

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.4. Landasan Teori

2.1.7. 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)

2.1.8. 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 prinsiputamakan 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.

2.1.9. Strategis Manajemen

2.1.3.3. Konsep Strategi

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.

2.1.3.4. Konsep Manajemen Strategis

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.

2.1.10. 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 cara 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 sistematis : 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 sebagai berikut :

1. Optimasi tujuan,

Efektivitas pelayanan dapat diukur dengan indikator optimasi tujuan yaitu bagaimana kita melihat pada pencapaian target kerja, apakah sesuai dengan yang telah direncanakan atau tidak. Kita juga melihat apakah ada keluhan yang datang dari masyarakat tentang pelayanan yang sudah diberikan pegawai atau tidak sebab adanya keluhan berarti menunjukkan tujuan organisasi belum tercapai sepenuhnya.

2. Perspektif sistematika,

Indikator lain yang digunakan untuk mengukur efektivitas pelayanan adalah perspektif sistematika yaitu melihat pada kemampuan masing-masing pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan kedudukannya dalam organisasi tersebut, apakah pegawai mampu mengerjakan tugasnya dengan kemampuan sendiri, apakah pegawai memiliki keterampilan atau keahlian khusus.

3. Perilaku pegawai dalam organisasi,

Indikator ketiga yang digunakan untuk mengukur efektivitas pelayanan adalah perilaku pegawai dalam organisasi, yaitu bagaimana tingkat ketelitian pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya baik ketelitian dalam hal kebersihan maupun tingkat kesalahan yang mungkin terjadi pada saat bekerja. Bagaimana kita melihat pada kecepatan dan ketepatan waktu pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya bagaimana konsentrasi pegawai dalam bekerja.

2.1.11. 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) *judgmt-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 mariajemen 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. *Kualitas pekerja* dapat diukur dengan mengadakan observasi terhadap kerja pegawai dalam periode tertentu diobservasi dari barang yang sama, tetapi keduanya belum tentu berjalan seiring.

Kreativitas, adalah keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan tindakan untuk menyelesaikan persoalan persoalan yang timbul, dan semangat untuk melaksanakan/memprakarsai tugas-tugas baru dalam memperbesar tanggung jawab.

Kerja sama, adalah kesediaan untuk bekerja dengan orang lain (sesama anggota organisasi) dapat menimbulkan hubungan kerja yang harmonis, selanjutnya akan menumbuhkan rasa saling percaya dan kekompakan kerja sehingga akhirnya dapat melancarkan tugas yang sedang berjalan. Kebersamaan dalam bekerja, kesetiakawanan sesama pekerja dan saling pengertian dapat ditimbulkan oleh para pegawai tanpa harus selalu diperintah oleh atasannya. *Disiplin kerja* menyangkut ketaatan mengikuti aturan waktu (jam) kerja, petunjuk kerja dan sebagainya. Kedisiplinan kerja akan dapat menurunkan produktivitas kerja serta akan mengganggu konsentrasi kerja

pegawai lain. Selain itu kedisiplinan kerja dapat mengurangi resiko kecelakaan kerja.

Tanggung jawab, meliputi rasa tanggung jawab terhadap tugas yang diberikan kepada seorang pegawai sesuai dengan jabatannya. Tanggung jawab adalah kesanggupan seorang pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik baiknya dan tepat pada waktunya serta berani memikul resiko atas keputusan yang diambilnya atau tindakan yang dilakukannya (Wursanto, 2001)

Keselamatan kerja, meliputi perbuatan dan tingkah laku yang dilakukan oleh pegawai untuk mencegah, menghindari atau menjaga baik tubuhnya sendiri, sesama manusia yang lain, atau peralatan serta alat kerja dari segala kemungkinan yang dapat menyebabkan terjadinya kecelakaan kerja sehingga mengancam jiwanya sendiri, orang lain atau alat alat kerja.

Kejujuran, adalah ketulusan hati seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang diberikan kepadanya (Wursanto, 2001).

2.1.12. Analisa SWOT

Analisa SWOT adalah analisa yang menganalisis berdasarkan tingkat kesiapan suatu fungsi yang ditentukan oleh kesiapan tiap-tiap faktor yang terlibat pada fungsi yang bersangkutan.

Penelitian atas tingkat kesiapan suatu faktor pada dasarnya dilakukan dengan beberapa membandingkan keberadaan faktor menurut kenyataan dengan keberadaan faktor menurut yang seharusnya atau keberadaan faktor menurut ukuran kesiapan.

Apabila hasilnya sama atau lebih besar dengan ukuran kesiapan, dinyatakan siap dan apabila lebih kecil dengan ukuran kesiapan dinyatakan tidak siap.

Faktor-faktor terbagi ke dalam 2 (dua) golongan yaitu faktor eksternal dan faktor internal. Apabila keberadaan faktor menurut kenyataan lebih besar atau sama dengan ukuran kesiapan maka:

1. Faktor internal dinyatakan bermakna kekuatan (*strength*)
2. Bagi faktor eksternal dinyatakan bermakna peluang (*opportunity*)

Tetapi apabila keberadaan faktor menurut kenyataan lebih kecil atau kurang dan ukuran kesiapan maka:

1. Faktor internal dinyatakan bermakna kelemahan (*weakness*)
2. Bagi faktor eksternal dinyatakan bermakna ancaman (*threats*).

Jadi apabila faktor dinyatakan siap merupakan kekuatan dan peluang, apabila tidak siap merupakan kelemahan dan ancaman

Untuk lebih jelasnya dapat memperhatikan tabel di bawah ini:

Golongan Faktor	Hasil Penelitian Tingkat Faktor	
	Siap	Tidak Siap
Internal	<u>Kekuatan</u> <i>Strength</i>	<u>Kelemahan</u> <i>Weakness</i>
Eksternal	<u>Peluang</u> <i>Opportunity</i>	<u>Ancaman</u> <i>Threats</i>

Sumber kemampuan untuk

Meniadakan persoalan

Penyebab timbulnya ketidak

Siapan fungsi = Persoalan

Gambar 2.1
Makna Hasil Penelitian atas Tingkat Kesiapan Faktor (Rangkuti, 1998)

2.5. Penelitian yang Relevan

Penelitian yang dilakukan oleh Nur Laily Fajarwati dkk, (2015), hasil penelitian menunjukkan bahwa layanan SAMSAT Keliling merupakan layanan unggulan yang sangat dibutuhkan masyarakat, terutama bagi wajib pajak. Dengan adanya layanan SAMSAT keliling ini, dapat meningkatkan pelayanan pembayaran PKB. Layanan unggulan SAMSAT keliling di Kabupaten Jombang sudah cukup berhasil dan memberikan kontribusi pelayanan baik bagi masyarakat sebagai wajib pajak maupun bagi kantor bersama SAMSAT Jombang. Dalam peningkatan pelayanannya, strategi yang digunakan oleh SAMSAT Keliling di Kabupaten Jombang diantaranya dilakukan melalui penerapan sosialisasi, peningkatan Sumber Daya Manusia, kerjasama dan koordinasi dengan berbagai pihak, peningkatan sarana dan prasarana, penerimaan keluhan langsung dari masyarakat, dan pengambilan keputusan yang tepat. Beberapa strategi tersebut pun telah telah sesuai dengan teori yang digunakan dalam menganalisisnya yaitu ISO 9001, TQS dan Strategi Peningkatan Kualitas Pelayanan yang dikemukakan oleh beberapa ahli. Selain itu, beberapa faktor pendukung dan penghambat dalam meningkatkan pelayanan PKB melalui SAMSAT Keliling dijumpai dan disesuaikan berdasarkan indikator pelayanan menurut Levine, Albrecht & Zemke,

Lugman dan Kepmenpan No. 63 Tahun 2003. Faktor pendukungnya yaitu adanya kerjasama dan koordinasi yang baik antara petugas, lokasi pelayanan yang strategis dan sosialisasi pelayanan yang dilakukan melalui berbagai media. Sedangkan faktor penghambat dalam layanan ini adalah lemahnya sistem jaringan dan kurangnya kesadaran masyarakat tentang etika dalam mendapatkan pelayanan. Meskipun masih ada kendala dan masalah dengan SAMSAT keliling ini, tetapi pada dasarnya layanan SAMSAT Keliling ini telah berjalan dengan baik.

Penelitian yang dilakukan oleh Wahyudi (2013), tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui strategi yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kualitas pelayanan di PT. PLN Yogyakarta yang disesuaikan dengan tugas pokok dan fungsinya sejalan dengan pencapaian visi, misi dan tujuan organisasi. Jenis penelitian ini menggunakan metode deskriptif, dalam penelitian data yang dipergunakan adalah data primer dan data sekunder. Data penelitian diambil dari angket dan wawancara. Alat analisis data menggunakan analisis SWOT. Hasil analisis data menunjukkan Posisi unggulan PLN dengan menggunakan diagram SWOT yang memperlihatkan posisi SDM berada pada Kuadran II, suatu posisi yang sangat menggunakan kekuatan yang ada untuk mengatasi ancaman, yaitu

Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi produk/pasar. Alternatif strategi, selanjutnya ditentukan Strategi Pengembangan PT. PLN sebagai strategi utama. Strateginya antara lain: PLN mampu mengatasi pemasaran yang efisien dan efektif hal ini dilakukan untuk meminimalkan biaya oprasional yang dilakukan PLN. Melakukan kerjasama antara pelanggan dalam mengembangkan diversifikasi produk, karena PLN adalah perusahaan yang berkaitan dengan jasa maka PLN harus melakukan kerjasama orang baik agar PLN tahu permasalahan apa yang sedang dihadapi misalnya Adanya kerjasama PLN dengan pelanggan dalam pemeliharaan Trafo atau dalam hal pencurian listrik. Melakukan pembenahan dan pengelolaan sumber daya manusia. Memaksimalkan peran teknologi informasi (*data base*) untuk menunjang kegiatan pengembangan dan pemasaran misalkan adanya *data base* mengenai jaringan listrik yang belum dilakukan secara optimal. Menambah dan memperluas jaringan distribusi hal ini dilakukan agar daerah pelosokpun sudah mendapatkan fasilitas listrik. Kesimpulan dalam penelitian ini adalah posisi perusahaan ada pada kuadran dua sehingga pemilihan strategi yang paling tepat untuk

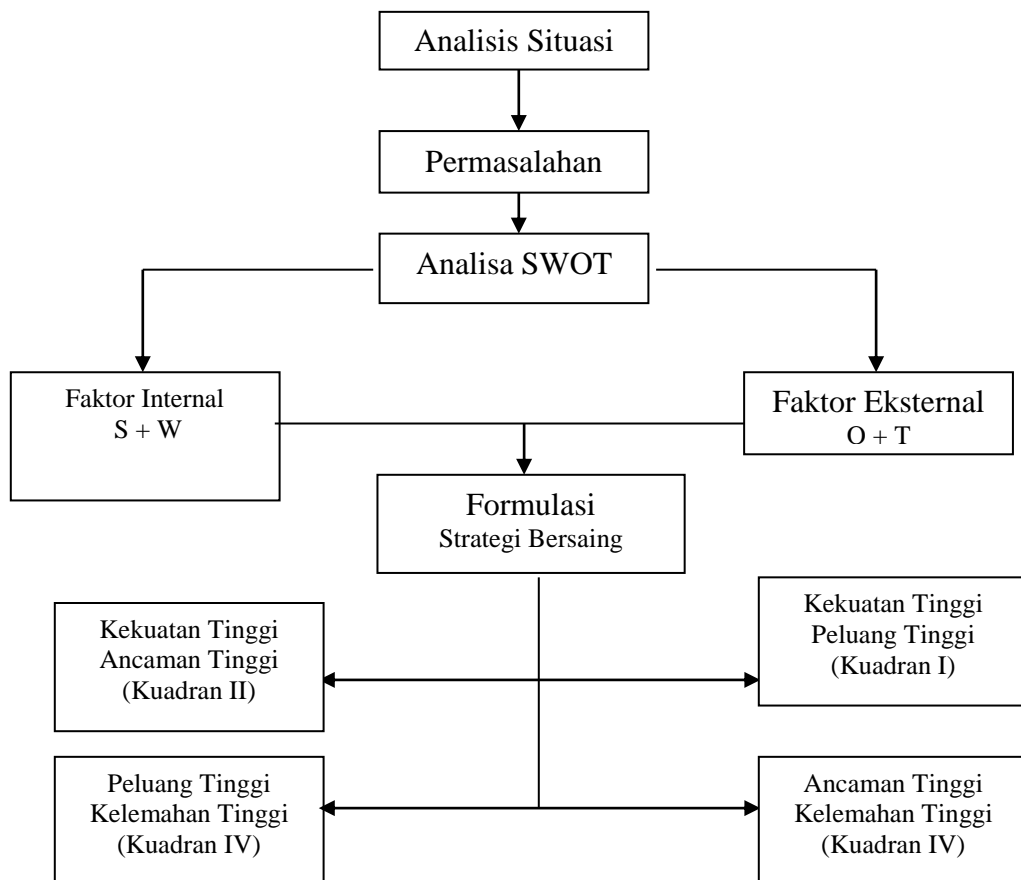
peningkatan kualitas pelayanan PLN adalah melakukan kerjasama antara pihak-pihak terkait dalam mengembangkan diversifikasi produk sedang dihadapi misalnya adanya kerjasama PLN dengan pihak terkait dalam hal pembacaan meter, loket pembayaran listrik dan dalam hal pencurian listrik.

Penelitian yang dilakukan oleh Doni Tri Lesmana Putra (2012). Penelitian ini berjudul “Strategi Peningkatan Kualitas Pelayanan, Untuk Meningkatkan Kepatuhan Wajib Pajak pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Malang Selatan”. Tujuan Penelitian ini adalah untuk mengetahui tingkat kualitas pelayanan yang diberikan oleh KPP Pratama Malang Selatan dibidang pelayanan pajak dan merumuskan strategi yang tepat dalam peningkatan kualitas pelayanan pajak pada KPP Pratama Malang Selatan Untuk mengetahui kualitas pelayanan KPP Pratama Malang Selatan terhadap pelayanan pajak, penulis menggunakan kuisisioner untuk mengetahui mutu pelayanan sehingga didapat hal-hal yang perlu dilakukan seperti: Sarana administrasi yang mendukung pelayanan pajak saat ini serta infrastruktur KPP yang mendukung pelayanan pajak di Malang Selatan sedangkan untuk menganalisis strategi penulis menggunakan teknik analisis SWOT. Dari evaluasi faktor-faktor internal/eksternal yang sudah diidentifikasi dapat dilihat bahwa strategi peningkatan Kualitas Pelayanan pajak

pada KPP Pratama Malang Selatan menitikberatkan pada Penguatan kelembagaan dan memberikan wewenang sepenuhnya kepada KPP Pratama Malang Selatan dalam menjalankan fungsinya sebagai pelayanan perpajakan serta Peningkatan kesadaran wajib pajak untuk membayar pajaknya melalui berbagai informasi dan peraturan serta kebijakan yang mendukung wewenang KPP sebagai pelayanan publik dalam mengurus proses pembayaran pajak di Malang Selatan. Strategi yang digunakan SO: Strategi yang memaksimalkan kekuatan dan memanfaatkan peluang yang ada pada KPP Pratama Malang Selatan.

2.6. Kerangka Pemikiran

Berdasarkan landasan teori dan penelitian yang relevan maka secara sederhana dapat digambarkan kerangka pikir sebagai berikut :



Gambar 2.2 Kerangka Berpikir

Sumber : data Primer (lahan teori)

Keterangan:

1. Kuadran I

Merupakan situasi yang sangat menguntungkan, memiliki peluang dan kekuatan, sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth Oriented Strategy*).

2. Kuadran II

Meskipun menghadapi ancaman, tetapi masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah Strategi Diversifikasi, yaitu menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang.

3. Kuadran III

Peluang masih besar, tetapi terdapat kelemahan internal. Strategi yang diterapkan adalah meminimalkan kelemahan/masalah internal, tegas dapat merebut peluang yang baik.

4. Kuadran IV

Merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, terdapat berbagai macam-macam dan kelemahan internal (Rangkuti, 1998).

Aspek-aspek yang termuat dalam masing-masing komponen tersebut yang kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dijelaskan oleh Pearce dan Robinson (1997:230) sebagai berikut:

1. Peluang adalah : situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan instansi. Kecenderungan-kecenderungan merupakan salah satu sumber peluang, identifikasi segmen pasar yang tadinya terabaikan, perubahan pada situasi persaingan atau peraturan, perubahan teknologi, serta membaiknya hubungan dengan pembeli (konsumen) atau pemasok dapat memberikan peluang bagi organisasi (instansi).
2. Ancaman adalah : situasi penting yang tidak menguntungkan dalam lingkungan instansi. Ancaman merupakan pengganggu utama bagi posisi sekarang atau yang diinginkan oleh instansi (organisasi). Masuknya pesaing baru, lambatnya perubahan pasar, perubahan teknologi, serta peraturan baru atau yang direvisi dapat menjadi ancaman bagi keberhasilan instansi.
3. Kekuatan adalah : sumber daya, keterampilan, atau keunggulan-keunggulan lain relatif terhadap pesaing dan kebutuhan pasar yang dilayani atau ingin dilayani oleh instansi. Kekuatan adalah kompetensi khusus (*distinctive competence*) yang dapat memberikan keunggulan komparatif bagi instansi. Kekuatan

terkandung dalam sumber daya keuangan, citra produk, kepemimpinan pasar, hubungan pembeli dengan pemasok dan atau faktor-faktor sejenisnya.

4. Kelemahan adalah : keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, keterampilan, dan kapabilitas yang secara serius menghambat kinerja efektif instansi. Fasilitas, sumber daya keuangan, kapabilitas manajemen, ketrampilan, dan citra produk dapat memberikan sumber kelemahan bagi organisasi (instansi). Pada dasarnya analisis SWOT adalah satu cara untuk menilai “kondisi atau kemampuan” suatu organisasi dengan membandingkan antara faktor eksternal peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) dengan faktor internal kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*).