

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

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. 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.

Birokrasi pemerintahan sedang bergeser dengan beberapa upaya korektif, mengupayakan netralitas tumbuhnya demokrasi, tumbuhnya orientasi pada masyarakat dan tumbuhnya aspirasi dan kontrol masyarakat. Birokrasi sedang bergeser dari paradigma sentralistik ke desentralistik; dari otoritarian ke egalitarian dan demokratis, dari kedaulatan Negara ke kedaulatan rakyat, dari organisasi yang besar menjadi ramping tapi kaya fungsi, dari *rowing* (semua dikerjakan sendiri) menjadi *stering* (mengarahkan). Upaya-upaya tersebut masih dibayangi oleh ketidakpastian dan sedang mencari bentuk yang tepat. Pada dasarnya upaya tersebut diarahkan untuk mendapatkan dukungan administrasi Negara yang mapan mengenai kelancaran dan keterpaduan pelaksanaan tugas dan fungsi

birokrasi dalam mewujudkan administrasi yang makin handal, profesional, efisiensi, efektif serta tanggap terhadap aspirasi rakyat dan dinamika perubahan lingkungan. Suatu organisasi didirikan sebagai suatu wadah untuk mencapai suatu atau beberapa tujuan. Organisasi tersebut harus mengelola berbagai dan rangkaian kegiatan yang diarahkan menuju tercapainya tujuan organisasi. 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.

Agar menang dalam bersaing, produk harus mampu memberikan kualitas kinerja, kesesuaian, daya tahan, keandalan, mudah diperbaiki, gaya dan rancangan yang dapat memuaskan konsumen. Selanjutnya kualitas suatu produk tersebut harus didukung oleh pelayanan yang mampu meningkatkan nilai. Pelayanan disini tidak hanya mencakup pelayanan saat pembelian saja, tetapi pelayanan yang diberikan mulai saat dilakukan fasilitas, pelatihan, dan pelayanan dalam perjalanan. Di samping itu, Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mamuju harus didukung oleh personil/karyawan yang terlatih dengan baik, terutama karyawan-

karyawan yang mempunyai *customer contact* yang tinggi. Karyawan tersebut harus mempunyai enam karakter kompetitif yaitu kemampuan, kesopanan, kredibilitas, dapat diandalkan, cepat tanggap dan komunikatif.

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 konsumen yang tidak terlihat (*Intangibles*) sama besarnya

dengan kepuasan konsumen yang dapat terlihat (*Tangibles*) dalam usaha bidang jasa.

Salah satu organisasi publik (instansi) yang memperhatikan kualitas sumber daya manusia aparaturaya 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 pemimpinya) 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,

sangsi 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.

Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mamuju penilaian kinerja bagi aparatur organisasi memiliki arti yang sangat penting terutama dalam upaya melakukan perbaikan-perbaikan pada masa yang akan datang. Penilaian kinerja bagi aparatur berguna untuk menilai

kuantitas, kualitas dan efisiensi pelayanan, motivasi, dan guna penyesuaian anggaran organisasi. Tetapi persoalannya, apakah penilaian yang dilakukan telah menggambarkan kinerja yang sebenarnya. Hal ini akan sangat ditentukan oleh ketajaman dalam menentukan cakupan wilayah, cara dan indikator-indikator yang digunakan. Suatu penilaian yang menggunakan cakupan, cara dan indikator yang sangat terbatas akan memberikan hasil yang sangat terbatas pula dan berarti kurang menggambarkan keadaan yang sebenarnya. Selama ini, penilaian secara sistematis terhadap kinerja aparatur belum menjadi tradisi, sehingga berakibat pada munculnya perdebatan yang tidak terselesaikan ketika terjadi hasil penilaian yang berbeda antara pihak yang satu dengan lainnya. Informasi mengenai kinerja aparat dan faktor-faktor yang ikut berpengaruh terhadap kinerja aparatur sangat penting untuk diketahui, sehingga pengukuran kinerja aparat hendaknya dapat diterjemahkan sebagai suatu kegiatan evaluasi untuk menilai, atau melihat keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan tugas dan fungsi yang dibebankan kepadanya. Oleh karena itu evaluasi kinerja merupakan analisis interpretasi keberhasilan dan kegagalan pencapaian kinerja.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang 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?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai di dalam penelitian ini adalah untuk menganalisis strategi untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mamuju.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut:

1.4.1. Bagi Peneliti

Penelitian ini bermanfaat sebagai bahan kajian empiris peneliti terutama berkaitan dengan peningkatan kualitas sumber daya manusia di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mamuju di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mamuju.

1.4.2. Bagi Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mamuju

Penelitian ini bermanfaat sebagai bahan rujukan bagi pimpinan Dinas, mengambil keputusan dan meningkatkan kualitas kinerja pegawainya khususnya berkaitan dengan kualitas sumber daya manusia.

1.4.3. Bagi Praktisi SDM

Penelitian ini bermanfaat sebagai bahan rujukan dan referensi bagi kalangan praktisi sumber daya manusia di instansi masing-masing agar lebih memperhatikan aspek kualitas sumber daya manusia sehingga pimpinan instansi dapat mengarahkan roda instansi ke arah yang lebih baik.

1.4.4. Bagi Masyarakat Umum

Penelitian ini bermanfaat sebagai sumber informasi bagi masyarakat kabupaten Mamuju dalam rangka mengetahui kinerja pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mamuju.