

**ANALISIS PENGARUH FAKTOR PELAYANAN PRIMA (*SERVICE EXCELLENCE*)  
TERHADAP KEPUASAN WAJIB PAJAK  
(Studi Kasus di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Malang Utara)**

***ANALYSIS OF SERVICE EXCELLENCE INFLUENCE TO THE TAXPAYER  
SATISFACTION  
(Case Study Tax Office of Malang Utara)***

**Yesi Nur Fadilah<sup>1)</sup>, Mochamad Choiri<sup>2)</sup>, Rahmi Yuniarti<sup>3)</sup>**

Program Studi Teknik Industri Universitas Brawijaya

Jalan MT. Haryono 167, Malang, 65145, Indonesia

E-mail: [yesi.nurfadilah@gmail.com](mailto:yesi.nurfadilah@gmail.com)<sup>1)</sup>, [moch.choiri76@ub.ac.id](mailto:moch.choiri76@ub.ac.id)<sup>2)</sup>, [rahmi.yuniarti@ub.ac.id](mailto:rahmi.yuniarti@ub.ac.id)<sup>3)</sup>

**Abstrak**

*Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Malang Utara sebagai salah satu penyelenggara pelayanan publik dituntut mampu memberikan pelayanan prima demi kepuasan wajib pajak. Namun dihadapkan masih adanya keluhan terhadap pelayanan yang diberikan. Oleh karena itu perlu diadakan pengukuran kepuasan dengan cara menyebarkan kuesioner yang terdiri dari 26 butir pernyataan berdasarkan 6 faktor service excellence kepada wajib pajak. Kuesioner yang disebarkan dianalisis menggunakan Importance Performance Analysis (IPA) untuk mengetahui atribut dari faktor service excellence yang perlu diperbaiki. Sedangkan analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh faktor service excellence terhadap kepuasan wajib pajak. Penyebab permasalahan dari atribut pelayanan yang paling berpengaruh terhadap kepuasan wajib pajak serta masih memerlukan perbaikan dianalisis dengan menggunakan Root Cause Analysis (RCA). Hasil analisis regresi linier berganda faktor perhatian paling berpengaruh terhadap kepuasan wajib pajak dengan nilai standardized coefficients beta paling tinggi sebesar 0,315. Berdasarkan Importance Performance Analysis atribut yang diprioritaskan untuk ditingkatkan pelayanannya yaitu tentang kemampuan komunikasi pegawai, perhatian terhadap kebutuhan wajib pajak, perhatian terhadap saran, dan tanggung jawab pegawai terhadap kemudahan penyampaian pengaduan yang selanjutnya dianalisis penyebab permasalahannya dengan RCA sehingga dapat dibuat saran perbaikan sebagai upaya peningkatan kepuasan wajib pajak.*

**Kata Kunci:** *Kepuasan, Service Excellence, Regresi Linier Berganda, Importance Performance Analysis, Root Cause Analysis*

**1. Pendahuluan**

Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Malang Utara merupakan salah satu birokrasi pemerintah yang menyelenggarakan pelayanan publik. Dalam pelaksanaan kegiatan penyediaan jasa, KPP Pratama Malang Utara tentu telah berusaha melakukan yang terbaik demi kepuasan wajib pajak, tetapi dalam kegiatan operasionalnya tidak dapat dihindarkan dari masalah-masalah tertentu yang dapat menyebabkan penilaian terhadap pelayanan tidak maksimal sehingga dapat menimbulkan rasa ketidakpuasan wajib pajak atas pelayanan yang diberikan. Berdasarkan data yang diperoleh dari Seksi Pengolahan Data & Informasi bahwa masih adanya keluhan wajib pajak tentang pelayanan yang diberikan oleh KPP Pratama Malang Utara.

Dengan demikian, KPP Pratama Malang Utara harus memberikan pelayanan yang lebih dari sekedar pelayanan kualitas yaitu dengan memberikan pelayanan prima agar kepuasan wajib pajak dapat dipenuhi serta dapat memunculkan kepercayaan dan loyalitas dari wajib pajak. Pemberian pelayanan prima sebagai usaha untuk mencapai kepuasan dan loyalitas pelanggan, pihak penyedia jasa dapat berpedoman pada faktor pelayanan prima (*service excellence*) yang menurut Barata (2004) terdiri kemampuan (*ability*), penampilan (*appearance*), perhatian (*attention*), tindakan (*action*), tanggung jawab (*accountability*), dan sikap (*attitude*).

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui atribut yang diprioritaskan dalam meningkatkan kepuasan pelayanan IPA dan

analisis regresi linier berganda serta memberikan rekomendasi perbaikan pelayanan berdasarkan *Root Cause Analysis*.

## 2. Metode Penelitian

Penelitian ini termasuk jenis penelitian deskriptif, yaitu penelitian yang ciri utamanya adalah memberikan penjelasan objektif, komparasi, dan evaluasi sebagai bahan pengambilan keputusan bagi yang berwenang. Langkah-langkah tersebut meliputi tahap identifikasi awal, pengumpulan data dan pengolahan data.

### 2.1 Tahap Identifikasi Awal

Tahap ini diawali dengan pengidentifikasian masalah yaitu masih adanya keluhan dari wajib pajak tentang pelayanan yang diberikan serta belum adanya pengukuran kepuasan yang berfokus pada *service excellence*.

### 2.2 Tahap Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan melalui *Library Research* dan *Field Research*.

*Library Research* dilakukan dengan cara studi literatur tentang teori-teori mengenai permasalahan yang dibahas.

*Field Research* dilakukan dengan observasi, wawancara dengan pihak manajemen serta penyebaran kuesioner. Pembuatan kuesioner berdasarkan 6 faktor *service excellence*. Kuesioner disebarkan kepada 100 responden, sesuai dengan teori yang dijelaskan oleh Fraenkel dan Wallen (1993) bahwa besar sampel minimum untuk jenis penelitian deskriptif sebanyak 100 sampel.

### 2.3 Tahap Pengolahan Data

Tahap pengolahan data yang dilakukan adalah sebagai berikut:

#### 1. Uji Reliabilitas dan Validitas

Uji reliabilitas dan validitas digunakan untuk mengukur dan menguji kuesioner yang diberikan kepada responden sudah reliabel dan valid.

#### 2. Pengukuran tingkat kepuasan wajib pajak dengan *Importance Performance Analysis* (IPA)

IPA digunakan untuk mengetahui prioritas atribut dari faktor *service excellence* mana yang perlu diutamakan untuk meningkatkan kepuasan wajib pajak.

#### 3. Uji Regresi Linier Berganda

Uji regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui hubungan antara sebuah variabel dependen dengan beberapa variabel independen dan diketahui faktor *service excellence* yang paling dominan terhadap kepuasan wajib pajak.

#### 4. Analisis penyebab permasalahan

Dilakukan untuk menganalisis penyebab permasalahan atribut dari faktor *service excellence* yang membutuhkan prioritas perbaikan dengan menggunakan *Root Cause Analysis* (RCA).

#### 5. Saran atau Rekomendasi Perbaikan

Saran atau rekomendasi perbaikan yang diberikan ke perusahaan berdasarkan pada analisis regresi linier berganda, IPA, dan RCA.

#### 6. Kesimpulan dan Saran

Setelah diperoleh pemecahan masalah, maka langkah selanjutnya adalah menarik kesimpulan berdasarkan hasil pengolahan data dan memberikan saran-saran bagi perusahaan.

## 3. Hasil dan Pembahasan

### 3.1 Pengumpulan Data

Sebagai survei pendahuluan kuesioner disebarkan kepada 30 responden. Setelah terbukti reliabel dan valid selanjutnya dilakukan penyebaran kuesioner kepada 70 responden. Sehingga total responden penelitian yaitu berjumlah 100 responden. Penilaian menggunakan skala Likert 1-5. Faktor serta atribut pelayanan pada kuesioner ditunjukkan pada Tabel 1.

**Tabel 1.** Faktor dan Pernyataan Kuesioner

No	Faktor	Pernyataan
1	<i>Ability</i> (Kemampuan)	Pegawai mampu berkomunikasi dengan baik
2		Pegawai mampu mengetahui kebutuhan wajib pajak
3		Pegawai mampu memberikan penjelasan dengan baik
4		<i>Account Representative</i> mampu dalam melayani wajib pajak
5		<i>Security</i> mampu memberikan rasa aman kepada wajib pajak
6	<i>Appearance</i> (Penampilan)	Penampilan fisik pegawai rapi dalam melayani wajib pajak
7		Penampilan fisik pegawai sopan dalam melayani wajib pajak
8		Tutur kata pegawai tidak menyinggung perasaan pada saat melakukan pelayanan
9		Pegawai memperlakukan wajib pajak dengan baik

No	Faktor	Pernyataan
10	Attention (Perhatian)	Pegawai memberikan perhatian terhadap kebutuhan wajib pajak
11		Pegawai memberikan perhatian terhadap saran yang diberikan wajib pajak
12		Pegawai memberikan perhatian terhadap kritik yang diberikan wajib pajak
13		Pegawai memberikan perhatian kenyamanan wajib pajak yang berkaitan dengan fasilitas fisik
14		Security memberikan perhatian kepada wajib pajak pada saat memasuki pintu masuk area Tempat Pelayanan Terpadu (TPT)
15	Action (Tindakan)	Pegawai merespon keluhan yang disampaikan wajib pajak dengan cepat
16		Pegawai bekerja dengan kesalahan yang minimal
17		Pegawai menyediakan fasilitas penunjang kepada wajib pajak berupa teknologi informasi
18		Pegawai memberikan informasi terbaru kepada wajib pajak
19	Accountability (Tanggung jawab)	Pegawai bertanggung jawab atas pelayanan yang diberikan
20		Pegawai bertanggung jawab terhadap kemudahan wajib pajak dalam melakukan pengaduan
21		Pegawai bertanggung jawab atas kesalahan yang dilakukan
22		Security bertanggung jawab dalam mengawasi lingkungan dengan baik
23	Attitude (Sikap)	Pegawai sabar dalam memberikan pelayanan kepada wajib pajak
24		Pegawai ramah dalam memberikan pelayanan kepada wajib pajak
25		Pegawai sopan dalam memberikan pelayanan kepada wajib pajak
26		Security menjaga ketertiban lingkungan

### 3.2 Uji Reliabilitas dan Validitas

Pada tahap ini dilakukan pengujian reliabilitas dan validitas berdasarkan kuesioner yang disebarakan kepada 30 responden.

Rumus reliabilitas (Singarimbun,1995):

$$\rho = 1 - \frac{6D^2}{N(N^2-1)} \quad (\text{pers.1})$$

Rumus perhitungan validitas (Nazir,1983):

$$r = \frac{N(\sum XY) - (\sum X \sum Y)}{\sqrt{[N\sum X^2 - (\sum X)^2][N\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}} \quad (\text{pers.2})$$

Hasil perhitungan reliabilitas dan validitas didapatkan 26 pernyataan dinyatakan valid dan reliabel.

### 3.3 Importance Performance Analysis (IPA)

Dari hasil IPA didapat kan bahwa artibut pernyataan yang perlu diprioritaskan peningkatan pelayanannya yaitu yang berada pada Kuadran I dan Kuadran III meliputi komunikasi pegawai, perhatian terhadap kebutuhan, tanggung jawab terhadap kemudahan penyampaian pengaduan, serta perhatian terhadap saran. Selanjutnya, dilakukan analisis regresi linier berganda untuk mengetahui pengaruh faktor pelayanan prima terhadap kepuasan wajib pajak.

### 3.4 Uji Regresi Linier Berganda

Langkah awal analisis regresi adalah pemeriksaan terhadap asumsi regresi linier berganda yang meliputi normalitas, multikolinearitas dan heteroskedastisitas.

1. Uji Normalitas dilakukan dengan menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov.

**Tabel 2.** Uji Kolmogorov-Smirnov

		Kepuasan
N		100
Normal	Mean	3.88846
Parameters <sup>a,b</sup>	Std. Deviation	.387807
Most Extreme	Absolute	.079
Differences	Positive	.079
	Negative	-.073
Kolmogorov-Smirnov Z		.792
Asymp. Sig. (2-tailed)		.557

Nilai Sig. (0,557) lebih besar dari tingkat signifikansi yang ditentukan yaitu 0,05 ( $\alpha = 5\%$ ) sehingga dapat disimpulkan bahwa residual berdistribusi normal.

2. Uji Multikolinearitas

Pengujian multikolinieritas dilakukan dengan melihat nilai VIF (*Variant Inflected Factor*) jika nilai VIF > 10 maka dapat dikatakan terdapat gejala multikolinieritas.

**Tabel 3.** Nilai VIF

Variabel	Nilai VIF	Kesimpulan
Kemampuan	1,630	Tidak ada multikolinieritas
Penampilan	2,258	Tidak ada multikolinieritas
Perhatian	1,454	Tidak ada multikolinieritas
Tindakan	2,254	Tidak ada multikolinieritas
Tanggung jawab	1,751	Tidak ada multikolinieritas
Sikap	1,481	Tidak ada multikolinieritas

Semua variabel independen memiliki nilai VIF < 10 sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada *problem* multikolinieritas.

### 3. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas adalah untuk melihat apakah terdapat ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Ada atau tidaknya masalah heteroskedastisitas dapat diketahui melalui hasil *scatterplot*. Pencarian data tersebar secara acak, tidak membentuk pola sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada masalah heteroskedastisitas pada residual. Dengan terpenuhinya semua asumsi maka pengujian regresi linier berganda dapat dilanjutkan.

**Tabel 4. Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.863 <sup>a</sup>	.844	.828	.202410

- a. Predictors: (Constant), Sikap, Kemampuan, Perhatian, Tanggungjawab, Tindakan, Penampilan  
 b. Dependent Variable: Kepuasan

Nilai koefisien determinasi adalah 82,8% hal ini berarti bahwa kepuasan wajib pajak KPP Pratama Malang Utara 82,8% dipengaruhi oleh kemampuan, penampilan, perhatian, tindakan, tanggung jawab, dan sikap. Sedangkan sisanya sebesar 17,2 % dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

**Tabel 5. Anova**

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11.079	6	1.846	45.069	.000 <sup>a</sup>
	Residual	3.810	93	.041		
	Total	14.889	99			

- a. Predictors: (Constant), Sikap, Kemampuan, Perhatian, Tanggungjawab, Tindakan, Penampilan  
 b. Dependent Variable: Kepuasan

Dari hasil uji F pada Tabel 5. dapat diketahui apakah seluruh variabel bebas yang ada dalam model ini yaitu kemampuan, penampilan, perhatian, tindakan, tanggung jawab, dan sikap secara simultan atau bersama-sama memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan wajib pajak.

$H_0$  = Tidak ada pengaruh yang signifikan secara simultan antara faktor kemampuan, penampilan, perhatian, tindakan, tanggung jawab, dan sikap terhadap kepuasan.

$H_1$  = Ada pengaruh yang signifikan secara simultan antara faktor kemampuan, penampilan,

perhatian, tindakan, tanggung jawab, dan sikap terhadap kepuasan.

$H_0$  diterima jika  $F_{hitung} \leq F_{tabel}$  dan  $H_0$  ditolak jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$ . Pada Tabel 5. didapatkan nilai  $F_{hitung}$  (45,069) >  $F_{tabel}$  (2,31) yang berarti ada pengaruh yang signifikan secara simultan antara faktor kemampuan, penampilan, perhatian, tindakan, tanggung jawab, dan sikap secara bersama-sama terhadap kepuasan wajib pajak.

**Tabel 6. Coefficients Pengujian Regresi**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-2.295	.387		-5.934	.000
	Kemampuan	.196	.078	.168	2.515	.014
	Penampilan	.081	.094	.068	.865	.049
	Perhatian	.371	.074	.315	4.985	.000
	Tindakan	.110	.089	.098	1.246	.016
	Tanggung jawab	.292	.081	.249	3.585	.001
	Sikap	.365	.078	.308	4.826	.000

Dari hasil uji t pada Tabel 6. dapat diketahui apakah secara individual variabel bebas yaitu kemampuan, penampilan, perhatian, tindakan, tanggung jawab, dan sikap memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan wajib pajak.

1. Faktor kemampuan dengan kepuasan wajib pajak

$H_0$  : Tidak ada pengaruh yang signifikan secara parsial antara faktor kemampuan (*ability*) terhadap kepuasan wajib pajak.

$H_1$  : Ada pengaruh yang signifikan secara parsial antara faktor kemampuan (*ability*) terhadap kepuasan wajib pajak.

Dari Tabel 6. *sig.* (0,014) <  $\alpha$  (0,05) maka  $H_0$  ditolak artinya ada pengaruh yang signifikan secara parsial antara faktor kemampuan (*ability*) terhadap kepuasan wajib pajak.

2. Faktor penampilan dengan kepuasan wajib pajak

$H_0$  : Tidak ada pengaruh yang signifikan secara parsial antara faktor penampilan (*appearance*) terhadap kepuasan wajib pajak.

$H_1$  : Ada pengaruh yang signifikan secara parsial antara faktor penampilan (*appearance*) terhadap kepuasan wajib pajak.

Dari Tabel 6. *Sig.* (0,049) <  $\alpha$  (0,05) maka  $H_0$  ditolak artinya ada pengaruh yang signifikan secara parsial antara faktor

- penampilan (*appearance*) terhadap kepuasan wajib pajak.
3. Faktor perhatian dengan kepuasan wajib pajak
 

$H_0$  : Tidak ada pengaruh yang signifikan secara parsial antara faktor perhatian (*attention*) terhadap kepuasan wajib pajak.

$H_1$  : Ada pengaruh yang signifikan secara parsial antara faktor perhatian (*attention*) terhadap kepuasan wajib pajak.

Dari Tabel 6.  $Sig. (0,000) < \alpha (0,05)$  maka  $H_0$  ditolak artinya ada pengaruh yang signifikan secara parsial antara faktor perhatian (*attention*) terhadap kepuasan wajib pajak.
  4. Faktor tindakan dengan kepuasan wajib pajak
 

$H_0$  : Tidak ada pengaruh yang signifikan secara parsial antara faktor tindakan (*action*) terhadap kepuasan wajib pajak.

$H_1$  : Ada pengaruh yang signifikan secara parsial antara faktor tindakan (*action*) terhadap kepuasan wajib pajak.

Dari Tabel 6.  $Sig. (0,016) < \alpha (0,05)$  maka  $H_0$  ditolak artinya ada pengaruh yang signifikan secara parsial antara faktor tindakan (*action*) terhadap kepuasan wajib pajak.
  5. Faktor tanggung jawab dengan kepuasan wajib pajak
 

$H_0$  : Tidak ada pengaruh yang signifikan secara parsial antara faktor tanggung jawab (*accountability*) terhadap kepuasan wajib pajak.

$H_1$  : Ada pengaruh yang signifikan secara parsial antara faktor tanggung jawab (*accountability*) terhadap kepuasan wajib pajak.

Dari Tabel 6.  $Sig. (0,001) < \alpha (0,05)$  maka  $H_0$  ditolak artinya ada pengaruh yang signifikan secara parsial antara faktor tanggung jawab (*accountability*) terhadap kepuasan wajib pajak.
  6. Faktor sikap dengan kepuasan wajib pajak
 

$H_0$  : Tidak ada pengaruh yang signifikan secara parsial antara faktor sikap (*attitude*) terhadap kepuasan wajib pajak.

$H_1$  : Ada pengaruh yang signifikan secara parsial antara faktor sikap (*attitude*) terhadap kepuasan wajib pajak.

Dari Tabel 6.  $Sig. (0,000) < \alpha (0,05)$  maka  $H_0$  ditolak artinya ada pengaruh yang signifikan secara parsial antara faktor sikap (*attitude*) terhadap kepuasan wajib pajak.

Dari *output* SPSS pada Tabel 6. didapat persamaan regresi:  

$$Y = 0,168 X_1 + 0,068 X_2 + 0,315 X_3 + 0,098 X_4 + 0,249 X_5 + 0,308 X_6 + e$$

Berikut adalah interpretasi persamaan regresi:

1. Nilai  $b_1 = +0,168$   
 Hubungan antara kemampuan ( $X_1$ ) dengan kepuasan ( $Y$ ), setiap kenaikan kemampuan sebesar satu satuan dengan asumsi variabel penampilan, perhatian, tindakan, tanggung jawab dan sikap tetap, maka kepuasan akan meningkat sebesar 0,168 satuan.
2. Nilai  $b_2 = +0,068$   
 Hubungan antara penampilan ( $X_2$ ) dengan kepuasan ( $Y$ ), setiap kenaikan penampilan sebesar satu satuan dengan asumsi variabel kemampuan, perhatian, tindakan, tanggung jawab dan sikap tetap, maka kepuasan akan meningkat sebesar 0,068 satuan.
3. Nilai  $b_3 = +0,315$   
 Hubungan antara perhatian ( $X_3$ ) dengan kepuasan ( $Y$ ), setiap kenaikan perhatian sebesar satu satuan dengan asumsi variabel kemampuan, penampilan, tindakan, tanggung jawab dan sikap tetap, maka kepuasan akan meningkat sebesar 0,315 satuan.
4. Nilai  $b_4 = +0,098$   
 Hubungan antara tindakan ( $X_4$ ) dengan kepuasan ( $Y$ ), setiap kenaikan tindakan sebesar satu satuan dengan asumsi variabel kemampuan, penampilan, perhatian, tanggung jawab dan sikap tetap, maka kepuasan akan meningkat sebesar 0,098 satuan.
5. Nilai  $b_5 = +0,249$   
 Hubungan antara tanggung jawab ( $X_5$ ) dengan kepuasan ( $Y$ ), setiap kenaikan tanggung jawab sebesar satu satuan dengan asumsi variabel kemampuan, penampilan, perhatian, tindakan dan sikap tetap, maka kepuasan akan meningkat sebesar 0,249 satuan.
6. Nilai  $b_6 = +0,308$   
 Hubungan antara sikap ( $X_6$ ) dengan kepuasan ( $Y$ ), setiap kenaikan sikap sebesar satu satuan dengan asumsi variabel kemampuan, penampilan, perhatian, tindakan dan tanggung jawab tetap, maka kepuasan akan meningkat sebesar 0,308 satuan.

### 3.4.1 Analisis Hasil Pengolahan Regresi Linier Berganda

Koefisien determinasi menunjukkan seberapa besar kemampuan variabel bebas dalam menjelaskan varians variabel terikatnya. Nilai koefisien determinasi berkisar antara 0-1, semakin mendekati 1 berarti semakin tinggi kemampuan variabel bebas dalam menjelaskan varians variabel terikatnya. Pada penelitian ini, nilai koefisien determinasi yaitu sebesar 0,828 atau secara persentase sebesar 82,8% yang berarti kepuasan wajib pajak KPP Pratama Malang Utara 82,8% dipengaruhi atau dijelaskan oleh kemampuan, penampian, tindakan, tanggung jawab dan sikap sedangkan 17,2% dipengaruhi atau dijelaskan oleh variabel lain yang tidak ditentukan pada penelitian.

Uji F digunakan untuk mengetahui apakah variabel bebas secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terikat. Hal ini dapat diketahui dengan membandingkan nilai  $F_{hitung}$  dan  $F_{tabel}$ . Jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$  maka variabel bebas secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap variabel bebas. Hasil yang ditunjukkan melalui uji F yaitu nilai  $F_{hitung}$  (45,069)  $>$   $F_{tabel}$  (2,31) berarti bahwa faktor kemampuan, penampilan, perhatian, tindakan, tanggung jawab, dan sikap secara simultan atau bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kepuasan wajib pajak.

Uji t digunakan untuk mengetahui apakah dalam model regresi, variabel bebas secara parsial berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terikat. Hal ini dapat diketahui dengan membandingkan nilai signifikansi di *output* SPSS dan  $\alpha$  (0,05). Jika nilai sig.  $<$   $\alpha$  (0,05) maka variabel bebas secara parsial berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terikat. Hasil yang ditunjukkan melalui uji t yaitu faktor kemampuan, penampilan, perhatian, tindakan dan tanggung jawab memiliki nilai sig.  $<$   $\alpha$  (0,05) berarti bahwa masing-masing faktor secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kepuasan wajib pajak.

Koefisien persamaan regresi digunakan untuk mengetahui variabel manakah yang merupakan variabel dominan atau variabel yang paling berpengaruh terhadap variabel terikat. Dari enam faktor pelayanan prima, faktor perhatian memiliki nilai *standardized coefficients beta* paling tinggi yaitu sebesar 0,315 maka perhatian merupakan faktor yang paling dominan sehingga dapat diberikan saran perbaikan untuk lebih meningkatkan perhatian terhadap wajib pajak yang meliputi perhatian

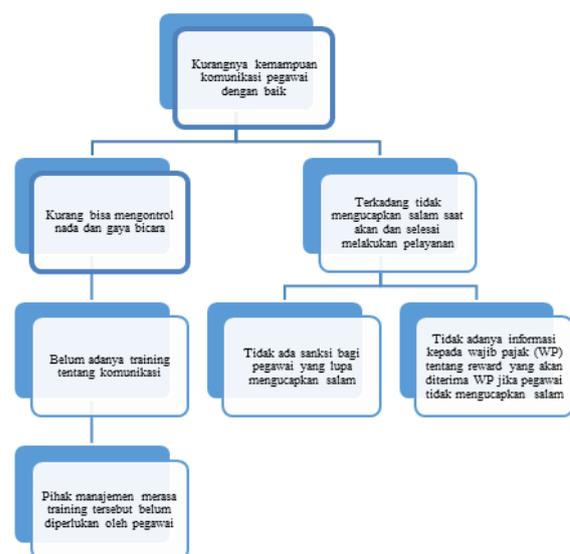
akan kebutuhan wajib pajak, saran dan kritik yang diberikan, fasilitas fisik yang tersedia serta perhatian saat kedatangan wajib pajak.

Pada IPA atribut perhatian akan kebutuhan wajib pajak dan perhatian akan saran termasuk dalam Kuadran I dan Kuadran III sehingga merupakan atribut yang perlu diprioritaskan dalam peningkatan pelayanannya. Selanjutnya dibuat RCA berdasarkan atribut yang dominan menentukan pelayanan serta masih termasuk pada Kuadran I dan III.

### 3.5 Root Cause Analysis (RCA)

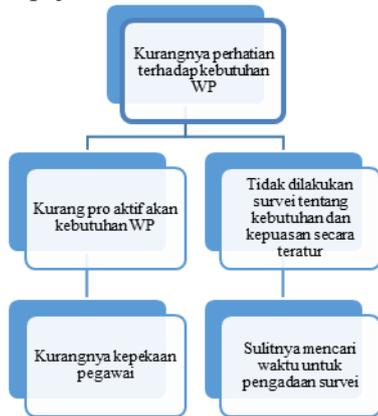
Setelah diketahui atribut pernyataan yang perlu ditingkatkan pelayanannya serta faktor *service excellence* yang paling dominan terhadap kepuasan wajib pajak kemudian dilakukan analisis akar masalah yang menyebabkan atribut pernyataan tersebut masih dirasakan belum memuaskan pelayanannya oleh wajib pajak. RCA dilakukan untuk atribut pernyataan yang dominan dalam menentukan kepuasan wajib pajak (atribut faktor perhatian) serta atribut pernyataan yang masih terletak pada Kuadran I (*High Priority*) dan Kuadran III (*Low Priority*), antara lain sebagai berikut.

1. Kurangnya kemampuan komunikasi pegawai dengan baik



Gambar 1. RCA Atribut Kurangnya Kemampuan Komunikasi

2. Kurangnya perhatian terhadap kebutuhan wajib pajak (WP)



**Gambar 2.** RCA Atribut Kurangnya Perhatian Terhadap Kebutuhan Wajib Pajak

3. Kurangnya perhatian terhadap saran



**Gambar 3.** RCA Atribut Kurangnya Perhatian Terhadap Saran

4. Kurangnya tanggung jawab pegawai terhadap kemudahan penyampaian pengaduan



**Gambar 4.** RCA Atribut Kurangnya Tanggung Jawab Pegawai Terhadap Kemudahan Penyampaian Pengaduan

### 3.6 Saran Perbaikan

Saran perbaikan dibedakan berdasarkan posisi masing-masing atribut pernyataan dalam *Importance Performance Diagram*. Saran perbaikan dibedakan dua yaitu saran perbaikan untuk atribut pernyataan yang masuk dalam Kuadran I dan Kuadran III merupakan atribut pernyataan yang harus diprioritaskan dalam peningkatan pelayanannya serta saran perbaikan untuk atribut pernyataan yang berada pada Kuadran II dan Kuadran IV merupakan pernyataan yang perlu dipertahankan dalam pelaksanaan pelayanannya agar kepuasan wajib pajak semakin meningkat.

#### 3.6.1 Saran Perbaikan Atribut Pernyataan Kuadran I dan III

Berikut ini adalah saran yang dapat diberikan kepada pihak manajemen untuk atribut pernyataan yang harus diprioritaskan dalam peningkatan pelayanannya.

1. Kemampuan komunikasi pegawai. Saran yang dapat diberikan untuk memperbaiki komunikasi pegawai antara lain:
  - a. Diadakannya *training* atau pelatihan seputar topik komunikasi.
  - b. Adanya sanksi yang tegas jika pegawai tidak mengucapkan salam, serta adanya informasi pemberian *reward* kepada wajib pajak jika pegawai lupa tidak mengucapkan salam.
2. Perhatian terhadap kebutuhan wajib pajak. Saran yang dapat diberikan antara lain.
  - a. KPP Pratama Malang Utara lebih bersikap aktif terhadap apa saja yang dibutuhkan wajib pajak, dapat dilakukan dengan *in depth interview* kepada wajib pajak tentang kebutuhan wajib pajak.
  - b. Melakukan survei tentang kebutuhan dan kepuasan wajib pajak secara berkala dapat dilakukan dengan cara memberikan kuesioner kepada wajib pajak setiap tiga bulan sekali, sebagai bahan evaluasi tiga bulanan yang dilakukan di KPP Pratama Malang Utara.
3. Perhatian terhadap saran yang diberikan wajib pajak. Saran yang dapat diberikan terhadap kondisi tersebut yaitu memeriksa kotak saran secara berkala meskipun saran yang masuk ke KPP Pratama Malang Utara hanya sedikit.
4. Tanggung jawab terhadap kemudahan

wajib pajak dalam melakukan pengaduan. Saran yang dapat diberikan yaitu meningkatkan koordinasi antara *complain center* dan KPP Pratama Malang Utara dalam penyelesaian masalah pengaduan yaitu dengan cara melakukan pertemuan untuk mengevaluasi tentang koordinasi *complain center* dan KPP.

### 3.6.2 Saran Perbaikan Atribut Pernyataan Kuadran II dan IV

Berikut ini adalah saran yang dapat diberikan kepada pihak manajemen untuk atribut pernyataan yang harus dipertahankan dalam pelaksanaan pelayanannya agar kepuasan wajib pajak semakin meningkat.

1. Kemampuan pegawai mengetahui kebutuhan wajib pajak. Saran yang dapat diberikan yaitu pegawai diminta untuk lebih memahami serta mempelajari apa saja yang menjadi kebutuhan wajib pajak agar dapat mempercepat proses layanan. Dapat dilakukan dengan mewajibkan setiap pegawai untuk membuka *website* perpajakan setiap minggunya.
2. Kemampuan pegawai memberikan penjelasan. Saran yang dapat diberikan antara lain:
  - a. Mengharuskan pegawai untuk lebih banyak mengetahui informasi-informasi tentang perpajakan misalnya dengan adanya pelatihan (*training*) secara berkala setiap bulan atau pembaharuan informasi kepada seluruh pegawai KPP Pratama Malang Utara secara teratur.
  - b. Pegawai diharapkan dapat menjelaskan pertanyaan wajib pajak dengan jelas dan sistematis agar wajib pajak dapat memahami penjelasan yang diberikan dengan baik.
3. Kemampuan *Account Representative* (AR) KPP Pratama Malang Utara dalam memberikan pelayanan. Saran yang dapat diberikan yaitu AR diharapkan lebih tegas dalam menghadapi wajib pajak yang kurang sadar akan kewajibannya dengan memberikan informasi, penjelasan, tentang kewajiban sebagai warga negara dalam membayar pajak serta penjelasan tentang sanksi yang mungkin diterima jika wajib pajak tidak patuh.
4. Kemampuan *security* KPP Pratama Malang Utara memberikan rasa aman. Saran yang dapat diberikan antara lain:
  - a. Dilakukan pemeriksaan barang bawaan untuk lebih memberikan rasa aman kepada wajib pajak selama berada di area TPT, namun dalam pelaksanaan pemeriksaannya jangan terlalu berlebihan karena hal tersebut justru dapat memberikan rasa panik atau ketidaknyamanan dari wajib pajak.
  - b. Adanya peringatan untuk mengamankan kendaraan dan helm yang berada di area parkir.
5. Penampilan fisik pegawai KPP Pratama Malang Utara rapi dalam melayani wajib pajak. Saran yang dapat diberikan yaitu memperhatikan keserasian dan keindahan dalam berbusana.
6. Penampilan fisik pegawai KPP Pratama Malang Utara sopan dalam melayani wajib pajak. Saran yang dapat diberikan yaitu diadakan pelatihan tentang tata cara berbusana yang sopan atau yang pantas dikenakan karena cara berbusana sering dijadikan penilaian akan kesopanan penampilan fisik.
7. Tutur kata pegawai KPP Pratama Malang Utara tidak menyinggung perasaan pada saat melakukan pelayanan. Saran yang dapat diberikan yaitu tidak berkata yang dapat menyinggung perasaan wajib pajak serta lebih berhati-hati dalam bertutur kata agar wajib pajak tidak merasa tersinggung atau terhina.
8. Cara pegawai KPP Pratama Malang Utara memperlakukan wajib pajak dengan baik. Saran yang dapat diberikan yaitu mempublikasikan motto KPP “Kami Bangga Melayani Anda Dengan Baik” sehingga wajib pajak merasa bahwa mereka juga komponen penting dalam sebuah pelayanan.
9. Pegawai KPP Pratama Malang Utara memberikan perhatian terhadap kritik yang diberikan wajib pajak. Saran yang dapat diberikan yaitu merespon kritik yang diberikan wajib pajak melalui saluran telepon pulsa dengan baik dan cepat agar wajib pajak tidak merasa sia-sia dalam memberikan kritik tersebut.
10. Pegawai KPP Pratama Malang Utara memberikan perhatian kenyamanan wajib pajak yang berkaitan dengan fasilitas fisik. Saran yang dapat diberikan antara lain:
  - a. Menempatkan tempat sampah di setiap ruangan, untuk mencegah

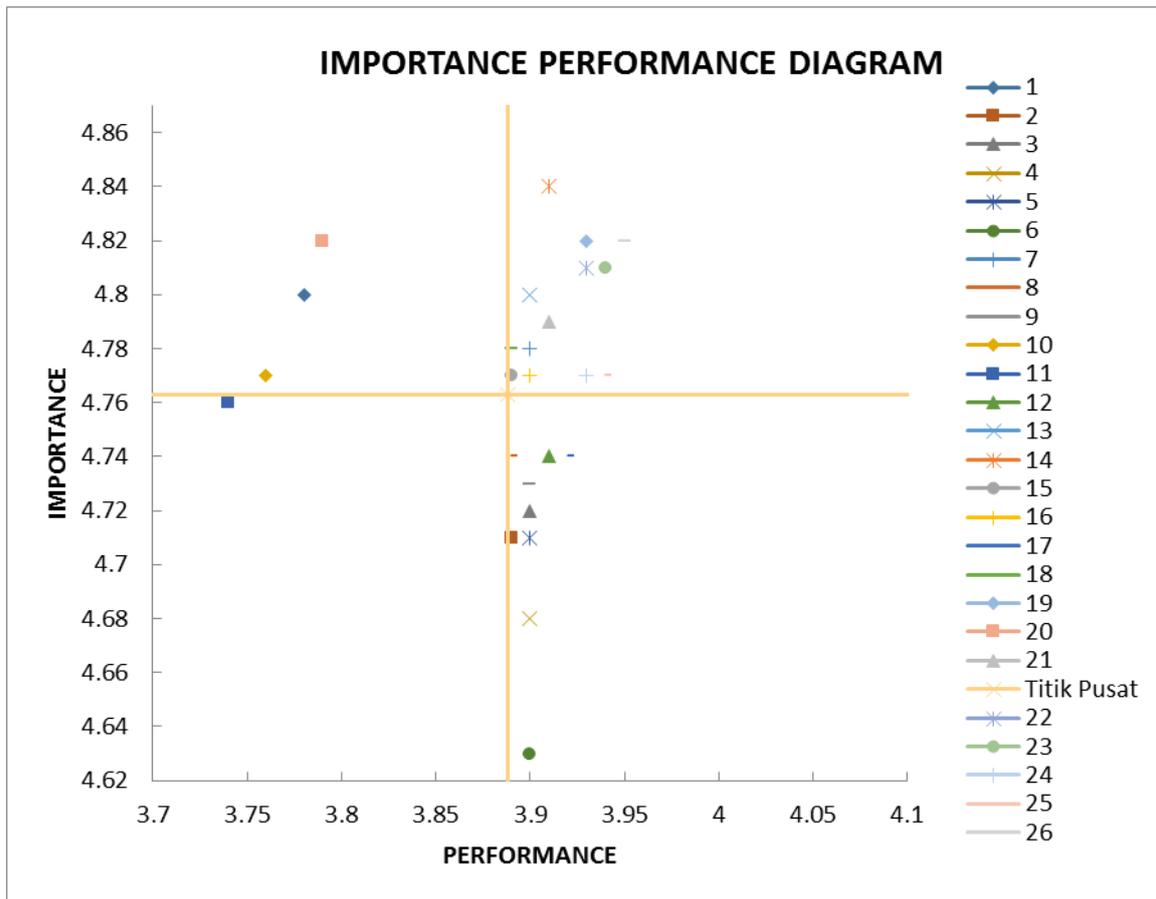
- ketidaknyamanan wajib pajak karena adanya sampah yang dibuang tidak pada tempatnya.
- b. Menertibkan area parkir mungkin dapat dilakukan dengan memberi garis batas untuk masing-masing kendaraan agar kendaraan terparkir secara rapi dan teratur
11. *Security* KPP Pratama Malang Utara memberikan perhatian kepada wajib pajak pada saat memasuki pintu masuk area Tempat Pelayanan Terpadu (TPT). Saran yang dapat diberikan yaitu membuat standar pelayanan terhadap pelanggan pada saat memasuki atau meninggalkan TPT seperti menanyakan apa yang kira-kira dapat dilakukan untuk membantu wajib pajak.
  12. Pegawai KPP Pratama Malang Utara merespon keluhan yang disampaikan wajib pajak dengan cepat. Saran yang dapat diberikan yaitu merespon pada tiap keluhan yang disampaikan wajib pajak sampai keluhan tersebut dapat terselesaikan agar wajib pajak merasa bahwa KPP Pratama Malang Utara serius dalam menindak lanjuti keluhan yang disampaikan.
  13. Pegawai KPP Pratama Malang Utara bekerja dengan kesalahan yang minimal (sedikit). Saran yang dapat diberikan agar kepuasan wajib pajak semakin meningkat yaitu membiasakan pegawai untuk meneliti ulang pekerjaan yang telah dilakukan agar tidak merugikan wajib pajak tetapi juga mendisiplinkan pegawai dalam bekerja.
  14. Pegawai KPP Pratama Malang Utara menyediakan fasilitas penunjang kepada wajib pajak berupa teknologi informasi. Teknologi informasi yang sudah tersedia saat ini yaitu *website* dan *email*. Saran yang dapat diberikan yaitu mengembangkan teknologi informasi melalui media internet lain yang sering dikunjungi oleh masyarakat seperti *facebook*, *twitter* sehingga informasi perpajakan akan lebih cepat tersampaikan kepada masyarakat luas.
  15. Pegawai KPP Pratama Malang Utara memberikan informasi terbaru kepada wajib pajak. Pemberian informasi terbaru selama ini hanya dilakukan secara lisan berupa penjelasan saja. Saran yang dapat diberikan antara lain:
    - a. Menyediakan brosur atau selebaran di area TPT untuk wajib pajak agar wajib pajak tidak tertinggal informasi terbaru tentang perpajakan
    - b. Pegawai KPP Pratama Malang Utara lebih giat dan rajin dalam memberikan informasi kepada wajib pajak karena tidak setiap wajib pajak mengikuti informasi tentang perpajakan.
  16. Pegawai KPP Pratama Malang Utara bertanggung jawab atas pelayanan yang diberikan. Saran yang dapat diberikan yaitu mengkaji ulang apakah pelayanan yang selama ini diberikan sudah sesuai dengan apa yang diharapkan oleh wajib pajak. Standar pelayanan juga perlu dievaluasi atau direvisi untuk meningkatkan kepuasan wajib pajak, revisi ini dapat dilihat dari keluhan, saran, dan kritik yang disampaikan oleh wajib pajak.
  17. Pegawai KPP Pratama Malang Utara bertanggung jawab atas kesalahan yang dilakukan. Saran yang dapat diberikan yaitu berani bertanggung jawab atas kesalahan yang dilakukan jika terbukti kesalahan tersebut karena kecerobohan dari pegawai KPP Pratama Malang Utara. Pegawai dituntut untuk mempertanggung jawabkan atas kesalahan yang mungkin terjadi serta bersedia menerima sanksi.
  18. *Security* bertanggung jawab dalam mengawasi lingkungan dengan baik. Saran yang dapat diberikan yaitu menyediakan kamera CCTV di area parkir agar lebih mudah dalam memantau kendaraan yang terparkir agar wajib pajak merasa lebih aman dalam meletakkan kendaraan bermotor juga sebagai tindakan pencegahan terjadinya kehilangan kendaraan bermotor.
  19. Sikap pegawai KPP Pratama Malang Utara sabar dalam memberikan pelayanan kepada wajib pajak. Saran yang dapat diberikan antara lain:
    - a. Tidak mudah terbawa emosi jika wajib pajak menyampaikan keluhan ketika wajib pajak mudah emosi dalam menyampaikan keluhan diharapkan pegawai tidak ikut terbawa emosi dalam mendengarkan keluhan yang disampaikan.
    - b. Lebih sabar dalam mendengarkan keluhan yang disampaikan oleh wajib pajak agar merasa lebih diperhatikan dan dihargai oleh pihak KPP Pratama Malang Utara.
  20. Sikap pegawai KPP Pratama Malang Utara ramah dalam memberikan pelayanan

- kepada wajib pajak. Saran yang dapat diberikan yaitu memberikan senyum saat wajib pajak datang agar dapat memberikan kesan pertama yang baik di mata wajib pajak yaitu pegawai bersikap ramah saat melayani.
21. Sikap pegawai KPP Pratama Malang Utara sopan dalam memberikan pelayanan kepada wajib pajak. Saran yang dapat diberikan antara lain:
    - a. Memperhatikan lawan bicara pada saat berinteraksi. Selain menunjukkan menghargai juga menjadi bentuk sikap sopan dalam melayani wajib pajak.
    - b. Diadakan pelatihan tentang kepribadian (*manner*) agar pegawai lebih bisa menjaga kesopanan pada saat bekerja dan dapat mengetahui hal-hal apa saja yang dianggap kurang sopan dalam berinteraksi dengan orang lain.
  22. Sikap *security* KPP Pratama Malang Utara menjaga ketertiban lingkungan. Sarannya yaitu menyediakan dan memberikan nomor antrian kepada setiap wajib pajak yang mendatangi kantor pajak berdasarkan keperluan atau kebutuhan sehingga ketertiban lingkungan akan tercipta.
- 4. Penutup**
- Berdasarkan hasil penelitian yang telah dijelaskan, maka dapat diambil kesimpulan:
1. Atribut yang diprioritaskan untuk ditingkatkan pelayanannya yaitu tentang kemampuan komunikasi pegawai, perhatian terhadap kebutuhan wajib pajak, perhatian terhadap saran, dan tanggung jawab pegawai terhadap kemudahan penyampaian pengaduan.
  2. Dari enam faktor pelayanan prima yaitu kemampuan, penampilan, perhatian, tindakan, tanggung jawab, dan sikap, variabel perhatian memiliki nilai *standardized coefficients beta* paling tinggi sebesar 0,315 sehingga merupakan faktor paling dominan. Pengaruh tersebut lebih tinggi dibandingkan pengaruh faktor kemampuan sebesar 0,168, penampilan sebesar 0,068, tindakan sebesar 0,098, tanggung jawab sebesar 0,249, dan sikap sebesar 0,308. Nilai koefisien determinasi sebesar 82,8% hal ini berarti kepuasan wajib pajak KPP Pratama Malang Utara 82,8% dipengaruhi oleh kemampuan, penampilan, perhatian, tindakan, tanggung jawab, dan sikap.
3. Penyebab permasalahan dari faktor *service excellence* yang diprioritaskan dalam meningkatkan kepuasan wajib pajak antara lain:
    - a. Kurangnya kemampuan komunikasi disebabkan oleh dua hal yaitu kurang bisa mengontrol nada dan gaya bicara serta pegawai terkadang tidak mengucapkan salam saat akan dan selesai melakukan pelayanan.
    - b. Kurangnya perhatian terhadap kebutuhan wajib pajak disebabkan oleh pegawai kurang pro aktif akan kebutuhan wajib pajak dan survei tentang kebutuhan wajib pajak tidak dilakukan secara berkala.
    - c. Kurangnya perhatian terhadap saran disebabkan tidak dilakukannya pemeriksaan secara berkala terhadap kotak saran.
    - d. Kurangnya tanggung jawab pegawai terhadap kemudahan penyampaian pengaduan disebabkan oleh *follow up* dari *complain centre* ke KPP yang bersangkutan terlalu lama dan konfirmasi atas pengaduan dari KPP ke WP tidak sesuai dengan waktu yang ditentukan.
  4. Saran yang dapat diberikan kepada pihak manajemen sebagai upaya peningkatan kepuasan wajib pajak antara lain:
    - a. Diadakannya *training* atau pelatihan seputar topik komunikasi.
    - b. Adanya sanksi yang tegas jika pegawai tidak mengucapkan salam, serta adanya informasi pemberian *reward* kepada wajib pajak jika pegawai lupa tidak mengucapkan salam.
    - c. KPP Pratama Malang Utara lebih bersikap aktif terhadap apa saja yang dibutuhkan wajib pajak, dapat dilakukan dengan *in depth interview*
    - d. Melakukan survei tentang kebutuhan dan kepuasan wajib pajak secara berkala dengan cara memberikan kuesioner
    - e. Memeriksa kotak saran secara berkala meskipun saran yang masuk ke KPP Pratama Malang Utara hanya sedikit.
    - f. Meningkatkan koordinasi antara *complain center* dan KPP Pratama Malang Utara dalam penyelesaian masalah pengaduan serta melakukan pertemuan untuk mengevaluasi tentang koordinasi *complain center* dan KPP.

## DAFTAR PUSTAKA

- Barata, Atep Adya. (2004). *Dasar-dasar Pelayanan Prima*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Fraenkel, Jack R. and Norman E. Wallen. (1993). *How To Design and Evaluate Research In Education*. San Fransisco: State University.
- Hasan, Iqbal. (2001). *Pokok-Pokok Materi Statistik 2 (Statistik Inferensif)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Martilla, J. a, & James, J. C. (2001). *Revisiting Importance Performance Analysisi. Journal of Marketing*.
- Nazir, Moh. (1983). *Metode Penelitian*. Ghalia Indonesia: Jakarta.
- Singarimbun, Masri, dan Sofian, Effendi. (1995). *Metode Penelitian Survai*. LP3ES: Jakarta.
- Tjiptono, Fandy. (2000). *Manajemen Jasa*. Yogyakarta: Andi Offset.

Lampiran 1. *Importance Performance Diagram*



Lampiran 2. *Scatterplot Pengujian Regresi*

