

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**PERAN PEMIMPIN DALAM UPAYA OPTIMALISASI
PELAYANAN GUNA PENINGKATAN PENERIMAAN PAJAK
DI KPP PRATAMA DENPASAR BARAT**



UNIVERSITAS TERBUKA

TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Manajemen

Disusun Oleh :

Made Satria Pramanda Putra

NIM : 500650507

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2019**

ABSTRACT

THE ROLE OF LEADERS IN EFFORT TO OPTIMIZE SERVICES FOR INCREASING TAX REVENUE IN DENPASAR BARAT TAX OFFICE

Made Satria Pramanda Putra
satriamade@gmail.com

Graduate Studies Program
Universitas Terbuka

This study aims to find out and analyze the role of leaders in efforts to optimize services for increasing tax revenue. This study aims to (1) find out the role of leaders in efforts to optimize services for increasing tax revenues in Denpasar Barat Tax Office, (2) analyzing the drivers of efforts to optimize services to increase tax revenue, and (3) analyze the inhibiting factors of efforts optimization of services to increase tax revenues and develop strategies that should be applied to reduce the inhibiting factors.

This research uses qualitative research methods where data collection is done through interviews, observation, and documentation. The validity of the data used is by applying source triangulation. In order to form a sample in this research, non probability sampling is used. Regarding non-probability sampling consists of several techniques or approaches, then in the formation of samples in this research, purposive sampling technique was chosen. This research took place at Denpasar Barat Tax Office.

The results obtained from this research indicate that the role of leaders in efforts to optimize services to increase tax revenue in Denpasar Barat Tax Office are players as leaders as (1) Innovators, (2) Initiators, (2) Mediators and (4) Facilitators. Meanwhile, the driving and inhibiting factors in efforts to optimize services to increase tax revenues in Denpasar Barat Tax Office are divided into external factors and internal factors. Departing from these factors, then a strategy was formulated to reduce these inhibiting factors.

Keywords: Role of Leaders, Services, Tax Revenue.

ABSTRAK

PERAN PEMIMPIN DALAM UPAYA OPTIMALISASI PELAYANAN GUNA PENINGKATAN PENERIMAAN PAJAK DI KPP PRATAMA DENPASAR BARAT

Made Satria Pramanda Putra

satriamade@gmail.com

Program Pasca Sarjana
Universitas Terbuka

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis peran pemimpin dalam upaya optimalisasi pelayanan guna peningkatan penerimaan pajak. Penelitian ini bertujuan untuk (1) mengetahui peran pemimpin dalam upaya optimalisasi pelayanan untuk peningkatan penerimaan pajak di KPP Pratama Denpasar Barat, (2) menganalisis faktor-faktor pendorong upaya optimalisasi pelayanan guna peningkatan penerimaan pajak, dan (3) menganalisis faktor-faktor penghambat upaya optimalisasi pelayanan guna peningkatan penerimaan pajak dan menyusun strategi yang seharusnya diterapkan untuk menurunkan faktor penghambat tersebut.

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dimana pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Keabsahan data yang digunakan adalah dengan menerapkan triangulasi sumber. Dalam rangka pembentukan sampel pada penelitian ini, dipergunakan *non probability sampling*. Sehubungan dalam *non probability sampling* terdiri dari beberapa teknik atau pendekatan, maka dalam pembentukan sampel pada penelitian ini dipilih teknik *purposive sampling*. Penelitian ini mengambil lokasi di KPP Pratama Denpasar Barat.

Hasil yang diperoleh dari penelitian ini menunjukkan bahwa peran pemimpin dalam upaya optimalisasi pelayanan guna peningkatan penerimaan pajak di KPP Pratama Denpasar Barat adalah pemain sebagai pemimpin sebagai (1) Inovator, (2) Inisiator, (2) Mediator dan (4) Fasilitator. Sementara itu, faktor-faktor pendorong dan penghambat dalam upaya optimalisasi pelayanan guna peningkatan penerimaan pajak di KPP Pratama Denpasar Barat terbagi menjadi faktor eksternal dan faktor internal. Untuk itu, kemudian dirumuskan strategi untuk menurunkan faktor-faktor penghambat tersebut.

Kata kunci: Peran Pemimpin, Pelayanan, Penerimaan Pajak.

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul **"Peran Pemimpin dalam Upaya Optimalisasi Pelayanan Guna Peningkatan Penerimaan Pajak di KPP Pratama Denpasar Barat"** adalah hasil karya saya sendiri dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Denpasar, 2019

Yang Menyatakan



Made Satria Pramanda Putra

NIM. 500650507

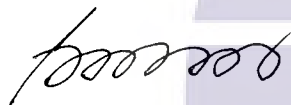
LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Peran Pemimpin dalam Upaya Optimalisasi Pelayanan guna Peningkatan Penerimaan Pajak di KPP Pratama Denpasar Barat

Penyusun TAPM : Made Satria Pramanda Putra
 NIM : 500650507
 Program Studi : Magister Manajemen Sumber Daya Manusia
 Hari/Tanggal : / April 2019

Menyetujui:

Pembimbing II



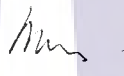
Dr. I Gede Riana, SE., MM.
 NIP.19631127 198601 1 001

Pembimbing I



Prof. Dr. IB Raka Suardana, SE., MM
 NPP. 02.04.89.074

Penguji Ahli



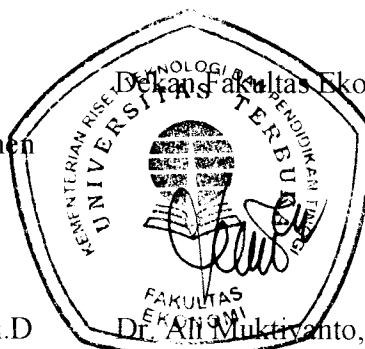
Prof. Dr. Meutia, SE, MP.
 NIP. 19720828 200312 2 001

Mengetahui,

Ketua Pascasarjana Ekonomi dan Bisnis
 dan Mengelola Program Magister Manajemen



Amalia Kusuma Wardini, SE., M.Com., Ph.D
 NIP. 19700918 200501 2 001



Dekan Fakultas Ekonomi

Dr. Ali Muktiyanto, SE., M.Si
 NIP. 19720824 200012 1 001

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI: MAGISTER MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
PENGESAHAN

Nama : Made Satria Pramanda Putra
 NIM : 500650507
 Program Studi : Magister Manajemen Sumber Daya Manusia
 Judul Tesis : Peran Pemimpin dalam Upaya Optimalisasi Pelayanan guna
 Peningkatan Penerimaan Pajak di KPP Pratama Denpasar
 Barat

Telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Penguji Tesis Program Pascasarjana,
 Program Studi Magister Manajemen, Universitas Terbuka pada:

Hari/Tanggal : Selasa / 16 April 2019
 Waktu : 09.00 WIB s.d. selesai

Dan telah dinyatakan LULUS

PANITIA PENGUJI TAPM

Ketua Komisi Penguji

Nama: Rini Yayuk Priyati, SE., M.Ec., Ph.D

Tandatangan

Penguji Ahli

Nama: Prof. Dr. Meutia, SE, MP.

Pembimbing I

Nama: Prof. Dr. IB Raka Suardana, SE., MM.

Pembimbing II

Nama: Dr. I Gede Riana, SE., MM.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Ida Sang Hyang Widhi Wasa/Tuhan Yang Maha Esa karena berkat karuniaNya, tesis dengan judul “Peran Pemimpin dalam Upaya Optimalisasi Pelayanan Guna Peningkatan Penerimaan Pajak di KPP Pratama Denpasar Barat” dapat diselesaikan sesuai jadwal. Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Terbuka.

Dalam penyusunan tesis ini penulis mendapat dukungan dari berbagai pihak. Sehingga, pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Prof. Drs. Ojat Darajat, M.Bus, Ph.D, selaku rektor Universitas Terbuka yang telah memberikan kesempatan untuk mengikuti kuliah pada Program Pascasarjana.
2. Dr. Ali Muktiyanto, S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Terbuka.
3. Amalia Kusuma Wardini, SE., M.Com., Ph.D. sebagai Ketua Pascasarjana Ekonomi dan Bisnis dan Mengelola Program Magister Manajemen.
4. Dra. Benedicta Esti Pramuki Sri Karyati, M.Pd. selaku Kepala UPBJJ-UT Denpasar.
5. Prof. Dr. IB Raka Suardana, SE., MM. sebagai Pembimbing I yang dengan tulus membimbing dalam menyelesaikan tesis ini.
6. Dr. I Gede Riana, SE., MM. sebagai Pembimbing II yang dengan tulus membimbing dalam menyelesaikan tesis ini.
7. Ahmad Rudyono, SE, selaku pegawai di UPBJJ Denpasar yang membantu dalam proses administrasi perkuliahan.
8. Bapak dan Ibu dosen yang telah memberikan ilmu dan pengetahuan selama proses perkuliahan serta masukan dalam penyempurnaan tesis ini.
9. Kepala KPP Pratama Denpasar Barat yang telah memberikan izin untuk melakukan penelitian.
10. Teman-teman seangkatan yang selalu memberikan semangat dan dukungan

11. Keluarga yang telah memberi semangat dan dorongan kepada penulis selama menempuh perkuliahan dan menyelesaikan tesis ini.

Penulis sadar bahwa tesis tentunya tidak luput dari berbagai kekurangan. Penulis mengharapkan saran dan kritik untuk penyempurnaan sehingga akhirnya tesis ini dapat memberikan manfaat bagi bidang akademis maupun penerapan secara aplikatif di lapangan. Terima Kasih.

Denpasar,

2019

Made Satria Pramanda Putra



RIWAYAT HIDUP

Nama : Made Satria Pramanda Putra
 NIM : 500650507
 Program Studi : Magister Manajemen
 Tempat / Tanggal Lahir : Denpasar / 30 Desember 1989

Riwayat Pendidikan :

1. Sekolah Dasar, Tahun 1995-2001, SD Negeri 4 Sesetan Denpasar
2. Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama, Tahun 2001-2004, SLTP Negeri 1 Denpasar
3. Sekolah Menengah Atas, Tahun 2004-2007, SMAN 4 Denpasar
4. Program Diploma III Keuangan, Spesialisasi Akuntansi Pemerintahan, Tahun 2007-2010, Sekolah Tinggi Akuntansi Negara
5. Program Sarjana, Jurusan Hukum Bisnis, Tahun 2011-2014, Universitas Pendidikan Nasional
6. Program Sarjana, Jurusan Akuntansi, Tahun 2014-2016, Universitas Terbuka UPBJJ Denpasar

Riwayat Pekerjaan :

1. Tahun 2010 s/d Tahun 2019 sebagai Pegawai Negeri Sipil/ASN di Direktorat Jenderal Pajak, Kementerian Keuangan Republik Indonesia.
2. Tahun 2019 s/d saat ini sebagai Profesional dengan membuka layanan jasa di bidang akuntansi dan perpajakan.

Denpasar,

2019

Made Satria Pramanda Putra
 NIM. 500650507

DAFTAR ISI

	Halaman
Abstrak.....	ii
Lembar Pernyataan Bebas Plagiasi.....	iv
Lembar Persetujuan.....	v
Lembar Pengesahan.....	vi
Kata Pengantar.....	vii
Riwayat Hidup.....	ix
Daftar Isi.....	x
Daftar Tabel.....	xii
Daftar Gambar.....	xiii
 BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang.....	1
B. Perumusan Masalah.....	9
C. Tujuan Penelitian.....	10
D. Kegunaan Penelitian.....	10
 BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Kajian Teori.....	12
1. Sumber Daya Manusia.....	12
a. Pengertian Sumber Daya Manusia.....	14
b. Kualitas Sumber Daya Manusia.....	18
2. Kepemimpinan.....	20
a. Pengertian Kepemimpinan.....	20
b. Teori Kepemimpinan.....	24
c. Gaya Kepemimpinan.....	36
d. Peran Pemimpin.....	40
3. Pelayanan.....	43
a. Pengertian Pelayanan.....	43
b. Karakteristik Pelayanan.....	44
c. Indikator dan Pengukuran Pelayanan.....	45
4. Pemimpin dan Pelayanan.....	47
5. Pajak.....	51
a. Pengertian, Fungsi dan Pengelompokan Pajak.....	51
b. Tata Cara dan Syarat Pemungutan Pajak.....	53
c. Pajak sebagai Sumber Pendapatan Negara.....	57
B. Penelitian Terdahulu.....	59
C. Kerangka Berpikir.....	65
D. Operasionalisasi Konsep.....	67

BAB III METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian	70
B. Sumber Informasi dan Pemilihan Informan	71
C. Instrumen Penelitian	73
D. Prosedur Pengumpulan Data	74
E. Metode Analisis Data	77
F. Uji Keabsahan Data	79

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Objek Penelitian	81
1. Sejarah Singkat KPP Pratama Denpasar Barat	81
2. Struktur Organisasi KPP Pratama Denpasar Barat	84
3. Tugas dan Fungsi KPP Pratama Denpasar Barat	85
4. Visi dan Misi KPP Pratama Denpasar Barat	92
B. Hasil	94
1. Layanan Unggulan KPP Pratama Denpasar Barat	94
2. Kinerja Capaian Penerimaan KPP Pratama Denpasar Barat	97
3. Regulasi Perpajakan	105
C. Pembahasan	116
1. Peran Pemimpin dalam Upaya Optimalisasi Pelayanan	116
a. Pemimpin sebagai Inovator	117
b. Pemimpin sebagai Inisiator	134
c. Pemimpin sebagai Mediator	140
d. Pemimpin sebagai Fasilitator	143
2. Faktor Pendorong dalam Upaya Optimalisasi Pelayanan	150
a. Faktor Internal	151
b. Faktor Eksternal	154
3. Faktor Penghambat dalam Upaya Optimalisasi Pelayanan	156
a. Faktor Internal	157
b. Faktor Eksternal	161
4. Strategi Mengatasi Faktor Penghambat	167

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan	173
B. Saran	176

DAFTAR PUSTAKA	178
----------------------	-----

DAFTAR LAMPIRAN

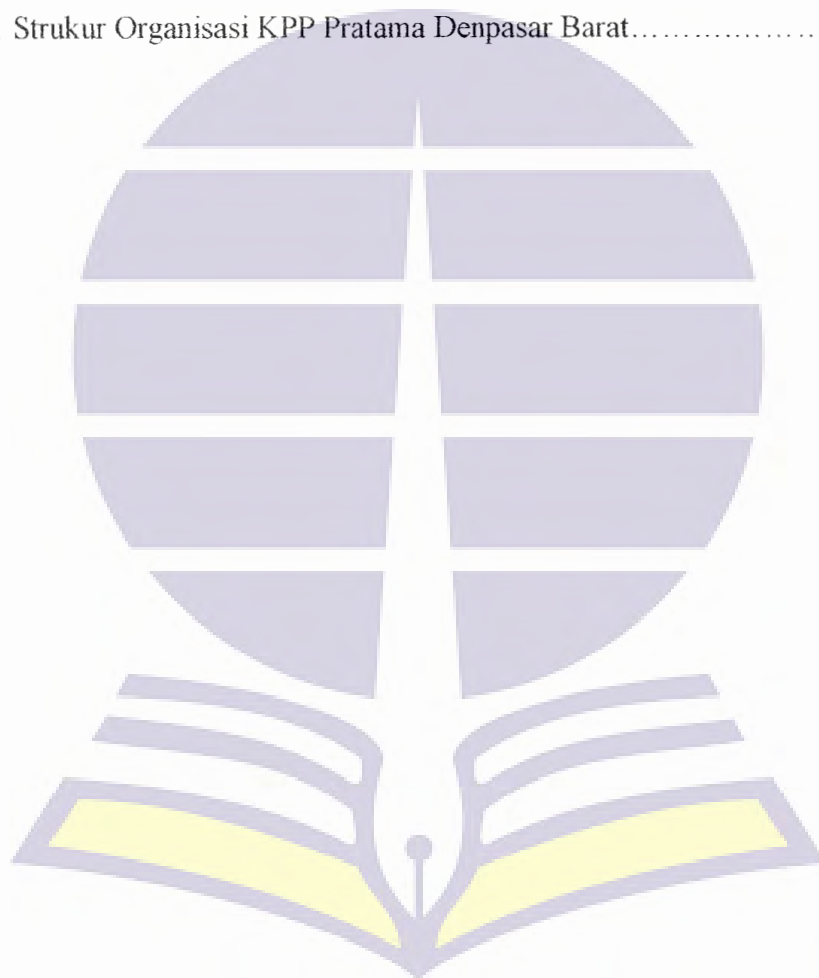
A. Lampiran I Pedoman Wawancara	189
B. Lampiran II Transkrip Wawancara	190
C. Lampiran III Dokumentasi Penelitian	203

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Tingkat Kepatuhan Wajib Pajak 5 Tahun terakhir.....	7
Tabel 1.2 Data Target dan Realisasi Penerimaan Pajak	8
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu Metode Kuantitatif.....	60
Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu Metode Kualitatif.....	61
Tabel 4.1 Wilayah Kerja KPP Pratama Denpasar Barat.....	83
Tabel 4.2 Target dan Realisasi Penerimaan Pajak	99
Tabel 4.3 Capaian Penerimaan per Jenis Pajak.....	105
Tabel 4.4 Realisasi Uang Tebusan Program Pengampunan Pajak.....	109
Tabel 4.5 Jumlah Wajib Pajak di KPP Pratama Denpasar Barat.....	159
Tabel 4.6 Jumlah Pegawai per Seksi di KPP Pratama Denpasar Barat.....	159

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Berpikir Penelitian.....	66
Gambar 4.1 Strukur Organisasi KPP Pratama Denpasar Barat.....	84



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Salah satu faktor strategis dalam mengelola dan mengembangkan suatu organisasi adalah sumber daya manusia (SDM). Hal tersebut dikarenakan dalam suatu organisasi, faktor SDM dapat menjalankan dua peran secara sekaligus. Pertama, manusia sebagai pembuat kebijakan dan keputusan. Kedua, manusia mengambil peran untuk menjalankan kegiatan operasional serta kebijakan-kebijakan dalam organisasi. Kedua peran tersebut sejalan dengan pendapat Suradinata (1996), bahwa SDM adalah faktor kunci dan fundamental dalam membangun sebuah organisasi. Dalam pengelolaan dan pengembangan suatu organisasi, SDM mampu melaksanakan dua perannya secara serempak. Di satu sisi dapat berperan sebagai subjek, sementara di sisi lain dapat berperan sebagai objek saat berlangsungnya kegiatan organisasi.

SDM yang berkualitas dapat mendukung tercapainya visi dan misi organisasi. Begitu juga sebaliknya, visi dan misi organisasi menjadi sulit tercapai bila tidak didukung dengan kualitas SDM yang memadai. Bahkan, dalam kondisi tertentu kesalahan dalam mengelola SDM dapat membawa organisasi pada kegagalan dan kehancuran.

Faktor SDM menjadi sangat dominan dibandingkan dengan faktor-faktor lain dalam pengembangan organisasi. Hariandja (2002) mengungkapkan diantara beberapa faktor-faktor pembentuk organisasi, faktor SDM memiliki peranan yang

sangat signifikan. Sehingga, dibutuhkan suatu metode pengelolaan SDM yang tepat guna mencapai tujuan organisasi.

Prihantoro (2012) mengungkapkan dalam kaitannya dengan faktor produksi lain seperti, mesin, uang, prosedur dan bahan baku, SDM memiliki peran yang sangat strategis. Gagasan serupa juga diungkapkan oleh Fathoni (2006) bahwa SDM adalah faktor yang sangat mendasar sekaligus modal terpenting dalam berbagai aktivitas manusia. Oleh karena itu, perlu dilakukan kajian dan pengembangan secara terus menerus guna mencapai tujuan yang dikehendaki. Proses analisis dan pengembangan tersebut dilaksanakan dengan mengacu kepada beberapa komponen seperti waktu, daya, dan tenaga yang dimiliki oleh setiap manusia. Pendapat SDM sebagai aspek penting dalam kegiatan manusia juga disampaikan oleh Suradinata (1996), yang menekankan bahwa faktor utama dan sekaligus kunci keberhasilan dari setiap kegiatan manusia adalah faktor SDM.

SDM menjadi komponen utama dalam organisasi. Hal tersebut dikarenakan, manusia memiliki kemampuan untuk melakukan kontrol kepada faktor-faktor produksi lain. Manusia dapat memilih serta memilih teknologi yang tepat diterapkan untuk organisasinya. Disamping itu, manusia juga mampu untuk mencari dan memilih berbagai pilihan sumber modal. Teknologi atau modal tidak dapat berjalan sendiri tanpa dukungan manusia. Oleh karenanya, pengelolaan dan pengembangan SDM suatu organisasi adalah hal yang sangat vital.

Hasibuan (2003: 244) mengungkapkan "SDM adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu. Pelaku dan sifatnya dilakukan oleh keturunan dan lingkungannya, sedangkan prestasi kerjanya dimotivasi oleh keinginan

untuk memenuhi kepuasannya". Kombinasi antara daya fisik dan daya pikir menentukan sejauh mana kemampuan yang dimiliki oleh manusia tersebut. Intelektualitas dan kecerdasan sejak lahir yang dikembangkan hingga dewasa berpengaruh terhadap daya pikir yang dimiliki seseorang. Begitu juga untuk daya fisik, faktor genetik disertai dengan latihan secara berkelanjutan membentuk keahlian yang berbeda pada masing-masing individu.

Jika dikaitkan dengan kualitas SDM, salah satu poin penting dalam suatu organisasi adalah tentang peran pemimpin. Pemimpin berkualitas mampu membawa organisasi mencapai visi dan misi yang ingin dicapai. Suatu organisasi dapat eksis serta tumbuh tidak dapat dipisahkan dengan peran pemimpin. Peran utama pemimpin dilakukan dengan mengajak anggota organisasi untuk bersama-sama bersedia melakukan sesuatu aktivitas tertentu guna mencapai tujuan organisasi.

Kartono (2010: 18) memberikan definisi pemimpin sebagai "seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan khususnya kecakapan dan kelebihan pada satu bidang. Seorang pemimpin juga mampu mempengaruhi orang-orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu, demi pencapaian satu atau beberapa tujuan". Sejalan dengan pendapat Kartono, Fazrien dkk. (2014), menyatakan bahwa kecakapan dan keahlian yang dimiliki oleh seorang pemimpin hendaknya didukung oleh kesediaan dan kesungguhan dalam bekerja cepat dan tepat. Lebih lanjut, Suardana (2005: 42) menyatakan bahwa "Seorang pemimpin harus mampu mengkomunikasikan dengan baik visinya kepada bawahan tanpa lelah, karena jika sampai visi tidak dipahami dengan baik oleh bawahan, maka tujuan organisasi tampaknya akan sulit dicapai".

Menurut Marzusa (2009), kemampuan pemimpin dalam mengkoordinasikan pekerjaan pada anggotanya memiliki peran penting dalam menentukan tercapai atau tidaknya tujuan organisasi. Seorang pemimpin adalah orang yang mampu mempengaruhi dan mengendalikan anggotanya untuk bekerja sama dalam mewujudkan tujuan organisasi. Terwujudnya tujuan organisasi merupakan salah satu indikator keberhasilan pemimpin dalam menjalankan organisasi. Sebaliknya, kegagalan pemimpin dalam mencapai tujuan, merupakan salah satu indikator kegagalan pemimpin dalam mengelola suatu organisasi.

Suatu organisasi yang didalamnya terdapat kegiatan-kegiatan kelompok, memerlukan kehadiran pemimpin agar kegiatan kelompok menjadi terarah serta dalam pencapaian tujuan menjadi lebih efektif. Begitu juga dalam organisasi pemerintah, seperti pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP). Sebuah KPP dipimpin oleh seorang kepala kantor dengan nama jabatan “administrator”.

Tercapainya target ditentukan oleh kemampuan mengorganisir seluruh sumber daya yang tersedia. Sehingga, menduduki jabatan sebagai kepala kantor dituntut memiliki kemampuan lebih, baik kemampuan manajerial maupun kemampuan teknis. Tantangan dan hambatan yang dihadapi oleh seorang kepala kantor tentu berbeda dengan kepala kantor lainnya. Hal ini juga berlaku pada peran Kepala KPP Pratama Denpasar Barat. Menjadi kepala kantor pada KPP Pratama dituntut memiliki kemampuan mengambil langkah-langkah strategis dalam upaya optimalisasi pelayanan sehingga mampu memenuhi tujuan utama organisasi, yaitu realisasi penerimaan pajak.

KPP Pratama Denpasar Barat merupakan organisasi pemerintahan yang merupakan unit kerja operasional dari Direktorat Jenderal Pajak (DJP). Dalam menjalankan fungsinya, KPP Pratama Denpasar Barat berada di bawah koordinasi dari Kantor Wilayah DJP Bali. KPP Pratama Denpasar Barat berkedudukan di Jl Raya Puputan No.13 Renon Denpasar. KPP Pratama Denpasar Barat menjalankan tugas dan fungsi berupa pengawasan, pelayanan dan kepada wajib pajak dalam memenuhi kewajiban perpajakan serta menghimpun penerimaan pajak di wilayah kerjanya.

Wilayah kerja KPP Pratama Denpasar Barat merupakan wilayah perkotaan dimana sektor usaha dominan adalah sektor usaha perdagangan besar dan eceran. Adapun wilayahnya terdiri dari dua kecamatan, yaitu Kecamatan Denpasar Utara dan Kecamatan Denpasar Barat. KPP Pratama Denpasar Barat dalam menjalankan tugas memberikan pelayanan kepada wajib pajak guna pemenuhan kewajiban perpajakan serta menghimpun penerimaan pajak terdiri dari beberapa seksi. Masing-masing seksi memiliki tugas pokok dan fungsi yang saling bersinergi.

Salah satu isu penting dalam mencapai target penerimaan pajak adalah tingkat kepatuhan. Upaya penghindaran pajak dapat muncul dari ketidakpatuhan wajib pajak. Penghindaran pajak memiliki dampak pada berkurangnya realisasi penerimaan pajak. Kualitas pelayanan sangat mempengaruhi tingkat kepatuhan pelaporan maupun pembayaran wajib pajak. Simamora (2004) menyatakan bahwa kualitas pelayanan adalah pernyataan perasaan dengan membandingkan antara harapan terhadap produk dan kenyataan yang dialami oleh seorang pelanggan. Sejalan dengan pendapat tersebut, Tjiptono (1997) menyatakan kualitas pelayanan sebagai capaian yang

diinginkan serta kontrol atas kesempurnaan dalam memenuhi keinginan para pemangku kepentingan. Pelayanan yang berkualitas adalah pelayanan yang mampu menciptakan kepuasan kepada pihak-pihak berkepentingan dengan tetap berpegang pada koridor yang berlaku. Menurut Supadmi (2009), terdapat 3 (tiga) cara yang dapat ditempuh organisasi, dalam hal ini Direktorat Jenderal Pajak guna meningkatkan kualitas pelayanan perpajakan, meliputi:

1. Meningkatkan kualitas dan kemampuan teknis pegawai dalam bidang perpajakan;
2. Perbaikan sarana dan prasarana pendukung; dan
3. Penggunaan teknologi informasi yang bertujuan memberi kemudahan kepada wajib pajak dalam pemenuhan kewajiban perpajakan.

Self assessment system memberikan kepercayaan yang besar kepada wajib pajak, mulai dari menghitung, memotong, memungut, menyetor, memperhitungkan dan melaporkan kewajiban perpajakannya. Dalam *self assessment system*, aspek kepatuhan wajib pajak adalah hal yang fundamental. Hal tersebut dikarenakan pemenuhan kewajiban wajib pajak dalam sistem ini sangat menekankan aspek sukarela yang datang dari dalam diri wajib pajak.

Rahayu (2010) memberikan pandangan mengenai dua jenis kepatuhan sebagai berikut.

1. Kepatuhan formal adalah suatu kondisi ketika pemenuhan kewajiban perpajakan yang dilakukan oleh wajib pajak telah sesuai dengan ketentuan perpajakan yang berlaku; dan

2. Kepatuhan material adalah suatu kondisi ketika pemenuhan kewajiban perpajakan yang dilakukan wajib pajak telah sesuai dan memenuhi substansi dan hakikat aturan perundangan yang berlaku. Kepatuhan material dapat juga meliputi kepatuhan formal.

Perbandingan antara jumlah Surat Pemberitahuan (SPT) Tahunan dengan jumlah wajib pajak terdaftar yang memiliki kewajiban untuk melaporkan SPT Tahunan mencerminkan tingkat kepatuhan. Adapun tingkat kepatuhan pelaporan SPT Tahunan di KPP Pratama Denpasar Barat sebagai berikut.

Tabel 1.1 Tingkat Kepatuhan Wajib Pajak 5 Tahun Terakhir

No	Keterangan/Tahun	2013	2014	2015	2016	2017
1	WP Terdaftar	91.209	93.766	98.762	103.734	109.404
2	WP terdaftar wajib SPT	68.595	65.487	66.055	67.294	61.548
3	Realisasi SPT	50.457	46.223	41.636	46.068	47.121
4	Rasio Kepatuhan	0.74	0.71	0.63	0.68	0.77

Sumber: Diolah dari Data Penerimaan KPP Pratama Denpasar Barat

Tabel 1.1 menunjukkan bahwa sejak tahun 2013 sampai dengan tahun 2016, rasio kepatuhan wajib pajak terus mengalami penurunan. Pada tahun 2017 rasio kepatuhan mengalami peningkatan dengan capaian rasio kepatuhan di angka 0.77. Rasio pada tahun 2017 tersebut sekaligus merupakan capaian tertinggi dalam 5 tahun terakhir. Walaupun terjadi peningkatan, rasio kepatuhan wajib pajak belum mampu mencapai capaian optimal 100%. Setelah melihat rasio kepatuhan diatas, berlanjut kepada data target dan realisasi penerimaan pajak. Berikut adalah data dan realisasi target penerimaan pajak tahun 2013 – tahun 2017.

Tabel 1.2 Data Target dan Realisasi Penerimaan Pajak Periode Tahun 2013-2017

No	Tahun	Target	Realisasi	Persentase
1	2013	Rp.690.158.658.313	Rp.509.313.700.679	73,80%
2	2014	Rp.618.282.393.999	Rp.504.411.940.108	81,58%
3	2015	Rp.725.708.907.998	Rp.597.787.099.579	82,37%
4	2016	Rp.856.423.134.998	Rp.784.680.370.805	91,62%
5	2017	Rp.809.744.623.000	Rp.711.561.511.504	87,87%

Sumber: Diolah dari Data Penerimaan KPP Pratama Denpasar Barat

Tabel 1.2 menginformasikan bahwa KPP Pratama Denpasar Barat tidak dapat mencapai target penerimaan yang ditetapkan sejak tahun 2013 sampai dengan tahun 2017. Meskipun sempat terjadi peningkatan realisasi penerimaan pajak sejak tahun 2013 sampai dengan tahun 2016, realisasi penerimaan di KPP Pratama Denpasar Barat tidak pernah tercapai 100% atau bahkan melampaui target yang telah ditetapkan sebelumnya.

Capaian kinerja penerimaan KPP Pratama Denpasar Barat yang tertinggi terjadi pada tahun 2016 dengan capaian sebesar Rp.784.680.370.805 dan persentase 91,62%. Capaian kinerja pada tahun 2016 ini sekaligus merupakan capaian tertinggi yang berhasil dicapai KPP Pratama Denpasar Barat baik secara persentase maupun dari nilai realisasi penerimaan neto dalam kurun waktu lima tahun terakhir.

Meskipun nilai target penerimaan neto untuk KPP Pratama Denpasar Barat mengalami penurunan dari tahun sebelumnya dari sebesar Rp.856.423.134.998 menjadi Rp.809.744.623.000, capaian realisasi penerimaan kembali mengalami penurunan dan berhenti di capaian 87,87% dengan nilai realisasi penerimaan neto sebesar Rp.711.561.511.504. Sehubungan dengan kondisi objektif diatas, terdapat kesenjangan dimana tingkat kepatuhan yang masih rendah merupakan salah satu

indikator belum optimalnya pelayanan. Ketidak optimalan pelayanan tersebut berdampak pada tidak tercapainya penerimaan pajak sejak tahun 2013.

Realisasi penerimaan pajak pada KPP adalah salah satu Indikator Kinerja Utama (IKU) yang menjadi tanggung jawab kepala kantor. Target realisasi penerimaan tersebut kemudian dibagi secara proporsional dan professional kepada masing-masing seksi terkait. Belum adanya penelitian tentang peran pemimpin dalam upaya optimalisasi pelayanan guna peningkatan penerimaan pajak di KPP Pratama Denpasar Barat, sehingga menarik untuk diteliti. Penelitian ini mengambil judul “Peran Pemimpin dalam Upaya Optimalisasi Pelayanan guna Peningkatan Penerimaan Pajak di KPP Pratama Denpasar Barat”.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian dalam latar belakang masalah, maka dapat dirumuskan pokok masalah dalam penelitian ini sebagai berikut.

1. Bagaimana peran pemimpin dalam upaya optimalisasi pelayanan guna peningkatan penerimaan pajak di KPP Pratama Denpasar Barat?
2. Faktor-faktor apa yang mendorong upaya optimalisasi pelayanan agar penerimaan pajak meningkat?
3. Faktor-faktor apakah yang menjadi penghambat upaya optimalisasi pelayanan agar penerimaan pajak meningkat dan bagaimana strategi yang seharusnya diterapkan agar dapat menurunkan faktor penghambat tersebut?

C. Tujuan Penelitian

Suatu penelitian tentunya memiliki tujuan. Penelitian ini melakukan kajian mengenai peran pemimpin dalam optimalisasi penerimaan pajak. Berdasarkan rumusan masalah, maka dapat diuraikan tujuan penelitian sebagai berikut.

1. Mengetahui peran pimpinan dalam optimalisasi pelayanan guna peningkatan realisasi penerimaan pajak di KPP Pratama Denpasar Barat.
2. Menganalisis faktor-faktor pendorong optimalisasi pelayanan agar penerimaan pajak meningkat.
3. Menganalisis faktor-faktor yang menjadi penghambat optimalisasi pelayanan agar penerimaan pajak meningkat serta untuk menyusun strategi yang seharusnya diterapkan agar dapat menurunkan faktor penghambat tersebut.

D. Kegunaan Penelitian

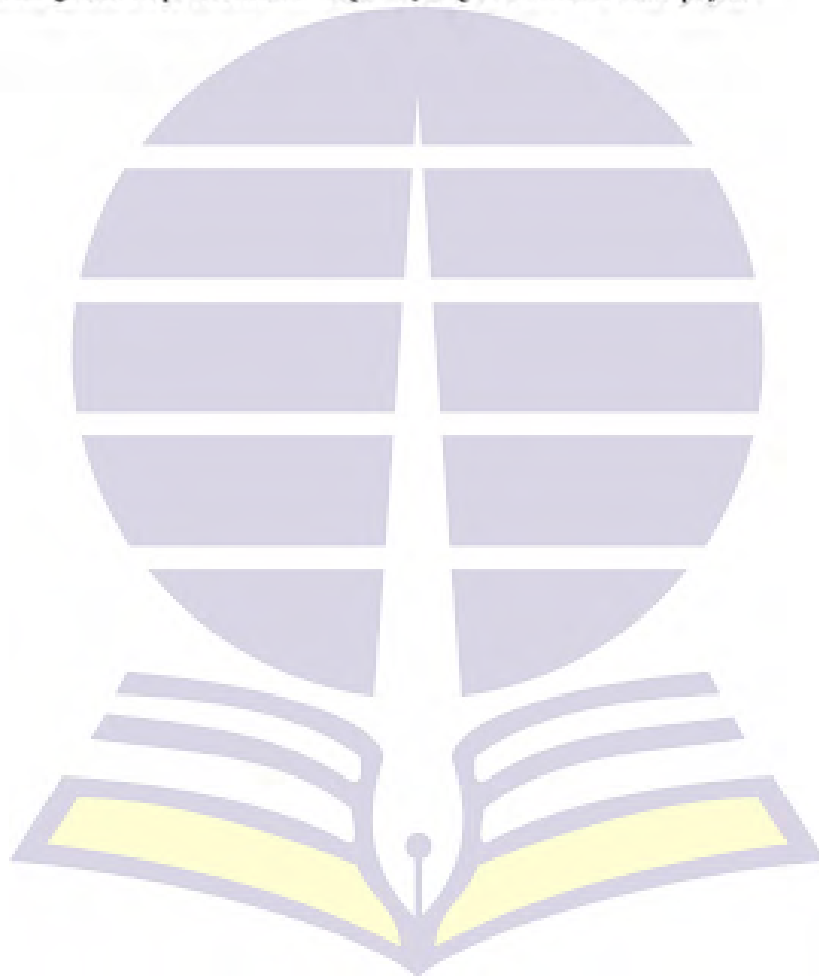
Kegunaan penelitian ini secara garis besar dapat terbagi atas dua kegunaan, yaitu kegunaan teoritis dan kegunaan aplikatif. Adapun kegunaan yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Kegunaan Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pemahaman tentang kepemimpinan dan manajemen SDM dalam suatu organisasi. Secara teoritis, optimalisasi pelayanan merupakan hal vital bagi organisasi yang pekerjaannya ada pada ruang lingkup jasa. Terlebih lagi instansi yang mengharapkan kedatangan *customer* (masyarakat) secara optimal, agar dampaknya secara positif dirasakan oleh berbagai pihak yang memerlukan.

2. Kegunaan Aplikatif

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan untuk pihak KPP Pratama Denpasar Barat dalam rangka mengoptimalisasi pelayanan guna meningkatkan penerimaan negara yang bersumber dari pajak.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Sumber daya manusia

Sumber daya manusia (SDM) adalah komponen utama dalam sebuah organisasi. Manusia adalah pihak yang mengatur dan mengarahkan organisasi untuk dapat berkembang dan bersaing. Selain memiliki keunggulan, aspek manusia juga memiliki kelemahan serta dapat menjadi sumber masalah yang mengakibatkan organisasi mengalami kegagalan. Oleh karenanya, dibutuhkan suatu pengetahuan dalam pengelolaan SDM.

Menurut Hariandja (2002), sebagai suatu bidang ilmu pengetahuan, pengelolaan SDM sering disebut sebagai “Manajemen Sumber Daya Manusia”. Manajemen SDM merupakan suatu bidang ilmu yang unik, akan tetapi di sisi lain memiliki karakter yang sangat kompleks. Kompleksitas tersebut terjadi karena manajemen SDM selalu bersentuhan dengan manusia. Sebagaimana diketahui, baik sebagai individu maupun makhluk sosial, manusia memiliki keragaman sifat satu sama lain.

Manajemen SDM mempelajari bagaimana suatu organisasi merencanakan dan mengelola manusia. Menurut Senyucel (2009), manajemen SDM memiliki fungsi perencanaan untuk mengatur perilaku manusia serta bagaimana menciptakan hubungan yang selaras dan harmonis antara manusia dalam organisasi.

Sejalan dengan pandangan Senyucel, Mangkunegara (2001: 2) mengungkapkan “manajemen SDM adalah suatu perencanaan pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi”. Lebih terperinci, Nawawi (2003) berpandangan manajemen SDM sebagai upaya optimalisasi antara potensi fisik dan mental yang dimiliki tenaga kerja manusia dalam organisasi guna mencapai tujuan organisasi.

Pendapat lain tentang manajemen SDM datang dari Manullang (2004), yang memberi definisi sebagai manajemen SDM sebagai seni dan ilmu pengadaan. Kreatifitas dalam meningkatkan gairah kerja guna pengembangan dan pemanfaatan SDM dalam merealisasikan tujuan organisasi. Sedangkan Gomes (2002: 3) memberikan pandangan yang berbeda dengan mendefinisikan manajemen SDM sebagai “suatu gerakan pengakuan terhadap pentingnya unsur manusia sebagai sumber daya yang cukup potensial yang perlu dikembangkan sedemikian rupa, sehingga mampu memberikan kontribusi yang maksimal bagi organisasi dan bagi pengembangan dirinya”.

Dari berbagai pendapat ahli dan uraian diatas memberikan pandangan serta definisi yang berbeda-beda tentang manajemen SDM. Meskipun demikian beberapa pandangan ahli tersebut memiliki kesamaan, yaitu memandang manajemen SDM sebagai pedoman manusia untuk memberikan bimbingan, pengetahuan dan keahlian kepada manusia dalam menghadapi suatu situasi, dan bagaimana seharusnya para manusia mengambil tindakan guna menghadapi situasi tersebut.

a. Pengertian SDM

SDM adalah faktor terpenting dalam organisasi dan tidak dapat dipisahkan dengan faktor-faktor lain. Suatu organisasi yang memiliki sumber daya peralatan dan teknologi yang canggih serta berkualitas tidak dapat berfungsi secara optimal apabila tidak didukung dengan kualitas SDM. Menurut Hariandja (2002: 2), “faktor SDM merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu perusahaan, selain faktor produksi berupa modal”. Oleh karena itu, pengelolaan SDM secara efektif dalam organisasi adalah suatu keharusan. Sementara itu, Sumarsono (2003) menjelaskan SDM mengandung dua pengertian sebagai berikut.

- 1) Pertama, dalam rangkaian proses produksi, SDM menunjukkan kualitas usaha yang dihasilkan dalam periode tertentu oleh seseorang untuk memproduksi barang dan jasa yang dikehendaki organisasi; dan
- 2) Kedua, SDM menyangkut kemauan dan kemampuan dari manusia untuk bekerja dan menghasilkan barang dan jasa. Kemampuan bekerja berarti mampu melakukan kegiatan yang mempunyai kegiatan ekonomis, yaitu bahwa kegiatan tersebut menghasilkan barang atau jasa untuk memenuhi kebutuhan atau masyarakat.

Sejalan dengan pandangan Sumarsono, Hasibuan (2006:10) mendefinisikan SDM sebagai "kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki oleh suatu individu. Pelaku dan sifatnya dilakukan oleh lingkungan dan keturunannya, sedangkan prestasi kerjanya dimotivasi oleh keinginan agar bisa memenuhi kepuasannya." SDM terdiri dari daya pikir dan daya fisik manusia. Artinya kemampuan setiap manusia sangat ditentukan oleh daya fisik dan daya pikirnya.

Lebih terperinci, Nawawi (2001) menyatakan terdapat tiga pengertian sumber daya manusia yaitu :

- 1) SDM disebut sebagai perkerja, karyawan, tenaga kerja, SDM sebagai manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi;
- 2) SDM adalah kemampuan yang dimiliki manusia sebagai motor penggerak organisasi dalam mewujudkan keberadaanya; dan
- 3) SDM adalah kombinasi antara potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal, bersifat non material dan/atau non finansial di dalam organisasi. Dalam kaitan dengan keberadaan organisasi, SDM dapat mewujudkan menjadi potensi nyata secara fisik dan nonfisik. Sekaligus SDM merupakan manusia yang bekerja dalam organisasi (pegawai, karyawan, dan tenaga kerja).

SDM merupakan faktor yang dominan dalam mempengaruhi perkembangan suatu organisasi. Mengingat pentingnya pengelolaan SDM, sehingga faktor SDM bahkan tidak bisa dilepaskan dari sebuah organisasi. Mathis dan Jackson (2001) berpendapat bahwa SDM itu adalah keseluruhan karyawan yang perlu mendapatkan pengembangan secara terus menerus dalam organisasi, sehingga organisasi menjadi tumbuh dan berkembang. Sesungguhnya, pengelolaan dan pengembangan SDM secara berkelanjutan bertujuan untuk meningkatkan kekuatan dan potensi yang dimiliki dan di sisi lain kelemahan-kelemahan yang ada dapat diminimumkan, bahkan dihilangkan.

Menurut Suradinata (1996) manusia sebagai faktor utama dan pertama dalam organisasi. Secanggih apapun sistem yang dilakukan dalam sebuah pembangunan,

namun tidak terdapat campur tangan manusia di dalamnya, maka tidak dapat terselesaikan dengan maksimal. Masih menurut Suradinata (1996), terdapat 3 (tiga) macam klasifikasi SDM, yaitu:

- 1) Manusia sebagai pihak yang berwenang untuk memutuskan, melakukan kontrol dan mengarahkan pencapaian tujuan organisasi. Hakikat administrasi mencakup aspek-aspek manajemen, organisasi, komunikasi, kepegawaian, perlengkapan, keuangan, sekretariat dan lingkungan;
- 2) Manusia sebagai pihak yang memegang kendali serta memimpin aktivitas organisasi, sehingga proses pencapaian tujuan yang dilaksanakan dapat tercapai sesuai dengan yang telah ditetapkan; dan
- 3) Manusia sebagai pihak yang telah memenuhi kriteria-kriteria yang telah ditentukan. Selanjutnya, diberikan suatu posisi tertentu untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan bidang jabatan yang menjadi tanggung jawabnya.

Setiap organisasi memiliki ciri khas masing-masing dalam mengelola aktivitasnya. Begitu juga terhadap kegiatan administrasi. Kelebihan dan kekurangan dalam proses administrasi sangat bergantung pada kualitas SDM yang dimiliki. Apabila kualitas yang dimiliki organisasi baik, maka proses administrasi akan terlaksana dengan baik, serta tujuan dapat tercapai sesuai dengan yang telah ditetapkan.

Menurut Fathoni (2006), terdapat beberapa prinsip pendekatan terhadap manajemen SDM, sebagai berikut:

- 1) SDM manusia, adalah kekayaan bersifat vital yang dimiliki suatu organisasi dan manajemen. Pengelolaan dan pengembangan yang efektif adalah kunci dari keberhasilan organisasi;

- 2) Hubungan yang selaras dan serasi antara manusia dan organisasi untuk mencurahkan potensi yang dimiliki terhadap pencapaian organisasi. Mewujudkan perangkat peraturan, kebijaksanaan, prosedur dan mekanisme kerja strategis yang mengatur hubungan manusia dan organisasi.
- 3) Budaya organisasi, nilai-nilai yang dimiliki organisasi, suasana kerja serta cara manajerial dalam mengelola memberikan dampak yang kuat guna pencapaian yang maksimal; dan
- 4) Integrasi antara seluruh anggota organisasi yang terlibat dalam pencapaian tujuan dengan menerapkan konsep dan prinsip manajemen SDM yang baik.

Dengan memperhatikan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa, guna mencapai tujuan yang sudah ditetapkan, SDM adalah unsur dan komponen terpenting dari setiap kegiatan manusia.

Kemudian mengenai masalah peningkatan kekuatan SDM maupun penurunan kelemahannya. Kelemahan yang ada pada SDM dalam suatu organisasi dapat membawa implikasi kurang menguntungkan terhadap keberlangsungan organisasi. Sebaliknya, peningkatan kekuatan SDM, dapat membawa implikasi positif terhadap kelangsungan organisasi. Apabila SDM yang berkerja di sebuah organisasi tidak memiliki kualitas yang memadai, maka perkembangan organisasi tersebut juga menjadi terhambat. Sebaliknya, organisasi dapat berkembang dengan sangat cepat dan pesat apabila di dalamnya dihuni oleh mayoritas SDM yang berkompeten di bidangnya.

Bagi organisasi dengan ketersediaan SDM yang memadai, baik dilihat dari aspek kualitas maupun kuantitas, dapat memberikan manfaat yang signifikan bagi

keberlangsungan organisasi. Keberadaan SDM yang profesional dan dan cakap, mampu memberikan citra yang baik bagi organisasi. Masyarakat dalam melakukan interaksi dengan organisasi dengan mudah mendapatkan informasi dan layanan sebagaimana diharapkan.

Kendatipun organisasi telah memiliki SDM yang memadai, baik kualitas maupun kuantitas, namun tidak bisa berhenti pada tahap itu saja. Pengembangan dan peningkatan, terutama yang berhubungan dengan kualitas tidak pernah berhenti. Kondisi itu disebabkan arus perubahan yang terus menerus terjadi di lingkungan organisasi. Apalagi perkembangan SDM, tidak lagi hanya dipandang sebagai alat produksi semata. Tetapi telah terjadi perubahan cara pandang pada beberapa organisasi tentang SDM. SDM telah dipandang sebagai aset utama organisasi, karena SDM telah menjadi pelaku aktif dari setiap aktivitas organisasi.

b. Kualitas sumber daya manusia

SDM adalah kekuatan yang bersumber dari manusia, yang harus utuh dan berkualitas. Sedarmayanti (2009: 59) mengemukakan bahwa “kualitas merupakan suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh telah dipenuhi berbagai persyaratan, spesifikasi, dan harapan”. Lebih lanjut, masih menurut Sedarmayanti (2009:27) pengertian SDM adalah “tenaga kerja atau pegawai di dalam suatu organisasi yang mempunyai peran penting dalam mencapai keberhasilan”. Kualitas SDM menyangkut mutu dari tenaga kerja yang menyangkut kemampuan, baik berupa kemampuan fisik, kemampuan intelektual (pengetahuan), maupun kemampuan psikologis (mental).

Ndraha (2012: 12) berpendapat bahwa “SDM yang berkualitas mampu menciptakan bukan saja nilai komparatif, tetapi juga nilai kompetitif, generatif dan inovatif dengan menggunakan energi tertinggi seperti *intelligence, creativity, imagination*, serta tidak lagi semata-mata menggunakan energi kasar seperti bahan mentah, lahan, air, energi otot, dan sebagainya”. Selanjutnya, menurut Pasolong (2013: 5) “kualitas sumber daya manusia merupakan tenaga kerja yang memiliki kompetensi pengetahuan, keterampilan, dan moral yang tinggi”.

Sementara itu, Matindas (2002: 194) menyatakan bahwa kualitas SDM adalah “sumber daya manusia yang bukan hanya memiliki kesanggupan untuk menyelesaikan pekerjaannya, melainkan juga untuk mengembangkan dirinya serta mendorong pengembangan diri rekan-rekannya”. Dari sudut pandang lain, Harun (2003) mengungkapkan bahwa aktivitas kreatif dan produktif yang dilakukan secara individu maupun bekerja sama dalam menghasilkan suatu produk menandai tinggi rendahnya kualitas SDM dalam organisasi.

Dari uraian diatas, diperoleh suatu kesamaan pandangan yang mengartikan kualitas SDM merupakan sumber daya manusia yang tidak sebatas memiliki kemauan untuk menyelesaikan porsi pekerjaan dan kewajibannya, melainkan juga memiliki kemampuan untuk melakukan pengembangan dirinya sekaligus memberikan motivasi dan dorongan bagi pengembangan diri orang-orang disekitarnya.

2. Kepemimpinan

a. Pengertian kepemimpinan

Suatu organisasi dapat berjalan dan berkembang dengan baik, tidak dapat dipisahkan dari peran pemimpin. Secara sederhana pemimpin dapat dimaknai sebagai orang yang mampu menggerakkan orang lain dalam lingkungannya untuk mencapai tujuan yang dikehendaki. Berbicara mengenai kepemimpinan, para ahli dan pakar telah memberikan berbagai definisi. Kepemimpinan secara umum dapat diartikan sebagai suatu bentuk hubungan antara satu orang (pemimpin) dengan orang lain (bawahan). Dimana keduanya bekerjasama baik secara sukarela maupun terikat pada suatu perjanjian dalam melaksanakan suatu aktivitas untuk memperoleh hasil yang telah dikehendaki sebelumnya.

Wahjosumidjo (1987: 11) berpendapat kepemimpinan pada hakikatnya adalah “suatu yang melekat pada diri seorang pemimpin yang berupa sifat-sifat tertentu seperti: kepribadian, kemampuan dan kesanggupan. Kepemimpinan juga sebagai rangkaian kegiatan pemimpin yang tidak dapat dipisahkan dengan kedudukan serta gaya atau perilaku pemimpin itu sendiri”. Kepemimpinan merupakan suatu proses interaksi antara pemimpin, bawahan, dan situasi. Sementara itu, Adair (2006:28) mengungkapkan kepemimpinan merupakan “kemampuan seseorang pemimpin mempengaruhi suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan”.

Dari uraian diatas, terlihat peran seorang pemimpin dalam menjalankan dan menggerakkan suatu aktivitas dalam organisasi sangat penting. Winardi (2000:272) mengungkapkan pemimpin merupakan “seseorang yang karena kecakapan-kecakapan

pribadinya dengan atau tanpa pengangkatan resmi dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpinnya untuk mengarahkan usaha bersama ke arah pencapaian sasaran-sasaran tertentu”. Usman (2013) mengungkapkan pemimpin memiliki dua sifat. Pemimpin dapat bersifat formal dan dapat pula bersifat nonformal. Pemimpin formal adalah orang yang oleh organisasi diangkat sebagai pemimpin berdasarkan akta, surat keputusan resmi dan/atau perjanjian kerja. Sedangkan sebaliknya, pemimpin nonformal tidak mendapat keputusan dan legitimasi formal dalam penunjukan sebagai pemimpin. Penunjukan sebagai pemimpin dilakukan oleh anggotanya yang mengakui kemampuan pribadinya.

Seseorang menjadi seorang pemimpin karena memiliki kemampuan lebih dibandingkan anggota lainnya. Hal tersebut sejalan dengan pandangan Kartono (1994: 33) "Pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan khususnya kecakapan dan kelebihan disatu bidang, sehingga dia mampu mempengaruhi orang-orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu, demi pencapaian satu atau beberapa tujuan". Selain memiliki kecakapan dan kemampuan dalam bidang yang dipimpinnya, seorang pemimpin hendaknya menjadi pemimpin efektif.

Pemimpin yang efektif merupakan salah satu faktor yang mendukung keberhasilan suatu organisasinya menuju visi dan misi yang telah ditetapkan. Lebih lanjut pemimpin memiliki peranan yang sangat strategis. Menurut Adair (2007:57) bahwa “peranan pemimpin strategis itu terletak pada seni memimpin suatu organisasi dengan memahami secara utuh fungsi-fungsi pemimpin tersebut melalui wilayah-

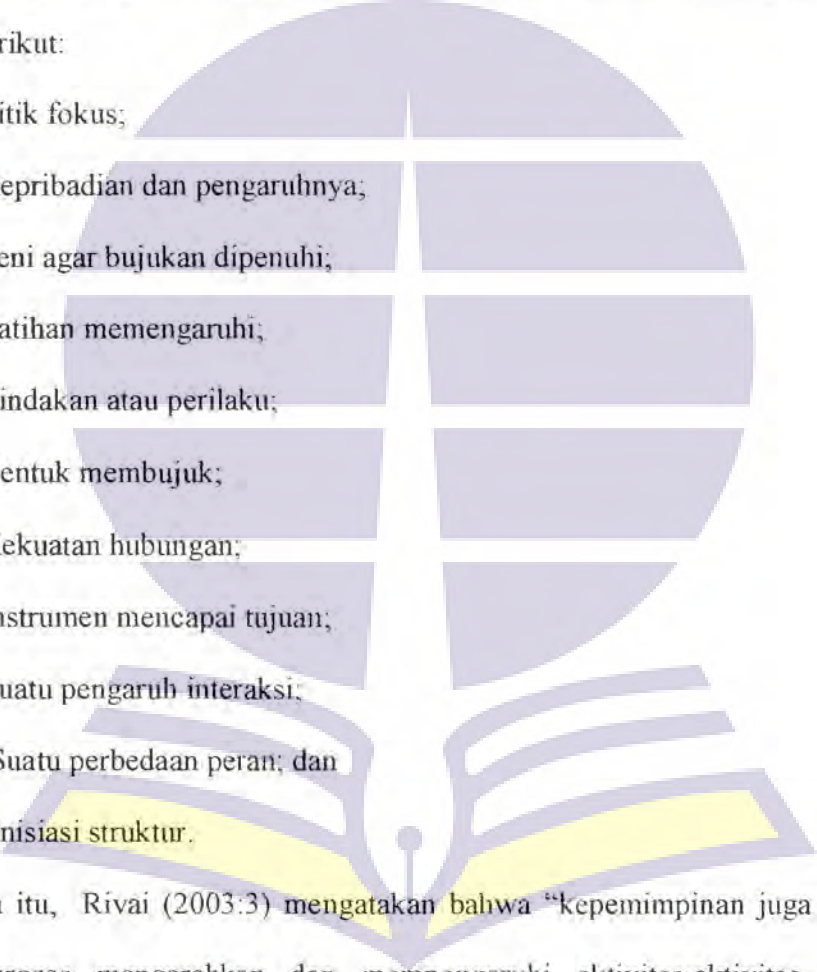
wilayah kunci kehidupan organisasi yang maju dan dinamis”. Fungsi-fungsi pemimpin strategis itu meliputi beberapa hal sebagai berikut:

- 1) Memberikan arahan kepada organisasi secara keseluruhan;
- 2) Memastikan benarnya strategi dan kebijakan;
- 3) Membuat sesuatu terjadi atau tanggungjawab eksekutif secara keseluruhan;
- 4) Mengorganisasi atau mereorganisasi;
- 5) Memberikan semangat korporasi;
- 6) Menghubungkan organisasi dengan organisasi lain; dan
- 7) Memilih pemimpin hari ini dan mengembangkan pemimpin masa depan.

Terry dan Leslie (2003) menjelaskan pemimpin adalah menerima tanggung jawab atas dasar keinginan untuk menjalankan keputusan-keputusan dan persoalan-persoalan. Seorang pemimpin dituntut mampu mengambil keputusan sekaligus memberikan motivasi kepada anggotanya ketika menghadapi suatu persoalan. Sementara itu, Usman (2014) berpendapat bahwa kepemimpinan adalah suatu rangkaian kegiatan untuk mengajak dan memberikan pengaruh kepada pihak lain guna mencapai tujuan yang dikehendaki. Proses mengajak dan memberikan pengaruh dilakukan secara efektif. Berdasarkan uraian tersebut, kepemimpinan memiliki empat unsur:

- 1) Pemimpin;
- 2) Pengikut, yang dipimpin;
- 3) Suatu tujuan yang telah ditetapkan bersama; dan
- 4) Strategi untuk memperoleh tujuan.

Thoha (2003: 223) mengatakan kepemimpinan merupakan “kegiatan mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi manusia, baik sebagai perorangan maupun kelompok untuk mencapai suatu tujuan”. Lebih lanjut Stogdill (sebagaimana dikutip dalam Usman, 2014) mendefinisikan kepemimpinan 11 poin sebagai berikut:

- 
- 1) Titik fokus;
 - 2) Kepribadian dan pengaruhnya;
 - 3) Seni agar bujukan dipenuhi;
 - 4) Latihan memengaruhi;
 - 5) Tindakan atau perilaku;
 - 6) Bentuk membujuk;
 - 7) Kekuatan hubungan;
 - 8) Instrumen mencapai tujuan;
 - 9) Suatu pengaruh interaksi;
 - 10) Suatu perbedaan peran; dan
 - 11) Inisiasi struktur.

Sementara itu, Rivai (2003:3) mengatakan bahwa “kepemimpinan juga dipandang sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota kelompok”.

Berdasarkan berbagai pandangan para ahli mengenai kepemimpinan di atas, dapat disimpulkan bahwa masing-masing ahli memiliki definisi yang berbeda menurut perspektif masing-masing. Namun, dalam perbedaan tersebut terdapat suatu kesamaan dalam mendefinisikan kepemimpinan yaitu dalam hal mempengaruhi orang

lain untuk berbuat bersama mewujudkan tujuan. Jadi dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan suatu ilmu atau cara untuk mengajak atau memberikan pengaruh kepada pihak lain untuk melakukan suatu kegiatan guna mencapai tujuan tertentu.

b. Teori kepemimpinan

Suatu organisasi dapat melakukan kegiatan operasional, baik organisasi formal maupun informal tidak dapat dipisahkan dengan peran dari seorang pemimpin. Bagi organisasi, keberadaan seorang pemimpin sangat menentukan arah dan strategi organisasi. Oleh karena itu, tidak sedikit studi dan penelitian telah dilakukan orang untuk mempelajari masalah pemimpin dan kepemimpinan. Hal tersebut dapat dilihat dari telah banyak berkembang berbagai teori tentang kepemimpinan. Menurut Kartono (1994:27) teori kepemimpinan dapat dianggap sebagai “penggeneralisasian suatu rangkaian perilaku pemimpin dan konsep-konsep kepemimpinan dengan menonjolkan latar belakang historis, sebab-sebab timbulnya kepemimpinan, prasyarat pemimpin, sifat utama pemimpin, tugas pokok dan fungsinya serta etika profesi kepemimpinan”.

Berbagai pandangan dan perspektif tentang teori kepemimpinan, pada dasarnya berusaha untuk menjelaskan hubungan dari unsur kepemimpinan yaitu antara pemimpin dan bawahan atau pengikut. Pemimpin muncul dari suatu keadaan atau kondisi yang memungkinkan pemimpin tersebut ada. Adapun teori-teori kepemimpinan dapat disajikan seperti berikut ini.

1) Teori sifat

Teori sifat berangkat dari analisis bahwa kesuksesan seorang pemimpin ditentukan oleh sifat dan ciri-ciri yang dimiliki pemimpin itu. Atas dasar pemikiran tersebut, timbul anggapan bahwa untuk menjadi seorang pemimpin yang berhasil ditentukan oleh kemampuan pribadi yang dimiliki oleh pemimpin tersebut. Kemampuan pribadi yang dimaksud adalah kualitas seseorang dengan berbagai sifat, perangai atau ciri-ciri di dalamnya. Menurut Robbins (1996) sifat-sifat tersebut merupakan yang membedakan antara pemimpin dengan yang bukan pemimpin.

Kepribadian pemimpin sekaligus mempengaruhi perilaku, kualitas, dan kemampuan, serta keefektifan perilaku pemimpin dalam kegiatan sehari-hari, ketika berinteraksi dengan orang lain terutama kepada anggota atau bawahannya. Menurut Siagian (2003) ciri-ciri seorang pemimpin yang efektif dalam memimpin suatu organisasi adalah:

- a) Memiliki pengetahuan umum yang luas;
- b) Adaptabilitas;
- c) Fleksibilitas;
- d) Orientasi masa depan;
- e) Keberanian;
- f) Ketegasan;
- g) Sikap yang antisipatif; dan
- h) Berkomunikasi secara efektif.

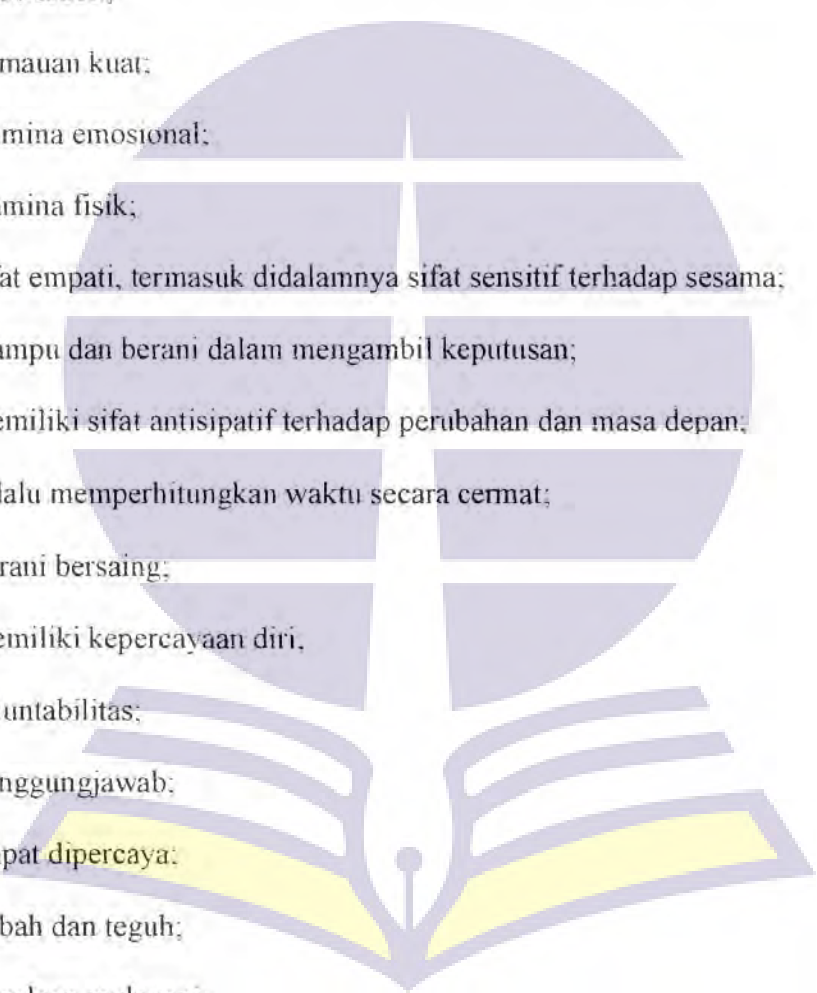
Sedangkan, Rivai (2003) dengan berdasarkan teori sifat berpendapat bahwa kemampuan dan keahlian dari pemimpin akan mendatangkan keberhasilan bagi organisasi. Kemampuan istimewa dari seorang pemimpin itu meliputi:

- a) Kemampuan Intelektual. Kemampuan intelektual yang signifikan antara pemimpin dan bawahan dapat mengakibatkan kendala dalam interaksi dan pendelegasian wewenang;
- b) Sifat dan kepribadian. Terdapat beberapa sifat dan model kepribadian yang dianggap terkait dengan kepemimpinan yang sukses, antara lain original, siaga dan waspada, berintegritas dan memiliki kepercayaan diri yang tinggi; dan
- c) Faktor fisik. Beberapa karakter fisik yang sering diasosiasikan, seperti: usia, jenis kelamin, dan penampilan.

Sementara itu, Thoha (2007) memandang bahwa keberhasilan seorang pemimpin ditandai dengan beberapa indikator sebagai berikut.

- a) Kedewasaan hubungan sosial, yakni memiliki emosi yang stabil, memiliki perhatian terhadap aktivitas-aktivitas sosial, memiliki keinginan untuk dihargai dan menghargai;
- b) Memiliki motivasi diri dan dorongan berprestasi, dorongan kuat untuk berprestasi, berkeinginan memperoleh penghargaan intrinsik dari pada ekstrinsik; dan
- c) Sikap hubungan kemanusiaan, mengakui harga diri dan kehormatan para pengikutnya dan berpihak padanya.

Lebih lanjut, Wuradji (2009) berpandangan pemimpin akan memperoleh kesuksesan dalam mencapai tujuan, apabila memiliki beberapa sifat. Adapun beberapa sifat yang dimiliki oleh pemimpin yang berhasil tersebut adalah sebagai berikut.

- 
- a) Keberanian;
 - b) Kemauan kuat;
 - c) Stamina emosional;
 - d) Stamina fisik;
 - e) Sifat empati, termasuk didalamnya sifat sensitif terhadap sesama;
 - f) Mampu dan berani dalam mengambil keputusan;
 - g) Memiliki sifat antisipatif terhadap perubahan dan masa depan;
 - h) Selalu memperhitungkan waktu secara cermat;
 - i) Berani bersaing;
 - j) Memiliki kepercayaan diri;
 - k) Akuntabilitas;
 - l) Tanggungjawab;
 - m) Dapat dipercaya;
 - n) Tabah dan teguh;
 - o) Kerelaan melayani;
 - p) Loyal;
 - q) Kemauan dan ambisi yang kuat;
 - r) Energik;
 - s) Integritas kepribadian memadai;
 - t) Hubungan interpersonal yang baik;

- u) Rekam jejak yang bersih;
- v) Memiliki kemauan keras;
- w) Memiliki kepercayaan diri dalam bertindak; dan
- x) Memiliki intelegensi tinggi.

Dari pendapat para ahli diatas tentang teori sifat, dapat disimpulkan bahwa seorang pemimpin yang berhasil memiliki tiga ciri-ciri utama yaitu;

- a) Kemauan;
- b) Kemampuan; dan
- c) Keberanian.

Keberhasilan seorang pemimpin dalam pandangan teori sifat adalah terletak pada kemampuan pemimpin mengintegrasikan berbagai keragaman sifat yang ada dan muncul pada bawahan yang dipimpinnya. Para bawahan tentunya memiliki sifat yang berbeda satu sama lain. Kemampuan mengelola perbedaan sifat antar anggota organisasi itulah menjadi kunci kesuksesan seorang pemimpin untuk membawa organisasi pada tujuan yang diinginkan.

2) Teori perilaku

Apabila teori sifat melihat pemimpin sebagai seseorang yang memiliki sifat tertentu dan mengelola bawahan dengan berbagai sifat yang berbeda. Teori ini berfokus pada perilaku para pemimpin daripada karakteristik mental, fisik dan sosial mereka. Keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh perilakunya dalam melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan dan perilaku tersebut dapat dipelajari atau dilatih.

Teori perilaku ini bertolak belakang dengan *Great Man Theory* yang mengatakan seorang pemimpin adalah dibawa dari lahir dan tidak dapat dipelajari. Bennis dan Nanus (1990) menjelaskan bahwa *Great Man Theory* ini berasumsi pemimpin bukan diciptakan, tetapi melainkan dilahirkan. Sedangkan, teori perilaku menganggap kepemimpinan yang sukses adalah didasarkan pada perilaku yang dapat dipelajari dan bukan hanya dari bawaan sejak lahir. Hal tersebut didukung oleh Wuradji (2009:23) yang mengatakan bahwa “teori perilaku tidak hanya menekankan pada sifat-sifat atau kualitas yang harus dimiliki pemimpin, akan tetapi memusatkan pada bagaimana secara aktual pemimpin berperilaku dalam mempengaruhi orang lain”.

Adanya perbedaan perilaku antara pemimpin yang satu dengan pemimpin yang lain disebabkan karena masing-masing pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda. Dari perbedaan gaya kepemimpinan tersebut akan dapat melahirkan tipe-tipe kepemimpinan tertentu dan tipe kepemimpinan seorang pemimpin akan sangat besar pengaruhnya terhadap perilaku bawahan.

Teori perilaku disebut juga dengan teori sosial. Teori ini memberikan sanggahan terhadap teori genetis. Apabila teori genetis berpandangan bahwa pemimpin dilahirkan begitu saja, teori ini menyatakan bahwa pemimpin itu harus disiapkan, dididik dan dibentuk. Setiap manusia memiliki kesempatan dan kemungkinan untuk dipilih dan memilih menjadi pemimpin dengan melalui usaha berupa persiapan dan pendidikan.

Berbeda dengan teori genetis, teori perilaku tidak fokus kepada sifat dan hal-hal yang harus dimiliki seorang pemimpin. Teori ini lebih menekankan pada bagaimana cara seorang pemimpin dalam mempengaruhi orang lain dan pengikutnya. Cara

dalam memberikan pengaruh setiap pemimpin tentunya berbeda satu sama lain dan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan masing-masing. Landasan teori ini berpijak pada pemikiran bahwa kepemimpinan merupakan kegiatan seseorang pemimpin saat memberikan instruksi pada pengikutnya guna pencapaian tujuan. Pandangan teori ini kepemimpinan dapat dipelajari. Proses pembelajaran dapat dilakukan mulai dari pola cara bertindak dan tingkah laku, serta bukan hanya dari sifat-sifat seorang pemimpin.

Owen (1973) memiliki pandangan bahwa tingkah laku dapat dipelajari. Artinya, setiap orang dapat menjadi pemimpin yang efektif dengan melakukan latihan mengenai perilaku kepemimpinan yang tepat. Hanya saja, proses dalam mencapai perilaku kepemimpinan sangat dipengaruhi berbagai faktor. Bales (2003) memberikan pandangan bahwa mayoritas organisasi yang efektif dan efisien dalam menjalankan aktivitasnya, memiliki pembagian dalam model kepemimpinannya. Misalnya, saat seseorang melaksanakan fungsi tugas maka rekan lainnya menjalankan fungsi sosial.

Pandangan teori perilaku lebih menitikberatkan pada tindakan yang dilakukan oleh pemimpin. Sebagai contoh, bagaimana seorang pemimpin dalam melakukan negoisasi, berinteraksi, dan memberikan motivasi kepada para pengikutnya. Perilaku dapat dipelajari dengan pendidikan dan/atau pelatihan yang berkualitas. Pada dasarnya teori perilaku ini fokus kepada dua aspek perilaku kepemimpinan, yaitu aspek fungsi kepemimpinan dan aspek gaya kepemimpinan.

3) Teori situasional

Situasi dan kondisi merupakan salah satu penentu keberhasilan dari seorang pemimpin dalam mengendalikan organisasi. Menurut teori situasional, seorang pemimpin dipengaruhi dan didefinisikan oleh ciri kepemimpinan dengan perilaku tertentu. Seorang pemimpin juga disesuaikan dengan situasi tertentu dan tantangan yang dihadapi oleh organisasi. Sebetulnya tidak ada satupun perilaku efektif yang dapat berlaku untuk semua situasi.

Berdasarkan teori situasional, berhasil tidaknya seorang pemimpin ditentukan oleh perilaku, ciri kepemimpinan, dan tantangan yang dihadapi organisasi. Siagian (2003) mengungkapkan terdapat beberapa faktor situasi yang mempengaruhi kepemimpinan seseorang sebagai berikut.

- a) Jenis pekerjaan dan kompleksitas tugas;
- b) Bentuk dan sifat teknologi yang digunakan;
- c) Persepsi, sikap dan gaya kepemimpinan;
- d) Norma yang dianut kelompok;
- e) Ancaman dari luar organisasi; dan
- f) Iklim yang terdapat dalam organisasi.

Teori situasi berpandangan bahwa kepemimpinan yang efektif tidak hanya ditentukan oleh bagaimana pemimpin berperilaku. Dalam mewujudkan kepemimpinan yang efektif bergantung pada ketepatan pemimpin dalam mengkombinasikan antara gaya kepemimpinan tertentu dengan tantangan yang dihadapi organisasi. Efektivitas kepemimpinan ditentukan oleh ketepatan pemimpin berperilaku sesuai dengan situasi, sehingga disini faktor situasi merupakan kunci dari

terwujudnya efektif atau tidak efektif seorang dalam memimpin organisasi. Secara lebih umum, keberhasilan seorang pemimpin dikaitkan dengan faktor situasi dapat dikelompokkan dalam dua kategori. Kedua kategori tersebut meliputi:

- a) Kemampuan seorang pemimpin menguasai dan mengendalikan situasi eksternal, dan
- b) Kemampuan seorang pemimpin mengendalikan dan mengelola situasi internal.

Kedua faktor situasi tersebut memiliki tingkat kesulitan berbeda. Kendatipun diakui oleh banyak pihak bahwa penguasaan dan pengendalian situasi eksternal lebih rumit, bila dibandingkan dengan situasi internal, walaupun sama-sama memiliki tingkat kesulitan. Jelasnya faktor situasi eksternal lebih sulit dan rumit karena kehadirannya tidak mudah diprediksi. Thoha (2007) menyajikan model-model dalam teori kepemimpinan situasional sebagai berikut.

- a) Model Kepemimpinan Kontingensi

Menjadi seorang pemimpin tidak cukup dengan memahami dan memiliki teori-teori yang luas tentang kepemimpinan. Tetapi dibutuhkan cara, teknik, pendekatan dan model agar mampu mengendalikan organisasi secara efektif, efisien, produktif dan mencapai tujuan. Model kontigensi dari kepemimpinan yang efektif dikembangkan oleh Fiedler, Fred, dan Martin. Menurut Fiedler, dkk (1974: 73), “tinggi-rendahnya prestasi kerja suatu kelompok dipengaruhi oleh sistem motivasi dari pemimpin dan sejauh mana pemimpin dapat mengendalikan dan mempengaruhi suatu situasi tertentu”.

Terdapat dua metode yang dapat dilakukan silih berganti untuk melakukan pengukuran yang berhubungan dengan gaya kepemimpinan sebagai berikut.

1) Hubungan kemanusiaan atau gaya yang lunak (*lenient*).

Pemimpin tidak fokus pada perbedaan yang dominan di antara teman kerja yang paling banyak dan paling sedikit disukai (*Assumed Similarity between Opposites-ASO*) atau yang memberikan suatu gambaran yang relatif menyenangkan kepada rekan kerja yang paling sedikit disukai (*Least Preferred Coworker-LPC*).

2) Gaya yang berorientasi tugas atau (*hard nosed*)

Pemimpin yang fokus dan memandang pada perbedaan yang dominan diantara rekan kerja yang paling banyak dan paling sedikit disukai (*ASO*) dan memberikan suatu gambaran tidak menyenangkan pada rekan kerja yang paling sedikit disukai (*LPC*).

Selanjutnya dikembangkan suatu model yang dinamakan “Model Kontijensi Kepemimpinan yang Efektif (*A Contingency Model of Leadership Effectiveness*)”. Model ini berisi tentang hubungan antara gaya kepemimpinan dengan situasi yang menyenangkan. Adapun sifat yang menyenangkan itu diterangkan dalam hubungannya dengan dimensi-dimensi empiris berikut ini:

1) Hubungan pemimpin-anggota

Hal ini merupakan variabel yang paling penting di dalam menentukan situasi yang menyenangkan tersebut.

2) Derajat dari struktur tugas

Dimensi ini merupakan masukan yang amat penting kedua, dalam menentukan situasi yang menyenangkan.

3) Posisi kekuasaan pemimpin yang dicapai lewat otoritas formal

Dimensi ini merupakan dimensi yang amat penting ketiga dari dalam situasi yang menyenangkan.

Suatu situasi dapat menyenangkan pemimpin jika ketiga dimensi di atas mempunyai derajat yang tinggi. Dengan kata lain, suatu situasi dapat menyenangkan jika:

- 1) Pemimpin diterima oleh para pengikutnya (derajat dimensi pertama tinggi);
- 2) Tugas-tugas dan semua yang berhubungan dengannya ditentukan secara jelas (derajat dimensi kedua tinggi), dan
- 3) Penggunaan otoritas dan kekuasaan secara formal diterapkan dalam posisi pemimpin (derajat dimensi ketiga juga tinggi).

b) Model Partisipasi Pemimpin

Model ini dikembangkan oleh Vroom dan Yetton (sebagaimana dikutip dalam Rivai, 2003) membahas tentang efektivitas pemimpin dalam mengambil keputusan kepeimpinannya dalam situasi yang beragam. Pendukung teori ini mengajukan beberapa gaya kepemimpinan dalam pengambilan keputusan yakni otoriter, konsultatif, dan partisipatif. Secara faktual penggabungan gaya otoriter, konsultatif dan partisipatif acap kali

ditemukan dalam tatanan praktis. Hal itu dimungkinkan karena dipengaruhi oleh situasi dan kondisi organisasi.

c) Model Jalur Tujuan

Thoha (2007:37) menyatakan “pemimpin menjadi efektif karena pengaruh motivasi yang positif dari pemimpin, kemampuan, kepuasan pengikut”. Disebut sebagai jalur tujuan karena teori ini berusaha mempengaruhi persepsi pengikutnya pada tujuan kerja, tujuan pengembangan diri, dan jalan tujuan untuk mencapainya. Menjelaskan tujuan dari suatu organisasi dapat menjadikan seorang pemimpin mendapatkan apresiasi positif dari bawahan. Oleh karena sejak awal bawahan telah merasa diajak secara bersama-sama menggunakan seluruh potensi untuk mewujudkan tujuan organisasi.

d) Model situasional Harsey-Blanchard.

Model ini mencoba mengidentifikasi faktor-faktor setiap situasi yang mempengaruhi keefektifan kepemimpinan. Harsey (sebagaimana dikutip dalam Rivai, 2003) hubungan pemimpin dengan bawahan mempunyai empat tingkatan meliputi;

- 1) Pada tahap awal adalah perhatian pimpinan pada tugas sangat tinggi, diberi instruksi dan struktur serta prosedur kerja;
- 2) Tahap selanjutnya adalah anggota sudah mampu menangani tugasnya, perhatian pimpinan terhadap bawahan semakin meningkat;

- 3) Tahap ketiga adalah anggota sudah memiliki kemampuan lebih besar dan motivasi berprestasi mulai tampak, pemimpin tidak lagi memberikan pengarahan; dan
- 4) Tahap keempat adalah anggota mulai percaya diri, dapat mengarahkan diri, pemimpin dapat mengurangi jumlah pengarahan.

c. Gaya kepemimpinan

Kehadiran seorang pemimpin dalam suatu organisasi tidak dapat dipisahkan dengan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin bersifat dinamis dan tidak bersifat statis. Rivai (2003: 119) mengungkapkan gaya kepemimpinan dapat diartikan sebagai “sikap, gerakan dan tingkah laku yang baik, santun, cerdas dan bersahaja serta memiliki kesanggupan untuk melakukan sesuatu sesuai dengan rencana”. Sementara itu, Thoha (2007) mengungkapkan beberapa gaya dari seorang pemimpin dalam mengendalikan suatu organisasi dan gaya tersebut sangat menentukan keberhasilan bagi seseorang pemimpin dalam mempengaruhi dan mengajak bawahan atau pengikut bekerja bersama-sama dalam mewujudkan suatu tujuan. Beberapa gaya kepemimpinan tersebut dapat diuraikan seperti berikut ini.

1) Gaya kepemimpinan kontinum

Gaya kepemimpinan kontinum merupakan salah satu gaya kepemimpinan klasik. Gaya kepemimpinan ini pertama kali dikenalkan oleh R.Tannenbaum dan W. Schmidt (Yukl, 1998). Dalam gaya kepemimpinan kontinum, terdapat dua hal yang berpengaruh secara ekstrim, yaitu:

- a) Pemimpin memberikan pengaruh. Dalam hal ini, pemimpin menggunakan otoritasnya untuk memberikan pengaruh; dan
- b) Kebebasan bawahan. Dalam hal ini, pemimpin menunjukkan gaya yang demokratis dengan memberikan kebebasan kepada para bawahan, sepanjang tidak bertentangan dengan aturan organisasi.

2) Gaya kepemimpinan grid

Salah satu usaha yang terkenal dalam rangka mengidentifikasi gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh manajemen adalah managerial grid. Menurut Maxwell (2001) usaha tersebut telah dilakukan oleh Blake dan Mouton. Dalam pendekatan manajerial grid ini, manajer berhubungan dengan dua hal, yakni produksi di satu pihak dan orang-orang di lain pihak. Dalam hubungannya dengan produksi, seorang manajer memikirkan berapa luas dan beragamnya produksi tersebut. Oleh karena itu, seorang manajer harus mampu melakukan beberapa kegiatan sebagai berikut.

- a) Mengetahui kualitas keputusan atau kebijakan yang diambil;
- b) Memahami proses dan prosedur;
- c) Melakukan penelitian dan kreativitas;
- d) Memahami kualitas pelayanan stafnya;
- e) Melakukan efisiensi dalam kerja; dan
- f) Meningkatkan volume dari hasil produksi.

Selanjutnya, dalam hubungannya dengan orang-orang lain menyangkut beberapa masalah. Adapun masalah-masalah tersebut meliputi:

- a) Komitmen pribadi untuk pencapaian tujuan;
- b) Mempertahankan harga diri dari pekerjaan;
- c) Mengutamakan tanggungjawab;
- d) Memelihara kondisi tempat kerja; dan
- e) Kepuasan hubungan antar pribadi.

3) Gaya kepemimpinan Reddin

Blake dan Mouton (1985) dalam gaya kepemimpinan grid, telah berhasil mengidentifikasi gaya kepemimpinan yang tidak secara langsung berhubungan dengan efektivitas. Sedangkan menurut gaya kepemimpinan Reddin, memasukkan efektivitas dalam modelnya. Selain telah memasukkan efektivitas, dalam gaya kepemimpinan Reddin telah pula melihat gaya kepemimpinan itu selalu dipulangkan pada dua hal mendasar, yakni hubungan dengan tugas dan hubungan pemimpin dengan kerja.

4) Gaya kepemimpinan Likert

Gaya kepemimpinan lain adalah gaya kepemimpinan yang dikembangkan oleh Rensis Likert. Likert (1967 dalam Kippenberger, 2002) mengembangkan empat sistem manajemennya berdasarkan suatu proses penelitian. Keempat sistem tersebut diuraikan seperti berikut ini.

- a) Sistem I, dalam sistem ini pemimpin bergaya sebagai *exploitive & authoritative*. Dalam kondisi seperti itu, manajer sangat otokratis dan mempunyai sedikit kepercayaan kepada bawahan, suka mengeksploitasi

bawahan, dan bersikap paternalistik. Cara pemimpin dalam memotivasi bawahannya adalah dengan memberi ketakutan dan hukuman serta kadang disertai dengan penghargaan. Pemimpin seperti ini hanya memperhatikan komunikasi dari atas saja dalam pengambilan keputusan.

- b) Sistem 2, dalam sistem ini pemimpin disebut otokratis yang baik hati. Pemimpin atau manajer yang tergolong dalam sistem ini memiliki kepercayaan yang terbunyi, percaya pada bawahan, mau memotivasi dan hukuman, memperbolehkan komunikasi ke atas, mendengarkan pendapat bawahan dan adanya delegasi dan wewenang dalam pengambilan keputusan.
- c) Sistem 3, dalam sistem ini pemimpin lebih dikenal dengan gaya konsultatif. Kendatipun demikian mempunyai sedikit kepercayaan kepada bawahan, melakukan pengendalian atas keputusan yang dibuatnya, memotivasi dengan penghargaan dan hukuman yang kebetulan berkehendak melakukan partisipasi, menetapkan dua pola hubungan komunikasi, yakni ke atas dan ke bawah serta membuat keputusan luas ditingkat atas dan keputusan eksklusif di bawah.
- d) Sistem 4, dalam hal ini pemimpin mempunyai kepercayaan penuh dan sempurna terhadap bawahan, menghandalkan pendapat bawahan, memiliki niat menggunakan bawahan secara konstruktif, memberi penghargaan ekonomis, menghandalkan keterlibatan kelompok untuk mencapai tujuan dan mendorong bawahan bertanggungjawab dalam pengambilan keputusan, dan melaksanakan keputusan dengan penuh tanggungjawab serta bawahan memiliki kebebasan untuk melakukan sesuatu sesuai dengan tugasnya.

d. Peran pemimpin

Pemimpin sebagaimana telah diuraikan di atas, memiliki peran strategis dalam mewujudkan tujuan organisasi. Keberhasilan maupun kegagalan suatu organisasi banyak ditentukan oleh pemimpin karena pemimpin merupakan pengendali dan penentu arah yang hendak ditempuh oleh organisasi menuju tujuan yang akan dicapai. Kendatipun seluruh sumber daya manusia beserta sarana dan prasarana yang dimiliki oleh suatu organisasi berkualitas tinggi, tetapi pemimpin organisasi tersebut tidak mampu berperan sebagai seorang pemimpin, sudah tentu tujuan organisasi akan sulit mewujudkan tujuan organisasi sebagaimana diharapkan.

Selanjutnya, dengan memperhatikan peran pemimpin sebagai sesuatu yang sangat strategis, maka semakin tinggi kepemimpinan yang diduduki seseorang dalam organisasi, nilai dan bobot strategik dari keputusan yang diambil semakin besar. Wuradji (2009) mengatakan bahwa terdapat sejumlah peran pemimpin yang harus dilakukan. Diantara peran tersebut dapat disajikan seperti berikut ini.

- 1) Pemimpin sebagai koordinator aktivitas organisasi;
- 2) Pemimpin sebagai perencana kegiatan;
- 3) Pemimpin sebagai pengambil keputusan, baik karena atas pertimbangan sendiri ataupun setelah mempertimbangkan pendapat kelompoknya;
- 4) Pemimpin berperan sebagai tenaga ahli yang secara aktual berperan sebagai sumber informasi dan pengetahuan bagi kelompoknya;
- 5) Pemimpin berperan sebagai pemberi imbalan dan sanksi;

- 6) Pemimpin berperan sebagai mediator, khususnya dalam menyelesaikan konflik internal atau perbedaan pendapat diantara para anggotanya;
- 7) Pemimpin berperan sebagai teladan yang dijadikan model perilaku yang dapat diteladani pengikutnya;
- 8) Pemimpin berperan sebagai simbol dan identitas kelompok; dan
- 9) Pemimpin berperan sebagai pembenar yang akan mengkritisi terhadap sesuatu yang dianggap tidak benar.

Pemimpin memiliki peran penting dalam mengembangkan budaya organisasi. Lebih lanjut diungkapkan budaya organisasi adalah terkait dengan sejauh mana pemimpin melibatkan anggotanya dalam menjalankan tugas dan fungsinya.

Memperhatikan pandangan tersebut di atas, secara jelas terlihat bahwa peran sebagai pemimpin sangat strategis karena menentukan efektivitas dan efisiensi, termasuk keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Bahkan, tidak cukup hanya mewujudkan sasaran yang diinginkan saja, akan tetapi bagaimana peran seorang pemimpin mampu membangun suatu budaya organisasi, sehingga seluruh komunitas dalam organisasi dapat berjalan dan berkembang secara dinamis dan terpolu, terutama dalam menjalankan kegiatan dan tugas sesuai dengan tanggungjawab dan kewenangan masing-masing.

Sesungguhnya optimalisasi peran pemimpin dalam suatu organisasi akan mampu meningkatkan kinerja organisasi secara maksimal. Indikator dari suatu kinerja organisasi yang baik dapat dilihat dari beberapa aspek, yakni tingkat produktivitas, efisiensi dan efektivitas. Selanjutnya dalam kaitan dengan peningkatan aktivitas suatu organisasi, sebagaimana yang dilakukan oleh organisasi, baik berorientasi pada laba

maupun organisasi yang berorientansi nirlaba, maka peran pemimpin sangat kompleks. Tidak hanya pemimpin berperan sebagai orang yang mempengaruhi bawahan agar bersedia bekerja bersama-sama, tetapi lebih dari itu.

Menurut Thoha (2010), peran utama pemimpin dalam suatu organisasi yang berorientansi ektivitas antara lain:

- 1) Sebagai pembaharuan (*innovator*);
- 2) *Communicator*, dengan melakukan sosialisasi berbagai ide, gagasan, rencana dan program kerja organisasi;
- 3) Mendorong karyawan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab secara ikhlas untuk mencapai tujuan organisasi (*Motivator*);
- 4) *Controller*, mengawasi dan mengendalikan organisasi ke arah yang efektif dan efisiensi

Memperhatikan uraian tersebut di atas, maka peran pemimpin dalam suatu organisasi sangat berpengaruh terhadap kinerja bawahan atau pegawai terutama dalam meningkatkan produktivitas kerja yang berlandaskan pada efektivitas dan efisiensi.

Disamping peranan tersebut, secara prinsip ke tiga posisi seorang pemimpin yang mengandung pesan bahwa seorang pemimpin harus mampu mengarahkan organisasi, termasuk bawahnya untuk menuju pada jalur yang benar dan sesuai dengan harapan. Seorang pemimpin harus juga memiliki kemampuan untuk memberi contoh yang baik, karena pemimpin adalah orang yang diteladani. Tidak berhenti disana saja. Seorang pemimpin harus mampu membangkitkan semangat dan selalu berkerja bersama-sama dalam kondisi apapun, sehingga keberadaan pemimpin pada posisi ini selalu di tengah. Begitu pula pada posisi di belakang yakni memberikan motivasi

terhadap bawahan. Seorang pemimpin pada posisi di belakang selalu mendorong bawahan, sehingga semangat kerja bawahan atau pegawai selalu tumbuh dan berkembang sejalan dengan kemajuan organisasi. Dorongan atau motivasi dari seorang pemimpin sangat penting artinya bagi kelancaran pelaksanaan tugas dan tanggungjawab bawahan atau pekerja. Callahan dan Clark (1983) mengungkapkan bahwa motivasi adalah daya dorong dan daya tarik yang menyebabkan adanya aktivitas pada suatu tujuan tertentu.

Memperhatikan pandangan-pandangan tersebut di atas, maka peran pemimpin dalam suatu organisasi, baik organisasi bisnis maupun organisasi pemerintahan tidak jauh berbeda. Bagi seorang pemimpin dalam suatu organisasi, paling tidak memiliki tiga peran utama, yakni sebagai inovator, motivator dan fasilitator. Ketiga peran pemimpin tersebut tidak dapat dipisahkan dan saling bersinergi.

Jika seorang pemimpin kurang memiliki inisiatif, tentu berimplikasi terhadap motivasi dalam pemimpin. Bahkan dapat berpengaruh kurang baik terhadap semangat menyediakan fasilitas dalam rangka pengembangan organisasi. Oleh karena itu, seorang pemimpin yang berhasil akan selalu menempatkan diri sebagai inovator, motivator dan fasilitator dimanapun mereka memimpin.

3. Pelayanan

a. Pengertian pelayanan

Menurut Boediono (2003: 60) pelayanan adalah “suatu proses bantuan kepada orang lain dengan cara-cara tertentu yang memerlukan kepekaan dan hubungan interpersonal agar tercipta kepuasan dan keberhasilan”. Masih menurut Boediono

(2003: 60), pelayanan publik adalah “pelayanan yang dilakukan oleh birokrasi pemerintah atau lembaga lain yang tidak termasuk badan usaha swasta, yang tidak berorientasi pada laba”. Salah satu bentuk pelayanan publik adalah pelayanan perpajakan terhadap wajib pajak.

b. Karakteristik pelayanan

Organisasi pemerintah dalam memberikan layanan kepada masyarakat berpijak pada karakteristik pelayanan yang berlaku. Karakteristik pelayanan tersebut dibutuhkan sebagai pedoman pemerintah dalam melayani masyarakat. Kotler (2002) menjelaskan beberapa karakteristik pelayanan meliputi:

- 1) *Intangibility*. Pelayanan tidak memiliki wujud nyata, sehingga tidak dapat dilihat, diraba, dirasa, didengar, dicium sebelum dilakukan transaksi. Para pengguna layanan tidak mengetahui dengan sempurna bagaimana hasil pelayanan sebelum pelayanan dilakukan.
- 2) *Inseparability*. Pelayanan tidak dapat dipisahkan. Pelayanan tidak seperti penyerahan barang yang dapat dijual lalu diproduksi dan dikonsumsi secara bersamaan. Sehingga, pengguna layanan berperan serta dalam proses pemberian jasa pelayanan.
- 3) *Variability*. Pelayanan bervariasi dan beragam. Pelayanan yang diberikan selalu mengalami perubahan, tidak selalu sama kualitasnya. Kualitas sangat tergantung kepada siapa, kapan dan dimana layanan tersebut disediakan.
- 4) *Perishability*. Pelayanan tidak dapat disimpan. Daya tahan suatu layanan bergantung pada situasi yang diciptakan oleh berbagai faktor.

c. Indikator dan Pengukuran Pelayanan

Barata (2004) menyatakan bahwa indikator-indikator yang mempengaruhi kualitas pelayanan antara lain:

- 1) Kemampuan (*Ability*) yaitu pengetahuan dan keterampilan yang mutlak diperlukan untuk menunjang program layanan prima yang meliputi kemampuan kerja ditekuni, melaksanakan komunikasi yang efektif, mengembangkan motivasi, dan menggunakan *Public Relation (PR)* sebagai instrumen dalam membina hubungan kedalam dan keluar organisasi.
- 2) Sikap (*Attitude*) yaitu perilaku atau peringgai yang harus ditonjolkan ketika menghadapi pelanggan.
- 3) Penampilan (*Appearance*) yaitu penampilan seseorang, baik yang berupa fisik saja maupun fisik dan nonfisik, yang mampu merefleksikan kepercayaan dan kredibilitas dari pihak lain.
- 4) Perhatian (*Attention*) yaitu kepedulian penuh terhadap pelanggan, baik yang berkaitan dengan perhatian dan kebutuhan serta keinginan pelanggan maupun pemahaman atas saran dan kritiknya.
- 5) Tindakan (*Action*) yaitu berbagai kegiatan nyata yang harus dilakukan dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan.
- 6) Tanggung Jawab (*Accountability*) yaitu suatu sikap keberpihakan kepada pelanggan sebagai suatu wujud kepedulian untuk menghindarkan atau meminimalkan kerugian atau ketidakpuasan pelanggan.

Menurut Zeitham, dkk (1990) dimensi pengukuran kualitas atau *service quality* terdiri atas:

- 1) *Tangibles*, meliputi fasilitas fisik, perlengkapan, personalia, dan berbagai materi komunikasi.
- 2) *Reliability*, yaitu kemampuan untuk melakukan pelayanan yang dijanjikan secara handal, terpercaya, akurat, dan konsisten.
- 3) *Responsiveness*, yaitu keinginan untuk membantu, mendengar dan mengatasi keluhan yang diajukan konsumen serta memberikan pelayanan yang cepat dan tepat kepada pelanggan.
- 4) *Assurance*, yakni pengetahuan, kemampuan, kesopanan dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki karyawan.
- 5) *Empathy*, yakni perhatian, pelayanan pribadi yang diberikan kepada pelanggan.

Kepuasan pelanggan menurut Rangkuti (2003, 23) adalah “mengukur sejauh mana harapan pelanggan terhadap produk atau jasa yang diberikan dan telah sesuai dengan aktual produk atau jasa yang ia rasakan”.

Kepuasan merupakan suatu kondisi dan tingkatan perasaan seseorang setelah memperoleh layanan untuk kemudian dibandingkan dengan harapannya sebagai berikut:

- 1) Pengguna layanan akan kecewa, jika hasil layanan di bawah ekspektasi;
- 2) Pengguna layanan akan puas, jika hasil layanan sesuai dengan ekspektasi; dan
- 3) Pengguna layanan akan sangat puas, jika hasil layanan melebihi ekspektasi

Masyarakat memiliki ekspektasi yang tinggi atas hasil layanan publik. Ekspektasi masyarakat selalu mengalami peningkatan dari era sebelumnya. Peningkatan

harapan berupa pemberian layanan yang lebih baik, cepat, mutakhir, terkini, ekonomis dan semakin sederhana.

Dari uraian di atas, KPP Pratama Denpasar Barat sebagai instansi pemerintah yang juga melaksanakan fungsi memberikan layanan publik. Sebagai pelaksana pelayanan publik, walaupun tidak terdapat pesaing, sudah seharusnya menerapkan pelayanan prima. Pelayanan prima merupakan pelayanan yang berorientasi pada kepuasan pelanggan. Pelanggan dalam hal ini masyarakat pada umumnya dan wajib pajak pada khususnya.

Proses untuk mendapatkan dan meningkatkan kepercayaan masyarakat harus senantiasa dilakukan. Penanaman pemahaman bahwa uang pajak yang dibayarkan ke kas negara, dikumpulkan untuk selanjutnya di distribusikan kembali kepada masyarakat. Untuk mencapai tujuan tersebut, pemberian pelayanan kepada wajib pajak yang sederhana cepat, tepat dan akurat adalah suatu keharusan. Sehingga, di masa datang akan tumbuh kesadaran pajak secara sukarela dan peningkatan kepatuhan wajib pajak.

4. Pemimpin dan pelayanan

Pemimpin dalam organisasi ke arah yang lebih baik tidak selalu dilakukan dengan cara-cara yang identik dengan kekuasaan penuh. Salah satunya dalam menjaga keberlangsungan organisasi, pemimpin juga memerankan dirinya sebagai pelayan. Hal ini dikenal sebagai konsep “Pemimpin-Pelayan”. Pelayan dan pemimpin sering dianggap sebagai suatu posisi yang berlawanan. Akan tetapi, ketika kedua

tergabung dalam suatu konsep pemimpin–pelayan, maka akan timbul suatu perspektif baru dalam pengelolaan organisasi yang efektif. Konsep pemimpin-pelayanan dimulai dengan memperbaiki cara memperlakukan pihak lain yang bekerja dalam organisasi.

Menurut Robert Greenleaf (2002), pemimpin-pelayan merupakan suatu model kepemimpinan yang fokus kepada pemberian layanan kepada pihak lain. Layanan yang dimaksud adalah layanan kepada seluruh pihak pemangku kepentingan. Baik kepada anggota organisasi, pelanggan, maupun masyarakat secara umum. Konsep pemimpin yang efektif oleh Greenleaf (2002) dikategorikan menjadi 10 ciri khas di dalamnya.

- a. Pemimpin sebagai pendengar. Pemimpin bersedia mendengar masukan dari pihak lain. Mendengar dengan melampaui ide-ide yang ada di dalam dirinya. Pemimpin mencoba menangkap informasi dan berita di sekitarnya. Setelah terkumpul berbagai informasi, kemudian dilakukan analisis sebagai sarana menumbuhkan peran pemimpin sebagai pelayan.
- b. Rasa empati. Manusia sebagai makhluk sosial memerlukan pengakuan atas pencapaiannya dalam segala tahap kehidupan. Perbedaan pengalaman antara individu ini yang mampu ditangkap oleh pemimpin yang memiliki peran sebagai pelayan guna memahami individu yang unik.
- c. Menyembuhkan. Permasalahan tidak pernah lepas dari kehidupan manusia. Masalah-masalah yang datang dapat mempengaruhi emosi dan kejiwaan, bahkan berakibat kepada kemampuan fisik dan jasmani. Pemimpin tampil dengan memberikan bantuan guna menyehatkan orang-orang di lingkungannya. Tentu saja proses ini dimulai dari pemimpin terlebih dahulu.

- d. Kesadaran. Kemauan untuk meningkatkan kesadaran oleh pemimpin kepada pengikutnya. Kesadaran membantu dalam memahami berbagai permasalahan yang terjadi dalam kehidupan sosial.
- e. Persuasif. Kemampuan untuk memberikan keyakinan kepada pengikutnya. Keyakinan diberikan dengan cara persuasif dan bukan semata-mata menggunakan kekuasaan. Pemimpin mampu memberikan keyakinan kepada pengikut tidak dengan memaksakan. Karenanya, pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mampu menciptakan kesepakatan bersama dan jalan tengah dalam suatu organisasi.
- f. Memiliki Konsep. Pemimpin mampu memberikan gambaran besar tentang kemana organisasi akan berjalan dan tujuan apa yang hendak dicapai. Pemimpin memberikan pandangan-pandangan tentang bagaimana organisasi di masa depan. Oleh karena itu, proses pembelajaran dan pengalaman yang dimiliki seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi kemampuan dalam membangun konsep dan visi.
- g. Peramalan. Pemimpin mampu memberikan proyeksi tentang kejadian serta tantangan yang dihadapi organisasi di masa datang. Proyeksi tersebut dilakukan dengan kombinasi antara kalkulasi data serta ketajaman analisa. Kemampuan memproyeksikan adalah hal unik yang memungkinkan pemimpin bisa mempelajari pengalaman di masa lalu, kondisi saat ini, dan peluang atas suatu kebijakan di masa depan. Kemampuan melakukan proyeksi dan peramalan adalah salah satu ciri khas pemimpin yang dibawa sejak lahir dan dapat dikembangkan seiring dengan pengalaman.

- h. Melayani. Ketika pemimpin memberikan pelayanan dapat dipandang telah mendapat kepercayaan kepada orang lain. Hal mendasar dari kemampuan melayani yaitu adanya komitmen untuk melayani kebutuhan orang lain. Pelayanan yang menitikberatkan pada keterbukaan dan kesukarelaan, dan bukan pada kontrol penuh.
 - i. Komitmen kepada pertumbuhan manusia. Pemimpin senantiasa berusaha untuk menyediakan hal-hal baru bagi lingkungannya untuk dapat tumbuh dan berkembang. Pemimpin dengan konsep melayani memiliki fokus terhadap pertumbuhan pribadi, profesional, dan peningkatan jiwa spiritual setiap individu di dalam organisasi.
 - j. Membangun masyarakat. Masyarakat yang ideal dapat diciptakan oleh pemimpin yang memiliki konsep melayani. Pemimpin dalam menjalankan tugasnya bersedia untuk memimpin dan mengarahkan jalan menuju tujuan ideal masyarakat tersebut.
- Greenleaf (2002) mengungkapkan yang diperlukan untuk membangun kembali masyarakat sebagai bentuk kehidupan yang bisa dihayati bagi jumlah besar orang, hanyalah cukup banyaknya pemimpin-pelayan untuk menunjukkan jalan, bukan dengan gerakan masal, melainkan dengan cara setiap pemimpin-pelayan memperlihatkan kemampuannya yang tidak terbatas untuk kelompok spesifik yang berhubungan dengan masyarakat.

Berdasarkan uraian diatas, dapat diketahui bahwa konsep pemimpin-pelayanan memiliki ciri utama yaitu peningkatan keinginan melayani para pemangku kepentingan dengan melibatkan semua pihak dalam proses pengambilan keputusan.

Konsep ini memposisikan pemimpin tidak hanya disisi pimpinan, melainkan juga pada sisi pelayan. Sehingga, pelayanan kepada para pemangku kepentingan merupakan prioritas utama.

5. Pajak

a. Pengertian, fungsi dan pengelompokan pajak

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 1983 Tentang Ketentuan Umum dan Tata Cara Perpajakan Sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2009 memberikan definisi pajak, sebagai 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 Mardiasmo (2011:1) pajak adalah "iuran rakyat kepada kas negara berdasarkan UUD (yang dapat dipaksakan) dengan tiada mendapat jasa timbal (kontraprestasi) yang langsung dapat ditunjukkan dan yang digunakan untuk membayar pengeluaran umum".

Berdasarkan pengertian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa pajak memiliki unsur-unsur sebagai berikut.

- 1) Iuran wajib dari rakyat kepada negara;
- 2) Pemungutan pajak berdasarkan undang-undang;
- 3) Tidak terdapat kontraprestasi langsung dari Negara;
- 4) Pemungutan dilakukan oleh pemerintah pusat maupun daerah; dan

- 5) Penggunaan pajak untuk pengeluaran pemerintah demi sebesar-besarnya kepentingan rakyat.

Lebih lanjut Mardiasmo (2011) menyatakan dengan telah diketahui komponen-komponen yang membentuk pajak, maka terdapat dua fungsi pajak, yaitu:

- 1) Fungsi Anggaran. Pajak berfungsi sebagai sumber negara guna membiayai pengeluaran demi kepentingan rakyat; dan
- 2) Fungsi Mengatur. Pajak berfungsi alat untuk mengatur atau melaksanakan kebijaksanaan pemerintah dalam bidang sosial dan ekonomi, khususnya untuk kebijakan fiskal.

Selanjutnya, pajak dapat digolongkan menjadi tiga golongan, yaitu menurut golongannya, sifatnya dan lembaga pemungutannya

- 1) Menurut golongannya
 - a) Pajak langsung, merupakan pajak yang harus dipikul sendiri oleh wajib pajak dan tidak dapat dibebankan atau dilimpahkan kembali kepada orang lain, misalnya pajak penghasilan (PPh OP).
 - b) Kedua, Pajak tidak langsung, yaitu pajak yang pada akhirnya dapat dibebankan atau dilimpahkan kepada orang lain, misalnya pajak pertambahan nilai (PPN)
- 2) Menurut sifatnya
 - a) Pajak subjektif, yaitu pajak yang berpangkal atau berdasarkan pada subjeknya, dalam arti memperhatikan keadaan diri wajib pajak, misalnya pajak penghasilan; dan

- b) Pajak objektif, yaitu pajak yang berpangkal pada objeknya, tanpa memperhatikan keadaan dari wajib pajak, misalnya pajak pertambahan nilai dan pajak penjualan atas barang mewah.

3) Menurut lembaga pemungutannya

- a) Pajak pusat, yaitu pajak yang dipungut oleh pemerintah pusat dan digunakan untuk membiayai rumah tangga negara. Misalnya, pajak penghasilan, pajak pertambahan nilai, pajak bumi dan bangunan, dan bea materai;
- b) Pajak daerah, yaitu pajak yang dipungut oleh daerah dan digunakan untuk membiayai rumah tangga daerah.

b. Tata cara dan syarat pemungutan pajak

Pemungutan pajak dapat dilakukan berdasarkan tiga stelsel, yaitu

1) Stelsel nyata (*Riil Stelsel*)

Pengenaan pajak didasarkan atas objek pajak, yaitu penghasilan yang nyata, sehingga pemungutannya baru dapat dilakukan pada akhir tahun pajak. Yakni setelah penghasilan sesungguhnya dapat diketahui. Kebaikan stelsel ini adalah pajak yang dikenakan lebih realistis. Sedangkan kelemahannya adalah pajak baru dapat dikenakan pada akhir periode setelah penghasilan riil diketahui.

2) Stelsel Anggapan (*Fictieve Stelsel*)

Pengenaan pajak didasarkan atas suatu anggapan yang diatur oleh undang-undang. Misalnya penghasilan satu tahun dianggap sama dengan tahun sebelumnya sehingga pada awal tahun pajak telah dapat ditetapkan besarnya pajak yang terutang untuk tahun pajak berjalan. Kebaikan stelsel ini adalah pajak dapat dibayar selama tahun berjalan, tanpa harus menunggu pada akhir tahun. Sedangkan kelemahannya adalah pajak yang dibayar tidak mencerminkan pada keadaan yang sesungguhnya.

3) Stelsel Campuran

Stelsel ini merupakan kombinasi antara stelsel nyata dengan stelsel anggapan. Pada awal tahun, besarnya pajak dihitung berdasarkan suatu anggapan, kemudian pada akhir tahun besarnya pajak disesuaikan dengan keadaan sebenarnya. Bila besarnya pajak menurut kenyataan lebih besar dari pada pajak menurut anggapan, maka wajib pajak harus menambah. Sebaliknya, jika lebih kecil kelebihannya dapat diminta kembali.

Menurut Mardiasmo (2011) agar pemungutan pajak tidak menimbulkan hambatan atau perlawanan, maka pemungutan pajak harus memenuhi syarat sebagai berikut :

1) Pemungutan pajak harus adil (syarat keadilan)

Sesuai dengan tujuan hukum, yakni mencapai keadilan, undang-undang dan pelaksanaan pemungutan harus adil. Adil dalam perundang-undangan diantaranya mengenakan pajak secara umum dan merata, serta di sesuaikan dengan kemampuan masing-masing. Sedangkan adil dalam pelaksanaannya

yakni dengan memberikan hak bagi wajib pajak untuk mengajukan keberatan, penundaan dalam pembayaran dan mengajukan banding kepada majelis pertimbangan pajak.

2) Pemungutan pajak harus berdasarkan undang-undang (syarat yuridis)

Di Indonesia pajak diatur dalam UUD 1945 pasal 23 ayat (2). Hal ini memberikan jaminan hukum untuk menyatakan keadilan, baik bagi negara maupun bagi warga negaranya sendiri.

3) Tidak mengganggu perekonomian (syarat ekonomis)

Pemungutan tidak boleh mengganggu kelancaran kegiatan produksi maupun perdagangan, sehingga tidak menimbulkan kelesuan perekonomian masyarakat.

4) Pemungutan pajak harus efisien (syarat finansial)

Sesuai fungsi anggaran, biaya pemungutan pajak harus dapat ditekan sehingga lebih rendah dari hasil pemungutannya.

5) Sistem pemungutan pajak harus sederhana

Sistem pemungutan yang sederhana akan memudahkan dan mendorong masyarakat dalam memenuhi kewajiban perpajakannya. Syarat ini telah dipenuhi oleh undang-undang perpajakan yang baru.

Lebih lanjut, Mardiasmo (2011) mengungkapkan bahwa Sistem pemungutan pajak dibagi menjadi tiga yaitu:

- 1) *Official assessment system* adalah suatu sistem pemungutan pajak yang memberi wewenang kepada pemerintah (fiskus) untuk menentukan besarnya

pajak yang terutang oleh wajib pajak. Ciri-ciri *official assessment system* adalah.

- a) wewenang untuk menentukan besarnya pajak terutang berada pada fiskus;
- b) wajib pajak bersifat pasif; dan
- c) utang pajak timbul setelah dikeluarkan surat ketetapan pajak (SKP) oleh fiskus.

2) *Self assessment system* adalah suatu sistem pemungutan pajak yang memberi wewenang kepada wajib pajak untuk menentukan sendiri besarnya pajak yang terutang. Ciri-ciri *self assessment system* adalah

- a) wewenang untuk menentukan besarnya pajak terutang ada pada wajib pajak sendiri;
- b) wajib pajak aktif, mulai dari menghitung, menyetor dan melaporkan sendiri pajak terutang; serta
- c) fiskus tidak ikut campur dan hanya mengawasi.

3) *With Holding System* adalah Suatu sistem pemungutan pajak yang memberi wewenang kepada pihak ketiga (bukan fiskus dan bukan wajib pajak yang bersangkutan).

Untuk menentukan besarnya pajak yang terutang oleh wajib pajak. Ciri-ciri *with holding system* adalah wewenang menentukan besarnya pajak yang terutang pada pihak ketiga, pihak selain fiskus dan wajib pajak.

c Pajak sebagai sumber pendapatan negara

Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) adalah unsur vital di dalam penyelenggaraan keuangan negara. Struktur APBN terbagi atas dua unsur utama, yaitu penerimaan dan pengeluaran. Pemungutan pajak di Indonesia diatur dalam Undang-Undang Dasar (UUD) 1945 pada pasal 23 ayat (2) yang menyatakan: “Segala pajak untuk keperluan Negara berdasarkan Undang-Undang”. Selanjutnya dalam penjelasan Pasal 23 ayat (2) dinyatakan bahwa “segala tindakan yang menempatkan beban kepada rakyat, seperti pajak dan lain-lainnya, harus ditetapkan dengan undang-undang”.

Pemerintah menetapkan pendapatan pajak berdasarkan keadaan ekonomi terkini dan basis data perpajakan yang realistis. Keadaan ekonomi yang dimaksud dapat berupa tingkat pertumbuhan ekonomi, tingkat inflasi, nilai tukar rupiah. Lubis (2015) menyatakan bahwa cara yang dilakukan guna peningkatan penerimaan terus diusahakan. Di sisi lain, efisiensi dan efektivitas pengeluaran pemerintah juga telah dilakukan guna meningkatkan posisi keuangan Negara. Apabila terdapat peningkatan pengeluaran pemerintah, maka sudah seharusnya dilakukan peningkatan pada kegiatan pemerintah serta pemberian layanan kepada masyarakat.

Pertumbuhan ekonomi berpengaruh positif terhadap penerimaan pajak. Semakin tinggi pertumbuhan ekonomi, maka transaksi bisnis dan penghasilan yang diterima masyarakat akan semakin tinggi pula. Hal ini mengakibatkan pajak yang dapat diterima oleh negara semakin tinggi. Terjadinya inflasi memengaruhi pendapatan pajak negara. Semakin tinggi inflasi yang terjadi, maka pendapatan pajak akan semakin tinggi pula. Indonesia merupakan negara yang sangat kaya dan memiliki

sumber daya alam yang melimpah. Akan tetapi sumber pendapatan negara yang utama berasal dari pajak bukan kekayaan sumber daya alam Indonesia.

Lubis (2015), mengungkapkan beberapa alasan mengapa pajak tetap menjadi prioritas utama bagi penerimaan negara.

- 1) Indonesia merupakan negara kepulauan dengan wilayah yang sangat luas, dan populasi yang padat menyebabkan pembangunan dan pemerataan kesejahteraan rakyat Indonesia bukanlah hal yang mudah. Dibutuhkan dukungan finansial yang kuat untuk dapat mewujudkan hal tersebut. Hasil sumber daya alam yang dimiliki dinilai belum cukup mampu untuk merealisasikan hal tersebut, sehingga pendapatan dari pajak masih sangat diperlukan.
- 2) Sumber daya alam yang ada di Indonesia memang melimpah. Akan tetapi, kita belum dapat mengelola kekayaan tersebut secara efektif dan efisien. Teknologi pengolahan dan kemampuan yang masih terbatas untuk mengelola kekayaan alam tersebut menyebabkan Indonesia hanya mampu mengelola sebatas pada bahan mentah saja, tidak sampai menjadi produk akhir. Pembangunan infrastruktur menjadi faktor penunjang untuk memaksimalkan pengolahan sumber daya alam yang ada. Akan tetapi, pembangunan infrastruktur membutuhkan investasi yang besar, dan pendapatan dari pajak tetap menjadi sumber pembiayaan utama untuk mewujudkan investasi tersebut.

- 3) Pertimbangan bahwa di masa yang akan datang sumber daya alam yang kita miliki dapat habis, menjadikan pajak sebagai solusi dan prioritas utama sumber pembiayaan negara.

Dengan berpedoman pada prinsip dasar ketahanan keuangan dalam negeri, maka peningkatan penerimaan negara terus dilakukan oleh pemerintah. Baik penerimaan negara yang bersumber dari pajak maupun bukan pajak keduanya harus ditingkatkan. Peningkatan penerimaan dilakukan dengan melakukan kegiatan ekstensifikasi dan intensifikasi. Pemberian fasilitas perpajakan, seperti keringanan tarif, jangka waktu dan pengurangan sanksi terhadap wajib pajak kriteria tertentu tetap diberikan. Hal tersebut diiringi dengan pelaksanaan sosialisasi kepada seluruh pemangku kepentingan mengenai ketentuan-ketentuan perpajakan.

B. Penelitian Terdahulu

Di tengah kuatnya isu plagiarisme, aspek kejujuran dalam penulisan suatu karya ilmiah merupakan hal yang sangat mendasar bagi seorang peneliti. Apalagi terhadap suatu penelitian ilmiah yang menjadi prasyarat akademis seperti skripsi, tesis, disertasi dan sejenisnya. Sehingga, menyajikan informasi mengenai suatu hasil penelitian yang pernah dilakukan oleh pihak lain dalam suatu karya ilmiah menjadi salah satu ukuran kejujuran sebagai peneliti.

Sehubungan dengan hal tersebut di atas, maka dalam penelitian ini disajikan beberapa hasil penelitian yang pernah dilakukan oleh pihak lain dengan topik sejenis. Dengan disajikannya penelitian tersebut maka akan terlihat secara nyata perbedaan

antara penelitian ini dengan penelitian yang telah dilakukan oleh pihak lain. Beberapa hasil penelitian dapat disajikan seperti berikut ini.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu Metode Kuantitatif

No.	Peneliti	Penelitian			
		Judul	Tahun	Lokasi	Desain dan Variabel
1	Sutanto, Djoko	"Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Badan Perencanaan Daerah (Bapeda) Kota Surakarta"	2006	Bapeda Kota Surakarta	Kuantitatif X1: Kepemimpinan, X2: Motivasi, X3: Kepuasan Kerja, Y: Kinerja Pegawai
2	Suknasari, Hentry	"Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Insentif, Lingkungan Kerja, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah Kota Semarang"	2011	Dinas Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah Kota Semarang	Kuantitatif X1: Kepemimpinan, X2: Motivasi, X3: Insentif, X4: Lingkungan Kerja, X5: Kepuasan Kerja, Y: Kinerja Pegawai
3	Permata, Bayu Adi	"Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sleman"	2016	KPP Pratama Sleman	Kuantitatif X1: Gaya Kepemimpinan, X2: Disiplin Kerja, Y: Kinerja Pegawai
4	Vanjery, Dicky	"Pengaruh Motivasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Biro Umum Sekretariat Jenderal Kementerian Dalam Negeri"	2016	Biro Umum Sekretariat Jenderal Kementerian Dalam Negeri	Kuantitatif X1: Motivasi, X2: Gaya Kepemimpinan, Y: Kinerja Pegawai
5	Sukandi dan Toberico	"Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Gaya Kepemimpinan Situasional di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bandung Cibeunying)"	2016	KPP Pratama Bandung Cibeunying	Kuantitatif X: Gaya Kepemimpinan Situasional, Y: Kinerja Karyawan
6	Sitorus, Windy	"Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kementerian PU Wilayah I Provinsi Lampung"	2016	Kementerian PU Wilayah I Provinsi Lampung	Kuantitatif X1: Gaya Kepemimpinan, X2: Motivasi Kerja, Y: Kinerja Pegawai
7	Tiffany	"Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kemampuan Supervisi Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru Pada MI Swasta Se Kecamatan Sumberlawang Kabupaten Sragen Tahun 2015/2016"	2016	MI Swasta Se Kecamatan Sumberlawang Kabupaten Sragen	Kuantitatif X1: Gaya Kepemimpinan, X2: Kemampuan Supervisi, Y: Kinerja Guru

Sumber: Diolah oleh Penulis dari Dokumen Sumber

Bila memperhatikan beberapa hasil penelitian di atas ternyata terdapat beberapa perbedaan mendasar sebagai berikut

- 1) Perbedaan mendasar antara penelitian ini adalah terletak pada rancangan penelitian. Penelitian ini termasuk dalam rancangan penelitian kualitatif.

Sedangkan seluruh penelitian di atas termasuk dalam kategori rancangan penelitian kuantitatif.

2) Lokasi penelitian yaitu di KPP Pratama Denpasar Barat

Adanya perbedaan rancangan serta lokasi penelitian, tentu membuktikan bahwa penelitian ini telah secara signifikan atau nyata berbeda penelitian tersebut di atas sehingga patut topik penelitian ini dijadikan sebagai sebuah penelitian. Lebih lanjut beberapa penelitian terdahulu adalah sebagai berikut.

Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu Metode Kualitatif

No.	Peneliti	Penelitian			
		Judul	Tahun	Lokasi	Desain
1	Rinalji, Aryandi	"Studi tentang Kepemimpinan Kepala Kantor Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di KPP Pratama Tenggarong"	2015	KPP Pratama Tenggarong	Kualitatif
2	Kojoh dan. Paputungan	"Peran Pimpinan dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan di Perpustakaan Fakultas Teknik Universitas Sam Ratulangi Manado"	2014	Fakultas Teknik Universitas Sam Ratulangi Manado	
3	AlBarqy, AA	"Strategi Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Kementerian Agama Kota Malang"	2015	Kementerian Agama Kota Malang	
4	Sugiyanto	"Peranan Kepemimpinan terhadap Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik di Era Otonomi Daerah"	2012	-	
5	Fazrien, Sumartono, & Tjahjanulin Domai	"Peran Pemimpin dalam Pencapaian Kinerja Pegawai. (Studi pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang)"	2014	BKD Kota Malang	

Sumber: Diolah oleh Penulis dari Dokumen Sumber

Penelitian Rinalji (2015) dengan judul "Studi tentang Kepemimpinan Kepala Kantor dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Tenggarong" menemukan bahwa dalam kepemimpinan Kepala KPP Pratama Tenggarong, menghasilkan kesimpulan sebagai berikut.

- 1) Indikator inisiatif dilaksanakan dengan baik. Dilakukan dengan cara melakukan peningkatan pelayanan kepada wajib pajak melalui wawancara;
- 2) Indikator tanggung jawab terlaksana dengan baik. Kepala kantor juga mempertanggung jawabkan semua yang dilakukan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya sebagai pimpinan.

Dalam menjalankan tugas dan fungsinya kepala kantor yang dibantu oleh para pegawai dan staf. Secara langsung kepala kantor bertanggung jawab apapun yang terjadi terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh para pegawai.

- 3) Indikator pembinaan sudah baik. Pembinaan terhadap pegawai sangat penting dilakukan. Pembinaan bertujuan untuk membantu pengembangan kemampuan dan kompetensi yang dimiliki pegawai dalam rangka meningkatkan prestasi kerja; dan
- 4) Indikator motivasi bahwa kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai sangat baik. Kepala kantor mampu menjadi motivator. Motivasi sangat penting diberikan kepada para pegawai untuk meningkatkan kerja. Dengan adanya motivasi para pegawai akan mempunyai kesadaran diri dan bertanggungjawab untuk meningkatkan kerjanya

Sementara itu, hasil penelitian yang dilakukan oleh Kojoh dan Paputungan (2014) mengungkapkan bahwa pemimpin sangat berperan dalam memajukan kualitas dari segala bentuk kinerja yang ada. Dalam hal ini kualitas pelayanan kepada pengguna sangatlah penting untuk diperhatikan dan dipikirkan oleh seorang pimpinan.

Peran dari pimpinan sangat menentukan dalam meningkatkan kualitas pelayanan. Begitu pula dengan penelitian yang dilakukan oleh Sugiyanto (2012) dengan judul “Peranan Kepemimpinan terhadap Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik di Era Otonomi Daerah” Dalam penelitian tersebut diungkapkan bahwa, pelayanan publik sangat penting dan menjadi barometer utama mengukur keberhasilan seorang pemimpin di dalam menggerakkan dan mengarahkan semua potensi yang ada di dalam organisasi yang dipimpinnya dengan rincian sebagai berikut.

- 1) Pertama, pelayanan publik selama ini menjadi ranah dimana negara yang diwakili pemerintah berinteraksi dengan lembaga-lembaga non pemerintah.
- 2) Kedua, pelayanan publik yang wajib diberikan pemerintah kepada masyarakat, menjadikan pemimpin harus terus menerus memotivasi bawahan yang setiap waktu berhubungan langsung dengan masyarakat. Keberhasilan bawahan dalam memberikan pelayanan yang berkualitas kepada masyarakat juga menjadi keberhasilan pemimpinnya, demikian sebaliknya.
- 3) Ketiga, dengan semakin meningkatnya kesadaran masyarakat di dalam berinteraksi dengan organisasi publik menyebabkan pemimpin harus akuntabel, berintegritas tinggi dan transparan, mengingat dalam suasana reformasi semuanya bisa cepat terlihat dan serba terbuka.

Sementara itu, pada penelitian yang dilakukan oleh Albarqy (2015) yang berjudul “Strategi Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Kementerian Agama Kota Malang” dalam pembahasan penelitian menunjukan bahwa

kegagalan di dalam memimpin dalam suatu organisasi adalah rendahnya kemampuan dalam melakukan hubungan interpersonal.

Selanjutnya berdasarkan hasil penelitian diketahui kendala yang dihadapi pemimpin dalam memotivasi pegawainya adalah setiap pegawai memiliki tipe dan karakter yang berbeda-beda setiap orang. Sehingga untuk mengatasinya seorang pemimpin agar lebih meningkatkan hubungan personal dengan pegawainya.

Bila memperhatikan beberapa hasil penelitian tersebut di atas ternyata terdapat beberapa perbedaan mendasar sebagai berikut

- 1) Perbedaan mendasar antara penelitian ini adalah terletak pada rancangan penelitian. Penelitian ini termasuk dalam rancangan penelitian kualitatif. Sedangkan beberapa penelitian tersebut di atas termasuk dalam kategori rancangan penelitian kuantitatif.
Adanya perbedaan rancangan penelitian, tentu membuktikan bahwa penelitian ini telah secara signifikan atau nyata berbeda penelitian tersebut di atas, sehingga patut topik penelitian ini dijadikan sebagai sebuah penelitian (tesis).
- 2) Selanjutnya dari hasil pencarian penulis, belum ditemukan adanya penelitian yang meneliti peranan pemimpin dalam upaya optimalisasi pelayanan guna meningkatkan penerimaan pajak di KPP Pratama Denpasar Barat.

C. Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir adalah uraian sementara terhadap suatu fenomena yang menjadi objek permasalahan penelitian. Kerangka berpikir dibentuk dengan berpedoman pada referensi pustaka serta hasil penelitian yang relevan atau terkait. Suriasumantri (1986: 10) mengemukakan pandangan bahwa “seorang peneliti harus menguasai teori-teori ilmiah sebagai dasar bagi argumentasi dalam menyusun kerangka pemikiran yang membuahkan hipotesis.

Kerangka pemikiran ini merupakan penjelasan sementara terhadap gejala-gejala yang menjadi obyek permasalahan”. Sejalan dengan pandangan Suriasumantri, Sekaran (1992) mengemukakan bahwa “kerangka berpikir merupakan suatu model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting”. Dari berbagai pandangan para pakar diatas, dapat diketahui bahwa kerangka berpikir memberikan penjelasan sementara terhadap suatu gejala yang menjadi objek permasalahan penelitian. Kerangka berpikir disusun dengan berdasarkan pada tinjauan pustaka dan hasil penelitian yang relevan atau terkait.

Kerangka berpikir merupakan salah satu indikator dari penelitian ilmiah. Keberadaan dari kerangka berpikir sebagai bagian yang tidak terpisahkan dengan bagian-bagian lain dalam penelitian. Dalam penyajian kerangka berpikir ini, dimaksudkan untuk memberikan pemahaman dan menjelaskan alur berpikir, sehingga dalam melakukan proses penelitian tidak mengalami penyimpangan dan pada akhirnya proses penelitian dapat berlangsung sebagaimana diharapkan. Kerangka berpikir dalam penelitian ini dapat di sajikan seperti berikut ini.

Gambar 2.1 Kerangka Berpikir Penelitian



Sumber : Diolah oleh Penulis

Kerangka berpikir dalam penelitian ini dimulai dari KPP sebagai instansi vertikal dibawah Direktorat Jenderal Pajak. KPP memiliki tugas dan fungsi utama yaitu untuk menghimpun dan mengadministrasikan penerimaan pajak. Setiap unit kantor pelayanan pajak terdiri dari sumber daya manusia dan sumber daya lain berupa sarana dan prasarana. Sumber daya manusia terbagi atas pemimpin dan pegawai.

Aspek pemimpin merupakan salah satu faktor strategis dalam pengelolaan dan pengembangan suatu organisasi. Dalam sebuah organisasi, khususnya dalam organisasi pemerintahan, pemimpin dapat menjalani dua peran utama sekaligus. Perannya sebagai administrator, yaitu menjalankan fungsi administrasi dan operasional organisasi sesuai dengan panduan yang telah diatur dalam peraturan

perundangan yang berlaku. Selanjutnya yang kedua, terdapat peran sebagai pembuat kebijakan, kebijakan dilakukan oleh pemimpin utamanya di saat terdapat suatu kekosongan norma dalam peraturan perundangan. Kebijakan yang diambil oleh pemimpin tidak boleh bertentangan dengan peraturan perundangan serta harus ditaati oleh seluruh anggota organisasi.

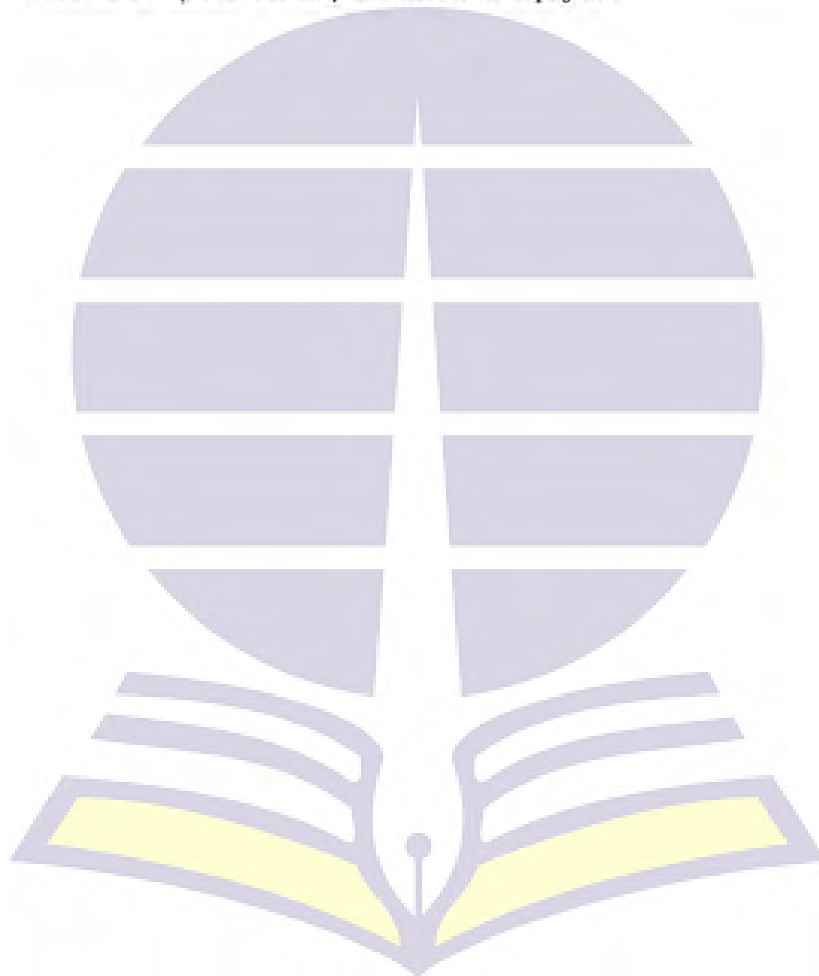
Pada KPP Pratama Denpasar Barat, kedua peran pemimpin tersebut baik secara administratif maupun pembuat kebijakan berfokus pada upaya optimalisasi pelayanan, utamanya pelayanan yang diberikan kepada wajib pajak. Optimalisasi pelayanan diharapkan mampu menghadirkan pelayanan yang berkualitas kepada wajib pajak. Pelayanan yang berkualitas adalah pelayanan yang dapat memberikan kepuasan kepada pihak-pihak berkepentingan dengan tetap dalam koridor standar pelayanan. Salah satu tujuan KPP Pratama Denpasar Barat adalah menghimpun penerimaan pajak. Dengan pelayanan yang optimal, maka berujung pada kemudahan wajib pajak dalam melaksanakan kewajiban perpajakan. Sehingga diharapkan mampu meningkatkan realisasi penerimaan pajak.

D. Operasionalisasi Konsep

Definisi operasional merupakan dimensi penelitian yang menyediakan informasi tentang bagaimana mengukur variabel-variabel dalam penelitian. Definisi operasional merupakan informasi ilmiah. Sehingga, dapat membantu peneliti lain yang ingin melakukan penelitian dengan menggunakan variabel yang sama. Adapun definisi operasional dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

- a. Pemimpin adalah pegawai eselon III yang memiliki jabatan struktural Administrator dan memiliki bawahan di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Denpasar Barat.
- b. Peran Pemimpin adalah peran yang diambil pegawai eselon III yang memiliki jabatan struktural Administrator dan memiliki bawahan di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Denpasar Barat dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai pemimpin.
- c. Pelayanan adalah melayani suatu jasa yang dibutuhkan oleh masyarakat dalam segala bidang. Kegiatan pelayanan kepada masyarakat merupakan salah satu tugas dan fungsi administrasi negara.
- d. Optimalisasi Pelayanan adalah proses ataupun cara menjadikan sempurna, menjadikan paling tinggi, atau menjadikan paling maksimal berbagai jenis layanan di KPP Pratama Denpasar Barat.
- e. 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.
- f. Penerimaan Pajak adalah semua penerimaan yang terdiri dari :
 - 1) Pajak dalam Negeri. Pajak dalam negeri adalah semua penerimaan negara yang berasal dari pajak penghasilan, pajak pertambahan nilai barang dan jasa, pajak penjualan atas barang mewah, pajak bumi dan bangunan bea perolehan hak atas tanah dan bangunan, cukai, dan pajak lainnya.

- 2) Pajak Perdagangan Internasional. Pajak perdagangan internasional adalah semua penerimaan negara yang berasal dari bea masuk dan pajak/pungutan ekspor yang diadministrasikan di wilayah kerja KPP Pratama Denpasar Barat pada satu tahun pajak.



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Rancangan dalam penelitian ini berdasarkan pada rumusan masalah sesuai dengan yang telah diuraikan pada bab pendahuluan. Dari aspek metodologis rancangan penelitian ini adalah menggunakan pendekatan kualitatif. Sehingga, apabila dilihat dari jenisnya, maka penelitian ini termasuk penelitian kualitatif. Meskipun termasuk dalam jenis penelitian kualitatif, data kuantitatif pada penelitian ini tetap diperlukan dan digunakan untuk memperkuat argumentasi serta mempertajam analisis.

Saryono (2010: 1) mendefinisikan penelitian kualitatif sebagai “penelitian yang digunakan untuk menyelidiki, menemukan, menggambarkan, dan menjelaskan kualitas atau keistimewaan dari pengaruh sosial yang tidak dapat dijelaskan, diukur atau digambarkan melalui pendekatan kuantitatif”. Pandangan lain disampaikan oleh Sugiyono (2011: 15), yang mengartikan penelitian kualitatif sebagai “metode yang berlandaskan pada filsafat *post positivisme*, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah”. Masih menurut Sugiyono (2011), pada penelitian kualitatif, peneliti adalah sebagai instrumen kunci dan dalam pengambilan sampel sumber data dilakukan secara *purposive* dan *snowball*, teknik pengumpulan menggunakan triangulasi dan analisis data bersifat induktif atau kualitatif. Hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi.

Hasil dari penelitian ini tidak dimaksudkan untuk digeneralisasi, tetapi khusus berlaku pada objek penelitian saja. Penelitian ini termasuk studi kasus yakni mengkaji tentang peran pemimpin dalam upaya optimalisasi pelayanan guna peningkatan penerimaan pajak di KPP Pratama Denpasar Barat secara kualitatif. Hasil penelitian ini mendeskripsikan suatu kondisi objektif tentang peran pemimpin dalam upaya optimalisasi pelayanan guna peningkatan penerimaan pajak di KPP Pratama Denpasar Barat, sehingga hal ini sejalan dengan pandangan Mulyana (2002) bahwa suatu penelitian kualitatif yang objek penelitian berupa studi kasus dimaksudkan tidak untuk menggeneralisasi.

B. Sumber Informasi dan Pemilihan Informan

Populasi merupakan keseluruhan individu yang memiliki karakteristik dan dapat mencerminkan keutuhan objek penelitian. Selanjutnya, Sugiono (2011: 95) mengungkapkan bahwa “sampel dalam penelitian kualitatif bukan dinamakan responden, tetapi sebagai informan atau nara sumber, partisipan dalam penelitian”. Sehubungan dengan pengertian tersebut, maka populasi dalam penelitian ini meliputi seluruh pegawai di lingkungan KPP Pratama Denpasar Barat. Adapun jumlah pegawai pada KPP Pratama Denpasar Barat, berjumlah 81 orang.

Dalam rangka pembentukan informan pada penelitian ini, dipergunakan *non probability sampling*. Sehubungan dalam *non probability sampling* terdiri dari beberapa teknik atau pendekatan, maka dalam menentukan informan pada penelitian ini dipilih teknik *purposive sampling*. *Purposive sampling* merupakan suatu teknik yang berdasarkan tujuan dari kriteria peneliti. Peneliti memilih dan menetapkan

informan yang diyakini akan dapat memberikan informasi atau data yang dibutuhkan. Dalam metode *purposive sampling*, maka pertanyaan selesai ketika pertanyaan yang sama mendapat jawaban yang sama dari informan yang berbeda (mencapai titik jenuh). Dalam penelitian ini yang menjadi pilihan adalah:

1. Kepala Kantor, pemilihan kepala kantor sebagai informan, karena dalam sebuah KPP hanya terdapat 1 (satu) jabatan kepala kantor.
2. Kepala Seksi sebanyak 5 orang, yang terdiri dari:
 - a. Kepala Seksi Pelayanan
 - b. Kepala Seksi PDI
 - c. Kepala Seksi Waskon I
 - d. Kepala Seksi Penagihan
 - e. Kepala Seksi Ekstensifikasi

Pemilihan informan dengan jabatan kepala seksi yang bertindak sebagai bawahan langsung dari kepala kantor. Dari seluruh seksi yang ada di KPP, dipilih lima seksi yang memiliki keterkaitan langsung dengan pemberian layanan kepada wajib pajak.

3. Supervisor Pemeriksa Pajak sebanyak 2 Orang

Fungsional Pemeriksa Pajak KPP Pratama Denpasar Barat terbagi atas kelompok-kelompok yang berada dibawah koordinasi Supervisor Pemeriksa Pajak. Pemilihan kedua Supervisor Pemeriksa Pajak berdasarkan pada pengalaman serta fungsi koordinasi yang dimiliki. KPP Pratama Denpasar Barat memiliki 2 orang Supervisor yang telah bertugas lebih dari 2 tahun di

KPP Pratama Denpasar Barat. Secara hirarkri jabatan Supervisor Pemeriksa Pajak bertanggung jawab langsung kepada kepala kantor.

4. Pegawai di Seksi Pelayanan sebanyak 2 Orang.

Pemilihan informan ini dilakukan karena seksi Pelayanan merupakan bagian KPP yang kesehariannya berhadapan langsung dengan wajib pajak dalam pemberian layanan perpajakan. Pegawai/staf pelaksana di seksi pelayanan berada dibawah koordinasi kepala seksi pelayanan. Dipilih dua pegawai sebagai informan dalam penelitian ini.

C. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian merupakan alat bantu bagi peneliti dalam menggunakan teknik pengumpulan data (Arikunto, 1990). Perangkat instrumen dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Panduan atau petunjuk wawancara

Berupa pertanyaan yang dipersiapkan sebagai dasar untuk menuntun wawancara khususnya dengan informasi sehingga proses wawancara dapat berjalan secara efektif dan terstruktur.

2. Panduan observasi

Panduan observasi yaitu berupa rambu-rambu yang dipersiapkan dalam kegiatan observasi berupa catatan tertulis, sehingga proses observasi dapat berjalan dengan prosedur yang cepat, aman dan memadai.

3. Alat Perekam

Alat perekam yaitu berupa alat perekam untuk memperkuat dokumen, terutama dalam proses wawancara dengan informasi.

4. Alat Tulis

Alat tulis yaitu berupa pulpen, pensil dan kertas yang dipergunakan untuk mencatat pada saat melakukan kegiatan penelitian.

D. Prosedur Pengumpulan Data

Memperoleh data atau informasi yang sesuai dengan kebutuhan penelitian bukanlah suatu hal yang mudah, kendatipun kemajuan teknologi telah memproduksi alat untuk mempermudah memperoleh data, terutama dilihat dari kecepatan waktu. Akan tetapi betapa pun tersedianya alat, belum cukup untuk memperoleh hasil yang optimal sehingga masih diperlukan cara, metode, dan teknik pengumpulan data, terutama menyangkut masalah validitas data yang telah dikumpulkan.

Adapun teknik pengumpulan data yang dipergunakan dalam penelitian ini, yakni seperti berikut ini.

1. Wawancara.

Menurut Prabowo (1996), wawancara adalah metode pengambilan data dengan cara menanyakan sesuatu kepada responden, dengan cara bercakap-cakap secara tatap muka. Estenberg (sebagaimana dikutip dalam Sugiyono, 2010) mengemukakan tiga jenis wawancara, yaitu:

- a) Wawancara terstruktur (*structured interview*) digunakan sebagai teknik pengumpulan data bila peneliti telah mengetahui dengan pasti tentang

informasi apa yang akan diperoleh. Oleh karena itu, dalam melakukan wawancara pewawancara telah menyiapkan instrumen penelitian berupa pertanyaan-pertanyaan tertulis yang alternatif jawabannya pun telah disiapkan.

- b) Wawancara tidak berstruktur (*unstructured interview*) merupakan wawancara yang bebas dan peneliti tidak menggunakan pedoman wawancara yang telah tersusun secara sistematis dan lengkap untuk pengumpulan datanya.
- c) Wawancara semistruktur (*semistruktur interview*) sudah termasuk dalam kategori *in-depth interview* yang pelaksanaannya lebih bebas bila dibandingkan dengan wawancara terstruktur.

Penelitian ini menggunakan teknik wawancara semistruktur (*semistruktur interview*). Tujuan penggunaan teknik wawancara semistruktur adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka dari pihak yang di wawancara. Selain itu dengan teknik ini, peneliti dapat lebih cepat memberikan umpan balik dari setiap jawaban pertanyaan.

Proses wawancara dilakukan dengan menggunakan pedoman wawancara. Pedoman wawancara yang digunakan hanya berupa garis-garis besar permasalahan yang akan ditanyakan. Pedoman tersebut berguna untuk mengingatkan peneliti mengenai aspek-aspek apa yang harus dibahas dan relevansinya. Pengumpulan data melalui wawancara bertujuan memperoleh informasi dari responden. Dalam melakukan wawancara, peneliti mendengarkan secara teliti dan mencatat apa yang dikemukakan oleh

informan. Adapun yang menjadi responden dalam penelitian ini, yaitu pegawai di KPP Pratama Denpasar Barat sejumlah 10 Orang.

2. Observasi.

Menurut Nawawi dan Martini (1991: 63) observasi adalah “pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap unsur-unsur yang tampak dalam suatu gejala atau gejala-gejala dalam objek penelitian”. Lebih lanjut, Patton (2006) menyatakan bahwa observasi adalah sebuah metode yang akurat dan spesifik dalam melakukan pengumpulan data serta memiliki tujuan mencari informasi mengenai segala kegiatan yang sedang berlangsung untuk dijadikan objek kajian dalam sebuah penelitian.

Pengumpulan data melalui observasi adalah cara memperoleh data atau informasi melalui pengamatan secara langsung. Observasi ini juga ditujukan untuk melakukan cek silang terhadap beberapa data yang telah diperoleh dari informasi. Observasi diharapkan dapat memperkecil peluang untuk mendapatkan data yang kurang valid. Kemudian, Hadi (1995) mengungkapkan bahwa observasi penelitian tidak terbatas pada manusia, tetapi juga objek-objek lainnya. Dalam penelitian ini, peneliti berpartisipasi langsung pada proses pelayanan kepada wajib pajak di KPP Pratama Denpasar. Melalui partisipasi langsung, memungkinkan peneliti untuk melihat, mendengar, mengamati dan mengalami jalannya proses pelayanan sambil membuat beberapa catatan tertulis.

3. Studi Dokumentasi.

Dokumentasi adalah salah satu metode pengumpulan data kualitatif dengan melihat atau menganalisis dokumen-dokumen yang dibuat oleh subjek sendiri atau oleh orang lain tentang subjek.

Data ini dibutuhkan untuk menunjang data yang telah dikumpulkan, baik melalui observasi maupun wawancara. Dokumen dalam bentuk administrasi surat, laporan kinerja, dan lain-lain yang dibutuhkan dalam penelitian ini. Adapun dokumen yang digunakan dalam penelitian ini antara lain, nota dinas, surat tugas, surat undangan sosialisasi dan dokumentasi kegiatan *Internal Corporate Value*.

E. Metode Analisis Data

Metode analisis data merupakan tahapan proses penelitian dimana data yang sudah dikumpulkan untuk diolah dalam rangka menjawab rumusan masalah. Pada penelitian kualitatif, analisis data dilakukan sejak pengumpulan data dan terus berlanjut sesuai dengan tahapan-tahapan kebutuhan penelitian. Hal ini dilakukan karena, penelitian kualitatif mendapat data yang membutuhkan analisis sejak awal penelitian. Bahkan hasil analisis awal akan menentukan proses penelitian selanjutnya. Menurut pandangan Moleong (2004: 280) analisis data adalah "proses mengorganisasikan dan mengurutkan data kedalam pola, kategori, dan satuan uraian

dasar sehingga dapat ditemukan tema dan tempat dirumuskan hipotesis kerja seperti yang disarankan oleh data”.

Adapun langkah-langkah analisis data menurut Miles dan Huberman (1992) adalah sebagai berikut

1. Pengumpulan Data;
2. Reduksi Data;
3. Penyajian Data; dan
4. Penarikan Kesimpulan.

Setelah melakukan pengumpulan data dengan metode pengumpulan data maka langkah selanjutnya dilakukan reduksi data atau menghilangkan data yang tidak relevan dengan kebutuhan analisis. Menurut Miles dan Huberman (1992: 15), reduksi merupakan “proses seleksi, pemfokusan, pengabstrakan, transformasi data kasar yang ada di lapangan langsung, dan diteruskan pada waktu pengumpulan data, dengan demikian reduksi data dimulai sejak peneliti memfokuskan wilayah penelitian”. Reduksi data merupakan proses penting dalam rangka memahami data secara rasional, kritis dan instrumental untuk keperluan penelitian. Proses reduksi data dalam penelitian kuantitatif menghasilkan grafik, tabel, diagram, dan sebagainya yang menunjukkan hasil pengukuran suatu fenomena dalam bentuk angka-angka. Dalam penelitian kualitatif, reduksi data menghasilkan pengelompokan narasi atau deskripsi secara tematik dalam laporan penelitian.

Data yang diperoleh disajikan secara deskriptif dilengkapi dengan tabel maupun gambar. Setelah penyajian data berakhir, maka dilanjutkan dengan interpretasi terhadap seluruh data berdasarkan sifat dan karakteristiknya. Interpretasi data

dilakukan dengan mengacu pada pedoman teori-teori yang relevan sebagai dasar atau landasan dalam penelitian ini. Setelah tahapan itu selesai, kemudian dilanjutkan dengan tahapan generalisasi dan selanjutnya diakhiri dengan penarikan simpulan. Kesimpulan adalah tahap akhir dalam proses analisa data. Pada tahap ini, peneliti mengutarakan kesimpulan dari data-data yang telah diperoleh dan dimaksudkan untuk mencari makna data yang dikumpulkan dengan mencari hubungan, persamaan, atau perbedaan.

F. Uji Keabsahan Data

Uji keabsahan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik triangulasi. Moleong (2012:330) menjelaskan bahwa “triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu”. Sejalan dengan moleong, Mukhtar (2013) mengungkapkan bahwa triangulasi merupakan teknik yang digunakan untuk menguji keterpercayaan data dengan memanfaatkan hal-hal lain yang ada di luar data tersebut untuk keperluan mengadakan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data yang telah dikumpulkan.

Selanjutnya, menurut Denzin (sebagaimana dikutip dalam Moleong, 2012) membedakan empat macam triangulasi sebagai teknik pemeriksaan, yaitu

1. Memanfaatkan penggunaan sumber,
2. Memanfaatkan penggunaan metode,
3. Memanfaatkan penggunaan penyidik dan
4. Memanfaatkan penggunaan teori.

Dari keempat macam triangulasi diatas, penelitian ini menggunakan teknik pemeriksaan keabsahan data triangulasi dengan memanfaatkan penggunaan sumber. Alasan penggunaan triangulasi dengan memanfaatkan penggunaan sumber dikarenakan penelitian ini mengkaji tentang optimalisasi pelayanan, sehingga dalam rangka memperoleh informasi kebenaran tentang validasi data yang lebih tepat.

Patton (sebagaimana dikutip dalam Moleong, 2012), triangulasi dengan sumber adalah membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam penelitian kualitatif. Pengecekan derajat kepercayaan beberapa sumber data dengan metode yang sama. Teknik triangulasi sumber dilakukan dengan memandangkan hasil wawancara yang diperoleh dari masing-masing sumber atau informan penelitian sebagai pembanding untuk mengecek kebenaran informasi yang didapatkan.

Triangulasi dilakukan secara mendalam sampai dengan titik jenuh data, sehingga tidak ada lagi kemungkinan data yang dapat diungkap di lapangan. Melalui data lapangan tersebut kemudian disusun sebuah laporan penelitian yang dibentuk dengan tiga sumber yaitu observasi, wawancara dan dokumentasi baru kemudian dianalisa dengan teori. Pada penelitian ini, triangulasi sumber dilakukan dengan cara membandingkan observasi dengan data hasil wawancara, membandingkan keadaan dan perspektif pemimpin dari berbagai pandangan pegawai, dan membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang terkait.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Objek Penelitian

1. Sejarah Singkat KPP Pratama Denpasar Barat

Mulai tahun 1983, Direktorat Jenderal Pajak (DJP) melakukan perubahan besar dengan melaksanakan reformasi pada administrasi perpajakan. Reformasi perpajakan diharapkan mampu menciptakan pelayanan yang berkualitas kepada para pemangku kepentingan. Hadirnya pelayanan yang berkualitas berujung pada peningkatan kepercayaan dan kesadaran wajib pajak untuk melakukan pemenuhan kewajiban perpajakan. Reformasi perpajakan dimulai dengan perubahan yang sangat mendasar pada sistem perpajakan, yaitu peralihan *official assessment system* menjadi *self assessment system*. Selain itu, reformasi perpajakan juga ditandai dengan perubahan struktur organisasi di internal DJP menjadi lebih fokus terhadap aspek pelayanan yang diberikan kepada wajib pajak. Salah satu bentuk transformasi struktur organisasi tersebut adalah perubahan Kantor Inspeksi Pajak (KIP) menjadi Kantor Pelayanan Pajak (KPP).

Setelah melakukan beberapa perubahan, mulai timbul beberapa permasalahan baru terkait pembentukan KPP. Pada awal reformasi perpajakan, pembentukan KPP didasarkan pada jenis-jenis pajak. Pembentukan struktur organisasi yang berpatokan pada jenis pajak, acap kali menimbulkan inefisiensi dalam pelayanan. Penggunaan format berbasis jenis pajak, tidak optimal mempermudah wajib pajak guna melaksanakan kewajiban perpajakan.

Berangkat dari permasalahan tersebut, masih dalam upaya modernisasi maka dirancanglah suatu skema pembagian KPP yang didasari oleh cakupan wilayah serta besarnya skala dan jenis bisnis wajib pajak. Pembagian berdasarkan wilayah serta besaran skala dan jenis bisnis diyakini mampu memberikan pelayanan yang optimal dan pengawasan kepada wajib pajak menjadi lebih efektif dan efisien. Salah satu upaya nyata dari reformasi perpajakan adalah dengan pembentukan KPP Pratama Denpasar Barat.

KPP Pratama Denpasar Barat dibentuk berdasarkan Keputusan Direktorat Jenderal Pajak Nomor KEP-158/PJ/2007 tanggal 05 November 2007 tentang penetapan Organisasi, Tata Kerja, dan Saat Mulai Beroperasinya KPP Pratama dan KP2KP di Lingkungan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Timur II, Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Timur III, dan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Bali. KPP Pratama Denpasar Barat merupakan unit kerja vertikal Direktorat Jenderal Pajak dibawah Kantor Wilayah DJP Bali. Saat mulai beroperasi KPP Pratama Denpasar Barat pada tanggal 11 Desember 2007.

KPP Pratama Denpasar Barat menjalankan tugas pokok dan fungsi guna memberikan pelayanan kepada wajib pajak pada khususnya dan masyarakat masyarakat pada umumnya, dalam memenuhi kewajiban perpajakan dan menghimpun penerimaan pajak di wilayah kerjanya. KPP Pratama Denpasar Barat berkedudukan di Jl Raya Puputan Nomor 13, Renon Denpasar. Wilayah kerja KPP Pratama Denpasar Barat merupakan sektor perkotaan dimana sektor usaha dominan adalah sektor usaha perdagangan. Sektor usaha tersebut baik berupa sektor perdagangan usaha besar maupun sektor perdagangan usaha eceran. Sektor usaha

berikutnya disusul dengan kegiatan jasa lainnya dan administrasi pemerintahan. Wilayah kerja KPP Pratama Denpasar Barat terdiri dari 2 kecamatan, yakni Kecamatan Denpasar Barat yang meliputi 11 Kelurahan dan Kecamatan Denpasar Utara yang meliputi 11 Kelurahan. Rincian wilayah kerja KPP Pratama Denpasar Barat adalah sebagai berikut.

Tabel 4.1 Wilayah Kerja KPP Pratama Denpasar Barat

No	Kecamatan Denpasar Barat	Kecamatan Denpasar Utara
1	Dauh Puri Kangin	Dangin Puri Kaja
2	Dauh Puri Kauh	Dangin Puri Kangin
3	Dauh Puri Klod	Dangin Puri Kauh
4	Padangsambian Kaja	Dauh Puri Kaja
5	Padangsambian Klod	Peguyangan Kaja
6	Pemecutan Klod	Peguyangan Kangin
7	Tegal Harum	Pemecutan Kaja
8	Tegal Kerta	Ubung Kaja
9	Dauh Puri	Peguyangan
10	Padangsambian	Tonja
11	Pemecutan	Ubung

Sumber: Diolah dari Data Profil KPP Pratama Denpasar Barat

KPP Pratama Denpasar Barat, sebagai sebuah organisasi pemerintah dalam menjalankan tugas dan fungsinya dipimpin oleh seorang kepala kantor. Kepala KPP Pratama Denpasar Barat merupakan Pejabat Eselon III dengan nama jabatan “Administrator”. Sejak tahun 2007 sampai dengan saat ini, KPP Pratama Denpasar Barat telah melalui 5 (lima) kali pergantian kepala kantor dengan rincian sebagai berikut.

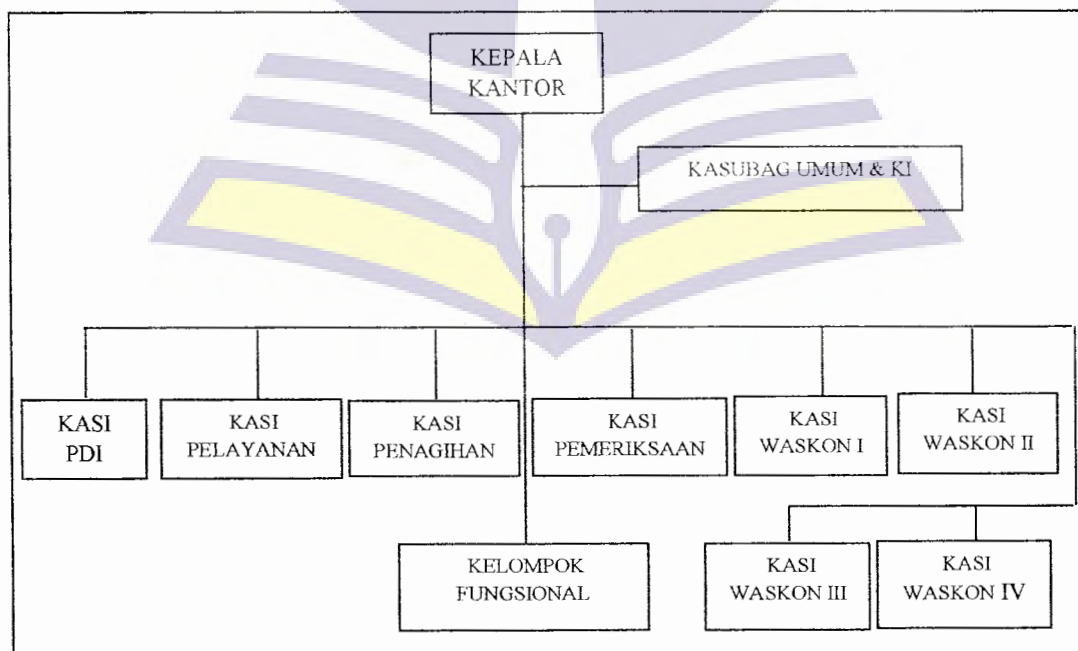
- a. Tahun 2007 – 2008 dipimpin oleh Drs. Setiadi, M.B.A
- b. Tahun 2008 – 2010 dipimpin oleh I Gde Putu Suartha
- c. Tahun 2010 – 2011 dipimpin oleh Bambang Doso Susilo
- d. Tahun 2011 – 2015 dipimpin oleh Awang Firdaos, SP1, M.Si.

- e. Tahun 2015 – 2016 dipimpin oleh Slamet Achmadi, S.E., AK., M.B.T
- f. Tahun 2016 – sekarang dipimpin oleh Drs. I Wayan Sana, M.H.

2. Struktur Organisasi KPP Pratama Denpasar Barat

Sebagaimana diuraikan sebelumnya, pembentukan KPP saat ini tidak lagi membedakan pelayanan terhadap jenis pajak. Pembentukan KPP dengan pola saat ini mengakibatkan adanya penggabungan fungsi antara beberapa bentuk organisasi sebelumnya. Penggabungan yang terjadi adalah antara KPP, Karikpa (Kantor Pemeriksaan dan Penyidikan) dan KPP Bumi dan Bangunan (KPPBB). Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 206.2/PMK.01/2014 tanggal 17 Oktober 2014 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal DJP, struktur organisasi KPP Pratama Denpasar Barat adalah sebagai berikut.

Gambar 4.1 Struktur Organisasi KPP Pratama Denpasar Barat



Sumber: Diolah dari Data Profil KPP Pratama Denpasar Barat

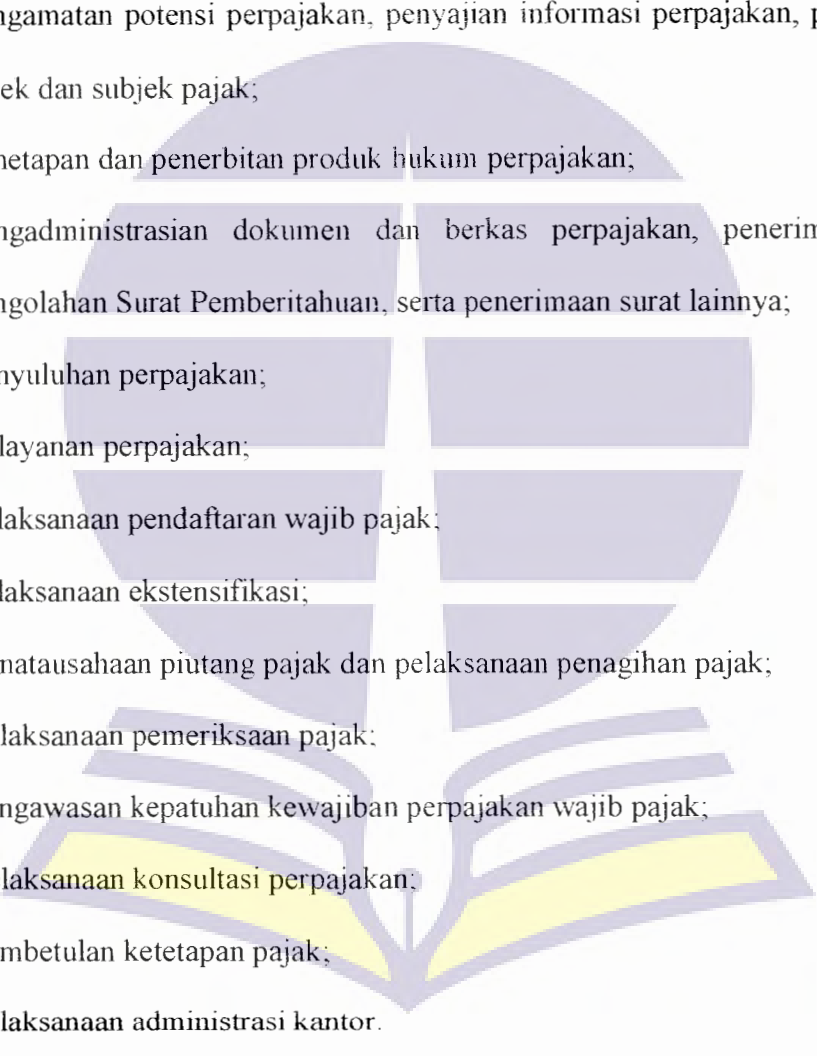
Perubahan struktur organisasi ini, menjadikan pengolahan data menjadi tugas kepala Seksi Pengolahan Data dan Informasi (PDI). Kemudian, fungsi pengawasan wajib pajak dan pemberian konsultasi perpajakan yang awalnya tumpang tindih dilakukan oleh empat seksi, yaitu Seksi PPh OP, Seksi PPh Badan, Seksi Potput PPh, dan Seksi PPN dan Pajak Tidak Langsung Lainnya, dilakukan sentralisasi menjadi satu seksi yaitu Seksi Pengawasan dan Konsultasi (Seksi Waskon).

Saat ini, pembagian tugas Seksi Waskon menjadi, Seksi Waskon 1 untuk layanan administrasi dan konsultasi wajib pajak, sedangkan Seksi Waskon 2, 3 dan 4 untuk penggalan potensi perpajakan. Lebih lanjut untuk proses permohonan keberatan, permohonan pengurangan sanksi, dan proses penyidikan dilakukan oleh Kantor Wilayah. Sehingga, dengan terwujudnya struktur organisasi ini, terdapat pemisahan tugas dan fungsi yang jelas dan tegas antara KPP dan Kantor Wilayah.

3. Tugas dan Fungsi KPP Pratama Denpasar Barat

Berpedoman pada Pasal 58 Peraturan Menteri Keuangan Nomor 206.2/PMK.01/2014 tanggal 17 Oktober 2014 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Pajak, tugas KPP Pratama Denpasar Barat adalah melaksanakan penyuluhan, pelayanan, dan pengawasan wajib pajak di bidang Pajak Penghasilan (PPh), Pajak Pertambahan Nilai (PPN), Pajak Penjualan atas Barang Mewah (PPnBM), Pajak Tidak Langsung Lainnya, Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) dalam wilayah wewenangya berdasarkan peraturan perundang-undangan.

Dalam melaksanakan tugasnya, KPP Pratama Denpasar Barat menyelenggarakan fungsi sebagai berikut.

- 
- a. Pencarian, pengumpulan dan pengolahan data;
 - b. Pengamatan potensi perpajakan, penyajian informasi perpajakan, pendataan objek dan subjek pajak;
 - c. Penetapan dan penerbitan produk hukum perpajakan;
 - d. Pengadministrasian dokumen dan berkas perpajakan, penerimaan dan pengolahan Surat Pemberitahuan, serta penerimaan surat lainnya;
 - e. Penyuluhan perpajakan;
 - f. Pelayanan perpajakan;
 - g. Pelaksanaan pendaftaran wajib pajak;
 - h. Pelaksanaan ekstensifikasi;
 - i. Penatausahaan piutang pajak dan pelaksanaan penagihan pajak;
 - j. Pelaksanaan pemeriksaan pajak;
 - k. Pengawasan kepatuhan kewajiban perpajakan wajib pajak;
 - l. Pelaksanaan konsultasi perpajakan;
 - m. Pembetulan ketetapan pajak;
 - n. Pelaksanaan administrasi kantor.

Selanjutnya, KPP Pratama Denpasar Barat dalam menjalankan tugas memberikan pelayanan kepada wajib pajak dan masyarakat, guna memenuhi kewajiban perpajakannya serta menghimpun penerimaan pajak terdiri dari beberapa seksi. Masing-masing seksi memiliki tugas pokok dan fungsi masing-masing. Dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya, masing-masing seksi saling bersinergi untuk

mecapai tujuan organisasi. Adapun tugas pokok dan fungsi masing-masing seksi pada KPP Pratama Denpasar Barat adalah sebagai berikut:

a. Sub Bagian Umum dan Kepatuhan Internal (SUKI)

Sub Bagian Umum dan Kepatuhan Internal memiliki tugas pokok dan fungsi untuk melaksanakan tugas urusan kepegawaian, keuangan, tata usaha, rumah tangga dan pengelolaan kinerja pegawai, pemantauan, pengendalian intern, pemantauan pengelolaan risiko, pemantauan kepatuhan terhadap kode etik dan disiplin dan tindak lanjut hasil pengawasan serta penyusunan rekomendasi perbaikan proses bisnis.

Pelaksanaan tugas dan fungsi Sub Bagian Umum dan Kepatuhan Internal digolongkan menjadi beberapa kelompok tugas sebagai berikut:

- 1) Pelaksanaan tugas kesekretariatan;
- 2) Pelaksanaan tugas tata usaha kepegawaian;
- 3) Pelaksanaan tugas tata usaha keuangan;
- 4) Pelaksanaan tugas tata usaha rumah tangga; dan
- 5) Pelaksanaan tugas pemantauan kepatuhan internal.

b. Seksi Pengolahan Data dan Informasi (PDI)

Seksi Pengolahan Data dan Informasi (PDI) memiliki tugas pokok dan fungsi untuk melaksanakan kompilasi estimasi potensi dan realisasi penerimaan pajak, melaksanakan dukungan ketersediaan data dan informasi perpajakan, melaksanakan dukungan teknis *hardware* dan *software* beserta aplikasi/sistem dan jaringan komputer, pengelolaan kinerja organisasi, serta

kompilasi dan penyusunan laporan hasil kinerja baik laporan rutin maupun nonrutin.

Seksi PDI memiliki tanggung jawab untuk mengelola ruang *server* sebagai sarana utama dalam mendukung berfungsinya *software* dan *hardware* sistem informasi di KPP Pratama Denpasar Barat. Selain itu kebutuhan dukungan teknis aplikasi/sistem dan komputer dilayani oleh Seksi PDI.

Mulai tahun 2016, tidak dilakukan perekaman atas SPT Tahunan tahun pajak 2015 dan selanjutnya karena SPT dimaksud dikemas dan dikirim ke Kantor Pengolahan Data dan Dokumen Perpajakan (KPDDP). Pengolahan dan pendistribusian data adalah kegiatan pengolahan data di KPP atau data yang diterima dari Kantor Wilayah DJP atau lainnya untuk kemudian didistribusikan ke seksi terkait. Selain itu seksi PDI juga melakukan pengolahan dan menyajikan data untuk mendukung kebutuhan seksi lainnya.

c. Seksi Pelayanan

Seksi Pelayanan memiliki tugas pokok dan fungsi memberikan layanan registrasi wajib pajak, penerimaan penyampaian SPT, penyampaian permohonan dan surat lainnya. Selain itu, seksi pelayanan juga melaksanakan tugas penetapan dan penerbitan produk hukum perpajakan, melakukan administrasi dokumen dan berkas perpajakan.

Seksi Pelayanan juga memiliki tugas untuk mengelola gudang berkas dimana ditempatkan petugas untuk mengelola gudang berkas. Pengarsipan berkas dilakukan secara efektif dan efisien untuk memberikan pengamanan dan layanan yang cepat atas peminjaman berkas.

d. Seksi Penagihan

Seksi Penagihan memiliki tugas pokok dan fungsi melakukan pengelolaan piutang pajak, penundaan dan angsuran tunggakan pajak, penagihan aktif serta penyimpanan dokumen-dokumen penagihan. Penagihan Aktif yang menjadi tugas dari seksi penagihan yaitu:

- 1) Surat Teguran;
- 2) Surat Paksa;
- 3) Surat Pemberitahuan Melakukan Penyitaan (SPMP);
- 4) Surat Permintaan Pemblokiran Rekening Bank Penanggung Pajak;
- 5) Administrasi Penyelenggaraan Lelang; dan
- 6) Usulan Pencegahan atau Permohonan Izin Penyendaraan.

Selain tugas penagihan aktif, seksi penagihan juga melaksanakan tugas penelitian piutang pajak yang diperkirakan tidak dapat ditagih, membuat usulan dan daftar penghapusan piutang pajak, serta membuat laporan pelaksanaan kegiatan penagihan pajak. Laporan tersebut digunakan untuk mengetahui jumlah realisasi penagihan pajak dan jumlah tunggakan pajak per wajib pajak per jenis per tahun pajak.

e. Seksi Pemeriksaan

Seksi Pemeriksaan menjalankan tugas pokok dan fungsinya adalah sebagai berikut.

- 1) Menyusunan rencana pemeriksaan;
- 2) Melakukan pengawasan pelaksanaan aturan pemeriksaan;

- 3) Penerbitan dan penyaluran surat perintah pemeriksaan (SP2) pajak dan administrasi pemeriksaan perpajakan lainnya, serta;
- 4) Pelaksanaan pemeriksaan oleh fungsional pemeriksa pajak dan petugas pemeriksa pajak dan yang ditunjuk oleh kepala kantor.

f. Seksi Ekstensifikasi dan Penyuluhan

Seksi Ekstensifikasi dan Penyuluhan menjalankan tugas pokok dan fungsi meliputi:

- 1) Pengamatan potensi perpajakan;
- 2) Pendataan objek dan subjek pajak;
- 3) Pembentukan dan pemutakhiran basis data nilai objek pajak;
- 4) Bimbingan dan pengawasan wajib pajak baru, serta;
- 5) Penyuluhan perpajakan.

Seksi Ekstensifikasi dan Penyuluhan memiliki tugas untuk melaksanakan pengawasan dan penggalan atas potensi, pembayaran dan pelaporan pajak serta pembinaan wajib pajak baru yang terdaftar tahun lalu dan tahun berjalan, wajib pajak *non filer* dan wajib pajak PBB.

Kegiatan yang dilakukan dalam rangka melaksanakan tugas pokok dan fungsinya antara lain melaksanakan kegiatan penyuluhan perpajakan, ekstensifikasi wajib pajak dalam rangka penambahan dan perluasan basis pajak, melakukan pemetaan potensi pajak, melakukan penyisiran wilayah atau *visit*, melakukan pemanfaatan dan tindak lanjut atas data keterangan

atau informasi untuk penggalian potensi wajib pajak dan melaksanakan administrasi pendataan dan penilaian objek pajak PBB.

g. Seksi Pengawasan dan Konsultasi I

Seksi Pengawasan dan Konsultasi I mempunyai tugas pokok dan fungsi melakukan proses penyelesaian permohonan wajib pajak, usulan pembetulan ketetapan pajak, bimbingan dan konsultasi teknis perpajakan kepada wajib pajak. Seksi Pengawasan dan Konsultasi I melakukan bimbingan dan konsultasi teknis perpajakan kepada wajib pajak secara langsung maupun tidak langsung termasuk penyelenggaraan *help desk*. *Help desk* ditempatkan di Tempat Pelayanan Terpadu (TPT) dan ditugaskan *Account Representative* untuk memberikan layanan bimbingan dan konsultasi secara terjadwal setiap harinya. Selain itu bimbingan dan konsultasi juga dilayani via telepon.

Tugas lain yang harus dilaksanakan adalah penyelesaian permohonan wajib pajak seperti permohonan Pemindahbukuan (Pbk), Surat Keterangan Bebas (SKB), Pengembalian Kelebihan Pembayaran Pajak, Surat Keterangan Fiskal, Wajib Pajak Pindah, Non Efektif dan permohonan lainnya.

h. Seksi Pengawasan dan Konsultasi II, III dan IV

Seksi Pengawasan dan Konsultasi II, III dan IV menjalankan tugas pokok dan fungsi melakukan pengawasan kepatuhan kewajiban perpajakan wajib pajak, penyusunan profil wajib pajak, analisis kinerja wajib pajak, rekonsiliasi data wajib pajak dalam rangka melakukan intensifikasi dan

himbauan kepada wajib pajak. Dalam menjalankan tugas dan fungsinya, seksi pengawasan dan konsultasi II, III, dan IV melakukan kegiatan-kegiatan penggalian potensi dan kegiatan pendukung lainnya dalam rangka mencapai target yang telah ditetapkan.

i. Fungsional Pemeriksa Pajak

Fungsional Pemeriksa Pajak menjalankan tugas pokok dan fungsinya dalam penegakan hukum dengan melaksanakan tugas pemeriksaan.

4. Visi dan Misi KPP Pratama Barat

Direktorat Jenderal Pajak telah melaksanakan reformasi administrasi perpajakan yang saat ini telah melewati beberapa tahapan. Reformasi perpajakan didasari oleh pelaksanaan kebijakan *good governance*. Kebijakan *good governance* menitik beratkan pada transparansi dan akuntabilitas dalam penerapan sistem administrasi perpajakan berbasis teknologi dan sistem informasi yang memadai. Kombinasi antara pelayanan yang optimal serta pengawasan secara berkelanjutan kepada wajib pajak merupakan strategi yang ditempuh guna mencapai tujuan yang telah dikehendaki.

Apabila dilakukan kajian dan analisis maka program reformasi perpajakan merupakan suatu perubahan besar dengan terobosan yang cukup mendasar dan revolusioner. Guna mencapai itu semua, maka program reformasi administrasi perpajakan perlu didukung dengan adanya visi, misi dan nilai acuan, serta kode etik yang jelas, sebagai berikut:

- a. Visi Direktorat Jenderal Pajak: “Menjadi institusi penghimpun penerimaan negara yang terbaik demi menjamin kedaulatan dan kemandirian Negara”.
- b. Misi Direktorat Jenderal Pajak: Menjamin penyelenggaraan Negara yang berdaulat dan mandiri dengan:
 - 1) Mengumpulkan penerimaan berdasarkan kepatuhan pajak sukarela yang tinggi dan penegakan hukum yang adil;
 - 2) Pelayanan berbasis teknologi modern untuk kemudahan pemenuhan kewajiban perpajakan;
 - 3) Aparatur pajak yang berintegritas, kompeten, dan profesional; dan
 - 4) Kompensasi yang kompetitif berbasis sistem manajemen kinerja.
- c. Nilai-nilai Kementerian Keuangan RI
 - 1) Integritas, berpikir, berkata, berperilaku dan bertindak dengan baik dan benar serta memegang teguh kode etik dan prinsip moral.
 - 2) Profesionalisme, bekerja tuntas dan akurat atas dasar kompetensi terbaik dengan penuh tanggung jawab dan komitmen yang tinggi
 - 3) Sinergi, membangun dan memastikan hubungan kerjasama internal yang produktif serta kemitraan yang harmonis dengan para pemangku kepentingan, untuk menghasilkan karya yang bermanfaat dan berkualitas
 - 4) Pelayanan, memberikan layanan yang memenuhi kepuasan pemangku kepentingan yang dilakukan dengan penuh hati dan transparan, cepat, akurat, dan aman.
 - 5) Kesempurnaan, senantiasa melakukan upaya perbaikan disegala bidang untuk menjadi dan memberikan yang terbaik.

d. Visi, Misi dan Moto KPP Pratama Denpasar Barat

Visi KPP Pratama Denpasar Barat adalah menjadi KPP terunggul di bidang pelayanan perpajakan. Dalam mencapai visi tersebut dengan misi melayani administrasi perpajakan dengan penuh tanggung jawab, jujur, dan cerdas untuk kepuasan wajib pajak dan kemakmuran rakyat. Moto adalah “Menuntun dengan Santun, Melayani dengan Hati”.

B. Hasil

1. Layanan Unggulan KPP Pratama Denpasar Barat

Nilai-nilai Kementerian Keuangan yaitu, Integritas, Profesionalisme, Sinergi, Pelayanan, Kesempurnaan merupakan pedoman bagi seluruh jajaran pegawai DJP. Nilai-nilai tersebut menjadi pegangan untuk selalu senantiasa memberikan pelayanan yang terbaik untuk masyarakat pada umumnya dan wajib pajak pada khususnya di seluruh Indonesia.

Nilai integritas adalah tentang bagaimana cara berpikir, berkata, bertindak laku yang baik dan benar, serta senantiasa memegang teguh kode etik dan prinsip-prinsip moral. Ada dua perilaku utama untuk menjadi yang berintegritas, yaitu:

- a) Bersikap jujur, tulus dan dapat dipercaya; dan
- b) Menjaga martabat dan tidak melakukan hal-hal tercela.

Kedua profesionalisme, yaitu bekerja tuntas dan akurat atas dasar kompetensi terbaik dengan penuh tanggung jawab dan komitmen yang tinggi. Untuk mewujudkannya, ada dua perilaku utama yang harus dimiliki, yaitu:

- a) Mempunyai keahlian dan pengetahuan yang luas; dan
- b) Bekerja dengan hati.

Ketiga Sinergi, adalah membangun dan memastikan hubungan kerjasama internal yang produktif serta kemitraan yang harmonis dengan para pemangku kepentingan untuk menghasilkan karya yang bermanfaat dan berkualitas. Dibutuhkan dua perilaku utama agar bisa sinergi, yaitu:

- a) Memiliki sangka baik, saling percaya dan menghormati; dan
- b) Menemukan dan melaksanakan solusi terbaik.

Keempat Pelayanan, yaitu memberikan layanan yang memenuhi kepuasan pemangku kepentingan yang dilakukan dengan sepenuh hati, transparan, cepat, akurat dan aman. Perlu dua perilaku utama untuk mewujudkannya, yaitu:

- a) Melayani dengan berorientasi pada kepuasan pemangku kepentingan; dan
- b) Bersikap proaktif dan cepat tanggap.

Terakhir adalah Kesempurnaan, yakni senantiasa melakukan upaya perbaikan terus menerus di segala bidang untuk menjadi dan memberikan pelayanan yang terbaik. Dua perilaku utama kesempurnaan adalah:

- a) Melakukan perbaikan terus menerus; dan
- b) Mengembangkan inovasi dan kreativitas.

Secara nyata melalui 5 (lima) nilai-nilai tersebut ini, KPP Pratama Denpasar Barat memberikan 4 (empat) layanan unggulan. Adapun keempat layanan unggulan tersebut adalah sebagai berikut.

- a. Layanan unggulan yang pertama adalah “Pelayanan Permohonan Legalisasi Salinan Dokumen Wajib Pajak Berupa SKD WPLN yang Menerima atau Memperoleh Penghasilan melalui Kustodian (Form-DGT 2)”. Jangka waktu penyelesaian paling lama 2 (dua) hari kerja berikutnya sejak dokumen diterima secara lengkap dari wajib pajak.
- b. Layanan unggulan kedua adalah Pelayanan Permohonan Surat Keterangan Fiskal (SKF) wajib pajak. Jangka waktu penyelesaian paling lama 15 (lima belas hari) kerja sejak surat permohonan diterima secara lengkap.
- c. Layanan unggulan ketiga adalah Pelayanan Permohonan Penerbitan SPPT Cetak Ulang PBB Sektor Perkebunan, Sektor Perhutanan, Sektor Pertambangan, dan Sektor lainnya. Jangka waktu penyelesaian paling lama 1 (satu) hari kerja berikutnya sejak dokumen diterima secara lengkap dari wajib pajak.
- d. Layanan unggulan keempat Pelayanan Permohonan (Pbk) karena adanya kelebihan pembayaran pajak atau karena salah atau kurang jelas mengisi SSP. Jangka waktu penyelesaian paling lama 30 (tiga puluh) hari setelah dokumen diterima secara lengkap.

negara sudah semestinya dipergunakan untuk pengeluaran pemerintah untuk sebesar-besarnya kemakmuran rakyat.

Target penerimaan perpajakan selalu disusun dengan mempertimbangkan beberapa kondisi-kondisi tertentu, antara lain sebagai berikut

- a) Kondisi perekonomian global dan domestik saat ini;
- b) Historis realisasi; dan
- c) Potensi perpajakan yang ada.

Untuk menentukan target penerimaan pajak, pemerintah juga mempertimbangkan kapasitas administrasi perpajakan baik dari sisi sumber daya manusia, pengawasan dan pelayanan, maupun teknologi informasi. Target penerimaan perpajakan dalam APBN-P 2017 adalah sebesar Rp 1.472 triliun. Jumlah tersebut terbagi atas penerimaan pajak APBN-P 2017 sebesar Rp 1.283 triliun. Selain penerimaan pajak, jumlah tersebut juga terdiri dari penerimaan bea dan cukai yang sebesar Rp 189,2 triliun. Sepanjang tahun 2017, pemerintah mencatat total penerimaan pajak mencapai Rp 1.151 triliun. Dengan jumlah realisasi tersebut, angka ini mencapai 89,74% dari target dalam APBN-P 2017, yaitu Rp 1.283 triliun.

Sebagai instansi vertikal DJP, KPP Pratama Denpasar Barat juga memiliki porsi target penerimaan kantor yang harus dipenuhi. Adapun rincian target dan realisasi penerimaan pajak KPP Pratama Denpasar Barat selama 5 tahun terakhir adalah sebagai berikut.

Tabel 4.2 Target dan Realisasi Penerimaan Pajak KPP Pratama Denpasar Barat

Uraian	Tahun 2013	Tahun 2014	Tahun 2015	Tahun 2016	Tahun 2017
	(Rp.)	(Rp.)	(Rp.)	(Rp.)	(Rp.)
Rencana Penerimaan	690,158,658,313	618,282,393,999	725,708,907,998	856,423,134,998	809,744,623,000
MPN	449,881,270,702	455,292,863,986	531,286,853,911	738,292,876,115	661,963,309,200
SPM	63,249,674,173	53,799,341,006	70,443,058,052	50,045,362,090	55,025,723,024
Pbk Kirim	(145,515,481)	-	(5,285,801,913)	(10,273,195,939)	(14,912,906,448)
Pbk Terima	501,038,746	-	5,001,569,395	10,302,957,132	12,466,562,126
Penerimaan Bruto	513,486,468,140	509,092,204,992	601,445,679,445	788,367,999,398	714,542,687,902
SPMKP	4,172,767,461	4,680,264,884	3,658,579,866	3,687,628,593	2,981,176,398
Penerimaan Netto	509,313,700,679	504,411,940,108	597,787,099,579	784,680,370,805	711,561,511,504
Capaian	73.80%	81.58%	82.37%	91.62%	87.87%

Sumber: Diolah dari Data Realisasi Penerimaan KPP Pratama Denpasar Barat

Tabel 4.2 menginformasikan bahwa target penerimaan pajak KPP Pratama Denpasar Barat selama periode tahun 2013 – 2016 selalu mengalami peningkatan dari tahun ke tahun hingga mencapai Rp 856,4 Miliar. Baru kemudian di tahun 2017 mengalami penurunan nilai target menjadi Rp 809,7 Miliar. Meskipun pada tahun 2017 nilai target penerimaan untuk KPP Pratama Denpasar Barat mengalami penurunan dari tahun 2016 sebesar Rp 47 miliar, capaian realisasi penerimaan pajak kembali mengalami penurunan dan berakhir di angka 87,87%. Nilai realisasi penerimaan netto tahun 2017 sebesar Rp.711,5 miliar termasuk di dalamnya adalah penerimaan dari uang tebusan program pengampunan pajak sebesar Rp.52,7 miliar atau 7,41% dari total penerimaan netto.

Capaian penerimaan tersebut terbagi menjadi berbagai jenis pajak. Jenis pajak yang dikelola oleh KPP Pratama Denpasar Barat adalah pajak pusat. Pajak Pusat merupakan pajak-pajak yang dikelola oleh pemerintah pusat sebagian besar melalui

DJP dan unit vertikal dibawahnya. Adapun jenis-jenis pajak pusat yang membentuk capaian realisasi penerimaan pajak adalah sebagai berikut.

a) Pajak Penghasilan (PPh)

Menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 1983 tentang Pajak Penghasilan Sebagaimana telah Diubah dengan Undang-Undang Nomor 36 Tahun 2008, Pajak Penghasilan (PPh) adalah setiap tambahan kemampuan ekonomis yang diterima atau diperoleh wajib pajak, baik yang berasal dari Indonesia maupun dari luar Indonesia, yang dapat dipakai untuk konsumsi atau untuk menambah kekayaan wajib pajak yang bersangkutan, dengan nama dan dalam bentuk apapun.

PPh adalah pajak yang dikenakan kepada orang pribadi atau badan atas penghasilan yang diterima atau diperoleh dalam suatu tahun pajak. Yang dimaksud dengan penghasilan berdasarkan Pasal 4 UU PPh adalah “setiap tambahan kemampuan ekonomis yang diterima atau diperoleh wajib pajak baik yang berasal baik dari Indonesia maupun dari luar Indonesia yang dapat dipakai untuk konsumsi atau untuk menambah kekayaan wajib pajak yang bersangkutan dengan nama dan dalam bentuk apapun”.

Penghasilan dapat berupa keuntungan usaha, gaji, honorarium, hadiah, dan lain sebagainya. Adapun jenis-jenis PPh adalah PPh Pasal 15, PPh Pasal 19, PPh Pasal 21, PPh Pasal 22, PPh Pasal 23, PPh Pasal 24, PPh Pasal 25, PPh Pasal 26, PPh Pasal 29 dan PPh Final Pasal 4 ayat 2.

b) Pajak Pertambahan Nilai (PPN)

Berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 1983 tentang Pajak Pertambahan Nilai dan Pajak Penjualan atas Barang Mewah Sebagaimana telah Diubah dengan Undang-Undang Nomor 42 Tahun 2009, PPN adalah pajak yang dikenakan atas konsumsi Barang Kena Pajak (BKP) atau Jasa Kena Pajak (JKP) di dalam Daerah Pabean (dalam wilayah Indonesia). Orang Pribadi, pengusaha, maupun pemerintah yang mengkonsumsi BKP dan/atau JKP dikenakan PPN.

Undang-Undang PPN menganut prinsip *negative list*, sehingga pada dasarnya, setiap barang dan jasa adalah BKP atau JKP, kecuali ditentukan lain oleh Undang-Undang PPN. Secara teknis, mekanisme yang berlaku terhadap PPN di Indonesia adalah sebagai berikut:

- 1) Pengusaha Kena Pajak (PKP) yang melakukan penyerahan Barang Kena Pajak (BKP)/Jasa Kena Pajak (JKP) wajib memungut PPN dari pembeli/penerima BKP/JKP yang bersangkutan dengan perhitungan $\text{Tarif} \times \text{DPP}$. Tarif umum yang digunakan adalah 10% serta DPP adalah dari Harga Jual atau penggantian. Disertai dengan penerbitan faktur pajak sebagai bukti pemungutannya.
- 2) Nilai PPN dalam faktur pajak tersebut merupakan pajak keluaran bagi PKP Penjual. Pajak keluaran, bersifat sebagai pajak yang harus dibayar.

Keempat layanan unggulan bidang perpajakan yang dilakukan oleh KPP Pratama Denpasar Barat didasari oleh Surat Edaran Dirjen Pajak Nomor SE-54/PJ/2015 yang berlaku sejak 10 Juli 2015 tentang standar prosedur operasi (SOP). SOP layanan unggulan, adalah kegiatan atau rangkaian kegiatan yang dibakukan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan eksternal dan/atau internal sesuai dengan peraturan perundang-undangan untuk kepentingan masyarakat atau para pemangku kepentingan lainnya atas jasa dan/atau pelayanan administratif yang disediakan oleh Direktorat Jenderal Pajak.

SOP Layanan Unggulan disusun dan ditetapkan guna memberikan kepastian pelayanan, antara lain terhadap proses, jangka waktu penyelesaian, biaya atas jasa pelayanan, dan persyaratan administrasi dan digunakan sebagai acuan pelaksanaan pelayanan publik bagi unit pelaksana teknis.

2. Kinerja Capaian Penerimaan KPP Pratama Denpasar Barat

Penerimaan pajak menurut Hutagaol (2007: 325) merupakan “sumber penerimaan yang dapat diperoleh secara terus-menerus dan dapat dikembangkan secara optimal sesuai kebutuhan pemerintah serta kondisi masyarakat”. Sejalan dengan pandangan Hutagaol, Suherman (2011) mengungkapkan bahwa sesuai dengan tujuan Negara Kesatuan Republik Indonesia yang tertuang dalam pembukaan UU 1945, yaitu untuk mensejahterakan rakyat, menciptakan kemakmuran yang berdasarkan kepada keadilan sosial, maka uang pajak yang dihimpun dalam kas

- 3) Sedangkan saat PKP tersebut melakukan perolehan BKP/JKP yang dikenakan PPN, PPN tersebut merupakan pajak masukan yang sifatnya sebagai pajak yang dibayar di muka. Pajak masukan dapat dikreditkan sepanjang memenuhi persyaratan pengkreditan, salah satunya adalah sepanjang BKP/JKP yang dibeli tersebut berhubungan langsung dengan kegiatan usahanya.
- 4) Apabila jumlah pajak keluaran lebih besar dari pada pajak masukan pada suatu masa pajak, maka atas selisihnya wajib dilakukan penyetoran kepada kas negara paling lama akhir bulan berikutnya setelah berakhirnya masa pajak dan sebelum Surat Pemberitahuan (SPT) Masa PPN disampaikan.
- 5) Apabila jumlah pajak masukan lebih besar dari pada pajak keluaran, maka atas selisih tersebut, wajib pajak berhak untuk melakukan kompensasi ke masa pajak berikutnya. Selain kompensasi, wajib pajak juga berhak untuk meminta pengembalian pajak (restitusi) sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- 6) SPT Masa PPN wajib disampaikan PKP paling lama akhir bulan berikutnya setelah berakhirnya masa pajak.

c) Pajak Penjualan atas Barang Mewah (PPnBM)

Selain dikenakan PPN, atas pengkonsumsian Barang Kena Pajak tertentu yang tergolong mewah, juga dikenakan PPnBM. Menurut Undang-Undang

No. 42 Tahun 2009 yang dimaksud dengan BKP yang tergolong mewah adalah:

- 1) Barang tersebut bukan merupakan barang kebutuhan pokok; atau
- 2) Barang tersebut dikonsumsi oleh masyarakat tertentu; atau
- 3) Pada umumnya barang tersebut dikonsumsi oleh masyarakat berpenghasilan tinggi; atau
- 4) Barang tersebut dikonsumsi untuk menunjukkan status; atau
- 5) Apabila dikonsumsi dapat merusak kesehatan dan moral masyarakat, serta mengganggu ketertiban masyarakat.

d) Bea Meterai

Berdasarkan Undang-Undang No. 13 Tahun 1985 Bea Meterai adalah pajak yang dikenakan atas pemanfaatan dokumen, seperti surat perjanjian, akta notaris, serta kwitansi pembayaran, surat berharga, dan efek, yang memuat jumlah uang atau nominal di atas jumlah tertentu sesuai dengan ketentuan. Cara pelunasan bea meterai ada dua, yaitu:

- 1) Pertama, Benda Meterai (meterai tempel dan kertas meterai).
- 2) Kedua, dengan cara lain yang ditetapkan Menteri Keuangan (mesin teraan meterai, teknologi percetakan dan sistim komputerisasi).

e) Pajak Bumi dan Bangunan (PBB perkebunan, Perhutanan, Pertambangan)

Berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 1985 tentang Pajak Bumi dan Bangunan Sebagaimana telah Diubah dengan

Sebagaimana uraian diatas, berikut capaian penerimaan per jenis pajak 5 tahun terakhir di KPP Pratama Denpasar Barat.

Tabel. 4.3 Capaian Penerimaan per Jenis Pajak 5 Tahun Terakhir

Jenis Pajak	Penerimaan Netto (Rp.)				
	2013	2014	2015	2016	2017
Seluruh Jenis Pajak	509,313,700,679	502,883,353,700	597,791,465,397	784,280,342,453	711,553,613,504
PPh Non Migas	314,257,713,055	306,339,803,917	376,697,248,207	551,715,776,499	417,343,889,361
PPN & PPnBM	194,926,438,131	196,399,983,784	220,401,306,465	232,106,549,007	293,731,453,490
PBB	-	-	-	20,266,909	24,095,400
Pajak Lainnya	120,275,918	118,826,000	178,734,595	154,242,088	253,699,259
PPh Migas	471,881	17,471,838	497,237,942	276,075,825	82,483,795

Sumber: Diolah dari Data Realisasi Penerimaan KPP Pratama Denpasar Barat

Tabel 4.3 menunjukan bahwa dari tahun ke tahun persentase realisas jenis pajak terbesar di KPP Pratama Denpasar Barat adalah jenis PPh non migas. Bahkan pada tahun 2017 PPh Non Migas berkontribusi 58,7% dibandingkan total seluruh jenis pajak. PPh non migas adalah PPh selain yang diperoleh pemerintah dari usaha atas hasil eksplorasi dan eksploitasi minyak bumi. Berikutnya, disusul dengan jenis pajak PPN dan PPnBM yang pada tahun 2017 berkontribusi 41,3% terhadap total penerimaan seluruh jenis pajak.

3. Regulasi Perpajakan

a. Pengampunan Pajak dan Pengungkapan Aset Sukarela (PAS) dengan Tarif Final

Berdasarkan Undang-Undang No 11 Tahun 2016 tentang Pengampunan Pajak, “pengampunan pajak adalah penghapusan pajak yang seharusnya terutang, tidak

Undang- Nomor 12 Tahun 1994, Pajak Bumi dan Bangunan adalah pajak yang dikenakan atas kepemilikan, pemanfaatan dan/atau penguasaan atas tanah dan/atau bangunan. Objek PBB adalah bumi dan/atau bangunan. Adapun yang bukan termasuk objek PBB adalah:

- 1) Penggunaan untuk kepentingan umum di bidang ibadah, sosial, kesehatan, pendidikan dan kebudayaan nasional. Penggunaan secara nyata tidak dimaksudkan untuk memperoleh keuntungan;
- 2) Penggunaan untuk kuburan, peninggalan purbakala;
- 3) Merupakan hutan lindung, hutan suaka alam, hutan wisata, taman nasional, tanah penggembalaan yang dikuasai oleh desa, dan tanah negara yang belum dibebani suatu hak;
- 4) Penggunaan oleh perwakilan diplomatik, konsulat berdasarkan asas perlakuan timbal balik;
- 5) Penggunaan oleh badan atau perwakilan organisasi Internasional yang ditentukan oleh Menteri Keuangan.

Terdapat 5 (lima) sektor pajak dalam lingkup PBB, yaitu: Sektor Pedesaan, Perkotaan, Perkebunan, Pertambangan dan Perhutanan. Namun, berdasarkan Undang-Undang No. 28 tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah (PDRD) mulai 1 Januari 2014, PBB Pedesaan dan Perkotaan (sektor P2) telah menjadi Pajak Daerah. Sedangkan untuk PBB Perkebunan, Perhutanan, Pertambangan (Sektor P3) masih tetap merupakan Pajak Pusat.

dikenai sanksi administrasi perpajakan dan sanksi pidana di bidang perpajakan, dengan cara mengungkap harta dan membayar uang tebusan sebagaimana diatur dalam undang-undang pengampunan pajak”. Pelaksanaan program pengampunan pajak ini sendiri berlangsung selama 9 bulan mulai dari 01 Juli 2016 hingga 31 Maret 2017 serentak di seluruh Indonesia. Subjek program pengampunan pajak adalah wajib pajak, warga negara Indonesia baik yang sudah memiliki NPWP maupun tidak yang belum melaporkan harta kekayaan secara terperinci kepada, baik berbentuk perorangan maupun badan usaha.

Keuntungan mengikuti program ini adalah penghapusan untuk semua pajak terutang baik berupa PPh (Pajak Penghasilan), PPN, PPnBM, sanksi administrasi (denda) dan sanksi pidana. Kemudian dengan mengikuti program pengampunan pajak, maka wajib pajak terbebas dari pemeriksaan data atas kekayaan yang dimiliki. Wajib pajak dapat mengikuti program pengampunan pajak dengan mengungkapkan seluruh harta yang belum dilaporkan di SPT melalui Surat Pernyataan Harta (SPH) dan membayar uang tebusan dengan jumlah tertentu sesuai perhitungan berdasarkan peraturan perundangan.

Setiap wajib pajak baik pribadi maupun badan usaha yang memiliki penyampaian SPT Tahunan PPh dapat mengikuti program pengampunan pajak, kecuali wajib pajak yang dengan kriteria sebagai berikut.

- 1) Wajib pajak yang sedang dilakukan penyidikan dan telah P-21;
- 2) Wajib pajak dalam proses peradilan; dan
- 3) Wajib pajak yang sedang menjalani hukuman atas pidana di bidang perpajakan.

Bagi wajib pajak yang hanya memiliki kewajiban pajak sebagai pemotong/pemungut tidak dapat mengikuti pengampunan pajak, sebagai contoh wajib pajak bendahara atau wajib pajak *Joint Operation (JO)*. Adapun beberapa syarat yang harus dipenuhi oleh wajib pajak apabila hendak mengajukan pengampunan pajak adalah sebagai berikut:

- 1) Memiliki NPWP;
- 2) Membayar uang tebusan;
- 3) Melunasi seluruh tunggakan pajak;
- 4) Melunasi pajak yang tidak atau kurang dibayar atau melunasi pajak yang seharusnya tidak dikembalikan bagi wajib pajak yang sedang dilakukan pemeriksaan bukti permulaan dan/atau penyidikan;
- 5) Menyampaikan SPT PPh Terakhir bagi wajib pajak yang telah memiliki kewajiban menyampaikan SPT Tahunan PPh dan mencabut permohonan:
 - a) Pengembalian kelebihan pembayaran pajak;
 - b) Pengurangan atau penghapusan sanksi administrasi dalam Surat Ketetapan Pajak dan/atau Surat Tagihan Pajak (SKP /STP) yang di dalamnya terdapat pokok pajak yang terutang;
 - c) Pengurangan atau pembatalan ketetapan pajak yang tidak benar;
 - d) Keberatan;
 - e) Pembetulan atas surat ketetapan pajak dan surat keputusan;
 - f) Banding;
 - g) Gugatan; dan/atau

- h) Peninjauan kembali, dalam hal wajib pajak sedang mengajukan permohonan dan belum diterbitkan surat keputusan atau putusan.

Kemudian, dalam hal wajib pajak bermaksud mengalihkan harta ke dalam wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia (Repatriasi), wajib pajak juga harus memenuhi persyaratan yaitu mengalihkan harta ke dalam wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia dan menginvestasikan harta dimaksud di dalam wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia paling singkat selama 3 (tiga) tahun:

- 1) Sebelum 31 Desember 2016 bagi wajib pajak yang menyampaikan Surat Pernyataan pada periode setelah Undang-Undang Pengampunan Pajak berlaku sampai dengan 31 Desember 2016;
- 2) Sebelum 31 Maret 2017 yang menyampaikan Surat Pernyataan pada periode sejak tanggal 1 Januari 2017 sampai dengan 31 Maret 2017.

Dalam hal wajib pajak mengungkapkan harta yang berada dan/atau ditempatkan di dalam wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia (deklarasi), wajib pajak juga harus memenuhi persyaratan yaitu wajib pajak tidak dapat mengalihkan Harta ke luar wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia paling singkat selama 3 (tiga) tahun terhitung sejak diterbitkannya Surat Keterangan .

Program pengampunan pajak juga telah dilaksanakan di KPP Pratama Denpasar Barat. Realisasi uang tebusan program pengampunan pajak tahun 2016 di KPP Pratama Denpasar Barat sampai dengan berakhirnya periode II pada 31 Desember 2016 dapat dilihat pada tabel 4.4 berikut.

Tabel 4.4 Realisasi Uang Tebusan Program Pengampunan Pajak Tahun 2016

No	Bulan	Uang Tebusan (Rp)
1	Juli	298.049.328
2	Agustus	10.499.733.316
3	September	170.049.917.319
4	Oktober	6.995.873.030
5	Nopember	7.724.897.300
6	Desember	41.131.671.833
	Total	236.700.142.126

Sumber: Diolah dari Data Realisasi Uang Tebusan KPP Pratama Denpasar Barat

Pada tabel 4.4 dapat dilihat bahwa jumlah uang tebusan program pengampunan pajak sampai dengan 31 Desember 2016 adalah Rp 236,7 miliar. Sedangkan capaian penerimaan neto KPP Pratama Denpasar Barat pada tahun 2016 adalah Rp784,6 miliar. Sehingga uang tebusan pengampunan pajak memiliki porsi 30,1% dari total realisasi penerimaan pajak di tahun 2016. Untuk tahun 2017, nilai dari uang tebusan program pengampunan pajak periode terakhir adalah sebesar Rp.52,7 miliar dengan capaian realisasi penerimaan neto sebesar Rp.711,5 miliar. Sehingga, uang tebusan pengampunan pajak memiliki porsi sebesar 7,41% dari total penerimaan neto.

Selanjutnya, sejak 1 Juli 2016 hingga 31 Maret 2017, pemerintah mengukung program pengampunan pajak yang diberikan pemerintah kepada wajib pajak selama 3 (tiga) periode. Kebijakan pengampunan pajak ini adalah terobosan kebijakan dari pemerintah yang didorong semakin kecilnya kemungkinan untuk menyembunyikan kekayaan di luar wilayah Indonesia karena semakin transparannya sektor keuangan global dan peningkatan intensitas arus pertukaran informasi antar negara.

Pasca program pengampunan pajak terjadi peningkatan kinerja pemeriksaan pajak dan terbit beberapa peraturan baru yang berhubungan kelanjutan program pengampunan pajak, seperti:

- 1) Peraturan Pemerintah Nomor 36 Tahun 2017 tentang Pengenaan Pajak Penghasilan atas Penghasilan Tertentu Berupa Harta Bersih yang Diperlakukan atau Dianggap Sebagai Penghasilan.

Pelaksanaan Konsekuensi bagi wajib pajak yang ikut amnesti pajak namun ada harta yang masih belum diungkap atau dialihkan ke luar Indonesia pada masa *holding period*, serta bagi wajib pajak yang tidak ikut amnesti pajak namun ada harta yang belum dilaporkan dalam SPT Tahunan PPh.

- 2) UU No. 9 Tahun 2017 tentang Akses Informasi Keuangan untuk Kepentingan Perpajakan

Salah satu isi UU No. 9 Tahun 2017 adalah mengenai Akses Informasi Keuangan untuk Kepentingan Perpajakan. Seiring dengan dimulainya Era Keterbukaan Informasi Keuangan, termasuk perbankan, maka untuk kepentingan perpajakan, tidak ada lagi ruang untuk bersembunyi. Salah satu isi UU No. 9 Tahun 2017 lainnya adalah Pemanfaatan Basis Data. Pemanfaatan basis data untuk kepentingan perpajakan ini dapat dilakukan secara otomatis atau atas permintaan pihak yang berwenang, dalam hal ini (DJP). Selain itu, pemanfaatan data tersebut juga dapat dilakukan oleh instansi, lembaga dan pihak lain.

Program pengampunan pajak kemudian disusul dengan program (PAS) Final. (PAS) Final atau Pengungkapan Aset Sukarela dengan Tarif Final adalah program lanjutan dari program pengampunan pajak yang dikeluarkan dari pemerintah. Setelah meluncurkan 3 periode program pengampunan pajak, pemerintah kembali meluncurkan program ini agar wajib pajak memiliki kesempatan menyampaikan harta yang belum diungkap dalam SPH (Surat Pengungkapan Harta), maupun di SPT (Surat Pemberitahuan). Artinya, bila bagi wajib pajak, baik peserta pengampunan pajak mau pun non peserta program pengampunan pajak yang belum dilakukan pemeriksaan masih mendapatkan kesempatan untuk deklarasi harta.

Pemerintah melalui Menteri Keuangan menerbitkan perubahan kedua PMK 118/PJ.03/2016 yang memberikan kesempatan pada wajib pajak yang belum mengungkapkan hartanya dalam SPH (Surat Pengungkapan Harta), maupun belum dilaporkan dalam SPT dengan meluncurkan program PAS Final (Pengungkapan Aset Sukarela dengan Tarif Final) pasca program pengampunan pajak ini dengan syarat belum dilakukan pemeriksaan. Ada dua wajib pajak yang wajib mengikuti PAS Final, yaitu:

- 1) Wajib pajak peserta program pengampunan pajak yang belum mengungkapkan hartanya dalam SPH atau laporan SPT; dan
- 2) Wajib pajak non peserta pengampunan pajak yang belum dilakukan pemeriksaan

Adapun tarif pajak yang dikenakan pada harta yang belum diungkapkan pada periode PAS Final adalah tarif PPh Final, yakni:

- 1) Wajib Pajak Badan : 25%
- 2) Wajib Pajak Orang Pribadi : 30%
- 3) Wajib Pajak tertentu : 12,5%

Program PAS Final juga dilaksanakan di KPP Pratama Denpasar Barat dan masih berlangsung sampai dengan saat ini.

b. PPh Final UMKM

Berdasarkan Pasal 2 UU No. 36 tahun 2008 tentang Pajak Penghasilan bahwa setiap orang pribadi, orang pribadi yang memiliki warisan belum terbagi, badan dan bentuk usaha tetap dikenakan pajak penghasilan. Dalam perhitungan pajak penghasilan tersebut terdapat perbedaan dalam pengaturan tergantung pada subjek dan objek penghasilan. Salah satu objek pajak penghasilan adalah penghasilan bruto tertentu atau sering disebut dengan pajak final UMKM. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2013, PPh Final untuk pajak UKM adalah pajak atas penghasilan dari usaha yang diterima atau diperoleh wajib pajak yang memiliki peredaran bruto tertentu di bawah Rp 4,8 miliar dalam setahun.

Saat ini Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2013 telah dicabut sehingga tidak berlaku lagi. Pencabutan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2013 di dasari

dengan terbitnya Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2018 tentang pajak atas penghasilan dari usaha yang diterima atau diperoleh wajib pajak yang memiliki peredaran bruto tertentu. Mulai diberlakukannya Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2018 pada 1 Juli 2018 sebagai pengganti Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2013 adalah sebuah respon positif dari pemerintah atas keluhan para pelaku UMKM. Tarif UMKM yang sejak tahun 2013 dibanderol sebesar 1% dari peredaran bruto sekarang dipangkas tarif pajaknya menjadi sebesar 0,5%.

Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2018 memberikan kesempatan bagi wajib pajak dengan kriteria penghasilan dari usaha yang diterima atau diperoleh memiliki peredaran bruto tertentu yaitu tidak melebihi 4,8 Miliar dalam satu tahun pajak untuk menghitung PPh terutang secara Final. Penghasilan yang diterima tersebut dikenai PPh yang bersifat final dengan tarif pajak sebesar 0,5%. Sedangkan penghasilan yang dikecualikan dari objek PP 23 Tahun 2018 adalah:

- 1) Penghasilan yang diterima atau diperoleh WP OP dari jasa sehubungan dengan pekerjaan bebas;
- 2) Penghasilan yang diterima atau diperoleh di luar negeri yang pajaknya terutang atau telah dibayar di luar negeri;
- 3) Penghasilan yang telah dikenai Pajak Penghasilan yang bersifat final dengan ketentuan peraturan perundang-undangan perpajakan tersendiri; dan
- 4) Penghasilan yang dikecualikan sebagai objek pajak.

Wajib pajak yang dikenai pajak ini adalah WP Orang Pribadi dan WP Badan berbentuk koperasi, Persekutuan Komanditer, Firma atau Perseroan Terbatas yang menerima atau memperoleh penghasilan dengan peredaran bruto tidak melebihi 4,8 miliar dalam satu tahun pajak. Tidak termasuk wajib pajak sebagaimana dimaksud dalam Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2018, meliputi:

- 1) Wajib pajak memilih untuk dikenai Pajak Penghasilan berdasarkan tarif Pasal 17 ayat (1) huruf a, Pasal 17 ayat (2a), atau Pasal 31E Undang-Undang Pajak Penghasilan;
- 2) Wajib pajak badan berbentuk Persekutuan Komanditer atau Firma yang dibentuk oleh beberapa wajib pajak orang pribadi yang memiliki keahlian khusus menyerahkan jasa sejenis dengan jasa sehubungan dengan pekerjaan bebas;
- 3) Wajib pajak badan memperoleh fasilitas Pajak Penghasilan berdasarkan Undang-Undang Pajak Penghasilan Pasal 31A atau PP Nomor 94 Tahun 2010 tentang Penghitungan Penghasilan Kena Pajak dan Pelunasan Pajak Penghasilan dalam Tahun Berjalan beserta perubahannya; dan
- 4) Wajib pajak berbentuk Bentuk Usaha Tetap (BUT).

Berbeda dengan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2013 sebelumnya, peraturan penggantinya yaitu Peraturan Pemerintah No. 23 tahun 2018 mengatur mengenai jangka waktu dalam melaksanakan Pajak Penghasilan yang bersifat final ini. Berdasarkan Pasal 5 disebutkan jangka waktunya adalah sebagai berikut:

- 1) 7 (tujuh) Tahun Pajak bagi Wajib Pajak Orang Pribadi
- 2) 4 (empat) Tahun Pajak bagi Wajib Pajak badan berbentuk koperasi, persekutuan komanditer, atau firma; dan
- 3) 3 (tiga) Tahun Pajak bagi Wajib Pajak badan berbentuk perseroan terbatas.

Jangka waktu tersebut dihitung sejak :

- 1) Tahun pajak wajib pajak terdaftar, bagi wajib pajak yang terdaftar sejak berlakunya Peraturan Pemerintah ini, atau
- 2) Tahun pajak berlakunya Peraturan Pemerintah ini, bagi wajib pajak yang telah terdaftar sebelum berlakunya Peraturan Pemerintah ini.

Pajak Penghasilan yang terutang dapat dilunasi dengan cara disetor sendiri oleh wajib pajak yang memiliki peredaran bruto tertentu paling lambat tanggal 15 bulan berikutnya atau dengan cara dipotong oleh Pemotong atau Pemungut pajak dalam hal wajib pajak bersangkutan melakukan transaksi dengan pihak yang ditunjuk sebagai Pemotong atau Pemungut Pajak.

Penurunan tarif pajak UMKM oleh pemerintah patut untuk diapresiasi. Dengan diturunkannya tarif pajak menjadi 0,5% diharapkan para pelaku usaha UMKM dapat mengembangkan usahanya dan memberikan kontribusi lebih kepada negara tanpa menghilangkan nilai kejujuran didalamnya mengingat pentingnya pajak bagi penerimaan negara.

C. Pembahasan

1. Peran Pemimpin dalam Upaya Optimalisasi Pelayanan guna Peningkatan Penerimaan Pajak

Dalam suatu organisasi, acap kali pemimpin dipandang memiliki peran yang sangat strategis. Hal tersebut menjadi wajar karena pemimpin dalam suatu organisasi baik formal maupun informal adalah pemegang mandat tertinggi. Artinya, seorang pemimpin baik langsung atau tidak langsung, dapat mengeluarkan perintah terhadap bawahan selama tidak menyimpang dengan regulasi. Hal itu sejalan dengan yang diungkapkan oleh Robbin (1996) dalam teori kepemimpinan perspektif teori perilaku bahwa pemimpin yang berhasil mengelola suatu organisasi adalah pemimpin yang terlebih dahulu memahami perannya sendiri dan kemudian dilanjutkan dengan memahami peran pengikut atau bawahannya. Pemimpin yang benar-benar memahami perannya cenderung menghantarkan pemimpin tersebut sukses dalam mewujudkan tujuan organisasi.

Pemahaman terhadap peran tersebut, akan menghantarkan pemimpin untuk sukses dalam mewujudkan tujuan organisasi. Memperhatikan peran pemimpin yang begitu bermakna dan strategis dalam menghantarkan suatu organisasi mencapai tujuan, maka berdasarkan hasil penelitian ini telah teridentifikasi bahwa peran pemimpin dalam upaya optimalisasi pelayanan guna peningkatan penerimaan pajak meliputi empat peran pokok. Peran pemimpin tersebut adalah sebagai inovator, inisiator, mediator, dan fasilitator. Adapun keempat peran tersebut diuraikan sebagai berikut.

1) Pemimpin sebagai inovator

Peran sebagai inovator ditunjukkan dengan terdapatnya beberapa pembaharuan yang telah terjadi di KPP Pratama Denpasar Barat. Pembaharuan tersebut terjadi baik secara fisik maupun nonfisik yang telah dilihat dan dirasakan secara langsung oleh para pemangku kepentingan. Adanya pembaharuan tersebut tidak lepas dari peran Kepala KPP Pratama Denpasar Barat yang selalu mengedepankan pentingnya pembaharuan untuk mencapai tujuan organisasi.

Peran pemimpin yang inovatif tersebut sejalan dengan pandangan Kahar (2008) yang mengungkapkan bahwa pemimpin memiliki kekuatan dan kontrol yang besar dalam pengambilan kebijakan dalam transformasi kegiatan organisasi, memperkenalkan kegiatan dan program kerja baru dan menemukan formula strategi kerja sama.

Pembaharuan yang dilakukan dibawah kendali Kepala KPP Pratama Denpasar Barat dilaksanakan dalam rangka optimalisasi pelayanan guna peningkatan penerimaan pajak. Peningkatan penerimaan pajak akan menjadikan KPP Pratama Denpasar Barat memiliki kinerja yang lebih baik. Hal ini sesuai dengan pendapat Antony (2015) yang menyatakan bahwa pemimpin yang kreatif akan menjadikan organisasi jauh lebih baik dalam perkembangannya. Pandangan informan terkait dengan peran Kepala KPP Pratama Denpasar Barat sebagai inovator dalam upaya optimalisasi pelayanan guna peningkatan penerimaan pajak diungkapkan seperti berikut.

Bapak kepala kantor selalu berupaya melakukan pembaharuan untuk meningkatkan pelayanan dan penerimaan. Suasana dan penataan kantor mendapatkan penekanan. Utamanya yang terkait dengan kenyamanan pegawai dalam bekerja serta pemberian pelayanan kepada wajib pajak (Wawancara 08-10-2018).

Memperhatikan hasil wawancara tersebut, peran Kepala KPP Pratama Denpasar Barat dalam melakukan pembaharuan berfokus kepada kenyamanan pegawai dalam bekerja dan pelayanan kepada wajib pajak. Adapun upaya Kepala KPP Pratama Denpasar Barat dalam melakukan pembaharuan-pembaharuan yang telah dan sedang dilakukan di KPP Pratama Denpasar Barat, tersebut dapat diuraikan sebagai berikut.

a) Aplikasi Pemberkasan

Sebelum menggunakan aplikasi pemberkasan, KPP Pratama Denpasar Barat masih menggunakan metode pemberkasan secara manual. Pemberkasan secara manual menimbulkan beberapa kesulitan, antara lain sebagai berikut.

- 1) Kesulitan dalam mencari berkas yang akan di pinjam;
- 2) Kesulitan untuk memasukkan berkas ke induk berkas arsip wajib pajak;
- 3) Membutuhkan waktu yang lama dalam melayani peminjaman berkas;
- 4) Banyak berkas yang masih tercecer dan pemberkasan kurang tersusun dengan rapi; dan
- 5) Memerlukan tambahan sumber daya manusia untuk melakukan pekerjaan pemberkasan.

KPP Pratama Denpasar Barat pernah mengikuti sosialisasi pengarsipan berkas yang dilaksanakan di Kantor Wilayah DJP Bali. Sosialisasi tersebut membahas

tentang aplikasi berkas yang telah dilaksanakan di beberapa KPP lain di wilayah Kantor Wilayah DJP Bali. Hasil sosialisasi tersebut belum digunakan oleh KPP Pratama Denpasar Barat. Aspek efisiensi yang masih dirasa kurang dalam hal penginputan menjadi pertimbangan kenapa metode tersebut tidak diterapkan. Selain itu, terdapat juga KPP lain yang menggunakan pihak ketiga untuk melakukan input berkas maupun dalam pembuatan aplikasinya. Akan tetapi, setelah mengkaji lebih lanjut, pertimbangan biaya serta perbandingan jumlah berkas yang harus dikelola menjadi ganjalan dalam penerapan ide tersebut.

Kepala KPP Pratama Denpasar Barat dengan mempertimbangkan aspek biaya dan manfaat pelaksanaan pemberkasan mencoba melakukan inovasi sendiri. Inovasi tersebut berusaha untuk memformulasikan cara yang paling efektif dan efisien untuk melakukan pemberkasan secara menyeluruh dan tertata. Adapun beberapa hal yang menjadi prioritas dalam proses pemberkasan, antara lain:

- 1) Keefisienan dalam menginput;
- 2) Keefisienan dan keefektifan dalam pencarian dan peminjaman;
- 3) Biaya yang murah tanpa melibatkan banyak SDM; dan
- 4) Menggunakan barcode untuk mempercepat perekaman.

Upaya kepala kantor untuk melakukan inovasi dalam hal proses pemberkasan sehingga dapat memenuhi keempat tujuan diatas sejalan dengan pandangan Lupiyoadi (2001: 182), yang mengungkapkan bahwa “salah satu faktor yang menentukan tingkat keberhasilan dan kualitas organisasi adalah kemampuan

organisasi dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan”. Pendapat tersebut mendukung pernyataan Abidin (2010: 71), yang mengungkapkan bahwa “aspek-aspek kecepatan, ketepatan, kemudahan, dan keadilan menjadi alat untuk mengukur pelayanan publik yang berkualitas”. Pelayanan lebih cepat dan akurat adalah kunci keberhasilan bagi organisasi. Dengan berbagai pertimbangan tersebut, maka diambil keputusan untuk mengembangkan aplikasi pemberkasan secara mandiri oleh pegawai *operator console* KPP Pratama Denpasar Barat. Dalam pelaksanaan pengembangan Aplikasi Pemberkasan dilakukan beberapa hal, antara lain:

- 1) Dalam rangka keefisienan dalam penginputan dan untuk membantu percepatan penginputan berkas menjadi optimal, maka dibuat kerjasama dengan pihak ketiga dalam melakukan penginputan data berkas sehingga menjadi lebih murah;
- 2) Sistem katalog kurang cocok untuk diterapkan, karena kurang efisien dalam pemberkasan dan akan terjadi kesulitan ketika melakukan penghapusan berkas;
- 3) Pada saat penginputan berkas, aplikasi sekaligus memvalidasi berkas, sehingga berkas yang seharusnya sudah tidak di arsipkan langsung bisa di deteksi dan disisihkan;
- 4) Untuk menginput satu berkas dibutuhkan waktu kurang dari 5 detik, dengan rata-rata kecepatan 3 detik per berkas, karena dalam penginputan cukup memasukkan 4 karakter dari identitas berkas sehingga dalam pemrosesannya jauh lebih efisien;

- 5) Berkas disimpan di dalam kotak berkas yang telah ditandai sebagai alamat berkas. Dalam 1 kotak berkas tidak melihat katalog nama WP ataupun NPWP, berkas diatur secara berurutan sesuai tanggal masuk berkas dan tahun berkas;
- 6) Petugas tidak perlu memilah berkas per NPWP, dan ketika menghapus berkas, urutan kotak berkas sudah tersusun dan lebih mudah dalam menghapus berkas.

Aplikasi dibuat *portable* untuk memudahkan instalasi karena dibutuhkan banyak *Personal Computer (PC)* dan spesifikasi komputer yang terbatas sehingga diperlukan aplikasi *offline* yang tidak terkoneksi jaringan. Keamanan ketika penginputan berkas sangat diperhatikan, ditunjuk khusus pegawai KPP Pratama Denpasar Barat sebagai pengawas pada saat distribusi, perekaman, hingga pengembalian berkas sehingga setiap harinya tidak ada berkas yang tercecer di luar gudang. Setelah berkas di gudang selesai direkam, tahap selanjutnya adalah pengembangan aplikasi peminjaman berkas. Diperlukan sistem pencarian yang cepat, sehingga memudahkan dalam hal peminjaman dan pengembalian. Dengan menggunakan aplikasi pemberkasan ini, pengarsipan berkas wajib pajak menjadi lebih efektif dan efisien.

b) Aplikasi Monitoring Berkas Permohonan

Aplikasi monitoring berkas permohonan ditujukan untuk memudahkan pengawasan atas permohonan yang masuk melalui Tempat Pelayanan Terpadu (TPT) yang selanjutnya diproses di seksi terkait, khususnya Seksi Pengawasan dan

Konsultasi I. Proses pengawasan berkas permohonan Wajib Pajak sebenarnya telah disediakan oleh Sistem Informasi Direktorat Jenderal Pajak (SIDJP) melalui aplikasi *case management (CM)* hanya saja masih terdapat kekurangan, yaitu :

- 1) Untuk dapat memperoleh informasi data permohonan yang telah diajukan oleh wajib pajak, permohonan tersebut hanya dapat diakses/dilihat oleh petugas yang terlibat dalam proses atas permohonan tersebut;
- 2) Tidak semua jenis permohonan dapat diproses melalui CM; dan
- 3) Aplikasi CM SIDJP juga tidak dapat menyediakan informasi statistik proses permohonan yang telah diselesaikan oleh KPP Pratama Denpasar Barat.

Proses pengawasan permohonan saat ini dilakukan secara manual oleh masing-masing seksi terkait, sehingga dimungkinkan terjadi ketidaksesuaian data proses permohonan.

Aplikasi monitoring berkas permohonan memungkinkan pengawasan dapat dilakukan oleh seluruh pegawai di KPP Pratama Denpasar Barat sehingga memudahkan proses pelacakan berkas permohonan wajib pajak. Saat ini, aplikasi monitoring berkas permohonan sedang dalam proses pengembangan dan akan selalu ditambahkan fitur untuk lebih memudahkan pelacakan berkas permohonan wajib pajak.

Aplikasi monitoring berkas permohonan dibuat secara mandiri oleh KPP Pratama Denpasar Barat. Aplikasi ini berbasis *web* sehingga tidak diperlukan proses instalasi untuk penggunaannya. KPP Pratama Denpasar Barat hanya cukup menyiapkan

sebuah perangkat komputer yang bertindak sebagai *server* dan pengguna dapat mengakses aplikasi dari peramban pada komputer masing-masing melalui jaringan lokal intranet. Pertimbangan menggunakan web adalah agar proses perawatan dan/atau penambahan fitur pada aplikasi lebih mudah dilakukan. Aplikasi dibuat sedemikian rupa agar proses input data permohonan yang sederhana, namun tetap dapat memberikan informasi yang dibutuhkan pada saat diperlukan. Beberapa fitur kunci yang ingin didapatkan melalui aplikasi monitoring berkas permohonan antara lain:

- 1) Kemudahan melacak posisi dan status berkas permohonan wajib pajak sehingga proses permohonan dapat lebih efektif dan efisien;
- 2) Mengetahui statistik penyelesaian proses permohonan wajib pajak dengan lebih cepat dan komprehensif.

Inovasi dalam monitoring berkas permohonan ini sangatlah vital bagi proses pelayanan. Pentingnya mengetahui posisi dan status permohonan wajib pajak sehingga penyelesaian menjadi lebih cepat dan komprehensif. Selanjutnya, dengan mengetahui peta jenis permohonan yang sering diajukan wajib pajak, diharapkan dapat dilakukan evaluasi dalam memberikan pelayanan dan pembinaan yang lebih baik kepada wajib pajak. Hal ini sejalan dengan pandangan Zeitham dkk. (1990), yang mengungkapkan bahwa kinerja pelayanan seharusnya selaras dengan ekspektasi pengguna. Artinya, didalamnya tertuang aspek ketepatan waktu, pelayanan yang sama untuk semua pelanggan tanpa kesalahan, sikap yang simpatik, dan dengan

akurasi yang tinggi. Kemampuan organisasi untuk memberikan pelayanan sesuai dengan yang dijanjikan secara akurat dan terpercaya.

c) Ruang Ramah Pajak dan Alat Bantu Kesehatan

Mengingat tata ruang dalam gedung kantor KPP Pratama Denpasar Barat terdiri dalam tiga lantai, mengakibatkan beberapa kondisi dan situasi yang mengharuskan wajib pajak untuk bertemu dengan petugas pajak di ruangan lantai 2 atau lantai 3 untuk melakukan konsultasi atau konseling. Konsultasi dan konseling yang mengharuskan wajib pajak untuk bertemu dengan pegawai pajak di lantai atas, bukanlah suatu permasalahan bagi wajib pajak yang memiliki kondisi fisik yang sehat. Akan tetapi, mengingat ketiadaan *elevator* maupun *lift* membuat wajib pajak berkebutuhan khusus menjadi terhambat dalam memperoleh layanan perpajakan.

Berangkat dari kondisi tersebut akhirnya melahirkan suatu gagasan untuk menghadirkan “Ruang Ramah Pajak” dan penyediaan alat bantu kesehatan berupa kursi roda dan alat bantu berjalan. Ruang tersebut untuk memfasilitasi wajib pajak dengan kebutuhan khusus dan lanjut usia/difabel untuk mendapatkan layanan dari petugas dengan nyaman. Di ruangan ini, layanan konsultasi dan konseling dapat diberikan oleh petugas. Sedangkan, alat bantu kesehatan dimaksudkan untuk memberikan fasilitas masyarakat atau wajib pajak yang memerlukan pelayanan dan berkunjung ke KPP Pratama Denpasar Barat tetapi memerlukan alat bantu dalam berjalan menjadi lebih aman dan nyaman.

Keberadaan ruang ramah pajak dan alat bantu kesehatan akan menciptakan pelayanan yang efektif dan efisien serta bertujuan untuk memuaskan wajib pajak. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Sinambela (2010: 6) yang menyatakan bahwa “tujuan pelayanan publik pada dasarnya adalah memuaskan masyarakat”. Sehingga, memberikan layanan yang selaras dengan situasi dan kondisi, serta kemampuan pemberi dan penerima pelayanan dengan tetap berpedoman pada prinsip efisiensi dan efektivitas.

d) Ruang Laktasi

Ruangan ini diperuntukkan bagi para ibu yang memerlukan ruangan khusus untuk menyusui anaknya maupun dalam rangka memerah air susu ibu dengan lebih pribadi dan nyaman. Kebutuhan ruangan yang memadai merupakan salah satu aspek lingkungan kerja fisik yang mempengaruhi kinerja. Lingkungan kerja fisik dapat diartikan semua keadaan yang ada di sekitar tempat kerja, yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut Sedarmayanti (2009: 26) yang dimaksud lingkungan kerja fisik yaitu “semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja dimana dapat mempengaruhi kerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung”. Sedangkan menurut Sumartono dan Sugito (2004), mengartikan lingkungan kerja fisik sebagai suatu kondisi fisik dalam organisasi tempat melakukan aktivitas, Misalnya, seperti pengaturan cahaya, ventilasi udara, aspek keamanan, pembagian ruang dan lain-lain.

Keberadaan lingkungan kerja fisik yang terbukti dapat mempengaruhi kinerja, menimbulkan inovasi di KPP Pratama Denpasar Barat berupa “Ruang Laktasi”. Apabila sebelumnya pegawai maupun wajib pajak kesulitan dalam menemukan ruangan atau tempat untuk menyusui atau memerah air susu ibu, maka dengan adanya ruangan khusus ini permasalahan tersebut tidak terjadi lagi. Lingkungan kerja yang baik diharapkan mampu meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian Rahmawanti, dkk (2014) yang mengungkapkan bahwa lingkungan kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan bertindak sebagai pendorong atau penyemangat karyawan agar bekerja lebih baik.

e) Ruang Ramah Anak

Walaupun telah tersedia berbagai layanan yang bersifat *online*, ada kalanya wajib pajak harus datang langsung ke KPP Pratama Denpasar Barat. Dalam rangka memperoleh layanan dan memenuhi kewajiban perpajakan, beberapa wajib pajak harus membawa anak kecil saat berkunjung ke KPP Pratama Denpasar Barat. Sehingga, untuk memberikan kenyamanan saat dilayani oleh petugas, KPP Pratama Denpasar barat melakukan inovasi dengan menyediakan fasilitas ruang “Ramah Anak”. Ruang ramah anak merupakan tempat khusus bermain anak dengan harapan anak-anak tetap dapat bermain saat orang tuanya sedang mengantri maupun sedang dalam proses pelayanan.

Inovasi ruang ramah anak yang dilakukan KPP Pratama Denpasar Barat adalah salah satu bentuk upaya dalam memahami keinginan wajib pajak. Upaya memberi

perhatian yang dilaksanakan secara pribadi atau individu terhadap pelanggan dengan menempatkan dirinya pada situasi pelanggan. Hal ini sesuai dengan pandangan Zeitham dkk (1990), mengungkapkan bahwa pelayanan yaitu memberikan perhatian yang tulus dan bersifat individual atau pribadi yang diberikan kepada para pelanggan dengan berupaya memahami keinginan pelanggan. Suatu organisasi diharapkan memiliki pengertian dan pengetahuan tentang pelanggan, memahami kebutuhan pelanggan secara spesifik, serta memiliki waktu pengoperasian yang nyaman bagi pelanggan.

f) *SMS Blast dan Denbar Chatting*

Pemberian informasi dapat dilakukan dengan berbagai macam media. Penyediaan media *SMS Blast* dimaksudkan agar informasi terkait kewajiban perpajakan atau peraturan perpajakan dapat menjadi pilihan pribadi yang dapat diterima oleh wajib pajak. *SMS Blast* khususnya menyasar wajib pajak yang belum menggunakan aplikasi *chatting* pada telepon seluler miliknya. Sementara itu, dengan perkembangan teknologi saat ini yang semakin mempermudah masyarakat memperoleh informasi. Informasi dan solusi yang lebih pribadi tentunya diperlukan untuk menyelesaikan masalah perpajakan yang dihadapi. Mahmudah (2015) mengungkapkan komunikasi memiliki peranan yang penting dalam organisasi. Saat di dalam organisasi terjadi perubahan sistem, komunikasi akan turut membangun dan memelihara tercapainya tujuan organisasi.

KPP Pratama Denpasar Barat menghadirkan *Denbar Chatting* untuk memfasilitasi konsultasi wajib pajak melalui aplikasi *chatting*, antara lain *whatsapp (WA)*, *line*, dan *telegram*. Baik *SMS Blast* maupun *Denbar Chatting*, merupakan upaya KPP Pratama Denpasar Barat untuk mencapai komunikasi yang efektif. Sebagaimana diungkapkan oleh Effendy (2011: 10), “salah satu faktor yang mempengaruhi komunikasi adalah komunikasi harus tepat waktu dan tepat sasaran”. Dipelukan perhatian khusus pada mengenai momentum kapan menyampaikan komunikasi, karena apabila penyampaian komunikasi yang tidak pada waktunya atau terlambat, dapat menyebabkan informasi yang disampaikan tersebut sudah tidak memiliki manfaatnya lagi.

Dengan adanya *SMS Blast* dan *Denbar Chatting*, proses pengiriman informasi perpajakan kepada wajib pajak dapat dilakukan secara cepat dan tepat sasaran. Informasi perpajakan yang cepat dan tepat akan mempermudah wajib pajak dalam melaksanakan kewajiban perpajakan dan diharapkan mampu meningkatkan penerimaan pajak.

g) Siaran di Televisi dan Radio

Pemanfaatan media televisi sebagai sarana komunikasi dengan wajib pajak dilakukan dengan menyelenggarakan *talkshow* tentang beberapa tema dan informasi perpajakan. Wajib pajak sebagai penonton televisi dapat melakukan dialog interaktif untuk memperoleh informasi dari narasumber KPP Pratama Denpasar Barat mengenai hal-hal sehubungan dengan kewajiban perpajakannya. Kegiatan *talkshow*

ini dilakukan pada saluran TV Bali. Sementara itu, pemanfaatan media radio sebagai sarana komunikasi dengan wajib pajak dilakukan dengan menyelenggarakan *talkshow* tentang beberapa tema dan informasi perpajakan. Wajib pajak sebagai pendengar radio dapat melakukan dialog interaktif untuk memperoleh informasi dari narasumber KPP Pratama Denpasar Barat mengenai hal-hal sehubungan dengan kewajiban perpajakannya. Kegiatan *talkshow* ini dilakukan pada saluran Radio AR.

Upaya inovasi dari kepala kantor dengan menyelenggarakan *talkshow* melalui siaran televisi dan radio adalah untuk memuaskan wajib pajak dan masyarakat yang haus akan informasi perpajakan. Hal sejalan dengan yang diungkapkan Sinambela (2010: 6), bahwa “secara teoritis tujuan pelayanan publik pada dasarnya adalah memuaskan masyarakat”. Dalam proses mencapai kepuasan tersebut, diperlukan suatu pelayanan yang optimal. Beberapa ciri pelayanan yang optimal antara lain memperhatikan aspek keterbukaan, informasi yang memadai, dan kemudahan akses informasi oleh semua pihak yang membutuhkan.

h) Media Sosial (*Facebook, Instagram, Twitter dan Youtube*)

Media sosial sudah sangat menguasai dalam lalu lintas informasi dan komunikasi. KPP Pratama Denpasar Barat menggunakan akun facebook “Kantor Pelayanan Pajak Pratama Denpasar Barat” untuk membangun saluran komunikasi kepada masyarakat yang cepat dan efisien. Selain melalui akun facebook, media sosial instagram juga dipilih sebagai media informasi dan edukasi oleh KPP Pratama Denpasar Barat. Dengan nama akun *@kppdenbar* KPP Pratama Denpasar Barat

berupaya menyebar informasi dalam rangka meningkatkan kesadaran masyarakat dalam melaksanakan kewajiban perpajakannya.

Media sosial lain yang digunakan oleh KPP Pratama Denpasar Barat adalah twitter dengan nama akun *@kppdenbar*. Dengan banyaknya pilihan media sosial yang dimanfaatkan dalam penyebaran informasi perpajakan, diharapkan informasi penting tentang perpajakan semakin mudah menjangkau masyarakat dan wajib pajak. Dengan memaksimalkan manfaat media sosial dalam penyebaran informasi perpajakan, digunakan pula saluran *channel youtube*: KPP Pratama Denpasar Barat dengan alamat <https://www.youtube.com/channel/UC6jtpDAi5Syku2uLF9QxSDQ/videos>.

Kepala kantor menyadari saat ini kehidupan manusia tidak lepas dari media sosial. Media sosial seakan telah menjadi kebutuhan pokok dalam kehidupan. Kosasi (2017) mengungkapkan bahwa teknologi media sosial sudah menjadi kebutuhan sehari-hari dan sudah tidak ada batasan umur dan jenis pekerjaan. Organisasi yang dapat bergerak lincah adalah organisasi dengan kemampuan mengadopsi inovasi teknologi media sosial secara menyeluruh untuk semua unit kerja secara konsisten.

Berbagai macam saluran media sosial yang dimiliki oleh KPP Pratama Denpasar Barat adalah untuk mempermudah akses informasi perpajakan oleh semua pihak yang membutuhkan. Akses informasi yang terbuka merupakan salah satu cermin pelayanan yang berkualitas (Zeitham dkk. 1990), Pelayanan yang berkualitas akan memuaskan para pihak dan diharapkan mampu meningkatkan penerimaan pajak.

i) *Denbar Code*

KPP Pratama Denpasar Barat juga membuat inovasi dengan membuat *Denbar Code*. Kemajuan teknologi khususnya dibidang internet dan komunikasi dimanfaatkan dengan meluncurkan tiga *QR Code* yang berisi file syarat, formulir dan informasi mengenai:

- 1) Syarat dan Formulir Non-Efektif;
- 2) Pemindahbukuan; dan
- 3) Pendaftaran Sertifikat Elektronik.

Cara menggunakannya adalah dengan membuka aplikasi "*QR Code Scanner*" yang bisa wajib pajak download di *play store* pada telepon genggam maupun tablet, kemudian pindai *QR Code* yang telah disediakan. *File* syarat dan formulir akan terunduh secara otomatis ke dalam telepon genggam maupun tablet pengguna. Wijaya (2011) mengungkapkan bahwa pengaruh teknologi informasi dalam penerapan sistem informasi yang terintegrasi dan dunia bisnis tidak dapat dipisahkan dan saling ketergantungan yang erat. Keberadaan sistem informasi yang terintegrasi sangat dibutuhkan dalam mendukung agar kegiatan operasional menjadi efisiensi dan efektif, dan dapat memberikan informasi yang akurat dan terkini.

Teknologi informasi berkaitan dengan pelayanan, hal tersebut dikarenakan salah satu dimensi dari kualitas pelayanan adalah kecepatan pelayanan (Zeitham dkk. 1990), dimana dimensi tersebut dapat dikaitkan dengan teknologi informasi. Melalui teknologi informasi maka pelayanan yang diberikan, akan semakin cepat dan akurat.

Hal tersebut secara sederhana dapat dijelaskan bahwa pelayanan yang sesuai dengan harapan pelanggan akan menciptakan kepuasan sehingga pelanggan tersebut memiliki memori atas organisasi tersebut (*customer retention*). Dengan adanya *customer retention* maka akan terjadi *re-buying*, dimana organisasi akan memperoleh peningkatan keuntungan. Berbeda dengan sektor swasta, pada organisasi pemerintahan seperti KPP Pratama Denpasar Barat, salah satu bentuk *re-buying* adalah peningkatan penerimaan pajak.

j) *Mini Automatic Teller Machine (ATM) dan Billing*

Untuk mendukung sistem pembayaran penerimaan Negara dengan MPN-G2 melalui *billing system*, sejak tahun 2016 KPP Pratama Denpasar Barat menyediakan tempat dan sarana khusus untuk mesin *Electronic Data Capture (EDC)* atau yang dikenal dengan Mini ATM. Mini ATM merupakan alat bantu pembayaran milik bank yang ditempatkan di Tempat Pelayanan Terpadu (TPT) dengan tujuan untuk memberikan pelayanan dan kemudahan wajib pajak dalam melakukan pembayaran pajak.

Adapun Mini ATM yang telah tersedia adalah Mini ATM BRI, BNI, dan Bank Mandiri. Mengingat pembayaran pajak dilakukan dengan pembuatan *billing*, maka selain mesin EDC/Mini ATM disediakan pula *personal computer* dan *printer* untuk memfasilitasi pembuatan *billing* secara mandiri oleh wajib pajak. Hal ini mempermudah wajib pajak untuk melakukan pembuatan *billing* dan pembayaran pajak secara mandiri dalam satu tempat.

Pemimpin inovatif adalah pemimpin yang pernah merasa puas dengan pencapaian hasil kinerjanya. Pemimpin tersebut akan terus menerus menciptakan peluang dan ide yang baru. Inovasi pemimpin ialah bentuk inovasi dari seorang pemimpin untuk mencapai tujuan dengan berorientasi pada hasil kerja dan terus menerus menciptakan peluang baru serta ide baru untuk pengembangan organisasi. Inovasi yang dilakukan oleh Kepala KPP Pratama Denpasar Barat ditunjukkan untuk mencapai target penerimaan pajak yang telah ditetapkan. Dalam hal ini, pencapaian target penerimaan pajak merupakan salah satu indikator utama kesuksesan pemimpin. Hal tersebut sejalan dengan pandangan Ramli (2017) yang mengungkapkan bahwa inovasi adalah salah satu faktor yang mendukung kesuksesan pemimpin dalam kepemimpinannya. Pemimpin yang sukses sejatinya adalah pemimpin yang inovatif. Sehingga di era globalisasi seperti sekarang ini, keberadaan pemimpin yang inovatif sangat dibutuhkan.

Peran Kepala KPP sebagai inovator dalam upaya optimalisasi pelayanan guna peningkatan penerimaan pajak sejalan dengan pandangan Masambe, dkk (2015) yang menunjukkan inovasi pemimpin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Seorang pemimpin yang baik memiliki *passion*, visioner, memandang perubahan sebagai tantangan, tidak takut gagal, dan mau berkolaborasi sehingga kinerja karyawan yang ada semakin meningkat.

Hasil positif antara pengaruh inovasi pemimpin terhadap kinerja karyawan sejalan dengan hasil penelitian ini, dimana peran pemimpin sebagai inovator dengan

berbagai ide, kreasi dan inovasinya diharapkan mampu mengoptimalkan pelayanan guna meningkatkan penerimaan pajak.

2) Pemimpin sebagai inisiator

Peran Kepala KPP Pratama Denpasar Barat sebagai inovator telah diwujudkan dalam beberapa program dan kegiatan. Program dan kegiatan tersebut, baik berbentuk fisik maupun non fisik di lingkungan KPP Pratama Denpasar Barat. Dalam hal ini, peran sebagai inovator tersebut tidak terpisah dengan peran kepala kantor sebagai inisiator atau pencetus ide dan gagasan. Seorang pemimpin harus memiliki ide dan gagasan. Jika tidak, maka dia hanya menjalankan ide dan gagasan orang lain.

Antony (2015) mengungkapkan bahwa ide serta gagasan-gagasan yang dapat merubah sistem organisasi menjadi lebih baik dapat juga meningkatkan kualitas SDM dan/atau produk yang dihasilkan oleh organisasi. Pada KPP Pratama Denpasar Barat ide dan gagasan dilakukan untuk mengoptimalkan pelayanan guna peningkatan penerimaan pajak. Berdasarkan hasil penelitian, ide atau gagasan kepala kantor, terutama dalam mendorong optimalisasi pelayanan guna peningkatan penerimaan pajak, menurut informasi sangat variatif.

Beberapa ide dalam upaya optimalisasi pelayanan guna peningkatan penerimaan pajak sebagai berikut.

a) Program *In House Training (IHT)* dan Bimbingan Teknis

Pelatihan kepada sumber daya manusia yang dimiliki sangat dibutuhkan bagi setiap organisasi. Dengan pelatihan yang baik dan terencana, pegawai akan memiliki penguasaan keterampilan dan pengetahuan yang relevan terhadap pekerjaan. Hal tersebut sejalan dengan pandangan Meldona (2009), yang mendefinisikan pelatihan sebagai proses sistematis pengubahan tingkah laku para karyawan dalam suatu arah untuk meningkatkan upaya pencapaian tujuan-tujuan organisasi. Sedangkan menurut Widjaja (1986), pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki performansi pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya, atau satu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaannya. Dengan demikian, pelatihan lebih mengembangkan keterampilan teknis sehingga pegawai dapat menjalankan pekerjaan sebaik-baiknya. Pelatihan berhubungan langsung dengan pengajaran tugas pekerjaan.

Beberapa bentuk pelatihan adalah *In House Training (IHT)* dan Bimbingan Teknis. Danim (2012) mengungkapkan bahwa IHT adalah pelatihan yang dilaksanakan secara internal oleh suatu kelompok kerja yang dilakukan berdasar pada pemikiran bahwa sebagian kemampuan dalam meningkatkan kompetensi dan karier tidak harus dilakukan secara eksternal, namun dapat dilakukan secara internal oleh *trainer* yang memiliki kompetensi. IHT adalah sebuah bentuk program pelatihan, dimana materi pelatihan, waktu serta tempat pelatihan ditentukan sesuai dengan yang diminta dan dibutuhkan oleh peserta atau organisasi yang meminta. Umumnya

pelatihan dalam bentuk *in-house* ini dilaksanakan oleh organisasi /institusi/dinas dalam rangka meningkatkan kualitas sumber daya manusia di tempatnya.

Pelatihan dalam bentuk IHT dan Bimbingan Teknis biasanya digelar dengan berbagai tujuan atas target atau kebutuhan tertentu sebuah organisasi. Setidaknya IHT dan Bimbingan Teknis memiliki beberapa tujuan diantaranya:

- 1) Meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang didayagunakan oleh organisasi terkait. Hal ini diharapkan dapat mendukung target organisasi dalam upaya mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Bekerja sesuai visi dan misi organisasi.
- 2) Menciptakan interaksi antara peserta. Jika suatu organisasi, atau instansi memiliki banyak cabang yang tersebar di berbagai daerah, maka besar kemungkinan mereka memiliki cara kerja yang berbeda, pengalaman kerja dan pengalaman hidup yang berbeda, dan memiliki kualitas yang berbeda pula. Dengan IHT peserta dapat bertukar informasi sehingga bukan tidak mungkin ini cara yang paling efektif untuk menciptakan standarisasi kinerja yang paling efektif. Mana yang paling bagus, mana yang paling efektif, dan mana yang terbaik bisa dibuat standar kerja di semua cabang sehingga semua cabang bisa berkembang secara merata dengan kualitas terdahsyat.
- 3) Mempererat rasa kekeluargaan dan kebersamaan antara karyawan. Karena para pegawai bekerja untuk satu naungan yang sama, bukan tidak mungkin pegawai menjadi lebih senang untuk berbagi, bersahabat dan lebih kompak. Dengan ini keuntungan untuk organisasi menjadi sangat besar.

- 4) Meningkatkan motivasi dan budaya belajar yang berkesinambungan. Hal ini bisa mengeksplorasi permasalahan-permasalahan yang dihadapi di lapangan yang berkaitan dengan peningkatan efektivitas kerja, sehingga dapat mencari solusi secara bersama-sama dengan kemungkinan solusi terbaik.

Menurut Siagian (2003), IHT dan bimbingan teknis dapat memberikan beberapa manfaat, baik bagi organisasi maupun bagi sebagai individu. Manfaat bagi organisasi adalah peningkatan produktivitas kerja organisasi, komunikasi yang efektif, dan mempercepat pengambilan keputusan. Sedangkan bagi pegawai dapat meningkatkan kemampuan para pekerja dan pertukaran informasi. Manfaat yang dapat dipetik dari pelaksanaan program IHT dan bimbingan teknis pada KPP Pratama Denpasar Barat adalah bermanfaat untuk individu pegawai dan juga bermanfaat bagi organisasi untuk mencapai tujuan, karena peningkatan kualitas pegawai bermanfaat juga kepada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Peran Kepala KPP Pratama Denpasar Barat sebagai inisiator adalah dengan mencetuskan ide dan gagasan mengenai materi, tema dan jenis IHT dan bimbingan teknis yang tepat dan dibutuhkan oleh pegawai KPP Pratama Denpasar Barat. Materi, tema dan jenis IHT serta bimbingan teknis yang tepat adalah materi yang mendukung upaya optimalisasi pelayanan guna peningkatan penerimaan pajak. Hal ini tampak pada hasil wawancara informan yang telah terangkum dalam kaitannya dengan peran Kepala KPP Pratama Denpasar Barat sebagai inisiator dalam upaya optimalisasi pelayanan guna peningkatan penerimaan pajak yang diungkapkan seperti berikut.

Bapak kepala kantor sangat fokus terhadap pelayanan dan penerimaan. Dalam proses mencapai kedua hal tersebut, bapak kepala kantor selalu menekankan perihal betapa pentingnya integritas seluruh pegawai, mengingat instansi pajak menjadi sorotan utama masyarakat umum (wawancara dilakukan tanggal 08-10-2018).

Hasil wawancara tersebut menunjukan Kepala KPP Pratama Denpasar Barat sangat fokus perihal integritas pegawai dalam upaya pemberian pelayanan kepada wajib pajak dan pencapaian penerimaan pajak. Hal tersebut tampak pada beberapa ide dalam pemilihan tema IHT dan bimbingan yang telah dilakukan di KPP Pratama Denpasar Barat. Adapun beberapa jenis IHT dan bimbingan yang dilakukan KPP Pratama Denpasar Barat antara lain sebagai berikut:

- 1) IHT Pengelolaan SPT Tahunan PPh
- 2) IHT Kegiatan *Geo Tagging*
- 3) IHT Pengampunan Pajak
- 4) IHT *e-filling*
- 5) IHT Inventarisasi dan Penilaian Saldo Piutang Pajak
- 6) IHT mengenai IDLP (Informasi Data Laporan dan Pengaduan)
- 7) IHT Tata Cara Pemeriksaan
- 8) IHT Nilai - Nilai Kementerian Keuangan,
- 9) IHT Pengelolaan dan Rencana Kinerja
- 10) IHT Kode Etik Pegawai dan Disiplin Pegawai
- 11) IHT Budaya Kerja DJP,
- 12) IHT *Whistleblowing System*, dan Anti Korupsi
- 13) Bimbingan Teknis Kebijakan Pemeriksaan

Disamping menyelipkan paparan perihal integritas pada beberapa bimbingan teknis, dalam beberapa kesempatan kepala kantor menggagas sendiri tema IHT khusus terkait integritas. Hal tersebut ditunjukkan pada hasil wawancara informan sebagai berikut.

Dalam berbagai kegiatan IHT dan bimbingan teknis, selain perihal aturan perpajakan, kepala kantor selalu mengingatkan pegawai bahwa integritas adalah harga mati. Bahkan, beberapa kali secara khusus kepala kantor meminta waktu khusus untuk menyampaikan perihal integritas dihadapan seluruh pegawai. (wawancara dilakukan tgl 08-10-2018).

Berbagai pilihan tema IHT yang telah diselenggarakan menunjukan Kepala KPP Pratama Denpasar Barat sangat fokus perihal integritas dalam pemberian pelayanan kepada wajib pajak.

b) Program *Internal Corporate Value* (ICV)

ICV adalah kegiatan yang dilakukan KPP Pratama Denpasar Barat. Kegiatan ini bertujuan untuk menanamkan nilai-nilai institusi kepada semua pegawai dari level bawah sampai level atas. Adapun beberapa kegiatan ICV yang telah dilaksanakan KPP Pratama Denpasar Barat adalah sebagai berikut:

- 1) ICV 2016 dengan tema kegiatan “901 Bersinergi Raih Prestasi Optimis sampai Finish”, yang bertempat di Pantai Sanur, Denpasar Bali
- 2) ICV 2017 dengan tema kegiatan “DJP Cerdas Berintegritas dari Nilai Menjadi Budaya”, yang bertempat di Toya Devasya dan dilanjutkan melakukan arung jeram di sungai ayung.

- 3) ICV 2018 dengan tema kegiatan: “*I can't but 901 Can*”, yang bertempat di Nangun Kerthu Bedugul yang dilanjutkan dengan *outbond* pada Bali Tree Top.

Program ICV diharapkan mampu meningkatkan kebersamaan antar pegawai KPP Pratama Denpasar Barat. Kebersamaan antar pegawai akan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hal tersebut didukung oleh hasil penelitian Wicaksono (2016) yang menunjukkan bahwa kebersamaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Peningkatan kinerja pegawai KPP Pratama Denpasar Barat dalam hal pelayanan diharapkan mampu meningkatkan realisasi penerimaan pajak.

3) Pemimpin sebagai mediator

Pemimpin dalam suatu organisasi memiliki multi peran. Begitu pula dengan peran kepala kantor di KPP Pratama Denpasar Barat. Sebagai kepala kantor yang memiliki otoritas atau kekuasaan tertinggi dilingkup kantor, namun jika dihubungkan dengan keberadaan kantor pajak sebagai bagian dari instansi pemerintah, maka keberadaan KPP Pratama Denpasar Barat, tidak bisa dilepaskan dengan pihak eksternal pemangku kepentingan, seperti wajib pajak serta instansi pemerintahan lain.

Keberadaan KPP Pratama Denpasar Barat pada kondisi seperti itu, mewajibkan kepala kantor berperan sebagai mediator. Paling tidak, kepala kantor menjadi mediator dalam rangka memediasi kepentingan antara kepentingan kantor dengan kepentingan pihak eksternal. Dalam konteks upaya optimalisasi pelayanan guna

peningkatan penerimaan pajak, peran mediator Kepala KPP Pratama Denpasar Barat ini sangat nyata. Adapun peran tersebut adalah sebagai berikut.

a) Kegiatan Kelas Pajak

Kegiatan kelas pajak dilaksanakan ketika pihak eksternal membutuhkan pegawai pajak untuk memberikan informasi dan bimbingan mengenai perpajakan. Kelas pajak diselenggarakan untuk wajib pajak yang memerlukan bimbingan teknis perpajakan dengan cara berkelompok sehingga lebih efisien waktu. Kelas pajak diadakan sesuai kebutuhan informasi dengan jumlah peserta yang melebihi kapasitas layanan di *Help Desk* KPP Pratama Denpasar Barat. Beberapa jenis kelas pajak yang diadakan oleh KPP Pratama Denpasar Barat antara lain :

- 1) Kelas Pajak Tata Cara Pengisian SPT Tahunan PPh;
- 2) Kelas Pajak Tata Cara Pelaporan SPT melalui *e-filing*; dan
- 3) Kelas Pajak Tata Cara Pemenuhan Kewajiban Bendahara Potput.

Di luar jadwal rutin dilaksanakannya kelas pajak, pada periode tertentu wajib pajak dapat meminta untuk diadakan kelas pajak dengan jumlah kuota dan tema tertentu tanpa dipungut biaya. Akan tetapi, wajib pajak maupun pihak eksternal lainnya tidak bisa begitu saja dapat meminta dan memanggil pegawai pajak untuk mengisi kelas pajak. Dalam kondisi seperti tersebut, wajib pajak akan menyampaikan surat permintaan untuk kegiatan kelas pajak kepada Kepala KPP Pratama Denpasar Barat. Atas dasar surat permintaan tersebut, kepala kantor kemudian akan mendisposisikan. Dalam kondisi demikian, Kepala KPP Pratama Denpasar Barat menjalankan peran sebagai mediator.

b) Sosialisasi Perpajakan

Sosialisasi perpajakan dilaksanakan dengan beberapa tujuan di antaranya adalah penyampaian informasi aturan perpajakan, bimbingan teknis kewajiban perpajakan, maupun edukasi untuk meningkatkan kesadaran wajib pajak. Kegiatan sosialisasi ini dapat diselenggarakan di KPP, di gedung yang difasilitasi KPP, maupun di lokasi yang diminta oleh wajib pajak.

Sama seperti kelas pajak, di luar jadwal rutin dilaksanakan sosialisasi perpajakan, wajib pajak dapat meminta untuk diadakan sosialisasi. Akan tetapi, sekali lagi wajib pajak maupun pihak eksternal lainnya tidak bisa begitu saja dapat meminta dan memanggil pegawai pajak untuk mengisi sosialisasi perpajakan. Dalam kondisi seperti ini, wajib pajak akan menyampaikan surat permintaan untuk kegiatan sosialisasi perpajakan kepada Kepala KPP Pratama Denpasar Barat. Atas dasar surat permintaan tersebut, kepala kantor kemudian akan memberi disposisi kepada seksi terkait. Dalam peran seperti itu, Kepala KPP Pratama Denpasar Barat disebut sebagai mediator. Hal ini tercermin pada dari wawancara dengan informan yang diungkapkan sebagai berikut.

Saat berjalannya program pengampunan pajak, banyak wajib pajak, perusahaan, kelompok masyarakat datang langsung meminta dan mengirimkan surat untuk memohon diadakan sosialisasi. Atas dasar surat dan permohonan tersebut, kepala kantor kemudian berkoordinasi dan memerintahkan tim seksi terkait untuk melaksanakan sosialisasi (wawancara 09-10-2018)

Memperhatikan uraian tersebut, maka peran kepala KPP Pratama Denpasar Barat sangat dominan sebagai mediator dalam upaya optimalisasi pelayanan guna peningkatan penerimaan pajak. Sebagai contoh, tatkala melakukan beberapa program seperti kelas pajak dan sosialisasi perpajakan.

4) Pemimpin sebagai fasilitator

Secara konseptual fasilitas dapat diklasifikasikan menjadi dua bagian yakni fasilitas nonfisik dan fasilitas fisik. Dalam kaitan dengan upaya optimalisasi pelayanan guna peningkatan penerimaan pajak di KPP Pratama Denpasar Barat, kedua fasilitas tersebut dijabarkan sebagai berikut.

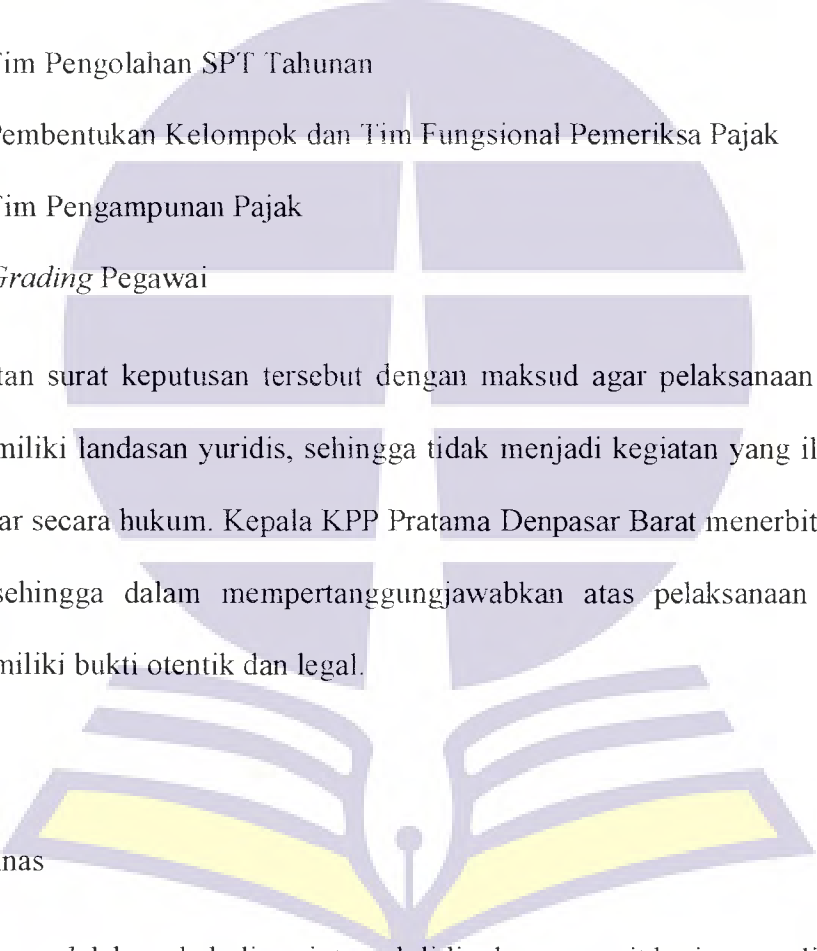
a) Fasilitas nonfisik

Upaya optimalisasi pelayanan guna peningkatan penerimaan pajak di KPP Pratama Denpasar tidak bisa dilakukan dengan tanpa tersedianya fasilitas nonfisik. Keberadaan pegawai di sebagai bagian sebuah kantor tidak dapat melakukan sesuatu secara bebas, tanpa memperhatikan peraturan. Apalagi dalam rangka mengoptimalkan pelayanan, melalui berbagai program atau kegiatan yang diselenggarakan diluar kantor. Persetujuan formal dari kepala kantor, dapat dikategorikan sebagai fasilitas nonfisik. Bentuk fasilitas nonfisik di KPP Pratama Denpasar Barat dalam hubungan dengan optimalisasi pelayanan guna peningkatan penerimaan pajak tersebut digolongkan menjadi tiga jenis, yakni surat keputusan, nota dinas, dan surat tugas. Selanjutnya ketiga jenis fasilitas nonfisik tersebut diuraikan seperti berikut ini.

1) Surat Keputusan

Surat keputusan adalah surat yang berisi suatu keputusan yang dibuat oleh pimpinan suatu organisasi atau lembaga pemerintahan berkaitan dengan kebijakan organisasi atau lembaga tersebut. Kepala KPP Pratama Denpasar Barat memiliki hak

dan kewajiban menerbitkan surat keputusan pada suatu kondisi tertentu. Adapun beberapa jenis surat keputusan yang diterbitkan oleh Kepala KPP Pratama Denpasar Barat dalam upaya optimalisasi pelayanan guna peningkatan penerimaan pajak adalah sebagai berikut.

- 
- a) SK Tim Pengolahan SPT Tahunan
 - b) SK Pembentukan Kelompok dan Tim Fungsional Pemeriksa Pajak
 - c) SK Tim Pengampunan Pajak
 - d) SK *Grading* Pegawai

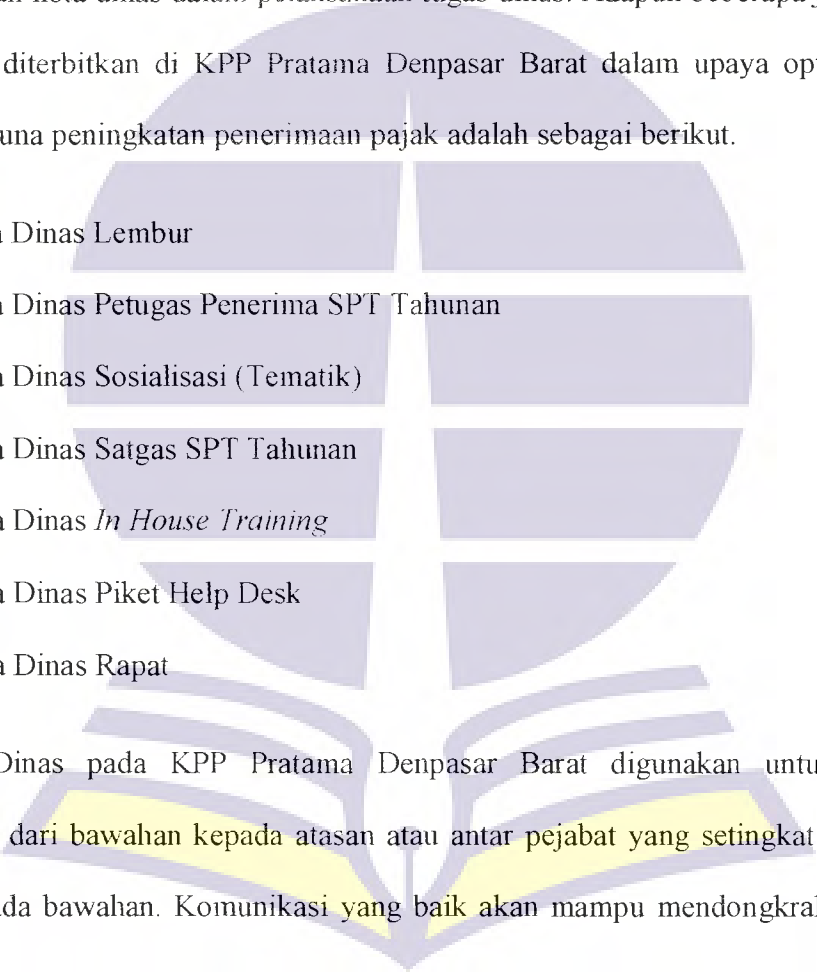
Penerbitan surat keputusan tersebut dengan maksud agar pelaksanaan program tersebut memiliki landasan yuridis, sehingga tidak menjadi kegiatan yang ilegal atau tidak berdasar secara hukum. Kepala KPP Pratama Denpasar Barat menerbitkan surat keputusan sehingga dalam mempertanggungjawabkan atas pelaksanaan program tersebut memiliki bukti otentik dan legal.

2) Nota Dinas

Nota dinas adalah naskah dinas internal di lingkungan unit kerja yang dibuat oleh pejabat yang berwenang dalam rangka pelaksanaan tugas, fungsi, dan tanggung jawab jabatan. Nota dinas ditujukan kepada pejabat lain di lingkup internal unit organisasi yang bersangkutan guna menyampaikan laporan, pemberitahuan, pernyataan, permintaan, atau penyampaian pendapat kepada pejabat lain. Nota dinas memuat hal

yang bersifat rutin, berupa catatan ringkas dan lengkap, dan dapat langsung dijawab dengan disposisi oleh pejabat yang dituju.

Sebagaimana diuraikan diatas, Kepala KPP Pratama Denpasar Barat juga menggunakan nota dinas dalam pelaksanaan tugas dinas. Adapun beberapa jenis nota dinas yang diterbitkan di KPP Pratama Denpasar Barat dalam upaya optimalisasi pelayanan guna peningkatan penerimaan pajak adalah sebagai berikut.

- 
- a) Nota Dinas Lembur
 - b) Nota Dinas Petugas Penerima SPT Tahunan
 - c) Nota Dinas Sosialisasi (Tematik)
 - d) Nota Dinas Satgas SPT Tahunan
 - e) Nota Dinas *In House Training*
 - f) Nota Dinas Piket Help Desk
 - g) Nota Dinas Rapat

Nota Dinas pada KPP Pratama Denpasar Barat digunakan untuk sarana komunikasi dari bawahan kepada atasan atau antar pejabat yang setingkat atau dari atasan kepada bawahan. Komunikasi yang baik akan mampu mendongkrak kualitas pelayanan.

3) Surat Tugas

Surat tugas merupakan surat resmi yang dibuat dan dikeluarkan oleh seorang pejabat yang berwenang di instansi atau lembaga tertentu dimana isinya menugaskan seorang pegawai untuk melakukan suatu pekerjaan. Penelitian ini menemukan bahwa

Kepala KPP Pratama Denpasar Barat dalam melaksanakan tugas dan fungsinya juga menerbitkan surat tugas. Surat tugas umumnya dikeluarkan untuk satu jenis pekerjaan saja. Setelah pekerjaan tersebut selesai dilaksanakan, maka surat tugas tersebut menjadi tidak berlaku. Adapun beberapa jenis surat tugas yang dikeluarkan Kepala KPP Pratama Denpasar Barat adalah sebagai berikut.

- a. Surat tugas ke lokasi wajib pajak terkait klarifikasi data;
- b. Surat tugas ke lokasi wajib pajak terkait pemeriksaan; dan
- c. Surat tugas mengikuti kegiatan kedinasan di luar kantor pada jam kantor.

Fungsi surat tugas adalah sebagai dokumen pengesahan formal bagi pegawai pengembian tugas terhadap tugas yang harus dijalankan. Selain itu, surat ini juga dapat membantu mempermudah tugas pejabat pelaksana tugas dalam berhubungan dengan instansi eksternal atau lembaga yang berhubungan dengan tugasnya tersebut. Dengan kata lain, surat tugas tersebut merupakan bukti legal atas penugasan seorang pejabat atas suatu pekerjaan sesuai dengan isi surat tersebut.

b) Fasilitas Fisik

Setelah melaksanakan peran sebagai penyedia fasilitas non fisik sebagaimana telah diuraikan di atas, Kepala KPP Pratama Denpasar Barat memiliki peran dalam menyediakan fasilitas fisik untuk mendorong upaya optimalisasi pelayanan guna meningkatkan penerimaan pajak di KPP Pratama Denpasar Barat. Fasilitas fisik yang

telah disediakan kantor berada dibawah kendali Kepala KPP Pratama Denpasar Barat.

Adapaun penyediaan fasilitas fisik tersebut dapat diidentifikasi seperti di bawah ini.

- 1) Penyediaan penggunaan aula;
- 2) Penyediaan penggunaan halaman kantor;
- 3) Penyediaan penggunaan ruangan rapat;
- 4) Penyediaan lapangan depan untuk kegiatan seremonial; dan
- 5) Penyediaan lapang belakang kantor untuk kegiatan olahraga senam dan bulu tangkis

Program optimalisasi pelayanan yang diselenggarakan KPP Pratama Denpasar Barat selama ini, sepenuhnya menyediakan fasilitas tempat beserta kelengkapan lainnya telah disediakan oleh kantor atas ijin kepala kantor. Seperti program IHT, bimbingan teknis, sosialisasi, kelas pajak, selain mendatangkan narasumber kepala kantor juga telah menyediakan tempat. Hal ini berarti Kepala KPP Pratama Denpasar Barat secara nyata telah berupaya secara optimal menyediakan fasilitas fisik, demi optimalisasi pelayanan guna peningkatan penerimaan pajak.

Beberapa kegiatan sehubungan dengan peran Kepala KPP Pratama Denpasar Barat yang telah dijabarkan diatas, bahwa dapat dilihat dari posisi kepala kantor dalam upaya optimalisasi penerimaan pajak di KPP pratama Denpasar Barat, ternyata berada dalam tiga posisi. Ketiga posisi tersebut ditunjukkan dari hasil wawancara informan sebagai berikut.

Posisi bapak kepala kantor mampu memposisikan dimanapun dia dibutuhkan. Beliau berada di depan ketika perlu suatu kebutuhan yang bersifat final, berada

ditengah ketika mengakomodir masukan dan saran, dan di belakang saat mendorong pegawai. Pemimpin harus fleksibel, menurut saya kepala kantor sudah mampu dan berhasil dalam peran dan posisinya. (Wawancara 08-10-2018)

Adapun posisi tersebut yaitu di depan, di tengah, dan di belakang. Posisi kepala Kantor tersebut sejalan dengan ajaran kepemimpinan Dewantara (1967), sebagai berikut.

- 1) *Ing Ngarso Sung Tulodo* artinya *Ing ngarso* itu didepan / dimuka, *Sun* berasal dari kata *Ingsun* yang artinya saya, *Tulodo* berarti tauladan. Jadi makna *Ing Ngarso Sung Tulodo* adalah menjadi seorang pemimpin harus mampu memberikan suri tauladan bagi orang – orang disekitarnya. Sehingga yang harus dipegang teguh oleh seseorang adalah kata suri tauladan.
- 2) *Ing Madyo Mbangun Karso*, *Ing Madyo* artinya di tengah-tengah, *Mbangun* berarti membangkitkan atau menggugah dan *Karso* diartikan sebagai bentuk kemauan atau niat. Jadi makna dari kata itu adalah seseorang ditengah kesibukannya harus juga mampu membangkitkan atau menggugah semangat. Karena itu seseorang juga harus mampu memberikan inovasi-inovasi dilingkungannya dengan menciptakan suasana yang lebih kondusif untuk keamanan dan kenyamanan.
- 3) *Tut Wuri Handayani*, *Tut Wuri* artinya mengikuti dari belakang dan *handayani* berarti memberikan dorongan moral atau dorongan semangat. Sehingga artinya *Tut Wuri Handayani* ialah seseorang harus memberikan dorongan moral dan semangat kerja dari belakang. Dorongan moral ini

sangat dibutuhkan oleh orang – orang disekitar kita menumbuhkan motivasi dan semangat.

Pada saat berposisi di depan, kepala kantor telah menjadi contoh atau teladan dalam setiap pelaksanaan kegiatan. Selanjutnya berbagai program dalam kaitan dengan optimalisasi pelayanan, tidak hanya sekedar diucapkan sebatas ide saja. Kepala kantor ikut langsung terlibat dan menjadi pelopor dalam program tersebut. Seperti program IHT dan Bimbingan Teknis serta ICV KPP Pratama Denpasar Barat. Selain menjadi peserta Kepala KPP Pratama Denpasar Barat juga menjadi narasumber maupun pemateri.

Ketika upaya optimalisasi sedang berjalan di lingkungan IHT dan Bimbingan Teknis serta ICV KPP Pratama Denpasar Barat, kepala kantor juga berada di tengah-tengah. Pada posisi ditengah, kepala kantor selalu membangkitkan semangat kepada seluruh peserta melalui beberapa pendekatan. Beberapa pendekatan yang dipergunakan kepala kantor agar motivasi dan semangat peserta tetap kondusif adalah pendekatan personal, pendekatan persuasif dan pendekatan kewenangan. Semua pendekatan tersebut dimaksudkan agar suasana pelaksanaan program tetap kondusif dan berjalan sesuai dengan tujuan yang diinginkan. Bahwa dalam kaitan dengan keberadaan kepala kantor di belakang, upaya-upaya yang dilakukan adalah memberikan dorongan atau motivasi, terutama motivasi yang bersifat moril.

Lebih lanjut apabila dikaji dari aspek gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala KPP Pratama Denpasar Barat, ternyata sangat tergantung dengan situasi atau

kondisi. Bila khusus dikaji dalam kaitan dengan optimalisasi pelayanan, kepala kantor memandukan atau dua katagori gaya, yaitu gaya otokratis dengan gaya demokratis. Dalam pelaksanaan program *In House Training (IHT)* dan Bimbingan Teknis penentuan peserta pegawai dilakukan dengan pendekatan kekuasaan yang lebih mengarah pada gaya otokratis. Sedangkan dalam beberapa kegiatan seperti upaya mengikuti pendidikan maupun melanjutkan kuliah ke jenjang berikut, Kepala KPP Pratama Denpasar Barat memberikan kebebasan kepada pegawai untuk menentukan pilihan. Apakah memilih lembaga yang dikelola oleh swasta atau oleh pemerintah, sepenuhnya diberikan kebebasan kepada pegawai yang bersangkutan, sehingga kepala kantor dalam kondisi seperti tersebut lebih mengutamakan gaya demokratis.

2. Faktor Pendorong Upaya Optimalisasi Pelayanan guna Peningkatan Penerimaan Pajak

Manusia sebagai makhluk sosial dalam kehidupan selalu berhubungan dengan manusia lain. Bahkan dalam melakukan berbagai kegiatan manusia selalu dipengaruhi oleh berbagai faktor. Salah satunya adalah faktor pendorong. Faktor pendorong adalah hal-hal yang memengaruhi sesuatu menjadi berkembang, memajukan, menambah dan menjadi lebih dari sebelumnya. Secara umum faktor yang mempengaruhi manusia dalam menjalankan aktivitas kehidupan tersebut dapat dikelompokkan menjadi faktor internal dan faktor eksternal.

Begitu pula dalam hubungan dengan optimalisasi pelayanan guna peningkatan penerimaan pajak di lingkungan KPP Pratama Denpasar Barat. Berdasarkan penelitian di lapangan diperoleh faktor-faktor pendorong yang mempengaruhi upaya optimalisasi pelayanan guna peningkatan penerimaan pajak. Faktor-faktor tersebut dapat dirumuskan menjadi 2 bagian yaitu, faktor internal maupun faktor eksternal. Berdasarkan hasil penelitian kedua faktor tersebut, diuraikan seperti berikut ini.

a) Faktor Internal

Berdasarkan hasil penelitian dapat diidentifikasi 3 (tiga) faktor internal yang dapat menjadi pendorong dalam upaya optimalisasi pelayanan guna peningkatan penerimaan pajak. Ketiga faktor-faktor tersebut dijabarkan seperti berikut ini.

1) Lokasi Kantor

Lokasi KPP Pratama Denpasar Barat memiliki kelebihan dibandingkan dengan beberapa KPP lain di wilayah Kanwil DJP Bali. Letak KPP Pratama Denpasar Barat yang strategis berada di pusat kota memudahkan akses wajib pajak serta pegawai. Keunggulan tersebut didukung juga dengan bangunan kantor yang berdiri sendiri dan tidak menyatu dengan dinas atau unit lain. Hal tersebut menjadikan suasana KPP Pratama Denpasar Barat menjadi lebih kondusif.

Lokasi kantor yang strategis dan kondusif menciptakan lingkungan kerja yang nyaman. Sesuai dengan pandangan Rahmawanti, dkk (2014) yang mengungkapkan bahwa terciptanya lingkungan kerja yang nyaman, aman dan menyenangkan merupakan salah satu cara organisasi untuk dapat meningkatkan kinerja para pegawai. Peningkatan kinerja pegawai akan membantu organisasi dalam mencapai tujuan organisasi, dalam hal ini tercapainya target penerimaan pajak.

2) Pola Mutasi dan Promosi

Mutasi menurut adalah perpindahan pekerjaan seseorang dalam suatu organisasi yang memiliki tingkat level yang sama dari posisi perkerjaan sebelum mengalami pindah kerja. Kompensasi gaji, tugas dan tanggung jawab yang baru umumnya adalah sama seperti sedia kala. Mutasi atau rotasi kerja dilakukan untuk menghindari kejenuhan karyawan atau pegawai pada rutinitas pekerjaan yang terkadang membosankan serta memiliki fungsi tujuan lain supaya seseorang dapat menguasai dan mendalami pekerjaan lain di bidang yang berbeda pada suatu organisasi.

Mutasi terkadang dapat dijadikan sebagai tahapan awal atau batu loncatan untuk mendapatkan promosi di waktu mendatang. Hakekatnya mutasi adalah bentuk perhatian pimpinan terhadap bawahan. Disamping perhatian internal, upaya peningkatan pelayanan kepada masyarakat adalah bagian terpenting dalam seluruh pergerakan yang terjadi dalam lingkup kerja pemerintahan.

Selanjutnya, Husein (2003) mengungkapkan promosi sebagai suatu penghargaan dengan kenaikan jabatan dalam suatu organisasi ataupun instansi baik dalam pemerintahan maupun organisasi swasta. Seseorang yang menerima promosi harus memiliki kualifikasi yang baik dibanding kandidat-kandidat yang lainnya. Promosi merupakan kesempatan untuk berkembang dan maju yang dapat mendorong karyawan untuk lebih baik atau lebih bersemangat dalam melakukan suatu pekerjaan dalam lingkungan organisasi.

Reformasi birokrasi di Direktorat Jenderal Pajak salah satunya dilakukan dengan penerapan sistem *reward and punishment* yang memenuhi rasa keadilan. Apabila pada tahun-tahun sebelumnya kinerja pada KPP yang memiliki beban lebih berat

dirasakan kurang mendapat perhatian yang signifikan, maka saat ini telah muncul pola mutasi dan promosi yang berbeda.

Mutasi dan promosi saat ini diperhitungkan dengan beberapa variabel seperti, kinerja pribadi pegawai, kinerja kantor dan kategori kantor. Dengan sistem ini memungkinkan terjadinya pegawai dengan level jabatan dan masa kerja yang sama memiliki penghasilan/*take home pay* yang berbeda sesuai dengan kinerja. Sistem ini juga memungkinkan pegawai dengan kinerja individu yang baik atau spesial untuk mutasi atau promosi menuju kategori kantor di atasnya. Begitu juga sebaliknya, bagi pegawai dengan kinerja individu yang cenderung kurang dan rendah untuk pindah ke kantor dengan kategori lebih rendah.

3) Rasa Memiliki dan Kreatifitas Pegawai

Rasa memiliki dan kreatifitas yang dimiliki oleh pegawai KPP Pratama Denpasar Barat dapat dilihat dari beberapa hal. Salah satunya terkait upaya dalam optimlaisasi pelayanan. Salah satu hasil kreatifitas pegawai dalam adanya aplikasi dan sistem yang bernama “Gugul” dan “Medusa”.

Keberadaan kedua sistem ini membantu seluruh pegawai di KPP Pratama Denpasar Barat dalam mengakses informasi serta aplikasi lain yang berhubungan dengan pekerjaan dan layanan perpajakan. Rasa memiliki yang tinggi juga dapat dilihat dari pegawai sub bagian umum yang memberikan respon yang cepat tanggap setiap ada pemasalahan pada seksi lain.

b) Faktor Eksternal

Selain faktor pendorong internal yang telah diuraikan diatas, hasil penelitian ini juga mengidentifikasi faktor eksternal yang menjadi pendorong dalam upaya optimalisasi pelayanan guna peningkatan penerimaan pajak. Faktor yang menjadi pendorong eksternal dalam upaya optimalisasi pelayanan guna peningkatan penerimaan pajak adalah penerbitan regulasi di bidang perpajakan yang menyederhanakan pelaksanaan kewajiban perpajakan serta menurunkan persentase tarif pajak. Penyederhanaan pelaksanaan kewajiban perpajakan bagi pelaku usaha mikro kecil dan menengah adalah dengan penerapan pajak penghasilan final. Penerapan pajak penghasilan yang bersifat final dengan mempertimbangkan beberapa hal, antara lain:

- 1) Perlunya kesederhanaan dalam pemungutan pajak;
- 2) Berkurangnya beban administrasi baik bagi wajib pajak maupun DJP;
- 3) Memperhatikan perkembangan ekonomi dan moneter; serta
- 4) Bertujuan memberikan kemudahan kepada wajib pajak yang menerima atau memperoleh penghasilan dari usaha yang memiliki peredaran bruto tertentu, untuk melakukan penghitungan, penyetoran, dan pelaporan Pajak Penghasilan yang terutang.

Pengenaan pajak penghasilan final bagi pelaku usaha mikro kecil dan menengah dimulai sejak terbitnya Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2013 tentang Pajak Penghasilan atas Penghasilan dari Usaha yang Diterima atau Diperoleh Wajib Pajak yang Memiliki Peredaran Bruto Tertentu. Apabila sebelumnya diperlukan suatu mekanisme dan perhitungan tertentu dalam menghitung pajak penghasilan terutang,

maka dengan terbitnya Peraturan Pemerintah ini wajib pajak yang memenuhi kriteria cukup mengalikan nilai peredaran bruto dengan tarif 1% untuk mendapatkan nilai pajak penghasilan terutang.

Langkah-langkah penyederhanaan tersebut disusul dengan penyempurnaan regulasi sebelumnya melalui terbitnya Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2018 tentang Pajak Penghasilan atas Penghasilan dari usaha yang Diterima atau Diperoleh Wajib Pajak yang Memiliki Peredaran Bruto Tertentu. Peraturan Pemerintah ini hadir untuk menyempurnakan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2013 dari aspek keadilan dan kepastian hukum.

Aspek keadilan yang menjadi poin penting dalam Peraturan Pemerintah ini adalah wajib pajak yang memenuhi kriteria dapat memilih untuk menggunakan tarif normal sesuai Pasal 17 UU Nomor 36 Tahun 2008 tentang Pajak Penghasilan atau tarif pajak penghasilan final sesuai Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2018. Sementara dari aspek kepastian hukum, peraturan ini mengatur mengenai batasan waktu berlakunya pengenaan PPh final tersebut. Selain kedua aspek tersebut, salah satu poin penting dengan terbitnya Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2018 adalah penurunan tarif pajak yang semula sebesar 1% menjadi 0.5%.

Penyederhanaan dan penurunan tarif ini secara simultan dan komprehensif merupakan salah satu faktor pendorong dalam upaya optimalisasi pelayanan guna peningkatan penerimaan pajak. Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan Noza (2016) yang menemukan hasil bahwa dengan adanya perubahan tarif pajak persepsi wajib pajak terhadap kewajiban perpajakannya berubah ke arah positif. Penelitian lain dari Norsain dan Yasid (2014) menemukan hasil bahwa dengan

adanya kemudahan cara membayar dan menghitung hutang pajak, dapat meningkatkan persepsi wajib pajak terhadap kewajiban perpajakannya ke arah yang lebih baik. Penyederhanaan pelaksanaan kewajiban dapat memberikan pelayanan yang lebih berkualitas kepada wajib pajak sedangkan di satu sisi penurunan tarif walaupun untuk sementara dapat menurunkan nilai setoran pajak, akan tetapi di sisi lain akan mampu memperluas basis pembayar pajak.

3. Faktor Penghambat Upaya Optimalisasi Pelayanan guna Peningkatan Penerimaan Pajak serta Strategi untuk Mengatasi Faktor Penghambat Tersebut.

3.1 Faktor Penghambat Upaya Optimalisasi Pelayanan guna Peningkatan Penerimaan Pajak

Faktor pendorong upaya optimalisasi pelayanan guna peningkatan penerimaan pajak di KPP Pratama Denpasar Barat telah diuraikan menjadi faktor internal dan eksternal. Selanjutnya, akan diuraikan pula faktor penghambat upaya optimalisasi pelayanan guna peningkatan penerimaan pajak. Fakta menunjukkan bahwa faktor pendorong bersumber dari internal dan eksternal, ternyata penelitian ini juga menunjukkan bahwa sumber faktor penghambat dapat diklasifikasikan menjadi dua sumber, yakni sumber internal dan sumber eksternal.

Faktor-faktor yang termasuk sumber internal, meliputi: sistem penganggaran, kuantitas sumber daya manusia, serta sarana dan prasarana. Sedangkan faktor-faktor yang termasuk sumber eksternal meliputi penerbitan regulasi dan kesadaran wajib pajak. Seluruh faktor tersebut menjadi penghambat dalam upaya optimalisasi

pelayanan di KPP Pratama Denpasar Barat. Adapun faktor-faktor internal penghambat upaya optimalisasi pelayanan guna peningkatan penerimaan pajak adalah sebagai berikut:

a) Faktor Internal

Berdasarkan hasil penelitian dapat diidentifikasi 3 (tiga) faktor internal yang dapat menjadi penghambat dalam upaya optimalisasi pelayanan guna peningkatan penerimaan pajak. Ketiga faktor-faktor tersebut dijabarkan seperti berikut ini.

1) Sistem Penganggaran

Aspek anggaran merupakan salah satu faktor internal yang menjadi penghambat dalam upaya optimalisasi pelayanan. Sejak berlakunya UU Nomor 17 Tahun 2003 tentang keuangan negara, maka sistem penganggaran telah mengadopsi sistem penganggaran yang berbasis kinerja yang menggantikan sistem penganggaran tradisional. Hambatan perihal anggaran, terangkum dalam wawancara informan sebagai berikut :

Pendanaan kurang fleksibel karena terkadang usulan tidak relevan, dan terdapat pembatasan terkait jumlah biaya modal. Kadang pengadaan itu sudah dibutuhkan saat ini, seperti contohnya *SMS blast*, saat ini sudah perlu *whatsapp blast*. Susah untuk *switch* apabila perlu barang dalam suatu saat tertentu (wawancara 09-10-2018)

Karakteristik sistem penganggaran ini cenderung bersifat *rigid* dan tidak fleksibel. Pendanaan menjadi kurang fleksibel karena disusun dua tahun sebelumnya sedangkan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga (RKA-KL) ditetapkan setahun sebelumnya. Hal ini mengakibatkan terkadang usulan dari unit sudah tidak relevan pada saat anggaran terealisasi. Belum lagi apabila terdapat pembatasan terkait jumlah biaya modal yang disetujui untuk dianggarkan.

Adanya sistem anggaran yang cenderung *rigid* berdampak pada upaya KPP Pratama Denpasar Barat dalam upaya optimalisasi pelayanan guna peningkatan penerimaan pajak. Pada tahun 2016, KPP Pratama Denpasar Barat guna mengoptimalkan pelayanan kepada wajib pajak telah mengusulkan adanya anggaran untuk penyediaan aplikasi *sms blast*. *Sms blast* adalah aplikasi yang dapat memberikan layanan pengiriman pesan ke banyak nomor sekaligus dan dapat menggunakan nama pengirim. Akan tetapi saat ini seiring dengan perkembangan teknologi telah tersedia berbagai alternatif lain yang seperti aplikasi *whatsapp Blast*.

2) Kuantitas Sumber Daya Manusia

Faktor sumber daya manusia adalah faktor penting dalam organisasi. Rasio wajib pajak dan petugas pajak yang masih kurang ideal. Rasio yang masih kurang ideal dapat dilihat dari perbandingan jumlah wajib pajak terdaftar dengan jumlah petugas pajak di KPP Pratama Denpasar Barat.

Ketimpangan rasio tersebut akan menjadi semakin tajam apabila dibandingkan dengan jumlah penduduk di wilayah Kecamatan Denpasar Utara dan Kecamatan Denpasar Barat. Adapun rincian jumlah wajib pajak di KPP Pratama Denpasar Barat ditunjukkan pada tabel berikut.

Tabel 4.5 Jumlah Wajib Pajak di KPP Pratama Denpasar Barat

1	Wilayah Kerja KPP	Kec. Denpasar Barat	Kec. Denpasar Utara	Jumlah
2	Luas Wilayah	24,06 KM2	31,42 KM2	55,48 KM2
3	Jumlah Kelurahan	11	11	22
4	Jumlah WP Orang Pribadi	57.462	45.262	102.724
	- OP Karyawan	40.479	33.390	73.869
	- OP Non Karyawan	16.983	11.872	28.855
5	Jumlah WP Badan	6.423	4.636	11.059
6	Jumlah WP Cabang (Lokasi)	2.153	1.065	3.218
7	Jumlah WP Bendahara	603	1.096	1.699
8	Jumlah Pengusaha Kena Pajak	1.122	949	2.071

Sumber : Diolah dari Data Profil KPP Pratama Denpasar Barat

Tabel 4.5 menunjukkan jumlah wajib pajak terdaftar di KPP Pratama Denpasar Barat sampai dengan akhir tahun 2017. Jumlah yang mencapai lebih dari 100 ribu wajib pajak, apabila dibandingkan dengan jumlah pegawai KPP Pratama Denpasar Barat sejumlah 81 orang tentu merupakan sebuah tantangan dalam optimalisasi pelayanan. Berikut data jumlah pegawai per seksi KPP Pratama Denpasar Barat.

Tabel 4.6 Jumlah Pegawai per seksi di KPP Pratama Denpasar Barat

No.	Nama Seksi	Jumlah Pegawai per 31/12/2017 (Orang)
1	Sub Bagian Umum dan Kepatuhan Internal	8
2	Seksi Pengolahan Data dan Informasi (PDI)	6
3	Seksi Pelayanan	12
4	Seksi Penagihan	4
5	Seksi Pemeriksaan	2
6	Seksi Ekstensifikasi dan Penyuluhan	5
7	Seksi Pengawasan dan Konsultasi I (PK I)	7
8	Seksi Pengawasan dan Konsultasi II (PK II)	8
9	Seksi Pengawasan dan Konsultasi III (PK III)	8
10	Seksi Pengawasan dan Konsultasi IV (PK IV)	9
11	Fungsional Pemeriksa Pajak (FPP)	12

Sumber : Diolah dari Data Profil KPP Pratama Denpasar Barat

Tabel 4.5 dan Tabel 4.6 menunjukkan data yang jumlah pegawai dan wajib pajak terdaftar di KPP Pratama Denpasar Barat. Perbandingan lebih dari 100 ribu wajib pajak dengan seluruh pegawai KPP Pratama Denpasar Barat tentu bukanlah jumlah yang ideal. Rasio antara pegawai dan wajib pajak terdapat mendekati 1: 1500. Belum lagi apabila di bandingkan dengan data penduduk wilayah kecamatan Denpasar Utara diakhir tahun 2017 sebesar 204,6 ribu jiwa dan penduduk kecamatan Denpasar Barat sebesar 269,03 ribu jiwa. Dengan total jumlah penduduk sebesar 473,63 ribu jiwa di kedua kecamatan menjadikan rasio pegawai pajak dan penduduk mendekati 1: 6000. Rasio SDM yang masih timpang dilihat dari hasil wawancara sebagai berikut.

Sebagai pegawai pajak upaya dan inovasi yang dilakukan memberikan pelayanan secara masal seperti mengingatkan wajib pajak tentang batas waktu penyampaian SPT dan memandu *efilling* secara massal. Akan tetapi dalam pelaksanaannya terbentur dengan rasio SDM (wawancara 09-10-2018)

Jumlah penduduk yang terus berkembang setiap saat apabila tidak diimbangi peningkatan kuantitas dan kualitas pegawai akan menimbulkan hambatan dalam upaya memberikan pelayanan yang optimal kepada wajib pajak.

3) Sarana dan Prasarana

Berdasarkan hasil penelitian faktor sarana dan prasarana merupakan salah satu faktor penghambat optimalisasi pelayanan. Mayoritas proses bisnis layanan di KPP Pratama Denpasar Barat telah menggunakan sistem *online*, sehingga apabila terjadi gangguan pada jaringan dan sistem dapat menghambat dan mengganggu proses pelayanan. Permasalahan sistem dan jaringan di pihak internal KPP seperti kendala pada *server* lokal dan genset merupakan tanggung jawab seksi Pengolahan Data dan

Informasi bersama dengan Sub Bagian Umum dan Kepatuhan Internal. Kendala sarana dapat dilihat dari hasil wawancara informan sebagai berikut.

Kendala sarana terutama jaringan, dengan proses bisnis semua melalui IT dan sistem *online*, sehingga apabila terjadi gangguan akan menyebabkan keluhan. Kendala jaringan tidak selalu dari pihak kita melainkan juga pihak luar. Sarana dan prasarana, terutama komputer sudah lewat usia ekonomis dan perlu peremajaan.

Memperhatikan hasil wawancara, dari hasil penelitian diketahui pada sistem *online* kendala sistem dan jaringan tidak selalu datang dari pihak internal KPP, melainkan juga bersumber dari pihak luar. Baik kendala sistem dari Kantor Pusat DJP maupun kendala jaringan internet dari pihak penyedia jasa atau jaringan listrik dari PLN. Selain kendala sistem dan jaringan, sarana dan prasarana lain terutama keberadaan *Personal Computer* juga merupakan salah satu faktor penghambat. Komputer yang telah melewati umur ekonomis sering menimbulkan kesalahan dan penurunan kecepatan dalam pengolahan data, sehingga memerlukan peremajaan.

b) Faktor Eksternal

Berdasarkan hasil penelitian dapat diidentifikasi 2 (dua) faktor eksternal yang dapat menjadi penghambat dalam upaya optimalisasi pelayanan guna peningkatan penerimaan pajak. Kedua faktor-faktor tersebut dijabarkan seperti berikut ini.

1) Penerbitan Regulasi.

Penelitian ini menemukan bahwa salah satu hambatan dalam upaya optimalisasi pelayanan adalah singkatnya jeda waktu antara penerbitan regulasi dengan saat berlakunya regulasi tersebut. Hal tersebut diperparah dengan terdapat beberapa regulasi yang diterbitkan ditengah tahun berjalan dan berdampak pada pelaksanaan

kewajiban perpajakan sejak awal tahun. Adapun beberapa contoh regulasi tersebut antara lain sebagai berikut.

- a) Peraturan Menteri Keuangan Nomor 101/PMK.010/2016 tanggal 22 Juni 2016 tentang Penyesuaian Besaran Penghasilan Tidak Kena Pajak yang mulai berlaku sejak tahun pajak 2016;
 - b) Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2013 tentang Pajak Penghasilan atas Penghasilan dari Usaha yang Diterima atau Diperoleh Wajib Pajak yang Memiliki Peredaran Bruto Tertentu tanggal 12 Juni 2013 yang mulai berlaku sejak tanggal 1 Juli 2013;
 - c) Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2018 tanggal 08 Juni 2018 tentang Pajak Penghasilan atas Penghasilan dari Usaha yang Diterima atau Diperoleh Wajib Pajak yang Memiliki Peredaran Bruto Tertentu yang mulai berlaku sejak tanggal 1 Juli 2018;
 - d) Undang-undang Nomor 11 Tahun 2016 tentang Pengampunan Pajak tanggal 1 Juli 2016 yang berlaku sejak tanggal 1 Juli 2016
- Peraturan Menteri Keuangan Nomor 101/PMK.010/2016 di satu sisi disambut positif karena merupakan penyesuaian nilai Penghasilan Tidak Kena Pajak (PTKP) guna mengikuti perkembangan di bidang ekonomi dan moneter serta perkembangan harga kebutuhan pokok yang semakin meningkat. Akan tetapi disisi lain, terbitnya peraturan di tengah tahun berjalan dan berlaku sejak awal tahun pajak mengakibatkan beberapa wajib pajak harus melakukan penghitungan ulang dan pembetulan SPT Masa PPh Pasal 21 sejak masa awal tahun sampai dengan masa terakhir sebelum terbitnya peraturan ini.

Kemudian, penerbitan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2013 dan Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2018 yang dilaksanakan dan berlaku juga pada pertengahan tahun berjalan, menimbulkan penerapan dua tarif yang berbeda pada satu tahun pajak untuk wajib pajak yang menggunakan tahun pajak Januari-desember. Hal ini tentunya dapat memunculkan kebingungan, terutama karena wajib pajak yang menjadi sasaran dari penerbitan ini adalah wajib pajak termasuk dalam kriteria UMKM.

Begitu pula persoalan jeda waktu yang terjadi saat penerbitan Undang-undang Nomor 11 Tahun 2016 tentang Pengampunan Pajak. Tanggal terbit dan belakunya peraturan tersebut di hari yang sama yaitu 1 Juli 2016, membuat pegawai pajak dan wajib pajak harus segera mungkin membaca dan memahami aturan tersebut. Hal ini tentu saja cenderung menimbulkan hambatan dalam penerapannya yang dapat mengganggu proses layanan prima kepada wajib pajak. Akhirnya, proses sosialisasi peraturan tersebut dilakukan secara instan karena peraturan tersebut telah berlaku. Apalagi kasus di lapangan, beberapa wajib pajak yang mengetahui program pengampunan pajak telah berlaku, langsung mendatangi KPP Pratama Denpasar Barat dan menyatakan ingin mengikuti program tersebut.

Permasalahan timbul karena saat itu petunjuk teknis mengenai mekanisme pengampunan pajak belum terbit. Akibatnya pelayanan kepada wajib pajak menjadi terhambat dan tidak optimal. Petunjuk teknis PMK Nomor 118/PMK.03/2016 tentang pelaksanaan UU No.11 tentang Pengampunan Pajak akhirnya terbit pada tanggal 15 Juli 2016. Yang berarti petunjuk teknis tersebut terbit setelah 15 hari dari dimulainya program pengampunan pajak 01 Juli 2016.

Selain regulasi berupa peraturan yang telah diuraikan diatas, terdapat juga beberapa regulasi lain seperti Surat Edaran Direktur Jenderal Pajak yang mengikat kedalam KPP, namun mempengaruhi layanan kepada wajib pajak. Surat Edaran Direktur Jenderal Pajak Nomor SE-14/PJ/2017 tanggal 12 Juni 2017 tentang Pedoman Pengelolaan Domain. Surat edaran tersebut bertujuan positif karena digunakan dalam rangka pengelolaan domain sehingga diharapkan mampu memonitor dan meningkatkan keamanan data pada komputer pegawai. Akan tetapi penerapan kebijakan tersebut berdampak pada pembatasan akses penggunaan media penyimpanan eksternal (*storage*), seperti *flahdisk* dan *harddisk*.

Pada KPP Pratama Denpasar Barat, akibat keterbatasan akses dan transfer data antara komputer pegawai dan penyimpanan eksternal menghambat upaya optimalisasi pelayanan kepada wajib pajak. Petugas pajak tidak bisa dengan serta merta memindahkan data dari wajib pajak ke dalam komputernya, melainkan harus melalui komputer khusus yang terdapat pada ruangan seksi Pengolahan Data dan Informasi (PDI).

Faktor eksternal berikutnya adalah terbitnya Regulasi berupa Keputusan Menteri Keuangan Nomor 950/KMK.01/2016 tanggal 30 Desember 2016 tentang Jabatan dan Peringkat bagi Pelaksana di Lingkungan Kementerian Keuangan. Penerapan aturan tersebut cenderung menjadi penghambat apabila tidak diimbangi dengan jumlah pegawai yang memadai. Dalam aturan tersebut terdapat komponen golongan minimal, jenjang pendidikan serta peringkat/*grading* yang mempengaruhi tunjangan kinerja. Sehingga, apabila di suatu seksi memerlukan pegawai/staf pelaksana dengan kualifikasi tertentu maka tidak serta merta Kepala KPP Pratama Denpasar Barat dapat

memindahkan pegawai/staf pelaksana yang yang bersangkutan. Karena dengan merujuk pada PMK tersebut, apabila komponen golongan, jenjang pendidikan, dan *grading* tidak terpenuhi, maka perpindahan pegawai ke seksi yang membutuhkan dapat menurunkan *grading* serta tunjangan kinerja pegawai tersebut.

Hal ini tentunya dihindari, mengingat penurunan *grade* dan tunjangan kinerja merupakan salah satu bentuk hukuman disiplin, padahal di satu sisi pegawai yang akan dipindahkan tersebut tidak melakukan kesalahan apapun. Penurunan tersebut terjadi sebagai akibat perpindahan karena kebutuhan pegawai. Oleh karena itu, Kepala KPP Pratama Denpasar Barat dihadapkan pada suatu tantangan dalam menyusun kebutuhan pegawai per seksi dengan jumlah tertentu tanpa mengurangi hak dari pegawai yang akan di tempatkan di suatu seksi.

2) Kesadaran Wajib Pajak

Perkembangan jumlah penduduk Indonesia yang terus meningkat berarti meningkat pula jumlah wajib pajak dalam setiap tahunnya. Namun, peningkatan jumlah wajib pajak tersebut tidak diimbangi dengan kesadaran dan kepatuhan wajib pajak dalam membayar pajak. Masalah kesadaran tersebut menjadi kendala dalam pemaksimalan dan pencapaian target penerimaan pajak. Kurangnya kesadaran wajib pajak dapat dilihat dari jumlah surat teguran dan sanksi administrasi yang diterbitkan oleh KPP Pratama Denpasar Barat. Selain itu, penelitian ini menemukan bahwa masih banyak wajib pajak yang tidak memenuhi kewajiban perpajakan dengan alasan malas mengantri di kantor pajak, seperti untuk membuat NPWP dan melaporkan SPT Tahunan PPh. Alasan ini tentunya tidak dapat diterima, karena saat ini telah

disediakan layanan pendaftaran dan pelaporan melauli berbagai pilihan seperti pos, elektronik dan *online*, disamping itu apabila terdapat suatu kendala atau permasalahan telah tersedia berbagai macam saluran komunikasi media sosial mapun *call center*.

Penelitian ini menemukan kesadaran wajib pajak masih harus ditingkatkan. Kemauan dan kemampuan belajar mandiri wajib pajak cenderung rendah. Pada seksi Pengawasan dan Konsultasi I di KPP Pratama Denpasar Barat, yang memiliki fungsi khusus membantu wajib pajak yang kesulitan, masih sering menemui wajib pajak selalu balik pada masa berikutnya untuk meminta penjelasan dan bantuan perpajakan. Bantuan yang diminta antara lain pembuatan *billing* maupun pembuatan laporan SPT secara elektronik (*e-spt*). Mengingat keterbatasan jumlah pegawai, datangnya pihak yang sama berulang kali dengan kasus yang sama akan mengurangi hak wajib pajak lainnya untuk mendapatkan pelayanan yang optimal.

Menurut Tulenan, dkk. (2017: 2), kesadaran wajib pajak adalah “suatu kondisi dimana wajib pajak mengetahui, memahami dan melaksanakan ketentuan perpajakan dengan benar dan sukarela”. Sejalan dengan pandangan tersebut, Susilawati dan Budiarta, (2013) mengungkapkan bahwa mengingat wajib pajak tidak mendapat kontraprestasi langsung dari kewajiban yang dilakukan maka diperlukan suatu sebuah kerelaan dan keikhlasan dari wajib pajak dalam melakukan pemenuhan kewajiban. Akan tetapi, di lapangan saat ini masih banyak wajib pajak maupun masyarakat yang kurang menyadari kewajiban perpajakannya serta tetap berupaya melakukan penghindaran.

Kesadaran wajib pajak dalam melakukan pemenuhan kewajiban perpajakan salah satunya dapat dilihat dari ketepatan jumlah maupun waktu pelaporan serta

pembayaran SPT Pajak. Kesadaran dalam pemenuhan kewajiban merupakan faktor mendasar dari penerapan *self assessment system*.

3.2 Strategi untuk mengatasi Faktor Penghambat Upaya Optimalisasi

Pelayanan guna Peningkatan Penerimaan Pajak

Berangkat dari faktor-faktor penghambat upaya optimalisasi pelayanan guna peningkatan penerimaan pajak maka diperlukan suatu strategi untuk mengatasi faktor-faktor penghambat tersebut Siagian (2004: 15) memberikan definisi strategi sebagai “serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi tersebut”.

Sejalan dengan pendapat Siagian, Argyris (1985) mengungkapkan bahwa strategi suatu tindakan beradaptasi dengan berbagai gangguan dan kesempatan, baik yang datang dari dalam maupun luar organisasi. Tindakan yang diambil dilakukan secara berkesinambungan dengan menyesuaikan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki organisasi. Adapun beberapa strategi yang dapat disusun oleh KPP Pratama Denpasar Barat untuk mengatasi faktor penghambat upaya optimalisasi pelayanan guna peningkatan penerimaan pajak adalah sebagai berikut.

1) Sistem penganggaran

Sistem penganggaran berlaku untuk seluruh unit kerja di seluruh Indonesia tanpa terkecuali. Oleh karena itu, KPP Pratama Denpasar Barat sebagai bagian dari instansi vertikal dan satuan kerja dalam organisasi pemerintah wajib untuk mengikuti sistem penganggaran tersebut. Apabila dirasakan terjadi suatu hambatan dalam sistem

penganggaran sebagaimana telah diuraikan diatas, maka strategi yang dapat ditempuh adalah dengan melakukan revisi anggaran.

Revisi anggaran dilakukan oleh tim keuangan yang dibentuk oleh Kepala KPP Pratama Denpasar Barat. Karena aspek kecepatan dan ketelitian sangat penting dalam melakukan revisi anggaran, maka diperlukan suatu tim keuangan yang solid dan berpengalaman. Meskipun setelah pengajuan revisi anggaran, tidak semua pengajuan dapat terakomodir, maka langkah tim keuangan adalah mengantisipasi sejak awal dengan menyusun skala prioritas mengenai kegiatan, program atau sarana prasarana mana yang lebih penting. Misalnya, dalam hal sarana dan prasarana di KPP Pratama Denpasar Barat, mengingat pentingnya keberadaan sarana komputer, baik secara kuantitas dan kualitas, maka usulan untuk tahun anggaran berikutnya agar segera dilakukan.

2) Keterbatasan Sumber Daya Manusia

Organisasi pemerintah memiliki perbedaan dengan organisasi swasta. Salah satunya perbedaan adalah dalam perekrutan dan/atau penambahan jumlah sumber daya manusia. Apabila pada organisasi swasta dapat merekrut pegawai sewaktu-waktu sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan organisasi tersebut, KPP Pratama Denpasar Barat sebagai suatu organisasi pemerintah tentu tidak dapat melakukan hal yang sama. Proses perekrutan pegawai pada KPP Pratama Denpasar Barat pada khususnya dan DJP pada umumnya harus mengacu pada kebutuhan dan kemampuan Negara Kesatuan Republik Indonesia. Mengingat keterbatasan wewenang dalam

perekrutan pegawai, maka strategi yang dapat dilakukan KPP Pratama Denpasar Barat adalah dengan memaksimalkan kinerja seluruh pegawai yang dimiliki.

Selain optimalisasi kinerja seluruh pegawai, KPP Pratama Denpasar Barat secara rutin dapat membuat dan mengirimkan laporan analisis beban kinerja yang tepat dan akurat kepada instansi vertikal di atasnya secara berjenjang. Dari laporan inilah, nantinya diharapkan menjadi dasar yang valid dan kuat bagi DJP untuk segera melakukan komunikasi dan koordinasi dengan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Kemenpan RB) dalam agenda peningkatan jumlah fiskus/pegawai pajak di Indonesia.

3) Sarana dan prasarana

Sarana dan prasarana memiliki peran strategis dalam optimalisasi pelayanan. Sehingga, hambatan sarana dan prasarana yang dialami KPP Pratama Denpasar Barat dapat mengganggu upaya optimalisasi pelayanan guna peningkatan penerimaan pajak. Peran penting sarana dan prasarana ini sejalan dengan pandangan Hartono (2014) yang menyatakan bahwa kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh ketersediaan sarana dan prasarana.

Penelitian ini mendapatkan bahwa hambatan sarana dan prasarana terjadi pada KPP Pratama Denpasar Barat. Hambatan terletak pada permasalahan jaringan, seperti jaringan internet, intranet maupun jaringan listrik dan telepon. Mengingat berbagai layanan perpajakan kini telah menggunakan sistem berbasis teknologi informasi dan *online* maka diperlukan suatu strategi yang tepat untuk mengatasi hambatan ini.

Strategi dalam menangani hambatan sarana dan prasarana jaringan adalah dengan menyiapkan suatu skenario melayani dengan mekanisme manual. Skenario pelayanan

manual dalam keadaan tertentu dapat mengurangi faktor penghambat tersebut. Dalam keadaan gangguan jaringan pelayanan kepada wajib pajak dapat tetap berjalan sebagaimana mestinya. Selain skenario pelayanan secara manual, untuk langkah jangka panjang, dapat segera dirancang rencana untuk mengadakan alat *backup* jaringan yang lebih memadai. Sebagai contoh, pengadaan genset dan bahan bakarnya yang mampu menopang kebutuhan tenaga listrik seluruh seksi di KPP Pratama Denpasar Barat. Hanya saja, mengingat sistem pengadaan dan alokasi dana, maka implementasi rencana harus dilakukan sesuai dengan taat asas dan administrasinya.

4) Penerbitan Regulasi

Jeda waktu antara penerbitan dan berlakunya regulasi yang cenderung singkat menjadi faktor penghambat eksternal upaya optimalisasi pelayanan guna peningkatan penerimaan pajak. Belum lagi, apabila terdapat regulasi yang terbit di tengah tahun berjalan dan berdampak pada pemenuhan kewajiban perpajakan sejak awal tahun.

Untuk regulasi yang setingkat dengan Peraturan Dirjen Pajak, KPP Pratama Denpasar Barat sebagai instansi vertikal DJP dapat memberikan kontribusi melalui pengiriman masukan kepada Kantor Pusat DJP terkait penerbitan regulasi-regulasi lain kedepannya agar lebih mempertimbangkan aspek jeda waktu antara saat terbit serta berlakunya peraturan tersebut. Hal ini penting, karena terbitnya suatu regulasi baru tidak serta merta dapat langsung di sosialisasikan kepada masyarakat dan wajib pajak. Pegawai di KPP memerlukan pemahaman terlebih dahulu perihal regulasi tersebut. Pemahaman tersebut didapat melalui IHT dan bimbingan teknis baru kemudian dapat mentransfer pengetahuan kepada pihak eksternal.

Regulasi yang berdampak pada terbatasnya akses dan transfer data untuk penggunaan media penyimpanan eksternal (*storage*), seperti *flahdisk* dan *harddisk* dapat diatasi dengan mulai mengedukasi wajib pajak untuk menggunakan *email* atau media pengiriman berbasis *cloud*. Apabila cara ini masih dirasa sulit, maka penambahan komputer yang mampu melakukan transfer data, paling tidak 1 (satu) komputer di setiap seksi adalah suatu kebutuhan yang wajib dan harus segera direalisasikan.

Untuk regulasi yang sifatnya lebih tinggi dari Peraturan Dirjen Pajak, seperti halnya Peraturan Menteri Keuangan, Peraturan Pemerintah dan Undang-Undang, semua peraturan tersebut adalah murni kewenangan pemerintah selaku eksekutif, yakni kementerian yang berkoordinasi dengan lembaga legislatif. Saran, masukan dan kritik selama proses perancangan peraturan dari para pemangku kepentingan yaitu wajib pajak pada khususnya dan masyarakat pada umumnya sangatlah diperlukan. Rakyat sebagai pemegang kedaulatan tertinggi dalam negara demokrasi dapat membantu penerbitan peraturan-peraturan perundangan yang berkualitas.

5) Kesadaran Wajib Pajak

Faktor hambatan eksternal berikutnya dalam upaya optimalisasi pelayanan guna peningkatan penerimaan pajak adalah kesadaran wajib pajak. Menurut Utomo (2011) wajib pajak yang secara sukarela melakukan kewajiban perpajakan adalah wajib pajak yang memiliki kesadaran pajak. Berdasarkan pandangan tersebut, maka kesadaran wajib pajak sangat berpengaruh terhadap realisasi penerimaan pajak. Semakin tinggi tingkat kesadaran wajib pajak maka semakin meningkatkan realisasi penerimaan negara yang bersumber dari sektor perpajakan pajak. Pandangan tersebut

selaras dengan hasil penelitian Safri (2013) yang mengungkapkan bahwa salah satu hambatan dalam pencapaian realisasi penerimaan pajak adalah faktor kesadaran wajib pajak. Setiap wajib pajak memiliki bagian dalam dirinya mengenai pemahaman dan cara berbuat dalam pemenuhan kewajiban pajak.

Kesadaran wajib pajak memiliki dampak terhadap kepatuhan wajib pajak. Peningkatan kesadaran wajib pajak berpengaruh pada peningkatan kepatuhan wajib pajak. Kepatuhan yang meningkat diharapkan mampu mendorong realisasi penerimaan. Hal tersebut sejalan dengan pandangan Mory (2015: 3) yang menyatakan bahwa “kesadaran wajib pajak adalah suatu kondisi dimana wajib pajak mengetahui, dan melaksanakan ketentuan perpajakan dengan benar dan sukarela”. Oleh karena itu, tingkat kepatuhan wajib pajak dapat ditingkatkan dengan meningkatkan kesadaran atas pemenuhan kewajiban perpajakan.

Strategi untuk meningkatkan kesadaran wajib pajak di KPP Pratama Denpasar Barat dapat dilakukan dengan fokus pada pendidikan serta sosialisasi secara intensif. Strategi ini selaras dengan pandangan Imaroh (2016) yang mengungkapkan kesadaran wajib pajak dapat ditingkatkan melalui bidang pendidikan dan pengetahuan sebagai dasar tumbuhnya kesadaran wajib pajak. Selain pendidikan, penyebaran informasi gratis baik dengan brosur, selebaran dan buletin pajak. Masih menurut Imaroh (2016) peran konsultan pajak sebagai mitra dan perpanjangan tangan KPP adalah penting. Konsultan pajak dapat membantu DJP untuk memberikan pemahaman tentang hak dan kewajiban wajib pajak, sehingga dapat memberikan pengaruh positif dalam peningkatan kesadaran pemenuhan kewajiban perpajakan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Setelah melaksanakan analisis dan pembahasan, maka penelitian dilanjutkan dengan melakukan perumusan simpulan guna menjawab tujuan penelitian. Berlandaskan pada pembahasan dan hasil penelitian, selanjutnya dirumuskan beberapa kesimpulan, yaitu:

- 1) Bahwa peran Kepala KPP Pratama Denpasar Barat dalam upaya optimalisasi pelayanan guna peningkatan penerimaan pajak di KPP Pratama Denpasar Barat memiliki peran sebagai inovator, inisiator, mediator dan fasilitator.
 - a. Inovasi yang dilakukan Kepala KPP Pratama Denpasar Barat adalah sebagai berikut.
 - 1) Aplikasi Pemberkasan;
 - 2) Aplikasi Monitoring Berkas Permohonan;
 - 3) Ruang Ramah Pajak dan Alat Bantu Kesehatan;
 - 4) Ruang Laktasi;
 - 5) Ruang Ramah Anak;
 - 6) *SMS Blast dan Denbar Chatting*;
 - 7) Siaran Televisi dan Radio;
 - 8) Media Sosial (*Facebook, Instagram, Twitter dan Youtube*);
 - 9) *Denbar Code*;
 - 10) *Mini ATM dan Billing*.

- b. Peran sebagai inisiator dalam optimalisasi pelayanan guna peningkatan penerimaan pajak di KPP Pratama Denpasar Barat dengan membuat beberapa kegiatan yang merupakan inisiatif dari Kepala KPP Pratama Denpasar Barat, seperti menyelenggarakan *In House Training (IHT)*, Bimbingan Teknis dan Kegiatan *Internal Corporate Value (ICV)* dengan tema sesuai kebutuhan.
- c. Bahwa peran sebagai mediator dalam rangka peningkatan telah pula dilakukan oleh Kepala KPP Pratama Denpasar Barat. Peran sebagai mediator ditunjukkan dengan memediasi pelayanan dengan pihak eksternal diluar KPP Pratama Denpasar Barat. Bentuk mediasi yang dilakukan Kepala KPP Pratama Denpasar Barat antara lain berupa menyelenggarakan kegiatan kelas pajak dan sosialisasi perpajakan.
- d. Bahwa peran Kepala KPP Pratama Denpasar Barat dalam upaya optimalisasi pelayanan guna peningkatan penerimaan pajak di KPP Pratama Denpasar Barat telah pula ditunjukkan dalam bentuk penyediaan fasilitas. Fasilitas yang diberikan kepada pegawai maupun wajib pajak berbentuk fisik maupun nonfisik. Fasilitas fisik meliputi penyediaan tempat berupa ruangan, aula dan halaman di areal KPP Pratama Denpasar Barat guna mendukung kegiatan pelayanan. Sedangkan fasilitas nonfisik meliputi surat keputusan, nota dinas, dan surat tugas.
- 2) Bahwa dilihat dari faktor pendorong dalam upaya optimalisasi pelayanan guna peningkatan penerimaan pajak di KPP Pratama Denpasar Barat secara umum dapat dikategorikan menjadi faktor internal dan faktor eksternal. Faktor-faktor

pendorong yang bersumber dari internal meliputi lokasi kantor, pola mutasi promosi dan rasa memiliki serta kreatifitas pegawai. Sementara itu faktor-faktor pendorong eksternal adalah adanya penyederhanaan pelaksanaan pemenuhan kewajiban perpajakan serta penurunan tarif pajak.

- 3) Bahwa dilihat dari faktor penghambat dalam upaya optimalisasi pelayanan guna peningkatan penerimaan pajak di KPP Pratama Denpasar Barat, dapat pula dikategorikan ke dalam dua sumber, yakni sumber internal dan sumber eksternal. Dari sumber internal, faktor-faktor penghambat tersebut telah dapat diidentifikasi seperti sistem penganggaran, kuantitas sumber daya manusia dan sarana prasarana. Sedangkan sumber penghambat eksternal telah dapat diidentifikasi adalah penerbitan regulasi dan kesadaran wajib pajak.

Beberapa strategi yang dapat disusun untuk mengatasi faktor penghambat upaya optimalisasi pelayanan guna peningkatan penerimaan pajak adalah sebagai berikut.

- a. Strategi untuk mengatasi hambatan sistem anggaran;
- b. Strategi untuk mengatasi hambatan kuantitas sumber daya manusia;
- c. Strategi untuk mengatasi hambatan sarana dan prasarana;
- d. Strategi untuk mengatasi hambatan penerbitan regulasi; dan
- e. Strategi untuk mengatasi hambatan kesadaran wajib pajak.

B. Saran

Setelah merumuskan simpulan, maka dalam penelitian ini dilanjutkan dengan merumuskan beberapa saran-saran. Saran-saran yang dirumuskan, tentunya berhubungan dengan topik bahasan, yakni menyangkut peran pemimpin dalam upaya optimalisasi pelayanan guna peningkatan penerimaan pajak di KPP Pratama Denpasar Barat, yaitu:

1. Meningkatkan sinergi dan komunikasi yang efektif baik internal maupun eksternal. Sinergi dan komunikasi yang efektif antar seksi di KPP Pratama Denpasar Barat diharapkan mampu meningkatkan kualitas pelayanan kepada pihak eksternal, khususnya wajib pajak.
2. Meningkatkan kegiatan pembaharuan pengetahuan serta peningkatan kemampuan akademis pegawai secara berkesinambungan melalui pelatihan formal maupun informal mengingat perubahan peraturan serta kondisi wajib pajak di lapangan yang dinamis.
3. Meningkatkan kegiatan bimbingan mental dan rohani khususnya terkait integritas pegawai.
4. Sosialisasi secara masif dan berkelanjutan kepada wajib pajak. Khususnya, sosialisasi yang menekankan agar wajib pajak lebih memaksimalkan semua layanan dan informasi yang telah disediakan secara sistem dan *online*, sehingga kedepannya diharapkan tidak terjadi penumpukan antrian di KPP Pratama Denpasar Barat. Demi efektivitas, pelaksanaan sosialisasi dapat disesuaikan dengan kebutuhan wajib oajak

5. Penyediaan sarana dan prasarana pendukung pelayanan, seperti
 - a) Jaringan Internet *wifi* di seluruh area KPP Pratama Denpasar Barat.
Mengingat banyaknya layanan yang diselenggarakan secara *online* serta beberapa pelayanan guna melakukan edukasi wajib pajak seringkali terkendala jaringan internet.
 - b) Penambahan alat *geo tagging* agar dipercepat karena selama ini dalam proses *tagging* menggunakan alat pribadi milik pegawai.
6. Melakukan koordinasi dan kerja sama dengan instansi setempat, seperti Pemerintah Daerah, guna memperkuat akurasi basis data perpajakan di wilayah KPP.
7. Memasukkan pengetahuan dan kesadaran pajak dalam kurikulum pendidikan sejak dini, baik pada lembaga pendidikan formal mulai jenjang sekolah dasar, menengah dan tinggi maupun di lembaga pendidikan nonformal seperti pelatihan, kursus dan sertifikasi.

DAFTAR PUSTAKA

1. Buku dan Dokumen dari Internet, halaman web :

- Abidin, Z.S. (2010). *Kebijakan Publik*. Jakarta: Yayasan Pancur Siwah.
- Adair, J. (2006). *Kepemimpinan Yang Memotivasi*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka.
- _____. (2007). *Cara Menumbuhkan Pemimpin 7 Prinsip Kunci Pengembangan Kepemimpinan Yang Efektif*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Albarqy, A. (2015). *Strategi Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Kementerian Agama Kota Malang*. Diakses pada tanggal 10 Desember 2018, dari situs World Wide Web: <http://etheses.uin-malang.ac.id/3530/>.
- Antony, A. (2015). *Kepemimpinan Kreatif CV. Goldy Prime*. Diakses pada tanggal 30 Desember 2018, dari situs World Wide Web: <https://media.neliti.com/media/publications/36358-ID-kepemimpinan-kreatif-cvgoldy-prime.pdf>.
- Argyris. (1985) *Strategy Change and Defensive Routines*. Marshfiels MA: Pitman Pub.
- Arikunto, S. (1990). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Bales, Robert. (2003). *Interaction Process Analysis: A Method for the Study of Small Groups*. Cambridge: Addison-Wesley.
- Barata, A. (2004). *Dasar-Dasar Pelayanan Prima*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Bennis, W dan Nanus. (1990). *Kepemimpinan Strategi dalam Mengemban Tanggung Jawab*. Jakarta: Gelora Aksara Pratama.
- Blake and Mouton. (1985). *Leadership Style: A Matter of Balance*. Diakses pada 15 Maret 2018, dari situs World Wide Web: <http://www.amily-business-expert.com/leadership-style.html>.
- Boediono, B. (2003). *Pelayanan Prima Perpajakan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Callahan, J.F. and Clark L.H. (1983). *Foundation of Education*. New York: Macmillan Publishing Co.Inc.
- Danim, S. (2012). *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*. Jakarta: Rineka Cipta.

- Dewantara, K.H. (1967). *Ki Hadjar Dewantara*. Jogjakarta: Madjelis Leluhur Taman Siswa.
- Effendy, O. (2011). *Ilmu Komunikasi Teori dan Prakteknya*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Fathoni, A. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Rineka Cipta.
- Fazrien, Sumartono, dan Domai. (2014). *Peran Pemimpin dalam Pencapaian Kinerja Pegawai*. (Studi pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang). Diunduh pada 17 Oktober 2018, dari situs World Wide Web: <https://media.neliti.com/media/publications/78879-ID-peran-pemimpin-dalam-pencapaian-kinerja.pdf>.
- Fiedler, Fred, and Martin. (1974). *Leadership and effective Management*. Glenview ILL: Scot Foresman and Co.
- Gomes, F. Cardoso. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Greenleaf, Robert K. (2002). *Servant-Leadership: A journey into the nature of legimate power and greatness 25th Anniversary Edition*. New York: Paulist Press.
- Hadi, S. (1995). *Metodologi Research 2*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Hariandja, M.T.E. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo.
- Hartono, Didi. (2014). *Pengaruh Sarana Prasarana dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kota Banjarbaru*. Diunduh pada 30 Desember 2018, dari situs World Wide Web :<https://sia.stiepancasetia.ac.id/download-jurnal.php?id=103>.
- Harun, C.Z. (2003). *Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia Melalui Pendidikan Merupakan Kunci Keberhasilan Suatu Lembaga di Era Globalisasi dan Otonomi Daerah*, dalam Jurnal *Pendidikan dan Kebudayaan*, Balitbang Diknas. Diunduh pada 30 Desember 2018, dari situs World Wide Web: <http://repository.ut.ac.id/6836/1/42588.pdf>
- Hasibuan, M.S.P. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- _____. (2006). *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Husein, Umar. (2003). *Riset Pemasaran dan Perilaku Konsumen*. Jakarta : Penerbit Gramedia Pustaka Utama

- Hutagaol, John. (2007). *Perpajakan Isu-isu Kontemporer*. Jakarta: Graha Ilmu.
- Imaroh, Tukhas. (2016). Strategi Meningkatkan Kesadaran Wajib Pajak dalam Mewujudkan Pembangunan Berkelanjutan (SDGs). Diunduh pada 30 Desember 2018, dari situs World Wide Web: <http://www.stiami.ac.id/jurnal/download/147/strategi-meningkatkan-kesadaran-wajib-pajak-dalam-mewujudkan-pembangunan-berkelanjutan--sdgs->.
- Kahar, Irawaty. (2008). Konsep Kepemimpinan dalam Perubahan Organisasi (Organizational Change) pada Perpustakaan Perguruan Tinggi. Diakses pada tanggal 30 Desember 2018, dari situs World Wide Web: <https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/39666084/1984081820101210042014-06-09-14-16-29-01.pdf?>
- Kartono, K. (1994). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: CV.Rajawali
- _____. (2010). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Perkasa.
- Kippenberger, Tony. (2002). *Leadership Styles*. United Kingdom: Capstone
- Kojoh, Fricky, dan Paputungan. (2014). Peran Pimpinan dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan di Perpustakaan Fakultas Teknik Universitas Sam Ratulangi Manado. Diunduh pada 15 Maret 2018, dari situs World Wide Web: <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php>.
- Kosasi, Sandy. (2017). Inovasi Teknologi Media Sosial: Keberhasilan Proses Adopsi Meningkatkan Kelincahan Organisasi. Diunduh pada 30 Desember 2018, dari situs World Wide Web: <https://knsi.stikom-bali.ac.id/index.php/e proceedings/article/view/25/24>.
- Kotler, Philip. (2002). *Manajemen Pemasaran, Edisi Millenium Jilid 2*. Jakarta: Prenhallindo.
- Lubis, Samman. (2015). Pengelolaan Sumber Penerimaan Pajak sebagai Sumber Pendanaan Utama dalam Pembangunan. Diunduh pada 15 Maret 2018, dari situs World Wide Web: bppk.kemenkeu.go.id/id/publikasi/artikel/147-artikel-anggaran-danperbendaharaan/20495.
- Lupiyoadi, Rambat. (2001). *Manajemen Pemasaran Jasa (Teori dan Praktek) Edisi Pertama*. Depok: Salemba Empat.
- Mahmudah, Dede. (2015). Komunikasi, Gaya Kepemimpinan dan Motivasi dalam Organisasi. Diunduh pada 30 Desember 2018, dari situs World Wide Web: <https://media.neliti.com/media/publications/132445-ID-komunikasi-gaya-kepemimpinan-dan-motivas.pdf>.

- Mangkunegara, A.A.A. Prabu. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Manullang, M. (2004). *Dasar-Dasar Manajemen*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Mardiasmo. (2011). *Perpajakan Edisi Revisi*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Marzusa, Ikhwani. (2009.) Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi semangat dan kegairahan kerja karyawan tetap pada PT. Bank Kalbar cabang utama Pontianak. *Jurnal Ekonomi Universitas Lampung*. Vol. 3. No.1 Hal.12. Diakses pada 30 Desember 2018, dari Situs World Wide Web: <https://ejournal.umsida.ac.id/index.php/emba/article/view/9717/9303>.
- Masambe, Soegoto, dan Sumarauw. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Inovasi Pemimpin terhadap Kinerja Karyawan Daihatsu Kharisma Manado. Diunduh pada 30 Desember 2018, dari Situs World Wide Web: <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/9717/9303>.
- Mathis, R. dan Jackson. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Salemba Empat.
- Matindas. R. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Lewat Konsep Ambisi, Kenyataan dan Usaha Edisi II*. Jakarta: Grafiti.
- Maxwell, John C. (2001). *The 21 Indispensable Qualities of a Leader* (21 Kualitas Pemimpin Sejati) Alih Bahasa: Saputra Arvin. Batam: Interaksara.
- Meldona. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Integratif*. Malang: Malang Press.
- Miles, Mathew B. dan Huberman. (1992). *Analisis Data Kualitatif Buku Sumber Tentang Metode-metode Baru*. Jakarta: UIP.
- Moleong, L.J. (2004). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- _____. (2012). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mory, S. (2015). Pengaruh Pelayanan Fiskus, Sanksi Perpajakan, Sosialisasi Perpajakan, Kesadaran Wajib Pajak, dan Kondisi Keuangan terhadap Kepatuhan Wajib Pajak (Studi pada Wajib Pajak Orang Pribadi yang Melakukan Kegiatan Usaha dan Pekerjaan Bebas di KPP Pratama Tanjung Balai Karimun). Diakses pada 30 Desember 2018, dari Situs World Wide Web: http://jurnal.umrah.ac.id/wp-content/uploads/gravity_forms.
- Mukhtar. (2013). *Metode Praktis Penelitian Deskriptif Kualitatif*. Jakarta: GP Press Group.

- Mulyana, D. (2002). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Nawawi, H. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- _____. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- _____. dan H.M. Martini. (1991). *Instrumen Penelitian Bidang Sosial*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Ndraha, T. (2012). *Pengantar Teori Pengembangan Sumber Daya Manusia* Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Norsain dan Yasid. (2014). Pengaruh Perubahan Tarif, Kemudahan Membayar Pajak, Dan Sosialisasi PP Nomor 46 Tahun 2013 Terhadap Persepsi Wajib Pajak UMKM. Diakses pada 30 Desember 2018, dari Situs World Wide Web: <https://ejournalwiraraja.com/index.php/FEB/article/view/80>.
- Noza, Claressa. (2016), Pengaruh Perubahan Tarif, Kemudahan Membayar Pajak, Sanksi Pajak dan Sosialisasi PP Nomor 46 Tahun 2013 terhadap Tingkat Kepatuhan Wajib Pajak UMKM (Studi Empiris pada Wajib Pajak Pelaku UMKM yang Terdaftar di KPP Pratama Salatiga). Diunduh pada 30 Desember 2018, dari Situs World Wide Web: <http://eprints.ums.ac.id/43569/1/NASKAH%20PUBLIKASI.pdf>.
- Owen, James. (1973). *Organizational Behavior in Education*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc Englewood Gliffs Hosstra University.
- Pasolong, H. (2013). *Kepemimpinan Birokrasi*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Patton, M. Quinn. (2006). *Metode Evaluasi Kualitatif*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Permana, Bayu Adi. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sleman. Diunduh pada 19 Oktober 2018, dari situs World Wide Web: http://eprints.uny.ac.id/42823/1/BayuAdiPermana_12808144082.pdf.
- Prabowo. (1996). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta : Andi Offset.
- Prihantoro, A. (2012). Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia melalui Motivasi, Disiplin, Lingkungan Kerja, dan Komitmen (Studi Kasus Madrasah di Lingkungan Yayasan Salafiyah, Kajen, Margoyoso, Pati). Diunduh pada 17 Oktober 2018, dari Situs World Wide Web: <http://media.neliti.com/media/publications/22850-ID-peningkatan-kinerja-sumber-daya-manusia-melalui-motivasi-disiplin-lingkungan-ker.pdf>.

- Rahayu, S.K. (2010). *Perpajakan Indonesia: Konsep dan Aspek Formal*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Rahmawanti, Swasto dan Prasetya. (2014). *Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Malang Utara)*. Diunduh pada 30 Desember 2018, dari Situs World Wide Web: <https://media.neliti.com/media/publications/80175-ID-pengaruh-lingkungan-kerja-terhadap-kiner.pdf>.
- Ramli, M. (2017). *Kepemimpinan Inovatif dalam Implementasi Kebijakan Strategis Pemerintah Kota Makassar*. Diunduh pada 30 Desember 2018, dari Situs World Wide Web: <http://journal.uin-alauddin.ac.id/index.php/jpp/article/download/4343/3982>
- Rangkuti, Freddy. (2003). *Measuring Customer Satisfaction*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Rinalji, A. (2015). *Studi tentang Kepemimpinan Kepala Kantor Dalam meningkatkan Kinerja Pegawai di KPP Pratama Tenggarong*. Diunduh pada 15 Maret 2018, dari situs World Wide Web: ejournal.ip.fisip-unmui.org.
- Rivai, V. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Robbins, S.P. (1996). *Perilaku Organisasi, Alih Bahasa*. Jakarta: PT. Indeks.
- Safri, Dyah (2013). *Pengaruh Kesadaran Wajib Pajak terhadap Kepatuhan Wajib Pajak Orang Prang Pribadi yang Melakukan Pekerjaan Bebas (Studi di Wilayah KPP Pratma Yogyakarta)*. Diunduh pada 30 Desember 2018, dari situs World Wide Web : <http://eprints.uny.ac.id/16125/1/TA%20OKE.pdf>
- Saryono, (2010). *Metodologi Penelitian Kualitatif dalam Bidang Kesehatan*. Yogyakarta: Nuha Medika.
- Sedarmayanti. (2009). *Sumber Daya Manusia dan Produktifitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Sekaran, Uma. (1992). *Metodologi Penelitian untuk Bisnis Edisi 4 Buku 1*. Jakarta: Salemba Empat
- Senyucel, Z. (2009). *Managing The Human Resource in The 21st Century*. United Kingdom: Ventus Publishing Aps.
- Siagian. (2003). *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta:
- (2004). *Manajemen Strategik*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Simamora, Henry. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi ke 3. Yogyakarta: STIE YKPN
- Sinambela, L.P. (2010). *Reformasi Pelayanan Publik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sitorus, Wendy. (2016). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Kementerian PU Wilayah I Provinsi Lampung*. Diunduh pada 10 Desember 2018, dari situs World Wide Web: <http://digilib.unila.ac.id/23866/19/TESIS>.
- Suardana, I.B. Raka. (2005). *Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Faktor Individu terhadap Perilaku Kerja Karyawan dan Kinerja Organisasi (Suatu Studi pada Bank Umum yang Berkantor Pusat di Bali)*. Diunduh pada 17 Oktober 2018, dari Situs World Wide Web: <http://repository.unair.ac.id/32302/13/gdlhub-gdl-s3-2007-suardanaid-3475-dise09-5.pdf>.
- Sugiyanto. (2012). *Peranan Kepemimpinan terhadap Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik di Era Otonomi Daerah*. Diunduh pada 15 Maret 2018, dari situs World Wide Web: <http://stia-asmisolo.ac.id/jurnal/index.php/jmbb/article/download/34/32>.
- Sugiyono. (2010). *Metode penelitian kuantitatif kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- _____. (2011). *Metode penelitian kuantitatif kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suherman, Ade. (2011). *Analisis Pengaruh Kompetensi Account Representative Dan Independensi Account Representative Serta Penerapan Benchmarking Laporan Keuangan Wajib Pajak Terhadap Penerimaan Pajak Kanwil DJP Sumut I*. Medan: Universitas Sumatera Utara. Diunduh pada 30 Desember 2018, dari situs World Wide Web: <http://repository.usu.ac.id/handle/123456789/27380>
- Sukandi, dan Toberico. (2016). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Gaya Kepemimpinan Situasi di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bandung Cibeunying)*. Diunduh pada 15 Maret 2018, dari situs World Wide Web: <http://cmbs.untar.ac.id/images/prosiding/2016/09%20-%20Pipin%20Sukandi%20.pdf>.
- Sukmasari, Hentry. (2011). *Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Insentif, Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Semarang*. Diunduh pada 10 Desember 2018, dari situs World Wide Web: <http://eprints.dinus.ac.id/15069/>.

- Sumarsono, S. (2003). *Ekonomi Manajemen Sumber Daya Manusia dan Ketenagakerjaan*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sumartono dan Sugito. (2004). *Manajemen Operasional*. Malang: Banyumedia.
- Supadmi, Ni Luh. (2009). Meningkatkan Kepatuhan Wajib Pajak Melalui Kualitas Pelayanan. Diunduh pada 17 Oktober 2018, dari situs World Wide Web :<https://ojs.unud.ac.id/index.php/jiab/article/view/2598>.
- Susilawati, dan Budiarta. (2013). Pengaruh Kesadaran Wajib Pajak, Pengetahuan Pajak, Sanksi Perpajakan dan Akuntabilitas Pelayanan Publik Pada Kepatuhan Wajib Pajak Kendaraan Bermotor. Diakses pada 30 Desember 2018, dari situs World Wide Web: <https://ojs.unud.ac.id/index.php/Akuntansi/article/view/6232> E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana.
- Sutianto, Djoko. (2006). Pengaruh Kepemimpinan Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Badan Perencanaan Daerah (Bapeda) Kota Surakarta. Diunduh pada 10 Desember 2018, dari situs World Wide Web: <http://eprints.ums.ac.id/6968/>.
- Suradinata, E. (1996). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Ramdhan.
- Suriasumantri, J.S. (1986). *Filsafat Ilmu, Sebuah Pengantar Populer*. Jakarta: Pustaka Sinar Harapan.
- Terry, George R. dan Leslie. (2003). *Dasar-dasar Manajemen*. Jakarta: PT. Bina Aksara.
- Thoha, M. (2003). *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: PT. Raja Grafindo.
- _____. (2007). *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: PT. Raja. Grafindo Persada.
- _____. (2010). *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: PT. Raja. Grafindo Persada.
- Tifyani. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kemampuan Supervisi Kepala Madrasah terhadap Kinerja Guru pada MI Swasta Se Kecamatan Sumberlawang Kabupaten Sragen Tahun 2015/2016 Diunduh pada 10 Desember 2018, dari situs World Wide Web: <http://eprints.iain-surakarta.ac.id/139/>.
- Tjiptono, F. (1997). *Strategi Pemasaran Edisi Kedua*. Yogyakarta: Andi
- Tulenan, Sondakh dan Pinatik S. (2017). Pengaruh Kesadaran Wajib Pajak, Kualitas Pelayanan Fiskus dan Sanksi Pajak terhadap Kepatuhan Wajib Pajak Orang

- Pribadi di KPP Pratama Bitung. Diunduh pada 30 Desember 2018, dari situs World Wide Web: <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/gc/article/view/17682>.
- Usman, H. (2013). *Manajemen: Teori, Praktik dan Riset Pendidikan* Edisi Keempat. Jakarta: Bumi Aksara.
- _____. (2014). *Paradigma Baru Kepemimpinan Pendidikan Kejuruan*. Diunduh pada 15 Maret 2018, dari situs World Wide Web: <http://staff.uny.ac.id/sites/default/files/penelitian/prof-dr-husaini-usman/mpd/paradigma-baru-kepemimpinan-pendidikan-kejuruan.pdf>.
- Utomo, B.A.W. (2011). *Pengaruh Sikap, Kesadaran Wajib Pajak dan Pengetahuan Perpajakan terhadap Kepatuhan Wajib Pajak dalam Membayar Pajak Bumi dan Bangunan di Kecamatan Pamulang Kota Tangerang Selatan*. Diunduh pada 30 Desember 2018, dari situs World Wide Web: <http://repository.uinjkt.ac.id/dspace/bitstream/123456789/1462/1/BAYU%20A%20GENG%20WAHYU%20UTOMO-FEB.PDF>.
- Vanjery, Dicky (2016). *Pengaruh Motivasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai pada Biro Umum Sekretariat Jenderal Kementerian Dalam Negeri*. Diunduh pada 30 Desember 2018, dari situs World Wide Web: <http://pps.moestopo.ac.id/tesis/Dicky.pdf>.
- Wahjosumidjo. (1987). *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta: Ghalia.
- Wicaksono, Wahyu. (2016). *Komitmen, Kebersamaan dan Kinerja*. Diunduh pada 30 Desember 2018, dari situs World Wide Web: <https://ejournal.unri.ac.id/index.php/JIANA/article/viewFile/3538/3445>
- Widjaja, A.W. (1986). *Pengantar Administarasi Kepegawaian*. Jakatra: Rajawali.
- Wijaya, Santo F. (2011). *Pengaruh Teknologi Informasi dan Perubahan Organisasi dalam Bisnis*. Diunduh pada 30 Desember 2018, dari situs World Wide Web: <https://media.neliti.com/media/publications/88466-ID-pengaruh-teknologi-informasi-dan-perubah.pdf>.
- Winardi. (2000). *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: Rineka Cipta
- Wuradji. (2009). *The Educational Leadership* (Kepemimpinan Transformasional). Yogyakarta: Gama Media.
- Yukl, Gary A. (1998). *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: Prenhallindo
- Zeitham, Parasuraman, dan Berry. (1990). *Delivering Quality Service Balancing Customer Perception and Expectation*. New York: The Free Press.

2. Peraturan Perundang-undangan, Keputusan dan Surat Edaran :

Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia 1945 beserta amandemen.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 1983 tentang Ketentuan Umum dan Tata Cara Perpajakan Sebagaimana telah Diubah dengan Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2009.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 1983 tentang Pajak Penghasilan Sebagaimana telah Diubah dengan Undang- Nomor 36 Tahun 2008.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 1983 tentang Pajak Pertambahan Nilai dan Pajak Penjualan atas Barang Mewah Sebagaimana telah Diubah dengan Undang- Nomor 42 Tahun 2009.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 1985 tentang Pajak Bumi dan Bangunan Sebagaimana telah Diubah dengan Undang- Nomor 12 Tahun 1994.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 1985 tentang Bea Materai.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2016 tentang Pengampunan Pajak.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2017 tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2017 Tentang Akses Informasi Keuangan Untuk Kepentingan Perpajakan Menjadi Undang-Undang.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2013 tentang Pajak Penghasilan atas Penghaslan dari Usaha yang Diterima atau Diperoleh Wajib Pajak yang Memiliki Peredaran Bruto Tertentu.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 36 Tahun 2017 tentang Pengenaan Pajak Penghasilan atas Penghasilan Tertentu berupa Harta Bersih yang Diperlakukan atau Dianggap sebagai Penghasilan.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2018 tentang Pajak Penghasilan atas Penghaslan dari Usaha yang Diterima atau Diperoleh Wajib Pajak yang Memiliki Peredaran Bruto Tertentu.

Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 206.2/PMK.01/2014 tanggal 17 Oktober 2014 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Pajak.

Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 101/PMK.010/2016 tanggal 22 Juni 2016 tentang Penyesuaian Besaran Penghasilan Tidak Kena Pajak.

Peraturan Menteri Keuangan Nomor Republik Indonesia 118/PMK.03/2016 tanggal 15 Juli 2016 tentang pelaksanaan Undang-undang Nomor 11 Tahun 2016 tentang Pengampunan Pajak .

Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 601/KMK.01/2015 tanggal 30 Desember 2016 tentang Perubahan Kedua Atas Keputusan Menteri Keuangan Nomor 187/KMK.01/2010 Tentang Standar Prosedur Operasi (*Standard Operating Procedures*) Layanan Unggulan Kementerian Keuangan.

Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 960/KMK.01/2016 tentang Jabatan dan Peringkat bagi Pelaksana di Lingkungan Kementerian Keuangan.

Keputusan Direktorat Jenderal Pajak Nomor KEP-158/PJ/2007 tanggal 05 Nopember 2007 tentang penetapan Organisasi, Tata Kerja, dan Saat Mulai Beroperasinya Kantor Pelayanan Pajak Pratama dan Kantor Pelayanan, Penyuluhan dan Konsultasi Perpajakan di Lingkungan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Timur II, Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Timur III, dan Kantor Wilayah Jenderal Pajak Bali. KPP Pratama Denpasar Barat merupakan unit kerja vertikal Direktorat Jenderal Pajak dibawah Kantor Wilayah DJP Bali.

Surat Edaran Direktur Jenderal Pajak Nomor SE-54/PJ/2015 tanggal 10 Juli 2015 tentang Standar Prosedur Operasi Layanan Unggulan Bidang Perpajakan.

Surat Edaran Direktur Jenderal Pajak Nomor SE-14/PJ/2017 tanggal 12 Juni 2017 tentang Pedoman Pengelolaan *Domain*.

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN I : PEDOMAN WAWANCARA

1. Bagaimana cara pemimpin dalam membangun kebersamaan dan mempengaruhi orang lain dalam rangka upaya optimalisasi pelayanan?
2. Apa saja yang dilakukan pemimpin dalam mendorong peningkatan pelayanan sehingga wajib pajak merasa nyaman?
3. Bagaimana upaya, terobosan, dan inovasi pemimpin dalam meningkatkan semangat melayani?
4. Dimana posisi pemimpin dalam upaya optimalisasi pelayanan guna peningkatan penerimaan pajak?
5. Apa yang dilakukan pemimpin jika terjadi komplain?
6. Apa saja faktor-faktor pendorong upaya optimalisasi pelayanan?
7. Apa saja faktor-faktor penghambat dalam upaya optimalisasi pelayanan?
8. Strategi apa yang dilakukan untuk menghilangkan faktor-faktor penghambat tersebut?
9. Apa saran dan harapan kedepan terkait upaya optimalisasi pelayanan?

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN II : TRANSKRIP WAWANCARA

Informan 1

1. Bagaimana cara pemimpin dalam membangun kebersamaan dan mempengaruhi orang lain dalam rangka upaya optimalisasi pelayanan?
Membangun kebersamaan dengan berbagai kegiatan formal dan nonformal seperti pertemuan, sosialisasi dan acara olahraga. Mempelajari dan membaca profil dan rekam jejak sebagai dasar untuk melakukan pendekatan.pendekatan persuasif.
2. Apa yang dilakukan pemimpin dalam mendorong peningkatan pelayanan sehingga wajib pajak merasa nyaman?
Mengkoordinasikan kepada masing-masing seksi terkait, jika pelayanan setiap seksi berjalan baik, maka secara keseluruhan kantor akan baik. Selalu menyelipkan informasi perihal integritas di berbagai kegiatan kantor seperti pada kegiatan IHT dan bimtek.
3. Bagaimana upaya, terobosan, dan inovasi pemimpin dalam meningkatkan semangat melayani?
Sudah banyak yang kita lakukan, beberapa hal misalnya menyediakan alat bantu untuk wajib pajak disabilitas, ruang khusus agar wajib pajak berkebutuhan khusus tidak harus ke lantai atas, ruang bermain untuk anak, ruang laktasi. Terkait layanan informasi terdapat beberapa aplikasi yang kita adakah seperti *sms* dan *whatsapp blast* dan beberapa akun di media sosial.
4. Dimana posisi pemimpin dalam upaya optimalisasi pelayanan guna peningkatan Fleksibel tergantung situasi dan kondisi.
5. Apa yang dilakukan pemimpin jika terjadi komplain?
Pengaduan harus diselesaikan sesuai SOP, baik secara langsung maupun sistem dengan seksi terkait. Sampai saat ini hampir tidak terdapat keluhan, walaupun ada tapi tidak fatal. Komplain dari pihak luar harus jelas terlebih dahulu, karena beberapa komplain setelah dikomunikasikan dan diselesaikan disini. Untuk beberapa kasus komplain masalah setelah dipelajari kita sudah benar.
6. Apa saja faktor-faktor pendorong upaya optimalisasi pelayanan?
Aprsesiai kepada pegawai yang baik tidak terlihat tetapi dapat dirasakan. Misal promosi jabatan. Adanya kebijakan yang mengoptimalkan pelayanan.

7. Apa saja faktor-faktor penghambat dalam upaya optimalisasi pelayanan?
Keterbatasan penempatan pegawai untuk level tertentu, terbentur aturan *grading* di tiap seksi. Kesadaran wajib pajak masih cukup baik tapi tingkat kepatuhan masih harus lebih ditingkatkan. Masalah teknologi dan jaringan mati juga menghambat pelayanan.
8. Strategi apa yang dilakukan untuk menghilangkan faktor-faktor penghambat tersebut?
Untuk penempatan pegawai dengan melaporkan ke instansi vertikal terkait komposisi pegawai serta penempatan pegawai. Perihal kesadaran wajib pajak dengan meningkatkan sosialisasi dan kelas pajak. Disamping itu kualitas pegawai juga ditingkatkan dengan IHT dan Bimbingan Teknis.
9. Apa saran dan harapan kedepan terkait upaya optimalisasi pelayanan?
Kuncinya kesadaran wajib pajak, kedepannya mengedukasi wajib pajak sejak dini. Dalam jangka pendek menyasar pengusaha UMKM dengan sosialisasi melalui banjar dan pemerintah setempat. Sosialisasi dapat dilakukan pada jam tertentu. Dalam jangka panjang memasukkan kurikulum pajak di sekolah.

Informan 2

1. Bagaimana cara pemimpin dalam membangun kebersamaan dan mempengaruhi orang lain dalam rangka upaya optimalisasi pelayanan?
Seiring dengan waktu berjalan, beliau mampu merangkul, melebur dan bekerja sama. Tentunya itu tidak hanya dari beliau melainkan kita juga yang membuka diri. Ketika pemimpin datang kita pasti membandingkan dengan pemimpin sebelumnya. Tetapi keadaan pasti berubah dan saya sendiri merasa nyaman dalam berkomunikasi karena kemauan dari dua pihak untuk meleburkan diri. Kepentingan organisasi bukan ego sendiri. Contoh yang saya acungi jempol, saat ada masalah dengan SDM, bapak kepala menyampaikan kepada saya tidak mencari siapa yang salah tetapi saya akan mencari solusi. Itu hal yang paling saya ingin contoh dari beliau. Solutif, tidak menghukum atau menghakimi. Saya yakin semua pimpinan memiliki tujuan organisasi. Cuma bagaimana mampu menerjemahkan kebawannya. Bagaimana kita menyampaikan dan menyeimbangkan hubungan secara personal. Sekecil apapun peran dalam organisasi lakukan sebaik-baiknya untuk mendukung kinerja organisasinya.
2. Apa yang dilakukan pemimpin dalam mendorong peningkatan pelayanan sehingga wajib pajak merasa nyaman?
Setiap rapat kepala kantor selalu memberi dorongan secara umum mengenai penerimaan dan integritas serta meningkatkan kinerja, apresiasi kepada pegawai yang sudah baik.

3. Bagaimana upaya, terobosan, dan inovasi pemimpin dalam meningkatkan semangat melayani?
Semua inovasi muncul dari pembahasan ide-ide terkoordinasi, misal seperti aplikasi baru dan membenahan suasana kantor.
4. Dimana posisi pemimpin dalam upaya optimalisasi pelayanan guna peningkatan penerimaan pajak?
Posisi kepala kantor mampu meposisikan dimanapun dia dibutuhkan. Di depan ketika perlu kebutuhan final, ditengah ketika mengakomodir masukan, dan di belakang mendorong. Pemimpin harus fleksibel, menurut saya kepala kantor sudah menjalankan peran dan posisi dengan baik.
5. Apa yang dilakukan pemimpin jika terjadi komplain?
Mengkoordinasikan kepada seksi terkait baru mencari solusi.
6. Apa saja faktor-faktor pendorong upaya optimalisasi pelayanan?
Lokasi kantor punya kelebihan dibandingkan kantor lain di bali, antara lain tempat parkir dan gedung sendiri. Pembinaan karena mutasi silih berganti. Mutasi tidak bisa memuaskan semua pihak tapi dapat mendorong bagi sebagian. Sejak awal tahun 2018, kinerja kantor yang lebih berat mendapat *reward* yang lebih tinggi.
7. Apa saja faktor-faktor penghambat dalam upaya optimalisasi pelayanan?
Pendanaan kurang fleksibel karena disusun 2 tahun sebelumnya RKAAL ditetapkan setahun sebelumnya, terkadang usulan tidak relevan, dan terdapat pembatasan terkait jumlah biaya modal. Kadang pengadaan itu sudah dibutuhkan saat ini, seperti contohnya *SMS blast*, saat ini sudah perlu *Whatsapp Blast*. Susah *switch* apabila perlu barang. Hambatan lain adalah SDM ada suatu kondisi dimana kondisi layanan membutuhkan layanan, lalu secara kualitas bagaimana pegawai mampu sukarela mengerjakan pekerjaan yang asal muasal juga dari seksi lain. Beberapa saya temukan kadang masalah yang ada di SDM kita wajib pajak jadi tahu, ketika perlu mengambil produk hukum, saling lempar antar seksi dan tidak berkoordinasi terlebih dahulu. Akan tetapi sepertinya akhir-akhir ini sudah tidak ada.
8. Strategi apa yang dilakukan untuk menghilangkan faktor-faktor penghambat tersebut?
Untuk dana ada revisi dari tim keuangan walaupun tidak semua terakomodir, prioritas hal-hal yang lebih penting. Contoh revisi komputer. Komunikasi dan koordinasi penting terkait distribusi SDM menambah pegawai di seksi waskon I ketika ada mutasi. Kondisi kepala kantor harus memilih dalam menempatkan pegawai. Ada pertimbangan terkait *grading*, kinerja dan diluar bayangan kita.
9. Apa saran dan harapan kedepan terkait upaya optimalisasi pelayanan?
Semoga kedepan dapat lebih meningkatkan kesadaran wajib pajak

Informan 3

1. Bagaimana cara pemimpin dalam membangun kebersamaan dan mempengaruhi orang lain dalam rangka upaya optimalisasi pelayanan?
Menurut saya bapak kepala kantor fokus terhadap penerimaan dan bersinergi kepada bawahan, dan dari sisi kepemimpinan sudah teruji karena pengalaman sebelumnya. Terutama dalam hal-hal yang mendesak, target selalu dimonitor kemudian hal lain selain penerimaan soal integritas kepada bawahan sangat ditekankan karena instansi pajak menjadi sorotan masyarakat umum. Saya sebagai bawahan sangat percaya beliau sangat berpengalaman dan mampu bersinergi dengan bawahan. Apalagi saat ini di akhir tahun penerimaan Denpasar di kanwil bali mendapat rangking teratas. Beliau mau menerima masukan dan saran
2. Apa saja yang dilakukan pemimpin dalam mendorong peningkatan pelayanan sehingga wajib pajak merasa nyaman ?
Setiap rapat kepala kantor selalu memberi dorongan secara umum mengenai penerimaan dan integritas serta meningkatkan kinerja.
3. Bagaimana upaya, terobosan, dan inovasi pemimpin dalam meningkatkan semangat melayani?
Terkait inovasi kepada wajib pajak, beliau memberikan arahan suasana kantor tetap segar dan hijau serta penataan kantor yang perlu mendapatkan penekanan terutama kenyamanan pegawai dalam bekerja serta pelayanan kepada wajib pajak tetap diberikan layanan maksimal.
4. Dimana posisi pemimpin dalam upaya optimalisasi pelayanan guna peningkatan penerimaan pajak?
Posisi kepala kantor mampu meposisikan dimanapun dia dibutuhkan.
5. Apa yang dilakukan pemimpin jika terjadi komplain?
Apabila terjadi komplain terutama dari wajib pajak, kepala kantor menginstruksikan baik itu langsung atau melalui *whatsapp group* agar merespon cepat dengan mengingatkan kepada bawahan agar hal-hal tersebut segera direspon dan apabila terdapat kesalahan segera diperbaiki terutama terkait birokrasi pelayanan.
6. Apa saja faktor-faktor pendorong upaya optimalisasi pelayanan?
Lokasi kantor punya kelebihan dibandingkan beberapa kantor lain di bali, tempat parkir dan gedung sendiri. Lalu kinerja kantor yang lebih berat mendapat reward yang lebih tinggi.

7. Apa saja faktor-faktor penghambat dalam upaya optimalisasi pelayanan?
Kendala sarana terutama jaringan, dengan proses bisnis semua melalui IT sistem *online*, sehingga apabila terjadi gangguan dapat menyebabkan komplain. Kendala jaringan tidak selalu dari pihak kita melainkan juga pihak luar.
8. Strategi apa yang dilakukan untuk menghilangkan faktor-faktor penghambat tersebut?
Strateginya hambatan jaringan adalah menyiapkan skenario melayani dengan manual. Pelayanan tetap berjalan.
9. Apa saran dan harapan kedepan terkait upaya optimalisasi pelayanan?
Agar wajib pajak lebih aktif dan patuh memaksimalkan semua layanan yang telah disediakan secara sistem sehingga tidak terjadi penumpukan di kantor.

Informan 4

1. Bagaimana cara pemimpin dalam membangun kebersamaan dan mempengaruhi orang lain dalam rangka upaya optimalisasi pelayanan?
Bapak merupakan pemimpin yang diteladani karena tegas dalam menjalankan aturan dan beliau tipe yang mencari solusi dalam berdiskusi saat terdapat masalah.
2. Apa saja yang dilakukan pemimpin dalam mendorong peningkatan pelayanan sehingga wajib pajak merasa nyaman?
Selalu memberikan dorongan apalagi terkait penerimaan. Misal kemarin ada wajib pajak yang emosional, bapak tetap tenang dan apa yang menjadi keputusan benar dari anak buah tetap dipertahankan.
3. Bagaimana upaya, terobosan, dan inovasi pemimpin dalam meningkatkan semangat melayani?
Upaya dan inovasi selama terus meningkatkan pelayanan dan penerimaan.
4. Dimana posisi pemimpin dalam upaya optimalisasi pelayanan guna peningkatan penerimaan pajak?
Posisi kepala kantor mampu meposisikan dimanapun dia dibutuhkan.
5. Apa yang dilakukan pemimpin jika terjadi komplain?
Jika ada komplain dianalisa dulu, tidak langsung menghakimi.
6. Apa saja faktor-faktor pendorong upaya optimalisasi pelayanan?
Adanya kreatifitas teman-teman pegawai membuat sistem misalnya medusa, yang membantu kinerja, teman-teman seksi PDI dan umum cepat tanggap. Kebijakan terkait pelayanan, dalam SPT saat-saat kredit bapak cepat tanggap.

7. Apa saja faktor-faktor penghambat dalam upaya optimalisasi pelayanan?
Sarana dan prasarana, terutama komputer sudah lewat umur ekonomis dan perlu peremajaan. Langkah nyata ada upaya membeli hanya saja bertahap, dan saat ini sudah tidak ada *dropping* dan sistemnya pengadaan sendiri. Karena APBN harus taat asas dan administrasinya, Kendala dana manajemen berkas, sebenarnya berkas sudah ditata, Cuma belum tuntas, saat ini dalam proses menata ulang berkas. Dan sudah saya buat usulan untuk tahun depan.
8. Strategi apa yang dilakukan untuk menghilangkan faktor-faktor penghambat tersebut?
Motivasi anak buah dan melakukan evaluasi pekerjaan secara berkala.
9. Apa saran dan harapan kedepan terkait upaya optimalisasi pelayanan?
Meningkatkan sinergi dan komunikasi yang efektif, lebih kedalam dulu baru ke luar (eksternal).

Informan 5

1. Bagaimana cara pemimpin dalam membangun kebersamaan dan mempengaruhi orang lain dalam rangka upaya optimalisasi pelayanan?
Selama saya bekerja disini, saya lihat beliau cenderung fokus ke bisnis utama yaitu penerimaan.
2. Apa saja yang dilakukan pemimpin dalam mendorong peningkatan pelayanan sehingga wajib pajak merasa nyaman?
Dorongan selama ini, beliau sangat fokus dengan pelayanan dan penataan kantor. Saya sudah berusaha untuk merelaisasikan. Satu kali beliau bicara dapat diartikan jelas oleh bawahannya. Pola komunikasi tetap 2 arah.
3. Bagaimana upaya, terobosan, dan inovasi pemimpin dalam meningkatkan semangat melayani?
Membenahi ruangan, tata ruangan bersih dan nyaman, karena kita lama di kantor. Layout TPT murni kewenangan seksi pelayanan, ketika menyangkut kantor secara keseluruhan, maka saya akan berkomunikasi terkait. Kemudahan informasi wajib pajak, akses informasi, sarana penyampaian keluhan, sarana wajib pajak lebih dipermudah. Adanya *whatsapp blast*, jadi selama jam kerja pelayanan *chatting* dan *whatsapp* selama jam kerja, wajib pajak dapat mengajukan pertanyaan lewat *whatsapp*, pembuatan kode *billing*. Itu mampu mengurangi antrian wajib pajak yang datang langsung.
4. Dimana posisi pemimpin dalam upaya optimalisasi pelayanan guna peningkatan penerimaan pajak?
Posisi kepala kantor mampu meposisikan dimanapun dia dibutuhkan.

5. Apa yang dilakukan pemimpin jika terjadi komplain?
Jika ada komplain dianalisa dulu, tidak langsung menghakimi, jika yang benar di pihak wajib pajak, kita akui dan perbaiki, jika kita yang benar tetap sesuai aturan.
6. Apa saja faktor-faktor pendorong upaya optimalisasi pelayanan?
Hal yg positif, dorongan, keunggulan posisi kantor, milik sendiri tidak terbagi dengan unit lain dengan luas lokasi dan taman yang baik. Tiggal memelihara dan membuat lebih hijau. Karena pelayanan adalah wajah institusi saya ingin kesan positif saat wajib pajak datang itu dibarengi dengan penataan layout dan SDM tentunya, utamanya SDM yang ramah. SOP Pekerjaan saya membuat kontrol penjagaan permohonan dari hulu ke hilir sebagai antisipasi jangan sampai lewat, sebuat catatan manual penjagaan yang berisi warning permohonan yang mendekati jatuh tempo. Utamanya untuk layanan unggulan.
7. Apa saja faktor-faktor penghambat dalam upaya optimalisasi pelayanan?
Sebenarnya sudah ada regulasi mempermudah wajib pajak dengan mengurangi kedatangan. Dari internal masalah pendanaan karena masuk rencana anggaran, lalu SDM. Sebagai pegawai pajak upaya dan inovasi yang dilakukan memberikan pelayanan secara masal seperti mengingatkan wajib pajak tentang batas waktu penyampaian SPT dan memandu efilling secara massal. Akan tetapi dalam pelaksanaannya terbentur dengan rasio SDM
8. Strategi apa yang dilakukan untuk menghilangkan faktor-faktor penghambat tersebut?
Diskusi rutin dan berkumpul di kantor atau ruangan mencari solusi
9. Apa saran dan harapan kedepan terkait upaya optimalisasi pelayanan?
Kecepatan bertindak bukan hanya dari KPP ke wajib pajak tapi juga kecepatan antar seksi. Karena selama ini *image* pelayanan hanya keluar.

Informan 6

1. Bagaimana cara pemimpin dalam membangun kebersamaan dan mempengaruhi orang lain dalam rangka upaya optimalisasi pelayanan?
Gaya kepemimpinan kepala kantor terbuka dan motivasi kebawahan kuat, tegas dan integritas kuat. Menurut saya hampir 90% kriteria pemimpin yang bagus ada pada beliau.
2. Apa saja yang dilakukan pemimpin dalam mendorong peningkatan pelayanan sehingga wajib pajak merasa nyaman?
Bapak kepala kantor selalu berupaya melakukan pembaharuan untuk meningkatkan pelayanan dan penerimaan. Suasana dan penataan kantor mendapatkan penekanan terutama terkait kenyamanan pegawai dalam bekerja serta pelayanan kepada wajib pajak.

3. Bagaimana upaya, terobosan, dan inovasi pemimpin dalam meningkatkan semangat melayani?
Upaya terobosan inovasi sudah banyak dilakukan baik sarana fisik dan sistem, Upaya inovasi terbatas karena bingkai aturan yang kita punya tidak bisa terlalu vulgar. Itu kelemahan ASN, ada aturan yg mengikat sekalipun idenya bagus.
4. Dimana posisi pemimpin dalam upaya optimalisasi pelayanan guna peningkatan penerimaan pajak?
Bapak kepala kantor mampu meposisikan dimanapun dia dibutuhkan.
5. Apa yang dilakukan pemimpin jika terjadi komplain?
Komplain saat ini sudah tidak terlalu banyak dan harus diselesaikan dengan hati-hati dan cepat.
6. Apa saja faktor-faktor pendorong upaya optimalisasi pelayanan?
Penurunan tariff membuat wajib pajak lebih bersemangat, jumlah wajib pajak yang bayar naik walaupun jumlah pembayarannya turun terkait penurunan tarif.
7. Apa saja faktor-faktor penghambat dalam upaya optimalisasi pelayanan?
Kesadaran wajib pajak karena pelayanan tidak hanya hak, tetapi hak dan kewajiban. Selain itu, ada penghambat di regulasi. Kendala sarana terutama jaringan, dengan proses bisnis semua melalui IT dan sistem *online*, sehingga apabila terjadi gangguan akan menyebabkan keluhan. Kendala jaringan tidak selalu dari pihak kita melainkan juga pihak luar. Sarana dan prasarana, terutama komputer sudah lewat umur ekonomis dan perlu peremajaan.
8. Strategi apa yang dilakukan untuk menghilangkan faktor-faktor penghambat tersebut?
Menghadapi dengan persuasif dan memantau wajib pajak dengan coba mengingatkan kewajiban perpajakan.
9. Apa saran dan harapan kedepan terkait upaya optimalisasi pelayanan?
Sarana dan prasarana karena banyak layanan *online* dalam edukasi wajib pajak terkendala jaringan. Alat *geo tagging* menggunakan pribadi.

Informan 7

1. Bagaimana cara pemimpin dalam membangun kebersamaan dan mempengaruhi orang lain dalam rangka upaya optimalisasi pelayanan?
Lebih memberikan kesempatan dan mendorong anak buah untuk berkreatifitas. Beliau lebih suka kasus diselesaikan ditingkat kepala seksi kecuali tidak bisa diselesaikan baru ke level beliau. Secara teknis diberikan ke anak buah. Perbedaan pendapat dalam komunikasi terkadang ada, tapi bisa diselesaikan dengan arahan beliau, setiap individu punya pemikiran yang berbeda adalah wajar

2. Apa saja yang dilakukan pemimpin dalam mendorong peningkatan pelayanan sehingga wajib pajak merasa nyaman?
Beliau motivator yang baik. Tidak terdapat kesulitan bekerjasama karena gaya kami hampir sama. Karena masalah baru dapat diselesaikan apabila ada keterbukaan dan tidak ada disembunyikan. Putusan ada di beliau dengan mempertimbangkan masukan dari bawahan.
3. Bagaimana upaya, terobosan, dan inovasi pemimpin dalam meningkatkan semangat melayani?
Upaya inovasi yang kepala kantor lakukan lebih memberikan kesempatan yang seluas-luasnya karena menurut beliau hal teknis dan percaya bawahannya bisa menyelesaikan. Karena banyak tipikal pemimpin yang tidak percaya dan banyak yang mengatur sesuai keinginannya sendiri.
4. Dimana posisi pemimpin dalam upaya optimalisasi pelayanan guna peningkatan penerimaan pajak?
Posisi kepala kantor mampu meposisiakan dimanapun dia dibutuhkan.
5. Apa yang dilakukan pemimpin jika terjadi komplain?
Komplain saat ini sudah tidak terlalu banyak, bapak kepala selalu mempelajari komplain terlebih dahulu sebelum memberikan solusi,
6. Apa saja faktor-faktor pendorong upaya optimalisasi pelayanan?
Memiliki sarana dan prasarana yang baik.
7. Apa saja faktor-faktor penghambat dalam upaya optimalisasi pelayanan?
Kuantitas SDM, rasio wajib pajak dan petugas pajak yang masih kurang ideal, seperti masih mengantri padahal sudah ada layanan *online*. Dituntut komitmen seluruh pegawai untuk memberikan pelayanan, karena SDM ditambah tanpa komitmen akan tidak efisien dan optimal juga. Pendanaan kurang fleksibel karena terkadang usulan tidak relevan, dan terdapat pembatasan terkait jumlah biaya modal. Kadang pengadaan itu sudah dibutuhkan saat ini, seperti contohnya *SMS blast*, saat ini sudah perlu *whatsapp blast*. Susah untuk *switch* apabila perlu barang dalam suatu saat tertentu
8. Strategi apa yang dilakukan untuk menghilangkan faktor-faktor penghambat tersebut?
Komitmen dari seluruh pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan dan memberikan pelayanan dengan segala keterbatasan.
9. Apa saran dan harapan kedepan terkait upaya optimalisasi pelayanan?
Memberikan pelayanan secara masal dan menyampaikan hal hal lebih awal kepada wajib pajak.

Informan 8

1. Bagaimana cara pemimpin dalam membangun kebersamaan dan mempengaruhi orang lain dalam rangka upaya optimalisasi pelayanan ?
Kepala kantor mampu memberikan motivasi terutama di saat jenuh untuk kembali fokus. Komunikasi dalam berbagai kegiatan.
2. Apa saja yang dilakukan pemimpin dalam mendorong peningkatan pelayanan sehingga wajib pajak merasa nyaman?
Bapak kepala kantor selalu berupaya melakukan pembaharuan untuk meningkatkan pelayanan dan penerimaan. Suasana dan penataan kantor mendapatkan penekanan terutama terkait kenyamanan pegawai dalam bekerja serta pelayanan kepada wajib pajak .
3. Bagaimana upaya, terobosan, dan inovasi pemimpin dalam meningkatkan semangat melayani?
TPT dirombak agar lebih nyaman dan menjelang akhir tahun kita lakukan langkah riil dan kemungkinan potensi.
4. Dimana posisi pemimpin dalam upaya optimalisasi pelayanan guna peningkatan penerimaan pajak?
Posisi bapak kepala kantor mampu memposisikan dimanapun dia dibutuhkan. Beliau berada di depan ketika perlu suatu kebutuhan yang bersifat final, berada ditengah ketika mengakomodir masukan dan saran, dan di belakang saat mendorong pegawai. Pemimpin harus fleksibel, menurut saya kepala kantor sudah mampu dan berhasil dalam peran dan posisinya.
5. Apa yang dilakukan pemimpin jika terjadi komplain?
Diklarifikasi untuk kemudian diselesaikan.
6. Apa saja faktor-faktor pendorong upaya optimalisasi pelayanan?
Sistem yang mulai berubah. Adanya perbedaan penghasilan tergantung kinerja dan beban kerja.
7. Apa saja faktor-faktor penghambat dalam upaya optimalisasi pelayanan?
Jumlah wajib pajak dibandingkan jumlah pegawai.
8. Strategi apa yang dilakukan untuk menghilangkan faktor-faktor penghambat tersebut?
Meningkatkan kesadaran wajib pajak dengan sosialisasi. Sosialisasi sangat penting, misalnya saat berjalannya program pengampunan pajak, banyak wajib pajak, perusahaan, kelompok masyarakat datang langsung meminta dan mengirimkan surat untuk memohon diadakan sosialisasi. Atas dasar surat dan permohonan tersebut, kepala kantor kemudian berkoordinasi dan memerintahkan tim seksi terkait untuk melaksanakan sosialisasi

9. Apa saran dan harapan kedepan terkait upaya optimalisasi pelayanan?
Sinergi dan komunikasi untuk menjaga kekompakan.

Informan 9

1. Bagaimana cara pemimpin dalam membangun kebersamaan dan mempengaruhi orang lain dalam rangka upaya optimalisasi pelayanan?
Gaya kepemimpinan kepala kantor sudah menganggap pegawai sebagai mitra. Atasan tetap juga mendengar masukan karena merupakan dasar pengambilan keputusan. Bapak kepala kantor sangat fokus terhadap pelayanan dan penerimaan. Dalam proses mencapai kedua hal tersebut, bapak kepala kantor selalu menekankan perihal betapa pentingnya integritas seluruh pegawai, mengingat instansi pajak menjadi sorotan utama masyarakat umum.
2. Apa saja yang dilakukan pemimpin dalam mendorong peningkatan pelayanan sehingga wajib pajak merasa nyaman?
Memberikan motivasi kerja di pajak adalah tugas mulia karena 70% menopang APBN, motivasi kebawah agar bekerja maksimal yang penting proses dan berusaha jika kaitan dengan hasil bisa campur tangan dan rejeki mendadak. Dalam berbagai kegiatan IHT dan bimbingan teknis, selain perihal aturan perpajakan, kepala kantor selalu mengingatkan pegawai bahwa integritas adalah harga mati. Bahkan, beberapa kali secara khusus kepala kantor meminta waktu khusus untuk menyampaikan perihal integritas dihadapan seluruh pegawai.
3. Bagaimana upaya, terobosan, dan inovasi pemimpin dalam meningkatkan semangat melayani?
Upaya inovasi melakukan pengawasan sendiri terkait permohonan serta komunikasi dengan seksi lain.
4. Dimana posisi pemimpin dalam upaya optimalisasi pelayanan guna peningkatan penerimaan pajak?
Bapak selalu fleksibel dalam memimpin, beliau selalu menyesuaikan posisi sesuai kondisi. Posisi bapak kepala kantor mampu memposisikan dimanapun dia dibutuhkan.
5. Apa yang dilakukan pemimpin jika terjadi komplain?
Komplain ada, cuma setelah diklarifikasi dapat diselesaikan.
6. Apa saja faktor-faktor pendorong upaya optimalisasi pelayanan?
Semangat melayani, kemauan belajar yang besar dan kekompakan.
7. Apa saja faktor-faktor penghambat dalam upaya optimalisasi pelayanan?
Dari internal adalah jumlah SDM dan regulasi *flahdisk* menghambat karena Cuma 1 PC yang bisa dipakai dibawah. Sedangkan dari eksternal, wajib pajak yang manja kemauan dan kemampuan belajar mandiri kurang.

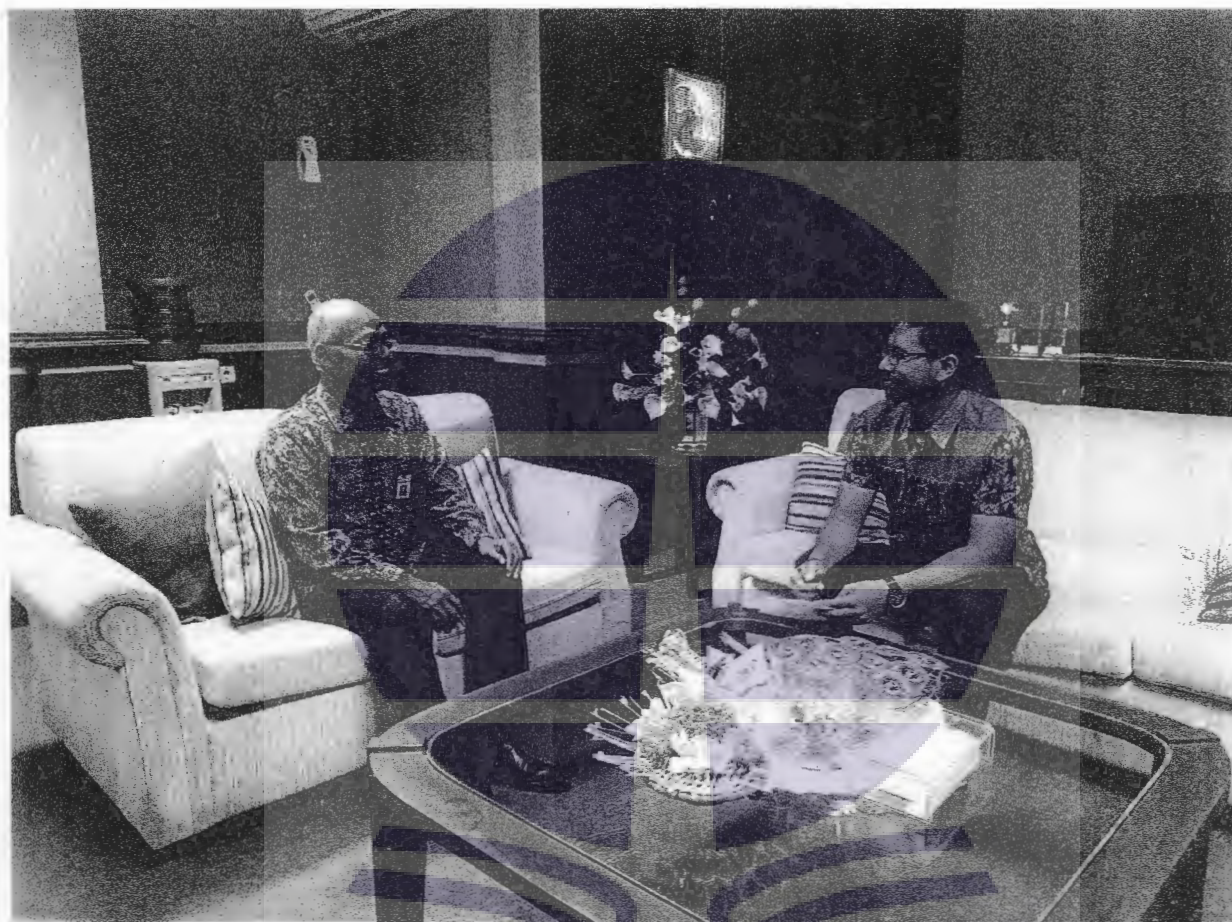
8. Strategi apa yang dilakukan untuk menghilangkan faktor-faktor penghambat tersebut?
Strategi dengan komunikasi dan persuasif.
9. Apa saran dan harapan kedepan terkait upaya optimalisasi pelayanan?
Koordinasi dan komunikasi antar seksi.

Informan 10

1. Bagaimana cara pemimpin dalam membangun kebersamaan dan mempengaruhi orang lain dalam rangka upaya optimalisasi pelayanan?
Selama ini beliau telah melakukan pola kepemimpinan dengan baik dan memberikan kepercayaan dengan memberikan keputusan kepada koridor-koridor kewenangan sesuai jabatan. Beliau menerapkan komunikasi terbuka.
2. Apa saja yang dilakukan pemimpin dalam mendorong peningkatan pelayanan sehingga wajib pajak merasa nyaman?
Bapak selalu memberikan dorongan dengan berbagai pola utamanya terkait target utamanya capaian penyelesaian pekerjaan secara spesifik dan motivasi integritas hamper setiap saat. Beberapa keputusan strategis saya secara khusus minta waktu dan beliau terbuka, usulan tersebut tetap dibicarakan dengan berbagai masukan, seperti pembagian tim. Beliau sangat percaya dengan mekanisme yang sudah ada karena kita sudah bekerja sesuai mekanisme selama ini.
3. Bagaimana upaya, terobosan, dan inovasi pemimpin dalam meningkatkan semangat melayani?
Dahulu sebelum *e-spt* banyak wajib pajak antri di masa terakhir laporan, disitu kepala kantor melihat dan mencari solusi dengan menambah pegawai bertugas untuk melayani di hari-hari tertentu mendekati batas waktu pelaporan membantu yang sudah ada.
4. Dimana posisi pemimpin dalam upaya optimalisasi pelayanan guna peningkatan penerimaan pajak?
Posisi kepala kantor kadang mendorong, kadang menjembatani, kadang di depan, tergantung kapasitas dan situasi anak buah dan kasusnya, beliau akan turun langsung bawahannya tidak dapat memberikan kinerja sesuai harapan beliau agar kinerja terbut sesuai
5. Apa yang dilakukan pemimpin jika terjadi komplain?
Komplain akan selalu ada walaupun saat ini sudah tidak terlalu banyak, saya selalu meminta bantuan beliau selaku pimpinan dan beliau tidak akan meninggalkan kami.

6. Apa saja faktor-faktor pendorong upaya optimalisasi pelayanan?
Memiliki sarana dan prasarana yang baik utama gedung kantor dan parkir sendiri.
7. Apa saja faktor-faktor penghambat dalam upaya optimalisasi pelayanan?
Faktor menghambat dari internal sudah ebrusaha maksimal, dari eksternal wajib pajak, tingkah laku, kesadaran dan pengetahuan wajib pajak. Kita sudah merasa melakukan pelayanan prima cuma kadang yang menilai juga para *stakeholder*.
8. Strategi apa yang dilakukan untuk menghilangkan faktor-faktor penghambat tersebut?
Strategi dengan sosialisasi dan publikasi.
9. Apa saran dan harapan kedepan terkait upaya optimalisasi pelayanan?
Integritas adalah hal wajib untuk selalu diberikan kepada setiap pegawai. Profesional untuk selalu dijaga melalui IHT dan pendidikan karena wajib pajak selangkah bisa jadi selangkah lebih maju. Kebijakan mutasi sudah baik. agar pegawai punya kecukupan dan kecakapan di segala bidang.



DAFTAR LAMPIRAN**LAMPIRAN III : DOKUMENTASI PENELITIAN****(Wawancara Penelitian)**



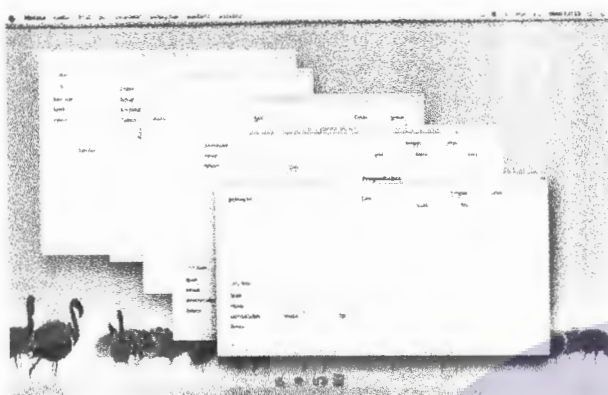
(Wawancara Penelitian)



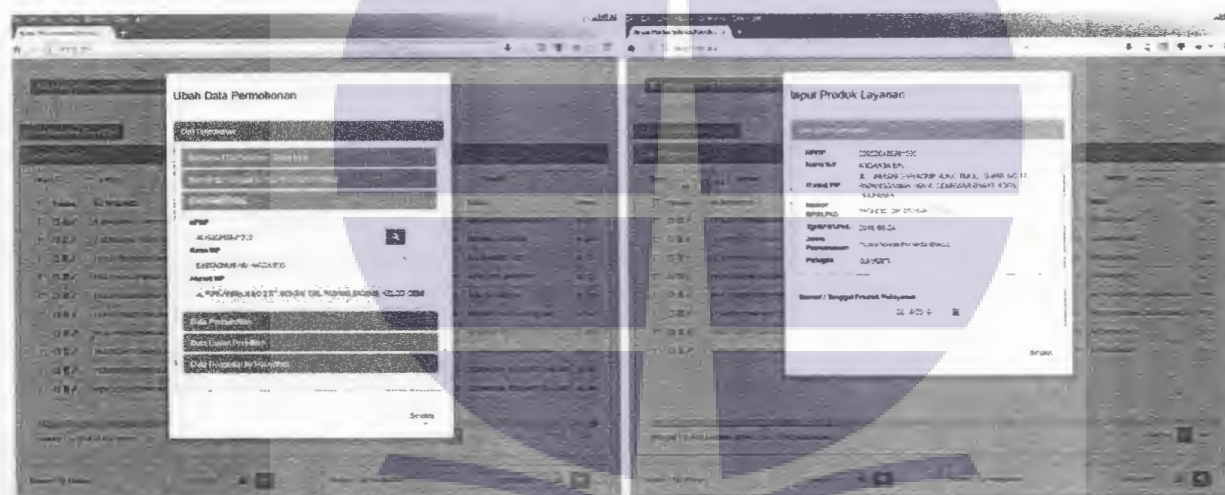
(Halaman Depan KPP Pratama Denpasar Barat)



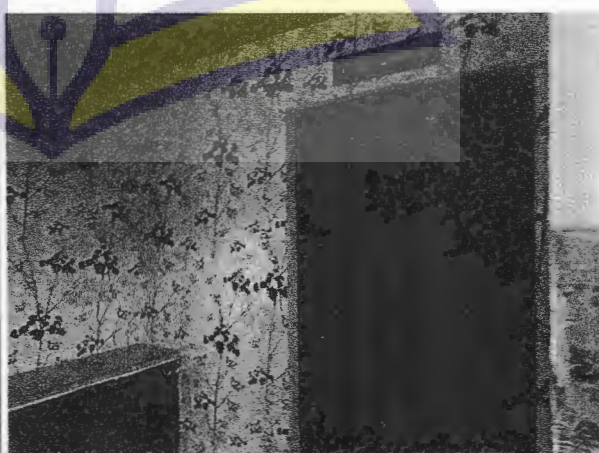
(Tempat Pelayanan Terpadu (TPT) dan *Help Desk*)



(Aplikasi Pemberkasan dan Ruang Berkas)



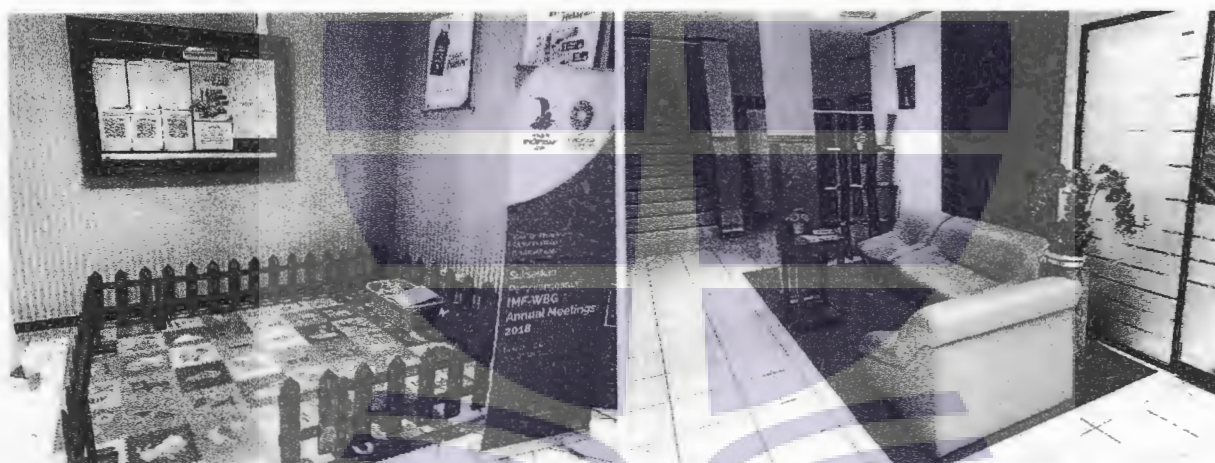
(Aplikasi Monitoring Permohonan)



(Ruang Ramah Pajak dan Ruang Laktasi)



(Alat Bantu Kesehatan dan Parkir Khusus Disabilitas)



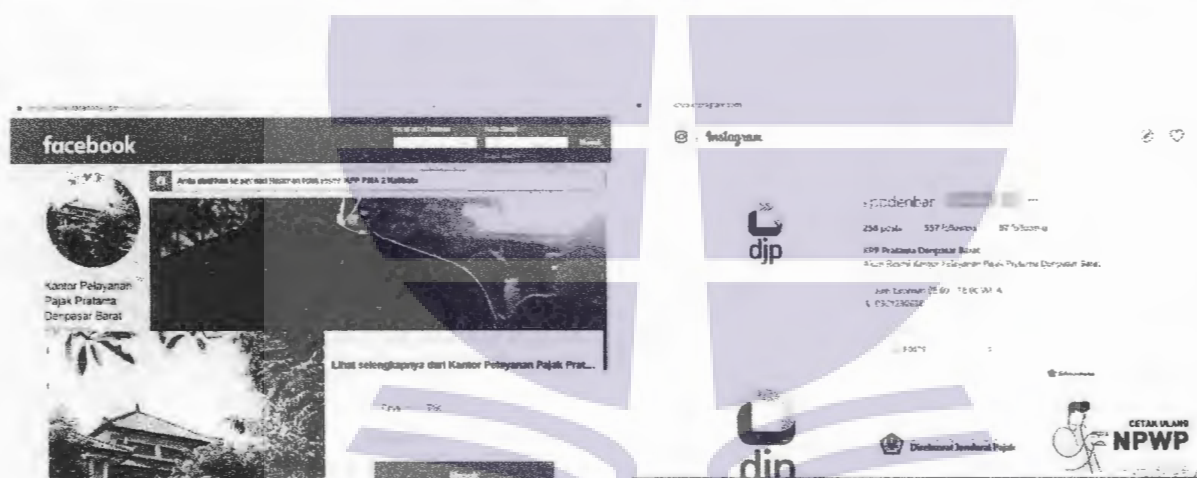
(Ruang Bermain Anak dan Pojok Baca)



(Mini ATM Billing dan QR Code)



(SMS Blast dan Denbar Chatting)



(Akun Facebook dan Instagram)



(Akun Twitter dan Saluran Youtube)



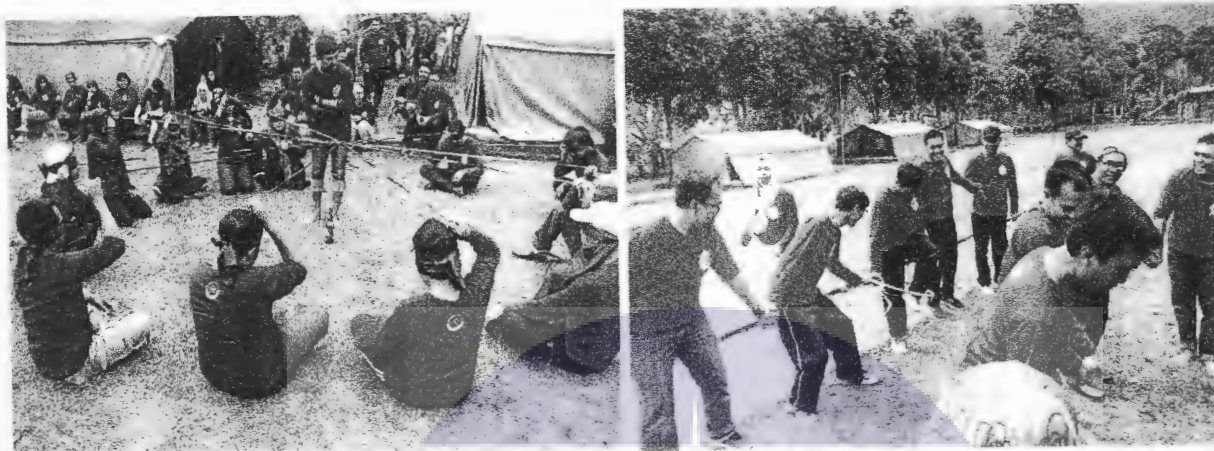
(In House Training dan Bimbingan Teknis)



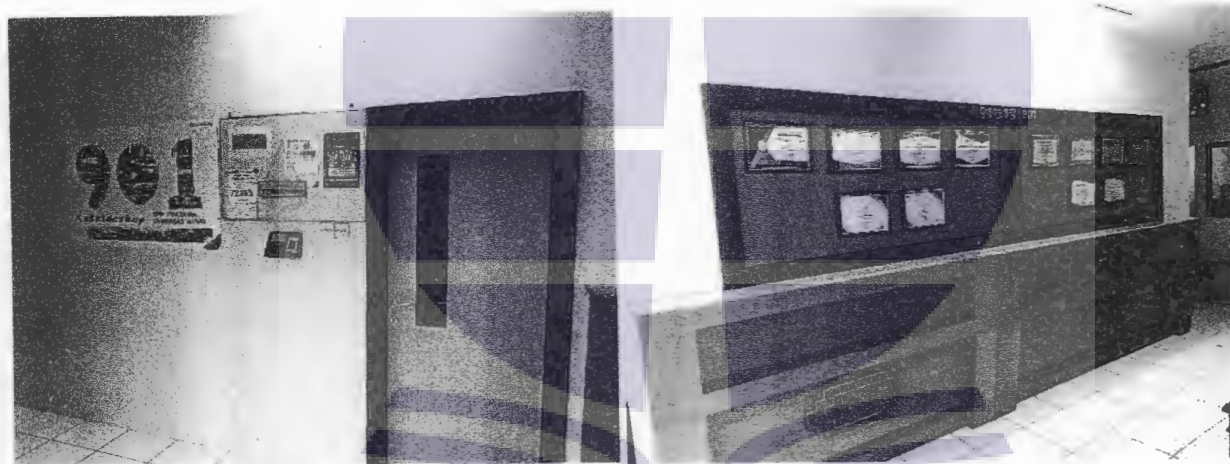
(Sosialisasi Perpajakan)



(Kelas Pajak dan Talkshow)



(Internal Corporate Value ICV)



(Papan Pengumuman dan Penghargaan)



(Pos Satpam dan Ruang Terbuka)