

IMPLEMENTASI MANAJEMEN STRATEGI DALAM MENINGKATKAN KUALITAS PELAYANAN
PUBLIK PADA UPTD PDD SAMSAT CABANG CIKOKOL KOTA TANGERANGSiti Rohmah¹, Eko Trianto², Siti Nurlailah³, Siti Nani Anggraini⁴

Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Islam Syekh - Yusuf

Email: 2306020027@students.unis.ac.id, etrianto@unis.ac.id,
2306020014@students.unis.ac.id, 23060200056@students.unis.ac.id**Abstract**

The objective of this study is to evaluate the implementation of strategic management aimed at enhancing the quality of public services at the UPTD PDD Samsat Cikokol Branch in Tangerang City. This research employs a qualitative approach alongside a descriptive methodology. Data collection techniques include interviews, observations, and documentation, involving informants who work as employees at the UPTD PDD Samsat Cikokol Branch. Data analysis is conducted through triangulation techniques and SWOT analysis to identify both internal and external environmental conditions of the organization. The findings indicate that the implementation of strategic management at the UPTD PDD Samsat Cikokol Branch is progressing positively. Evidence of this can be seen in the establishment of a clear vision and mission, adequate facilities and infrastructure, skilled human resources, and the adoption of digital service innovations. However, certain challenges remain, such as a lack of human resources at service points and administrative processes that are not yet fully efficient. Strategy execution is managed through clear task assignments, employee coordination, and the application of both authority-based and educational approaches in serving taxpayers. Strategy evaluations are conducted regularly by focusing on aspects like innovation, commitment, and employee initiative. This study concludes that the strategic management in practice has significantly improved the quality of public service, although there is a continued need to strengthen human resources, utilize technology, and raise taxpayer awareness.

Keywords: *strategic management, public service quality, SWOT analysis*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menilai pelaksanaan manajemen strategis yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas layanan publik di UPTD PDD Samsat Cabang Cikokol, Kota Tangerang. Metodologi yang diterapkan dalam penelitian ini bersifat kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Teknik pengumpulan data melibatkan wawancara, observasi, dan dokumentasi dengan melibatkan narasumber yang merupakan pegawai dari UPTD PDD Samsat Cabang Cikokol. Analisis data dilakukan menggunakan metode triangulasi serta analisis SWOT untuk memahami kondisi lingkungan internal dan eksternal organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan manajemen strategis di UPTD PDD Samsat Cabang Cikokol telah berjalan dengan baik. Hal ini terlihat dari adanya visi

Article History

Received: December 2025

Reviewed: December 2025

Published: December 2025

Plagiarism checker no 1575

DOI : prefix DOI :

10.8734/musytari.v1i2.359

Copyright : author

Publish by : musytari



This work is licensed under a [creative commons attribution-noncommercial 4.0 international license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

dan misi yang jelas, fasilitas serta infrastruktur yang memadai, sumber daya manusia yang terampil, serta penerapan inovasi layanan berbasis digital. Namun, masih terdapat beberapa hambatan, seperti kurangnya jumlah sumber daya manusia di titik layanan dan proses administratif yang belum sepenuhnya efisien. Pelaksanaan strategi dilakukan melalui penugasan yang terfokus, koordinasi antara pegawai, serta pendekatan yang berbasis otoritas dan edukasi dalam memberikan layanan kepada wajib pajak. Evaluasi strategi dilakukan secara rutin dengan mempertimbangkan elemen inovasi, komitmen, dan proaktivitas dari karyawan. Penelitian ini menyimpulkan bahwa manajemen strategis yang diterapkan memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kualitas layanan publik, meskipun penguatan sumber daya manusia, pemanfaatan teknologi, dan peningkatan kesadaran wajib pajak masih diperlukan.

Kata kunci: Manajemen Strategis, Kualitas Layanan Publik, Analisis SWOT

PENDAHULUAN

Sebagai warga negara Indonesia, masyarakat memiliki kewajiban membayar pajak yang dikenakan. Oleh karena itu, Pemerintah bertanggung jawab menyediakan pelayanan publik yang berkualitas, khususnya dalam proses pembayaran pajak. Menurut Undang-Undang No. 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik menyatakan bahwa pelayanan publik adalah kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang - undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, dan pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik (Maria Christina, 2021). Berdasarkan uraian tersebut, Kebutuhan pelayanan publik tidak dapat dipisahkan dari peran pemerintah, salah satunya pemerintah daerah. Pemerintah Daerah adalah salah satu pihak penyelenggaraan pelayanan public, dan bertanggung jawab dalam meningkatkan kualitas pelayanan public untuk mencapai target pendapatan daerah.

Salah satu unit instansi pemerintah daerah adalah UPTD PDD Samsat cabang Cikokol. Kantor Unit Pelaksana Teknis Pengelolaan Pendapatan Daerah Cikokol atau Samsat (Sistem Administrasi Manunggal Satu Atap) Cikokol, yang beralamat di Jl. Perintis Kemerdekaan 2 B Cikokol, Tangerang adalah salah satu Unit Pelaksana Teknis Daerah (UPTD) BAPENDA Provinsi Banten yang berada di wilayah Polda Metro Jaya, mempunyai tugas pokok melaksanakan kegiatan teknis operasional badan di bidang pelayanan pendapatan Provinsi di wilayah Kabupaten Cikokol wewenang dalam registrasi dan identifikasi kendaraan bermotor, serta berperan dalam meningkatkan pendapatan daerah dari bidang Pajak Kendaraan Bermotor (PKB) dan Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor (BBN-KB).

Pedoman Tata Laksana SAMSAT mengacu kepada Instruksi Bersama Menteri Pertahanan Keamanan, Menteri Dalam Negeri dan Menteri Keuangan Nomor : INS/03/M/X/1999, Nomor : 29 Tahun 1999, Nomor : 6/IMK.014/1999, tentang Pelaksanaan Sistem Administrasi Manunggal Satu Atap (SAMSAT) dalam penerbitan Surat Tanda Nomor Kendaraan bermotor (STNK), Surat Tanda Coba Kendaraan Bermotor (STCK), Tanda Nomor Kendaraan Bermotor (TNKB), Tanda Coba Kendaraan Bermotor (TCKB) dan Pungutan Pajak Kendaraan Bermotor (PKB), Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor (BBNKB) serta Sumbangan Wajib Dana Kecelakaan Lalu Lintas Jalan (SWDKLLJ). UPTD PDD Samsat cabang Cikokol memiliki tujuan untuk mencapai target realisasi pendapatan pajak daerah yang telah ditargetkan dalam laporan tahunan pendapatan pajak daerah provinsi Banten. Namun, dalam implementasi layanan di UPTD PDD Samsat Cabang Cikokol, masih terdapat berbagai hambatan yang mempengaruhi efektivitas manajemen strategi. Hambatan - hambatan tersebut mencakup kekurangan dalam sumber daya manusia

pada gerai-gerai yang telah dibuka oleh Samsat cabang Cikokol, dan metode kelengkapan dokumen yang masih kurang efektif. Situasi ini menunjukkan bahwa meskipun berbagai inovasi dalam pelayanan telah diperkenalkan, masih diperlukan pengelolaan strategi yang lebih efektif dan berkelanjutan.

Berdasarkan pembahasan diatas, diperlukan penelitian yang lebih mendalam mengenai manajemen strategi yang diterapkan di UPTD PDD Samsat Cabang Cikokol, baik dari sudut pandang lingkungan internal maupun eksternal organisasi. Penelitian ini sangat penting untuk mengenali secara menyeluruh kekuatan yang dapat dimanfaatkan, kelemahan yang perlu diperbaiki, peluang yang bisa dioptimalkan untuk meningkatkan kualitas pelayanan. Dengan menganalisis implementasi dan evaluasi strategi secara sistematis, penelitian ini diharapkan bisa memberikan wawasan yang jelas tentang efektivitas manajemen strategi yang diterapkan dan menghasilkan saran strategis yang bisa digunakan sebagai landasan perbaikan kebijakan layanan di masa mendatang.

TINJAUAN PUSTAKA

Penelitian Terdahulu

Penelitian ini didasarkan pada sejumlah referensi dari penelitian yang telah dilakukan sebelumnya. Penelitian yang ada sebelumnya bertujuan untuk menyediakan bahan perbandingan dan sumber referensi. Selain itu, penelitian tersebut juga bertujuan untuk mencegah kesalahpahaman mengenai kesamaan dengan penelitian ini. Oleh karena itu, peneliti menyusun hasil dari penelitian sebelumnya sebagai berikut:

1. Leviana Mangopo, (2024)

Penelitian yang berjudul “Manajemen Strategi Pelayanan Pada Unit Pelaksana Teknis Pengujian Dan Sertifikasi Mutu Barang Provinsi Sulawesi Tengah”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis manajemen strategi pelayanan pada Unit Pelaksana Teknis Pengujian dan Sertifikasi Mutu Barang provinsi Sulawesi Tengah. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan tipe deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen strategi pelayanan sudah berjalan baik namun belum optimal. Hal itu dapat dilihat pada aspek perencanaan strategis berdasarkan analisis SWOT menunjukkan keempat faktor strengths, weaknesses, opportunities, dan threats terpenuhi semuanya. Hal itu menunjukkan bahwa strategi peningkatan pelayanan oleh UPT PSMB tersebut perlu dievaluasi, diperbaharui dan dirumuskan kembali untuk lebih efektif dan efisien dalam pelaksanaannya. Pada aspek penerapan manajemen strategi masih terdapat kelemahan yakni pelayanan belum optimal, minimnya promosi dan sosialisasi, minimnya fasilitas, keterbatasan lini jasa, dan penggunaan teknologi belum Up-To Date. Faktor penghambat yakni keterbatasan tenaga teknis yang tidak sesuai kualifikasi pendidikan dengan tugas yang dibebankan, kurangnya ketersediaan alat standar yang digunakan untuk pengujian dan kalibrasi, serta pendanaan terbatas dan kurangnya motivasi personil Unit Pelaksana Tersebut.

2. Maiza Fikri, (2017)

Penelitian ini berjudul “Analisis Manajemen Strategi Peningkatan Pelayanan Pengelolaan PBB dan BPHTP Pada Dinas Pendapatan Daerah Kota Palembang”. Manajemen strategi peningkatan kualitas pelayanan pengelolaan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) serta Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan (BPHTB) pada Dinas Pendapatan Kota Palembang merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui strategi yang dilakukan oleh Dispenda dalam meningkatkan kualitas pelayanan PBB dan BPHTB. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan analisis SWOT dan Uji Litmus. Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa strategi dalam meningkatkan kualitas pelayanan pengelolaan PBB dan BPHTB pada Dinas Pendapatan Kota Palembang meliputi: melakukan sosialisasi kepada masyarakat wajib pajak terkait kesadaran dalam pembayaran PBB dan BPHTB; meningkatkan pengendalian internal

untuk mewujudkan pelayanan PBB dan BPHTB yang sesuai dengan peraturan dan prosedur yang berlaku; serta menambah jumlah sarana dan prasarana pendukung seperti loket pembayaran bagi wajib pajak.

3. Maria Christina Pongantung, Salmin Dengo, dan Rully Mambo (2021)

Penelitian ini berjudul “Manajemen Strategis Pemerintah Desa Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik Desa Motoling Dua Kecamatan Kabupaten Minahasa Selatan”. Penelitian ini bertujuan untuk menilai pengelolaan strategis yang dilakukan oleh Pemerintah Desa Motoling Dua dalam usaha meningkatkan kualitas layanan kepada masyarakat. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif dengan pendekatan analisis SWOT melalui matriks IFAS dan EFAS untuk menentukan posisi organisasi tersebut. Hasil analisis menunjukkan bahwa Pemerintah Desa Motoling Dua berada pada Kuadran III (Strategi W-O), yang berarti bahwa meskipun organisasi punya peluang dari luar, mereka juga menghadapi kelemahan internal. Ini menuntut adanya strategi perbaikan dengan mengatasi masalah-masalah internal agar dapat memanfaatkan peluang yang ada. Dari hasil analisis SWOT dan uji litmus, diidentifikasi empat isu strategis utama, yaitu peningkatan kapasitas sumber daya manusia pegawai melalui pelatihan, penerapan teknologi dan media informasi dalam pelayanan publik, penentuan kebijakan dan regulasi yang jelas, serta pengembangan sarana dan prasarana layanan. Di samping itu, ada dua isu yang dianggap cukup penting, yaitu peningkatan sosialisasi program layanan kepada masyarakat dan penguatan kolaborasi serta kerja sama antarpegawai untuk memenuhi kebutuhan pelayanan publik.

4. Devi Syafitri, (2024)

Penelitian ini berjudul “Analisis Manajemen Strategi dalam Peningkatan Pelayanan Administrasi BPHTB di Kabupaten Bekasi “. Penelitian ini mengkaji usaha pemerintah dalam memperbaiki mutu layanan publik, terutama dalam pelayanan administrasi pajak BPHTB yang telah menjadi pajak daerah sejak tahun 2011. Tujuan dari studi ini adalah untuk menganalisis strategi manajemen dalam meningkatkan pelayanan BPHTB di Kabupaten Bekasi dengan menerapkan analisis SWOT berdasarkan wawancara dan observasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelayanan BPHTB masih belum mencapai tingkat optimal dan tingkat kesadaran wajib pajak masih tergolong rendah. Oleh sebab itu, disarankan agar Bapenda Kabupaten Bekasi melakukan evaluasi dan pengoptimalan terhadap strategi manajemennya, meningkatkan sosialisasi kepada para wajib pajak, serta memberikan pelatihan kepada staf guna meningkatkan mutu pelayanan dan kepuasan masyarakat.

KAJIAN TEORI

Definisi Manajemen Strategi

Menurut (Cakti Indra Gunawan, 2015) Manajemen strategis berasal dari dua suku kata, “manajemen” dan “strategi”. Strategic berasal dari kata sifat, adjektif dari kata strategi. Manajemen adalah individu atau beberapa orang yang memiliki tanggung jawab untuk menganalisis dan membuat keputusan dengan melakukan tindakan yang tepat untuk mencapai tujuan organisasi dengan mencakup fungsi perencanaan (planning), pengorganisasian (organizing), penerapan (actuating), dan pengawasan (controlling). Kata “strategi” merupakan suatu keputusan dan tindakan dalam mencapai tujuan perusahaan dalam level organisasi.

Menurut Fred R. David dan Forest R. David dalam (Jim Hoy Yam, 2019) mendefinisikan manajemen strategi adalah ilmu dan seni formulasi, implementasi dan evaluasi keputusan lintas fungsional dalam satu organisasi untuk mencapai tujuan. Fokus definisi ini terletak pada proses pembuatan kebijakan dan koordinasi implementasi lintas fungsional dalam perusahaan.

Menurut Pearce II & Robinson dalam (Maria Christina, 2021), manajemen strategis adalah kumpulan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi.

Konsep Kualitas Pelayanan Publik

Menurut Mote (2008), konsep pelayanan publik dapat dijelaskan sebagai memberikan layanan kepada kelompok atau masyarakat yang membutuhkan sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan (Mangopo, 2024).

Menurut Amin Ibrahim dalam (Maria Christina, 2021) menyatakan bahwa kualitas pelayanan publik merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan dimana penilaian kualitasnya ditentukan pada saat terjadinya pelayanan publik tersebut. Pelayanan publik dapat dikatakan berkualitas jika sesuai dengan harapan atau keinginan penerima layanan, untuk dapat mengetahui apakah pelayanan publik yang diberikan pemerintah sesuai dengan keinginan dan kebutuhan masyarakat sebagai pengguna layanan, maka kualitas pelayanan publik harus diukur dan dinilai oleh masyarakat sebagai pengguna layanan.

Kualitas pelayanan publik merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan dimana penilaian kualitasnya ditentukan pada saat terjadinya pelayanan publik tersebut (Maria Christina, 2021).

Konsep Analisis SWOT

Menurut Putong dalam (Cakti Indra Gunawan, 2015) menyatakan analisis SWOT adalah cara untuk mengidentifikasi secara sistematis berbagai factor dan situasi perusahaan yang sedang dihadapi baik internal maupun eksternal untuk merumuskan strategi perusahaan yang didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (strengts) dan peluang (opportunities), namun juga dapat meminimalkan kelemahan (weakness), dan ancaman (threats).

Analisis SWOT merupakan suatu kerangka penganalisan yang terintegrasi antara internal perusahaan dan lingkungan eksternal, dengan membangun pendekatan SWOT. Pendekatan Analisis SWOT merupakan peralatan analisis tradisional yang mengintegrasikan perspektif internal dengan eksternal (Sorjan Assauri, 2019). Menurut Nurbaiti dalam (Girsang & Solihati, 2023) Analisis SWOT merupakan metode analisis yang digunakan di dalam manajemen bisnis atau organisasi dan dilakukan dengan sistematis untuk membantu menyusun rencana komprehensif guna mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjang, dan analisis ini harus diterapkan oleh setiap perusahaan.

Definisi Implementasi Strategi

Menurut Wheelen dan Hunger, 2004 dalam (Soepardi, 2005) menyatakan bahwa Implementasi strategi adalah sekumpulan aktivitas dan pilihan yang diperlukan untuk melaksanakan rencana strategis. Menurut Horn dalam (Maulyan & Sandini, 2023) mengartikan implementasi sebagai tindakan-tindakan yang dilakukan oleh baik individu-individu / pejabat pejabat atau kelompok - kelompok pemerintah atau swasta yang diarahkan pada pencapaian tujuantujuan yang telah digariskan dalam kebijakan.

Menurut (M.Taufiq Amir, 2021) Implementasi strategi yang dijalankan oleh perusahaan atau organisasi dalam praktik belum tentu berjalan mulus sesuai dengan perencanaan. Walaupun segala sesuatu yang terkait dengan implementasi telah personel yang datang dari berbagai latar belakang, oleh karena itu perlu 14 dipersiapkan. Hal ini bisa terjadi karena dalam implementasi terlibat diperhatikan beberapa faktor terkait, yakni:

- 1) Sasaran
- 2) Kebijakan
- 3) Pendekatan

- a) Pendekatan Wewenang
- b) Pendekatan Edukasi
- c) Pendekatan Rasional

Definisi Evaluasi Strategi

Menurut (Lawrence R. Jauch, 1988) Evaluasi strategi adalah tahap proses manajemen strategis di mana manajer puncak berusaha memastikan bahwa strategi yang mereka pilih terlaksana dengan tepat dan mencapai tujuan perusahaan. Evaluasi strategi adalah proses sistematis yang digunakan oleh organisasi untuk menilai dan mengukur efektivitas implementasi strategi yang telah direncanakan.

Menurut (M.Taufiq Amir, 2021) Evaluasi merupakan aktivitas klimaks dari rangkaian kegiatan implementasi. Pada tahap ini memberikan informasi dan data penting kepada manajemen tentang status pencapaian, masalah dan potensi masalah, yang berfungsi sebagai alarm deteksi dini bagi manajemen untuk mempersiapkan perangkat yang dibutuhkan untuk kelancaran dan pencapaian target yang telah direncanakan. Beberapa faktor yang dapat dipergunakan sebagai dasar evaluasi manajemen strategi terkait nilai dan teknik implementasi adalah:

- 1) Inovasi
- 2) Komitmen
- 3) Proaktif

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif untuk memperoleh hasil penelitian yang dibutuhkan. Menurut (Sugiyono, 2017) Pendekatan kualitatif akan mengarahkan penelitian pada jenis penelitian deskriptif, di mana hal tersebut dapat membuat peneliti mendapatkan informasi secara lengkap dan mendalam mengenai permasalahan yang terjadi dari para narasumber dan hal itu dapat digunakan untuk mengetahui kondisi lingkungan.

Objek pada penelitian ini adalah UPT PDD Samsat Cabang Cikokol. Fokus dalam penelitian ini adalah menganalisis manajemen strategi di UPTD PDD Samsat cabang Cikokol. Adapun Narasumber yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

- 1) Bapak Ibnu Fayumi, ST.M,Si: Selaku Pelaksana Penelaah Teknis Kebijakan Bendahara Penerimaan Tata Usaha.
- 2) Ibu Tuti Mulyati, S.Sos: Selaku Pelaksana Penelaah Teknis Kebijakan Bendahara Pengeluaran Tata Usaha.
- 3) Bapak Andri Krisdianto,SE: Selaku Pelaksana Pengadministrasi Perkantoran Keuangan

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Wawancara digunakan untuk memperoleh informasi langsung dari pihak terkait mengenai penerapan, implementasi, dan evaluasi strategi di UPTD PDD Samsat Cabang Cikokol. Observasi dilakukan untuk mengamati secara langsung proses pelayanan serta kondisi di lapangan. Sementara itu, dokumentasi digunakan untuk melengkapi data berupa laporan, arsip, dan dokumen pendukung yang berhubungan dengan penelitian.

Adapun Teknik Analisis yang digunakan adalah Triangulasi, Menurut (Sugiyono, 2017) triangulasi diartikan sebagai teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Visi dan Misi

Visi dan misi pada UPT PDD Samsat Cabang Cikokol telah disusun secara sistematis dan terstruktur oleh Badan Pendapatan Daerah Provinsi Banten melalui proses perencanaan strategis komprehensif. Berikut ini Visi pada UPT PDD Samsat Cabang Cikokol yakni, "Terwujudnya pelayanan prima demi kepuasan masyarakat". Kemudian Misi yang dilaksanakan oleh UPTD PDD Samsat Cabang Cikokol. *Pertama*, Menyediakan pelayanan kepada masyarakat

wajib pajak dalam pengurusan Surat Tanda Nomor Kendaraan (STNK) dan surat ketetapan pajak daerah (SKPD) secara cepat, tepat dan benar serta berpedoman pada ketentuan yang berlaku. Mewujudkan Perekonomian yang Maju dan Berdaya Saing secara Merata dan Berkeadilan.

Kedua, Menyelenggarakan tertib administrasi dokumen secara baik dan benar dalam rangka menjamin kepemilikan dan identitas data kendaraan bermotor. *Ketiga*, Menyajikan data sebagai bahan informasi tentang identitas kepemilikan, kendaraan bermotor yang diperlukan, untuk pengambilan keputusan. *Keempat*, Melakukan upaya peningkatan untuk layanan melalui perbaikan sarana dan prasarana, sistem komputerisasi serta pengembangan sumber daya manusia (SDM).

Analisis SWOT

Berikut ini Analisis SWOT pada UPTD PDD Samsat Cabang Cikokol berdasarkan wawancara yang dilakukan oleh peneliti:

Strenght (Kekuatan)

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, maka berikut ini *Strenght* (Kekuatan) pada UPTD PDD Samsat Cabang Cikokol:

- Adanya visi dan misi yang telah disusun secara jelas dan terstruktur oleh Bapenda Pusat.
- Tersedianya sarana dan prasarana yang mendukung pelayanan pajak seperti Gedung, peralatan elektronik, mobil samling dan fasilitas lainnya.
- Tersedianya sumber daya manusia yang berkualitas dan professional di kantor Samsat.
- Modernisasi sistem pajak seperti pembayaran secara non-tunai, dan inovasi antrian secara online.

Weakness (kelemahan)

Berdasarkan hasil wawancara, Berikut ini *Weakness* (kelemahan) pada UPTD PDD Samsat Cabang Cikokol:

- Terbatasnya sumber daya manusia yang ada yang memiliki pengalaman serta kemampuan yang baik dalam pelayanan terhadap masyarakat di gerai - gerai yang disediakan oleh Samsat.
- Masih diperlukan kunjungan ke kantor untuk pemberkasan dan kelengkapan dokumen.

Opportunity (peluang)

Berdasarkan penelitian yang dilakukan pada UPTD PDD Samsat Cabang Cikokol diperoleh *Opportunity* (peluang) sebagai berikut:

- Jumlah wajib pajak yang akan terus bertambah.
- Adanya peraturan perundangan yang mendukung peningkatan pelayanan publik diantaranya Undang - undang No.25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik.

Threat (ancaman)

Berdasarkan hasil wawancara, Berikut ini *Threat* (ancaman) pada UPTD PDD Samsat Cabang Cikokol:

- Masih banyak wajib pajak yang memiliki kesadaran rendah terhadap pembayaran pajak yang dikenakan.
- Banyak wajib pajak yang kurang menyadari pentingnya membayar pajak tepat waktu.

Berdasarkan hasil analisis SWOT, maka dirumuskan strategi pada UPTD PDD Samsat Cabang Cikokol, sebagai berikut:

Strategi S - T (*Strenght Treath Strategy*)

- Memanfaatkan SDM profesional dan fasilitas modern untuk sosialisasi dan edukasi wajib pajak guna meningkatkan kesadaran pembayaran pajak tepat waktu.
- Mengoptimalkan mekanisme pembayaran non-tunai dan sistem antrian online guna mengurangi penolakan wajib pajak terhadap kewajiban pajak.

Strategi S - O (*Strenght Opportunity Strategy*)

- a. Mengoptimalkan pemanfaatan sarana dan prasarana pelayanan, seperti gedung, peralatan elektronik, mobil Samsat Keliling, dan fasilitas pendukung lainnya untuk melayani peningkatan jumlah wajib pajak.

Strategi W - O (*Threat Opportunity Strategy*)

- a. Meningkatkan kompetensi pegawai dalam memberikan pelayanan kepada wajib pajak melalui peningkatan pemahaman tentang perpajakan, khususnya di gerai-gerai yang telah disediakan oleh Samsat.
- b. Mengembangkan teknologi terbaru untuk memudahkan masyarakat terkait pemberkasan dan perlengkapan dokumen secara online.

Strategi W - T (*Weakness Threat Strategy*)

- a. Mengatasi keterbatasan sumber daya manusia profesional melalui program sertifikasi pelayanan publik guna meminimalkan dampak ancaman rendahnya kesadaran wajib pajak.
- b. Meningkatkan pengawasan internal secara langsung maupun tidak langsung guna memastikan pelayanan pajak berjalan sesuai ketentuan dan prosedur yang ditetapkan pemerintah pusat.

Implementasi Strategi

Berdasarkan Hasil wawancara dan observasi yang dilakukan menunjukan bahwa Implementasi strategi di UPTD PDD Samsat Cabang Cikokol berjalan dengan baik karena adanya penentuan tujuan dan sasaran yang jelas dalam dokumen Laporan Tahunan Pajak Daerah Provinsi Banten. Dokumen tersebut mencakup penjelasan tentang tujuan, pencapaian kinerja, serta perbandingan antara target yang ditetapkan dengan realisasi pendapatan pajak. Laporan tersebut menjadi acuan utama bagi manajemen dalam mengevaluasi keberhasilan strategi dan mengambil keputusan strategis berikutnya.

Selain itu, kebijakan pada Samsat Cabang Cikokol telah membangun pembagian tugas yang jelas dan struktur organisasi yang rapi. Seluruh pegawai bekerja sesuai wewenang masing-masing, sehingga meningkatkan efisiensi layanan. Kolaborasi antar pegawai juga terjalin baik melalui koordinasi dan dukungan tim saat menghadapi hambatan, dan setiap permasalahan operasional diatasi melalui diskusi bersama untuk menghasilkan keputusan yang diterapkan secara bersama-sama.

Dalam mengimplementasikan strategi, Samsat Cabang Cikokol menggunakan pendekatan wewenang dalam menerapkan sanksi atau denda atas keterlambatan pembayaran pajak kendaraan. Selanjutnya, Pendekatan edukatif melalui sosialisasi terkait kewajiban pajak, cara pembayaran, serta peran pajak dalam pembangunan daerah melalui berbagai media sosial. Dukungan berupa prosedur pembayaran yang sederhana dan infrastruktur yang memadai sudah tersedia, meski ada kendala utama yaitu keterbatasan tenaga ahli di gerai Samsat yang bisa mengurangi kualitas layanan jika tidak segera diatasi dengan meningkatkan kualitas dan jumlah tenaga manusia.

Implementasi strategi Samsat didukung oleh kemudahan proses pembayaran dan ketersediaan prasarana yang cukup untuk mengoptimalkan kelancaran pelayanan kepada masyarakat. Namun, terdapat keterbatasan pada sumber daya manusia yang berkompeten di gerai yang disediakan oleh Samsat. Hal ini dapat memengaruhi kualitas pelayanan publik.

Secara keseluruhan, implementasi strategi di UPTD PDD Samsat Cabang Cikokol dianggap efektif. Keberhasilan tersebut ditunjukkan oleh penentuan target yang jelas, penerapan kebijakan berdasarkan struktur tugas dan koordinasi yang optimal, serta kombinasi pendekatan wewenang dan edukatif untuk meningkatkan kepatuhan pajak.

Evaluasi Strategi

Berdasarkan wawancara yang dilakukan oleh peneliti, hasil menunjukkan bahwa sistem evaluasi yang diterapkan dalam manajemen strategi di UPTD PDD Samsat Cabang Cikokol telah baik serta cukup efektif dengan menilai beberapa aspek sebagai dasar evaluasi. *Pertama*, Aspek inovasi dalam strategi manajemen di UPTD PDD Samsat Cabang Cikokol diwujudkan melalui evaluasi rutin yang diadakan setiap hari Senin dengan melibatkan semua karyawan. Pertemuan ini dimanfaatkan untuk menyediakan ide serta solusi terhadap berbagai masalah internal, termasuk efisiensi di bidang administrasi, serta tantangan eksternal yang berupa rendahnya tingkat kepatuhan dari pemilik pajak. Inovasi lain hadir melalui program undian yang ditujukan untuk para pemilik pajak, yang terbukti berhasil meningkatkan partisipasi masyarakat dalam pembayaran pajak kendaraan.

Kedua, Aspek Komitmen dalam hal ini pegawai UPTD PDD Samsat Cabang Cikokol terlihat dalam kesungguhan mereka untuk mengikuti arahan pimpinan dalam mencapai target pendapatan pajak daerah. Keterlibatan aktif dari pegawai dalam berbagai kegiatan operasional menciptakan kolaborasi yang solid, sehingga membantu pencapaian target secara berkelanjutan dan menjaga kestabilan keuangan daerah serta standar pelayanan publik. *Terakhir*, Aspek Sikap proaktif yang terlihat dalam upaya sosialisasi langsung kepada masyarakat, pengumpulan data pemilik pajak, serta penagihan pajak yang disertai informasi tentang denda dan aturan terbaru. Inisiatif ini diperkuat dengan pemanfaatan media sosial sebagai sarana untuk sosialisasi yang lebih luas. Metode ini terbukti efektif dalam meningkatkan kesadaran dan kepatuhan di kalangan pemilik pajak.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa penerapan manajemen strategis di UPTD PDD Samsat Cabang Cikokol telah berjalan dengan baik berkat inovasi, dedikasi, dan sikap responsif dari staf. Pendekatan yang diambil berhasil meningkatkan kesadaran serta kepatuhan para wajib pajak, dan juga mendukung peningkatan kualitas layanan publik serta pencapaian target pendapatan pajak daerah.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa penerapan manajemen strategi di UPTD PPD Samsat Cabang Cikokol telah memberikan dampak positif terhadap peningkatan kualitas pelayanan dan pencapaian pendapatan pajak daerah.

1. Analisis SWOT menunjukkan bahwa UPTD PPD Samsat Cabang Cikokol memiliki keunggulan pada fasilitas, kompetensi aparatur, dan inovasi layanan digital, namun masih menghadapi keterbatasan SDM dan prosedur administrasi yang belum sepenuhnya efisien.
2. Implementasi manajemen strategi telah berjalan cukup efektif melalui penetapan target yang jelas, pembagian tugas yang terencana, serta penerapan pendekatan pelayanan yang bersifat penegakan aturan dan edukatif.
3. Evaluasi strategi dilakukan secara rutin dan berkelanjutan untuk menilai kinerja pelayanan, yang pada umumnya telah mendukung peningkatan kualitas layanan, meskipun masih diperlukan penguatan SDM, teknologi, dan kesadaran wajib pajak.

Saran

Berdasarkan hasil pembahasan dan hasil analisis maka dikemukakan beberapa saran yang dapat penulis berikan, antara lain:

Saran

1. Peningkatan Kualitas dan Pemerataan SDM

UPTD PPD Samsat Cabang Cikokol disarankan menambah jumlah petugas, khususnya pada layanan utama dan Samsat Keliling, serta meningkatkan kompetensi pegawai melalui pelatihan berkala agar kualitas pelayanan publik semakin optimal.

2. Optimalisasi Teknologi dan Digitalisasi Layanan

Pengembangan layanan berbasis digital perlu terus ditingkatkan, terutama pada proses administrasi dan pengarsipan, guna mengurangi antrean, mempercepat pelayanan, dan memudahkan wajib pajak dalam memenuhi kewajibannya.

3. Penguatan Layanan Samsat Keliling

Layanan Samsat Keliling perlu dimaksimalkan melalui perluasan jangkauan dan partisipasi dalam kegiatan masyarakat untuk menjangkau wajib pajak yang memiliki keterbatasan akses dan waktu.

DAFTAR PUSTAKA

- Cakti Indra Gunawan, L. P. A. (2015). THE ANALYSIS OF STRATEGIC MANAGEMENT: A COMPARATION BETWEEN STRATEGIC MANAGEMENT OF PT. SEMEN INDONESIA Tbk AND PT. HOLCIM INDONESIA Tbk. *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Akuntansi*.
- Fikri, M. (2017). *Analisis manajemen strategi peningkatan pelayanan pengelolaan pbb dan bphtp pada dinas pendapatan daerah kota palembang*. 1(1), 79-87.
- Girsang, A. C., & Solihati, K. D. (2023). *Analisis Manajemen Strategi dalam Menangani Krisis (Studi Kasus Pemboikotan Produk McDonald ' s 2023)*. 147-156.
- Jim Hoy Yam. (2019). *Manajemen strategi: Konsep & Implementasi* (Risty Mirsawati (ed.); 1st ed.). PT RajaGrafindo Persada.
- Lawrence R. Jauch. (1988). *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan* (Agus Dharma (ed.); 3rd ed.). PT. Gelora Aksara Pratama.
- M.Taufiq Amir. (2021). *Manajemen Strategik: Konsep dan Aplikasi* (4th ed.). PT. Rajagrafindo Persada.
- Mangopo, L. (2024). *MANAJEMEN STRATEGI PELAYANAN PADA UNIT PELAKSANA TEKNIS PENGUJIAN DAN SERTIFIKASI MUTU BARANG PROVINSI SULAWESI TENGAH*. 1(2), 273-286.
- Maria Christina, et al. (2021). *MANAJEMEN STRATEGIS PEMERINTAH DESA DALAM MENINGKATKAN KUALITAS PELAYANAN PUBLIK DI DESA MOTOLING DUA KECAMATAN MOTOLING KABUPATEN MINAHASA SELATAN*. VII(103).
- Maulyan, F. F., & Sandini, D. (2023). *IMPLEMENTASI STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS DENGAN MODEL MCKINSEY 7-S*. 5(2).
- Soepardi, E. M. (2005). PENGARUH PERUMUSAN DAN IMPLEMENTASI STRATEGI TERHADAP KINERJA KEUANGAN (Survei pada BUMN yang Menderita Kerugian). *Jurnal Unisba*, 441-453.
- Sorjan Assauri. (2019). *Strategic Management* (4th ed.). PT RajaGrafindo Persada.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian* (25th ed.). ALFABETA.
- Syafitri, D. (2024). *Analisis Manajemen Strategi dalam Peningkatan Pelayanan Administrasi BPHTB di Kabupaten Bekasi*. 4, 7708-7715.