

BAB II

TINJAUAN STUDI

Bab ini menjelaskan teori-teori, penelitian sebelumnya dan *best-practices* yang mendasari penelitian ini. Teori-teori tersebut dibagi menjadi dua bagian yaitu teori perpajakan dan teori kualitas pelayanan. Teori perpajakan yang digunakan adalah teori mengenai perpajakan dan administrasi perpajakan. Teori kualitas pelayanan yang digunakan adalah teori SERVQUAL, model Kano dan *Quality Function Deployment*.

Bab ini dimulai dengan pengenalan tentang teori perpajakan, selanjutnya dijelaskan teori administrasi perpajakan. Setelah teori tentang perpajakan, dijelaskan teori mengenai kualitas pelayanan yang dimulai dengan penjelasan tentang teori SERVQUAL, model Kano dan dilanjutkan dengan QFD. Di dalam bab ini juga ditampilkan hasil penelitian sebelumnya yang dijadikan rujukan oleh penulis. Pada bagian akhir bab ini, akan ditampilkan *best-practices* di Swedia dan Amerika Serikat.

A. Teori Perpajakan

1. Perpajakan.

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2009 tentang Ketentuan Umum dan Tata Cara Perpajakan, pajak adalah:

kontribusi wajib kepada negara yang terutang oleh orang pribadi atau badan yang

bersifat memaksa berdasarkan Undang-Undang, dengan tidak mendapatkan imbalan secara langsung dan digunakan untuk keperluan negara bagi sebesar-besarnya kemakmuran rakyat.

Menurut Prof. Dr. PJA Adriani dalam buku Soemarso (2007, 2) pengertian pajak adalah: "...iuran rakyat kepada Kas Negara berdasarkan undang-undang (yang dapat dipaksakan) dengan tiada mendapat jasa timbal (kontraprestasi) yang langsung dapat ditunjukkan dan yang digunakan untuk membayar pengeluaran umum". Sedangkan Alink dan Kommer (2011, 1) mengemukakan bahwa:

Tax is an involuntary fee paid by individuals or businesses to government. Tax is compulsory charge or other levy imposed on an individual or a legal entity by a state or a functional equivalent of a state. Taxes can also be imposed by a sub-national entity (province, municipality). Taxes are unrequited payments in the sense that benefits provided by government to taxpayers are not normally in proportion to their payment.

Dari pengertian pajak di atas maka dapat disimpulkan bahwa pajak mempunyai karakteristik:

- a. Merupakan iuran atau kontribusi.
- b. Diberikan rakyat/warga negara yang dapat berupa perorangan atau badan usaha.
- c. Berdasarkan undang-undang/hukum.
- d. Dipaksakan oleh negara, propinsi atau pemerintah kota/kabupaten.
- e. Tidak mendapat imbalan secara langsung.
- f. Digunakan untuk membayar pengeluaran negara.

Marsyahrul (2005, 2) menyatakan bahwa ada dua fungsi utama pajak yaitu fungsi *budgeter* dan fungsi *regulerend*. Fungsi *reguler* adalah fungsi pajak sebagai alat untuk menghasilkan uang ke bagi kas negara yang kemudia digunakan untuk pengeluaran negara. Fungsi *regulerend* atau fungsi mengatur, yaitu sebagai alat untuk mencapai

tujuan tertentu di luar bidang keuangan, misalnya bidang ekonomi, politik, budaya, pertahanan keamanan seperti adanya perubahan tarif, memberikan pengecualian, keringanan yang ditujukan untuk masalah tertentu.

Soemarso (2007, 19) menyatakan bahwa secara garis besar fungsi *regulerend* atau fungsi mengatur pajak dapat dikategorikan menjadi fungsi alokasi, fungsi distribusi dan fungsi stabilisasi. Fungsi alokasi adalah fungsi pemerintah untuk mengalokasikan sumber daya ekonomi untuk tujuan penyediaan barang-barang yang digunakan untuk kepentingan umum, yang tidak disediakan oleh swasta. Fungsi distribusi atau sering disebut fungsi pemerataan pendapatan, adalah fungsi pemerintah untuk pemerataan pembangunan. Fungsi distribusi dapat dilakukan dengan penerapan tarif pajak yang progresif. Fungsi stabilisasi adalah fungsi pajak dimana pajak digunakan untuk mengendalikan permintaan agregat untuk mencapai tujuan-tujuan yang ditentukan oleh pemerintah.

Nurmantu (2003, 105) menyatakan bahwa pada dasarnya terdapat dua sistem perpajakan yaitu sistem *self-assessment* dan sistem *official assessment*. Sistem *self-assessment* berasal dari kata dari bahasa Inggris yaitu *self* yang berarti sendiri dan *to assess* yang berarti menilai, menghitung atau menaksir. Sehingga sistem *self-assessment* merupakan sistem dimana Wajib Pajak menghitung atau menilai sendiri hal-hal yang berkaitan dengan kewajiban perpajakannya. Sistem ini memberikan kepercayaan kepada Wajib Pajak untuk memenuhi/melaksanakan kewajiban dan hak perpajakannya. Wajib Pajak dituntut untuk aktif mulai dari mendaftarkan diri sebagai Wajib Pajak, menghitung jumlah pajak yang harus dibayar, membayar/menyetor pajak yang menjadi kewajibannya kepada negara dan melaporkan hal-hal yang berkaitan

dengan kewajiban perpajakannya. Selanjutnya *official assessment* yaitu sistem pemungutan yang memberikan wewenang atau hak kepada petugas pajak atau pemerintah untuk menentukan besarnya pajak terhutang Wajib Pajak. Sehingga dalam sistem ini, Wajib Pajak tidak dilibatkan dalam menghitung pajak yang menjadi kewajibannya. Ciri-ciri *official assessment system* ini antara lain bahwa pajak yang harus dibayar oleh Wajib Pajak dihitung oleh pemerintah atau petugas pajak, sehingga dalam hal ini Wajib Pajak tidak aktif. Setelah pemerintah atau petugas pajak menghitung pajak yang harus dibayar, pemerintah atau petugas pajak menerbitkan surat ketetapan pajak yang kemudian dibayar oleh Wajib Pajak.

Selain sistem *self-assessment* dan sistem *official assessment*, dikenal pula sistem *withholding tax*. Dalam sistem ini, ada pihak ketiga yang diberikan wewenang/kepercayaan untuk melaksanakan kewajiban perpajakan orang lain. Wewenang ini meliputi pemotongan atau pemungutan pajak atas penghasilan yang dibayarkan kepada penerima penghasilan sekaligus penyetoran kepada Negara.

2. Administrasi perpajakan.

Alink dan Kommer (2011, 240) dalam *Handbook of Tax Administration* menyatakan bahwa pengarah (*driver*) utama dalam reformasi perpajakan adalah pencegahan penghindaran pajak, administrasi perpajakan yang lebih efisien dan pengurangan kerumitan peraturan perpajakan. Salah satu dari pilar utama dalam menyelenggarakan administrasi perpajakan yang lebih efisien adalah fokus kepada Wajib Pajak dimana terdapat hubungan yang baik dengan Wajib Pajak, jaminan akan adanya informasi mengenai perpajakan yang terintegrasi dan peningkatan pelayanan kepada Wajib Pajak. IMF menetapkan 4 (empat) *essential reform outcomes* yang dapat dijadikan panduan

dalam evaluasi reformasi perpajakan IMF (2014, 30). Dari empat poin tersebut terdapat dua pokok pikiran dalam melaksanakan reformasi perpajakan yaitu meningkatkan *tax ratio* dan kepatuhan Wajib Pajak. Dalam membentuk kepatuhan Wajib Pajak yang baik diperlukan reformasi dalam bidang kebijakan pajak dan administrasi perpajakan. Administrasi perpajakan yang tidak baik dapat meliputi aspek-aspek yang berhubungan dengan kepatuhan Wajib Pajak seperti pendaftaran, pelaporan SPT dan pembayaran pajak oleh Wajib Pajak. Jika kepatuhan Wajib Pajak rendah pada aspek-aspek tersebut maka akan mengakibatkan kebocoran pajak yang besar. Di dalam sebuah negara dengan kondisi kepatuhan Wajib Pajak yang rendah, dibutuhkan sistem administrasi perpajakan yang baik. Hal ini juga ditegaskan OECD yang menyatakan bahwa kepatuhan sukarela Wajib Pajak tidak hanya ditentukan oleh kesadaran akan hak dan harapan akan perlakuan yang adil dan efisien namun juga ditentukan oleh sistem administrasi dan prosedur yang jelas, sederhana dan *user-friendly*.

Alink dan Kommer (2011, 68) juga menyatakan bahwa: “Tax administration is a key governmental task consisting of the implementation of tax laws, including management of the operations of tax systems.” Lebih lanjut disebutkan bahwa tujuan dari administrasi perpajakan adalah untuk mencapai kepatuhan penuh dalam semua jenis pajak dari semua Wajib Pajak, Wajib Pajak melaporkan kegiatannya dengan benar, lengkap dan tepat waktu, dan Wajib Pajak membayar semua pajak tepat waktu. Ada beberapa fungsi pokok (*core functions*) administrasi perpajakan terkait dengan kewajiban Wajib Pajak yang terdiri dari:

- a. Pendaftaran Wajib Pajak (*registration*), termasuk mendeteksi Wajib Pajak yang belum terdaftar dan pendaftaran Wajib Pajak yang salah.

- b. Memproses pelaporan (*reporting*), pemotongan pajak, dan informasi dari pihak ketiga.
- c. Verifikasi dan pemeriksaan kebenaran dan kelengkapan informasi yang diterima.
- d. Memproses penagihan pajak.
- e. Menangani permohonan administrasi dan pengaduan.
- f. Penyediaan pelayanan dan asistensi kepada Wajib Pajak.
- g. Peraturan dan prosedur untuk mendeteksi dan memproses kecurangan Wajib Pajak.

The World Bank, dalam publikasinya tahun 2007, menyatakan bahwa ada tiga tugas utama dari sebuah sistem administrasi perpajakan yang efektif yaitu memfasilitasi kepatuhan; memaksa (*enforcing*) kepatuhan dan mengurangi penghindaran pajak; mengembangkan tata kelola yang baik untuk menjaga agar pegawai pajak tetap jujur; dan menguatkan legitimasi sistem perpajakan. Memfasilitasi kepatuhan dapat dilakukan dengan memastikan bahwa setiap Wajib Pajak yang berkewajiban membayar pajak melakukan kewajiban itu dan terus mengupayakan agar kepatuhan dapat dilakukan dengan mudah oleh Wajib Pajak. Salah satu hal yang dapat dilakukan untuk memfasilitasi kepatuhan adalah dengan menyediakan pelayanan perpajakan yang memadai kepada Wajib Pajak. Unterberdoerster (2014, 110) menyatakan bahwa pelayanan kepada Wajib Pajak akan memberikan jalan untuk mendukung penerimaan pajak dan mengembangkan kepatuhan. Bird (2010, 4) juga menyatakan bahwa:

...services to taxpayers that facilitate reporting, filing and paying taxes, or that impart education or information among citizens about their obligations under tax laws are often as or more cost-effective in securing compliance than measures such as auditing and penalties, which are more directly designed to counter noncompliance.

Inter-American Center of Tax Administrations (1996, 1) juga mengusulkan atribut

minimum yang harus dipenuhi untuk menghasilkan administrasi perpajakan yang baik dan efektif. Di antara atribut-atribut tersebut, pelayanan kepada Wajib Pajak juga ditekankan. Beberapa atribut yang berhubungan dengan pelayanan terhadap Wajib Pajak adalah:

- a. Kode etik yang tegas yang mencerminkan standar etika dan profesi.
- b. Pegawai pajak tidak dimungkinkan untuk memberikan bimbingan pajak di luar kantor dan menjalankan bisnis swasta.
- c. Jaminan untuk melindungi privasi pembayar pajak.
- d. Mempromosikan kepatuhan pajak dan pengurangan penghindaran pajak.
- e. Meningkatkan produktivitas, kualitas pelayanan dan kepuasan pembayar pajak.
- f. Mengurangi *compliance-cost* pembayar pajak.
- g. Pelaksanaan peraturan perpajakan yang adil, dapat diandalkan dan transparan.
- h. Penyediaan pelayanan perpajakan yang dapat diandalkan.
- i. Penyediaan pelayanan perpajakan yang efisien.
- j. Strategi yang profesional untuk meningkatkan kepedulian pajak.
- k. Menghormati hak pembayar pajak.

D'Ascenso (2015, 86) menyatakan bahwa dalam beberapa dekade terakhir, Forum on Tax Administration OECD (FTA) juga memfokuskan pada isu administrasi perpajakan. FTA membantu institusi pajak untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas dan keadilan sistem administrasi perpajakan dan mengurangi biaya kepatuhan dimana tujuan akhirnya adalah meningkatkan pelayanan dan kepatuhan Wajib Pajak.

Penyediaan pelayanan kepada Wajib Pajak menjadi salah satu aspek dari administrasi perpajakan. Perilaku dari Wajib Pajak berubah dalam beberapa dekade

terakhir seperti yang dinyatakan Alink dan Kommer (2011, 161):

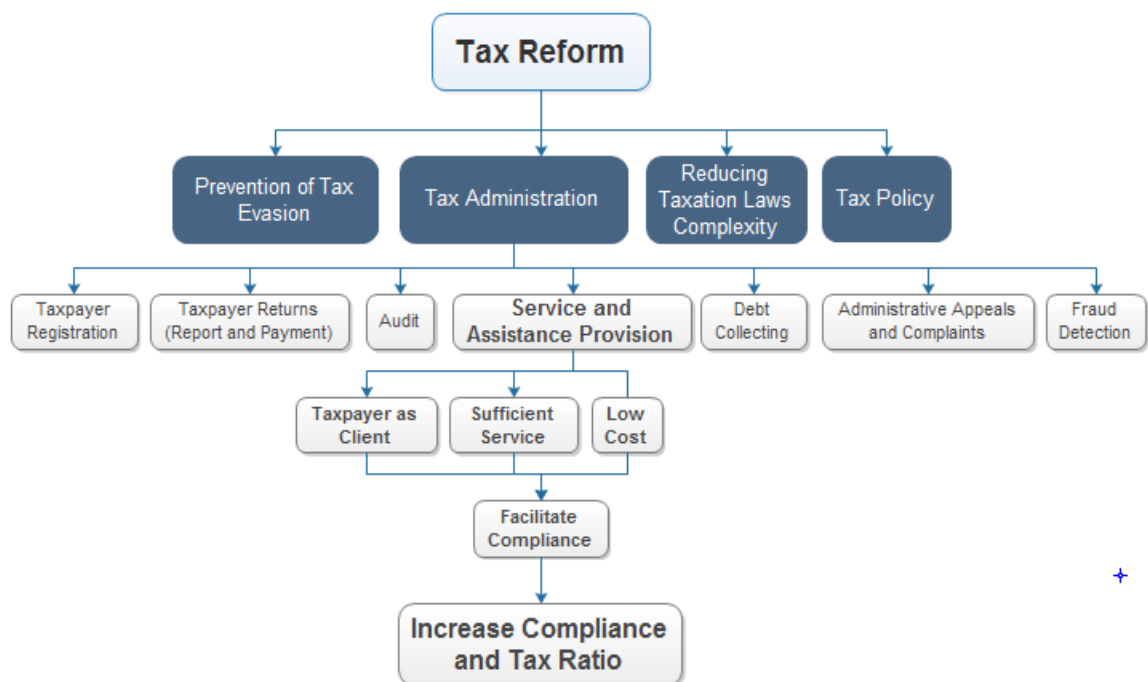
Citizen have become more demanding towards government. Govenrment and public service are no longer on a solemn and supreme level in society. More and more citizens expect to be dealt with by public services and their staff of civil servants on a level of equality, understanding and respect. This means tax administration neet to put more effort into establishing a working relationship with taxpayers.

Administrasi perpajakan seharusnya dapat menciptakan dan memelihara hubungan yang baik, membantu, dan memfasilitasi Wajib Pajak dalam rangka pemenuhan kewajiban perpajakannya dan harus didesain agar bersahabat dengan Wajib Pajak, dimana adminsitasi pajak harus mudah dimengerti dan berbiaya rendah.

Dalam penyediaan pelayanan kepada Wajib Pajak, Alink dan Kommer (2011, 358), dalam buku *Handbook Of Tax Administration*, menyatakan: “It is crucial to consider the taxpayer as a client and thus to follow the logic of the client when providing services to taxpayer.” Hal ini juga ditegaskan kembali oleh Bird (1992, 33) yang menyatakan bahwa sangat penting untuk memperlakukan Wajib Pajak sebagai klien. Penelitian Bird (2004, 2) menyatakan bahwa tugas pertama dari adminsitasi pajak adalah memfasilitasi kepatuhan. Salah satu hal penting yang diperlukan dalam administrasi perpajakan adalah adanya pelayanan yang cukup dalam bentuk informasti, pamflet, formulir, pemberian saran/konsultasi, fasilitas pembayaran, *e-filing* harus disediakan kepada Wajib Pajak untuk memfasilitasi mereka dan membuat Wajib Pajak patuh kepada peraturan dengan mudah. Bird mendefinisikan pelayanan perpajakan sebagai *final aspect* dalam administrasi perpajakan yang membutuhkan perhatian lebih. Hal ini kembali ditegaskan juga dalam buku *Building Tax Culture, Compliance and Citizenship: A Global Source On Taxpayer Education* oleh OECD (2015, 16), yang menyatakan bahwa rendahnya kepuasan akan layanan publik, termasuk institusi pajak,

akan melemahkan kepatuhan. Sehingga untuk dapat meningkatkan kepatuhan, dibutuhkan kepuasan yang tinggi akan pelayanan perpajakan, yang dapat dilakukan dengan meningkatkan kualitas pelayanan perpajakan. Berdasarkan teori-teori yang telah dijelaskan, maka kerangka administrasi perpajakan dapat dilihat pada gambar 2.1

Gambar 2.1. Kerangka Administrasi Perpajakan



Sumber: diolah dari berbagai sumber

B. Teori Kualitas Pelayanan

1. Kualitas pelayanan.

Parasuraman, Zeithaml dan Berry (1985, 42) menyatakan bahwa kualitas adalah perbandingan antara harapan dengan kinerja yang dilakukan. Konsep tentang kualitas harus dimengerti untuk dapat mengerti kualitas pelayanan. Dari definisi di atas maka kualitas pelayanan adalah perbandingan antara harapan pelanggan akan pelayanan yang seharusnya diterima dibandingkan dengan persepsi pelanggan akan pelayanan yang

diterima oleh pelanggan.

Dalam reviu yang dilakukan MORI untuk Office of Public Services Reform, dikatakan bahwa dalam konteks pelayanan publik ada beberapa hal yang dapat mempengaruhi harapan. Ada faktor yang membedakan antara pelayanan publik dan swasta, yaitu dengan adanya *personal values or belief*. Hal ini disebabkan bagaimana pandangan orang mengenai peranan pelayanan publik dan juga pandangan mereka terhadap pemerintah. Organisasi perlu mengetahui bagaimana pelanggan mereka dalam menilai pelayanan yang mereka terima. Kualitas pelayanan tidak seperti kualitas barang yang mudah diukur dengan melihat wujud barang tersebut seperti model, warna, label, kemasan dan lain-lain. Ketika membeli pelayanan/jasa, sedikit bukti yang berwujud yang bisa digunakan untuk menilai kualitas. Karena ketidakberwujudan pelayanan inilah, organisasi menjadi kesulitan untuk mengetahui bagaimana pelanggan merasakan pelayanan dan kualitas pelayanan.

Mukhtar dan Saeed (2013, 65) menyatakan bahwa pengukuran kualitas pelayanan telah menjadi hal yang sangat penting bagi semua organisasi. Kualitas pelayanan diakui sebagai alat untuk meningkatkan efisiensi operasional dan pengembangan organisasi yang berkelanjutan. Sebuah organisasi harus mengetahui standar kualitas yang diinginkan oleh pelanggannya dan harus mengukur kesenjangan antara apa yang diinginkan oleh konsumen dengan kualitas yang diberikan kepada konsumen. Penelitian yang dilakukan oleh Ramseook-Munhurrin, Lukea-Bhiwajee dan Naidoo (2010, 37) menyatakan bahwa sangat penting bagi sebuah organisasi untuk melakukan survey dan mempertimbangkan pendapat pelanggan untuk dapat mengidentifikasi area dimana kualitas pelayanan dapat dikembangkan. Sangat penting bagi organisasi untuk

mengetahui bagaimana pelanggan mengevaluasi kualitas pelayanan dan apa yang dapat organisasi lakukan untuk mengukur dan meningkatkan kualitas pelayanan. Untuk dapat melampaui harapan pelanggan, diperlukan peningkatan kualitas pelayanan secara berkelanjutan, bahkan untuk organisasi pemerintahan sekalipun. Hal ini sejalan dengan penelitian Ramseook-Munhurrin et al. (2010, 40) yang menyatakan bahwa untuk dapat melebihi harapan akan pelayanan yang diberikan, organisasi perlu untuk terus meningkatkan kualitas pelayanan, bahkan untuk organisasi pemerintahan. Penelitian dapat menolong organisasi untuk mengidentifikasi area-area penting yang bisa dikembangkan untuk peningkatan pelayanan kepada pelanggan.

2. SERVQUAL

Parasuraman, Zeithaml dan Berry (1988, 23) menyatakan bahwa konsep dasar skala SERVQUAL diperoleh dari penelitian beberapa peneliti yang telah dilakukan dan dari penelitian kualitatif komprehensif yang dilakukan oleh Parasuraman, Zeithaml dan Berry, yang menggambarkan kualitas pelayanan dan menjelaskan dimensi yang dipakai pelanggan untuk membentuk harapan dan persepsi mengenai pelayanan. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa pelanggan menilai kualitas pelayanan menggunakan kriteria yang sama, tanpa melihat tipe pelayanan. SERVQUAL adalah sebuah instrumen yang digunakan dan diakui secara luas untuk mengukur kualitas pelayanan dan kepuasan pelanggan. Konsep SERVQUAL adalah mencari kesenjangan antara harapan dan persepsi pelanggan akan pelayanan yang diberikan.

Pada awalnya SERVQUAL terdiri dari 10 dimensi/kategori yaitu: *reliability*, *responsiveness*, *competence*, *access*, *courtesy*, *communication*, *credibility*, *security*, *understanding/knowing* dan *tangibles*. Pada tahun 1988, Parasuraman, Zeithaml dan

Berry mengkategorikan ulang dimensi-dimensi pada SERVQUAL menjadi 5 dimensi yaitu *tangibility*, *reliability*, *responsiveness*, *assurance* dan *empathy*. Penjelasan dari dimensi-dimensi tersebut dapat dilihat pada tabel 2.1 Dimensi-dimensi pada SERVQUAL tersebut kemudian dijabarkan dalam pernyataan-pernyataan yang akan digunakan dalam survei/kuesioner dan menjadi panduan dalam pengelompokan hasil *interview*.

Tabel 2.1. Dimensi-dimensi SERVQUAL

Dimensi	Penjelasan
<i>Tangibility</i>	Penampilan dari fasilitas fisik, peratan dan personel/pegawai.
<i>Reliability</i>	Kemampuan untuk menepati janji, pelayanan bisa diandalkan.
<i>Responsiveness</i>	Kemauan untuk membantu pelanggan, menyediakan pelayanan seketika, fleksibilitas dan kemampuan untuk menyesuaikan pelayanan dengan kebutuhan pelanggan.
<i>Assurance</i>	Pengetahuan dan kehormatan personel/pegawai dan kemampuan untuk dapat dipercaya dan menimbulkan kepercayaan di mata pelanggan.
<i>Empathy</i>	Kemampuan untuk menyediakan pelayanan dengan penuh perhatian dan perhatian secara personal.

Sumber: diolah dari Chang, J. 2008. Taiwanese Tourists Perceptions Of Service Quality On Outbond Guided Package Tours: A Qualitative Examination Of The SERVQUAL Dimensions. Journal of Vacation Marketing 15, no. 2: hal. 169.

Parasuraman, Zeithaml dan Berry (1988, 24) menyatakan bahwa SERVQUAL merupakan sebuah alat yang mempunyai reliabilitas validitas yang baik yang dapat digunakan untuk mengetahui harapan pelanggan akan sebuah pelayanan dan persepsi pelanggan akan pelayanan yang diberikan. Hasil akhir yang diharapkan dari penerapan SERVQUAL adalah untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepada pelanggan dan kepuasan pelanggan. Instrumen dalam SERVQUAL telah didesain sehingga dapat diterapkan dalam lingkup pemberian jasa/pelayanan yang luas, tidak terbatas pada bidang-bidang tertentu.

Dalam jurnalnya, Parasuraman, Zeithaml dan Berry memberikan contoh pernyataan/item dalam kuesioner yang dapat digunakan dalam sebuah penelitian. Item-item tersebut berjumlah 22 yang dikelompokkan dalam 5 dimensi SERVQUAL. Setiap pernyataan akan digunakan dua kali di dalam kuesioner yang diberikan kepada pelanggan. Pertama untuk menentukan harapan pelanggan mengenai layanan yang diberikan oleh sebuah organisasi, kedua untuk mengukur bagaimana persepsi pelanggan mengenai layanan yang telah diberikan oleh organisasi. Contoh-contoh pernyataan dalam SERVQUAL yang digunakan di dalam kuesioner dapat dilihat dalam tabel 2.2.

Zeithaml, Parasuraman dan Berry (1990, 15) menyatakan bahwa persepsi kualitas layanan bersumber dari seberapa baik organisasi memberikan layanan sesuai harapan pelanggan. Jika organisasi dapat memberikan layanan yang sama dengan atau melebihi harapan pelanggan, maka kualitas layanan dapat dikatakan baik. Parasuraman, Zeithaml dan Berry (1988, 19) menyatakan bahwa SERVQUAL didasarkan pada teori bahwa pelanggan menilai layanan yang diberikan dengan menggunakan formula/rumus yaitu, kualitas layanan (Q) sama dengan persepsi pelanggan (P) dikurangi harapan pelanggan (E), atau $Q = P - E$.

Tabel 2.2. Contoh Pernyataan dalam Kuesioner SERVQUAL

Dimensi	Contoh Pernyataan Harapan
Tangible	X memiliki sarana fisik yang modern
Reliability	X melakukan hal-hal yang telah dijanjikan tepat waktu
Responsiveness	Pegawai X memberitahu kepada WP ketika layanan mulai dikerjakan
Assurance	Perilaku pegawai menanamkan kepercayaan pada diri Pelanggan
Empathy	X memberikan perhatian secara personal kepada Pelanggan

Sumber: diolah dari Parasuraman, A., Valerie A. Zeithaml dan Leonard L. Berry. 1988. SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing* 64, no. 1: hal. 38-39.

Beberapa rumus yang digunakan dalam penerapan SERVQUAL antara lain rumus skor SERVQUAL yaitu:

$$\text{Skor SERVQUAL} = \text{Skor Persepsi} - \text{Skor Harapan}$$

Sedangkan skor persepsi dan harapan dihitung dengan rumus:

$$SXi = \frac{(X1 \times 1) + (X2 \times 2) + (X3 \times 3) + (X4 \times 4) + (X5 \times 5)}{N}$$

Sei	=	Skor Wajib Pajak terhadap item kuesioner i
X1	=	Jumlah Wajib Pajak dengan jawaban Sangat Tidak Setuju
X2	=	Jumlah Wajib Pajak dengan jawaban Tidak Setuju
X3	=	Jumlah Wajib Pajak dengan jawaban Netral
X4	=	Jumlah Wajib Pajak dengan jawaban Setuju
X5	=	Jumlah Wajib Pajak dengan jawaban Sangat Setuju
N	=	Total Responden

Selain itu, digunakan juga tingkat kepentingan (*importance*) yang dihitung dengan melihat *total score* harapan pada tiap item-item dalam kuesioner apakah berada pada jawaban sangat tidak setuju (sangat tidak penting), tidak setuju (tidak penting), netral, setuju (penting) dan sangat setuju (sangat penting). Langkah pertama yang harus dilakukan adalah menghitung skor item-item harapan (jumlah responden x nilai setiap jawaban) dan menentukan nilai tengahnya. Perhitungannya dapat dilihat pada Tabel 2.3 dengan contoh jumlah responden sebanyak 179 responden.

Tabel 2.3. Tingkat Kepentingan per Jawaban

Sangat Tidak Penting	<i>m</i>	Tidak Penting	<i>m</i>	Netral	<i>m</i>	Penting	<i>m</i>	Sangat Penting
1	(1+2)/2	2	(2+3)/2	3	(3+4)/2	4	(4+5)/2	5
179	268,5	358	447,5	537	626,5	716	805,5	895
m = nilai tengah								

Sumber: diolah dari hasil kuesioner (2016)

Langkah selanjutnya adalah melihat skor total harapan berada pada area sangat tidak setuju (tingkat kepentingan adalah 1), tidak setuju (tingkat kepentingan adalah 2), netral (tingkat kepentingan adalah 3), setuju (tingkat kepentingan adalah 4) atau sangat setuju (tingkat kepentingan adalah 5). Dengan diketahuinya tingkat kepentingan, skor kepuasan pelanggan dapat dihitung dengan rumus:

$$\text{Skor Kepuasan} = \text{Skor SERVQUAL} \times \text{Tingkat Kepentingan}$$

3. Model Kano.

Tan dan Pawitra (2001, 421) menyatakan bahwa model Kano dikembangkan oleh Dr. Noriaki Kano dan rekan-rekannya pada tahun 1984. Model ini dikembangkan untuk mengelompokkan atribut dari suatu barang atau jasa berdasarkan kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan pelanggan. Penggolongan atribut dilakukan dengan mengelompokkan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan positif (*functional*) dan negatif (*dysfunctional*) kepada pelanggan. Atribut-atribut tersebut adalah:

a. *The must-be.*

Jika atribut ini tidak ada atau kinerja tidak memadai maka pelanggan tidak puas. Namun jika atribut ini ada, tidak akan meningkatkan kepuasan karena atribut ini merupakan fungsi dasar yang harus ada dalam sebuah produk.

b. *The one-dimensional.*

Semakin baik kinerja pelayanan, semakin tinggi tingkat kepuasan pelanggan dan sebaliknya.

c. *The attractive.*

Jika atribut ini ada atau kinerjanya memadai, maka akan menghasilkan kepuasan pelanggan yang besar. Namun jika tidak ada, pelanggan tidak akan kecewa/tidak puas.

Dengan mengembangkan kualitas pelayanan pada atribut ini, maka tingkat kepuasan pelanggan akan meningkat.

d. Questionable.

Situasi dimana terdapat kontradiksi pada jawaban-jawaban pelanggan.

e. Reverse.

Pemberian pelayanan justru akan menimbulkan ketidakpuasan pelanggan.

f. Indifferent.

Situasi dimana pelanggan tidak akan terpengaruh pada pemberian pelayanan.

Untuk menggolongkan jawaban pelanggan pada kategori-kategori tersebut, didasarkan pada matriks (gambar 2.2) yang telah ditentukan dalam model Kano dengan melihat jawaban responden atas pernyataan yang diberikan.

Gambar 2.2. Matriks Kelompok Model Kano

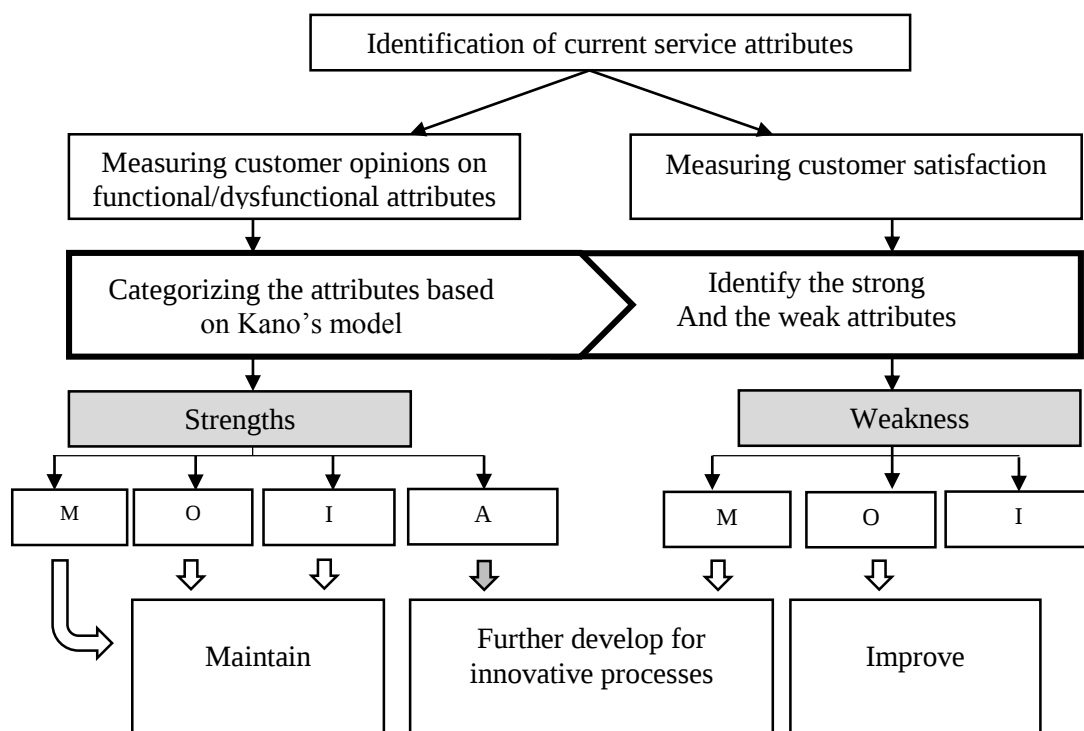
		Dysfunctional				
	Customer needs	Like	Must-be	Neutral	Live with	Dislike
Functional	Like	Q	A	A	A	O
	Must-be	R	I	I	I	M
	Neutral	R	I	I	I	M
	Live with	R	I	I	I	M
	Dislike	R	R	R	R	Q
Notes : A= Attractive, O= One-dimensional, M= Must-be, Q= Questionable, R= Reverse, I= Indifferent						

Sumber: diolah dari Tan, Kay C. dan Theresia A. Pawitra. 2011. Integrating SERVQUAL and Kano's Model Into QFD for Service Excellence Development. *Managing Service Quality* 11, no. 6: hal. 428.

Tidak semua kategori dalam model Kano akan dijadikan fokus pengembangan. Fokus pengembangan akan diutamakan pada item/pernyataan dengan kategori *attractive*, *one-dimensional* dan *must-be* karena kategori-kategori ini mempunyai pengaruh pada kepuasan pelanggan. Integrasi SERVQUAL dan model Kano akan menjadikan proses pengembangan layanan lebih terfokus pada item/pernyataan yang

mempunyai kesenjangan/*gap* negatif pada metode SERVQUAL, yang dinyatakan dalam skor kepuasan dan item/ Pernyataan yang memiliki kategori *attractive*, *one-dimensional* dan *must-be*. Integrasi antara SERVQUAL dan model Kano dapat dilihat pada gambar 2.3.

Gambar 2.3. Integrasi SERVQUAL dan Model Kano



Sumber: diolah dari Tan, Kay C. dan Theresia A. Pawitra. 2011. Integrating SERVQUAL and Kano's Model Into QFD for Service Excellence Development. *Managing Service Quality* 11, no. 6: hal. 425.

4. Quality Function Deployment (QFD).

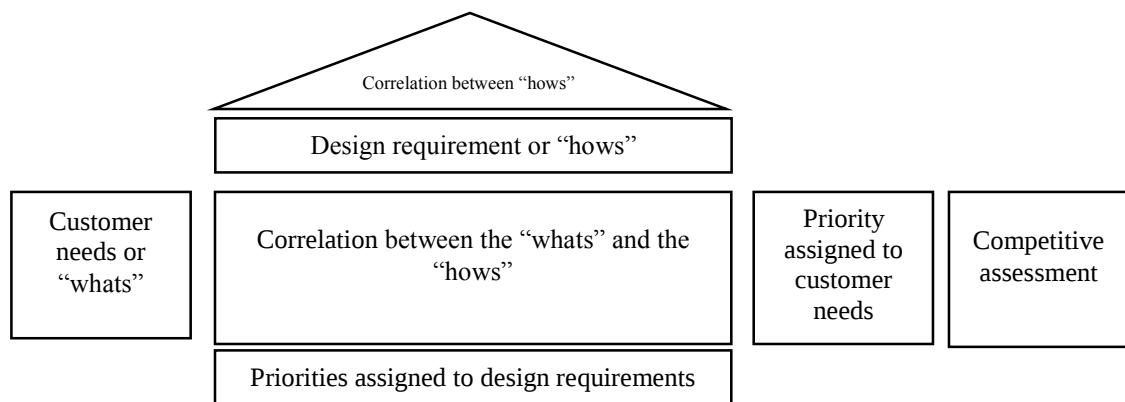
Dalam artikel Product Excellence Using Six Sigma: Quality Function Deployment, disebutkan bahwa QFD adalah sebuah sistem yang digunakan untuk merancang produk atau jasa berdasarkan permintaan pelanggan. Dalam bahasa Jepang, *deployment* berarti *extension* atau meluaskan aktivitas, sehingga QFD berarti tanggung jawab untuk menghasilkan barang/jasa berkualitas harus diberikan kepada semua bagian dari sebuah

perusahaan. Dalam konteks QFD, *quality* berarti memenuhi kebutuhan/keinginan pelanggan, *function* berarti apa yang harus dilakukan, *deployment* berarti siapa yang akan melakukan tugas tersebut. Saat ini ada beberapa perusahaan Jepang yang menggunakan konsep QFD adalah Nissan, Toyota, Komatsu, Nippondenso dan Honda. Tan dan Pawitra (2001, 422) menyatakan bahwa QFD dikembangkan oleh Yoji Akao pada tahun 1972, QFD adalah sistem untuk menerjemahkan keinginan pelanggan menjadi hal-hal teknis pada setiap tahapan siklus produk.

Chan dan Wu (2005, 120) menyatakan bahwa tahapan pertama dari proses QFD disebut dengan *House Of Quality* (HOQ), pada tahap ini kebutuhan pelanggan diidentifikasi kemudian dihubungkan dengan prioritas organisasi, yang kemudian diterjemahkan dalam pengukuran teknis untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. HOQ merupakan penghubung antar '*voice of customer*' dengan '*voice of technician*'. Untuk keperluan itu diperlukan matrix yang disebut House Of Quality (HOQ).

Ada beberapa tujuan penggunaan QFD. Tujuan penggunaan QFD adalah pertama, membantu manajemen lebih cepat dan berbiaya rendah dalam memproduksi produk yang berkualitas. Kedua, manajemen dapat mendesain produk sesuai dengan pelanggan. Ketiga, QFD menyediakan sistem untuk membuat desain dan pengembangan untuk masa depan. Gabungan antara SERVQUAL, model Kano dan QFD diharapkan dapat menghilangkan keterbatasan-keterbatasan yang ada. QFD menyediakan proses perencanaan untuk menerjemahkan kebutuhan pelanggan menjadi langkah-langkah nyata yang bisa dilakukan organisasi. Contoh *House Of Quality* dapat dilihat di gambar 2.4.

Gambar 2.4. House Of Quality



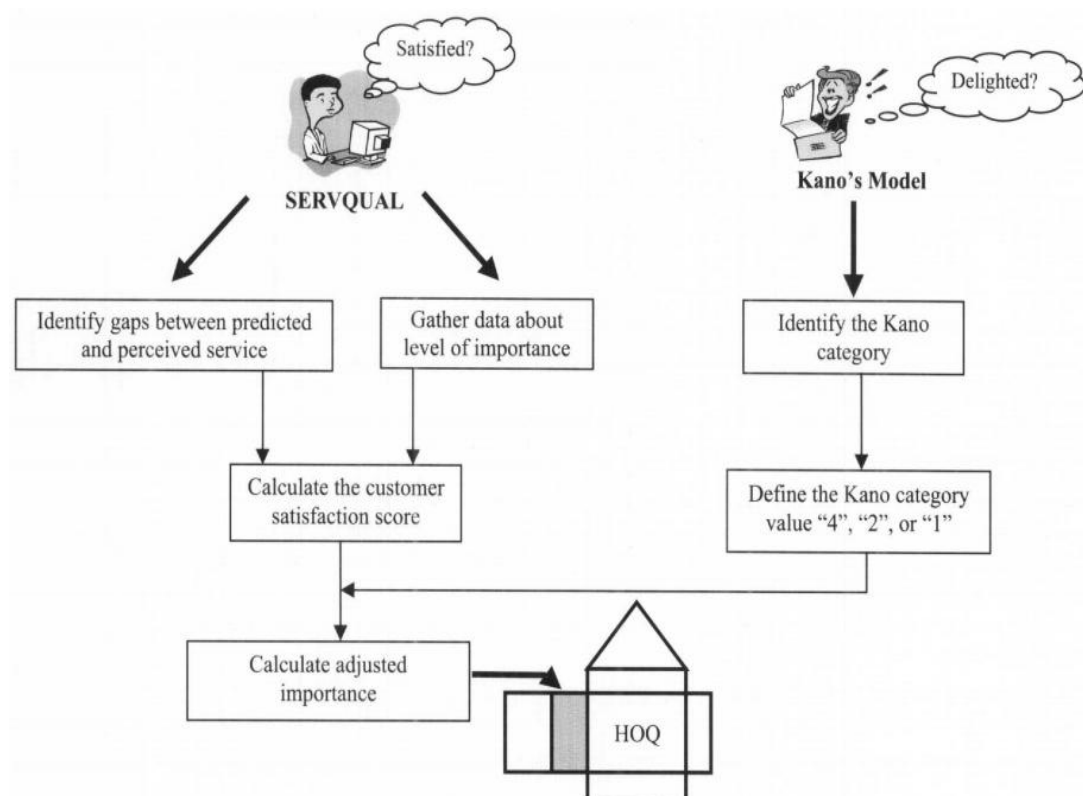
Sumber: Tan, Kay C. dan Theresia A. Pawitra. 2011. Integrating SERVQUAL and Kano's Model Into QFD for Service Excellence Development. *Managing Service Quality* 11, no. 6: hal. 423.

5. Integrasi SERVQUAL, model Kano dalam QFD.

Tan dan Pawitra (2001,418) menyatakan bahwa untuk peningkatan pelayanan, ada beberapa area dalam SERVQUAL yang memerlukan pengembangan lebih lanjut. Pertama, SERVQUAL mengasumsikan hubungan linear antara kepuasan pelanggan dengan kinerja. Asumsi ini tidak selalu benar karena terkadang peningkatan kecil dalam pelayanan akan memberikan peningkatan yang besar dalam kepuasan pelanggan. Kedua, SERVQUAL digunakan sebagai alat pengembangan yang berkelanjutan dimana tekanan pasar saat ini mengharuskan organisasi tidak hanya melakukan pengembangan yang berkelanjutan namun juga melakukan inovasi. Ketiga, SERVQUAL menyediakan informasi mengenai kesenjangan antara harapan dan persepsi namun tidak mampu menyediakan cara bagaimana kesenjangan itu bisa ditutup. Atas dasar itu maka dalam penelitian ini digunakan *tools* lain yang fokus dalam mengurangi kesenjangan pelayanan. Integrasi model Kano ke dalam SERVQUAL akan membantu mengatasi masalah linearitas. Model Kano dapat membantu juga mengatasi masalah inovasi,

karena atribut *attractive* adalah sumber kepuasan pelanggan, dimana atribut ini harus terus dikembangkan. Integrasi SERVQUAL dan model Kano ke dalam QFD akan membantu mengatasi masalah ketiga SERVQUAL yaitu menyediakan panduan dalam mengembangkan atribut yang lemah, seperti yang dapat dilihat pada gambar 2.5.

Gambar 2.5. Integrasi SERVQUAL, model Kano Dalam QFD



Sumber: Tan, Kay C. dan Theresia A. Pawitra. 2011. Integrating SERVQUAL and Kano's Model Into QFD for Service Excellence Development. *Managing Service Quality* 11, no. 6: hal. 426.

Integrasi SERVQUAL dan model Kano diharapkan dapat menghasilkan data dimana skor kepuasan yang kurang dari atau sama dengan nol (0) dan yang masuk kategori *attractive* (A), *one-dimensional* (O) dan *must-be* (M). Dalam melakukan pengembangan kualitas pelayanan, tidak semua item/aspek akan dikembangkan/ditingkatkan. Integrasi SERVQUAL dan model Kano akan membantu

dalam menentukan fokus dan prioritas pengembangan kualitas pelayanan. Dari SERVQUAL akan didapatkan data mengenai skor kepuasan Wajib Pajak. Idealnya, seluruh item dengan skor negatif membutuhkan pengembangan karena skor negatif menunjukkan bahwa pelanggan tidak puas dengan pemberian layanan, namun sangat diperlukan fokus pengembangan agar pengembangan dilakukan tepat sasaran. Selanjutnya batasan kategori model Kano akan menjadi filter kedua. Kategori yang dipertimbangkan untuk dikembangkan adalah kategori *attractive*, *one-dimensional* dan *must-be*. Kategori model Kano tersebut dijadikan fokus pengembangan karena hanya kategori-kategori tersebut yang mempunyai pengaruh pada kepuasan pelanggan. Integrasi SERVQUAL dan model Kano ke dalam QFD dijelaskan oleh Rahmana et al. (2014, 64) dalam beberapa langkah.

Langkah-langkah yang dilakukan dimulai dengan menghitung skor kepuasan pelanggan dengan menggunakan skor SERVQUAL/*gap score* dan tingkat kepentingan, kemudian dilanjutkan dengan mengkategorikan ke dalam model Kano menggunakan matriks yang telah disediakan. Setelah area-area yang akan dikembangkan diidentifikasi, maka digunakan QFD untuk membantu membuat prioritas langkah-langkah perbaikan/pengembangan. Alur yang akan dilakukan dalam menggunakan metode ini dimulai dengan menentukan tingkat/skor kepuasan pelanggan dengan SERVQUAL yang dimulai dengan menentukan/menghitung harapan dan persepsi pelanggan mengenai pelayanan yang diberikan sebuah organisasi. Selanjutnya, dilakukan penghitungan skor SERVQUAL/kesenjangan (*gap*) antara harapan dan persepsi pelanggan untuk menghitung skor kepuasan. Skor kepuasan pelanggan dapat dihitung dengan mengalikan skor SERVQUAL/kesenjangan (*gap*) antara harapan dan

persepsi dengan tingkat kepentingan pelanggan terhadap item-item SERVQUAL. Skor kepuasan negatif berarti persepsi pelanggan akan pelayanan masih di bawah harapan yang berarti pelanggan tidak puas dengan pemberian layanan. Peningkatan layanan akan difokuskan pada skor kepuasan pelanggan yang kurang dari atau sama dengan nol (0).

Selanjutnya kategori dan nilai dari respon atas pertanyaan *functional* dan *dysfunctional* menggunakan model Kano ditentukan. Setelah semua item mempunyai kategori maka item selain *attractive* (A), *one-dimensional* (O) dan *must-be* (M) dikeluarkan dari fokus pengembangan. Kemudian dikalikan dengan nilai “4” untuk atribut *attractive*, “2” untuk atribut *one-dimensional*, dan “1” untuk atribut *must-be*. Langkah berikutnya adalah menentukan area-area dimana kualitas layanan akan ditingkatkan menggunakan integrasi SERVQUAL, model Kano ke dalam *House Of Quality* (HOQ). Area-area tersebut adalah area yang memenuhi kriteria yang telah ditentukan sebelumnya. Kriteria tambahan diterapkan dengan menghitung rata-rata nilai kepentingan yang disesuaikan. Item dengan nilai kepentingan yang disesuaikan di atas rata-rata akan dijadikan fokus pengembangan.

Selanjutnya, *technical requirements* ditentukan dengan melihat standar umum layanan yang telah dibuat (SOP atau peraturan) dan didukung dengan *interview* atau *focus group discussion* dengan orang yang berkompeten. Langkah berikutnya adalah menentukan hubungan antara area kualitas layanan yang akan ditingkatkan dengan *technical requirements*, hubungan tersebut dikelompokkan menjadi 3 kelompok yaitu “1” menunjukkan hubungan yang lemah, “3” menunjukkan hubungan sedang dan “9” menunjukkan hubungan yang kuat. Hubungan yang paling kuat menandakan area

pertama yang harus ditingkatkan.

C. Hasil Penelitian Sebelumnya

Tabel 2.3. Ringkasan Penelitian Sebelumnya dan Perbandingan dengan Penelitian Penulis

Peneliti	Judul	Metodologi	Hasil
Chang (2008)	Taiwanese Tourists Perceptions Of Service Quality On Outbond Guided Package Tours	SERVQUAL-Interview-Kualitas Pelayanan di Bidang Pariwisata	Tangible tidak dipandang penting oleh turis. 5 dimensi SERVQUAL harus dikembangkan dengan menambah <i>communication</i> dan <i>sociability</i> .
Tan dan Pawitra (2001)	Integrating SERVQUAL and Kano's Model into QFD for Service Excellence Development	SERVQUAL, model Kano, dan QFD-Kuesioner-Pariwisata	SERVQUAL, model Kano, dan QFD memberikan nilai daripada jika metode tersebut dipakai terpisah.
Syabhana (2004)	Analisis Kualitas Pelayanan Pajak Pada Kantor Pelayanan Pajak Jakarta Pulogadung	SERVQUAL-Kuesioner-Administrasi Perpajakan	Kualitas pelayanan 70% harapan WAJIB PAJAK. Kualitas pelayanan pada 5 dimensi belum optimal.
Peneliti	Judul	Metodologi	Perbandingan dengan Penelitian Sebelumnya
Yuseva Arya P (2015)	Pengukuran dan Peningkatan Kualitas Administrasi dan Pelayanan Perpajakan Wajib Pajak Orang Pribadi	SERVQUAL, Kano dan QFD-Triangulasi Data	Penggunaan metode di bidang perpajakan dengan menggunakan triangulasi data interview, kuesioner, analisis dokumen

Sumber: diolah dari berbagai sumber

Perbedaan dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis dengan yang dijadikan rujukan adalah obyek yang diteliti yaitu kualitas pelayanan pada sektor pemerintahan (administrasi perpajakan). Selain itu, penulis juga menggunakan triangulasi data yang tidak dilakukan dalam penelitian yang dijadikan rujukan yaitu survei, wawancara dan analisis dokumen.

D. Pemandangan (*Best Practices*)

Institusi Pajak di Swedia merupakan institusi pemerintah yang paling dipercaya oleh masyarakatnya dibanding institusi pemerintah lainnya. Pada tahun 2011, 62% masyarakat dan 68% perusahaan menyatakan percaya bagaimana institusi pajak menjalankan kewajibannya. Selain itu, 96% pengunjung kantor pajak dan 97% teleponer menyatakan bahwa mereka diperlakukan secara terhormat. Di Swedia, institusi pajak mengerti bahwa pelayanan mereka tidak bisa hanya dibangun dari apa yang dipandang pelayanan yang baik dan efisien dari sisi internal institusi pajak, karena mungkin saja Wajib Pajak mempunyai perspektif lain mengenai pelayanan yang baik dan efisien. Insititusi pajak di Swedia melakukan pengukuran kualitas pelayanan yang dilakukan 4 kali dalam setahun, survei yang lebih luas dilakukan 1 kali setahun.

Di Amerika Serikat, dibentuk Electronic Tax Administration Advisory Committee Members (ETAAC). ETAAC secara tahunan akan memberikan rekomendasi kepada IRS agar meningkatkan layanan dan kepatuhan melalui administrasi pajak elektronik yang efektif. Selain itu, ETAAC juga memberikan rekomendasi dan membuat laporan untuk kongres. ETAAC merekomendasikan bahwa IRS, kongres dan *stakeholders* lain harus mengerti dan mengevaluasi faktor-faktor penting pendukung administrasi perpajakan yang efektif. Salah satu cara yang ditempuh untuk mempertahankan kualitas pelayanan adalah dalam penghematan pengeluaran IRS, pengeluaran untuk pelayanan kepada Wajib Pajak tidak diikutsertakan dalam penghematan tersebut. Selain ETAAC, The National Taxpayer Advocate adalah institusi lain yang juga mengawasi kinerja IRS dalam memenuhi kebutuhan Wajib Pajak.