



## RINGKASAN EKSEKUTIF

**JOHANES AJI NUGROHO, 2010** Analisis Tingkat Kepuasan Wajib Pajak Terhadap Kompetensi dan Komitmen Pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Direktorat Jenderal Pajak (Studi Kasus Kantor Pelayanan Pajak Pratama A, B, dan C). Di bawah Bimbingan **M. JOKO AFFANDI** dan **FEBRIANTINA DEWI**.

Direktorat Jenderal Pajak saat ini sedang melaksanakan proses penataan ulang birokrasi sebagai bagian dari program Departemen Keuangan. Proses ini menuntut sebuah kinerja pelayanan yang menjadi aspek yang menonjol sesuai visi/misi dan tujuan Direktorat Jenderal Pajak. Salah satu pilar dari proses penataan ulang birokrasi adalah peningkatan manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi. Secara otomatis pengembangan kompetensi pegawai menjadi sebuah upaya yang mutlak dilakukan untuk mewujudkan sebuah *good governance* dalam pelayanan perpajakan.

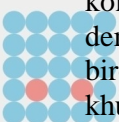
Kantor Pelayanan Pajak Pratama (KPPP) sebagai unit pelaksana pelayanan perpajakan adalah ujung tombak Direktorat Jenderal Pajak untuk mencapai tujuan organisasi. Kinerja pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Pratama sangat menentukan proses tercapainya tujuan organisasi. Sebelum dilaksanakannya penataan ulang birokrasi, terdapat kesan yang buruk mengenai kinerja pegawai, seperti ketepatan waktu diabaikan, situasi kolusif yang menjadi kesan negatif, sikap represif pegawai pajak ketika melayani, peraturan yang berbelit, sikap pegawai pajak yang kurang responsif dan lamban, dan ketidaknyamanan lain yang lebih disebabkan oleh kurangnya komitmen pegawai Direktorat Jenderal Pajak dalam pelayanan dan kompetensi yang dimiliki dalam melaksanakan tugasnya.

Pencapaian target penerimaan sebagai ukuran kuantitatif kinerja Direktorat Jenderal Pajak sangat dipengaruhi oleh kepatuhan Wajib Pajak dalam melaporkan dan menyetorkan pajak. Kepatuhan pajak menjadi salah satu bagian dari *Key Performance Indicator* yang bisa diukur salah satunya dengan melihat kepuasan wajib pajak yang berkorelasi dengan kepatuhan tersebut, dimana ketika Wajib Pajak merasa puas maka kepatuhannya akan meningkat.

Atas dasar latar belakang tersebut, maka perlu dilakukan analisis mengenai pendapat wajib pajak atas pelaksanaan pelayanan yang dilakukan oleh Kantor Pelayanan Pajak Pratama, mengapa kepuasan wajib pajak bisa menjadi ukuran kinerja Kantor Pelayanan Pajak Pratama, seberapa besar persepsi pegawai atas kompetensi dan komitmen yang dimiliki, dan bagaimana hubungan antara kompetensi dan komitmen tersebut dengan kepuasan wajib pajak. Dengan demikian, penelitian ini bertujuan: 1). Mengkaji penerapan proses penataan ulang birokrasi di bidang sumber daya manusia di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak, khususnya Kantor Pelayanan Pajak Pratama sebagai Unit Pelaksana Pelayanan Perpajakan 2). Menganalisis tingkat kepuasan Wajib Pajak sebagai ukuran kinerja pegawai Direktorat Jenderal Pajak 3). Mengukur persepsi atas atribut-atribut kompetensi dan komitmen yang mendukung kinerja pegawai Direktorat Jenderal Pajak sehubungan dengan penataan ulang birokrasi 4). Menganalisis hubungan

Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Hak cipta dilindungi Undang-Undang 2010



MB-IPB

Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
Institut Pertanian Bogor

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



kompetensi dan komitmen dari pegawai Direktorat Jenderal Pajak dengan kepuasan wajib pajak

Penelitian dilakukan di 3 Kantor Pelayanan Pajak Pratama di 3 Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak (KPPP A, B, dan C), pada bulan Januari sampai Maret 2010. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 90 orang Pegawai Negeri Sipil untuk responden pegawai dan 120 orang Wajib Pajak untuk responden wajib pajak di 3 KPPP. Pengambilan sampel dilakukan dengan teknik *nonprobability* dengan responden *purposive*. Analisis data menggunakan analisis deskriptif *Importance Performance Analysis* dan *Customer Satisfaction Index* untuk melihat, memetakan, dan mengukur kesenjangan antara kepentingan dan kinerja serta seberapa besar tingkat kepuasan wajib pajak atas atribut kompetensi dan komitmen pegawai dalam pelayanan. Uji t digunakan untuk mengetahui tingkat signifikansi antar aspek kepentingan dan kinerja atribut-atribut kompetensi dan komitmen yang teridentifikasi. Hasil dari pengolahan data, kemudian digunakan dalam analisis pembahasan dan implikasi manajerial bagi organisasi.

Dalam penelitian ini atribut yang dianalisis terdiri dari 20 atribut pelayanan yang dilaksanakan pegawai yang dikelompokkan ke dalam lima dimensi kualitas yaitu *tangibles*, *realibility*, *responsiveness*, *assurance*, dan *empathy*. Adapun 20 atribut yang digunakan sebagai aspek pelayanan adalah 1). Sistem Antrian, 2). Penampilan pegawai, 3). Kenyamanan Ruangan, 4). Penampilan fasilitas yang sesuai, 5). Ketepatan waktu layanan, 6). Ketulusan dalam pelayanan, 7). Kelengkapan dokumen, 8). Memberikan solusi, 9). Tanggapan menjelaskan informasi, 10). Tanggapan dalam pelayanan cepat dan akurat, 11). Tanggapan dalam memenuhi kebutuhan Wajib Pajak, 12). Tanggapan dalam mengoreksi kesalahan Wajib Pajak, 13). Kepastian biaya pelayanan, 14). Jaminan jadwal/waktu layan, 15). Jaminan terhadap perilaku pegawai, 16). Jaminan terhadap kenyamanan yang diberikan pegawai, 17). Perhatian kepada Wajib Pajak, 18). Petugas yang mengerti kebutuhan Wajib Pajak, 19). Kemudahan Pegawai dihubungi, 20). Sikap pegawai ketika memberi layanan.

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa Empathy merupakan dimensi kualitas dengan nilai rata-rata terkecil untuk tingkat kepentingan di masing-masing KPPP, sedang untuk tingkat kepentingan terbesar adalah assurance di KPPP A dan C, serta tangibles di KPPP B. Aspek *Reliability* bernilai kinerja yang paling bagus di KPPP A dan KPPP B, sedangkan di KPPP C nilai kinerja tertinggi pada aspek *Assurance*. Kinerja terendah di KPPP B adalah dimensi kualitas *Empathy*, sementara di KPPP A dan KPPP C nilai terendah pada dimensi *Responsiveness*. Jika dilihat kesenjangan antara tingkat kepentingan dan kinerja para pegawai pelayanan maka aspek kualitas *Tangibles* memiliki kesenjangan terbesar antara kepentingan wajib pajak dan kinerja yang sudah dilaksanakan di KPPP B, sedang di KPPP A dan KPPP C, kesenjangan terbesar ada pada aspek *Responsiveness*. Berdasar nilai rata-rata terendah tersebut dapat disimpulkan bahwa Kantor Pelayanan Pajak Pratama perlu memberikan perhatian lebih pada aspek *Tangibles* dan *Responsiveness* dibandingkan dengan aspek lainnya untuk ditingkatkan kinerjanya.

Berdasarkan hasil analisis Tingkat Kepentingan-Kinerja (*Importance Performance Analysis*) secara agregat maka yang terdapat pada kuadran A adalah dimensi kualitas di KPPP A (*Tangibles*, *Realibility*, *Responsiveness*, dan

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.





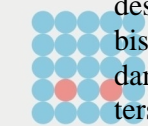
*Assurance*) dan dimensi kualitas *Tangibles*, *Responsiveness*, dan *Empathy* di KPPP B. Setiap dimensi kualitas yang ada pada kuadran ini menjadi prioritas utama untuk diperbaiki kinerjanya karena nilai kepentingan wajib pajak lebih tinggi dari nilai rata-rata sedangkan kinerjanya lebih rendah dari nilai rata-ratanya. Dimensi kualitas *Assurance* dan *Reliability* menjadi dimensi kualitas yang masuk pada kuadran B di 2 Kantor Pelayanan Pajak Pratama (KPPP B dan KPPP C). Di kuadran C, dimensi kualitas yang dipetakan oleh 2 Kantor Pelayanan Pajak Pratama (KPPP A dan KPPP C) adalah *Empathy*. Selain itu dimensi kualitas *responsiveness* di KPPP C juga berada pada kuadran ini. Sedangkan dimensi yang berada di kuadran D adalah *tangibles* dan *reliability* di KPPP C.

Nilai indeks kepuasan Wajib Pajak di Kantor Pelayanan Pajak Pratama A adalah 0,63. Jika dikelompokkan berdasarkan skala nilai kriteria CSI maka Wajib Pajak di Kantor Pelayanan Pajak Pratama A merasa Cukup Puas dengan kinerja pegawai yang dilihat dari kompetensi dan komitmen yang dimiliki oleh para pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Pratama A. Indeks kepuasan wajib pajak di KPPP B adalah sebesar 0,653 atau jika dikategorikan menurut skala kriteria CSI adalah Puas. Artinya Wajib Pajak di KPPP B merasa puas atas kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama pada aspek-aspek kompetensi dan komitmen. Wajib Pajak di KPPP C juga merasa puas dengan nilai indeks kepuasan sebesar 0,68. Kepuasan Wajib Pajak di KPPP C atas kompetensi dan komitmen yang dimiliki pegawai KPPP C bisa ditingkatkan jika pihak Direktorat Jenderal Pajak dalam hal ini KPPP C, lebih mengembangkan kompetensi yang dimiliki pegawainya dan melaksanakan terus komitmen untuk melakukan pelayanan sesuai dengan standar pelayanan, baik layanan unggulan maupun layanan lainnya. Secara umum kinerja para pegawai Direktorat Jenderal Pajak sudah sesuai dengan apa yang diharapkan oleh Wajib Pajak, walaupun jika diteliti secara detil, harus tetap dilaksanakan upaya-upaya untuk menggali dan mengembangkan kompetensi yang dimiliki oleh para pegawainya, serta menjadikan komitmen untuk melaksanakan tugas lebih baik

Untuk pengukuran persepsi pegawai atas kompetensi menunjukkan kemampuan *managing others* perlu diperhatikan oleh Kantor Pelayanan Pajak Pratama karena hasilnya menunjukkan tingkat kompetensi yang Rendah dan Sangat Rendah di 3 KPPP. Sedangkan untuk pengukuran persepsi pegawai atas komitmen menunjukkan bahwa atribut komitmen evaluasi pelayanan dan melakukan inovasi dalam pelayanan masih perlu menjadi perhatian bagi Direktorat Jenderal Pajak, karena memiliki rata-rata skor yang rendah

Dari hasil pengukuran kepuasan dan pengukuran persepsi pegawai atas kompetensi dan komitmen dalam melayani, maka bisa dihubungkan dengan metode matriks kesesuaian antar variabel yang jika diambil hipotesis secara deskriptif menunjukkan bahwa sub variabel kepuasan wajib pajak yang rendah bisa disebabkan oleh rendahnya persepsi pegawai atas kompetensi yang dimiliki dan komitmen dalam melaksanakan tugas pelayanan. Sebagai contoh dari matriks tersebut adalah secara deskriptif kepuasan wajib pajak pada aspek ketanggapan untuk memenuhi kebutuhan wajib pajak yang rendah bisa disebabkan karena persepsi tingkat kompetensi pegawai *continuous improvement* yang rendah dan komitmen pegawai untuk melakukan inovasi dalam pelayanan yang kurang.

Alternatif strategi yang bisa dilakukan untuk meningkatkan kinerja pegawai mengadopsi strategi yang biasa diterapkan dalam dunia pemasaran,



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

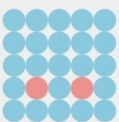




karena inti dari penelitian ini adalah kepuasan konsumen (dalam hal ini adalah Wajib Pajak). Adapun strategi-strategi yang bisa dipadukan agar bisa meraih dan meningkatkan kepuasan Wajib Pajak adalah Strategi hubungan yang berkelanjutan (*continous relationship marketing*), Strategi memberikan jaminan mutlak atas pelayanan, Strategi *superior customer service*, Strategi penanganan keluhan yang efektif, dan Strategi Peningkatan Kinerja Pegawai dan Institusi. Jika dihubungkan dengan hasil penelitian di tiap Kantor Pelayanan Pajak Pratama, maka di Kantor Pelayanan Pajak Pratama A sebaiknya memberikan prioritas strategi *superior customer service*, karena nilai rata-rata dimensi kualitas *responsiveness* yang paling rendah yaitu 2,97. Sedangkan di Kantor Pelayanan Pajak Pratama B perlu menjadikan strategi meningkatkan kinerja pegawai dan institusi untuk mengatasi rendahnya nilai kinerja pegawai menurut wajib pajak pada dimensi kualitas *empathy* dan *tangibles*. Untuk Kantor Pelayanan Pajak Pratama C dengan indeks kepuasan yang paling tinggi di antara 3 Kantor Pelayanan Pajak Pratama sebaiknya menjadikan strategi *superior customer service* untuk meningkatkan kinerja pada dimensi kualitas *responsiveness* yang memiliki rata-rata kinerja terendah.

Dari penelitian ini disarankan perlu dilakukan kegiatan tindak lanjut untuk meningkatkan kompetensi dan komitmen dari pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama bagi kinerja yang masih berada di bawah kepentingan. Tindak lanjut yang dilakukan diharapkan dengan perencanaan dan desain yang disiapkan oleh unit pelaksana pelayanan perpajakan sebagai unit pelaksana yang berhadapan langsung dengan wajib pajak, sehingga kebutuhan pengembangan kompetensi dan komitmen akan sesuai dengan kenyataan yang dihadapi dengan tetap mengacu pada kebijakan dan peraturan yang telah ditetapkan.

**Kata Kunci:** Pelayanan Perpajakan, Kantor Pelayanan Pajak Pratama, Kepuasan Wajib Pajak, kompetensi, komitmen, *Importance Performance Analysis*, *Customer Satisfaction Index*, studi kasus.



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.