BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sebagai Warga Negara yang telah memiliki penghasilan, maka akan dihadapkan dengan kewajiban untuk membayar pajak. Pajak merupakan sumber pendapatan negara yang digunakan untuk mengatur jalannya perekonomian, mengatur laju inflasi, mengatur alokasi sumber-sumber ekonomi, dan lain sebagainya. Warga Negara yang sudah memiliki penghasilan wajib melaporkan penghasilan, harta, dan juga hutangnya melalui SPT (Surat Pemberitahuan Tahunan). SPT adalah laporan pajak yang dilaporkan kepada Pemerintah Indonesia melalui Direktorat Jenderal Pajak.

Tabel 1. 1

Jumlah SPT dan Wajib Pajak Wajib SPT

Tahun	Jumlah SPT	Jumlah Wajib Pajak Wajib SPT
2012		26.965
2013	19.034	24.910
2014	19.951	25.944
2015	20.398	22.657
2016	21.228	27.094

Sumber: Masterfile Kepatuhan Wajib Pajak

Berdasarkan Tabel 1.1 dapat diketahui bahwa dalam kurun waktu lima tahun, jumlah SPT di KPP Pratama Semarang Timur mengalami peningkatan. Artinya, bahwa setiap tahunnya ada peningkatan jumlah Wajib Pajak yang melaporkan SPTnya. Dari tahun 2013 jumlah SPT sebanyak 19.034. Pada tahun 2014 terdapat peningkatan sejumlah 917 Wajib Pajak sehingga jumlahnya menjadi 19.951. Pada tahun 2015

terdapat peningkatan sejumlah 447 Wajib Pajak sehingga jumlahnya menjadi 20.398. Tahun 2016 terdapat peningkatan sejumlah 830 Wajib Pajak sehingga jumlahnya menjadi 21.228. Peningkatan jumlah Wajib Pajak yang melaporkan SPT yang paling signifikan terjadi pada tahun 2014 dengan jumlah 917.

Walaupun jumlah Wajib Pajak yang melaporkan SPT setiap tahunnya selalu bertambah, namun jumlah Wajib Pajak Wajib SPT mengalami fluktuasi. Pada tahun 2012, jumlah Wajib Pajak Wajib SPT sejumlah 26.965. Pada tahun 2013 jumlah Wajib Pajak Wajib SPT mengalami penurunan sejumlah 2055 sehingga jumlahnya menjadi 24.910. Pada tahun 2014 jumlah Wajib Pajak Wajib SPT mengalami kenaikan sejumlah 1034 sehingga jumlahnya menjadi 25.944. Pada tahun 2015 jumlah Wajib Pajak Wajib SPT mengalami penurunan sejumlah 3.287 sehingga jumlahnya menjadi 22.657. Pada tahun 2016 jumlah Wajib Pajak Wajib SPT mengalami peningkatan sejumlah 4.437 sehingga jumlahnya menjadi 27.094. Peningkatan jumlah Wajib Pajak Wajib SPT yang paling signifikan terjadi pada tahun 2016 dengan jumlah 4.437, sedangkan penurunan jumlah Wajib Pajak Wajib SPT yang paling signifikan terjadi pada tahun 2015 dengan jumlah 3.287.

Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 62/PMK.01/2009 Pasal 58, KPP Pratama memiliki tugas untuk melaksanakan penyuluhan, pelayanan dan pengawasan Wajib Pajak di bidang Pajak Penghasilan (PPh), Pajak Pertambahan Nilai (PPn), Pajak Penjualan atas Barang Mewah, Pajak Tidak Langsung Lainnya, Pajak Bumi dan Bangunan (PBB), serta Bea Perolehan Hak

atas Tanah dan Bangunan di wilayah wewenangnya berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Menurut Peraturan Dirjen Pajak Nomor PER-16/PJ/2016, pajak penghasilan sehubungan dengan pekerjaan, jasa, dan kegiatan yang dilakukan oleh Wajib Pajak orang pribadi Subjek Pajak dalam negeri, yang selanjutnya disebut PPh Pasal 21, adalah pajak atas penghasilan berupa gaji, upah, honorarium, tunjangan, dan pembayaran lain dengan nama dan dalam bentuk apapun sehubungan dengan pekerjaan atau jabatan, jasa, dan kegiatan yang dilakukan oleh orang pribadi Subjek Pajak dalam negeri, sebagaimana dimaksud dalam Pasal 21 Undang-Undang Pajak Penghasilan. Pajak Penghasilan sehubungan dengan pekerjaan, jasa, dan kegiatan yang dilakukan oleh Wajib Pajak orang pribadi Subjek Pajak luar negeri, yang selanjutnya disebut PPh Pasal 26, adalah pajak atas penghasilan berupa gaji, upah, honorarium, tunjangan, dan pembayaran lain dengan nama dan dalam bentuk apapun sehubungan dengan pekerjaan atau jabatan, jasa, dan kegiatan yang dilakukan oleh orang pribadi Subjek Pajak luar negeri, sebagaimana dimaksud dalam Pasal 26 Undang-Undang Pajak Penghasilan.

Peningkatan kepuasan pelanggan menjadi strategi utama bagi instansi pemerintah di Indonesia. Suatu pelayanan dinilai memuaskan apabila pelayanan dapat memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan. Kepuasan pelanggan menurut Lukman dalam Harbani Pasolong (2011:144), kepuasan merupakan tingkat persamaan seseorang setelah membandingkan kinerja (hasil) yang dirasakan dengan harapannya. Menurut Atep Adya Barata (2004:35), harapan utama seorang pelanggan adalah

memperoleh kepuasan dengan pengorbanan yang sebanding. Organisasi akan memberikan layanan kepada pelanggan eksternal melalui jasa-jasa pelanggan internal (para pegawai). Wajib Pajak akan merasa sangat puas terhadap pelayanan di KPP Pratama Semarang Timur jika pelayanan yang diberikan seluruhnya dapat memenuhi harapan Wajib Pajak. Dimensi kualitas pelayanan jasa yang dapat mengukur kepuasan pelanggan diantaranya melalui dimensi *tangible, empathy, atribut, attitude,* dan *easiness* sehingga dapat diketahui seberapa tingkat kepuasan pelanggan.

Salah satu KPP Pratama yang beroperasi di Kota Semarang adalah KPP Pratama Semarang Timur. KPP Pratama Semarang Timur menjalankan tugas pelayanan yang berhubungan dengan Pajak Penghasilan (PPh) dan Pajak Pertambahan Nilai (PPN). Kegiatan pelayanan yang dijalankan di KPP Pratama Semarang Timur sudah mengikuti aturan baik dari pusat maupun dari instansi itu sendiri. KPP Pratama Semarang Timur mengikuti peraturan Undang-Undang Perpajakan yang dibuat oleh Direktorat Jenderal Pajak (DJP). Selain mengikuti Undang-Undang Perpajakan, adapula Standar Operasional Prosedur (SOP) yang juga dibuat oleh pusat yaitu Direktorat Jenderal Pajak. Aturan yang dibuat oleh KPP Pratama Semarang Timur yaitu bahwa kegiatan pelayanan mengikuti Maklumat Pelayanan yang harus dilaksanakan sebagaimana mestinya.

Adanya kemudahan dalam pembayaran dan pelaporan pajak tentu akan memudahkan Wajib Pajak yang memiliki mobilitas tinggi. Pembayaran pajak secara *online* (*e-billing*) dan pelaporan pajak secara *online* (*e-filling*) dapat dilakukan di mana

saja sehingga Wajib Pajak tidak perlu datang langsung ke Kantor Pajak Pratama. Inovasi semacam ini dicetuskan oleh Direktorat Jenderal Pajak yang menyadari bahwa mobilitas masyarakat yang semakin tinggi ditakutkan akan membuat masyarakat lupa akan kewajibannya sebagai warga negara yaitu membayar pajak. Pada tanggal 1 Januari 2016 lalu, dimulailah sistem pembayaran dan pelaporan pajak secara *online*. Inovasi tersebut telah diterapkan oleh KPP Pratama di Indonesia. Selain inovasi yang terpusat, setiap KPP Pratama pasti memiliki inovasi tersendiri, salah satunya yaitu di KPP Pratama Semarang Timur. Mereka membuka *help-desk* yang berada di mall-mall di Kota Semarang. Tujuannya yaitu untuk mengenalkan pajak secara dini kepada masyarakat, dan juga *help-desk* tersebut dapat dilakukan untuk melaporkan pajak milik Wajib Pajak.

Berdasarkan hasil wawancara awal (pra-survei) yang sudah penulis lakukan dengan beberapa narasumber selaku Wajib Pajak atau tamu di KPP Pratama Semarang Timur, terdapat beberapa permasalahan terkait dengan tingkat kepuasan masyarakat.

Permasalahan pertama dalam variabel kepuasan masyarakat yaitu dimensi *Empathy*, masih banyak Wajib Pajak yang merasa bahwa petugas KPP Pratama Semarang Timur melayani Wajib Pajak dengan kurang ramah, sehingga Wajib Pajak merasa kurang dihargai. Berikut ini pendapat dari AT selaku Wajib Pajak.

> "Sebenarnya sudah baik sih mbak, tapi yang bikin kurang menurut saya ya petugasnya yang di *front office* kurang senyum, bahkan jadi terkesan judes pas menjelaskan. Jadinya malah ngerasa kurang dihargai mbak kalo melayaninya kayak gitu" (Senin, 29 Mei 2017)

Permasalahan kedua dalam variabel kepuasan masyarakat yaitu dimensi *Empathy*. Menurut Wajib Pajak, sikap sopan santun yang ditunjukkan oleh petugas masih kurang, karena belum menerapkan 5S (Senyum, Salam, Sapa, Sopan, Santun). Berikut ini pendapat dari LR selaku Wajib Pajak.

> "Menurut saya ketika mereka melayani masih kurang baik, karena belum menerapkan 5S itu mbak. Jadi menurut saya harusnya mereka memperbaiki sikap ketika melayani, biar semuanya merasa puas." (Senin, 29 Mei 2017)

Permasalahan ketiga dalam variabel faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan yaitu dimensi *Attitude*. Menurut Wajib Pajak, petugas KPP Pratama Semarang Timur belum menunjukkan sikap simpati ketika memberikan pelayanan. Berikut ini pendapat dari YA selaku Wajib Pajak.

> "Masih ada petugas yang kurang mampu menjelaskan apa yang dibutuhkan secara baik, jadi saya masih kurang paham dan saya minta untuk diulang maksudnya tuh gimana." (Senin, 29 Mei 2017)

Pemasalahan selanjutnya dalam variabel faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan yaitu dimensi *Easiness* (kemudahan), yaitu inovasi yang telah dilaksanakan oleh KPP Pratama Semarang Timur. Pelaporan pajak secara daring (*online*) bertujuan untuk memudahkan Wajib Pajak, namun kurangnya sosialisasi mengenai cara penggunaan dan pelaksanaan sistem *online* tersebut, membuat Wajib Pajak yang gagap teknologi (gaptek) menjadi kesulitan. Berikut ini pendapat AT selaku Wajib Pajak.

> "Menurut saya kalau sistem *online* itu kurang ada sosialisasi, jadinya susah kalau mau mengurus, apalagi kalau ada yang gaptek. Jadi saya lebih memilih datang langsung ke kantor" (Senin, 29 Mei 2017)

Hasil penelitian terdahulu menjelaskan bahwa kualitas layanan yang dibentuk oleh dimensi *tangibles*, *reliability*, *responsiveness*, *assurance*, dan *empathy* adalah dimensi yang dapat diterima untuk mengukur kepuasan pelanggan, sebagaimana penelitian yang dilakukan oleh Ahmad Daengs, Mahjudin, dan Mashudah Hufron, 2012 (dalam Journal of Economics, Business, and Accountancy Ventura, 12/2012, Volume 15). Hasil penelitian terdahulu lainnya dari sebuah studi yang dilakukan oleh Nurul Citra Noviandini, 2012 (dalam Jurnal Nominal, 2012, Volume 1), menyatakan bahwa adanya pengaruh kepuasan Wajib Pajak terhadap penggunaan *e-filling* dan pengaruh persepsi kebermanfaatan, persepsi kemudahan, dan kepuasan Wajib Pajak secara bersama-sama.

Mengacu pada deskripsi situasi dan kondisi di KPP Pratama Semarang Timur, masih adanya kekurangan-kekurangan yang dirasakan oleh Wajib Pajak menyebabkan kepuasan Wajib Pajak terhadap pelayanan yang diberikan menjadi rendah. Kemudian perlu dicari lebih lanjut penyebab dari ketidakpuasan Wajib Pajak, karena mungkin masih ada faktor-faktor lain yang menjadi penyebab ketidakpuasan masyarakat. Hal tersebut mendorong dilakukan penelitian mengenai permasalahan tersebut dan mencari model penyaluran saran yang dinilai tepat dan mampu untuk mengetahui tingkat kepuasan wajib pajak, maka penelitian ini berjudul: "**TINGKAT KEPUASAN WAJIB PAJAK DI KPP PRATAMA SEMARANG TIMUR".**

1.2. Perumusan Masalah

1. Bagaimana tingkat kepuasan Wajib Pajak di KPP Pratama Semarang Timur?
2. Bagaimana faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat kepuasan Wajib Pajak di KPP Pratama Semarang Timur?

1.3. Tujuan Penelitian

1. Menganalisis tingkat kepuasan Wajib Pajak di KPP Pratama Semarang Timur.
2. Menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat kepuasan Wajib Pajak di KPP Pratama Semarang Timur.

1.4. Kegunaan Penelitian

1. Kegunaan Teoritis

   Secara teoritis kegunaan hasil penelitian ini adalah untuk menambah pengetahuan dan kepustakaan di bidang administrasi publik, khususnya di bidang analisis tingkat kepuasan Wajib Pajak di KPP Pratama Semarang Timur.
2. Kegunaan Praktis
   a. Bagi Penulis

      Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan salah satu wadah dalam penerapan ilmu pengetahuan yang sudah didapat oleh penulis selama mengenyam pendidikan di bangku kuliah.

b. Bagi Pemerintah

Memberikan masukan kepada Direktorat Jenderal Pajak (DJP) dan pihak KPP Pratama Semarang Timur atas saran-saran yang didapat dari hasil penelitian ini agar dapat mengetahui tingkat kepuasan Wajib Pajak dari KPP Pratama Semarang Timur.

c. Bagi Masyarakat

Penelitian ini diharapkan berguna untuk masyarakat agar lebih mengetahui tentang KPP Pratama khususnya KPP Pratama Semarang Timur.

d. Bagi Universitas

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan informasi dan referensi untuk penelitian lebih lanjut yang berkaitan dengan analisis tingkat kepuasan Wajib Pajak di KPP Pratama Semarang Timur.

1.5. Penelitian Terdahulu

Tabel 1. 2

Penelitian Terdahulu

1	2	3	4	5
Jurnal	**Artikel & Pengarang**	**Variabel & Indikator**	**Tujuan**	**Temuan**
Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB, 2013, Volume 1	*The Influence of the Satisfaction for the Service Taxation to SME's Tax Payer Compliance in Malang of East Java.* Hesti Chandra Nilawati dan M. Khoiru Rusydi.	**Variabel :** Kepuasan **Indikator :** Bukti fisik (*tangibles*), Kehandalan (*reliability*), Daya tanggap (*responsiveness*) , Empati (*empathy*).	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepuasan atas pelayanan perpajakan melalui dimensi sistem kualitas pelayanan (SERVQUAL) terhadap kepatuhan wajib pajak.	Dengan menggunakan uji simultan dan uji parsial, akan memiliki hasil yang berbeda. Berdasarkan uji simultan, indikator kepuasan tidak berpengaruh secara simultan terhadap kepatuhan wajib pajak, sedangkan berdasarkan uji parsial, indikator kepuasan berpengaruh secara signifikan terhadap kepatuhan wajib pajak.

1	2	3	4	5
Journal of Economics, Business, and Accountancy Ventura, 12/2012, Volume 15	*Increasing the Service Quality for Customer Satisfaction.* Ahmad Daengs, Mahjudin, dan Mashudah Hufron.	**Variabel :** Kualitas pelayanan **Indikator :** Bukti langsung (*Tangibles*), Kehandalan (*Reliability*), Daya Tanggap (*Responsiveness*), Jaminan (*Assurance*), Empati (*Empathy*).	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kualitas pelayanan terhadap kepuasan pelanggan.	Hipotesis tersebut menyatakan bahwa kualitas layanan yang dibentuk oleh dimensi *tangibles, reliability, responsiveness, assurance, empathy* adalah dimensi yang dapat diterima. Hipotesis tersebut menyatakan terdapat pengaruh kualitas pelayanan terhadap kepuasan pelanggan dapat diterima dan signifikan.

1	2	3	4	5
Jurnal Nominal, 2012, Volume 1	*Pengaruh Persepsi Kebermanfaatan, Persepsi Kemudahan Penggunaan, dan Kepuasan Wajib Pajak Terhadap Penggunaan E-Filing bagi Wajib Pajak di Yogyakarta.* Nurul Citra Noviandini.	**Variabel :** Kepuasan **Indikator :** Kebermanfaatan Kemudahan	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepuasan wajib pajak terhadap penggunaan *e-filing* dan pengaruh persepsi kebermanfaatan, persepsi kemudahan, dan kepuasan wajib pajak secara bersama-sama.	Terdapat pengaruh positif persepsi kebermanfaatan, persepsi kemudahan penggunaan dan kepuasan pengguna.
Jurnal Manajemen, 2013, Volume 2	*Analysis of Service Excellence Influence to the Taxpayer Satisfaction.* Yesi Nur Fadilah, M. Choiri, Rahmi Yuniarti.	**Variabel :** Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan **Indikator :** Kemampuan (*ability*), Penampilan (*appearance*), Perhatian (*attention*), Tindakan (*action*), Tanggung Jawab (*accountability*) Sikap (*attitude*).	Penelitian ini bertujuan untuk mengukur tingkat kepuasan wajib pajak sehingga dapat diketahui indikator apa saja yang perlu diperbaiki.	Atribut yang diprioritaskan untuk ditingkatkan pelayanannya yaitu tentang kemampuan komunikasi pegawai, perhatian terhadap kebutuhan wajib pajak, perhatian terhadap saran, dan tanggung jawab pegawai terhadap kemudahan

1	2	3	4	5
				penyampaian pengaduan.
Jurnal Online Mahasiswa Bidang Ilmu Ekonomi, 02/2015, Volume 2.	*The Factors Affecting CPA Firm Client Satisfaction.* Charlie Tambunan.	**Variabel :** Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan **Indikator :** Reputasi kantor, Sikap pegawai	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompetensi tim audit, independensi, perubahan auditor, dan reputasi Kantor Akuntan Publik terhadap kepuasan pelanggan.	Adanya pengaruh antara kompetensi tim audit, independensi, perubahan auditor, dan reputasi Kantor Akuntan Publik terhadap kepuasan pelanggan.
Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, 09/2011, Volume 13.	*Factors Influencing Users Satisfaction on E-Learning Systems*	**Variabel :** Faktor yang mempengaruhi kepuasan **Indikator :** Kemudahan penggunaan	Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi kepuasan pelanggan dan melihat pengaruh antara kepuasan pelanggan dan faktor kualitas dari *e-learning system.*	Adanya hubungan positif antara kepuasan pelanggan dan kualitas *e-learning system.*

Berdasarkan Tabel 1.2. tersebut dapat dilihat variabel dan indikator yang digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan masyarakat. Indikator kepuasan antara lain *tangible* (bukti fisik), *reliability* (kehandalan), *responsiveness* (ketanggapan), *empathy* (empati), *assurance* (jaminan), kebermanfaatan, kemudahan. Indikator faktor-

faktor yang mempengaruhi kepuasan yaitu *ability* (kemampuan), *appearance* (penampilan), *attention* (perhatian), *action* (tindakan), *attitude* (sikap), *accountability* (tanggung jawab), *reputasi kantor*, dan kemudahan penggunaan.

1.6. Administrasi Publik

Menurut Dwight Waldo dalam Inu Kencana Syafiie (2006:25) administrasi publik adalah manajemen dan organisasi dari manusia-manusia dan peralatannya guna mencapai tujuan pemerintah. Menurut Edward H. Litchfield dalam Inu Kencana Syafiie (2006:25) administrasi publik adalah suatu studi mengenai bagaimana bermacam-macam badan pemerintahan diorganisasikan, diperlengkapi dengan tenaga-tenaganya, dibiayai, digerakkan dan dipimpin.

Adapula Leonard D. White dalam Dwiyanto Indiahono (2009:3) merupakan orang yang pertama kali memperkenalkan administrasi publik, ia meyakinkan bahwa ada empat asumsi dasar dari administrasi publik, yaitu (1) administrasi adalah suatu kesatuan proses yang dapat dipelajari secara seragam di pemerintah pusat, negara dan tingkatan lokal; (2) dasar dari studi adalah manajemen, bukan hukum; (3) administrasi adalah bagian dari seni, tetapi transformasi ideal dari ilmu adalah memenuhi dua hal yaitu mungkin dan bermanfaat; (4) pengenalan administrasi, bahwa administrasi telah menjadi dan akan terus berkembang sebagai kajian yang membahas permasalahan dalam pemerintahan modern. John M. Pfiffner dan Robert V. Presthus dalam Inu Kencana Syafiie (2006: 23) mengemukakan pendapat yang berbeda dan lebih

kompleks, yaitu bahwa administrasi publik adalah (1) implementasi kebijaksanaan pemerintah yang telah ditetapkan oleh badan-badan perwakilan politik; (2) koordinasi usaha-usaha perorangan dan kelompok untuk melaksanakan kebijaksanaan pemerintah; (3) suatu proses yang bersangkutan dengan pelaksanaan kebijaksanaan-kebijaksanaan pemerintah, pengarahan kecakapan, dan teknik-teknik yang tidak terhingga jumlahnya, memberikan arah dan maksud terhadap usaha sejumlah orang.

Berdasarkan pendapat para ahli, dapat diketahui bahwa administrasi publik merupakan suatu cara atau proses dalam mencapai tujuan pemerintah dengan tujuan melayani masyarakat atau publik. Cara atau proses ini dapat dilakukan melalui formulasi kebijakan, implementasi kebijakan, hingga evaluasi.

1.7. Paradigma Administrasi Publik

Di Amerika Serikat muncul paradigma yang sangat terkenal karena bersifat reformatif yaitu "*Reinventing Government"* yang disampaikan oleh D. Osborne dan T. Gaebler dalam Yeremias T. Keban (2008:35-37) dan kemudian dioperasionalisasikan oleh Osborne dan Plastrik. Paradigma ini diinspirasikan oleh Presiden Reagen yang melihat *Government is not the solution to our problems, government is the problem.* Di dalam paradigma ini pemerintah harus bersifat katalitik, memberdayakan masyarakat, mendorong semangat kompetisi, berorientasi pada misi, mementingkan hasil dan bukan cara, mengutamakan kepentingan pelanggan, berjiwa wirausaha, selalu

berupaya dalam mencegah masalah atau bersikap antisipatif, bersifat desentralistis, dan berorientasi pada pasar.

Paradigma ini juga dikenal dengan nama *New Public Management* (NPM) di Inggris. Paradigma NPM ini melihat bahwa paradigma terdahulu yaiu administrasi klasik kurang efektif dalam memecahkan masalah dan memberikan pelayanan publik, termasuk membangun masyarakat. Hood dalam Yeremias T. Keban (2008:36) mengungkapkan bahwa ada tujuh komponen doktrin dalam NPM yaitu:

1. Pemanfaatan manajemen profesional dalam sektor publik
2. Penggunaan indikator kinerja
3. Penekanan yang lebih besar pada kontrol output
4. Pergeseran perhatian ke unit-unit yang lebih kecil
5. Pergeseran ke kompetisi yang lebih tinggi
6. Penekanan gaya sektor swasta pada praktik manajemen
7. Penekanan pada disiplin dan penghematan yang lebih tinggi dalam penggunaan sebelumnya

NPM dipandang sebagai pendekatan dalam administrasi publik yang menerapkan pengetahuan dan pengalaman yang diperoleh dalam dunia manajemen bisnis dan disiplin yang lain untuk memperbaiki efisiensi, efektivitas, dan kinerja pelayanan publik pada birokrasi modern. NPM ini telah mengalami berbagai perubahan orientasi. Orientasi pertama yang dikenal dengan *the efficiency drive* yaitu mengutamakan nilai efisiensi dalam pengukuran kinerja. Orientasi kedua yang disebut sebagai *downsizing*

and decentralization yang mengutamakan penyederhanaan struktur, memperkaya fungsi dan mendelegasikan otoritas kepada unit-unit yang lebih kecil agar dapat berfungsi secara cepat dan tepat. Orientasi ketiga yaitu *in search of excellence* yang mengutamakan kinerja optimal dengan memanfaatkan ilmu pengetahuan dan teknologi. Orientasi terakhir yang dikenal sebagai *public service orientation*. Model terakhir ini menekankan pada kualitas, misi, dan nilai-nilai yang hendak dicapai organisasi publik, memberikan perhatian yang lebih besar kepada aspirasi, kebutuhan, dan partisipasi *user* dan warga masyarakat, memberikan otoritas yang lebih tinggi kepada pejabat yang dipilih masyarakat, termasuk wakil-wakil mereka, menekankan *social learning* dalam pemberian pelayanan publik, dan penakanan pada evaluasi kinerja secara berkesinambungan, serta partisipasi masyarakat dan akuntabilitas. Perlu diketahui bahwa paradigma NPM atau *Reinventing Government* ini muncul di Selandia Baru, Inggris, Amerika Serikat, dan beberapa negara lain karena terjadi ketidakpuasan masyarakat terhadap pemerintah.

Pada tahun 2003 muncul paradigma baru yang oleh J.V. Denhardt dan R.B. Dernhardt (2003) dalam Yeremias T. Keban (2008:37) yang diberi nama *New Public Service* (NPS). Kedua tokoh ini menyarankan untuk meninggalkan prinsip administrasi klasik dan *Reinventing Government* atau NPM, dan beralih ke *New Public Service* (NPS). Menurut Dernhardt dan Dernhardt dalam Yeremias T. Keban (2008:37), administrasi publik harus:

1. Melayani warga masyarakat bukan pelanggan (*serve citizen, not customers*)
2. Mengutamakan kepentingan publik (*seek the publik interest*)
3. Lebih menghargai kewarganegaraan daripada kewirausahaan (*value citizenship over entrepreneurship*)
4. Berpikir strategis, dan bertindak demokratis (*think strategically, act democratically*)
5. Menyadari bahwa akuntabilitas bukan merupakan suatu yang mudah (*recognize that accountability is not simpel*)
6. Melayani daripada mengendalikan (*serve rather than steer*)
7. Menghargai orang, bukannya produktivitas semata (*value people, not just productivity*)

Berdasarkan penjelasan mengenai paradigma pelayanan *New Public Management* (NPM) dan *New Public Service* (NPS) dapat dibedakan dengan cara dilihat dari orientasi tujuannya. NPM berorientasi pada manajemen atau bisnis, sedangkan NPS berorientasi pada masyarakat atau publik.

1.8. Manajemen Publik

Menurut Stoner dan Wankel dalam Harbani Pasolong (2013:82), manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian upaya anggota organisasi dan penggunaan seluruh sumber daya organisasi lainnya demi

tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Menurut Supriatna dalam Sahya Anggara (2012:549), manajemen publik merupakan bidang kajian dalam manajemen yang *logic* konstruksinya menurut paradigma kelima administrasi negara yang dapat dideskripsikan bahwa inti daripada administrasi adalah *leadership*, inti dari *leadership* adalah *decision making*, inti dari *decision making* adalah *human relation*. Titik tolak membangun manajemen publik dalam organisasi pemerintahan melalui pembaharuan manajemen ialah mewujudkan keseimbangan baru antara peranan pemerintah dan peranan masyarakat yang diformulasikan dalam konsep *reinventing government*.

Menurut Overman dalam Harbani Pasolong (2013:83), manajemen publik bukanlah *scientific management*, meskipun sangat dipengaruhi oleh *scientific management*. Manajemen publik bukanlah *policy analysis*, bukanlah juga administrasi publik, merefleksikan tekanan-tekanan antara orientasi *rational-instrumental* pada satu pihak, dan orientasi politik kebijakan di pihak lain. Manajemen publik adalah suatu studi interdisipliner dari aspek-aspek umum organisasi, dan merupakan gabungan fungsi manajemen seperti *planning, organizing, controlling* satu sisi, dengan SDM, keuangan, fisik, informasi dan politik di sisi lain.

Menurut J. Steven Ott, Albert C. Hyde, dan Jay M. Shafritz dalam Harbani Pasolong (2013:83), pada tahun 1990-an, manajemen publik mengalami masa transisi dengan beberapa isu terpenting yang akan sangat menantang, yaitu: (1) privatisasi sebagai suatu alternatif bagi pemerintah dalam memberikan pelayanan publik; (2) rasionalitas dan akuntabilitas; (3) perencanaan dan kontrol; (4) keuangan dan

penganggaran; (5) produktivitas sumber daya manusia. Isu-isu ini telah menantang sekolah atau perguruan tinggi yang mengajarkan manajemen publik atau administrasi publik untuk menghasilkan calon manajer publik professional yang berkualitas tinggi, dan penataan sistem manajemen yang lebih baik.

Berdasarkan pendapat para ahli mengenai manajemen publik, manajemen publik merupakan suatu disiplin ilmu yang merupakan gabungan fungsi-fungsi manajemen yaitu *planning, organizing, actuating,* serta *controlling* dalam mencapai tujuan pemerintah yaitu melayani publik.

1.9. Pajak Penghasilan (PPh)

Iuran dan pungutan timbul karena adanya suatu pertanyaan mengenai siapa yang akan membiayai segala kepentingan dan kebutuhan bersama. Menurut Undang-Undang No. 28 Tahun 2007 Pasal 1 Tentang Perpajakan, pajak adalah sebuah kontribusi wajib kepada negara yang terhutang oleh setiap orang ataupun badan yang memiliki sifat memaksa, tetapi tetap berdasarkan dengan Undang-Undang dan tidak mendapat imbalan secara langsung serta digunakan guna kebutuhan negara dan kemakmuran rakyat. Berdasarkan Pasal 1 Undang-Undang Pajak Penghasilan, Pajak Penghasilan dikenakan terhadap Subjek Pajak atas penghasilan yang diterima atau diperolehnya dalam tahun pajak. Subjek Pajak yang menerima atau memperoleh penghasilan disebut Wajib Pajak. Wajib Pajak dikenakan pajak atas penghasilan yang diterima atau diperolehnya selama satu tahun pajak atau dapat pula dikenakan pajak

untuk penghasilan dalam bagian tahun pajak apabila kewajiban pajak subjektifnya dimulai atau berakhir dalam tahun pajak. Dalam Rimsky Judisseno (2011:16), secara umum, pemungutan pajak yang berlaku ada tiga cara:

1. *Official Assessment System*

   Sistem ini dilaksanakan sampai tahun 1967 dan wewenang pemungutan pajak pada fiscus. Fiscus berhak menentukan besarnya utang pajak orang pribadi maupun badan dengan mengeluarkan surat ketetapan pajak, yang merupakan bukti timbulnya suatu utang pajak. Jadi dalam sistem ini para Wajib Pajak bersifat pasif dan menunggu ketetapan fiscus mengenai utang pajaknya. Keadaan ini sering disalahgunakan oleh para fiscus untuk mencari kesempatan dalam kesempitan. Terutama dalam proses negosiasi penetapan atau perhitungan besar pajak, seringkali terjadi “tawar-menawar” antara fiscus dan Wajib Pajak.

2. *Semi Self Assessment System*

   Semi Self Assessment System yang dilaksanakan pada tahun 1968 hingga tahun 1983 adalah suatu sistem pemungutan pajak dimana wewenang untuk menentukan besarnya pajak yang terutang oleh seseorang berada pada kedua belah pihak yaitu Wajb Pajak dan fiscus. Mekanisme dalam pelaksanaan sistem ini berdasarkan suatu anggapan bahwa Wajib Pajak pada akhir tahun menaksir sendiri besarnya utang pajak yang harus dibayar pada akhir tahun pajak besarnya pajak terutang yang sesungguhnya ditetapkan oleh fiscus. Penerapan

sistem ini pada hakikatnya sudah jauh lebih baik daripada sistem pemungutan sebelumnya, namun masih ditemukan penyelewengan oleh oknum pajak.

3. *Withholding System*

   Withholding System adalah suatu sistem pemungutan pajak dimana wewenang untuk menentukan besarnya pajak yang terutang oleh seseorang berada pada pihak ketiga dan bukan fiscus maupun Wajib Pajak itu sendiri. Pada masa tersebut besarnya angsuran pajak ditentukan oleh Wajib Pajak yang bersangkutan dan oleh pihak ketiga berdasarkan suatu anggapan, sedangkan besarnya pajak terutang yang sesungguhnya akan ditetapkan kemudian oleh fiscus.

Pertimbangan yang dilakukan dalam pemungutan pajak pada prinsipnya harus memperhatikan keadilan dan keabsahan dalam pelaksanaannya. Untuk memenuhi tuntutan keadilan dan keabsahan tersebut, perlu diperhatikan asas-asas pemungutan pajak yang dikemukakan oleh Adam Smith dalam Rimsky Judisseno (2011:3), yaitu sebagai berikut:

1. Asas *Equality*, dalam asas ini ditekankan pentingnya keseimbangan berdasarkan kemampuan masing-masing subjek pajak. Yang dimaksud dengan keseimbangan atas kemampuan subjek pajak adalah hendaknya dalam pemungutan pajak tidak ada diskriminasi di antara sesama Wajib Pajak. Pemungutan pajak yang dilakukan terhadap semua subjek pajak harus sesuai dengan batas kemampuan masing-masing, sehingga dalam asas *equality* ini

untuk setiap orang yang mempunyai kondisi yang sama harus dikenakan pajak yang sama pula.

2. Asas *Certainty*, dalam asas ini ditekankan pentingnya kepastian mengenai pemungutan pajak yaitu kepastian hukum yang mengaturnya, kepastian mengenai subjek pajak, kapasitas mengenai objek pajak, dan kapasitas mengenai tata cara pemungutannya. Kepastian ini menjamin setiap orang untuk tidak ragu-ragu dalam menjalankan kewajiban membayar pajak, karena segala sesuatunya sudah jelas.
3. Asas *Convenience of Payment*, dalam asas ini ditekankan pentingnya saat dan waktu yang tepat dalam memenuhi kewajiban perpajakan. Sangat bijaksana jika pemotongan pajak dilakukan pada saat Wajib Pajak menerima penghasilan dan yang sudah memenuhi syarat objektifnya, yaitu syarat dimana Wajib Pajak mempunyai penghasilan di atas penghasilan minimumnya.
4. Asas *Efficiency*, dalam asas ini ditekankan pentingnya efisiensi pemungutan pajak, artinya biaya yang dikeluarkan dalam melaksanakan pemungutan pajak tidak boleh lebih besar daripada jumlah pajak yang dipungut. Dalam asas ini diberi pengertian bahwa pemungutan pajak sebaiknya memperhatikan kondisi subjek dan objek pajaknya.

1.10. Pelayanan Publik

Menurut Gonroos, dalam Ratminto dan Atik Septi W. (2007:2) pelayanan adalah suatu aktivitas atau serangkaian aktivitas yang bersifat tidak kasat mata (tidak dapat diraba) yang terjadi sebagai akibat adanya interaksi antara konsumen dengan karyawan atau hal-hal lain yang dimaksudkan untuk memecahkan permasalahan konsumen/pelanggan. Menurut UU Nomor 25 Tahun 2009, pelayanan publik adalah kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, dan/atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik. Menurut Sinambela dalam Harbani Pasolong (2013:128), pelayanan publik adalah setiap kegiatan yang dilakukan oleh pemerintah terhadap sejumlah manusia yang memiliki setiap kegiatan yang menguntungkan dalam suatu kumpulan atau kesatuan, dan menawarkan keputusan meskipun hasilnya tidak terkait pada suatu produk secara fisik. Adapula menurut Agung Kurniawan dalam Harbani Pasolong (2013:128), pelayanan publik adalah pemberian pelayanan (melayani) keperluan orang lain atau masyarakat yang mempunyai kepentingan pada organisasi itu sesuai dengan aturan pokok dan tata cara yang telah ditetapkan.

Prinsip pelayanan publik menurut Kepmenpan Nomor 63 Tahun 2003 yaitu: (Ratminto dan Atik Septi W. 2007:22)

1. Kesederhanaan. Prosedur pelayanan publik tidak berbelit-belit, mudah dipahami dan mudah dilaksanakan.

2. Kejelasan. Kejelasan dalam hal persyaratan teknis dan administratif pelayanan publik; Unit kerja/pejabat yang berwenang dan bertanggungjawab dalam memberikan pelayanan; dan Penyelesaian keluhan dalam pelaksanaan pelayanan publik.
3. Kepastian waktu. Pelaksanaan pelayanan publik dapat diselesaikan dalam kurun waktu yang telah ditentukan.
4. Akurasi. Produk pelayanan publik diterima dengan benar, tepat, dan sah.
5. Keamanan. Proses dan produk pelayanan publik memberikan rasa aman dan kepastian hukum.
6. Tanggungjawab. Pimpinan penyelenggara pelayanan publik atau pejabat yang ditunjuk bertanggungjawab atas penyelenggaraan pelayanan dan penyelesaian keluhan dalam pelaksanaan pelayanan publik.
7. Kelengkapan sarana dan prasarana. Tersedianya sarana dan prasarana kerja, peralatan kerja dan pendukung lainnya yang memadai termasuk penyediaan sarana teknologi telekomunikasi dan informatika (telematika).
8. Kemudahan akses. Tempat dan lokasi serta sarana pelayanan yang memadai, mudah dijangkau oleh masyarakat, dan dapat memanfaatkan teknologi telekomunikasi dan informatika.
9. Kedisplinan, kesopanan dan keramahan. Pemberi pelayanan harus bersikap disiplin., sopan dan santun, ramah, serta memberikan pelayanan dengan ikhlas.

10. Kenyamanan. Lingkungan pelayanan harus tertib, teratur, disediakan ruang tunggu yang nyaman, bersih, rapi, lingkungan yang indah, dan sehat dilengkapi dengan fasilitas pendukung pelayanan, seperti parkir, toilet, tempat ibadah, dll.

Berdasarkan pendapat para ahli, dapat diketahui bahwa pelayanan publik merupakan kegiatan pemberian pelayanan yang dilakukan oleh pemerintah kepada masyarakat yang memiliki keperluan atau kepentingan, yang dilakukan sesuai dengan aturan dan tata cara yang telah ditetapkan.

1.11. Gap Teori

Zeithaml, Parasuraman dan Berry dalam Ratminto dan Atik Septi Winarsih (2007:81), manajemen pelayanan yang baik tidak bisa diwujudkan karena adanya lima gap yaitu:

1. Gap 1 (gap persepsi manajemen).

   Ini terjadi apabila terdapat perbedaan antara harapan-harapan konsumen dengan persepsi manajemen terhadap harapan-harapan konsumen.

2. Gap 2 (gap persepsi kualitas)

   Gap persepsi kualitas akan terjadi apabila terdapat perbedaan antara persepsi manajemen tentang harapan-harapan konsumen dengan spesifikasi kualitas pelayanan yang dirumuskan.

3. Gap 3 (gap penyelenggaraan pelayanan)

Gap ini lahir jika pelayanan yang diberikan berbeda dengan spesifikasi kualitas pelayanan yang telah dirumuskan.

4. Gap 4 (gap komunikasi pasar)

   Gap 4 lahir sebagai akibat dari adanya perbedaan antara pelayanan yang diberikan dengan komunikasi eksternal terhadap konsumen.

5. Gap 5 (gap kualitas pelayanan)

   Gap kualitas pelayanan ini terjadi karena pelayanan yang diharapkan oleh konsumen tidak sama dengan pelayanan yang senyatanya diterima atau dirasakan oleh konsumen.

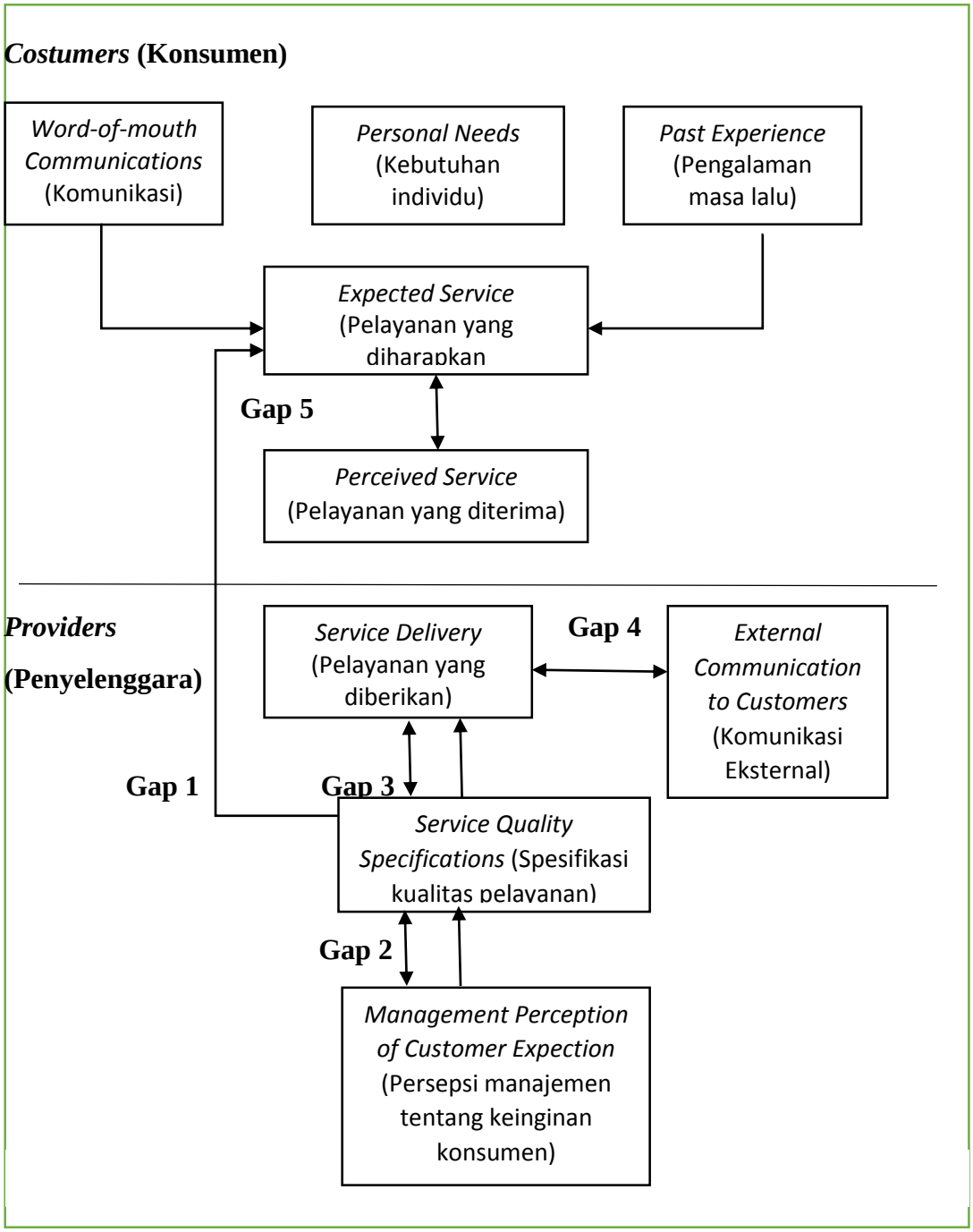
Berdasarkan lima gap yang dikemukakan oleh Zeithaml, Parasuraman dan Berry, maka dapat diketahui bahwa di KPP Pratama Semarang Timur termasuk dalam Gap 5 yaitu gap kualitas pelayanan. Hal ini karena pelayanan yang diharapkan oleh Wajib Pajak tidak sama dengan pelayanan yang senyatanya diterima atau dirasakan oleh Wajib Pajak.

Adanya lima gap ini dan tempatnya dalam manajemen pelayanan dapat dilihat dalam gap model sebagai berikut.

Gambar 1. 1

The Conceptual Model of Service Quality

(Konseptual Model Kualitas Pelayanan)



Berdasarkan Gambar 1.1, Zeithaml, Parasuraman dan Berry dalam Ratminto dan Atik Septi Winarsih (2007:81) mengidentifikasikan sebab-sebab terjadinya gap. Misalnya gap 1 (gap perseosi manajemen) atau adanya perbedaan antara harapan-harapan konsumen dengan persepsi manajemen terhadap harapan-harapan konsumen, terjadi karena faktor-faktor sebagai berikut:

1) Kurangnya riset pemasara dan tidak dimanfaatkannya riset pemasaran
2) Kurang efektifnya komunikasi ke atas di dalam organisasi penyelenggara pelayanan
3) Terlalu banyaknya tingkatan manajemen

Gap 2 (gap persepsi kualitas) atau perbedaan antara persepsi manajemen tentang harapan-harapan konsumen dengan spesifikasi kualitas pelayanan yang dirumuskan, disebabkan oleh faktor-faktor berikut ini:

1) Lemahnya komitmen manajemen terhadap kualitas pelayanan
2) Tidak tepatnya persepsi tentang feasibilitas
3) Tidak tepatnya standarisasi tugas
4) Kurang tepatnya perumusan tujuan

Gap 3 (gap penyelenggaraan pelayanan) yaitu perbedaan pelayanan yang diberikan dengan spesifikasi kualitas pelayanan yang telah dirumuskan, timbul karena:

1) Adanya ketidakjelasan peran
2) Adanya konflik peran

3) Tidak cocoknya karakteristik pekerja dengan pekerjaan
4) Tidak cocoknya teknologi dengan karakteristik pekerjaan
5) Tidak tepatnya sistem pengawasan
6) Lemahnya control
7) Lemahnya kekompakan tim

Gap 4 (gap komunikasi pasar) atau adanya perbedaan antara pelayanan yang diberikan dengan komunikasi eksternal terhadap konsumen terjadi karena faktor-faktor:

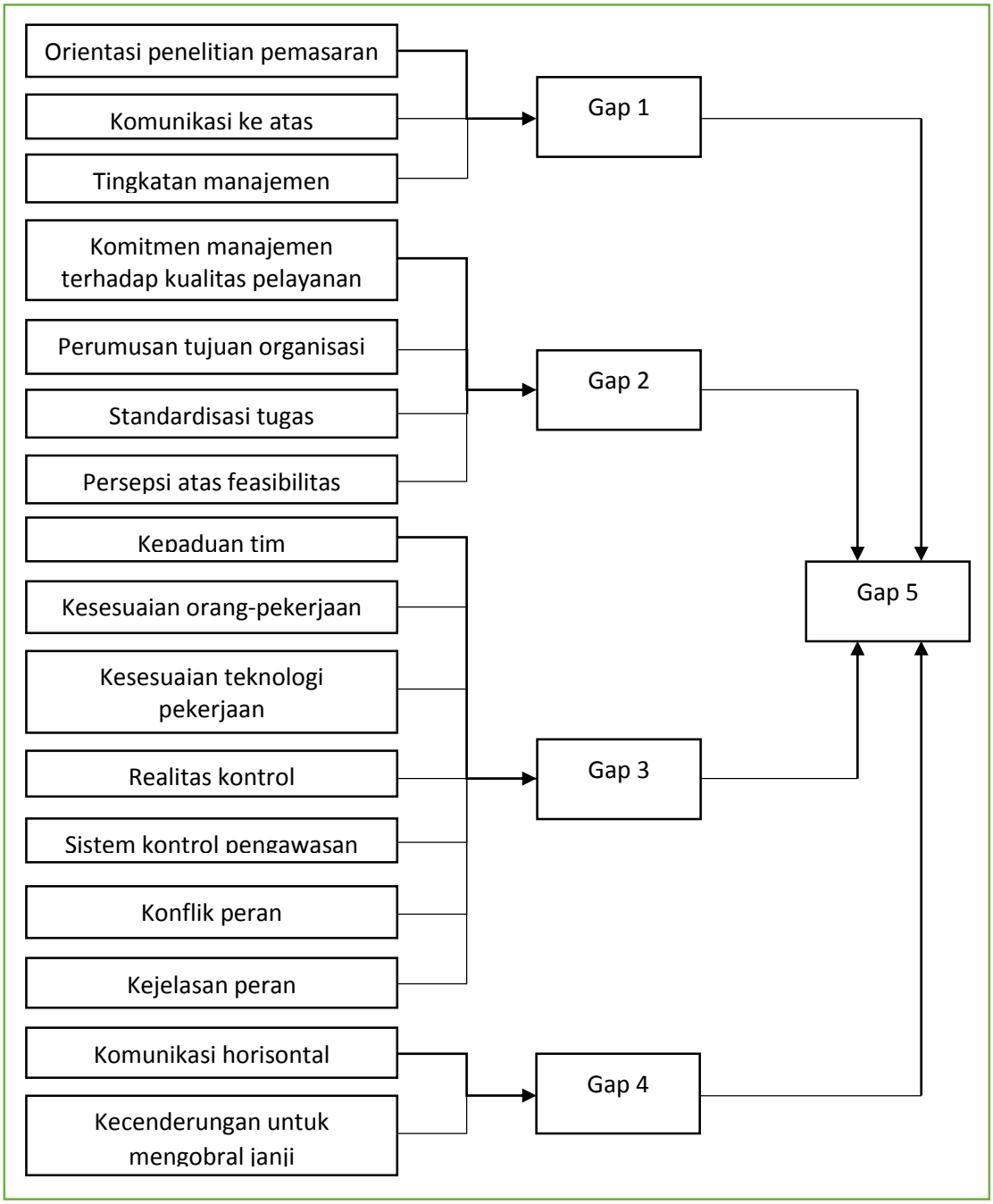
1) Kurangnya komunikasi horizontal
2) Adanya kecenderungan untuk mengobral janji

Gap 5 (gap kualitas pelayanan) atau perbedaan pelayanan yang diharapkan oleh konsumen dengan pelayanan yang senyatanya diterima atau dirasakan oleh konsumen, terjadi sebagai akibat dari akumulasi empat macam gap tersebut di atas.

Faktor-faktor penyebab terjadinya gap dan hubungan di antara gap-gap tersebut dapat dilihat dalam Gambar 1.2 berikut ini.

Gambar 1. 2

Faktor-Faktor Penyebab Terjadinya Gap



Berdasarkan Gambar 1.2, dapat diidentifikasikan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pelayanan yaitu:

1) Strategi pelayanan
2) Petugas/pejabat yang berorientasi pada klien
3) Sistem pelayanan yang berorientasi pada klien
4) Komitmen manajemen
5) Perumusan tujuan organisasi
6) Standarisasi tugas
7) Kepaduan tim
8) Kesesuaian orang-pekerjaan
9) Kesesuaian teknologi-pekerjaan
10) Realitas control
11) Kejelasan peran
12) Konflik peran
13) Tingkatan manajemen

1.12. Kepuasan Masyarakat

Menurut Atep Adya Barata (2004:35), harapan utama seorang pelanggan adalah memperoleh kepuasan dengan pengorbanan yang sebanding. Organisasi akan memberikan layanan kepada pelanggan eksternal melalui jasa-jasa pelanggan internal (para pegawai). Keberhasilan pelayanan terhadap pelanggan eksternal tergantung

kepada kinerja pelanggan internal. Jadi penuhi dulu harapan para pelanggan internal (pegawai), kemudian barulah kita akan mendapat dukungan untuk dapat memenuhi harapan para pelanggan eksternal.

Menurut Lukman dalam Harbani Pasolong (2011:144), kepuasan merupakan tingkat persamaan seseorang setelah membandingkan kinerja (hasil) yang dirasakan dengan harapannya. Adapula menurut Gibson, Wexley dan Yulk dalam Harbani Pasolong (2011:144), kepuasan pada hakikatnya berkaitan dengan faktor kebutuhan seseorang. Artinya, jika kebutuhan seseorang terpenuhi maka orang tersebut akan merasa puas, begitu pula sebaliknya.

Bagi pegawai, pengorbanan adalah jasa yang diberikan oleh para pegawai secara langsung atau tidak langsung untuk kelancaran organisasi/perusahaan, sedangkan kepuasan meliputi suasana kebersamaan dalam bekerja dan imbalan jasa yang diperolehnya. Bagi masyarakat, pengorbanan adalah ongkos atau biaya yang dibayarkan untuk memperoleh barang dan/atau jasa, sedangkan kepuasan adalah kesesuaian antara harapan dengan kenyataan manfaat yang diperoleh, yang dalam hal ini dicerminkan oleh nilai tambah dari barang dan/atau jasa yang dibelinya.

Adapula pandangan menurut Sedarmayanti (2013:264), bahwa kepuasan adalah tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan kinerja (hasil) yang dirasakan dengan harapannya. Tingkat kepuasan adalah fungsi dari perbedaan antara kinerja yang dirasakan dengan harapan.

Pelanggan merasakan:

1. Kinerja di bawah harapan, pelanggan akan kecewa
2. Kinerja sesuai harapan, pelanggan akan puas
3. Kinerja melebihi harapan, pelanggan akan sangat puas, senang/gembira

Tingkat harapan pelanggan mengenai kualitas:

1. Harapan pelanggan yang paling sederhana dan berbentuk asumsi
2. Kepuasan pelanggan dicerminkan dalam pemenuhan persyaratan/spesifikasi
3. Pelanggan menuntut kesenangan/jasa sehingga membuat tertarik

Pelanggan adalah:

1. Orang yang tidak tergantung pada kita, tetapi kita tergantung kepadanya
2. Orang yang membawa kita pada keinginannya
3. Tidak seorangpun yang pernah menang beradu argumentasi dengan pelanggan
4. Orang yang sangat perlu kita puaskan

Menurut Sedarmayanti (2013:265), kepuasan pelanggan dapat dicapai apabila pegawai yang memberi pelayanan berpedoman pada visi, misi pelayanan (terpenuhinya pelayanan yang sesuai keinginan pelanggan).

Elemen pemberi kepuasan:

1. Elemen produk
2. Elemen pelayanan

3. Elemen penjualan dan purna jual
4. Elemen lokasi dan waktu

Menciptakan citra pelayanan positif:

1. Peningkatan kualitas pelayanan
2. Memberikan solusi/cara terbaik
3. Membuat pelanggan merasa diperhatikan
4. Keselarasan yang dikatakan dengan yang dilakukan
5. Mengenal siapa pelanggan Anda
6. Hentikan frase “ya…tapi…” tetapi responlah dengan frase “ya…dan…”

Menurut Fitzsimmons and Fitzsimmons dalam Hardiyansyah (2011:36) menyatakan bahwa agar persepsi masyarakat terhadap layanan yang diberikan pemerintah semakin tetap terjaga kebermutuannya, perlu dilakukan pengukuran kepuasan pelanggan dengan cara:

1. Mengetahui sejauhmana pelanggan yang lari atau pindah kepada penyedia layanan lainnya, bagi suatu perusahaan hal tersebut sebenarnya merupakan kerugian bagi perusahaan. Dalam konteks pelayanan publik dimana pelayanan dilakukan secara monopolistic dimana konsumen tidak bisa menilik, maka kerugiannya bukan berpindahnya pelanggan tetapi ketidakpedulian masyarakat akan layanan/pembangunan yang dilakukan.

2. Mengetahui kesenjangan pelayanan yaitu kesenjangan antara harapan dan pengalaman yaitu dengan cara melihat kesenjangan antara pelayanan yang diberikan atau diharapkan pelanggan (*expected service*) dengan pelayanan yang dirasakan oleh penerima layanan (*perceived service*)

Menurut Zeithaml dkk dalam Hardiyansyah (2011:41), terdapat sepuluh dimensi mengenai kepuasan masyarakat, yaitu:

1. *Tangible* (terlihat/terjamah); terdiri atas fasilitas fisik, peralatan, personel, dan komunikasi
2. *Realiable* (kehandalan); terdiri atas kemampuan unit pelayanan dalam menciptakan pelayanan yang dijanjikan dengan tepat
3. *Responsiveness* (tanggap); kemauan untuk membantu konsumen bertanggungjawab terhadap kualitas pelayanan yang diberikan
4. *Competence* (kompeten); tuntutan yang dimilikinya, pengetahuan dan keterampilan yang baik oleh aparatur dalam memberikan pelayanan
5. *Courtesy* (ramah); sikap atau perilaku ramah, bersahabat, tanggap terhadap keinginan konsumen serta mau melakukan kontak atau hubungan pribadi
6. *Credibility* (dapat dipercaya); sikap jujur dalam setiap upaya untuk menarik kepercayaan masyarakat
7. *Security* (merasa aman); jasa pelayanan yang diberikan harus bebas dari berbagai bahaya dan risiko
8. *Access* (akses); terdapat kemudahan untuk mengadakan kontak dan pendekatan

9. *Communication* (komunikasi); kemauan pemberi pelayanan untuk mendengarkan suara, keinginan atau aspirasi pelanggan, sekaligus kesediaan untuk selalu menyampaikan informasi baru kepada masyarakat
10. *Understanding the customer* (memahami pelanggan); melakukan segala usaha untuk mengetahui kebutuhan pelanggan

Berdasarkan sepuluh dimensi tersebut, kemudian Zeithaml dkk dalam Hardiyansyah (2011:42) menyederhanakan menjadi lima dimensi SERVQUAL yaitu:

1. *Tangible*, atau bukti fisik yaitu kemampuan suatu perusahaan dalam menunjukkan eksistensnya pada pihak eksternal. Penampilan dan kemampuan sarana dan prasarana fisik perusahaan dan keadaan lingkungan sekitarnya adalah bukti nyata dari pelayanan yang diberikan oleh pemberi jasa, yang meliputi penampilan fasilitas fisik, peralatan, personil, dan materi komunikasi.
2. *Reliability*, atau keandalan yaitu kemampuan perusahaan untuk memberikan pelayanan sesuai yang dijanjikan secara akurat dan terpercaya. Harus sesuai dengan harapan pelanggan berarti kinerja yang tepat waktu, pelayanan tanpa kesalahan, sikap simpati dengan akurasi tinggi. Dapat pula diartikan sebagai kemampuan untuk memberikan layanan yang dijanjikan secara akurat, tepat waktu, dan dapat dipercaya.
3. *Responsiveness*, atau ketanggapan yaitu suatu kemauan untuk membantu dan memberikan pelayanan yang cepat dan tepat kepada pelanggan, dengan

penyampaian informasi yang jelas. Membiarkan konsumen menunggu tanpa alasan yang jelas menyebabkan persepsi negatif dalam kualitas pelayanan.

4. *Assurance*, atau jaminan dan kepastian yaitu pengetahuan, kesopan santunan, dan kemampuan para pegawai untuk menumbuhkan rasa percaya pelanggan kepada perusahaan. Terdiri atas komponen komunikasi (*communication*), kredibilitas (*credibility*), keamanan (*security*), kompetensi (*competence*), dan sopan santun (*courtesy*).
5. *Empathy*, yaitu memberikan perhatian yang tulus dan bersifat individual atau pribadi yang diberikan kepada pelanggan dengan berupaya memahami keinginan konsumen dimana suatu pemberi layanan diharapkan memiliki suatu pengertian dan pengetahuan tentang pelanggan, memahami kebutuhan pelanggan secara spesifik, serta memiliki waktu pengoperasian yang nyaman bagi pelanggan.

Adapula menurut Gespersz dalam Hardiyansyah (2011:51), dimensi atau atribut kepuasan yaitu:

1. Ketepatan waktu pelayanan
2. Akurasi pelayanan, yang berkaitan dengan reliabilitas
3. Kesopanan dan keramahan dalam memberikan pelayanan
4. Tanggung jawab yang berkaitan dengan penerimaan pesanan, maupun penanganan keluhan
5. Kelengkapan, menyangkut ketersediaan sarana pendukung

6. Kemudahan dalam mendapatkan pelayanan
7. Variasi model pelayanan, berkaitan dengan inovasi
8. Pelayanan pribadi, berkaitan dengan fleksibilitas/penanganan permintaan khusus
9. Kenyamanan dalam memperoleh pelayanan, berkaitan dengan lokasi, ruang, kemudahan, dan informasi
10. Atribut, yaitu pendukung pelayanan lainnya seperti kebersihan lingkungan, AC, fasilitas ruang tunggu, fasilitas music atau TV, dan sebagainya

Berdasarkan pendapat para ahli mengenai kepuasan masyarakat, dapat diketahui bahwa kepuasan masyarakat merupakan tingkat persamaan pelanggan setelah membandingkan kinerja yang dirasakan dengan apa yang diharapkannya, sehingga apabila kebutuhan pelanggan terpenuhi, maka pelanggan akan merasa puas, sedangkan apabila kebutuhan pelanggan tidak terpenuhi, maka pelanggan tidak akan merasa puas. Dapat dikatakan bahwa apabila kinerja pemberi layanan lebih kecil daripada harapan penerima layanan, maka pelanggan akan merasa tidak puas. Apabila kinerja pemberi layanan sama dengan harapan penerima layanan, maka pelanggan akan merasa puas. Apabila kinerja pemberi layanan lebih besar daripada harapan penerima layanan, maka pelanggan akan merasa sangat puas.

1.12.1. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan

Menurut Kasmir (2005:3), faktor utama yang mempengaruhi pelayanan adalah sumber daya manusia, artinya peranan manusia (pegawai) yang melayani masyarakat

merupakan faktor utama karena hanya dengan manusialah pelanggan dapat berkomunikasi secara langsung dan terbuka. Menurut Atep Adya Barata (2003:37), kualitas pelayanan terbagi menjadi dua bagian yaitu kualitas pelayanan internal dan eksternal. Masing-masing bagian tersebut dipengaruhi oleh beberapa faktor yang cukup penting, yaitu:

1) Faktor yang mempengaruhi kualitas pelayanan internal (interaksi pegawai organisasi), yaitu pola manajemen umum organisasi, penyediaan fasilitas pendukung, pengembangan sumber daya manusia, iklim kerja dan keselarasan hubungan kerja, serta pola insentif.
2) Faktor yang mempengaruhi kualitas pelayanan eksternal (pelanggan eksternal), yaitu pola layanan dan tata cara penyediaan layanan, pola layanan distribusi jasa, pola layanan penjualan jasa, dan pola layanan dalam penyampaian jasa.

Menurut Zeithaml dan Bitner (2003:73), mengemukakan bahwa kepuasan adalah konsep yang jauh lebih luas dari hanya sekadar penilaian kualitas pelayanan, namun juga dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yaitu:

1) Kualitas pelayanan atau jasa, yaitu konsumen akan merasa puas apabila mereka mendapatkan pelayanan yang baik atau sesuai dengan yang diharapkan.
2) Kualitas produk, yaitu konsumen akan merasa puas apabila hasil mereka menunjukkan bahwa produk yang mereka gunakan berkualitas.

3) Harga, yaitu produk yang mempunyai kualitas yang sama tetapi menetapkan harga yang relatif murah akan memberikan nilai yang lebih tinggi kepada konsumen.
4) Faktor situasi, yaitu keadaan atau kondisi yang dialami oleh konsumen.
5) Faktor pribadi dari konsumen, yaitu karakteristik konsumen yang mencakup kebutuhan pribadi.

Adapula menurut Vincent Gaspersz (2011:41), terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi dan ekspektasi pelanggan terhadap pelayanan, yaitu:

1) Kebutuhan dan keinginan yang berkaitan dengan hal-hal yang dirasakan pelanggan ketika ia sedang mencoba melakukan transaksi dengan perusahaan.
2) Pengalaman masa lalu ketika menggunakan jasa dari perusahaan.
3) Pengalaman dari teman-teman, dimana mereka akan menceritakan tentang kualitas pelayanan yang akan diterimanya.
4) Komunikasi melalui iklan dan pemasaran juga mempengaruhi persepsi dari pelanggan terhadap jasa yang akan diterimanya.

Berdasarkan pendapat para ahli mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan yaitu adanya faktor internal yang meliputi interaksi pegawai organisasi dan faktor eksternal yang meliputi pelanggan eksternal. Adapula faktor lain yaitu adanya kebutuhan dan keinginan yang dirasakan oleh pelanggan, pengalaman masa lalu, pengalaman dari teman, dan komunikasi. Untuk melihat seberapa tinggi tingkat kepuasan pelanggan/masyarakat, organisasi pemberi layanan harus mengetahui faktor-

faktor apa saja yang mempengaruhi kepuasan penerima layanan, seperti *attitude* (sikap) dan *easiness* (kemudahan).

1.13. Definisi Konseptual

1.13.1. Kepuasan Masyarakat

Kepuasan masyarakat adalah kinerja pemberi layanan yang minimal sama atau bahkan lebih besar jika dibandingkan dengan harapan dari penerima layanan. Masyarakat dapat merasa puas apabila terpenuhinya unsur *Tangible* (berwujud), *Empathy* (empati), *Atribut* (pendukung pelayanan lainnya).

1.13.2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan masyarakat dapat dilihat dari *Attitude* (sikap pegawai) dan *Easiness* (kemudahan).

1.14. Definisi Operasional

1.14.1. Kepuasan Masyarakat

Dalam definisi operasional terdapat tiga dimensi kepuasan masyarakat, yaitu sebagai berikut:

1. *Tangible* (berwujud), yaitu proses pelayanan yang dilakukan oleh petugas kepada wajib pajak KPP Pratama Semarang Timur yang secara fisik dapat

terlihat jelas mengenai berbagai fasilitas yang digunakan, peralatan dan penampilan petugas. Sub dimensi *tangible* terdiri atas:

a) Penampilan petugas dalam melayani pelanggan
b) Kenyamanan tempat melakukan pelayanan
c) Kemudahan dalam proses pelayanan
d) Kedisiplinan petugas dalam melakukan pelayanan
e) Penggunaan alat bantu dalam pelayanan

2. *Empathy* (Empati), yaitu sikap tegas tetapi penuh perhatian dari petugas KPP Pratama Semarang Timur terhadap wajib pajak. Sub dimensi *empathy* terdiri atas:

a) Petugas melayani dengan sikap ramah
b) Petugas melayani dengan sikap sopan santun
c) Petugas melayani dan menghargai setiap pelanggan

3. Atribut, yaitu pendukung pelayanan lainnya yang berada di KPP Pratama Semarang Timur. Sub dimensi atribut terdiri atas:

a) Kebersihan ruang tunggu
b) Fasilitas ruang tunggu (musik, TV, AC)

1.14.2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan

Dalam definisi operasional terdapat dua faktor yang mempengaruhi kepuasan, yaitu sebagai berikut:

1. *Attitude* (sikap pegawai), yaitu sikap yang ditunjukkan para pegawai KPP Pratama Semarang Timur saat melayani Wajib Pajak. Sub dimensi *attitude* terdiri atas:
    a) Petugas melayani dengan simpati
    b) Penampilan petugas dalam melayani pelanggan
2. *Easiness* (kemudahan), yaitu kemudahan pelayanan yang dirasakan Wajib Pajak di KPP Pratama Semarang Timur. Sub dimensi *easiness* terdiri atas:
    a) Kemudahan yang didukung oleh alur/bagan pelayanan
    b) Kemudahan sistem daring (*online*) untuk mempermudah pelayanan

1.15. Metode Penelitian

1.15.1. Tipe Penelitian

Menurut Bambang Prasetyo (2013:41-44), terdapat tiga tipe klasifikasi penelitian berdasarkan tujuan penelitian, yaitu:

1. Penelitian Eksploratif

    Penelitian ini dilakukan untuk menggali suatu gejala yang relatif masih baru. Dapat dikatakan bahwa ada suatu fenomena atau gejala yang selama ini belum pernah diketahui atau dirasakan. Dengan topik atau gejala yang baru, maka seringkali penelitian ini diidentikkan dengan penelitian yang selalu menggunakan pertanyaan “Apa” dan “Siapa” dalam menggali informasi. Tujuan dari penelitian eksplorasi itu sendiri adalah:

1) Mengembangkan gagasan dasar mengenai topik yang baru
2) Memberikan dasar bagi penelitian lanjutan

2. Penelitian Deskriptif

Penelitian ini dilakukan untuk memberikan gambaran yang lebih detail mengenai suatu gejala atau fenomena. Hasil akhir dari penelitian ini biasanya berupa tipologi atau pola-pola mengenai fenomena yang sedang dibahas. Penelitian ini juga dikatakan sebagai kelanjutan dari penelitian eksporatif. Penelitian eksploratif telah menyediakan gagasan dasar sehingga penelitian ini mengungkapkan secara lebih detail. Penelitian ini diidentikkan dengan penelitian yang menggunakan pertanyaan "Bagaimana" dalam mengembangkan informasi yang ada. Tujuan dari penelitian deskriptif adalah:

1) Menggambarkan mekanisme sebuah proses
2) Menciptakan seperangkat kategori atau pola

3. Penelitian Eksplanatif

Penelitian ini dilakukan untuk menemukan penjelasan tentang mengapa suatu kejadian atau gejala terjadi. Hasil akhir dari penelitian ini adalah gambaran mengenai hubungan sebab akibat. Penelitian ini seringkali diidentikkan dengan penelitian yang menggunakan pertanyaan "Mengapa" dalam mengembangkan informasi yang ada. Tujuan dari penelitian eksplanatif adalah:

1) Menghubungkan pola-pola yang berbeda namun memiliki keterkaitan
2) Menghasilkan pola hubungan sebab akibat

Berdasarkan penjelasan di atas, maka penulis akan menggunakan tipe penelitian deskriptif kuantitatif yang bertujuan untuk mengetahui tingkat kepuasan Wajib Pajak di KPP Pratama Semarang Timur.

1.15.2. Populasi dan Sampel

a. Populasi

Menurut Sugiyono (2008:80) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Adapun penelitian ini populasinya adalah seluruh Wajib Pajak yang melaporkan PPh di KPP Pratama Semarang Timur dalam satu tahun terakhir yaitu sebesar 27.094 orang (data KPP Pratama Semarang Timur, 2018)

b. Sampel

Sampel dalam penelitian ini diambil dengan sampling insidental. Menurut Sugiyono (2008:85) sampling insidental adalah teknik penentuan sampel berdasarkan kebetulan, yaitu siapa saja yang secara kebetulan/insidental bertemu dengan peneliti dapat digunakan sebagai sampel, bila dipandang orang yang kebetulan ditemui itu cocok sebagai sumber data.

Menurut Prasetyo dan Jannah (2005:137-138), adapun salah satu cara yang digunakan untuk menentukan ukuran sampel yaitu dengan menggunakan rumus Slovin. Alasan peneliti menggunakan rumus Slovin karena dalam

penarikan sampel, jumlahnya harus betul-betul representative agar hasil penelitian dapat digeneralisasikan dan perhitungannya pun tidak memerlukan tabel jumlah sampel, namun dapat dilakukan dengan rumus dan perhitungan yang sederhana. Adapun rumus yang digunakan adalah:

$$n = \frac{\mathrm{N}}{1 + \mathrm{N}\ (\mathrm{e})2}$$

Keterangan:

n = bukuran sampel

N = bukuran populasi

e = persen kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir dengan konstanta (misal 0,10 atau 10%)

Berdasarkan penggunaan rumus tersebut, maka jumlah sampel yang digunakan adalah:

$$n = \frac{N}{1+N\ (e)^2}$$

$$n = \frac{27.094}{1+27.094\ (0,1)^2}$$

$$= \frac{27094}{1+270,94}$$

= 99,63

= 100 (dibulatkan)

Berdasarkan perhitungan sampel di atas, maka dapat ditemukan hasil responden untuk penelitian ini sebanyak 100 orang.

1.16. Skala Pengukuran

Skala pengukuran merupakan kesepakatan yang digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang pendeknya interval yang ada dalam alat ukur, sehingga alat ukur tersebut bila digunakan dalam pengukuran akan menghasilkan data kuantitatif (Sugiyono, 2012:92).

Pada penelitian ini, peneliti membagikan kuesioner dengan menyediakan 4 kategori jawaban atau dengan menggunakan skala Likert 1 sampai 4. Penggunaan nilai 1 sampai dengan 4 dalam skala adalah dengan pertimbangan sebagai berikut:

1. Jawaban sangat penting / sangat memuaskan diberi bobot 4
2. Jawaban penting / memuaskan diberi bobot 3
3. Jawaban kurang penting / kurang memuaskan diberi bobot 2
4. Jawaban tidak penting / tidak memuaskan diberi bobot 1

1.17. Lokasi Penelitian

Lokasi dalam penelitian ini adalah Kantor Pelayanan Pajak Pratama Semarang Timur.

1.18. Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan peneliti dalam melakukan penelitian ini yaitu bahwa peneliti kesulitan mendapatkan data, baik data primer maupun data sekunder. Hal ini karena adanya rahasia profesi, sehingga peneliti tidak mendapatkan data-data yang dibutuhkan.

1.19. Metode Pengumpulan Data

a. Kuesioner

   Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawabnya.

b. Wawancara

   Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit/kecil.

1.20. Teknik Analisis Data

1.20.1. Teknik Analisis Instrumen Penelitian

Analisis data adalah proses mengatur urutan data, mengorganisasikannya ke dalam suatu pola, kategori, dan satuan uraian dasar. Sebelum menganalisis data, maka terlebih dahulu dilakukan pengujian instrumen penelitian. Langkah-langkah yang dilakukan dalam pengujian instrumen penelitian yaitu:

1.20.2. Uji Validitas

Menurut Azwar (2011:5), Validitas berasal dari kata *Validity* yang mempunyai arti sejauhmana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Uji validitas item dalam penelitian ini menggunakan rumus korelasi *Product Moment* dari Pearson sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{N(\sum xy) - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{\{(N\sum x^2) - (\sum x)^2\}\{(N\sum y^2) - (\sum y)^2\}}}$$

Keterangan:

r_{xy} = koefisien korelasi

N = jumlah responden uji coba

X = skor tiap item

Y = skor seluruh item responden uji coba

Menurut Sugiyono (2012:126) bila korelasi tiap indikator besarnya 0,3 ke atas, maka indikator tersebut merupakan *construct* yang kuat. Jadi berdasarkan analisis

indikator tersebut dapat disimpulkan bahwa instrument tersebut memiliki validitas konstruksi yang kuat. Menurut Azwar (2011) mengemukakan bahwa semua item yang mencapai koefisien korelasi minimal 0,30 daya bedanya dianggap memuaskan.

1.20.3. Uji Reliabilitas

Menurut Arikunto (2009:86), reliabilitas adalah suatu instrument cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrument tersebut sudah baik. Uji reliabilitas dimaksudkan untuk melihat konsistensi dari instrument dalam mengungkapkan fenomena dari sekelompok individu meskipun dilakukan dalam waktu yang berbeda. Uji reliabilitas dihitung dengan menggunakan rumus *alpha* sebagai berikut:

$$r_{11} = (\frac{n}{n-1})(1 - \frac{\sum \sigma_{i^2}}{\sigma_{t^2}})$$

Keterangan:

r_{11} = reliabilitas yang dicari

n = jumlah item

σ_i^2 = jumlah varian skor tiap item

σ_t^2 = varian total

Dimana untuk menghitung variannya adalah sebagai berikut:

$$\sigma^2 = \frac{\sum x^2 - \frac{(\sum x^2)}{N}}{N}$$

Menurut Nunally dalam Ghozali (2011) suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha >0,70.

1.21. *Importance Performance Analysis* (IPA)

Pada penelittian ini menggunakan dua variabel, yaitu variabel pertama yang mewakili tingkat kinerja (X) KPP Pratama Semarang Timur yang dapat memberikan kepuasan kepada Wajib Pajak atas pelayanan yang diberikan, variabel kedua mewakili tingkat kepentingan pelanggan (Y) atas pelayanan tersebut, kemudian akan dihitung dengan menggunakan *Importance-Performance Analysis* atau analisis tingkat kepentingan dan kinerja pelanggan (John A. Martila dan John C James dalam J. Supranto, 2006:239).

Berdasarkan hasil penelitian tingkat kepentingan dan hasil penilaian tingkat kinerja, maka akan dihasilkan suatu perhitungan mengenai tingkat kesesuaian antara kepentingan dan tingkat kinerjanya oleh KPP Pratama Semarang Timur. Tingkat kesesuaian adalah hasil perbandingan skor kinerja pelaksanaan dengan skor kepentingan. Tingkat kesesuaian inilah yang akan menentukan urutan prioritas peningkatan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan pelanggan. Adapun rumus yang digunakan adalah:

$$Tki = \frac{xi}{yi} \text{ x } 100\%$$

Keterangan:

Tki : Tingkat kesesuaian responden

Xi : Skor penilaian kinerja

Yi : Skor harapan pelanggan

Tingkat kesesuaian yang dihasilkan dari perhitungan di atas akan dikelompokkan sesuai interval kelas masing-masing berdasarkan skala Likert dengan perhitungan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$I = \frac{R}{K}$$

Keterangan:

I = Interval Kelas

K = Jumlah Kelas

R = Selisih nilai kesesuaian tertinggi dengan nilai kesesuaian terendah

Maka dapat dihitung:

$$Lebar\ Interval = \frac{Jarak\ Pengukuran}{Jumlah\ Kelas\ Interval}$$

$$Lebar\ Interval = \frac{(Nilai\ Tertinggi) - (Nilai\ Terendah)}{Jumlah\ Kelas\ Interval}$$

$$Lebar\ Interval = \frac{99{,}43 - 79{,}88}{4}$$

$$Lebar\ Interval = \frac{19{,}55}{4}$$

$$Lebar\ Interval = 4{,}88$$

Berdasarkan perhitungan interval tingkat kepuasan Wajib Pajak, maka batas kelas masing-masing sub dimensi dikelompokkan ke dalam tabel di bawah ini:

Tabel 1. 3

Interval Tingkat Kepuasan Wajib Pajak

Interval	Kategori Tingkat Kepuasan
79,88% – 84,76%	Tidak Memuaskan
84,77% – 89,65%	Kurang Memuaskan
89,66% – 94,54%	Memuaskan
94,55% – 99,43%	Sangat Memuaskan

Sumber: data primer yang diolah, 2018

Untuk mencari skor rata-rata tingkat kinerja dan skor rata-rata tingkat kepentingan dari setiap dimensi yang mempengaruhi kepuasan pelanggan dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$\bar{X} = \frac{\sum Xi}{n} \qquad \bar{Y} = \frac{\sum Yi}{n}$$

Keterangan :

$\bar{X}$: Skor rata-rata tingkat pelaksanaan pelayanan

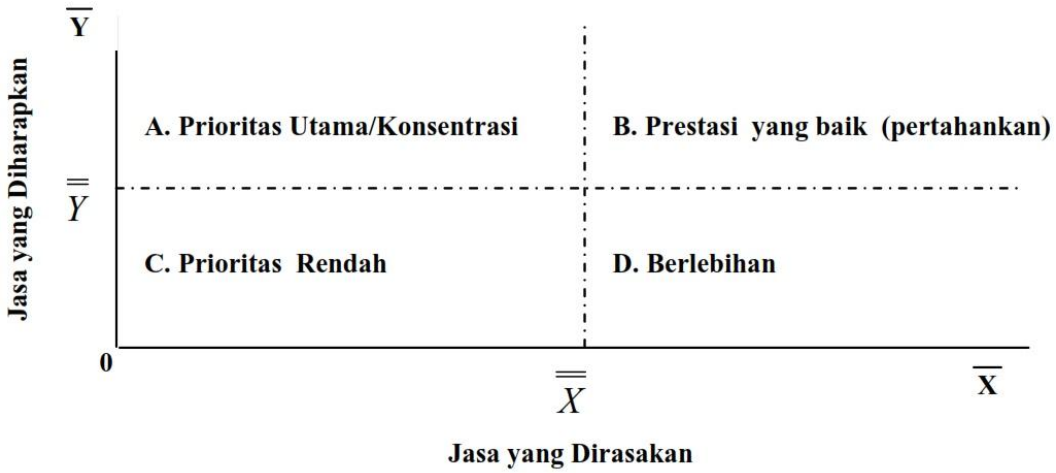
$\bar{Y}$: Skor rata-rata tingkat kepentingan Wajib Pajak

n: Jumlah responden

Unsur-unsur tersebut akan dijabarkan dan dibagi menjadi 4 bagian dalam diagram kartesius / *importance-performance matrix*. Diagram Kartesius merupakan bangun yang dibagi atas empat bagian yang dibatasi oleh dua garis berpotongan tegak lurus pada titik-titik ($\bar{\bar{X}}$, $\bar{\bar{Y}}$) dimana $\bar{\bar{X}}$ rata-rata dari rata-rata skor tingkat kinerja dan $\bar{\bar{Y}}$ merupakan rata-rata dari rata-rata skor tingkat kepentingan seluruh faktor yang mempengaruhi kepuasan pelanggan.

Gambar 1. 3

Diagram Kartesius



Sumber: Martilla dan James dalam Tjiptono (2011 : 319-321)

Adapun penjelasan dari kuadran tersebut sebagai berikut:

- Kuadran A

  Menunjukkan item faktor atau item yang dianggap mempengaruhi kepuasan pelanggan, termasuk unsur-unsur jasa yang dianggap sangat penting, namun pejabat pelayan publik belum melaksanakannya sesuai keinginan pelanggan, sehingga mengecewakan atau tidak memuaskan.

- Kuadran B

  Menunjukkan unsur jasa pokok yang berhasil dilaksanakan oleh penyedia pelayanan publik, untuk itu wajib dipertahankan. Dianggap sangat penting dan sangat memuaskan.

- Kuadran C

  Menunjukkan beberapa faktor atau item yang kurang penting pengaruhnya bagi pelanggan. Pelaksanaan yang dilakukan penyedia pelayanan publik terkesan biasa saja. Dianggap kurang penting dan kurang memuaskan.

- Kuadran D

  Menunjukkan faktor atau item yang mempengaruhi pelanggan kurang penting, akan tetapi pelaksanaannya berlebihan. Dianggap kurang penting tetapi sangat memuaskan.