

**EVALUASI KINERJA PELAYANAN *ACCOUNT REPRESENTATIVE*
MELALUI PENGUKURAN TINGKAT KEPUASAN WAJIB PAJAK
DI KPP MADYA TANGERANG**



TESIS

Diajukan untuk memenuhi sebagian persyaratan dalam menyelesaikan
studi pada Magister Perencanaan dan Kebijakan Publik
Universitas Indonesia

Oleh :

Sulistiyana Dewi Setyaningrum
NPM : 0606036831

**MAGISTER PERENCANAAN DAN KEBIJAKAN PUBLIK
PROGRAM PASCASARJANA UNIVERSITAS INDONESIA**

Depok, 2008

STATEMENT OF AUTHORSHIP

"Saya yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis terlampir adalah murni hasil pekerjaan saya sendiri. Tidak ada pekerjaan orang lain yang saya gunakan tanpa menyebutkan sumbernya."

Materi ini tidak/belum pernah disajikan/digunakan sebagai bahan untuk tesis pada mata ajaran lain kecuali saya menyatakan dengan jelas bahwa saya menyatakan menggunakannya.

Saya memahami bahwa tesis ini dapat diperbanyak dan atau dikomunikasikan untuk tujuan mendeteksi adanya plagiarisme.

Nama : Sulistiyana Dewi Setyaningrum
NPM : 0606036831
Judul Tesis : Evaluasi Kinerja Pelayanan *Account Representative* Melalui Pengukuran Tingkat Kepuasan Wajib Pajak di KPP Madya Tangerang
Dosen Pembimbing : Widyanti Soetjipto Msoc. Sc

Depok, 29 Juli 2008



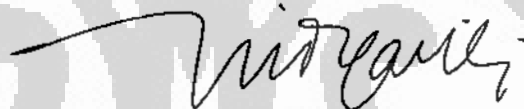
Sulistiyana Dewi Setyaningrum

LEMBAR PENGESAHAN

Nama : Sulistiyana Dewi Setyaningrum
Tempat / tanggal Lahir : Yogyakarta/ 19 Juni 1978
NPM : 0606036831
Judul Tesis : Evaluasi Kinerja Pelayanan *Account Representative* Melalui Pengukuran Tingkat Kepuasan Wajib Pajak di KPP Madya Tangerang

Depok, 24 Juli 2008

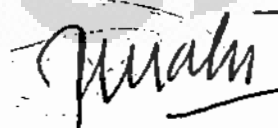
Menyetujui
Pembimbing



(Widyanti Soetjipto, M. Soc. Sc.)

Mengetahui:
Magister Perencanaan dan Kebijakan Publik
Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia

Ketua,



(DR. B. Raksaka Mahi)
NIP. 131.923.199

KATA PENGANTAR

Bismillahirrohmanirrohim.

Segala puji bagi Allah, tuhan seluruh makhluk, yang telah mengaruniakan segalanya hingga tesis ini dapat selesai pada waktu yang telah ditentukan. Tesis ini mengambil judul *EVALUASI KINERJA ACCOUNT REPRESENTATIVE MELALUI PENGUKURAN TINGKAT KEPUASAN WAJIB PAJAK DI KPP MADYA TANGERANG*.

Tesis ini bertujuan untuk mengidentifikasi aspek pelayanan *Account Representative* dengan memanfaatkan sebuah diagram empat kuadran yang disebut *Diagram Importance-Performance Analysis (IPA)*. Melalui pemanfaatan diagram IPA diharapkan dapat diketahui aspek pelayanan AR yang sudah baik dan yang perlu ditingkatkan.

Proses penyelesaian tesis ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini, kepada mereka diucapkan banyak terima kasih.

Kepada Direktorat Jenderal Pajak yang telah memberikan kesempatan untuk melanjutkan studi di Universitas Indonesia.

Kepada Ibu Widyanti Soetjipto, M. Soc. Sc., selaku dosen pembimbing yang telah banyak memberi arahan, pemeriksaan dan perbaikan dalam proses penyelesaian tesis ini.

Kepada Bapak Dr. Andi Fahmi Lubis, yang telah bersedia menjadi ketua Tim Penguji dan telah memberikan masukan sehingga tesis ini menjadi lebih baik.

Kepada Bapak R. H. Achmadi, SE., M. Soc. Sc., yang telah bersedia menjadi anggota Tim Penguji dan telah memberi masukan yang berharga sehingga analisis dalam tesis ini menjadi lebih komprehensif.

Kepada suami tercinta, Mas Rakhmad, dan anak-anakku yang sholihat, Salma dan Aisyah, atas dukungannya dalam memberi semangat sehingga tesis ini dapat diselesaikan tepat waktu. Serta kepada adikku Ana dan Mbak Ha'i atas kontribusinya dalam manajemen waktu.

Kepada pihak-pihak lain, yaitu redaksi majalah Berita Pajak Direktorat P₂Humas DJP, Kepala KPP Madya Tangerang, Kasubbag Umum KPP Madya Tangerang, Kasi Pengolahan Data dan Informasi KPP Madya Tangerang, rekan-rekan AR di KPP Madya Tangerang, para Wajib Pajak yang telah bersedia menjadi responden, Pak Jumadi dan Mas Wahyudi sebagai *surveyor*, yang telah membantu kelancaran proses pengumpulan data.

Kepada seluruh staf program Magister Perencanaan dan Kebijakan Publik FEUI, Mbak Siti, Mbak Ira, Mas Asep, Mbak Warni, dan lain-lain yang telah membantu kelancaran penyusunan tesis ini.

Kepada rekan-rekan mahasiswa Magister Perencanaan dan Kebijakan Publik FEUI angkatan XV B pagi Depok: Pak Maulana, Pak Acha, Pak Sholeh, Pak Memed, Pak Roni, Pak Rizky, Eden, Timon, Yudi, Supran, Mbak Yenny, Mbak Ocha, Mbak Lutfi, Mbak Iin, Mbak Pipit, Mbak Mei, Mbak Yulia, Mbak Fifi, Nerry, dan Yanti, juga diucapkan terima kasih.

Depok, Juli 2008
Sulistiyana Dewi Setyaningrum

ABSTRAKSI

Kata kunci: *Account Representative*, Kualitas Layanan, Kepuasan Wajib Pajak, *Importance-Performance Analysis*.

Sistem Administrasi Perpajakan Modern (SAPM) yang dilaksanakan oleh Direktorat Jenderal Pajak, bertujuan untuk memberikan pelayanan prima kepada Wajib Pajak. Salah satu implementasi SAPM adalah penunjukkan staf pendukung pelayanan, yaitu *Account Representative* (AR). Dalam melaksanakan tugasnya, AR harus selalu memperhatikan kinerja layanan kepada Wajib Pajak. Kinerja layanan yang baik akan tercermin dari kepuasan Wajib Pajak.

Pengukuran kinerja layanan perlu dilakukan untuk mengetahui apakah layanan yang diberikan sudah memuaskan atau masih perlu ditingkatkan. Oleh karena itu, studi ini dilakukan untuk menjawab permasalahan tersebut. Studi ini mengambil lokasi di KPP Madya Tangerang. Hal ini dilakukan dengan alasan sebagai berikut, di KPP Tangerang, belum pernah ada evaluasi mengenai kinerja AR melalui survei kepada Wajib Pajak. Padahal, peran ini telah diperkenalkan sejak tahun 2006.

Kualitas layanan AR diukur melalui lima dimensi yaitu: (1) *tangible*; (2) *reliability*; (3) *responsiveness*; (4) *assurance*; dan (5) *empahy*. Wajib Pajak diminta memberikan penilaian mengenai kinerja AR dalam memenuhi aspek pelayanan yang terdapat di setiap dimensi. Selain itu, Wajib Pajak juga diminta untuk memberikan persepsi mengenai tingkat kepentingan setiap aspek pelayanan tersebut. Skala penilaian menggunakan skala Likert 1-4. Selanjutnya studi ini memetakan pola kesesuaian antara kinerja dan tingkat kepentingan dengan memanfaatkan sebuah diagram yang disebut *Diagram Importance-Performance Analysis*. Setiap aspek layanan akan mempunyai posisi relatif terhadap sumbu tengah \bar{X} dan \bar{Y} yang merupakan rata-rata seluruh aspek pelayanan, sehingga terbentuk bagian-bagian: (1) prioritas utama; (2) prioritas rendah; (3) pertahankan prestasi; dan (4) berlebihan.

Hasil studi menjelaskan bahwa kinerja pelayanan AR di KPP Madya Tangerang sudah baik menurut Wajib Pajak. Namun demikian masih terdapat layanan-layanan yang dapat dikembangkan oleh AR untuk memuaskan Wajib Pajak, yaitu aspek layanan yang terdapat dalam bagian prioritas utama. Karena, berdasarkan hasil wawancara dengan Wajib Pajak, terdapat permasalahan yang terkait dengan aspek layanan tersebut.

Selain itu, Wajib Pajak menilai bahwa terdapat peningkatan kualitas layanan AR sejak peran ini diperkenalkan pada tahun 2006 sampai sekarang. Hal ini terlihat dari respon Wajib Pajak yang menyatakan bahwa kualitas layanan AR lebih baik sebesar 71%. Sedangkan Wajib Pajak yang menyatakan kualitas layanan AR kurang baik hanya 0,3%.

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
STATEMENT OF AUTHORSHIP.....	ii
LEMBAR PERSETUJUAN TESIS.....	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
ABSTRAKSI.....	vi
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	5
1.3 Ruang Lingkup dan Metode Penelitian.....	6
1.3.1 Lokasi Penelitian.....	6
1.3.2 Pengukuran Kinerja Pelayanan AR.....	6
1.4 Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	8
1.4.1 Tujuan Penelitian.....	8
1.4.2 Manfaat Penelitian.....	9
1.5 Sistematika Penulisan.....	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Pajak dan Pelayanan Publik.....	11
2.1.1 Pengertian Pajak.....	11
2.1.2 Layanan Perpajakan sebagai Bentuk Pelayanan Publik.....	13
2.2 Pengaruh Kualitas Pelayanan terhadap Penerimaan Pajak.....	16
2.3 Mengukur Kualitas Layanan.....	21
2.3.1 Mengukur Kualitas Layanan di Sektor Swasta.....	21
2.3.1.1 Metode SERVQUAL (<i>Service Quality</i>).....	21
2.3.1.2 <i>Importance-Performance Analysis</i>	23
2.3.1.3 <i>Modified Importance-Performance Analysis</i>	26

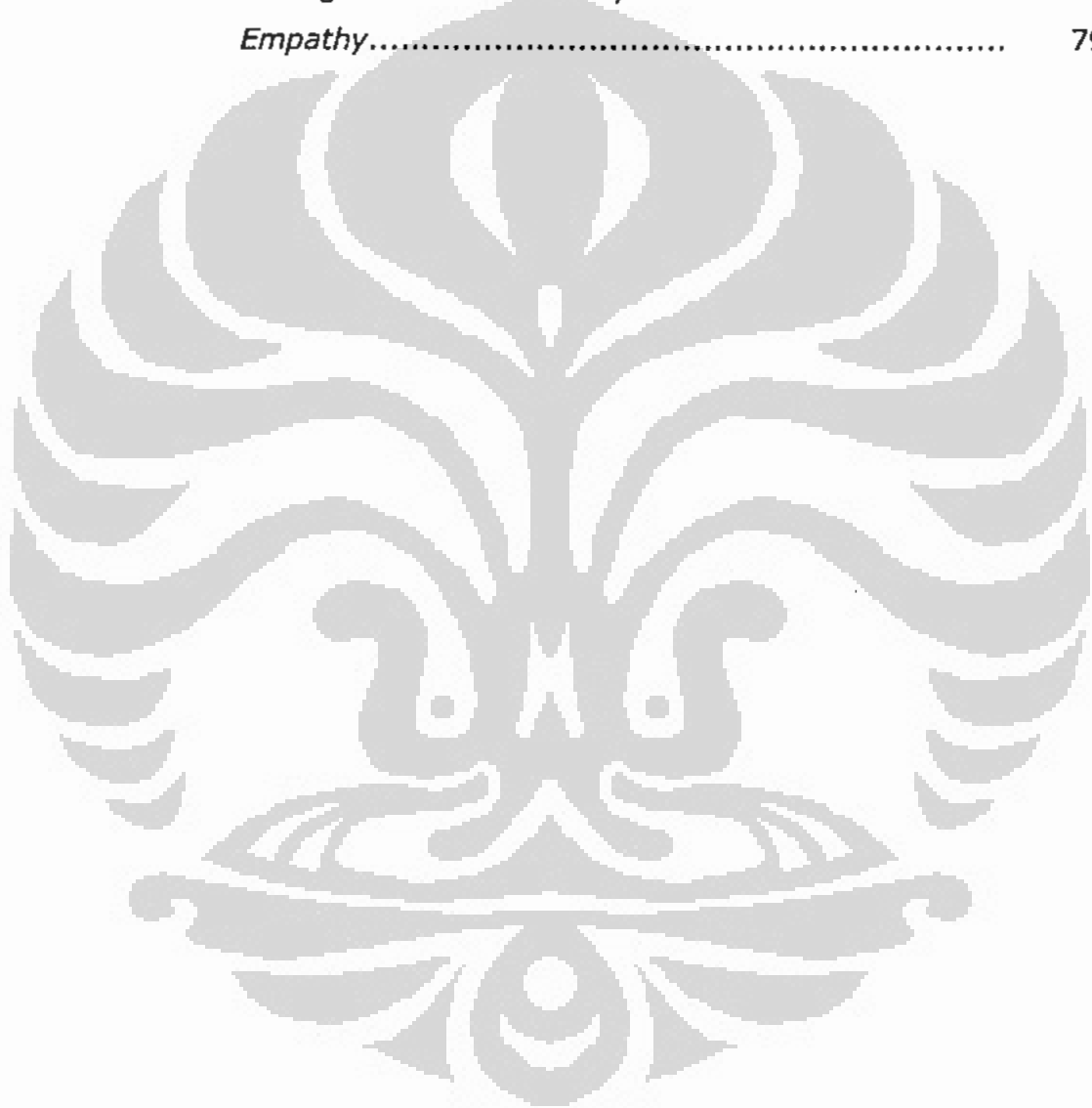
2.3.2	Mengukur Kualitas Layanan di Sektor Publik.....	27
2.3.2.1	Aplikasi Metode SERVQUAL di Sektor Publik.....	28
2.3.2.2	Indeks Kepuasan Masyarakat.....	29
2.4	Pengertian <i>Account Representative</i>	32
2.4.1	Istilah <i>Account Representative (AR)</i>	32
2.4.2	Peranan AR.....	33
2.5	Penelitian Sebelumnya Mengenai Kinerja AR.....	35
2.5.1	Survei Internal Kanwil dan KPP Wajib Pajak Besar....	35
2.5.2	Penelitian Wellyando.....	36
2.5.3	Penelitian Setyawan.....	37
BAB III	GAMBARAN UMUM	
3.1	Sistem Administrasi Perpajakan Modern (SAPM).....	40
3.2	Sejarah Kantor Pelayanan Pajak Madya Tangerang.....	41
3.3	Struktur Organisasi.....	42
3.4	Usaha Pencapaian Target Penerimaan Pajak.....	44
BAB IV	METODOLOGI PENELITIAN	
4.1	Kerangka Pemikiran.....	46
4.2	Populasi dan Sampel.....	48
4.3	Teknik Pengumpulan Data Penelitian.....	48
4.4	Definisi Operasional.....	49
4.4.1	Definisi Kepuasan terhadap Pelayanan AR.....	49
4.4.2	Aspek Pelayanan AR dan Pengelompokan Menurut Dimensi Kualitas Layanan.....	49
4.5	Susunan Kuisisioner Penelitian.....	51
4.6	Skala Pengukuran.....	52
4.7	Pengujian Kuisisioner.....	53
4.7.1	Uji Validitas.....	53
4.7.2	Uji Reliabilitas.....	54
4.8	Metode Analisis Data.....	54
BAB V	ANALISIS DATA DAN HASIL PENELITIAN	
5.1	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Kuisisioner.....	58
5.2	Deskripsi Data Hasil Penelitian.....	59
5.2.1	Profil Responden.....	59

5.3	Analisis Kinerja AR.....	61
5.3.1	Kepuasan Wajib Pajak terhadap Kinerja Pelayanan AR.....	61
5.3.1.1	Dimensi <i>Tangible</i>	61
5.3.1.2	Dimensi <i>Reliability</i>	62
5.3.1.3	Dimensi <i>Responsiveness</i>	63
5.3.1.4	Dimensi <i>Assurance</i>	64
5.3.1.5	Dimensi <i>Empathy</i>	65
5.3.2	Diagram <i>Importance - Performance Analysis</i>	66
5.3.2.1	Prioritas Utama.....	67
5.3.2.2	Prioritas Rendah.....	70
5.3.2.3	Pertahankan Prestasi.....	72
5.3.2.4	Berlebihan.....	73
5.3.3	Sebaran Butir Aspek Pelayanan AR Berdasarkan Dimensi.....	74
5.4	Analisis Peningkatan Kualitas Layanan.....	76
5.4.1	Dimensi <i>Tangible</i>	76
5.4.2	Dimensi <i>Reliability</i>	76
5.4.3	Dimensi <i>Responsiveness</i>	77
5.4.4	Dimensi <i>Assurance</i>	78
5.4.5	Dimensi <i>Empathy</i>	79
5.5	Kebijakan KPP Madya Tangerang.....	80
BAB VI	KESIMPULAN DAN SARAN	
6.1	Kesimpulan.....	82
6.2	Saran.....	86
	DAFTAR PUSTAKA.....	87
	LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Rasio Penerimaan Pajak terhadap PDB di Beberapa Negara Asia/Pasifik Tahun 2000.....	2
Tabel 2.1 Pertumbuhan Penerimaan Pajak LTO Tahun 2002-2005.....	20
Tabel 2.2 Mutu Pelayanan dan Kinerja Unit Pelayanan.....	31
Tabel 2.3 Hasil Survei Kinerja AR pada KPP Wajib Pajak Besar Tahun 2004.....	35
Tabel 2.4 Rata-Rata Skor Tingkat Kualitas Pelayanan dan Kepuasan Wajib Pajak atas Pelayanan AR di KPP Wajib Pajak Besar Satu.....	38
Tabel 3.1 Kinerja 5 KPP Modern Tahun Pajak 2006.....	45
Tabel 4.1 Skala Penilaian Kinerja.....	52
Tabel 4.2 Skala Penilaian Tingkat Kepentingan.....	53
Tabel 4.3 Skala Penilaian Peningkatan Kualitas Layanan.....	53
Tabel 5.1 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Kuisisioner.....	58
Tabel 5.2 Data Profil Responden.....	59
Tabel 5.3 Tabulasi Silang Profil Responden.....	61
Tabel 5.4 Kepuasan Wajib Pajak dalam Dimensi <i>Tangible</i>	61
Tabel 5.5 Kepuasan Wajib Pajak dalam Dimensi <i>Reliability</i>	62
Tabel 5.6 Kepuasan Wajib Pajak dalam Dimensi <i>Responsiveness</i>	63
Tabel 5.7 Kepuasan Wajib Pajak dalam Dimensi <i>Assurance</i>	64
Tabel 5.8 Kepuasan Wajib Pajak dalam Dimensi <i>Empathy</i>	65
Tabel 5.9 Sebaran 27 Butir Pernyataan Berdasarkan Lima Dimensi Penentu Kualitas Pelayanan.....	74
Tabel 5.10 Peningkatan Kualitas Layanan AR dalam Dimensi <i>Tangible</i>	76

Tabel 5.11	Peningkatan Kualitas Layanan AR dalam Dimensi <i>Reliability</i>	77
Tabel 5.12	Peningkatan Kualitas Layanan AR dalam Dimensi <i>Responsiveness</i>	78
Tabel 5.13	Peningkatan Kualitas Layanan AR dalam Dimensi <i>Assurance</i>	79
Tabel 5.14	Peningkatan Kualitas Layanan AR dalam Dimensi <i>Empathy</i>	79

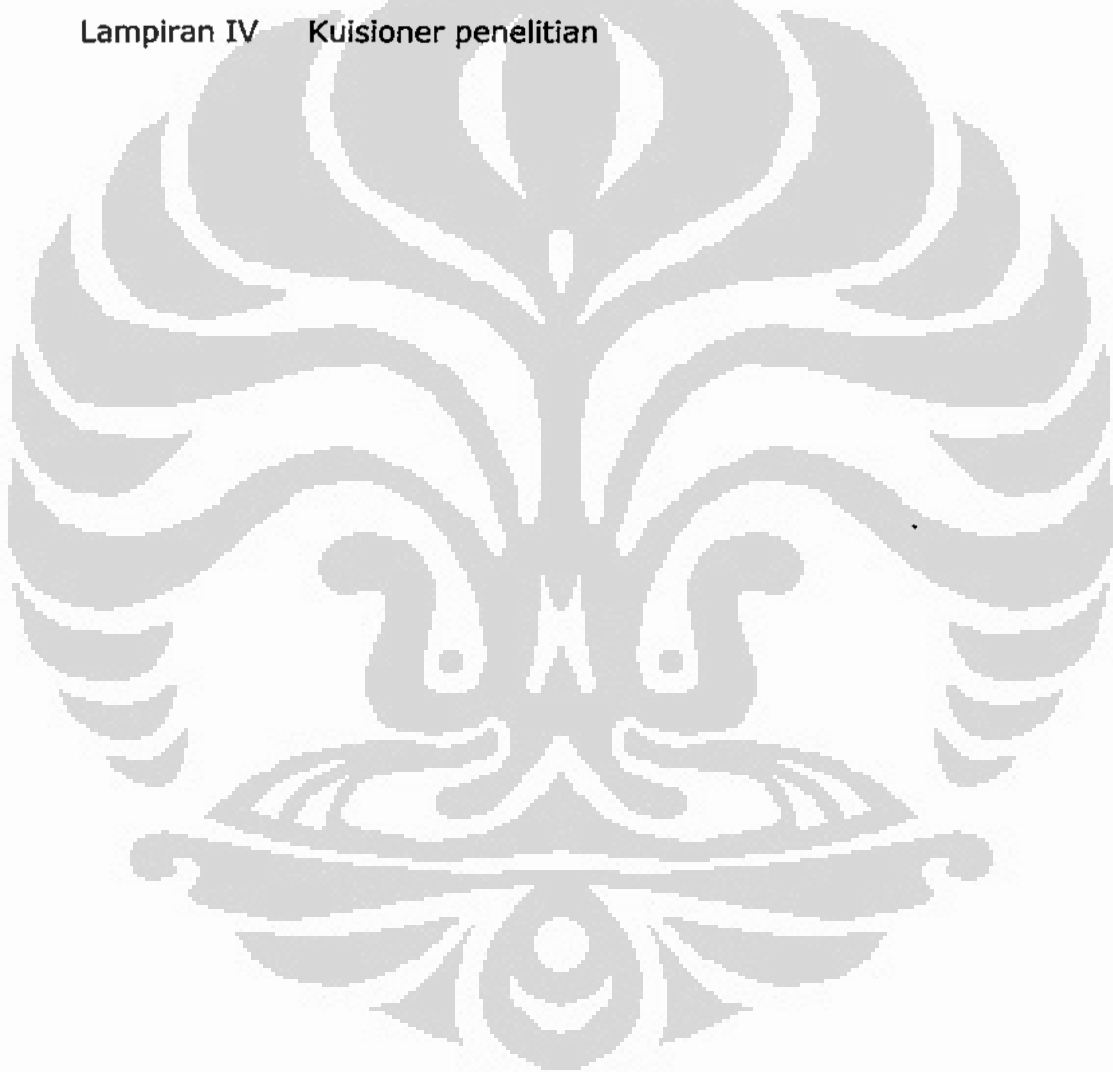


DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1.1 Perkembangan Rasio Pajak Indonesia Tahun 1993-2007.....	1
Gambar 2.1 Diagram <i>Importance-Performance Analysis</i>	24
Gambar 3.1 Struktur Organisasi KPP Madya Tangerang.....	42
Gambar 4.1 Kerangka Pemikiran Penelitian.....	47
Gambar 4.2 Posisi Relatif Setiap Aspek Layanan dalam Diagram <i>Importance-Performance Analysis</i>	56
Gambar 5.1 Diagram <i>Importance-Performance Analysis</i> Kinerja AR.....	66

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran I Tabulasi Jawaban 100 Responden Untuk Pernyataan Kinerja
- Lampiran II Tabulasi Jawaban 100 Responden Untuk Pernyataan Tingkat Kepentingan
- Lampiran III Tabulasi Jawaban 100 Responden Untuk Pernyataan Peningkatan Kualitas Layanan
- Lampiran IV Kuisisioner penelitian



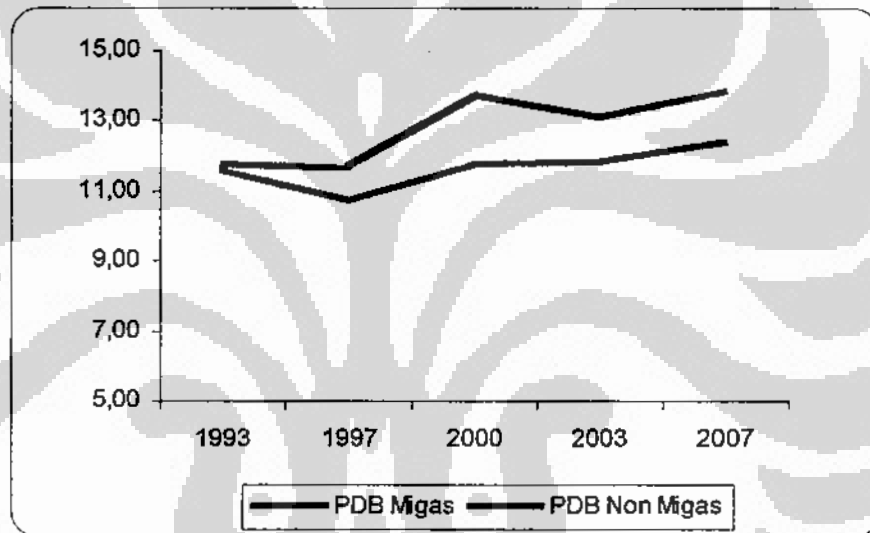
BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Pajak merupakan salah satu tulang punggung penerimaan negara yang diharapkan terus meningkat setiap tahunnya. Seperti terlihat pada Gambar 1.1, rasio pajak menunjukkan kecenderungan meningkat terutama setelah melewati masa krisis pada tahun 1997/1998.

Gambar 1.1.
Perkembangan Rasio Pajak Indonesia Tahun 1993-2007



Sumber: Data Bank Indonesia

Perkembangan *tax ratio* tersebut didorong oleh usaha perbaikan sistem administrasi perpajakan melalui penerapan sistem perpajakan modern yang dimulai pada tahun 2000. Dalam kurun waktu 5 tahun setelah penerapan sistem modern tersebut, Direktorat Jenderal Pajak mampu meningkatkan *tax ratio* dari 11% (tahun 2001) menjadi 13% (tahun 2005).

Sebelum penerapan sistem administrasi perpajakan modern, *tax ratio* Indonesia jauh tertinggal dibandingkan dengan negara-negara lain seperti terlihat pada Tabel 1.1. Data IMF tahun 2000 menunjukkan penerimaan pajak Indonesia hanya mencapai 9,9% terhadap PDB,

sementara rata-rata yang dicapai oleh neraga-negara non OECD adalah 14% dan negara-negara OECD adalah 24,9%.

Tabel 1.1
Rasio Penerimaan Pajak terhadap PDB
di Beberapa Negara Asia/Pasifik Tahun 2000

	Total Tax Revenue to GDP (%)
Indonesia	9.9
Average all countries	17.6
OECD 2)	
Australia	30.0
Japan	17.7
Korea	15.7
New Zealand	36.2
Average	24.9
Non-OECD 3)	
China	15.9
Hong Kong	10.0
Malaysia	14.3
Philippines	13.1
Singapore	16.3
Thailand	14.1
Average	14.0

Sumber: IMF Country Documents

Menurut Brondolo *et. al.* (2008)¹, hal ini menunjukkan bahwa terdapat beberapa kelemahan dalam sistem perpajakan di Indonesia. Salah satu kelemahan tersebut adalah tingkat ketidakpatuhan Wajib pajak yang cukup tinggi. Tingkat kepatuhan nasional menurut data DJP pada tahun 2000 adalah 35% dan meningkat sedikit pada tahun 2001 menjadi 36%. Tingkat kepatuhan ini dilihat dari perbandingan jumlah SPT yang dilaporkan oleh Wajib Pajak terhadap jumlah SPT yang dikirimkan oleh DJP.²

Kelemahan-kelemahan ini menunjukkan kurangnya usaha DJP dalam menjalankan fungsi pengawasan dan pelayanan kepada Wajib Pajak. Brondolo *et.al.* (2008) menyebutkan bahwa organisasi

¹ Brondolo, J., Silvani, C., Le Borgae, E., dan Bosch, F. 2008. *Tax Administration Reform and Fiscal Adjustment: The Case of Indonesia (2001-2007)*. IMF Working Paper.

² Setiyaji, G. dan Amir, H. 2005. *Evaluasi Kinerja Sistem Perpajakan Indonesia*. *Jurnal Ekonomi*. Universitas Indonusa Esa Unggul. Jakarta. Edisi November 2005.

pelayanan tidak berjalan dengan baik karena tidak didukung oleh petugas yang terlatih dan berorientasi kepada pelayanan prima. Petugas hanya memberikan pelayanan yang bersifat dasar tanpa memperhatikan kebutuhan Wajib Pajak.

Oleh karena itu melalui modernisasi sistem perpajakan, DJP berupaya untuk memperbaiki kekurangan yang ada. Sasaran yang ingin dicapai adalah kepatuhan Wajib Pajak secara sukarela yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja pemungutan pajak. Sebaliknya, pemberian denda terhadap pelanggar pajak bukan merupakan tujuan modernisasi karena pengawasan dilakukan untuk dapat mendeteksi ketidakpatuhan sedini mungkin. Wajib Pajak akan diingatkan untuk memenuhi kewajiban perpajakannya tepat waktu sehingga pengenaan denda atau sanksi administrasi dapat dihindari.

Dalam rangka menjalankan fungsi pelayanan dan pengawasan kepada Wajib Pajak, DJP membentuk posisi baru yaitu *Account Representative* (AR). Ketentuan tentang AR ini tertuang dalam Cetak Biru Kebijakan Direktorat Jenderal Pajak tahun 2001 sampai dengan tahun 2010 yang diundangkan dengan Keputusan Direktur Jenderal Pajak Nomor KEP-178/PJ./2004 tanggal 22 Desember 2004. Dalam keputusan tersebut dinyatakan bahwa tujuan pembentukan AR adalah untuk meningkatkan mutu pelayanan dan pengawasan serta mewujudkan konsep *Knowing Your Tax Payers*.

Posisi AR tergabung dalam Seksi Pengawasan dan Konsultasi Kantor Pelayanan Pajak Modern. Seksi Pengawasan dan Konsultasi bertugas melakukan: (1) pengawasan kepatuhan kewajiban perpajakan Wajib Pajak; (2) bimbingan/himbauan kepada Wajib Pajak dan konsultasi teknis perpajakan; (3) penyusunan profil Wajib Pajak; (4) analisis kinerja Wajib Pajak; (5) melakukan rekonsiliasi data Wajib Pajak dalam rangka melakukan intensifikasi; dan (6) melakukan evaluasi hasil banding.

Seluruh wajib pajak akan mempunyai AR yang bertanggung jawab atas setiap permasalahan yang dihadapi wajib pajak. Tanggung jawab AR meliputi:

1. rekening wajib pajak untuk semua jenis pajak;
2. informasi kemajuan proses pemeriksaan, restitusi, serta proses keberatan dan banding;
3. perubahan data identitas wajib pajak;
4. informasi perubahan peraturan perpajakan yang berkaitan dengan kewajiban perpajakan wajib pajak.

Peran utama AR di kantor pajak dengan sistem modern adalah sebagai ujung tombak pelayanan kepada Wajib Pajak. Operasionalisasi peran dan tugas AR meliputi tanggung jawab untuk membangun seluruh kebutuhan administrasi Wajib Pajak dan menciptakan hubungan yang terbuka didasari saling percaya antara Wajib Pajak dengan Kantor Pelayanan Pajak. Untuk mencapai hal itu, AR dituntut dapat memberikan pelayanan sesuai dengan kebutuhan dan memuaskan Wajib Pajak.

Kepuasan Wajib Pajak penting untuk diperhatikan karena berpengaruh terhadap kepatuhan Wajib Pajak. Penelitian Simamora (2006) menunjukkan bahwa kepuasan Wajib Pajak berpengaruh signifikan sebesar 49% dalam meningkatkan kepatuhan Wajib Pajak untuk mendaftarkan diri ke kantor pajak, membayar pajak dan melaporkan SPT (Surat Pemberitahuan).

Hal yang sama disebutkan dalam penelitian Sofyan (2005) pada Lingkungan Kanwil Wajib Pajak Besar. Penelitian menggunakan analisis regresi berganda untuk melihat pengaruh penerapan Sistem Administrasi Perpajakan Modern (SPAM) terhadap kepatuhan Wajib Pajak. Setiap variabel penelitian yaitu modernisasi struktur organisasi, prosedur organisasi, budaya organisasi dan strategi organisasi secara bersama-sama mampu meningkatkan kepatuhan Wajib Pajak sebesar 90%. Hasil analisis terhadap subvariabel kepuasan Wajib Pajak dalam variabel strategi organisasi menunjukkan pengaruh sebesar 12% terhadap kepatuhan Wajib Pajak. Sementara pengaruh subvariabel penunjukkan AR dalam variabel prosedur organisasi berpengaruh sebesar 33% terhadap kepatuhan Wajib Pajak.

Dari penelitian-penelitian tersebut dapat dikatakan bahwa pengukuran kepuasan Wajib Pajak terhadap pelayanan AR penting untuk dilakukan karena berpengaruh terhadap kepatuhan Wajib Pajak.

Permasalahan yang ada adalah pada kenyataannya kinerja AR selama ini diukur melalui pencapaian target penerimaan pajak yang dibebankan kepada masing-masing AR. Almaidah (2005)³ menyatakan bahwa kinerja AR dilihat melalui peningkatan pembayaran pajak dari Wajib Pajak setiap tahun. Ukuran peningkatan pembayaran pajak digolongkan menjadi 2, yaitu:

- a. 10 % - 25 % kategori baik
- b. 26 % - 50 % kategori amat baik.

Ukuran kinerja tersebut sebenarnya baik untuk mendorong pencapaian target DJP setiap tahunnya. Namun belum menyentuh inti dari penerapan sistem administrasi perpajakan modern yaitu pelayanan prima yang berorientasi kepada *taxpayer satisfaction*.

Oleh karena itu agar dapat memberikan pelayanan yang memuaskan Wajib Pajak maka perlu dilakukan survei kepada Wajib Pajak. Melalui survei ini akan diperoleh informasi secara langsung dari pengguna layanan, yaitu Wajib Pajak, mengenai sejauh mana pencapaian kinerja pelayanan AR dan umpan balik untuk meningkatkan kualitas pelayanan di masa selanjutnya.

1.2. Perumusan Masalah

Dengan latar belakang di atas maka terlihat bahwa penelitian ini dilakukan untuk menjawab beberapa permasalahan sebagai berikut:

1. Apakah pelayanan AR sudah baik menurut Wajib Pajak ?
2. Apakah terdapat aspek pelayanan AR yang perlu ditingkatkan?
3. Apakah terdapat peningkatan dalam kualitas layanan yang diberikan AR selama peran ini diperkenalkan dalam sistem administrasi perpajakan?

³ Almaidah, A. 2005. Mengukur Mutu Pelayanan dari respon Wajib Pajak. *Majalah Berita Pajak*. 1 November 2005.

1.3. Ruang Lingkup dan Metode Penelitian

1.3.1. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui kinerja pelayanan AR pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Tangerang dengan beberapa pertimbangan sebagai berikut:

- KPP Madya Tangerang mengalami surplus penerimaan pajak tahun 2007, satu tahun setelah masa pembentukannya yaitu tahun 2006. Dari 31 kantor modern yang dibentuk tahun 2006, hanya 5 (lima) kantor modern yang mencapai target atau mengalami surplus yaitu 4 (empat) kantor modern di wilayah kanwil Jakarta dan satu kantor di wilayah Kanwil Jawa bagian Barat I yaitu KPP Madya Tangerang.
- Penelitian mengenai kepuasan Wajib Pajak terhadap kualitas pelayanan di wilayah Kanwil Jawa Bagian Barat I belum pernah dilakukan padahal peran AR sudah diperkenalkan di wilayah ini sejak tahun 2006.

1.3.2. Pengukuran Kinerja Pelayanan AR

Dalam penelitian ini kinerja AR diukur dari perpektif Wajib Pajak sebagai penerima layanan AR. Penelitian ini menganggap bahwa kepuasan akan timbul jika AR memiliki kinerja yang baik dalam hal-hal yang dianggap penting oleh Wajib Pajak.

Penilaian kualitas layanan menggunakan perspektif pengguna layanan ini didasarkan pada penelitian Zeithaml, Parasuraman, dan Berry (1985) dan pendapat Supranto (2006) yang menyatakan bahwa kualitas layanan ditentukan diantaranya oleh kenyataan apakah pelayanan tersebut sudah memenuhi kebutuhan pelanggan. Dalam menggunakan layanan, pelanggan memiliki harapan bagaimana seharusnya suatu layanan diberikan. Harapan ini kemudian dikonfirmasi dengan pengalaman aktual dari kualitas layanan yang diterima. Jika kualitas layanan sebanding dengan harapan, maka akan dihasilkan perasaan puas dan jika kualitas kurang dari harapan maka akan dihasilkan perasaan tidak puas.

Dalam melakukan penilaian terhadap kualitas layanan yang diterima, pelanggan menggunakan kriteria-kriteria yang dapat diobservasi. Menurut penelitian Zeithaml *et. al* (1985) dalam berbagai bidang industri jasa, terdapat 5 (lima) dimensi dasar yang digunakan pelanggan untuk mengenali kualitas layanan. Kelima dimensi dasar tersebut adalah:

1. *Tangible*, yang mencakup ketersediaan dan penampilan fisik baik fasilitas maupun pemberi layanan. Misalnya ketersediaan alat komunikasi, penampilan karyawan, dan sebagainya.
2. *Reliability*, yaitu kemampuan unit pelayanan dalam menciptakan pelayanan sesuai janji.
3. *Responsiveness*, yang intinya menilai ketanggapan unit pelayanan terhadap permasalahan pelanggan.
4. *Assurance*, yaitu pengetahuan dan keramahan karyawan, serta kemampuannya dalam memberikan kepercayaan dan menjaga rahasia.
5. *Empathy*, yaitu kemauan untuk memperhatikan dan memberikan layanan yang bersifat individu kepada pelanggan.

Banyak peneliti mendasarkan penilaian kualitas pelayanan menggunakan kriteria Zeithaml *et. al.* (1985) karena kelima dimensi ini mempunyai beberapa keunggulan, yaitu: (1) mudah dikenali oleh pelanggan; (2) jelas perbedaannya antara dimensi satu dengan dimensi yang lain; (3) dapat diterapkan untuk mengukur kualitas jasa secara umum; dan (4) cukup mencerminkan aspek evaluasi eksternal yaitu dari sisi pelanggan.⁴ Oleh karena itu dengan mempertimbangkan hal-hal yang telah disebutkan di atas, maka seluruh aspek pelayanan AR dikelompokkan menurut dimensi penentu kualitas pelayanan dengan kriteria Zeithaml *et.al.* (1985).

Selanjutnya penelitian ini juga akan memetakan kesesuaian antara pola tingkat kepentingan Wajib Pajak, dengan kinerja AR, guna mengidentifikasi aspek pelayanan yang perlu ditingkatkan.

⁴ Supranto, J. 2001; Almaidah, A. 2005; Cronin, J.J. dan Taylor, S.A. 1994; Jiang, J.J. dan Klein, G. 2002; Kitcharoen, K. 2004; Suhartanto, D. 2001; Muda. 2006; Rangkuti, F. 2006; Ratnawati, P. 2002; dan Setyawan, H. 2004

Pemetaan tersebut dilakukan dengan memanfaatkan diagram yang disebut Diagram *Importance-Performance Analysis* (IPA).⁵ Setiap aspek pelayanan akan mempunyai posisi relatif terhadap rata-rata aspek secara keseluruhan (*relative importance* dan *relative performance*), sehingga terbentuk 4 kuadran yang menunjukkan: (1) aspek pelayanan yang perlu ditingkatkan; (2) aspek pelayanan yang perlu dipertahankan; (3) aspek pelayanan yang merupakan prioritas rendah; dan (4) aspek pelayanan yang berlebihan. Melalui diagram ini kantor pajak bisa mendapatkan gambaran apa yang harus dilakukan untuk memperbaiki kinerja pelayanan.

Selain itu juga akan dilihat peningkatan kualitas layanan AR dari saat peran AR diperkenalkan pada tahun 2006 hingga saat ini. Peningkatan kualitas layanan AR diperoleh dengan menghitung proporsi jawaban Wajib Pajak dalam masing-masing kriteria penilaian kemajuan pelayanan, yaitu kurang baik (KB), sama (S), dan lebih baik (LB).

Penelitian dibatasi hanya untuk pemberian layanan oleh AR berdasarkan tugas dan fungsi pokok yang terdapat dalam buku pedoman pelaksanaan tugas AR dari Direktorat Jenderal Pajak. Waktu pelaksanaan penelitian adalah selama tiga bulan yaitu mulai Januari 2008 - Maret 2008. Waktu ini dipilih karena merupakan masa penyerahan SPT Tahunan dimana Wajib Pajak banyak berhubungan dengan AR-nya sehingga diharapkan peran AR dalam melayani Wajib Pajak dapat terlihat jelas.

1.4. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.4.1. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi aspek pelayanan AR yang sudah baik menurut Wajib Pajak dan aspek pelayanan yang perlu ditingkatkan.

⁵ Martilla, J. dan James, J. 1997. *Importance-Performance Analysis*. *Journal of Marketing*: p.77-79.

2. Mengetahui adanya peningkatan dalam kualitas layanan yang diberikan AR selama peran ini diperkenalkan dalam sistem administrasi perpajakan.

1.4.2. Manfaat Penelitian

Manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian adalah memberikan gambaran kepada para AR di KPP Madya Tangerang atas kinerja pelayanan yang diberikannya terhadap Wajib Pajak. Serta diharapkan dapat memberikan tambahan informasi bagi DJP mengenai kinerja pelayanan AR di KPP Madya Tangerang.

1.5. Sistematika Penulisan

Tesis ini dibagi dalam enam bab dan masing-masing bab terdiri atas beberapa subbab, dengan susunan sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Dalam bab ini disajikan latar belakang; perumusan masalah; ruang lingkup dan metode penelitian; tujuan dan manfaat penelitian; dan sistematika penulisan yang menjelaskan secara garis besar pokok-pokok pembahasan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Tinjauan pustaka berisi pajak dan pelayanan publik; pengaruh kualitas pelayanan terhadap penerimaan pajak; mengukur kualitas layanan; pengertian tentang *Account Representative*; dan penelitian sebelumnya mengenai evaluasi kinerja AR.

BAB III GAMBARAN UMUM

Gambaran umum berisi pemahaman mengenai Sistem Administrasi Perpajakan Modern; sejarah Kantor Pelayanan Pajak Madya Tangerang; struktur organisasi; dan usaha pencapaian target penerimaan pajak.

BAB IV METODOLOGI PENELITIAN

Dalam bab ini akan dijelaskan mengenai kerangka pemikiran; populasi dan sampel; teknik pengumpulan data penelitian; definisi operasional; susunan kuisioner penelitian; skala pengukuran; pengujian kuisioner; serta metode analisis data.

BAB V ANALISIS DATA DAN HASIL PENELITIAN

Dalam bab ini dijelaskan mengenai hasil penelitian yaitu uji validitas dan reliabilitas; deskripsi data hasil penelitian; analisis kinerja AR; analisis peningkatan kualitas layanan; dan kebijakan kantor.

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

Bagian ini berisi kesimpulan atas berbagai hal yang telah dianalisis dari hasil penelitian; serta saran-saran demi perbaikan selanjutnya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Pajak dan Pelayanan Publik

2.1.1. Pengertian Pajak

Pengertian pajak menurut Soemitro (1994) adalah sebagai berikut;

"Pajak adalah iuran rakyat kepada kas negara berdasarkan undang-undang yang dapat dipaksakan dengan tidak ada kontraprestasi langsung dan digunakan untuk membayar pengeluaran umum."

Menurut Sommersfeld, *et. al.* (Setiyaji, 2005), pajak mengandung pengertian sebagai berikut:

"Any nonpenal yet compulsory transfer of resources from private to public sector, levied on the basis of predetermined criteria and without receipt of a specific benefit of equal value, in order to accomplish some of a nations economic and social objectives."

Sedangkan pengertian pajak yang tertuang dalam Undang-Undang mengenai Ketentuan Umum Perpajakan yang baru yaitu UU No 28 Tahun 2007 adalah;

"Pajak adalah kontribusi wajib kepada negara yang terutang oleh orang pribadi atau badan yang bersifat memaksa berdasarkan Undang-Undang, dengan tidak mendapatkan imbalan secara langsung dan digunakan untuk keperluan negara bagi sebesar-besarnya kemakmuran rakyat."

Dari beberapa pengertian tersebut dapat disarikan bahwa:

1. Pajak dipungut oleh otoritas publik berdasar undang-undang.

Pajak dikenakan berdasarkan kriteria yang ditetapkan lebih dulu dan dituangkan dalam undang-undang atau peraturan lainnya. Oleh karena itu pungutan atau iuran apapun yang diselenggarakan oleh pemerintah yang tidak berdasarkan undang-undang secara definisi bukan merupakan pajak.

2. Pajak merupakan kewajiban yang dapat dipaksakan.

Pembayaran pajak tidaklah sukarela seperti halnya sumbangan, melainkan suatu kewajiban yang dapat dipaksakan atas pihak terutang. Pemerintah mempunyai wewenang untuk memberikan

sanksi bahkan menyita sumber daya/harta Wajib Pajak yang tidak memenuhi kewajiban perpajakannya.

3. Pajak dipungut tanpa jasa timbal balik/kontraprestasi secara langsung.

Imbalan atas pajak yang dibayar umumnya diterima kembali secara kolektif dalam bentuk penyediaan fasilitas-fasilitas, barang-barang, atau jasa-jasa publik oleh pemerintah. Dan bukan merupakan suatu kontraprestasi secara langsung terhadap individu atau subjek.

4. Pajak merupakan alokasi sumber daya sektor swasta ke sektor publik.

Suatu perekonomian meliputi sektor swasta dan sektor publik. Sumber daya ekonomi yang tersedia pada masing-masing sektor pada dasarnya adalah terbatas dan saling berkaitan. Oleh karena itu peningkatan pembiayaan di sektor publik umumnya akan menyebabkan pengurangan sumber daya pada sektor swasta yang dilakukan melalui mekanisme pemajakan.

5. Pajak bukan merupakan hukuman atau denda.

Pembayaran pajak yang dilakukan oleh masyarakat kepada negara bukan merupakan akibat dari suatu kesalahan atau ketidakpatuhan terhadap kewajiban hukum.

6. Pajak digunakan untuk membiayai keuangan negara.

Untuk melaksanakan fungsi pemerintah dalam perekonomian berupa fungsi alokasi, distribusi, dan stabilisasi diperlukan sumber dana yang cukup yaitu penerimaan pajak dari sektor swasta.

Dari beberapa pengertian pajak di atas dapat dikatakan bahwa pajak merupakan partisipasi masyarakat dalam pembangunan yang dibayarkan kepada negara untuk penyelenggaraan pemerintahan. Karena pajak merupakan instrumen utama pembiayaan keuangan negara maka pemerintah harus mengupayakan pelaksanaan pemungutan pajak yang efisien sehingga target penerimaan pajak dapat tercapai. Jika target penerimaan pajak tercapai maka sumber dana untuk pembangunan akan tersedia dan pelaksanaan pembangunan akan berjalan lancar.

Namun karena sifat pajak dapat dipaksakan dan tidak ada manfaat langsung yang dirasakan oleh pembayar pajak maka pemungutan pajak sulit dilakukan secara optimal. Citra petugas pajak kurang baik di mata Wajib Pajak. Wajib Pajak kurang nyaman berhubungan dengan petugas pemungut pajak karena merasa takut atau malas. Oleh karena itu upaya untuk mencapai target penerimaan pajak harus dilakukan melalui perbaikan administrasi perpajakan dan perbaikan pelayanan perpajakan.

Perbaikan kualitas pelayanan perpajakan memainkan peran penting dalam meningkatkan kepatuhan Wajib Pajak. Dalam kondisi Wajib Pajak merasa puas atas pelayanan yang diberikan kepadanya, maka mereka cenderung akan melaksanakan kewajiban membayar pajak sesuai dengan ketentuan yang berlaku.⁶

2.1.2. Layanan Perpajakan sebagai Bentuk Pelayanan Publik

Pelayanan perpajakan termasuk dalam jenis pelayanan publik berdasarkan kriteria sebagai berikut:⁷

- Pelayanan publik adalah pelayanan yang dilakukan oleh birokrasi atau lembaga lain yang tidak termasuk swasta, yang tidak berorientasi kepada laba.
- Pemberian pelayanan publik oleh aparatur pemerintah kepada masyarakat sebagai pelanggan adalah merupakan perwujudan dari fungsi aparatur sebagai abdi masyarakat dan abdi negara.
- Pelayanan publik yang diberikan aparatur pemerintah meliputi: melayani, mengayomi, dan menumbuhkan prakarsa serta peran serta masyarakat dalam pembangunan.

Selain itu disebutkan dalam Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara No 81 tahun 1993 pengertian pelayanan publik atau pelayanan umum adalah:

"Pelayanan publik adalah segala bentuk kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh instansi pemerintah di pusat, di daerah dan di

⁶ Suryadi. 2006. Model Hubungan Kausal Kesadaran, Pelayanan, Kepatuhan Wajib Pajak dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Penerimaan Pajak: Suatu Survei Di Wilayah Jawa Timur. *Jurnal Keuangan Publik*. Vol.4, No.1. April 2006.

⁷ Boediono. 2003. *Pelayanan Prima Perpajakan*. PT Rineka Cipta. Jakarta.

lingkungan Badan Usaha Milik Negara/ Daerah dalam bentuk barang dan jasa, baik dalam rangka upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat maupun dalam rangka pelaksanaan peraturan perundang-undangan."

Dengan demikian sebagai salah satu jenis pelayanan publik maka penyelenggaraan pelayanan perpajakan mengandung sendi-sendi sebagai berikut:

1. Kesederhanaan

Kesederhanaan meliputi mudah, lancar, tidak berbelit-belit, mudah dipahami, dan mudah dilaksanakan.

2. Kejelasan dan Kepastian

Kejelasan dan kepastian disini dikaitkan dengan hal-hal sebagai berikut:

- a. Prosedur atau tata cara pelayanan umum;
- b. Persyaratan pelayanan umum, baik teknis maupun administratif;
- c. Unit kerja atau pejabat yang berwenang dan bertanggung jawab dalam memberikan pelayanan umum.
- d. Rincian biaya/tarif pelayanan umum dan tata cara pembayarannya;
- e. Jadwal waktu penyelesaian pelayanan umum;
- f. Hak dan kewajiban, baik bagi pemberi layanan maupun penerima layanan berdasarkan bukti-bukti penerimaan permohonan/kelengkapannya, sebagai alat untuk memastikan pemrosesan pelayanan umum.
- g. Pejabat yang menerima keluhan masyarakat.

3. Keamanan

Artinya bahwa dalam proses dan hasil pelayanan umum dapat memberikan keamanan dan kenyamanan serta dapat memberikan kepastian hukum.

4. Keterbukaan

Segala prosedur/tata cara, persyaratan, satuan kerja/pejabat penanggung jawab pemberi pelayanan umum, waktu penyelesaiannya dan rincian biaya/tarif dan hal-hal lain yang berkaitan dengan proses pelayanan umum wajib diinformasikan

secara terbuka agar mudah diketahui dan dipahami oleh masyarakat, baik diminta maupun tidak.

5. Efisiensi

Yang dimaksud dengan efisiensi disini adalah:

- a. Persyaratan pelayanan umum hanya dibatasi pada hal-hal yang berkaitan langsung dengan pencapaian sasaran pelayanan dengan tetap memperhatikan keterpaduan antar persyaratan dengan produk pelayanan umum yang diberikan.
- b. Dicegah adanya pengulangan pemenuhan kelengkapan persyaratan dalam hal proses pelayanannya mempersyaratkan kelengkapan persyaratan dari satuan kerja/instansi pemerintah lain yang terkait.

6. Ekonomis

Dalam arti pengenaan biaya pelayanan umum harus ditetapkan secara wajar dengan memperhatikan:

- a. Nilai barang dan atau jasa pelayanan umum dan tidak menuntut biaya yang tinggi di luar kewajaran;
- b. Kondisi dan kemampuan masyarakat untuk membayar secara umum;
- c. Ketentuan perundang-undangan yang berlaku.

7. Keadilan

Yang dimaksud dengan keadilan disini adalah keadilan yang merata, dalam arti cakupan/jangkauan pelayanan umum harus diusahakan seluas mungkin dengan distribusi yang merata.

8. Ketepatan waktu

Yang dimaksud adalah dalam pelaksanaan pelayanan umum dapat diselesaikan dalam kurun waktu yang telah ditentukan.

Bentuk layanan yang diberikan oleh Direktorat Jenderal Pajak melalui kantor-kantor pelayanan pajak adalah sebagai berikut:⁸

1. Informasi dan Penyuluhan Pajak (*Informing and Educating The Public*)

⁸ www.pajak.go.id

Dalam rangka memberikan informasi dan penyuluhan kepada masyarakat (Wajib Pajak), Direktorat Jenderal Pajak (DJP) secara rutin menerbitkan surat edaran yang menjelaskan tentang aturan pelaksanaan undang-undang perpajakan. DJP juga secara aktif mengingatkan Wajib Pajak terhadap kewajibannya yaitu menghitung, memperhitungkan, membayar, dan melaporkan kewajiban perpajakannya sebelum jatuh tempo.

2. Menargetkan Penyuluhan Pajak (*Targeting Education Program*)

Tujuan dari penyuluhan pajak adalah agar Wajib Pajak memperoleh informasi yang akurat dan dapat dimengerti. Penyuluhan pajak terutama ditargetkan pada Wajib Pajak yang tingkat kepatuhannya masih rendah.

3. Formulir Pajak (*Forms and Publications*)

Tugas DJP adalah untuk menerjemahkan peraturan perpajakan yang kompleks menjadi formulir-formulir pajak yang jelas dan mudah dimengerti. Formulir pajak harus mempunyai bentuk yang memudahkan Wajib Pajak untuk mengisinya dengan informasi mengenai identitas dan data lain yang dianggap perlu.

4. Membantu Wajib Pajak (*Helping Tax Payer to Comply*)

DJP juga bertugas membantu Wajib Pajak untuk memenuhi kewajiban perpajakannya dan mengurangi kesalahan dalam penerapan undang-undang perpajakan. Petugas pajak harus diberi pelatihan yang memadai dan didukung oleh fasilitas lengkap seperti alat komunikasi dan perangkat komputer. Dengan demikian proses pelayanan kepada Wajib Pajak dapat dilakukan secara tuntas.

2.2. Pengaruh Kualitas Pelayanan terhadap Penerimaan Pajak

Sebagai instansi pemerintah yang bertanggung jawab terhadap masalah perpajakan, Direktorat Jenderal Pajak tentu mengutamakan pencapaian penerimaan pajak sebagai ukuran kinerja organisasi. Kinerja DJP dikatakan dikatakan baik jika target penerimaan pajak dapat tercapai. Untuk mencapai target penerimaan pajak diperlukan usaha-usaha tertentu dari DJP.

Ada dua pendapat umum yang berkembang di masyarakat agar penerimaan pajak dapat tercapai. Pendapat pertama adalah dengan menitikberatkan pada penegakan hukum, sedangkan pendapat kedua adalah dengan menitikberatkan pada peningkatan pelayanan. Kedua pendapat tersebut didasari oleh dua asumsi dasar yang berbeda. Pendapat pertama berdasarkan pada asumsi bahwa semua orang tidak mau membayar pajak sehingga harus selalu diawasi dengan ketat. Asumsi kedua sebaliknya berpendapat bahwa masyarakat sebenarnya mau membayar pajak dan oleh karenanya perlu dilayani dengan baik. Oleh karena itu hanya orang yang tidak patuh saja yang harus ditindak agar mau mematuhi kewajibannya.⁹

Menurut Setiyaji (2005), kepatuhan masyarakat dalam membayar pajak dapat ditingkatkan apabila seluruh aparat pemerintah meningkatkan dan memperbaiki mutu pelayanan. Sejalan dengan pendapat tersebut, Kotler dan Lee (2007) menyebutkan bahwa meningkatkan layanan dapat meningkatkan kepuasan pelanggan dan berpengaruh terhadap pendapatan suatu lembaga sektor publik. Pelanggan mengapresiasi manfaat atas meningkatnya efisiensi operasional, seperti prosedur yang mudah, waktu menunggu yang pendek dan percepatan proses dengan kepatuhan atas aturan yang berlaku. Kepatuhan tersebut diwujudkan dengan pembayaran atas jasa yang diperoleh dan aturan lain yang mendorong kelancaran proses layanan, misalnya aturan antrian.

Hal yang sama juga diungkapkan dalam penelitian Sofyan (2005). Penelitian menggunakan analisis regresi berganda untuk melihat pengaruh penerapan Sistem Administrasi Perpajakan Modern (SAPM) terhadap kepatuhan Wajib Pajak. Setiap variabel penelitian yaitu modernisasi struktur organisasi, prosedur organisasi, budaya organisasi dan strategi organisasi secara bersama-sama mampu meningkatkan kepatuhan Wajib Pajak sebesar 90%. Hasil analisis terhadap subvariabel kepuasan Wajib Pajak dalam variabel strategi

⁹ Hutagaol, J. 2005. LTO Tonggak Modernisasi Administrasi Kantor Perpajakan di Indonesia. *Jurnal Perpajakan Indonesia*. Vol. 4. No. 8: 4-11.

organisasi menunjukkan pengaruh sebesar 12% terhadap kepatuhan Wajib Pajak. Sementara pengaruh subvariabel menunjukkan AR dalam variabel prosedur organisasi berpengaruh sebesar 33% terhadap kepatuhan Wajib Pajak.

Penelitian Simamora (2006) menunjukkan bahwa kepuasan Wajib Pajak berpengaruh signifikan sebesar 49% dalam meningkatkan kepatuhan Wajib Pajak untuk mendaftarkan diri ke kantor pajak, membayar pajak, dan melaporkan SPT (Surat Pemberitahuan).

Beberapa hal seperti tersebut di atas juga disadari oleh DJP. Kesadaran akan pentingnya peningkatan kinerja pelayanan kepada Wajib Pajak dalam pencapaian target penerimaan mendorong DJP untuk mengambil beberapa langkah strategis, yaitu:

1. Konsolidasi internal dalam organisasi DJP, yaitu melakukan restrukturisasi organisasi.
2. Reformasi administrasi perpajakan dengan tetap mengedepankan tujuan pemenuhan penerimaan negara dan mendorong *voluntary compliances*.
3. Meningkatkan pelayanan prima yang berorientasi kepada Wajib Pajak (*taxpayers excellent service oriented*).
4. Meningkatkan pengawasan atas kepatuhan Wajib Pajak.
5. Memanfaatkan teknologi informasi.

Usaha meningkatkan kinerja pelayanan diwujudkan dengan menerapkan sistem administrasi perpajakan modern yang memberikan berbagai kemudahan kepada Wajib Pajak, antara lain:

1. Tempat Pelayanan Terpadu

Wajib Pajak diberikan kemudahan untuk mengurus seluruh kewajiban perpajakannya di satu tempat yang disebut Tempat Pelayanan Terpadu (TPT). Dengan demikian dapat menghemat waktu dan memberikan kenyamanan bagi Wajib Pajak.

2. Monitoring Pelaporan Pembayaran Pajak (MP3) atau *e-payment system*

Sistem ini berfungsi untuk memonitor pelaporan dan pembayaran pajak yang dilakukan Wajib Pajak. MP3 merupakan suatu koneksi

antara satu komputer Bank Persepsi tempat pembayaran pajak yang terhubung melalui sarana komunikasi data komputer berupa *frame relay* atau *modem* secara *online* dengan komputer Ditjen Pajak. Dengan sistem MP3 dapat dilihat pembayaran pajak secara langsung yang masuk kas negara tanpa adanya *time lag*.

3. e-SPT atau *electronic SPT*

e-SPT adalah SPT beserta lampirannya dalam bentuk digital yang disampaikan ke KPP melalui media elektronik, yaitu disket, *digital data storage (DDS)*, dan *compact disk*.

4. e-filling

e-filling merupakan suatu fasilitas yang disediakan DJP agar Wajib Pajak dapat menyampaikan SPT masa PPN beserta lampirannya secara elektronik dan *online* melalui aplikasi penerimaan SPT masa PPN/PPnBM berbasis jaringan internet.

Langkah selanjutnya adalah pembentukan kantor pajak modern pada tahun 2001 yaitu Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar atau *Large Tax Office (LTO)* yang ditindaklanjuti dengan modernisasi kantor-kantor pajak seluruh Indonesia secara bertahap. Pembentukan LTO sejalan dengan visi dan misi DJP yaitu:¹⁰

Visi : Menjadi model pelayanan masyarakat yang menyelenggarakan sistem dan manajemen perpajakan kelas dunia yang dipercaya dan dibanggakan masyarakat.

Misi :

- di bidang fiskal yaitu, menghimpun penerimaan dalam negeri dari sektor pajak yang mampu menunjang kemandirian pembiayaan pemerintah berdasarkan undang-undang perpajakan dengan tingkat efektivitas dan efisiensi yang tinggi;
- di bidang ekonomi yaitu, mendukung kebijakan pemerintah dalam mengatasi permasalahan ekonomi bangsa dengan kebijakan perpajakan yang meminimalisir distorsi;
- di bidang politik yaitu, mendukung proses demokrasi;

¹⁰ Kanwil DJP Jakarta Khusus. 2004. *Profil Kanwil DJP Jakarta Khusus*. Jakarta

- dan di bidang kelembagaan adalah senantiasa memperbaharui diri, selaras dengan aspirasi masyarakat dan teknokrasi perpajakan serta administrasi perpajakan mutakhir .

Pembentukan LTO merupakan upaya DJP untuk mewujudkan misi kelembagaan yaitu memperbaiki kinerja organisasi agar sesuai dengan harapan masyarakat. LTO mengadministrasikan sejumlah Wajib Pajak yang secara kolektif memberikan sumbangan penerimaan yang besar dan berorientasi kepada pelayanan prima dengan empat tujuan utama, yaitu:

- a. meningkatkan penerimaan pajak yang signifikan dalam jangka pendek;
- b. menciptakan kader yang profesional dan berorientasi pada pelayanan prima;
- c. mempersiapkan modernisasi administrasi perpajakan nasional; dan
- d. *good governance* dalam organisasi DJP.

Peningkatan pelayanan pajak di LTO dan kantor-kantor pajak modern yang dibentuk setelahnya ditandai dengan perubahan struktur organisasi yang awalnya berdasarkan jenis pajak menjadi berdasarkan fungsi. Perubahan ini bertujuan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia di DJP agar mampu menguasai semua jenis pajak.

Usaha peningkatan kualitas pelayanan perpajakan di LTO tersebut telah mendorong pertumbuhan penerimaan pajak dari tahun ke tahun. Seperti terlihat dalam Tabel 2.1 pertumbuhan penerimaan pajak yang terjadi di LTO berada di atas 30% dari tahun ke tahun. Hal ini merupakan bukti keberhasilan DJP dalam meningkatkan kualitas yang tercermin dalam pertumbuhan penerimaan pajak.

Tabel 2.1
Pertumbuhan Penerimaan Pajak LTO Tahun 2002-2005

2002	12.754,09	8,15	-
2003	16.613,71	30,26	9,13
2004	23.156,79	39,38	11,46
2005	34.285,09	48,06	13,83

www.kanwilpajakwpbesar.go.id

2.3. Mengukur Kualitas Layanan

Kualitas layanan merupakan penilaian pelanggan mengenai keunggulan suatu layanan secara keseluruhan, yang merupakan perbandingan antara harapan dengan persepsi terhadap kinerja dari layanan yang diterima.¹¹ Oleh karena layanan atau jasa bersifat tidak kasat mata (*intangible*) maka kualitas layanan tidak selalu dapat diukur secara akurat.

Beberapa metode telah dikembangkan untuk mengukur kualitas layanan dari sisi pelanggan. Metode-metode tersebut biasa digunakan untuk mengukur kualitas layanan yang diberikan oleh sektor swasta. Adapun cara mengukur kualitas layanan menggunakan metode-metode tersebut akan dijelaskan dalam bahasan berikut ini.

2.3.1. Mengukur Kualitas Layanan di Sektor Swasta

2.3.1.1. Metode SERVQUAL (*Service Quality*)

Metode SERVQUAL dikembangkan oleh Parasuraman, Zeithaml, dan Berry¹² pada tahun 1985 untuk mengukur kepuasan pelanggan terhadap lima dimensi penentu kualitas pelayanan. Adapun kelima dimensi penentu kualitas pelayanan tersebut adalah:

1. *Tangible*, yang mencakup ketersediaan dan penampilan fisik baik fasilitas maupun pemberi layanan. Misalnya ketersediaan alat komunikasi, penampilan karyawan, dan sebagainya.
2. *Reliability*, yaitu kemampuan unit pelayanan dalam menciptakan pelayanan sesuai janji.
3. *Responsiveness*, yang intinya menilai ketanggapan unit pelayanan terhadap permasalahan pelanggan.
4. *Assurance*, yaitu pengetahuan dan keramahan karyawan, serta kemampuannya dalam memberikan kepercayaan dan menjaga rahasia.
5. *Empathy*, yaitu kemauan untuk memperhatikan dan memberikan layanan yang bersifat individu kepada pelanggan.

¹¹ Rangkuti, F. 2006. *Measuring Customer satisfaction*. Gramedia. Jakarta.

¹² Parasuraman, Zeithaml, dan Berry merupakan para peneliti di bidang pemasaran yang memperkenalkan instrumen SERVQUAL dalam buku mereka yang berjudul *Delivering Quality Service; Balancing Customer Perceptions and Expectations*, 1985, penerbit Free Press.

Dalam metode ini pelanggan diminta memberikan penilaian mengenai pelayanan yang diterima (persepsi) dan penilaian bagaimana seharusnya pelayanan tersebut diberikan (harapan). Kemudian dicari rata-rata hitung dari masing-masing aspek dalam kuisisioner, baik untuk persepsi maupun harapan pelanggan. Rata-rata skor persepsi (P) kemudian dikurangkan dengan rata-rata skor harapan (H) yang menghasilkan nilai yang disebut kesenjangan (gap). Nilai kesenjangan (gap) ini kemudian diinterpretasikan berdasarkan kriteria sebagai berikut:

- P-H = 0 berarti tingkat pelayanan sama dengan yang diharapkan pelanggan;
- P-H > 0 berarti tingkat pelayanan sangat memuaskan pelanggan;
- P-H < 0 berarti tingkat pelayanan lebih rendah dari harapan pelanggan.

Najjar dan Bishu (2006)¹³ melakukan studi untuk mengukur kualitas layanan dua bank swasta terbesar di Nebraska, Amerika Serikat, dengan menggunakan metode SERVQUAL. Studi ini dilakukan dengan menyebarkan kuisisioner kepada 800 nasabah kedua bank tersebut melalui *email*. Skala pengukuran yang digunakan adalah skala Likert 1-10.

Jawaban responden kemudian dikumpulkan dan dianalisis untuk mengetahui apakah terdapat perbedaan antara kualitas layanan di bank A dengan bank B. Hasil perhitungan tersebut memperlihatkan bahwa tidak ada beda nyata antara kualitas layanan di bank A dengan bank B. Namun jika dilihat dari rata-rata seluruh aspek layanan, rata-rata yang diperoleh bank A lebih tinggi dari rata-rata bank B.

Hasil analisis menunjukkan bahwa dimensi *reliability* dan *responsiveness* merupakan dua dimensi yang paling berpengaruh terhadap kepuasan nasabah di kedua bank secara keseluruhan. Kedua dimensi tersebut merupakan dimensi yang sangat penting bagi nasabah. Oleh karena itu pihak bank harus menitikberatkan peningkatan kualitas layanan dalam dua dimensi tersebut. Para

¹³ Najjar, L., dan Bishu, R. R. 2006. Service Quality: A Case Study of a Bank. *The Quality management Journal*. Vol. 13. 3: 35.

manajer harus memastikan bahwa karyawan bank merupakan staf yang terlatih. Dengan demikian setiap bank dapat memberikan layanan yang komprehensif dan lengkap kepada nasabah.

Pelatihan juga diperlukan untuk menjaga kualitas layanan dalam dimensi *responsiveness*. Pelatihan bertujuan agar karyawan mampu memberikan jawaban yang efektif atas pertanyaan-pertanyaan yang terkait dengan produk dan layanan yang diberikan oleh bank. Jika karyawan dapat memberikan penjelasan yang baik atas pertanyaan-pertanyaan tersebut, maka nasabah akan menilai bahwa karyawan tanggap terhadap kebutuhan nasabah.

Melalui studi ini dapat diketahui keinginan nasabah terhadap kualitas layanan. Sehingga pihak bank dapat mengembangkan layanan yang lebih baik dan mengikat nasabah untuk setia dengan bank tersebut. Dengan bertambahnya nasabah yang setia maka keuntungan pihak bank akan bertambah.

2.3.1.2. Importance-Performance Analysis

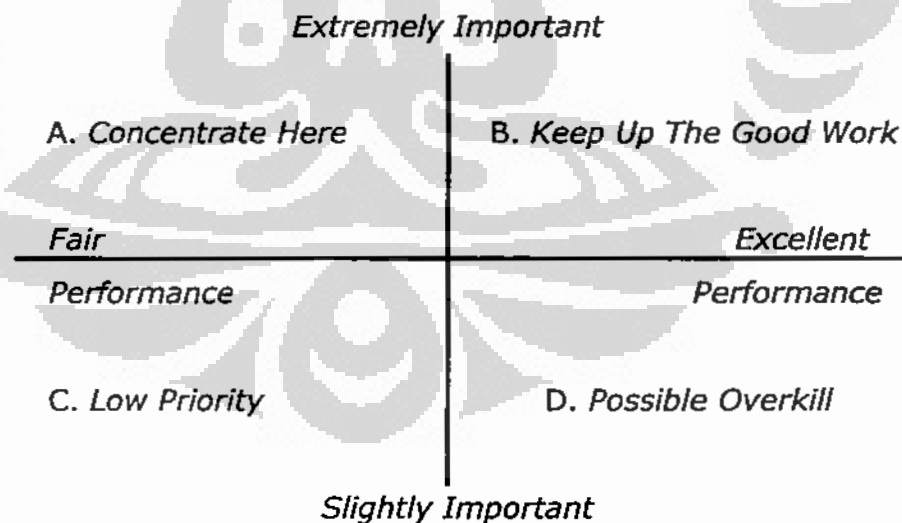
Martilla dan James (1977) mengembangkan suatu metode pengukuran kepuasan pelanggan terhadap pelayanan suatu perusahaan yang disebut *Importance-Performance Analysis* atau Analisis Tingkat Kepentingan dan Kinerja. Pengukuran ini dilakukan terhadap *dealer* mobil yang sekaligus menyediakan fasilitas servis. Metode ini memetakan persepsi pelanggan terhadap tingkat kepentingan (*Importance*) aspek pelayanan dengan persepsi pelanggan terhadap kinerja (*performance*) dari aspek pelayanan untuk mengidentifikasi layanan yang perlu ditingkatkan. Melalui aplikasi metode ini, perusahaan berharap dapat meningkatkan kualitas layanan sehingga jumlah pelanggan setia naik dari 34% menjadi 50%.

Aspek pelayanan yang diukur merupakan faktor yang menonjol dalam perusahaan tersebut. Daftar aspek pelayanan ini disusun dengan memperhatikan penelitian-penelitian terdahulu dalam bidang yang sama, survei awal terhadap grup kecil (*focus group*), maupun *managerial judgement* atau pendapat para manajer perusahaan.

Kemudian diperoleh 14 aspek yang menonjol dari perusahaan. Setelah daftar aspek pelayanan tersusun, dilakukan pengiriman kuisioner kepada 634 pelanggan. Pelanggan diminta memberikan persepsi tentang tingkat kepentingan aspek pelayanan dan persepsi tentang kinerja perusahaan terhadap aspek pelayanan tersebut. Skala yang digunakan pada kolom *importance* adalah "extremely important", "important", "slightly important", dan "not important". Sedangkan dalam kolom *performance*, skala yang digunakan adalah "excellent", "good", "fair", dan "poor".

Setelah jawaban responden terkumpul, maka dilakukan penghitungan rata-rata dari masing-masing aspek tingkat kepentingan maupun aspek kinerja. Hasil perhitungan rata-rata ini kemudian dipetakan dalam diagram empat kuadran dengan sumbu \bar{X} adalah rata-rata dari seluruh atribut kinerja, dan sumbu \bar{Y} adalah rata-rata dari seluruh atribut tingkat kepentingan sebagaimana terlihat pada Gambar 2.1.

Gambar 2.1
Diagram Importance - Performance Analysis¹⁴



¹⁴ Ibid 5

Dengan interpretasi dari masing-masing kuadran sebagai berikut:

- a. *Concentrate here* merupakan bagian yang dianggap penting oleh pelanggan namun kinerja tidak bagus.
- b. *Keep up with the good work* merupakan bagian dimana pelanggan menganggap bahwa atribut pelayanan tersebut penting dan kinerja yang diberikan bagus.
- c. *Low priority* merupakan bagian yang tidak penting bagi pelanggan dan kinerja pelayanan juga tidak bagus.
- d. *Possible overkill* merupakan bagian yang tidak penting bagi pelanggan namun kinerja pelayanan bagus.

Pengukuran kepuasan pelanggan menggunakan metode IPA bermanfaat untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dari pelayanan yang dilakukan oleh perusahaan. Hal yang perlu diperhatikan adalah bahwa setiap aspek pelayanan mempunyai posisi relatif terhadap sumbu tengah. Penempatan sumbu tengah \bar{X} dan \bar{Y} (*Importance-Performance Grid*) dalam diagram IPA memetakan secara relatif (*relative importance* dan *relative performance*), bukan secara absolut. Sehingga dimungkinkan untuk menggeser aspek yang berada di bagian *concentrate here* dan *low priority* ke sebelah kanan melalui peningkatan kualitas layanan.

Selain itu, perhatian khusus harus diberikan terhadap titik-titik ekstrim yang terletak jauh dari sumbu tengah. Karena titik-titik ini menunjukkan perbedaan besar antara tingkat kepentingan menurut pelanggan dengan kinerja perusahaan dan dimungkinkan merupakan indikator dari kepuasan pelanggan. Dalam penelitian Martilla dan James tersebut, titik ekstrim terdapat pada aspek harga layanan. Pelanggan menilai bahwa ongkos servis yang murah sangat penting, namun perusahaan menerapkan harga yang relatif tinggi. Dengan mengetahui hal tersebut perusahaan dapat menentukan strategi mengikat pelanggan setia melalui pemberian kupon diskon. Kupon diskon ini diberikan bagi pelanggan yang melakukan sekian kali servis mobil di tempat tersebut. Melalui strategi ini selain harga menjadi

relatif murah, konsumen juga terikat untuk melakukan servis di tempat tersebut agar bisa memperoleh diskon.

2.3.1.3. Modified Importance-Performance Analysis

Kitcharoen (2004)¹⁵ memodifikasi metode *Importance-Performance Analysis* dengan memperhatikan kelima dimensi penentu kualitas layanan SERVQUAL. Aspek-aspek layanan yang akan diukur dikelompokkan ke dalam lima dimensi penentu kualitas layanan SERVQUAL. Dimensi SERVQUAL dipilih karena beberapa alasan sebagai berikut:

- mudah dikenali oleh pelanggan dan jelas perbedaannya antara dimensi satu dengan dimensi yang lain;
- dapat diterapkan untuk mengukur kualitas jasa secara umum, tidak spesifik untuk suatu organisasi dalam bidang tertentu;
- dapat mencerminkan aspek evaluasi eksternal yaitu dari sisi pelanggan;
- pemilihan kriteria penilaian dapat disesuaikan dengan kebutuhan organisasi yang bersangkutan.

Metode ini disebut sebagai *Modified Importance-Performance Analysis* dan digunakan untuk mengukur kualitas layanan administrasi di 26 (dua puluh enam) universitas swasta di Thailand. Survei dilakukan terhadap 405 mahasiswa dan 390 staf universitas untuk mengetahui persepsi mereka tentang tingkat kepentingan dan kinerja layanan di bidang administrasi.

Penelitian ini mengungkapkan bahwa menurut mahasiswa, kinerja layanan administrasi masih belum sebanding dengan tingkat kepentingan mereka. Hal ini ditunjukkan dengan adanya gap negatif antara tingkat kepentingan dengan kinerja layanan dalam dimensi *empathy*, *responsiveness*, dan *reliability*. Dari penelitian ini juga diketahui bahwa tingkat kepentingan mahasiswa terhadap aspek layanan administrasi tinggi sedangkan penilaian mereka terhadap kinerja layanan rendah. Sehingga pemetaan hasil penilaian mahasiswa

¹⁵ Kitcharoen, K. 2004. The Importance-Performance Analysis of Service Quality in Administrative Departments of Private Universities in Thailand. *ABAC Journal*. Vol.24. No.3:20-46

dalam diagram IPA menunjukkan bahwa sebagian data berada pada bagian prioritas utama untuk ditingkatkan. Sedangkan skor yang diperoleh dari staf universitas menunjukkan bahwa tingkat kepentingan aspek layanan lebih rendah dari penilaian mahasiswa, namun skor kinerja layanan lebih tinggi dari mahasiswa. Sehingga pemetaan skor penilaian para staf universitas dalam diagram IPA memperlihatkan bahwa setiap aspek layanan terletak pada bagian pertahankan prestasi.

Dari hasil penelitian diketahui bahwa mahasiswa mempunyai penilaian lebih tinggi mengenai tingkat kepentingan layanan daripada staf universitas. Sedangkan penilaian mahasiswa terhadap kinerja layanan lebih rendah daripada staf universitas. Dengan demikian staf universitas harus meningkatkan beberapa aspek yang dinilai kurang oleh mahasiswa, yaitu setiap aspek yang mempunyai gap negatif dalam dimensi SERVQUAL.

Dengan memperhatikan hasil penelitian di atas dapat diketahui bahwa *Modified Importance - Performance Analysis* ini mempunyai beberapa keunggulan, yaitu:

- mudah dilakukan dan diinterpretasikan hasilnya;
- memetakan kekuatan dan kelemahan dari suatu layanan sehingga dapat menghasilkan informasi tentang aspek-aspek yang harus diperhatikan dan diperbaiki dari suatu layanan;
- dapat digunakan untuk melihat sebaran setiap aspek pelayanan secara dimensional sehingga dapat ditentukan dimensi mana yang sudah baik atau perlu peningkatan.

2.3.2. Mengukur Kualitas Layanan di Sektor Publik

Metode-metode yang telah disebutkan di atas dapat juga digunakan untuk mengukur kualitas layanan di sektor publik. Namun terdapat persepsi dalam masyarakat bahwa kualitas layanan yang diberikan oleh sektor publik yaitu pemerintah mempunyai kualitas yang berbeda jika dibandingkan dengan kualitas pelayanan yang

diberikan sektor swasta.¹⁶ Terdapat keraguan dalam masyarakat bahwa pemerintah mampu memberikan kualitas pelayanan yang unggul. Hal ini disebabkan karena sektor publik tidak mempunyai pesaing sehingga standar kualitas layanan yang diberikan lebih rendah dibanding sektor swasta. Jika masyarakat tidak puas dengan pelayanan publik, maka mereka tidak dapat berpindah kepada penyedia pelayanan lain. Sedangkan bagi sektor swasta, jika pelanggan tidak puas maka dapat berpindah ke penyedia jasa lain.

2.3.2.1. Aplikasi Metode SERVQUAL di Sektor Publik

Penelitian yang dilakukan oleh Camilleri, D. dan O'Callaghan, M. (1998)¹⁷ menggunakan instrumen SERVQUAL mengungkapkan perbedaan kualitas layanan yang diberikan rumah sakit pemerintah dengan rumah sakit swasta. Kuisisioner diberikan kepada pasien di rumah sakit pemerintah dan pasien di rumah sakit swasta. Hasil jawaban responden tersebut kemudian diperbandingkan.

Dari perbandingan tersebut diketahui bahwa pada rumah sakit swasta, kualitas layanan yang diharapkan oleh pasien lebih tinggi dibanding dengan rumah sakit pemerintah. Sedangkan pasien di rumah sakit pemerintah tidak mengharapkan mendapat layanan yang lebih baik meskipun rumah sakit pemerintah menggunakan sumber daya yang sama dengan rumah sakit swasta (misalnya rumah sakit pemerintah juga menggunakan tenaga profesional sebagaimana yang digunakan rumah sakit swasta). Hal ini mengindikasikan bahwa pasien yang merasa kecewa terhadap pelayanan rumah sakit pemerintah dapat menjadi pelanggan potensial rumah sakit swasta di masa yang akan datang.

Tingkat kepuasan pasien di rumah sakit pemerintah terhadap kualitas layanan secara keseluruhan sebesar 54%. Sedangkan tingkat kepuasan pasien di rumah sakit swasta terhadap kualitas layanan secara keseluruhan adalah 60%. Alasan pasien yang memilih berobat

¹⁶ Halachmi, A. 1997. Service Quality in the Public Sector: An International Symposium. *Public Productivity & Management Review*.

¹⁷ Camilleri, D. and O'Callaghan, M. 1998. Comparing Public and Private Hospital Care Service Quality. *International Journal of Health Care Quality Assurance*. Vol. 11, Iss. 4: p.127

ke rumah sakit swasta adalah: (1) mendapatkan lingkungan fisik rumah sakit yang lebih menyenangkan; (2) mendapatkan layanan yang lebih personal; dan (3) mendapatkan layanan berteknologi tinggi. Sedangkan alasan pasien yang memilih berobat ke rumah sakit pemerintah adalah: (1) mendapatkan harga yang lebih murah; (2) karena dokter yang menangani mereka bekerja di rumah sakit tersebut. Sehingga dapat dikatakan bahwa pasien yang memilih menggunakan rumah sakit swasta adalah mereka yang ingin mendapatkan layanan dengan kualitas tinggi. Sedangkan pasien yang menggunakan rumah sakit pemerintah adalah karena terpaksa oleh keadaan.

2.3.2.2. Indeks Kepuasan Masyarakat

Pengukuran kualitas pelayanan publik dapat dilakukan dengan mengacu pada standar pelayanan yang sudah ditentukan oleh pemerintah. Di Amerika terdapat standar pelayanan pelanggan yang ditetapkan sebagai standar pelayanan publik. Pelayanan publik harus mempunyai kualitas unggul seperti halnya pelayanan dari sektor swasta yang menyediakan jasa serupa.¹⁸

Di Indonesia, kualitas layanan yang diberikan oleh unit-unit pemerintah dapat diukur melalui standar yang telah ditentukan oleh Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara, yaitu dengan menghitung IKM (Indeks Kepuasan Masyarakat). IKM tertuang dalam Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor KEP/25/M.PAN/2/2004, yang dikeluarkan sehubungan dengan pencanangan tahun 2004 sebagai Tahun Peningkatan Pelayanan Publik.

Definisi Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) adalah data dan informasi tentang tingkat kepuasan masyarakat yang diperoleh dari hasil pengukuran secara kuantitatif dan kualitatif atas pendapat masyarakat dalam memperoleh pelayanan dari aparatur

¹⁸ Donnelly, M., Wisniewski, M., Dalrymple, J. F., dan Curry, A. C. 1995. Measuring Service Quality in Local Government: The SERVQUAL Approach. *The International Journal of Public Sector Management*. Vol. 8, Iss.7: p.15.

penyelenggara pelayanan publik dengan membandingkan antara harapan dan kebutuhannya. Adapun mengenai unsur pelayanan yang dinilai adalah:

- 1) Prosedur pelayanan; kemudahan tahapan pelayanan dilihat dari kesederhanaan alur pelayanan.
- 2) Persyaratan pelayanan; persyaratan teknis dan administratif yang diperlukan sesuai dengan jenis pelayanan.
- 3) Kejelasan petugas pelayanan; keberadaan dan kepastian petugas yang memberikan pelayanan.
- 4) Kedisiplinan petugas pelayanan; kesungguhan petugas dalam memberikan pelayanan terutama konsistensi waktu kerja sesuai ketentuan yang berlaku.
- 5) Tanggung jawab petugas pelayanan; kejelasan wewenang dan tanggung jawab petugas dalam penyelenggaraan dan penyelesaian pelayanan.
- 6) Kemampuan petugas pelayanan; tingkat keahlian dan ketrampilan yang dimiliki petugas dalam menyelesaikan pelayanan.
- 7) Kecepatan pelayanan; target waktu pelayanan dapat diselesaikan.
- 8) Keadilan mendapatkan pelayanan; pelaksanaan pelayanan tanpa membedakan golongan/status orang yang dilayani.
- 9) Kesopanan dan keramahan petugas; sikap dan perilaku petugas dalam memberikan pelayanan selalu memperhatikan kesopanan dan menghargai orang yang dilayani.
- 10) Kepastian jadwal pelayanan; pelaksanaan waktu pelayanan sesuai dengan ketentuan.
- 11) Kenyamanan lingkungan; kondisi sarana dan prasarana pelayanan yang bersih, rapi, dan teratur sehingga memberikan rasa nyaman.
- 12) Keamanan pelayanan; terjaminnya tingkat keamanan lingkungan sehingga menimbulkan rasa tenang.

Keduabelas unsur ini dituangkan dalam pertanyaan kuisisioner dan Wajib Pajak diminta memilih satu opsi jawaban dengan bobot

yang sudah ditentukan. Kemudian dihitung nilai indeks dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Nilai Indeks} = \frac{\text{Total Persepsi per Unsur} \times \text{Rata-Rata Tertimbang}}{\text{Jumlah Unsur yang Terisi}}$$

Penilaian IKM berkisar pada interval 25-100. Untuk memudahkan interpretasi terhadap penilaian IKM, maka nilai indeks dikalikan dengan nilai dasar 25. Kemudian kualitas dan kinerja pelayanan dapat dicari menggunakan Tabel 2.2 berikut.

Tabel 2.2
Mutu Pelayanan dan Kinerja Unit Pelayanan

1	1.00 – 1.75	25.00 – 43.75	D	Tidak Baik
2	1.76 – 2.50	43.76 – 62.50	C	Kurang Baik
3	2.51 – 3.25	62.51 – 81.25	B	Baik
4	3.26 – 4.00	81.26 – 100	A	Sangat Baik

Sumber: KEP/25/M.PAN/2/2004

IKM digunakan oleh sektor pelayanan publik, seperti: (1) Dinas perhubungan; Dinas Kependudukan dan Catatan sipil; Dinas Pendidikan; dan kelurahan¹⁹, (2) Dinas Pekerjaan Umum; dan Dinas Kesehatan.²⁰ Hasil survei kepuasan masyarakat terhadap pelayanan publik menunjukkan bahwa kualitas pelayanan publik yang diberikan masih perlu peningkatan. Masyarakat menilai penyelenggaraan pelayanan publik kurang cepat dan prosedur pelayanan berbelit-belit.

Penilaian kepuasan masyarakat terhadap pelayanan publik menggunakan IKM dapat dijadikan bahan evaluasi untuk meningkatkan aspek pelayanan yang kurang baik. Namun belum dapat menunjukkan tingkat kebutuhan masyarakat terhadap masing-masing

¹⁹ Pemda Semarang. 2003. *Indeks Kepuasan Masyarakat Terhadap Pelayanan Publik Turun*. Antara News. 4 Juni 2008.

²⁰ Diyanto, et. al. 2006. *Survei Indeks Kepuasan Masyarakat terhadap Pelayanan Kesehatan di RSUD Dr. M. Yunus dan RSUD Curug Rejang Lebong Propinsi Bengkulu Tahun 2006*. Dinas Kesehatan Bengkulu.

aspek pelayanan. Karena masyarakat hanya diminta memberikan penilaian terhadap kinerja pelayanan, sedangkan kebutuhan mereka belum diperhatikan.

2.4. Pengertian *Account Representative*

Peningkatan pelayanan tidak terlepas dari konsep pelayanan prima yang ditetapkan DJP melalui penunjukan *Account Representative* (AR). AR merupakan staf khusus yang membantu Wajib Pajak dalam mengurus kewajiban perpajakannya. Konsep pembentukan AR dilatarbelakangi oleh adanya tuntutan dari Wajib Pajak yang menghendaki pelayanan kantor pajak menjadi lebih baik.

2.4.1. Istilah *Account Representative* (AR)

Istilah *Account Representative* (AR) muncul sejalan dengan penerapan Sistem Administrasi Perpajakan Modern yang merupakan ciri khas kantor pelayanan pajak modern. Istilah ini merupakan gabungan dari dua kata yaitu, *account* dan *representative*. Secara keseluruhan *Account Representative* didefinisikan sebagai *someone in charge of a client's account for an advertising agency or brokerage or other service business*.²¹ Dengan demikian seorang AR adalah seseorang yang dipilih untuk mewakili seseorang atau lembaga dengan tugas menyuarakan sesuatu atau memberikan pelayanan tertentu.

Account Representative banyak digunakan oleh perusahaan-perusahaan swasta untuk melayani pelanggan dengan memfokuskan pelayanan pada kepuasan pelanggan. Selain itu AR juga bertanggung jawab untuk membangun komunikasi yang efektif baik dengan pelanggan maupun mitra kerja.

Seorang *Account Representative* di lingkungan DJP dapat diartikan sebagai:²²

- Orang yang dipilih oleh DJP serta diberikan kepercayaan dan kewenangan untuk memberikan pelayanan, pembinaan dan

²¹ Fitrinawati, E. dan Almaidah, A. 2006. Peran *Account Representative* yang Mendukung Pelayanan Prima. *Majalah Berita Pajak*. Jakarta.

²² Kep.Men.Keu. No 98/KMK.01/2006 tentang *Account Representative* pada Kantor Pelayanan Pajak yang Telah Mengimplementasikan Organisasi Modern.

pengawasan secara langsung kepada Wajib Pajak yang telah ditunjuk menjadi tanggung jawabnya.

- Orang yang ditugaskan oleh Kepala Kantor untuk memberikan informasi mengenai kondisi riil pemenuhan kewajiban perpajakan Wajib Pajak yang menjadi tanggung jawabnya.

Secara singkat dapat dikatakan bahwa AR adalah penghubung antara Wajib Pajak dan kantor pajak. AR menyampaikan informasi dalam dua arah, yaitu informasi dari otoritas pajak ke Wajib Pajak dalam bentuk pelayanan dan pembinaan, serta informasi dari Wajib Pajak ke otoritas pajak dalam bentuk kondisi riil Wajib Pajak. Dengan adanya AR diharapkan hubungan antara Wajib Pajak dengan kantor pajak berkembang secara sehat, jujur, dan transparan.

2.4.2. Peranan AR

AR merupakan staf pendukung pelayanan dalam kantor pelayanan pajak modern bertanggung jawab dan berwenang untuk:²³

- a. memberikan pelayanan secara langsung,
- b. menyampaikan informasi perpajakan secara efektif dan profesional,
- c. memberikan respon yang efektif atas pertanyaan dan permasalahan yang disampaikan Wajib Pajak,
- d. memberikan edukasi dan asistensi, serta
- e. mengawasi pemenuhan hak serta kewajiban Wajib Pajak.

Tugas-tugas dan fungsi AR adalah sebagai berikut:

- a. Sebagai pegawai penghubung (*Liaison Officer*) yang menjadi tanggung jawabnya untuk jenis pajak PPh, PPN, PPnBM (untuk AR di KPP Pratama ditambah dengan PBB, dan BPHTB).
- b. Memahami segala ruang lingkup usaha dan pekerjaan Wajib Pajak yang menjadi tanggung jawabnya.
- c. Melakukan pengawasan terhadap seluruh kewajiban perpajakan Wajib Pajak yang menjadi tanggung jawabnya.

²³ Tupoksi dan Urjab AR. Pusklat Perpajakan. BPPK. Departemen Keuangan RI

- d. Membangun hubungan yang sehat, jujur dan transparan dengan Wajib pajak yang menjadi tanggung jawabnya sehingga tercipta kesadaran Wajib Pajak dalam memenuhi hak dan kewajibannya di bidang perpajakan.
- e. Berkewajiban memberikan data dan informasi mengenai Wajib Pajak yang menjadi tanggung jawabnya kepada seksi terkait untuk tujuan peningkatan kepatuhan maupun penegakan hukum (dengan persetujuan tertulis Kepala Kantor)
- f. Berkewajiban memutakhirkan data dan informasi yang berkaitan dengan Wajib Pajak yang menjadi tanggung jawabnya.
- g. Melaporkan seluruh kegiatan yang dilakukan kepada atasan langsung.

Tanggung jawab seorang AR adalah sebagai berikut:

- a. Memberikan pelayanan prima kepada Wajib Pajak.
- b. Memberikan penyuluhan tentang kebijakan perpajakan yang berlaku.
- c. memberikan bimbingan dan konsultasi terhadap Wajib Pajak yang menjadi tanggung jawabnya.
- d. Melakukan pengawasan kepatuhan formal dan material Wajib Pajak yang menjadi tanggung jawabnya.
- e. Mencari, mengumpulkan dan merekam data dan informasi yang diperoleh kedalam Sistem Informasi Perpajakan.
- f. Melaksanakan dan menyelesaikan seluruh kegiatan yang tercantum pada menu pengawasan alur kerja.

Dengan demikian dapat disarikan bahwa peran AR adalah sebagai penghubung antara KPP dengan Wajib Pajak, yang bertanggung jawab untuk menyampaikan informasi perpajakan secara efektif dan profesional. Mereka terlatih untuk memberikan respon yang efektif atas pertanyaan dan permasalahan yang diajukan Wajib Pajak sesegera mungkin. AR juga bertanggung jawab untuk memastikan bahwa Wajib Pajak memperoleh hak-haknya secara transparan. AR memiliki pemahaman tentang bisnis serta kebutuhan Wajib Pajak dalam hubungannya dengan kewajiban perpajakan. Untuk itu AR

secara berkala mendapatkan pendidikan dan pelatihan dari berbagai nara sumber.

Mengingat pentingnya peran AR dalam menyelenggarakan seluruh kebutuhan administratif Wajib Pajak maka DJP menetapkan perlunya penilaian terhadap kualitas pelayanan AR kepada Wajib Pajak. Hasil penilaian tersebut selanjutnya digunakan untuk menyusun rekomendasi peningkatan pelayanan.²⁴

2.5. Penelitian Sebelumnya Mengenai Kinerja AR

2.5.1. Survei Internal Kanwil dan KPP Wajib Pajak Besar

Sebuah survei internal dilakukan oleh Kanwil bekerja sama dengan KPP Wajib Pajak Besar kepada 180 Wajib Pajak pada tahun 2004. Wajib Pajak diminta memberikan penilaian atas lima kriteria dari pelayanan AR, yaitu:

- 1) Peran AR dalam membantu Wajib Pajak;
- 2) Kemampuan AR dalam menguasai peraturan perpajakan;
- 3) Kemampuan AR dalam berkomunikasi;
- 4) Kemampuan AR dalam memahami pertanyaan Wajib Pajak; dan
- 5) Kecepatan AR dalam menginformasikan hal-hal yang berkaitan dengan kewajiban perpajakan Wajib Pajak.

Wajib Pajak diminta menilai kinerja AR dengan pilihan jawaban sebagai berikut: a) tidak baik, b) kurang baik, c) baik, dan d) sangat baik. Data yang diperoleh dari Wajib Pajak kemudian disajikan dalam bentuk persentase seperti terlihat pada Tabel 2.3

Tabel 2.3
Hasil Survei Kinerja AR pada KPP Wajib Pajak Besar Tahun 2004

1. AR membantu WP	0%	3%	73%	24%
2. Penguasaan peraturan perpajakan	0%	4%	88%	8%
3. Kemampuan berkomunikasi	0%	2%	80%	18%
4. Memahami pertanyaan WP	0%	4%	84%	12%
5. Kecepatan menginformasikan	2%	15%	71%	12%
Rata-rata	0,4%	5,6%	79,2%	14,8%

Sumber: P₂Humas KPP WP Besar 1

²⁴ Ibid 9

Rata-rata kinerja AR menurut Wajib Pajak dalam memenuhi kelima kriteria penilaian adalah baik dengan persentase 79,2%. Namun perlu diperhatikan bahwa masih terdapat penilaian tidak baik dan kurang baik yaitu pada aspek kinerja AR dalam menginformasikan segala hal yang berkaitan dengan kewajiban perpajakan Wajib Pajak, terutama mengenai perubahan peraturan perpajakan.

2.5.2. Penelitian Wellyando

Penelitian Wellyando (2004) menelaah mengenai kinerja AR di sembilan kantor pajak modern di lingkungan Kantor Wilayah DJP Jakarta Khusus. Data yang diperlukan untuk mengukur kinerja AR diperoleh dengan menyebarkan kuisioner kepada Wajib Pajak di wilayah Kanwil DJP Jakarta Khusus. Metode yang digunakan adalah *Importance-Performance Analysis* dengan jumlah responden 110. Jawaban 110 responden tersebut mewakili penilaian kinerja terhadap 81 AR dari 308 AR yang ada di lingkungan Kanwil DJP Jakarta Khusus, atau 26,3% dari total jumlah AR. Hasil dari penelitian tersebut adalah:

- a. Analisis terhadap dimensi penampilan fisik (*Tangible*) menunjukkan bahwa kinerja AR memenuhi 85,58% harapan seluruh responden yang berjumlah 110 orang.
- b. Analisis terhadap dimensi keandalan (*Reliability*) menunjukkan bahwa kinerja AR memenuhi 85,35% harapan seluruh responden yang berjumlah 110 orang.
- c. Analisis terhadap dimensi ketanggapan (*Responsiveness*) menunjukkan bahwa kinerja AR memenuhi 80,23% harapan seluruh responden yang berjumlah 110 orang.
- d. Analisis terhadap dimensi jaminan (*Assurance*) menunjukkan bahwa kinerja AR memenuhi 85,36% harapan seluruh responden yang berjumlah 110 orang.
- e. Analisis terhadap dimensi empati (*Empathy*) menunjukkan bahwa kinerja AR memenuhi 80,86% harapan seluruh responden yang berjumlah 110 orang.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja AR belum sepenuhnya memenuhi harapan Wajib Pajak. Ada beberapa aspek pelayanan AR yang belum memuaskan Wajib Pajak, antara lain:

- a. AR belum sepenuhnya membantu Wajib Pajak dalam proses Pemindahbukuan (Pbk) dan memperoleh Surat Keterangan Bebas Pajak.
- b. AR kurang cepat dalam menyelesaikan pelayanan kepada Wajib Pajak.
- c. AR kurang cepat dalam menginformasikan perubahan peraturan perpajakan.

2.5.3. Penelitian Setyawan

Penelitian Setyawan (2004) dilakukan untuk mengukur kualitas pelayanan AR di Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar Satu (LTO 1). Model yang digunakan untuk mengukur kualitas pelayanan AR adalah model SERVQUAL (*Service Quality*) yang dikembangkan oleh Parasuraman, Zeithaml, dan Berry (1985).

Kualitas pelayanan AR dinilai melalui lima (5) dimensi yaitu; *tangible, reliability, responsiveness, assurance, dan empathy*. Adapun langkah-langkah untuk menghitung gap dan tingkat kepuasan Wajib Pajak terhadap pelayanan AR adalah sebagai berikut:

1. Mencari rata-rata hitung dari masing-masing aspek dalam kuisioner, baik untuk harapan Wajib Pajak maupun persepsi terhadap pelayanan yang diterima.
2. Menghitung kesenjangan antara harapan dengan persepsi Wajib Pajak berdasarkan rumus: $\text{Gap} = \text{Skor Persepsi} - \text{Skor Harapan}$ ²⁵
Kemudian hasil perhitungan gap dapat dijelaskan sebagai berikut:
Gap = 0 berarti tingkat pelayanan AR sama dengan yang diharapkan Wajib Pajak;
Gap > 0 berarti tingkat pelayanan AR sangat memuaskan Wajib Pajak;

²⁵ Zeithaml Valerie A., Parasuraman A., and Berry Leonard L. *Delivering Quality Service*. The Free Press. New York. 1990.

Gap < 0 berarti tingkat pelayanan AR lebih rendah dari harapan Wajib Pajak.

3. Menghitung tingkat kepuasan Wajib Pajak dari kelima dimensi penentu kualitas pelayanan dengan rumus:

$$\text{SkorKepuasan} = \frac{\text{SkorPersepsi}}{\text{Skorharapan}} \times 100\%$$

Hasil penelitian Setyawan dalam Tabel 2.4 menunjukkan bahwa secara keseluruhan tingkat kepuasan Wajib Pajak terhadap pelayanan AR di KPP WP Besar 1 mencapai 86% dari harapan responden yang berjumlah 80 orang. Rata-rata skor harapan Wajib Pajak adalah 3,953 sedangkan rata-rata skor persepsi 3,431, sehingga gap bernilai negatif. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pelayanan AR di KPP WP Besar Satu belum memuaskan Wajib Pajak.

Tabel 2.4
Rata-Rata Skor Tingkat Kualitas Pelayanan dan Kepuasan Wajib Pajak atas Pelayanan AR di KPP Wajib Pajak Besar Satu

1	<i>Tangible</i>	3,566	3,003	+ 0,563	1,18
2	<i>Reliability</i>	3,287	4,523	- 0,236	0,72
3	<i>Responsiveness</i>	3,440	3,110	+ 0,330	1,10
4	<i>Assurance</i>	3,535	4,455	- 0,920	0,79
5	<i>Empathy</i>	3,327	4,673	- 0,346	0,69
Rata-rata		3,431	3,953	- 0,522	0,86

Sumber: Setyawan, 2004

Uraian dalam bab ini menjelaskan bahwa penelitian kualitas layanan perpajakan melalui survei kepada Wajib Pajak perlu dilakukan mengingat karakteristik pajak sebagai suatu iuran yang dapat dipaksakan. Pemungutan pajak tidak dapat berjalan secara optimal jika tidak diikuti oleh peningkatan kualitas layanan perpajakan. Hal ini telah terbukti pada kantor pajak yang telah berorientasi kepada pelayanan prima seperti *Large Tax Office (LTO)* dapat meningkatkan penerimaan pajaknya setiap tahun.

Beberapa metode pengukuran kualitas layanan dari sisi pelanggan telah banyak diperkenalkan oleh para peneliti, yaitu SERVQUAL²⁶, *Importance Performance Analysis*²⁷ dan modifikasi dari *Importance Performance Analysis*²⁸. Namun metode-metode tersebut juga dapat digunakan untuk mengukur kualitas layanan di sektor publik. Di Indonesia juga telah diperkenalkan metode pengukuran kualitas layanan dari unit-unit layanan pemerintah, yaitu dengan mengukur indeks kepuasan masyarakat. Melalui pengukuran kualitas layanan, unit-unit layanan pemerintah dapat mengetahui aspek-aspek layanan yang sudah baik dan yang perlu ditingkatkan.



²⁶ Ibid 25

²⁷ Ibid 5

²⁸ Ibid 15

BAB III GAMBARAN UMUM

3.1. Sistem Administrasi Perpajakan Modern (SAPM)

Penerapan Sistem Administrasi Perpajakan Modern merupakan bagian dari tahapan reformasi administrasi perpajakan yang telah dicanangkan Direktorat Jenderal Pajak. Penerapan SAPM di Kanwil DJP Jawa Bagian Barat I dimulai dengan restrukturisasi organisasi pada Kanwil DJP Jawa bagian Barat I dan pembentukan KPP Madya Tangerang.

Karakteristik dari SAPM sebagaimana telah diterapkan di lingkungan Kanwil DJP Jawa Bagian Barat I dan KPP Madya Tangerang sejak bulan Juli tahun 2006 adalah sebagai berikut:

- a. Struktur organisasi dirancang berdasarkan fungsi.
- b. Adanya *Account Representative* (AR) yang bertanggung jawab melayani dan mengawasi kepatuhan Wajib Pajak.
- c. Adanya sistem pemantauan proses administrasi perpajakan (*workflow*) dan manajemen kasus (*case management*).
- d. Pemusatan PPN secara otomatis, pembayaran melalui *e-payment* dan pelaporan melalui *e-SPT* atau *e-filing*.
- e. Adanya pemisahan fungsi yang jelas antara Kanwil dan KPP, di mana:
 - KPP bertanggung jawab untuk melaksanakan fungsi pelayanan, pengawasan, penagihan dan pemeriksaan.
 - Kanwil bertanggung jawab untuk melaksanakan fungsi pengawasan terhadap pelaksanaan operasional KPP, keberatan dan banding serta penyidikan.

Selain perubahan struktur organisasi, implementasi SAPM didukung oleh teknologi informasi yang semakin baik. Perubahan teknologi sistem dari Sistem Informasi Perpajakan (SIP) menjadi Sistem Informasi Direktorat Jenderal pajak (SIDJP) memberikan kelancaran akses data pembayaran dan pelaporan SPT secara *real time*.

Perangkat pendukung lain adalah kode etik pegawai dan kualitas SDM yang memadai. Kode etik pegawai diterapkan untuk meningkatkan integritas dan kewibawaan pegawai di mata Wajib Pajak. Sedangkan peningkatan kualitas SDM dilakukan dengan menyeleksi pegawai yang akan ditempatkan di kantor modern dalam beberapa tahapan seleksi. Pemilihan *Account Representative* yang ditempatkan di lingkungan Kanwil DJP Jawa Bagian Barat I dan KPP Madya Tangerang dilakukan sesuai dengan Keputusan Menteri Keuangan RI No.98/KMK.01/2006 tanggal 20 Februari 2006, yaitu:

1. Lulus pendidikan formal paling rendah Diploma III;
2. Pangkat paling rendah pada saat diusulkan adalah Pengatur Tingkat I (Golongan II/d);
3. Lulus tes psikologi dan wawancara;
4. Lulus diklat *Account Representative* yang diselenggarakan Direktorat Jenderal Pajak.

3.2. Sejarah Kantor Pelayanan Pajak Madya Tangerang

Proses Restrukturisasi organisasi pada Kantor Wilayah DJP Jawa Bagian Barat I dilaksanakan secara bertahap berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 238/KMK.01/2006 tanggal 9 Mei 2006. Keputusan tersebut kemudian dijelaskan dalam Peraturan Menteri Keuangan No.32/PMK.01/2006 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Pajak beserta perubahannya yaitu Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia No. 55/PMK.01/2007.

Seiring dengan modernisasi Kanwil DJP Jawa Bagian Barat I maka dibentuklah Kantor Pelayanan Pajak Madya Tangerang pada bulan Juli tahun 2006. Jenis pajak yang diadministrasikan adalah seluruh jenis pajak kecuali Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) serta Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan (BPHTB).

Karakteristik KPP Madya atau *Middle Tax Office* adalah sebagai berikut:

- Jumlah kantor satu di setiap kanwil dan sepuluh di Kanwil Khusus Jakarta.

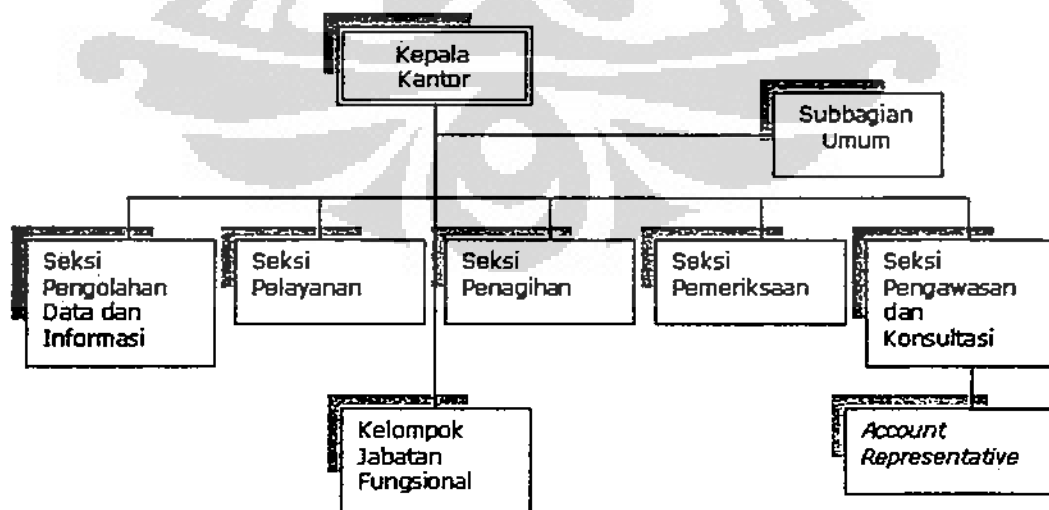
- Wajib Pajak KPP Madya merupakan 200-500 perusahaan terbesar di kanwil tersebut termasuk Wajib Pajak lokasi yang domisilinya terdaftar pada kanwil modern lain.
- Tidak terdapat Seksi Ekstensifikasi.
- Pajak yang diadministrasikan adalah PPN, PPnBM dan PPh.
- Tidak mengadministrasikan PBB dan BPHTB serta Wajib Pajak Orang Pribadi.
- Menggunakan Sistem Informasi Direktorat Jenderal Pajak (SIDJP).

KPP Madya Tangerang dirancang untuk mengadministrasikan 507 Wajib Pajak Badan yang tergolong besar dalam wilayah Propinsi Banten. Wajib Pajak yang terdaftar di KPP Madya Tangerang dibagi dalam 4 (empat) kelompok sesuai dengan jenis lapangan usahanya, yaitu Industri, Perdagangan, Jasa Keuangan, dan Jasa Lainnya (Non Keuangan). Masing-masing kelompok ditempatkan pada satu Seksi Pengawasan dan Konsultasi (PK) dengan rincian sebagai berikut:

- Seksi Pengawasan dan Konsultasi I sebanyak 151 Wajib Pajak.
- Seksi Pengawasan dan Konsultasi II sebanyak 130 Wajib Pajak.
- Seksi Pengawasan dan Konsultasi III sebanyak 111 Wajib Pajak.
- Seksi Pengawasan dan Konsultasi IV sebanyak 115 Wajib Pajak.

3.3. Struktur Organisasi

Gambar 3.1
Struktur Organisasi KPP Madya Tangerang



Susunan Organisasi KPP Madya Tangerang yang ditunjukkan oleh Gambar 3.1, adalah berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan RI No. 587/KMK.01/2003 tanggal 31 Desember 2003, terdiri dari:

a. Kepala Kantor:

Kepala Kantor bertanggung jawab atas terselenggaranya seluruh urusan KPP yang dipimpinnya dan mengambil sejumlah kebijakan strategis terkait dengan permasalahan di lingkungan KPP.

b. Subbagian Umum:

Subbagian umum bertugas melakukan urusan kepegawaian, keuangan, tata usaha dan rumah tangga.

c. Seksi Pengolahan Data dan Informasi (PDI):

Seksi ini bertugas melakukan pengumpulan, pencarian, dan pengolahan data, pengamatan potensi perpajakan, penyajian informasi perpajakan, perekaman dokumen perpajakan, pelayanan dukungan teknis komputer, pemantauan aplikasi e-SPT dan *e-filling*, serta penyiapan laporan kinerja.

d. 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, pelaksanaan ekstensifikasi serta melakukan kerja sama perpajakan.

e. Seksi Pengawasan dan Konsultasi (PK):

Seksi PK melakukan pengawasan kepatuhan kewajiban perpajakan Wajib Pajak, bimbingan/himbauan kepada Wajib Pajak dan konsultasi teknis perpajakan, penyusunan profil Wajib Pajak, analisis kinerja Wajib Pajak, melakukan rekonsiliasi data Wajib Pajak dalam rangka melakukan intensifikasi, serta melakukan evaluasi hasil banding.

f. Seksi Pemeriksaan:

Seksi ini bertugas melakukan penyusunan rencana pemeriksaan, pengawasan pelaksanaan aturan pemeriksaan, penerbitan dan

penyaluran Surat Perintah Pemeriksaan Pajak, serta administrasi pemeriksaan perpajakan lainnya.

g. 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.

h. Kelompok Jabatan Fungsional:

Kelompok jabatan fungsional untuk KPP Madya hanya terdiri dari jabatan fungsional pemeriksa pajak. Sedangkan untuk KPP Pratama juga terdapat jabatan fungsional penilai PBB. Fungsional pemeriksa pajak aktif melakukan pemeriksaan terhadap Wajib Pajak yang diusulkan oleh AR untuk diperiksa. Hasil pemeriksaan tersebut adalah Surat Ketetapan Pajak (SKP) yang menyatakan pajak terutang kurang bayar, lebih bayar ataupun nihil.

3.4. Usaha Pencapaian Target Penerimaan Pajak

KPP Madya Tangerang mempunyai tugas pokok mengamankan penerimaan pajak melalui program peningkatan pelayanan kepada Wajib Pajak, peningkatan citra serta peningkatan efektivitas tindakan *law enforcement*. Strategi yang diterapkan adalah menerapkan prinsip *good governance* sebagai standar perilaku dalam memberikan pelayanan dan pengawasan kepada Wajib Pajak. Perwujudan *good governance* dalam lingkungan KPP Madya Tangerang antara lain dengan:

- Menerapkan sistem alur kerja dalam melaksanakan tugas-tugas pelayanan sehingga setiap keterlambatan proses pekerjaan dapat dideteksi lebih awal.
- Menerapkan kode etik pegawai DJP yang menjadi standar perilaku pegawai dan memberikan kesempatan kepada Wajib Pajak untuk ikut mengawasi kepatuhan pegawai dengan menempel poster yang berisi kewajiban serta larangan bagi pegawai di Tempat Pelayanan Terpadu.

- Melaksanakan *inhouse training* kepada pegawai serta diklat untuk AR secara berkala dengan 5 materi diklat, yaitu manajemen diri, tugas pokok dan fungsi AR, teknik pembuatan profil WP dan pengawasan WP, analisis laporan keuangan/SPT, serta kemampuan komunikasi dan negosiasi.

Hasil peningkatan pelayanan kepada Wajib Pajak serta penerapan *good governance* tampak pada surplus penerimaan pajak KPP Madya Tangerang pada tahun 2006.

Tabel 3.1
Kinerja 5 KPP Modern Tahun Pajak 2006

dalam ribuan rupiah

1.	BUMN	50.325.058.740	114,92
2.	Pratama Menteng 1	309.872.320	107,67
3.	Tanah Abang 2	374.840.620	105,00
4.	WP Besar 1	44.049.741.400	104,90
5.	Madya Tangerang	1.011.705.930	101,12

Sumber: Intranet Ditjen pajak

Pada Tabel 3.1 terlihat bahwa KPP Madya Tangerang merupakan satu dari lima KPP Modern yang mampu melampaui target penerimaan pajak tahun 2006. Kelima KPP modern yang melampaui target adalah KPP BUMN (114,9%), KPP Pratama Menteng Satu (110,1%), KPP Pratama Jakarta Tanah Abang Dua (105%), KPP WP Besar I (103,1%) dan KPP Madya Tangerang (101,1%). Hal ini disebabkan karena peningkatan kualitas pelayanan di Kantor-kantor pajak dengan sistem modern dan keberhasilan AR dalam melakukan pengawasan kepatuhan pembayaran pajak.

Uraian dalam bab ini menjelaskan bahwa KPP Madya Tangerang dengan struktur organisasi berdasarkan fungsi dan berorientasi kepada pelayanan prima telah mampu mencapai surplus penerimaan pajak pada tahun 2006. Hal ini merupakan wujud dari penerapan *good governance*, konsep pelayanan prima, keberhasilan AR dalam pengawasan kepatuhan pembayaran pajak dan beberapa pelatihan yang telah dilaksanakan untuk meningkatkan kualitas layanan.

BAB IV METODOLOGI PENELITIAN

4.1. Kerangka Pemikiran

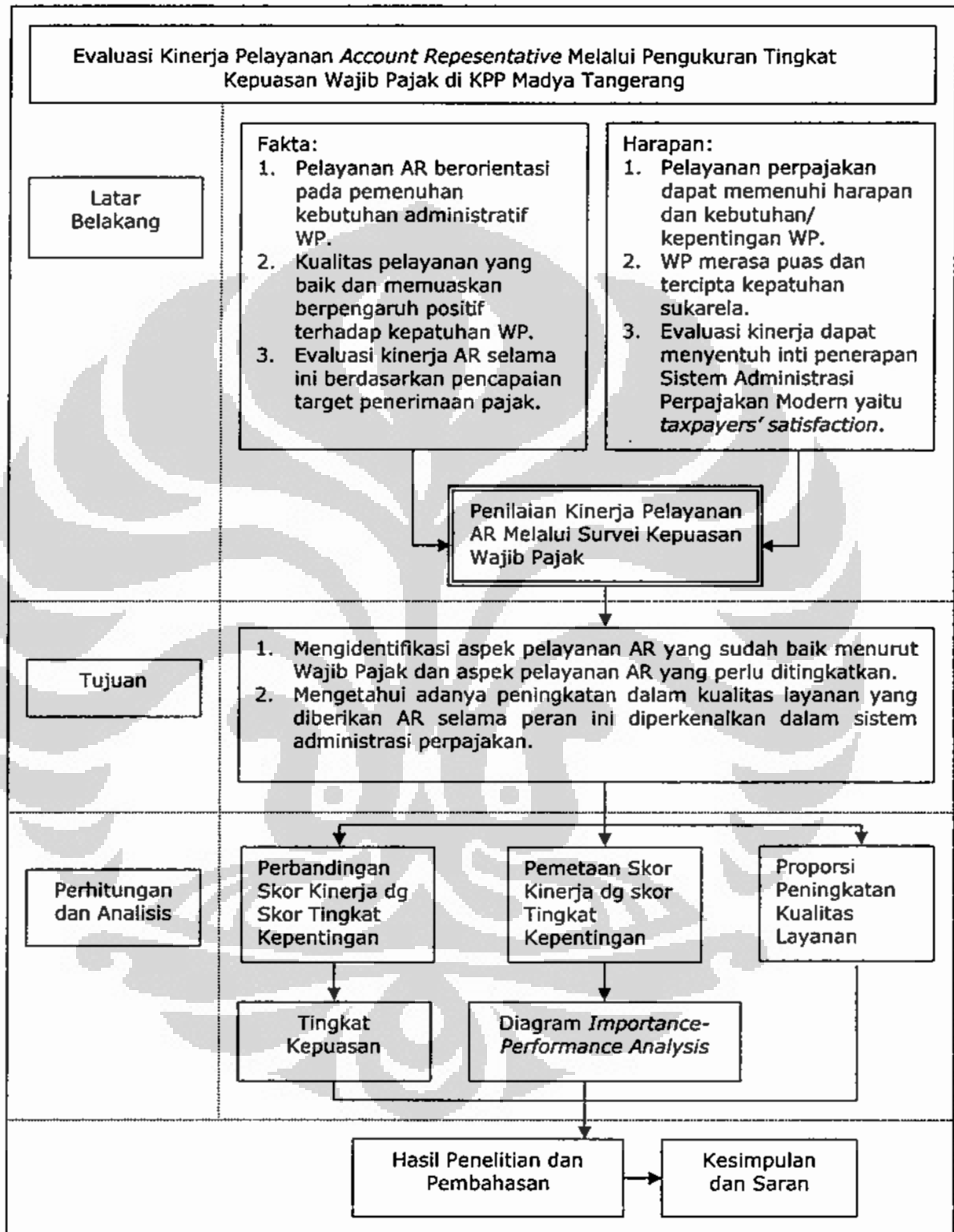
Evaluasi kinerja pelayanan AR dilakukan dengan mengukur tingkat kepuasan Wajib Pajak terhadap pelayanan yang diberikan AR. Data digunakan dalam penelitian ini diperoleh melalui survei kepada Wajib Pajak. Tingkat kepuasan Wajib Pajak terhadap kinerja AR diukur dalam lima dimensi penentu kualitas pelayanan, yaitu (1) *Tangible*, (2) *Reliability*, (3) *Responsiveness*, (4) *Assurance*, dan (5) *Empathy*. Wajib Pajak diminta memberikan persepsi tentang tingkat kepentingan masing-masing kriteria dan persepsi tentang kinerja AR dalam memenuhi masing-masing kriteria tersebut.

Kinerja pelayanan AR terhadap Wajib Pajak diukur dengan membandingkan antara persepsi Wajib Pajak tentang tingkat kepentingan masing-masing kriteria dan persepsi Wajib Pajak tentang kinerja AR dalam memenuhi masing-masing kriteria tersebut. Jika kinerja AR sebanding dengan tingkat kepentingan masing-masing kriteria menurut Wajib Pajak, maka dapat dikatakan bahwa Wajib Pajak merasa puas terhadap pelayanan AR.

Selanjutnya hasil rata-rata masing-masing kriteria dari tingkat kepentingan dan kinerja akan dipetakan ke dalam diagram empat kuadran yang disebut Diagram *Importance-Performance Analysis* (selanjutnya akan disebut Diagram IPA). Setiap aspek pelayanan akan mempunyai posisi relatif terhadap rata-rata aspek secara keseluruhan. Hasil pemetaan masing-masing kriteria ini akan memberikan gambaran aspek pelayanan mana yang sudah baik dan aspek pelayanan yang masih perlu ditingkatkan.

Selain itu Wajib Pajak juga diminta memberikan persepsi mengenai tingkat kemajuan layanan yang dilakukan AR. Proporsi jawaban Wajib Pajak kemudian dikelompokkan berdasarkan kriteria kurang baik (KB), sama (S), dan lebih baik (LB).

Gambar 4.1
Kerangka Pemikiran Penelitian



4.2. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah jumlah Wajib Pajak yang terdaftar di KPP Madya Tangerang per 1 Januari 2008. Berdasarkan data yang diperoleh dari Kantor Pelayanan Pajak Madya Tangerang, jumlah seluruh Wajib Pajak terdaftar adalah 507 Wajib Pajak aktif dan 20 orang *Account Representative*. Sampel dari penelitian ini adalah 100 Wajib Pajak sehingga hasil penelitian ini memiliki *margin of error* 8,77%.

Teknik pengambilan sampel adalah *simple random sampling* dimana setiap unit populasi mempunyai kesempatan yang sama untuk dipilih sebagai sampel. Terpilihnya satuan elementer ke dalam sampel harus merupakan faktor kebetulan (*chance*) terbebas dari subjektivitas seseorang.²⁹ Mengingat sampel yang digunakan bersifat acak maka hasilnya dapat dievaluasi secara objektif.

Pengambilan sampel acak sederhana dilakukan dengan membuat kerangka sampling yang berupa daftar nama Wajib Pajak. Kemudian dari kerangka sampling tersebut ditarik sampel secara acak dengan mengikuti kolom nomor urut Wajib Pajak sampai diperoleh 100 Wajib Pajak.

4.3. Teknik Pengumpulan Data Penelitian

Data dikumpulkan dengan cara menyebar kuisisioner kepada para responden yang menjadi sampel penelitian melalui Tempat Pelayanan Terpadu (TPT) yang ada di Kantor Pelayanan Pajak Madya Tangerang. Bagi Wajib Pajak yang tidak terjangkau lewat TPT akan dilakukan kunjungan langsung ke tempat Wajib Pajak.

Jumlah kuisisioner yang disebar sebanyak 150 kuisisioner dengan pertimbangan sebagai berikut:

- 1) Kuisisioner dimungkinkan tidak sampai kepada wajib pajak atau pengurus/kuasa yang merepresentasikannya sehingga proses penyampaian harus diulang.

²⁹ Singarimbun, M. dan Effendi, S. 1989. *Metode Penelitian Survei*. LP3ES. Jakarta.

- 2) Kuisisioner benar telah diisi oleh wajib pajak namun ternyata yang bersangkutan tidak pernah berhubungan dengan AR-nya sehingga kuisisioner harus diganti untuk diisi oleh staf yang pernah berhubungan dengan AR.

4.4. Definisi Operasional

4.4.1. Definisi Kepuasan terhadap Pelayanan AR

Variabel utama yang akan diukur dalam penelitian ini adalah kepuasan Wajib Pajak terhadap pelayanan yang diberikan AR. Definisi kepuasan Wajib Pajak adalah suatu keadaan dimana kinerja pelayanan AR baik menurut persepsi Wajib Pajak dan sesuai dengan tingkat kepentingan Wajib Pajak.³⁰ Secara kuantitatif Wajib Pajak puas jika nilai kinerja AR sebanding dengan tingkat kepentingan Wajib Pajak.

4.4.2. Aspek Pelayanan AR dan Pengelompokan Menurut Dimensi Kualitas Layanan

Aspek pelayanan AR yang diukur sebatas pada aspek pelayanan yang terdapat dalam tugas pokok dan fungsi (tupoksi) AR yang telah dijabarkan pada Bab II. Selain itu akan ditambahkan beberapa hal dalam kode etik pegawai DJP.

Pengelompokan setiap aspek pelayanan dalam dimensi penentu kualitas pelayanan didasarkan kepada penelitian-penelitian terdahulu³¹ dan kuisisioner evaluasi kinerja kantor modern yang disusun oleh Kanwil DJP Jakarta Pusat. Adapun pengelompokan masing-masing aspek pelayanan adalah sebagai berikut:

1. Dimensi *Tangible*:

- a. Ruang kerja AR bersih, rapi, dan nyaman.
- b. Penampilan AR bersih dan rapi.
- c. AR didukung oleh peralatan komunikasi yang baik seperti telepon kantor, telepon seluler dan faksimili.

³⁰ Dianalogikan dari definisi kepuasan menurut Kotler, 1996 dalam *Marketing Manajemen* yang mendefinisikan kepuasan sebagai suatu keadaan dimana harapan pelanggan terhadap suatu jasa terpenuhi oleh kinerja jasa tersebut setelah dirasakan. Jika kinerja jasa kurang dari harapan maka pelanggan merasa tidak puas. Namun jika kinerja jasa sesuai dengan harapan maka dikatakan pelanggan puas.

³¹ Ibid 4

- d. AR didukung oleh sarana dan prasarana kantor yang memadai seperti komputer, kertas dan alat tulis.

2. Dimensi *Reliability*:

- a. Kejujuran, ketepatan, dan ketegasan AR dalam penerapan peraturan perpajakan.
- b. AR memberikan informasi yang jelas, lengkap, dan benar kepada wajib pajak mengenai hak dan kewajibannya.
- c. AR dapat menjadi petugas penghubung antara WP dengan KPP untuk jenis pajak:
 - a) PPh
 - b) PPN
 - c) PPnBM
- d. AR terlatih menjadi staf yang proaktif, bersikap melayani dan memiliki pengetahuan perpajakan yang baik.
- e. AR tidak berlaku diskriminatif dalam memberikan pelayanan perpajakan kepada Wajib Pajak.
- f. AR melaksanakan jam kerja tepat waktu.

3. Dimensi *Responsiveness*:

- a. AR terlatih untuk memberikan jawaban yang efektif atas pertanyaan WP.
- b. AR bertindak cepat dalam mengatasi keluhan dan permasalahan WP.
- c. AR memberikan tanggapan yang tepat atas permasalahan yang dihadapi WP
- d. AR memberikan pelayanan perpajakan sesuai dengan jadwal penyelesaian berkas.
- e. AR segera menginformasikan perubahan ketentuan perpajakan dan interpretasinya yang berkaitan dengan bisnis WP.
- f. AR mengikuti perkembangan bisnis WP berkaitan dengan pemenuhan kewajiban perpajakannya.

4. Dimensi *Assurance*:

- a. AR memiliki pengetahuan dan kemampuan berkaitan dengan kewajiban perpajakan WP.

- b. AR mampu memberikan penjelasan dan berkomunikasi dengan baik, ramah, dan sopan.
- c. AR mampu memberikan pelayanan secara tuntas.
- d. AR mempermudah WP dalam melaksanakan kewajiban perpajakannya.
- e. AR tidak meminta imbalan kepada WP atas pelayanan pajak yang diberikan.

5. Dimensi *Empathy*:

- a. AR memiliki pemahaman tentang bisnis serta kebutuhan WP yang berkaitan dengan kewajiban perpajakannya.
- b. AR memonitor kepatuhan WP dalam rangka menghindari pengenaan sanksi pajak.
- c. AR memberikan bimbingan dan konsultasi terhadap Wajib Pajak yang menjadi tanggung jawabnya.
- d. AR bertanggung jawab untuk memastikan bahwa WP memperoleh hak-hak perpajakannya secara transparan.
- e. AR memberikan perhatian khusus atas masalah tertentu yang dihadapi WP terkait dengan kewajiban perpajakannya.
- f. AR membangun komunikasi yang baik dengan WP sehingga tercipta kesadaran WP dalam memenuhi hak dan kewajiban perpajakannya.

4.5. Susunan Kuisisioner Penelitian

Kuisisioner terdiri atas tiga bagian yang dapat dijelaskan sebagai berikut: (lihat lampiran IV)

1. Bagian pertama adalah data responden, yaitu pengisi kuisisioner dan data perusahaan Wajib Pajak.
2. Bagian kedua merupakan pernyataan penelitian. Bagian kedua terdiri atas tiga hal yaitu pernyataan persepsi Wajib Pajak terhadap kinerja, pernyataan persepsi Wajib Pajak tentang tingkat kepentingan, dan pernyataan peningkatan kualitas layanan. Pernyataan dalam bagian kedua ini merupakan pernyataan tertutup dengan kemungkinan jawaban sudah

ditentukan terlebih dahulu dan responden tidak diberi kesempatan memberikan jawaban lain.

3. Bagian ketiga merupakan pertanyaan semi terbuka untuk menjangkau informasi yang mungkin bisa membantu analisis hasil penelitian. Bagian ketiga dari kuisioner berisi tiga butir pertanyaan mengenai peran AR dalam membantu Wajib Pajak.

4.6. Skala Pengukuran

Agar data hasil kuisioner yang terkumpul dapat diolah dan dianalisis, diperlukan suatu skala pengukuran atas jawaban setiap responden. Jenis skala yang digunakan untuk menjawab bagian pernyataan penelitian adalah skala Likert. Skala ini sering dipergunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang suatu fenomena sosial.³²

Dalam penelitian ini digunakan skala Likert 1-4. Skala Likert yang digunakan telah dimodifikasi dengan menghilangkan pilihan jawaban "netral" sebagai nilai tengah agar penilaian tidak bias sehingga kinerja pelayanan dapat dinilai secara pasti (*forced choice*)³³. Adapun rincian bobot yang digunakan adalah sebagai berikut:

Tabel 4.1
Skala Penilaian Kinerja

1.	STS= Sangat Tidak Setuju	1
2.	TS= Tidak Setuju	2
3.	S= Setuju	3
4.	SS= Sangat Setuju	4

³² Sugiyono. 2004. *Metode Penelitian Administrasi*. Alfabeta. Bandung.

³³ *Forced choice* merupakan modifikasi skala Likert menjadi empat level pilihan jawaban dengan menghilangkan nilai tengah atau netral agar responden dapat memberikan jawaban positif atau negatif mengenai suatu pernyataan. *Forced choice* sering digunakan untuk menilai kemampuan karyawan dalam mengerjakan pekerjaannya atau menilai loyalitas karyawan terhadap perusahaan. www.socialresearchmethods.net

Tabel 4.2
Skala Penilaian Tingkat Kepentingan

1.	STP= Sangat Tidak Penting	1
2.	TP= Tidak Penting	2
3.	P= Penting	3
4.	SP= Sangat Penting	4

Tabel 4.3
Skala Penilaian Peningkatan Kualitas Layanan

1.	KB= Kurang Baik	2
2.	S= Sama	3
3.	LB= Lebih Baik	4

4.7. Pengujian Kuisisioner

4.7.1. Uji Validitas

Pengujian validitas terhadap kuisisioner diperlukan untuk menghindari adanya *judgement* subjektif dari seseorang. Suatu kuisisioner yang memuat pertanyaan yang tidak jelas bagi responden termasuk tidak *valid*. Kuisisioner dikatakan *valid* jika kuisisioner tersebut dapat mengukur apa yang seharusnya diukur, dalam hal ini adalah kepuasan wajib pajak.

Pengujian validitas akan dilakukan terhadap jenis validitas konstruk untuk mengetahui apakah butir-butir pernyataan yang disusun dalam kuisisioner *valid* dalam mengukur kepuasan Wajib Pajak. Langkah pertama adalah mempersiapkan tabulasi jawaban 30 responden atas pernyataan penelitian. Kemudian menghitung angka korelasi (r) antar masing-masing pernyataan dengan skor total menggunakan rumus korelasi *product moment* sebagai berikut:³⁴

³⁴ Ibid 29

$$r = \frac{N(\sum XY) - (\sum X \cdot \sum Y)}{\sqrt{[N\sum X^2 - (\sum X)^2][N\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Dimana:

- r = koefisien korelasi
- X = skor pada item n
- Y = skor total item
- N = banyaknya item

4.7.2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Bila suatu alat pengukur dipakai dua kali untuk mengukur gejala yang sama dan hasil yang diperoleh relatif konsisten, maka alat pengukur tersebut *reliable*.

Pengujian reliabilitas terhadap kuisisioner diperlukan untuk menyakinkan bahwa pengukuran kepuasan Wajib Pajak terbebas dari kesalahan pengukuran (*measurement errors*).³⁵ Dengan demikian hal-hal yang mendasari tingkat kepuasan Wajib Pajak terhadap kinerja pelayanan AR benar-benar tercermin dalam skor kuisisioner. Adanya kesalahan pengukuran akan menurunkan tingkat keandalan hasil pengukuran.

Metode yang digunakan untuk menguji keandalan kuisisioner adalah dengan mengukur koefisien *Cronbach's Alpha* menggunakan program SPSS v.15. Data yang digunakan adalah tabulasi jawaban 30 responden dengan jumlah pernyataan (N) 27 butir. Setelah nilai Alpha diperoleh maka dibandingkan dengan nilai r tabel. Jika nilai Alpha > daripada nilai r tabel, maka setiap butir kuisisioner dinyatakan reliabel.³⁶

4.8. Metode Analisis Data

Data yang terkumpul dari lapangan dianalisis dengan menggunakan metode *Importance-Performance Analysis* atau analisis tingkat kepentingan pelanggan dan kinerja pemberi jasa (Martila dan James, 1977). Dalam metode ini langkah pertama adalah menghitung skor kinerja AR dan skor tingkat kepentingan sesuai dengan penilaian responden. Kemudian dilakukan penghitungan tingkat kepuasan Wajib

³⁵ ibid 29

³⁶ ibid 29

Pajak. Tingkat Kepuasan (Tk) adalah hasil perbandingan rata-rata skor persepsi terhadap kinerja (\bar{X}) dengan rata-rata skor tingkat kepentingan (\bar{Y}).

Tingkat Kepuasan menjelaskan sejauh mana kinerja pelayanan AR memenuhi kepentingan Wajib Pajak. Adapun rumus yang digunakan adalah:

$$Tk = \frac{\bar{X}}{\bar{Y}} \times 100\%$$

Adapun \bar{X} dan \bar{Y} dicari dengan rumus sebagai berikut:

$$\bar{X} = \frac{\sum X_i}{n} \quad \bar{Y} = \frac{\sum Y_i}{n} ,$$

dimana n = jumlah responden (100)

Selanjutnya dilakukan pemetaan skor kinerja dan skor tingkat kepentingan dalam suatu diagram yang disebut Diagram *Importance-Performance Analysis*. Diagram IPA merupakan suatu diagram yang dibagi atas empat bagian dengan sumbu mendatar \bar{X} (rata-rata skor persepsi terhadap kinerja) dan sumbu tegak \bar{Y} (rata-rata skor tingkat kepentingan).

Diagram ini dibatasi oleh dua buah garis yang berpotongan tegak lurus pada titik-titik \bar{X} dan \bar{Y} , dimana \bar{X} merupakan rata-rata dari rata-rata skor persepsi terhadap kinerja seluruh faktor atau atribut dan \bar{Y} merupakan rata-rata dari rata-rata skor tingkat kepentingan seluruh faktor atau atribut. Rumus untuk mencari nilai \bar{X} dan \bar{Y} adalah sebagai berikut:

$$\bar{X} = \frac{\sum \bar{X}}{K} \quad \bar{Y} = \frac{\sum \bar{Y}}{K}$$

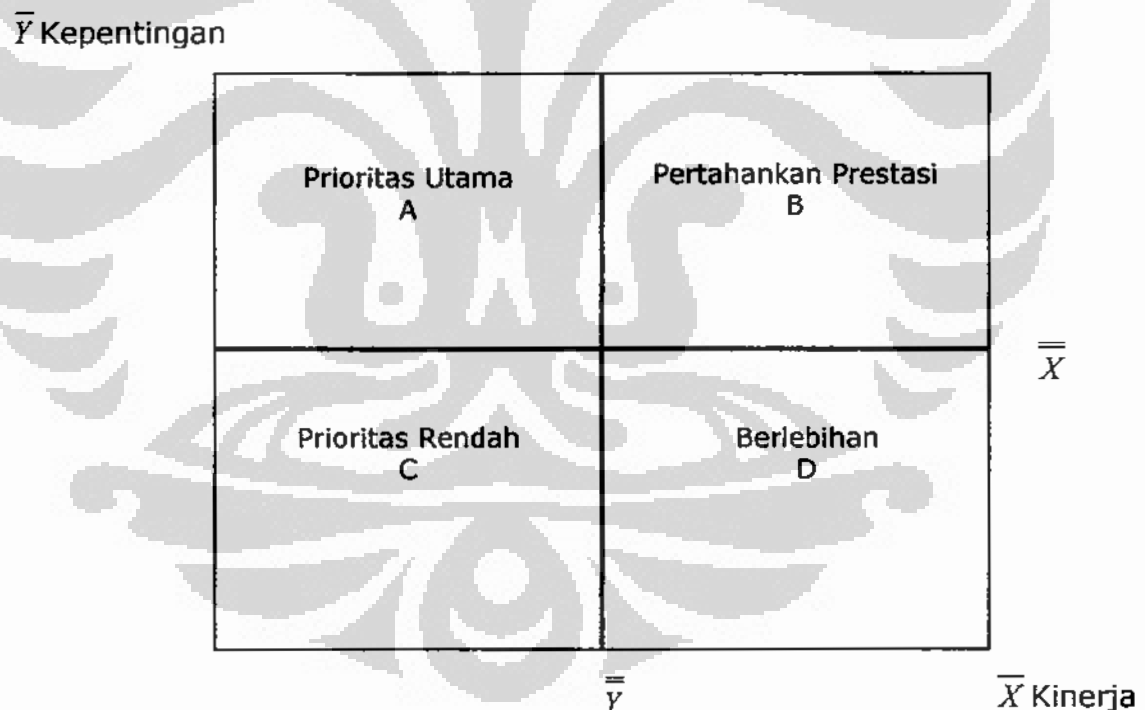
K = Jumlah faktor/atribut (butir pernyataan dalam kuisiorer = 27 butir)

Sehingga dikatakan bahwa posisi setiap aspek pelayanan dalam kuadran IPA merupakan posisi relatif setiap aspek tersebut terhadap

sumbu tengah \bar{X} dan \bar{Y} . Pada Gambar 4.2 terlihat 4 bagian dari diagram yang masing-masing dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Bagian A merupakan daerah prioritas utama yang harus diperbaiki karena dianggap penting oleh Wajib Pajak sedangkan kinerja AR tidak baik.
- 2) Bagian B merupakan daerah yang harus dipertahankan karena dianggap penting oleh Wajib Pajak dan kinerja AR baik.
- 3) Bagian C merupakan daerah prioritas rendah karena dianggap kurang penting oleh Wajib Pajak dan kinerja AR juga kurang baik.
- 4) Bagian D merupakan daerah berlebihan karena dianggap kurang penting bagi Wajib Pajak sedangkan kinerja AR baik.

Gambar 4.2
Posisi Relatif Setiap Aspek Pelayanan Dalam
Diagram *Importance-Performance Analysis*



Analisis terhadap peningkatan kualitas layanan AR kepada Wajib Pajak dilakukan dengan menghitung proposi jawaban Wajib pajak dalam kolom peningkatan kualitas layanan AR. Proporsi jawaban

Wajib Pajak ini kemudian dikelompokkan dalam tiga kriteria yaitu kurang baik (KB), sama (S), dan lebih baik (LB).

Uraian dalam bab ini menjelaskan mengenai metode pengukuran kinerja pelayanan AR melalui survei kepada Wajib Pajak. Survei dilakukan dengan menyebarkan kuisioner kepada 100 Wajib Pajak sebagai sampel. Wajib Pajak diminta memberikan penilaian mengenai tingkat kepentingan aspek pelayanan AR dan persepsi mengenai kinerja AR dalam memberikan pelayanan tersebut. Aspek pelayanan yang diukur merupakan tugas pokok dan fungsi AR yang dikelompokkan dalam lima dimensi SERVQUAL, yaitu: (1) *tangible*; (2) *reliability*; (3) *responsiveness*; (4) *assurance*; dan (5) *empathy*. Skala pengukuran menggunakan skala Likert 1-4.

Hasil jawaban Wajib Pajak kemudian ditabulasikan dan dihitung rata-rata untuk setiap aspek tingkat kepentingan (\bar{Y}) dan aspek kinerja (\bar{X}). Tingkat kepuasan terhadap kinerja AR merupakan perbandingan antara \bar{X} dengan \bar{Y} . Secara kuantitatif, kepuasan Wajib Pajak terwujud jika \bar{X} sebanding dengan \bar{Y} .

Selanjutnya akan dilakukan pemetaan antara pola tingkat kepentingan Wajib Pajak, dengan kinerja AR, guna mengidentifikasi aspek pelayanan yang perlu ditingkatkan. Pemetaan tersebut dilakukan dengan memanfaatkan diagram yang disebut Diagram *Importance-Performance Analysis* (IPA).³⁷ Setiap aspek pelayanan akan mempunyai posisi relatif terhadap rata-rata aspek secara keseluruhan (*relative importance* dan *relative performance*), sehingga terbentuk 4 kuadran, yaitu: (1) prioritas utama; (2) pertahankan prestasi; (3) prioritas rendah; dan (4) berlebihan. Selain itu juga akan dilihat peningkatan kualitas layanan AR dari saat peran AR diperkenalkan pada tahun 2006 hingga saat ini. Peningkatan kualitas layanan AR diperoleh dengan menghitung proporsi jawaban Wajib Pajak dalam masing-masing kriteria penilaian kemajuan pelayanan, yaitu kurang baik (KB), sama (S), dan lebih baik (LB).

³⁷ Martilla, J. dan James, J. 1997. Importance-Performance Analysis. *Journal of Marketing*: p.77-79.

BAB V
ANALISIS DATA DAN HASIL PENELITIAN

5.1. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Kuisisioner

Hasil uji validitas dan reliabilitas berupa nilai r hitung (angka korelasi) dan nilai alpha masing-masing butir pernyataan dalam aspek kinerja dan aspek kepentingan disajikan dalam Tabel 5.1 berikut:

Tabel 5.1
Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Kuisisioner

1	.527	.585	.961	.951
2	.625	.398	.961	.953
3	.792	.704	.959	.950
4	.500	.742	.961	.949
5	.516	.488	.961	.952
6	.640	.634	.960	.950
7	.626	.632	.961	.951
8	.807	.769	.959	.949
9	.413	.453	.963	.953
10	.576	.600	.961	.951
11	.768	.654	.959	.950
12	.685	.661	.960	.950
13	.795	.805	.959	.949
14	.735	.680	.960	.950
15	.764	.604	.959	.951
16	.759	.707	.959	.950
17	.770	.739	.959	.949
18	.659	.866	.960	.948
19	.838	.833	.959	.949
20	.801	.825	.959	.949
21	.696	.453	.960	.952
22	.759	.500	.959	.952
23	.620	.692	.961	.950
24	.758	.549	.960	.951
25	.758	.524	.960	.952
26	.537	.600	.961	.951
27	.712	.747	.960	.949

Diolah dari hasil analisis menggunakan SPSS v. 15

Nilai r hitung dari setiap aspek kinerja maupun aspek kepentingan lebih besar dari nilai r kritis yaitu 0,36. Dengan demikian setiap butir pernyataan dalam kuisisioner dinyatakan *valid*. Sedangkan nilai alpha untuk setiap butir pernyataan lebih besar dari 0.9. Menurut kriteria Ghazali (2001), terdapat korelasi sangat tinggi antara tiap

butir pernyataan dalam kuisisioner sehingga kuisisioner dinyatakan *reliable* dalam mengukur kepuasan Wajib Pajak.

5.2. Deskripsi Data Hasil Penelitian

5.2.1. Profil Responden

Data profil responden yang terdiri atas tempat kedudukan perusahaan, jenis usaha, jabatan pengisi kuisisioner, jumlah pertemuan serta jumlah komunikasi dengan AR dalam satu tahun pajak dijelaskan dalam Tabel 5.2 berikut ini.

Tabel 5.2
Data Profil Responden

Data Responden	Persentase
1. Tempat kedudukan perusahaan: Tangerang Luar Tangerang	64 % 36 %
2. Jenis usaha: Pertambangan Manufaktur Perdagangan Jasa Agribisnis Lainnya	0 % 47 % 3 % 35 % 0 % 15 %
3. Jabatan Responden: Direktur/Manajer Keuangan Kepala Bagian/Supervisor Bagian Keuangan/Akuntansi Staf Perpajakan Konsultan Lainnya	28 % 52 % 16 % 0 % 4 %
4. Jumlah pertemuan dengan AR: Belum pernah 1-5 kali Lebih dari 5 kali	0 % 68 % 32 %
5. Jumlah komunikasi dengan AR: Belum pernah 1-5 kali 6-10 kali Lebih dari 10 kali	0 % 24 % 29 % 47 %

Diolah dari data primer hasil survei

Perusahaan yang disurvei banyak berkedudukan di Tangerang. Hal ini merupakan suatu kewajaran karena Wajib Pajak yang terdaftar pada KPP Madya Tangerang adalah Wajib Pajak Badan dengan kontribusi penerimaan pajak yang cukup besar. Mengingat Tangerang

banyak memiliki kawasan industri yang lebih berkembang dibanding wilayah lain di Propinsi Banten, seperti Serang, Pandeglang, Cilegon, dan Lebak, maka banyak perusahaan besar yang berkedudukan di Tangerang.

Jenis usaha Wajib Pajak yang menjadi responden didominasi oleh perusahaan manufaktur sebanyak 47%, kemudian jasa yang merupakan jasa keuangan dan non keuangan sebanyak 35%, perdagangan 3% dan lainnya 15%. Jenis usaha lainnya meliputi produksi bahan dasar logam dan baja serta properti.

Sebagian besar responden yang mengisi kuisioner adalah bagian keuangan atau akuntan perusahaan yaitu 52%. Hal ini disebabkan karena para akuntan perusahaan banyak berhubungan dengan AR sehingga mereka dapat memberikan penilaian terhadap pelayanan AR. Responden lain merupakan Direktur (28%), staf perpajakan (16%), dan lainnya (4%). Responden yang mengisi kolom lainnya ini terdiri atas pemilik perusahaan, *payment point*, bagian humas atau para manajer selain manajer keuangan.

Para responden tersebut pernah bertemu dan berkomunikasi dengan AR yang ditunjuk untuk perusahaan mereka. 68% dari responden pernah bertemu dengan AR sebanyak 1-5 kali dalam satu tahun pajak. Sedangkan 32% responden melakukan pertemuan dengan AR lebih dari 5 kali dalam satu tahun pajak.

Dari 100 responden, 24% pernah berkomunikasi dengan AR sebanyak 1-5 kali dalam satu tahun pajak, 29% berkomunikasi sebanyak 6-10 kali, dan 47% berkomunikasi lebih dari 10 kali. Responden yang melakukan komunikasi dengan AR sebagian besar berkedudukan di Wilayah Tangerang. Kepada setiap Wajib Pajak telah diberikan nomor telepon genggam dan alamat *email* AR yang bertanggung jawab terhadap masalah perpajakan mereka. Sehingga komunikasi responden dengan AR dapat dilakukan dengan mudah.

Dari Tabel 5.3 terlihat bahwa Wajib Pajak yang berkedudukan di Tangerang banyak melakukan komunikasi dengan AR. Perusahaan manufaktur termasuk dalam kelompok responden yang melakukan

komunikasi lebih dari 5 kali dengan AR. Hal ini dikarenakan banyaknya cabang perusahaan sedangkan pembayaran PPh dan PPN dilakukan secara terpusat sehingga masalah yang dihadapi lebih kompleks.

Tabel 5.3
Tabulasi Silang Profil Responden

No/Kriteria	Jumlah Total	Lokasi	
		Tangerang	Luar Tangerang
Jenis Usaha			
1 Manufaktur	47%	87%	13%
2 Jasa	35%	80%	20%
3 Perdagangan	3%	65%	35%
4 Lainnya	15%	89%	11%
Komunikasi			
1 1-5	68%	12%	45%
2 >5	32%	88%	55%
Pertemuan			
1 1-5	24%	77%	33%
2 5-10	29%	68%	32%
3 >10	47%	75%	35%

Diolah dari data primer hasil survei

5.3. Analisis Kinerja AR

5.3.1. Kepuasan Wajib Pajak terhadap Kinerja Pelayanan AR

5.3.1.1. Dimensi *Tangible*

Dimensi *tangible* merupakan dimensi dengan rata-rata tingkat kepuasan tertinggi yaitu 98%. Seperti terlihat pada Tabel 5.4, Wajib Pajak sangat puas dengan ruang kerja AR yang bersih, rapi, dan nyaman, ditunjukkan dengan tingkat kepuasan 102%.

Tabel 5.4
Kepuasan Wajib Pajak Dalam Dimensi *Tangible*

<i>Tangible</i>		\bar{X}	\bar{Y}	Kepuasan ($\bar{X}:\bar{Y}$)
A01.	Ruang kerja AR bersih, rapi, dan nyaman.	3,66	3,58	102 %
A02.	Penampilan AR bersih dan rapi.	3,56	3,69	96 %
A03.	AR didukung oleh peralatan komunikasi yang baik seperti telepon kantor, telepon seluler dan faksimili.	3,60	3,72	97 %
A04.	AR didukung oleh sarana dan prasarana kantor yang memadai seperti komputer, kertas dan alat tulis.	3,5	3,61	97 %
Rata-Rata				98%

Diolah dari data primer hasil survei

Hasil ini sesuai dengan penelitian Setyawan (2004) yang menyebutkan bahwa dimensi *tangible* yaitu ruangan AR mendapat penilaian paling baik dari Wajib Pajak. Ruangan kerja AR yang bersih merupakan hal baru bagi Wajib Pajak yang tidak didapatkan pada kantor-kantor pajak dengan sistem lama.

Namun untuk aspek yang lain dalam dimensi *tangible* belum dapat memuaskan Wajib Pajak karena kinerja AR belum sebanding dengan tingkat kepentingan Wajib Pajak. Oleh karena itu kebijakan kantor yang telah ada yaitu standar penampilan AR, aturan menjaga kebersihan ruangan masing-masing dan pemanfaatan fasilitas kantor secara efisien, perlu dilaksanakan dengan lebih baik.

5.3.1.2. Dimensi *Reliability*

Rata-rata tingkat kepuasan Wajib Pajak terhadap kinerja AR dalam dimensi *reliability* adalah 97,2% seperti terlihat pada Tabel 5.5

Tabel 5.5
Kepuasan Wajib Pajak Dalam Dimensi *Reliability*

	<i>Reliability</i>	\bar{X}	\bar{Y}	Kepuasan ($\bar{X} : \bar{Y}$)
B05.	Kejujuran, ketepatan, dan ketegasan AR dalam penerapan peraturan perpajakan.	3,55	3,7	96 %
B06.	AR memberikan informasi yang jelas, lengkap, dan benar kepada wajib pajak mengenai hak dan kewajibannya.	3,61	3,68	98 %
B07.	AR dapat menjadi petugas penghubung antara WP dengan KPP untuk jenis pajak: a. PPh b. PPN c. PPnBM	3,59	3,62	99 %
B08.	AR terlatih menjadi staf yang proaktif, bersikap melayani dan memiliki pengetahuan perpajakan yang baik.	3,56	3,66	97 %
B09.	AR tidak berlaku diskriminatif dalam memberikan pelayanan perpajakan kepada Wajib Pajak.	3,57	3,67	97 %
B10.	AR melaksanakan jam kerja tepat waktu.	3,55	3,68	96 %
Rata-rata				97,2%

Diolah dari data primer dari hasil survei

Terdapat Wajib Pajak yang menilai AR bersikap kaku dalam menyampaikan maksud dari aturan perpajakan, misalnya dalam hal aturan sanksi dan denda. Menurut Wajib Pajak sebaiknya AR menyampaikan aturan sanksi dan denda dengan cara yang baik sehingga Wajib Pajak tidak merasa dipaksa.

Selain itu, Wajib Pajak juga merasa bahwa AR beberapa kali tidak ada di tempat ketika ditelepon. Namun demikian Wajib Pajak menyadari bahwa setiap AR mempunyai kewajiban untuk melaksanakan kunjungan ke tempat Wajib Pajak tertentu yang sudah ditetapkan. Sehingga Wajib Pajak biasanya akan mengatur kembali jadwal untuk bertemu dengan AR.

5.3.1.3. Dimensi *Responsiveness*

Tabel 5.6 menunjukkan tingkat kepuasan Wajib Pajak dalam dimensi *Responsiveness*.

Tabel 5.6
Kepuasan Wajib Pajak dalam Dimensi *Responsiveness*

<i>Responsiveness</i>		\bar{X}	\bar{Y}	Kepuasan ($\bar{X}:\bar{Y}$)
C11.	AR terlatih untuk memberikan jawaban yang efektif atas pertanyaan WP.	3,52	3,66	96 %
C12.	AR bertindak cepat dalam mengatasi keluhan dan permasalahan WP.	3,61	3,70	98 %
C13.	AR memberikan tanggapan yang tepat atas permasalahan yang dihadapi WP	3,5	3,74	94 %
C14.	AR memberikan pelayanan perpajakan sesuai dengan jadwal penyelesaian berkas.	3,49	3,69	95 %
C15.	AR segera menginformasikan perubahan ketentuan perpajakan dan interpretasinya yang berkaitan dengan bisnis WP.	3,48	3,66	95 %
C16.	AR mengikuti perkembangan bisnis WP berkaitan dengan pemenuhan kewajiban perpajakannya.	3,47	3,65	95 %
Rata-rata				95,4%

Diolah dari data primer hasil survei

Dari Tabel 5.6 terlihat bahwa rata-rata tingkat kepuasan Wajib pajak terhadap kinerja AR dalam dimensi *responsiveness* adalah 95,4%. Sehingga dapat dikatakan bahwa kinerja AR belum

memuaskan Wajib Pajak. Aspek yang perlu diperhatikan adalah bahwa terdapat Wajib Pajak yang menilai bahwa AR belum tepat dalam menanggapi masalah yang dihadapi Wajib Pajak. Beberapa Wajib Pajak yang diwawancara mengatakan bahwa sering terjadi perbedaan sudut pandang antara AR dengan Wajib Pajak dalam memahami peraturan Wajib Pajak. AR kurang memahami kondisi yang dihadapi oleh Wajib Pajak dan cenderung menyalahkan.

5.3.1.4. Dimensi Assurance

Dalam dimensi *assurance*, terdapat aspek layanan AR dinilai belum memuaskan Wajib Pajak, yaitu dalam memberikan penjelasan dan berkomunikasi dengan baik, ramah, dan sopan. Seperti terlihat pada Tabel 5.7 bahwa aspek ini mempunyai tingkat kepuasan paling rendah dibanding dengan aspek lain dalam dimensi *assurance*.

Tabel 5.7
Kepuasan Wajib Pajak dalam Dimensi Assurance

Assurance		\bar{X}	\bar{Y}	Kepuasan ($\bar{X}:\bar{Y}$)
D17.	AR memiliki pengetahuan dan kemampuan berkaitan dengan kewajiban perpajakan WP.	3,56	3,64	98 %
D18.	AR mampu memberikan penjelasan dan berkomunikasi dengan baik, ramah, dan sopan.	3,55	3,72	95 %
D19.	AR mampu memberikan pelayanan secara tuntas.	3,57	3,68	97 %
D20.	AR mempermudah WP dalam melaksanakan kewajiban perpajakannya.	3,58	3,71	96 %
D21.	AR tidak meminta imbalan kepada WP atas pelayanan pajak yang diberikan.	3,52	3,64	97 %
Rata-rata				96,6%

Diolah dari data primer hasil survei

Terdapat Wajib Pajak yang merasa tidak dipedulikan saat datang berkonsultasi kepada AR. AR merespon pertanyaan Wajib Pajak sambil berbicara dengan teman AR lain, sehingga tidak fokus terhadap pertanyaan WP. Menurut Wajib Pajak hal tersebut kurang sopan dan sebaiknya tidak dilakukan lagi.

5.3.1.5. Dimensi *Empathy*

Dalam dimensi *empathy*, terdapat beberapa layanan AR yang belum memuaskan Wajib Pajak. Seperti terlihat pada Tabel 5.8 terdapat 3 (tiga) aspek yang mempunyai tingkat kepuasan 93%.

Tabel 5.8
Kepuasan Wajib Pajak dalam Dimensi *Empathy*

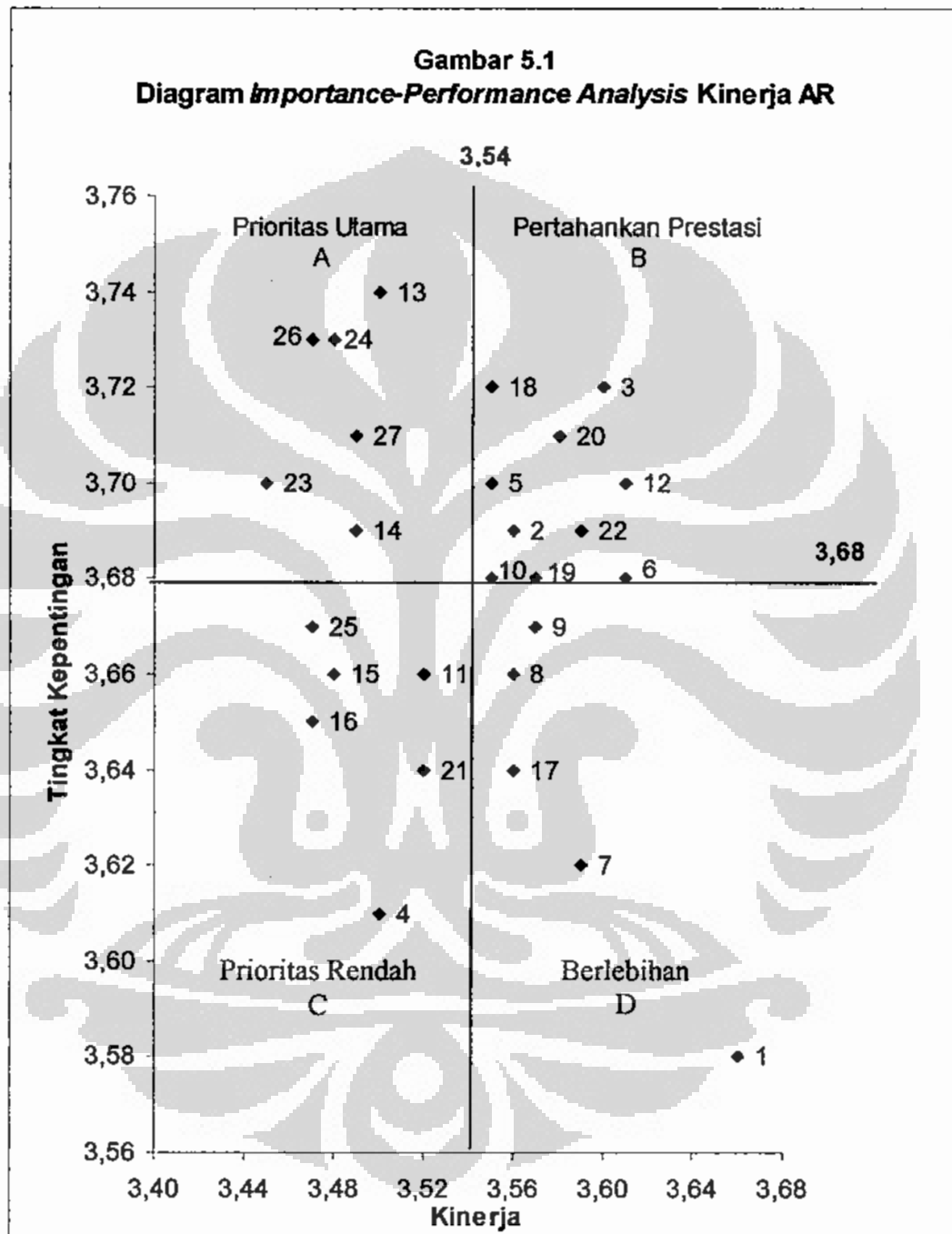
<i>Empathy</i>		\bar{X}	\bar{Y}	Kepuasan ($\bar{X}:\bar{Y}$)
E22.	AR memiliki pemahaman tentang bisnis serta kebutuhan WP yang berkaitan dengan kewajiban perpajakannya.	3,59	3,64	97 %
E23.	AR memonitor kepatuhan WP dalam rangka menghindari pengenaan sanksi pajak.	3,45	3,70	93 %
E24.	AR memberikan bimbingan dan konsultasi terhadap Wajib Pajak yang menjadi tanggung jawabnya.	3,48	3,73	93 %
E25.	AR bertanggung jawab untuk memastikan bahwa WP memperoleh hak-hak perpajakannya secara transparan.	3,47	3,67	95 %
E26.	AR memberikan perhatian khusus atas masalah tertentu yang dihadapi WP terkait dengan kewajiban perpajakannya.	3,47	3,73	93 %
E27.	AR membangun komunikasi yang baik dengan WP sehingga tercipta kesadaran WP dalam memenuhi hak dan kewajiban perpajakannya.	3,49	3,71	94 %
Rata-rata				94,2%

Diolah dari data primer hasil survei

Rata-rata tingkat kepuasan Wajib Pajak dalam dimensi empati lebih rendah dibandingkan dengan dimensi lain. Hal ini menunjukkan bahwa beberapa Wajib Pajak merasa kurang puas terhadap layanan AR dalam dimensi ini. Salah satu hal penting yang harus diperhatikan adalah aspek monitoring kepatuhan yang dilakukan AR terhadap Wajib Pajak. Beberapa Wajib Pajak merasa tidak pernah dimonitor oleh AR mengenai kewajiban pembayaran pajak. AR tidak pernah menelpon untuk mengingatkan Wajib Pajak agar membayar pajak sebelum jatuh tempo. Namun Wajib Pajak sendiri mengakui bahwa tanpa ditelpon oleh AR, mereka sudah patuh dan tidak pernah terlambat membayar pajak.

5.3.2. Diagram *Importance-Performance Analysis*

Hasil pemetaan setiap aspek layanan dalam diagram IPA dapat dilihat dalam Gambar 5.1 berikut.



Diolah dari data primer hasil survei

Berdasarkan hasil pemetaan tiap aspek layanan AR menggunakan Diagram *Importance-Performance* terlihat bahwa aspek pelayanan menempati 4 bagian, yaitu: (1) prioritas utama; (2) pertahankan prestasi; (3) prioritas rendah; dan (4) berlebihan.

Adapun masing-masing bagian akan dijelaskan dalam uraian berikut ini.

5.3.2.1. Prioritas Utama

Posisi setiap aspek pelayanan dalam diagram IPA merupakan posisi relatif terhadap rata-rata seluruh aspek pelayanan (sumbu tengah \bar{X} dan \bar{Y}). Sehingga aspek yang terdapat dalam prioritas utama merupakan aspek yang *relative low performance* dan *relative importance* terhadap sumbu tengah. Seperti disebutkan oleh Martilla dan James (1977) karena posisi aspek tersebut terhadap sumbu tengah merupakan posisi relatif, bukan absolut, maka kebijakan diarahkan untuk menggeser setiap aspek pelayanan yang berada di prioritas utama ke arah kanan menuju bagian pertahankan prestasi melalui meningkatkan kualitas pelayanan.

Dari tabulasi data responden (Lampiran I-III), terlihat bahwa ada Wajib Pajak yang memberikan penilaian kurang baik terhadap beberapa aspek, sehingga aspek-aspek ini menempati bagian prioritas utama. Kepada beberapa Wajib Pajak tersebut, dilakukan wawancara melalui telepon untuk mendapatkan informasi terkait dengan tanggapan mereka mengenai aspek-aspek yang terdapat dalam bagian prioritas utama.

(1) Aspek no.13 dalam dimensi *responsiveness*, yaitu AR memberikan tanggapan yang tepat atas permasalahan yang dihadapi Wajib Pajak.

Terdapat Wajib Pajak yang memandang bahwa AR kurang tepat dalam menanggapi permasalahan yang mereka hadapi. Misalnya ketika Wajib Pajak mengeluhkan keluarnya kebijakan DJP tentang pembuatan NPWP bagi seluruh karyawan perusahaan yang penghasilannya di atas PTKP (Penghasilan Tidak Kena Pajak). Padahal, perusahaan sudah menyetor pajak penghasilan yang dipotong dari karyawan yaitu PPh pasal 21 karyawan dan melaporkannya dalam SPT Tahunan perusahaan. Sehingga WP memandang kebijakan NPWP bagi seluruh karyawan merupakan kebijakan yang tidak bermanfaat dan

hanya menambah urusan administratif. Namun ketika WP menyampaikan permasalahan ini kepada AR ternyata tanggapan AR tidak seperti yang diharapkan. AR bersikap kaku terhadap peraturan dengan mengatakan bahwa peraturan tersebut harus dilaksanakan dan jika tidak maka perusahaan yang bersangkutan akan menerima sanksi. Padahal WP mengharapkan AR dapat menanggapi keluhan tersebut dengan memberikan penjelasan yang baik mengenai alasan keluarnya kebijakan DJP tersebut, dan juga manfaat yang diperoleh bagi perusahaan jika kebijakan tersebut dilaksanakan.

(2)Aspek no.14 dalam dimensi *responsiveness*, yaitu AR memberikan pelayanan perpajakan sesuai dengan jadwal penyelesaian berkas.

Terdapat Wajib Pajak yang merasa bahwa AR belum dapat menyelesaikan permohonan WP tepat waktu, misalnya untuk permohonan SKF (Surat Keterangan Fiskal). Wajib Pajak dari sektor manufaktur banyak yang mengajukan permohonan SKF sebagai salah satu dokumen pelengkap ketika melakukan kegiatan ekspor. Standar penyelesaian SKF adalah 3 hari sejak permohonan Wajib Pajak diterima secara lengkap. Namun terdapat Wajib Pajak yang menerima SKF dalam tempo 4-5 hari dengan alasan keterlambatan yang tidak dijelaskan oleh AR yang bersangkutan.

Masalah proses penyelesaian berkas ini tentunya berkaitan dengan seksi lain dalam KPP. AR dapat melakukan koordinasi dengan seksi lain untuk mempercepat proses penyelesaian berkas.

(3)Aspek no.23 dalam dimensi *empathy*, yaitu AR memonitor kepatuhan WP dalam rangka menghindari pengenaan sanksi pajak.

Terdapat Wajib Pajak yang menilai AR belum membantu dalam monitoring kepatuhan pembayaran pajak untuk menghindari sanksi administrasi, terutama pembayaran PPh 21 karyawan dan pelaporan SPT Masa PPN. Hal ini disebabkan AR tidak menelpon WP sebelum tanggal jatuh tempo pembayaran untuk mengingatkan WP mengenai kewajiban bayar pajak namun hal tersebut dilakukan ketika tanggal jatuh tempo telah berlalu.

(4)Aspek no.24 dalam dimensi *empahty*, yaitu AR memberikan bimbingan dan konsultasi terhadap WP yang menjadi tanggung jawabnya.

Terdapat WP yang merasa disalahkan ketika meminta penjelasan AR mengenai sesuatu hal. WP lebih merasa "dimarahi" daripada diberi penjelasan. Padahal seharusnya AR memberikan bimbingan dan konsultasi kepada WP yang berada dalam tanggung jawabnya. WP meminta AR dapat menjelaskan peraturan perpajakan secara baik, dengan interpretasi yang benar dan tetap bersikap ramah serta tidak bertendensi bahwa WP tersebut akan melanggar.

(5)Aspek no.26 dalam dimensi *empahty*, yaitu AR memberikan perhatian khusus atas masalah tertentu yang dihadapi Wajib Pajak terkait dengan kewajiban perpajakannya.

Terdapat WP yang berpendapat bahwa AR tidak ikut membantu menyelesaikan masalah yang dihadapi WP. Misalnya dalam hal WP mengalami kesulitan dengan *software* yang dipasang oleh Seksi Pengolahan Data dan Informasi (PDI) di komputer Wajib Pajak. Ketika sistem tersebut tidak bekerja atau terjadi gangguan maka WP meminta tolong AR untuk melanjutkan permasalahan tersebut kepada Seksi PDI. Namun karena hal tersebut bukan merupakan tanggung jawab AR maka WP diminta langsung berhubungan dengan seksi yang bersangkutan. Hal ini menyebabkan WP merasa kurang diperhatikan oleh AR. Menurut WP seharusnya AR menampung keluhan WP tersebut dan melanjutkannya ke seksi terkait. Kemudian AR mendampingi WP dalam proses selanjutnya sampai kesulitan teknis tersebut teratasi.

Juga terdapat WP yang merasa AR kurang bersungguh-sungguh membantu WP dalam hal restitusi PPN. Bagi WP yang melakukan kegiatan ekspor, restitusi PPN merupakan proses yang sering dilakukan. Banyak syarat yang diajukan sebagai kelengkapan permohonan restitusi PPN. Seharusnya AR memberikan perhatian khusus terhadap WP yang mengajukan restitusi PPN yaitu dengan mengecek kelengkapan permohonan restitusi secara teliti. Dengan

demikian WP tidak perlu berulang kali melengkapi permohonan tersebut.

(6)Aspek no.27 dalam dimensi *empahty*, yaitu AR membangun komunikasi yang baik dengan WP sehingga tercipta kesadaran WP dalam memenuhi hak dan kewajiban perpajakannya.

Komunikasi lewat telepon dilakukan Wajib Pajak dengan AR jika WP mengalami masalah. Namun di luar hal tersebut, AR jarang menelpon WP. WP berharap AR dapat berkomunikasi dengan WP tidak hanya dalam hal WP bermasalah atau mengajukan berkas ke KPP. Sebenarnya AR dapat menelpon WP untuk menginformasikan peraturan perpajakan terbaru yang dapat diakses dari website pajak.

Terdapat WP yang mengharapkan AR dapat menjalin hubungan baik secara personal dengan perwakilan dari Wajib Pajak. Sehingga ketika WP melaksanakan kewajiban pelaporan dan pembayaran maupun saat berkonsultasi, tercipta suasana nyaman dan tidak kaku.

5.3.2.2. Prioritas Rendah

Aspek yang terdapat dalam bagian ini merupakan aspek yang *relative low performance* dan *relative low importance*. Untuk menggeser setiap aspek ke bagian pertahankan prestasi adalah tidak mungkin karena setiap aspek ini kurang dianggap penting oleh Wajib pajak. Oleh karena itu kebijakan yang diambil adalah meningkatkan performance setiap aspek agar dapat bergeser ke kanan menuju bagian berlebihan.

Seperti halnya pada bagian prioritas utama, perlu diketahui terlebih dahulu permasalahan yang dihadapi Wajib Pajak terkait dengan penilaiannya mengenai aspek-aspek yang menempati bagian prioritas rendah ini. Berdasarkan pengalaman Wajib Pajak dalam berhubungan dengan AR, terdapat permasalahan yang terkait dengan masing-masing aspek sebagai berikut:

(1)Aspek no.4 dalam dimensi *tangible*, yaitu AR didukung oleh sarana dan prasarana kantor yang memadai seperti komputer, kertas dan alat tulis.

Wajib Pajak menilai tidak ada kekurangan dalam fasilitas kantor di ruangan AR. Namun pemanfaatannya perlu lebih maksimal. Seperti komputer hendaknya tidak digunakan untuk hal-hal yang tidak perlu seperti *chatting* di internet atau bermain *game*.

(2)Aspek no.11 dalam dimensi *responsiveness*, yaitu AR terlatih untuk memberikan jawaban yang efektif atas pertanyaan WP

Terdapat WP yang merasa bahwa AR kurang cepat dalam menjawab pertanyaan yang diajukan. Ketika WP mengajukan pertanyaan mengenai syarat-syarat pengajuan berkas untuk permohonan tertentu, AR masih membutuhkan waktu beberapa lama untuk mencari peraturan yang terkait dengan hal tersebut. Sehingga mengakibatkan WP harus menunggu. AR tidak mempersiapkan catatan kecil yang mudah dibaca dan mudah dicari, khusus untuk pertanyaan-pertanyaan yang sering diajukan.

(3)Aspek no.15 dalam dimensi *responsiveness*, yaitu AR segera menginformasikan perubahan ketentuan perpajakan dan interpretasinya yang berkaitan dengan bisnis WP.

WP menilai bahwa AR kurang cepat dalam menginformasikan perubahan peraturan pajak. WP sering mencari peraturan terbaru melalui website di luar DJP seperti *businessnews* karena *update* peraturan baru di *website* DJP sering terlambat. Menurut WP, sebenarnya AR dapat melakukan pencarian di internet mengenai peraturan baru di bidang perpajakan ataupun dunia usaha dan menginformasikannya kepada WP.

(4)Aspek no.16 dalam dimensi *responsiveness*, yaitu AR mengikuti perkembangan bisnis WP berkaitan dengan pemenuhan kewajiban perpajakannya.

Menurut beberapa orang Wajib Pajak, AR jarang menelpon mereka untuk sekedar menanyakan mengenai perkembangan bisnis WP. Misalnya terdapat WP yang mengurangi jumlah karyawan karena sedang kesulitan keuangan dan belum sempat memberitahukan kepada AR bahwa pembayaran PPh pasal 21 karyawan bulan berikutnya akan berkurang sehubungan adanya pengurangan jumlah

karyawan ini. Karena AR jarang menelpon WP kalau tidak ada masalah, maka AR tidak mengetahui kesulitan keuangan yang dihadapi WP tersebut. Namun hal ini kurang penting menurut WP karena bulan berikutnya AR tentu akan mengetahui bahwa bisnis WP sedang turun sehingga harus mengurangi jumlah karyawan dan setoran PPh pasal 21 karyawan menjadi lebih kecil.

(5)Aspek no.21 dalam dimensi *assurance*, yaitu AR tidak meminta imbalan kepada WP atas pelayanan pajak yang diberikan.

Menurut salah satu Wajib Pajak, terdapat AR yang pernah secara tidak langsung meminta fasilitas khusus untuk kunjungan yang akan dilakukan ke tempat Wajib Pajak. Namun Wajib Pajak tidak bersedia menjelaskan mengenai rincian fasilitas yang diminta.

(6)Aspek no.25 dalam dimensi *empahty*, yaitu AR bertanggung jawab untuk memastikan bahwa WP memperoleh hak-hak perpajakannya secara transparan.

Terdapat WP yang mengharapkan bisa memperoleh informasi dari AR mengenai setiap tahap penyelesaian permohonan WP. Misalnya, AR dapat menginformasikan bahwa berkas WP sudah sampai di kepala seksi untuk dimintakan persetujuan.

5.3.2.3. Pertahankan Prestasi

Terdapat sepuluh aspek yang secara relatif dianggap penting dan kinerja AR baik. Adapun sepuluh aspek tersebut adalah:

- (1) Aspek no. 2 dalam dimensi *tangible*, yaitu penampilan AR bersih dan Rapi.
- (2) Aspek no. 3 dalam dimensi *tangible*, yaitu AR didukung oleh peralatan komunikasi yang baik seperti telepon kantor, telepon seluler dan faksimili.
- (3) Aspek no. 5 dalam dimensi *reliability*, yaitu kejujuran, ketepatan dan ketegasan AR dalam menerapkan peraturan perpajakan.

- (4) Aspek no. 6 dalam dimensi *reliability*, yaitu AR memberikan informasi yang jelas, lengkap, dan benar kepada wajib pajak mengenai hak dan kewajibannya.
- (5) Aspek no. 10 dalam dimensi *reliability*, yaitu AR melaksanakan jam kerja tepat waktu.
- (6) Aspek no. 12 dalam dimensi *responsiveness*, yaitu AR bertindak cepat dalam mengatasi keluhan wajib pajak.
- (7) Aspek no. 18 dalam dimensi *assurance*, yaitu AR mampu memberikan penjelasan dan berkomunikasi dengan baik, ramah, dan sopan.
- (8) Aspek no. 19 dalam dimensi *assurance*, yaitu AR mampu memberikan pelayanan secara tuntas.
- (9) Aspek no. 20 dalam dimensi *assurance*, yaitu AR mempermudah wajib pajak dalam melaksanakan kewajiban perpajakannya.
- (10) Aspek no. 22 dalam dimensi *empathy*, yaitu AR memiliki pemahaman tentang bisnis serta kebutuhan wajib pajak yang berkaitan dengan kewajiban perpajakannya.

Setiap aspek yang terdapat dalam bagian pertahankan prestasi harus dijaga kualitasnya. Jika kinerja layanan AR menurun maka aspek tersebut dapat bergeser ke kiri, yaitu ke bagian prioritas utama.

5.3.2.4. Berlebihan

Dari hasil pemetaan dengan diagram IPA, secara relatif terdapat aspek pelayanan AR yang dinilai berlebihan oleh Wajib Pajak. Adapun aspek layanan tersebut adalah sebagai berikut:

- (1) Aspek no. 1 dalam dimensi *tangible*, yaitu ruang kerja AR bersih, rapi dan nyaman.
- (2) Aspek no. 7 dalam dimensi *reliability*, yaitu AR dapat menjadi petugas penghubung antara WP dengan KPP untuk jenis pajak: (a) PPh; (b) PPN; dan (c) PPnBM.

- (3) Aspek no. 8 dalam dimensi *reliability*, yaitu AR terlatih menjadi staf yang proaktif, bersikap melayani dan memiliki pengetahuan perpajakan yang baik.
- (4) Aspek no. 9 dalam dimensi *reliability*, yaitu AR tidak berlaku diskriminatif dalam memberikan pelayanan perpajakan kepada WP.
- (5) Aspek no. 17 dalam dimensi *assurance*, yaitu AR memiliki pengetahuan dan kemampuan berkaitan dengan kewajiban perpajakan WP.

Pada prinsipnya layanan yang diberikan bersifat memberi kenyamanan kepada Wajib Pajak dan merupakan tugas AR yang harus dilaksanakan. Sehingga AR dapat terus mempertahankan kinerja layanan dalam bagian ini, meskipun secara relatif, dianggap berlebihan oleh Wajib Pajak.

5.3.3. Sebaran Butir Aspek Pelayanan AR Berdasarkan Dimensi

Analisis lebih lanjut terhadap sebaran 27 butir pernyataan dalam kuisioner berdasarkan 5 dimensi penentu kualitas pelayanan dapat dilihat pada Tabel 5.9

Tabel 5.9
Sebaran 27 Butir Pernyataan Berdasarkan Lima Dimensi Penentu Kualitas Pelayanan

1	Penampilan Fisik (<i>Tangible</i>)	--	2,3	4	1
2	Keandalan (<i>Reliability</i>)	--	5,6,10	--	7,8,9
3	Ketanggapan (<i>Responsiveness</i>)	13,14	12	11,15,16	--
4	Keterjaminan (<i>Assurance</i>)	--	18,19,20	21	17
5	Empati (<i>Empathy</i>)	23,24, 26,27	22	25	--

Diolah dari data primer hasil survei

Sebaran 27 butir menunjukkan bahwa pada bagian prioritas utama diisi oleh dimensi *responsiveness* dan *empathy*. Hal ini dapat diartikan bahwa kinerja AR pada dimensi *responsiveness* khususnya

butir no. 13 yaitu memberi tanggapan yang tepat atas permasalahan Wajib Pajak dan butir no. 14 yaitu memberikan pelayanan sesuai jadwal perlu mendapatkan perhatian.

Dalam tesis Setyawan (2004) ditemukan hal yang sama untuk dimensi *responsiveness*. Hal ini disebabkan sistem manajemen kasus yang belum berjalan secara optimal. Jika sistem ini sudah dijalankan secara baik maka ketika AR tidak dapat mengatasi permasalahan Wajib Pajak secara cepat kepala seksi terkait atau kepala kantor dapat mengambil alih tanggung jawab.

Untuk dimensi *empaty* khususnya butir no 23, 24, 26 dan 27, Wajib Pajak menilai bahwa kinerja AR dalam monitoring kepatuhan, melakukan bimbingan, memberikan perhatian atas masalah khusus dan menjalin komunikasi dengan Wajib Pajak masing kurang. Teknologi informasi yang berkembang pesat dalam sistem modern menyebabkan kontak fisik antara petugas dengan Wajib Pajak sangat minim. Layanan informasi dapat dilakukan melalui internet demikian juga dengan pelaporan kewajiban perpajakan. Sedangkan hal-hal yang berkaitan dengan pengajuan permohonan bisa dilakukan lewat pos. Sehingga untuk meningkatkan kinerja AR dalam dimensi *empaty* perlu adanya jadwal kunjungan berkala ke tempat Wajib Pajak agar monitoring dapat dilakukan secara langsung, AR dapat melihat kondisi riil Wajib Pajak dan menjalin komunikasi terbuka dengan Wajib Pajak.

Hal lain yang perlu diperhatikan bahwa untuk dimensi *reliability*, Wajib Pajak menilai kinerja AR baik untuk semua aspek pelayanan yang diberikan. Setiap butir pernyataan dalam dimensi ini tidak ada yang menempati bagian prioritas utama maupun bagian prioritas rendah. Keandalan AR merupakan faktor yang diutamakan sejak peran ini diperkenalkan. Hal ini terlihat dari proses pemilihan AR yang dilakukan melalui tes wawancara dan tes psikologi. Selain itu setiap AR mendapatkan pendidikan dan pelatihan mengenai tugas pokok dan fungsi AR.

5.4. Analisis Peningkatan Kualitas Layanan

5.4.1. Dimensi *Tangible*

Sejak dibentuk pada bulan Juli tahun 2006 Wajib Pajak menilai terdapat peningkatan dalam beberapa aspek pelayanan yang diberikan AR kepada Wajib pajak, seperti terlihat pada Tabel 5.10

Tabel 5.10
Peningkatan Kualitas Layanan AR dalam Dimensi *Tangible*

<i>Tangible</i>		Kurang Baik(%)	Sama (%)	Lebih Baik (%)
A01.	Ruang kerja AR bersih, rapi, dan nyaman.	0	35	65
A02.	Penampilan AR bersih dan rapi.	0	45	55
A03.	AR didukung oleh peralatan komunikasi yang baik seperti telepon kantor, telepon seluler dan faksimili.	0	34	66
A04.	AR didukung oleh sarana dan prasarana kantor yang memadai seperti komputer, kertas dan alat tulis.	0	27	73
Rata-rata		0	35.25	64.75

Diolah dari data primer hasil survei

Dalam dimensi *tangible*, aspek yang dinilai tidak banyak terjadi peningkatan adalah penampilan AR bersih dan rapi. Menurut Wajib Pajak penampilan AR sudah cukup baik sejak awal terbentuknya KPP Madya Tangerang, dan tidak banyak mengalami perubahan sampai saat ini.

5.4.2. Dimensi *Reliability*

Penilaian Wajib pajak terhadap peningkatan kualitas layanan dapat dilihat pada Tabel 5.11 berikut ini. Terdapat tiga aspek layanan yang mendapatkan penilaian kurang baik dari Wajib Pajak. Hal ini dapat diartikan bahwa ketiga aspek tersebut dianggap menurun kualitasnya. Ketiga aspek tersebut adalah AR memberikan informasi yang jelas, lengkap, dan benar kepada Wajib pajak, AR terlatih menjadi staf yang proaktif, dan AR tidak berlaku diskriminatif. Namun dari ketiga aspek tersebut, aspek perilaku AR yang tidak bersikap diskriminatif mempunyai skor peningkatan yang paling rendah dalam dimensi *reliability*.

Tabel 5.11
Peningkatan Kualitas Layanan dalam Dimensi *Reliability*

<i>Reliability</i>		Kurang Baik(%)	Sama (%)	Lebih Baik (%)
B05.	Kejujuran, ketepatan, dan ketegasan AR dalam penerapan peraturan perpajakan.	0	27	73
B06.	AR memberikan informasi yang jelas, lengkap, dan benar kepada wajib pajak mengenai hak dan kewajibannya.	1	23	76
B07.	AR dapat menjadi petugas penghubung antara WP dengan KPP untuk jenis pajak: a. PPh b. PPN c. PPnBM	0	20	71
B08.	AR terlatih menjadi staf yang proaktif, bersikap melayani dan memiliki pengetahuan perpajakan yang baik.	1	29	70
B09.	AR tidak berlaku diskriminatif dalam memberikan pelayanan perpajakan kepada Wajib Pajak.	1	32	67
B10.	AR melaksanakan jam kerja tepat waktu.	0	29	71
Rata-rata		0.50	26.67	71.33

Diolah dari data primer hasil survei

Dalam aspek perilaku AR yang tidak diskriminatif, 67 (enam puluh tujuh) Wajib Pajak menilai layanan AR lebih baik, 32 (tiga puluh dua) Wajib Pajak menilai layanan AR sama dengan tahun sebelumnya dan 1 (satu) Wajib Pajak yang menilai kurang baik. Terhadap Wajib Pajak A yang menilai kurang baik ini dilakukan wawancara melalui telepon. Hasil wawancara menunjukkan bahwa Wajib Pajak A pernah merasa tidak dipedulikan oleh AR yang bersangkutan saat datang berkonsultasi. AR sedang sibuk dengan Wajib Pajak lain dan meminta Wajib Pajak A untuk menunggu. Setelah menunggu agak lama dan akhirnya memperoleh giliran, pelayanan yang diberikan AR terkesan terburu-buru.

5.4.3. Dimensi *Responsiveness*

Hasil pengukuran peningkatan kualitas layanan dalam dimensi *responsiveness* dapat dilihat pada Tabel 5.12 Terdapat tiga aspek yang dinilai kurang baik oleh Wajib Pajak, yaitu AR memberikan layanan sesuai jadwal, AR segera menginformasikan perubahan peraturan perpajakan, dan AR mengikuti perkembangan bisnis Wajib Pajak.

Tabel 5.12

Peningkatan Kualitas Layanan dalam Dimensi *Responsiveness*

<i>Responsiveness</i>		Kurang Baik(%)	Sama (%)	Lebih Baik (%)
C11.	AR terlatih untuk memberikan jawaban yang efektif atas pertanyaan WP.	0	35	65
C12.	AR bertindak cepat dalam mengatasi keluhan dan permasalahan WP.	0	29	71
C13.	AR memberikan tanggapan yang tepat atas permasalahan yang dihadapi WP	0	29	71
C14.	AR memberikan pelayanan perpajakan sesuai dengan jadwal penyelesaian berkas.	1	30	69
C15.	AR segera menginformasikan perubahan ketentuan perpajakan dan interpretasinya yang berkaitan dengan bisnis WP.	2	28	70
C16.	AR mengikuti perkembangan bisnis WP berkaitan dengan pemenuhan kewajiban perpajakannya.	1	34	65
Rata-rata		0.67	30.83	68.50

Diolah dari data primer hasil survei

Hal yang perlu mendapat perhatian adalah dalam aspek layanan informasi perubahan ketentuan perpajakan, terdapat 2 Wajib Pajak yang menilai kurang baik. Hal ini disebabkan AR kurang cepat dalam menginformasikan perubahan peraturan tersebut. Wajib Pajak sudah lebih dahulu mendapatkan peraturan terbaru lewat situs-situs bisnis misalnya *businessnews*.

5.4.4. Dimensi *Assurance*

Hasil pengukuran peningkatan kualitas layanan dalam dimensi *assurance* dapat dilihat pada Tabel 5.13 Dalam dimensi ini terdapat satu Wajib Pajak yang menilai bahwa AR tidak mempermudah Wajib Pajak dalam melaksanakan kewajiban perpajakannya. Wajib Pajak tersebut berpendapat demikian karena mempunyai pengalaman tidak menyenangkan ketika mengajukan berkas ke KPP. Wajib Pajak tersebut harus bolak-balik ke KPP untuk melengkapi persyaratan berkas karena AR yang bersangkutan kurang jelas dalam memberikan persyaratan berkas sejak awal.

Tabel 5.13
Peningkatan Kualitas Layanan dalam Dimensi *Assurance*

<i>Assurance</i>		Kurang Baik(%)	Sama (%)	Lebih Baik (%)
D17.	AR memiliki pengetahuan dan kemampuan berkaitan dengan kewajiban perpajakan WP.	0	34	66
D18.	AR mampu memberikan penjelasan dan berkomunikasi dengan baik, ramah, dan sopan.	0	30	70
D19.	AR mampu memberikan pelayanan secara tuntas.	0	25	75
D20.	AR mempermudah WP dalam melaksanakan kewajiban perpajakannya.	1	25	75
D21.	AR tidak meminta imbalan kepada WP atas pelayanan pajak yang diberikan.	0	24	76
Rata-rata		0.2	27.60	72.40

Diolah dari data primer hasil survei

5.4.5. Dimensi *Empathy*

Hasil pengukuran peningkatan kualitas layanan dalam dimensi *empathy* dapat dilihat pada Tabel 5.14

Tabel 5.14
Peningkatan Kualitas Layanan dalam Dimensi *Empathy*

<i>Empathy</i>		Kurang Baik(%)	Sama (%)	Lebih Baik (%)
E22.	AR memiliki pemahaman tentang bisnis serta kebutuhan WP yang berkaitan dengan kewajiban perpajakannya.	0	29	71
E23.	AR memonitor kepatuhan WP dalam rangka menghindari pengenaan sanksi pajak.	0	21	79
E24.	AR memberikan bimbingan dan konsultasi terhadap Wajib Pajak yang menjadi tanggung jawabnya.	0	23	77
E25.	AR bertanggung jawab untuk memastikan bahwa WP memperoleh hak-hak perpajakannya secara transparan.	0	21	79
E26.	AR memberikan perhatian khusus atas masalah tertentu yang dihadapi WP terkait dengan kewajiban perpajakannya.	0	27	73
E27.	AR membangun komunikasi yang baik dengan WP sehingga tercipta kesadaran WP dalam memenuhi hak dan kewajiban perpajakannya.	0	25	75
Rata-Rata		0	24.33	75.67

Diolah dari data primer hasil survei

Dari dimensi empati, hal yang harus diperhatikan adalah aspek pemahaman AR terhadap bisnis serta kebutuhan Wajib Pajak terkait

dengan pemenuhan kewajiban perpajakannya. Ada Wajib Pajak yang menilai AR kurang memanfaatkan informasi dari surat kabar atau media elektronik lainnya untuk menangkap perkembangan kondisi Wajib Pajak. Berita di surat kabar dan media lainnya merupakan sarana yang baik untuk meningkatkan pemahaman AR mengenai permasalahan yang sering dihadapi beberapa sektor, misalnya sektor manufaktur.

5.5. Kebijakan KPP Madya Tangerang

KPP Madya Tangerang menetapkan sejumlah kebijakan yang mendorong AR untuk dapat memberikan kualitas pelayanan prima kepada Wajib Pajak. Adapun beberapa kebijakan yang telah dilaksanakan adalah:

1. Standar penampilan AR, yang dibuat agar AR terlihat profesional dalam pelayanan dan menghargai Wajib Pajak.
2. Dukungan peralatan kantor seperti alat tulis, kertas, fasilitas telepon khusus dengan 4 (empat) jalur, alat penyimpanan data (*flash disk*), dan fasilitas lain yang diperlukan AR dalam pelayanan.
3. Pelatihan-pelatihan untuk beberapa AR yang ditunjuk.
4. Pemberian *grade* tertinggi sesuai dengan golongan AR. Sistem *grading* merupakan suatu sistem yang digunakan oleh DJP untuk memberikan *remunerasi* kepada pegawai sesuai dengan golongan dan jabatan yang dipegang. Misalnya untuk AR golongan III/a skala *grade* yang diberikan antara 9-11. KPP Madya Tangerang memberikan *grade* tertinggi yaitu 11 untuk AR golongan III/a sebagai pendorong agar kinerja AR lebih baik.
5. Dibentuk forum AR untuk KPP Madya Tangerang sebagai tempat berbagi pengalaman dalam mengatasi permasalahan yang pernah dihadapi masing-masing AR. Dalam forum ini juga dibahas permasalahan yang dihadapi berikut solusi untuk masalah tersebut.

Uraian dalam bab ini menjelaskan hasil analisis menggunakan metode IPA. Secara umum, kinerja layanan AR sudah baik menurut Wajib Pajak. Namun berdasarkan hasil pemetaan setiap aspek layanan

dalam diagram IPA menunjukkan bahwa terdapat beberapa aspek yang secara relatif perlu ditingkatkan. Hasil wawancara dengan beberapa Wajib Pajak memberikan petunjuk adanya pengalaman yang tidak menyenangkan terkait dengan layanan AR dalam aspek tersebut.

Aspek layanan yang secara relatif perlu ditingkatkan terdapat dalam dimensi *responsiveness* dan *empathy*. Sedangkan aspek layanan yang secara relatif dinilai baik terdapat dalam dimensi *reliability*. Untuk aspek layanan yang terdapat dalam dimensi *assurance* dan *tangible*, sebagian secara relatif sudah dinilai baik dan sebagian perlu ditingkatkan.



BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1. Kesimpulan

1. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi aspek pelayanan AR yang sudah baik menurut Wajib Pajak dan aspek pelayanan yang perlu ditingkatkan. Hasil survei kepada Wajib Pajak menunjukkan bahwa rata-rata penilaian Wajib Pajak terhadap kinerja AR berada pada skala 3-4. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum pelayanan AR sudah baik menurut Wajib Pajak. Kemudian setiap aspek pelayanan dipetakan dalam diagram IPA. Pemetaan ini menghasilkan bagian-bagian sebagai berikut: (a) prioritas utama; (b) pertahankan perstasi; (c) prioritas rendah; dan (d) berlebihan, yang merupakan posisi relatif setiap aspek terhadap sumbu tengah. Adapun penjelasan setiap bagian adalah sebagai berikut:

(1) Prioritas Utama

- a. Aspek no.13 dalam dimensi *responsiveness*, yaitu AR memberikan tanggapan yang tepat atas permasalahan yang dihadapi Wajib Pajak.
- b. Aspek no.14 dalam dimensi *responsiveness*, yaitu AR memberikan pelayanan perpajakan sesuai dengan jadwal penyelesaian berkas.
- c. Aspek no.23 dalam dimensi *empathy*, yaitu AR memonitor kepatuhan WP dalam rangka menghindari pengenaan sanksi pajak.
- d. Aspek no.24 dalam dimensi *empathy*, yaitu AR memberikan bimbingan dan konsultasi terhadap WP yang menjadi tanggung jawabnya.
- e. Aspek no.26 dalam dimensi *empathy*, yaitu AR memberikan perhatian khusus atas masalah tertentu yang dihadapi Wajib Pajak terkait dengan kewajiban perpajakannya.
- f. Aspek no.27 dalam dimensi *empathy*, yaitu AR membangun komunikasi yang baik dengan WP sehingga tercipta

kesadaran WP dalam memenuhi hak dan kewajiban perpajakannya.

(2) Prioritas Rendah

- a. Aspek no.4 dalam dimensi *tangible*, yaitu AR didukung oleh sarana dan prasarana kantor yang memadai seperti komputer, kertas dan alat tulis.
- b. Aspek no.11 dalam dimensi *responsiveness*, yaitu AR terlatih untuk memberikan jawaban yang efektif atas pertanyaan WP
- c. Aspek no.15 dalam dimensi *responsiveness*, yaitu AR segera menginformasikan perubahan ketentuan perpajakan dan interpretasinya yang berkaitan dengan bisnis
- d. Aspek no.16 dalam dimensi *responsiveness*, yaitu AR mengikuti perkembangan bisnis WP berkaitan dengan pemenuhan kewajiban perpajakannya.
- e. Aspek no.21 dalam dimensi *assurance*, yaitu AR tidak meminta imbalan kepada WP atas pelayanan pajak yang diberikan.
- f. Aspek no.25 dalam dimensi *empathy*, yaitu AR bertanggung jawab untuk memastikan bahwa WP memperoleh hak-hak perpajakannya secara transparan.

(3) Pertahankan Prestasi

- a. Aspek no. 2 dalam dimensi *tangible*, yaitu penampilan AR bersih dan rapi.
- b. Aspek no. 3 dalam dimensi *tangible*, yaitu AR didukung oleh peralatan komunikasi yang baik seperti telepon kantor, telepon seluler dan faksimili.
- c. Aspek no. 5 dalam dimensi *reliability*, yaitu kejujuran, ketepatan dan ketegasan AR dalam menerapkan peraturan perpajakan.
- d. Aspek no. 6 dalam dimensi *reliability*, yaitu AR memberikan informasi yang jelas, lengkap, dan benar kepada wajib pajak mengenai hak dan kewajibannya.

- e. Aspek no. 10 dalam dimensi *reliability*, yaitu AR melaksanakan jam kerja tepat waktu.
- f. Aspek no. 12 dalam dimensi *responsiveness*, yaitu AR bertindak cepat dalam mengatasi keluhan wajib pajak.
- g. Aspek no. 18 dalam dimensi *assurance*, yaitu AR mampu memberikan penjelasan dan berkomunikasi dengan baik, ramah, dan sopan.
- h. Aspek no. 19 dalam dimensi *assurance*, yaitu AR mampu memberikan pelayanan secara tuntas.
- i. Aspek no. 20 dalam dimensi *assurance*, yaitu AR mempermudah wajib pajak dalam melaksanakan kewajiban perpajakannya.
- j. Aspek no. 22 dalam dimensi *empathy*, yaitu AR memiliki pemahaman tentang bisnis serta kebutuhan wajib pajak yang berkaitan dengan kewajiban perpajakannya.

(4) Berlebihan

- a. Aspek no. 1 dalam dimensi *tangible*, yaitu ruang kerja AR bersih, rapi dan nyaman.
 - b. Aspek no. 7 dalam dimensi *reliability*, yaitu AR dapat menjadi petugas penghubung antara WP dengan KPP untuk jenis pajak: (a) PPh; (b) PPN; dan (c) PPnBM.
 - c. Aspek no. 8 dalam dimensi *reliability*, yaitu AR terlatih menjadi staf yang proaktif, bersikap melayani dan memiliki pengetahuan perpajakan yang baik.
 - d. Aspek no. 9 dalam dimensi *reliability*, yaitu AR tidak berlaku diskriminatif dalam memberikan pelayanan perpajakan kepada WP.
 - e. Aspek no. 17 dalam dimensi *assurance*, yaitu AR memiliki pengetahuan dan kemampuan berkaitan dengan kewajiban perpajakan WP.
2. Masih terdapat layanan-layanan yang dapat dikembangkan oleh KPP untuk memuaskan Wajib Pajak, yaitu aspek yang terdapat dalam bagian prioritas utama. Berdasarkan hasil wawancara

dengan Wajib Pajak, yang menjadi permasalahan dalam aspek layanan tersebut adalah:

- a. AR tidak tepat dalam menanggapi keluhan Wajib Pajak. Wajib Pajak merasa lebih merasa disalahkan daripada diberi penjelasan.
 - b. AR kurang cepat dalam menyelesaikan berkas Wajib Pajak karena kurang berkoordinasi dengan seksi lain.
 - c. AR jarang menelpon Wajib Pajak sebelum tanggal jatuh tempo pembayaran untuk mengingatkan Wajib Pajak.
 - d. Wajib Pajak mendapatkan kesulitan untuk mendapatkan jadwal berkonsultasi dengan AR.
 - e. AR kurang teliti dalam menjelaskan kelengkapan persyaratan pengajuan berkas kepada Wajib Pajak. Sehingga Wajib Pajak harus bolak-balik ke KPP untuk melengkapi berkas permohonan.
 - f. AR kurang membangun komunikasi lewat telepon dengan Wajib Pajak.
 - g. AR kurang cepat menginformasikan peraturan baru kepada Wajib Pajak. Wajib Pajak lebih dahulu mendapatkan peraturan tersebut melalui situs-situs bisnis.
3. Mengacu pada tujuan penelitian yang kedua, yaitu mengetahui adanya peningkatan dalam kualitas layanan yang diberikan AR selama peran ini diperkenalkan dalam sistem administrasi perpajakan, maka hasil survei menunjukkan bahwa 71% Wajib Pajak menyatakan pelayanan AR semakin baik. Sedangkan jumlah Wajib Pajak yang menyatakan kurang baik hanya 0,3%.

6.2. Saran

Dari kesimpulan di atas diketahui bahwa masih terdapat layanan-layanan yang dapat dikembangkan oleh KPP untuk memuaskan Wajib Pajak. Peningkatan kualitas layanan AR dapat dilakukan melalui beberapa langkah sebagai berikut:

1. AR dapat diberikan pelatihan untuk meningkatkan kualitas layanan terutama dalam dimensi ketanggapan dan empati. Pelatihan yang diberikan dapat berupa:
 - a. pelatihan mengenai pelayanan prima, yaitu untuk meningkatkan kepedulian AR terhadap permasalahan yang dihadapi Wajib Pajak.
 - b. pelatihan manajemen kasus, yaitu untuk meningkatkan ketanggapan AR dalam mengatasi permasalahan Wajib Pajak.
 - c. pelatihan komunikasi bisnis, yaitu untuk meningkatkan kemampuan AR dalam menyampaikan informasi secara tepat sesuai dengan keadaan Wajib Pajak.
2. Pemanfaatan situs-situs bisnis dapat dilakukan secara maksimal oleh AR untuk memperoleh informasi mengenai peraturan terbaru yang terkait dengan bisnis Wajib Pajak ataupun mengetahui perkembangan bisnis Wajib Pajak.
3. Metode *Importance-Performance Analysis* dapat digunakan untuk mengidentifikasi kualitas layanan yang telah diberikan, baik di KPP-KPP di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak atau instansi lain, karena metode ini sederhana dan mudah dalam interpretasi hasil.

DAFTAR PUSTAKA

- , 2003. *Pedoman Pelaksanaan Tugas AR*. Direktorat Jenderal Pajak Departemen Keuangan. Jakarta.
- , 2004. *Profil Kantor Wilayah DJP Jakarta Khusus*. Kanwil DJP Jakarta Khusus. Jakarta.
- Boediono, B. 2003. *Pelayanan Prima Perpajakan*. PT Rineka Cipta. Jakarta.
- Diyanto, et. al. 2006. *Survei Indeks Kepuasan Masyarakat terhadap Pelayanan Kesehatan di RSUD Dr. M. Yunus dan RSUD Curug Rejang Lebong Propinsi Bengkulu Tahun 2006*. Dinas Kesehatan Bengkulu.
- Gozali, I. 2002. *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Undip. Semarang.
- Irawan, H. 2002. *10 Prinsip Kepuasan Pelanggan*. PT Elek Media Komputindo. Jakarta.
- Kotler, P. *Marketing Management*. 2000. Millenium Edition. Prentice Hall. New Jersey.
- Kotler, P. dan Lee, N. 2007. *Pemasaran di Sektor Publik*. PT Indeks. Jakarta.
- Lovelock, C.H. 1996. *Service Marketing*. 3rd Edition. Prentice Hall. New Jersey.
- Muda. 2006. *Peningkatan Pelayanan Wajib Pajak Sebagai Upaya untuk meningkatkan Penerimaan Pajak: Studi Kasus Model Pelayanan Baru di KPP WP Besar Satu*. Tesis Program Pascasarjana FISIP UI. Pemda Semarang. 2003. *Indeks Kepuasan Masyarakat Terhadap Pelayanan Publik Turun*. Antara News. 4 Juni 2008.
- Rangkuti, F. 2006. *Measuring Customer Satisfaction*. Cetakan Ketiga. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Ratnawati, P. 2002. *Mengukur Kepuasan Masyarakat terhadap Pelayanan Pendidikan*. Paper Program Doktor Universitas Borobudur. Jakarta.

- Setyawan, H. 2004. *Tinjauan terhadap Pelayanan AR pada KPP WP Besar Satu*. Tesis Program Pascasarjana FISIP UI.
- Silaban, R. 2004. *Kualitas Layanan Kantor Pelayanan Pajak: Studi Kasus pada Tingkat Kepuasan Wajib Pajak di KPP PMA Satu*. Tesis Program Pascasarjana FISIP UI.
- Singarimbun, M. Dan Effendi, S. 1989. *Metode Penelitian Survei*. LP3ES. Jakarta.
- Soemitro, R. 1994. *Pajak dan Pembangunan*. Bandung Eresco.
- Sugiyono. 2004. *Metode Penelitian Administrasi*. Edisi Kesebelas. Alfabeta. Bandung.
- Supranto, J. 2000. *Teknik Sampling untuk Survei dan Eksperimen*. Cetakan Ketiga. PT Rineka Cipta. Jakarta.
- Supranto, J. 2001. *Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan untuk Menaikkan Pangsa Pasar*. PT Rineka Cipta. Jakarta.
- William, M.K. 2006. *Likert Scaling*. Research Methods Knowledge Base. New York.
- Zeithaml, V.A., Parasuraman, A., dan Berry, L. 1990. *Delivering Quality Service Balancing Customer Perception and Expectation*. The Free Press. New York

Daftar Majalah dan Jurnal

- Almaidah, A. 2005. Mengukur Mutu Pelayanan dari Respon Wajib Pajak. *Majalah Berita Pajak*. 1 November 2005.
- , 2006. Empat Tahun KPP WP Besar Satu: Perlu Evaluasi Demi Kemajuan. *Majalah Berita Pajak*. 1 Juni 2006.
- , 2006. Para WP KPP MTO Puas. *Majalah Berita Pajak*. 1 Maret 2006.
- , 2008. *AR, Si Ujung Tombak*. *Majalah Berita Pajak*. Edisi Januari 2008.
- Brondolo, J., Silvani, C., Le Borgae, E., dan Bosch, F. 2008. *Tax Administration Reform and Fiscal Adjustment: The Case of Indonesia (2001-2007)*. IMF Working Paper.

- Camilleri, D. and O'Callaghan, M. 1998. Comparing Public and Private Hospital Care Service Quality. *International Journal of Health Care Quality Assurance*. Vol. 11, Iss. 4: p.127
- Cronin, J.J. dan Taylor, S.A. 1994. SERVPEF versus SERVQUAL: Reconciling Performance-Based and Perceptions-Minus-Expectations Measurement of Service Quality. *Journal of Marketing*. Vol. 58. No. 1: 125-131.
- Donnelly, M., Wisniewski, M., Dalrymple, J. F., dan Curry, A. C. 1995. Measuring Service Quality in Local Government: The SERVQUAL Approach. *The International Journal of Public Sector Management*. Vol. 8, Iss.7: p.15.
- Fitriawati, E. Dan Almaidah, A. 2006. Peran AR yang Mendukung Pelayanan Prima. *Majalah Berita Pajak*. 15 Januari 2006.
- Halachmi, A. 1997. Service Quality in the Public Sector: An International Symposium. *Public Productivity & Management Review*.
- Hutagaol, J. 2005. LTO Tonggak Modernisasi Administrasi Kantor Perpajakan di Indonesia. *Jurnal Perpajakan Indonesia*. Vol. 4. No. 8: 4-11.
- Iswahyudi, T. 2005. Reformasi Perpajakan: Menuju Sistem Administrasi Perpajakan yang Mendukung Penerimaan Pajak. *Jurnal Perpajakan Indonesia*. Vol. 4. No. 8: 24-31.
- Jiang, J.J. dan Klein, G. 2002. Measuring Information System Service Quality: SERVQUAL from The Other Side. *MIS Quarterly*. Vol. 26. No. 2: 145-166.
- Keyt, J.C., Yavas, U. And Riecken, G. 1994. Importance-Performance Analysis. *International Journal of Retail & Distribution Management*. 22(5). pp.35-40.
- Kitcharoen, K. 2004. The Importance-Performance Analysis of Service Quality in Administrative Department of Private Universities in Thailand. *ABAC Journal*. Vol. 24. No. 3: 20-46.
- Martilla, J.A. dan James, J.C. 1977. Importance-Performance Analysis. *Journal of Marketing*. Vol. 41. No. 1: 77-79

- Najjar, L., dan Bishu, R. R. 2006. Service Quality: A case Study of a Bank. *The Quality management Journal*. Vol. 13. 3: 35.
- Ridwan, M. 2005. Arti Pentingnya Meningkatkan Kualitas Pelayanan Perpajakan kepada Wajib Pajak. *Majalah Berita Pajak*. 15 November 2005.
- Sampson, S.E. and Showalter, M.J. 1994. The Importance-Performance Response Function: Observation and Implication. *The Service Industries Journal*. Vol. 19. No. 3: 1-25.
- Setiyaji, G. dan Amir, H. 2005. Evaluasi Kinerja Sistem Perpajakan Indonesia. *Jurnal Ekonomi*. Universitas Indonusa Esa Unggul. Jakarta. Edisi November 2005.
- Suhartanto, D. 2001. Kepuasan Pelanggan: Pengaruhnya terhadap Perilaku Konsumen di Industri Perhotelan. *Majalah Usahawan*. No.7 Tahun XXX.
- Suryadi. 2006. Model Hubungan Kausal Kesadaran, Pelayanan, Kepatuhan Wajib Pajak dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Penerimaan Pajak: Suatu Survei Di Wilayah Jawa Timur. *Jurnal Keuangan Publik*. Vol.4, No.1. April 2006.
- Zain, Q. 2006. Strategi Revolusi Satuan Ukuran (Studi Kasus PT Kymco Lippo). *Tablomagazine Bisnis*. No. 38/II/2006.

Daftar Peraturan Perundang-Undangan

- Kep.Men.Pan. Nomor: KEP/63/M.PAN/7/2003 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik.
- Kep.Men.Pan. Nomor: KEP/25/M.PAN/2/2004 tentang Pedoman Umum Penyusunan Indeks Kepuasan Masyarakat Unit Pelayanan Instansi Pemerintah.
- Kep.Men.Pan. Nomor: KEP/26/M.PAN/2/2004 tentang Petunjuk Teknis Transparansi dan Akuntabilitas dalam Penyelenggaraan Pelayanan Publik
- Keputusan Menteri Keuangan Nomor 238/KMK.01/2006 tanggal 9 Mei 2006 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Wilayah Direktorat

Jenderal Pajak Sumatera Bagian Tengah, Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Bagian Barat I, Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Bagian Barat III, Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Bali dan Kantor Pelayanan Pajak Madya Di Lingkungan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Sumatera Bagian Tengah, Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Bagian Barat I, Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Bagian Barat III, Dan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Bali.

Peraturan Menteri Keuangan Nomor 132/PMK.01/2006 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Pajak.

Keputusan Menteri Keuangan Nomor 98/KMK.01/2006 tentang *Account Representative* pada Kantor Pelayanan yang Telah Mengimplementasikan Organisasi Modern.

TABULASI 100 RESPONDEN

No Resp	KINERJA																											TOTAL			
	Tangible							Reliability							Responsiveness							Assurance							Empathy		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27				
1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	81		
2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	2	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	2	2	90			
3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	102		
4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	104			
5	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	104			
6	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	106			
7	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	3	3	69			
8	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	103			
9	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	102			
10	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	95			
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	106			
12	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	2	2	4	4	4	4	96			
13	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	79			
14	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	89			
15	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	82			
16	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	2	78			
17	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	87			
18	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	106			
19	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	87			
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	107			
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	108			
22	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	79			
23	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	102			
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	106			
25	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	4	4	4	4	4	81			
26	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	93			
27	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	93			
28	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	98				
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	102			
30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	106			
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	105			
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	106			
33	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	97			
34	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	82			

No Resp	KINERJA																											TOTAL						
	Tangible							Reliability							Responsiveness							Assurance							Empathy					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27							
35	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	2	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3							
36	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4							
37	4	3	4	4	3	4	3	2	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3							
38	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4							
39	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	4	4	4	4	3	3	2	4	3	3	3	3	3							
40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4							
41	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3							
42	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4							
43	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3							
44	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	2	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	2	2	3	3							
45	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3							
46	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4							
47	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3							
48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4							
49	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3							
50	3	3	3	3	3	3	3	2	4	4	3	3	4	4	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3							
51	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4							
52	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4							
53	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3							
54	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4							
55	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4							
56	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	2	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3							
57	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4							
58	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4							
59	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3							
60	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3							
61	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3							
62	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4							
63	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4							
64	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4							
65	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3							
66	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3							
67	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3							
68	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4							
69	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3							
70	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4							
71	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3							

No Resp	KINERJA																				TOTAL						
	Tangible					Reliability					Responsiveness					Assurance						Empathy					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20		21	22	23	24	25	26
72	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	101
73	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	81
74	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	3	3	98
75	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	101
76	4	3	3	2	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	86
77	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	108
78	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	108
79	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	92
80	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	102
81	3	3	4	3	2	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	75
82	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	87
83	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	4	93
84	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	104
85	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	103
86	4	3	3	3	3	3	3	4	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	76
87	3	3	4	4	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	83
88	3	3	3	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	80
89	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	81
90	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	82
91	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	91
92	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	107
93	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	105
94	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	80
95	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	103
96	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	108
97	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	105
98	4	3	2	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	86
99	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	95
100	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	88
TOTAL	366	356	360	350	355	361	359	356	357	355	361	350	349	348	347	356	355	357	358	352	359	345	348	347	347	349	
RATA2	3.66	3.56	3.6	3.5	3.55	3.61	3.59	3.56	3.57	3.55	3.62	3.5	3.49	3.48	3.47	3.56	3.55	3.57	3.58	3.52	3.59	3.45	3.48	3.47	3.47	3.49	

No Resp	TINGKAT KEPENTINGAN																												TOTAL
	Tangible				Reliability				Responsiveness				Assurance				Empathy												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27		
72	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	95	
73	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	82	
74	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	101	
75	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	106	
76	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	2	3	3	3	3	3	4	4	90	
77	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	106	
78	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	108	
79	2	3	3	4	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	89	
80	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	104	
81	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	92	
82	3	3	4	2	2	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	99	
83	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	2	3	3	92	
84	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	108	
85	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	105	
86	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	100	
87	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	84	
88	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	81	
89	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	81	
90	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	79	
91	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	92	
92	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	108	
93	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	105	
94	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	88	
95	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	105	
96	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	108	
97	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	108	
98	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	103	
99	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	105	
100	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	96	
TOTAL	358	369	372	361	370	368	362	366	367	368	366	370	374	369	366	365	364	372	368	371	364	369	370	373	367	373	371		
RATA2	3.58	3.69	3.72	3.61	3.7	3.68	3.62	3.66	3.67	3.68	3.66	3.7	3.74	3.69	3.66	3.65	3.64	3.72	3.68	3.71	3.64	3.69	3.7	3.73	3.67	3.73	3.71		

NO RESP	PENINGKATAN LAYANAN																															
	Tangible							Reliability							Responsiveness							Assurance							Empathy			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27					
1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3					
2	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3					
3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4					
4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3					
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4					
6	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4					
7	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3					
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4					
9	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4					
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3					
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4					
12	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4					
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4					
14	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3					
15	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3					
16	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4					
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4					
18	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4					
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4					
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4					
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4					
22	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3					
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4					
24	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4					
25	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4					
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4					
27	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3					
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4					
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4					
30	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4					
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4					
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4					
33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4					
34	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3					

NO RESP		PENINGKATAN LAYANAN																										
		Tangible			Reliability			Responsiveness			Assurance			Empathy														
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27		
35	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4		
36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
37	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3		
38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
39	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
41	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3		
42	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
43	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
44	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
45	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3		
46	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
47	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
49	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
50	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
51	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
52	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
53	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
54	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
55	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
56	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
57	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
58	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
59	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
60	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
61	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
62	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
63	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
64	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
65	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
66	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
67	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
68	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		

NO RESP	PENINGKATAN LAYANAN																											
	Tangible				Reliability				Responsiveness				Assurance				Empathy											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	
69	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
70	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
71	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
72	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
73	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
74	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
75	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
76	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
77	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
78	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
79	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
80	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
81	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
82	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
83	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
84	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
85	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
86	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
87	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
88	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
89	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
90	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
91	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
92	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
93	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
94	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
95	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
96	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
97	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
98	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
99	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
100	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	

NOMOR URUT KUISIONER:

.....

**KUISIONER PENELITIAN KEPUASAN WAJIB PAJAK TERHADAP KINERJA
PELAYANAN *ACCOUNT REPRESENTATIVE* DI KPP MADYA TANGERANG**

Tujuan

Penelitian ini dilaksanakan dalam rangka penyusunan Tesis Program Magister Perencanaan dan Kebijakan Publik Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Studi ini bertujuan untuk mengukur kepuasan Wajib Pajak terhadap kinerja pelayanan yang diberikan *Account Representative* di Kantor Pelayanan Pajak Madya Tangerang. Tiga isu yang ingin dijawab oleh studi ini adalah: (1) Apakah Wajib Pajak merasa puas terhadap kinerja AR?; (2) Apakah terdapat aspek pelayanan AR yang perlu ditingkatkan?; dan (3) Apakah terdapat peningkatan dalam kualitas layanan yang diberikan *Account Representative* selama peran ini diperkenalkan dalam sistem administrasi perpajakan?

Petunjuk Umum bagi Responden

Kuisisioner ini terdiri dari beberapa bagian yang meminta Anda untuk:

1. Memilih satu jawaban yang sesuai terhadap kondisi Anda maupun perusahaan Anda.
2. Memberikan penilaian (dari sangat tidak setuju s.d. sangat setuju, sangat tidak penting s.d. sangat penting, dan kurang baik s.d. lebih baik) terhadap sejumlah pernyataan. Penilaian berdasarkan persepsi dan pengalaman yang Anda miliki.
3. Memberikan jawaban atas sejumlah pertanyaan semi terbuka sesuai dengan pengalaman yang Anda miliki.

Jawaban Anda **tidak akan dinilai benar atau salah**. Semua berdasarkan persepsi Anda.

Informasi yang Anda berikan akan dirahasiakan dan tidak akan disebarluaskan, karena hanya akan digunakan untuk penelitian ini saja dan sebagai bahan evaluasi bagi AR untuk meningkatkan kualitas pelayanan terhadap Wajib Pajak.

Sebagai bukti keabsahan responden, kami mohon kesediaan Anda untuk membubuhkan tanda tangan pada kolom yang tersedia di bawah ini.

Tanggal :

Tanda tangan :

BAGIAN I: DATA RESPONDEN

Untuk keperluan validitas jawaban kuisisioner dan analisis data, kami memerlukan data responden. Mengingat data ini dapat mempengaruhi keakuratan penelitian, kami minta agar pengisian dilakukan dengan sebaik-baiknya.

Contoh:

1. Nama pengisi kuisisioner :
2. Nama Perusahaan :
3. Alamat perusahaan :
4. Jenis Usaha :
 - 1 Pertambangan
 - 2 Manufaktur
 - 3 Perdagangan
 - 4 Jasa
 - 5 Agribisnis
 - 6 Lainnya (sebutkan)
5. Jabatan saat ini:
 - 1 Direktur/ Manajer Keuangan
 - 2 Kepala Bagian/ Supervisor Bagian Keuangan/ Akuntansi/ Perpajakan
 - 3 Staf Bagian Perpajakan
 - 4 Konsultan
 - 5 Lainnya (sebutkan).....
6. Jumlah pertemuan secara langsung yang telah dilakukan dengan *Account Representative* yang bertugas bagi perusahaan Anda sehubungan dengan pelayanan perpajakan (dalam satu tahun pajak):
 - 1 Belum pernah
 - 2 1-5 kali pertemuan
 - 3 Lebih dari 5 kali pertemuan
7. Jumlah komunikasi yang telah dilakukan dengan *Account Representative* melalui telepon kantor, telepon seluler, faksimili, *e-mail*, dan surat (dalam satu tahun pajak):
 - 1 Belum pernah
 - 2 1-5 kali
 - 3 6-10 kali
 - 4 >10 kali

BAGIAN II: PERNYATAAN PENELITIAN

Data pada bagian ini akan digunakan untuk keperluan analisis. Pernyataan pada kuisisioner di bawah ini yang berkaitan dengan kinerja pelayanan yang diberikan *Account Representative* (AR) diisi dengan memberikan tanda cek (✓) pada kotak yang sesuai, berdasarkan apa yang Anda alami. Sementara yang berkaitan dengan persepsi tentang tingkat kepentingan diisi dengan memberi tanda cek (✓) pada kotak yang sesuai, berdasarkan kebutuhan Anda. Untuk melihat peningkatan kualitas layanan yang diberikan AR sejak pertama kali dibentuk (tahun 2006) dibanding dengan sekarang (tahun 2008), Anda diminta untuk mengisi kolom peningkatan layanan berdasarkan pengalaman Anda.

Contoh:

Pernyataan	Kinerja				Tingkat Kepentingan				Peningkatan Layanan		
	STS	TS	S	SS	STP	TP	P	SP	KB	S	LB
		✓				✓				✓	

Berikut penjelasan mengenai skala penilaian beserta bobot masing-masing skala.

Kinerja STS = Sangat Tidak Setuju (1) TS = Tidak Setuju (2) S = Setuju (3) SS = Sangat Setuju (4)	Tingkat Kepentingan STP = Sangat Tidak Penting (1) TP = Tidak Penting (2) P = Penting (3) SP = Sangat Penting (4)	Peningkatan Layanan KB = Kurang Baik (2) S = Sama (3) LB = Lebih Baik (4)
--	--	---

Pernyataan	Kinerja				Tingkat Kepentingan				Peningkatan Layanan		
	STS	TS	S	SS	STP	TP	P	SP	KB	S	LB
A01. Ruang kerja AR bersih, rapi, dan nyaman.											
A02. Penampilan AR bersih dan rapi.											
A03. AR didukung oleh peralatan komunikasi yang baik seperti telepon kantor, telepon seluler dan faksimili.											
A04. AR didukung oleh sarana dan prasarana kantor yang memadai seperti komputer, kertas dan alat tulis.											
Pernyataan	Kinerja				Tingkat Kepentingan				Peningkatan Layanan		
	STS	TS	S	SS	STP	TP	P	SP	KB	S	LB
B05. Kejujuran, ketepatan, dan ketegasan AR dalam penerapan peraturan perpajakan.											
B06. AR memberikan informasi yang jelas, lengkap, dan benar kepada wajib pajak mengenai hak dan kewajibannya.											

Pernyataan	Kinerja				Tingkat Kepentingan				Peningkatan Layanan		
	STS	TS	S	SS	STP	TP	P	SP	KB	S	LB
B07. AR dapat menjadi petugas penghubung antara WP dengan KPP untuk jenis pajak: a. PPh b. PPN c. PPnBM											
B08. AR terlatih menjadi staf yang proaktif, bersikap melayani dan memiliki pengetahuan perpajakan yang baik.											
B09. AR tidak berlaku diskriminatif dalam memberikan pelayanan perpajakan kepada Wajib Pajak.											
B10. AR melaksanakan jam kerja tepat waktu.											
Pernyataan	Kinerja				Tingkat Kepentingan				Peningkatan Layanan		
	STS	TS	S	SS	STP	TP	P	SP	KB	S	LB
C11. AR terlatih untuk memberikan jawaban yang efektif atas pertanyaan WP.											
C12. AR bertindak cepat dalam mengatasi keluhan dan permasalahan WP.											
C13. AR memberikan tanggapan yang tepat atas permasalahan yang dihadapi WP											
C14. AR memberikan pelayanan perpajakan sesuai dengan jadwal penyelesaian berkas.											
C15. AR segera menginformasikan perubahan ketentuan perpajakan dan interpretasinya yang berkaitan dengan bisnis WP.											
C16. AR mengikuti perkembangan bisnis WP berkaitan dengan pemenuhan kewajiban perpajakannya.											
Pernyataan	Kinerja				Tingkat Kepentingan				Peningkatan Layanan		
	STS	TS	S	SS	STP	TP	P	SP	KB	S	LB
D17. AR memiliki pengetahuan dan kemampuan berkaitan dengan kewajiban perpajakan WP.											
D18. AR mampu memberikan penjelasan dan berkomunikasi dengan baik, ramah, dan sopan.											
D19. AR mampu memberikan pelayanan secara tuntas.											
D20. AR mempermudah WP dalam melaksanakan kewajiban perpajakannya.											
D21. AR tidak meminta imbalan kepada WP atas pelayanan pajak yang diberikan.											

Pernyataan	Kinerja				Tingkat Kepentingan				Peningkatan Layanan		
	STS	TS	S	SS	STP	TP	P	SP	KB	S	LB
E22. AR memiliki pemahaman tentang bisnis serta kebutuhan WP yang berkaitan dengan kewajiban perpajakannya.											
E23. AR memonitor kepatuhan WP dalam rangka menghindari pengenaan sanksi pajak.											
E24. AR memberikan bimbingan dan konsultasi terhadap Wajib Pajak yang menjadi tanggung jawabnya.											
E25. AR bertanggung jawab untuk memastikan bahwa WP memperoleh hak-hak perpajakannya secara transparan.											
E26. AR memberikan perhatian khusus atas masalah tertentu yang dihadapi WP terkait dengan kewajiban perpajakannya.											
E27. AR membangun komunikasi yang baik dengan WP sehingga tercipta kesadaran WP dalam memenuhi hak dan kewajiban perpajakannya.											

BAGIAN III: PERTANYAAN SEMI TERBUKA

Untuk menjangkau informasi yang mungkin bisa membantu analisis hasil penelitian, kami mengajukan beberapa pertanyaan tambahan terkait dengan peran AR dalam membantu Anda memenuhi kewajiban perpajakan di KPP Madya Tangerang. Berikan tanda cek (√) pada kotak yang sesuai, kemudian Anda dapat menjelaskan jawaban Anda.

1. Apakah keberadaan AR membantu mempermudah Anda dalam memenuhi kewajiban perpajakan?
 - Ya , terutama untuk aspek
 - Tidak , karena

2. Apakah dengan adanya monitoring pembayaran pajak oleh AR berpengaruh positif terhadap kepatuhan pembayaran dan pelaporan pajak Anda?
 - Ya , jelaskan
 - Tidak , jelaskan

3. Apakah saran Anda untuk meningkatkan pelayanan pajak khususnya yang dilakukan oleh AR?
- a.....alasan
 - b.alasan
 - c.alasan

Mohon dicek sekali lagi apakah semua sudah diisi dengan lengkap???

**TERIMA KASIH
ATAS KESEDIAAN ANDA MEMBANTU KELANCARAN PENELITIAN INI.**

