

# EVALUASI PELAYANAN PRIMA DALAM PERPAJAKAN (STUDI PADA KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA MALANG UTARA DAN MALANG SELATAN)

Nur Esa Febrica Hary

Kertahadi

Riyadi

(PS Perpajakan, Jurusan Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya)

Email : [10503040711006@mail.ub.ac.id](mailto:10503040711006@mail.ub.ac.id)

## ABSTRACT

*Excellent service is one of the goals of modernization in the Directorate General of Taxation environment. In order to give the best service from the taxpayer is expected to be a motivation for each tax office to fix the service. Excellent service is the best service in accordance with the standards held by each organization. Pratama tax service offices as spearheads in the tax services should pay attention to matters relating to excellent service such as ability, attitude, appearance, attention, action and responsibility. The purpose of this research is to describe how the service provided by the Pratama tax service office and evaluate the implementation of excellent service Pratama tax services office. This study aims to describe and evaluate the excellent service in taxation based on each office in Pratama Tax Service Office of North Malang and Pratama Tax Service Office of South Malang. The method for this study is descriptive research with quantitative approach using a questionnaire survey to taxpayers that registered in each tax office. The results showed, each Pratama tax office has excellent service indicators criteria that used in this research. Responsibility indicator is the highest average value of which is 4.440; 4.240; 4.270 for each item. The lowest average value of the indicator is Attention in the third question item, the score is 3.680. To simplify monitoring the implementation of excellent service each tax services offices Pratama create a road map, to identify gaps that make each of these offices have not yet reached the whole excellent service then intervene them and fix it*

**Keywords:** *Excellent Service, Pratama Tax Service Office, Evaluate*

## PENDAHULUAN

Sudah saatnya untuk memberikan pelayanan yang melebihi dari apa yang diharapkan pemangku kepentingan, pelayanan seperti ini biasa disebut dengan pelayanan prima. Pelayanan prima dalam Lembaga Administrasi Negara-Republik Indonesia 2004 adalah pelayanan yang sangat baik dan atau pelayanan yang terbaik sesuai dengan standart yang berlaku atau dimiliki oleh instansi yang member pelayanan sehingga mampu memuaskan pihak yang dilayani (pelanggan). Pelayanan prima adalah kepedulian kepada pelanggan dengan memberikan layanan terbaik untuk memfasilitasi kemudahan pemenuhan kebutuhan dan mewujudkan kepuasannya, agar mereka selalu loyal kepada organisasi (Barata, 2004:31).

Keberhasilan dalam mengembangkan dan melaksanakan pelayanan prima tidak terlepas dari kemampuan dalam pemilihan konsep pendekatannya. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan konsep seperti penyelarasan faktor-faktor dari Barata (2004:31) yakni *Ability* (kemampuan), *Attitude* (Sikap), *Apperance* (Penampilan), *Attention* (Perhatian), *Action* (Tindakan), dan *Accountability* (Tanggung Jawab).

Peneliti menggunakan konsep ini sebagai pendekatan dalam penelitiannya karena konsep tersebut sesuai dengan apa yang hendak diteliti peneliti, konsep tersebut dapat digunakan dalam

menilai pelayanan prima dari sisi aparat pelayanan yang memberikan pelayanan kepada wajib pajak dinilai dari kemampuan dalam memberikan pelayanan, sikap pada saat melayani, penampilan dan perhatian yang di tampilkan, tindakan dan tanggung jawab yang dilakukan saat melayani wajib pajak.

Alasan peneliti memilih KPP Malang Utara dan KPP Malang selatan untuk dijadikan sebagai lokasi penelitian adalah karena sebelumnya KPP Malang Utara pernah diadakan penelitian yakni pada tahun 2010, 2012 dan 2013. Pada ketiga tahun tersebut para peneliti menggunakan konsep pendekatan *ServQual* yang di paparkan Oleh Berry Zeithaml dan Parasuraman yakni *Tangible*, *Reability*, *Responsive*, *Assuramce*, dan *Emphaty*. Sementara di KPP Malang Selatan penelitian yang mengangkat tentang kualitas pelayanan ditahun 2013 oleh 2 peneliti menggunakan konsep *ServQual* seperti 3 peneliti sebelumnya.

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan dan menggambarkan mengenai kualitas pelayanan dalam hal ini kualitas pelayanan prima dalam sektor publik yaitu perpajakan dan bagaimanakah pelayanan yang diberikan sehingga kepuasan pelanggan dapat tercapai sesuai dengan yang ditetapkan oleh pemerintah.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Evaluasi

Evaluasi adalah sebuah kegiatan pengumpulan data atau informasi, untuk dibandingkan dengan kriteria, kemudian diambil kesimpulan. Kesimpulan inilah yang disebut sebagai hasil evaluasi (Arikunto, 2010:36). dalam evaluasi menuntut pesyaratan yaitu adanya kriteria, tolak ukur, atau standar yang digunakan sebagai pembanding data yang diperoleh, setelah data tersebut diolah dan merupakan kondisi nyata dari objek yang diteliti.

### Pelayanan Prima

Awalnya konsep pelayanan prima timbul dari kreativitas para pelaku bisnis yang kemudian diikuti oleh organisasi nirlaba dan instansi Pemerintah, budaya layanan prima dapat dijadikan acuan dalam berbagai aspek kehidupan. Keberhasilan dalam mengembangkan dan melaksanakan pelayanan prima tidak terlepas dari kemampuan dalam pemilihan konsep pendekatannya. Ada yang mengembangkan pola pelayanan prima berdasarkan konsep A3, yaitu *Attitude* (sikap), *Attention* (Perhatian) dan *Action* (Tindakan), tetapi Barata menggunakan konsep lain seperti penyesuaian faktor-faktor *Ability* (kemampuan), *Attitude* (Sikap), *Appearance* (Penampilan), *Attention* (Perhatian), *Action* (Tindakan), dan *Accountability* (Tanggung Jawab) (Barata, 2004:31).

### Kinerja Pelayanan Perpajakan

Pelayanan pajak merupakan produk pelayanan dari instansi pemerintah yang khusus berkewenangan mengurus masalah pajak yaitu Direktorat Jenderal Pajak. Sebagaimana sudah dijelaskan dibagian sub-bab Pelayanan Perpajakan Sebagai Pelayanan Publik, pelayanan yang diberikan oleh Direktorat Jenderal Pajak, tentu berbeda dengan pelayanan yang diberikan oleh organisasi atau badan usaha yang berorientasi laba.

Perbedaan ini dikarenakan, Direktorat Jenderal Pajak salah satu instansi pemerintah yang memiliki tugas menghimpun penerimaan dari sektor pajak berkewajiban untuk memberikan pelayanan yang optimal guna tercapainya target penerimaan negara dalam sektor pajak. Selain itu perbedaan ini juga disebabkan adanya sistem perpajakan *self assessment* yang dijalankan di Indonesia, yang memiliki unsur-unsur sebagai berikut:

1. Unsur otomatis, dimana wajib pajak akan secara otomatis menghitung, membayar dan melaporkan sendiri

pajak-pajak yang terhutang dalam suatu periode tertentu.

2. Unsur ditegakkannya hukum, dimana adanya sifat dapat dipaksakan, dengan pemberian sanksi jika undang-undang dan peraturan yang mengaturnya dilanggar.
3. Unsur kekuasaan, dimana kekuasaan dapat digunakan untuk menjamin ditaatinya semua hukum dan peraturan-peraturannya.

Namun demikian, Direktorat Jenderal Pajak tidak menutup mata terhadap pentingnya pelayanan berkaitan dengan kualitas pelayanan (umum). Kinerja pelayanan yang baik akan memungkinkan diperolehnya manfaat ganda apabila dikombinasikan dengan unsur-unsur *self assessment*, sehingga penerimaan pajak secara maksimal dapat tercapai

### Kantor Pelayanan Pajak Pratama

Kantor pelayanan pajak pratama mengelola wajib pajak menengah kebawah yakni jenis badan diluar yang telah dikelola di kantor pelayanan pajak wajib pajak Besar dan KPP Madya serta orang pribadi. Di KPP Pratama ada kegiatan ekstensifikasi wajib pajak, sehingga jumlah wajib pajaknya dapat selalu bertambah seiring dengan penambahan orang pribadi yang memperoleh penghasilan diatas penghasilan tidak Kena Pajak (PTKP) atau melakukan kegiatan usaha di wilayah kerjanya. Dengan demikian, jenis wajib pajak yang dikelola terdiri atas orang pribadi, badan, maupun sebagai pemotong atau pemungut pajak (seperti bendaharawan instansi pemerintah). Jenis pajak yang dikelola semuanya, yakni PPh, PPn, PPnBM, bea Materai, PBB dan BPHTB. Kedudukannya berada di semua kantor wilayah di tanah air, kecuali di kantor wilayah wajib pajak besar dan kantor wilayah Jakarta khusus.

Berdasarkan kegiatan di atas. Karakteristik KPP Pratama adalah :

1. Merupakan penggabungan dari tiga unit kantor pajak sebelumnya, yaitu KPP, KPPBB, dan Kantor Pemeriksaan dan Penyidikan Pajak;
2. Struktur Organisasi umumnya sama dengan KPP WP Besar dan KPP Madya, hanya dengan penambahan satu seksi yaitu seksi ekstensifikasi Perpajakan;
3. Sistem administrasi Perpajakan yang digunakan merupakan gabungan Sistem Informasi DJP (SIDJP) dan Sistem Manajemen Informasi Objek Pajak (SISMIOP)
4. Mengadministrasikan seluruh jenis pajak yang dikelola DJP ( PPh, PPn, PPnBM, Bea Materai, PBB dan BPHTB); dan

5. *Account Representative* (AR) ditugaskan untuk mengawasi wilayah tertentu atau Wajib Pajak tertentu yang berada dalam wilayah Kerja KPP yang bersangkutan

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Dalam kegiatan penelitian ini peneliti hanya memotret apa yang terjadi pada diri objek atau wilayah yang diteliti, kemudian memaparkan apa yang terjadi dalam bentuk laporan penelitian. Peneliti tidak mengubah, menambah, atau mengadakan manipulasi terhadap objek atau wilayah penelitian.

Dalam penelitian ini lokasi yang digunakan untuk melaksanakan penelitian adalah Kantor Pelayanan Pajak yang berada di Kota Malang, yakni Kantor Pelayanan Pajak Pratama Malang Utara yang beralamat di Jalan Jaksa Agung Suprpto no.29-31 Malang. dan Kantor Pelayanan Pajak Malang Selatan yang beralamat di Jalan Merdeka Utara No 3 Malang. Situs penelitian dalam penelitian ini adalah bagian Pelayanan dalam Kantor Pelayanan Pajak Pratama Malang Utara dan Kantor Pelayanan Pajak Malang Selatan.

Populasi yang diambil dalam penelitian ini adalah wajib pajak yang terdaftar di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Malang Utara & Kantor Pelayanan Pajak Paratama Malang Selatan yang telah menikmati fasilitas kemudahan layanan yang telah ditawarkan oleh pihak Direktorat Jendral Pajak sehingga mereka bisa memenuhi kriteria yang di inginkan oleh peneliti. Jumlah Populasi dalam penelitian ini adalah 170.537 wajib pajak dengan rincian (76.255 merupakan wajib pajak Kantor Pelayanan Pajak Pratama Malang Utara , 94.282 merupakan wajib pajak Kantor Pelayanan Pajak Malang Selatan). Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 100 sampel peneliti membagi sampel tersebut yakni 50 sampel untuk Kantor pelayanan pajak pratama Malang Utara dan 50 sampel untuk kantor pelayanan pajak Malang Selatan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengujian Instrument

Berikut ini adalah tabel hasil pengujian instrument

Tabel 1 Hasil Uji Validitas

Indikator	Item	rhitung	Sig.	Keterangan
Ability X1	X1.1	0,597	0,000	Valid
	X1.2	0,842	0,000	Valid
	X1.3	0,820	0,000	Valid
	X1.4	0,657	0,000	Valid
	X1.5	0,743	0,000	Valid
Attitude X2	X2.1	0,784	0,000	Valid
	X2.2	0,882	0,000	Valid
	X2.3	0,876	0,000	Valid
Appearance X3	X3.1	0,834	0,000	Valid
	X3.2	0,699	0,000	Valid
	X3.3	0,882	0,000	Valid
Attention X4	X4.1	0,747	0,000	Valid
	X4.2	0,794	0,000	Valid
	X4.3	0,802	0,000	Valid
	X4.4	0,784	0,000	Valid
	X4.5	0,825	0,000	Valid
Action X5	X5.1	0,871	0,000	Valid
	X5.2	0,890	0,000	Valid
	X5.3	0,861	0,000	Valid
Accountabil ity X6	X6.1	0,807	0,000	Valid
	X6.2	0,876	0,000	Valid
	X6.3	0,833	0,000	Valid

Tabel 2 Hasil Uji Reliabilitas

Indikator	Alpha Cronbach	Keterangan
<i>Ability</i>	0,766	Reliable
<i>Attitude</i>	0,804	Reliable
<i>Apperance</i>	0,734	Reliable
<i>Attention</i>	0,847	Reliable
<i>Action</i>	0,844	Reliable
<i>Accountability</i>	0,787	Reliable

Dari hasil kuesioner pada distribusi frekuensi jawaban responden diketahui bahwa indikator Tanggung Jawab memiliki skor tertinggi di setiap item pertanyaanya dan rata-rata skor indikator ini merupakan rata-rata skor tertinggi yakni 4,31. Hal menunjukan bahwa petugas di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Malang Utara dan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Malang Selatan sangat bertanggung jawab terhadap kerahasiaan data milik wajib pajak, Petugas di kantor pelayanan pajak sangat menjaga kerahasiaan informasi data pajak wajib pajak alamat dan informasi yang sangat pribadi lainnya dan responden setuju bahwa petugaslah yang bertanggung jawab atas kenyamanan dan kemudahan pelayanan ,petugas pajak di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Malang Utara dan Malang Selatan senantiasa memberikan penjelasan dan arahan yang jelas dan memberikan kemudahan klarifikasi/pengaduan kesalahan pengisian SPT dan kewajiban perpajakan lainnya. Hal tersebut dilakukan demi mewujudkan citra perpajakan yang baik dan penuh tanggung jawab.

Pada indikator Kemampuan dari hasil distribusi frekuensi jawaban reponden diketahui bahwa rata-rata skor indikator ini adalah sebesar 3,984 hal tersebut menunjukan bahwa wajib pajak setuju jika petugas yang berada dimeja pelayanan memiliki kemampuan yang baik dalam berkomunikasi, petugas mampu melakukan komunikasi yang efektif dan efisien dengan wajib pajak, memberikan informasi secara jelas dan lengkap sehingga wajib pajak dapat mengerti dengan baik. Petugas yang menerima SPT yang telah diisi oleh wajib pajak juga memiliki pengetahuan yang cukup luas tentang seluk-beluk SPT tersebut sehingga memudahkan wajib pajak ketika ingin bertanya tentang hal-hal yang masih membingungkan terkait dengan cara pengisian SPT, hal tersebut mampu membangkitkan motivasi wajib pajak dalam menyelesaikan kewajiban perpajakannya karna wajib pajak diberikan penjelasan secara langsung. Petugas yang berada dimeja help desk juga menguasai informasi perpajakan dengan

sangat baik apabila petugas di TPT belum bisa memberikan wajib pajak jawaban yang memadai maka petugas help desk akan mengarahkan wajib pajak ke petugas lain yang lebih berwenang sesuai kebutuhan wajib pajak tersebut.

Untuk indikator Sikap dari hasil distribusi frekuensi jawaban responden diketahui bahwa rata- rata skor indikator ini adalah sebesar 4,02. Hal ini menunjukan bahwa wajib pajak setuju jika petugas sangat teliti dan hati-hati dalam kegiatan pelayanan yang dilakukan ,mendengarkan dengan baik apa yang diutarakan wajib pajak. Professional dengan tidak membedakan SARA , tidak melakukan aktivitas lain seperti menjawab telfon, makan dan minum saat jam pelayanan . Serta memberikan pelayanan yang cepat sehingga wajib pajak dapat menyelesaikan administrasi perpajakan tepat pada waktunya, apabila masih terdapat layanan yang perlu dilakukan konfirmasi sehingga wajib pajak tidak menunggu terlalu lama, petugas dapat meminta nomor telpon tamu untuk dapat dihubungi kembali.

Pada indikator Penampilan hasil distribusi frekuensi jawaban responden menunjukan bahwa nilai rata-rata skor indikator ini adalah sebesar 3,89. Hal tersebut menegaskan bahwa wajib pajak setuju jika petugas di kantor pelayanan pajak pratama Malang Utara dan Malang Selatan dalam menghadapi wajib pajak selalu berpikir positif, tampil energik dan penuh semangat, hormat dan rendah hati terhadap wajib pajak. Berpakaian bersih, rapi sopan dan menarik, menggunakan kartu identitas pegawai, bersepatu. Melayani dengan senantiasa menghargai para wajib pajak sebagai pihak yang paling penting dalam kegiatan ini, bersikap ramah dengan memberikan 3 S (senyum,salam,sapa), menyapa wajib pajak yang datang dengan menanyakan (selamat pagi/siang/sore, apa ada yang bisa kami bantu). Hal ini harus terus dipertahankan guna memperoleh kesan baik dimata wajib pajak.

Untuk indikator Perhatian diketahui hasil distribusi frekuensi jawaban reponden menunjukan bahwa rata-rata skor indikator indikator ini adalah 3,89. Hal ini berarti bahwa wajib pajak setuju jika petugas mendengarkan setiap keluhan dan saran yang diberikan oleh wajib pajak,perhatian dengan kebutuhan wajib pajak dalam hal pelayanan jika ada yang kurang paham dalam melakukan kewajiban perpajakannya, memberikan *feedback* apabila wajib pajak telah menyelesaikan kewajibannya, memberikan fasilitas tambahan saat masa pelaporan SPT Tahunan guna memberikan

pelayanan yang terbaik bagi wajib pajak kantor pelayanan pajak pratama Malang Utara dan Malang Selatan.

Dari indikator Tindakan dari hasil distribusi frekuensi jawaban responden menunjukkan bahwa rata-rata skor indikator ini adalah 3,97. Hal ini menunjukkan bahwa wajib pajak setuju jika petugas memberikan kemudahan dalam hal prosedur/tata cara pelayanan, untuk lebih meyakinkan wajib pajak petugas menggunakan brosur/leaflet/buku petunjuk teknis pelayanan. Petugas menggunakan fasilitas teknologi informasi guna memenuhi kebutuhan pelayanan sesuai dengan standar pelayanan minimal satu software peraturan perpajakan (*Tax Knowledge Base*) telah diinstall di komputer TPT. Kantor pelayanan pajak pratama Malang Utara dan Malang Selatan juga memberikan informasi berupa pemberitahuan atau pengumuman kepada wajib pajak sehingga dapat menjangkau ke seluruh wilayah kerja masing-masing KPP.

Hasil analisa ini dapat diambil kesimpulan bahwa wajib pajak sebagai *stake holder* dalam kegiatan perpajakannya memiliki pertimbangan terhadap pelayanan yang mereka inginkan, pertimbangan tersebut dapat memicu alasan dan motivasi wajib pajak dalam melaksanakan kegiatan administrasi perpajakannya. Berdasarkan hasil dari penjelasan indikator-indikator diatas maka dapat diambil kesimpulan jika Kantor Pelayanan Pajak Pratama Malang Utara dan Kantor Pelayanan Pajak Malang Selatan telah menerapkan Pelayanan Prima dalam kegiatan pelayanannya hal ini diperkuat dengan hasil perhitungan rata-rata skor untuk variable pelayanan prima dari penelitian ini adalah sebesar 4,79. Kantor Pelayanan Pajak Pratama Malang Utara dan Malang Selatan dapat mengetahui bentuk pelayanan yang diinginkan oleh wajib pajak, sehingga wajib pajak akan memperoleh kepuasan dari pelayanan yang diberikan karena sesuai dengan kebutuhan dan keinginan mereka. Secara umum dari semua indikator yang digunakan sebagai tolak ukur dalam penelitian ini, kantor pelayanan pajak pratama Malang Utara dan Malang Selatan telah memenuhi kriteria-kriteria pelayanan prima, namun masih ada jawaban-jawaban responden yang kurang setuju di indikator tertentu yang diharapkan bisa mendapatkan perbaikan dan perhatian khusus di masing-masing KPP guna menjaga citra perpajakan. Pelayanan yang diberikan menentukan citra masing-masing KPP dimata wajib pajak, kantor pelayanan pajak pratama Malang Utara dan Malang Selatan harus memperhatikan pelayanan yang

diberikan kepada wajib pajak hal ini bertujuan untuk menciptakan dan meningkatkan kepuasan pelanggan, dengan memberikan pelayanan yang prima berarti kantor pelayanan pajak pratama Malang Utara dan Malang Selatan memiliki itikad yang baik terhadap wajib pajak dengan memberikan pelayanan yang tidak hanya sekedar pelayanan, namun pelayanan prima.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Dari hasil penelitian dan analisis data yang telah dilakukan oleh penulis maka dapat ditarik kesimpulan berdasarkan rumusan masalah bahwa :

1. Pelayanan di kantor pelayanan pajak pratama Malang Utara dan Malang Selatan di bagi menjadi 2 area yakni *public area* (area umum) dan *restricted area* (area terbatas). Pada area umum, wajib pajak boleh dengan bebas keluar masuk tanpa menggunakan atribut tertentu untuk mendapatkan pelayanan perpajakan yang baik sesuai dengan standart mutu pelayanan. Pada area terbatas pihak-pihak yang tidak berkepentingan tidak diperbolehkan secara bebas keluar masuk dalam area tersebut untuk mendapatkan pelayanan perpajakan. Wajib pajak yang memerlukan pelayanan pada *restricted area* harus memenuhi syarat-syarat tertentu. Untuk pegawai yang berhubungan langsung dengan wajib pajak harus menjaga sopan santun dan perilaku, ramah, tanggap, cermat dan cepat, serta tidak mempersulit pelayanan, bersikap hormat dan rendah hati terhadap tamu, selalu berpakaian rapi dan bersepatu, selalu bersikap ramah, memberikan 3 S (senyum, salam, sapa), mengenakan kartu identitas pegawai di dada, menyapa tamu yang datang dengan menanyakan (misalnya, "selamat pagi/siang/sore, apa ada yang bisa kami bantu pak/bu?"), mendengarkan dengan baik apa yang diutarakan oleh wajib pajak, tidak melakukan aktivitas lain misalnya menjawab telfon, makan dan minum atau mendengarkan musik (melalui *headphone/earphone*) saat memberikan pelayanan

2. Dari hasil penelitian yang dilakukan secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa kantor-kantor pelayanan pajak pratama yang berada di kota Malang yaitu Malang Utara dan Malang Selatan telah memenuhi standart pelayanan prima yang diukur menggunakan teori barata yakni kemampuan, sikap, perhatian, tindakan, penampilan. Hal tersebut dapat dilihat dari hasil penyebaran kuesioner yang telah diolah menggunakan spss menghasilkan bahwa jawaban "Setuju" mendominasi hasil kuesioner tersebut/ dari hasil pengamatan penulis saat melakukan penyebaran kuesioner di kantor pelayanan pajak pratama terkait penulis turut merasakan beberapa kenyamanan seperti yang dirasakan wajib pajak seperti keramahan para petugas dan sigapnya petugas dalam menanggapi keluhan atau problem yang dimiliki wajib pajak. Namun, dalam beberapa hal mungkin masih harus memerlukan perhatian khusus bagi kantor pelayanan pajak pratama ini diantaranya masih ada beberapa wajib pajak yang kadang kurang mengerti kewajiban perpajakan yang seharusnya dilakukan dan petugas yang berada di meja tempat pelayanan terpadu dilaksanakan sedang dalam mood yang kurang baik sehingga terkadang menghasilkan pelayanan yang agak kurang mengenakan hati bagi wajib pajak, meski petugas telah melakukan pelayanan sesuai dengan prosedur namun hal-hal yang sangat manusiawi seperti "*bad mood*",terlalu lelah, dapat berdampak kurang baik untuk citra pelayanan di kantor pelayanan pajak pratama, mengingat petugas di meja pelayanan lah yang menjadi ujung tombak citra pelayanan pajak.

#### Saran

1. Sebaiknya jumlah petugas TPT di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Malang Utara disesuaikan dengan ketersediaan meja, karena akan menimbulkan persepsi di wajib pajak bahwa petugas TPT selalu tidak lengkap padahal memang jumlah petugas tidak sebanyak jumlah meja pelayanan yang disediakan.
2. Adanya shift untuk petugas yang langsung bertemu dan melayani WP saat penyampaian SPT Tahunan, agar meminimalisir kelelahan sehingga tak lagi memperhatikan 3 S (Senyum, salam,sapa)
3. Sebaiknya Kantor Pelayanan Pajak Pratama Malang Utara dan Malang Selatan aktif melakukan pelatihan dan

pengawasan terhadap penerapan Pelayanan Prima bagi seluruh petugas yang berada di TPT guna menjaga citra kualitas pelayanan prima tersebut

4. Kantor Pelayanan Pajak Pratama Malang Utara dan Malang Selatan sebaiknya aktif melakukan evaluasi kinerja Pelayanan. Evaluasi diperlukan untuk menilai pencapaian kinerja selama ini untuk kemudian dilakukan langkah-langkah perbaikan, sarana untuk bertukar pikiran antara petugas/karyawan dengan atasan atau unit kerja dalam menciptakan *team working* yang solid.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Barata, Atep Adya. 2004. *Dasar-dasar Pelayanan Prima*. Jakarta : PT. Elex Media Komputindo
- Arikunto, Suharsimi.2010. *Prosedur Penelitian (Suatu Pendekatan Praktik)*. Jakarta: Rineka Cipta
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*.Bandung:Alfabeta