



## PENYULUH PAJAK: PENERAPAN *CUSTOMER BASED ORIENTED SERVICES* DI DIREKTORAT JENDERAL PAJAK

Agustinus Imam Saputra

Direktorat Jenderal Pajak, Kementerian Keuangan, Email: agustinusimam.saputra@gmail.com

### INFO ARTIKEL

#### SEJARAH ARTIKEL

Diterima Pertama  
08 Maret 2021

Dinyatakan Dapat Dimuat  
08 Juli 2022

#### KATA KUNCI:

Nordstrom  
kepuasan pelanggan  
penyuluh pajak  
DJP

### ABSTRAK

Penelitian ini mencoba mengelaborasi strategi dalam mengutamakan kualitas layanan dan kepuasan pelanggan di Nordstrom.Co sebagai cerminan dari sektor swasta terkemuka. Lebih lanjut, studi tersebut ingin membawa dan mengadaptasi pencapaian Nordstrom ke sektor publik, khususnya untuk otoritas perpajakan Indonesia, Direktorat Jenderal Pajak (DJP). Apalagi, pada tahun 2020 sudah terbit peraturan tentang fungsional penyuluh pajak di DJP. Karena kepuasan pelanggan meningkatkan kesadaran untuk memenuhi kewajiban pajak secara sukarela, penelitian ini penting untuk memberdayakan tenaga penyuluh pajak. Studi ini menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif. Data penelitian diperoleh dari tinjauan dokumen dan regulasi. Pelajaran penting dari perusahaan swasta terkemuka dalam penerapan strategi layanan pelanggannya ialah perekrutan individu yang tepat, karyawan yang berdaya, dan memotivasi karyawan. Selain itu, perlu dilakukan pengukuran terhadap keberhasilan pelayanan yang berorientasi pada pelanggan di DJP. Organisasi dapat mengacu pada kisah sukses Nordstrom sebagai praktik terbaik (*best practice*) dalam pencapaian kepuasan pelanggan. Penelitian ini dapat menjadi pemicu penelitian lebih lanjut di semua bidang sektor publik tentang pelayanan berbasis kepuasan pelanggan.

*This study attempts to elaborate on the strategy of service quality and customer satisfaction at Nordstrom as a reflection of the leading private sector. Furthermore, the study wants to bring and adapt Nordstrom's achievements to the public sector, especially for the Indonesian tax authority, Directorate General of Taxes (DJP). Moreover, in 2020, a regulation on tax counselor personnel at the DJP has been issued. Since customer satisfaction increases awareness of fulfilling tax obligations voluntarily, this study is critical to empower tax counselor personnel. It uses descriptive qualitative research methods. Research data were obtained from document and regulation review. Essential lessons from a leading private company for its customer services strategy, are the right people, empowered employees, dan motivating employees. Furthermore, it is necessary to measure the success of customer-based-oriented services at DJP. The organization should refer to the success story of Nordstrom as best practice in satisfying customers. This research can be a trigger of further research in all areas of the public sector regarding customer satisfaction-based services.*

## 1. PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Pada Tahun 2020, Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (MPRB) Menerbitkan Peraturan No 49 (2020a) dan 50 (2020b) tentang Jabatan Fungsional Penyuluh Pajak dan Asisten Penyuluh Pajak. Peraturan ini membuka lembaran baru bagi Direktorat Jenderal Pajak (DJP) menjadi institusi publik yang berorientasi pada customer, dalam hal ini adalah wajib pajak (WP). WP menjadi rekan bagi DJP dalam upaya ikut serta mendukung pembangunan bangsa dan negara melalui penghimpunan pajak.

Penyuluh pajak akan memegang peran vital bagi terwujudnya kepatuhan WP secara sukarela. Institusi pajak bukan hanya mengedepankan "*coercive approach*", namun juga menjalankan "*persuasive*

*approach*" untuk pemungutan pajak negara. Bahkan, semangat dalam peraturan MPRB tentang penyuluh pajak tersebut lebih mengedepankan penjelasan, pelayanan dan pendampingan kepada para patriot bangsa, pembayar pajak.

Berdasarkan buku *Consent, Dissent, and Patriotism* oleh Margaret Levi (1997) warga negara bersedia terlibat dalam "*contingent consent*" dilandasi oleh dua faktor, yaitu kepercayaan kepada pemerintah dan keyakinan bahwa orang lain melakukan hal yang sama. Oleh sebab itu, akan timbul kesediaan untuk membayar pajak secara sukarela dengan bertumpu pada kapasitas pemerintah untuk memberikan layanan. Selain itu, pemerintah harus mampu untuk menjamin terealisasinya kepatuhan dari WP. Pemerintah dapat melakukan *enforcement* kepada

wajib pajak yang tidak patuh sehingga tercipta keadilan dan kesetaraan. Kepuasan akan layanan pemerintah dapat dibagi menjadi dua kategori, yaitu kepuasan dalam arti luas yang dapat diartikan dengan pengalokasian belanja pemerintah dari uang pajak yang sesuai dengan ekspektasi. Kemudian, kepuasan dalam arti sempit, yaitu kepuasan yang dirasakan WP terhadap pelayanan yang diberikan oleh otoritas perpajakan, DJP.

DJP harus siap merespon tuntutan WP sebagai *customer* atas layanan yang diberikan kepada mereka. Petugas pajak bukan hanya harus memberikan pelayanan yang optimal, namun juga memberikan penerangan (penyuluhan) akan fungsi pajak dan alokasinya bagi pembangunan nasional. Sehingga, WP sebagai bagian dari masyarakat Indonesia mengetahui penggunaan uang pajak yang mereka bayarkan kepada negara. Pada poin ini, peranan penyuluh pajak terlihat semakin penting sebagai kepanjangan tangan DJP untuk merangkul WP dalam bersama-sama membangun bangsa. Menggaungkan pajak sebagai milik masyarakat Indonesia yang didistribusikan kembali bagi kesejahteraan bersama.

Otoritas perpajakan sebagai bagian dari sektor publik dapat menerapkan pendekatan *New Public Management* (NPM) dalam menjalankan proses bisnisnya. Filosofi dan konsep NPM berasal dari dua sumber utama. Salah satunya dari praktik manajerial sektor swasta, yang dikenal sebagai 'manajerialisme'. Kedua, sudut pandang dari bidang ekonomi, antara lain terutama teori pilihan publik, teori keagenan dan teori biaya transaksional, (Boston et al., 1996; Hughes, 1998). Ideologi manajerialisme adalah bahwa manajemen yang lebih baik menawarkan masyarakat peluang terbaik untuk sukses materi. Diyakini bahwa prinsip dan praktik manajemen sektor swasta sama-sama dapat diterapkan pada lembaga publik (Atreya & Armstrong, 2002). Sedangkan dari sudut pandang ekonomi, berbagai kegiatan pengurangan peran pemerintah, perampingan, pemotongan biaya, pengenalan model Lembaga struktur, pemisahan pembeli dan penyedia, memperkenalkan mekanisme pasar, desentralisasi otoritas manajemen, manajemen kinerja, dan perhatian yang lebih besar pada kualitas dan respons pelanggan menjadi fokus banyak negara maju untuk membuat pemerintah efektif dan responsif terhadap permintaan warga (Atreya & Armstrong, 2002). Hood (1991), dikenal sebagai penemu NPM, mengusulkan NPM sebagai filosofi administratif bagi pemerintah, untuk berorientasi pada hasil dan produktif. Berdasarkan filosofi yang ditawarkan oleh NPM dan salah satu fungsi DJP untuk melakukan pelayanan dan penyuluhan kepada WP (di luar fungsi regulasi, pengawasan, pemeriksaan dan penegakan hukum), maka studi ini menggunakan entitas di sektor privat sebagai *best practice* untuk meningkatkan kualitas pelayanan di sektor publik.

Nordstrom telah sukses menerapkan pelayanan berbasis kepuasan pelanggan (Dodds, 1999; Kopelman et al., 2012; Solnet & Kandampully, 2008; Thompson et

al., 2013). Keberhasilan Nordstrom seharusnya dapat menginspirasi organisasi di sektor publik untuk dapat memiliki pencapaian yang sama. Kepuasan pelanggan menjadi atensi bagi organisasi baik di sektor privat dan publik (Hom, 2000). Studi ini mencoba untuk mengelaborasi strategi Nordstrom dalam mengoptimalkan pelayanan yang menghasilkan kepuasan pelanggan sebagai cerminan dari sektor privat. Selanjutnya, penulis ingin membawa dan mengadaptasi pencapaian Nordstrom ke sektor publik khususnya di organisasi DJP. Pada akhirnya, kepuasan pelanggan akan meningkatkan kesadaran memenuhi kewajiban perpajakan secara sukarela (Levi, 1997).

## 2. KERANGKA TEORITIS

### 2.1. Penyuluh Pajak

Fungsional penyuluh pajak dan asisten penyuluh pajak adalah pegawai negeri sipil (PNS) yang diberi tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak secara penuh oleh Pejabat yang Berwenang untuk melakukan penyuluhan perpajakan. Tugas jabatan penyuluh pajak yaitu melaksanakan kegiatan penyuluhan dan pengembangan penyuluhan di bidang perpajakan. Berdasarkan Perdirjen Pajak Nomor PER-03/PJ/2013 tentang pedoman penyuluhan pajak, penyuluhan perpajakan adalah suatu upaya dan proses memberikan informasi perpajakan kepada masyarakat, dunia usaha dan lembaga pemerintah maupun non-pemerintah (Republik Indonesia, 2013). Penyuluhan perpajakan bertujuan meningkatkan pengetahuan dan keterampilan perpajakan, serta mengubah perilaku masyarakat WP agar semakin paham, sadar, dan peduli dalam melaksanakan hak dan memenuhi kewajiban perpajakannya. Dari definisi dan uraian tugas, maka fungsional penyuluh memegang peran penting dalam meningkatkan keahlian WP dalam menghitung kewajiban perpajakannya, membayar secara suka rela, dan melaporkan secara tepat waktu. Oleh sebab itu, penerimaan negara diharapkan dapat meningkat karena meningkatnya kepatuhan formal dan material WP.

### 2.2. Customer Based Oriented Strategy

Kualitas layanan (*quality service*) dan kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) merupakan konsep yang sangat mirip di benak pelanggan, namun keduanya sangat berbeda (Cronin Jr & Taylor, 1992). Kualitas layanan adalah ukuran khusus sejauh mana layanan yang diberikan memenuhi ekspektasi pelanggan (Joewono & Kubota, 2007), sedangkan kepuasan adalah respons afektif keseluruhan terhadap perbedaan yang dirasakan antara harapan sebelumnya dan kinerja yang dirasakan (Oliver, 1999). Seperti yang dikonfirmasi oleh penelitian yang ada, persepsi kualitas layanan memiliki efek positif pada kepuasan pelanggan dan niat perilaku (de Oña et al., 2015; Oliver Richard, 1997). Meningkatkan kualitas layanan akan membuat organisasi sektor publik lebih produktif dan

membuat industri dalam negeri lebih kompetitif di pasar global (Cohen & Brand, 1993).

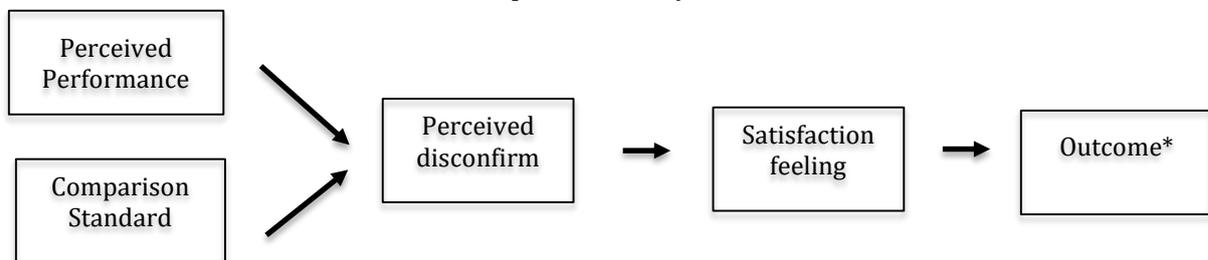
Kemudian, Aleman et al, (2018) menyatakan bahwa Sepuluh faktor yang menentukan kualitas layanan ialah sebagai berikut: (1) Reliabilitas: pekerjaan harus diselesaikan dengan baik, pada kesempatan pertama; (2) Daya tanggap: tugas harus dilakukan dengan cepat dan tepat waktu; (3) Kompetensi: pegawai publik harus memiliki kualifikasi untuk melaksanakan tugas yang diberikan kepada mereka; (4) Aksesibilitas: layanan harus nyaman dan mudah diperoleh; (5) Sopan santun: pengguna harus diperlakukan dengan ramah dan dengan perhatian penuh; (6) Komunikasi: pengguna harus ditangani dalam bahasa yang dapat dimengerti; (7) Kredibilitas: layanan dan penyedia harus jujur dan nyata; (8) Keamanan: keamanan fisik dan kerahasiaan harus dijamin; (9) Pemahaman: administrasi harus menyadari sudut pandang pengguna; (10) Prasarana fisik: lingkungan tempat layanan diberikan harus menyenangkan dan berkualitas baik. Sedangkan menurut Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 15 (2014), standar pelayanan adalah tolok ukur yang dipergunakan sebagai pedoman penyelenggaraan pelayanan dan acuan penilaian kualitas pelayanan sebagai kewajiban dan janji penyelenggara kepada masyarakat dalam rangka pelayanan yang berkualitas, cepat, mudah, terjangkau, dan terukur. Secara garis besar, factor penentu kualitas layanan pada sektor privat dan publik memiliki

kesamaan. Bila kualitas pelayanan di sektor privat diatur oleh masing-masing entitas, sektor publik di Indonesia secara jelas diatur oleh Peraturan perundangan yang mengikat ke seluruh instansi pemerintahan.

Lebih lanjut, beberapa dekade terakhir, baik sektor publik maupun swasta telah memberikan banyak perhatian pada konsep kepuasan pelanggan. Bahkan secara umum, setiap organisasi melakukan pengukuran kepuasan pelanggan (Hom, 2000). Sehingga keberhasilan pencapaian kepuasan pelanggan di sektor privat seharusnya dapat diadopsi oleh sektor pelayanan publik. Kepuasan adalah respon pemenuhan atas harapan konsumen. Ini adalah penilaian bahwa fitur produk atau layanan yang memberikan tingkat pemenuhan terkait ekspektasi yang menyenangkan (Richard, 1997). Kepuasan sangat berkaitan dengan perasaan seseorang. Pada sektor swasta, hal ini berada di benak pelanggan dan berbeda dari perilaku yang dapat diamati (Hom, 2000). Oleh sebab itu, konsep kualitas pelayanan di sektor swasta dapat diadaptasikan pada kualitas layanan yang diberikan oleh DJP.

Konsep kualitas layanan dan harapan ini mendasari banyak penelitian tentang kepuasan pelanggan selama dekade terakhir. Konsep tersebut bila diterapkan pada customer-oriented strategy akan menjadi hal yang menarik untuk dielaborasi. Perhatikan hal-hal berikut:

**Gambar 1. Konsep Kualitas Pelayanan dan Outcome**



Sumber: (Hom, 2000)

Terdapat lima poin dalam gambar 1 yang menjelaskan keterkaitan kualitas layanan yang diterima hingga respon akhir yang muncul oleh pelanggan. Outcome pada poin akhir bila dikaitkan dengan kualitas pelayanan DJP dapat berupa intensi membayar pajak, loyalitas, dan keluhan. Sehingga gambaran tahapan konsep adalah sebagai berikut. (1) Kinerja yang dirasakan, hal ini berbeda dari kinerja objektif atau teknis, namun dapat dirasakan negatif atau positif oleh WP walaupun tingkatan bisa berbeda-beda antar tiap individu (2) Standar perbandingan, poin ini dapat berasal dari berbagai sumber yang dapat sangat bervariasi menurut individu, situasi, dan jenis produk / layanan. (3) *Disconfirm* ialah evaluasi kinerja yang dirasakan menurut satu atau lebih standar perbandingan. *Disconfirm* dapat memiliki efek positif, efek negatif, atau efek netral. (4) Perasaan puas identik dengan pikiran, sikap individu. Konsumen mungkin

memiliki tingkat kepuasan yang berbeda untuk bagian yang berbeda dari pengalaman produk / layanan. (5) Hasil dari perasaan kepuasan mungkin melibatkan niat untuk membayar pajak dengan sukarela, memberikan pujian atas layanan serta membagikan pengalaman positif kepada pihak lain.

Pada sektor swasta, Nordstrom telah banyak diakui oleh banyak peneliti sebagai gambaran kesuksesan *customer based oriented services*. Kesuksesan Nordstrom disebabkan oleh filosofi perusahaan yang didorong oleh pelanggan. Selama bertahun-tahun, layanan pelanggan Nordstrom telah menjadi legendaris. (Kopelman et al., 2012). Nordstrom merupakan pemimpin layanan pelanggan. Dalam dunia penjualan *department store* yang menuntut margin rendah dan sangat kompetitif, Nordstrom telah mengubah standar layanan pelanggan yang ketat menjadi bisnis tahunan bernilai miliaran

Dollars (Dodds, 1999). Banyak contoh tentang cerita pengalaman pelanggan Nordstrom yang positif. Muncul istilah seperti "Cerita Nordy" dan "Nordstromisme" berasal dari perusahaan yang berorientasi pada pelanggan ini (Solnet & Kandampully, 2008). Kisah Nordstrom mengonfirmasi teori tentang layanan yang prima menghasilkan kepuasan pelanggan yang memicu loyalitas dan keuntungan finansial bagi perusahaan. Customer based oriented menjadi langkah nyata suatu organisasi untuk mencapai tujuan-keuntungan finansial-bagi sektor swasta.

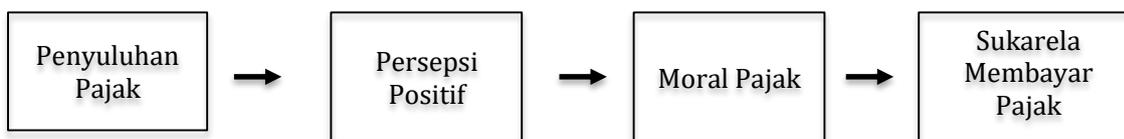
### 2.3. Niat Sukarela Membayar Pajak

Terdapat hubungan positif antara persepsi tentang penyediaan layanan publik yang memuaskan dan kesediaan untuk membayar pajak (Furnham, 1983; Glaser & Hildreth, 1999). Dengan kata lain, semakin banyak persepsi positif yang terjadi antara publik dan penyedia layanan, niat sukarela masyarakat untuk membayar pajak akan meningkat. Hubungan erat antara kepuasan dan niat menggunakan layanan di sektor privat terlihat dalam penelitian oleh Chou et al. (2014). Pelanggan yang mempersepsikan tingkat kualitas layanan yang lebih tinggi cenderung menjadi puas dan senang secara positif, serta untuk terus menggunakan layanan.

Ajzen (Ajzen, 1991) menyatakan bahwa niat perilaku adalah ukuran dari kekuatan kesediaan individu untuk melakukan perilaku tertentu. Semakin positif sikap individu, semakin kuat niat mereka untuk melakukan perilaku tertentu (Beck & Ajzen, 1991). Telah terbukti bahwa norma subjektif secara positif mempengaruhi niat berperilaku (Castanier et al., 2013). Oleh sebab itu, niat (seperti membayar pajak) diawali dari persepsi positif oleh WP. Anderson (2017) juga memiliki pandangan yang serupa bahwa kepercayaan yang lebih besar pada lembaga pemerintah memiliki efek positif pada kesediaan warga untuk membayar.

Kepatuhan pajak yang tinggi ialah dengan mengasumsikan adanya motivasi dari dalam untuk membayar pajak (Traxler, 2010). Torgler dan Schaffner (2008) menggunakan terminologi moral pajak untuk menggambarkan motivasi dalam diri seseorang untuk membayar pajak. Lebih lanjut mereka menemukan korelasi yang signifikan antara penghindaran pajak dan moral pajak. Terkait dengan kebijakan DJP, kegiatan penyuluhan pajak ditujukan untuk meningkatkan motivasi dari dalam diri WP dalam membayar pajak, sehingga tercipta moral pajak. Gambaran alur dari konsep moral pajak menjadi kepatuhan sukarela WP dapat terlihat sebagai berikut.

Gambar 2. Konsep Moral Pajak dan Kepatuhan Sukarela



Sumber: diolah, Torgler dan Schaffner (2008)

Kirchler et al, (2008) menegaskan bahwa dalam mewujudkan kepatuhan WP terdapat dua skema. Pertama skema antagonis yaitu saat otoritas pajak harus menegakkan kepatuhan pajak melalui audit dan denda. WP akan patuh dikarenakan adanya tekanan. Kedua, skema sinergis yaitu saat WP memandang otoritas pajak sebagai bagian dari komunitas yang sama dan karenanya WP menunjukkan kepatuhan pajak sukarela. Melihat kedua skema tersebut, maka WP memiliki kecenderungan untuk patuh secara berkelanjutan bila diberikan pendekatan sinergis oleh DJP. Pendapat Kitchler et al. mengonfirmasi bahwa kepatuhan sukarela WP akan tumbuh bila adanya *mutual relation* antara petugas pajak dan WP. Pendekatan kualitas pelayanan prima yang dipresentasikan oleh penyuluh pajak sebagai garda terdepan menjadi modal bagi tumbuhnya kesadaran pajak yang tinggi oleh WP.

### 3. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian kualitatif merupakan alat untuk menggali dan memahami pandangan individu atau kelompok yang berkaitan dengan masalah sosial atau

manusia (Cresswell & Creswell, 2009). Sedangkan Hennink et al. (2011) menggambarkan penelitian kualitatif sebagai pendekatan yang memungkinkan peneliti menilai pengalaman masyarakat secara detail dengan menerapkan metode pengumpulan data seperti wawancara mendalam, *focus group discussion* (FGD), observasi, analisis isi, metode visual, dan riwayat hidup. Sehingga, penelitian kualitatif merupakan penelitian eksplorasi dan mendalam. Metodologi ini sangat cocok dalam mengelaborasi kondisi nyata di sektor privat yang akan diadaptasi ke sektor publik. Hal ini membantu peneliti dalam melakukan penelitian ketika variabel penting tidak dapat ditentukan dan diketahui sebelumnya.

Studi ini memberikan laporan faktual dan menghasilkan suasana kepercayaan dan pemikiran yang berkembang dalam kasus-kasus yang menjadi subjek studi yang tidak dapat ditangkap oleh penelitian kuantitatif. Lebih lanjut, Studi kasus adalah cara untuk memahami program, peristiwa, aktivitas, proses, atau lebih banyak individu. Kasus-kasus dihubungkan oleh waktu dan tindakan, dan data dikumpulkan melalui berbagai prosedur dalam periode yang berkelanjutan (Stake, 1995). Kasus yang digunakan ialah, strategi

*customer based oriented services* oleh Nordstrom yang dilandasi dengan mempersiapkan sumber daya manusianya untuk menjaga kualitas pelayanan yang tinggi. Kesuksesan yang diperoleh oleh Nordstrom akan dijadikan *best practice* untuk dapat diadopsi oleh DJP dalam mempersiapkan tenaga penyuluh perpajakan. Peneliti menggunakan komponen-komponen keberhasilan Nordstrom dalam mewujudkan kepuasan pelanggan berdasarkan Buku *Crafting Executing Strategy* oleh Thompson et al. Menarik untuk membawa strategi dan kebijakan di sektor privat untuk diadopsi di sektor publik.

#### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Thompson et al, dalam buku *Crafting Executing Strategy* (2013), menampilkan Nordstrom Inc., retail fashion di Amerika Serikat, sebagai *best practice* perusahaan yang sukses dalam menerapkan *customer-focused strategy*. Bahkan, Nordstrom memiliki budaya perusahaan yang melekat yaitu "happy employees, happier customers" yang mengantar perusahaan menyabet *the best organization to work for* pada tahun 2012. Strategi manajemen layanan pelanggan telah diterapkan terutama di sektor swasta. Tetapi, administrasi publik dan sektor swasta sangat mirip, terutama di bidang pertukaran informasi dan penyampaian layanan kepada pelanggan internal atau eksternal (Wagenheim & Reurink, 1991). Oleh sebab itu, DJP dapat menjadikan kisah sukses Nordstrom sebagai *best practice* dalam mewujudkan institusi publik yang berorientasi pada kepuasan WP. Poin penting yang dapat diadopsi oleh DJP dari Nordstrom ialah konsep *the right people, empowered employee, dan motivating employee*. Ketiga konsep dasar keberhasilan tersebut dapat diadaptasi dengan *local wisdom* yang ada di lingkungan kerja DJP yaitu seluruh wilayah Indonesia.

##### 4.1. Right People

Nordstrom berprinsip bahwa untuk menyediakan layanan pelanggan yang baik, penting untuk memiliki staf yang tepat (Thompson et al., 2013). Mempekerjakan staf secara desentralisasi, dan setiap cabang dapat memutuskan orang yang akan dipekerjakan, proses wawancara, intervensi pelatihan, dll. Perusahaan pada dasarnya mencari pemula dengan keinginan untuk membentuk karir dan rasa ambisi. Tujuan perekrutan ialah untuk memberikan informasi yang cukup tentang pekerjaan untuk menarik banyak pelamar yang memenuhi syarat dan sekaligus mencegah mereka yang tidak memenuhi syarat untuk melamar (DeCenzo et al., 2016). Kunci dalam perekrutan ialah mempekerjakan orang berdasarkan perilaku mereka, bukan hanya faktor pengalaman. Namun, dalam proses perekrutan juga harus mempertimbangkan kompetensi diri dari calon tenaga karyawan yang akan menduduki suatu posisi.

Untuk menjalankan fungsi dan tugas pokok secara optimal, setiap individu harus memiliki kompetensi.

Menurut Spencer dan Spencer dalam bukunya *Competence at Work* (1993), terdapat lima karakteristik kompetensi. Pertama, motif (*motive*) yang berupa pikiran atau keinginan yang memicu untuk melakukan suatu aksi. Kedua, sifat/ciri bawaan (*trait*), karakteristik ini berhubungan ciri fisik dan repon yang bersifat berkelanjutan terhadap kondisi atau informasi. Kemudian, konsep diri (*self concept*) yang terkait dengan sikap, nilai yang dimiliki suatu individu. Selanjutnya, pengetahuan (*knowledge*), yaitu suatu informasi yang dipunyai seseorang dalam bidang tertentu. Kelima adalah Keterampilan (*skill*) yang berhubungan dengan kemampuan untuk melakukan tugas-tugas fisik dan mental tertentu. Kelima potensi diri dapat dijadikan pertimbangan bagi DJP untuk melakukan perekrutan tenaga penyuluh.

Sejalan dengan Nordstrom sebagai *best practice*, karakteristik motif, sifat bawaan dan konsep diri merupakan landasan dasar yang harus disaring di awal perekrutan penyuluh pajak. Nordstrom hanya ingin mempekerjakan orang yang ramah, berusaha keras untuk "mempekerjakan senyum dan melatih keterampilan". Pimpinan di perusahaan Nordstrom menyatakan bahwa tidaklah sulit untuk mengajari orang bagaimana cara menjual, tetapi hampir tidak mungkin untuk mengajari staf penjualan bagaimana menjadi baik (Kopelman et al., 2012). Oleh sebab itu, proses rekrutmen penyuluh pajak menjadi sangat vital karena harus dengan tepat mendapatkan calon tenaga yang memiliki tiga karakteristik kompetensi (*motive, trait, dan self concept*) dan karakter tambahan "ramah". Untuk kompetensi pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan (*skill*) merupakan juga hal yang penting, namun dapat dikembangkan dan ditingkatkan dikemudian hari. Sehingga, untuk kedua kompetensi ini cukup ditentukan dengan standar minimum dan adanya penilaian potensi untuk dikembangkan ke depan.

Penyuluh pajak harus memiliki memiliki semangat dalam diri untuk menjadi tenaga yang senang hati berinteraksi secara langsung atau tidak langsung dengan WP. Dalam proses perekrutan, DJP harus melihat secara mendalam *passion* dan kesiapan diri dari calon penyuluh pajak dalam menjalankan konsep *customer-oriented*. Seleksi di Nordstrom yang lebih kepada pendekatan kepribadian calon staf bisa menjadi acuan yang baik. Proses seleksi meliputi wawancara telepon, wawancara empat mata, tes kepribadian, pemeriksaan latar belakang, dan wawancara kelompok (Thompson et al., 2013). Seleksi bukan hanya berbasis kemampuan teknis yang bias dikembangkan bila diberikan pelatihan dan pendidikan yang berkesinambungan, namun juga pendekatan personal untuk melihat potensi diri dan semangat untuk menjadi penyuluh pajak.

Wilayah kerja DJP meliputi 362 Kantor Pelayanan Pajak (KPP) yang tersebar di seluruh Indonesia (Direktorat Jenderal Pajak, 2020). Setiap wilayah memiliki karakteristik budaya dan adat istiadat yang berbeda. Oleh sebab itu, DJP harus juga

mempertimbangkan kondisi tersebut dalam perekrutan posisi penyuluh pajak. Penyuluh pajak adalah garda terdepan DJP dalam pelayanan langsung kepada WP, sehingga harus dapat memahami karakter umum masyarakat dalam suatu wilayah tersebut. Hal ini juga sejalan dengan strategi dari Nordstrom yang mempekerjakan staf secara desentralisasi. Namun, karena DJP merupakan instansi vertikal pemerintah pusat yang sistem tata organisasi dan kepegawaiannya diatur secara sentral maka solusi yang dapat dilakukan ialah dengan memberikan kesempatan sebesar-besarnya kantor pajak atau kantor wilayah DJP untuk mengusulkan kebutuhan pegawai dan karakteristik yang dibutuhkan. Mengutamakan penempatan berdasarkan putra daerah dapat menjadi salah satu solusi untuk mempermudah adaptasi budaya. Namun, bila belum memungkinkan pengalokasian putra daerah sebagai tenaga penyuluh, maka dapat menempatkan tenaga lainnya namun tetap dibekali *cultural knowledge* daerah setempat.

Alternatif lain yang dapat dipilih ialah menawarkan kesempatan calon penyuluh pajak memilih wilayah kerja yang diinginkan dan tidak harus daerah asalnya. Kepuasan pegawai berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Oleh karena itu, mengambil langkah-langkah untuk meningkatkan kepuasan karyawan dapat meningkatkan kesuksesan organisasi secara umum (Semedo et al., 2017). Dengan kesesuaian harapan tempat bekerja diharapkan para penyuluh pajak memiliki semangat lebih dalam bekerja dan menunjukkan kinerja yang optimal.

#### 4.2. Empowered Employees

Karyawan kreatif ialah karyawan diberi wewenang untuk membuat keputusan sendiri, dan diberi wewenang untuk menerapkannya. Mereka didorong untuk berperilaku seperti pengusaha yang menjalankan bisnisnya sendiri. Kemudian, karyawan harus diberikan kebebasan mengambil keputusan untuk memberikan layanan terbaik kepada pelanggan dan menciptakan pelanggan yang puas. Selain itu, mereka dapat mengambil inisiatif dan bertindak untuk menambah nilai bagi pelanggan. Karyawan sangat terlibat dalam pekerjaan mereka, puas dengan karir mereka, dan merasakan kesejahteraan yang lebih besar dalam hidup mereka ketika mereka memiliki dukungan organisasi (*perceived organizational support*) yang tinggi (Joo & Lee, 2017).

Karakteristik pengetahuan dan keterampilan dapat terus ditingkatkan dan dibentuk dengan pelatihan, pendidikan dan praktik lapangan (Spencer & Spencer, 1993). Oleh karena itu, DJP harus terus memberikan pelatihan secara berkelanjutan untuk terus menjaga dan meningkatkan standar kemampuan sumber daya manusia yang dimiliki. Pelatihan yang bukan hanya fokus pada *hard skill* namun juga *soft skill*. Pelatihan interpersonal menjadi sangat penting dalam menghadapi berbagai karakter dari WP.

Penyuluh pajak harus memiliki jiwa kreatifitas yang tinggi karena memiliki tugas yang berhubungan dan berinteraksi dengan WP. Memberikan pencerahan kepada semua *stakeholder* tentang semua seluk-beluk perpajakan. Penyuluh pajak berinteraksi bukan hanya sebatas bertatap muka dengan satu WP, namun juga bisa dengan peserta sosialisasi hingga ratusan atau ribuan orang. Penyuluh pajak harus diberikan kebebasan dalam menyusun konten, merencanakan dan mengeksekusi kegiatan penyuluhan yang bisa berbeda-beda bergantung pada segmen WP yang dituju. Dalam *worker-empowered structures*, pekerjaan dapat didefinisikan secara lebih luas, beberapa tugas dapat diintegrasikan ke dalam satu pekerjaan, dan orang dapat mengarahkan pekerjaan mereka sendiri (Thompson et al., 2013). Oleh sebab itu, sudah sewajarnya DJP menyiapkan *standard operating prosedur* (SOP) yang *flexible* dalam mengakomodasi ide, gagasan dan kreatifitas dari ujung tombak penyuluhan perpajakan.

#### 4.3. Motivating Employees

Memberikan motivasi kepada karyawan secara terus menerus merupakan upaya penting untuk menjaga standar kualitas pelayanan yang konsisten. tujuan utama memotivasi karyawan ialah untuk memiliki karyawan yang sangat produktif, kompeten, dan beradaptasi, dengan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan terkini (DeCenzo et al., 2016). Semua karyawan dapat dilibatkan menetapkan tujuan harian, bulanan, dan tahunan untuk diri mereka sendiri atau tim. Semua karyawan bekerja untuk mencapai tujuan mereka sendiri, atasan, kantor dan institusi. Melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan bersama adalah bagian dari pengakuan atas eksistensi diri setiap karyawan. Target yang merupakan kesepakatan bersama antara karyawan dan tingkat manager akan memicu semangat dan meningkatkan sinergitas dalam mencapainya. Jika pekerjaan dirancang dengan buruk, tidak ditata dengan baik, dideskripsikan dengan tidak tepat, atau tampaknya tidak ada hubungan dengan tujuan atau organisasi, karyawan akan bekerja di bawah kemampuan mereka.

Banyak organisasi saat ini menyadari bahwa memotivasi karyawan juga membutuhkan tingkat rasa hormat antara manajemen dan pekerja. Rasa hormat ini dapat dilihat sebagai melibatkan karyawan dalam keputusan yang memengaruhi mereka, mendengarkan karyawan, dan menerapkan saran mereka jika sesuai. Selain berkolaborasi menentukan target bersama, tingkat managerial juga harus menjalankan pendekatan *goal achievement and reward*. Pendekatan ini ialah pendekatan yang mengupayakan pemberian penghargaan bagi karyawan yang memiliki kinerja baik. Dalam proses motivasi sangat penting untuk menetapkan standar kinerja untuk setiap karyawan. Meskipun bukan tugas yang mudah, pimpinan harus yakin bahwa sistem evaluasi kinerja dirancang untuk memberikan umpan balik kepada karyawan mengenai kinerja masa lalu mereka, sekaligus mengatasi

kelemahan kinerja yang mungkin dimiliki karyawan. Hubungan harus dibuat antara kompensasi dan kinerja karyawan kompensasi dan aktivitas tunjangan dalam organisasi harus disesuaikan dan dikoordinasikan dengan rencana pembayaran untuk kinerja (Marquez, 2006). Penyuluh pajak yang telah memenuhi indikator kinerja utama (IKU), harus diberikan penghargaan seperti *employee of the month*. Hal ini berjalan dengan baik di sektor privat seperti pada Nordstrom.

#### 4.4. Pengukuran Kualitas Pelayanan Penyuluhan

Bagaimana kita tahu apakah layanan pelanggan kita baik atau buruk? Institusi mungkin berpikir bahwa mereka melakukan pekerjaan yang baik dengan penyuluhan perpajakan, tetapi tanpa alat pengukur, asumsi yang tidak akurat dapat menyebabkan kesimpulan yang tidak akurat. Salah satu metode yang tidak mahal adalah kartu komentar atau lembar komentar. Jika kartu tidak memerlukan nama atau alamat, komentarnya lebih cenderung jujur. Kartu harus mudah digunakan, dengan kotak-kotak untuk dicentang daripada yang lembaran kosong untuk diisi. Kedua, mengumpulkan data tentang kualitas penyuluhan adalah survei telepon tindak lanjut paska kegiatan. Metode lain adalah dengan mengirimkan survei kepada pelanggan yang telah memperoleh layanan penyuluhan pajak melalui panggilan telepon, kunjungan pribadi, atau permohonan formal. Survei dalam surat elektronik dapat diberikan tautan berupa google form atau sejenisnya. Terlepas dari metode yang paling sesuai dengan situasi dan anggaran institusi, DJP harus menguji persepsi publik tentang layanan pelanggan. Tanpa pengetahuan ini, petugas penyuluh dapat terbuai hingga berpuas diri dan gagal membuat penyesuaian yang diperlukan pada program penyuluhan perpajakan.

## 5. KESIMPULAN

Pada akhirnya, DJP sebagai organisasi dapat melangkah maju untuk menjadi institusi publik terdepan yang menjalankan *customer-oriented culture* dengan merevitalisasi fungsi penyuluh pajak. Bersamaan dengan masyarakat yang sadar dan suka rela membayar pajak, maka besar harapan kita semua bahwa bangsa ini dapat terus maju dan mewujudkan kesejahteraan umum. Langkah besar dalam mengimplementasikan strategi di sektor privat ke dalam sektor publik dapat menjadikan DJP sebagai organisasi *leader of change*.

Kesuksesan Nordstrom akan dapat diadopsi bila DJP secara konsisten melakukan langkah langkah penentuan *right man in ther right place, empowered employees dan motivating employees*. Untuk tahapan *maintaining employees* baru dapat dilaksanakan setelah berjalannya strategi dan telah dilakukan evaluasi. Kemampuan dan kemauan pegawai menjadi vital saat kinerja yang optimal diharapkan kepada mereka. Namun, kebahagiaan subjektif pegawai juga

harus diperhatikan dengan melihat pola penempatan, *rewards*, dan lingkungan kerja yang mendukung.

## 6. IMPLIKASI DAN KETERBATASAN

Studi ini hanya mengambil fungsi pelayanan dan penyuluhan pada institusi DJP sebagai objek penelitian. Sehingga, fungsi regulasi, pengawasan, pemeriksaan dan penegakan hukum tidak dibahas dan menjadi objek dalam tulisan. Lebih lanjut, studi ini secara jelas menjadikan Nordstrom sebagai best practice untuk menjadi acuan peningkatan kualitas pelayanan di sektor publik. Tingkat reward dan kepuasan pegawai tidak dibahas dan bisa menjadi pemicu penelitian lebih lanjut. Selain itu, tahap evaluasi dapat menjadi bahan studi ke depan setelah praktik pelayanan oleh penyuluh pajak telah dilakukan kepada WP.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211.
- Alemán, R., Gutiérrez-Sánchez, R., & Liébana-Cabanillas, F. (2018). Determinant Factors of Satisfaction with Public Services in Spain. *Australian Journal of Public Administration*, 77(1), 102–113.
- Anderson, J. E. (2017). Trust in government and willingness to pay taxes in transition countries. *Comparative Economic Studies*, 59(1), 1–22.
- Atreya, B., & Armstrong, A. (2002). *Working Paper Series: A Review of the Criticisms and the Future of New Public Management*. Victoria University, School of Management.
- Beck, L., & Ajzen, I. (1991). Predicting dishonest actions using the theory of planned behavior. *Journal of Research in Personality*, 25(3), 285–301.
- Boston, J., Martin, J., Pallot, J., & Walsh, P. (1996). *Public Management: The New Zealand Model*. Oxford University Press.
- Castanier, C., Deroche, T., & Woodman, T. (2013). Theory of planned behaviour and road violations: The moderating influence of perceived behavioural control. *Transportation Research Part F: Traffic Psychology and Behaviour*, 18, 148–158.

- Chou, P.-F., Lu, C.-S., & Chang, Y.-H. (2014). Effects of service quality and customer satisfaction on customer loyalty in high-speed rail services in Taiwan. *Transportmetrica A: Transport Science*, 10(10), 917–945.
- Cohen, S., & Brand, R. (1993). *Total quality management in government*. Jossey-Bass.
- Cresswell, W. J., & Creswell, J. W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. SAGE Publications.
- Cronin Jr, J. J., & Taylor, S. A. (1992). Measuring service quality: A reexamination and extension. *Journal of Marketing*, 56(3), 55–68.
- de Oña, R., Machado, J. L., & de Oña, J. (2015). Perceived service quality, customer satisfaction, and behavioral intentions: Structural equation model for the Metro of Seville, Spain. *Transportation Research Record*, 2538(1), 76–85.
- DeCenzo, D. A., Robbins, S. P., & Verhulst, S. L. (2016). *Fundamentals of Human Resource Management*. John Wiley & Sons.
- Direktorat Jenderal Pajak. (2020). *Laporan Tahunan Direktorat Jenderal Pajak Tahun 2019*. Sekretariat Direktorat Jenderal Pajak.
- Dodds, W. B. (1999). Managing customer value. *Mid-American Journal of Business*, 14(1), 13–22.
- Furnham, A. (1983). The protestant work ethic, human values and attitudes towards taxation. *Journal of Economic Psychology*, 3(2), 113–128.
- Glaser, M. A., & Hildreth, W. B. (1999). Service delivery satisfaction and willingness to pay taxes: Citizen recognition of local government performance. *Public Productivity & Management Review*, 48–67.
- Hennink, M., Hutter, I., & Bailey, A. (2011). In-depth interviews. In *Qualitative research methods*.
- Hom, W. (2000). *An Overview of Customer Satisfaction Models*.
- Hood, C. (1991). A Public Management for all seasons? *Public Administration*, vol.69 no.1, pp.3-19.
- Hughes, O. E. (1998). *Public Management and Administration*. St. Martin's Press, INC.
- Joewono, T. B., & Kubota, H. (2007). User satisfaction with paratransit in competition with motorization in Indonesia: Anticipation of future implications. *Transportation*, 34(3), 337–354.
- Joo, B.-K., & Lee, I. (2017). Workplace happiness: Work engagement, career satisfaction, and subjective well-being. *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*.
- Kirchler, E., Hoelzl, E., & Wahl, I. (2008). Enforced versus voluntary tax compliance: The “slippery slope” framework. *Journal of Economic Psychology*, 29(2), 210–225.
- Kopelman, R. E., Chiou, A. Y., Lipani, L. J., & Zhu, Z. (2012). Interpreting the success of Zappos. Com, Four Seasons, and Nordstrom: Customer centricity is but one-third of the job. *Global Business and Organizational Excellence*, 31(5), 20–35.
- Levi, M. (1997). *Consent, dissent, and patriotism*. Cambridge University Press.
- Marquez, J. (2006, April 24). “The State of Compensation: Raising the Performance Bar.” *Workforce Management*, 31–32.
- Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, 63(4\_suppl1), 33–44.
- Oliver Richard, L. (1997). *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer*. New York ' NY: Irwin-McGraw-Hill.
- Republik Indonesia. (2013). *Peraturan Direktur Jenderal Pajak Nomor PER-03/PJ/2013*

- tentang Pedoman Penyuluhan Pajak.*  
Sekretariat Direktorat Jenderal Pajak. <https://doi.org/10.1108/IJOA-03-2016-0994>
- Republik Indonesia. (2014). *Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 15 Tahun 2014 tentang Pedoman Standar Pelayanan.* Sekretariat Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.
- Republik Indonesia. (2020a). *Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 49 Tahun 2020 tentang Jabatan Fungsional Penyuluh Pajak.* Sekretariat Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.
- Republik Indonesia. (2020b). *Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 50 Tahun 2020 tentang Jabatan Fungsional Asisten Penyuluh Pajak.* Sekretariat Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.
- Richard, O. (1997). Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer. *New York ' NY: Irwin-McGraw-Hill.*
- Semedo, A. S. D., Coelho, A. F. M., & Ribeiro, N. M. P. (2017). Authentic leadership and creativity: The mediating role of happiness. *International Journal of Organizational Analysis, 25(3), 395–412.*
- Solnet, D., & Kandampully, J. (2008). How some service firms have become part of “service excellence” folklore. *Managing Service Quality: An International Journal.*
- Spencer, L. M., Jr., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance.* John Wiley & Sons.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research.* sage.
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., Strickland III, A. J., & Jain, A. K. (2013). *Crafting & executing strategy 19/e: The quest for competitive advantage: Concepts and cases.* McGraw-Hill Education.
- Torgler, B., Demir, I. C., Macintyre, A., & Schaffner, M. (2008). Causes and consequences of tax morale: An empirical investigation. *Economic Analysis and Policy, 38(2), 313–339.*
- Traxler, C. (2010). Social norms and conditional cooperative taxpayers. *European Journal of Political Economy, 26(1), 89–103.*
- Wagenheim, G. D., & Reurink, J. H. (1991). Customer service in public administration. *Public Administration Review, 263–270.*

## Lampiran

### Lampiran I Nordstrom Employee Handbook



#### **Welcome to Nordstrom**

We're glad to have you with our Company. Our number one goal is to provide outstanding customer service. Set both your personal and professional goals high. We have great faith in your ability to achieve them.

#### **Nordstrom Rules:**

Rule #1: Use your good judgment in all situations. There will be no additional rules.

Please feel free to ask your department manager, store manager, or division general manager any question at any time.

Sumber : Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., Strickland III, A. J., & Jain, A. K. (2013). *Crafting & executing strategy 19/e: The quest for competitive advantage: Concepts and cases*.

Lampiran II Sebaran Sumber Daya Dimiliki DJP

Unit	Sumatera	Jawa	Kalimantan	Sulawesi dan Maluku Utara	Bali dan Nusa Tenggara	Papua dan Maluku	Total
Kantor Pusat	-	1	-	-	-	-	1
Kanwil	8	18	3	2	2	1	34
KPP	71	202	27	36	19	7	362
KP2KP	77	29	31	37	15	15	204
UPT	1	2	-	1	-	-	4
Pegawai	8.050	30.018	2.851	2.861	1.997	835	46.612

- \*) KPP : Kantor Pelayanan Pajak  
KP2KP : Kantor Pelayanan Pelayanan, Penyuluhan dan Konsultasi Perpajakan  
UPT : Unit Pelaksana Teknis

Sumber : Direktorat Jenderal Pajak. (2020). *Laporan Tahunan Direktorat Jenderal Pajak Tahun 2019*. Sekretariat Direktorat Jenderal Pajak.