

SKRIPSI

IDENTIFIKASI KARAKTERISTIK PENYELENGGARAAN PELAYANAN PRIMA PADA KPP PRATAMA MAKASSAR UTARA

NOVITASARI



**JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2012**

SKRIPSI

IDENTIFIKASI KARAKTERISTIK PENYELENGGARAAN PELAYANAN PRIMA PADA KPP PRATAMA MAKASSAR UTARA

Sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi
Disusun dan diajukan oleh

**NOVITASARI
A311 08 959**



kepada

**JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2012**

SKRIPSI

Identifikasi Karakteristik Penyelenggaraan Pelayanan Prima pada KPP Pratama Makassar Utara

Disusun dan Diajukan Oleh:

**NOVITASARI
A 311 08 959**

Telah diperiksa dan disetujui untuk diuji

Makassar, 14 November 2012

Pembimbing I

Pembimbing II

Drs. M. Christian Mangiwa, M.Si., Ak.
NIP. 19581110 198710 1 001

DR. Yohanis Rura SE, M.SA., Ak.
NIP. 19611128 198811 1 001

Mengetahui,

Ketua Jurusan Akuntansi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin

Dr. H. Abdul Hamid Habbe, SE., M.Si
NIP. 19630515 199203 1 003

SKRIPSI

IDENTIFIKASI KARAKTERISTIK PENYELENGGARAAN PELAYANAN PRIMA PADA KPP PRATAMA MAKASSAR UTARA

disusun dan diajukan oleh

NOVITASARI
A311 08 959

telah dipertahankan dalam sidang ujian skripsi
pada tanggal **30 November 2012** dan
dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,
Panitia Penguji

| No. Nama Penguji | Jabatan | Tanda Tangan |
|--|------------|--------------|
| 1. Drs. M. Christian Mangiwa, M. Si, Ak. | Ketua | 1..... |
| 2. DR. Yohanis Rura, SE, M. SA, Ak. | Sekretaris | 2..... |
| 3. Drs. Agus Bandang, M.Si, Ak. | Anggota | 3..... |
| 4. Dra. Hj. Nurleni, M. Si, Ak. | Anggota | 4..... |
| 5. Drs. Muallimin, M. Si, Ak. | Anggota | 5..... |

Ketua Jurusan Akuntansi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin

Dr. H. Abdul. Hamid Habbe, SE, M.Si.
NIP 19630515 199203 1 003

PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Novitasari
NIM : A311 08 959
Jurusan : Akuntansi

dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa skripsi yang berjudul

Identifikasi Karakteristik Penyelenggaraan Pelayanan Prima pada KPP Pratama Makassar Utara

Adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu perguruan tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka

Apabila di kemudian hari ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU. No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70)

Makassar, November 2012

Yang membuat pernyataan,

Novitasari

PRAKATA

Puji syukur peneliti panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas berkat dan karunia-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini. Skripsi ini merupakan tugas akhir untuk mencapai gelar Sarjana ekonomi (S.E.) pada Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar.

Peneliti mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu terselesaikannya skripsi ini. Pertama-tama, ucapan terima kasih peneliti berikan kepada Bapak Drs. M. Christian Mangiwa, M.Si, Ak. dan Bapak DR. Yohanis Rura SE, M. SA, Ak. sebagai dosen pembimbing atas waktu yang telah diluangkan untuk membimbing, memberi motivasi, dan memberi bantuan literatur, serta diskusi-diskusi yang dilakukan dengan peneliti.

Ucapan terima kasih juga peneliti tujukan kepada Bapak Dwi Iswahyudi sebagai kepala Kantor Pelayanan Pajak Pratama Makassar Utara atas pemberian izin kepada peneliti untuk melakukan penelitian. Semoga bantuan yang diberikan oleh semua pihak mendapat balasan dari Tuhan Yang Maha Esa.

Terakhir, ucapan terima kasih kepada ayah dan ibu beserta saudara-saudara peneliti atas bantuan, nasehat dan motivasi yang diberikan selama penelitian skripsi ini. Semoga semua pihak mendapat kebaikan dari-Nya atas bantuan yang diberikan hingga skripsi ini terselesaikan dengan baik.

Skripsi ini masih jauh dari sempurna walaupun telah menerima bantuan dari berbagai pihak. Apabila terdapat kesalahan-kesalahan dalam skripsi ini sepenuhnya menjadi tanggung jawab peneliti dan bukan para pemberi bantuan. Kritik dan saran yang membangun akan lebih menyempurnakan skripsi ini.

Makassar, November 2012

Peneliti

ABSTRAK

Identifikasi Karakteristik Penyelenggaraan Pelayanan Prima pada KPP Pratama Makassar Utara

Identify Characteristics of Prime Service implementation at KPP Pratama North Makassar

Novitasari
M. Christian Mangiwa
Yohanis Rura

Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh gambaran mengenai karakteristik penyelenggaraan pelayanan prima pada KPP Pratama Makassar Utara. Penyelenggaraan pelayanan prima khususnya oleh pegawai *Account Representative* (AR) seksi pengawasan dan konsultasi. Data penelitian ini diperoleh dari observasi serta wawancara langsung dengan pihak terkait pelayanan khususnya AR seksi pengawasan dan konsultasi KPP Pratama Makassar Utara dan wajib pajak. Hasil wawancara dan data yang dikumpulkan tersebut dianalisis menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan interpretif. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa secara umum pegawai AR KPP Pratama Makassar Utara menunjukkan penyelenggaraan pelayanan dengan baik, gambaran umum penyelenggaraan pelayanan prima KPP Pratama Makassar Utara ditunjukkan dengan pendekatan sikap yang berkaitan dengan kepedulian, upaya melayani dengan tindakan yang terbaik yaitu berdasarkan kemampuan, sikap, pwehatian, penampilan, tindakan, dan tanggung jawab. Untuk mendukung tindakan-tindakan tersebut harus ditunjang oleh integritas, profesionalisme (akuntabilitas dan komitmen), sinergi, pelayanan (ketulusan dan transparansi) serta kode etik. Sedangkan untuk mencapai tujuan kepuasan ditunjukkan dengan beberapa tanggapan wajib pajak secara umum.

Kata Kunci: karakteristik, penyelenggaraan, pelayanan prima.

This research aims to gain an overview of the characteristics of excellent service implementation at the KPP Pratama north Makassar. The implementation of excellent especially by officials Account Representative (AR) department of supervision and consultation. The data were obtained from observations and interviews with relevant parties, especially AR department of supervision and consultation at the KPP Pratama North Makassar and the taxpayer. The results of the interviews and the data collected were analyzed using descriptive method with interpretive approach. Results from the research showed that in general the officials AR of KPP Pratama North Makassar indicates excellent service with good implementation, the overview of the implementation of service excellence at the KPP pratama North Makassar was shown with attitudes approach related to care, efforts to serve with the best act that is based on ability, attitude, attention, appearance, actions, and responsibilities. To support these actions must be supported by integrity, professionalism (accountability and commitment), synergy, services (sincerity and transparency) and ethical code. Meanwhile, to achieve the objective of satisfaction was shown with some of the responses from taxpayer in general.

Keywords : characteristics, implementation, excellent service

DAFTAR ISI

| | Halaman |
|--|-----------|
| HALAMAN SAMPUL..... | i |
| HALAMAN JUDUL | ii |
| HALAMAN PERSETUJUAN | iii |
| HALAMAN PENGESAHAN | iv |
| HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN | v |
| KATA PENGANTAR | vi |
| ABSTRAK | vii |
| DAFTAR ISI | viii |
| DAFTAR GAMBAR | ix |
| DAFTAR TABEL | x |
| DAFTAR LAMPIRAN | xii |
| | |
| BAB I PENDAHULUAN..... | 1 |
| 1.1 Latar belakang..... | 1 |
| 1.2 Rumusan Masalah | 5 |
| 1.3 Tujuan Penelitian..... | 5 |
| 1.4 Manfaat Penelitian..... | 5 |
| 1.5 Sistematika Penulisan | 6 |
| | |
| BAB II TINJAUAN PUSTAKA | 8 |
| 2.1 Pelayanan Prima | 8 |
| 2.1.1 Pengertian pelayanan prima..... | 8 |
| 2.1.2 Konsep pelayanan prima..... | 10 |
| 2.1.3 Pentingnya pelayanan prima | 11 |
| 2.1.4 <i>Public Relation</i> merupakan instrument efektif untuk mengembangkan pelayanan prima | 12 |
| 2.1.5 Pelaksanaan pelayanan prima melalui konsep, perhatian, dan tindakan | 13 |
| 2.2 Pelayanan peima perpajakan | 14 |
| 2.2.1 Modernisasi pelayanan perpajakan | 14 |
| 2.2.2 Pelayanan perpajakan dengan budaya melayani..... | 18 |
| 2.3 Pelayanan prima KPP | 22 |
| 2.3.1 Pelayanan prima KPP modern | 22 |
| 2.3.2 Pelayanan prima KPP pratama..... | 26 |
| 2.3.3 Pelayanan seksi pengawasan dan konsultasi | 28 |
| 2.4 Penelitian terdahulu | 31 |
| 2.5 Karangka pemikiran | 31 |
| | |
| BAB III METODE PENELITIAN | 34 |
| 3.1 Rancangan penelitian..... | 34 |
| 3.2 Kehadiran peneliti..... | 35 |
| 3.3 Lokasi penelitian..... | 35 |
| 3.4 Sumber data..... | 36 |

| | |
|--|-----------|
| 3.5 Teknik pengumpulan data | 36 |
| 3.6 Teknik analisis data | 37 |
| 3.7 Pengecekan validitas data | 38 |
| 3.8 Tahap-tahap penelitian | 40 |
| BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN..... | 41 |
| 4.1 Profil KPP Pratama Makassar Utara..... | 41 |
| 4.1.1 Sejarah singkat KPP Pratama Makassar Utara | 41 |
| 4.1.2 Tugas dan Fungsi KPP Pratama Makassar Utara | 42 |
| 4.1.3 Lokasi instansi dan wilayah kerja..... | 43 |
| 4.1.4 Pelayanan KPP Pratama Makassar Utara | 43 |
| 4.1.5 Keunggulan organisasi..... | 44 |
| 4.1.6 Visi, Misi, dan Nilai | 44 |
| 4.1.7 Struktur organisasi dan pembagian tugas..... | 46 |
| 4.1.7.1 Struktur organisasi..... | 46 |
| 4.1.7.2 Pembagian tugas..... | 46 |
| 4.2 Hasil penelitian dan pembahasan..... | 49 |
| 4.2.1 Pendekatan sikap yang berkaitan dengan Kepedulian..... | 52 |
| 4.2.2 Upaya melayani dengan tindakan terbaik | 54 |
| 4.2.3 Tujuan untuk memuaskan dengan berorientasi pada standar tertentu..... | 59 |
| BAB V PENUTUP | 63 |
| 5.1 Kesimpulan..... | 63 |
| 5.2 Saran | 64 |
| 5.3 Keterbatasan penelitian..... | 65 |
| DAFTAR PUSTAKA..... | 66 |
| LAMPIRAN | 68 |

DAFTAR GAMBAR

| | | |
|------------|---|----|
| Gambar 2.1 | Skema Karangka Pemikiran..... | 33 |
| Gambar 4.1 | Skema Struktur Organisasi KPP Pratama Makassar Utara..... | 47 |

DAFTAR TABEL

| | |
|--|----|
| Tabel 4.1 Analisis data untuk pertanyaan penelitian..... | 27 |
|--|----|

DAFTAR LAMPIRAN

| | |
|------------------------|----|
| Panduan wawancara..... | 69 |
| Biodata..... | 72 |

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Di Indonesia sering terdengar istilah reformasi birokrasi. Perjalanan reformasi birokrasi itu sendiri berawal dari tahun 2002 yang dimulai dari Departemen Keuangan khususnya di Direktorat Jenderal Pajak (DJP). DJP sebagai instansi yang strategis dan sebagai percontohan reformasi birokrasi dalam memberikan pelayanan prima dan pelaksanaan *good governance*.

Pada tahun 2007, Direktorat Jenderal Pajak (DJP) berkewajiban untuk memasukkan penerimaan APBN yang bersumber dari sektor pajak sekitar 70% dan diharapkan setelah reformasi birokrasi berlangsung, penerimaan pajak dapat memberikan kontribusi pada penerimaan APBN hingga mendekati 100% (*Majalah Berita Pajak XXXIX No 1591, 15 Juli 2007 dalam www.ortax.org*). Dengan meningkatnya penerimaan dari sektor perpajakan, diharapkan pula pemerintah mampu meningkatkan pelayanan publik kepada masyarakat. Oleh karena itu, sudah menjadi syarat mutlak untuk menuju kemandirian bangsa dengan meningkatkan peran serta aktif seluruh masyarakat melalui pembayaran pajak.

Reformasi birokrasi di tubuh Direktorat Jenderal Pajak ini lebih dikenal dengan kata modernisasi. Modernisasi tidak hanya sebatas peraturan (kebijakan) perpajakan seperti yang terdahulu, yakni amandemen Undang-Undang Pajak, melainkan secara komprehensif berupa instrumen perpajakan lainnya seperti sistem, institusi, pelayanan kepada masyarakat wajib pajak, pengawasan

terhadap pemenuhan kewajiban perpajakan, serta tak kalah pentingnya moral, etika, dan integritas petugas pajak.

Pada fungsi pelayanan di KPP pra modern sebelum modernisasi, struktur organisasi berdasarkan jenis pajak seperti seksi PPh Badan, PPh Perseorangan, PPh Pemotongan Pemungutan, dan PPN. Pada struktur ini fungsi pelayanan dilakukan oleh KPP namun pemeriksaan juga dilaksanakan oleh KPP selain Karikpa (kantor pemeriksaan dan penyidikan pajak), fungsional kanwil, dan fungsional kantor pusat DJP sehingga terjadi fungsi ganda. Begitu juga dengan pelayanan tidak bersifat satu atap (*one stop service*) karena mengingat jenis pajak PPh dan PPN diadministrasikan oleh KPP, sedangkan jenis pajak PBB (pajak Bumi dan Bangunan) dan BPHTB (Bea Perolehan Hak Atas Tanah dan/atau Bangunan) oleh KPP.BB (kantor Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan). Pengajuan keberatan sebelum modern diproses di KPP, Kanwil dan Kantor Pusat DJP, hal ini memunculkan dualisme fungsi karena yang memeriksa adalah KPP dan proses penyelesaian keberatan juga dilakukan di KPP. Hal inilah yang mendorong dibentuknya KPP Modern. KPP Modern adalah Kantor Pelayanan Pajak yang telah mengimplementasikan Organisasi Modern.

Setelah dilaksanakannya modernisasi, terbentuk KPP Modern yang dulunya struktur organisasi Kantor Pelayanan Pajak berdasarkan jenis pajak, kemudian diubah menjadi berdasarkan fungsi guna debirokratisasi pelayanan seperti Seksi Pelayanan dan Seksi Pemeriksaan dibentuk secara terpisah. Pelayanan perpajakanpun sudah mulai satu atap (*one stop service*) karena semua jenis pelayanan perpajakan baik jenis pajak PPh, PPN, PBB, dan BPHTB dilakukan di KPP Pratama, sehingga menyebabkan adanya peleburan KPP.BB (kantor Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan) ke KPP Pratama. Proses

penyelesaian keberatan hanya ada di tingkat Kanwil, mengingat di Kanwil tidak menjalankan fungsi pemeriksaan lagi karena fungsi pemeriksaan sepenuhnya dilaksanakan oleh KPP Modern yang menyebabkan pula dileburnya Karikpa (kantor pemeriksaan dan penyidikan pajak) ke KPP Modern.

Diharapkan dengan berubahnya model pelayanan seperti yang telah diuraikan di atas, Direktorat Jenderal Pajak dapat memberikan pelayanan yang prima kepada masyarakat dalam masalah perpajakan. Adanya masalah yang lebih kompleks KPP Pratama dituntut untuk memberikan pelayanan yang optimal kepada seluruh lapisan wajib pajak. Banyak faktor yang terlihat dengan pelayanan yang diberikan KPP Pratama diantaranya yaitu prosedur penyetoran pajak, prosedur pelaporan pajak, kapasitas petugas pajak, kesopanan dan keramahan petugas pajak, dan kenyamanan lingkungan kantor. Untuk dapat menyukseskan hal tersebut, maka berbagai langkah telah disiapkan untuk memberikan pelayanan ekstra kepada wajib pajak. Diantaranya adalah mengangkat *Account Representative* (AR) pada seksi pengawasan dan konsultasi.

“*Account Representative* adalah pegawai yang diangkat pada setiap Seksi Pengawasan dan Konsultasi di Kantor Pelayanan Pajak yang telah mengimplementasikan Organisasi Modern” (Keputusan Menteri Keuangan RI Nomor 98/KMK.01/2006). *Account Representative* (AR) pada Seksi Pengawasan dan Konsultasi setiap Kantor Pelayanan Pajak diuntut untuk lebih dekat, lebih mengenal dan lebih mengetahui kondisi wajib pajak-nya, sehingga kegiatan-kegiatan dalam rangka peningkatan penerimaan pajak dalam hal ini intensifikasi dapat berjalan dengan baik.

Account Representative (AR) direkrut secara khusus yang berfungsi sebagai *liaison officer* antara KPP dan wajib pajak yang bertanggung jawab untuk memberikan pelayanan perpajakan secara langsung, edukasi dan asistensi serta memastikan dan mengawasi pemenuhan hak dan kewajiban perpajakan wajib pajak. Selain itu, AR sebagai ujung tombak pelayanan dan perantara antara DJP dengan wajib pajak. Melalui AR, wajib pajak dapat menanyakan hak dan kewajiban perpajakannya. AR mengemban tugas untuk melayani setiap wajib pajak antara lain membimbing/menghimbau wajib pajak dan memberikan konsultasi teknis perpajakan. Bahkan dalam KEP-420/PJ/2010 tentang standar prosedur operasi (*standard operating procedures*) dijelaskan tugas-tugas AR secara lengkap.

Dalam mencapai visi dan misinya, DJP telah menetapkan tujuan jangka panjang yaitu terwujudnya kepatuhan wajib pajak dan tujuan jangka pendek yaitu tercapainya target penerimaan pajak. Sebagai satuan kerja operasional yang berhubungan langsung dengan wajib pajak, KPP Pratama Makassar Utara telah menetapkan tiga proses yaitu pelayanan, penyuluhan dan pengawasan.

Pelayanan dan penyuluhan menjadi proses yang utama, tanpa mengesampingkan pengawasan. Paradigma untuk membuat wajib pajak patuh bukan dengan pemeriksaan (audit) saja, tetapi dengan *soft approach* memberikan pelayanan dan penyuluhan kepada wajib pajak khususnya yang dilakukan oleh AR. Alasan tersebut mendasari peneliti untuk mengadakan penelitian dengan judul **“Identifikasi karakteristik penyelenggaraan pelayanan prima pada KPP Pratama Makassar Utara”**.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian, peneliti merumuskan masalah yang dibahas dalam penelitian ini, yaitu “Bagaimana karakteristik penyelenggaraan pelayanan prima pada KPP Pratama Makassar Utara?”. KPP Pratama Makassar Utara berperan memberikan fungsi pelayanan prima bagi wajib pajak. Peneliti membatasi topic penelitian yaitu penyelenggaraan pelayanan prima khususnya pada *Account Representative* (AR) seksi pengawasan dan konsultasi pada KPP Pratama Makassar Utara dan wajib pajak.

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui karakteristik penyelenggaraan pelayanan prima pada KPP Pratama Makassar Utara. Karakteristik penyelenggaraan pelayanan prima yang menjadi tujuan khususnya pelayanan oleh *Account Representative* (AR) pada KPP Pratama Makassar Utara kepada wajib pajak.

1.4. Kegunaan Penelitian

1.4.1. Kegunaan Teoritis

Penelitian ini dapat memberikan informasi tentang gambaran terselenggaranya pelayanan prima pada KPP Pratama Makassar Utara. Selain itu hasil penelitian ini diharapkan berguna sebagai sumber informasi dan salah satu sumber referensi kajian teori bagi peneliti lainnya yang berminat pada bidang dan topik permasalahan yang sama.

1.4.2. Kegunaan Praktis

Penelitian ini bagi pihak Pemerintah dalam hal ini KPP Pratama Makassar Utara sebagai masukan dalam evaluasi diri dan upaya

mengatur kinerja pegawai terkait dengan pelayanan, selain itu, sebagai bahan pertimbangan untuk memperbaiki kebijakan berikutnya.

1.5 Sistematika Penulisan

BAB I : Pendahuluan

Pada bab ini disajikan latar belakang mengenai perubahan pelayanan perpajakan sehingga terbentuk KPP modern guna mencapai tingkat kepuasan yang tinggi atas pelayanan perpajakan. Untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepada Wajib Pajak, tercipta pelayanan prima dan perlunya dibangun budaya melayani oleh pegawai pajak khususnya *Account Representative* (AR). Berpijak pada latar belakang tersebut dilakukan rumusan masalah, selanjutnya dibahas tujuan penelitian, kegunaan penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II : Tinjauan Pustaka

Pada bab ini terdapat sub bab dan landasan teori yang memaparkan teori-teori yang berhubungan dengan masalah yang diteliti serta beberapa penelitian yang dilakukan oleh peneliti-peneliti sebelumnya.

BAB III : Metode Penelitian

Di dalam bab ini disajikan metode yang menjelaskan tentang metode yang digunakan dalam penelitian. Lokasi penelitian dan dijelaskan mengenai metode analisis data kualitatif, jenis dan sumber data, serta metode pengumpulan data.

BAB V : Hasil Penelitian dan Pembahasan

Di dalam bab ini akan diuraikan deskripsi objek penelitian yaitu profil KPP Pratama Makassar Utara, gambaran yang berisi tentang karakteristik penyelenggaraan pelayanan prima pada KPP Pratama

Makassar Utara, dan pembahasan hasil penelitian berisi penyelenggaraan pelayanan prima pada KPP Pratama Makassar Utara.

BAB VI : Penutup

Pada bab ini berisi kesimpulan yang diperoleh dari proses merangkum hasil studi kasus, saran yang memperlihatkan hubungan antara permasalahan yang ditulis dengan hasil atau simpulan itu sendiri baik secara praktis, teoritis dan metodologis, serta keterbatasan penelitian.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Pelayanan Prima

2.1.1. Pengertian Pelayanan Prima

Menurut Rahmayanti (2010:17) “layanan prima adalah pelayanan yang sangat baik dan melampaui harapan pelanggan”. Sedangkan menurut Barata (2003:27) menyatakan bahwa pelayanan prima adalah “kepedulian kepada pelanggan dengan memberikan layanan terbaik untuk memfasilitasi kemudahan pemenuhan kebutuhan dan mewujudkan kepuasannya, agar mereka selalu loyal kepada organisasi /perusahaan”. Jadi pelayanan prima adalah proses pelayanan standar yang sangat baik untuk memuaskan pelanggan agar tujuan perusahaan/instansi tercapai.

Pada hakikatnya layanan prima atau pelayanan prima bertitik tolak pada upaya pelaku bisnis untuk memberikan layanan terbaiknya sebagai wujud kepedulian perusahaan kepada konsumen/pelanggan. Adanya persamaan titik tolak dan tujuan dalam konsep layanan kepada pelanggan (*customer service*), kepedulian kepada pelanggan (*customer care*), dan pelayanan prima (*service excellence*), maka dapat disimpulkan bahwa yang paling penting dalam memberikan layanan terbaik bagi pelanggan harus berorientasi kepada kepentingan para pelanggan, sehingga memungkinkan mampu memberikan kepuasan yang optimal.

Menurut Barata (2003:26) bahwa definisi layanan prima minimal harus ada tiga hal pokok, yaitu:

1. Adanya pendekatan sikap yang berkaitan dengan kepedulian kepada pelanggan.
2. Upaya melayani dengan tindakan terbaik.
3. Ada tujuan untuk memuaskan pelanggan dengan berorientasi pada standar layanan tertentu.

Sehubungan dengan tiga hal pokok tersebut, upaya dalam memberikan layanan yang terbaik dapat diwujudkan apabila dapat ditonjolkan dengan kemampuan, sikap, penampilan, perhatian, tindakan, dan tanggung jawab yang baik yang terkoordinasi. Penonjolan kemampuan inilah yang sebenarnya agak membedakan antara konsep “pelayanan biasa” dengan “pelayanan prima” karena keberhasilan melaksanakan dan membudayakan pelayanan prima tidak terlepas dari kemampuan seseorang atau kelompok orang untuk melaksanakan layanan secara optimal dengan menggabungkan konsep kemampuan, sikap, tindakan, dan tanggung jawab dalam proses memberikan layanan. Dengan mengetahui, mengenali, dan memahami kebutuhan pelanggan maka pemberi layanan mengetahui apa yang harus dilakukan dan dikerjakan dengan memberikan pelayanan yang tepat sesuai dengan apa yang diinginkan dan dibutuhkan pelanggan. “kebutuhan pelanggan meliputi kebutuhan praktis (*practical needs*) dan kebutuhan emosional (*emotional needs*).” (Rahmayanti, 2010:22).

2.1.2. Konsep Pelayanan Prima

Pada awalnya, konsep pelayanan prima timbul dari kreativitas para pelaku bisnis, yang kemudian diikuti oleh organisasi-organisasi nirlaba dan instansi pemerintah, sehingga budaya pelayanan prima tidak lagi hanya milik dunia bisnis tetapi milik semua orang. Budaya layanan prima dapat dijadikan acuan dalam berbagai aspek kehidupan. Keberhasilan dalam mengembangkan dan melaksanakan pelayanan prima tidak terlepas dari kemampuan dalam pemilihan konsep pendekatannya.

Menurut Barata (2003:31) bahwa ada yang mengembangkan pola pelayanan prima berdasarkan konsep A3, yaitu *Attitude* (sikap), *Attention* (perhatian), dan *Action* (tindakan). Tetapi ada pula yang menggunakan konsep lainnya selain konsep A3 yaitu mengembangkan pelayanan prima dengan menyelaraskan beberapa faktor diantaranya adalah *ability* (kemampuan), *attitude* (sikap), *appearance* (penampilan), *attention* (perhatian), *action* (tindakan), dan *accountability* (tanggung jawab).

1. Kemampuan (*ability*)

Kemampuan (*ability*) adalah pengetahuan dan keterampilan tertentu yang mutlak diperlukan untuk menunjang program layanan prima, yang meliputi kemampuan dalam bidang kerja yang ditekuni, melaksanakan komunikasi yang efektif, mengembangkan motivasi, dan menggunakan *public relations* sebagai instrumen dalam membina hubungan ke dalam dan ke luar organisasi/perusahaan.

2. Sikap (*attitude*)

Sikap (*attitude*) adalah perilaku yang harus ditonjolkan ketika menghadapi pelanggan.

3. Penampilan (*appearance*)

Penampilan (*appearance*) adalah penampilan seseorang, baik bersifat fisik saja maupun non-fisik, yang mampu merefleksikan kepercayaan diri dan kredibilitas dari pihak lain.

4. Perhatian (*attention*)

Perhatian (*attention*) adalah kepedulian penuh terhadap pelanggan baik yang berkaitan dengan perhatian dan kebutuhan serta keinginan pelanggan maupun pemahaman atas saran dan kritiknya.

5. Tindakan (*action*)

Tindakan (*action*) adalah berbagai kegiatan nyata yang harus dilakukan dalam memberikan layanan kepada pelanggan.

6. Tanggung jawab (*accountability*)

Tanggung jawab (*accountability*) adalah suatu sikap keberpihakan kepada pelanggan sebagai wujud kepedulian untuk menghindarkan atau meminimalkan kerugian atau ketidakpuasan pelanggan.

2.1.3. Pentingnya Pelayanan Prima

Tujuan pelayanan prima dapat memberikan rasa puas dan kepercayaan pada konsumennya. Selain itu, pelayanan prima merupakan upaya mempertahankan pelanggan agar tetap loyal untuk menggunakan produk barang atau jasa yang ditawarkan. Menurut Rahmayanty (2010:8) bahwa :

Kesetiaan tidak dapat dibeli, kesetiaan diperoleh melalui kepuasan yang diterima seiring berjalannya waktu. Oleh karena itu pelayanan prima sangat penting untuk mencegah pembelotan dan membangun kesetiaan pelanggan atau *customer loyalty*, pembelotan pelanggan atau berpalingnya pelanggan disebabkan karena kesalahan pemberian pelayanan maupun sistem yang digunakan oleh perusahaan/instansi dalam melayani pelanggan.

Pelaksanaan layanan istimewa atau pelayanan prima oleh pihak perusahaan terhadap para pelanggan, baik itu yang ditunjukkan untuk pelanggan

intern maupun pelanggan ekstern mempunyai peranan bisnis karena kelangsungan perusahaan sangat tergantung dari loyalitas para pelanggan kepada perusahaan. Demikian pula halnya bila pelayanan prima dilakukan dalam organisasi non-komersial maupun pemerintah. Menurut Barata (2003:32) bahwa pelayanan prima memiliki peranan penting diantaranya yaitu :

1. Pelayanan bagi pelanggan internal
Setiap personil bertekad mengemban misi sesuai visi institusi dengan mengedepankan pelayanan yang berkualitas prima terhadap pelanggan, hal ini tercermin dalam semangat kerja pegawai. Semuanya harus mampu mengembangkan budaya pelayanan prima di lingkungan internal yaitu harus saling memberikan fasilitas, baik kepada sesama karyawan, bawahan maupun atasan. Persolan pelayanan prima di organisasi non-komersial dan instansi-instansi pemerintah sangat berkaitan dengan bagaimana pola manajemennya diimplementasikan untuk memfasilitasi kebersamaan, kerjasama, dan upaya-upaya lain yang berkaitan dengan kompensasi materil dan non-materil bisa diwujudkan agar para pengurus dan pegawai dapat bekerja sesuai dengan tujuan organisasi nirlaba atau instansi pemerintah yang bersangkutan.
2. Pelayanan bagi pelanggan eksternal
Untuk organisasi non-komersil dan instansi-instansi pemerintah, dengan memberikan pelayanan prima kepada masyarakat, diharapkan akan timbul loyalitas atau kepatuhan dari mereka, sehingga organisasi/ instansi yang bersangkutan mampu menarik manfaat untuk menyelesaikan misinya. Untuk urusan membangun dan memperkuat hubungan dengan pelanggan, upaya petugas pelayanan dituntut untuk efisien dan efektif, menemukan pelanggan yang tepat, melayaninya dengan baik hingga mencapai pelanggan yang loyal.

2.1.4. *Public Relations* Merupakan Instrumen Efektif Untuk Mengembangkan Pelayanan Prima

Menurut Barata (2003:198), berikut ini definisi *Public Relations* oleh ahli *public relations* terkenal yaitu Howard Bonham "*Public Relations is the art of bringing about better public under standing which breeds greater public confidence for any individual or organization*". Dari pengertian tersebut dijelaskan bahwa *Public Relations* adalah suatu seni untuk menciptakan pengertian masyarakat yang lebih baik, yang dapat memperdalam kepercayaan masyarakat terhadap seseorang atau organisasi, sehingga upaya pelaksanaan pelayanan

prima berkaitan erat dengan pengembangan komunikasi yang efektif suatu organisasi. Maka dengan demikian, untuk mengembangkan budaya layanan prima di dalam suatu organisasi/perusahaan, maka *Public Relations* dapat digunakan sebagai instrumen yang paling efektif untuk memotivasi atau mengubah opini orang-orang/para pegawai.

2.1.5. Pelaksanaan Pelayanan Prima melalui Konsep Sikap, Perhatian, dan Tindakan

Kemudahan memperoleh pelayanan, kejelasan informasi, pelanggan akan semakin puas apabila relatif mudah, nyaman, dan efisien dalam mendapatkan produk atau layanan. Oleh karena itu, sikap, perhatian dan tindakan memengaruhi pelayanan yang diberikan oleh pelanggan. Menurut Barata (2010:226-272):

Sikap. Sikap mencerminkan perilaku atau gerak gerik yang terlihat pada diri seseorang ketika ia menghadapi suatu situasi tertentu atau ketika berhadapan dengan orang lainnya. Sikap santun yang ramah disertai tutur kata yang baik adalah wujud penghormatan untuk menghargai pelanggan, Menghargai adalah sikap *memanusiakan* dan *menempatkan* diri pelanggan sebagai orang yang paling penting bagi kelangsungan hubungan organisasi/perusahaan dengan mereka.

Perhatian kepada konsumen. Perhatian atau atensi (*attention*) adalah sikap yang menunjukkan kepedulian terhadap sesuatu. Konsep perhatian diarahkan untuk memberikan kepedulian penuh terhadap pelanggan, antara lain perhatian terhadap hal-hal yang berkaitan dengan pemahaman kebutuhan dan keinginan pelanggan, pemahaman akan perilakunya, maupun pemahaman atas saran dan kritiknya.

Tindakan pelayanan. Tindakan adalah perbuatan atau situasi yang dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu atau untuk menghasilkan sesuatu. Bila dikaitkan dengan pelaksanaan pelayanan, yang dimaksud dengan tindakan adalah upaya-upaya atau perbuatan nyata yang ditunjukkan untuk memberikan pelayanan yang wajar atau pelayanan yang baik (*genuine service*), yang tentunya dapat dicapai bila didalam di pemberi layanan terdapat *sense of service attitude* dengan mengedepankan perhatian (*attention*) yang ditunjang oleh kemampuan melayani (*service ability*) dan tampilan layanan (*service appearance*) yang baik. Sikap dan perhatian dalam melakukan pelayanan yang baik adalah dasar memberikan layanan, yang secara nyata akan terwujud menjadi suatu kesatuan bentuk pelayanan yang baik ketika mampu melakukan berbagai tindakan terbaik untuk melayani pelanggan”.

2.2. Pelayanan Prima Perpajakan

2.2.1. Modernisasi Pelayanan Perpajakan

Menurut Pandingan (2007:2) bahwa “Sejak awal dekade 2000, ‘modernisasi’ telah menjadi salah satu kata kunci yang melekat dan bahan pembicaraan di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak dan Departemen Keuangan”. Hal tersebut dilakukan bertujuan untuk menerapkan “*good governance*” dan “pelayanan prima” kepada masyarakat demikian juga dengan tuntutan pelayanan yang lebih baik dari *stakeholder* perpajakan.

Dari kondisi menjelang dekade 2000 tersebut, terdapat beberapa dasar sekaligus sasaran tujuan modernisasi perpajakan yaitu :

1. Aspek kepatuhan wajib pajak

Rendahnya kepatuhan wajib pajak seperti membayar pajak menjadi gambaran umum di Indonesia. Hal ini dapat dilihat dari beberapa kondisi dan indikator sebagai berikut :

- a. Jumlah wajib pajak terdaftar masih rendah bila dibandingkan dengan potensi yang ada.
- b. Kepatuhan wajib pajak masih rendah yang tercermin dari pelaksanaan kewajiban perpajakannya. Di antara indikatornya adalah penyampaian SPT baik masa maupun tahunan yang masih rendah.
- c. Realisasi penerimaan pajak tiap tahun yang belum menunjukkan tingkat optimalnya, dengan membandingkan potensi yang ada.
- d. *Tax Ratio* sebagai salah satu indikator kinerja perpajakan disuatu negara yang masih rendah sebagaimana dikemukakan banyak pihak (terutama para pengamat, akademisi, kalangan DPR, dunia usaha dan lainnya).

2. Aspek administrasi perpajakan

Tuntutan pelayanan yang cepat, mudah, murah, dan akurat merupakan harapan masyarakat, demikian juga dengan perpajakan. Untuk mendukung hal ini, kondisi administrasi perpajakan yang baik merupakan suatu prasyarat ditengah keterbatasan berbagai hal, yaitu sarana dan prasarana, sumber daya manusia, teknologi, dan sistem informasi, maupun dana yang tersedia, dari penelitian dapat diketahui bahwa pada saat itu kondisi administrasi perpajakan sebagai berikut:

- a. Pelayanan perpajakan suatu kantor dilakukan di beberapa seksi (berdasarkan jenis pajak), sehingga masyarakat terkadang harus berhubungan dengan seksi-seksi terkait.
- b. Akses atau perolehan informasi perpajakan dengan ketentuannya yang terkadang dirasakan sulit, sehingga kondisi ini membuat tingkat pemahaman masyarakat mengenai perpajakan menjadi kurang dan bahkan tidak diketahui sama sekali.
- c. Proses kerja yang dilakukan secara umum masih secara manual, sesuai dengan sarana kerja yang digunakan.
- d. Untuk mendaftarkan diri sebagai wajib pajak, masyarakat harus datang ke KPP. Padahal, bisa saja karena masalah waktu menjadi tidak bisa datang, atau karena jaraknya ke KPP jauh sehingga masyarakat enggan datang mendaftar.
- e. Pembayaran pajak di bank persepsi yang banyak dikeluhkan masyarakat, karena terkadang jam kerja untuk melayani pajak sangat terbatas.

- f. Pelaporan pajak melalui sarana SPT harus disampaikan langsung ke KPP atau dikirim melalui pos, sehingga membutuhkan waktu dan biaya.
- g. Terdapat beberapa unit kerja vertikal DJP sebagai unit pelaksana teknis (UPT) yang melayani masyarakat, yakni KPP, kantor pelayanan PBB (KPPBB) dan kantor pemeriksaan dan penyidikan pajak (KARIKPA). Keberadaan dari beberapa unit kerja ini bisa menimbulkan dikotomi dalam pelayanan berdasarkan jenis pajak.
- h. Organisasi pada setiap unit kerja berbasis jenis pajak, sehingga terkesan adanya dikotomi pelayanan antar jenis pajak.
- i. Sistem informasi yang diterapkan cenderung terbatas terhadap kebutuhan pelaporan. Padahal atas data dan informasi yang ada dalam sistem, perlu dijadikan sebagai bahan untuk kegiatan lain, seperti untuk ekstensifikasi dan intensifikasi maupun optimalisasi pemanfaatan data perpajakan (OPDP) lainnya.
- j. Sarana dan prasarana kerja yang masih terbatas sebagaimana umumnya instansi pemerintah, sehingga memengaruhi optimalisasi pelayanan.
- k. Belum adanya standar perilaku pegawai dan budaya kerja profesional dalam melaksanakan tugas, sehingga produktivitas pegawai harus masih ditingkatkan lagi.

Dari kondisi tersebut, bahwa ada 3 hal yang melatarbelakangi dilakukannya modernisasi perpajakan pada awal dekade 2000an, yakni menyangkut:

1. Citra DJP, yang dinilai harus diperbaiki dan ditingkatkan.

2. Tingkat kepercayaan terhadap administrasi perpajakan yang harus ditingkatkan, dan
3. Integritas dan produktivitas yang harus ditingkatkan.

Oleh sebab itu, telah terjadi perubahan paradigma dalam berbagai aspek yang berkaitan dengan perpajakan, yakni:

1. Organisasi, berubah dari berdasarkan “jenis pajak” menjadi berdasarkan “fungsi”. Hal ini dalam rangka “*client oriented*”
2. Sistem dan proses kerja, berubah dari “manual” menjadi berdasarkan “sistem” (sistem informasi Direktorat Jenderal Pajak (SIDJP) dengan “*case management*”. Hal ini terkait dengan pemanfaatan teknologi informatika terkini.
3. Lebih mengedepankan aspek pelayanan kepada wajib pajak (*customer oriented*) dengan adanya *help desk* maupun *Account Representative* (AR)
4. Adanya unit khusus yang menangani keluhan (*complain center*), sebelumnya tidak ada. Sehingga menjadi masukan berharga dalam merawat dan memperbaiki pelayanan secara berkelanjutan.
5. Tuntutan profesional sumber daya manusia dalam bekerja, dan
6. Adanya “kode etik pegawai”, yang sebelumnya tidak ada, seiring dengan pelaksanaan “*good governance*” dan “*equal treatment*” dapat berjalan dengan baik.

2.2.2. Pelayanan Perpajakan dengan Budaya Melayani

Dalam Surat Edaran Direktorat Jenderal Pajak SE-84/PJ/2011 tanggal 15 November tahun 2011 tentang Pelayanan Prima menyatakan bahwa salah satu sasaran strategis Direktorat Jenderal Pajak (DJP) adalah kepuasan Wajib Pajak

dan seluruh *stakeholder* perpajakan dalam rangka mewujudkan tingkat kepercayaan masyarakat yang tinggi terhadap pelayanan perpajakan. Hal ini sejalan dengan amanat Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik dan arahan Presiden Republik Indonesia terkait upaya menghentikan segala bentuk kejahatan dan penyimpangan serta dalam rangka meningkatkan tercapainya kinerja DJP. Upaya untuk mencapai tingkat kepuasan yang tinggi atas pelayanan perpajakan adalah dengan meningkatkan kualitas pelayanan kepada Wajib Pajak. Untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepada Wajib Pajak sehingga tercipta pelayanan prima, perlu dibangun budaya melayani (*service mindset*) sebagai bagian dari penerapan nilai-nilai Kementerian Keuangan profesionalisme dan pelayanan di seluruh jajaran DJP. Dalam rangka membangun budaya melayani maka disampaikan hal-hal sebagai berikut.

1. Latar Belakang Pembangunan Budaya Melayani

- a. Berdasarkan informasi, keluhan dan data yang diterima dari masyarakat baik melalui telepon, faksimili, SMS, atau *e-mail* ke Sistem Informasi Pengaduan Pajak (*Complain Center*) Kantor Pusat DJP maupun melalui media lainnya, masih terdapat keluhan-keluhan masyarakat mengenai pelayanan yang diberikan oleh aparat DJP baik langsung maupun tidak langsung.
- b. Pelayanan yang baik adalah sentra dan indikator utama dalam membangun citra DJP, sehingga kualitas pelayanan harus terus menerus ditingkatkan dalam rangka mewujudkan harapan dan membangun kepercayaan seluruh *stakeholder* perpajakan terhadap DJP.
- c. Reformasi birokrasi DJP telah menguatkan komitmen seluruh jajaran di DJP untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat.

Reformasi yang dilakukan oleh DJP mencakup reformasi di bidang pelayanan yang harus dimulai dari aspek yang paling dasar yaitu pola pikir, pola tindak, tata busana dan tutur kata dalam berkomunikasi.

- d. Semua aspek tersebut memerlukan perubahan "*mindset*" dari setiap pegawai DJP, sehingga pembangunan budaya melayani (*service mindset*) mutlak diperlukan. Oleh karena itu, setiap pegawai harus menjiwai dan saling mengingatkan pegawai lainnya yang belum benar-benar melakukan perubahan tersebut.
 - e. Para pemimpin unit kantor di lingkungan masing-masing bertanggung jawab untuk memberikan contoh, mengarahkan, membina dan mengawasi para pegawai di lingkungannya dalam melayani Wajib Pajak.
2. Seluruh pimpinan/kepala (kantor pusat, kantor wilayah, kantor pelayanan pajak (KPP), termasuk kantor pelayanan, penyuluhan dan konsultasi perpajakan (KP2KP) agar melakukan hal-hal sebagai berikut.

a. Kantor Pusat

Pimpinan di kantor pusat memiliki komitmen untuk memberikan perhatian terkait dengan kebijakan yang mendukung peningkatan pelayanan di KPP sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya, misalnya:

- 1) Direktorat Penyuluhan, Pelayanan, dan Hubungan Masyarakat
Pimpinan melakukan monitoring dan evaluasi terhadap efektivitas kinerja pelayanan terutama 16 layanan unggulan dan melakukan koordinasi dengan direktorat terkait dalam hal ditemukan permasalahan atau diperlukan tindakan.
- 2) Direktorat Teknologi Informasi Perpajakan melakukan monitoring dan evaluasi terhadap:

- i. Kegiatan pelayanan dan dukungan teknis atas ketersediaan dan kelancaran jaringan data pada unit-unit kerja yang langsung berhadapan dengan Wajib Pajak.
 - ii. Penyelesaian permasalahan sistem informasi dan komputerisasi di KPP/ Kanwil secara cepat dan tepat;
 - iii. Penyelesaian permasalahan terkait dengan pelayanan aplikasi yang disediakan oleh DJP, seperti *e-filling* dan *e-spt*.
- 3) Direktorat Transformasi Teknologi Komunikasi dan Informasi harus melakukan monitoring dan evaluasi terhadap efektivitas dan efisiensi dari sistem informasi dan aplikasi yang sedang berjalan di DJP dan melakukan perbaikan dalam hal ditemukan permasalahan dalam implementasinya.
- b. Kantor Wilayah:
- 1) Pimpinan harus memiliki komitmen untuk meningkatkan mutu pelayanan dan memberikan perhatian terhadap kinerja pelayanan di wilayah kerjanya.
 - 2) Melakukan bimbingan, pembinaan, monitoring dan evaluasi terhadap:
 - i. Peningkatan kompetensi pegawai di bidang pelayanan;
 - ii. Optimalisasi fungsi *helpdesk* pada Tempat Pelayanan Terpadu (TPT) sebagai tempat pemberian informasi;
 - iii. Peningkatan sarana dan prasarana pelayanan yang memadai;
 - iv. Peningkatan edukasi kepada masyarakat terkait proses bisnis dan persyaratan atas jenis-jenis layanan DJP.
 - 3) Melakukan evaluasi dan perbaikan pelayanan yang diberikan masing-masing bidang di Kantor Wilayah secara berkala (bulanan).

- 4) Membuat kebijakan tentang peningkatan mutu pelayanan sesuai dengan kearifan lokal di wilayahnya masing-masing.
- 5) Melaksanakan kegiatan lomba pelayanan secara objektif dengan memperhatikan proses dan upaya peningkatan mutu pelayanan yang dilakukan oleh masing-masing KPP.
- 6) Membuat usulan pola mutasi pelaksana di bidang pelayanan di wilayah kerjanya sesuai dengan kompetensi yang diperlukan.
- 7) Melakukan internalisasi membangun budaya melayani.
- 8) Menjaga standar mutu pelayanan di KPP dengan berpedoman pada Standar Prosedur Operasi DJP.

Dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan kepada wajib pajak dan seluruh *stakeholders* perpajakan, oleh Pandingan (2007:41) melalui surat edaran Direktorat Jenderal Pajak No. SE-45/PJ/2007 ditegaskan mengenai “pelayanan prima perpajakan”. Adapun pelayanan yang diberikan adalah :

- a. Waktu pelayanan terpadu (TPT) pukul 07.30 hingga 17.00 waktu setempat, dan pada jam istirahat, pelayanan tetap diberikan
- b. Yang bertugas di TPT dan *Help Desk* adalah pegawai sudah memiliki kemampuan untuk melayani masyarakat termasuk pengetahuan perpajakan.
- c. Beberapa hal yang perlu diberikan penekanan pelaksanaannya:
 1. Pegawai yang berhubungan langsung dengan wajib pajak harus menjaga sopan santun dan perilaku, ramah, tanggap, cermat, dan cepat serta tidak mempersulit pelayanan, dengan cara:
 - a. Bersikap hormat dan rendah hati terhadap tamu.
 - b. Petugas harus berpakaian rapih dan bersepatu.
 - c. Selalu bersikap ramah, memberikan 3S (senyum, sapa, salam).
 - d. Menggunakan kartu identitas di dada.
 - e. Menyapa tamu yang datang dengan menanyakan , misalnya, “selamat pagi/siang/sore, apa yang dapat kami bantu pak/bu?”
 - f. Mendengarkan baik-baik apa yang diutarakan oleh wajib pajak. Oleh karena itu, tidak diperkenankan melakukan aktivitas lain, misalnya menjawab panggilan telepon, makan dan minum, atau mendengarkan musik (melalui *handphone/earphone*).
 - g. Jika perlu, meminta nomor telepon tamu untuk dapat dihubungi.
 - h. Menghindari mengobrol atau bercanda berlebihan dengan sesama petugas, atau wajib pajak yang dilayani.
 - i. Tata waktu berkonsultasi dengan seefisien mungkin .

- j. Sedapat mungkin, dalam menyerahkan dokumen/tanda terima kepada wajib pajak dengan menggunakan ke dua tangan.

Dalam Surat Edaran Direktorat Jenderal Pajak SE-55/PJ/2008 tanggal 23 September tahun 2008 tentang Peningkatan Pelayanan Prima yaitu sebagai konsekuensi janji pelayanan dan kegiatan iklan layanan masyarakat, *stakeholder* perpajakan menuntut kualitas pelayanan yang diberikan oleh DJP sesuai dengan harapan mereka. *Stakeholder* perpajakan juga mengamati dan memberikan penilaian terhadap kualitas pelayanan DJP secara langsung maupun tidak langsung melalui survei-survei yang diadakan baik oleh internal DJP, lembaga survei independen, maupun oleh institusi pengawas.

Walaupun perubahan paradigma dalam pelayanan di DJP menunjukkan peningkatan yang berarti berdasarkan respon positif dari masyarakat, namun upaya peningkatan pelayanan di semua lini harus terus dilakukan, baik di tingkat Kantor Pusat, Kantor Wilayah maupun unit-unit Kantor Pelayanan.

2.3. Pelayanan Prima KPP

Reformasi yang dilakukan oleh Direktorat Jenderal Pajak mencakup reformasi dibidang pelayanan sehingga terbentuk KPP modern seperti sekarang ini. Untuk menyukseskan pelayanan prima maka DJP telah menyiapkan layanan ekstra pada KPP.

Dalam Surat Edaran Direktorat Jenderal Pajak SE-84/PJ/2011 tanggal 15 November tahun 2011 tentang Pelayanan Prima pada kantor pelayanan menyatakan :

1. Pimpinan harus memiliki komitmen untuk meningkatkan mutu pelayanan dan memberikan perhatian terhadap kinerja pelayanan di unit kerjanya.
2. Melaksanakan pelayanan kepada Wajib Pajak dengan berpedoman pada:
 - a. Waktu pelayanan di TPT adalah pukul 08.00 sampai dengan 16.00 waktu setempat. Selisih waktu antara jam kerja dengan jam

pelayanan digunakan untuk persiapan dalam memberikan layanan (doa dan spirit pagi, pengarahan, merapikan tata ruang dan administrasi serta persiapan bagi petugas TPT) dan persiapan tutup layanan (melakukan evaluasi layanan yang dilakukan, merapikan dan menyelesaikan administrasi layanan pada hari tersebut). Pada jam istirahat, pelayanan tetap diberikan dengan cara mengatur secara bergiliran petugas yang beristirahat dan menambah jumlah petugas jika TPT terlihat antrian yang panjang;

- b. Jadwal Petugas di TPT dan petugas di bagian konseling (*helpdesk*) diatur oleh Kepala Kantor sesuai kondisi dan situasi setempat;
- c. Kepala Kantor menunjuk supervisor harian yang bertanggung jawab atas pemberian layanan di TPT dan *helpdesk* secara bergiliran
- d. Memperhatikan beberapa hal mengenai Pelayanan Prima sebagai berikut:
 - i. Area kantor dibagi menjadi 2 (dua) yaitu area umum (*public area*) dan area terbatas (*restricted area*). Pada area umum, Wajib Pajak boleh dengan bebas keluar masuk tanpa menggunakan atribut tertentu untuk mendapatkan pelayanan perpajakan yang baik sesuai dengan standar mutu pelayanan. Pada area terbatas, pihak-pihak yang tidak berkepentingan tidak diperbolehkan secara bebas keluar masuk dalam area tersebut untuk mendapatkan pelayanan perpajakan. Wajib Pajak yang memerlukan pelayanan pada *restricted area* harus memenuhi syarat-syarat sebagai berikut:
 - a. Mengisi buku tamu dengan menyatakan secara jelas tujuannya;
 - b. Meninggalkan KTP atau kartu identitas lain untuk ditukar dengan kartu tamu;
 - c. Ada petugas yang menunjukkan/mengantar Wajib Pajak menemui pegawai yang dituju.
 - d. Pegawai yang berhubungan langsung dengan Wajib Pajak harus menjaga sopan santun dan perilaku, ramah, tanggap, cermat dan cepat, serta tidak mempersulit pelayanan, dengan cara:
 1. Petugas selalu berpakaian rapi dan bersepatu;
 2. Selalu bersikap ramah, memberikan 3S (senyum, sapa, dan salam);
 3. Mengenakan kartu identitas pegawai di dada;
 4. Menata waktu konsultasi dengan efektif dan efisien;
 5. Menyerahkan dokumen/tanda terima kepada Wajib Pajak dengan cara yang sopan.
 - ii. Petugas TPT adalah pegawai DJP (termasuk satpam yang ditugaskan) Pegawai yang tidak bertugas tidak diperkenankan berada di area TPT. Pegawai yang ditempatkan di TPT harus memiliki kriteria-kriteria yang telah ditetapkan;
 - iii. Petugas TPT dan pegawai yang berhubungan langsung dengan Wajib Pajak apabila ada panggilan penting dan terpaksa harus meninggalkan Wajib Pajak, petugas memohon maaf kepada Wajib Pajak dan agar digantikan oleh petugas lain;
 - iv. Petugas konseling (*helpdesk*) siaga melayani pertanyaan Wajib Pajak. Apabila ada pertanyaan yang tidak dapat dijawab, petugas meminta waktu untuk menghubungi supervisor/atasannya atau apabila tingkat persoalan agak kompleks dapat diminta menunggu di ruang konsultasi untuk ditangani oleh

- petugas yang kompeten (misalnya *Account Representative/ Pemeriksa Pajak/ Kepala Seksi*);
- v. Dalam hal petugas konseling adalah *Account Representative (AR)* yang pada saat bersamaan menerima tamu yang merupakan Wajib Pajak tanggung jawabnya, maka tamu lain ditangani oleh AR atau petugas lain;
 - vi. Petugas pada KPP yang melayani Wajib Pajak Orang Asing agar memiliki kemampuan bahasa Inggris;
 - vii. Dalam merespon permasalahan dan memberikan informasi kepada Wajib Pajak, seharusnya:
 - a. Petugas memberikan informasi/ penjelasan secara lengkap dan jelas sehingga Wajib Pajak dapat mengerti dengan baik;
 - b. Untuk lebih meyakinkan Wajib Pajak, petugas dapat menggunakan brosur dan buku petunjuk teknis pelayanan;
 - c. Minimal satu *software* peraturan perpajakan (*Tax Knowledge Base*) telah diinstal di komputer TPT;
 - d. Apabila petugas belum yakin terhadap permasalahan yang ditanganinya, jangan memaksakan diri. Segera informasikan ke petugas lain, supervisor atau atasan yang bersangkutan dan memberitahukan permasalahan yang disampaikan Wajib Pajak agar Wajib Pajak tidak ditanya berkali-kali;
 - e. Apabila petugas TPT belum bisa memberikan jawaban yang memadai dan Wajib Pajak harus menemui petugas lain dalam menuntaskan permasalahannya, petugas TPT diharapkan untuk meminta maaf;
 - f. Jika dimungkinkan, jabatlah tangan Wajib Pajak dan mengucapkan terima kasih pada saat tamu akan meninggalkan tempat;
 - viii. Setiap tamu yang datang ke TPT, harus ada petugas keamanan (tenaga satuan pengamanan) yang menyambut, menanyakan keperluan dan mempersilahkan tamu dengan sopan untuk mengambil nomor antrian;
 - ix. Apabila antrian cukup panjang dan waktu menunggu lebih lama maka petugas harus memberikan penjelasan dengan baik, sopan dan tetap ramah.
 - x. Akan lebih baik bila petugas dapat menjelaskan berapa lama Wajib Pajak harus menunggu.
 - xi. Apabila terjadi aliran listrik padam atau sistem sedang rusak/ terganggu yang mengakibatkan petugas TPT tidak dapat melayani dengan baik, sehingga Wajib Pajak menjadi tidak sabar/marah, maka yang harus diperhatikan antara lain adalah:
 - a. Petugas meminta maaf atas situasi tersebut;
 - b. Memberikan informasi bahwa listrik padam atau sistem sedang rusak;
 - c. Memberikan informasi lamanya waktu yang dibutuhkan bila pekerjaan dilakukan secara manual (biasanya lebih lama dari pekerjaan melalui sistem);
 - d. Menanyakan kesediaan Wajib Pajak untuk menunggu;
 - e. Menanyakan nomor telepon yang bisa dihubungi apabila Wajib Pajak memilih untuk meninggalkan KPP untuk sementara waktu;

- f. memberitahu Wajib Pajak saat suasana sudah kembali normal dan proses sudah selesai;
- g. Jika memungkinkan, agar disediakan minuman ringan kepada Wajib Pajak yang sedang menunggu ;
- xii. Bila Petugas terpaksa tidak dapat menerima laporan/ surat yang disampaikan oleh Wajib Pajak misalnya karena kurang lengkap, maka petugas harus menjelaskannya secara jelas dan ramah sampai Wajib Pajak memahami dengan baik.

2.3.1. Pelayanan Prima KPP Modern

Menurut Pelayanan prima KPP modern juga dapat terlihat dengan terbentuknya *contact center* yaitu *complain center*, *call center*, *non filere activations center*. Pengaduan yang diterima oleh *complain center* dikoordinasikan dengan unit terkait dan ditindaklanjuti dalam waktu tiga hari kerja dan jenis-jenis pengaduan termasuk mengenai pelayanan, konsultasi, pemeriksaan, keberatan dan banding. Adapun media penyampaian pengaduan dapat melalui *e-mail*, pos, nomor telepon bebas biaya, atau secara langsung (www.ortax.org).

Sarana, prasarana, dan pendukung lainnya yang telah modern meliputi :

1. *Helpdesk* dengan teknologi *knowledge base* pada tempat pelayanan terpadu atau dikenal TPT (*service counter*)
2. Pelayanan dengan menggunakan sistem komunikasi dan teknologi informasi terkini yang dikenal dengan sebutan *e-system* antara lain *e-payment* (pembayaran pajak secara *on line*), *e-registration* (pendaftaran wajib pajak melalui internet), *e-filling* (pelaporan pajak melalui internet), *e-spt* (pengisian SPT dengan program yang telah disediakan oleh DP), dan *e-counseling* (konsultasi secara *on line*).
3. *Built in control system* merupakan pemanfaatan sistem teknologi informasi untuk pengawasan internal termasuk pengawasan data.
4. Petugas banyak yang berkualitas tinggi berbasis kompetensi.

5. Penerapan kode etik pegawai, komisi *ombudsman national*, tim khusus inspektorat jenderal departemen keuangan, dan dua subdirektorat kantor pusat DJP yang menangani pengawasan internal.
6. Sistem remunerasi yang lebih baik dengan adanya TKT (tunjangan kegiatan tambahan).
7. Layar sentuh informasi perpajakan (*touch screen*).
8. Sistem antrian dan LCD proyektor berikut *electric screen* layaknya di bank.
9. Tersedianya ruang konseling/*closing conference* serta brosur, pamflet, dan majalah perpajakan.
10. Tersedianya bank/tempat pembayaran pajak.

2.3.2. Pelayanan prima KPP Pratama

Untuk memberikan kenyamanan pelayanan kepada Wajib Pajak dan untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai, KPP melengkapi diri dengan berbagai sarana, seperti :

1. E-SPT. Untuk memudahkan wajib pajak dalam melaporkan Surat Pemberitahuan
2. Sosialisasi Perpajakan, Kepada Wajib Pajak sosialisasi atas ketentuan perpajakan baru seperti undang-undang perpajakan atau sosialisasi tentang kebijakan baru Direktorat Jenderal Pajak seperti *Sunset Policy* atau pemberian NPWP Karyawan.
3. Tempat Pelayanan Terpadu (TPT). Dalam rangka peningkatan kepada Wajib Pajak, TPT sebagai sarana pelayanan terdepan dilengkapi dengan ruang tunggu yang modern dan *representative* yang dilengkapi fasilitas antara lain *queue number, help desk, touch screen*, brosur, koran dan lain-lain.

4. Mesin Antrian Digital dan Layar Sentuh. Disediakan untuk memberikan pelayanan dan kenyamanan wajib pajak dalam memenuhi kewajiban melalui TPT, dan sebuah mesin dengan sistem layar sentuh yang dapat digunakan oleh wajib pajak untuk memperoleh informasi perpajakan.
5. Brosur Perpajakan. Informasi mengenai perpajakan dapat pula diperoleh wajib pajak melalui brosur yang disediakan khusus di ruang TPT.
6. *Help Desk*. Bagi Wajib Pajak yang ingin berkonsultasi mengenai ketentuan perpajakan atau informasi lainnya, disediakan *Help Desk* di ruang TPT yang dilayani oleh pegawai yang ramah.

2.3.3. Pelayanan Seksi Pengawasan dan Konsultasi

Adapun fungsi-fungsi pelayanan di Seksi Pengawasan dan Konsultasi Kantor Pelayanan Pajak Pratama berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan RI Nomor 62/PMK 01/2009 tanggal 1 April 2009 pasal 61 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal DJP, antara lain :

1. Memberikan bimbingan/himbauan mengenai ketentuan perpajakan kepada wajib pajak
2. Melaksanakan konsultasi teknis perpajakan kepada wajib pajak.
3. Melaksanakan penelitian dalam rangka penerbitan bukti pemindahbukuan (pbk) berdasarkan permohonan wajib pajak.
4. Memproses permohonan pengurangan atau penghapusan sanksi administrasi PBB, dan pengurangan atau pembatalan SPPT, SKP PBB, dan STP yang tidak benar.
5. Memproses permohonan-permohonan surat keterangan bebas (SKB) PPN maupun PPh.
6. Memproses pengurangan atau pembatalan ketetapan pajak yang tidak benar pajak penghasilan, pajak pertambahan nilai dan pajak penjualan atas barang mewah.
7. Memproses permohonan surat keterangan fiskal (SKF), dan sebagainya.

Tersedianya *Account Representative* (AR) pada seksi pengawasan dan konsultasi sebagai ujung tombak pelayanan dan perantara antara DJP dan wajib pajak. "*Account Representative* adalah pegawai yang diangkat pada setiap Seksi Pengawasan dan Konsultasi di Kantor Pelayanan Pajak yang telah

mengimplementasikan Organisasi Modern” (Keputusan Menteri Keuangan RI Nomor 98/KMK.01/2006). AR berada di pengawasan dan bimbingan kepala seksi pengawasan dan konsultasi yang menjalankan fungsi pelayanan, para *Account Representative* hendaklah senantiasa menerapkan prinsip-prinsip pelayanan prima.

Setiap wajib pajak dapat menanyakan hak dan kewajiban perpajakannya kepada setiap AR di KPP Pratama yang telah ditunjuk untuk masing-masing wajib pajak sesuai dengan wilayah kelurahannya. AR wajib membantu segala kebutuhan wajib pajak dan memberikan arahan serta bimbingan.

Penunjukan *Account Representative* merupakan karakteristik utama penerapan sistem administrasi perpajakan modern sejak reformasi perpajakan tahun 2002. Penerapan administrasi perpajakan yang modern salah satunya memberikan pelayanan yang baik kepada wajib pajak dengan menyiapkan tenaga ahli yang memadai. Seorang *Account Representative* harus menaati kode etik dalam menjalankan tugasnya sebagai pegawai pajak. Adapun kode etik antara lain:

1. Menghormati agama, kepercayaan, budaya, dan adat istiadat orang lain.
2. Bekerja secara profesional, transparan, dan akuntabel.
3. Mengamankan data dan atau informasi yang dimiliki Direktorat Jenderal Pajak.
4. Memberikan pelayanan kepada Wajib Pajak, sesama Pegawai, atau pihak lain dalam pelaksanaan tugas dengan sebaik-baiknya.
5. Mentaati perintah kedinasan.
6. Bertanggung jawab dalam penggunaan barang inventaris milik Direktorat Jenderal Pajak.

7. Mentaati ketentuan jam kerja dan tata tertib kantor.

Account Representative juga disebut staf pendukung pelaksana dalam setiap kantor pelayanan pajak modern, bertanggung jawab dan berwenang untuk memberikan pelayanan secara langsung, menyampaikan informasi perpajakan secara efektif dan profesional, memberikan respon yang efektif atas pertanyaan dan permasalahan yang disampaikan Wajib Pajak, edukasi, asistensi serta mendorong dan mengawasi pemenuhan hak dan kewajiban Wajib Pajak. Adapun tugas *Account Representative* (AR) yang lain terdapat dalam *standard operating procedures* (SOP) yang berhubungan dengan wajib pajak sebagai berikut.

1. Melaksanakan pengawasan kepatuhan formal Wajib Pajak.
2. Melaksanakan penelitian dan analisa kepatuhan material Wajib Pajak.
3. Melaksanakan bimbingan/himbauan mengenai ketentuan perpajakan kepada Wajib Pajak.
4. Memberikan konsultasi teknis perpajakan kepada Wajib Pajak.
5. Membuat dan memutakhirkan profil Wajib Pajak .
6. Membuat Surat Pemberitahuan Perubahan Besarnya Angsuran PPh Pasal 25.
7. Membuat uraian penelitian pembebasan/pengurangan pembayaran angsuran PPh Pasal 25.
8. Membuat usulan rencana kunjungan kerja ke lokasi Wajib Pajak dalam rangka pengawasan dan pemutakhiran data Wajib Pajak.
9. Membuat Nota Penghitungan dalam rangka penerbitan Surat Tagihan Pajak (tidak termasuk STP bunga penagihan) Pasal 7, Pasal 8 (2), Pasal 9 (2a) dan Pasal 14 (3).

10. Membuat konsep nota penghitungan dalam rangka penerbitan SKPKB/SKPKBT tanpa prosedur pemeriksaan.
11. Melaksanakan proses pembetulan ketetapan pajak sebagaimana dimaksud dalam Pasal 16 UU KUP.
12. Membuat konsep usulan Wajib Pajak/ PKP fiktif dan Wajib Pajak patuh.
13. Membuat konsep perhitungan Lebih Bayar (LB).
14. Melaksanakan penelitian dalam rangka penerbitan Bukti Pbk berdasarkan permohonan Wajib Pajak.
15. Melaksanakan penelitian Bukti Pemindahbukuan secara jabatan.
16. Membuat konsep Surat Keputusan Pengembalian Pendahuluan Kelebihan Pajak (SKPPKP), Surat Keputusan Pengembalian Kelebihan Pembayaran Pajak (SKPKPP), Surat Keputusan Pemberian Imbalan Bunga (SKPIB), Surat Perintah Membayar Imbalan Bunga (SPMIB), dan Surat Keterangan Pembayaran Pajak Sementara (SKPPS).
17. Membuat uraian penelitian dalam rangka penerbitan Surat Keterangan Bebas Pemotongan/Pemungutan PPh dan Pemungutan PPN.
18. Membuat konsep Surat Keterangan Fiskal (SKF) Non Bursa.
19. Melakukan penelitian dalam rangka penerbitan Surat Ijin Penggunaan Mesin Teraan Meterai, Surat Ijin Pembubuhan tanda bea meterai lunas dengan teknologi percetakan dan dengan sistem komputerisasi dan memproses pencabutan ijin penggunaannya.
20. Melaksanakan pengalihan saldo bea meterai dengan mesin teraan, pengalihan saldo bea meterai dengan teknologi percetakan dan dengan sistem komputerisasi.
21. Merekonsiliasikan data Wajib Pajak.

22. Menyusun konsep uraian pelaksanaan dan konsep evaluasi hasil Putusan Banding/Peninjauan Kembali.
23. Membuat konsep laporan penelitian Ijin Perubahan Tahun Buku dan Metode Pembukuan Pertama.
24. Membuat konsep tanggapan Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP) dari aparat pengawasan fungsional dan pengawasan masyarakat.

2.4. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang berkaitan, pernah dilakukan oleh Iriawan (2010) tentang Pengaruh Pelayanan Prima terhadap Kepatuhan Wajib Pajak di KPP Pratama Jakarta Gambir Empat, diperoleh kesimpulan bahwa pelayanan prima secara efektif dan signifikan berpengaruh terhadap kepatuhan wajib pajak. Perlakuan adil oleh pegawai kepada seluruh wajib pajak atas pelayanan yang diberikan menjadi sesuatu yang penting terutama berkaitan dengan layanan unggulan yang telah ditetapkan. Hasil penerapan pelayanan prima kepada wajib pajak berupa himbauan atau konseling dan penagihan persuasif secara nyata dapat meningkatkan penerimaan pajak lebih cepat. Indikator terbesar adalah keadilan dalam pelayanan, hal ini menunjukkan bahwa perlakuan adil menjadi sesuatu yang penting terutama berkaitan dengan layanan unggulan yang telah ditetapkan.

2.5 Kerangka Pemikiran

Sesuai dengan surat edaran Direktorat Jenderal Pajak SE-84/PJ/2011 tanggal 15 November tahun 2011 tentang Pelayanan Prima pada kantor pelayanan, pelaksanaan pelayanan prima telah ada sebelum reformasi birokrasi tahun 2002. Adanya reformasi birokrasi yang lebih dikenal dengan modernisasi

menuntut DJP untuk selalu memperbaiki dan menyempurnakan struktur organisasinya. Salah satu bentuk penyempurnaan struktur organisasi tersebut adalah dengan diberlakukannya *Account Representative* (AR). AR merupakan aparat pajak yang berada di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) yang telah melaksanakan sistem administrasi modern dan bertugas untuk memberikan pelayanan, pengawasan dan pengarahan secara langsung kepada sejumlah wajib pajak. Salah satu instansi pemerintah DJP yang memberikan pelayanan prima dan mengangkat AR yaitu KPP Pratama Makassar Utara. Sebagai salah satu instansi DJP dalam memberikan pelayanan prima dan *good governance*, tentunya KPP Pratama Makassar Utara harus memberikan pelayanan terbaik kepada wajib pajak dan *stakeholder* perpajakan. Penelitian ini dilakukan untuk memperoleh gambaran mengenai penyelenggaraan pelayanan prima pada KPP Pratama Makassar Utara dengan model kualitatif.

Oleh karena penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif, maka dilakukan observasi langsung untuk mendapatkan kondisi alamiah di lapangan (*natural setting*). Data wawancara dan hasil penelitian dilakukan analisis dan validasi. Analisis terdiri dari organisasi data, pemahaman untuk menemukan tema dan interpretasi dengan dikaitkan pada teori/konsep maupun hasil-hasil penelitian sebelumnya. Validasi dilakukan dengan triangulasi dari beberapa sumber data. Hasil penelitian berupa deskripsi yang menjawab atas pertanyaan penelitian.

Gambar 2.1 Skema Kerangka Pemikiran

