

Pemisahan Fungsi AR (Account Representative) untuk Pelayanan dan Penerimaan Pajak yang Lebih Baik

Separating the Functions of AR (Account Representative) for Better Service and Tax Revenue

Anies Said M. Basalamah^{*α}, Jefry Harysandy^β, Adi Budiarto^β, dan Taufikurrahman^β

* Email: asbasalamah@yahoo.com

^α Anies Said M. Basalamah, Kepala Pusdiklat Pengembangan SDM Kementerian Keuangan.

^β Jefry Harysandy, Adi Budiarto, dan Taufikurrahman, Pelaksana pada Direktorat KITSDA Ditjen Pajak; *Central Transformation Office* (CTO); dan *former Country Director* and *President Director* PT Emerson Indonesia

Riwayat artikel:

Diterima 31 Maret 2017

Direvisi 13 April 2017

Disetujui 22 April 2017

Kata kunci: Kepuasan Wajib Pajak; SERVQUAL; Importance Performance Analysis; Account Representative

JEL Classification : H21, H30

Abstract

Various efforts have been made by the Directorate General of Taxation (DGT) to increase tax revenues and tax ratio. One of the efforts is by separating the functions of *Account Representative* (AR) into service functions and monitoring functions with the aim of improving administrative discipline, effectiveness and performance of vertical agencies in the DGT. Previous research shows that satisfaction of taxpayers has a positive impact on tax compliance, which in turn increases tax ratio. This research was conducted using SERVQUAL method and Importance Performance Analysis (IPA) to determine satisfaction of taxpayers on the services provided by AR after the separation of their functions, and to find out what AR services that need to be optimized. The results show that although taxpayers perceived an increase in service quality by AR, but other aspects regarding facilities as well as AR's competency to promptly inform changes in tax laws relating to the business of taxpayers, are considered as elements that need to be improved.

Abstrak

Berbagai upaya telah dilakukan oleh Direktorat Jenderal Pajak (DJP) untuk meningkatkan penerimaan pajak dan *tax ratio*. Salah satu upaya yang dilakukan adalah dengan memisahkan fungsi *Account Representative* (AR) menjadi fungsi pelayanan dan fungsi pengawasan dengan tujuan meningkatkan tertib administrasi, efektivitas dan kinerja organisasi instansi vertikal di lingkungan DJP. Pemisahan ini diharapkan dapat meningkatkan kepuasan Wajib Pajak atas pelayanan yang diberikan. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kepuasan Wajib Pajak berpengaruh terhadap peningkatan kepatuhan Wajib Pajak yang pada akhirnya meningkatkan *tax ratio*. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode SERVQUAL dan Importance Performance Analysis (IPA) untuk mengetahui apakah menurut Wajib Pajak ada peningkatan kualitas layanan yang diberikan AR setelah pemisahan fungsi serta untuk mengetahui apa saja layanan AR yang perlu dioptimalkan untuk meningkatkan kepuasan Wajib Pajak. Hasilnya menunjukkan bahwa meskipun Wajib Pajak menganggap terjadi peningkatan kualitas layanan AR, akan tetapi aspek sarana dan prasarana, kompetensi AR serta perlunya AR untuk segera menginformasikan perubahan ketentuan perpajakan yang berkaitan dengan bisnis Wajib Pajak menjadi unsur yang perlu ditingkatkan kualitasnya.

1. PENDAHULUAN

Target penerimaan pajak dari tahun ke tahun selalu meningkat. Sayangnya target ini tidak diikuti dengan tercapainya realisasi penerimaan pajak. Dalam kurun waktu sepuluh tahun terakhir, target penerimaan pajak hanya tercapai satu kali saja yaitu pada tahun 2008, dengan realisasi mencapai 107% dari target. Bahkan, hingga pertengahan Desember 2015 realisasi penerimaan pajak Direktorat Jenderal Pajak (DJP) hanya mencapai 77%. Permasalahan lain yang juga dihadapi DJP adalah masih rendahnya *tax ratio* (perbandingan penerimaan pajak dengan PDB) serta tingkat kepatuhan pajak yang masih rendah. Pada tahun 2008, ketika realisasi mencapai 107% dari target, *tax ratio* mencapai 13% dan angka ini merupakan angka tertinggi sejak 2007 (lihat Tabel 1). Belum lagi jika dibandingkan dengan *tax ratio* rata-rata negara ASEAN yang mencapai di atas 20% atau rata-rata negara G-20 tanpa Indonesia yang bahkan mencapai angka 29% (IMF, 2014).

TABEL-1. Rasio Pajak Terhadap PDB Indonesia 2007-2014

2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
12%	13%	11%	11%	12%	12%	12%	12%

Sumber: Inkrispena, 2015.

Dari sisi tingkat kepatuhan pajak, Indonesia juga tidak dapat dikatakan baik. Jumlah Wajib Pajak terdaftar dibandingkan dengan jumlah pelaporan Surat Pemberitahuan masih rendah, yaitu rata-rata hanya mencapai 55% (IMF, 2015).

Menyikapi peningkatan target penerimaan pajak yang tinggi dengan *tax ratio* dan tingkat kepatuhan yang rendah, DJP telah dan terus melakukan upaya guna menggali setiap potensi pajak dalam perekonomian, baik itu melalui kebijakan pajak (*tax policy*) maupun administrasi pajak (*tax administration*). *Account Representative* (AR) adalah salah satu bentuk dari perwujudan reformasi birokrasi dan modernisasi perpajakan. Sebagai *tax administrator*, DJP juga terus berupaya meningkatkan fungsi pelayanan yang lebih cepat, mudah dan murah bagi Wajib Pajak. Untuk meningkatkan kualitas pelayanan tersebut tugas AR dipisah menjadi fungsi pelayanan dan fungsi pengawasan. Pemisahan fungsi ini bertujuan untuk meningkatkan tertib administrasi, efektivitas dan kinerja organisasi instansi vertikal di lingkungan DJP. Pemisahan fungsi AR diharapkan dapat meningkatkan kepuasan Wajib Pajak atas pelayanan yang diberikan. Akan tetapi dalam praktik tidak selalu demikian, masih terdapat keluhan dari beberapa Wajib Pajak. Salah satu penyebabnya adalah tidak meratanya kualitas AR dalam memberikan pelayanan.

Sebagaimana dikemukakan oleh Bird (1992), dengan menyediakan instruksi-instruksi yang jelas, formulir yang mudah dipahami serta membantu serta menyediakan informasi yang dibutuhkan Wajib Pajak akan "Facilitating compliance." Sejalan dengan itu, Silvani (1997) juga menyatakan bahwa pelayanan berkualitas kepada Wajib Pajak adalah elemen yang sangat krusial dalam meningkatkan kepatuhan Wajib Pajak. Penelitian oleh Simamora (2006) juga mendukung temuan ini karena kepuasan Wajib Pajak berpengaruh signifikan sebesar 49% dalam meningkatkan kepatuhan Wajib Pajak, khususnya untuk mendaftarkan diri ke kantor pajak dan melaporkan Surat Pemberitahuan (kepatuhan formal). Selain itu, Hasseldine (2007) dan Jacobs (2013) mengutip penelitian yang dilakukan oleh Tax Agency Swedia mengenai pentingnya evaluasi atas pelayanan yang diberikan pegawai pajak, penggunaan metode kualitatif dan kuantitatif untuk mendapatkan informasi tentang kepuasan Wajib Pajak, serta pelayanan pegawai pajak yang menjadi salah satu indikator tingginya kepatuhan Wajib Pajak di Swedia.

Untuk dapat memberikan pelayanan yang memenuhi kebutuhan dan memberikan kepuasan Wajib Pajak, penulis melakukan evaluasi atas pelayanan AR dengan cara melakukan survei kepada Wajib Pajak di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Serpong. Pemilihan KPP Pratama Serpong dilakukan secara purposif di samping karena keterbasan waktu juga karena KPP Pratama Serpong menjadi satu dari sepuluh KPP seluruh Indonesia yang menjadi *Pilot Project* pemisahan fungsi AR, di samping memiliki Wajib Pajak yang mencapai kurang lebih 100 ribu Wajib Pajak tetapi tingkat

kepatuhannya masih rendah jika dilihat dari penyampaian SPT Tahunan 2014. Dibandingkan dengan tingkat kepatuhan penyampaian SPT Tahunan nasional tahun 2014 sebesar 58,73%, tingkat kepatuhan di KPP Pratama Serpong untuk periode yang sama hanya sebesar 37%, sehingga penelitian ini dapat menjadi pendahuluan untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang perlu diperbaiki dari kinerja para *Account Representative* (AR).

Berdasarkan uraian di atas, penulis ingin mengetahui dan mengevaluasi perbedaan pelayanan yang diberikan oleh AR sebelum dan sesudah adanya pemisahan fungsi AR. Harapannya adalah terjadi peningkatan pelayanan sehingga dapat meningkatkan kepatuhan wajib pajak yang, pada akhirnya, meningkatkan *tax ratio* sesuai dengan penelitian-penelitian terdahulu. Akan tetapi jika ternyata tidak meningkat atau bahkan terjadi penurunan, tugas-tugas AR apa saja yang menurut Wajib Pajak masih perlu untuk ditingkatkan atau masih memerlukan perbaikan dan pengembangan. Untuk itu penulis menggunakan model SERVQUAL sebagaimana telah disempurnakan oleh Zeithaml, et al. (1990). Sebagaimana dikemukakan oleh Zeithaml, et al. (1990), metode SERVQUAL sangat tepat untuk menentukan harapan dan persepsi atas kualitas layanan yang diberikan. Selain itu, SERVQUAL juga membantu manajer/pengambil kebijakan untuk melihat poin-poin apa saja yang menjadi perhatian untuk segera dilakukan tindakan perbaikan. Metode ini membutuhkan sampel dari penerima layanan secara langsung, dan juga akan lebih bermanfaat jika dilakukan secara rutin.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah menurut Wajib Pajak KPP Pratama Serpong ada peningkatan kualitas layanan yang diberikan AR setelah pemisahan fungsi AR dan apa saja tugas pelayanan AR yang perlu dioptimalkan untuk meningkatkan kepuasan Wajib Pajak.

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. *Account Representative*

Sejak dibentuk pertama kali pada tahun 2006, tugas dan fungsi AR belum dilakukan penataan, sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi organisasi bergerak mengikuti pergerakan jaman, sehingga dibutuhkan pengembangan agar dapat meningkatkan kinerja organisasi. Setelah dilakukan evaluasi atas tugas dan fungsi AR diketahui terdapat beberapa permasalahan yang signifikan dan mendesak antara lain terjadinya dualisme tugas dan fungsi yang berbeda karakteristik, banyaknya tugas tambahan, dibebankannya target penerimaan pajak yang besar, sampai dengan tidak meratanya kualitas dan kuantitas AR, khususnya pada KPP Pratama. Salah satu alternatif penataan tugas dan fungsi AR adalah dengan memisahkan uraian jabatan terkait tugas pemberian konsultasi dan penyelesaian permohonan pelayanan Wajib Pajak dengan tugas pengawasan dan penggalian potensi Wajib Pajak. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 79/PMK.01/ 2015 tentang *Account Representative* pada Kantor Pelayanan Pajak membuat pemisahan pada posisi AR sehingga kini AR terdiri dari AR yang menjalankan fungsi Pelayanan dan Konsultasi Wajib Pajak, yang berada di bawah Seksi Pengawasan dan Konsultasi I, dan AR yang menjalankan fungsi Pengawasan dan Penggalian Potensi Wajib Pajak, yang berada di bawah Seksi Pengawasan dan Konsultasi (Waskon) II, Waskon III dan Waskon IV. Pemisahan Fungsi ini bertujuan untuk meningkatkan tertib administrasi, efektivitas dan kinerja organisasi instansi vertikal DJP.

Rincian tugas AR fungsi pengawasan dan gali potensi dan tugas AR fungsi pelayanan dan konsultasi diuraikan dalam Keputusan Direktur Jenderal Pajak No. Kep-13/PJ/2014 tentang Penunjukan Kantor Pelayanan Pajak Pratama dalam Rangka Uji Coba Penataan Tugas dan Fungsi *Account Representative* pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama.

2.2. Teori Pengukuran Tingkat Kepuasan Wajib Pajak

Yang dimaksud dengan kualitas layanan adalah perbandingan antara harapan pelanggan akan layanan yang seharusnya diterima dengan layanan yang sebenarnya diterima oleh mereka. Reviu yang dilakukan oleh MORI (2002) menunjukkan adanya faktor yang membedakan antara pelayanan publik dan swasta. Untuk pelayanan publik, lima hal yang dapat menjadi sumber ekspektasi pengguna jasa

layanan adalah pengalaman sebelumnya, pembicaraan dari mulut ke mulut yang mereka dengar, komunikasi eksplisit dan implisit yang dilakukan oleh unit penyedia layanan publik tersebut serta kebutuhan pribadi masing-masing pengguna layanan publik. Sayangnya kualitas layanan tidak mudah diukur seperti kualitas suatu barang. Karena itu kualitas layanan biasanya diukur dengan menggunakan pandangan dari pengguna layanan itu sendiri yang seringnya dilakukan dengan melakukan survei kepada pengguna layanan. Salah satu model yang sering digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan pengguna layanan adalah model SERVQUAL.

Lima dimensi dalam SERVQUAL adalah *tangible*, *reliable*, *responsive*, *assurance* dan *emphaty* yang jika dimasukkan ke dalam pelayanan *Account Representative* di dalam KPP akan menjadi sebagaimana tampak pada Tabel 2. SERVQUAL ini penting jika dilakukan secara periodik untuk membuat tren kualitas pelayanan.

TABEL-2. Dimensi SERVQUAL dalam *Account Representative*

<i>Quality Dimensions</i>	<i>Sample Statements</i>
<i>Tangible</i> Sarana fisik, peralatan, personel	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Account Representative</i> memiliki sarana fisik yang modern • Penampilan fisik <i>Account Representative</i> menarik • Penampilan pegawai <i>Account Representative</i> rapi
<i>Reliable</i> Kemampuan untuk menyediakan pelayanan yang dapat diandalkan dan akurat	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Account Representative</i> melakukan hal-hal yang telah dijanjikan tepat waktu • <i>Account Representative</i> menunjukkan keinginan untuk membantu menyelesaikan masalah Wajib Pajak • <i>Account Representative</i> melakukan pencatatan data secara akurat
<i>Responsive</i> Kemauan untuk membantu Wajib Pajak dan menyediakan layanan yang cepat dan tepat	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Account Representative</i> akan memberitahu kepada Wajib Pajak ketika layanan mulai dikerjakan • <i>Account Representative</i> akan memberikan layanan cepat dan tepat • <i>Account Representative</i> tidak akan terlalu sibuk untuk merespon kebutuhan Wajib Pajak
<i>Assurance</i> Pengetahuan dan kemampuan untuk membuat Wajib Pajak percaya	<ul style="list-style-type: none"> • Perilaku <i>Account Representative</i> menanamkan kepercayaan pada diri Wajib Pajak • <i>Account Representative</i> mempunyai pengetahuan untuk menjawab pertanyaan Wajib Pajak
<i>Empathy</i> Perhatian dan pengertian untuk membantu Wajib Pajak dengan tulus	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Account Representative</i> memberikan perhatian secara personal kepada Wajib Pajak • <i>Account Representative</i> melayani dengan hati

Sumber: diolah dari Syahputra (2012)

Selain dari kelima dimensi tersebut, untuk dapat mencari tahu jenis tugas apa saja yang perlu ditingkatkan AR diperlukan pemahaman mengenai diagram *Importance Performance Analysis* (IPA), yaitu sebuah teknik analisis deskriptif untuk mengidentifikasi faktor-faktor kinerja penting yang harus ditunjukkan oleh suatu organisasi dalam memenuhi kepuasan para pengguna jasa mereka. Diagram IPA membagi jenis pelayanan tersebut dalam empat kelompok sebagai berikut:

1. *Concentrate here*/prioritas utama.
Merupakan atribut bagian yang dianggap penting oleh pelanggan namun kinerja pemberi layanan kurang bagus.
2. *Keep up the good work*/lanjutkan prestasi.

Merupakan bagian dimana pelanggan menganggap bahwa atribut pelayanan tersebut penting dan kinerja yang diberikan bagus.

3. *Low priority*/prioritas rendah.

Merupakan bagian yang tidak penting bagi pelanggan dan kinerja pelayanan juga tidak bagus.

4. *Possible overkill*//berlebihan.

Merupakan bagian yang tidak penting bagi pelanggan namun kinerja pelayanan bagus.

Dari keempat kelompok ini selanjutnya dibuat kuadran menjadi penting-tidak penting dan kinerja rendah-tinggi, sehingga pemberi layanan dapat memfokuskan peningkatan kualitas layanan kepada kelompok prioritas utama ini. Dengan adanya pembagian kelompok dan persepsi dari konsumen, maka kinerja yang membuat konsumen puas akan terlihat dari kuadran tersebut. Pembuatan diagram IPA ini dilakukan dengan cara menghitung rata-rata kepuasan setiap aspek layanan dan menghitung rata-rata kinerja setiap aspek layanan, setelah itu akan didapatkan rata-rata relatif kepuasan dan kinerja. Dengan rata-rata relatif ini dijadikan sebagai batas horizontal dan vertikal dalam diagram IPA. Selanjutnya dengan bantuan garis batas tersebut akan diplot setiap titik rata-rata dari masing-masing aspek kepuasan dan kinerja dari pemberi layanan (lihat Gambar 1).

Dalam penelitian ini penulis menggabungkan dan mengembangkan tiga penelitian terkait SERVQUAL, yaitu yang dilakukan oleh Setyaningrum (2008), Kitcharoen (2004) dan Syahputra (2012). Meskipun demikian terdapat perbedaan antara ketiga penelitian tersebut dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis. Responden pada penelitian Setyaningrum adalah Wajib Pajak, pada penelitian Kitcharoen adalah mahasiswa dan staf universitas disertai dengan wawancara kepada beberapa mahasiswa dan staf, dan pada penelitian Syahputra adalah Wajib Pajak, Petugas Pajak dan AR. Dalam penelitian penulis, kuisisioner diberikan kepada Wajib Pajak untuk mengetahui respon atas pelayanan yang diberikan oleh AR yang bersumber dari kuisisioner Setyaningrum. Selain itu wawancara kepada Wajib Pajak dilakukan agar dapat mengetahui lebih detail tentang pelayanan dan tugas yang perlu diperbaiki oleh AR sebagaimana penelitian Kitcharoen yang melakukan wawancara kepada penerima layanan. Sedangkan wawancara kepada AR dilakukan sebagaimana penelitian Syahputra yang melakukan wawancara kepada AR sebagai pemberi layanan, dengan tujuan untuk mengevaluasi kinerja atas pelayanan yang diberikan kepada Wajib Pajak. Wajib Pajak juga dijadikan responden karena mereka merupakan penerima layanan yang utama guna mengetahui pelayanan apa yang perlu diperbaiki dari AR, sedangkan wawancara kepada AR dilakukan untuk memastikan hasil kuisisioner kepada Wajib Pajak telah sesuai dengan pelayanan yang diberikan.

GAMBAR-1. Diagram *Importance-Performance Analysis*

Harapan/Kepentingan	Sangat Penting	<i>Concentrate here!</i> Prioritas Utama	<i>Keep up the good work!</i> Lanjutkan Prestasi
	Kurang Penting	<i>Low priority!</i> Prioritas Rendah	<i>Possible overkill!</i> Berlebihan
		Rendah	Persepsi/Kinerja Aktual Tinggi

Sumber: Martilla dan James (1977)

2.3. Gambaran Umum KPP Pratama Serpong

Penelitian ini dilakukan di KPP Pratama Serpong yang berlokasi di Bumi Serpong Damai, Tangerang yang berada di bawah Kantor Wilayah (Kanwil) DJP Banten. Dalam rangka reorganisasi Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Pajak, pada bulan Oktober 2015 KPP Pratama Serpong mengalami pemecahan KPP seperti tertuang dalam Peraturan Direktur Jenderal Pajak Nomor PER-

34/PJ/2015 tentang Tata Cara Penatausahaan Pemindahan Wajib Pajak dan/atau Pengusaha Kena Pajak dengan nama KPP Pratama Serpong dan KPP Pratama Pondok Aren. Wajib Pajak yang tetap terdaftar di KPP Pratama Serpong adalah Wajib Pajak yang bertempat kedudukan/beralamat di Kecamatan Serpong Utara, Kecamatan Serpong, dan Kecamatan Setu, sedangkan Wajib Pajak yang dipindahkan tempat terdaftar ke KPP Pratama Pondok Aren adalah Wajib Pajak yang bertempat kedudukan/beralamat di Kecamatan Pondok Aren, Kecamatan Ciputat, Kecamatan Ciputat Timur, dan Kecamatan Pamulang.

Sebelum dilakukan pemisahan, KPP Pratama Serpong adalah KPP dengan jumlah Wajib Pajak terbanyak di lingkungan Kanwil DJP Banten. Sebagaimana tampak pada Tabel 3, jumlah SPT tahunan yang masuk tahun pajak 2014 Wajib Pajak OP 31.631 SPT dan Badan 3.627. Jika dibandingkan dengan kondisi penerimaan SPT Tahunan maka dapat dikatakan sangat kecil persentase kepatuhan Wajib Pajak KPP ini. Dari data tersebut kepatuhan Wajib Pajak dalam menyampaikan SPT tahunan 2014 hanya sebesar 37% (lihat TABEL-3). Tabel 3 juga menunjukkan pertumbuhan Wajib Pajak yang mendaftarkan diri berjumlah sebesar kurang lebih 5.000 Wajib Pajak. Sayangnya pertumbuhan tersebut tidak dibarengi dengan meningkatnya kepatuhan Wajib Pajak karena persentasenya bahkan justru menurun dari 37% menjadi 30%. Meskipun demikian, Target penerimaan KPP Pratama Serpong tahun 2015 sebesar Rp 2.842.274.089.238 berhasil direalisasi sebesar Rp 2.826.246.175.511 (99,41% dari target). Sejalan dengan data tentang rasio pajak terhadap PDB Indonesia (lihat Tabel 1), jika ketaatan Wajib Pajak dapat ditingkatkan dan jumlah SPT tahunan juga meningkat, tidak tertutup kemungkinan penerimaan pajak akan meningkat dan target rasio pajak dapat tercapai.

TABEL-3. Jumlah Wajib Pajak dan SPT Tahunan KPP Pratama Serpong

	Data Wajib Pajak Januari 2014			Data Wajib Pajak Setelah Pemisahan KPP (Okt. 2015)		
	Jumlah Wajib Pajak	Jumlah SPT Tahunan 2014	%	Jumlah Wajib Pajak	Jumlah SPT Tahunan 2015	%
Wajib Pajak OP	83.540	31.631	38%	87.003	26.147	30%
Wajib Pajak Badan	10.131	3.627	36%	11.121	3.666	33%
Total	93.671	35.258	37%	98.124	29.813	30%

Sumber: diolah dari berbagai sumber.

3. METODE PENELITIAN

Untuk mencapai tujuan penelitian yang pertama yaitu mengetahui apakah menurut Wajib Pajak KPP Pratama Serpong ada peningkatan kualitas layanan yang diberikan AR setelah pemisahan fungsi AR, maka dalam penelitian ini yang dimaksud dengan populasi adalah seluruh Wajib Pajak yang terdaftar di KPP Pratama Serpong sebelum diberlakukan pemisahan fungsi AR. Sebagaimana tampak pada Tabel 4, jumlah Wajib Pajak yang telah terdaftar sebelum Januari 2014 adalah sebanyak 93.671 Wajib Pajak.

Karena data Wajib Pajak bersifat rahasia di samping sebagian dari mereka setelah pemecahan KPP terdaftar di KPP Pratama Pondok Aren, penulis menggunakan metode sampling purposif untuk memilih sampel dalam penelitian ini, yaitu Wajib Pajak yang melakukan pertemuan dengan AR selama masa penelitian lapangan (yaitu 5 Januari 2016 sampai dengan 15 Januari 2016). Jumlah Wajib Pajak yang menjadi sampel yang sedang berkonsultasi atau berkomunikasi dengan AR pada saat penelitian sebanyak 42 Wajib Pajak. Wajib Pajak tersebut penulis anggap dapat memberikan informasi mengenai ada-tidaknya perubahan kualitas layanan yang diberikan AR serta layanan apa saja yang masih perlu ditingkatkan kualitasnya. Kepada 42 Wajib Pajak tersebut diberikan kuesioner, di samping penulis amati dan wawancara.

Beberapa orang AR yang bekerja di KPP Serpong yang tidak pindah ke KPP Pratama Pondok Aren serta Kepala Seksi Waskon sebagai pengamat dan atasan langsung AR juga menjadi narasumber untuk diwawancarai. Dari 24 orang AR yang bekerja di KPP Pratama Serpong, penulis melakukan

wawancara terhadap sebelas orang AR karena sebagian ada yang masih cuti dan sebagian lagi tidak mengalami periode sebelum pemisahan. Dari sebelas orang tersebut, sembilan orang sudah pernah ditetapkan menjadi AR untuk kedua fungsi AR tersebut (fungsi Pelayanan dan Konsultasi Wajib Pajak serta fungsi Pengawasan dan Penggalian Potensi Wajib Pajak).

Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner SERVQUAL sebagaimana tampak pada Lampiran 1 yang didesain untuk mengukur lima dimensi kualitas layanan yaitu *tangibility*, *reliability*, *responsiveness*, *assurance* dan *empathy*. Kuesioner ini merupakan replikasi penelitian Setyaningrum (2008) sebagaimana diuraikan pada Tabel 3. Kelima dimensi tersebut dijabarkan dalam 22 pernyataan yang akan diajukan kepada Wajib Pajak yang masing-masing dimensinya kami beri kode A, B, C, D dan E. Artinya, pertanyaan nomor A01 berarti pertanyaan pertama yang berkaitan dengan *tangibility* dan E22 berarti pertanyaan terakhir (ke-22) yang berkaitan dengan *empathy*.

Masing-masing responden diminta untuk memilih pilihan jawaban yang ada dalam skala Likert, yaitu untuk aspek layanan perpajakan (kinerja) dengan pilihan jawaban dengan skala 1 (sangat tidak setuju), 2 (tidak setuju), 3 (setuju) dan 4 (sangat setuju); untuk aspek tingkat kepentingan dengan pilihan jawaban 1 (sangat tidak penting), 2 (tidak penting), 3 (penting) dan 4 (sangat penting); dan untuk aspek peningkatan kualitas layanan dengan pilihan jawaban 1 (kurang baik), 2 (sama) dan 3 (lebih baik). Khusus untuk aspek yang ketiga, batas ada-tidaknya peningkatan kualitas layanan AR adalah 2,00 yang artinya sama dengan pelayanan sebelum pemisahan fungsi. Yaitu, jika nilainya mencapai 2,01 berarti telah terjadi peningkatan kualitas pelayanan. Sedangkan jika nilainya 1,99 atau kurang berarti terjadi penurunan kualitas pelayanan AR.

Untuk menerapkan metode SERVQUAL dan IPA, data yang diperoleh dari kuesioner kemudian diolah menggunakan sejumlah formula yang digunakan oleh Parasuraman (1988) sebagai berikut:

1. Rumus menghitung nilai persepsi Wajib Pajak adalah sebagai berikut:

$$SE_i = \frac{(P1 \times 1) + (P2 \times 2) + (P3 \times 3) + (P4 \times 4)}{N}$$

- dimana: SE_i = Skor harapan Wajib Pajak terhadap atribut pelayanan ke i
 E1 = Jumlah Wajib Pajak dengan jawaban Sangat Tidak Setuju
 E2 = Jumlah Wajib Pajak dengan jawaban Tidak Setuju
 E3 = Jumlah Wajib Pajak dengan jawaban Setuju
 E4 = Jumlah Wajib Pajak dengan jawaban Sangat Setuju
 N = Total Responden

2. Rumus menghitung nilai harapan Wajib Pajak adalah sebagai berikut:

$$SE_i = \frac{(E1 \times 1) + (E2 \times 2) + (E4 \times 4) + (E5 \times 5)}{N}$$

- dimana: SE_i = Skor harapan Wajib Pajak terhadap atribut pelayanan ke i
 E1 = Jumlah Wajib Pajak dengan jawaban Sangat Tidak Penting
 E2 = Jumlah Wajib Pajak dengan jawaban Tidak Penting
 E3 = Jumlah Wajib Pajak dengan jawaban Penting
 E4 = Jumlah Wajib Pajak dengan jawaban Sangat Penting
 N = Total Responden

3. Rumus menghitung nilai ekspektasi dan persepsi terhadap masing-masing dimensi kualitas layanan masing-masing adalah sebagai berikut:

$$E_{ij} = \frac{\sum_{i=1}^{n_j} TE_{ij}}{n_j}$$

- dimana: E_{ij} = Skor harapan Wajib Pajak pada dimensi ke j
 TE_{ij} = Skor harapan Wajib Pajak terhadap atribut pelayanan ke i
 n_j = Jumlah atribut dalam dimensi ke j

$$P_{ij} = \frac{\sum_{i=1}^{n_j} SP_{ij}}{n_j}$$

- dimana: P_{ij} = Skor harapan Wajib Pajak pada dimensi ke j
 SP_{ij} = Skor harapan Wajib Pajak terhadap atribut pelayanan ke i

n_j = Jumlah atribut dalam dimensi ke j

4. Untuk menghitung tingkat kepentingan Wajib Pajak dilakukan dengan cara menghitung rata-rata setiap dimensi dari keseluruhan kuesioner.
5. Penghitungan skor kualitas pelayanan dilakukan dengan beberapa cara sebagai berikut:
Skor SERVQUAL sebagai *gap* antara harapan dan persepsi Wajib Pajak KPP Pratama Serpong terhadap kinerja layanan *Account Representative* adalah:
Skor SERVQUAL = Skor Persepsi – Skor Harapan
Actual SERVQUAL score, yaitu perbandingan antara skor persepsi Wajib Pajak terhadap skor harapan, yang dihitung dengan cara sebagai berikut:

$$\text{Actual SERVQUAL Score} = \frac{\text{Skor Persepsi}}{\text{Skor Harapan}} \times 100\%$$
6. Dari kuesioner sebagaimana tampak pada Lampiran 1 selanjutnya dilakukan pemetaan untuk menganalisis tingkat kepentingan dengan kesesuaian kinerja melalui diagram IPA. Hasil jawaban Wajib Pajak akan ditabulasikan dan dihitung rata-ratanya untuk setiap aspek tingkat kepentingan (\bar{Y}) dan aspek kinerja (\bar{X}). Tingkat kepuasan terhadap pelayanan AR merupakan perbandingan antara \bar{X} dan \bar{Y} . Selanjutnya akan dilakukan pemetaan antara pola tingkat kepentingan Wajib Pajak dengan kinerja AR untuk mengidentifikasi aspek pelayanan yang perlu ditingkatkan.

3.1. Uji Validitas dan Reliabilitas

Karena penelitian ini tidak sepenuhnya merupakan replikasi dari baik penelitian yang dilakukan oleh Setyaningrum (2008), Kitcharoen (2004) maupun Syahputra (2012), maka dalam penelitian ini dilakukan kembali uji validitas dan reliabilitas untuk memastikan bahwa pertanyaan dalam kuisisioner memang valid dan reliabel. Untuk uji validitas diperoleh angka r hitung terendah sebesar 0,479 untuk pertanyaan B07 (AR dapat menjadi petugas penghubung antara Wajib Pajak dengan KPP untuk jenis pajak: a. PPh; b. PPN; c. PPnBM) dan r hitung tertinggi sebesar 0,787 untuk pertanyaan E22 (AR memberikan bimbingan dan konsultasi terhadap Wajib Pajak yang menjadi tanggung jawabnya). Karena baik r hitung terendah maupun tertinggi melebihi r tabel sebesar 0,2185 maka seluruh kuisisioner dikatakan valid. Akan halnya uji reliabilitas, penulis melakukannya dengan menghitung Alpha Cronbach dan memperoleh nilai Alpha Cronbach sebesar 0,977. Karena angka ini juga lebih besar dari batasan terendah reliabilitas yang dapat diterima sebesar 0,6 atau 0,7 (Hair *et al.*, 1998) maka seluruh kuisisioner dikatakan reliabel.

4. HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Proses observasi, pengisian kuesioner, dan wawancara dengan Wajib Pajak dilakukan mulai dari tanggal 5 Januari 2016 sampai dengan 15 Januari 2016. Sedangkan survei dilakukan secara langsung kepada Wajib Pajak yang datang untuk berkonsultasi dengan AR selama periode observasi. Wawancara dengan AR serta Kepala Seksi Pengawasan dan Konsultasi juga dilakukan, termasuk berkenaan dengan periode *pilot project* sebelum dilakukan pemisahan fungsi AR.

Menurut penuturan AR serta Kepala Seksi Pengawasan dan Konsultasi, masa periode *pilot project* ini dimulai dengan penunjukan dan penetapan dari Kepala KPP mengenai AR yang bertugas untuk menyeleggarakan fungsi pemberian konsultasi dan AR yang bertugas untuk menyelenggarakan fungsi pengawasan. Dasar pertimbangannya adalah kesesuaian dengan kompetensi, kebutuhan dan beban kerja kantor dengan perbandingan 30% AR Konsultasi dan 70% AR Pengawasan. Dengan mekanisme tersebut, AR Konsultasi dan AR Pengawasan secara struktural (kepegawaian) masih tetap berada pada masing-masing seksi, yang berakibat sistem pelayanan Wajib Pajak tetap terikat pada wilayah dimana seksi yang menjadi tanggung jawabnya. Misalkan Wajib Pajak yang terdaftar di Kecamatan Setu yang datang ke KPP untuk berkonsultasi akan dilayani oleh AR Konsultasi pada Seksi Waskon 2 karena Seksi Waskon 2 bertanggung jawab untuk setiap Wajib Pajak yang terdaftar di kecamatan Setu. Menurut penuturan AR, untuk AR Pengawasan pada periode ini lebih diuntungkan karena

dapat lebih berkonsentrasi dalam menggali potensi dan melakukan visitasi. Waktu yang longgar ini berhasil memberikan kesempatan bagi AR Pengawasan untuk meningkatkan penerimaan dari penggalan potensi.

Dengan Peraturan Menteri Keuangan (PMK) Nomor 206.2/PMK.01/2014, lingkup tugas AR ditata ulang sehingga AR Konsultasi dikumpulkan ke dalam Seksi Pengawasan dan Konsultasi 1, dan AR Pengawasan pada Seksi Pengawasan dan Konsultasi 2, 3 dan 4. Melalui PMK ini juga dilakukan penambahan fungsi Seksi Ekstensifikasi menjadi Seksi Ekstensifikasi dan Penyuluhan, yang memberikan tugas baru bagi pegawai pada seksi ini menjadi seperti "AR" cadangan dengan tugas memberikan penyuluhan kepada Wajib Pajak yang baru memiliki NPWP dalam jangka waktu kurang dari dua tahun.

4.1. Kinerja AR Menurut AR

Kepada sebelas orang AR yang diwawancarai, penulis mengajukan empat pertanyaan yang sama yang meminta mereka untuk menceritakan mengenai beban kerja, pelayanan, cara pandang terhadap kepuasan Wajib Pajak dan tugas AR yang dibutuhkan Wajib Pajak (lihat Lampiran 2 untuk pertanyaan dan jawaban masing-masing AR). Dari sebelas orang AR tersebut, hanya satu orang yang menjawab "tidak terlalu berdampak." Sepuluh orang menjawab lebih fokus sehingga tidak mudah terganggu dengan pekerjaan yang lain karena sebelum pemisahan fungsi, pekerjaan gali potensi mudah terdistraksi oleh permohonan dari Wajib Pajak terutama permohonan yang tergolong dalam kategori pelayanan prima.

Selain lebih fokus, AR juga merasa kalau pekerjaan mereka menjadi lebih bagus, lebih rinci dan lebih cepat setelah pemisahan fungsi. Sebagian AR mengatakan bahwa diaktifkannya *helpdesk* setelah pemisahan fungsi membuat pelayanan lebih memuaskan dengan adanya Wajib Pajak yang pulang dengan memberikan pujian kepada AR yang membantu. Meskipun demikian, masih ada satu orang AR yang merasa pemisahan fungsi tidak terlalu berpengaruh terhadap kinerjanya, karena tidak ada perubahan yang signifikan terkait jumlah pekerjaannya melainkan hanya jenis varian pekerjaannya saja yang berbeda.

Sayangnya, tidak semua AR merasa kalau kepuasan Wajib Pajak penting untuk meningkatkan kepatuhan. Sebagian besar AR (73%) beranggapan bahwa yang terpenting adalah permasalahan yang disampaikan oleh para Wajib Pajak ketika mereka menemui AR dapat diselesaikan (*result oriented*). Sikap transaksional hanya menjalankan tugas dan fungsi AR semacam ini tidak sejalan dengan penelitian Simamora (2006) bahwa kepuasan Wajib Pajak mempengaruhi secara signifikan (49%) dalam meningkatkan kepatuhan perpajakan. Dengan tingkat rasio pajak yang masih rendah, pemahaman bahwa kepuasan Wajib Pajak adalah hal yang penting yang perlu untuk terus diupayakan oleh para AR dan perlu untuk terus-menerus "diindoktrinasi" oleh masing-masing Kepala KPP kepada setiap AR karena dapat meningkatkan kepatuhan perpajakan. Kebijakan Kementerian Keuangan yang menugaskan setiap atasan untuk antara lain melakukan *coaching*, *counseling*, *mentoring* dan pekerjaan *managerialship* lainnya sesuai dengan kuadran pemetaan pegawai menjadi krusial bagi masing-masing Kepala KPP dan masing-masing atasan langsung AR.

Sementara itu untuk pertanyaan keempat tidak ada kesepakatan mengenai tugas apa yang menurut AR dibutuhkan Wajib Pajak dari sudut pandang pemberi layanan yaitu AR. Sebanyak empat orang AR mengatakan bahwa konsultasi terkait aturan baru seperti e-faktur atau lainnya, menjadi tugas yang paling dibutuhkan Wajib Pajak. Tiga orang AR mengatakan bahwa edukasi peraturan perpajakan menjadi yang utama. Sementara itu dari sisi fungsi tugas AR Pengawasan terdapat dua orang AR yang mengatakan bahwa "perhatian" agar Wajib Pajak tidak terlambat melapor dan membayar kewajiban perpajakan mereka adalah hal yang utama. Selain itu, masing-masing satu orang AR menjawab pelayanan yang cepat dan kemampuan *softskill* (keramahan dan kesabaran) dalam menghadapi Wajib Pajak menjadi hal yang utama.

4.2. Kinerja AR Menurut Wajib Pajak

Sebagaimana disebutkan sebelumnya, kode yang diberikan adalah 1 (satu) untuk persepsi Wajib Pajak yang merasa pemisahan fungsi menjadikan pelayanan menjadi kurang baik, 2 (dua) untuk persepsi Wajib Pajak yang merasa pemisahan fungsi tidak memberikan efek sama sekali, dan 3 untuk persepsi Wajib Pajak yang merasa setelah pemisahan fungsi, pelayanan AR lebih baik. Persentase peningkatan kualitas didapat dari rata-rata nilai Peningkatan Layanan (PL) dikurangi dengan 2 (dua) sebagai kondisi yang dianggap sama dengan sebelum pemisahan fungsi. Hasilnya adalah seperti yang tampak pada Tabel 4.

Secara keseluruhan Wajib Pajak berpendapat bahwa pemisahan fungsi AR mengakibatkan terjadinya peningkatan pelayanan rata-rata sebesar 0,49 dengan peningkatan tertinggi pada komponen *reliability* sebesar 2,55 dan peningkatan terendah pada komponen *tangibility* sebesar 2,41 dan komponen *responsiveness* sebesar 2,46 serta Wajib Pajak yang menyatakan terjadi penurunan tidak signifikan karena hanya dikemukakan oleh satu atau dua orang Wajib Pajak. Meskipun demikian, untuk pertanyaan A03 (AR didukung oleh peralatan komunikasi yang baik seperti telepon kantor, telepon seluler, dan faksimili) dan C13 (AR segera menginformasikan perubahan ketentuan perpajakan dan interpretasinya yang berkaitan dengan bisnis Wajib Pajak), masing-masing empat orang Wajib Pajak menyatakan terjadi penurunan pelayanan. Hal ini perlu menjadi perhatian Kepala KPP karena ternyata juga sejalan dengan temuan berdasar metode SERVQUAL. Hasil interviu dengan Wajib Pajak menunjukkan bahwa ruang kerja AR kurang didukung sarana pendukung seperti *wi-fi* sehingga Wajib Pajak yang datang ke *helpdesk* sulit untuk mengakses situs www.pajak.go.id/e-faktur dikarenakan ruangan *helpdesk* tidak memiliki sinyal yang bisa dipakai untuk masuk ke jaringan internet. KPP Pratama Serpong tentunya dapat menyediakan fasilitas *wi-fi* gratis dengan *password* yang diberikan oleh AR kepada Wajib Pajak yang sedang dilayaninya seperti fasilitas di hotel-hotel yang hanya diberikan kepada penyewa kamar hotel.

TABEL-4. Rata-rata Peningkatan Kinerja AR KPP Pratama Serpong Menurut Wajib Pajak

Kode	Respon Wajib Pajak*			Rata-Rata	Peningkatan Layanan
	1	2	3		
A01	-	23	19	2,45	0,45
A02	-	25	17	2,40	0,40
A03	4	17	21	2,40	0,40
A04	2	22	18	2,38	0,38
Rata-rata komponen <i>tangibility</i>				2,41	
B05	2	15	25	2,55	0,55
B06	2	14	26	2,57	0,57
B07	1	14	27	2,62	0,62
B08	2	15	25	2,55	0,55
B09	1	21	20	2,45	0,45
Rata-rata komponen <i>reliability</i>				2,55	
C10	2	15	25	2,55	0,55
C11	2	16	24	2,52	0,52
C12	2	21	19	2,40	0,40
C13	4	19	19	2,36	0,36
Rata-rata komponen <i>responsiveness</i>				2,46	
D14	1	18	23	2,52	0,52
D15	1	21	20	2,45	0,45
D16	1	19	22	2,50	0,50
D17	1	14	27	2,62	0,62
Rata-rata komponen <i>assurance</i>				2,52	
E18	1	18	23	2,52	0,52
E19	1	16	25	2,57	0,57
E20	1	21	20	2,45	0,45

Kode	Respon Wajib Pajak*			Rata-Rata	Peningkatan Layanan
	1	2	3		
E21	2	19	21	2,45	0,45
E22	1	17	24	2,55	0,55
Rata-rata komponen <i>empathy</i>				2,51	
Total rata-rata				2,49	0,49

* 1 berarti menjadi kurang baik (menurun), 2 = sama saja, 3 = lebih baik

Sumber: Hasil analisis

4.3. Analisis Kepuasan Wajib Pajak dengan Metode SERVQUAL

Sebagaimana disebutkan sebelumnya, metode SERVQUAL membandingkan antara harapan dengan persepsi, dan beberapa rumus digunakan untuk menghitung besarnya harapan maupun persepsi para Wajib Pajak tersebut. Hasilnya adalah sebagaimana tampak pada Tabel 5, dimana komponen *tangibility* juga menunjukkan peningkatan layanan yang terendah yaitu rata-rata selisih harapan dengan persepsi sebesar 0,36 untuk elemen A04 (AR didukung oleh sarana dan prasarana kantor yang memadai seperti komputer, printer, kertas) dan A03 (AR didukung oleh peralatan komunikasi yang baik seperti telepon kantor, telepon seluler, dan faksimili) sebesar 0,42 sebagai faktor yang memberikan sumbangan penilaian terendah untuk komponen ini. Sebagaimana disebutkan sebelumnya, jaringan internet adalah penyebab keluhan dari Wajib Pajak. Analisis lebih jauh terhadap komponen ini adalah juga menunjukkan hanya elemen A02 (penampilan AR bersih dan rapi) saja yang dinilai mendekati harapan karena selisihnya hanya 0,08.

Sementara itu komponen *empathy* berdasarkan metode SERVQUAL menempati rata-rata peningkatan kepuasan layanan yang tertinggi dengan selisih sebesar 0,16 yang berada di bawah rata-rata total sebesar 0,20. Hasil wawancara dengan Wajib Pajak menunjukkan bahwa secara umum Wajib Pajak merasakan kepuasan dengan adanya pemisahan fungsi tersebut. Hasil nyata pemisahan fungsi adalah *helpdesk* yang efektif dan efisien yang menurut Wajib Pajak saat ini AR lebih mudah ditemui dan lebih mudah untuk berkonsultasi dan membantu mereka.

TABEL-5. Kepuasan Kinerja Menurut Wajib Pajak Berdasar Metode SERVQUAL

Kode	Rata-Rata Kinerja Pelayanan	Rata-Rata Tingkat Kepentingan	Selisih Harapan dengan Persepsi	Peningkatan Layanan	
A01	3,02	3,33	0,31	91%	
A02	3,21	3,29	0,08	98%	
A03	3,00	3,42	0,42	88%	
A04	3,12	3,48	0,36	90%	
Rata-rata komponen <i>tangibility</i>		3,09	3,38	0,29	91%
B05	3,38	3,48	0,10	97%	
B06	3,33	3,64	0,31	91%	
B07	3,36	3,50	0,14	96%	
B08	3,19	3,50	0,31	91%	
B09	3,21	3,42	0,21	94%	
Rata-rata komponen <i>reliability</i>		3,29	3,51	0,21	94%
C10	3,17	3,43	0,26	92%	
C11	3,31	3,57	0,26	93%	
C12	3,29	3,48	0,19	95%	
C13	3,21	3,50	0,29	92%	
Rata-rata komponen <i>responsiveness</i>		3,25	3,50	0,25	93%
D14	3,31	3,38	0,07	98%	

Kode	Rata-Rata Kinerja Pelayanan	Rata-Rata Tingkat Kepentingan	Selisih Harapan dengan Persepsi	Peningkatan Layanan
D15	3,14	3,19	0,05	98%
D16	3,33	3,45	0,12	97%
D17	3,36	3,50	0,14	96%
Rata-rata komponen assurance	3,29	3,38	0,10	97%
E18	3,48	3,57	0,09	97%
E19	3,26	3,33	0,07	98%
E20	3,24	3,43	0,19	94%
E21	3,17	3,40	0,23	93%
E22	3,36	3,60	0,24	93%
Rata-rata komponen empathy	3,30	3,47	0,16	95%
Total rata-rata	3,25	3,45	0,20	94%

Sumber: Hasil analisis

4.4. Analisis Tugas AR dengan Metode *Importance Performance Analysis* (IPA)

Sebagaimana disebutkan sebelumnya, diagram *Importance Performance Analysis* (IPA) dapat digunakan untuk mengidentifikasi faktor-faktor kinerja organisasi dalam memenuhi kepuasan para pengguna jasa mereka karena metode ini mengelompokkan faktor-faktor tersebut ke dalam kuadran yang menunjukkan penting-tidaknya serta rendah-tingginya kinerja, sehingga pemberi layanan dapat memfokuskan peningkatan kualitas layanan kepada kelompok prioritas utama ini. Hasil kuesioner menunjukkan kinerja pelayanan AR setelah pemisahan fungsi menjadi lebih baik yaitu dengan nilai rata-rata sebesar 3,25 dari skala 4,00 (lihat baris paling bawah pada Tabel 5).

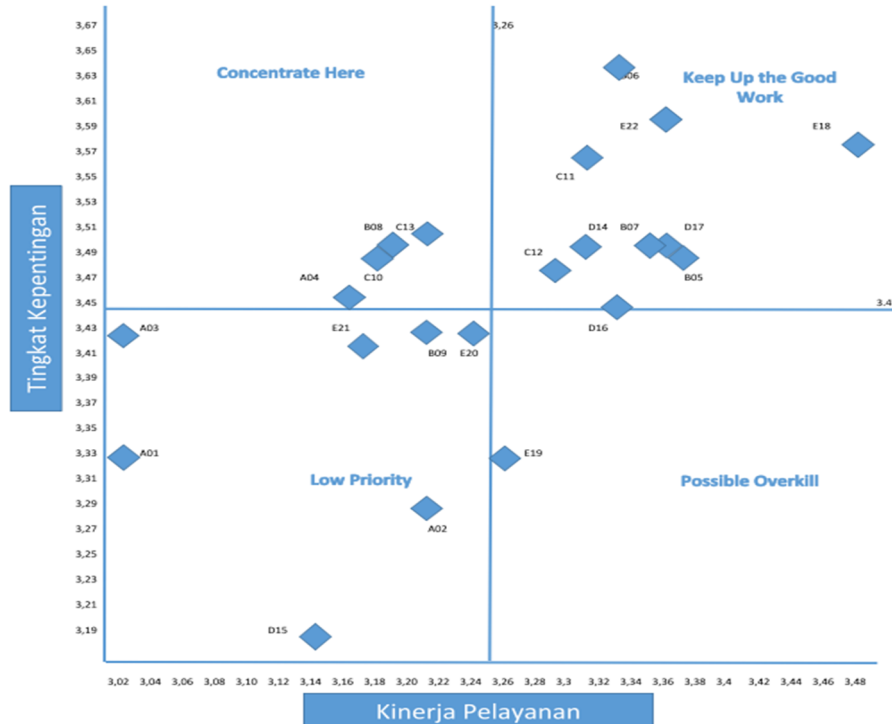
Sebagaimana tampak pada Tabel 5 nilai kinerja tertinggi adalah pada elemen E18 (AR mempermudah Wajib Pajak dalam melaksanakan kewajiban perpajakan) dengan nilai 3,48. Rata-rata relatif harapan Wajib Pajak pada pelayanan AR adalah sebesar 3,45 dari skala 4,00, dengan nilai harapan Wajib Pajak yang terbesar pada elemen B06 (AR memberikan informasi yang jelas, lengkap dan benar kepada Wajib Pajak mengenai hak dan kewajiban) dengan nilai 3,64. Meskipun demikian, masih terdapat selisih sebesar 0,2 secara relatif atas pelayanan yang diberikan oleh AR dengan harapan Wajib Pajak. Hal ini menunjukkan secara tidak langsung bahwa meskipun Wajib Pajak puas akan pelayanan yang telah diberikan oleh AR, akan tetapi masih terdapat beberapa tugas yang harus ditingkatkan dan harus diperbaiki agar selisih kinerja pelayanan dengan harapan semakin kecil. Dengan diagram IPA dapat diketahui elemen-elemen mana yang sudah baik dan mana yang perlu untuk ditingkatkan.

Gambar 2 menunjukkan kinerja AR menurut para Wajib Pajak berdasarkan metode IPA ini. Sebagaimana disebutkan sebelumnya, metode IPA membaginya menjadi empat bagian, yaitu *concentrate here* yang menunjukkan bagian yang dianggap penting oleh pelanggan namun kinerja pemberi layanan kurang bagus; *keep up the good work* yang menunjukkan bagian dimana pelanggan menganggap bahwa atribut pelayanan tersebut penting dan kinerja yang diberikan sudah bagus; *low priority* yang menunjukkan bagian yang tidak penting bagi pelanggan dan kinerja pelayanan juga tidak bagus; serta *possible overkill* yang menunjukkan bagian yang tidak penting bagi pelanggan namun kinerja pelayanan bagus.

Sebagaimana tampak pada Gambar 2, elemen A04 (AR didukung oleh sarana dan prasarana kantor yang memadai seperti komputer, printer, kertas), B08 (AR terlatih menjadi staf yang proaktif, bersikap melayani dan memiliki pengetahuan perpajakan yang baik), C10 (AR terlatih untuk memberikan jawaban yang efektif atas pertanyaan Wajib Pajak) dan C13 (AR segera menginformasikan perubahan ketentuan perpajakan dan interpretasinya yang berkaitan dengan bisnis Wajib Pajak) masuk ke dalam kategori *concentrate here*. Hal ini berarti masih di bawah harapan para

Wajib Pajak sehingga perlu ditingkatkan. Terkait dengan elemen A04, model IPA ini sejalan dengan analisis menurut model SERVQUAL maupun metode rata-rata sebagaimana dibahas pada butir 2 Kinerja AR Menurut Wajib Pajak, yaitu Wajib Pajak merasa tidak puas dan cenderung terjadi penurunan.

GAMBAR-2. Diagram IPA Kinerja AR Menurut Wajib Pajak



Sumber: Hasil analisis

Sebagaimana juga tampak pada Tabel 4, dengan metode rata-rata maka elemen A04 dan C13 juga merupakan dua elemen yang peningkatan layanannya terendah, yaitu masing-masing 0,38 dan 0,36. Dengan metode SERVQUAL, elemen A04 (dan A03) juga menunjukkan hal yang masih buruk karena selisih antara harapan dengan persepsi Wajib Pajak masih merupakan yang terbesar (yaitu A04 sebesar 0,36 dan A03 sebesar 0,42). Demikian pula dengan elemen C13 yang mempunyai selisih sebesar 0,29 yang merupakan peringkat keempat terendah pada Tabel 5.

Elemen B08 dan C10 menurut metode rata-rata sebagaimana tampak pada Tabel 4 dinilai baik oleh Wajib Pajak karena mempunyai peningkatan layanan yang tinggi (yaitu masing-masing sebesar 2,55) di samping melebihi rata-rata keseluruhan sebesar 2,49. Akan tetapi menurut metode SERVQUAL maupun IPA, elemen ini dinilai kurang baik karena mempunyai selisih harapan dengan persepsi yang besar (yaitu masing-masing sebesar 0,31 dan 0,26 sebagaimana tampak pada Tabel 5). Hal ini berarti bahwa meskipun Wajib Pajak menganggap sudah baik, dari metode SERVQUAL maupun IPA menunjukkan bahwa kedua elemen ini masih perlu ditingkatkan karena masih ada *gap* antara harapan dengan persepsi Wajib Pajak.

Hasil analisis menggunakan diagram IPA untuk kategori ini juga dikuatkan dengan hasil wawancara dengan AR. Dari empat elemen yang menjadi prioritas utama menurut Wajib Pajak, terdapat tiga elemen yang disadari oleh AR merupakan elemen yang butuh ditingkatkan. Ketiga elemen tersebut adalah B08 (AR terlatih menjadi staf yang proaktif bersikap melayani), C10 (AR terlatih untuk memberikan jawaban yang efektif) dan C13 (AR segera menginformasikan perubahan ketentuan perpajakan dan interpretasinya yang berkaitan dengan bisnis Wajib Pajak). Delapan dari sebelas AR juga menyadari kebutuhan utama Wajib Pajak yang perlu ditingkatkan, dan hal ini menunjukkan bahwa AR mengetahui aspek mana saja yang harus ditingkatkan agar kepuasan Wajib Pajak meningkat.

Sementara itu pada kategori atau kuadran *keep up the good work* terdapat sepuluh elemen yang secara relatif harus dipertahankan prestasinya karena dianggap penting dari kinerja AR, yaitu B05 (kejujuran, ketepatan, dan ketegasan AR dalam menerapkan peraturan perpajakan), B06 (AR memberikan informasi yang jelas, lengkap, dan benar kepada Wajib Pajak mengenai hak dan kewajiban), B07 (AR dapat menjadi petugas penghubung antara Wajib Pajak dengan KPP untuk jenis pajak PPh, PPN, dan PPnBM), C11 (AR bertindak cepat dalam mengatasi keluhan dan permasalahan Wajib Pajak), C12 (AR memberikan tanggapan yang tepat atas permasalahan yang dihadapi Wajib Pajak), D14 (AR memiliki pengetahuan dan kemampuan berkaitan dengan kewajiban perpajakan Wajib Pajak), D16 (AR mampu memberikan pelayanan secara tuntas), D17 (AR mampu memberikan penjelasan dan berkomunikasi dengan baik, ramah, dan sopan), E18 (AR mempermudah Wajib Pajak dalam melaksanakan kewajiban perpajakan) dan E22 (AR memberikan bimbingan dan konsultasi terhadap Wajib Pajak yang menjadi tanggung jawabnya). Kesepuluh elemen yang terdapat dalam bagian pertahankan prestasi ini harus dijaga kualitasnya karena jika kinerja layanan AR menurun maka elemen-elemen ini akan bergeser menjadi (atau ke arah kuadran) bagian prioritas utama.

Dikaitkan dengan metode rata-rata maupun metode SERVQUAL, kesepuluh elemen tersebut memiliki peningkatan layanan yang melebihi rata-rata kecuali untuk elemen C12, sedangkan menurut metode SERVQUAL pada umumnya dianggap penting oleh Wajib Pajak terutama elemen B06, C11 dan E18 yang dinilai Wajib Pajak sangat baik (dengan nilai tingkat kepentingan yang tertinggi) karena berfungsinya *helpdesk* dengan baik. Wajib Pajak dapat bebas bertemu dengan AR pada saat jam kerja dan yakin bahwa AR akan berada di tempat. Hal ini sudah tepat dilakukan sesuai dengan pernyataan Bird (1992) yaitu "*Facilitating compliance involves such elements as improving services to taxpayers by providing clear instructions, understandable forms, and assistance and information as necessary.*" Artinya, setelah adanya pemisahan fungsi, AR lebih mengerti kebutuhan Wajib Pajak.

Berdasarkan wawancara dengan Wajib Pajak diketahui bahwa sebelum pemisahan fungsi, Wajib Pajak banyak mengeluhkan kesulitan untuk bertemu dan berkonsultasi dengan AR dan tidak jarang harus bolak-balik ke KPP Pratama. Setelah pemisahan fungsi AR, pemikiran tersebut lambat laun mulai hilang, Wajib Pajak dapat menemui AR kapan saja pada saat dibutuhkan. Pemisahan fungsi ini membuat kinerja AR lebih responsif terhadap kebutuhan Wajib Pajak, dan hal ini sesuai dengan pernyataan OECD (2001b) mengenai pentingnya responsivitas dalam melayani Wajib Pajak: "*Responsiveness translates into accessible, dependable and timely information service as well as the accurate and timely treatment of requests and appeals. Examples of this would be to facilitate links with taxpayers through single points of contact to ensure that services are available when and where needed.*"

Untuk kategori atau kuadran *low priority*, elemen-elemen yang terdapat dalam bagian ini merupakan elemen yang menurut metode IPA dianggap relatif *low performance* dan relatif *low importance*. Artinya elemen tersebut kurang mendapat perhatian dari Wajib Pajak. Berdasarkan Gambar 2, Wajib Pajak dalam berhubungan dengan AR menganggap adanya tujuh permasalahan yang terkait dengan masing-masing elemen sebagai berikut:

- a. Dimensi *Tangible* untuk elemen A01 (ruang kerja AR bersih, rapi, dan nyaman), A02 (penampilan AR bersih dan rapi) dan A03 (AR didukung oleh peralatan komunikasi yang baik seperti telepon kantor, telepon seluler, dan faksimili) menurut Wajib Pajak merupakan elemen yang tidak terlalu berpengaruh terhadap pelayanan AR. Bagi Wajib Pajak tidak terdapat perbedaan AR memakai sepatu sandal ataupun sepatu ketika bertemu dengan Wajib Pajak asalkan dapat berkonsultasi dan dapat memberikan saran yang tepat bagi permasalahan Wajib Pajak.
- b. Dimensi *Reliability* untuk elemen B09 (AR tidak berlaku diskriminatif dalam memberikan pelayanan kepada Wajib Pajak) menurut Wajib Pajak tidak terlalu signifikan. Wajib Pajak tidak merasakan ketika AR tidak dapat menjawab pertanyaan Wajib Pajak adalah dikarenakan "sifat diskriminasi" tetapi lebih kepada kurangnya pengetahuan AR terkait pertanyaan Wajib Pajak.
- c. Dimensi *Assurance* untuk elemen D15 (AR mengikuti perkembangan bisnis Wajib Pajak berkaitan dengan pemenuhan kewajiban perpajakannya) oleh Wajib Pajak dianggap memiliki prioritas rendah karena menurut penuturan Wajib Pajak, jika AR mengerti banyak akan perkembangan

bisnis Wajib Pajak, malahan Wajib Pajak lebih khawatir jika jumlah pajak yang harus dibayarkan semakin banyak.

- d. Dimensi *Empathy* untuk elemen E20 (AR memiliki pemahaman tentang bisnis serta kebutuhan Wajib Pajak yang berkaitan dengan kewajiban perpajakannya) menurut Wajib Pajak juga tidak dianggap prioritas karena alasan sebagaimana disebutkan pada butir c di atas.

Untuk kategori atau kuadran *possible overkill*, hasil pemetaan dengan diagram IPA menunjukkan bahwa hanya ada satu elemen yang oleh Wajib Pajak dinilai berlebihan, yaitu elemen E19 (AR membangun komunikasi yang baik dengan Wajib Pajak sehingga tercipta kesadaran Wajib Pajak dalam pemenuhan kewajiban perpajakannya) yang juga berbatasan dengan kuadran prioritas rendah. Aspek E19 ini menurut Wajib Pajak dikerjakan sangat baik, akan tetapi bagi Wajib Pajak hal itu kurang begitu penting karena adanya kalimat "dalam pemenuhan kewajiban perpajakannya". Wajib Pajak merasa jika AR terlalu mengetahui kondisi bisnis Wajib Pajak maka mereka khawatir jumlah pajak yang akan dibayarkan menjadi semakin meningkat sebagaimana alasan terkait kuadran *low priority* seperti disebutkan sebelumnya.

5. KESIMPULAN, REKOMENDASI dan KETERBATASAN

5.1. Kesimpulan

Tujuan pertama dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah menurut Wajib Pajak KPP Pratama Serpong terdapat peningkatan kualitas layanan AR setelah terjadi pemisahan fungsi AR. Analisis atas hasil observasi, kuesioner dan wawancara baik menggunakan metode rata-rata, metode SERVQUAL maupun metode IPA menunjukkan bahwa secara umum terjadi peningkatan kualitas layanan setelah dilaksanakannya pemisahan fungsi. Secara rata-rata terjadi peningkatan untuk seluruh dimensi sebesar 0,49 dari skala 1, dengan peningkatan layanan tertinggi terdapat pada dimensi *reliability* sebesar 0,55 dan peningkatan layanan terendah terdapat pada dimensi *tangible* dengan rata-rata sebesar 0,41 dan dimensi *responsiveness* dengan rata-rata sebesar 0,46. Berdasarkan metode SERVQUAL dan IPA, kinerja pelayanan AR setelah pemisahan fungsi menurut Wajib Pajak juga menjadi lebih baik dengan nilai rata-rata sebesar 3,25 dari skala 4,00.

Tujuan kedua penelitian ini adalah untuk mengetahui tugas AR apa saja yang perlu dioptimalkan untuk meningkatkan kepuasan Wajib Pajak. Melalui hasil kuesioner kepada Wajib Pajak yang diolah dengan metode rata-rata, metode SERVQUAL maupun diagram IPA serta wawancara dengan AR selaku pemberi layanan juga diketahui adanya elemen yang memerlukan perbaikan. Dengan metode rata-rata Wajib Pajak belum menilai maksimal kinerja AR karena hanya terjadi kenaikan atau peningkatan layanan sebesar 0,49 dari total kenaikan sebesar 1,00. Ini berarti adanya *room for improvement* sebesar 0,51. Sementara itu menurut metode SERVQUAL dan IPA masih terdapat selisih antara harapan dengan persepsi Wajib Pajak sebesar 0,20 yang idealnya tidak ada selisih antara harapan dengan persepsi. Rata-rata kinerja pelayanan adalah 3,25 (persepsi) sedangkan rata-rata tingkat kepentingan (harapan) adalah 3,45. Selisih ini juga menunjukkan adanya *room for improvement*.

Berdasarkan diagram IPA diketahui adanya empat elemen yang perlu ditingkatkan karena dinilai penting oleh Wajib Pajak tetapi kinerjanya dianggap belum baik, yaitu elemen A04 pada dimensi *tangible* (AR didukung oleh sarana dan prasarana kantor yang memadai seperti komputer, printer, kertas); elemen B08 pada dimensi *reliability* (AR terlatih menjadi staf yang proaktif, bersikap melayani dan memiliki pengetahuan perpajakan yang baik); elemen C10 pada dimensi *responsiveness* (AR terlatih untuk memberikan jawaban yang efektif atas pertanyaan Wajib Pajak); dan elemen C13 yang juga berada pada dimensi *responsiveness* (AR segera menginformasikan perubahan ketentuan perpajakan dan interpretasinya yang berkaitan dengan bisnis Wajib Pajak). Dengan metode rata-rata, seluruh elemen pada dimensi *tangible* ini juga perlu untuk ditingkatkan karena memiliki peningkatan kenaikan di bawah rata-rata. Sementara itu dengan metode SERVQUAL elemen A03 (AR didukung oleh peralatan

komunikasi yang baik seperti telepon kantor, telepon seluler, dan faksimili) juga perlu untuk ditingkatkan.

5.2. Rekomendasi

Berdasarkan hasil analisis, penulis merekomendasikan kepada Direktorat Jenderal Pajak selaku pengambil kebijakan agar mengadakan pelatihan secara rutin dan khusus terkait *softskill* dan komunikasi kepada *Account Representative* agar dapat menghadapi karakter Wajib Pajak yang berbeda-beda, serta melaksanakan survei kepuasan Wajib Pajak secara berkala untuk mengetahui aspek pelayanan yang harus ditingkatkan dari pelayanan perpajakan. Selain itu, mengingat DJP sudah mengencarkan pelayanan secara elektronik, penulis menyarankan agar di masing-masing KPP disediakan fasilitas wi-fi agar Wajib Pajak mudah terhubung ke situs DJP atau mengakses data dari DJP seperti *e-faktur* dan sebagainya.

Penulis juga merekomendasikan kepada para *Account Representative* agar di samping mengembangkan *softskills* juga melaksanakan kelas pajak secara rutin untuk meningkatkan pemahaman Wajib Pajak terhadap ketentuan perpajakan dan membuat pedoman singkat dan jelas tentang aturan terbaru yang dibutuhkan Wajib Pajak dan diperuntukan untuk dapat dengan mudah disebar melalui media *e-mail*, Whatsapp, Facebook, dan media lainnya.

5.3. Keterbatasan

Penelitian ini disusun dengan memperhatikan kondisi pelayanan AR yang ada di KPP Pratama Serpong. Unit lain mungkin saja mempunyai kondisi dan permasalahan yang berbeda pada saat memberikan layanan. Dengan demikian, hasil penelitian ini belum tentu dapat digeneralisir pada KPP Pratama lain yang memberikan pelayanan yang bersumber dari AR. Meskipun demikian, karena meningkatkan kualitas layanan AR dapat mempersempit *gap* antara harapan dan persepsi, maka semua KPP Pratama pada dasarnya dapat menggunakan penelitian ini untuk mengetahui elemen-elemen apa yang perlu ditingkatkan dan elemen-elemen mana yang tidak dianggap penting oleh Wajib Pajak beserta alasan mereka.

Penelitian ini terbatas kepada tingkat kepuasan Wajib Pajak. Untuk memperdalam pembahasan, penelitian berikutnya terkait dengan kualitas pelayanan AR, perlu dilakukan juga pengaruh tingkat kepuasan terhadap kepatuhan Wajib Pajak dengan jumlah responden yang lebih banyak dan wilayah kerja yang lebih luas, misalnya satu kantor wilayah, untuk mendapatkan pemahaman yang lebih luas mengenai kualitas layanan yang diselenggarakan oleh Direktorat Jenderal Pajak. Selain itu penelitian ini juga mempunyai keterbatasan waktu, sehingga responden utama, yaitu Wajib Pajak yang berhasil mengisi kuesioner dengan lengkap jumlahnya sangat terbatas. Penambahan responden mungkin saja akan menghasilkan kesimpulan yang berbeda karena dapat dilakukan perbandingan antar Wajib Pajak seperti umur, jenis pajak, ataupun kriteria lainnya.

6. DAFTAR PUSTAKA

- Alink, M dan Kommer, V. (2011). *Handbook on Tax Administration*. Amsterdam: IBFD.
- Bird, R. M. (1992). Improving Tax Administration in Developing Countries. *Journal of Tax Administration* Vol 1.1.
- Bogdan, R.C. and Biklen, S. (1982). *Qualitative Research for Education: An introduction to Theory and Methods*. Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Brown, R E dan Mazur, M J. (2003). *IRS'S Comprehensive Approach to Compliance Measurement*. IRS.
- Budiarso, A. 2014. *Improving Government Performance In Indonesia: The Experience of the Balanced Scorecard in the Ministry of Finance*. Disertasi Doktoral. Universitas Canverra Australia.

- Creswell, J. W. (2003). *Research Design Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. California: Sage Publications Inc.
- Crotty, M. (1998). *The Foundations of Social Research*. London: Sage Publications Ltd.
- CTO. (2015). *Laporan Semester I Program Transformasi Kelembagaan Tahun 2015*. Central Transformation Office.
- Direktorat Jenderal Pajak. (2015a). *Peraturan Direktur Jenderal Pajak Nomor PER-34/PJ/2015 Tentang Tata Cara Penatausahaan Pemindahan Wajib Pajak dan/atau Pengusaha Kena Pajak Dalam Rangka Reorganisasi Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Pajak*.
- _____. 2015b. *Peraturan Menteri Keuangan Nomor PMK-79/PMK.01/2015 Tentang Account Representative pada Kantor Pelayanan Pajak*.
- _____. 2014a. *Keputusan Direktur Jenderal Pajak Nomor KEP-13/PJ/2014 Tentang Penunjukan Kantor Pelayanan Pajak Pratama dalam Rangka Uji Coba Penataan Tugas dan Fungsi Account Representative pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama*.
- _____. 2014b. *Peraturan Menteri Keuangan Nomor PMK-206.2/PMK.01/2014 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Pajak*.
- _____. 2007. "Modernisasi Administrasi Perpajakan." *Laporan Tahunan 2007*. DJP.
- Ganesh dan Haslinda. (2014). "Evolution and Conceptual Development of Service Quality in Service Marketing and Customer Satisfaction." *International Review of Management and Business Research* Vol.3.
- Gunadi M, D. (2005). *Administrasi Perpajakan*. Jakarta: LPKPAP.
- Hair, J.F., R.E. Anderson, R.L. Tatham, W.C Black. 1998. *Multivariate Data Analysis*. Ed. ke-5. Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs, NJ.
- Hasseldine, J. (2007). *Study into: "Best Practice" in Tax Administration. Consultancy Report for the National Audit Office*.
- Hendri. (2012). *Perbandingan Sistem Administrasi Pemungutan Pajak Indonesia dengan Republik Rakyat Cina*. Tesis. FISIP UI.
- Hutagaol, dkk. (2007). *Strategi Meningkatkan Kepatuhan Wajib Pajak*. Jakarta: Akuntanabilitas.
- Ilyas, W B dan Burton, R. (2010). *Hukum Pajak*. Jakarta: Salemba Empat.
- IMF. (2014). *Tax Policy and Administration –Setting a Strategy for the Coming Years*. 1-44.
- Inkrispena. (2015). "Perkembangan dan Komposisi Pajak Indonesia." <http://chirpstory.com/li/249922> (diakses pada 26 Januari 2016).
- Jacobs, A. (2013). *Detailed Guidelines for Improved Tax Administration in Latin America and The Caribbean*. Deloitte Consulting LLP. 105.
- Jeffrey, O. (2006). "Fundamental Tax Reform: An International Perspective." *National Tax Journal* Vol.109 no.1.
- Kabir, H dan Carlsson, T. (2010). *Expectations, perceptions and satisfaction about Service Quality at destination Gotland – A case Study*. Gotland University.
- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2015). *Keputusan Menteri Keuangan Nomor 1104/KMK.01/2015 tentang Peraturan Pengganti dari Keputusan Menteri Keuangan Nomor 453/KMK.01/2013 tentang Perubahan Kedua atas Keputusan Menteri Keuangan Nomor 357/KMK.01/2011 tentang Peringkat Jabatan Pegawai Pelaksana di Lingkungan Kementerian Keuangan*.

- Kitcharoen, K. (2004). "The Importance-Performance analysis of service quality in administrative departments of private universities in Thailand." *ABAC Journal*. Vol. 24. Hal 20-46.
- KPP Pratama Bandung Cibeunying. (2015). <http://ekstensifikasi423.blogspot.co.id/2015/05/account-representative-ar-dulu-dan-kini.html>. (Diakses pada 6 November 2015).
- KPP Pratama Serpong. (2015). <https://www.facebook.com/KPP-Pratama-Serpong/>. (Diakses pada 15 Januari 2016).
- Marshall, R. (2010). "Ethical Issues Facing Tax Professionals." *Asian Review of Accounting*. Vol. 18. No. 3.
- Martilla, J.A. dan James, J.C. (1977). "Importance-Performance Analysis." *Journal of marketing*. Vol. 41. No. 1: 77-79
- MORI. (2002). *Public Service Reform- Measuring & Understanding Customer Satisfaction*. London: Social Research Institute.
- Musgrave, R dan Musgrave, P. (1984). *Public Finance in Theory and Practice*. McGraw-Hill.
- Nurmantu, S. (2003). *Pengantar Perpajakan*. Jakarta: Granit.
- OECD Centre for Tax Policy and Administration. (2001a). *Taxpayer's Rights and Obligations*.
_____. 2001b. *Principles of Good Tax Administration*.
- Parasuraman, A dkk. (1988). "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality." *Journal of Retailing* Vol. 64. No.1: 12-40.
- Rini Winati. (2015). "Versi Menkeu Capaian Pajak Bersejarah Vs Ekonom Lihat APBN Jebol. Mana Benar?" <http://www.bareksa.com/id/text/2015/12/29/versi-menkeucapaian-pajak-bersejarah-vs-ekonom-lihat-apbn-jebol-manabenar/12300/news>. (Diakses pada 26 Januari 2016).
- Setyaningrum, S D. (2008). *Evaluasi Kinerja Pelayanan Account Representative Melalui Pengukuran Tingkat Kepuasan Wajib Pajak Di KPP Madya Tangerang*. Tesis Pascasarjana UI.
- Silvani, C. (1997). *Designing a Tax Administration Reform Strategy: Experienced and Guidelines*. IMF. Fiscal Affair Department.
- Simamora, P. (2006). *Pengaruh Kepuasan Wajib Pajak Terhadap Kepatuhan Wajib Pajak*. Tesis Pascasarjana UI.
- Sugiyono. (2009). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suparnyo. (2012). *Hukum Pajak Suatu Sketsa Asas*. Semarang: Pustaka Magister.
- Syahputra, R. P. (2012). *Analisis Pengaruh Implementasi Kebijakan Pembentukan Account Representative Terhadap Kepuasan Wajib Pajak dan Petugas Pajak Lainnya Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama: Studi Pada KPP Pratama Jakarta Pasar Rebo*. Tesis Pascasarjana UI.
- Treasury. (2015). "Taxation." <http://www.treasury.gov.au/Policy-Topics/Taxation>. (Diakses pada 2 Februari 2016).
- Waluyo, dan Wirawan B. Ilyas, (2003). *Perpajakan Indonesia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., dan Berry, L. L. (1990). *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*. New York: The Free Press.

Lampiran 1
Kuesioner Penelitian

Nomor Urut Kuesioner

KUISIONER PENELITIAN KEPUASAN WAJIB PAJAK TERHADAP
KINERJA PELAYANAN ACCOUNT REPRESENTATIVE SETELAH
PEMISAHAN FUNGSI DI KPP PRATAMA SERPONG

Tujuan

Penelitian ini bertujuan untuk mengukur kepuasan Wajib Pajak terhadap kinerja pelayanan yang diberikan *Account Representative* di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Serpong. Dua point utama yang ingin dijawab melalui studi ini adalah: (1) Apakah terdapat peningkatan kualitas layanan yang diberikan AR setelah pemisahan fungsi?; (2) Apa saja tugas dan fungsi yang harus ditingkatkan AR untuk memberikan kepuasan kepada Wajib Pajak?

Petunjuk Umum bagi Responden

Kuisisioner ini terdiri dari beberapa bagian yang meminta Anda untuk:

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

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

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

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

Tanggal	:
Tanda tangan/Paraf	:

Untuk keperluan validitas jawaban kuisisioner dan analisis data, penulis memerlukan data responden dari Wajib Pajak. Penulis meminta agar pengisian dilakukan dengan sebaik-baiknya.

1. Umur :
2. Jenis Wajib Pajak :
 - a. Orang Pribadi
 - b. Badan (Konsultan dari perusahaan atau pegawai yang berhubungan dengan KPP mewakili perusahaan)
3. Jenis Usaha :
4. Terdaftar NPWP sejak :
 - Sebelum 31 Januari 2014
 - Sesudah 31 Januari 2014

Lampiran 2

Jawaban

AR	Pertanyaan 1 (Setelah pemisahan fungsi, bagaimana menurut pandangan Saudara tentang beban kerja AR?)	Pertanyaan 2 (Setelah pemisahan fungsi, bagaimana menurut Saudara tentang pelayanan yang Saudara berikan kepada WP?)	Pertanyaan 3 (Bagaimana Saudara sebagai AR memandang kepuasan WP?)	Pertanyaan 4 (Tugas apa yang menurut Saudara sebagai AR sangat dibutuhkan oleh WP?)
1	Lebih fokus. Kekurangannya AR Pengawasan kurang mendalam aturan terbaru	Lebih bagus, help desk diaktifin. Info yang didapat WP lebih leluasa dan sistem rapi	Penting, diusahakan TOK lancar, WP ga perlu bolak balik	Penyuluhan dan edukasi. "klo misalnya wp lbih paham dan lebih tau, wp lebih rela bayar pajak, untuk wp yang taat, usahanya lebih lancar dan
2	target meningkat, beban kerja meningkat tapi lebih fokus	diberikan pelayanan maksimal	Kepuasan WP itu penting, sampai WP tau	Pengawasan agar Wp tidak telat lapor dan bayar. Harus diingatkan.
3	Kerjaan banyak tapi lebih fokus.	Lebih bagus dengan adanya help desk.	Puas berarti permasalahan WP selesai.	Konsultasi terkait E faktur, aplikasi baru.
4	Tidak banyak perbedaan. Varian sedikit tapi volume pekerjaan banyak	Ga terlalu berpengaruh.	Ketika WP datang permasalahan selesai.	Penyuluhan atau konsultasi yang diukur dengan matang.
5	Lebih fokus. Tapi awal transisi masih kacau.	AR lebih enak, lebih fokus dalam melayani kebutuhan WP. Terperinci dan mudah dimengerti	Kepuasan WP penting. Harapannya WP senang datang ke KPP dan tidak takut ke KPP. "Kalo ada 1 atau 2 orang mendapat pelayanan baik, mendapat pelayanan yang memuaskan maka akan diceritain ke teman sesamanya dan akhirnya efeknya akan memberikan citra yang baik KPP di mata masyarakat. Temennya yang awalnya takut ke kantor pajak, sadar bahwa KPP ga kaya gitu akhirnya mau datang ke KPP untuk melakukan kewajiban perpajakannya."	Konsultasi terkait peraturan terbaru.

6	Lebih fokus.	Idealnya AR ingin agar WP puas. "AR bisa mengedukasi WP apa aja hak dan kewajibannya dia, yang ujungnya adalah peningkatan kepatuhan dari wajib pajak"	Kepuasan WP itu, WP pulang dengan masalahnya yang terselesaikan.	Konsultasi dan edukasi terhadap WP. Perlunya softskill dalam menghadapi WP
7	Lebih fokus	Lebih baik. Tepat sasaran dan penyelesaian lebih cepat	WP dilayani sesuai dengan keperluannya.	Pengawasan dan pengujian kepatuhannya paling penting
8	sama aja, tapi lebih fokus.	Jelas lebih fokus, waktu lebih banyak. "Tidak terdistraksi sama konsultasi dan permohonan WP."	WP puas terhadap AR konsultasi	Edukasi paling penting.
9	tidak terlalu berdampak	seharusnya lebih baik	"WP mau bayar karena WP puas terhadap pelayanan AR"	Konsultasi, yang memberikan keuntungan kepada WP.
10	Beban sama, tapi lebih fokus	Waktu lebih banyak, pelayanan lebih baik. Himbauan lebih terawasi	Kepuasan WP itu penting.	Pemberian informasi terkait aturan-aturan baru
11	Lebih fokus, tidak terdistraksi	lebih baik.	Kepuasan WP itu penting, jika mereka puas mereka akan lebih taat. WP adalah penyumbang penerimaan negara terbesar.	Pelayanan yang cepat. Jalur pelayanan WP kadang panjang dan lama.