

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.4. Sejarah Singkat Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mamuju

4.1.4. Gambaran Umum Instansi

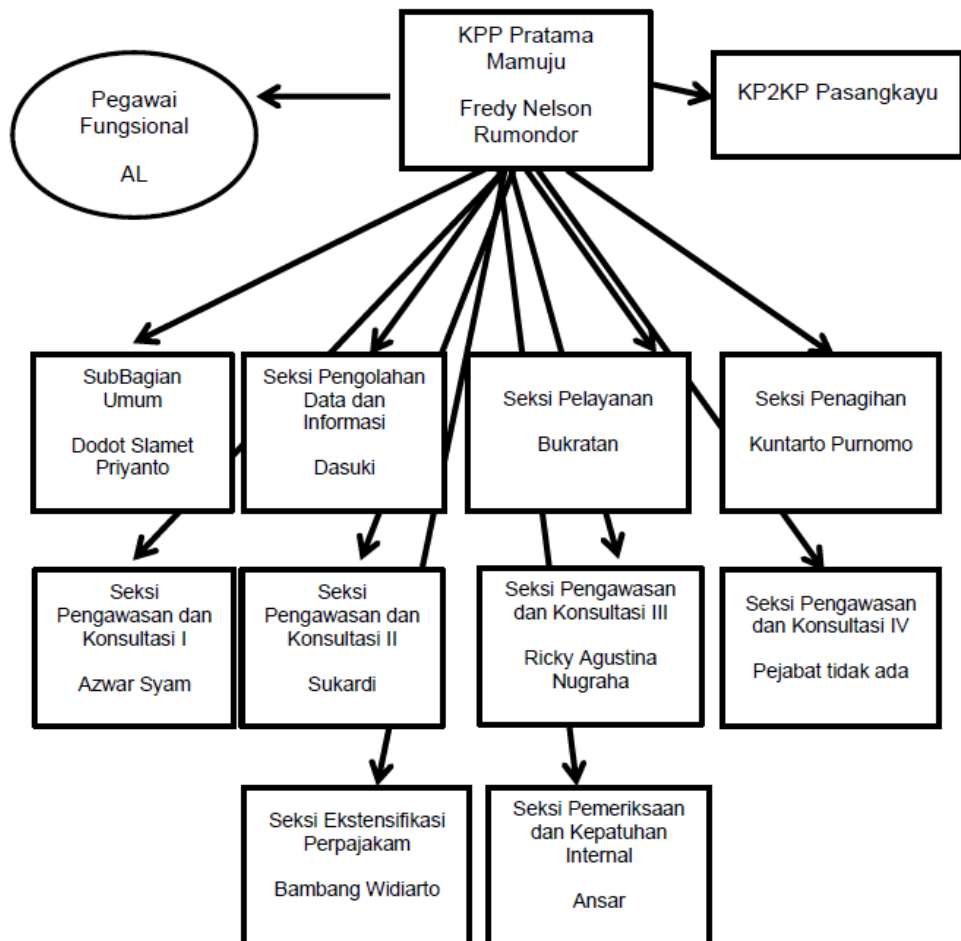
Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mamuju terletak di Kabupaten Mamuju, yang merupakan Ibukota Sulawesi Barat tepatnya di Gedung Keuangan Negara Lantai 1 Jalan Soekarno Hatta, merupakan Kantor Pelayanan Pajak Pratama dengan jumlah karyawan 64 orang dengan jumlah Wajib Pajak 64.410 Wajib Pajak.

Pembentukan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mamuju didasarkan atas Peraturan Menteri Keuangan No. 67/PMK.01/2008. Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mamuju merupakan perubahan dari Kantor Pelayanan PBB Mamuju.

Secara administratif, wilayah kerja Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mamuju terbagi dalam dua Kabupaten yaitu Kabupaten Mamuju dan Kabupaten Mamuju Utara (Pasangkayu) untuk meningkatkan pelayanan kepada Wajib Pajak, khususnya yang berada di Kabupaten Mamuju Utara, dibentuklah KP2KP Pasangkayu di bawah Kantor Pelayanan Pratama Mamuju. KP2KP Pasangkayu ini merupakan perpanjangan tangan dari Kantor

Pelayanan Pajak Pratama Mamuju yang beralamatkan di Jalan Poros Trans Sulawesi, Pasangkayu, Mamuju Utara.

4.1.5. Struktur Organisasi



Gambar 4.1 Struktur Organisasi KPP Pratama Mamuju

Berdasarkan data di bagian kepegawaian terdapat 54 pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mamuju yang terdiri dari:

1. Pegawai Fungsional 3 Pegawai.
 2. KP2KP Pasangkayu 4 Pegawai.
 3. Sub Bagian Umum 7 Pegawai.
 4. Seksi Pengolahan Data dan Informasi 5 Pegawai.
 5. Seksi Pelayanan 10 Pegawai.
 6. Seksi Penagihan 4 Pegawai.
 7. Seksi Pengawasan dan Konsultasi I 6 Pegawai.
 8. Seksi Pengawasan dan Konsultasi II 5 Pegawai.
 9. Seksi Pengawasan dan Konsultasi III 5 Pegawai.
 10. Seksi Ekstensifikasi Perpajakan 5 Pegawai.
 11. Seksi Pemeriksaan dan Kepatuhan Internal 3 Pegawai.
- Jumlah Pegawai Perempuan 3 Pegawai.
- Jumlah Pegawai Laki-Laki 51 Pegawai.

4.1.6. Tugas dan Tanggung Jawab Tiap Bagian

Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 62/PMK.01/2009 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Pajak maka tugas dan tanggung jawab tiap bagian yaitu:

1. Kepala Kantor Pelayanan Pajak

- a. Menetapkan rencana pengamanan penerimaan pajak berdasarkan potensi pajak, perkembangan kegiatan ekonomi keuangan dan realisasi penerimaan tahun lalu.
- b. Menetapkan rencana pencarian data strategis dan potensial dalam rangka intensifikasi perpajakan.
- c. Mengarahkan pembuatan risala perincian dasar pengenaan pemotongan atau pemungutan pajak atas permintaan wajib pajak berdasarkan hasil perhitungan ketetapan pajak.
- d. Menjamin pengolahan data guna menyajikan informasi perpajakan.

2. Sub Bagian Umum

Sub bagian umum melakukan urusan kepegawaian, keuangan, tata usaha, dan rumah tangga, seperti:

- a. Melaksanakan pengurusan surat masuk kantor pelayanan pajak yang bukan dari wajib pajak.
- b. Melaksanakan pengurusan surat keluar dari lingkungan kantor pelayanan pajak.
- c. Melaksanakan pemrosesan berkas atau arsip umum (non wajib pajak).
- d. Membimbing pelaksanaan tugas tata usaha kepegawaian.

3. Seksi Pengolahan Data dan Informasi

Seksi Pengolahan Data dan Informasi melakukan pengumpulan, pencarian, dan pengolahan data, penyajian informasi perpajakan, perekaman dokumen perpajakan, urusan tata usaha penerimaan perpajakan, pengalokasian Pajak Bumi dan Bangunan dan Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan, pelayanan dukungan teknis komputer, pemantauan aplikasi *e-SPT* dan *e-filling*, pelaksanaan i-SISMIOP dan SIG, serta penyiapan laporan kinerja.

4. Seksi Pelayanan

Seksi pelayanan melakukan penetapan dan penerbitan produk hukum perpajakan, pengadministrasian dokumen dan berkas perpajakan, penerimaan dan pengolahan Surat Pemberitahuan, serta penerimaan surat lainnya, penyuluhan perpajakan, pelaksanaan registrasi Wajib Pajak, serta melakukan kerjasama perpajakan.

5. Seksi Penagihan

Seksi penagihan melakukan urusan penatausahaan piutang pajak, penundaan dan angsuran tunggakan pajak, penagihan aktif, usulan penghapusan piutang pajak, serta penyimpanan dokumen-dokumen penagihan.

6. Seksi Pemeriksaan

Seksi pemeriksaan melakukan penyusunan rencana pemeriksaan, pengawasan pelaksanaan aturan pemeriksaan, penerbitan dan penyaluran Surat Perintah Pemeriksaan Pajak serta administrasi perpajakan lainnya.

7. Seksi Ekstensifikasi Perpajakan

Seksi ekstensifikasi perpajakan melakukan pengamatan potensi perpajakan, pendataan objek dan subjek pajak, pembentukan dan pemutakhiran basis data nilai objek pajak dalam menunjang ekstensifikasi.

8. Seksi Pengawasan dan Konsultasi I s/d IV

Seksi pengawasan dan konsultasi I s/d IV masing-masing melakukan pengawasan kepatuhan kewajiban perpajakan Wajib Pajak, bimbingan/himbauan kepada Wajib Pajak dan konsultasi teknis perpajakan, penyusunan profil Wajib Pajak, analisis kinerja Wajib Pajak, rekonsiliasi data Wajib Pajak dalam rangka melakukan intensifikasi, usulan pembetulan ketetapan pajak, usulan pengurangan Pajak Bumi dan Bangunan dan Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan, serta melakukan evaluasi hasil banding.

9. Kelompok Jabatan Fungsional

- a. Melakukan pemeriksaan pajak yang meliputi: pemeriksaan lengkap dalam rangka penagihan dan pemeriksaan sederhana dalam rangka penagihan.
- b. Melakukan penilaian PBB seperti: pendataan PBB dan penilaian objek/subjek pajak serta melaksanakan ekstensifikasi Wajib Pajak orang pribadi atau badan.

4.5. Hasil Penelitian Analisis SWOT

Langkah-langkah dalam melakukan analisis SWOT adalah:

1. Disusun dalam kolom 1, faktor-faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan faktor-faktor eksternal (peluang dan ancaman).
2. Ditentukan bobot masing-masing faktor penting dalam kolom 2.
Cara pembobotan faktor lingkungan eksternal dan internal yaitu: setiap item mempunyai nilai penting yang berbeda dan dikumulatifkan dengan skala likert yaitu : sangat tidak penting = 1, tidak penting = 2, sedang = 3, penting = 4, dan sangat penting = 5. Untuk menentukan besarnya bobot, setiap item dihitung dari hasil pembagian nilai penting dari seluruh nilai item faktor.
3. Ditentukan rating (kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap

faktor kondisi tempat yang bersangkutan. Pemberian nilai penting untuk faktor peluang dan kekuatan bersifat positif (peluang dan kekuatan semakin besar diberi rating 5, tetapi jika peluang dan kekuatan kecil diberi rating 1). Pemberian rating ancaman dan kelemahan adalah kebalikannya.

4. Bobot yang ada pada kolom 2 kemudian dikalikan dengan rating kolom 3 untuk memperoleh pembobotan pada kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan masing-masing faktor yang nilainya bervariasi.
5. Menjumlahkan skor pembobotan (kolom 4) untuk memperoleh total skor pembobotan. Nilai total menunjukkan kemampuan reaksi terhadap faktor-faktor strategis eksternal dan internalnya, untuk kemudian digunakan dalam penentuan posisi produk pada Matrik SWOT.

Dari analisa lingkungan eksternal dan lingkungan internal yang didasarkan pada tabel 4.1 maka dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Lingkungan Eksternal

Tabel 4.1. 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
Jumlah	1,00						3,40
Analisis Ancaman (<i>Treats</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 perubahan 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
Jumlah	1,00						4,24

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

Keterangan: Rating 5 = Sangat Kuat, 4 = Kuat, 3 = Sedang, 2 = Lemah, 1 = sangat lemah

a. Analisis Peluang

Hasil analisis SWOT pada analisis lingkungan eksternal pada tabel 4.1 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 wajib pajak 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 pengembang peralatan bagi wajib pajak 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.

Kepada para karyawan lama yang telah menduduki jabatan atau pekerjaan termasuk sasaran fungsi penempatan karyawan dalam arti mempertahankan pada posisinya atau memindahkan pada posisi yang lain.

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 4.1. yaitu:

- 1) Disetujuinya peraturan yang berlaku umum
- 2) Adanya pengembangan SDM
- 3) Lambatnya perubahan aplikasi cater, loket, prabayar
- 4) Adanya penurunan kinerja
- 5) 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, 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 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 wajib pajak terhadap layanan yang diterima dari organisasi publik. Dengan demikian kepuasan wajib pajak terhadap layanan dapat dijadikan sebagai salah satu indikator kinerja organisasi publik. Keuntungan utama menggunakan kepuasan wajib pajak sebagai indikator kinerja adalah informasi mengenai kepuasan wajib pajak seringkali tersedia secara mudah dan murah.

Dalam penelitian ini yang dimaksud dengan kualitas layanan adalah seberapa besar kepuasan wajib pajak 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 wajib pajak 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 wajib pajak.

Dalam konteks ini, idealnya segenap kemampuan dan sumber daya yang dimiliki oleh pegawai hanya dicurahkan atau dikonsentrasikan untuk melayani kebutuhan dan kepentingan wajib pajak. 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 wajib pajak. 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 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 wajib pajak atau masih kurang sehingga perlu mendapatkan perhatian khusus dari para pimpinan yang ada di Kantor Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mamuju.

2. Lingkungan Internal

Tabel 4.2. Analisis Lingkungan Internal

Analisis Kekuatan (<i>Strenghts</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. Responsive	0,22			X			0,66
Jumlah	1,00						3,66
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. Deversifikasi SDM untuk pengembangan SDM.	0,24				X		0,48
4. Minat SDM usia kerja produktif terhadap pengembangan SDM lebih	0,13				X		0,26

menjanjikan sehingga menyebabkan turunnya minat Sumber Daya Manusia usia kerja produktif untuk mengembangkan SDM.							
5. Data <i>base</i> yang lengkap untuk melihat SDM potensial	0,27	X					1,08
Jumlah	1,00						3,04

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

Keterangan : Rating 5 = Sangat Kuat, 4 = Kuat, 3 = Sedang, 2 = Lemah, 1= Sangat Lemah

a. Analisis Kekuatan

Secara lengkap hasil analisis kekuatan dapat dilihat pada tabel 4.2. 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 wajib pajak telah dilaksanakan secara optimal sehingga dapat dikatakan efektivitas pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mamuju relatif baik walaupun dalam pelaksanaannya masih terdapat komplain dari wajib pajak. Hal ini disebabkan karena ketidakpahaman wajib pajak dalam permasalahan yang dihadapi dan disini pegawai dituntut untuk lebih tanggap terhadap keluhan, serta memberikan solusi terhadap persoalan yang

dihadapi oleh wajib pajak. Penilaian terhadap aspek efektivitas pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mamuju dapat dilihat juga dari ketepatan pelayanan administrasi yang diberikan. Surat - surat keluhan wajib pajak 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. Kualitas layanan terdiri dari berbagai dimensi yang cukup kompleks, sehingga pemecahan masalah terhadap kualitas pelayanan publik tersebut membutuhkan sebuah proses dan cara-cara yang tidak mudah dan simpel, hal ini mengharuskan kita untuk melihat permasalahan yang muncul dengan berbagai dimensi, dan bukan hanya dilihat dari satu dimensi semata. Dalam konteks ini 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 wajib pajak atas pelayanan yang diberikan oleh pegawai.

Konsekuensi logis bagi Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mamuju selaku organisasi pelayanan publik adalah menempatkan wajib pajak sebagai faktor terpenting dalam pelaksanaan tugas. Telah disinggung pada bagian kerangka teori, bahwa kontrol oleh publik sebagai wajib pajak 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 wajib pajak 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 wajib pajak dalam pembangunan dan kemasyarakatan 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. Oleh karena itu kontribusi Sumberdaya Manusia dalam suatu organisasi termasuk organisasi

pendidikan memerlukan pengelolaan dan pengembangan yang baik dalam melaksanakan tugas dan perannya agar dapat memberikan kontribusi optimal dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi, sehingga mereka dapat memberi sumbangan yang makin meningkat bagi pencapaian tujuan. 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 instansi, besar atau kecil. Aspek Manajemen Sumberdaya Manusia menduduki posisi penting dalam suatu 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. Sementara itu, menurut Barney, sistem Sumber Daya Manusia dapat mendukung keunggulan kompetitif secara terus menerus melalui pengembangan kompetensi SDM dalam organisasi. Oleh karena itu mengelola sumber daya manusia menjadi sesuatu yang sangat menentukan bagi keberhasilan suatu organisasi, kegagalan dalam mengelolanya akan berdampak pada kesulitan organisasi menghadapi berbagai tantangan dalam pencapaian tujuannya. Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan faktor yang akan menentukan pada kinerja individu yang berperan dalam organisasi, yang pada gilirannya akan berdampak pada kinerja organisasi, ketepatan memanfaatkan dan mengembangkan kinerja sumber daya manusia serta mengintegrasikannya dalam suatu kesatuan gerak dan arah organisasi akan menjadi hal penting bagi peningkatan kapabilitas organisasi dalam mencapai tujuannya.

- 4) Responsivitas dalam konteks penelitian ini adalah kemampuan pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mamuju untuk mengenali kebutuhan wajib pajak, menyusun agenda dan prioritas pelayanan serta mengembangkan program-program pelayanan sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi wajib pajak. 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 wajib pajak dan tersedianya wadah serta kesempatan bagi wajib pajak untuk menyampaikan saran atau keluhan secara singkat, responsivitas mengukur dan tanggap pegawai terhadap harapan, keinginan dan aspirasi serta tuntutan wajib pajak. Hal ini sangat diperlukan karena merupakan bukti kemampuan pegawai untuk mengenali kebutuhan wajib pajak menyusun agenda dan prioritas pelayanan serta mengembangkan program-program pelayanan.
- 5) Responsive pada awalnya yang akan dibahas adalah bagaimana persepsi wajib pajak terhadap upaya-upaya yang telah dilakukan pegawai di Kantor Pelayanan Pajak

Pratama Mamuju dalam rangka meningkatkan mutu pelayanan kepada wajib pajak sebagai wujud atau manifestasi dari responsivitas pegawai terhadap kebutuhan dan keinginan wajib pajaknya. Persepsi wajib pajak tentang hal ini, merupakan aspek yang terkait dengan pengetahuan wajib pajak tentang upaya-upaya yang dilakukan oleh Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mamuju dan apa manfaat serta keuntungannya bagi wajib pajak.

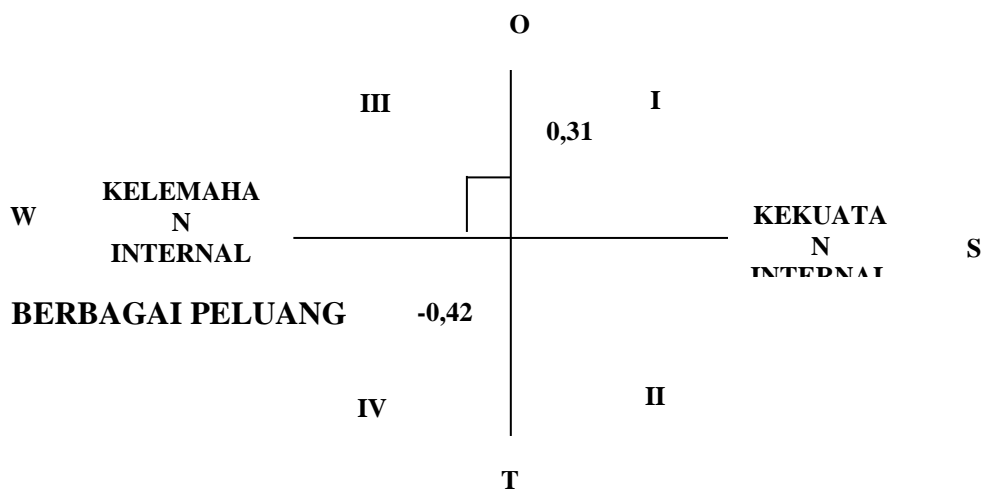
b. Analisis Kelemahan

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

- 1) Belum adanya lembaga pengelola yang tepat untuk meningkatkan SDM.
- 2) Prasarana pendukung pengembangan sarana dan prasarana.

- 3) Belum adanya deversifikasi SDM untuk pengembangan SDM .
- 4) Minat SDM usia kerja produktif terhadap pengembangan SDM lebih menjanjikan sehingga menyebabkan turunnya minat Sumber Daya Manusia usia kerja produktif untuk mengembangkan SDM.
- 5) 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.



BERBAGAI ANCAMAN

Gambar 4.2. 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).

4.6. Perumusan Alternatif Strategi

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 4.3. Alternatif strategi Pengembangan

<p style="text-align: center;">IFAS</p> <p style="text-align: center;">EFAS</p>	<p style="text-align: center;">STRENGTH(S)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya kebijakan Pemerintah tentang Kualitas Pelayanan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mamuju 2. Kemauan untuk mengembangkan diri dari karyawan 3. Potensi Sumber Daya Alam yang luas. 4. Kerjasama para pegawai dalam pengembangan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mamuju 5. Responsive 	<p style="text-align: center;">WEAKNESSES(W)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Belum adanya lembaga pengelola yang baik 2. Prasarana pendukung pengembangan belum optimal 3. Industri pengelolaan SDM belum berkembang 4. Minat SDM usia kerja produktif terhadap pengembangan rendah 5. Belum tersedianya <i>data base</i> yang lengkap untuk produk unggulan
<p style="text-align: center;">OPORTUNITIES (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pengembangan diversifikasi bagi SDM 2. Letak geografis Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mamuju 3. Kerjasama para pegawai dalam pengembangan Pelayanan Pajak Pratama Mamuju 4. Prasarana pendukung pengembangan peralatan 5. Minat SDM usia kerja produktif terhadap pengembangan SDM lebih menjanjikan 	<p style="text-align: center;">STRATEGI SO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memanfaatkan dengan baik dukungan pemerintah. 2. Memanfaatkan kerjasama antar pelaku untuk mengembangkan peningkatan kualitas sdm. 3. Memafaatkan Sumber Daya Alam yang luas untuk pengembangan 4. Memanfaatkan potensi hasil yang tinggi untuk pengembangan diversifikasi sdm 	<p style="text-align: center;">STRATEGI WO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tingkatkan peranan pendukung untuk pengembangan sdm 2. Tingkatkan minat SDM dalam perbaikan teknik perbaikan kualitas 3. Dibuat data base komoditas unggulan untuk mengembangkan diversifikasi sdm
<p style="text-align: center;">THREATS (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Belum di setujuiannya UU yang mengatur keterikatan kinerja karyawan 2. Adanya SDM yang kurang potensial 3. Lambatnya perubahan aplikasi teknik perbaikan 4. Adanya usaha yang tidak mendukung produk 5. Semakin tajamnya persaingan SDM 	<p style="text-align: center;">STRATEGI ST</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memanfaatkan dengan baik dukungan Pemerintah. 2. Melakukan kerjasama yang kuat antar masyarakat 3. Memanfaatkan potensi hasil produksi untuk mengatasi tajamnya persaingan dengan daerah lain 4. Melakukan perubahan teknik dalam meningkatkan SDM secara lebih profesional 5. Melakukan diversifikasi sdm untuk mengatasi persaingan 	<p style="text-align: center;">STRATEGI WT</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan minat SDM dalam pengembangan SDM 2. Membuat lembaga pengelola SDM 3. Mengembangkan SDM untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas SDM

Sumber : Analisis Data Primer dan Sekunder, 2016.

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

1. Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mamuju mampu mengatasi permasalahan SDM secara efisien dan efektif sehingga dapat meminimalkan biaya operasional.
2. 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.
3. Melakukan pembenahan dan pengelolaan sumber daya manusia.
4. Memaksimalkan peran teknologi informasi (*data base*) untuk menunjang kegiatan pengembangan Sumber daya manusia yang belum dilakukan secara optimal.

Dari hasil di atas dalam pemilihan strategi 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.