

# Strategi Untuk Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia Di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mamuju

Sukardi

Magister Manajemen, Program Pascasarjana  
Universitas Muhammadiyah Yogyakarta  
Yogyakarta, Indonesia  
e-mail:kardi.jliteng@gmail.com

**Abstrak** — Pada tesis ini penulis meneliti tentang strategi untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mamuju. Jenis penelitian ini menggunakan metode deskriptif. Instrumen dalam penelitian disusun berdasarkan Pendekatan Sistem Manajemen Bisnis menurut Hadjisarosa. Data yang dipergunakan adalah data primer dan data sekunder yang diperoleh dengan menggunakan metode pengumpulan data berupa angket dan wawancara. Metode analisis data hasil penelitian adalah Pendekatan Sistem dan Analisis SWOT. Hasil penelitian menunjukkan bahwa posisi unggulan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mamuju dengan menggunakan diagram SWOT yang memperlihatkan posisi Sumber Daya Manusia berada pada suatu posisi yang sangat menggunakan peluang yang ada untuk mengatasi masalah masalah internal artinya Instansi mempunyai peluang pasar yang cukup besar, dilain pihak instansi menghadapi beberapa kendala internal. Fokus strategi ini adalah meminimalkan masalah – masalah internal instansi sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik. Strategi Pengembangan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mamuju yang paling tepat untuk peningkatan kualitas pelayanan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mamuju adalah melakukan kerjasama antara pihak-pihak terkait dalam mengembangkan diversifikasi Sumber Daya Manusia sedang dihadapi.

**Kata Kunci** — strategi; kualitas; sumber daya manusia; swot.

## I. PENDAHULUAN

Perkembangan masyarakat, taraf hidup, pengetahuan, dan teknologi telah menyebabkan masyarakat semakin kritis dalam pemilihan barang dan jasa yang ditawarkan, sehingga menimbulkan berbagai persaingan antar perusahaan, baik perusahaan manufaktur maupun perusahaan jasa. Semakin banyaknya perusahaan-perusahaan yang tumbuh dan berkembang saat ini. Dengan keadaan ekonomi yang kurang menentu mengakibatkan iklim persaingan semakin meningkat. Persaingan yang ketat dalam suatu industri merupakan suatu hal yang wajar. Bahkan mendorong suatu instansi untuk meningkatkan dan menjaga mutu layanan yang dihasilkan oleh suatu instansi. Perkembangan teknologi juga semakin pesat, di samping perkembangan dunia bisnis yang sangat cepat, kita harus bekerja keras agar tetap diakui oleh masyarakat. Kecepatan itu ditandai dengan semakin ketatnya persaingan antar pihak swasta maupun pihak pemerintah dalam melayani kebutuhan masyarakat sehingga diharapkan dapat memuaskan masyarakat.

Dalam rangka menghadapi tantangan yang cukup ketat ini dan memanfaatkan peluang yang ada, pemerintah dituntut selalu dapat merumuskan dan menetapkan strategi bersaing yang paling tepat untuk mengantisipasi dari ancaman-ancaman (threats) persaingan, dan dapat memanfaatkan berbagai peluang (opportunities) yang muncul dari berbagai lingkungan, baik lingkungan ekonomi, sosial budaya, teknologi dan lain sebagainya, karena dengan hal tersebut akan timbul kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah dalam memaksimalkan pelayanan. Hal yang sama juga dihadapi Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mamuju. Saat ini Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mamuju dihadapkan pada persaingan global, tuntutan pelayanan yang terjadi, dan kondisi sulit. Pelaksanaan rangkaian kegiatan dalam organisasi dilakukan oleh manusia (humanbeing) yang bertindak sebagai aktor atau peserta dalam organisasi yang bersangkutan, maka dengan sendirinya kinerja (performance) organisasi yang bersangkutan banyak tergantung pada perilaku manusia yang terdapat dalam organisasi tersebut.

Menurut pendapat Kotler (2005:70), bahwa pelayanan dikatakan memuaskan tergantung pada kinerja tawaran dalam memenuhi harapan pembeli, perasaan senang atau kecewa seseorang yang muncul setelah membandingkan antara kinerja (hasil) produk yang dipikirkan terhadap kinerja (atau hasil) yang diharapkan. Jika kinerja berada dibawah harapan, pelanggan tidak puas. Jika kinerja memenuhi harapan pelanggan puas. Jika kinerja melebihi harapan, pelanggan amat puas atau senang. Pelayanan yang seperti inilah yang dipersepsikan sebagai pelayanan berkualitas dan ideal. Harapan pelanggan tercermin pada dimensi kualitas pelayanan seperti dikemukakan oleh Parasuraman, Zeithaml, dan Berry merumuskan model mutu jasa yang menekankan syarat-syarat utama dalam memberikan mutu jasa yang tinggi (Kotler, 2005:122) yang menyebutkan bahwa ada 5 dimensi kualitas pelayanan, yaitu Tangibles (bukti fisik), Reliability (keandalan), Responsiveness (daya tanggap), Assurance (jaminan) dan Empathy (empati). Kepuasan wajib pajak yang tidak terlihat (Intangibles) sama besarnya dengan kepuasan wajib pajak yang dapat terlihat (Tangibles) dalam usaha bidang jasa.

Salah satu organisasi publik (instansi) yang memperhatikan kualitas sumber daya manusia aparaturnya adalah Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mamuju yang beralamat di Gedung Keuangan Negara Mamuju, Lantai I, Jalan Soekarno Hatta Mamuju. Kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mamuju

menunjukkan hasil yang baik dan teguh dalam memberikan pelayanan kepada publik (masyarakat). Meskipun rentang tugas dan tanggung jawab setiap bagian menjadi berubah, tidak menyurutkan motivasi dan disiplin kerja para pegawainya dalam bekerja. Yang lebih menarik, ternyata kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat tetap menjadi prioritas utama. Secara umum kondisi ini memang sulit dipercaya, sebab di Indonesia kesetiaan seorang pegawai yang terutama adalah kepada pimpinan (pribadi pemimpinnya) baru kemudian kepada organisasi. Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mamuju, pelayanan terhadap masyarakat tetap diutamakan, setiap bagian dalam dinas ini difungsikan seoptimal mungkin dalam menghasilkan kinerja yang maksimal, para pegawai juga ditekankan untuk menyadari dan memahami akan arti penting kualitas kinerja, kedudukan, fungsi, tanggung jawab, sanksi hukum dan tugas sebagai aparat kedinasan (birokrasi) sehingga pegawai dapat menghasilkan kualitas pelayanan yang maksimal kepada publik. Aspek ini menjadi sebuah hal wajib untuk disadari dan dilakukan oleh aparat pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mamuju.

Seiring dengan tuntutan jaman yang menginginkan kualitas pelayanan publik yang maksimal, Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mamuju berupaya untuk mencapainya. Hal ini juga tidak terlepas dari motivasi dan tingkat kedisiplinan pegawai dalam menghasilkan kinerja yang maksimal sehingga kinerja pelayanan birokrasi (kedinasan) kepada publik juga bisa maksimal. Para pegawai ditekankan untuk mempunyai kesadaran dan motivasi serta tingkat kedisiplinan yang tinggi dalam bekerja, di samping sebagai figur publik kinerja para pegawai juga menerapkan cerminan kualitas pelayanan dari sebuah instansi. Kualitas pelayanan dari sebuah instansi (kedinasan) pada akhirnya mencerminkan citra dan kualitas dari birokrasi (kedinasan) itu sendiri.

Berdasarkan uraian di atas, terdapat keunikan dari karakteristik pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mamuju, karena mampu untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan yang dapat dikatakan fundamental karena kondisi tersebut sangat tidak diharapkan akan terjadi. Adanya kinerja yang tidak baik biasanya akan membawa dampak negatif terhadap pegawai-pegawai, seperti menurunnya motivasi yang akan berdampak pada melemahnya kedisiplinan sehingga akan sangat berpengaruh pada kinerja pegawai. Kondisi seperti ini sangat mungkin terjadi pada instansi pemerintah yang sangat rentan terhadap perubahan struktural. Karena kultur yang berbeda dengan Pemerintahan (PNS). Dari permasalahan yang dihadapi dapat dirumuskan sebagai berikut : Bagaimana strategi untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mamuju?

## II. KAJIAN TEORI

### Ekonomi Publik

Ekonomi publik adalah studi tentang kebijakan ekonomi, dengan penekanan khusus pada pajak. Subjek ini meliputi topik-topik yang beragam seperti respon untuk kegagalan pasar karena keberadaan eksternalitas dan

penentuan kebijakan keamanan sosial yang optimal. Hal ini mencerminkan perluasan cakupan ekonomi publik dari penekanan awal atas koleksi dan pencairan pendapatan pemerintah untuk semua aspek dari intervensi pemerintah. (Prasetya, 2012)

Banyak peran dari sector public yang sering diketahui secara umum, antara lain :

1. Peran alokasi yang membicarakan tentang penggunaan sumber daya alam
2. Peran regulasi atau kebijakan yang dikeluarkan pemerintah
3. Peran redistribusi yang terkait dengan pemerataan kebijakan
4. Peran stabilisasi untuk mengontrol adanya fluktuasi perubahan secara global

Peran-peran tersebut umumnya saling berkaitan satu sama lain. Apabila salah satu peran tersebut tidak dilakukan maka akan terjadi ketidakstabilan dalam perekonomian. Contohnya yaitu peran redistribusi dimana pemerintah mengenakan pajak kepada orang yang berpenghasilan tinggi untuk kemudian disalurkan kepada masyarakat yang tidak mampu atau golongan rendah.

Ekonomi publik memiliki sejarah panjang sebagai disiplin dalam ekonomi dan banyak ekonom terkemuka telah menulis pada subjek ini. Sebagai contoh, Ricardo (1817), Cournot (1838), Edgeworth (1925) dan Pareto (1909). Penjelasan untuk hal ini dalam ekonomi publik tidak diragukan lagi terdapat dalam hubungan yang erat analisis dengan kebijakan dan aplikasi, yang inspirasi utama dari sebagian besar ekonom. Namun, hal ini juga dinyatakan bahwa sebelum kebijakan yang baik dapat dirancang, teori yang memadai harus dikembangkan. Salah satu tantangan ekonomi umum adalah bahwa banyak dari wilayah subjek yang masih dalam masa kanak-kanak dengan banyak pekerjaan yang masih dilakukan. Meskipun jumlah partisi yang dapat digunakan untuk memecah pokok ekonomi publik menjadi bagian yang nyaman, Divisi paling instruktif adalah antara yang menentukan dampak dari kebijakan-kebijakan alternatif dan yang menentukan kebijakan yang optimal. Divisi ini mewakili perbedaan antara latihan dalam ekonomi positif yang terlibat dalam penghitungan perubahan dalam kesetimbangan yang disebabkan oleh pengenalan kebijakan dan pelaksanaan pengevaluasian normative dalam hal kesejahteraan, dan hasil dari kebijakan. Untuk mencapai tujuan pertama memerlukan sebuah teori yang menjelaskan bagaimana agen ekonomi memilih tindakan mereka dan bagaimana tindakan ini terpengaruh oleh perubahan dalam kebijakan. Setiap agen harus digabungkan untuk membentuk ekonomi dan teori kesetimbangan yang disediakan untuk perekonomian ini. Evaluasi kebijakan, dan pilihan kebijakan yang optimal, memerlukan spesifikasi tujuan untuk membuat kebijakan yang mampu memberikan ukuran kinerja masing-masing. (Prasetya, 2012)

Teori yang dijelaskan dalam bab ini telah berkembang sejak 1970 dan telah dibangun di atas perkembangan ekonomi mikro, makroekonomi, teori kesetimbangan Umum dan teori permainan. Teori ini mengizinkan

optimasi latihan untuk diungkapkan dalam pilihan variabel alami. Dalam konteks ini, karya Diamond dan Alexander Mirrlees (1971) merupakan kepentingan mendasar dalam memperkenalkan metode ini ke dalam ekonomi public. Analisis kebijakan keseimbangan umum menangkap kedua efek langsung dari kebijakan dan efek sekunder. Analisis kebijakan tidak dapat dilakukan kecuali dalam konteks keseimbangan umum. Sebuah tren yang muncul dalam literatur ekonomi publik telah menggunakan metode numerik. Hal ini telah mengambil kedua bentuk simulasi ekonomi untuk menguji perilaku mereka dan evaluasi kebijakan proposal menggunakan data empiris. Pengaturan yang dominan untuk analisis ekonomi publik adalah dalam ekonomi campuran, sehingga keputusan individu yang dihormati, serta campur tangan pemerintah untuk mempengaruhi pilihan ini. Desain kebijakan kemudian dapat ditafsirkan sebagai manipulasi pilihan individu oleh pilihan parameter kebijakan sehingga mencapai kesetimbangan yang lebih disukai untuk yang akan timbul dalam ketiadaan kebijakan. Dalam pembahasan teori sector public kali ini, tidak hanya membahas tentang peran-peran dan kegiatan pemerintah tetapi juga membahas tentang pertumbuhan sector public serta penyediaan barang-barang public yang nantinya akan sangat berpengaruh terhadap kestabilan ekonomi. (Prasetya, 2012)

#### Pelayanan Publik

Penggunaan istilah pelayanan publik (public service) di Indonesia dianggap memiliki kesamaan arti dengan istilah pelayanan umum atau pelayanan masyarakat. Oleh sebab itu ketiga istilah tersebut dipergunakan bersamaan dan tidak memiliki perbedaan yang mendasar. Pelayanan berfungsi sebagai sebuah sistem yang menyediakan apa yang dibutuhkan oleh masyarakat. (Mujiyanto, 2010) Sementara istilah publik, yang berasal dari bahasa Inggris (public), terdapat beberapa pengertian, yang memiliki arti dalam bahasa Indonesia, yaitu umum, masyarakat dan negara. Sedangkan dalam pengertian negara salah satunya adalah public authorities (otoritas negara), public building (bangunan negara), public revenue (penerimaan negara) dan public sector (sektor negara). Dalam hal ini, pelayanan publik merujuk pada pengertian masyarakat atau umum. (Mujiyanto, 2010)

Namun demikian pengertian publik yang melekat pada pelayanan publik tidak sepenuhnya sama dengan pengertian masyarakat. Karakteristik khusus dari pelayanan publik yang membedakan dari pelayanan swasta adalah: (Mujiyanto, 2010)

1. Sebagian besar layanan pemerintah berupa jasa, dan barang tak nyata. Contohnya sertifikat, perijinan, peraturan, transportasi, ketertiban, kebersihan, dan lain sebagainya.
2. Selalu terkait dengan jenis pelayanan-pelayanan yang lain, dan membentuk sebuah jalinan sistem pelayanan yang berskala nasional. Contohnya dalam hal pelayanan transportasi.

3. Pelanggan internal cukup menonjol, sebagai akibat dari tatanan organisasi pemerintah yang cenderung birokratis. Dalam pelayanan berlaku prinsip utamakan pelanggan eksternal lebih dari pelanggan internal. Namun kondisi nyata dalam hal hubungan antar lembaga pemerintahan sering memojokkan petugas pelayanan agar mendahulukan pelanggan internal.
4. Efisiensi dan efektivitas pelayanan akan meningkat seiring dengan peningkatan mutu pelayanan. Semakin tinggi mutu pelayanan bagi masyarakat, maka semakin tinggi pula kepercayaan masyarakat kepada pemerintah. Dengan demikian akan semakin tinggi pula peran serta masyarakat dalam kegiatan pelayanan.
5. Masyarakat secara keseluruhan diperlakukan sebagai pelanggan tak langsung, yang sangat berpengaruh kepada upaya-upaya pengembangan pelayanan. Desakan untuk memperbaiki pelayanan oleh polisi bukan dilakukan oleh hanya pelanggan langsung (mereka yang pernah mengalami gangguan keamanan saja), akan tetapi juga oleh seluruh lapisan masyarakat.
6. Tujuan akhir dari pelayanan publik adalah terciptanya tatanan kehidupan masyarakat yang berdaya untuk mengurus persoalannya masing-masing.

#### Strategis Manajemen

Strategi adalah pendekatan secara keseluruhan yang berkaitan dengan pelaksanaan gagasan, perencanaan, dan eksekusi sebuah aktivitas dalam kurun waktu tertentu. Wikipedia (2009).

Menurut Porter (1980 dalam Maulana, 1997) strategi adalah mengembangkan formula umum mengenai bagaimana bisnis untuk bersaing, bersaing apa seharusnya yang menjadi tujuannya dan kebijakan apa yang akan diperlukan untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut.

Dalam teori organisasi dan manajemen seringkali ditemukan istilah pengelolaan, yang pada hakekatnya mempunyai arti yang sama dengan pengertian manajemen. Oleh karena itu upaya dalam mempelajari tentang suatu konsep strategi pengelolaan berarti pula mempelajari konsep strategi manajemen, yang sering dikenal dengan istilah konsep manajemen strategis.

Dalam konsep manajemen strategis, telah dikemukakan beberapa pengertian mengenai manajemen strategis, salah satu diantaranya adalah yang dikemukakan oleh Andrews dalam Rangkuti (1998), yaitu suatu tindakan yang bersifat incremental (senantiasa meningkat) dan terus-menerus serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pemakai di masa mendatang. Selanjutnya yang dimaksud dengan strategi adalah:

1. Suatu pola keputusan yang konsisten, menyatu dan integral.
2. Menentukan dan menampilkan tujuan organisasi dalam artian sasaran jangka panjang, program bertindak dan prioritas alokasi sumber daya.
3. Menyeleksi bidang yang akan digeluti oleh suatu organisasi.

4. Mencoba mendapatkan keuntungan yang mampu bertahan lama, dengan memberikan respon yang tepat terhadap peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal organisasi kekuatan dan kelemahannya.
5. Melibatkan semua tingkat hirarki dari suatu organisasi.

Suatu pengertian yang lebih spesifik lagi, manajemen strategi dapat diartikan sebagai suatu seni dan ilmu dari suatu perbuatan (formulating), penerapan (implementing) dan evaluasi (evaluating) terhadap keputusan-keputusan strategis antara fungsi-fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan organisasi dimasa mendatang. Dari pengertian tersebut, maka kemudian disimpulkan bahwa manajemen strategis mengandung dua hal penting, yaitu:

1. Manajemen strategis, terdiri atas tiga proses, yaitu:
  - a. Pembuatan strategis, meliputi pengembangan misi dan tujuan jangka panjang, peng-identifikasi-an peluang dan ancaman dari luar serta kekuatan dan kelemahan organisasi, pengembangan alternatif strategi dan penentuan strategi yang sesuai untuk diadopsi.
  - b. Penerapan strategis, meliputi penentuan sasaran-sasaran operasional tahunan, kebijakan organisasi, memotivasi karyawan dan mengalokasikan sumber-sumber daya agar strategi yang telah ditetapkan dapat diimplementasikan.
  - c. Penerapan strategis, yaitu mencakupi usaha-usaha untuk memonitori seluruh hasil-hasil dari pembuatan dan penerapan strategi, termasuk di dalamnya mengukur kinerja individu dan organisasi langkah-langkah perbaikan jika diperlukan.
2. Manajemen strategis, memfokuskan pada penyatuan/penggabungan aspek-aspek pemasaran, riset dan pengembangan keuangan / akuntansi dan produksi/operasional dan produksinya dari suatu organisasi.

Pentingnya manajemen strategis dalam sebuah organisasi yang senantiasa mengalami perubahan karena berbagai faktor yang mempengaruhinya, seperti perubahan atau pergeseran antara organisasi, yaitu yang menyangkut perubahan struktur organisasi, sistem dan budaya organisasi, antara lain :

1. Perubahan Struktur, yaitu perubahan dari struktur yang bersifat birokratik menjadi non birokratik dengan lebih sedikit aturan, organisasi bersifat multilevel menjadi organisasi dengan sedikit level, diorganisasi yang semua terjadi dengan harapan manajemen mengatur berubah menjadi manajemen yang dipimpin, selanjutnya perubahan sifat kebijakan, program dan prosedur yang saling tergantung secara internal yang lebih ruwet menjadi kebijakan, program dan prosedur yang menciptakan ketergantungan internal yang minimal yang diperlukan para pihak yang berkepentingan.

2. Perubahan Sistem, dimana pada organisasi-organisasi sebelumnya bersifat tergantung pada beberapa sistem informasi kinerja menjadi tergantung pada sistem informasi kinerja serta sistem informasi penyebab kinerja. Sebelumnya distribusi informasi bersifat terbatas pada para eksekutif berubah menjadi informasi yang bersifat terbuka dan lebih luas, serta terjadi perubahan dalam memberikan pelatihan manajemen dan sistem, dimana semula hanya diberikan kepada karyawan senior berubah menjadi pelatihan manajemen dan sistem dokumen bagi karyawan.
3. Perubahan Budaya Organisasi, pada awalnya budaya organisasi lebih berorientasi ke dalam dan berikutnya berubah menjadi organisasi yang lebih berorientasi ke luar. Budaya organisasi dari bersifat desentralisasi berubah menjadi memberdayakan, dan sering lambat mengambil keputusan berubah menjadi budaya cepat mengambil keputusan, sehingga organisasi menjadi terbuka dan berintegrasi, dari sebuah budaya yang kurang berani mengambil resiko berkembang menjadi budaya yang berani mengambil resiko.

Memperhatikan manajemen strategis sebenarnya merupakan konsep yang lahir sebagai akibat dari perkembangan dan kemajuan dalam manajemen di sektor swasta. Kelahirannya diawali dengan timbulnya kesadaran tentang semakin tingginya tingkat turbulensi lingkungan bisnis. Sering ditemui perubahan-perubahan lingkungan yang terjadi secara mendadak dan spontan. Banyak informasi pasar yang menjadi tidak seiring dengan transparansi sistem pasar. Kondisi yang demikian menjadikan secanggih apapun alat dan model yang digunakan dalam memprediksi masa depan sering tidak mampu memberikan jawaban tentang ketidakpastian masa depan, sehingga dalam dunia usaha dirasakan terjadinya diskontinuitas.

Perkembangan dan perubahan-perubahan yang terjadi pada lingkungan bisnis sangat berpengaruh terhadap kemungkinan terjadinya pergeseran-pergeseran pada misi instansi. Disamping itu, perkembangan dunia bisnis juga telah melahirkan kompetitor-kompetitor yang canggih. Kondisi-kondisi inilah yang akhirnya mendorong para pelaku bisnis untuk menemukan alternatif dalam upaya meningkatkan daya saing (competitive advantage) agar dapat mempertahankan eksistensinya seiring dengan perkembangan dan perubahan lingkungan yang terjadi.

Konsep manajemen strategis tidak lahir begitu saja, melainkan melalui proses panjang dan tataran historis. Manajemen strategis pada dasarnya merupakan hasil dari proses evolusi sistem manajemen yang berlaku sebelumnya, yaitu mulai dari sistem anggaran dan kontrol keuangan (Budgeting and financial controlling) yang berlaku pada era 1990-an, Perencanaan jangka panjang (Long Range Planning), Perencanaan strategik instansi (Corporate Strategic Planning), dan Manajemen strategis (Strategic Management) yang mulai dikenal sejak tahun 1970-an.

Dari berbagai pengertian manajemen strategis tersebut, terdapat beberapa pemikiran pokok yang dapat dicermati, pertama, bahwa manajemen strategis lebih bersifat menyeluruh. Manajemen strategis tidak hanya menggambarkan sebuah perencanaan, tetapi juga memadukannya dengan setiap bagian organisasi. Dan oleh karenanya diperlukan adanya interaksi antara perencanaan, pengawasan dan struktur organisasi, antara komunikasi dengan sistem informasi, serta antara motivasi dengan sistem penghargaan. Kedua, manajemen strategis sangat concern terhadap kultur organisasi. Perhatian lebih ditekankan pada implementasi dari pada perumusan rencana strategis. Persoalan utamanya terletak pada bagaimana menyuntikkan pemikiran strategis ke dalam manajemen pada semua level, sehingga tidak sekedar melakukan perencanaan yang bersifat dokumentatif. Dengan demikian terlihat bahwa manajemen strategis berupaya untuk mengadopsikan pola pikir strategis dan implementasi rencana strategis ke dalam manajemen agar menjadi bagian dari kultur organisasi. Dan ketiga, Manajemen strategis memberikan kemungkinan bagi organisasi untuk memanipulasi kelemahan-kelemahan menjadi kekuatan dan mengimplementasikan berbagai ancaman menjadi berbagai peluang yang dapat dimanfaatkan untuk mencapai tujuan organisasi dimasa yang akan datang.

#### Efektifitas Pelayanan

Efektivitas berasal dari kata efektif yang berarti terjadinya suatu efek atau akibat yang dikehendaki dalam sesuatu perbuatan (Ensiklopedi Administrasi, 1989:149). Efektif dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia berarti dapat membawa hasil, berhasil guna. Sedangkan menurut Handoko (1993:7) efektivitas adalah kemampuan untuk memilih tujuan yang tepat atau peralatan yang tepat untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Efektivitas adalah suatu keadaan yang mengandung pengertian mengenai terjadinya sesuatu efek atau akibat yang dikehendaki. Kalau seseorang melakukan suatu perbuatan dengan maksud tertentu yang memang dikehendaki, maka orang itu dikatakan efektif kalau menimbulkan akibat sebagaimana yang dikehendakinya (Ensiklopedi Administrasi, 1989: 147).

Dalam kenyataannya, sulit sekali memperinci apa yang dimaksud dengan konsep efektivitas dalam suatu organisasi. Pengertian efektivitas dalam suatu organisasi mempunyai arti yang berbeda-beda bagi setiap orang, bergantung pada kerangka acuan yang dipakainya. Bagi sejumlah sarjana ilmu sosial, efektivitas seringkali ditinjau dari sudut kualitas kehidupan pekerja (Steers, 1985: 1).

Richard M. Steers mengemukakan bahwa pada dasarnya caca yang meneliti efektivitas ialah dengan memperhatikan secara serempak tiga buah saling berhubungan yaitu :

1. Paham mengenai optimasi tujuan: efektivitas dinilai menurut ukuran sebuah organisasi berhasil mencapai tujuan yang layak dicapai;

2. Perspektif sistematika : tujuan mengikuti suatu daur dalam organisasi;
3. Tekanan pada segi perilaku manusia dalam susunan organisasi : bagaimana tingkah laku individu dan kelompok akhirnya dapat menyokong atau menghalangi tercapainya tujuan organisasi (Steers , 1985:4-7)

Moenir (2000:7) mengatakan bahwa pelayanan adalah kunci keberhasilan dalam berbagai usaha atau kegiatan yang bersifat jasa. Jadi dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat harus seefektif mungkin. Secara umum pelayanan yang efektif dapat berarti tercapainya tujuan pelayanan yang telah ditetapkan organisasi dan masyarakat merasa puas dengan pelayanan yang didapatnya. Weber (dalam Azhar Kasim, 1993:9) mengatakan : Bahwa konsep birokrasi yang rasional sangat mengandalkan pada peraturan-peraturan dan prosedur yang kesemuanya dimaksudkan untuk membantu tercapainya tujuan dan terlaksananya nilai-nilai dan norma-norma yang diinginkan.

Dengan melihat konsep tentang pelayanan publik yang telah diuraikan di atas, bahwa pelayanan publik adalah suatu usaha yang dilakukan oleh seseorang atau kelompok orang atau instansi tertentu untuk memberikan bantuan dan kemudahan kepada masyarakat atau kelompok yang dilayani dalam rangka mencapai tujuan tertentu. Maka dapat dikatakan bahwa efektivitas pelayanan aparat adalah tercapainya suatu tujuan yang dilakukan oleh aparat dalam pelayanan sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan. Efektivitas lebih menekankan pada aspek tujuan dari suatu organisasi. Untuk mengukur efektivitas pelayanan maka kita dapat melihatnya dari optimasi tujuan perspektif sistematika dan perilaku pegawai dalam organisasi. Dari konsep tersebut, indikator-indikator efektivitas pelayanan aparat adalah optimasi tujuan, perspektif sistematika, perilaku pegawai dalam organisasi.

#### Kinerja

Ada beberapa pendapat mengenai pengertian kinerja (performance). Banyak pakar atau peneliti memberi pengertian yang berbeda tentang kinerja. Namun demikian secara umum pengertian yang dikemukakan masih mempunyai persamaan. Suryadi (1997) memberi batasan mengenai "kinerja atau performance adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika".

Gomes (1995) menyatakan diperlukan dua syarat utama untuk melakukan penilaian perfonnansi yang efektif, (1) adanya kriteria kinerja yang dapat diukur secara obyektif dan (2) adanya objektivitas dalam proses evaluasi. Dalam hal ini terdapat tiga tipe kriteria penilaian kinerja yang saling berbeda : (1) result based performance evaluation (penilaian kinerja berdasarkan hasil); (2) behavior-based performance evaluation (penilaian kinerja

berdasarkan perilaku); (3) judgment-based performance evaluation (penilaian kinerja berdasarkan judgment).

Penilaian kinerja berdasarkan hasil yaitu merumuskan kinerja berdasarkan pencapaian tujuan organisasi, atau mengukur hasil-hasil akhir (end results). Sasaran kinerja biasa ditetapkan oleh manajemen atau kelompok kerja. Penilaian kinerja berdasarkan perilaku, yaitu mengukur cara (means) pencapaian sasaran (goals), dan bukannya hasil akhir (end results), sedangkan penilaian kinerja berdasarkan judgment, menilai dan atau mengevaluasi kinerja berdasarkan deskripsi perilaku yang spesifik, misalnya kualitas kerja, kerja sama, inisiatif, kepribadian, loyalitas kejujuran dan lain lain. Gomes (1995) menyatakan; penilaian kinerja berdasarkan deskripsi perilaku yang spesifik yang meliputi : kualitas pekerjaan, kuantitas pekerja, kreativitas, kerja sama, tanggung jawab, disiplin kerja, keselamatan kerja dan kejujuran. Kuantitas kerja, dapat dilihat dari jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu waktu yang ditentukan.

### III. METODE PENELITIAN

#### Tempat Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mamuju, mengambil fokus peningkatan kualitas SDM.

#### Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian adalah seluruh masyarakat yang menggunakan jasa dari Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mamuju. Sedangkan sampel penelitian adalah 10 masyarakat yang menggunakan jasa dari Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mamuju. Pemilihan sampel dilakukan secara purposive random sampling, yaitu kepada orang yang sedang melakukan pembayaran pajak diberi angket atau dengan cara yang memungkinkan.

#### Definisi operasional

Fungsi manajemen perusahaan adalah fungsi manajemen lembaga/organisasi, dalam hal ini Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mamuju. Adapun untuk mendukung tugas dan fungsi Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mamuju secara optimal perlu ada pembenahan fungsi-fungsi di dalam organisasi.

Dari masing-masing faktor dibandingkan antara kenyataan yang ada dengan kriteria. Apabila kenyataan sudah sesuai dengan kriteria yang ada, maka faktor tersebut berada pada kondisi siap, baik itu berupa kekuatan (untuk intern) maupun peluang (untuk ekstern). Sebaliknya apabila kondisi faktor yang terlibat dalam pelaksanaan pemeriksaan apabila kenyataan dibandingkan dengan kriteria yang ada tidak siap, maka kondisi faktor tersebut dikategorikan tidak siap. Kondisi tidak siap ini bermakna kelemahan (untuk intern) dan ancaman (untuk ekstern).

1. Fungsi transaksi adalah fungsi dimana terjadi transaksi layanan antar masyarakat sebagai wajib pajak dengan perangkat Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mamuju

sebagai produsen. Salah satu faktor yang dianggap lemah kinerja SDM.

2. Fungsi pengelolaan adalah adanya pelatihan-pelatihan sehingga FS pengelolaan SDM, SDM dikelola sesuai dengan latar belakang pendidikannya.
3. Fungsi pengembangan adalah pengembangan minat atau bakat masing-masing SDM kursus pelatihan yang misi komputer diperlukan untuk menunjang jenjang bakat atau karir.
4. Fungsi peraturan yang berlaku adalah peraturan-peraturan yang berlaku yang sudah ditetapkan oleh Kantor Pelayanan Pajak Pratama Pusat.

#### Metode Analisis Data

Metode data dipergunakan dalam analisis data hasil penelitian sebagai berikut:

##### 1. Pendekatan Sistem

Pendekatan sistem digunakan sebagai dasar teori untuk memahami dan memecahkan permasalahan. Hadjisarosa (2003: 261) menjelaskan penerapan pendekatan sistem dimulai dari pembahasan buku dan tujuan situasional. Fungsi-fungsi manajemen perusahaan adalah fungsi-fungsi yang perlu dilibatkan dalam perusahaan untuk mencapai tujuan baku perusahaan. Fungsi manajemen dikenal berawal dari SO perusahaan.

Apabila kondisi senyatanya minimal sesuai dengan tolak ukur maka bermakna kekuatan (internal) atau peluang (eksternal) dan jika tolak ukur tidak sesuai dengan tolak ukur maka bermakna kelemahan (internal) ancaman (eksternal).

##### 2. Analisis SWOT

SWOT (Strength, Weakness, Oportunity, Threat). Dengan menggunakan analisis SWOT dapat mengetahui posisi Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mamuju ditinjau dari sisi kekuatan, kelemahan, peluang maupun ancamannya, sehingga diharapkan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mamuju dapat mengambil strategi yang tepat untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dari masing-masing faktor yang terkait dengan pelaksanaan pemeriksaan dikaji dengan membandingkan dengan kenyataan yang ada dengan kriteria. Apabila kenyataan sudah sesuai dengan kriteria yang ada, maka faktor tersebut berada pada kondisi siap, baik itu berupa kekuatan (untuk intern) maupun peluang (untuk ekstern) (Freddy Rangkuti, 1998: 46).

Peranan SWOT dalam membahas penyelesaian persoalan sangat penting, karena melalui analisis SWOT kita bisa mengukur kekuatan, peluang, kelemahan dan ancaman dari masing-masing faktor dalam proses pemeriksaan.

Analisa SWOT merupakan hasil interpretasi dari hasil analisa deskriptif, dan hasil dari kuesioner yang diolah

untuk merancang strategi menghadapi persaingan yang sebaiknya dilakukan oleh instansi.

Tahapan – tahapannya adalah sebagai berikut (Freddy Rangkuti, 1998: 22) :

- a. Tahap Pertama. Mengidentifikasi variabel – variabel internal dan eksternal yang sangat strategis mempengaruhi instansi.
- b. Tahap kedua. Memberi bobot pada masing – masing faktor tersebut dengan nilai tambah mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Faktor – faktor tersebut kemungkinan dapat memberikan dampak terhadap faktor strategis.
- c. Tahap Ketiga. Menghitung rating atau nilai untuk masing – masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 5 sampai dengan 1 berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi instansi. Pemberian nilai rating untuk faktor kekuatan dan peluang bersifat positif (kekuatan dan peluang yang semakin besar diberi rating 5). Pemberian nilai rating kelemahan dan ancaman adalah kebalikannya. Misalnya, jika nilai kelemahan dan faktor ancamannya sangat besar, ratingnya adalah 1.
- d. Tahap Keempat. Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing – masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 5 (sangat baik) sampai dengan 1 (sangat jelek).
- e. Tahap Kelima. Langkah selanjutnya adalah dengan membuat diagram analisis SWOT dengan membuat nilai – nilai yang telah didapatkan, sehingga dapat diketahui posisi instansi.
- f. Menyusun strategi. Dari hasil analisis SWOT tersebut selanjutnya disusun strategi untuk meningkatkan kualitas pelayanan

#### IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisa lingkungan eksternal dan lingkungan internal yang didasarkan pada tabel 1 dan tabel 2 sebagai berikut:

##### 1. Lingkungan Eksternal

Tabel 1. Analisis Lingkungan Eksternal

Analisis Peluang ( <i>Opportunities</i> )	Bobot	Rating					Bobot x Rating
		5	4	3	2	1	
1. Pengembangan diversifikasi bagi SDM	0,20				X		0,40
2. Letak geografis Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mamuju	0,13	X					0,65
3. Kerjasama para pegawai dalam pengembangan Pelayanan Pajak Pratama Mamuju	0,40		X				1,60
4. Prasarana pendukung pengembangan peralatan	0,10			X			0,30
5. Minat SDM usia kerja produktif terhadap pengembangan SDM lebih menjanjikan	0,15			X			0,45
<b>Jumlah</b>	<b>1,00</b>						<b>3,40</b>
Analisis Ancaman ( <i>Threats</i> )		5	4	3	2	1	
1. Belum Disetujuinya peraturan yang berlaku umum	0,30	X					1,50
2. Belum adanya pengembangan SDM	0,40		X				1,60
3. Lambatnya pertumbuhan aplikasi teknik	0,10			X			0,20
4. Adanya penurunan kinerja	0,07				X		0,14
5. Semakin tajamnya persaingan antar SDM	0,20		X				0,80
<b>Jumlah</b>	<b>1,00</b>						<b>4,24</b>

Sumber: Hasil Kuesioner, 2016. (Fredy, Rangkuti, 1998)

##### a. Analisis Peluang

Hasil analisis SWOT pada analisis lingkungan eksternal pada tabel 1 menunjukkan bahwa ada 5 (lima) faktor yang merupakan peluang bagi pengembangan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mamuju dengan bobot 0,10 hingga 0,40, faktor penting adalah letak geografis yang ada dengan rating 4 yang berarti peluang sangat besar. Tiga faktor yang lain memberikan peluang yang bervariasi dengan rating 3 untuk usaha pengembangan produk dapat menunjang sub sektor lain, misal perbaikan teknik perbaikan, peralatan untuk perbaikan maintenance belum terpenuhi secara menyeluruh, dan rating dua untuk pengembangan diversifikasi SDM.

- 1) Pengembangan diversifikasi SDM. Berdasarkan tabel analisis lingkungan eksternal untuk peluang, faktor masih rendahnya diversifikasi SDM mempunyai nilai rating 2, yang berarti sedang. Ada sebagian karyawan yang bekerja tidak maksimal sehingga sangat sulit bagi Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mamuju Untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas produk maupun SDMnya.
- 2) Letak geografis yang berada di pusat kota hal ini memudahkan pelanggan untuk menuju ke Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mamuju bila terjadi permasalahan yang mendesak. Berdasarkan tabel analisis lingkungan eksternal untuk peluang, faktor letak geografis mempunyai nilai rating 4, yang berarti sangat kuat.
- 3) Kerjasama para pegawai dalam pengembangan Pelayanan Pajak Pratama Mamuju. Berdasarkan tabel analisis lingkungan eksternal untuk peluang, faktor untuk produk dapat menunjang sektor lain mempunyai nilai rating 4, yang berarti kuat. Peluang Kerjasama para pegawai dalam pengembangan Pelayanan Pajak Pratama Mamuju, yaitu dengan bekerja secara tim dalam menyelesaikan suatu masalah pekerjaan.
- 4) Prasarana pendukung pengembangan peralatan ada pada rating 3. Berdasarkan tabel analisis lingkungan eksternal untuk peluang, prasarana pendukung pengembangan peralatan bagi pelanggan mempunyai rating 3 yang berarti kuat. Karena selama ini masih terbatas hanya teknologi kurang canggih sehingga masih sangat terbatas untuk meningkatkan kepuasan masyarakat.
- 5) Minat SDM usia kerja produktif terhadap pengembangan SDM lebih menjanjikan ini ada pada rating 3 hal ini berarti Sumber daya manusia yang ada pada Kantor pelayanan

pajak Mamuju merupakan faktor produksi yang harus ada dan relatif lebih penting bagi organisasi, karena hampir seluruh kegiatan operasional organisasi dilakukan oleh manusia. Pencapaian tujuan organisasi sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia. Untuk mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas, organisasi harus merancang sistem pengadaan karyawan yang tepat, salah satunya adalah dengan mengadakan proses seleksi. Setelah proses seleksi selesai dilakukan, organisasi perlu menempatkan para calon karyawan yang telah diterima pada jabatan-jabatan yang dibutuhkan organisasi dan sesuai dengan kemampuan mereka masing-masing, sehingga para calon karyawan tersebut dapat bekerja dengan maksimal.

Langkah awal dalam menghasilkan sumber daya manusia yang terampil dan handal perlu adanya suatu perencanaan dalam menentukan karyawan yang akan mengisi pekerjaan yang ada dalam perusahaan yang bersangkutan. Keberhasilan dalam pengadaan tenaga kerja terletak pada ketepatan dalam penempatan karyawan, baik penempatan karyawan baru maupun karyawan lama pada posisi jabatan baru.

Proses penempatan merupakan suatu proses yang sangat menentukan dalam mendapatkan karyawan yang kompeten yang dibutuhkan perusahaan, karena penempatan yang tepat dalam posisi jabatan yang tepat akan dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan yang diharapkan.

#### b. Analisis Tantangan

Ada lima faktor ancaman bagi pengembangan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mamuju. Sebagaimana diuraikan pada tabel 1. yaitu:

- Disetujuinya peraturan yang berlaku umum
- Adanya pengembangan SDM
- Lambatnya perubahan aplikasi cater, loket, prabayar
- Adanya Penurunan Kinerja
- Semakin tajamnya persaingan antar SDM

Pada instansi manapun termasuk Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mamuju Sumber daya manusia sangat diperlukan sekali dengan adanya sumber daya yang handal dan akan menguntungkan instansi atau perusahaan, oleh sebab itu instansi selalu melakukan pengembangan dan pelatihan-pelatihan tentang SDM, pelatihan dan kompetensi sangat dibutuhkan oleh Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mamuju untuk menunjang kinerja perusahaan dan menambah wawasan bagi SDM tersebut.

Isu mengenai kualitas layanan cenderung menjadi semakin penting dalam organisasi publik. Banyak pandangan negatif menyangkut kinerja organisasi Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mamuju muncul karena ketidakpuasan pengguna jasa terhadap layanan yang diterima dari organisasi publik. Dengan demikian kepuasan pengguna jasa terhadap layanan dapat dijadikan sebagai salah satu indikator kinerja organisasi publik. Keuntungan utama menggunakan kepuasan pengguna jasa sebagai indikator kinerja adalah informasi mengenai kepuasan pengguna jasa seringkali tersedia secara mudah dan murah.

Dalam penelitian ini yang dimaksud dengan kualitas layanan adalah seberapa besar kepuasan pengguna jasa terhadap layanan yang diterima, dari aparat pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mamuju. Orientasi pada pelayanan menunjuk pada seberapa besar kemampuan pegawai dalam menampung aspirasi dan problem dari pengguna jasa yang selanjutnya dicarikan solusi pemecahannya. Sistem pemberian pelayanan yang baik dapat dilihat dari besarnya sumber daya manusia yang dimiliki oleh pegawai secara efektif didayagunakan untuk melayani kepentingan pengguna jasa.

Dalam konteks ini, idealnya segenap kemampuan dan sumber daya yang dimiliki oleh pegawai hanya dicurahkan atau dikonsentrasikan untuk melayani kebutuhan dan kepentingan pengguna jasa. Kemampuan dan sumberdaya dari pegawai ini sangat diperlukan agar orientasi pada pelayanan dapat dicapai. Kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mamuju akan dapat maksimal apabila konsentrasi anggota organisasi benar-benar tercurah untuk melayani pengguna jasa. Kemudian dari hasil observasi di lapangan masih ditemukan, kondisi pelayanan yang ideal masih sulit untuk diwujudkan, karena pada kenyataannya masih terdapat pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mamuju yang melakukan tugas-tugas atau pekerjaan lain.

Dari uraian-uraian tersebut di atas yaitu menyangkut kualitas layanan pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mamuju dapat dilihat dari aspek spontanitas dalam menangani permasalahan dan melayani masyarakat, tenggang waktu lamanya penyelesaian satu permasalahan dan kesopanan dalam pemberian pelayan serta kesopanan dan keramahan dalam memberikan pelayanan dapat dikatakan belum sesuai dengan yang diharapkan oleh pengguna jasa atau masih kurang sehingga perlu mendapatkan perhatian khusus dari para pimpinan yang ada di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mamuju.

## 2. Lingkungan Internal

Tabel 2. Analisis Lingkungan Internal

Analisis Kekuatan ( <i>Strengths</i> )	Bobot	Rating					Bobot x Rating
		5	4	3	2	1	
1. Adanya kebijakan Pemerintah tentang Kualitas Pelayanan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mamuju	0,31	X					1,24
2. Kemauan untuk mengembangkan diri dari karyawan	0,21		X				0,63
3. Potensi Sumber Daya Alam yang luas	0,27	X					1,35
4. Kerjasama para pegawai dalam pengembangan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mamuju	0,26		X				0,78
5. Responsiva	0,22		X				0,66
<b>Jumlah</b>	<b>1,00</b>						<b>3,66</b>
Analisis Kelemahan ( <i>Weaknesses</i> )		5	4	3	2	1	
1. Lembaga pengelola yang tepat untuk meningkatkan SDM.	0,27	X					1,08
2. Prasarana pendukung pengembangan sarana dan prasarana	0,07			X			0,14
3. DIVERSIFIKASI SDM untuk pengembangan SDM.	0,24			X			0,48
4. Minat SDM usia kerja produktif terhadap pengembangan SDM lebih menjajikan sehingga menyebabkan menurunnya minat Sumber Daya Manusia usia kerja produktif untuk mengembangkan SDM.	0,13			X			0,26
5. Data base yang lengkap untuk melihat sdm potensial	0,27	X					1,08
<b>Jumlah</b>	<b>1,00</b>						<b>3,04</b>

Sumber: Hasil Kuesioner, 2016. (Fredri, Rangkuti, 1998)

#### a. Analisis Kekuatan

Secara lengkap hasil analisis kekuatan dapat dilihat pada tabel 2. Untuk sektor lain merupakan kekuatan pada lingkungan internal yang kuat dengan nilai rating 3:

- 1) Adanya kebijakan Pemerintah tentang Kualitas Pelayanan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mamuju. Pelayanan yang diberikan terhadap pengguna jasa telah dilaksanakan secara optimal sehingga dapat dikatakan efektivitas pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mamuju relatif baik walaupun dalam pelaksanaannya masih terdapat komplain dari pengguna jasa. Hal ini disebabkan karena ketidakpahaman pengguna jasa dalam permasalahan yang dihadapi dan disini pegawai dituntut untuk lebih tanggap terhadap keluhan, serta memberikan solusi terhadap persoalan yang dihadapi oleh pengguna jasa. Penilaian terhadap aspek efektivitas pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mamuju dapat dilihat juga dari ketepatan pelayanan administrasi yang diberikan. Surat - surat keluhan pelanggan yang masuk terlebih dahulu dilakukan proses kemudian diteruskan kepada Bagian pelayanan sebagai koreksi atas kualitas layanan pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mamuju terhadap masyarakat hal ini diukur melalui spontanitas dalam menangani permasalahan, tenggang waktu penyelesaian suatu permasalahan/pekerjaan dan tata krama dalam memberikan pelayanan. Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mamuju yang merupakan media pelayanan dibidang administrasi, dengan demikian Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mamuju harus tetap melakukan langkah-langkah perbaikan di segala aspek kegiatannya dalam rangka meningkatkan

kinerja pegawainya mengingat akan semakin dimungkinkan munculnya komplain dari pengguna jasa atas pelayanan yang diberikan oleh pegawai. Konsekuensi logis bagi Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mamuju selaku organisasi pelayanan publik adalah menempatkan pengguna jasa sebagai faktor terpenting dalam pelaksanaan tugas. Telah disinggung pada bagian kerangka teori, bahwa kontrol oleh publik sebagai pengguna jasa dapat digunakan sebagai cara untuk penilaian terhadap baik atau tidaknya kualitas pelayanan yang diberikan oleh organisasi pelayanan masyarakat tersebut. Hal ini erat kaitannya dengan kepuasan pelanggan terhadap kualitas pelayanan aparat Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mamuju.

- 2) Kemauan untuk mengembangkan diri dari karyawan. Tingkat pemahaman terhadap tujuan dari keberadaan organisasi Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mamuju bagi pegawai yang ada didalamnya cukup baik. Hal tersebut erat kaitannya dengan rasionalitas teknis, nilai, misi, tujuan organisasi serta fungsi Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mamuju sebagai unsur pelaksana yang membantu pengguna jasa dalam pembangunan dan kemasayarakatan serta memberikan pelayanan kepada seluruh masyarakat di wilayah kerjanya. Jangka waktu penyelesaian tugas-tugas pegawai khususnya dalam aspek administrasi merupakan salah satu aspek yang dilihat dalam mengukur efektivitas pelaksanaan tugas pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mamuju.
- 3) Kerjasama para pegawai dalam pengembangan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mamuju. Secara umum, Sumber daya manusia dalam konteks manajemen adalah "people who are ready, willing, and able to contribute to organizational goals, Sumber daya manusia dalam organisasi akan berperan dalam kegiatan organisasi melalui kinerjanya dalam menjalankan tugas dan peran yang diembannya dalam organisasi. Meningkatnya kinerja Sumber Daya Manusia akan berdampak pada semakin baiknya kinerja organisasi dalam menjalankan perannya di masyarakat. Meningkatkan kinerja Sumber Daya Manusia memerlukan pengelolaan yang sistematis dan terarah, agar proses pencapaian tujuan organisasi dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien. Ini berarti bahwa manajemen Sumber Daya Manusia merupakan hal yang sangat penting untuk keberhasilan perusahaan, besar atau kecil. Aspek Manajemen Sumberdaya Manusia menduduki posisi penting dalam suatu perusahaan/organisasi karena setiap organisasi terbentuk oleh orang-orang, menggunakan jasa mereka, mengembangkan

keterampilan mereka, mendorong mereka untuk berkinerja tinggi, dan menjamin mereka untuk terus memelihara komitmen pada organisasi merupakan faktor yang sangat penting dalam pencapaian tujuan organisasi.

4) Responsivitas dalam konteks penelitian ini adalah kemampuan pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mamuju untuk mengenali kebutuhan pengguna jasa, menyusun agenda dan prioritas pelayanan serta mengembangkan program-program pelayanan sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi pengguna jasa. Untuk itu aspek responsivitas akan dilihat melalui keterkaitan antar program kegiatan dengan kebutuhan organisasi, daya tanggap pegawai dalam menghadapi dan menyelesaikan keluhan-keluhan yang disampaikan pengguna jasa dan tersedianya wadah serta kesempatan bagi pengguna jasa untuk menyampaikan saran atau keluhan secara singkat, responsivitas mengukur dan tanggap pegawai terhadap harapan, keinginan dan aspirasi serta tuntutan pengguna jasa. Hal ini sangat diperlukan karena merupakan bukti kemampuan pegawai untuk mengenali kebutuhan pengguna jasa menyusun agenda dan prioritas pelayanan serta mengembangkan program-program pelayanan.

5) Responsive pada awalnya yang akan dibahas adalah bagaimana persepsi pengguna jasa terhadap upaya-upaya yang telah dilakukan pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mamuju dalam rangka meningkatkan mutu pelayanan kepada pengguna jasa sebagai wujud atau manifestasi dari responsivitas pegawai terhadap kebutuhan dan keinginan pengguna jasanya. persepsi pengguna jasa tentang hal ini, merupakan aspek yang terkait dengan pengetahuan pengguna jasa tentang upaya-upaya yang dilakukan oleh Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mamuju dan apa manfaat serta keuntungannya bagi pengguna jasa.

b. Analisis Kelemahan

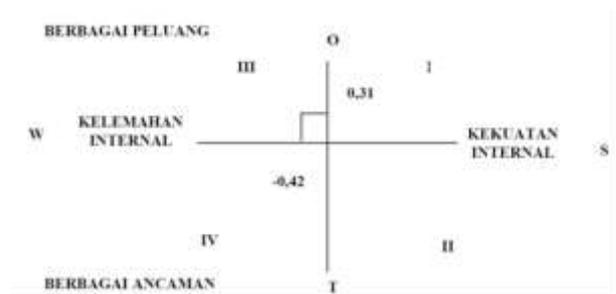
Ada lima faktor kelemahan lingkungan internal yang penting yaitu belum adanya lembaga pengelola SDM belum termanfaatkan secara optimal. Minat SDM usia kerja produktif terhadap pengembangan yang rendah, dan belum tersedianya data base tentang Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mamuju secara lengkap.

- Belum adanya lembaga pengelola yang tepat untuk meningkatkan SDM.
- Prasarana pendukung pengembangan sarana dan prasarana.
- Belum adanya deversifikasi SDM untuk pengembangan SDM .
- Minat SDM usia kerja produkif terhadap pengembangan SDM lebih menjanjikan

sehingga menyebabkan turunnya minat Sumber Daya Manusia usia kerja produktif untuk mengembangkan SDM.

- Belum tersedianya data base yang lengkap untuk melihat SDM potensial

Hasil analisis kualitatif terhadap faktor-faktor Eksternal yang meliputi peluang dan ancaman yang diperlihatkan angka analisa peluang sebesar 3,4 dan angka analisa ancaman sebesar 4,24. Diartikan bahwa ancaman lebih besar dari peluang dengan selisih angka analisa dengan cara mengurangi jumlah nilai bobot terhadap rating pada peluang dengan jumlah nilai bobot terhadap rating pada ancaman kemudian dibagi dua yaitu sebesar -0,42. Sedangkan analisa Internal pada tabel memperlihatkan angka analisa kekuatan sebesar 3,66. Diartikan kekuatan lebih besar dari pada kelemahan 3,04 dengan selisih nilai bobot terhadap rating dibagi dua sebesar 0,31.



Gambar 1.

Posisi Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mamuju dalam Analisis SWOT

Dari angka analisis lingkungan eksternal dan analisis lingkungan internal, dapat digambarkan posisi unggulan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mamuju dengan menggunakan diagram SWOT yang memperlihatkan posisi SDM berada pada Kuadran III, suatu posisi yang sangat menggunakan peluang yang ada untuk mengatasi masalah masalah internal artinya Instansi mempunyai peluang pasar yang cukup besar, di lain pihak instansi menghadapi beberapa kendala internal. Fokus strategi ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal instansi sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik (Rangkuti, 1998).

Faktor-faktor penentu keberhasilan berfungsi untuk lebih memfokuskan arah organisasi dalam rangka mencapai visi dan misi organisasi. Arah tersebut dilakukan dengan cara menetapkan tujuan dan sasaran serta strateginya secara efektif dan efisien dengan mempertimbangkan faktor kunci tersebut. Faktor-faktor ini ditetapkan dengan terlebih dahulu menganalisis lingkungan internal dan eksternal, dalam rangka menentukan tingkat urgensi dan dampak serta penentuan skala prioritas. Dengan ditetapkannya skala prioritas yang akan dilaksanakan oleh organisasi, maka dapat diperoleh informasi yang komprehensif tentang apa yang harus diimplementasikan dan dianggap penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Dengan diketahuinya

faktor-faktor penentu keberhasilan, maka organisasi telah siap dengan segenap kemampuannya untuk beroperasi dan berinteraksi dalam rangka mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan. Selengkapnya faktor-faktor penentu keberhasilan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mamuju dirumuskan sebagai berikut:

Tabel 3. Alternatif strategi Pengembangan

EFAS	IFAS	<p><b>STRENGTH(S)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Adanya kebijakan Pemerintah tentang Kualitas Pelayanan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mamuju</li> <li>Kemauan untuk mengembangkannya dari dan kerjanya</li> <li>Potensi Sumber Daya Alam yang lain</li> <li>Kerjasama para pegawai dalam pengembangan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mamuju</li> <li>Response</li> </ol>	<p><b>WEAKNESSE(S)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Belum adanya lembaga pengelola yang baik</li> <li>Peraturan pendukung pengembangan belum optimal</li> <li>Indikasi pengalihan SDM belum berkembang</li> <li>Masa SDM usia kerja produktif terhadap pengembangan rendah</li> <li>Belum tersedianya data base yang lengkap untuk produk unggulan</li> </ol>
	OPORTUNITIES (O)	<p><b>STRATEGI SO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Memastikan dengan baik dukungan pemerintah</li> <li>Memastikan kerjasama antar pelaku untuk mengembangkan peningkatan kualitas sdm</li> <li>Memastikan Sumber Daya Alam yang lain untuk pengembangan</li> <li>Memastikan potensi lokal yang tinggi untuk pengembangan diversifikasi sdm</li> </ol>	<p><b>STRATEGI WO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Tingkatkan peranan pendukung untuk pengembangan sdm</li> <li>Tingkatkan masa SDM dalam perbaikan teknik perbaikan kualitas</li> <li>Dibuat data base komoditas unggulan untuk mengembangkan diversifikasi sdm</li> </ol>
	THREATS (T)	<p><b>STRATEGI ST</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Memastikan dengan baik dukungan Pemerintah</li> <li>Melakukan kerjasama yang kuat antar masyarakat</li> <li>Memastikan potensi lokal produksi untuk mengatasi besarnya persaingan dengan daerah lain</li> <li>Melakukan perbaikan teknik dalam meningkatkan SDM secara lebih profesional</li> <li>Melakukan diversifikasi sdm untuk mengatasi persaingan</li> </ol>	<p><b>STRATEGI WT</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Meningkatkan masa SDM dalam pengembangan SDM</li> <li>Melakukan lembaga pengelola SDM</li> <li>Mengembangkan SDM untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas SDM</li> </ol>

Sumber : Analisis Data Primer dan Sekunder, 2016.

Setelah diketahui beberapa alternatif strategi, selanjutnya ditentukan Strategi Pengembangan sebagai strategi utama. Strateginya antara lain:

- Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mamuju mampu mengatasi permasalahan SDM secara efisien dan efektif sehingga dapat meminimalkan biaya oprasional.
- Melakukan kerjasama antara masyarakat dalam mengembangkan diversifikasi SDM, karena Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mamuju adalah instansi yang berkaitan dengan jasa maka harus melakukan kerjasama yang baik agar Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mamuju tahu permasalahan apa yang sedang dihadapi misalnya adanya kerjasama Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mamuju dengan masyarakat dalam pembayaran pajak.
- Melakukan pembenahan dan pengelolaan sumber daya manusia.
- Memaksimalkan peran teknologi informasi (data base) untuk menunjang kegiatan pengembangan Sumber daya manusia yang belum dilakukan secara optimal.

Dari hasil di atas dalam pemilihan startegi yang paling tepat untuk peningkatan kualitas Sumber daya manusia pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mamuju adalah melakukan kerjasama antara Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mamuju dengan pihak-pihak terkait dalam mengembangkan diversifikasi SDM, karena Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mamuju adalah instansi yang berkaitan dengan jasa maka Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mamuju harus melakukan kerjasama agar Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mamuju tahu permasalahan apa yang sedang dihadapi misalnya adanya wajib pajak yang bermasalah sehingga perlu penanganan yang maksimal.

## V. KESIMPULAN DAN SARAN

### A. Kesimpulan

- Posisi unggulan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mamuju dengan menggunakan diagram SWOT yang memperlihatkan posisi Sumber Daya Manusia berada pada Kuadran III, suatu posisi yang sangat menggunakan peluang yang ada untuk mengatasi masalah masalah internal artinya Instansi mempunyai peluang pasar yang cukup besar, dilain pihak instansi menghadapi beberapa kendala internal. Fokus strategi ini adalah meminimalkan masalah – masalah internal instansi sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.
- Alternatif strategi, selanjutnya ditentukan Strategi Pengembangan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mamuju sebagai strategi utama. Strateginya antara lain:
  - Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mamuju mampu mengatasi permasalahan Sumber Daya Manusia secara efisien dan efektif sehingga dapat meminimalkan biaya oprasional.
  - Melakukan kerjasama antara masyarakat dalam mengembangkan diversifikasi Sumber Daya Manusia, karena Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mamuju adalah instansi yang berkaitan dengan jasa maka harus melakukan kerjasama yang baik agar Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mamuju tahu permasalahan apa yang sedang dihadapi misalnya adanya kerjasama Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mamuju dengan masyarakat dalam pembayaran pajak.
  - Melakukan pembenahan dan pengelolaan sumber daya manusia.
  - Memaksimalkan peran teknologi informasi (data base) untuk menunjang kegiatan pengembangan sumber daya manusia yang belum dilakukan secara optimal.
- Dari hal di atas dalam pemilihan strategi yang paling tepat untuk peningkatan kualitas pelayanan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mamuju adalah melakukan kerjasama antara pihak-pihak terkait dalam mengembangkan diversifikasi Sumber Daya Manusia sedang dihadapi.

### B. SARAN

- Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mamuju mampu mengatasi pemasaran yang efisien dan efektif hal ini

dilakukan untuk meminimalkan biaya operasional yang dilakukan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mamuju, dengan meminimalkan biaya operasional maka dapat mengurangi kerugian yang dialami oleh Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mamuju.

2. Melakukan kerjasama dengan pihak terkait secara rutin dan berkala, pembenahan dan pengelolaan sumber daya manusia. Memaksimalkan peran teknologi informasi (data base) untuk menunjang kegiatan pengembangan dan pemasaran.
3. Melakukan rotasi Sumber Daya Manusia, agar Sumber Daya Manusia tersebut mengetahui semua pekerjaan yang ada di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mamuju sesuai dengan latar belakangnya masing-masing.

#### DAFTAR PUSTAKA

Agus, M., 1997, Manajemen Strategik, Jakarta, Binarupa Aksara.  
Diamond dan Alexander, M., 1971, Optimal Taxation and Public Production, Production Efficiency, AER.  
Rangkuti, F., 1998, Manajemen Persediaan, Jakarta, PT, Raja Grafindo.  
Gie, The Liang, 1998, Ensiklopedia Administrasi, Jakarta, Gunung Agung.

Gomes, 1995, Manajemen Sumber Daya Manusia, Yogyakarta, Penerbit Andi.  
Hadjisarosa, P., 2003, Pendekatan Sistem Dalam Manajemen dan Bisnis, Yogyakarta, BPFE.  
Hani, H., 1993, Dasar-dasar Manajemen Produksi dan Operasi, Yogyakarta, BPFE.  
Kasim, A., 1993, Pengukuran Efektivitas Organisasi, Jakarta, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia.  
Kotler, P., 2005, Manajemen Pemasaran, Jilid 1 dan 2, Jakarta, PT, Indeks, Kelompok Gramedia.  
Moenir, 2000, Manajemen Pelayanan Publik, Jakarta, Bina Aksara.  
Ricardo, D., 1817, On The Principles of Political Economy and Taxation, London, Jhon Murray.  
Robinson & Peace, 1997, Manajemen Strategik, Jakarta, Bina Aksara.  
Steers, M. R., 1985, Efektifitas Organisasi, Jakarta, Erlangga.  
Sugiyono, 2002, Metode Penelitian Administrasi, Bandung, CV Alfabeta.  
Suryadi, A., 1997, Pendidikan, Investasi dan Pembangunan, Jakarta, Pusat Informatik Balitbang Dikbud.  
Wursanto, I.G., 2001, Manajemen Kepegawaian 2, Yogyakarta, Kanisius