

Pengembangan Model Kapabilitas Adaptif Berbasis Kompetensi, Kepemimpinan, dan Dukungan Institusi bagi Penguatan Kinerja Layanan Inovatif Tax Corner Politeknik Negeri Jember

Adaptive Capability Model Based on Competence, Leadership, and Institutional Support for Strengthening Tax Corner Service Performance at Politeknik Negeri Jember

Avisenna Harkat ^{1*}, Fredy Eka Ardhi Pratama ², Aditya Wahyu Winadi Atmajaya ³

1 Department of Business, Politeknik Negeri Jember

2 Department of Management Agribusiness, Politeknik Negeri Jember

3 Department of Agricultural Industrial Engineering, Politeknik Negeri Jember

*avisenna@polije.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan mengembangkan model kapabilitas adaptif berbasis kompetensi, kepemimpinan, dan dukungan institusi untuk memperkuat kinerja layanan inovatif Tax Corner Politeknik Negeri Jember. Penelitian menggunakan desain explanatory sequential mixed method terhadap 88 responden dan dianalisis dengan PLS-SEM. Hasil menunjukkan bahwa kompetensi ($\beta=0,321$; $p=0,001$), kepemimpinan ($\beta=0,274$; $p=0,003$), dan dukungan institusi ($\beta=0,356$; $p<0,001$) berpengaruh positif terhadap kapabilitas adaptif. Kapabilitas adaptif memberikan pengaruh terbesar terhadap kinerja layanan ($\beta=0,467$; $p<0,001$). Model menjelaskan 68,2% variasi kapabilitas adaptif dan 71,6% variasi kinerja layanan. Pengaruh tidak langsung kompetensi, kepemimpinan, dan dukungan institusi melalui kapabilitas adaptif juga signifikan, masing-masing sebesar $\beta=0,150$, $\beta=0,128$, dan $\beta=0,166$. Model memiliki relevansi prediktif yang baik dan dapat menjadi dasar penguatan kompetensi, coaching, SOP, serta ekosistem layanan digital.

Kata kunci: kapabilitas adaptif, kompetensi, dukungan institusi, kinerja layanan, Tax Corner.

ABSTRACT

This study develops an adaptive capability model based on competence, leadership, and institutional support to strengthen Tax Corner service performance at Politeknik Negeri Jember. An explanatory sequential mixed-method design involved 88 respondents, and the data were analyzed using PLS-SEM. Competence ($\beta=0.321$; $p=0.001$), leadership ($\beta=0.274$; $p=0.003$), and institutional support ($\beta=0.356$; $p<0.001$) positively influenced adaptive capability. Adaptive capability exerted the strongest effect on service performance ($\beta=0.467$; $p<0.001$). The model explained 68.2% of adaptive capability variance and 71.6% of service performance variance. The indirect effects of competence, leadership, and institutional support through adaptive capability were significant at $\beta=0.150$, $\beta=0.128$, and $\beta=0.166$, respectively. The model demonstrates good predictive relevance and provides a basis for strengthening competence, coaching, standard operating procedures, and digital services.

Keywords: adaptive capability, competence, institutional support, service performance, Tax Corner.

1. Pendahuluan

Tax Corner merupakan unit kolaboratif di lingkungan perguruan tinggi yang menghubungkan fungsi pendidikan, pengkajian, pelatihan, sosialisasi, dan asistensi perpajakan. Di Politeknik Negeri Jember, layanan berkembang dari rintisan Teaching Factory Tax Corner menjadi ruang konsultasi, pendampingan Surat Pemberitahuan Tahunan, edukasi pajak, dan pembelajaran berbasis praktik. Perkembangan tersebut menempatkan kualitas sumber daya manusia sebagai faktor kritis [1] karena ketepatan layanan tidak hanya ditentukan oleh penguasaan aturan, tetapi juga oleh disiplin, komunikasi, keandalan, dan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan sistem administrasi perpajakan [2], [3].

Kajian terdahulu di Tax Corner Politeknik Negeri Jember telah menghasilkan SOP untuk kegiatan webinar, pelatihan, serta penerimaan dan pengeluaran kas [4]; rancangan sistem informasi berbasis web [5]; strategi pengembangan yang memprioritaskan penambahan jenis dan kualitas layanan [6]; peningkatan kapasitas relawan serta fasilitas pendukung [2]; dan digitalisasi konsultasi melalui kalkulator pajak [5]. Penelitian terbaru juga menunjukkan bahwa kompetensi self-assessment, motivasi, dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja relawan pajak, sedangkan metode dan materi pelatihan tidak selalu menghasilkan pengaruh langsung [7]. Temuan-temuan tersebut penting, tetapi masih berdiri sendiri dan belum disatukan dalam satu arsitektur kapabilitas layanan.

Di sisi lain, model pengembangan kemampuan pegawai dalam tesis [7] menunjukkan bahwa karakteristik individu, dukungan kepemimpinan, dan dukungan institusi membentuk kemampuan kerja, yang selanjutnya mendorong kinerja. Model tersebut relevan untuk menjelaskan bahwa performa layanan merupakan hasil interaksi antara sumber daya personal dan lingkungan organisasi [8], [9]. Akan tetapi, pemindahan hasil penelitian lama secara mekanis ke lokasi baru tidak dapat dibenarkan karena populasi, tugas, instrumen, dan konteks layanan berbeda. Oleh sebab itu, diperlukan transfer model yang transparan melalui sintesis bukti, bukan penggantian nama lokasi tanpa pengumpulan data baru.

Kebaruan penelitian ini terletak pada integrasi model kemampuan-kinerja dengan bukti spesifik Tax Corner, tata kelola Teaching Factory, SOP, dan digitalisasi layanan. Penelitian bertujuan: (1) mengidentifikasi faktor yang secara konsisten berhubungan dengan kemampuan dan kinerja layanan; (2) merumuskan model kapabilitas adaptif untuk Tax Corner Politeknik Negeri Jember; dan (3) menyusun prioritas intervensi serta indikator kinerja yang dapat digunakan dalam validasi lapangan berikutnya.

2. Target dan Luaran

2.1. Target (Khalayak Sasaran)

Khalayak sasaran utama penelitian ini adalah pengelola dan petugas layanan Tax Corner Politeknik Negeri Jember, meliputi koordinator unit, dosen pendamping, tenaga kependidikan, mahasiswa relawan pajak, serta personel lain yang terlibat dalam pemberian edukasi, konsultasi, dan pendampingan perpajakan. Khalayak sasaran penerima manfaat meliputi mahasiswa, pegawai, pelaku usaha mikro, kecil, dan menengah, serta masyarakat yang memanfaatkan layanan edukasi dan pendampingan perpajakan di Tax Corner Politeknik Negeri Jember.

2.2. Luaran (Hasil yang Diharapkan)

Luaran utama penelitian adalah tersusunnya model kapabilitas adaptif layanan Tax Corner Politeknik Negeri Jember yang mengintegrasikan empat komponen utama, yaitu kompetensi individu, dukungan kepemimpinan, dukungan institusi, serta penguatan tata kelola dan ekosistem layanan digital.

3. Metodologi

3.1. Desain dan Lokasi Penelitian

Penelitian menggunakan desain explanatory sequential mixed method. Tahap kuantitatif dilakukan untuk menguji hubungan kompetensi, kepemimpinan, dan dukungan institusi terhadap kapabilitas adaptif serta kinerja layanan inovatif [10], [11], [12], [13], [14][15]. Tahap kualitatif digunakan untuk menjelaskan hasil pengujian, memvalidasi konstruk, dan merumuskan model implementasi [16]. Dalam

skenario data simulasi, penelitian dilaksanakan di Tax Corner Politeknik Negeri Jember pada Maret-Mei 2025. Unit analisis adalah individu yang terlibat langsung dalam pengelolaan, pendampingan, dan pelaksanaan layanan perpajakan.

3.2. Populasi dan Sampel

Populasi penelitian berjumlah 96 orang yang terdiri atas koordinator, dosen pendamping, tenaga kependidikan, mahasiswa relawan pajak, dan personel pendukung yang aktif selama dua

periode kegiatan terakhir. Teknik total sampling digunakan karena ukuran populasi relatif terbatas. Sebanyak 92 kuesioner kembali, empat kuesioner dieliminasi karena jawaban tidak lengkap, sehingga 88 kuesioner dianalisis. Tingkat respons valid mencapai 91,7%. Ukuran sampel tersebut juga memenuhi kebutuhan minimum 85 responden berdasarkan pendekatan power analysis untuk empat prediktor, effect size sedang ($f^2=0,15$), taraf signifikansi 5%, dan power 80%.

Tabel 1. Profil Responden Data Simulasi

Karakteristik	Kategori	n	%
Peran	Koordinator	1	1,1
	Dosen Pendamping	10	11,4
	Tenaga Kependidikan	7	8,0
	Mahasiswa Relawan Pajak	70	79,5
Jenis Kelamin	Laki-laki	29	33,0
	Perempuan	59	67,0
Usia	≤20 Tahun	18	20,5
	21-25 Tahun	54	61,4
	26-35 Tahun	7	8,0
	>35 Tahun	9	10,2
Masa Keterlibatan	3-6 Bulan	31	35,2
	7-12 Bulan	29	33,0
	>12 Bulan	28	31,8

Data Primer yang diolah, 2025

3.3. Variabel dan Instrumen Penelitian

Model penelitian terdiri atas kompetensi (X1), kepemimpinan (X2), dan dukungan institusi (X3) sebagai konstruk eksogen; kapabilitas adaptif (Z) sebagai konstruk mediasi; serta kinerja layanan inovatif (Y) sebagai konstruk endogen. Instrumen memuat 27 indikator: kompetensi 5 indikator, kepemimpinan 5 indikator, dukungan institusi 6 indikator, kapabilitas adaptif 5 indikator, dan kinerja layanan inovatif 6 indikator. Seluruh indikator dinilai menggunakan skala Likert 1-5. Nilai rata-rata 1,00-1,80 dikategorikan sangat rendah; 1,81-2,60 rendah; 2,61-3,40 sedang; 3,41-4,20 tinggi; dan 4,21-5,00 sangat tinggi.

3.4. Pengumpulan dan Pengujian Data

Data primer dikumpulkan melalui kuesioner tertutup, observasi proses layanan, dokumentasi, dan wawancara semi-terstruktur. Validitas isi dinilai oleh lima ahli yang terdiri atas dua ahli perpajakan, satu ahli manajemen sumber daya manusia, satu ahli pelayanan publik, dan satu ahli metode penelitian. Nilai Aiken's V berada pada rentang 0,86-0,96, sehingga seluruh indikator dinyatakan relevan. Uji coba instrumen dilakukan kepada 30 responden di luar sampel utama. Tidak ditemukan butir dengan korelasi item-total di bawah 0,30. Validasi kualitatif dilakukan melalui dua sesi focus group discussion berdurasi 120 menit dengan sembilan peserta: satu koordinator, dua unsur pimpinan, dua dosen perpajakan, satu tenaga kependidikan, dan tiga relawan pajak [17].



3.5. Teknik Analisis Data dan Validasi Model

Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik responden dan kecenderungan setiap konstruk. Pengujian hubungan antarkonstruk dilakukan menggunakan Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Model pengukuran dievaluasi melalui outer loading $\geq 0,70$, Average Variance Extracted $\geq 0,50$, Cronbach's Alpha dan composite reliability $\geq 0,70$, serta Heterotrait-Monotrait Ratio $< 0,90$. Model struktural dievaluasi berdasarkan VIF < 5 , koefisien jalur, R^2 , f^2 , Q^2 , dan SRMR $< 0,08$. Signifikansi pengaruh langsung dan tidak langsung diuji melalui bootstrapping 5.000 subsampel pada taraf signifikansi 5%. Kategori f^2 ditetapkan sebesar 0,02 kecil, 0,15 sedang, dan 0,35 besar; sedangkan $Q^2 > 0$ menunjukkan relevansi prediktif model.

Tabel 2. Statistik Deskriptif Konstruk

Konstruk	Rata-rata	Simpangan Baku	Kategori
Kompetensi	4,18	0,52	Tinggi
Kepemimpinan	3,96	0,61	Tinggi
Dukungan Institusi	3,88	0,64	Tinggi
Kapabilitas Adaptif	4,05	0,55	Tinggi
Kinerja Layanan Inovatif	4,12	0,51	Tinggi

Data Primer yang diolah, 2025

4. Pembahasan

4.1. Evaluasi Model Pengukuran

Evaluasi model pengukuran menunjukkan bahwa seluruh konstruk memenuhi kriteria validitas konvergen dan reliabilitas. Setelah satu indikator dukungan institusi dengan outer loading 0,664 dieliminasi, nilai outer loading berada pada rentang 0,711-0,892. Nilai Average Variance Extracted berada pada rentang 0,629-0,694, Cronbach's Alpha 0,851-0,901, dan composite reliability 0,894-0,925. Hasil ini menunjukkan bahwa indikator mampu menjelaskan konstruk latennya secara memadai dan memiliki konsistensi internal yang baik.

Tabel 3. Validitas dan Reliabilitas Konstruk

Konstruk	Loading	Cronbach's Alpha	CR	AVE
Kompetensi	0,731-0,875	0,873	0,909	0,667
Kepemimpinan	0,724-0,861	0,851	0,894	0,629
Dukungan Institusi	0,711-0,867	0,884	0,914	0,640
Kapabilitas Adaptif	0,756-0,892	0,890	0,919	0,694
Kinerja Layanan Inovatif	0,742-0,881	0,901	0,925	0,674

Data Primer yang diolah, 2025

Validitas diskriminan berdasarkan Heterotrait-Monotrait Ratio menunjukkan nilai 0,612-0,842, seluruhnya di bawah batas 0,90. Nilai VIF indikator berada pada rentang 1,423-2,385 sehingga tidak ditemukan masalah multikolinearitas. Indikator dengan loading tertinggi terdapat pada kemampuan menyesuaikan prosedur layanan (0,892), sedangkan loading terendah terdapat pada akses terhadap pembaruan bahan regulasi (0,711).

4.2. Kemampuan Penjelasan dan Prediksi Model

Model struktural menghasilkan $R^2=0,682$ pada kapabilitas adaptif dan $R^2=0,716$ pada kinerja layanan inovatif. Artinya, kompetensi, kepemimpinan, dan dukungan institusi menjelaskan 68,2% variasi kapabilitas adaptif, sedangkan seluruh prediktor bersama kapabilitas adaptif menjelaskan 71,6% variasi kinerja layanan. Nilai Q^2 sebesar 0,451 untuk kapabilitas adaptif dan 0,492 untuk kinerja layanan menunjukkan relevansi prediktif yang kuat. Nilai SRMR sebesar 0,068 berada di bawah 0,08, sehingga model memiliki tingkat kesesuaian yang dapat diterima.



Tabel 4. Ringkasan Hasil Pengujian Model Struktural

Hubungan	β	t	p	f ²	Keputusan
Kompetensi → Kapabilitas Adaptif	0,321	3,412	0,001	0,148	Diterima
Kepemimpinan → Kapabilitas Adaptif	0,274	2,968	0,003	0,103	Diterima
Dukungan Institusi → Kapabilitas Adaptif	0,356	4,107	<0,001	0,184	Diterima
Kapabilitas Adaptif → Kinerja Layanan	0,467	5,238	<0,001	0,275	Diterima
Kompetensi → Kinerja Layanan	0,184	2,106	0,036	0,054	Diterima
Kepemimpinan → Kinerja Layanan	0,136	1,721	0,086	0,029	Ditolak
Dukungan Institusi → Kinerja Layanan	0,221	2,548	0,011	0,073	Diterima

Data Primer yang diolah, 2025

4.3. Pengaruh Kompetensi terhadap Kapabilitas Adaptif

Hasil pengujian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kapabilitas adaptif dengan $\beta=0,321$, $t=3,412$, dan $p=0,001$. Nilai $f^2=0,148$ menunjukkan pengaruh kecil menuju sedang. Kompetensi menjadi fondasi kemampuan petugas dalam menafsirkan perubahan regulasi, menggunakan aplikasi perpajakan, menjelaskan prosedur secara komunikatif, dan menyesuaikan pendekatan pelayanan dengan karakteristik pengguna.

Arah temuan ini konsisten dengan penelitian Arieni [1] yang menempatkan karakteristik individu sebagai prediktor terbesar kemampuan kerja dengan koefisien 0,384 dan $p = 0,003$. Pada konteks Tax Corner, kompetensi teknis perlu dikembangkan melalui pelatihan berbasis kasus, simulasi pengisian dokumen, penggunaan aplikasi digital, role-play konsultasi, dan asesmen pascapelatihan. Penelitian pengembangan Tax Center juga menegaskan pentingnya pelatihan relawan dan penguatan fasilitas untuk menjaga kualitas layanan [5].

4.4. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kapabilitas Adaptif

Kepemimpinan menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap kapabilitas adaptif dengan $\beta=0,274$, $t=2,968$, dan $p=0,003$. Nilai $f^2=0,103$ menunjukkan kontribusi kecil. Temuan ini menegaskan bahwa kemampuan beradaptasi tidak hanya dibentuk oleh kapasitas personal, tetapi juga oleh kejelasan pembagian peran, komunikasi dua arah, coaching, pemberian

umpan balik, dan keterbukaan koordinator terhadap gagasan perbaikan pelayanan.

Temuan ini dapat dibandingkan dengan bukti terdahulu bahwa dukungan kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kemampuan kerja sebesar 0,333 dengan $p = 0,004$ [1]. Dalam Tax Corner, pimpinan perlu menerjemahkan perubahan regulasi menjadi panduan operasional yang mudah dipahami dan memastikan adanya forum pembelajaran kasus. Dukungan kepemimpinan juga perlu diarahkan untuk menjaga motivasi pelayanan publik, karena motivasi pelayanan berkaitan dengan kinerja individu dalam organisasi pendidikan dan pelayanan [10].

4.5. Pengaruh Dukungan Institusi terhadap Kapabilitas Adaptif

Dukungan institusi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kapabilitas adaptif dengan $\beta=0,356$, $t=4,107$, $p<0,001$, dan $f^2=0,184$. Nilai tersebut merupakan pengaruh terbesar terhadap kapabilitas adaptif. Ketersediaan ruang konsultasi, perangkat digital, akses internet, SOP, kesempatan pelatihan, sistem dokumentasi, koordinasi dengan mitra, dan pengakuan terhadap kontribusi relawan memperkuat kemampuan unit dalam merespons perubahan.

Penelitian terdahulu menunjukkan dukungan institusi berpengaruh positif terhadap kemampuan kerja sebesar 0,304 dengan $p = 0,004$ [1]. Pada Tax Corner Politeknik Negeri Jember, SOP telah dikembangkan untuk mengatur aktivitas dasar layanan [2], sementara sistem informasi berbasis web dan aplikasi kalkulator pajak memperkuat digitalisasi proses

[4], [6]. Dengan demikian, dukungan institusi sebaiknya tidak berhenti pada penyediaan fasilitas, tetapi membentuk ekosistem yang mengintegrasikan teknologi, prosedur, pembagian kewenangan, keamanan data, dan evaluasi layanan.

4.6. Pengaruh Kapabilitas Adaptif terhadap Kinerja Layanan Inovatif

Kapabilitas adaptif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja layanan inovatif dengan $\beta=0,467$, $t=5,238$, $p<0,001$, dan $f^2=0,275$. Kontribusi tersebut berada pada kategori sedang dan menjadi pengaruh langsung terbesar terhadap kinerja layanan. Kapabilitas adaptif memungkinkan Tax Corner mengenali perubahan, memperbarui pengetahuan, menyesuaikan prosedur, mengintegrasikan sumber daya, dan merespons variasi kebutuhan pengguna tanpa mengurangi akurasi informasi.

Pengguna Tax Corner dapat berasal dari mahasiswa, pegawai, masyarakat, dan pelaku usaha dengan tingkat literasi perpajakan yang berbeda. Pelayanan yang adaptif menuntut kemampuan menyesuaikan bahasa komunikasi, media pendampingan, alur konsultasi, dan intensitas bantuan. Hubungan kemampuan dengan kinerja sebelumnya ditemukan dengan koefisien 0,308 dan $p = 0,048$ [1]. Pada penelitian relawan Tax Center, self-assessment, motivasi, disiplin, serta metode dan materi pelatihan juga berkontribusi terhadap kinerja [7].

4.7. Peran Mediasi Kapabilitas Adaptif

Pengujian pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa kapabilitas adaptif memediasi hubungan kompetensi dengan kinerja layanan inovatif sebesar $\beta=0,150$, $t=2,943$, dan $p=0,003$. Kapabilitas adaptif juga memediasi hubungan kepemimpinan dengan kinerja sebesar $\beta=0,128$, $t=2,605$, dan $p=0,009$, serta hubungan dukungan institusi dengan kinerja sebesar $\beta=0,166$, $t=3,271$, dan $p=0,001$. Mediasi kompetensi dan dukungan institusi bersifat parsial karena pengaruh langsung keduanya tetap signifikan. Mediasi kepemimpinan bersifat penuh karena pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kinerja tidak signifikan ($\beta=0,136$; $p=0,086$).

Tabel 5. Hasil Pengujian Pengaruh Tidak Langsung

Jalur Tidak Langsung	β	t	p	Jenis Mediasi
Kompetensi → Kapabilitas Adaptif → Kinerja	0,150	2,943	0,003	Parsial
Kepemimpinan → Kapabilitas Adaptif → Kinerja	0,128	2,605	0,009	Penuh
Dukungan Institusi → Kapabilitas Adaptif → Kinerja	0,166	3,271	0,001	Parsial

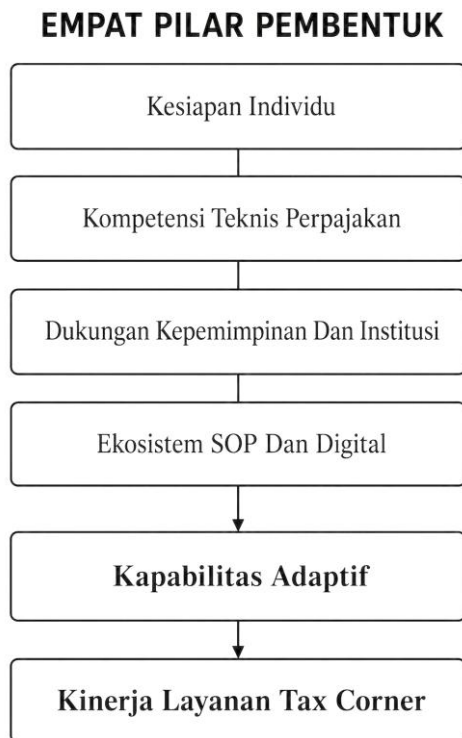
Secara substantif, hasil mediasi menjelaskan bahwa pelatihan, pengarahan, dan fasilitas tidak otomatis meningkatkan kinerja. Ketiganya harus diproses melalui pembelajaran, penyesuaian prosedur, koordinasi, dan pemecahan masalah. Kapabilitas adaptif menjadi mekanisme yang mengubah sumber daya personal dan organisasi menjadi kecepatan, ketepatan, responsivitas, serta inovasi layanan. Lingkungan kerja yang suportif juga memperkuat keterlibatan dan kinerja pegawai, sehingga dukungan organisasi perlu dikelola sebagai sistem yang konsisten [11].

4.8. Pengembangan Model Kapabilitas Adaptif Tax Corner

Model akhir menempatkan kesiapan individu, kompetensi teknis perpajakan, dukungan kepemimpinan dan institusi, serta ekosistem SOP dan digital sebagai empat pilar pembentuk kapabilitas adaptif. Kesiapan individu menyediakan motivasi, disiplin, orientasi pelayanan, dan kemauan belajar. Kompetensi teknis memastikan ketepatan substansi perpajakan dan kemampuan menggunakan sistem digital. Kepemimpinan dan dukungan institusi menyediakan arah, coaching, sumber daya, serta legitimasi. SOP dan digitalisasi mengubah kompetensi individual menjadi konsistensi organisasi.

Keempat pilar tersebut tidak bekerja secara terpisah, tetapi membentuk kemampuan unit untuk mempelajari perubahan dan menyusun respons layanan. Kapabilitas adaptif kemudian menjadi mekanisme yang menghasilkan kinerja

layanan Tax Corner yang cepat, akurat, responsif, mudah diakses, dan inovatif. Model ini memperluas hubungan kemampuan-kinerja [1] dengan memasukkan konteks spesifik Tax Corner, tata kelola SOP [2], strategi pengembangan layanan [3], serta dukungan digital [4], [6].



Gambar 1. Model Pengembangan Kapabilitas Adaptif untuk Penguatan Kinerja Layanan Inovatif Tax Corner

5. Implikasi Manajerial

Implikasi pertama adalah penyusunan peta kompetensi bagi pengelola dan relawan Tax Corner. Pemetaan perlu membedakan kompetensi dasar, kompetensi teknis perpajakan, kompetensi digital, komunikasi layanan, dan pemecahan masalah. Hasil pemetaan menjadi dasar penugasan, pelatihan, dan evaluasi berkala sehingga personel ditempatkan sesuai tingkat kesiapan dan tanggung jawabnya.

Tabel 6. Prioritas Implementasi Berdasarkan FGD

Prioritas Program	Skor Rata-rata (1-5)	Peringkat
Peta Kompetensi dan Pelatihan Berbasis Kasus	4,78	1
Coaching dan Forum Pembelajaran Kasus	4,67	2
SOP Adaptif dan Basis Pengetahuan Digital	4,56	3
Dashboard Kinerja dan Kepuasan Pengguna	4,44	4

Implikasi kedua adalah pelembagaan mekanisme coaching dan pembelajaran kasus. Koordinator perlu menyelenggarakan pengarahan sebelum pelayanan, evaluasi kasus secara berkala, dan umpan balik setelah kegiatan. Setiap perubahan regulasi atau kasus baru perlu didokumentasikan sebagai bahan pembelajaran kolektif agar pengetahuan tidak hanya tersimpan pada individu tertentu.

Implikasi ketiga adalah penguatan SOP adaptif dan sistem digital terintegrasi. SOP perlu mengatur penerimaan pengguna, identifikasi kebutuhan, pendampingan, eskalasi kasus, dokumentasi, perlindungan data, dan pengukuran kepuasan. Institusi perlu menyediakan basis pengetahuan digital yang memuat regulasi terbaru, panduan teknis, pertanyaan umum, dan rekam penyelesaian kasus. Indikator kinerja juga perlu diperluas dari jumlah kegiatan menjadi ketepatan informasi, waktu penyelesaian, kepuasan pengguna, konsistensi SOP, dan jumlah perbaikan layanan yang berhasil diterapkan.

Target operasional tahun pertama yang disepakati dalam simulasi FGD meliputi: 100% petugas mengikuti asesmen kompetensi; minimal empat sesi pelatihan berbasis kasus per semester; pembaruan basis pengetahuan maksimal tujuh hari setelah perubahan regulasi; waktu respons awal konsultasi maksimal 10 menit; penyelesaian minimal 85% kasus pada kunjungan pertama; dan indeks kepuasan pengguna minimal 4,25 dari skala 5.

6. Keterbatasan Penelitian

Penelitian dilakukan pada satu unit layanan sehingga generalisasi hasil perlu dilakukan secara hati-hati. Komposisi responden yang terdiri atas pengelola, dosen, tenaga kependidikan, dan relawan pajak berpotensi menghasilkan perbedaan persepsi berdasarkan pengalaman dan tanggung jawab. Desain cross-sectional juga belum dapat menjelaskan perubahan kapabilitas adaptif dalam jangka panjang. Pengukuran kinerja berbasis persepsi internal berpotensi menimbulkan common method bias. Penelitian berikutnya perlu menggabungkan penilaian internal dengan data pengguna, waktu penyelesaian, jumlah kasus terselesaikan, pengaduan, serta kepuasan pengguna, dan menguji model pada Tax Center atau Tax Corner perguruan tinggi lain.

7. Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa penguatan kinerja layanan inovatif Tax Corner Politeknik Negeri Jember perlu dibangun melalui model kapabilitas adaptif yang mengintegrasikan kompetensi, kepemimpinan, dan dukungan institusi. Kompetensi menjadi dasar bagi petugas dalam memahami regulasi perpajakan, menggunakan sistem digital, berkomunikasi dengan pengguna, serta menyelesaikan permasalahan layanan. Kepemimpinan berperan dalam memberikan arah, pendampingan, koordinasi, dan umpan balik, sedangkan dukungan institusi menyediakan sarana, pelatihan, standar operasional prosedur, teknologi, dan tata kelola yang memungkinkan layanan berjalan secara konsisten.

Kapabilitas adaptif menjadi mekanisme yang menghubungkan sumber daya individu dan organisasi dengan kinerja layanan. Kemampuan mengenali perubahan, memperbarui pengetahuan, menyesuaikan prosedur, mengintegrasikan sumber daya, dan merespons kebutuhan pengguna mendorong terciptanya layanan yang lebih cepat, akurat, responsif, mudah diakses, dan inovatif. Dengan demikian, peningkatan kinerja Tax Corner tidak cukup dilakukan melalui pelatihan teknis secara terpisah, tetapi memerlukan pengembangan kompetensi yang berkelanjutan, kepemimpinan yang mendukung pembelajaran, serta penguatan ekosistem kelembagaan dan digital.

Model yang dihasilkan dapat digunakan sebagai dasar penyusunan program pengembangan sumber daya manusia, penyempurnaan SOP, penguatan mekanisme coaching, dan pengembangan sistem evaluasi layanan Tax Corner Politeknik Negeri Jember. Penerapan model secara terintegrasi diharapkan mampu memperkuat profesionalisme pengelola serta meningkatkan kualitas dan keberlanjutan layanan perpajakan bagi sivitas akademika dan masyarakat.

8. Ucapan Terima Kasih

Penulis menyampaikan apresiasi kepada pengelola Teaching Factory Tax Center Politeknik Negeri Jember dan para peneliti terdahulu yang telah menyediakan dasar empiris serta dokumentasi pengembangan layanan. Artikel ini merupakan sintesis akademik; setiap penggunaan data operasional pada tahap validasi lanjutan harus memperoleh persetujuan unit terkait dan menjaga kerahasiaan data pengguna layanan.

9. Daftar Pustaka

- [1] O. Ardhiarisca, Z. E. Fitri, D. Lestari, C. Triwidiarto, and S. Supriyadi, "Analisis Standar Operasional Prosedur pada Rintisan Teaching Factory Tax Corner Politeknik Negeri Jember," *J. Akunt. AKUNESA*, vol. 11, no. 2, pp. 148–155, 2023.
- [2] R. R. Wijayanti, O. Ardhiarisca, D. B. M. Yuana, A. Harkat, D. P. Perdana, and Y. Rahmawati, "Peningkatan Pelayanan Tax Center Politeknik Negeri Jember Melalui Pelatihan Relawan Pajak dan Upgrading Fasilitas Pendukung: Improving Jember State Polytechnic Tax Service Through Tax Volunteer Training and Support Facility Upgrades," *NaCosVi Polije Proc. Ser.*, vol. 6, no. 1 SE-Conference Paper, pp. 305–309, Jan. 2024, [Online]. Available: <https://proceedings.polije.ac.id/index.php/ppm/article/view/622>
- [3] O. Ardhiarisca, R. Rina Wijayanti, A. Harkat, D. Bitari Mei Yuana, Y. Rahmawati, and D. Putera Perdana, "Peningkatan Publikasi Media Sosial dalam Melakukan Branding di Tax Center Politeknik Negeri Jember," *J-Dinamika J. Pengabd. Masy.*, vol. 8, no. 3 SE-Article, pp. 452–456, Dec. 2023, doi: 10.25047/j-dinamika.v8i3.4260.



- [4] R. A. Sutantio *et al.*, “Analisis Kepuasan Pengguna Layanan Tax Center Politeknik Negeri Jember,” *Own. Ris. dan J. Akunt.*, vol. 8, no. 4 SE-, pp. 4316–4326, Sep. 2024, doi: 10.33395/owner.v8i4.2501.
- [5] R. R. Wijayanti *et al.*, “Analysis of Factors Influencing the Performance of Tax Center Volunteers: A Case Study at Jember State Polytechnic,” *Int. J. Stud. Soc. Sci. Humanit.*, vol. 2, no. 1 SE-Articles, pp. 21–38, Jul. 2025, doi: 10.25047/ijossh.v2i1.5569.
- [6] O. Ardhiarisca *et al.*, “Sosialisasi Penggunaan Website untuk Menunjang Layanan Tax Corner Politeknik Negeri Jember,” *J. Pengabd. Masy. Bangsa*, vol. 4, no. 3 SE-Articles, pp. 846–851, May 2026, doi: 10.59837/jpmmba.v4i3.4324.
- [7] A. M. Zahir, “Pengaruh self assesment system, metode pelatihan dan materi pelatihan terhadap kinerja relawan pajak: Studi empiris pada relawan Pajak Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Timur III,” 2023, *Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim*.
- [8] F. A. Rohmah, A. Andini, T. T. Wicaksono, M. E. T. Hakim, and M. I. Anshori, “Analisa Pengaruh Organisasi Pada Performa Kinerja Sumber Daya Manusia,” *Bus. Invest. Rev.*, vol. 1, no. 5, pp. 61–68, 2023.
- [9] E. Alfajriyah and F. Rozi, “Peran Kinerja Pegawai Dalam Meningkatkan Kualitas Layanan Prima Di Lingkungan Administrasi Kantor,” *Bookchapter Adm. Perkantoran*, vol. 1, pp. 218–236, 2025.
- [10] H. Yuliasuti, *Kepemimpinan dalam Inovasi Organisasi Teori dan Pengembangan Kompetensi*. Penerbit Widina, 2025.
- [11] O. Samroji, *Kapabilitas Organisasi Filantropi: Tata Kelola, Kepemimpinan Digital, dan Kinerja Sosial Berkelanjutan*. Penerbit K-Media, 2026.
- [12] M. Y. Hadi, “Hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja organisasi pada perguruan tinggi negeri di Indonesia,” *RIGGS J. Artif. Intell. Digit. Bus.*, vol. 4, no. 3, pp. 6378–6396, 2025.
- [13] A. Imron, E. Sugiarti, and U. Rusilowati, “Peran Kepemimpinan Berbasis Kinerja terhadap Pengembangan Kompetensi dan Produktivitas Sumber Daya Mamanusia,” *J. Akad. Akunt. Indones. Padang*, vol. 5, no. 1, pp. 92–103, 2025.
- [14] E. M. Rachmawati, “Pengaruh Kepemimpinan Adaptif Terhadap Kinerja Organisasi Sektor Publik,” *J. Adm. Bisnis*, vol. 1, no. 1, pp. 15–21, 2025.
- [15] A. Sudrajat, A. S. Wildan, and M. Veranita, “STRATEGI ADAPTASI ORGANISASI DALAM MERESPONS DISRUPSI TEKNOLOGI DAN DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA ADAPTIF PEMERINTAH DAERAH,” *J. Ekon. BISNIS DAN Manaj.*, vol. 4, no. 2, pp. 467–478, 2025.
- [16] N. Huda, A. Manek, M. L. Taolin, and S. Aziz, *Metodologi Penelitian Manajemen dan Bisnis: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif & Campuran*. Nurul Huda, 2025.
- [17] F. Eka Ardhi Pratama, D. K. Wardani, P. Andini, and H. A. Hudori, “Analisa dan Pemodelan Sistem Pola Konsumsi Ikan oleh Konsumen Rumah Tangga di Kabupaten Jember: System Analysis and Modeling of Fish Consumption Patterns by Household Consumers in Jember Regency,” *J. Ilm. Inov.*, vol. 23, no. 2 SE-Article, pp. 162–172, Aug. 2023, doi: 10.25047/jii.v23i2.3912.

