

## BAB 2

### LANDASAN TEORI

Sebagai instansi pemerintah, teori yang terkait seharusnya lebih spesifik pada *Government Governance*, namun dikarenakan keterbatasan literatur mengenai *Government Governance* maka penulis akan membahas teori-teori yang terkait dengan *Corporate Governance*.

#### 2.1. Definisi *Corporate Governance*

*Forum for Corporate Governance in Indonesia* (FCGI, 2001) mendefinisikan *corporate governance* sebagai “...seperangkat peraturan yang mengatur hubungan antara pemegang, pengurus (pengelola) perusahaan, pihak kreditur, pemerintah, karyawan, serta para pemegang kepentingan internal dan eksternal lainnya yang berkaitan dengan hak-hak dan kewajiban mereka atau dengan kata lain suatu sistem yang mengendalikan perusahaan. Tujuan *Corporate Governance* ialah untuk menciptakan nilai tambah bagi semua pihak yang berkepentingan (*stakeholders*).

*Corporate governance* dapat didefinisikan dalam perspektif yang luas (perspektif *stakeholder*), seperti diungkapkan oleh Donaldson and Davis (1994) sebagai “*the structure whereby managers at the organizational apex are controlled through the board of directors, its associated structures, executives incentive, and other schemes of monitoring and bonding.*”

*Organization for Economic Cooperation and Development (OECD)* mendefinisikan *corporate governance* sebagai “*The structure through which shareholders, directors, managers set of the board objective of the company, the means of attaining those objectives and monitoring performance*” (Struktur yang olehnya para pemegang saham, komisaris, dan manager menyusun tujuan-tujuan perusahaan dan sarana untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut dan mengawasi kinerja).

Definisi lain dari kalangan akademisi yaitu Monks dan Minow (2004) *corporate governance refers to the relationship among these three groups in determining the direction and performance of the corporation* (istilah “*corporate governance*” merujuk pada hubungan antara ketiga kelompok ini (yaitu *shareholders, board of directors, dan top management*) dalam menentukan arah dan kinerja korporasi)

Menurut Prakarsa (2000) dari Universitas Indonesia, *corporate governance* adalah “... mekanisme administratif yang mengatur hubungan- hubungan antara manajemen perusahaan, komisaris, direksi, pemegang saham dan kelompok-kelompok kepentingan (*stakeholders*) yang lain. Hubungan-hubungan ini dimanifestasikan dalam bentuk berbagai aturan permainan dan sistim insentif sebagai *framework* yang diperlukan untuk menentukan tujuan-tujuan perusahaan dan cara-cara pencapaian tujuan-tujuan serta pemantauan kinerja yang dihasilkan.

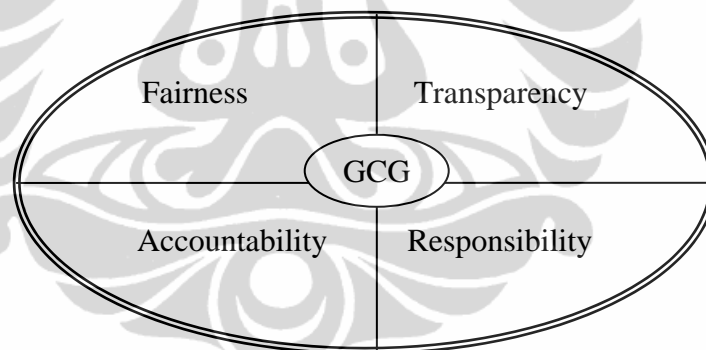
Berdasarkan definisi-definisi di atas dapat kita simpulkan bahwa *corporate governance* pada intinya adalah mengenai suatu sistim, proses, dan seperangkat peraturan yang mengatur hubungan antara berbagai pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) terutama dalam arti sempit hubungan antara pemegang saham, dewan komisaris, dan dewan direksi demi tercapainya tujuan organisasi. *Corporate governance* dimaksudkan untuk mengatur hubungan ini dan mencegah terjadinya kesalahan-kesalahan (*mistakes*) signifikan dalam strategi

korporasi dan untuk memastikan bahwa kesalahan-kesalahan yang terjadi dapat diperbaiki dengan segera.

## 2.2. Prinsip-Prinsip Dasar *Good Corporate Governance*

*Organization for Economic Cooperation and Development (OECD)* telah mengembangkan seperangkat prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* dan dapat diterapkan secara luwes (fleksibel) sesuai dengan keadaan, budaya, dan tradisi di masing-masing negara, seperti terlihat dalam Gambar 2.1.

**Gambar 2.1 Prinsip-prinsip Dasar GCG**



Sumber: Witherell (2000)

Prinsip-prinsip ini diharapkan menjadi titik rujukan bagi para regulator (pemerintah) dalam membangun *framework* bagi penerapan *corporate governance*. Bagi para pelaku usaha dan pasar modal prinsip-prinsip ini dapat menjadi *guidance* atau pedoman dalam mengelaborasi *best practice* bagi peningkatan nilai (*value*) dan keberlangsungan (*sustainability*) perusahaan.

Prinsip-prinsip OECD mencakup lima bidang utama: hak-hak para pemegang saham (*shareholders*) dan perlindungannya; peran para karyawan dan pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) lainnya; pengungkapan (*disclosure*) yang akurat dan tepat waktu serta transparansi sehubungan dengan struktur dan operasi korporasi; tanggung jawab dewan (maksudnya Dewan Komisaris maupun Direksi) terhadap perusahaan, pemegang saham, dan pihak-pihak yang berkepentingan lainnya. Atau secara ringkas prinsip-prinsip tersebut dapat dirangkum sebagai: perlakuan yang setara (*equitable treatment* atau *fairness*), transparansi (*transparency*), akuntabilitas (*accountability*), dan tanggung jawab (*responsibility*).

### **2.2.1. Fairness (Keadilan)**

Perlakuan yang sama terhadap para pemegang saham, terutama kepada pemegang saham minoritas and pemegang saham asing, dengan keterbukaan informasi yang penting serta melarang pembagian untuk pihak sendiri dan perdagangan saham oleh orang dalam (*insider trading*). Prinsip ini diwujudkan antara lain dengan membuat peraturan korporasi yang melindungi kepentingan minoritas; membuat pedoman perilaku perusahaan (*corporate conduct*) dan atau kebijakan-kebijakan yang melindungi korporasi terhadap perbuatan buruk orang dalam, *self dealing*, dan konflik kepentingan; menetapkan peran dan tanggung jawab Dewan Komisaris, Direksi, dan Komite, termasuk remunerasi; menyajikan informasi secara wajar/pengungkapan penuh material apapun; mengedepankan *Equal Job Opportunity*.

### **2.2.2. Disclosure dan Transparency (Pengungkapan dan Transparansi)**

Hak-hak pemegang saham, yang harus diberi informasi dengan benar dan tepat pada waktunya mengenai perusahaan dapat ikut berperan serta dalam pengambilan keputusan

mengenai perubahan-perubahan yang mendasar atas perusahaan, dan turut memperoleh bagian dari keuntungan perusahaan.

Pengungkapan yang akurat dan tepat pada waktunya serta transparansi mengenai semua hal penting bagi kinerja perusahaan, kepemilikan, serta para pemegang kepentingan (*stakeholders*).

Prinsip ini diwujudkan antara lain dengan mengembangkan sistim akuntansi (*accounting system*) yang berbasiskan standar akuntansi dan *best practices* yang menjamin adanya laporan keuangan dan pengungkapan yang berkualitas, mengembangkan *Information Technology* (IT) dan *Management Information System* (MIS) untuk menjamin adanya pengukuran kinerja yang memadai dan proses pengambilan keputusan yang efektif oleh Dewan Komisaris dan Direksi; mengembangkan *enterprise risk management* yang memastikan bahwa semua resiko signifikan telah diidentifikasi, diukur, dan dapat dikelola pada tingkat toleransi yang jelas; mengumumkan jabatan yang kosong secara terbuka.

### **2.2.3. Accountability (Akuntabilitas)**

Tanggung jawab manajemen melalui pengawasan yang efektif (*effective oversight*) berdasarkan *balance of power* antara manajer, pemegang saham, Dewan Komisaris, dan auditor. Merupakan bentuk pertanggung jawaban manajemen kepada perusahaan dan para pemegang saham.

Prinsip ini diwujudkan antara lain dengan menyiapkan Laporan Keuangan (*Financial Statement*) pada waktu yang tepat dan dengan cara yang tepat; mengembangkan Komite Audit dan Resiko untuk mendukung fungsi pengawasan oleh Dewan Komisaris; mengembangkan dan merumuskan kembali peran dan fungsi Internal Audit sebagai mitra bisnis strategic berdasarkan *best practices* (bukan sekedar audit). Transformasi menjadi “*Risk-based*” Audit;

menjaga manajemen kontrak yang bertanggung jawab dan menangani pertentangan (*dispute*); penegakan hukum (sistim penghargaan dan sanksi); menggunakan *External Auditor* yang memenuhi syarat (berbasis profesionalisme).

#### **2.2.4. Responsibility (Responsibilitas)**

Peranan pemegang saham harus diakui sebagaimana ditetapkan oleh hukum dan kerja sama yang aktif antara perusahaan serta para pemegang kepentingan dalam menciptakan kekayaan, lapangan kerja, dan perusahaan yang sehat dari aspek keuangan. Ini merupakan tanggung jawab korporasi sebagai anggota masyarakat yang tunduk kepada hukum dan bertindak dengan memperhatikan kebutuhan-kebutuhan masyarakat sekitarnya.

Prinsip ini diwujudkan dengan kesadaran bahwa tanggung jawab merupakan konsekuensi logis dari adanya wewenang, menyadari akan adanya tanggung jawab sosial; menghindari penyalahgunaan kekuasaan; menjadi profesional dan menjunjung etika; memelihara lingkungan bisnis yang sehat.

#### **2.3. Tujuan dan Manfaat *Good Corporate Governance***

Tujuan dan manfaat GCG menurut Komite Nasional *Corporate Governance* (KNKG, 2006) adalah:

- a. Nilai perseroan bagi pemegang saham dengan cara meningkatkan prinsip keterbukaan, akuntabilitas, dapat dipercaya, bertanggung jawab, dan adil agar perusahaan memiliki daya saing yang kuat, baik secara nasional maupun internasional serta dengan demikian menciptakan iklim yang mendukung investasi

- b. Mendorong pengelolaan perseroan secara profesional, transparan, dan efisien, serta memberdayakan fungsi dan meningkatkan kemandirian Dewan Komisaris, Direksi, dan RUPS.
- c. Mendorong agar pemegang saham, anggota Dewan Komisaris, dan anggota Dewan Direksi dalam membuat keputusan dan menjalankan tindakan dilandasi nilai moral yang tinggi dan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku serta kesadaran akan adanya tanggung jawab sosial perseroan terhadap pihak yang berkepentingan (*stakeholder*) maupun kelestarian lingkungan di sekitar perseroan.

Menurut FCGI (2005) kegunaan dari penerapan *good corporate governance* adalah:

1. Lebih mudah memperoleh modal
2. Biaya modal yang lebih rendah
3. Memperbaiki kinerja usaha
4. Memperbaiki harga saham
5. Memperbaiki kinerja ekonomi

*GCG* yang baik merupakan langkah yang penting dalam membangun kepercayaan pasar (*market confidence*) dan mendorong arus investasi yang lebih stabil yang bersifat jangka panjang. *GCG* memberikan kerangka acuan yang memungkinkan pengawasan berjalan efektif sehingga tercipta mekanisme *checks and balances* di perusahaan.

Akan tetapi keberhasilan penerapan *GCG* juga memiliki prasyarat tersendiri. Dua faktor yaitu faktor eksternal dan faktor internal yang memegang peranan dalam keberhasilan tersebut. Faktor eksternal adalah berbagai faktor yang berasal dari luar perusahaan yang sangat mempengaruhi keberhasilan penerapan *GCG*. Diantaranya terdapat sistem hukum yang baik sehingga mampu menjamin berlakunya supremasi hukum yang konsisten dan efektif. Faktor internal adalah pendorong keberhasilan penerapan *GCG* yang berasal dari dalam perusahaan,

diantaranya adalah terdapatnya budaya perusahaan (*corporate culture*) yang mendukung penerapan GCG dalam mekanisme serta sistem kerja manajemen di perusahaan.

Di luar dua faktor di atas, aspek lain yang paling strategis dalam mendukung penerapan GCG secara kualitas adalah *skill*, kredibilitas, dan integritas berbagai pihak yang menggerakkan perusahaan.

Menurut Daniri (2006), perbandingan kegiatan antara *corporate governance* dan *corporate management* memperlihatkan bahwa CG sangat terkait dengan aspek pengawasan dan akuntabilitas sementara *corporate management* terkait dengan keputusan-keputusan dan pengendalian eksekutif serta manajemen operasional. Sementara itu, titik temu atau irisan antara keduanya dalam banyak hal terwujud dalam pengambilan keputusan-keputusan strategik perusahaan.

Terbentuknya *good corporate governance* akan dapat dicapai apabila perusahaan memiliki “*structural governance*” yang jelas dengan manajemen yang transparan dan “*accountable*” dalam mengelola perusahaan (Syakhroza, 2000).

#### **2.4. Reformasi Birokrasi**

Reformasi adalah perubahan, perombakan, penataan atau penyempurnaan. Birokrasi adalah aparatur, lembaga/instansi, organisasi pemerintah, sistem kerja, dan perangkat kerja. Layanan kepada masyarakat harus berkualitas, bebas KKN, efektif dan efisien, empati, terjangkau, akuntabel, adil dan tidak diskriminatif. Reformasi birokrasi merupakan upaya sistematis, terpadu, komprehensif untuk mewujudkan pemerintahan yang baik (*good governance*), meliputi aspek kelembagaan, sumber daya manusia aparatur, ketatalaksanaan, akuntabilitas, pengawasan, dan pelayanan publik (Effendi, 2007).



Menurut Osborne dan Gaebler (1992) dalam bukunya yang berjudul *Reinventing Government*, sepuluh prinsip mewirauahakan birokrasi adalah sebagai berikut:

1. Prinsip Pertama: Pemerintah yang Katalis (*Catalytic Government*). Pemerintah yang memisahkan secara tegas antara fungsi sebagai pengendali (*steering*) dengan fungsi pelaksana (*rowing*). Hal-hal yang bersifat pengendali dilakukan oleh pemerintah, sedangkan yang bersifat pelaksana diserahkan kepada pihak lain, termasuk kepada masyarakat.
2. Prinsip kedua: Pemerintah Milik Rakyat (*Community Government*). Guna menjamin terselenggaranya pelayanan yang efektif dan efisien serta produk pemerintah mencoba mengalihkan pemilikannya ke masyarakat. Akhirnya, pelayanan profesional bergeser ke pemeliharaan masyarakat dari suatu komunitas. Sebab penyampaian pelayanan dari suatu komunitas memiliki keunggulan pelayanan profesional.
3. Prinsip ketiga: Pemerintah yang Kompetitif (*Competitive Government*), yaitu kompetitif dianggap suatu hal yang sehat. Bedanya dengan monopoli, bila dibiarkan akan timbul kembali ketergantungan pada satu pemilik. Pemerintah yang kompetitif disini lebih diartikan pemerintah wirausaha yang mampu bersaing dengan organisasi bisnis.
4. Prinsip keempat: Pemerintah yang Digerakkan Misi (*Mission Driven Government*), yaitu apabila peraturan dan anggaran lebih dilihat dari aspek masukan, maka pemerintah yang digerakkan misi lebih memfokuskan pada hasil (*Outcome*).

Keunggulan pemerintah yang digerakkan misi antara lain:

- a Lebih efisien dan lebih efektif;
- b Lebih fleksibel dan inovatif;
- c Memiliki semangat tinggi.

5. Prinsip kelima: Pemerintah yang Berorientasi Hasil (*Result Oriented Government*). Belajar dari pengalaman, pemerintah berfokus membiayai pada anggaran sehingga lebih meletakkan ukuran pada akuntabilitas, kinerja, dan hasil. Artinya, meninggalkan pemerintah yang memfokuskan pada masukan tanpa memperhatikan hasil, yang cenderung pemborosan.
6. Prinsip keenam: Pemerintah yang Berorientasi Pelanggan (*Customer Driven Government*), yaitu pemerintah yang meletakkan pelanggan sebagai hal paling depan. Oleh karena itu, kepuasan pelanggan ditempatkan sebagai sasaran penyampaian tujuan, dengan mendengarkan suara pelanggan. Dengan memperhatikan kebutuhan dasar pelanggan dan memperhatikan hukum pelanggan, pemerintah lebih responsif dan inovatif.
7. Prinsip ketujuh: Pemerintah Wirausaha (*Enterprising Government*), yaitu pemerintah yang menghindari sistem anggaran yang lebih difokuskan untuk membelanjakan. Pemerintah yang menjamin setiap pendapatan yang diterima dengan senantiasa mencoba menciptakan sumber-sumber pendapatan pemerintah, sehingga tidak terlalu menggantungkan pada penerimaan pajak. Pajak yang tinggi pada suatu keadaan tertentu akan ditentang masyarakatnya.
8. Prinsip kedelapan: Pemerintah yang Antisipasi (*Anticipatory Government*), yaitu pemerintah yang lebih berfokus pada upaya mencegah terhadap masalah yang timbul ketimbang memusatkan penyediaan jasa demi mengurangi masalah (mengobati). Pencegahan lebih didasarkan pada :
  - a. Pencegahan lebih baik ketimbang mengobati;
  - b. Pencegahan dapat membangun pasangan kedepan dalam setiap pengambil keputusan.
  - c. Pencegahan lebih memecahkan masalah dari sekedar memberikan penyampaian data pelayanan.

9. Prinsip Kesembilan: Pemerintah yang Desentralis (*Decentralized Government*), yaitu pemerintah yang meninggalkan paradigma hierarki yang meninggalkan paradigma hierarki dan menerapkan paradigma pemberdayaan dengan membangkitkan partisipasi dan etos kerja. Artinya, peranan rantai komando dan hierarki ditinggal. Sebab, pemerintah yang desentralis memiliki keunggulan, antara lain:

- a Lebih fleksibel dalam memberikan respon;
- b Lebih cepat mengikuti perubahan lingkungan dan kebutuhan pelanggan;
- c Lebih efektif, lebih inovatif, dan
- d Lebih komitmen dan lebih produktif.

10. Prinsip kesepuluh: Pemerintah yang Berorientasi Pasar (*Market Oriented Government*), yaitu pemerintah yang mendorong perubahan melalui pasar. Mekanisme pasar memiliki banyak keunggulan ketimbang mekanisme administrasi. Keunggulan mekanisme pasar, antara lain :

- a Pasar pada dasarnya adalah desentralis;
- b Lebih kompetitif;
- c Memberikan kesempatan kepada pelanggan untuk menentukan pilihannya;
- d Respon terhadap perubahan, respon terhadap tuntutan, dan respon terhadap kebutuhan lebih cepat.

*Reinventing Government* dapat berhasil bila ada pengungkit dan strategi, sehingga ditetapkan 5 (lima) pengungkit dan 5 (lima) strategi yang dapat dilihat pada tabel 2.1, yang terkenal dengan *The Five C's*, yang oleh Osborne dan Plastrik (1996) dibahas dalam bukunya yang berjudul *Banishing Bureaucracy*.

**Tabel 2.1. *The Five C's Strategy***

<b>Pengungkit (Lever)</b>	<b>Strategi (Strategy)</b>	<b>Pendekatan (Approach)</b>
Tujuan ( <i>Purpose</i> )	Strategi Inti ( <i>Core Strategy</i> )	Kejelasan Tujuan ( <i>Clarity of Purpose</i> ) Kejelasan Peran ( <i>Clarity of Role</i> ) Kejelasan Arah ( <i>Clarity of Direction</i> )
Insentif ( <i>Incentives</i> )	Strategi Konsekuensi ( <i>Consequences Strategy</i> )	Persaingan Terkelola ( <i>Managed Competition</i> ) Manajemen Perusahaan ( <i>Enterprise Management</i> ) Manajemen Kinerja ( <i>Performance Management</i> )
Pertanggung jawaban ( <i>Accountability</i> )	Strategi Pelanggan ( <i>Customer Strategy</i> )	Pilihan Pelanggan ( <i>Customer Choice</i> ) Pilihan Bersaing ( <i>Competitive Choice</i> ) Kepastian Mutu Pelanggan ( <i>Customer Quality Assurance</i> )
Kewenangan ( <i>Power</i> )	Strategi Kendali ( <i>Control Strategy</i> )	Pemberdayaan Organisasi ( <i>Organizational Empowerment</i> ) Pemberdayaan Pegawai ( <i>Employee Empowerment</i> ) Pemberdayaan Masyarakat ( <i>Community Empowerment</i> )
Budaya ( <i>Culture</i> )	Strategi Budaya ( <i>Culture Strategy</i> )	Menghentikan Kebiasaan ( <i>Breaking Habits</i> ) Menyentuh Hati ( <i>Touching Hearts</i> ) Memenangkan Pikiran ( <i>Winning Minds</i> )

Sumber: Osborne dan Plastrik (1996)

Dalam rangka peningkatan kinerja menuju *good governance*, Direktorat Jenderal Pajak melakukan reformasi birokrasi di bidang perpajakan. Dalam melaksanakan tugasnya, DJP berpegang pada prinsip-prinsip perpajakan yang baik yaitu keadilan (*equity*), kemudahan (*simple and understandable*), waktu dan biaya yang efisien bagi institusi maupun Wajib Pajak, distribusi beban pajak yang lebih adil dan logis, serta struktur pajak yang dapat mendukung stabilisasi dan pertumbuhan ekonomi (Nasution, 2007).

Untuk mendukung semua itu, DJP melakukan reformasi birokrasi yang didasari oleh 4 (empat) pilar, yaitu:

1. Modernisasi Administrasi Perpajakan
2. Amandemen Undang-Undang Perpajakan

3. Intensifikasi Pajak, yaitu kegiatan optimalisasi penggalan penerimaan pajak terhadap objek serta subjek pajak yang telah tercatat atau terdaftar dalam administrasi DJP, dan dari hasil pelaksanaan ekstensifikasi.
4. Ekstensifikasi, yaitu kegiatan yang berkaitan dengan penambahan jumlah Wajib Pajak terdaftar dan perluasan objek pajak dalam administrasi Direktorat Jenderal Pajak.

Menurut Nowak (1970), administrasi perpajakan dapat diartikan secara sempit (*narrower sense*) dan secara luas (*wider sense*). Administrasi perpajakan dalam arti sempit yaitu penatausahaan dan pelayanan atas hak-hak dan kewajiban-kewajiban pembayar pajak, baik yang dilakukan di kantor pajak maupun di tempat wajib pajak. Sedangkan dalam arti luas, administrasi perpajakan dapat dilihat sebagai:

1. Fungsi, yaitu meliputi fungsi perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan dan pengendalian perpajakan.
2. Sistim, merupakan seperangkat unsur (subsistim) yaitu peraturan perundang-undangan, sarana dan prasarana, serta wajib pajak yang saling berkaitan dan bersama-sama menjalankan fungsi dan tugasnya untuk mencapai tugas tertentu.
3. Lembaga, merupakan institusi yang mengelola sistim dan melaksanakan proses pemajakan.

## **2.5. Pelayanan Pelanggan**

Yang dimaksud dengan Pelayanan Pelanggan (*Customer Service*) adalah upaya atau proses yang secara sadar dan terencana dilakukan organisasi atau badan usaha agar produk/jasanya menang dalam persaingan melalui pemberian/penyajian pelayanan kepada pelanggan, sehingga tercapai kepuasan optimal bagi pelanggan. Reformasi birokrasi salah

satunya adalah reformasi administrasi perpajakan. Hal ini dilakukan dengan meletakkan pelanggan sebagai hal yang paling depan (*Customer Driven Government*) sehingga pemerintah lebih responsif dan inovatif dalam hal memberikan pelayanan terbaik bagi pelanggannya dalam hal ini Wajib Pajak.

Hal tersebut didukung oleh de Jantscher dan Bird (1992:6), yang menyatakan bahwa terdapat setidaknya tiga hal pokok sebagai masukan dari pengalaman negara-negara yang telah sukses melakukan reformasi administrasi perpajakan. Pertama, penyederhanaan (*simplification*), yaitu penyederhanaan terhadap sistem perpajakan secara keseluruhan. Kedua adalah strategi dalam konteks ini berarti perencanaan komprehensif yang berisi tindakan-tindakan yang menjadi prioritas untuk dikerjakan, dihubungkan dengan sumber daya yang tersedia. Ketiga yaitu komitmen yang kuat dari pembuat kebijakan dan pimpinan manajerial untuk melakukan pembaharuan dan juga adanya kemampuan teknis yang memadai.

Simplifikasi dapat mengurangi korupsi (dalam rangka mewujudkan *Good Governance*), karena kompleksitas dan ambiguitas ketentuan perpajakan dapat “dimanfaatkan” baik oleh petugas maupun pembayar pajak untuk membungkus pelanggaran hukum mereka (Gillis dalam Gunadi 2004:9). Bila prosedur dapat disederhanakan, aktivitas administrasi perpajakan dapat diarahkan pada tugas pokok seperti melayani dan mengawasi wajib pajak patuh dan menangani wajib pajak tidak patuh (de Jantscher dan Bird 1992:7). Selain itu, menurut Gunadi (2004:9) karena memberikan kepastian dan kejelasan, simplifikasi diharapkan dapat meningkatkan kepatuhan pembayar pajak dan pemerataan jalan menuju modernisasi administrasi perpajakan (*computer-based administration*).

### 2.5.1. Kepuasan Pelanggan

Kepuasan pelanggan adalah efektivitas dari sistem organisasi yang berhasil dalam memenuhi kebutuhan pelanggan. Kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) tercapai apabila terjadi pemenuhan kebutuhan atau keinginan pelanggan. Tetapi, antara upaya pemenuhan kebutuhan (pelayanan) dengan keinginan pelanggan tidak lepas dari organisasi yang efektif. Artinya, tanpa didukung dengan sistem organisasi yang efektif, tidak mungkin terjadi pelayanan yang memuaskan pelanggan.

Sebagus apapun organisasinya, secanggih apapun administrasi dan teknologi yang digunakan, atau sebaik apapun kualitas SDM-nya, yang dilihat dan dinilai pada akhirnya adalah output yang dihasilkan. Apalagi dalam perpajakan sangat krusial, karena langsung menyangkut apa yang dirasakan WP sebagai pembayar pajak ketika berhubungan dengan KPP (Pandiangan, 2008). Apakah pelayanan yang diberikan sudah memuaskan. Kepuasan masyarakat (*customer satisfaction*) merupakan kata kunci setiap kegiatan. Apalagi di instansi pemerintah dalam rangka *good governance* dan pelayanan prima.

Menurut Zeithaml dkk (1990), kepuasan pelanggan dapat diukur berdasarkan kualitas pelayanan (*service quality*). Konsep yang dikenal sebagai SERVQUAL ini pada dasarnya memiliki sepuluh dimensi dasar yaitu *tangible*, *reliability*, *responsiveness*, *competence*, *courtesy*, *credibility*, *security*, *access*, *communication* dan *understanding*. Selanjutnya, kesepuluh dimensi tersebut dipadatkan dalam lima dimensi utama, yaitu:

- a Berwujud (*tangible*): penampilan sarana dan prasarana fisik, karyawan dan materi komunikasi;
- b Keandalan (*reliability*): pelayanan akurat dan terpercaya;
- c Ketanggapan (*responsiveness*): pelayanan yang cepat;
- d Jaminan / Kepastian (*assurance*): kinerja baik dan pelanggan percaya;

e Empati (*Empathy*): memahami, peduli, perhatian terhadap keinginan customer

Hal ini sejalan dengan apa yang dikemukakan (Katona, 1975) ahli psikologi ekonomi, bahwa perubahan persepsi masyarakat terhadap pemerintah berupa kepercayaan dan keyakinan untuk betul-betul melayani rakyatnya dapat mempengaruhi perilaku ekonomi rakyat yang salah satunya adalah keinginan/hasrat membayar pajak (*Psychological Economic*, 1975).

