

ANALISIS PENGOPTIMALAN
KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF
UNTUK MENINGKATKAN
KUALITAS PELAYANAN PAJAK
PADA KANTOR PELAYANAN,
PENYULUHAN DAN
KONSULTASI PERPAJAKAN
(KP2KP) GUNUNGSITOLI

Submission date: 26-Sep-2023 01:07AM (UTC-0400)
by Setiawan Halawa

Submission ID: 2177241056

File name: SETIAMAN_HALAWA_1.docx (1.26M)

Word count: 30651

Character count: 208403

**ANALISIS PENGOPTIMALAN KEPEMIMPINAN
PARTISIPATIF UNTUK MENINGKATKAN
KUALITAS PELAYANAN PAJAK PADA KANTOR
PELAYANAN, PENYULUHAN DAN KONSULTASI
PERPAJAKAN (KP2KP) GUNUNGSITOLI**

SKRIPSI



Oleh
Setiaman halawa
NIM : 2319463

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NIAS
2023**

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sebagai salah satu dari sedikit negara berkembang, Indonesia membutuhkan dana dalam jumlah besar setiap tahunnya untuk melaksanakan proyek konstruksi. Pengeluaran pemerintah besar ini menuntut peningkatan penerimaan negara yang berasal dari penerimaan pajak. Direktorat Jendral Pajak adalah lembaga pemerintah yang berkedudukan dekat Departemen Keuangan dan melaksanakan tugas administrasi perpajakan. Tujuannya adalah untuk meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap DJP dalam rangka mencapai penyelesaian target perpajakan melalui penerapan dua praktik kerja utama: pelayanan prima dan standar hukum yang dijunjung tinggi secara konsisten. Ini adalah satu-satunya cara yang paling efektif untuk meningkatkan kebutuhan pajak.

Pajak merupakan sarana yang dapat digunakan oleh masyarakat suatu negara untuk berkontribusi dalam rangka melaksanakan proyek pembangunan dan renovasi nasional. Pajak merupakan penerimaan terbesar dalam APBN yang diakui sebagai belanja negara untuk mensejahterakan rakyatnya. Klausul ini tertuang dalam UUD 23A Tahun 1945 serta undang-undang lain seperti UU No 28 Tahun 2007 tentang Undang-Undang Dasar dan Tata Cara Perpajakan. Manfaat yang dapat diperoleh masyarakat luas dari pajak adalah tersedianya sarana transportasi, sarana ibadah umum, sarana pendidikan, dan sarana pelayanan kesehatan.

Pemimpin yang partisipatif biasanya adalah seseorang yang secara aktif menghimpun partisipasi aktif dari berbagai organisasi, termasuk pegawai, PPNPN, masyarakat umum, dan semua orang yang terkait dengan Pajak Penghasilan. Kepemimpinan merupakan faktor

krusial dalam peluncuran sebuah perusahaan yang sering disebut sebagai upaya oportunistik dan sarana untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan sering kali digambarkan sebagai hasil seseorang bergabung dengan suatu organisasi untuk mencapai suatu tujuan.

Menurut Dubrin dalam Setiawan (2016), Gaya kepemimpinan Partisipatif merupakan hasil perilaku yang dipilih penguasa ketika sedang melakukan percakapan dengan anggota kelompoknya. Secara umum, gaya ditulis dengan gaya otokratis, partisipatif, berpusat pada manusia, dan tarik-menarik. Menurut Ndraha (2022), Kepemimpinan adalah suatu kumpulan pengetahuan yang memberikan penjelasan menyeluruh tentang bagaimana memotivasi, menginspirasi, dan mendorong orang lain untuk melaksanakan tugas sesuai dengan pedoman yang diberikan. Ndraha (2022) berpendapat bahwa “Kepemimpinan” adalah istilah yang mengacu pada kemampuan seseorang dalam mendapatkan, mengarahkan, serta mempengaruhi pola pikir, dan bagaimana seharusnya setiap anggota kelompok berperilaku agar menjadi “sikap mandiri” selama bekerja, khususnya dalam mengajukan permohonan bantuan dalam rangka memenuhi tenggat waktu yang telah ditetapkan dan didokumentasikan dalam Dalam Ndraha (2022), disebutkan bahwa tanggung jawab pemimpin adalah memotivasi anggota kelompok untuk mencapai tujuan. Berdasarkan beberapa teori yang dikemukakan oleh para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa tujuan kepemimpinan adalah memotivasi sekelompok orang untuk bekerja sama mencapai tujuan bersama sambil menghilangkan segala hambatan seperti paksaan, tekanan dan ancaman. Gaya kepemimpinan partisipatif lebih menekankan pada tingginya dukungan dalam pembuatan keputusan dan kebijakan, namun dengan sedikit kehati-hatian. Gaya pemimpin dukungan tinggi dan pengarah rendah dirujuk sebagai “partisipatif” karena posisi kontrol terhadap penyelesaian masalah dan pembuatan keputusan dipegang secara bergantian.

Menurut Manengal (2021) menyatakan bahwa kualitas pelayanan adalah konsep subjektif yang berhubungan langsung dengan produk, jasa,

sumber daya manusia, proses, dan faktor lingkungan, yang kesemuanya berpotensi menyamai atau melampaui kualitas pelayanan yang diharapkan. Dzikra (2020) juga menegaskan bahwa layanan pelanggan yang berkualitas adalah sistem strategis yang mempengaruhi setiap karyawan atau organisasi, mulai dari perekrut hingga manajer, untuk sepenuhnya memuaskan harapan pelanggan.

¹⁶ Kantor Pelayanan, Penyuluhan dan Konsultasi Perpajakan (KP2KP) Gunungsitoli yang merupakan unit instansi milik Direktorat Jenderal Pajak (DJP) yang bertugas mengatur terkait perpajakan. Pajak sendiri adalah suatu kewajiban terutang pada negara yang besarnya tergantung dari pribadi atau instansi yang bersifat memaksa dan tertuang dalam peraturan perundang-undangan. Yang mana nantinya pajak yang dibayarkan pada negara akan digunakan oleh negara dengan tujuan utama memakmurkan kehidupan rakyat.

Selanjutnya untuk menunjang hasil kerja optimal dari KPP Pratama di wilayah kerja yang telah dibagi oleh Kantor Wilayah DJP masing-masing Provinsi, maka pada tahun 2008 dibulan Oktober dibentuk anak Satker dari KPP Pratama yang dinamakan ¹⁶ Kantor Pelayanan Penyuluhan dan Konsultasi ⁷² Perpajakan (KP2KP) yang merupakan keputusan bersama dengan Menteri Keuangan RI Sri Mulyani Indrawati didampingi oleh Direktur Jenderal Pajak Darmin Nasution yang artinya dalam wilayah kerja KPP Pratama dibantu atau membawahi dari KP2KP. KP2KP menjalankan tugas pelayanan kepada Wajib Pajak dengan pelaporan dari melakukan tindak keputusan sesuai dengan arahan dan kebijakan dari KPP Pratama dalam hal pelayanan informasi, penyuluhan dan konsultasi namun dalam kuasa Anggarannya KPP Pratama dan KP2KP berdiri sendiri dalam realisasi serta pertanggungjawaban Anggarannya ke Kanwil DJP Sumut II. Dalam Wilayah DJP Sumatera Utara II berdiri delapan KPP Pratama dan delapan KP2KP, dan untuk wilayah kepulauan Nias di Pusatkan pada KPP Pratama Sibolga serta

membawahi dua KP2KP yaitu KP2KP Pandan-Sibolga dan KP2KP Gunungsitoli-Nias. KP2KP Gunungsitoli-Nias beralamatkan di Jalan Pancasila No.18 Desa Mudik, Kota Gunungsitoli yang sekarang di Pimpin oleh Bapak Thomas Junarto. Kantor Pelayanan Penyuluhan dan Konsultasi Perpajakan (KP2KP) Gunungsitoli memiliki wilayah kerja yang terdiri dari Empat Kabupaten dan Satu Kota.

Berdasarkan pengamatan yang dilakukan peneliti, terdapat indikasi yang menyebabkan rendahnya kualitas layanan. Hal ini terlihat dari kurang optimalnya kualitas layanan di Kantor KP2KP Gunungsitoli yang ditandai dengan lambatnya pelayanan, kurangnya semangat kerja, kurangnya keseriusan dan keinginan motivasi atau dorongan untuk bekerja. Seperti halnya yang terjadi pada saat ini, masih banyak wajib pajak di Kepulauan Nias yang tidak paham yang namanya pajak dan tidak mengerti apa fungsinya didaftarkan Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP) dan apa kegunaannya. Setelah didaftarkan atau diterbitkan NPWP oleh kantor pajak, masih banyak wajib pajak yang tidak paham apa aja kewajibannya setelah mendapatkan NPWP dan apa yang harus dilakukannya, karena tidak begitu jelas pas dijelaskan oleh petugas pendaftaran, mungkin terlalu cepat penjelasan petugas pada saat itu. Harus nya Kantor KP2KP Gunungsitoli membuka layanan diluar jadwal kantor, seperti membuka layanan di setiap daerah atau menjalin kerja sama di instansi lain untuk membuka layanan dan setidaknya membuka layanan disetiap daerah paling tidak sekali dalam satu bulan.

Selain itu kurangnya sosialisasi diluar jam kantor di KP2KP Gunungsitoli sehingga wajib pajak menganggap setelah mendapatkan NPWP wajib pajak berpikir hanya sampai disitu saja. Seharusnya setelah mendapat kan npwp itu ada kewajiban yang harus dilakukan oleh wajib pajak baik itu pembayaran pajak maupun pelaporan SPT TAHUNAN khususnya dikepulauan Nias, apa lagi yang jarak nya jauh dari seperti nias

selatan, nias utara, nias barat dan kab. nias dan kurangnya informasi yang didapat oleh wajib pajak karena kurangnya sosialisasi di setiap daerah.

Selain itu, masalah yang sering dihadapi oleh wajib pajak di kepulauan Nias seperti halnya pas pendaftaran NPWP sering terjadi gangguan jaringan atau gangguan server sehingga yang tadinya pendaftaran NPWP bisa selesai dalam 15 menit tapi karena ada gangguan jaringan atau servernya bermasalah sehingga pendaftaran NPWP menjadi lama dan harus menunggu sampai pulih kembali jaringan atau servernya dan bisa saja tidak selesai dalam sehari karena gangguan pada jaringan membuat wajib pajak harus balik keesokan harinya untuk didaftarkan ulang. Selain itu adanya ketidaktepatan waktu pelayanan.

Masalah lain yang peneliti temukan yaitu pegawai atau PPNPN (Pegawai Pemerintah Non Pegawai) di KP2KP Gunungsitoli tidak mempunyai seragam dan kartu identitas seperti ID CARD sehingga wajib pajak tidak bisa membedakan yang mana pegawai dan PPNPN nya, kadang wajib pajak mengira sesama wajib pajak juga. Melihat permasalahan tersebut, Kantor KP2KP Gunungsitoli sangat membutuhkan strategi pengoptimalan kepemimpinan partisipatif untuk meningkatkan kualitas layanan Pajak. Peneliti beranggapan bahwa hal tersebut perlu diperhatikan untuk meningkatkan kualitas layanan agar pelayanan yang diberikan dapat terlaksana dengan efektif. Jadi masalah merupakan Pra-penelitian yang artinya suatu tindakan mengumpulkan informasi pokok seputar topik yang potensial dengan menggunakan beragam sumber referensi. Proses pra-riset dapat berupa pengamatan masalah dilapangan, perumusan masalah, pengembangan kerangka berpikir, hingga penyusunan proposal.

Berdasarkan uraian latar belakang masalah di atas, maka penulis tertarik memilih judul dalam penulisan ini, yaitu: **“Strategi Pengoptimalan Kepemimpinan Partisipatif Untuk Meningkatkan Kualitas Layanan Pajak Pada Kantor Pelayanan, Penyuluhan dan Konsultasi Perpajakan (KP2KP) Gunungsitoli”**.

1.2 Fokus Penelitian

Apakah Strategi Pengoptimalan Kepemimpinan Partisipatif dapat meningkatkan Kualitas Layanan Pajak di Kantor Pelayanan, Penyuluhan dan Konsultasi Perpajakan (KP2KP) Gunungsitoli?

1.3 Rumusan Masalah

1. Bagaimana Pengoptimalan Kepemimpinan Partisipatif Untuk Meningkatkan Kualitas Pelayanan Pada Kantor Pelayanan, Penyuluhan dan Konsultasi Perpajakan (KP2KP) Gunungsitoli?
2. Apa saja factor pendukung dan penghambat kepemimpinan partisipatif untuk meningkatkan kualitas pelayanan Pada Kantor Pelayanan, Penyuluhan dan Konsultasi Perpajakan (KP2KP) Gunungsitoli?
3. Bagaimana Strategi Pengoptimalan Kepemimpinan Partisipatif Untuk Meningkatkan Kualitas Pelayanan Pada Kantor Pelayanan, Penyuluhan dan Konsultasi Perpajakan (KP2KP) Gunungsitoli?

1.4 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui Pengoptimalan Kepemimpinan Partisipatif Untuk Meningkatkan Kualitas Pelayanan Pada Kantor Pelayanan, Penyuluhan dan Konsultasi Perpajakan (KP2KP) Gunungsitoli.
2. Untuk Mengetahui Apa saja factor pendukung dan penghambat kepemimpinan partisipatif untuk meningkatkan kualitas pelayanan Pada Kantor Pelayanan, Penyuluhan dan Konsultasi Perpajakan (KP2KP) Gunungsitoli.

3. Untuk Mengetahui Strategi Pengoptimalan Kepemimpinan Partisipatif Untuk Meningkatkan Kualitas Pelayanan Pada Kantor Pelayanan, Penyuluhan dan Konsultasi Perpajakan (KP2KP) Gunungsitoli.

1.5 Kegunaan Hasil Penelitian

- a. Bagi peneliti, menjadi bahan penyelesaian skripsi sebagai salah satu syarat menyelesaikan studi pada Universitas Nias Fakultas Ekonomi.
- b. Penelitian ini dapat memperluas wawasan dan memperkaya ilmu pengetahuan serta pengembangan di lingkungan Universitas Nias Fakultas Ekonomi.
- c. Bagi lokasi penelitian (KP2KP Gunungsitoli), menjadi masukan dan referensi dalam mengambil suatu kebijakan atau keputusan
- d. Bagi Peneliti Selanjutnya Sebagai referensi bagi penelitian-penelitian lanjutan yang berkaitan dengan penelitian ini.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kepemimpinan Partisipatif

2.1.1 Pengertian Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan adalah bidang studi sekaligus praktik yang menekankan pada kapasitas seseorang atau organisasi untuk "memimpin" atau "membimbing" individu lain, sekelompok orang, atau seluruh organisasi (Wikipedia). Menurut Dubrin dalam Setiawan (2016), Gaya kepemimpinan partisipatif adalah hasil perilaku yang dipilih pemimpin ketika melakukan percakapan dengan anggota kelompok. Secara umum, gaya ditulis dengan gaya otokratis, partisipatif, berpusat pada manusia, dan tarik-menarik.

¹³² Dalam pembuatan keputusan dan kebijakan, namun dengan sedikit kehati-hatian, kepemimpinan partisipatif lebih diisyaratkan. Gaya pemimpin dukungan tinggi dan pengarahan rendah dirujuk sebagai "partisipatif" karena posisi kontrol terhadap penyelesaian masalah dan pembuatan keputusan dipegang secara bergantian. Pemimpin dan bawahan mampu mengkomunikasikan gagasan pada saat pemecahan masalah dan pembuatan tesis berkat penggunaan gaya partisipatif ini. Dalam proses peluncuran sebuah organisasi, pemimpin yang memancarkan gaya terus memusatkan perhatian pada tingkatan yang lebih rendah dengan memilih untuk memotivasi mereka secara lebih efektif daripada menghukum mereka dengan ketat. Mereka mendorong individu untuk melaksanakan tugas dengan memberi mereka waktu dan ruang yang diperlukan untuk berpartisipasi dalam penciptaan pernyataan tujuan, memberlakukan sumpah pribadi, dan membangun hubungan interpersonal yang kuat dengan anggota kelompok.

Menurut Ndraha (2022), Kepemimpinan adalah suatu kumpulan pengetahuan yang memberikan penjelasan menyeluruh tentang bagaimana

memotivasi, menginspirasi, dan mendorong orang lain untuk melaksanakan tugas sesuai dengan pedoman yang diberikan. Menurut Ndraha (2022), kepemimpinan digambarkan sebagai kemampuan seseorang untuk mendapatkan, mengarahkan, serta memberdayakan orang lain untuk mengambil keputusan. Apalagi jika menyangkut pengembangan ide-ide untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan didokumentasikan dalam jurnal atau yang terbaru Ndraha (2022) menyebutkan bahwa kepemimpinan adalah niat eksplisit seseorang untuk memberdayakan orang lain dalam mencapai tujuan. Berdasarkan beberapa teori yang dikemukakan oleh para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa tujuan kepemimpinan adalah memotivasi sekelompok orang agar dapat bekerja sama mencapai tujuan bersama tanpa adanya campur tangan pihak luar seperti paksaan, tekanan, atau ancaman. Gaya kepemimpinan partisipatif lebih menekankan pada tingginya dukungan dalam pembuatan keputusan dan kebijakan, namun dengan sedikit kehati-hatian. Gaya pemimpin dukungan tinggi dan pengarahan rendah dirujuk sebagai “partisipatif” karena posisi kontrol terhadap penyelesaian masalah dan pembuatan keputusan dipegang secara bergantian.

Oleh karena itu, kepemimpinan partisipatif adalah suatu jenis kepemimpinan yang memberikan ruang dan sumber daya yang besar kepada pihak-pihak yang jauh untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan proses penyusunan laporan. Partisipatif berkaitan dengan laju percepatan dari awal sampai akhir. Siapapun yang hadir pada saat surut mempunyai kemampuan, namun kurang memiliki motivasi untuk melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya. Ketidakinginan di antara mereka merupakan akibat dari rendahnya keyakinan mereka. Namun ketika mereka sadar akan kemampuan mereka namun tidak mampu bertindak, maka motivasi mereka untuk menyelesaikan tugas yang ada akan lebih termotivasi dibandingkan motivasi keamanan mereka. Dalam skenario seperti ini, pengambil keputusan harus memulai komunikasi, baik lisan maupun tertulis, dan secara aktif mendengarkan dan mendukung

pendapat masing-masing peserta sehingga mereka dapat menggunakan alat yang mereka miliki. Karena mendukung gaya yaitu tanpa diskriminasi, maka partisipatif mempunyai ambang batas yang tinggi untuk mencapai kesuksesan jika berhadapan dengan individu yang mempunyai ambang batas kematangan tersebut. Gaya ini dikenal sebagai partisipatif karena pemimpin atau pengikut tidak memiliki ide dalam pembuatan keputusan, dengan peran pimpinan yang utama memberikan fasilitas dan komunikasi. Ungkapan ini mendorong hubungan pusat raja yang kuat dan orientasi tugas yang kuat. Sesuai dengan sistem pendampingan peer-to-peer ini, setiap peserta diberikan kebebasan untuk mengungkapkan ide atau gagasan yang dimilikinya sehingga dapat meluangkan waktu untuk mengembangkannya dalam kelompok. Mereka juga mempunyai kapasitas untuk menjadi mentor sejawat bagi nilai-nilai inti kelompok dan organisasi tempat mereka berada.

Menurut Gary Yukl (2018:100), kepemimpinan partisipatif menggunakan berbagai jenis prosedur pengambilan keputusan yang berbeda yang memberikan sudut pandang spesifik kepada orang lain mengenai keputusan yang dimaksud. Prosedur lain yang biasanya digunakan untuk mencapai tingkat pemerintahan perwakilan partai menekankan pada konsultasi, kesepakatan bersama, pembagian kekuasaan, desentralisasi, pemberdayaan, dan pengelolaan demokratis.

¹³ 2.1.2 Manfaat Kepemimpinan Partisipatif

Aspek-aspek yang sering disebut dengan “pengambilan keputusan bersama”, “konsultasi”, “pembagian kekuasaan”, “desentralisasi”, dan “manajemen demokratis” termasuk dalam ideologi kepemimpinan partisipatif. Menurut ¹³ Danang dan Burhanudin (2017:94–95), kepemimpinan partisipatif mempunyai banyak manfaat. Adapun manfaat kepemimpinan partisipatif sebagai berikut:

- a. Kualitas Keputusan Tinggi. Ketika ada orang lain yang dilibatkan dalam proses penyusunan proposal, maka kualitas proposal akan lebih meningkat dibandingkan jika dilakukan sendiri.
- b. Diterimanya suatu keputusan yang tinggi. Apabila suatu pernyataan dibuat atas kerja sama dengan partisipasi orang lain, hal itu menyebabkan orang lain tersebut percaya bahwa pernyataan yang dibuat itu adalah pernyataan yang dibuatnya sendiri.
- c. Kepuasan, orang-orang yang diinterogasi selama proses penyampaian suatu kasus sering kali merasa dibebani secara berlebihan dan disalahpahami, yang akan berdampak buruk pada kemampuan mereka dalam menjalankan tugasnya di kemudian hari.
- d. Partisipan Keterampilan Pengembangan. Seseorang yang tertinggal dalam berbagai aspek selama proses mengartikulasikan pendapatnya akan belajar lebih banyak dibandingkan seseorang yang tertinggal dalam satu atau beberapa aspek saja.

Berdasarkan manfaat Kepemimpinan Partisipatif diatas peneliti menyimpulkan bahwa manfaat Kepemimpinan Partisipatif adalah meningkatkan produktifitas tim, karena merasa pekerjaan dan suara mereka dihargai. Mendorong solusi atau ide dan kreatif dari berbagai pemikiran dan cara yang baru yang inovatif.

2.1.3 Ciri-Ciri Kepemimpinan Partisipatif

Raja Bambang (2017:24) menguraikan ciri-ciri kepemimpinan partisipatif:

- a. Setiap permasalahan didiskusikan dengan pihak-pihak terkait.
- b. Dalam melaksanakan tugas, karyawan diberi wewenang, hak, dan tanggung jawab khusus untuk menggambarkan tindakannya sendiri yang efektif.
- c. Sampaikan argumen secara rasional dengan melihat fakta dan data.

d. Memberikan dukungan yang diperlukan kepada bawahan untuk memastikan bahwa hasil dari masalah ini konsisten dengan tujuan organisasi.

e. Tidak mampu memajukan pekerjaan bawahan.

Berdasarkan ciri-ciri Kepemimpinan Partisipatif diatas peneliti menyimpulkan bahwa ciri-ciri Kepemimpinan Partisipatif dalam artikel ini, seorang pemimpin yang ingin melindungi hak-hak setiap orang di masyarakat, termasuk mereka yang tertindas, ingin setiap ide atau pendapat diperlakukan sebagai sumber berharga yang harus didiskusikan lebih detail.

2.1.4 Sifat Kepemimpinan

Sifat kepemimpinan tidak menjamin keberhasilan suatu kepemimpinan karena kepemimpinan dapat mempunyai sifat positif atau negatif. Menurut Newstrom, sifat positif meliputi Sifat *Primary Traits* dan *Secondary Traits* sedangkan sifat negative ada *Narcissim* dan *Alpha Dogs* (dalam Wibowo, 2018, p. 282).

1. Ciri-ciri positif meliputi:

- Ciri-ciri Utama, yang terdiri dari kejujuran dan integritas, dorongan dan energi pribadi, serta keinginan untuk memahami dan menghargai diri sendiri.
- Karakteristik sekunder meliputi kemampuan kognitif yang kuat, karisma, fleksibilitas dan kemampuan beradaptasi, orisinalitas dan kreativitas, serta pengetahuan bisnis.

2. Perilaku negatif ditandai dengan:

- Sifat kepemimpinan Narsisme (Narsisisme), dimana orang narsisisme mengutamakan dirinya sendiri, menerima tanggung jawab atas tindakannya sendiri, mencari bantuan bila diperlukan, dan mengeksploitasi orang lain demi keuntungannya sendiri.
- Karakteristik inti Alpha Dogs adalah agresi, egoisme, dominasi, dan kontrol.

Berdasarkan sifat Kepemimpinan Partisipatif di atas peneliti menyimpulkan bahwa sifat Kepemimpinan Partisipatif yaitu tentang bagaimana mempengaruhi orang lain, bawahan atau pengikut agar mau mencapai tujuan yang diinginkan sang pemimpin.

2.1.5 Indikator Kepemimpinan Partisipatif

Menurut Dubri dalam Setiawan (2016), Indikator kepemimpinan partisipatif adalah:

1. Komunikasi

Tanpa komunikasi yang efektif dan dapat dipercaya saat memimpin sebuah tim, seorang pemimpin akan kesulitan dalam mengawasi upayanya mencapai tujuan. Komunikasi adalah alat penting untuk kerja tim.

2. Kerjasama

Kerjasama adalah jenis pekerjaan yang biasanya dilakukan oleh seorang individu tetapi kadang-kadang dilakukan bersama-sama oleh dua orang atau lebih dengan tujuan menjadikan pekerjaan tersebut lebih bernilai.

3. Keterlibatan Bawahan

Para manajer akan sulit untuk membuat keputusan tanpa melibatkan para bawahannya, keterlibatan ini juga dapat bersifat formal, seperti penggunaan kelompok dalam pembuatan keputusan, atau informal, seperti permintaan akan gagasan-gagasan. Pada setiap tahap penyusunan proses keputusan, bantuan para bawahan dapat terjadi.

4. Pengambilan Keputusan

Setiap pemimpin harus mampu menyampaikan informasi secara jelas, ringkas, dan sesuai dengan kebutuhan dan kebutuhannya.

Berdasarkan indikator kepemimpinan partisipatif, peneliti menegaskan bahwa indikator kepemimpinan partisipatif, yaitu pemimpin yang mempunyai tanggung jawab terhadap basis, meliputi komunikasi yang baik, bekerja sama dengan basis, berkolaborasi dengan basis, dan memberikan dukungan. umpan balik terhadap proposal.

Oleh karena itu, perbedaan antara pemimpin dan kepemimpinan, menurut Iyolah Suradinata (2017:11), adalah pemimpin adalah seseorang yang memimpin suatu kelompok yang terdiri dari dua orang atau lebih, baik itu suatu organisasi maupun kelompok sosial. Sebaliknya, kemampuan seorang pemimpin untuk memotivasi orang lain melalui dorongan, contoh, persuasi, atau cara lain untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dikenal sebagai “pemimpinan.”

⁴² 2.2 Kualitas Layanan

2.2.1 Pengertian Kualitas Layanan

Sudah menjadi keharusan bagi dunia perusahaan untuk menyediakan produk dan layanan dengan kualitas terbaik demi menjaga kepercayaan pelanggannya. Terciptanya Kepuasan Pelanggan dapat memberikan manfaat diantaranya hubungan antara Perusahaan dan Pelanggan menjadi harmonis, Pelanggan akan melakukan pembelian ulang hingga terciptanya loyaltas Pelanggan, dan membentuk suatu rekomendasi dari mulut ke mulut (word of Mouth) yang menguntungkan Perusahaan. Manengal (2021) menyatakan bahwa kualitas pelayanan adalah konsep subjektif yang berhubungan langsung dengan produk, jasa, sumber daya manusia, proses, dan faktor lingkungan, yang kesemuanya berpotensi menyamai atau melampaui kualitas pelayanan yang diharapkan. Dzakra (2020) juga menyatakan bahwa kualitas layanan adalah sistem strategis yang mempengaruhi setiap karyawan atau organisasi, mulai dari manajer perekrutan hingga pekerja pemeliharaan, untuk sepenuhnya memuaskan harapan pelanggan. Selanjutnya Putri (2020) menyatakan bahwa kualitas pelayanan adalah pelayanan yang diberikan kepada klien sesuai dengan standar pelayanan yang telah ditetapkan sebagai tolak ukur dalam memberikan pelayanan.

Untuk pertimbangan lebih lanjut, Armaniah, dkk. (2019) menyatakan bahwa kualitas layanan merupakan karakteristik khusus dari pemberian layanan tersebut yang berkaitan dengan harapan dan kebutuhan

klien atau pengguna layanan tersebut. Utomo dan Riswanto (2019) juga menyatakan bahwa kualitas layanan dapat didefinisikan sebagai ambang batas di mana harapan/keinginan pelanggan dan persepsi mereka selaras. Selanjutnya, Gunawan dkk. (2019) menyatakan bahwa kualitas layanan dapat ditentukan dengan menentukan apakah layanan tersebut mempunyai senjata nilai yang sesuai dengan kriteria yang disebutkan atau kriteria lain; suatu produk dapat dikatakan mempunyai mutu yang tinggi jika suatu barang dapat dikatakan memiliki kualitas apabila nilai guna atau fungsinya sudah sesuai dengan yang diinginkan.

Berdasarkan definisi yang diberikan, dapat disimpulkan bahwa Kualitas Pelayanan adalah suatu tindakan khusus yang dilakukan oleh para pemimpin dunia usaha yang tidak hanya diperbolehkan tetapi juga terbuka terhadap permintaan konsumen. Pengukuran Kualitas Pelayanan dapat dilihat dalam kaitannya dengan layanan apa pun yang telah dibeli pelanggan untuk memuaskan kebutuhan dan harapan mereka yang tidak masuk akal.

2.2.2 Prinsip-Prinsip Kualitas Layanan

Pengukuran Kualitas Pelayanan dapat dilihat dalam kaitannya dengan layanan apa pun yang telah dibeli pelanggan untuk memuaskan kebutuhan dan harapan mereka yang tidak masuk akal. Penjaminan Mutu adalah tindakan tertentu yang diambil oleh para pemimpin bisnis yang tidak hanya diperbolehkan tetapi juga dapat diakses oleh konsumen. Adanya prinsip utama dalam definisi kualitas dalam rangka pemberian pelayanan yang berkualitas menurut Tjiptono dan Chandra (2016:141), yaitu:

- 1) Manajemen Strategi mutu suatu perusahaan harus merupakan inisiatif dan komitmen manajemen puncak. Manajemen puncak harus membimbing perusahaannya untuk meningkatkan kualitas, yang dampaknya hanya kecil terhadap perusahaan.
- 2) Pelatihan Seluruh karyawan perusahaan, mulai dari manajer senior hingga agen, harus menerima pelatihan berkualitas tinggi. Pelatihan tersebut menekankan aspek konsep mutu seperti strategi bisnis, alat dan teknik penerapan strategi mutu, serta peran manajer dalam penerapan strategi mutu.

- 3) Perencanaan Proses perencanaan strategis harus mencakup ukuran kualitas dan tujuan yang memandu perusahaan untuk mencapai visinya.
- 4) Evaluasi Proses evaluasi merupakan alat manajemen yang paling efektif untuk mengubah perilaku organisasi. Proses ini merupakan mekanisme yang menjamin tercapainya tujuan mutu secara berkelanjutan.
- 5) Komunikasi Proses komunikasi internal perusahaan mempengaruhi penerapan strategi mutu dalam organisasi. Komunikasi harus dilakukan oleh karyawan, pelanggan, dan pemangku kepentingan perusahaan lainnya. Misalnya jurnalis, pemegang saham, pemerintah, masyarakat umum dan lain-lain.
- 6) Penghargaan dan pengakuan Penghargaan dan pengakuan merupakan aspek penting dalam penerapan strategi mutu. Setiap karyawan yang bekerja dengan baik harus diakui dan diakui. Ini adalah bagaimana penghargaan diberikan dan prestasi mereka diakui. Dengan cara ini dapat meningkatkan motivasi, etos kerja, rasa bangga dan kepemilikan seluruh karyawan dalam organisasi, yang pada akhirnya dapat memberikan manfaat besar bagi perusahaan dan pelanggan yang dilayaninya.

Menurut Vincent Gaspersz dalam artikel Ardane (2017:19), beberapa dimensi atau karakteristik yang harus diperhatikan dalam kualitas pelayanan sektor jasa, yaitu sebagai berikut:

- 1) Keakuratan kualitas layanan menjadi hal yang perlu diperhatikan dalam kaitannya dengan menunggu dan memproses.
- 2) Kualitas Pelayanan Akurasi adalah keandalan dan kualitas pelayanan yang sempurna dari sudut pandang konsumen.
- 3) Kesopanan dan keramahan dalam memberikan pelayanan yang berkualitas terutama kepada mereka yang berinteraksi langsung dengan konsumen eksternal seperti operator, petugas keamanan, pengemudi, kasir dan konsumen. Citra industri jasa terhadap kualitas layanan sangat ditentukan oleh orang-orang perusahaan yang berada di garda depan untuk melayani konsumen eksternal secara langsung.
- 4) Tanggung jawab berkaitan dengan penerimaan pesan konsumen dan penanganan keluhan.
- 5) Kesempurnaan menyangkut sejauh mana kualitas Layanan dan tersedianya layanan pendukung serta kualitas layanan tambahan lainnya.
- 6) Kemudahan memperoleh pelayanan yang berkualitas berkaitan dengan jumlah cabang, pejabat yang melayani seperti kasir, tenaga administrasi, dan lain-lain. Ada banyak jenis layanan pendukung komputer seperti komputer.
- 7) Perbedaan model kualitas pelayanan berkaitan dengan inovasi yang memberikan model baru terhadap kualitas pelayanan dan karakteristik kualitas pelayanan.
- 8) Kualitas layanan pribadi mengacu pada fleksibilitas, penanganan permintaan khusus dan banyak lagi.
- 9) Peluang memperoleh kualitas pelayanan berkaitan dengan dimensi tempat, parkir kendaraan, petunjuk tempat pelayanan, kualitas dan kemudahan parkir dll.
- 10) Fungsi lain yang menunjang kualitas pelayanan terkait lingkungan, kebersihan, ruang tunggu, layanan musik, AC dan lain-lain.

¹
Berdasarkan pengertian diatas menurut peneliti dapat disimpulkan prinsip-prinsip yang harus diterapkan dalam melakukan Kualitas Pelayanan adalah:

- 1) Kepemimpinan Strategi
- 2) Pendidikan
- 3) Perencanaan Proses
- 4) Review Proses
- 5) Komunikasi Implementasi
- 6) Penghargaan dan
- 7) Variasi model Kualitas Pelayanan
- 9) Kualitas Pelayanan Pribadi
- 10) Kenyamanan

2.2.3 Faktor-Faktor yang mempengaruhi kualitas Layanan

Kualitas pelayanan merupakan faktor yang sangat penting khususnya bagi perusahaan atau instansi yang bergerak di bidang industri jasa. Penerapan kualitas pelayanan sebagai atribut penampilan dan kinerja yang berkualitas merupakan bagian dari strategi perusahaan atau instansi untuk melayani wajib pajak baik sebagai penggerak maupun strategi pertumbuhan di masa depan. Menurut Fandy Tjiptono (2015:178), penyebab buruknya kualitas pelayanan adalah:

1. Produksi dan konsumsi terjadi secara bersamaan Salah satu ciri khas jasa adalah inseparability (tidak dapat dipisahkan), yaitu tidak dapat dipisahkan (inseparability). jasa diproduksi dan dikonsumsi pada waktu yang sama. Hal ini seringkali memerlukan kehadiran dan partisipasi pelanggan dalam proses pemberian layanan. Akibatnya, berbagai permasalahan bisa muncul dalam komunikasi antara penyedia jasa dan pelanggan. Beberapa kekurangan pekerja jasa yang dapat berdampak negatif terhadap kualitas yang dirasakan meliputi:
 - a. Tidak pandai dalam layanan pelanggan;
 - b. Pakaian karyawan tidak sesuai dengan konteksnya.
 - c. Ucapan pegawai kurang sopan;
 - d. Bau badan pegawai mengganggu kenyamanan pelanggan;
 - e. Ekspresi karyawan itu selalu muram.
2. Intensitas kerja yang tinggi, partisipasi pekerja melalui insentif dalam produksi jasa juga dapat menimbulkan permasalahan kualitas, yaitu berupa variabilitas produksi yang tinggi. Secara umum hal ini dipengaruhi oleh beberapa faktor berikut:

- a. Gaji rendah (biasanya karyawan yang melayani pelanggan atau berinteraksi langsung dengan mereka memiliki tingkat pendidikan dan gaji paling rendah di perusahaan);
 - b. Pelatihan tidak mencukupi atau bahkan tidak sesuai dengan kebutuhan organisasi;
 - c. Tingkat perputaran karyawan terlalu tinggi;
 - d. Motivasi kerja karyawan rendah.
3. Dukungan terhadap pelanggan internal kurang memadai. Karyawan front line merupakan ujung tombak sistem penyampaian layanan. Dalam banyak kasus, keramahan dan kesopanan operator telepon dan satpam bisa jadi memberikan kesan pertama bagi calon pelanggan yang ingin berhubungan dengan sebuah perusahaan penyedia jasa. Agar para karyawan front line mampu melayani pelanggan secara efektif, mereka membutuhkan dukungan dari fungsi-fungsi utama manajemen (operasi, pemasaran, keuangan, dan SDM). Dukungan tersebut bisa juga berupa peralatan (perkakas, material, pakaian, seragam), pelatihan keterampilan maupun informasi (misalnya, prosedur operasi).
 4. Gap komunikasi, bila terjadi gap komunikasi, maka bisa timbul penilaian atau persepsi negatif terhadap kualitas layanan. Gap-gap komunikasi bisa berupa :
 - a. Penyedia layanan menjanjikan terlalu banyak, sehingga mereka gagal memenuhinya.
 - b. Penyedia layanan tidak selalu mampu memberikan informasi terkini kepada pelanggan.
 - c. Pelanggan tidak memahami pesan komunikasi penyedia layanan.
 - d. Penyedia layanan tidak memperhatikan atau tidak segera menindaklanjuti keluhan atau saran pelanggan.
 5. Memperlakukan semua pelanggan dengan cara yang sama dalam hal interaksi dengan penyedia layanan, tidak semua pelanggan bersedia menerima layanan yang seragam, sering terjadi ada pelanggan yang menginginkan atau bahkan menuntut layanan yang sifatnya personal dan berbeda dengan pelanggan lain. Hal ini memunculkan tantangan bagi penyedia layanan dalam hal individual dan memahami perasaan pelanggan terhadap penyedia layanan dan layanan spesifik yang mereka terima.
 6. Perluasan atau pengembangan layanan yang berlebihan, jika layanan baru dan terlalu banyak ditambahkan pada layanan yang sudah ada, maka hasilnya mungkin tidak maksimal bahkan dapat terjadi permasalahan pada standar mutu layanan. Selain itu, pelanggan juga mungkin bingung mengenai diferensiasi penawaran layanan dalam hal fitur, manfaat, dan tingkat kualitas.
 7. Visi bisnis jangka pendek (misalnya, fokus pada pencapaian sasaran penjualan dan laba tahunan, memaksimalkan penghematan biaya, meningkatkan produktivitas tahunan, dll.) dapat merugikan kualitas layanan yang diterima dalam jangka panjang. Sedangkan Christian Gronroos dalam Rolando (2018:56) mengemukakan bahwa terdapat 4 faktor yang mempengaruhi kualitas Kualitas Pelayanan yaitu:
 - a. Menjaga dan memperhatikan, bahwa pelanggan akan merasakan kepuasan Kualitas Pelayanan karyawan dan sistem operasional yang ada dapat menyelesaikan problem mereka.
 - b. Spontanitas, dimana karyawan menunjukkan keinginan untuk menyelesaikan masalah pelanggan.
 - c. Penyelesaian masalah, karyawan yang berhubungan langsung dengan pelanggan harus memiliki kemampuan untuk menjalankan tugas berdasarkan standar yang ada, termasuk pelatihan yang diberikan untuk dapat memberikan Kualitas Pelayanan yang lebih baik.
 - d. Perbaikan, apabila terjadi hal-hal yang tidak diinginkan harus mempunyai personil yang dapat menyiapkan usaha-usaha khusus untuk dapat mengatasi kondisi tersebut.

2.2.4 Indikator Kualitas Pelayanan

Dzikra (2020) menyatakan bahwa untuk mengukur persepsi atas kualitas layanan meliputi lima indikator, yaitu:

1. Bukti fisik adalah suatu bentuk fisik berwujud yang meliputi bangunan, peralatan, pegawai dan sumber informasi atau komunikasi.
2. Keandalan adalah kemampuan memberikan pelayanan yang dijanjikan secara cepat, akurat dan memuaskan.
3. Daya tanggap merupakan kesediaan karyawan untuk membantu dan memberikan pelayanan secara tanggap dan peduli terhadap keluhan atau harapan konsumen.
4. Jaminan adalah kompetensi yang memberikan keyakinan dalam menghadapi bahaya, risiko atau keraguan, dan keyakinan yang mencakup pengetahuan, kesopanan, dan keandalan pegawai.
5. Empati adalah sifat dan kemampuan memberikan perhatian penuh kepada konsumen, kemudahan dalam berhubungan, komunikasi yang baik dan pemahaman terhadap kebutuhan individu.

Dengan demikian, perbedaan antara pelayanan dengan jasa, menurut Kotler (Laksana, 2018:85), pelayanan adalah segala kegiatan atau aktivitas yang diberikan oleh suatu pihak kepada pihak lain, yang pada hakekatnya tidak mempunyai arti dan tidak membawa tujuan apa pun. Namun menurut Zeithaml dan Bitner, Ratih Hurriyat (2005), jasa adalah semua kegiatan ekonomi yang mempunyai pendapatan dalam arti fisik kecuali produk yang dikonsumsi dan diproduksi pada saat yang bersamaan, menghasilkan nilai tambah dan pada dasarnya tidak berwujud bagi pembeli pertama. Dan pelayanan 3S tersebut adalah Senyum, Salam dan Sapa, dan pentingnya 3S (Senyum, Salam, Sapa) dalam perusahaan karena sudah menjadi standar operasional prosedur atau SOP perusahaan dalam memberikan pelayanan.

2.3 Strategi

2.3.1 Pengertian Strategi

Menurut Husein Umar, "Strategi diartikan sebagai proses pendefinisian rencana manajemen puncak yang fokus pada tujuan jangka panjang organisasi sambil mengembangkan metode atau upaya untuk mencapai tujuan tersebut" (Munarika, 2018). Menurut Agustinus Sri Wahyudi, "strategi adalah kebijakan dan keputusan utama yang digunakan oleh manajemen yang mempunyai dampak signifikan terhadap kinerja

keuangan. Praktik dan keputusan tersebut biasanya melibatkan sumber daya yang signifikan dan tidak dapat dengan mudah diganti” (Siregar, 2018). Menurut Freddy Rangkut, lebih tepatnya, “strategi adalah menetapkan misi perusahaan, menetapkan tujuan organisasi dengan mempertimbangkan kekuatan eksternal dan internal, merumuskan kebijakan dan strategi tertentu untuk mencapai tujuan dan memastikan pelaksanaannya dengan baik sehingga tujuan dan sasaran utama organisasi tercapai” (Munarika Nia, 2018).

Dapat disimpulkan bahwa strategi adalah pendekatan holistik yang melibatkan penerapan ide, pembuatan rencana, dan pelaksanaan kegiatan untuk mencapai tujuan dan sasaran semaksimal mungkin. Selain itu juga dapat dibuat rencana kerja yang memaksimalkan kekuatan dengan memadukan tujuan organisasi dan sarana untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif.

2.3.2 Tujuan Strategi

Sasaran strategis dalam uraian tugas, yang dikembangkan lebih tepat sesuai dengan cara perusahaan melaksanakan tugasnya. Tujuan bersifat politis, terprogram atau manajerial dan dinyatakan sedemikian rupa sehingga memungkinkan evaluasi pencapaian tujuan di masa depan. Menurut (Priharto Sugi, 2020), ketujuh tujuan strategis tersebut adalah sebagai berikut.

1. Memberikan arahan jangka panjang bagi pencapaian perusahaan.
2. Untuk membantu perusahaan beradaptasi dengan bisnis masing-masing.
3. Meningkatkan kinerja perusahaan dengan lebih efektif.
4. Menggunakan dan mengevaluasi strategi yang disepakati secara efektif dan efektif.
5. Menciptakan strategi baru untuk beradaptasi dengan perkembangan lingkungan luar.
6. Mengkaji kekuatan dan kelemahan serta memperhatikan peluang dan ancaman bisnis perusahaan.

7. Melakukan inovasi produk dan layanan untuk selalu menarik konsumen.

2.3.3 Jenis Strategi

Menurut Rangkut (2015:6), strategi pada dasarnya dikelompokkan berdasarkan tiga jenis strategi, yaitu:

1. Strategi pengelolaan
Strategi manajemen mencakup strategi yang dapat diterapkan manajemen dalam mengembangkan strategi makro, seperti strategi pengembangan produk, strategi penetapan harga, strategi pembelian, strategi pengembangan pasar, strategi keuangan, dan lain-lain.
2. Strategi investasi
Strategi ini merupakan kegiatan yang berorientasi pada investasi. Misalnya apakah perusahaan ingin menerapkan strategi pertumbuhan yang agresif atau mencoba menerapkan strategi penetrasi pasar, strategi bertahan hidup, strategi restrukturisasi divisi baru atau strategi penjualan, dan sebagainya.
3. Strategi bisnis
Strategi bisnis ini sering disebut sebagai strategi bisnis fungsional karena berfokus pada aktivitas manajemen seperti strategi pemasaran, strategi produksi atau operasi, strategi distribusi, strategi organisasi, dan strategi terkait keuangan.

2.3.4 Indikator Strategis

Geoff Mulgan (2019:45) menggambarkan strategi pemerintah dalam lima (5) indikator yaitu tujuan, lingkungan, arah, tindakan dan pembelajaran.

1. Tujuan, peneliti berdasarkan teori yang dikemukakan oleh konsep Jepang tentang tujuan itu sendiri yang disebut Ikigai, yaitu konsep Jepang yang berarti alasan untuk mencapai suatu tujuan. Dimana indikator Ikigai adalah misi (mission) dan passion/panggilan (talent/skill). Dari indikator konsep tujuan pada masyarakat Jepang, kita dapat melihat bahwa untuk mencapai suatu tujuan diperlukan adanya misi dan kemampuan untuk mewujudkan dan memenuhi misi tersebut.
2. Lingkungan, peneliti menerima teori yang diterbitkan pada tahun 2011 oleh Badan Perlindungan Lingkungan AS. Siapa bilang indikator lingkungan dapat diukur dengan perubahan kondisi lingkungan (perubahan yang terjadi pada kondisi lingkungan) dan perubahan kesehatan manusia (change in human health).
3. Pengarahan, peneliti mengambil teori yang dikemukakan oleh George R. Terry (1986), yaitu "suatu usaha untuk menggerakkan anggota kelompok agar mau dan berusaha mencapai tujuan perusahaan dan tujuan para anggota perusahaan karena para anggota juga ingin mencapai tujuan tersebut". Indikator arah atau arah pada bagian ini ada empat, antara lain koordinasi, motivasi, komunikasi, dan komando. Dalam petunjuk arah atau petunjuk arah, kita melihat ada empat indikator yang bisa dijadikan petunjuk arah.

4. Tindakan, terdapat tiga indikator pada bagian ini, antara lain: situasi eksternal, perangkat (used device) dan pengambilan keputusan (decision-making). Ketiga hal ini sangat berkaitan erat ketika melakukan suatu kegiatan.
5. Pembelajaran, pada bagian ini mempunyai dua indikator penting antara lain: metode komparatif dan identifikasi.

14
2.4

Analisis SWOT

Rangkuti (2019) menjelaskan analisis SWOT merupakan identifikasi sistematis berbagai faktor dengan tujuan merumuskan strategi perusahaan. Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan perumusan misi, tujuan, strategi dan kebijakan perusahaan.

Oleh karena itu perencanaan strategis harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman) pada kondisi yang ada. Inilah yang disebut analisis situasi, model analisis situasi yang paling populer adalah analisis SWOT. SWOT adalah kependekan dari lingkungan internal, yaitu kekuatan dan kelemahan, serta lingkungan eksternal, peluang dan ancaman yang dihadapi dunia usaha. Analisis ini didasarkan pada logika yang memaksimalkan kekuatan dan peluang serta meminimalkan kelemahan dan ancaman. Berikut penjelasan analisis SWOT (David, 2018:47), yaitu:

1. Kekuatan

Kekuatan adalah sumber daya, kemampuan, atau keunggulan lain yang berhubungan dengan kebutuhan pesaing perusahaan dan pasar yang ingin dilayaninya. Kekuatan adalah persaingan khusus yang memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan di pasar.

2. Kelemahan

Kelemahan adalah keterbatasan atau kekurangan sumber daya, keterampilan dan kemampuan yang secara efektif menghambat kinerja perusahaan. Batasan tersebut dapat berupa wilayah, sumber daya keuangan, kemampuan manajemen, dan kemampuan pemasaran yang menjadi sumber kelemahan perusahaan.

3. Peluang

Peluang adalah situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan bisnis. Perubahan merupakan sumber peluang, seperti perubahan teknologi dan hubungan yang lebih erat antara perusahaan dan pembeli, memberikan peluang bagi perusahaan.

4. Ancaman

Ancaman adalah situasi buruk yang serius dalam lingkungan bisnis. Ancaman adalah gangguan besar terhadap posisi perusahaan saat ini atau yang diinginkan.

103 Tujuan analisis SWOT adalah untuk mengidentifikasi kekuatan dan kondisi yang berpotensi mempengaruhi perumusan dan implementasi strategi pemasaran perusahaan. Ini merupakan langkah penting karena dua alasan. Pertama, setiap perubahan lingkungan eksternal dapat mempengaruhi pasar perusahaan secara signifikan. Kedua, langkah ini dapat memberikan kesempatan untuk mengorganisasikan aspek-aspek terpenting yang akan dievaluasi.

2.4.1 Unsur SWOT

Menurut Irham (2019), SWOT dapat dianalisis lebih dari faktor eksternal dan faktor internal.

a. Faktor luar perusahaan (eksternal)

Faktor eksternal perusahaan mempengaruhi terciptanya peluang dan ancaman apabila faktor tersebut dikaitkan dengan kondisi di luar perusahaan yang dapat mempengaruhi pengambilan keputusan perusahaan. Faktor eksternal tersebut meliputi lingkungan makroekonomi, lingkungan industri, hukum, politik, ekonomi, dan media sosial.

b. Faktor dalam (internal)

Faktor perusahaan dipengaruhi oleh kekuatan dan kelemahan. Faktor ini menyangkut keadaan internal perusahaan yang dipengaruhi oleh perkembangan kemampuan pengambilan keputusan perusahaan. Faktor ini mencakup manajemen fungsional seperti keuangan, sumber daya, pemasaran, sistem informasi manajemen dan operasi.

2.5 Penelitian Terdahulu

10 Penelitian terdahulu ini menjadi salah satu acuan peneliti dalam melakukan penelitian, sehingga peneliti dapat memperkaya teori yang digunakan dalam kajian penelitian yang dilakukan. Pada penelitian sebelumnya, peneliti tidak dapat menemukan penelitian dengan nama yang sama dengan judul penelitian. Namun peneliti mengangkat beberapa penelitian sebagai acuan untuk memperkaya bahan kajian dalam penelitian peneliti. Berikut ini adalah penelitian-penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh para peneliti.

87
Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan Penelitian
Viat Murni Mendrofa 1, Ndraha2, Yasminar Amaerita Telaumbanua3, 65 (2022)	Peran Kepemimpinan Transformasional Di Pt. Cabang Bank Sumut Gunungsitoli Dalam Menjaring Kerjasama Dengan Stakeholder Sebagai Mitra Kerja Pemerintah Di Kota Gunungsitoli	28 kepemimpinan transformasional di PT. Cabang Bank Sumut berada pada kategori tinggi sebesar 68,5%, dan bahkan didapatkan 18,5% kepemimpinan transformasional kategori sangat tinggi, sedangkan kepemimpinan transformasional kategori rendahnya hanya 13%.	➤ Tempat penelitian
Ndraha (2022)	Kepemimpinan Camat Dalam Meningkatkan Partisipasi Masyarakat dalam Pembangunan di Era Dirupsi dan Sosial Kemasyarakatan (Studi Kasus Kecamatan di Kabupaten Nias)	mengemukakan bahawa kepemimpinan singkatnya upaya pemimpin untuk mempengaruhi anggotanya untuk mencapai tujuan. 40	➤ Tempat Penelitian berbeda
Ratna Kusum 93 Await (2008)	Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Untuk Meningkatk	□ Variabel independen budaya organisasi dan gaya kepemimpinan. Variabel dependen kinerja karyawan dan kepuasan	❖ Bagaimana strategi kepemimpinan dalam meningkatkan kualitas layanan Dipenelitian Kali ini membahas tentang

	an Kinerja Karyawan	40 kerja. □ Variabel gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan nilai CR sebesar 2,356 dengan probabilitas $0,018 < 0,05$.	strategi apa yang diterapkan seorang pemimpin untuk meningkatkan kualitas layanan
18 Abdullah Latief (2013)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Kinerja Pegawai Staf Administrasi Fakultas Tarbiyah IAIN Sultan Amai Gorontalo	16 Gaya Kepemimpinan Partisipatif berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai Staf Administrasi Fakultas Tarbiyah IAIN Sultan Amai Gorontalo	➤ Kepemimpinan Partisipatif sangat berpengaruh untuk meningkatkan kualitas layanan
18 Ricky Randhita (2010)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Dalam Organisasi Pemerintahan Kelurahan.	18 gaya kepemimpinan Lurah yang diterapkan di berbagai kegiatan, menelaah faktor-faktor yang mempengaruhi penerapan gaya kepemimpinan lurah, menelaah kinerja pegawai pada organisasi kelurahan ciparigi, serta menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan	➤ Kepemimpinan Partisipatif sangat dibutuhkan dalam sebuah organisasi atau perusahaan untuk meningkatkan kualitas layanan ➤ Lokasi Penelitian yang berbeda

		81 terhadap kinerja pegawai pada Kelurahan Ciparigi.	
17 Nizar R (2006)	Analisis Gaya Kepemimpinan Pada Pemerintah Kabupaten Malang.	17 bahwa pimpinan hendaknya mempertahankan kombinasi gaya kepemimpinan berorientasi tugas dan berorientasi hubungan karena terbukti dapat meningkatkan kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Malang, dimana dari hasil analisis menunjukkan gaya kepemimpinan partisipasi.	➤ Kepemimpinan Partisipatif sangat dibutuhkan dalam sebuah organisasi atau perusahaan untuk meningkatkan kualitas layanan ➤ Lokasi Penelitian yang berbeda
Hendrawan (2010)	Analisis Gaya Kepemimpinan Pada Koperasi Karyawan BRI Malang Kawi "Artha -Karya" Kota Malang	gaya kepemimpinan karyawan pada koperasi karyawan BRI Malang Kawi "Artha -Karya" Kota Malang adalah delegasi.	❖ Bagaimana strategi kepemimpinan dalam meningkatkan kualitas layanan ❖ Dipenelitian Kali ini membahas tentang strategi apa yang diterapkan seorang pemimpin untuk meningkatkan kualitas

			layanan
17 Cahyani dan Setiawan (2014)	Analisa Kepemimpinan Situasional Pada Cv. Inti Karya Utama.	17 memiliki gaya participatip dan tingkat kesia pan pengikut sangat tinggi.	Strategi kepemimpinan partisipatif untuk meningkatkan kualitas layanan pajak
45 Wijaya dan Irwansyah (2017)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Badan Penanaman Modal dan Promosi Provinsi Sumatera Utara	Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.	Kepemimpinan partisipatif sangat berpengaruh untuk peingkatan kualitas layanan
51 Setiawan dan Saryono (2017)	Pengaruh Gaya kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai : Studi Pada Badan keluarga Berencana dan Pemberdayaan Perempuan Kabupaten Garut	Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.	Lebih ke strategi pengoptimalan kepemimpinan partisipatif untuk meningkatkan kualitas layanan pajak
Widodo et al., (2018)	Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT Telkom Indonesia Cabang Batam	Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan.	Kepemimpinan partisipatif harus menerapkan yang namanya pelatihan dan evaluasi terhadap Pegawai Non Pegawai
7 Marina dan Utari (2018)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Di BPS Provinsi Sumatera Barat	99 Gaya Kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja	Kepemimpinan partisipatif berperan aktif dalam berhubungan langsung dengan

		Pegawai.	bawahan
7 Nugroho et al., (2016)	Pengaruh Komitmen Organisasi, Motivasi Berprestasi dan Gaya kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan PT Wangsa Jatra Lestari	34 Gaya Kepemimpinan berpengaruh secara Positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.	Kepemimpinan partisipatif sangat berpengaruh secara positif terhadap kualitas layanan
7 Ramadhan dan Nugroho (2018)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan di Commercial SBU Ngruh Rai-Bali	114 Kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan.	Fokus untuk meningkatkan kualitas layanan
34 Pangandaheng et al., (2017)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Sulawesi Utara	Gaya Kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.	➤ Kepemimpinan partisipatif yang dalam prosesnya melibatkan partisipasi aktif dari berbagai pihak
20 Andre Setiawan (2017)	Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Kinerja Karyawan (PT Asri Motor Jenggolo)	85 1. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan 2. Gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 3. Gaya kepemimpinan dan budaya	4. Fokus pada Strategi pengopmalan kepemimpinan partisipatif untuk meningkatkan kualitas layanan pajak 5. Lokasi penelitian yang berbeda

		organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.	
Agus Yulianto (2015)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus PTBatik Danar Hadi Surakarta)	Gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	❖ Seorang pemimpin harus melakukan evaluasi dan pelatihan untuk para pegawai dan PPNPN perihal untuk meningkatkan kualitas layanan

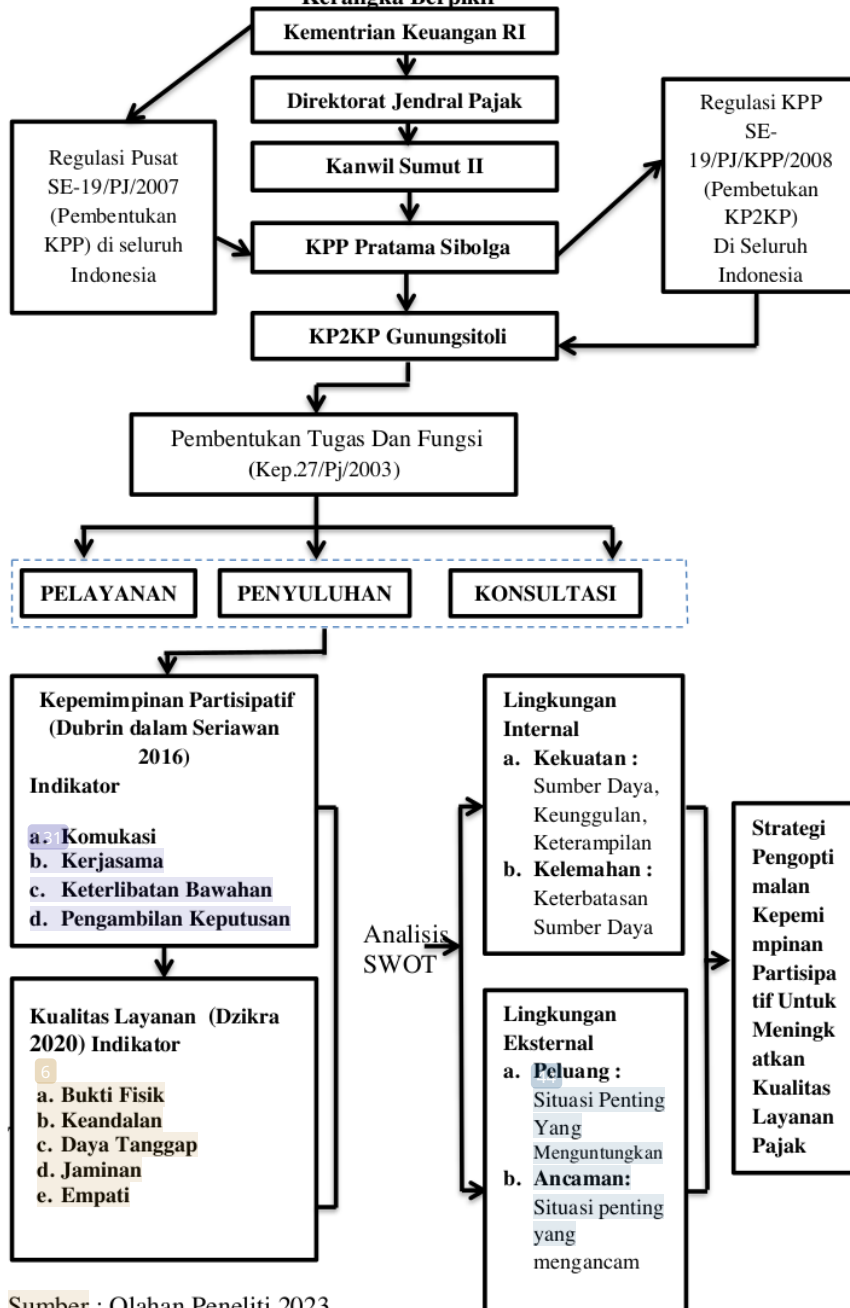
Sumber: Olahan Peneliti 2023

2.6 ⁵² Kerangka Berpikir

Menurut Sugiyono (2019:95), kerangka berpikir adalah model konseptual tentang bagaimana suatu teori berhubungan dengan berbagai faktor yang diidentifikasi sebagai permasalahan penting.

Kerangka pemikiran yang di jabarkan dalam penelitian ini meliputi:

Gambar 2.2
Kerangka Berpikir



Sumber : Olahan Peneliti 2023

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan dan Jenis Penelitian

Siswanto (Teresia, 2019:25) mengemukakan bahwa pendekatan penelitian adalah suatu cara memandang objek sebagai penentu arah penelitian. Hal ini sesuai dengan pernyataan bahwa pendekatan merupakan sarana menangkap realitas atau fenomena sebelum melakukan operasi analitis. Penelitian kualitatif Sugiyono (2019) berpendapat bahwa jenis penelitian kualitatif dilakukan pada lingkungan alamiah, langsung kepada sumber data, dan peneliti sebagai instrumen kuncinya. Penelitian kualitatif lebih bersifat deskriptif. Informasi yang dikumpulkan berupa kata-kata atau gambar, sehingga angka tidak ditonjolkan. Dari sudut pandang ini maka penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif, hal ini dikarenakan tidak berbentuk angka atau angka, melainkan hanya berupa pernyataan atau kalimat saja.

3.2 Variabel penelitian

Variabel penelitian pada dasarnya adalah segala sesuatu dalam bentuk apapun yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sedemikian rupa sehingga dapat diperoleh informasi dan ditarik kesimpulan darinya. Dalam penelitian, variabel merupakan suatu atribut dari sekelompok objek tertentu yang mempunyai perbedaan dalam kelompok tersebut.

1. Variabel pertama dalam penelitian ini adalah kepemimpinan partisipatif dengan indikator : komunikasi, kerjasama, keterlibatan bawahan dan pengambilan keputusan.
2. Variabel kedua dalam penelitian ini adalah kualitas pelayanan dengan indikator: Bukti fisik; keandalan; Daya tanggap; Jaminan; dan empati.

97

Tabel 3.3
Variabel dan Indikator

No	Variabel	Indikator
1	Kepemimpinan PartisiPatif (Dubrin dalam Setiawan 2016)	❖ Komunikasi ❖ Kerja sama ❖ Keterlibatan Bawahan ❖ Pengambilan Keputusan
2	Kualitas Layanan (Dzakra 2020)	❖ Bukti Fisik ❖ Keandalan ❖ Daya Tanggap ❖ Jaminan ❖ Empaty

Sumber : Olahan Peneliti 2023

90

3.3 Lokasi dan Jadwal Penelitian

3.3.1 Lokasi Penelitian

Kantor Pelayanan, Penyuluhan dan Konsultasi Perpajakan (KP2KP) Gunungsitoli. Lokasi penelitian merupakan objek yang akan dijadikan sebagai kajian dalam melaksanakan penelitian. Penelitian ini dilakukan di Kantor Pelayanan, Penyuluhan, dan Konsultasi Perpajakan (KP2KP) Gunungsitoli, Jl. Pancasila No.18, Mudik, Kec. Gunungsitoli, Kota Gunungsitoli, Sumatera Utara.

42

3.3.2 Jadwal Penelitian

Untuk melaksanakan penelitian ini, peneliti telah membuat jadwal sebagai panduan sebagai berikut :

Tabel 3.4
Jadwal Penelitian

Kegiatan	Jadwal																						
	April 2023					Mei 2023					Juni 2023					Juli 2023				Agustus 2023			
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4
Kegiatan Proposal Penelitian	■	■	■	■	■																		
Konsultasi kepada Dosen Pembimbing						■	■	■	■	■													

Tabel. 3.5

Nama-Nama Pegawai KP2KP Gungsitoli Yang Akan Di Wawancarai

No	Nama / Nip	Pangkat/Gol.	Jabatan
1	Thomas Junarto Nip.19790602 200012 1 001	Kepala KP2KP	Penata Tk. I/IIId
2	Andre Parulian Nip.19960809 201512 1 001	Pelaksana KP2KP	Pengatur Muda Tk.I/ IIb
3	Jeremy Sumurung Hutabarat Nip.20000331 201912 1 003	Pelaksana KP2KP	Pengatur Muda/IIa
4	Mhd. Iqbal Nugroho Nip.19971008 201612 1 001	Pelaksana KP2KP	Pengatur Muda Tk.I/ IIb
5	Kezia Nastiti Putri Harefa Nip.19960713 201801 2 004	Pelaksana KP2KP	Pengatur Tk.I/ IId
6	Adelia Nip.19980221 201801 2 003	Pelaksana KP2KP	Pengatur Muda Tk.I/ IIb
7	Refita Uli Br. Nababan Nip.19980723 201801 2 001	Pelaksana KP2KP	Pengatur Muda Tk.I/ IIb
8	Sandika Kevin Kristianus Rajaguguk Nip.19991005 201912 1 003	Pelaksana KP2KP	Pengatur Muda/IIa
9	Rinaldi Zalukhu	PPNPN KP2KP	
10	One Desnataria Telaumbanua	PPNPN KP2KP	
11	Septi Darni Ndraha	PPNPN KP2KP	
12	Desta Arota Zentrato	PPNPN KP2KP	
13	Aprilyaman Mendrofa	PPNPN KP2KP	
14	Darmansyah Zalukhu	PPNPN KP2KP	
15	Hadismansyah Zalukhu	PPNPN KP2KP	

Sumber : Dari KP2KP Gunungsitoli 2023

21

2. Data sekunder

Menurut Sugiyono (2019:193), data sekunder merupakan sumber yang tidak secara langsung menyediakan data untuk pengumpulan data. Data sekunder diperoleh dari sumber-sumber yang dapat mendukung penelitian, antara lain dokumentasi dan literatur, serta dokumen seperti struktur organisasi/kantor, sejarah kantor, dan kebijakan.

3.5 Instrumen Penelitian

Salah satu ciri penelitian kualitatif adalah peneliti bertindak sebagai instrumen sekaligus pengumpul data. Alat yang bukan manusia (seperti angket, pedoman wawancara, pedoman observasi, dan lain-lain) juga dapat digunakan, namun fungsinya hanya sebatas menunjang tugas peneliti sebagai alat sentral. Oleh karena itu, kehadiran peneliti sangat

penting dalam penelitian kualitatif karena peneliti harus berinteraksi dengan lingkungan manusia dan non-manusia di arena penelitian. Keberadaannya dalam bidang kajian harus dapat dijelaskan, baik diketahui atau tidak diketahui keberadaannya oleh subjek penelitian. Mengacu pada partisipasi peneliti dalam kancah ilmiah baik secara aktif maupun pasif (Murni, 2019).

3.6 Teknik Pengumpulan data

Sugiyono (2020:203) Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian karena tujuan utamanya adalah memperoleh informasi. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah metode wawancara, observasi dan dokumentasi.

1. Wawancara

Menurut Sugiyono (2020:203), wawancara adalah suatu cara mengumpulkan data atau informasi dengan cara bertemu langsung dengan informan secara tatap muka untuk memperoleh informasi yang utuh dan menyeluruh. Wawancara ini dilakukan secara intensif beberapa kali. Alat pengumpulan data seperti tape recorder, telepon seluler, foto dan data disertakan dalam dokumentasi. Materi pertanyaan dapat dikembangkan pada saat wawancara, disesuaikan dengan keadaan yang ada sehingga lebih fleksibel dan sesuai dengan jenis permasalahan. Peneliti juga mewawancarai beberapa pekerja dan PPPN KP2KP Gunungsitol.

2. Observasi

Menurut Sugiyono (2020:203), observasi aktif adalah observasi dimana peneliti terlibat dalam aktivitas sehari-hari orang yang diamati atau digunakan sebagai sumber data penelitian. Dengan metode observasi ini peneliti datang langsung ke tempat penelitian. Informasi yang diperoleh melalui pengamatan aktif lebih lengkap, tajam, dan mengungkapkan tingkat signifikansi terhadap setiap perilaku yang diamati. Namun kelemahan observasi adalah keterbatasan observasi yang dilakukan

pengamat karena posisinya dalam kelompok atau hubungannya dengan anggota. Kelemahan lainnya adalah seringkali sulit untuk menjauh dari observasi aktif meski hanya sesaat untuk mencatat hasil observasi. Maka observasi ini dilakukan di KP2KP Gunungsitol.

3. Dokumentasi

Dokumentasi dalam pengumpulan data penelitian adalah mengumpulkan informasi dengan cara mempelajari dan mencatat bagian-bagian penting serta berbagai dokumen resmi yang dianggap baik dan berdampak pada tempat penelitian (Sugiyono, 2020: 293). Dokumen dalam bentuk tertulis atau bergambar, seperti struktur organisasi/kantor, sejarah kantor, gambar dan peraturan kantor.

3.7 Teknik Analisis Data

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kualitatif. Metode kualitatif memberikan informasi yang mendalam, informasi yang mengandung makna. Makna adalah data nyata, data yang pasti mempunyai nilai di balik informasi yang terlihat. Oleh karena itu, penelitian kualitatif tidak menekankan pada generalisasi, melainkan makna (Sugiyono, 2020: 9). Menurut Miles dan Huberman (Sugiyono, 2020: 246), kegiatan analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung terus menerus hingga akhir. Kegiatan analisis data yaitu: reduksi data, penyajian data dan inferensi.

1. Reduksi data

Merupakan suatu bentuk analisis yang mempertajam, mengklasifikasikan, mencampurkan dan mengatur informasi, seperti meliputi dan merangkum. Data hasil observasi, wawancara dan dokumentasi kemudian dicatat. Catatan tersebut merupakan data alam yang memuat apa yang dilihat, didengar, diketahui dan dialami selama penelitian. Peneliti mewawancarai beberapa informan untuk mendapatkan catatan tersebut.

2. Penyajian Data

Proses menyusun informasi yang kompleks ke dalam bentuk yang sistematis dan memberikan kemampuan menarik kesimpulan dan mengambil keputusan, misalnya mengumpulkan informasi terkait topik, mengelompokkan informasi ke dalam kelompok tertentu. Dalam tahap ini peneliti berusaha mengumpulkan data-data yang relevan agar informasi yang diperoleh dapat disimpulkan dan mempunyai makna untuk menjawab masalah penelitian. Penyajian data bukan sekedar menyatakannya saja, namun melibatkan proses analisis yang berkesinambungan hingga diambil kesimpulan. Langkah selanjutnya dalam proses analisis data kualitatif adalah menarik kesimpulan berdasarkan temuan dan memverifikasi data.

3. Menarik kesimpulan

Dalam tahap ini peneliti menyusun secara sistematis informasi yang akan disajikan kemudian mencoba menarik kesimpulan dan materinya sesuai dengan fokus penelitian.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Profil Lokasi Penelitian

4.1.1 Gambaran Lokasi Penelitian

Kantor Pelayanan, Konsultasi dan Konsultasi Perpajakan (KP2KP) Gunungsitoli merupakan unit instansi milik Direktorat Jenderal Pajak (DJP) yang bertugas mengatur urusan perpajakan. Pajak sendiri merupakan utang kepada negara yang besarnya tergantung pada orang atau lembaga, yang merupakan alat penegakan hukum dan ditetapkan dengan undang-undang. Dimana pajak yang kemudian dibayarkan kepada negara dijadikan tujuan utama negara untuk mensejahterakan kehidupan masyarakat.

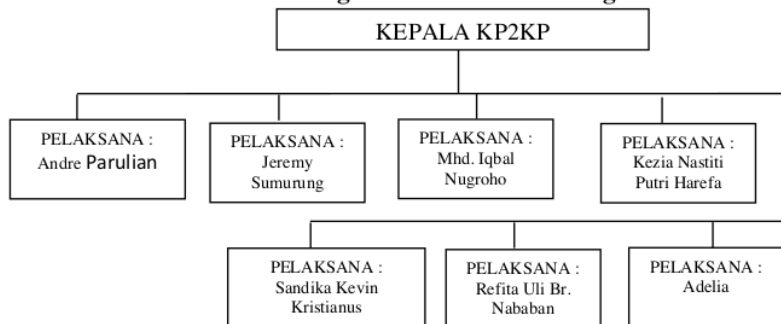
Selain itu, untuk mendukung optimalisasi hasil kerja KPP Pratama di wilayah kerja umum kantor wilayah DJP di setiap kabupaten, pada bulan Oktober 2008 telah dibentuk Satker cabang KPP Pratama yang diberi nama Veroneuvonta-ja konsultointpalvelutoimisto (KP2KP). Menteri Keuangan RI Sri Mulyani Indrawat dan Direktur Jenderal Pajak Darmin Nasution yang artinya wilayah kerja KPP Pratama dibantu atau dibina oleh KP2KP. KP2KP mengelola tugas melayani Wajib Pajak dengan melaporkan dan melaksanakan keputusan sesuai pedoman dan prinsip operasional KPP Pratama mengenai pelayanan informasi, nasihat dan konsultasi, namun KPP Pratama dan KP2KP sendiri-sendiri dalam kewenangan anggarannya dalam hal pelaksanaan dan pelaporan. Kepada Kanwil DJP II Sumut. Di wilayah DJP Sumut II terdapat delapan KPP Pratama dan delapan KP2KP, dan di wilayah Kepulauan Nias terkonsentrasi di KPP Pratama Sibolga dan menguasai dua KP2KP yaitu KP2KP Pandan-Sibolga dan KP2KP Gunungsitoli-Nias. KP2KP Gunungsitoli-Nias berlokasi di Jalan Pancasila No. 18, Desa Mudik, Kota Gunungsitoli, saat ini dikelola oleh Thomas Junarto. Wilayah kerja Kantor

Pelayanan Pajak dan Pertimbangan Pajak (KP2KP) Gunungsitol terdiri dari empat kabupaten dan satu kota.

4.1.2 Struktur Organisasi KP2KP Gunungsitoli

Sebagai suatu organisasi, Kantor KP2KP Gunungsitoli memiliki struktur organisasi sendiri yang disusun secara vertical dan horizontal dengan tujuan agar seluruh aktivitas-aktivitas organisasi dapat dilaksanakan dengan baik oleh seluruh pegawai dan PPNPN yang terlibat didalamnya. Wisnu (2019:8) Struktur Organisasi merupakan sistem formal berupa tanggung jawab serta hubungan yang saling mempengaruhi, Sistem ini mengendalikan suatu individu bekerja sama dan mengelola semua sumber daya yang ada guna tercapainya tujuan suatu organisasi. Adapun struktur organisasi KP2KP Gunungsitoli sebagai berikut:

Gambar 4.6
Struktur organisasi KP2KP Gunung Sitoli



Sumber : Dari KP2KP Gunung Sitoli

Berdasarkan penyajian data diatas, adapun tugas dan fungsinya, Kepala KP2KP Gunungsitoli dibantu oleh dua bagian yaitu bagian keuangan dan tempat pelayanan terpadu yang memiliki uraian tugas sebagai berikut:

- a. Kepala Kantor Pelayanan Penyuluhan dan Konsultasi Perpajakan (KP2KP) Gunungsitoli memiliki wewenang sebagai berikut:
 - a. Sebagai Kuasa Pengguna Anggaran
 - b. Sebagai Pemberi Keputusan

- c. Sebagai Pemeriksa
- d. Sebagai Pembimbing.
- 37 b. Pelaksana Kantor Pelayanan Penyuluhan dan Konsultasi Perpajakan (KP2KP) Gunungsitoli memiliki tugas sebagai berikut:
 - a. Pelaksana Simak (Sistem Manajemen Akuntansi) Barang Milik Negara
 - b. Melayani Wajib Pajak dalam bidang administrasi maupun penyuluhan
 - c. Membuat laporan keuangan
 - d. Membuat laporan pertanggungjawaban.
 - e. Menerima laporan SPT tahunan, SPT masa (Pribadi, Badan, dan Instansi Pemerintah)
 - f. Melayani pengurusan atau pendaftaran NPWP
- c. Tempat Pelayanan Terpadu memiliki tugas sebagai berikut:
 - a. Sebagai Pelaksana Pelayanan
 - b. Sebagai Pelaksana Penyuluhan.

4.1.3 Profil Kepegawaian

Tabel 4.7
Nama-Nama Pegawai dan PPNPN di KP2KP Gunung Sitoli

No	Nama / Nip	Pangkat/Gol.	Jabatan
1	Thomas Junarto Nip.19790602 200012 1 001	Kepala KP2KP	Penata Tk. I/IIIId
2	Andre Parulian Nip.19960809 201512 1 001	Pelaksana KP2KP	Pengatur Muda Tk.I/ I Ib
3	Jeremy Sumurung Hutabarat Nip.20000331 201912 1 003	Pelaksana KP2KP	Pengatur Muda/IIa
4	Mhd. Iqbal Nugroho Nip.19971008 201612 1 001	Pelaksana KP2KP	Pengatur Muda Tk.I/ I Ib
5	Kezia Nastiti Putri Harefa Nip.19960713 201801 2 004	Pelaksana KP2KP	Pengatur Tk.I/ I Id
6	Adelia Nip.19980221 201801 2 003	Pelaksana KP2KP	Pengatur Muda Tk.I/ I Ib
7	Refita Uli Br. Nababan Nip.19980723 201801 2 001	Pelaksana KP2KP	Pengatur Muda Tk.I/ I Ib

8	Sandika Kevin Kristianus Rajagukguk Nip.19991005 201912 1 003	Pelaksana KP2KP	Pengatur Muda/IIa
9	Rinaldi Zalukhu	PPNPN KP2KP	
10	One Desnataria Telaumbanua	PPNPN KP2KP	
11	Septi Darni Ndraha	PPNPN KP2KP	
12	Desti Arota Zentrato	PPNPN KP2KP	
13	Aprilyaman Mendrofa	PPNPN KP2KP	
14	Darmansyah Zalukhu	PPNPN KP2KP	
15	Hadismansyah Zalukhu	PPNPN KP2KP	

Sumber : Dari KP2KP Gunung Sitoli 2023

4.1.4 Aktivitas Kerja

² Pada tanggal 3 Februari 2003 Direktorat Jendral Pajak telah mengeluarkan keputusan No. Kep.27/Pj/2003 Tentang Tempat Pelayanan Terpadu Pada Kantor Pelayanan Pajak. Keputusan Direktorat Jendral Pajak tersebut mempunyai dasar pertimbangan yaitu:

1. Meningkatkan pelayanan kepada Wajib Pajak dengan menetapkan suatu tempat pelayanan yang terpadu untuk setiap Kantor Pelayanan Pajak, sehingga dapat memberikan pelayanan kepada Wajib Pajak tanpa harus mendatangi masing-masing seksi.
2. Memudahkan pengawasan terhadap proses pelayanan yang diberikan kepada Wajib Pajak.

Sistem Aplikasi dan Informasi Perpajakan yang ada pada Direktorat Jendral Pajak terdiri dari:

1. Sistem Informasi Perpajakan yaitu sistem informasi dalam administrasi perpajakan dilingkungan Direktorat Jendral Pajak, kecuali Kanwil Wajib Pajak Besar dan KPP Wajib Pajak Besar dengan menggunakan perangkat keras dan perangkat lunak yang berhubungan dalam satu jaringan kerja.

2. Sistem Administrasi Perpajakan Terpadu yaitu sistem informasi administrasi perpajakan yang diterapkan pada KPP Wajib Pajak Besar, Kanwil Wajib Pajak Besar, dan Kantor Pusat Direktorat Jendral Pajak yang terdiri dari perangkat keras dan perangkat lunak yang dihubungkan dalam satu jaringan kerja.

Tugas utama dari Kantor Pelayanan Penyuluhan dan Konsultasi Perpajakan (KP2KP) Gunungsitoli yaitu melakukan Pelayanan kepada setiap Wajib Pajak dan melaksanakan Penyuluhan kepada Masyarakat guna meningkatkan kesadaran dan peran serta Masyarakat dalam memenuhi kewajiban perpajakannya di bidang Pajak Penghasilan (PPh), Pajak Pertambahan Nilai (PPN) dan lain-lain sesuai dengan Undang-undang yang telah ditetapkan oleh Pemerintah.

Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, Kepala KP2KP dibantu oleh dua bagian yaitu bagian keuangan dan tempat pelayanan terpadu yang memiliki uraian tugas sebagai berikut:

1. Kepala Kantor Pelayanan Penyuluhan dan Konsultasi Perpajakan (KP2KP) Gunungsitoli memiliki wewenang sebagai berikut:
 - a. Sebagai Kuasa Pengguna Anggaran
 - b. Sebagai Pemberi Keputusan
 - c. Sebagai Pemeriksa
 - d. Sebagai Pembimbing.
2. Pelaksana Kantor Pelayanan Penyuluhan dan Konsultasi Perpajakan (KP2KP) Gunungsitoli memiliki tugas sebagai berikut:
 - a. Pelaksana Simak (Sistem Manajemen Akuntansi) Barang Milik Negara
 - b. Melayani Wajib Pajak dalam bidang administrasi maupun penyuluhan
 - c. Membuat laporan keuangan
 - d. Membuat laporan pertanggungjawaban.

- e. Menerima laporan SPT tahunan, SPT masa (Pribadi, Badan, dan Instansi Pemerintah)
 - f. Melani pengurusan atau pendaftaran NPWP
3. Tempat Pelayanan Terpadu memiliki tugas sebagai berikut:
- a. Sebagai Pelaksana Pelayanan
 - b. Sebagai Pelaksana Penyuluhan.

4.2 Hasil Penelitian dan Pembahasan

4.2.1 Analisis Kepemimpinan Partisipatif di KP2KP Gunungsitoli

Kepemimpinan partisipatif adalah pendekatan kepemimpinan di mana pemimpin atau manajer bekerja secara kolaboratif dengan anggota tim atau bawahan dalam pengambilan keputusan, perencanaan, dan pelaksanaan tugas. Menurut Gary Yukl (2018:100), kepemimpinan partisipatif menggunakan berbagai jenis prosedur pengambilan keputusan yang berbeda yang memberikan sudut pandang spesifik kepada orang lain mengenai keputusan yang dimaksud. Berikut indikator kepemimpinan partisipatif di KP2KP Gunungsitoli.

a. Komunikasi

Tanpa komunikasi yang efektif dan dapat dipercaya saat memimpin sebuah tim, seorang pemimpin akan kesulitan dalam mengawasi upayanya mencapai tujuan. Komunikasi adalah alat penting untuk kerja tim. Di KP2KP Gunungsitoli, pemimpin ikut memfasilitasi komunikasi dua arah, dimana baik pemimpin maupun bawahan mempunyai kesempatan untuk berbicara dan mendengarkan. Pimpinan KP2KP Gunungsitoli harus mau mendengarkan masukan, saran dan masukan dari para pekerja dan PPNPN. Kepala KP2KP Gunungsitoli harus berkomitmen memberikan informasi yang jelas dan akurat kepada pegawai dan PPNPN. Ini berisi informasi tentang peran dan tanggung jawab pegawai serta PPNPN, keputusan penting dan perubahan lainnya.

Berdasarkan analisis diatas, peneliti melakukan wawancara dengan Thomas Junarto selaku Kepala KP2KP Gunungsitoli terkait Komunikasi, (Senin, 14/08/2023).

“Tentunya sebagai seorang pemimpin, rukun dengan bawahan sangat penting bagi saya. Saya selalu berusaha menjaga saluran komunikasi yang terbuka dan transparan dengan pegawai dan PPNPN. Saya percaya bahwa komunikasi yang efektif membantu membangun hubungan yang kuat, meningkatkan saling pengertian dan dengan cepat mengatasi segala hambatan atau masalah. Saya selalu mendengarkan baik-baik ketika pegawai dan PPNPN berbicara dan memberi mereka ruang untuk mendiskusikan keprihatinan, ide atau saran mereka. Saya juga berusaha memberikan masukan yang konstruktif dan jujur serta mengakui prestasi pegawai dan PPNPN serta memberikan arahan untuk pengembangan”.

Berdasarkan hasil wawancara diatas, peneliti juga mewawancarai salah satu pegawai yakni Iqbal selaku Pelaksanan di KP2KP Gunungsitoli terkait Komunikasi, (Senin, 14/08/2023).

“Jujur saya merasa pimpinan kami kurang berkomunikasi dengan bawahannya. Terkadang perubahan penting atau kebijakan baru tidak terkomunikasikan dengan jelas kepada bawahan atau bahkan sama sekali tidak terkomunikasikan kepada bawahan. Hal ini membuat saya (bawahan) asing dan terkadang bingung dengan apa yang sebenarnya terjadi. Juga sulit mendapatkan respon atau masukan darinya ketika kami memiliki pertanyaan atau masukan. Kadang-kadang ketika kami mencoba berbicara dengannya pimpinan tampak sibuk atau tidak terlalu tertarik untuk mendengarkan. Sulit untuk memulai dialog yang produktif karena kami merasa pendapat atau kontribusi kami tidak mendapat banyak perhatian.”

⁷ Berdasarkan hasil wawancara kedua informan diatas, dapat disimpulkan bahwa Kepala KP2KP Gunungsitoli menerapkan komunikasi yang efektif membantu membangun hubungan yang kuat, meningkatkan saling pengertian dan dengan cepat mengatasi segala hambatan atau masalah. Namun Kepala KP2KP Gunungsitoli terkadang

tidak mengkomunikasikan perubahan penting atau praktik baru kepada pegawai dan PPNPN sehingga membuat staf dan PPNPN merasa tidak termotivasi. Hal ini dibuktikan dengan observasi peneliti, hasil observasinya adalah Kepala KP2KP Gunungsitoli kurang maksimal dalam berkomunikasi dengan para pegawai dan PPNPN dan Kepala KP2KP Gunungsitoli terkadang informasi mengenai perubahan penting atau kebijakan baru tidak disampaikan secara jelas atau bahkan tidak disampaikan kepada pegawai dan PPNPN.

¹⁰⁵ Berdasarkan hasil wawancara dan hasil observasi peneliti, maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa kepercayaan diri Kepala KP2KP Gunungsitoli dalam menyampaikan informasi penting menunjukkan kurangnya tanggung jawab dan kepedulian terhadap bawahannya. Akibatnya, situasi ini dapat menyebabkan terbatasnya pemahaman, kesulitan dalam berkolaborasi dan pada akhirnya menurunkan produktivitas pegawai dan PPNPN. ¹⁷ Hal ini didukung dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ramdhan Rio Cahyo Saputro (2020) mengemukakan bahwa ³⁰ pimpinan sering kali menjadi sangat dominan, dimana setiap keputusan semata-mata berada ditangan pemimpin demi kepentingan perusahaannya sendiri, tapi sedikit menerima masukan dari karyawan.

b. Kerjasama

Menurut Dubrin Setiawan (2016), ¹⁴⁰ kerjasama adalah pekerjaan yang biasa dilakukan oleh individu, namun ³⁸ dilakukan oleh dua orang atau lebih dalam waktu bersamaan, dengan tujuan untuk mempermudah pekerjaan. Kepala KP2KP Gunungsitoli mengatakan kolaborasi adalah kunci untuk mencapai perbaikan yang berkelanjutan dan efektif. Kepala KP2KP Gunungsitoli sering mengadakan pertemuan, diskusi dan sesi kolaborasi yang dihadiri oleh seluruh pegawai dan PPNPN. Dalam forum tersebut, Kepala KP2KP Gunungsitoli mendorong bawahan untuk berbagi pendapat, ide dan pengalaman mengenai perubahan,

khususnya dalam pelayanan kepada wajib pajak. Kepala KP2KP Gunungsitoli juga mendengarkan masukan dari pegawai dan PPNPN mengenai kendala atau tantangan yang mungkin timbul dalam memberikan pelayanan yang lebih baik. Namun Kepala KP2KP Gunungsitoli terkadang tidak mengajak seluruh pegawai dan PPNPN untuk bekerjasama, melainkan hanya 1 (satu) atau 2 (dua) orang saja, sehingga pegawai dan PPNPN merasa tidak terlalu dilibatkan dalam pekerjaan tersebut.

Berdasarkan analisis di atas, peneliti mewawancarai Thomas Junarto selaku Kepala KP2KP Gunungsitoli terkait kerjasama (Senin, 14.8.2023).

“Kerjasama dengan bawahan sangat penting bagi saya sebagai seorang pimpinan. Saya percaya bahwa kerjasama yang kuat membantu menciptakan lingkungan kerja yang produktif, harmonis, dan termotivasi. Saya menganggap tim kami sebagai satu kesatuan yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Saya mencoba menciptakan budaya kerja yang mengutamakan kolaborasi dan saling mendukung. Saya berusaha membagi tugas dan tanggung jawab secara adil, dengan mengakui keterampilan dan kemampuan setiap bawahan. Membantu membangun rasa percaya dan menghargai kontribusi individu.”

Berdasarkan hasil wawancara di atas, peneliti juga melakukan wawancara dengan Jeremy selaku pelaksana KP2KP Gunungsitoli terkait kerjasama, (Senin, 14 Agustus 2023).

“Kerjasama dengan pimpinan, kami sebagai bawahan dapat dianggap positif secara keseluruhan. Pimpinan kami memiliki pendekatan yang suportif dan memungkinkan kami berkontribusi secara optimal terhadap pekerjaan kami. Namun terkadang pimpinan kami membagi tugas dan tanggung jawab tanpa mempertimbangkan keterampilan atau beban kerja yang adil. Hal ini menciptakan kesenjangan dan ketidakpuasan di antara kami sebagai bawahan.”

Berdasarkan hasil wawancara kedua informan di atas dapat disimpulkan bahwa Kepala KP2KP Gunungsitoli membangun

kerjasama yang positif dengan bawahannya, namun terkadang Kepala KP2KP Gunungsitoli membagi tugas dan tanggung jawab secara tidak adil menurut pegawainya. Hal ini juga diperkuat dengan hasil observasi peneliti, Adapun observasinya bahwa Kepala KP2KP Gunungsitoli memang membutuhkan kerjasama antara pegawai dan PPNPN, namun tidak setiap ada perubahan atau keputusan, Kepala KP2KP Gunungsitoli membutuhkan kerjasama antara pegawai dan PPNPN.

Berdasarkan hasil wawancara dan hasil observasi diatas, maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa permasalahannya terletak pada bagaimana Kepala KP2KP Gunungsitoli dalam mengelola tugas dan tanggung jawab pegawainya. Meski pimpinan KP2KP Gunungsitoli tampak berusaha membina hubungan positif dengan bawahannya, namun ketidakadilan dalam pelaksanaan tugas dapat menimbulkan ketidakpuasan dan kesalahpahaman antara pegawai dan PPNPN. Hal ini menciptakan dinamika dimana bakat dan keahlian individu tidak dimanfaatkan secara optimal, dan tidak banyak perhatian diberikan pada evaluasi tugas kerja yang adil. Namun Kepala KP2KP Gunungsitoli berkomitmen terhadap pembagian tugas dan tanggung jawab secara adil, dengan memperhatikan kompetensi dan potensi setiap bawahannya.

c. Keterlibatan Bawahan

Menurut Dubri dalam Setiawan (2016), para managerakan susah untuk membuat keputusan tanpa melibatkan para bawahannya, karena keterlibatan ini dapat formal seperti penggunaan kelompok pada pembuatan keputusan; atau informal seperti permintaan akan gagasan. Atas bantuan para bawahan dapat terjadi pada setiap tahap proses dalam pembuatan keputusan. Jadi, keterlibatan bawahan disuatu organisasi sangat penting bagi seorang pemimpin. Kepala KP2KP Gunungsitoli berupaya menciptakan lingkungan kerja yang transparan, dimana bawahan merasa puas untuk berbicara, berbagi ide/gagasan, dan memberikan masukan. Kepala KP2KP Gunungsitoli ingin bawahan

tahu bahwa suara mereka dihargai dan didengar. Kepala KP2KP Gunungsitoli mendorong bawahan untuk lebih aktif berpartisipasi dalam berbagai aktivitas, pertemuan, dan diskusi. Kepala KP2KP Gunungsitoli percaya bahwa partisipasi yang lebih aktif akan membantu mereka merasa terlibat secara lebih mendalam dalam pekerjaan mereka.

Berdasarkan analisis diatas, peneliti melakukan wawancara dengan Thomas Junarto selaku Kepala KP2KP Gunungsitoli terkait keterlibatan bawahan, (Senin, 14/08/2023).

“Tentu, saya telah aktif melibatkan para bawahan terutama upaya dalam meningkatkan kualitas pelayanan. Saya percaya bahwa kolaborasi pegawai dan PPNPN yang kuat ialah kunci dalam mencapai perbaikan yang berkelanjutan dalam pelayanan kami. Saya selalu rutin mengadakan pertemuan, diskusi kelompok, dan sesi kerjasama yang melibatkan seluruh pegawai dan PPNPN. Saya berusaha juga menciptakan lingkungan dimana setiap bawahan merasa nyaman berbagi pandangan, ide, dan pengalaman bawahan terkait pelayanan kepada wajib pajak”.

Berdasarkan hasil wawancara diatas, peneliti juga mewawancarai salah satu pegawai yakni Revita selaku Pelaksana di KP2KP Gunungsitoli terkait keterlibatan bawahan, (Senin, 14/08/2023).

“Sejujurnya saya merasa bahwa keterlibatan kami dalam organisasi ini jauh dari ideal. Saya juga merasa bahwa pimpinan kami tidak terlalu memberi kami kesempatan untuk berkontribusi atau berbagi ide dan masukan. Keputusan sering kali diambil tanpa mendengarkan dari masukan kami. Saya juga merasa bahwa tidak didukung dalam pengembangan keterampilan atau karier. Pelatihan atau pengembangan tambahan hampir tidak ada, sehingga membuat saya merasa tidak ada ruang untuk tumbuh”.

Berdasarkan hasil wawancara kedua belah pihak diatas, peneliti menyimpulkan bahwa Kepala KP2KP Gunungsitoli melibatkan bawahan terutama upaya meningkatkan kualitas pelayanan. Namun

keterlibatan pegawai dan PPNPN dalam perumusan pelatihan atau pengembangan tambahan hampir tidak ada, membuat pegawai dan PPNPN merasa tidak ada ruang untuk tumbuh dan dikuatkan dengan hasil observasi peneliti, adapun observasinya bahwa Kepala KP2KP Gunungsitoli melibatkan pegawai dan PPNPN dalam hal apapun terutama upaya meningkatkan kualitas pelayanan, dimana Kepala KP2KP Gunungsitoli mendengarkan dan menerima masukan pegawai dan PPNPN, namun ada hal yang pegawai dan PPNPN tidak merasa dilibatkan dalam hal pengembangan keterampilan atau karier, seperti pelatihan atau pembelajaran tambahan yang hampir tidak ada.

³ Berdasarkan hasil wawancara dan hasil observasi diatas, peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa meskipun ada upaya Kepala KP2KP Gunungsitoli untuk mengikutsertakan bawahan dalam inisiatif meningkatkan kualitas pelayanan, namun dengan kurangnya keterlibatan pegawai dan PPNPN dalam pengembangan keterampilan dan pembelajaran tambahan dapat menciptakan ketidakseimbangan dalam pendekatan manajemen. Sehingga hal ini dapat menghasilkan rasa kekecewaan dikalangan pegawai dan PPNPN. Selain itu, kurangnya peluang untuk tumbuh dapat menyebabkan hilangnya minat dan motivasi bawahan dalam jangka panjang. Akan tetapi Kepala KP2KP Gunungsitoli berupaya untuk menciptakan lingkungan dimana setiap bawahan merasa nyaman berbagi pandangan, ide/masukan, dan pengalaman.

d. Pengambilan Keputusan

Menurut Dubri dalam Setiawan (2016), ⁵ Setiap pemimpin harus bisa mengambil keputusan secara cerdas dan cermat sesuai dengan kebutuhan dan kondisi. Pengambilan keputusan, Kepala KP2KP Gunungsitoli mengedepankan pendekatan yang melibatkan kerjasama dari bawahan. Kepala KP2KP Gunungsitoli juga percaya bahwa

keputusan yang baik dapat dihasilkan melalui proses yang inklusif dan terbuka. Pengambilan keputusan Kepala KP2KP Gunungsitoli juga mempertimbangkan dampak yang mungkin dihasilkan oleh keputusan tersebut. Kepala KP2KP Gunungsitoli selalu berupaya untuk mengidentifikasi konsekuensi positif dan negatif dari setiap keputusan yang diambil.

Berdasarkan analisis diatas, peneliti melakukan wawancara dengan Thomas selaku Kepala KP2KP Gunungsitoli terkait pengambilan keputusan (Senin, 14/08/2023).

“Saya selalu mendorong bawahan untuk berkolaborasi dalam pengambilan keputusan. Saya berupaya untuk melibatkan bawahan yang terkait secara langsung dalam penilaian keputusan. Saya juga percaya bahwa masing-masing pegawai dan PPNPN memiliki kontribusi berharga yang dapat membantu menghasilkan solusi yang lebih baik. Keputusan yang saya ambil selalu didasarkan dengan data dan fakta yang akurat dan relevan. Saya juga menjelaskan pentingnya memiliki informasi yang akurat dan komprehensif sebelum membuat keputusan penting”.

Berdasarkan wawancara diatas, peneliti juga mewawancarai salah satu PPNPN yakni Rinaldi terkait pengambilan keputusan, (Senin, 14/08/2023).

“Nah saya merasa bahwa keputusan yang diambil oleh pimpinan kami tidak selalu memadai atau menghasilkan hasil yang diharapkan. Saya juga merasa bahwa keputusan sering kali diambil tanpa mempertimbangkan masukan atau pendapat dari kami yang terlibat langsung. Sehingga membuat kami merasa tidak dihargai atau diabaikan. Kami tidak tahu mengapa keputusan tersebut diambil, yang menciptakan kebingungan dan rasa ketidakpastian”.

Berdasarkan hasil wawancara kedua belah pihak diatas, peneliti menyimpulkan bahwa keputusan yang diambil oleh Kepala KP2KP Gunungsitoli selalu didasarkan pada data dan fakta yang akurat dan relevan. Namun Kepala KP2KP Gunungsitoli terkadang juga keputusan sering kali diambil tanpa mempertimbangkan masukan atau pendapat dari pegawai dan PPNPN yang terlibat secara langsung. Hal ini dikuatkan dengan hasil observasi yang dilakukan peneliti, adapun observasinya bahwa Kepala KP2KP Gunungsitoli, tidak mempertimbangkan berbagai faktor dan sudut pandang sebelum membuat keputusan akhir yang akan membantu mencapai tujuan organisasi. Terkadang keputusan yang diambil oleh Kepala KP2KP Gunungsitoli tidak mencerminkan kebutuhan, masukan, atau perspektif pegawai dan PPNPN.

⁸⁹ Berdasarkan hasil wawancara dan hasil observasi yang dilakukan peneliti, peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa meskipun ada upaya ⁶³ untuk mengambil keputusan berdasarkan data dan fakta yang akurat dan relevan, namun keputusan-keputusan tersebut masih terhambat oleh kurangnya inklusi dan partisipasi dari pegawai dan PPNPN. Sehingga dapat menciptakan ketidakpuasan dan kepercayaan dalam tim. Dengan pola ini dapat merusak hubungan kerja dan menghambat produktivitas. Kepala KP2KP Gunungsitoli lebih cenderung mengabaikan masukan dan pendapat pegawai dan PPNPN dalam pengambilan keputusan. Sehingga dapat menciptakan perasaan kurangnya partisipasi dan pemberdayaan, dan pada akhirnya dapat menghambat iklim kerja yang positif dan mengurangi motivasi serta keterlibatan pegawai dan PPNPN.

4.2.1 Analisis Kualitas Pelayanan di KP2KP Gunungsitoli

Kualitas pelayanan disuatu organisasi sangat penting terutama dalam meningkatkan kualitas pelayanan. Pelayanan yang berkualitas memiliki pengaruh yang signifikan pada kepuasan dan kesejahteraan masyarakat. Menurut Dzikra (2020) menyatakan bahwa kualitas pelayanan adalah suatu sistem yang strategis melibatkan seluruh satuan kerja atau satuan organisasi mulai dari pimpinan sampai pegawai sehingga memenuhi kebutuhan yang diharapkan oleh pelanggan. Seperti pelayanan di KP2KP Gunungsitoli, berkomitmen untuk memberikan pelayanan yang terbaik kepada wajib pajak. KP2KP Gunungsitoli juga berupaya untuk memahami dan memenuhi kebutuhan serta harapan wajib pajak. Umpan balik dari wajib pajak menjadi dasar dalam perbaikan terkait pelayanan. KP2KP Gunungsitoli berupaya agar layanan yang disediakan mudah diakses oleh semua pihak. KP2KP Gunungsitoli mengoptimalkan lokasi, jam operasional, dan komunikasi untuk memastikan aksesibilitas yang lebih baik.

a. Bukti Fisik

Menurut Dzikra (2020) Bukti fisik adalah suatu bentuk fisik berwujud yang meliputi bangunan, peralatan, pegawai dan sumber informasi atau komunikasi. Bukti fisik adalah elemen-elemen yang dapat dilihat, diraba, atau dirasakan oleh wajib pajak saat berinteraksi dengan pegawai atau PPNPN. Dimana Kantor KP2KP Gunungsitoli desain interior dan eksterior gedung atau fasilitas kantor dapat menciptakan kesan yang positif pada wajib pajak. Lingkungan KP2KP Gunungsitoli cukup bersih, namun tidak terlalu nyaman, dan tidak terlalu estetik sehingga tidak terlalu dapat memberikan pengalaman yang menyenangkan. Berikut tampilan visual dari area pelayanan sebagai berikut:

Gambar 4.8
Tampilan dari area pelayanan



Sumber: KP2KP Gunungsitoli 2023

Berdasarkan gambar diatas, adalah tampilan area pelayanan seperti meja TPT memiliki dampak signifikan pada kesan pertama wajib pajak dan keseluruhan pengalaman wajib pajak dengan layanan. Desain dan tampilan meja TPT di KP2KP Gunungsitoli, masih menggunakan taplak meja dan banyak kabel-kabel yang bercabang diatas meja pelayanan, harusnya didesain lebih bagus lagi agar terlihat rapi seperti di kantor-kantor lain. Sehingga dapat memberikan indikasi tentang profesionalisme, kualitas, dan perhatian yang diberikan oleh KP2KP Gunungsitoli terhadap wajib pajak.

Selanjutnya tampilan ruang tunggu sebagai berikut:

Gambar 4.9
Ruang Tunggu Wajib Pajak



Sumber: KP2KP Gunungsitoli 2023

Berdasarkan gambar diatas dapat dijelaskan bahwa tampilan ruang tunggu wajib pajak, untuk mengantri giliran dilayani, dimana kursi yang hendaknya digunakan wajib pajak terlihat sudah mulai rusak dan harusnya sudah layak untuk diganti dengan yang baru, sehingga

wajib pajak merasa nyaman untuk menggunakannya dan sembarang menunggu giliran untuk dilayani.

Berikut tampil ruang tunggu pengisian formulir sebagai berikut:

Gambar 4.10
Tampil ruang tunggu pengisian formulir



Sumber: KP2KP Gunungsitoli 2023

Berdasarkan gambar diatas, dapat dijelaskan bahwa tampilan ruang pengisian formulir, dimana KP2KP Gunungsitoli telah menyediakan kursi lipat untuk wajib pajak. Pada gambar diatas dapat dinilai bahwa ruang pengisian formulir kurang strategis karna langsung berdampingan dengan toilet/WC, sesuai dengan observasi peneliti, wajib pajak terkadang mengeluh dan kurang nyaman dalam pengisian formulir dikarenakan berdampingan langsung dengan toilet/WC.

Berdasarkan analisis diatas, peneliti melakukan wawancara dengan pegawai yakni Kezzia selaku Pelaksana di KP2KP Gunungsitoli terkait bukti fisik, (Rabu, 16/08/2023).

“Dalam memberikan pelayanan kepada wajib pajak, kami juga memiliki peran penting dalam menyediakan bukti fisik terkait tempat pelayanan, peralatan, dan fasilitas lainnya. Kami berupaya untuk menciptakan lingkungan pelayanan yang nyaman dan ramah bagi wajib pajak. Bukti fisiknya dapat berupa area tunggu yang bersih dan nyaman, meja pelayanan yang terorganisir, serta tanda-tanda yang jelas untuk mengarahkan wajib pajak. Kami menempatkan

informasi yang diperlukan oleh wajib pajak, seperti brosur panduan atau formulir yang dibutuhkan wajibpajak, agar mudah diakses dan dipahami. Kami sebagai pegawai pajak, mengenakan tanda pengenal yang jelas, seperti nama dan jabatan, untuk memberikan identifikasi dan meningkatkan keterbukaan dalam pelayanan. Kami menggunakan sistem antrian untuk mengatur proses pelayanan, sehingga wajib pajak dapat melihat bukti fisik berupa nomor antrian dan mengetahui urutan pelayanan”.

Berdasarkan hasil wawancara di atas, peneliti juga mewawancarai salah satu wajib pajak terkait bukti fisik yakni Firman Ndruru, (Rabu, 16/08/2023).

“Sejujurnya, saya sering merasa bahwa bukti fisik terkait tempat pelayanan, peralatan, dan fasilitas lainnya yang disediakan oleh KP2KPGunungsitoli kurang memadai. Dimana seringkali, tempat pelayanan terasa kurang nyaman. Ruangan bisa terasa sempit dan berantakan, dan area tunggu tidak selalu cukup nyaman untuk menunggu giliran. Peralatan seperti komputer atau printer seringkali tidak berfungsi dengan baik, yang mengakibatkan penundaan dalam proses pelayanan. Saya juga pernah mengalami situasi di mana pegawai pajak terlihat kesulitan menggunakan peralatan tersebut. Sistem antrian seringkali tidak efektif dalam mengatur proses pelayanan. Saya pernah mengalami situasi di mana antrian tidak terlihat jelas atau urutan pelayanan terasa tidak teratur. Saya sering merasa kesulitan untuk mengidentifikasi pegawai pajak yang sedang memberikan pelayanan. Tanda pengenal atau identifikasi pegawai seringkali tidak terlihat dengan jelas, membuat saya bingung untuk mengenali siapa yang harus saya tanyakan”.

Berdasarkan hasil wawancara kedua belah pihak di atas, peneliti menyimpulkan bahwa pelayanan di KP2KP Gunungsitoli sudah maksimal, namun dalam hal bukti fisik masih belum optimal dimana dikuatkan dengan observasi yang dilakukan peneliti, adapun observasinya, pelayanan di KP2KP Gunungsitoli sudah cukup baik, namun masih kurang optimal dalam memberikan bukti fisik seperti,

ruang tunggu kurang strategis, tempat pengisian formulir langsung berdampingan dengan toilet, sehingga wajib pajak tidak merasa nyaman dalam pelayanan yang wajib pajak terima terkait bukti fisik.

³⁰ Berdasarkan hasil wawancara dan hasil observasi yang dilakukan peneliti, peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa bukti fisik bukan hanya tentang penampilan, tetapi juga tentang bagaimana wajib pajak berinteraksi dengan lingkungan tersebut. Kemudahan navigasi, kenyamanan tempat duduk, dan fasilitas lainnya dapat berkontribusi pada pengalaman wajib pajak yang positif. Dimana bukti fisik adalah elemen penting dalam menciptakan pengalaman pelayanan yang baik. Dengan merancang dan mengelola bukti fisik dengan cermat, organisasi dapat meningkatkan persepsi kualitas, membangun hubungan positif dengan wajib pajak, dan ²⁹ menciptakan lingkungan yang mendukung tujuan pelayanan yang lebih baik.

b. Keandalan

Menurut Dzikra (2020) ⁸⁶ keandalan adalah kemampuan memberikan pelayanan yang dijanjikan secara cepat, akurat dan memuaskan. Keandalan mengacu pada kemampuan organisasi untuk memberikan layanan yang konsisten, tepat waktu, dan dapat diandalkan kepada pelanggan. Keandalan pegawai KP2KP Gunungsitoli bisa memberikan pelayanan yang andal kepada wajib pajak, namun, sayangnya, terkadang ada kendala atau situasi yang membuat keandalan pelayanan terganggu. Dimana pegawai dan PPNPN berusaha untuk memberikan pelayanan yang konsisten kepada wajib pajak dengan mengikuti prosedur dan aturan yang telah ditetapkan. Namun, terkadang situasi tak terduga atau masalah teknis dapat mempengaruhi kemampuan pegawai dan PPNPN untuk memberikan pelayanan yang konsisten. Terkadang keterbatasan sumber daya seperti personel atau peralatan dapat memengaruhi keandalan pelayanan. Situasi seperti lonjakan permintaan atau gangguan teknis dapat mempengaruhi waktu respons dan kualitas pelayanan.

Berdasarkan analisis diatas, peneliti mewawancarai salah satu PPNN di KP2KP Gunungsitoli terkait keandalan yakni Desta Zentrato, (Rabu, 16/08/2023).

“Saya merasa penting untuk memberikan pelayanan yang andal kepada wajib pajak. Namun, dalam realitasnya, saya melihat beberapa kekurangan dalam hal keandalan dalam memberikan pelayanan. Terkadang, kami butuh waktu yang lama untuk merespons pertanyaan atau permintaan wajib pajak. Ini mungkin disebabkan oleh beban kerja yang tinggi atau kurangnya sistem yang efisien. Wajib pajak sering mengeluhkan ketidakjelasan dalam prosedur atau persyaratan yang diperlukan. Kami juga merasa kesulitan untuk memberikan panduan yang jelas dalam hal ini. Meskipun layanan online tersedia, tetapi ada kasus di mana wajib pajak kesulitan mengakses atau menggunakan platform tersebut. Kami mungkin kurang memberikan dukungan yang cukup dalam hal ini”.

Berdasarkan hasil wawancara diatas, peneliti juga mewawancarai salah satu wajib pajak yakni Atofona Hia terkait keandalan, (Rabu, 16/08/2023).

“Saya pernah mengalami situasi di mana saya bertanya kepada pegawai pajak tentang hal tertentu, namun jawaban yang saya terima kurang jelas atau bahkan tidak pasti. Ini membuat saya merasa bingung dan tidak yakin tentang informasi yang saya terima. Ada kasus di mana saya harus menunggu cukup lama untuk mendapatkan respon dari pegawai pajak terkait pertanyaan atau permintaan saya. Terkadang, hal ini membuat saya terhambat dalam menyelesaikan urusan pajak saya”.

Berdasarkan hasil wawancara kedua belah pihak diatas, peneliti dapat disimpulkan bahwa keandalan dalam memberikan pelayanan adalah kunci dalam membangun kepercayaan dan memenuhi tanggung jawab sebagai pegawai pajak. Namun, perlu adanya perbaikan dalam berbagai aspek agar pegawai pajak dapat memberikan pelayanan yang lebih baik dan andal kepada wajib pajak. Dimana dikuatkan

dengan observasi yang dilakukan peneliti, adapun observasinya, keandalan pegawai pajak dalam memberikan pelayanan kepada wajib pajak, terkadang, pegawai pajak kesulitan untuk menyediakan dokumen atau informasi yang diminta oleh wajib pajak dengan cepat. Ini mungkin karena keterbatasan sistem atau kurangnya koordinasi antara departemen yang berbeda. Selain itu, pegawai pajak dapat berkomunikasi dengan jelas dan ramah, namun terkadang komunikasi dimana bahasa yang digunakan sulit dimengerti oleh wajib pajak.

Berdasarkan hasil wawancara dan hasil observasi peneliti, peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa Keandalan dalam memberikan pelayanan pajak adalah faktor kunci dalam menjaga kepercayaan antara pihak pajak dan wajib pajak. Pelayanan yang dapat diandalkan menciptakan lingkungan yang transparan dan efisien. Namun pegawai pajak masih kurang optimal terkait keandalan dalam memberikan pelayanan kepada wajib pajak. Selain itu, pegawai pajak dapat berkomunikasi dengan jelas dan ramah, namun terkadang komunikasi dimana bahasa yang digunakan sulit dimengerti oleh wajib pajak.

c. Daya Tanggap

Menurut Dzikra (2020) daya tanggap merupakan kesediaan karyawan untuk membantu dan memberikan pelayanan secara tanggap dan peduli terhadap keluhan atau harapan konsumen. Dimana pegawai pajak berusaha untuk merespons pertanyaan dan permintaan dari wajib pajak dengan cepat. Ini termasuk tanggapan terhadap pertanyaan melalui telepon, email, atau layanan pesan. Pegawai pajak memberikan panduan yang jelas kepada wajib pajak terkait prosedur yang harus diikuti. Jika ada kebingungan, pegawai siap memberikan penjelasan lebih lanjut untuk memastikan pemahaman yang baik. Jika wajib pajak mengalami kesulitan dalam mengakses layanan online, pegawai memberikan dukungan untuk membantu mereka memahami dan menggunakan platform tersebut. Jika ada masalah atau keluhan yang

diajukan oleh wajib pajak, pegawai pajak berusaha untuk menanganinya dengan segera. Pegawai pajak memahami bahwa masalah dapat terjadi, dan pegawai ingin memberikan solusi sesuai dengan situasi. Pegawai pajak sangat berhati-hati dalam memberikan informasi yang akurat dan terverifikasi kepada wajib pajak. Keakuratan informasi adalah hal yang sangat penting dalam pelayanan di KP2KP Gunungsitoli.

Berdasarkan analisis diatas, peneliti mewawancarai petugas pajak yakni Septi Ndraha selaku PPNPN di KP2KP Gunungsitoli terkait Daya Tanggap, (Rabu, 16/08/2023).

“Kami berusaha untuk merespons setiap pertanyaan, permintaan, atau masalah yang diajukan oleh wajib pajak dengan segera. Kami menyadari bahwa kecepatan dalam memberikan tanggapan adalah kunci untuk memenuhi kebutuhan mereka. Kami memberikan informasi kontak yang jelas kepada wajib pajak, baik melalui telepon, email, atau platform layanan lainnya. Ini memudahkan mereka untuk menghubungi kami jika mereka membutuhkan bantuan. Kami berusaha memberikan panduan yang jelas dan penjelasan yang komprehensif terkait prosedur pajak atau peraturan yang berlaku. Kami ingin memastikan wajib pajak memahami dengan baik apa yang perlu mereka lakukan”.

Berdasarkan hasil wawancara diatas, peneliti juga mewawancarai salah satu wajib pajak yakni Aswar Efendi terkait Daya Tanggap, (Rabu, 16/08/2023).

“Jujur saja, saya merasa agak kecewa dengan daya tanggap pegawai pajak dalam memberikan pelayanan kepada kami sebagai wajib pajak. Terkadang, ketika saya mengajukan pertanyaan atau permintaan kepada pegawai pajak, respon yang saya terima memerlukan waktu yang sangat lama. Ini membuat saya merasa tidak diutamakan. Seperti contohnya: Saya mencoba menggunakan layanan online untuk urusan pajak, namun ketika saya menghadapi masalah atau kesulitan dalam penggunaannya, pegawai pajak tidak memberikan dukungan yang memadai”.

Berdasarkan hasil wawancara kedua belah pihak diatas, peneliti menyimpulkan bahwa daya tanggap yang dimiliki pegawai pajak belum sepenuhnya terwujud dalam pelayanan yang diberikan kepada wajib pajak. Dimana dikuatkan dengan observasi peneliti, adapun observasinya, daya tanggap yang dimiliki pegawai pajak belum sepenuhnya terwujud dalam pelayanan yang diberikan kepada wajib pajak. Selain itu lambatnya respon pegawai pajak, seperti baik melalui telepon, email, atau platform layanan lainnya.

Berdasarkan hasil wawancara dan hasil observasi peneliti, peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa daya tanggap yang dimiliki pegawai pajak belum sepenuhnya terwujud dalam pelayanan yang diberikan kepada wajib pajak. Selain itu lambatnya respon pegawai pajak, seperti baik melalui telepon, email, atau platform layanan lainnya. Daya tanggap yang dimiliki pegawai pajak perlu ditingkatkan lagi baik pelayanan secara langsung maupun pelayanan secara online.

d. Jaminan

Menurut Dzikra (2020) Jaminan adalah kompetensi yang memberikan keyakinan dalam menghadapi bahaya, risiko atau keraguan, dan keyakinan yang mencakup pengetahuan, kesopanan, dan keandalan pegawai. Pegawai pajak berkomitmen untuk memberikan jaminan pelayanan yang berkualitas kepada wajib pajak. Pegawai pajak berusaha untuk memberikan informasi yang akurat dan tepat kepada wajib pajak. Setiap informasi yang disampaikan diharapkan dapat dipercaya dan sesuai dengan peraturan yang berlaku. Pegawai pajak berkomitmen untuk memberikan pelayanan yang konsisten kepada semua wajib pajak tanpa memandang latar belakang atau situasi mereka. Setiap wajib pajak memiliki hak yang sama dalam mendapatkan pelayanan yang adil. Pegawai pajak menjaga kerahasiaan data pribadi dan finansial wajib pajak dengan sangat serius. Informasi

yang disampaikan kepada pegawai pajak akan dijaga dengan ketat dan hanya digunakan untuk keperluan perpajakan yang sah.

Berdasarkan analisis diatas, peneliti mewawancarai petugas pajak yakni Rinaldi Zalukhu selaku PPNPN di KP2KP Gunungsitoli terkait Jaminan, (Rabu, 16/08/2023).

“Kami menjaga prinsip tidak berpihak dalam memberikan pelayanan. Setiap wajib pajak, tanpa memandang latar belakang atau situasi, memiliki hak yang sama untuk menerima pelayanan yang adil dan proporsional. Kami menghormati kerahasiaan data pribadi dan finansial wajib pajak. Informasi yang diberikan kepada kami akan dijaga dengan ketat dan hanya digunakan untuk tujuan perpajakan yang sah. Kami berkomitmen untuk memberikan panduan yang jelas dan terperinci terkait prosedur perpajakan. Kami ingin memastikan bahwa wajib pajak memahami dengan baik langkah-langkah yang harus diambil dalam memenuhi kewajiban mereka”.

Berdasarkan hasil wawancara diatas, peneliti mewawancarai salah satu wajib pajak yakni Makdalena terkait Jaminan, (Rabu, 14/08/2023).

“Sayangnya, dari pengalaman saya sebagai wajib pajak, saya merasa jaminan yang seharusnya diberikan oleh pegawai pajak dalam memberikan pelayanan kepada kami tidak selalu terpenuhi. Seringkali saya mendapatkan informasi yang tidak akurat atau bahkan bertentangan dari berbagai pegawai pajak. Hal ini sangat mengganggu karena saya harus mencari tahu kembali informasi yang benar. Beberapa pegawai pajak terkesan tidak ramah dan kurang profesional dalam berkomunikasi dengan wajib pajak. Sikap ini membuat saya merasa tidak nyaman dalam mengurus urusan perpajakan”.

Berdasarkan hasil wawancara kedua belah pihak diatas, peneliti menarik kesimpulan bahwa jaminan bagian dari komitmen pegawai pajak untuk memberikan pelayanan yang bermutu dan menghormati hak-hak wajib pajak. Namun masih ada wajib pajak yang

kurang puas atas jaminan yang mereka terima dari pelayanan yang diberikan pegawai pajak. Dimana dikuatkan dengan hasil observasi peneliti bahwa pegawai pajak menjamin kerahasiaan data pribadi dan finansial wajib pajak. Informasi yang diberikan kepada pegawai pajak akan dijaga dengan ketat dan hanya digunakan untuk tujuan perpajakan yang sah. Namun masih ada wajib pajak yang kurang puas atas jaminan yang diberikan pegawai pajak, seperti : informasi yang tidak akurat atau bahkan bertentangan dari berbagai pegawai pajak.

³ Berdasarkan hasil wawancara dan hasil observasi peneliti diatas, peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa jaminan bagian dari komitmen KP2KP Gunungsitoli untuk memberikan pelayanan yang bermutu dan menghormati hak-hak wajib pajak. Pegawai pajak menjamin kerahasiaan data pribadi dan finansial wajib pajak. Informasi yang diberikan kepada pegawai pajak akan dijaga dengan ketat dan hanya digunakan untuk tujuan perpajakan yang sah. Namun masih ada wajib pajak yang kurang puas atas jaminan yang diberikan pegawai pajak, seperti : informasi yang tidak akurat atau bahkan bertentangan dari berbagai pegawai pajak.

e. Empati

⁴ Menurut Dzikra (2020) Empati adalah sifat dan kemampuan memberikan perhatian penuh kepada konsumen, kemudahan dalam berhubungan, komunikasi yang baik dan pemahaman terhadap kebutuhan individu. Pegawai pajak di KP2KP Gunungsitoli berupaya untuk mendengarkan dengan tulus terhadap pertanyaan, keluhan, atau masalah yang dihadapi oleh wajib pajak. Pegawai pajak ingin memahami situasi wajib pajak secara lebih mendalam. Pegawai pajak berusaha untuk memahami perspektif wajib pajak dengan menempatkan diri dalam posisi wajib pajak. Ini membantu pegawai pajak untuk melihat situasi dari sudut pandang wajib pajak. Jika wajib pajak menghadapi kesulitan atau tantangan dalam proses perpajakan, pegawai pajak berupaya untuk menunjukkan empati terhadap situasi

wajib pajak. Pegawai pajak ingin memberikan dukungan yang memadai. Pegawai pajak berusaha untuk memberikan penjelasan dengan penuh pengertian terkait prosedur perpajakan. Pegawai pajak memahami bahwa tidak semua wajib pajak memiliki pengetahuan yang sama terkait aturan perpajakan. Pegawai pajak menghargai waktu dan kondisi wajib pajak. Pegawai pajak berupaya untuk memberikan pelayanan yang tidak mengganggu rutinitas atau jadwal wajib pajak.

Berdasarkan analisis diatas, peneliti mewawancarai petugas pajak yakni Darmasyah Zalukhu selaku PPNPN di KP2KP Gunungsitoli terkait Empati, (Rabu, 16/08/2023).

“Ketika berbicara dengan wajib pajak, kami berusaha untuk benar-benar mendengarkan apa yang mereka sampaikan. Kami ingin memahami kebutuhan, masalah, dan keprihatinan mereka secara lebih mendalam. Setiap wajib pajak memiliki situasi dan tantangan yang berbeda. Kami berusaha untuk memahami situasi individu mereka sehingga kami dapat memberikan solusi yang sesuai dan relevan. Ketika memberikan informasi atau penjelasan terkait perpajakan, kami berusaha untuk melakukannya dengan cara yang empatik dan mudah dimengerti. Kami ingin mengurangi kebingungan yang mungkin timbul”.

Berdasarkan hasil wawancara diatas, peneliti juga mewawancarai salah satu wajib pajak yakni Nini Lestari Daeli terkait Empati, (Rabu, 16/08/2023).

“Sayangnya, saya harus mengatakan bahwa dari pengalaman saya sebagai wajib pajak, empati dari pegawai pajak sering kali terasa minim atau bahkan tidak ada sama sekali dalam pelayanan yang diberikan kepada kami. Saya merasa beberapa pegawai pajak tidak menunjukkan simpati atau pengertian terhadap masalah yang saya hadapi. Ini membuat saya merasa kurang didukung dalam mengurus urusan perpajakan. Saya pernah mendapatkan solusi yang tidak relevan atau kurang membantu dari pegawai pajak. Terkadang mereka hanya mengutip aturan tanpa memberikan panduan konkret”.

Berdasarkan hasil wawancara kedua belah pihak diatas, peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa empati pegawai pajak dapat menciptakan hubungan yang positif dan saling menguntungkan antara pegawai pajak dan wajib pajak. Namun masih ada wajib pajak yang beranggapan bahwa empati dari pegawai pajak sering kali terasa minim atau bahkan tidak ada sama sekali dalam pelayanan yang diberikan kepada wajib pajak. Dimana dikuatkan dengan observasi peneliti bahwa terkadang pegawai pajak hanya mengutip aturan tanpa memberikan panduan konkret. Beberapa pegawai pajak memberikan penjelasan yang tidak jelas atau sulit dimengerti.

Berdasarkan hasil wawancara dan hasil observasi peneliti diatas, peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa empati pegawai pajak dalam memberikan pelayanan kepada wajib pajak terasa minim. Diharapkan pegawai pajak dapat lebih meningkatkan tingkat empati dalam memberikan pelayanan kepada wajib pajak. Hal ini tidak hanya akan membuat proses perpajakan lebih lancar, tetapi juga akan membantu membangun hubungan yang lebih positif antara kedua belah pihak.

Berdasarkan analisis diatas, terkait Pengoptimalan Kepemimpinan Partisipatif Untuk Meningkatkan Kualitas Pelayanan Pajak Pada Kantor Pelayanan, Penyuluhan dan Konsultasi Perpajakan (KP2KP) Gunungsitoli, peneliti dapat menarik kesimpulan berdasarkan tabel indikator berikut:

Tabel 4.11
Kesimpulan berdasarkan indikator

No	Variabel	Indikator	Kesimpulan
1	Kepemimpinan Partisipatif	Komunikasi	Kurangnya ketegasan Kepala KP2KP Gunungsitoli dalam menyampaikan informasi penting menunjukkan kurangnya tanggung jawab dan kepedulian terhadap pegawai dan PPNP yang bekerja di bawah kepemimpinannya. Sebagai akibatnya, situasi ini mungkin menghasilkan keterbatasan dalam pemahaman, kerjasama yang

			terhambat, dan akhirnya penurunan produktivitas.
		Kerjasama	Bahwa adanya masalah dalam cara Kepala KP2KP Gunungsitoli mengelola tugas dan tanggung jawab pegawai. Meskipun Kepala KP2KP Gunungsitoli terlihat berusaha membangun hubungan positif dengan bawahan, tetapi ketidakadilan dalam penugasan dapat menghasilkan ketidakpuasan dan ketidakmengertian di kalangan pegawai dan PPNPN. Ini menciptakan dinamika di mana kemampuan dan keahlian individu tidak diberdayakan secara optimal, dan penilaian yang adil dalam penugasan tampaknya kurang diperhatikan. Akan tetapi Kepala KP2KP Gunungsitoli berkomitmen untuk membagikan tugas dan tanggung jawab dengan adil, mengakui keahlian dan potensi setiap bawahan.
		Keterlibatan Bawahan	Kurangnya keterlibatan pegawai dan PPNPN dalam pengembangan keterampilan dan peluang karier menciptakan ketidakseimbangan dalam pendekatan manajemen. Hal ini dapat menghasilkan rasa kekecewaan dan stagnasi di kalangan pegawai dan PPNPN. Terlebih lagi, kurangnya peluang untuk tumbuh juga dapat menyebabkan hilangnya minat dan motivasi dalam jangka panjang. Akan tetapi Kepala KP2KP Gunungsitoli berusaha untuk menciptakan lingkungan dimana setiap bawahan merasa nyaman berbagi pandangan, ide, dan pengalaman.
		Pengambilan Keputusan	bahwa meskipun ada upaya untuk mengambil keputusan berdasarkan data dan fakta yang relevan, keputusan-keputusan tersebut masih terhambat oleh kurangnya inklusi dan partisipasi bawahan. Hal ini dapat menciptakan ketidakpuasan dan merongrong kepercayaan dalam tim.

			Dalam jangka panjang, pola ini dapat merusak hubungan kerja dan menghambat produktivitas. Kepala KP2KP Gunungsitoli lebih cenderung untuk mengabaikan masukan dan pendapat bawahan dalam pengambilan keputusan. Ini dapat menciptakan perasaan kurangnya partisipasi dan pemberdayaan, yang pada akhirnya dapat menghambat iklim kerja yang positif dan mengurangi motivasi serta keterlibatan pegawai dan PPNPN.
2	Kualitas Pelayanan	Bukti Fisik	bahwa bukti fisik bukan hanya tentang penampilan, tetapi juga tentang bagaimana wajib pajak berinteraksi dengan lingkungan tersebut. Kemudahan navigasi, kenyamanan tempat duduk, dan fasilitas lainnya dapat berkontribusi pada pengalaman wajib pajak yang positif. Dimana bukti fisik adalah elemen penting dalam menciptakan pengalaman pelayanan yang baik. Dengan merancang dan mengelola bukti fisik dengan cermat, organisasi dapat meningkatkan persepsi kualitas, membangun hubungan positif dengan wajib pajak, dan menciptakan lingkungan yang mendukung tujuan pelayanan yang lebih baik.
		Keandalan	Namun pegawai pajak masih kurang optimal terkait keandalan dalam memberikan pelayanan kepada wajib pajak. Selain itu, pegawai pajak dapat berkomunikasi dengan jelas dan ramah, namun terkadang komunikasi dimana bahasa yang digunakan sulit dimengerti oleh wajib pajak.
		Daya Tanggap	bahwa daya tanggap yang dimiliki pegawai pajak belum sepenuhnya terwujud dalam pelayanan yang diberikan kepada wajib pajak. Selain itu lambatnya respon pegawai pajak, seperti baik melalui telepon, email, atau platform layanan lainnya. Daya

			tanggap yang dimiliki pegawai pajak perlu ditingkatkan lagi baik pelayanan secara langsung maupun pelayanan secara online.
		Jaminan	Namun masih ada wajib pajak yang kurang puas atas jaminan yang diberikan pegawai pajak, seperti : informasi yang tidak akurat atau bahkan bertentangan dari berbagai pegawai pajak.
		Empati	bahwa empati pegawai pajak dalam memberikan pelayanan kepada wajib pajak terasa minim. Diharapkan pegawai pajak dapat lebih meningkatkan tingkat empati dalam memberikan pelayanan kepada wajib pajak. Hal ini tidak hanya akan membuat proses perpajakan lebih lancar, tetapi juga akan membantu membangun hubungan yang lebih positif antara kedua belah pihak.

Sumber: Olahan Peneliti 2023

Berdasarkan penjelasan terkait pengoptimalan kepemimpinan partisipatif untuk meningkatkan kualitas pelayanan pajak, peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa Kepala KP2KP Gunungsitoli belum optimal dalam melakukan kepemimpinan partisipatif untuk meningkatkan kualitas pelayanan di KP2KP Gunungsitoli. Dimana Kepala KP2KP Gunungsitoli terlihat kurang tegas dalam menyampaikan informasi penting dan kurang terlibat dalam pengembangan keterampilan dan peluang karier pegawai dan PPNPN. Hal ini dapat mengarah pada kurangnya pemahaman, ketidakpuasan, dan penurunan motivasi pegawai dan PPNPN. Meskipun ada upaya Kepala KP2KP Gunungsitoli untuk membangun hubungan positif, adanya ketidakadilan dalam penugasan dan pengambilan keputusan dapat menciptakan perasaan tidak dihargai diantara pegawai dan PPNPN. Hal ini dapat menghambat kerjasama, pemberdayaan individu, dan berdampak negatif pada produktivitas. Ketidakinklusikan dalam pengambilan keputusan dan kurangnya partisipasi bawahan dapat menyebabkan ketidakpercayaan dan motivasi antarpegawai dan PPNPN.

Ini juga dapat menghambat perkembangan iklim kerja yang positif. Meskipun bukti fisik diperhatikan sebagai faktor penting dalam menciptakan pengalaman pelayanan yang baik, masih ada ruang untuk meningkatkan keandalan dan daya tanggap dalam pelayanan kepada wajib pajak. Selain itu, empati dalam interaksi dengan wajib pajak perlu ditingkatkan. Terdapat keluhan dari beberapa wajib pajak terkait jaminan yang diberikan oleh pegawai pajak, seperti informasi yang tidak akurat atau bertentangan. Dalam mengatasi masalah ini, perbaikan dalam komunikasi, keandalan, dan empati dalam pelayanan kepada wajib pajak menjadi penting.

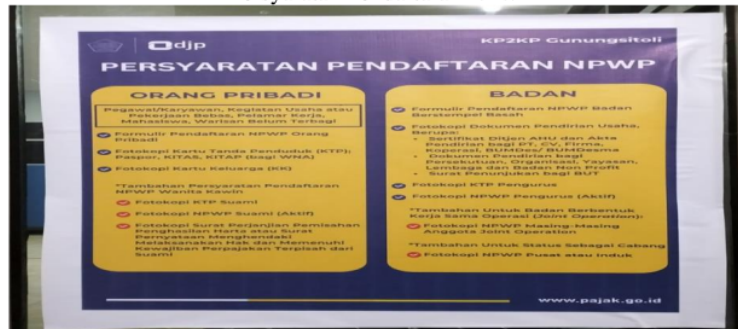
Berikut keterkaitan indikator Kepemimpinan Partisipatif dengan Kualitas Pelayanan di KP2KP Gunungsitoli:

1. Keterkaitan Komunikasi dengan Bukti Fisik di KP2KP Gunungsitoli

Keterkaitan antara komunikasi dan bukti fisik di KP2KP Gunungsitoli sangat penting dalam pengalaman pelayanan yang positif bagi wajib pajak. Komunikasi yang baik berperan penting dalam menjelaskan prosedur perpajakan, memberikan informasi yang tepat, serta merespons pertanyaan dan masalah yang dihadapi oleh wajib pajak. Selain itu, bukti fisik juga mencakup segala hal yang dapat dilihat, dirasakan, atau diamati oleh wajib pajak saat mereka berinteraksi langsung dengan layanan pajak. Komunikasi yang jelas dan tepat dari pegawai pajak kepada wajib pajak dapat membantu menghindari kebingungan atau kesalahpahaman terkait prosedur perpajakan. Namun, bukti fisik seperti panduan atau petunjuk tertulis juga perlu ada di tempat-tempat yang dapat dengan mudah diakses oleh wajib pajak, sehingga wajib pajak dapat merujuk pada informasi tersebut kapan pun diperlukan.

Gambar 4.12

Persyaratan Pendaftaran NPWP



Sumber: KP2KP Gunungsitoli 2023

Berdasarkan gambar diatas, bukti fisik yang dapat memudahkan wajib pajak untuk mengetahui apa saja persyaratan dalam pengurusan Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP). Penting bagi pegawai pajak untuk menyampaikan pesan yang konsisten kepada wajib pajak. Pesan yang diterima oleh wajib pajak melalui komunikasi harus sesuai dengan informasi yang wajib pajak lihat dalam bentuk bukti fisik, seperti poster, brosur, atau materi penjelasan. Komunikasi yang efektif harus didukung oleh bukti fisik yang mudah diakses. Misalnya, informasi mengenai prosedur pembayaran atau pengisian formulir harus ditempatkan secara jelas di tempat-tempat yang sering dikunjungi oleh wajib pajak.

Berdasarkan analisis diatas, peneliti mewawancarai pegawai pajak yakni Adelia selaku Pelaksana di KP2KP Gunungsitoli terkait, keterkaitan Komunikasi dengan Bukti Fisik di KP2KP Gunungsitoli, (Jumat, 18/08/2023).

“Sebagai pegawai pajak, kami memahami bahwa komunikasi yang efektif harus didukung oleh bukti fisik yang sesuai dan memadai. Ketika kami berkomunikasi dengan wajib pajak, informasi yang kami sampaikan harus sejalan dengan apa yang terlihat dalam bukti fisik. Misalnya, jika kami memberikan penjelasan tentang prosedur pembayaran, bukti fisik

seperti panduan atau poster di tempat pelayanan harus mendukung informasi tersebut”.

Berdasarkan hasil wawancara diatas, peneliti juga mewawancarai wajib pajak yakni Dernius Hura terkait Komunikasi dengan Bukti Fisik di KP2KP Gunungsitoli, (Jumat, 18/08/2023).

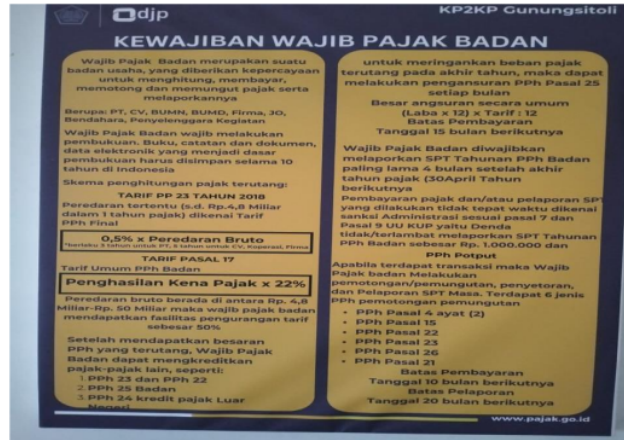
“Komunikasi yang saya terima dari pegawai pajak terkadang kurang jelas, dimana hal ini pernah saya rasakan pada saat pengurusan pajak, dimana pegawai yang satu dengan pegawai lainnya berbeda pendapat, sehingga saya bingung mana informasi yang benar dan terkadang informasi yang mereka sampaikan tidak didasari dengan bukti fisik”.

Berdasarkan hasil wawancara kedua belah pihak diatas, peneliti dapat menyimpulkan bahwa komunikasi yang baik dari pegawai pajak harus didukung oleh bukti fisik yang sesuai dan mudah diakses. Ini membantu menciptakan pengalaman yang positif dan terkoordinasi saat berinteraksi dengan layanan pajak di KP2KP Gunungsitoli. Hal ini dikuatkan dengan observasi yang dilakukan peneliti bahwa keterkaitan komunikasi dengan bukti fisik di KP2KP Gunungsitoli sangat tidak selaras karena Komunikasi yang disampaikan pegawai pajak tidak sejalan dengan informasi yang ada dalam bukti fisik seperti poster, panduan, atau brosur.

Berdasarkan hasil wawancara dan hasil observasi peneliti, peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa komunikasi yang baik dari pegawai pajak sangat penting untuk memberikan pengalaman positif dan terkoordinasi kepada wajib pajak saat berinteraksi dengan layanan pajak. Namun, kesenjangan ini terjadi karena informasi yang disampaikan oleh pegawai pajak tidak sejalan dengan apa yang terdapat dalam bukti fisik seperti poster, panduan, atau brosur. Namun, kesenjangan ini dapat dilihat pada gambar berikut:

Gambar 4.13

Kewajiban Wajib Pajak



Sumber: KP2KP Gunungsitoli 2023

Berdasarkan gambar diatas, informasi yang disampaikan oleh pegawai pajak tidak sejalan dengan apa yang terdapat dalam bukti fisik seperti poster, panduan, atau brosur.

2. Keterkaitan Komunikasi dengan Keandalan di KP2KP Gunungsitoli

Sebagai pegawai pajak di KP2KP Gunungsitoli, betapa pentingnya keterkaitan antara komunikasi yang baik dengan keandalan dalam memberikan pelayanan kepada wajib pajak. Pegawai pajak di KP2KP Gunungsitoli mempunyai komunikasi yang akurat dan tepat adalah landasan keandalan dalam layanan di KP2KP Gunungsitoli. Pegawai pajak di KP2KP Gunungsitoli berusaha untuk memberikan informasi yang sesuai dengan prosedur perpajakan yang berlaku, sehingga wajib pajak dapat mengandalkan informasi tersebut dalam pengambilan keputusan. Komunikasi pegawai pajak sangat konsisten dan transparan, sehingga menciptakan jaminan bahwa wajib pajak dapat mengandalkan pegawai pajak sebagai sumber informasi yang andal.

Pegawai pajak di KP2KP Gunungsitoli berkomitmen untuk memberikan informasi yang sama kepada semua wajib pajak tanpa adanya perbedaan. Pegawai pajak di KP2KP Gunungsitoli berupaya memberikan respon yang cepat dan tepat terhadap pertanyaan wajib pajak. Komunikasi yang cepat dan tanggap meningkatkan kepercayaan bahwa pegawai pajak siap membantu dan memberikan solusi dalam masalah perpajakan. Pegawai pajak di KP2KP Gunungsitoli berkomitmen untuk menjelaskan prosedur perpajakan dengan jelas kepada wajib pajak. Komunikasi yang tepat membantu menciptakan kepastian mengenai langkah-langkah yang harus diambil oleh wajib pajak. Jika ada perubahan dalam prosedur atau kebijakan, pegawai pajak berusaha memberikan pemberitahuan yang tepat waktu. Komunikasi ini menciptakan keandalan bahwa wajib pajak tidak akan melewatkan informasi penting.

Berdasarkan analisis diatas, peneliti mewawancarai pegawai pajak yakni Iqbal selaku Pelaksana di KP2KP Gunungsitoli terkait, keterkaitan Komunikasi dengan Keandalan di KP2KP Gunungsitoli, (Jumat, 18/08/2023).

“Komunikasi yang kami sampaikan kepada wajib pajak sangat akurat dan konsisten dengan prosedur perpajakan yang berlaku. Keandalan kami dalam memberikan informasi yang tepat dapat membantu wajib pajak dalam mengambil keputusan yang benar terkait kewajiban perpajakan mereka”.

Berdasarkan hasil wawancara diatas, peneliti juga mewawancarai salah satu wajib pajak yakni Firman Ndruru terkait, keterkaitan Komunikasi dengan Keandalan di KP2KP Gunungsitoli (Jumat, 18/08/2023).

"Sejujurnya, dalam pengalaman saya berinteraksi dengan pegawai pajak di KP2KP Gunungsitoli, keterkaitan antara komunikasi dan keandalan sepertinya kurang terjaga dengan baik. Terlalu sering saya mendapatkan informasi yang bertentangan dari berbagai pegawai pajak yang berbeda. Ini menciptakan

kebingungan besar bagaimana seharusnya saya menanggapi kewajiban perpajakan saya”.

Berdasarkan hasil wawancara kedua belah pihak diatas, peneliti dapat menyimpulkan bahwa keterkaitan yang kuat antara komunikasi yang akurat, jujur, dan transparan dengan keandalan pegawai pajak dalam memberikan pelayanan sangatlah penting. Namun wajib pajak seringkali mendapatkan informasi yang kurang baik dari sumber-sumber eksternal atau teman sejawat. Sehingga wajib pajak merasa bahwa komunikasi dari pegawai pajak tidak selalu dapat diandalkan dalam memberikan informasi yang aktual. Dimana dikuatkan dengan observasi peneliti bahwa keterkaitan komunikasi dengan keandalan yang dimiliki pegawai pajak di KP2KP Gunungsitoli sangatlah minim, sehingga wajib pajak merasa kurang puas atas komunikasi dan keandalan yang pegawai pajak berikan kepada wajib pajak.

Berdasarkan hasil wawancara dan hasil observasi peneliti, peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa keterandalan komunikasi yang dimiliki oleh pegawai pajak di KP2KP Gunungsitoli sangat minim. Dimana pegawai pajak kurang mampu memberikan informasi yang dapat diandalkan kepada wajib pajak. Ketidaksesuaian antara informasi yang diterima oleh wajib pajak dari pegawai pajak dan informasi dari sumber lain dapat menimbulkan ketidakpuasan dan ketidakpercayaan terhadap layanan pajak di KP2KP Gunungsitoli. Dimana dapat jelaskan pada gambar berikut:

Gambar 4.14
Penurunan Tarif



Sumber: KP2KP Gunungsitoli 2023

Berdasarkan gambar diatas, informasi yang disampaikan oleh pegawai pajak tidak sejalan dengan apa yang terdapat dalam bukti fisik seperti poster, panduan, atau brosur.

3. Keterkaitan Komunikasi dengan Daya Tanggap di KP2KP Gunungsitoli

Keterkaitan antara komunikasi dan daya tanggap dalam suatu organisasi, terutama dalam memberikan pelayanan kepada wajib pajak, memiliki dampak yang sangat penting dan saling terkait. Dimana komunikasi yang baik memastikan informasi yang disampaikan kepada wajib pajak dapat dipahami dengan benar. Ini membantu menghindari salah paham yang dapat menyebabkan kesalahpahaman dalam hal prosedur, kewajiban perpajakan, dan hak-hak wajib pajak. Komunikasi yang efektif membantu pegawai pajak untuk lebih memahami kebutuhan dan situasi individu wajib pajak. Dengan pemahaman yang baik, pegawai pajak dapat memberikan respon yang lebih tepat dan sesuai dengan situasi masing-masing wajib pajak. Pegawai di KP2KP Gunungsitoli mempunyai komunikasi yang baik kepada wajib pajak, sehingga memungkinkan pegawai pajak untuk memberikan respon yang lebih cepat dan tepat terhadap pertanyaan, permintaan, atau masalah yang dihadapi wajib pajak. Ini meningkatkan tingkat kepuasan wajib

pajak dan menciptakan citra positif terhadap layanan. Komunikasi yang jelas membantu pegawai pajak menjelaskan proses perpajakan dengan cara yang mudah dipahami oleh wajib pajak. Informasi yang tepat dan jelas membantu wajib pajak merasa lebih nyaman dalam mengikuti prosedur yang dibutuhkan. Keseluruhan, hubungan yang baik antara komunikasi dan daya tanggap menciptakan pengalaman pelayanan yang lebih positif bagi wajib pajak. Wajib pajak merasa dihargai, didengar, dan didukung dalam setiap interaksi dengan pegawai pajak.

Berdasarkan analisis diatas, peneliti mewawancarai pegawai pajak yakni Jeremmy selaku Pelaksana di KP2KP Gunungsitoli terkait, keterkaitan Komunikasi dengan Daya Tanggap (Jumat, 18/08/2023).

“Ketika kami berkomunikasi dengan jelas kepada wajib pajak tentang prosedur perpajakan, hak, dan kewajiban, mereka cenderung memberikan pertanyaan atau permintaan yang lebih tepat. Ini memungkinkan kami untuk merespon dengan cepat dan memberikan solusi yang sesuai. Komunikasi yang baik membantu kami untuk lebih memahami kebutuhan dan situasi individu wajib pajak. Dengan memahami situasi mereka, kami dapat memberikan solusi yang lebih sesuai dan memberikan panduan yang lebih efektif”.

Berdasarkan hasil wawancara diatas, peneliti juga mewawancarai salah satu wajib pajak yakni Sabadi Laia terkait Komunikasi dengan Daya Tanggap (Jumat, 18/08/2023).

"Pegawai pajak kurang memberikan komunikasi yang jelas tentang prosedur perpajakan, kewajiban, atau hak-hak saya sebagai wajib pajak. Saya sering kali merasa kesulitan memahami apa yang sebenarnya diwajibkan kepada saya. Selain itu, respon yang saya terima dari pegawai pajak cenderung lambat atau tidak memadai ketika saya memiliki pertanyaan atau permintaan. Ini membuat saya merasa kurang dihargai dan penting. Saya tidak merasakan komitmen yang kuat dari pegawai pajak dalam memberikan perhatian yang seharusnya kepada saya sebagai wajib pajak."

Berdasarkan hasil wawancara kedua informan diatas, peneliti menyimpulkan bahwa pegawai pajak kurang memberikan komunikasi yang jelas dan responsif kepada wajib pajak. Hal ini membuat wajib pajak merasa kesulitan memahami hak, kewajiban, dan prosedur perpajakan yang berlaku untuk mereka. Kurangnya respon yang tepat dan cepat dari pegawai pajak juga membuat wajib pajak merasa kurang dihargai dan penting dalam interaksi tersebut. Ini mencerminkan adanya masalah dalam komitmen dan kualitas pelayanan yang diberikan oleh pegawai pajak kepada wajib pajak. Hal ini dikuatkan dengan observasi peneliti, adapun observasinya bahwa komunikasi dan interaksi antara pegawai pajak dan wajib pajak dimana komunikasi yang jelas dan responsif kurang konsisten. Ketidajelasan dan kurangnya respon yang tepat dapat merugikan pengalaman wajib pajak, mengakibatkan mereka merasa kurang dihargai dan memahami hak serta kewajiban mereka secara tepat. Diperlukan perbaikan dalam pelatihan, komitmen, dan pendekatan pegawai pajak dalam berkomunikasi dengan wajib pajak untuk menciptakan interaksi yang lebih efektif, responsif, dan positif.

Berdasarkan hasil wawancara dan hasil observasi diatas, peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa kurangnya respon yang tepat dan cepat dari pegawai pajak juga membuat wajib pajak merasa kurang dihargai dan penting dalam interaksi tersebut. Hal ini mengindikasikan adanya masalah dalam komitmen dan kualitas pelayanan yang diberikan oleh pegawai pajak kepada wajib pajak. Pernyataan ini diperkuat oleh observasi peneliti yang menunjukkan bahwa komunikasi dan interaksi antara pegawai pajak dan wajib pajak cenderung kurang konsisten dalam memberikan komunikasi yang jelas dan responsif.

4. Keterkaitan Komunikasi dengan Jaminan di KP2KP Gunungsitoli

Keterkaitan antara komunikasi dengan jaminan dalam suatu organisasi, terutama dalam memberikan pelayanan kepada wajib pajak, memiliki dampak yang signifikan dalam memastikan bahwa layanan yang diberikan memenuhi standar yang diharapkan dan membangun

kepercayaan wajib pajak. Komunikasi yang jelas dan terbuka membantu membangun kepercayaan antara organisasi, khususnya pegawai pajak, dan wajib pajak. Dengan berkomunikasi dengan transparan tentang apa yang dijamin dalam layanan, wajib pajak merasa yakin bahwa mereka akan menerima pelayanan yang sesuai. Pegawai pajak di KP2KP Gunungsitoli menerapkan komunikasi efektif kepada wajib pajak, sehingga memastikan bahwa informasi mengenai jaminan pelayanan kepada wajib pajak disampaikan dengan benar. Pegawai pajak juga dapat menjelaskan dengan jelas apa yang wajib pajak dapat harapkan dari layanan yang mereka terima, termasuk hak dan perlindungan yang dijamin. Komunikasi yang terbuka mengenai jaminan memungkinkan wajib pajak memberikan umpan balik mengenai apakah jaminan tersebut terpenuhi. Jika ada ketidaksesuaian, umpan balik ini dapat memicu perbaikan dan peningkatan dalam layanan. Pegawai pajak juga memberikan jaminan yang dikomunikasikan secara terbuka dapat menjadi dasar untuk mengukur kinerja layanan. Komunikasi yang jelas tentang indikator kinerja dan standar yang harus dipenuhi membantu pegawai pajak dalam mengukur apakah layanan KP2KP Gunungsitoli telah mencapai target yang ditetapkan.

Berdasarkan analisis diatas, peneliti mewawancarai pegawai pajak yakni April Mendrofa selaku PPNPN di KP2KP Gunungsitoli terkait Komunikasi dengan Jaminan (Jumat, 18/08/2023)

“Kami memberikan komunikasi yang jelas dan terbuka mengenai jaminan pelayanan kepada wajib pajak dan kami menciptakan kepercayaan kepada wajib pajak bahwa kami akan memenuhi janji kami terkait pelayanan yang kami berikan. Kami juga berkomitmen untuk menjelaskan jaminan yang dijanjikan kepada wajib pajak dengan detail. Ini termasuk hak, perlindungan, dan kewajiban yang wajib pajak miliki ketika menggunakan layanan kami. Komunikasi ini membantu mencegah ketidakjelasan dan kesalahpahaman”.

Berdasarkan hasil wawancara diatas, peneliti juga mewawancarai salah satu wajib pajak yakni Yunus Zebua terkait Komunikasi dengan Jaminan (Jumat, 18/08/2023).

“Saya pernah mengalami kesulitan dalam memahami penjelasan dari pegawai pajak. Terkadang, penjelasan yang diberikan terlalu teknis dan sulit dimengerti oleh seseorang yang bukan ahli perpajakan. Saya pernah menerima informasi yang berbeda dari pegawai pajak yang berbeda pada waktu yang berbeda pula. Hal ini membuat saya merasa bingung dan tidak yakin pada informasi yang diberikan. Selain itu, ada beberapa kali dimana jaminan pelayanan yang dijanjikan tidak terpenuhi. Saya pernah mengalami keterlambatan dalam pengembalian dokumen penting atau kesalahan dalam perhitungan pajak”.

Berdasarkan hasil wawancara kedua informan diatas, peneliti dapat menyimpulkan bahwa pegawai pajak di KP2KP Gunungsitoli berkomunikasi dengan baik dan memberikan jaminan dalam memberikan pelayanan kepada wajib pajak, namun ada beberapa kali dimana jaminan pelayanan yang dijanjikan oleh pegawai pajak tidak terpenuhi. Seperti yang pernah dialami oleh wajib pajak, dimana pegawai pajak lambat dalam mengembalian dokumen penting atau kesalahan dalam perhitungan pajak dan ini dibuktikan dengan observasi peneliti, adapun observasinya bahwa ada beberapa kali dimana jaminan pelayanan yang dijanjikan oleh pegawai pajak tidak terpenuhi. Seperti yang pernah dialami oleh wajib pajak, dimana pegawai pajak lambat dalam mengembalian dokumen penting atau kesalahan dalam perhitungan pajak.

Berdasarkan hasil wawancara dan hasil observasi diatas, peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa pegawai dan PPNPN di KP2KP Gunungsitoli tidak cukup jelas dalam memberikan informasi mengenai prosedur perpajakan atau informasi lainnya terkadang rumit dan sulit dipahami, membuat wajib pajak bingung. Dimana ada beberapa kali dimana jaminan pelayanan yang dijanjikan oleh pegawai

pajak tidak terpenuhi. Seperti yang pernah dialami oleh wajib pajak, dimana pegawai pajak lambat dalam mengembalikan dokumen penting atau kesalahan dalam perhitungan pajak dan dapat dijelaskan pada tabel berikut:

Tabel 4.15
Perhitungan Pajak yang salah

BULAN	Omzet	Pajak final
April	63.000.000	320.000
Mei	63.000.000	320.000
Juni	65.000.000	335.000
Juli	66.000.000	338.000
Agustus	58.000.000	290.000
September	64.000.000	325.000

Sumber: KP2KP Gunungsitoli 2023

Tabel 4.16
Perhitungan Pajak yang Benar

BULAN	Omzet	Pajak final
April	63.000.000	315.000
Mei	63.000.000	315.000
Juni	65.000.000	325.000
Juli	66.000.000	330.000
Agustus	58.000.000	290.000
September	64.000.000	320.000

Sumber: KP2KP Gunungsitoli 2023

5. Keterkaitan Komunikasi dengan Empati di KP2KP Gunungsitoli

Keterkaitan antara komunikasi dan empati dalam suatu organisasi, terutama dalam memberikan pelayanan kepada wajib pajak, sangat penting untuk menciptakan pengalaman pelayanan yang positif dan memuaskan. Komunikasi yang baik memungkinkan pegawai pajak untuk memahami kebutuhan dan kekhawatiran wajib pajak dengan lebih mendalam. Dengan berkomunikasi secara terbuka, pegawai pajak dapat mengetahui konteks individu dan memberikan pelayanan yang lebih sesuai. Komunikasi yang empatik melibatkan mendengarkan dengan hati-hati dan mencoba untuk memahami perasaan dan pandangan wajib pajak. Ini membantu pegawai pajak memberikan solusi yang lebih relevan dan membuat wajib pajak merasa dihargai. Ketika memberikan informasi atau penjelasan mengenai prosedur

perpajakan, pegawai pajak yang berkomunikasi dengan empati akan memilih kata-kata yang lebih sensitif. Ini membantu mengurangi kebingungan dan stres yang mungkin dirasakan oleh wajib pajak. Jika ada masalah atau keluhan, komunikasi yang empatik memungkinkan pegawai pajak merespons dengan simpati. Mereka tidak hanya mencari solusi, tetapi juga mengakui perasaan wajib pajak yang mungkin terpengaruh oleh masalah tersebut. Komunikasi yang empatik memberikan kesan bahwa pegawai pajak peduli terhadap kesejahteraan wajib pajak. Ini menciptakan rasa dihargai dan meningkatkan kepercayaan terhadap pelayanan yang diberikan. Pegawai pajak yang berkomunikasi dengan empati mampu menyesuaikan gaya komunikasi mereka sesuai dengan kebutuhan individu. Mereka dapat mengenali apakah wajib pajak lebih membutuhkan informasi teknis atau penjelasan yang lebih sederhana. Pajak seringkali menjadi sumber ketidakpastian dan kebingungan bagi wajib pajak. Komunikasi empatik membantu mengatasi rasa ketidakpastian ini dengan memberikan penjelasan yang mendalam dan membangun rasa percaya. Ketika wajib pajak merasa dipahami dan dihargai, mereka cenderung lebih aktif berpartisipasi dalam proses perpajakan. Ini mencakup pengajuan dokumen dengan tepat waktu dan lebih terbuka untuk mengikuti prosedur. Komunikasi empatik membantu membangun hubungan yang lebih baik antara pegawai pajak dan wajib pajak. Hubungan yang positif ini dapat berlanjut dalam jangka panjang dan menciptakan hubungan saling menguntungkan.

Berdasarkan analisis di atas, peneliti mewawancarai pegawai pajak yakni Adelia selaku Pelaksana di KP2KP Gunungsitoli terkait, keterkaitan Komunikasi dengan Empati dalam memberikan pelayanan kepada wajib pajak (Jumat, 18/08/2023).

“Kami berusaha untuk selalu berkomunikasi dengan ramah dan menghargai setiap wajib pajak yang datang kepada kami. Kami sadar bahwa setiap individu memiliki kebutuhan dan situasi yang berbeda-beda.

Ketika wajib pajak berbicara, kami benar-benar mendengarkan. Kami ingin memahami kekhawatiran atau pertanyaan yang mereka miliki sehingga kami dapat memberikan respon yang sesuai”.

Berdasarkan hasil wawancara diatas, peneliti juga mewawancarai salah satu wajib pajak yakni Atofona Hia terkait Komunikasi dengan Empati (Jumat, 18/08/2023).

“Sebagai contoh, saat saya datang untuk bertanya tentang apa saja kewajiban perpajakan saya kepada pegawai pajak, namun salah satu pegawai pajak tidak berkomunikasi dengan jelas, karena penyampaian atau penjelasan dari pegawai pajak terlalu terburu-buru, sehingga saya tidak mendengarkan atau kurang mengerti apa yang disampaikan pegawai pajak, sehingga saya beranggapan bahwa kurangnya rasa empati pegawai pajak dalam memberikan pelayanan kepada wajib pajak”.

Berdasarkan hasil wawancara kedua informan diatas, peneliti dapat menyimpulkan bahwa beberapa pegawai pajak tidak berkomunikasi dengan jelas, karena penyampaian atau penjelasan dari pegawai pajak terlalu terburu-buru, sehingga wajib pajak kurang mengerti apa yang disampaikan pegawai pajak dan kurangnya rasa empati pegawai pajak dalam memberikan pelayanan kepada wajib pajak. Dan peneliti juga membuktikan dengan observasinya bahwa pegawai pajak tampak tidak mendekati wajib pajak dengan senyum dan sambutan yang ramah. Saat wajib pajak mengungkapkan kekhawatiran atau pertanyaan, pegawai pajak tampak kurang merespons dengan empati.

Berdasarkan hasil wawancara dan hasil observasi peneliti, peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa pegawai pajak secara umum telah menunjukkan komunikasi yang efektif kepada wajib pajak. Namun beberapa pegawai pajak tidak berkomunikasi dengan jelas, karena penyampaian atau penjelasan dari pegawai pajak terlalu terburu-buru, sehingga wajib pajak kurang mengerti apa yang disampaikan

pegawai pajak dan kurangnya rasa empati pegawai pajak dalam memberikan pelayanan kepada wajib pajak dan pegawai pajak tampak tidak mendekati wajib pajak dengan senyum dan sambutan yang ramah. Saat wajib pajak mengungkapkan kekhawatiran atau pertanyaan, pegawai pajak tampak kurang merespons dengan empati.

6. Keterkaitan Kerjasama dengan Bukti fisik di KP2KP Gunungsitoli

Keterkaitan kerjasama dan bukti fisik disuatu organisasi, terutama di KP2KP Gunungsitoli, sangat penting dalam menciptakan pengalaman pelayanan yang baik bagi para wajib pajak. Kerjasama antara pegawai pajak dan antar pegawai di KP2KP Gunungsitoli dapat menciptakan lingkungan pelayanan yang ramah. Bukti fisik seperti tampilan resepsionis yang bersih dan teratur, serta tata letak ruangan yang rapi, dapat memberikan kesan positif kepada wajib pajak saat mereka memasuki kantor. Kerjasama yang baik antara berbagai divisi di KP2KP Gunungsitoli akan tercermin dalam bukti fisik seperti penyampaian informasi yang konsisten di berbagai area, mulai dari resepsionis hingga area konsultasi. Hal ini akan membantu dalam menghindari kesalahan atau ketidakjelasan dalam pelayanan. Kerjasama antarpegawai dan sistem yang baik dapat menghasilkan proses pelayanan yang efisien dan tepat waktu. Bukti fisik dari ini dapat dilihat dalam penjadwalan pertemuan yang teratur, antrian yang teratur, dan waktu tunggu yang minimal. Bukti fisik berupa materi promosi atau informasi yang tersedia di tempat pelayanan dapat mencerminkan kerjasama dalam mengkomunikasikan informasi kepada wajib pajak dengan cara yang konsisten. Bukti fisik dari kerjasama dapat terlihat dalam penyediaan dokumen atau data yang diperlukan dengan cepat dan akurat, tanpa adanya hambatan atau kebingungan yang mengganggu. Jika ada masalah atau pertanyaan yang timbul, kerjasama antarpegawai dapat memastikan bahwa bukti fisik seperti formulir, panduan, atau informasi yang diberikan memberikan jawaban yang konsisten dan tepat. Jika ada elemen visual branding yang diadopsi

dalam pelayanan, kerjasama dalam memastikan bahwa bukti fisik seperti logo, warna, dan desain yang konsisten akan memperkuat citra positif organisasi.

Berdasarkan analisis diatas, peneliti mewawancarai pegawai yakni Andre selaku Pelaksana di KP2KP Gunungsitoli terkait, Keterkaitan Kerjasama dengan Bukti Fisik (Jumat, 18/08/2023)

“Kami berkolaborasi untuk memastikan bahwa informasi yang diberikan kepada wajib pajak konsisten dan akurat di seluruh departemen. Kami berupaya menjaga komunikasi yang terbuka dan jelas dengan wajib pajak. Bukti fisik dari komunikasi ini dapat ditemukan dalam surat-surat resmi, pemberitahuan, dan dokumen lain yang kami berikan kepada mereka. Kami memiliki kebijakan untuk menyimpan dan menyajikan dokumen dengan rapi. Bukti fisik ini adalah tampilan langsung dari kerjasama kami dalam menjaga rekam jejak yang akurat mengenai kewajiban pajak wajib pajak”.

Berdasarkan hasil wawancara diatas, peneliti mewawancarai salah satu wajib pajak yakni Filzar Dakhi terkait Kerjasama dengan Bukti Fisik (Jumat, 18/08/2023).

“Saya merasa bahwa kerjasama antarpegawai pajak kurang memadai. Saya sering kali mendapatkan informasi yang berbeda dari berbagai pegawai ketika saya mencoba untuk memahami peraturan pajak. Ini membuat saya merasa bingung dan tidak yakin tentang langkah-langkah yang harus saya ambil. Bukti fisik dari komunikasi seperti surat-surat yang saya terima sering kali tidak memberikan penjelasan yang jelas. Saya merasa sulit untuk mengerti isi surat pajak karena bahasanya terlalu teknis dan sulit diartikan bagi saya yang bukan ahli pajak”.

Berdasarkan hasil wawancara kedua informan diatas, peneliti menyimpulkan bahwa informasi yang diberikan oleh berbagai pegawai pajak seringkali tidak konsisten. Hal ini mengakibatkan kebingungan dan ketidakpastian bagi wajib pajak mengenai langkah-langkah yang harus diambil dalam pemenuhan kewajiban pajak. Dikuatkan dengan

observasi peneliti bahwa Kerjasama antarpegawai sangat lemah dan bukti fisik yang kurang jelas atau tidak memadai, sehingga memberikan dampak negatif yang dirasakan oleh wajib pajak.

³ Berdasarkan hasil wawancara dan hasil observasi peneliti, peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa kerjasama antarpegawai pajak tidak terkoordinasi dengan baik. Informasi yang diberikan kepada wajib pajak sering kali tidak konsisten dari satu pegawai ke pegawai lainnya, menciptakan kebingungan dan ketidakpastian. Perbaikan yang signifikan diperlukan untuk meningkatkan kualitas layanan dan memastikan bahwa wajib pajak dapat memenuhi kewajiban pajak dengan lebih mudah, nyaman, dan percaya diri.

7. Keterkaitan Kerjasama dengan Keandalan di KP2KP Gunungsitoli

Keterkaitan antara kerjasama dan keandalan disuatu organisasi, terutama di KP2KP Gunungsitoli, sangat erat karena keduanya saling mempengaruhi untuk menciptakan pelayanan yang berkualitas dan dapat diandalkan bagi wajib pajak. Ketika pegawai bekerja sama untuk memberikan informasi yang konsisten dan akurat kepada wajib pajak, hal ini menciptakan keandalan dalam layanan. Kerjasama antarpegawai memastikan bahwa informasi yang diberikan bersifat dapat diandalkan dan tidak menyebabkan kebingungan bagi wajib pajak. Kerjasama antarpegawai dalam menyusun panduan dan prosedur pajak membantu menciptakan keandalan dalam petunjuk yang diberikan kepada wajib pajak. Panduan yang jelas dan akurat akan membantu wajib pajak mengikuti proses dengan tepat. Ketika pegawai bekerja sama dalam memberikan layanan tatap muka kepada wajib pajak, keandalan dalam memberikan informasi yang konsisten dan akurat akan menciptakan rasa percaya dan keyakinan bagi wajib pajak. Bukti fisik seperti surat atau dokumen resmi berperan sebagai konfirmasi yang dapat diandalkan bagi wajib pajak. Kerjasama dalam menyediakan bukti fisik ini dengan benar akan meningkatkan kepercayaan wajib pajak terhadap layanan

yang diberikan. Keandalan dalam memberikan pelayanan kepada wajib pajak memerlukan konsistensi. Kerjasama dalam menjaga konsistensi dalam informasi, prosedur, dan bukti fisik membantu menciptakan citra yang dapat diandalkan.

Berdasarkan analisis diatas, peneliti melakukan wawancara dengan pegawai yakni Desta Zendrato terkait, Keterkaitan Kerjasama dengan Keandalan (Jumat, 18/08/2023).

“Kami berkomitmen untuk memberikan informasi yang jelas, akurat, dan konsisten kepada wajib pajak. Dalam menjawab pertanyaan atau memberikan panduan, kami bekerja sama untuk memastikan bahwa informasi yang diberikan konsisten dengan prosedur pajak yang berlaku. Jika terdapat pertanyaan yang membutuhkan kolaborasi dari beberapa pegawai, kami berusaha untuk bekerja bersama agar jawaban yang diberikan konsisten dan memadai. Kami mengakui pentingnya keandalan dalam pengelolaan data dan dokumen. Oleh karena itu, kami berusaha untuk mencatat dan menyimpan informasi dengan benar. Bukti fisik seperti bukti transaksi atau pernyataan pajak disimpan dengan rapi dan dapat diakses dengan mudah jika diperlukan”.

Berdasarkan hasil wawancara diatas, peneliti juga mewawancarai salah satu wajib pajak yakni Retina Lase terkait Kerjasama dan Keandalan (Jumat, 18/08/2023).

"Sebagai seorang wajib pajak, saya menghargai kerjasama yang dilakukan oleh pegawai pajak dalam memberikan pelayanan kepada kami. Namun ada beberapa kasus dimana informasi yang diberikan oleh beberapa pegawai tidak selalu konsisten, Seperti contoh yang pernah saya alami yaitu: Saya mempunyai masalah dalam perpajakan saya, dimana hal ini saya konsultasikan dengan salah satu pegawai pajak, namun penjelasan atau pemahaman yang disampaikan oleh pegawai pajak masih kurang jelas, seharusnya disituasi seperti ini dibutuhkan yang namanya kerjasama antarpegawai untuk membantu memberikan pemahaman kepada wajib pajak, namun kerjasama antarpegawai sangatlah minim, sehingga terciptanya

kurangnya kehandalan pegawai pajak dalam memberikan pelayanan kepada wajib pajak”.

Berdasarkan hasil wawancara kedua informan diatas, peneliti menyimpulkan bahwa kerjasama antarpegawai sangatlah minim, sehingga terciptanya kurang handalnya pegawai pajak dalam memberikan pelayanan kepada wajib pajak. Hal ini dibuktikan dengan observasi peneliti bahwa beberapa pegawai pajak terkadang tidak berkolaborasi dengan baik dan keandalan sangat minim dalam memberikan pelayanan kepada wajib pajak. Informasi yang diberikan oleh pegawai yang berbeda terkadang tidak konsisten, yang dapat menyebabkan kebingungan dan ketidakpastian bagi wajib pajak.

Berdasarkan hasil wawancara dan hasil observasi peneliti, peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa beberapa pegawai pajak terkadang tidak berkolaborasi dengan baik dan keandalan sangat minim dalam memberikan pelayanan kepada wajib pajak. Informasi yang diberikan oleh pegawai yang berbeda terkadang tidak konsisten, yang dapat menyebabkan kebingungan dan ketidakpastian bagi wajib pajak. Dimana wajib pajak pernah menanyakan tentang perhitungan pajak yang terbaru, namun salah satu pegawai pajak berbeda pendapat dengan pegawai pajak lainnya. Hal ini disebabkan kurangnya kolaborasi antarpegawai.

8. Keterkaitan Kerjasama dengan Daya Tanggap di KP2KP Gunungsitoli

Keterkaitan antara kerjasama dan daya tanggap dalam suatu organisasi, termasuk di KP2KP Gunungsitoli, sangatlah penting dalam memberikan pelayanan yang baik kepada para wajib pajak. Kerjasama dan daya tanggap bekerja bersama-sama untuk menciptakan pengalaman pelayanan yang positif. Ketika pegawai-pegawai berkolaborasi dalam memberikan pelayanan kepada wajib pajak, mereka cenderung memiliki akses yang lebih luas terhadap informasi

dan pengetahuan yang relevan. Ini memungkinkan mereka untuk merespon pertanyaan dan permintaan wajib pajak dengan lebih cepat dan lebih akurat. Dalam kerjasama, pegawai-pegawai dapat saling melengkapi dalam memberikan solusi dan informasi. Ini memungkinkan mereka untuk memberikan jawaban yang komprehensif dan lengkap, yang meningkatkan daya tanggap terhadap kebutuhan dan pertanyaan wajib pajak. Pegawai yang responsif cenderung bersedia mendengarkan dan bekerja sama dengan baik dengan wajib pajak. Mereka merespon pertanyaan atau masalah dengan cepat dan efektif, yang menciptakan rasa kerjasama yang positif. Kecepatan dan efektivitas dalam merespon memberikan kesan positif kepada wajib pajak bahwa mereka diperhatikan dan dihargai oleh pegawai pajak, yang pada akhirnya membangun hubungan kerjasama yang lebih kuat. Dalam kerjasama, pegawai-pegawai dapat bekerja sama dalam menangani masalah atau keluhan wajib pajak. Hal ini memungkinkan mereka untuk memberikan solusi yang lebih baik dan lebih komprehensif, yang meningkatkan daya tanggap terhadap permasalahan yang dihadapi wajib pajak. Pegawai yang responsif dalam memberikan layanan tatap muka akan memberikan informasi dan bantuan yang dibutuhkan wajib pajak secara tepat waktu. Hal ini menciptakan interaksi yang positif dan membangun kerjasama yang baik.

Berdasarkan analisis di atas, peneliti mewawancarai pegawai yakni Septi Ndraha selaku PPNPN di KP2KP Gunungsitoli terkait, Kerjasama dengan Daya Tanggap (Jumat, 18/08/2023).

“Kami berupaya untuk selalu berkolaborasi dengan baik sesama pegawai pajak dan juga dengan wajib pajak untuk memberikan pelayanan yang terbaik. Ketika ada pertanyaan atau masalah yang kompleks, kami sering kali bekerja sama dengan rekan-rekan kami yang memiliki keahlian yang relevan untuk memastikan bahwa wajib pajak menerima jawaban yang komprehensif. Selain itu, daya tanggap kami terhadap kebutuhan wajib pajak adalah prioritas utama”.

Berdasarkan hasil wawancara diatas, peneliti juga mewawancarai salah satu wajib pajak yakni Magdalena terkait Kerjasama dan Keandalan (Jumat, 18/08/2023).

“Saya sering kali mendapatkan jawaban yang bertentangan dari pegawai yang berbeda, dan ini sangat membingungkan. Saya merasa bahwa kurangnya koordinasi dan kerjasama di antara mereka menyebabkan ketidakjelasan dalam informasi yang saya terima. Daya tanggap juga menjadi masalah. Saya sering kali harus menunggu lama untuk mendapatkan jawaban atas pertanyaan saya, bahkan yang sederhana. Saya pernah mengalami masalah dalam proses pembayaran pajak saya, dan ketika saya mencoba untuk mendapatkan solusi, saya merasa bahwa pegawai pajak kurang tanggap terhadap situasi saya”.

Berdasarkan hasil wawancara kedua informan diatas, peneliti dapat menyimpulkan bahwa kurangnya koordinasi dan kerjasama antarpegawai, sehingga menyebabkan ketidakjelasan dalam informasi yang akan disampaikan kepada wajib pajak. Hal ini dibuktikan dengan observasi peneliti bahwa beberapa pegawai pajak terkadang tidak berkolaborasi dengan baik dalam memberikan pelayanan kepada wajib pajak. Selain itu daya tanggap juga jadi masalah, dimana wajib pajak sering kali harus menunggu lama untuk mendapatkan jawaban atas pertanyaan yang wajib pajak tanyakan, bahkan yang sederhana. Wajib pajak pernah mengalami masalah dalam proses pembayaran pajak dan ketika wajib pajak mencoba untuk mendapatkan solusi, wajib pajak merasa bahwa pegawai pajak kurang tanggap terhadap keluhan dari wajib pajak.

Berdasarkan hasil wawancara dan hasil observasi peneliti, peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa adanya kelemahan serius dalam kerjasama dan daya tanggap pegawai pajak dalam memberikan pelayanan kepada wajib pajak di KP2KP Gunungsitoli. Dimana kurangnya koordinasi dan kerjasama antarpegawai, sehingga

menyebabkan ketidakjelasan dalam informasi yang akan disampaikan kepada wajib pajak. Selain itu wajib pajak sering kali harus menunggu lama untuk mendapatkan jawaban atas pertanyaan yang wajib pajak tanyakan, bahkan yang sederhana. Wajib pajak pernah mengalami masalah dalam proses pembayaran pajak dan ketika wajib pajak mencoba untuk mendapatkan solusi, wajib pajak merasa bahwa pegawai pajak kurang tanggap terhadap keluhan dari wajib pajak.

9. Keterkaitan Kerjasama dengan Jaminan di KP2KP Gunungsitoli

Keterkaitan antara kerjasama dan jaminan dalam suatu organisasi, seperti KP2KP Gunungsitoli, memiliki dampak penting terhadap kualitas pelayanan yang diberikan kepada wajib pajak. Kerjasama dan jaminan saling melengkapi untuk memastikan bahwa pelayanan yang diberikan konsisten, akurat, dan dapat diandalkan. Kerjasama antara pegawai-pegawai pajak membantu dalam memastikan bahwa informasi yang diberikan kepada wajib pajak adalah konsisten dan benar. Kolaborasi ini membantu dalam mengatasi perbedaan interpretasi dan pendekatan yang dapat mengganggu kualitas pelayanan. Dalam kerjasama, pegawai-pegawai pajak dapat memastikan bahwa proses-proses internal dan eksternal terkoordinasi dengan baik. Hal ini berkontribusi pada keandalan dan konsistensi dalam memberikan layanan kepada wajib pajak. Jaminan kualitas pelayanan menciptakan lingkungan yang mempromosikan kerjasama. Ketika pegawai-pegawai tahu bahwa standar kualitas dan prosedur harus diikuti, mereka cenderung untuk berkolaborasi lebih baik untuk memastikan bahwa standar ini dipenuhi. Dengan adanya jaminan kualitas, pegawai-pegawai merasa lebih percaya diri dalam memberikan informasi dan solusi kepada wajib pajak. Ini mendorong mereka untuk lebih berani berkolaborasi dalam mencari solusi terbaik. Kerjasama yang baik memungkinkan pengembangan dan penerapan standar kualitas yang lebih baik secara konsisten. Ini berkontribusi pada jaminan bahwa

pelayanan yang diberikan sesuai dengan harapan wajib pajak dan aturan yang berlaku. Dalam kerjasama, pegawai-pegawai pajak dapat memberikan umpan balik dan masukan satu sama lain untuk memperbaiki proses-proses dan standar kualitas. Ini membantu dalam mempertahankan kualitas pelayanan yang tinggi. Jaminan kualitas pelayanan menciptakan keyakinan dan kepercayaan dari wajib pajak. Mereka merasa yakin bahwa pelayanan yang diberikan konsisten dan dapat diandalkan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan hubungan kerjasama antara lembaga pajak dan wajib pajak.

Berdasarkan analisis diatas, peneliti mewawancarai pegawai yakni Desi selaku PPNPN di KP2KP Gunungsitoli terkait, Kerjasama dengan Jaminan (Jumat, 18/08/2023).

“Dalam tim kami, kerjasama adalah prinsip utama yang kami pegang. Kami berupaya untuk berkolaborasi secara efektif antara sesama pegawai pajak untuk memastikan bahwa informasi yang kami berikan konsisten dan akurat. Ketika wajib pajak mengajukan pertanyaan atau memiliki masalah, kami berusaha untuk saling berbagi pengetahuan dan pengalaman agar jawaban yang diberikan benar-benar terpercaya. Dalam proses memberikan pelayanan, kami juga bekerja untuk meningkatkan kepercayaan wajib pajak dengan memberikan solusi yang jelas dan akurat. Jaminan kualitas membuat kami lebih percaya diri dalam memberikan informasi dan solusi kepada wajib pajak, yang pada gilirannya membantu membangun hubungan kerjasama yang kuat”.

Berdasarkan hasil wawancara diatas, peneliti mewawancarai salah satu wajib pajak yakni Aminah Laia terkait Kerjasama dengan Jaminan (Jumat, 18/08/2023).

“Dalam hal kerjasama, saya merasa bahwa kurangnya kolaborasi antarpegawai dalam memberikan informasi yang konsisten dan akurat. Dimana saya pernah mengajukan beberapa pertanyaan terkait pajak saya kepada salah satu pegawai karena NIK saya telah digunakan oleh wajib pajak lain, disini sama merasa

pegawai pajak tidak menjamin akan keamanan data yang telah saya serahkan, sebagai buktinya NIK saya telah digunakan oleh wajib pajak yang saya tidak kenal dan bukannya saya mendapatkan jawaban melainkan membuat saya makin bingung dengan penjelasan yang disampaikan oleh pegawai pajak. Seharusnya rekan pegawai pajak lainnya membantu memberikan pemahaman kepada saya, namun tidak demikian, sehingga saya merasa kerjasama antarpegawai hampir tidak ada dan ini akan menjadi kelemahan dalam memberikan jaminan pelayanan kepada wajib pajak”.

Berdasarkan hasil wawancara kedua informan diatas, peneliti menyimpulkan bahwa kurangnya kolaborasi antarpegawai dalam memberikan informasi yang konsisten dan akurat. Hal ini dikuatkan dengan observasi peneliti bahwa kurangnya kolaborasi pegawai, dimana wajib pajak pernah mengajukan beberapa pertanyaan terkait pajak atau NPWP kepada salah satu pegawai karena NIK wajib pajak telah digunakan oleh wajib pajak lain, wajib pajak merasa pegawai pajak tidak menjamin akan keamanan data yang telah diserahkan, bukannya wajib pajak mendapatkan jawaban melainkan membuat wajib pajak makin bingung dengan penjelasan yang disampaikan oleh pegawai pajak. Seharusnya rekan pegawai pajak lainnya membantu memberikan pemahaman kepada wajib pajak, namun tidak demikian, sehingga dapat disimpulkan kerjasama antarpegawai hampir tidak ada dan ini akan menjadi kelemahan dalam memberikan jaminan pelayanan kepada wajib pajak.

¹⁹ Berdasarkan hasil wawancara dan hasil observasi peneliti, peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa terdapat kurangnya kolaborasi antarpegawai dalam memberikan informasi pajak kepada wajib pajak. Hal ini terlihat dari kurangnya koordinasi antara pegawai pajak ketika menghadapi situasi seperti penggunaan NIK yang sama oleh wajib pajak yang berbeda. Wajib pajak merasa tidak yakin terkait keamanan data yang telah diserahkan kepada pegawai pajak karena kurangnya koordinasi antarpegawai. Dimana dapat dijelaskan pada tabel berikut:

Tabel 4.17
Data Wajib Pajak yang digunakan oleh wajib pajak lain

No	Wajib Pajak	Nik	NPWP	Pekerjaan
1	Augusriang Zai	1204105408880002	50.374.740.4-126.000	Pegawai Swasta
2	Idaman Zebua	1204100209880001	50.374.740.4-126.000	Pegawai Swasta
3	Jaya Adil Harefa	1214032212920004	62.711.453.1-126.000	Wira Swasta
4	Augus Damai Humendru	1214030110880001	62.711.453.1-126.000	Wira Swasta

Sumber: KP2KP Gunungsitoli 2023

Hal ini dapat menyebabkan kekhawatiran tentang kerahasiaan informasi pribadi wajib pajak. Kurangnya kolaborasi antarpegawai juga menyebabkan kesulitan bagi wajib pajak dalam memahami informasi yang diberikan. Penjelasan yang berbeda dari berbagai pegawai pajak dapat membuat wajib pajak semakin bingung. Kurangnya kerjasama antarpegawai didalam lembaga pajak berpotensi menjadi kelemahan dalam memberikan jaminan pelayanan yang berkualitas kepada wajib pajak.

10. Keterkaitan Kerjasama dengan Empati di KP2KP Gunungsitoli

Keterkaitan antara kerjasama dan empati dalam suatu organisasi, termasuk di KP2KP Gunungsitoli, memiliki dampak yang signifikan terhadap kualitas pelayanan dan hubungan antara organisasi dan pelanggannya. Dalam lingkungan kerja yang penuh kerjasama, pegawai cenderung berdiskusi dan berkolaborasi untuk memahami kebutuhan dan preferensi pelanggan. Mereka berusaha untuk memiliki pandangan yang lebih komprehensif tentang apa yang diinginkan oleh pelanggan, yang dapat membantu dalam menyediakan pelayanan yang lebih sesuai. Kerjasama yang baik dapat memungkinkan pegawai untuk mendiskusikan dan berbagi pengalaman dalam memberikan pelayanan yang lebih empatik. Diskusi ini dapat membantu dalam meningkatkan pemahaman mereka tentang bagaimana memahami perasaan dan

perspektif pelanggan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan tingkat empati. Pegawai yang bekerja sama untuk menemukan solusi atas masalah atau keluhan pelanggan cenderung menciptakan solusi yang lebih empatik. Mereka berkolaborasi untuk mencari tahu cara terbaik untuk mengatasi kekhawatiran pelanggan dengan mempertimbangkan perasaan dan kebutuhan mereka. Kerjasama yang kuat dalam tim dapat mendorong komunikasi yang lebih baik dengan pelanggan. Tim yang bekerja sama dengan baik akan lebih terbuka dalam mengomunikasikan informasi kepada pelanggan, termasuk jika terdapat kendala atau keterlambatan dalam layanan. Ketika pegawai bekerja sama dengan empati, mereka cenderung menciptakan pengalaman pelayanan yang lebih positif bagi pelanggan. Hal ini dapat mencakup respons yang lebih cepat, pemahaman yang lebih dalam terhadap situasi pelanggan, dan usaha ekstra untuk memenuhi harapan mereka. Kerjasama yang dilandasi oleh empati dapat membantu dalam membangun hubungan jangka panjang antara organisasi dan pelanggan. Pelanggan merasa dihargai dan dipahami, yang membuat mereka lebih cenderung untuk kembali dan menggunakan layanan organisasi tersebut.

Berdasarkan analisis di atas, peneliti mewawancarai pegawai yakni Hadismansyah Zebua selaku PPNPN di KP2KP Gunungsitoli terkait Kerjasama dengan Empati (Jumat, 18/08/2023).

"Kami di KP2KP Gunungsitoli sangat menghargai kerjasama dan empati dalam memberikan pelayanan kepada wajib pajak. Kami berupaya untuk bekerja secara kolaboratif dalam tim dan berbagi informasi dengan sesama pegawai agar pelanggan kami mendapatkan jawaban yang konsisten. Dengan begitu, kami ingin memastikan bahwa setiap wajib pajak menerima informasi yang akurat dan dapat diandalkan. Empati juga menjadi fokus utama kami. Kami sadar bahwa setiap wajib pajak memiliki situasi dan kebutuhan yang berbeda-beda. Kami berusaha untuk mendengarkan dengan seksama dan memahami permasalahan atau pertanyaan yang mereka ajukan. Kami ingin menciptakan lingkungan di mana wajib

pajak merasa didengar dan dihargai, sehingga mereka merasa nyaman untuk berkomunikasi dengan kami”.

Berdasarkan hasil wawancara diatas, peneliti juga mewawancarai salah satu wajib pajak yakni Kalitikus Laia terkait Kerjasama dengan Empati (Jumat, 18/08/2023).

"Sayangnya, pengalaman saya dengan pegawai pajak di KP2KP Gunungsitoli tidak selalu memuaskan dalam hal kerjasama dan empati. Saya merasa bahwa beberapa pegawai kurang berkoordinasi dalam memberikan informasi kepada saya. Saya sering mendapatkan jawaban yang bertentangan dari berbagai pegawai yang berbeda, yang membuat saya merasa bingung dan tidak yakin apa yang sebenarnya benar. Selain itu, ada beberapa kasus di mana saya merasa bahwa pegawai pajak tidak cukup empatik terhadap situasi saya. Mereka terkadang terlihat tidak sabar saat menjawab pertanyaan saya dan kurang memahami kekhawatiran yang saya sampaikan. Hal ini membuat saya merasa kurang dihargai sebagai wajib pajak yang hanya mencari pemahaman yang lebih baik tentang peraturan dan prosedur pajak”.

Berdasarkan hasil wawancara kedua informan diatas, peneliti menyimpulkan bahwa terlihat bahwa dalam beberapa situasi, pegawai pajak mungkin tidak merespons dengan cepat atau memberikan solusi yang memadai terhadap pertanyaan atau masalah yang diajukan oleh wajib pajak. Hal ini dibuktikan dengan observasi peneliti bahwa kurangnya kolaborasi antara pegawai pajak di KP2KP Gunungsitoli, sehingga berdampak pada pelayanan kepada wajib pajak. Terkadang, informasi yang diberikan kepada wajib pajak dapat bertentangan karena kurangnya komunikasi yang efektif antarpegawai.

Berdasarkan hasil wawancara dan hasil observasi peneliti, peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa terdapat keterbatasan dalam kerjasama antara pegawai pajak dalam memberikan pelayanan kepada wajib pajak. Ini disebabkan karena kurangnya komunikasi dan

kolaborasi antara pegawai dapat mengakibatkan inkonsistensi dalam jawaban yang diberikan kepada wajib pajak.

11. Keterkaitan Keterlibatan Bawahan dengan Bukti Fisik di KP2KP Gunungsitoli

Keterkaitan antara keterlibatan bawahan dengan bukti fisik dalam suatu organisasi, seperti KP2KP Gunungsitoli, dapat memiliki dampak signifikan terhadap pengalaman pelayanan yang diterima oleh pelanggan atau wajib pajak. Keterlibatan bawahan dalam proses perencanaan dan desain pelayanan dapat memastikan bahwa bukti fisik yang disediakan sesuai dengan kebutuhan dan preferensi pelanggan. Dengan melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan terkait fasilitas, layout, dan tampilan, bukti fisik dapat disesuaikan untuk menciptakan pengalaman yang lebih baik bagi wajib pajak. Keterlibatan bawahan dalam implementasi dan perawatan bukti fisik seperti area pelayanan, fasilitas, dan peralatan dapat memastikan bahwa semuanya berfungsi dengan baik dan menciptakan lingkungan yang nyaman dan efisien bagi wajib pajak. Bawahan yang terlibat aktif dalam pemeliharaan bukti fisik akan membantu menjaga kualitas dan presentasi yang baik. Melalui keterlibatan bawahan, pengumpulan umpan balik dari wajib pajak tentang bukti fisik dapat lebih mudah dilakukan. Hal ini memungkinkan perbaikan dan peningkatan berkelanjutan terhadap bukti fisik yang disediakan. Bawahan yang merasa terlibat juga lebih mungkin untuk mengidentifikasi masalah dan mencari solusi yang lebih baik. Keterlibatan bawahan dalam pengembangan ide-ide inovatif terkait bukti fisik dapat menghasilkan perbaikan yang lebih baik. Mereka dapat memberikan pandangan yang beragam dan berkontribusi pada desain yang lebih kreatif dan menarik. Bawahan yang merasa terlibat dalam memastikan kualitas bukti fisik dapat membantu mencegah kemungkinan penurunan kualitas akibat

kelalaian atau kurangnya perhatian. Ini akan membantu menjaga citra positif organisasi di mata wajib pajak.

Berdasarkan analisis diatas, peneliti melakukan wawancara dengan Thomas Junarto selaku Kepala KP2KP Gunungsitoli terkait Keterlibatan Bawahan dengan Bukti Fisik (Senin, 21/08/2023).

“Ya saya sebagai Kepala kantor melibatkan bawahan dalam merencanakan dan menyelenggarakan proses pelayanan kepada wajib pajak. Dengan pendekatan ini, setiap anggota pegawai dan PPNPN memiliki pemahaman yang jelas tentang tanggung jawabnya dalam memberikan pelayanan yang efisien dan berkualitas. Pegawai dan PPNPN turut berperan dalam menjaga kebersihan dan kualitas bukti fisik di area pelayanan. Mereka membantu memastikan bahwa lingkungan pelayanan nyaman, tertata rapi, dan memberikan kesan profesional kepada wajib pajak. Melalui bukti fisik seperti signage dan materi informatif, kami memastikan bahwa wajib pajak dapat dengan mudah mendapatkan informasi yang mereka butuhkan. Pegawai dan PPNPN membantu merancang dan memasang bukti fisik yang memberikan panduan yang jelas tentang prosedur dan layanan yang disediakan”.

⁵³ Berdasarkan hasil wawancara diatas, peneliti juga melakukan wawancara dengan PPNPN di KP2KP Gunungsitoli terkait Keterlibatan Bawahan dan Bukti Fisik (Senin, 21/08/2023).

"Sejujurnya, dalam beberapa situasi, kami merasa bahwa pimpinan belum cukup melibatkan bawahan dan tidak sepenuhnya memperhatikan pentingnya bukti fisik dalam memberikan pelayanan kepada wajib pajak. Terkadang, keputusan diambil tanpa mempertimbangkan masukan dari bawahan yang sebenarnya berada di garis depan memberikan pelayanan”.

³ Berdasarkan hasil wawancara kedua informan diatas, peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa adanya potensi untuk meningkatkan kolaborasi antara pimpinan dan bawahan serta lebih memperhatikan faktor bukti fisik dalam memberikan pelayanan. Dengan mengakui

peran penting bawahan dalam memberikan perspektif yang berharga dan menjaga lingkungan fisik yang representatif, pimpinan dapat memastikan bahwa pelayanan kepada wajib pajak menjadi lebih baik dan responsif di KP2KP Gunungsitoli. Ini dibuktikan dengan observasi peneliti bahwa keterlibatan bawahan dalam merencanakan dan mengelola bukti fisik untuk pelayanan kepada wajib pajak masih terbatas. Beberapa bawahan terlihat kurang aktif berkontribusi dalam memastikan tampilan lingkungan pelayanan mencerminkan standar kualitas yang diharapkan.

Berdasarkan hasil wawancara dan hasil observasi peneliti, peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa terdapat indikasi bahwa keterlibatan bawahan dalam merencanakan, mengelola, dan memelihara bukti fisik dalam pelayanan kepada wajib pajak masih belum optimal. Beberapa bawahan mungkin belum sepenuhnya terlibat dalam proses pengambilan keputusan terkait tampilan lingkungan pelayanan.

12. Keterkaitan Keterlibatan Bawahan dengan Keandalan di KP2KP Gunungsitoli

Keterkaitan antara keterlibatan bawahan dengan keandalan dalam KP2KP Gunungsitoli mencerminkan pentingnya peran bawahan dalam mempengaruhi dan menjaga tingkat keandalan layanan yang diberikan oleh organisasi. Keterlibatan bawahan dapat secara signifikan mempengaruhi kualitas dan keandalan layanan. Bawahan yang terlibat secara aktif memiliki peluang lebih besar untuk memberikan masukan, mengidentifikasi masalah, dan memberikan solusi yang dapat meningkatkan keandalan pelayanan. Dalam organisasi yang menerapkan kepemimpinan partisipatif, keterlibatan bawahan dalam pengambilan keputusan terkait operasional dan perbaikan proses dapat membantu memastikan bahwa keputusan yang diambil mencerminkan pandangan dan pengalaman yang beragam, sehingga mendukung tingkat keandalan yang lebih tinggi. Keterlibatan bawahan dapat meningkatkan tanggung jawab mereka terhadap keandalan layanan.

Dengan merasa memiliki peran penting dalam menjaga keandalan, bawahan lebih mungkin untuk berkomitmen dalam menjalankan tugas mereka secara efektif dan konsisten. Bawahan yang terlibat dalam proses operasional dapat membantu memantau dan mengawasi pelaksanaan tugas sehari-hari dengan lebih cermat. Hal ini dapat mengidentifikasi potensi masalah atau kesalahan lebih awal, yang pada akhirnya dapat meningkatkan keandalan pelayanan. Dengan melibatkan bawahan dalam merencanakan perbaikan dan peningkatan proses, organisasi dapat mengadopsi pendekatan yang lebih proaktif dalam mengatasi tantangan dan mengoptimalkan layanan. Hal ini secara langsung berkontribusi pada peningkatan keandalan. Keterlibatan bawahan juga berperan dalam memperkuat hubungan tim. Kolaborasi yang baik antara bawahan dan pimpinan dapat mendorong kerjasama yang efektif dalam menjaga keandalan, termasuk tukar-menukar informasi, masukan, dan pengetahuan.

Berdasarkan analisis diatas, peneliti melakuakn wawancara dengan Thomas Junarto selaku Kepala di KP2KP Gunungsitoli terkait Keterlibatan Bawahan dengan Keandalan (Senin, 21/08/2023).

"Saya sebagai seorang pemimpin, menganggap keterlibatan bawahan sangat penting dalam menjaga keandalan pelayanan yang kami berikan kepada wajib pajak di KP2KP Gunungsitoli. Saya percaya bahwa kerjasama yang erat antara pimpinan dan bawahan berkontribusi secara signifikan dalam menciptakan lingkungan kerja yang efektif dan efisien. Keterlibatan bawahan tidak hanya berdampak pada keandalan, tetapi juga pada peningkatan tanggung jawab dan komitmen terhadap pekerjaan. Saya selalu mendorong bawahan untuk berkolaborasi dan berkomunikasi dengan baik, sehingga mereka dapat saling mendukung dan berkontribusi dalam memastikan layanan yang konsisten dan berkualitas".

Berdasarkan ⁷ hasil wawancara diatas, peneliti juga melakukan wawancara dengan Erliman Lase selaku PPNPN di KP2KP

Gunungsitoli terkait Keterlibatan Bawahan dengan Keandalan (Senin, 21/08/2023).

“Saya merasa bahwa pimpinan kami tidak terlalu melibatkan kami ketika adanya perubahan seperti pelayanan yang diberikan kepada wajib pajak. Selain itu, pimpinan kami tidak terlalu sering mengadakan pelatihan atau pengembangan pengetahuan kami ataupun hampir tidak ada. Sehingga kami sebagai bawahan terkadang tidak handal dalam memberikan pelayanan kepada wajib pajak”.

Berdasarkan hasil wawancara kedua informan diatas, peneliti dapat menyimpulkan bahwa Kepala KP2KP Gunungsitoli tidak terlalu melibatkan bawahan ketika adanya perubahan seperti pelayanan yang diberikan kepada wajib pajak. Selain itu, Kepala KP2KP Gunungsitoli tidak terlalu sering mengadakan pelatihan atau pengembangan pengetahuan kami ataupun hampir tidak ada. Sehingga kami sebagai bawahan terkadang tidak handal dalam memberikan pelayanan kepada wajib pajak. Hal ini dikuatkan juga dengan observasi peneliti bahwa keterlibatan bawahan seharusnya memiliki peran yang positif dalam meningkatkan keandalan pelayanan, Kepala KP2KP Gunungsitoli Kepala KP2KP Gunungsitoli tidak terlalu melibatkan bawahan ketika adanya perubahan seperti pelayanan yang diberikan kepada wajib pajak. Selain itu, Kepala KP2KP Gunungsitoli tidak terlalu sering mengadakan pelatihan atau pengembangan pengetahuan kami ataupun hampir tidak ada. Sehingga kami sebagai bawahan terkadang tidak handal dalam memberikan pelayanan kepada wajib pajak.

Berdasarkan hasil wawancara dan hasil observasi peneliti, peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa Kepala KP2KP Gunungsitoli tidak terlalu melibatkan bawahan ketika adanya perubahan seperti pelayanan yang diberikan kepada wajib pajak. Selain itu, Kepala KP2KP Gunungsitoli tidak terlalu sering mengadakan pelatihan atau pengembangan pengetahuan kami ataupun hampir tidak ada. Sehingga kami sebagai bawahan terkadang tidak handal dalam memberikan

pelayanan kepada wajib pajak. Hal ini dapat dijelaskan pada tabel berikut:

Tabel 4.18
Pelatihan Pegawai dan PPNPN

No	Pelatihan dan Pengembangan Pegawai	Ket.
1	Pelatihan atau pengembangan pegawai dan PPNPN dalam memberikan pelayanan kepada wajib pajak	Terakhir kali diadakan pada tanggal, 02 November 2022
2	Ruang diskusi	Terakhir kali diadakan pada tanggal, 08 Februari 2023

Sumber: KP2KP Gunungsitoli 2023

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa pelatihan atau pengembangan pegawai dan PPNPN dalam memberikan pelayanan kepada wajib pajak jarang diadakan, dimana pelatihan atau pengembangan terakhir kali diadakan pada tanggal, 02 November 2022, sedangkan ruang diskusi terakhir kali diadakan pada tanggal 08 Februari 2023.

13. Keterkaitan Keterlibatan Bawahan dengan Daya Tanggap di KP2KP Gunungsitoli

Keterlibatan bawahan dalam suatu organisasi memiliki dampak yang signifikan terhadap tingkat daya tanggap dalam memberikan pelayanan kepada wajib pajak. Ketika bawahan merasa terlibat dan memiliki tanggung jawab dalam proses pelayanan, mereka cenderung lebih responsif terhadap kebutuhan dan permintaan wajib pajak. Keterlibatan bawahan dapat mencakup aspek seperti pengambilan keputusan bersama, partisipasi dalam perbaikan proses, dan pemberian masukan terkait peningkatan layanan. Dengan terlibatnya bawahan dalam pengambilan keputusan, mereka memiliki pemahaman yang lebih baik tentang prioritas dan tujuan organisasi dalam memberikan pelayanan yang responsif kepada wajib pajak. Selain itu, keterlibatan

bawahan juga berkontribusi terhadap peningkatan komunikasi internal. Informasi tentang permintaan atau masalah wajib pajak dapat lebih cepat dan efektif dihubungkan ke bagian yang relevan, sehingga respons terhadap situasi tertentu dapat lebih cepat diambil.

Berdasarkan analisis di atas peneliti melakukan wawancara dengan Thomas Junarto selaku Kepala KP2KP Gunungsitoli terkait Keterlibatan Bawahan dan Daya Tanggap (Senin, 21/08/2023).

“Saya sebagai pimpinan, selalu mendorong keterlibatan aktif bawahan dalam memberikan pelayanan kepada wajib pajak. Saya yakin bahwa keterlibatan bawahan memiliki dampak yang positif terhadap daya tanggap layanan kami. Selain itu, saya memastikan bahwa bawahan memiliki pemahaman yang jelas tentang tanggung jawab mereka dalam memberikan pelayanan. Mereka diberikan pelatihan yang sesuai dan kami memberikan arahan yang jelas tentang bagaimana merespon pertanyaan, permintaan, atau masalah yang mungkin timbul dari wajib pajak dengan cepat dan efisien”.

⁷
Berdasarkan hasil wawancara di atas, peneliti juga melakukan wawancara dengan April Mendrofa selaku PPNPN di KP2KP Gunungsitoli terkait Keterlibatan Bawahan dan Daya Tanggap (Senin, 21/08/2023).

“Ya, pimpinan kami di KP2KP Gunungsitoli sangat mendorong keterlibatan bawahan dalam memberikan pelayanan kepada wajib pajak. Kami merasa dihargai karena pimpinan kami memberikan kesempatan bagi kami untuk berkontribusi dalam proses pelayanan. Selain itu, pimpinan kami juga memberikan pelatihan dan arahan yang membantu kami dalam merespon pertanyaan atau permintaan wajib pajak dengan cepat dan efektif. Pimpinan kami selalu mengingatkan kami tentang pentingnya responsif terhadap kebutuhan wajib pajak dan memberikan dorongan agar kami selalu berusaha memberikan pelayanan yang terbaik”.

Berdasarkan hasil wawancara kedua informan di atas, peneliti menyimpulkan bahwa keterlibatan antara pimpinan dan bawahan, serta fokus pada daya tanggap, telah memberikan kontribusi positif dalam

memberikan pelayanan yang lebih baik kepada wajib pajak di KP2KP Gunungsitoli. Dimana berbanding terbalik dengan observasi peneliti, adapun observasinya bahwa pimpinan kurang aktif mengajak bawahan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan terkait perbaikan layanan. Selain itu, tidak terlihat tindakan konkret yang mendorong keterlibatan bawahan dalam memberikan masukan atau saran untuk meningkatkan daya tanggap pelayanan kepada wajib pajak.

³ Berdasarkan hasil wawancara dan hasil observasi peneliti, peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa keterlibatan bawahan dan daya tanggap dalam memberikan pelayanan kepada wajib pajak di KP2KP Gunungsitoli masih memerlukan perbaikan yang signifikan. Dimana pimpinan kurang aktif mengajak bawahan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan terkait perbaikan layanan. Selain itu, tidak terlihat tindakan konkret yang mendorong keterlibatan bawahan dalam memberikan masukan atau saran untuk meningkatkan daya tanggap pelayanan kepada wajib pajak.

14. Keterkaitan Keterlibatan Bawahan dengan Jaminan di KP2KP Gunungsitoli

Keterkaitan antara keterlibatan bawahan dan jaminan dalam suatu organisasi, terutama di KP2KP Gunungsitoli, adalah penting dalam menjamin kualitas pelayanan kepada wajib pajak. Keterlibatan bawahan dapat berkontribusi pada pembentukan jaminan bahwa pelayanan akan diberikan dengan standar yang konsisten dan memuaskan. Ketika bawahan terlibat secara aktif dalam memberikan pelayanan, mereka memiliki pemahaman yang lebih mendalam tentang proses dan tuntutan pelayanan. Hal ini memungkinkan mereka untuk secara lebih efektif menjaga standar kualitas dan jaminan pelayanan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Keterlibatan ini juga dapat membantu mengidentifikasi masalah atau kendala yang mungkin timbul dalam pemberian pelayanan dan mengambil tindakan untuk mengatasi

masalah tersebut. Sebagai contoh, di KP2KP Gunungsitoli, keterlibatan bawahan dalam memastikan kelengkapan dan ketepatan dokumen pajak dari wajib pajak dapat mempengaruhi jaminan bahwa proses perpajakan dilakukan dengan benar dan sesuai peraturan. Jika bawahan terlibat aktif dan memastikan semua langkah yang diperlukan telah diikuti, maka jaminan terhadap akurasi dan kepatuhan dapat lebih terjamin. Dengan kata lain, keterlibatan bawahan dapat memperkuat jaminan bahwa pelayanan yang diberikan akan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan dan memenuhi harapan wajib pajak. Ini menciptakan kepercayaan dan kepuasan wajib pajak terhadap layanan yang diberikan oleh KP2KP Gunungsitoli.

Berdasarkan analisis diatas, peneliti melakukan wawancara dengan Thomas junarto selaku Kepala KP2KP Gunungsitoli terkait, Keterkaitan Bawahan dengan Jaminan (Senin, 21/08/2023).

“Saya sebagai pimpinan selalu mendorong bawahan untuk terlibat dalam seluruh proses pelayanan, mulai dari penerimaan dokumen hingga penyelesaian transaksi. Mereka memiliki peran penting dalam memastikan bahwa setiap detail diperhatikan dengan seksama, sehingga pelayanan yang diberikan kepada wajib pajak dapat dijamin kualitas dan keandalannya. Saat bawahan terlibat, jaminan akan kepatuhan terhadap peraturan dan prosedur yang telah ditetapkan menjadi lebih kuat. Kami juga mendorong mereka untuk memberikan masukan dan saran guna meningkatkan efisiensi dan efektivitas layanan. Seiring dengan itu, kami juga melakukan monitoring secara rutin untuk memastikan bahwa jaminan pelayanan terus terjaga”.

Berdasarkan hasil wawancara diatas, peneliti juga melakukan wawancara dengan Iqbal Nugroho selaku Pelaksana di KP2KP Gunungsitoli terkait Keterlibatan Bawahan dengan Jaminan (Senin, 21/08/2023).

“Saya merasa bahwa pimpinan kami tidak terlalu melibatkan kami ketika adanya perubahan seperti pelayanan yang diberikan kepada wajib pajak. Selain itu, pimpinan kami tidak terlalu sering mengadakan pelatihan atau pengembangan pengetahuan kami ataupun hampir tidak ada. Sehingga kami sebagai bawahan terkadang tidak memberikan jaminan pelayanan kepada wajib pajak”.

⁷ Berdasarkan hasil wawancara kedua informan diatas, peneliti dapat menyimpulkan bahwa Kepala KP2KP Gunungsitoli tidak terlalu melibatkan bawahan ketika adanya perubahan seperti pelayanan yang diberikan kepada wajib pajak. Selain itu, Kepala KP2KP Gunungsitoli tidak terlalu sering mengadakan pelatihan atau pengembangan pengetahuan kami ataupun hampir tidak ada. Sehingga sebagai bawahan terkadang tidak memberikan jaminan pelayanan kepada wajib pajak. Hal ini dikuatkan juga dengan observasi peneliti bahwa keterlibatan bawahan seharusnya memiliki peran yang positif dalam meningkatkan jaminan pelayanan, Kepala KP2KP Gunungsitoli tidak terlalu melibatkan bawahan ketika adanya perubahan seperti pelayanan yang diberikan kepada wajib pajak. Selain itu, Kepala KP2KP Gunungsitoli tidak terlalu sering mengadakan pelatihan atau pengembangan pengetahuan bawahan ataupun hampir tidak ada. Sehingga sebagai bawahan terkadang tidak memberikan jaminan pelayanan kepada wajib pajak.

³ Berdasarkan hasil wawancara dan hasil observasi peneliti, peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa Kepala KP2KP Gunungsitoli tidak terlalu melibatkan bawahan ketika adanya perubahan seperti pelayanan yang diberikan kepada wajib pajak. Selain itu, Kepala KP2KP Gunungsitoli tidak terlalu sering mengadakan pelatihan atau pengembangan pengetahuan bawahan ataupun hampir tidak ada. Sehingga sebagai bawahan terkadang tidak bisa memberikan pelayanan pelayanan yang efektif kepada wajib pajak. Hal ini dapat dijelaskan pada tabel berikut:

Tabel 4.19
Pelatihan Pegawai dan PPNPN

No	Pelatihan dan Pengembangan Pegawai	Ket.
1	Pelatihan atau pengembangan pegawai dan PPNPN dalam memberikan pelayanan kepada wajib pajak	Terakhir kali diadakan pada tanggal, 02 November 2022
2	Ruang diskusi	Terakhir kali diadakan pada tanggal, 08 Februari 2023

Sumber: KP2KP Gunungsitoli 2023

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa pelatihan atau pengembangan pegawai dan PPNPN dalam memberikan pelayanan kepada wajib pajak jarang diadakan, dimana pelatihan atau pengembangan terakhir kali diadakan pada tanggal, 02 November 2022, sedangkan ruang diskusi terakhir kali diadakan pada tanggal 08 Februari 2023.

15. Keterkaitan Keterlibatan Bawahan dengan Empati di KP2KP Gunungsitoli

Keterkaitan keterlibatan bawahan dengan empati dalam suatu organisasi, seperti KP2KP Gunungsitoli, memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kualitas pelayanan dan hubungan dengan pihak-pihak yang dilayani, termasuk wajib pajak. Bawahan yang memiliki tingkat empati yang tinggi cenderung memberikan pelayanan yang lebih baik kepada pihak yang dilayani, termasuk wajib pajak. Mereka mampu memahami dan merasakan kebutuhan, harapan, dan masalah yang dihadapi oleh pihak tersebut, sehingga memberikan solusi yang lebih sesuai dan memuaskan. Keterkaitan bawahan dengan empati menciptakan pengalaman positif bagi pihak yang dilayani. Wajib pajak merasa dihargai, didengar, dan dipahami oleh bawahan, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan mereka terhadap layanan yang diberikan. Empati yang ditunjukkan oleh bawahan membantu

membangun hubungan yang lebih baik antara organisasi dan pihak yang dilayani, termasuk wajib pajak. Hubungan yang didasarkan pada empati cenderung lebih harmonis, saling percaya, dan berkelanjutan. Bawahan yang keterkaitan dengan empati dapat lebih baik dalam menangani situasi konflik atau masalah. Mereka mampu mendengarkan dengan baik, memahami perspektif semua pihak, dan mencari solusi yang saling menguntungkan. Ketika wajib pajak merasakan bahwa bawahan memiliki empati dalam memberikan pelayanan, hal ini dapat meningkatkan reputasi organisasi secara keseluruhan. Organisasi dianggap peduli dan responsif terhadap kebutuhan dan kepuasan pihak yang dilayani. Keterkaitan bawahan dengan empati dapat mempengaruhi loyalitas dan dukungan dari pihak yang dilayani, termasuk wajib pajak. Pihak yang merasa diperhatikan dan dihargai lebih mungkin untuk tetap berinteraksi dan mendukung organisasi. Empati yang dimiliki oleh bawahan juga dapat mendorong inovasi dalam penyediaan pelayanan. Mereka lebih cenderung mencari cara baru untuk memenuhi kebutuhan pihak yang dilayani dan meningkatkan pengalaman mereka.

Berdasarkan analisis diatas, peneliti melakukan wawancara dengan Thomas Junarto selaku Kepala KP2KP Gunungsitoli terkait Keterlibatan Bawahan dengan Empati (Senin, 21/08/2023).

“Sebagai pimpinan di KP2KP Gunungsitoli, saya senantiasa memastikan bahwa bawahan terlibat dalam memberikan pelayanan kepada wajib pajak dengan tingkat empati yang tinggi. Saya sangat menghargai pentingnya empati dalam menjalin hubungan yang baik dengan pihak yang dilayani. Oleh karena itu, saya memiliki pendekatan yang berfokus pada keterkaitan bawahan dengan empati dalam memberikan pelayanan kepada wajib pajak. Saya mendorong bawahan untuk mendengarkan dengan seksama kebutuhan, masalah, dan harapan wajib pajak. Saya memberikan pelatihan dan dukungan yang diperlukan agar bawahan dapat mengembangkan kemampuan berempati yang kuat. Selain itu, saya mempromosikan budaya kerja yang

inklusif dan kolaboratif, di mana bawahan merasa nyaman untuk mengungkapkan empati dan memberikan solusi yang sesuai”.

⁷ Berdasarkan hasil wawancara diatas, peneliti juga melakukan wawancara dengan Andre Simanjuntak selaku Pelaksana di KP2KP Gunungsitoli terkait Keterlibatan Bawahan dengan Empati (Senin, 21/08/2023).

“Ya, pimpinan kami di KP2KP Gunungsitoli kurang melibatkan kami ketika ada perubahan terutama dalam memberikan pelayanan kepada wajib pajak. Terkadang kami sebagai bawahan mempunyai keluhan terkait perubahan pelayanan dan kami juga terkadang memberikan masukan atau ide terkait meningkatkan kualitas layanan, namun pimpinan kami hanya mendengarkan saja tidak untuk dilaksanakan, sehingga saya sebagai bawahan merasa kurangnya rasa empati pimpinan kami dalam menerima masukan dari bawahan”.

⁷ Berdasarkan hasil wawancara kedua informan diatas, peneliti menyimpulkan bahwa Kepala KP2KP Gunungsitoli tidak selalu melibatkan bawahan ketika ada perubahan terutama dalam perbaikan kualitas pelayanan yang akan diberikan kepada wajib pajak. Hal ini dibuktikan dengan observasi peneliti bahwa terkadang bawahan mempunyai keluhan terkait perubahan pelayanan dan bawahan juga terkadang memberikan masukan atau ide terkait meningkatkan kualitas layanan, namun Kepala KP2KP Gunungsitoli hanya mendengarkan saja tidak untuk dilaksanakan, sehingga terciptanya kurangnya rasa empati Kepala KP2KP Gunungsitoli dalam menerima masukan dari bawahan.

³ Berdasarkan hasil wawancara dan hasil observasi peneliti, peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa terdapat kebutuhan untuk meningkatkan keterlibatan bawahan dengan empati dalam memberikan pelayanan kepada wajib pajak di KP2KP Gunungsitoli. Dimana terkadang bawahan mempunyai keluhan terkait perubahan pelayanan dan kami juga terkadang memberikan masukan atau ide terkait

meningkatkan kualitas layanan, namun pimpinan hanya mendengarkan saja tidak untuk dilaksanakan, sehingga terciptanya kurangnya rasa empati pimpinan dalam menerima masukan dari bawahannya.

16. Keterkaitan Pengambilan Keputusan dengan Bukti Fisik di KP2KP Gunungsitoli

Pengambilan keputusan dalam sebuah organisasi, terutama di KP2KP Gunungsitoli, dapat memiliki keterkaitan yang erat dengan bukti fisik yang ada. Bukti fisik dalam hal ini merujuk pada informasi atau data konkret yang dapat dilihat, diraba, atau diukur secara nyata. Bukti fisik seringkali menjadi basis informasi yang kuat untuk pengambilan keputusan. Misalnya, data historis tentang kinerja layanan pajak, angka penerimaan pajak, atau statistik pelayanan dapat memberikan gambaran objektif yang membantu dalam mengambil keputusan terkait peningkatan layanan atau pengembangan strategi baru. Bukti fisik dapat digunakan untuk memvalidasi keputusan yang diambil. Misalnya, jika ada rencana perubahan dalam penyediaan layanan, bukti fisik seperti hasil uji coba atau contoh kasus sukses dari implementasi serupa di tempat lain dapat membantu mendukung keputusan tersebut. Bukti fisik juga dapat digunakan untuk mengukur kinerja setelah keputusan diimplementasikan. Indikator kinerja fisik seperti waktu respon layanan atau tingkat kepuasan wajib pajak dapat memberikan gambaran mengenai efektivitas keputusan yang telah diambil. Bukti fisik dapat digunakan untuk mendukung presentasi dan komunikasi terkait keputusan kepada berbagai pihak, termasuk manajemen, bawahan, atau pemangku kepentingan lainnya. Grafik, tabel, atau visualisasi lainnya yang didasarkan pada bukti fisik dapat membantu menjelaskan rasionalitas di balik keputusan tersebut. Adanya bukti fisik yang dapat diakses oleh semua pihak terkait dapat meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam pengambilan keputusan. Pemangku kepentingan dapat melihat bukti fisik yang

mendukung keputusan, sehingga memperkuat keyakinan bahwa keputusan tersebut didasarkan pada informasi yang akurat.

Berdasarkan analisis diatas, peneliti melakukan wawancara dengan Thomas Junarto selaku Kepala KP2KP Gunungsitoli terkait Pengambilan Keputusan dengan Bukti Fisik (Senin, 21/08/2023).

“Tentu, saya yakin bahwa pengambilan keputusan yang didukung oleh bukti fisik sangat penting dalam memberikan pelayanan kepada wajib pajak di KP2KP Gunungsitoli. Bukti fisik seperti data kinerja layanan, statistik penerimaan pajak, dan informasi terkait lainnya membantu saya dan tim dalam mengambil keputusan yang lebih terinformasi dan akurat”.

⁵³ Berdasarkan hasil wawancara diatas, peneliti juga melakukan wawancara dengan wajib pajak nuraeni Laia terkait Pengambilan Keputusan dengan Bukti Fisik (Senin, 21/08/2023).

“Saya merasa bahwa pengambilan keputusan dengan mengandalkan bukti fisik dalam memberikan pelayanan kepada wajib pajak di KP2KP Gunungsitoli masih belum optimal. Seperti yang pernah saya alami, dimana pajak saya bermasalah atau pajak saya lebih bayar, jadi salah satu pegawai pajak mengambil keputusan, namun bukti fisik yang digunakan tidak kurang relevan dengan kondisi nyata yang saya alami”.

Berdasarkan hasil wawancara kedua informan diatas, peneliti menyimpulkan bahwa pengambilan keputusan seharusnya tidak hanya bergantung pada bukti fisik semata, tetapi juga harus memperhatikan pengalaman dan feedback ⁷⁵ yang diberikan oleh wajib pajak. Hal ini dibuktikan dengan observasi peneliti bahwa pengambilan keputusan dengan mengandalkan bukti fisik dalam memberikan pelayanan kepada wajib pajak di KP2KP Gunungsitoli belum mencapai standar yang diharapkan. Dimana seperti yang pernah wajib pajak alami, dimana pajak wajib pajak bermasalah atau pajaknya lebih bayar, jadi salah satu pegawai pajak mengambil keputusan, namun bukti fisik yang

digunakan tidak kurang relevan dengan kondisi nyata yang wajib pajak alami.

³ Berdasarkan hasil wawancara dan hasil observasi peneliti, peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa pengambilan keputusan seharusnya tidak hanya bergantung pada bukti fisik semata, tetapi juga harus memperhatikan pengalaman dan feedback yang diberikan oleh wajib pajak. Dimana seperti yang pernah wajib pajak alami, dimana pajak wajib pajak bermasalah atau pajaknya lebih bayar, jadi salah satu pegawai pajak mengambil keputusan, namun bukti fisik yang digunakan tidak kurang relevan dengan kondisi nyata yang wajib pajak alami.

17. Keterkaitan Pengambilan Keputusan dengan Keandalan di KP2KP Gunungsitoli

¹⁵ Pengambilan keputusan yang handal memainkan peran krusial dalam memberikan pelayanan yang berkualitas kepada wajib pajak. Keandalan dalam pengambilan keputusan berarti keputusan yang diambil harus dapat diandalkan dan dapat memenuhi ekspektasi serta kebutuhan wajib pajak. Pengambilan keputusan yang rasional dan berdasarkan data yang akurat akan meningkatkan kepercayaan wajib pajak terhadap pelayanan yang diberikan. Keputusan yang didasarkan pada informasi yang tepat dapat menghindari kesalahan dan ketidakpastian, sehingga memberikan keyakinan kepada wajib pajak bahwa mereka ¹⁰⁸ diperlakukan secara adil dan sesuai dengan peraturan yang berlaku. Keandalan dalam pengambilan keputusan menciptakan prediktabilitas. Wajib pajak yang tahu bahwa keputusan yang diambil oleh institusi pajak konsisten dan dapat diandalkan akan merasa lebih nyaman dalam berinteraksi dengan lembaga tersebut. Ini dapat mengurangi potensi konflik dan ketidakpastian dalam pelayanan pajak. Pengambilan keputusan yang andal juga berkontribusi pada menjaga kepastian hukum bagi wajib pajak. Keputusan yang konsisten dan tepat memastikan bahwa wajib pajak dapat memahami konsekuensi dari

tindakan mereka dan dapat mematuhi kewajiban pajak dengan yakin. Keandalan dalam pengambilan keputusan mengarah pada pelayanan yang lebih berkualitas. Keputusan yang tepat waktu dan sesuai dengan kebijakan dan regulasi dapat memastikan bahwa wajib pajak mendapatkan pelayanan yang efisien dan efektif. Institusi pajak yang dikenal memiliki pengambilan keputusan yang andal cenderung membangun reputasi positif di mata wajib pajak. Ini akan membantu memperkuat hubungan antara lembaga pajak dan wajib pajak, serta mendorong keterlibatan yang lebih aktif dari wajib pajak dalam memenuhi kewajiban mereka.

Berdasarkan analisis diatas, peneliti melakukan wawancara dengan Kezzia selaku Pelaksana di KP2KP Gunungsitoli terkait Pengambilan Keputusan dengan Keandalan (Senin, 21/08/2023).

"Sebagai pegawai pajak, kami selalu berusaha untuk menjaga keandalan dalam pengambilan keputusan dalam memberikan pelayanan kepada wajib pajak. Keandalan ini sangat penting karena kami menyadari bahwa wajib pajak mengandalkan keputusan yang tepat dan konsisten untuk menjalankan kewajiban perpajakannya dengan baik".

Berdasarkan hasil wawancara diatas, peneliti juga melakukan wawancara dengan wajib pajak yakni Aminah Laia terkait Pengambilan Keputusan dengan Kendalan (Senin, 21/08/2023).

"Saya sering kali harus menunggu lama untuk mendapatkan keputusan yang seharusnya bisa diambil dengan cepat. Hal ini membuat proses perpajakan menjadi lebih rumit dan memakan waktu. Terkadang, keputusan yang diambil juga terkesan ambigu dan sulit dipahami, sehingga saya merasa bingung dalam melangkah".

Berdasarkan hasil wawancara kedua informan diatas, peneliti menyimpulkan bahwa keputusan yang diambil tidak terlalu konsisten atau bahkan terkesan lambat. Ini membuat waji pajak merasa kesulitan dalam menjalankan kewajiban perpajakan dengan baik. Hal ini

dibuktikan dengan observasi peneliti bahwa keputusan yang diambil dalam berbagai kasus sering kali tidak konsisten. Misalnya, dalam situasi yang serupa, keputusan yang diambil oleh pegawai pajak bisa berbeda-beda dan pegawai pajak kurang handal dalam menangani keluhan wajib pajak.

Berdasarkan hasil wawancara dan hasil observasi peneliti, peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa pengambilan keputusan terkait pelayanan kepada wajib pajak di KP2KP Gunungsitoli memiliki tingkat keandalan yang rendah dan ada beberapa keputusan diambil tanpa pertimbangan yang matang atau tanpa mempertimbangkan dampaknya pada wajib pajak. Hal ini mencerminkan kurangnya tanggung jawab dalam proses pengambilan keputusan.

18. Keterkaitan Pengambilan Keputusan dengan Daya Tanggap di KP2KP Gunungsitoli

Pengambilan keputusan yang responsif memiliki dampak yang signifikan pada tingkat daya tanggap suatu organisasi terhadap kebutuhan dan harapan pemangku kepentingan, termasuk dalam hal ini pelayanan kepada wajib pajak di KP2KP Gunungsitoli. Pengambilan keputusan yang cepat dan tepat memberikan kesan bahwa organisasi memahami dan merespons dengan baik kebutuhan pemangku kepentingan, termasuk wajib pajak. Keputusan yang diambil dengan cepat dan efisien akan membantu dalam memberikan pelayanan yang responsif. Keputusan yang diambil dengan pertimbangan yang cermat akan menghasilkan pelayanan yang lebih baik. Organisasi yang mampu merespons dengan baik akan lebih mungkin menyediakan solusi yang relevan dan memenuhi kebutuhan wajib pajak. Pengambilan keputusan yang responsif meningkatkan kepercayaan pemangku kepentingan, termasuk wajib pajak. Ini menciptakan hubungan yang lebih positif dan memperkuat citra organisasi. Keputusan yang responsif juga mengindikasikan kemampuan organisasi untuk merespons perubahan lingkungan atau kebutuhan pemangku kepentingan. Ini membantu

organisasi beradaptasi dengan cepat dan menjaga kualitas pelayanannya. Keputusan yang diambil dengan mempertimbangkan kebutuhan dan masukan pemangku kepentingan, termasuk wajib pajak, akan lebih mungkin memberikan hasil yang memuaskan dan membangun hubungan positif.

Berdasarkan analisis diatas, peneliti melakukan wawancara dengan Jeremmy Hutabarat selaku Pelaksana di KP2KP Gunungsitoli terkait Pengambilan Keputusan dengan Daya Tanggap (Senin, 21/08/2023).

"Sebagai pegawai pajak, kami selalu berusaha untuk menjaga daya tanggap dalam pengambilan keputusan dalam memberikan pelayanan kepada wajib pajak. Daya tanggap ini sangat penting karena kami menyadari bahwa wajib pajak mengandalkan keputusan yang tepat dan konsisten untuk menjalankan kewajiban perpajakannya dengan baik".

Berdasarkan hasil wawancara diatas, peneliti juga melakukan wawancara dengan wajib pajak yakni Zakharia Duha terkait Pengambilan Keputusan dengan Daya Tanggap (Senin, 21/08/2023).

"Pengambilan keputusan terkadang terasa lambat dan kurang responsive terhadap pertanyaan atau permintaan yang saya ajukan. Saya seringkali harus menunggu lama untuk mendapatkan jawaban atau solusi dari pegawai pajak dan kurangnya daya tanggap pegawai pajak dalam merespon keluhan dari wajib pajak, hal ini dapat mengakibatkan ketidaknyamanan dan penundaan dalam proses perpajakan saya".

Berdasarkan hasil wawancara kedua informan diatas, peneliti menyimpulkan bahwa pengambilan keputusan yang lambat dan kurang efektif seringkali mengakibatkan penundaan dalam proses perpajakan bagi wajib pajak. Selain itu, daya tanggap yang rendah dari pegawai pajak terhadap pertanyaan dan masalah wajib pajak membuat mereka merasa diabaikan. Hal ini dibuktikan dengan observasi peneliti bahwa terdapat situasi di mana pegawai pajak tampak bingung tentang prosedur yang harus diikuti dalam situasi tertentu. Ketidakjelasan ini

menghambat kemampuan mereka untuk memberikan tanggapan yang cepat dan efektif kepada wajib pajak.

¹⁹ Berdasarkan hasil wawancara dan hasil observasi peneliti, peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa adanya hambatan dalam pengambilan keputusan yang lambat, kurangnya daya tanggap, dan masalah dalam komunikasi dan koordinasi di KP2KP Gunungsitoli. Kesimpulan ini menyoroti pentingnya perbaikan dalam hal pengambilan keputusan yang lebih efisien, peningkatan koordinasi internal, dan pelatihan untuk meningkatkan daya tanggap dan komunikasi pegawai pajak. Upaya ini diperlukan untuk mengatasi masalah yang ada dan meningkatkan kualitas layanan kepada wajib pajak di KP2KP Gunungsitoli.

19. Keterkaitan Pengambilan Keputusan dengan Jaminan di KP2KP Gunungsitoli

Hubungan antara pengambilan keputusan dengan jaminan dalam suatu organisasi, terutama di KP2KP Gunungsitoli, adalah bahwa pengambilan keputusan yang baik dan tepat dapat memberikan jaminan atas kualitas pelayanan yang diberikan kepada wajib pajak. Ketika pengambilan keputusan dilakukan dengan akurat dan konsisten, hal ini dapat memberikan jaminan kepada wajib pajak bahwa proses perpajakan diatur dengan baik dan adil. Keputusan yang konsisten mengurangi ketidakpastian dan kebingungan yang mungkin dialami oleh wajib pajak. Jaminan dalam bentuk transparansi sangat penting. Jika organisasi, termasuk KP2KP Gunungsitoli, mampu menjelaskan bagaimana keputusan diambil dan mengapa keputusan tersebut diambil, wajib pajak akan merasa lebih percaya dan yakin bahwa keputusan tersebut didasarkan pada pertimbangan yang objektif dan adil. Keputusan yang diambil harus didukung oleh informasi yang akurat dan relevan. Jika wajib pajak merasa bahwa informasi yang mereka terima dapat dipercayai dan bersifat terpercaya, mereka akan merasa lebih yakin dalam menghadapi konsekuensi ¹¹⁸ dari keputusan yang diambil.

Keputusan yang diambil oleh organisasi, termasuk instansi perpajakan, seharusnya memberikan jaminan hukum kepada wajib pajak. Wajib pajak harus yakin bahwa keputusan tersebut sesuai dengan peraturan perpajakan yang berlaku dan akan memberikan kepastian hukum bagi mereka. Keputusan yang diambil secara baik dan tepat akan membantu memastikan pemberian pelayanan yang berkualitas kepada wajib pajak. Jika pengambilan keputusan dilakukan dengan baik, proses pelayanan dapat berjalan lebih lancar, efisien, dan menghindari adanya permasalahan atau ketidakpastian yang dapat merugikan wajib pajak.

Berdasarkan analisis diatas, peneliti melakukan wawancara dengan Iqbal Nugroho selaku Pelaksana di KP2KP Gunungsitoli terkait Pengambilan Keputusan dengan Jaminan (Senin, 21/08/2023).

"Kami di KP2KP Gunungsitoli sangat memahami pentingnya pengambilan keputusan yang berkualitas dan jaminan dalam memberikan pelayanan kepada wajib pajak. Setiap keputusan yang kami ambil selalu didasarkan pada informasi yang akurat dan relevan, serta mengikuti peraturan dan ketentuan perpajakan yang berlaku".

Berdasarkan hasil wawancara diatas, peneliti juga mewawancarai wajib pajak yakni kalistus Laia terkait Pengambilan Keputusan dengan Jaminan (Senin, 21/08/2023).

"Mengenai pengambilan keputusan dengan jaminan dalam pelayanan kepada wajib pajak di KP2KP Gunungsitoli, saya merasa kecewa. Terkadang, keputusan yang diambil tidak selalu memberikan jaminan yang pasti bagi kami sebagai wajib pajak. Informasi yang kami terima seringkali kurang jelas dan kurang transparan. Kami merasa sulit untuk mempercayai bahwa keputusan yang diambil benar-benar telah melalui proses yang baik dan sesuai dengan peraturan yang berlaku".

⁷ Berdasarkan hasil wawancara kedua informan diatas, peneliti dapat menyimpulkan bahwa jaminan yang dijanjikan dalam pelayanan

seringkali tidak sesuai dengan kenyataan yang wajib pajak alami. Wajib pajak merasa kesulitan dalam mendapatkan penjelasan lebih lanjut tentang keputusan yang diambil, dan prosesnya terkadang lambat dan kurang efisien. Hal ini dibuktikan dengan observasi peneliti bahwa jaminan yang dijanjikan dalam pelayanan tidak selalu diikuti dengan tindakan konkret. Beberapa wajib pajak tampak frustrasi karena mereka merasa tidak mendapatkan penjelasan yang memadai tentang keputusan yang diambil oleh pegawai pajak. Ada juga situasi dimana jaminan tertentu tidak ditepati, seperti tenggat waktu yang tidak dihormati.

Berdasarkan hasil wawancara dan hasil observasi peneliti, peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa pegawai pajak tampak tidak memiliki informasi yang cukup untuk memberikan jaminan yang akurat kepada wajib pajak. Hal ini membuat wajib pajak merasa ragu-ragu dan tidak yakin tentang keputusan yang diambil oleh KP2KP Gunungsitoli. Adanya perluasan dalam hal transparansi, komunikasi, dan konsistensi dalam pengambilan keputusan dengan jaminan pelayanan kepada wajib pajak.

20. Keterkaitan Pengambilan Keputusan dengan Empati di KP2KP Gunungsitoli

Keterkaitan pengambilan keputusan dengan empati disuatu organisasi, terutama di KP2KP Gunungsitoli, adalah esensial untuk memberikan pelayanan yang berkualitas kepada wajib pajak. Pengambilan keputusan yang dilakukan dengan empati dapat memiliki dampak positif yang signifikan pada persepsi dan pengalaman wajib pajak dalam berinteraksi dengan instansi pajak. Pegawai pajak yang memahami kebutuhan dan masalah wajib pajak dengan empati akan mampu mengambil keputusan yang lebih relevan dan sesuai dengan situasi unik setiap wajib pajak. Pengambilan keputusan dengan empati memungkinkan pegawai pajak untuk memberikan respon yang lebih sensitif terhadap kondisi dan perasaan wajib pajak. Ini dapat menciptakan hubungan yang lebih baik dan lebih harmonis.

Pengambilan keputusan dengan empati memungkinkan pegawai pajak untuk memberikan pelayanan yang lebih personal dan disesuaikan dengan kebutuhan individu wajib pajak. Hal ini dapat meningkatkan kepuasan dan loyalitas wajib pajak. Keputusan yang diambil dengan empati dapat membantu mengurangi ketidakpastian dan kebingungan yang mungkin dirasakan oleh wajib pajak. Hal ini dapat memberikan rasa percaya dan kenyamanan dalam proses pelayanan. Pengambilan keputusan yang dijalankan dengan empati dapat meningkatkan reputasi instansi pajak di mata wajib pajak dan masyarakat umum. Ini dapat membawa dampak positif jangka panjang pada interaksi dan hubungan antara instansi pajak dan masyarakat.

Berdasarkan analisis diatas, peneliti melakukan wawancara dengan Refita selaku Pelaksana di KP2KP Gunungsitoli terkait Pengambilan Keputusan dengan Empati (Senin, 21/08/2023).

“Keputusan yang kami ambil dengan empati memungkinkan kami memberikan respon yang lebih sensitif terhadap perasaan dan kebutuhan wajib pajak. Ini dapat membantu menciptakan hubungan yang lebih baik”.

Berdasarkan hasil wawancara diatas, peneliti juga melakukan wawancara dengan wajib pajak yakni Magdalena Wate terkait Pengambilan Keputusan dengan Empati (Senin, 21/08/2023).

“Terkadang, pegawai pajak tampak kurang peka terhadap kondisi individu dan situasi yang kami hadapi. Keputusan yang diambil terkesan standar dan tidak mempertimbangkan faktor-faktor yang mungkin memengaruhi kemampuan kami untuk membayar pajak”.

Berdasarkan hasil wawancara kedua informan diatas, peneliti menyimpulkan bahwa pegawai pajak cenderung kurang memperhatikan kondisi individu dan kebutuhan khusus wajib pajak. Pengambilan keputusan seringkali bersifat umum dan tidak mempertimbangkan konteks yang mungkin memengaruhi kemampuan wajib pajak untuk memenuhi kewajibannya. Hal ini dibuktikan dengan observasi peneliti

bahwa pegawai pajak cenderung berfokus pada prosedur dan aturan tanpa memperhatikan konteks individual wajib pajak. Mereka terlihat lebih memprioritaskan tugas daripada memahami kebutuhan khusus yang mungkin dimiliki oleh wajib pajak.

Berdasarkan hasil wawancara dan hasil observasi peneliti, peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa adanya kesenjangan yang signifikan antara harapan wajib pajak untuk mendapatkan pelayanan yang empatik dan nyata serta praktik pengambilan keputusan yang dilakukan oleh pegawai pajak. Pegawai pajak juga berupaya untuk meningkatkan pemahaman yang lebih baik tentang pentingnya empati dalam setiap interaksi dengan wajib pajak.

Berdasarkan analisis diatas, terkait keterkaitan indikator, maka peneliti dapat menarik kesimpulan berdasarkan tabel indikator berikut:

Tabel 4.20
Kesimpulan berdasarkan Keterkaitan indikator

No	Keterkaitan Indikator	Kesimpulan
1	Keterkaitan Komunikasi dengan bukti fisik	Bahwa komunikasi yang baik dari pegawai pajak sangat penting untuk memberikan pengalaman positif dan terkoordinasi kepada wajib pajak saat berinteraksi dengan layanan pajak. Namun, kesenjangan ini terjadi karena informasi yang disampaikan oleh pegawai pajak tidak sejalan dengan apa yang terdapat dalam bukti fisik seperti poster, panduan, atau brosur.
2	Keterkaitan komunikasi dengan keandalan	Bahwa keterandalan komunikasi yang dimiliki oleh pegawai pajak di KP2KP Gunungsitoli sangat minim. Dimana pegawai pajak kurang mampu memberikan informasi yang dapat diandalkan kepada wajib pajak. Ketidaksesuaian antara informasi yang diterima oleh wajib pajak dari pegawai pajak dan informasi dari sumber lain dapat menimbulkan ketidakpuasan dan ketidakpercayaan terhadap layanan pajak di KP2KP Gunungsitoli.
3	Keterkaitan komunikasi dengan daya tanggap	Bahwa kurangnya respon yang tepat dan cepat dari pegawai pajak juga membuat wajib pajak merasa kurang dihargai dan penting dalam interaksi tersebut. Hal ini mengindikasikan adanya masalah dalam komitmen dan kualitas pelayanan yang diberikan oleh pegawai pajak kepada wajib pajak. Pernyataan ini diperkuat oleh observasi peneliti yang menunjukkan bahwa komunikasi dan interaksi antara pegawai pajak dan wajib

		pajak cenderung kurang konsisten dalam memberikan komunikasi yang jelas dan responsif.
4	Keterkaitan komunikasi dengan jaminan	Bahwa pegawai dan PPNPN di KP2KP Gunungsitoli tidak cukup jelas dalam memberikan informasi mengenai prosedur perpajakan atau informasi lainnya terkadang rumit dan sulit dipahami, membuat wajib pajak bingung. Dimana ada beberapa kali dimana jaminan pelayanan yang dijanjikan oleh pegawai pajak tidak terpenuhi. Seperti yang pernah dialami oleh wajib pajak, dimana pegawai pajak lambat dalam mengembalikan dokumen penting atau kesalahan dalam perhitungan pajak.
5	Keterkaitan komunikasi dengan empati	Bahwa pegawai pajak secara umum telah menunjukkan komunikasi yang efektif kepada wajib pajak. Namun beberapa pegawai pajak tidak berkomunikasi dengan jelas, karena penyampaian atau penjelasan dari pegawai pajak terlalu terburu-buru, sehingga wajib pajak kurang mengerti apa yang disampaikan pegawai pajak dan kurangnya rasa empati pegawai pajak dalam memberikan pelayanan kepada wajib pajak dan pegawai pajak tampak tidak mendekati wajib pajak dengan senyum dan sambutan yang ramah. Saat wajib pajak mengungkapkan kekhawatiran atau pertanyaan, pegawai pajak tampak kurang merespons dengan empati.
6	Keterkaitan kerjasama dengan bukti fisik	Bahwa kerjasama antarpegawai pajak tidak terkoordinasi dengan baik. Informasi yang diberikan kepada wajib pajak sering kali tidak konsisten dari satu pegawai ke pegawai lainnya, menciptakan kebingungan dan ketidakpastian. Perbaikan yang signifikan diperlukan untuk meningkatkan kualitas layanan dan memastikan bahwa wajib pajak dapat memenuhi kewajiban pajak dengan lebih mudah, nyaman, dan percaya diri.
7	Keterkaitan kerjasama dengan keandalan	Bahwa beberapa pegawai pajak terkadang tidak berkolaborasi dengan baik dan keandalan sangat minim dalam memberikan pelayanan kepada wajib pajak. Informasi yang diberikan oleh pegawai yang berbeda terkadang tidak konsisten, yang dapat menyebabkan kebingungan dan ketidakpastian bagi wajib pajak.
8	Keterkaitan kerjasama dengan daya tanggap	bahwa adanya kelemahan serius dalam kerjasama dan daya tanggap pegawai pajak dalam memberikan pelayanan kepada wajib pajak di KP2KP Gunungsitoli. Dimana kurangnya koordinasi dan kerjasama antarpegawai, sehingga menyebabkan ketidakjelasan dalam informasi yang akan disampaikan kepada wajib pajak.

		Selain itu wajib pajak sering kali harus menunggu lama untuk mendapatkan jawaban atas pertanyaan yang wajib pajak tanyakan, bahkan yang sederhana. Wajib pajak pernah mengalami masalah dalam proses pembayaran pajak dan ketika wajib pajak mencoba untuk mendapatkan solusi, wajib pajak merasa bahwa pegawai pajak kurang tanggap terhadap keluhan dari wajib pajak.
9	Keterkaitan kerjasama dengan jaminan	bahwa terdapat kurangnya kolaborasi antarpegawai dalam memberikan informasi pajak kepada wajib pajak. Hal ini terlihat dari kurangnya koordinasi antara pegawai pajak ketika menghadapi situasi seperti penggunaan NIK yang sama oleh wajib pajak yang berbeda. Wajib pajak merasa tidak yakin terkait keamanan data yang telah diserahkan kepada pegawai pajak karena kurangnya koordinasi antarpegawai. Hal ini dapat menyebabkan kekhawatiran tentang kerahasiaan informasi pribadi wajib pajak. Kurangnya kolaborasi antarpegawai juga menyebabkan kesulitan bagi wajib pajak dalam memahami informasi yang diberikan. Penjelasan yang berbeda dari berbagai pegawai pajak dapat membuat wajib pajak semakin bingung. Kurangnya kerjasama antarpegawai didalam lembaga pajak berpotensi menjadi kelemahan dalam memberikan jaminan pelayanan yang berkualitas kepada wajib pajak.
10	Keterkaitan kerjasama dengan empati	bahwa terdapat keterbatasan dalam kerjasama antara pegawai pajak dalam memberikan pelayanan kepada wajib pajak. Ini disebabkan karena kurangnya komunikasi dan kolaborasi antara pegawai dapat mengakibatkan inkonsistensi dalam jawaban yang diberikan kepada wajib pajak.
11	Keterkaitan keterlibatan bawahan dengan bukti fisik	bahwa terdapat indikasi bahwa keterlibatan bawahan dalam merencanakan, mengelola, dan memelihara bukti fisik dalam pelayanan kepada wajib pajak masih belum optimal. Beberapa bawahan mungkin belum sepenuhnya terlibat dalam proses pengambilan keputusan terkait tampilan lingkungan pelayanan.
12	Keterkaitan keterlibatan bawahan dengan keandalan	bahwa Kepala KP2KP Gunungsitoli tidak terlalu melibatkan bawahan ketika adanya perubahan seperti pelayanan yang diberikan kepada wajib pajak. Selain itu, Kepala KP2KP Gunungsitoli tidak terlalu sering mengadakan pelatihan atau pengembangan pengetahuan kami ataupun hampir tidak ada. Sehingga kami sebagai bawahan terkadang tidak handal dalam memberikan pelayanan kepada wajib pajak.
13	Keterkaitan keterlibatan bawahan dengan daya	bahwa keterlibatan bawahan dan daya tanggap dalam memberikan pelayanan kepada wajib pajak

	tanggap	di KP2KP Gunungsitoli masih memerlukan perbaikan yang signifikan. Dimana pimpinan kurang aktif mengajak bawahan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan terkait perbaikan layanan. Selain itu, tidak terlihat tindakan konkret yang mendorong keterlibatan bawahan dalam memberikan masukan atau saran untuk meningkatkan daya tanggap pelayanan kepada wajib pajak.
14	Keterkaitan keterlibatan bawahan dengan jaminan	bahwa Kepala KP2KP Gunungsitoli tidak terlalu melibatkan bawahan ketika adanya perubahan seperti pelayanan yang diberikan kepada wajib pajak. Selain itu, Kepala KP2KP Gunungsitoli tidak terlalu sering mengadakan pelatihan atau pengembangan pengetahuan bawahan ataupun hampir tidak ada. Sehingga sebagai bawahan terkadang tidak bisa memberikan pelayanan pelayanan yang efektif kepada wajib pajak.
15	Keterkaitan keterlibatan bawahan dengan empati	bahwa terdapat kebutuhan untuk meningkatkan keterlibatan bawahan dengan empati dalam memberikan pelayanan kepada wajib pajak di KP2KP Gunungsitoli. Dimana terkadang bawahan mempunyai keluhan terkait perubahan pelayanan dan kami juga terkadang memberikan masukan atau ide terkait meningkatkan kualitas layanan, namun pimpinan pimpinan hanya mendengarkan saja tidak untuk dilaksanakan, sehingga terciptanya kurangnya rasa empati pimpinan dalam menerima masukan dari bawahannya.
16	Keterkaitan pengambilan keputusan dengan bukti fisik	bahwa pengambilan keputusan seharusnya tidak hanya bergantung pada bukti fisik semata, tetapi juga harus memperhatikan pengalaman dan feedback yang diberikan oleh wajib pajak. Dimana seperti yang pernah wajib pajak alami, dimana pajak wajib pajak bermasalah atau pajaknya lebih bayar, jadi salah satu pegawai pajak mengambil keputusan, namun bukti fisik yang digunakan tidak kurang relevan dengan kondisi nyata yang wajib pajak alami.
17	Keterkaitan pengambilan keputusan dengan keandalan	bahwa pengambilan keputusan terkait pelayanan kepada wajib pajak di KP2KP Gunungsitoli memiliki tingkat keandalan yang rendah dan ada beberapa keputusan diambil tanpa pertimbangan yang matang atau tanpa mempertimbangkan dampaknya pada wajib pajak. Hal ini mencerminkan kurangnya tanggung jawab dalam proses pengambilan keputusan.
18	Keterkaitan pengambilan keputusan dengan daya tanggap	bahwa adanya hambatan dalam pengambilan keputusan yang lambat, kurangnya daya tanggap, dan masalah dalam komunikasi dan koordinasi di KP2KP Gunungsitoli. Kesimpulan ini menyoroti pentingnya perbaikan dalam hal pengambilan

		keputusan yang lebih efisien, peningkatan koordinasi internal, dan pelatihan untuk meningkatkan daya tanggap dan komunikasi pegawai pajak. Upaya ini diperlukan untuk mengatasi masalah yang ada dan meningkatkan kualitas layanan kepada wajib pajak di KP2KP Gunungsitoli.
19	Keterkaitan pengambilan keputusan dengan jaminan	bahwa pegawai pajak tampak tidak memiliki informasi yang cukup untuk memberikan jaminan yang akurat kepada wajib pajak. Hal ini membuat wajib pajak merasa ragu-ragu dan tidak yakin tentang keputusan yang diambil oleh KP2KP Gunungsitoli. Adanya perluasan dalam hal transparansi, komunikasi, dan konsistensi dalam pengambilan keputusan dengan jaminan pelayanan kepada wajib pajak.
20	Keterkaitan pengambilan keputusan dengan empati	bahwa adanya kesenjangan yang signifikan antara harapan wajib pajak untuk mendapatkan pelayanan yang empatik dan nyata serta praktik pengambilan keputusan yang dilakukan oleh pegawai pajak. Pegawai pajak juga berupaya untuk meningkatkan pemahaman yang lebih baik tentang pentingnya empati dalam setiap interaksi dengan wajib pajak.

Sumber: Olahan Peneliti 2023

4.3 Factor pendukung dan penghambat kepemimpinan partisipatif untuk meningkatkan kualitas Pelayanan Pada Kantor Pelayanan, Penyuluhan dan Konsultasi Perpajakan (KP2KP) Gunungsitoli?

Berdasarkan kesimpulan Pengoptimalan Kepemimpinan Partisipatif Untuk Meningkatkan Kualitas Pelayanan Pajak Pada Kantor Pelayanan, Penyuluhan Dan Konsultasi Perpajakan (KP2KP) Gunungsitoli.

❖ Faktor Pendukung

1. Kerjasama

Komitmen Kepala KP2KP Gunungsitoli untuk membagikan tugas dan tanggung jawab dengan adil, mengakui keahlian dan potensi setiap bawahan, dapat menjadi faktor pendukung yang signifikan dalam meningkatkan produktivitas dan kepuasan pegawai.

2. Keterlibatan Bawahan

Usaha Kepala KP2KP Gunungsitoli untuk menciptakan lingkungan dimana setiap bawahan merasa nyaman berbagi pandangan, ide, dan pengalaman dapat membantu mengatasi stagnasi dan meningkatkan motivasi pegawai.

3. Pengambilan Keputusan

Upaya untuk mengambil keputusan berdasarkan data dan fakta yang relevan adalah langkah positif. Jika diterapkan dengan baik, ini dapat meningkatkan efisiensi dan kualitas keputusan di organisasi.

4. Bukti Fisik

Kesadaran terhadap pentingnya bukti fisik dalam menciptakan pengalaman pelayanan yang baik dapat mendorong organisasi untuk meningkatkan fasilitas dan kenyamanan yang ditawarkan kepada wajib pajak.

5. Komunikasi

Kemampuan pegawai pajak untuk berkomunikasi dengan jelas dan ramah adalah aset berharga dalam memberikan pelayanan yang lebih baik kepada wajib pajak.

❖ **Faktor Penghambat**

1. Kerjasama

Ketidakadilan dalam penugasan dapat menghambat motivasi dan kinerja pegawai, menyebabkan ketidakpuasan, dan kurangnya kolaborasi.

2. Keterlibatan Bawahan

Kurangnya peluang untuk tumbuh dan berkembang dalam karier dapat menyebabkan pegawai merasa stagnasi dan kurangnya motivasi.

3. Pengambilan Keputusan

Ketidakpartisipan bawahan dalam pengambilan keputusan dapat merusak hubungan kerja, menghambat produktivitas, dan menciptakan perasaan kurangnya pemberdayaan.

4. Daya Tanggap

Lambatnya respon dan kurangnya daya tanggap pegawai pajak dalam memberikan pelayanan dapat mengakibatkan ketidakpuasan wajib pajak dan berkurangnya kepercayaan.

5. Jaminan

Ketidakpuasan wajib pajak atas informasi yang tidak akurat atau bertentangan dari berbagai pegawai pajak dapat merusak reputasi dan kepercayaan.

6. Empati

Kurangnya empati dalam memberikan pelayanan dapat membuat wajib pajak merasa tidak dihargai dan berkontribusi pada ketidakpuasan mereka.

Berdasarkan penjelasan terkait faktor pendukung dan penghambat kepemimpinan partisipatif untuk meningkatkan kualitas pelayanan pajak, peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa faktor pendukung seperti komitmen Kepala KP2KP untuk membagikan tugas dengan adil, keterlibatan bawahan dalam lingkungan yang mendukung berbagi ide, pengambilan keputusan berdasarkan data, perhatian terhadap bukti fisik, dan kemampuan komunikasi yang baik adalah aset penting dalam mencapai tujuan positif. Mereka dapat meningkatkan kerjasama, motivasi, dan kepuasan pegawai, serta memperbaiki persepsi kualitas pelayanan yang diberikan kepada wajib pajak. Namun disisi lain, faktor penghambat seperti ketidakadilan dalam penugasan, kurangnya peluang pengembangan karier, kurangnya partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan, kurangnya daya tanggap, ketidakpuasan wajib pajak terhadap jaminan yang diberikan, dan kurangnya empati dalam pelayanan dapat merusak iklim kerja yang positif, menghambat produktivitas, dan merugikan hubungan dengan wajib pajak.

4.4 Analisis SWOT

Rangkuti (2019) menjelaskan analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan.

Berdasarkan analisis diatas, indicator-indikator yang termasuk dalam Kekuatan (*strengths*), Kelemahan (*weakness*), Peluang (*opportunity*), Ancaman (*threats*) adalah sebagai berikut:

Tabel 4.21
Analisis Keterkaitan Indikator dan Analisis SWOT

No	Analisis Keterkaitan Indikator	S	W	O	T
1	Komunikasi dengan Bukti Fisik		✓		
2	Komunikasi dengan Keandalan				✓
3	Komunikasi dengan Daya Tanggap		✓		
4	Komunikasi dengan Jaminan		✓		
5	Komunikasi dengan Empati		✓		
6	Kerjasama dengan Bukti Fisik	✓			
7	Kerjasama dengan Keandalan		✓		
8	Kerjasama dengan Daya Tanggap		✓		
9	Kerjasama dengan Jaminan			✓	
10	Kerjasama dengan Empati		✓		
11	Keterlibatan Bawahan dengan Bukti Fisik		✓		
12	Keterlibatan Bawahan dengan Keandalan		✓		
13	Keterlibatan Bawahan dengan Daya Tanggap	✓			
14	Keterlibatan Bawahan dengan Jaminan		✓		
15	Keterlibatan Bawahan dengan Empati			✓	
16	Pengambilan Keputusan dengan Bukti Fisik			✓	
17	Pengambilan Keputusan dengan Keandalan		✓		
18	Pengambilan Keputusan dengan Daya Tanggap	✓			
19	Pengambilan Keputusan dengan Jaminan		✓		
20	Pengambilan Keputusan dengan Empati	✓			

Sumber: Olahan Peneliti 2023

Berdasarkan penyajian data diatas, dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Analisis Keterkaitan Komunikasi dengan Bukti Fisik

Berdasarkan penyajian data diatas, bahwa keterkaitan komunikasi dengan bukti fisik masuk ke Kelemahan (*weakness*), karena kesenjangan antara komunikasi pegawai pajak dan bukti fisik seperti poster, panduan, atau brosur adalah salah satu kelemahan yang

signifikan. Ini dapat mengarah pada ketidaksielarasan informasi yang disampaikan kepada wajib pajak.

2. Analisis Keterkaitan Komunikasi dengan Keandalan

Berdasarkan penyajian data diatas, bahwa keterkaitan komunikasi dengan keandalan masuk ke Ancaman (*threats*), karena ancaman yang timbul adalah ketidakpuasan dan ketidakpercayaan wajib pajak terhadap layanan pajak di KP2KP Gunungsitoli. Jika wajib pajak merasa bahwa informasi yang diberikan oleh pegawai pajak tidak dapat diandalkan, ini dapat menyebabkan mereka mencari sumber informasi alternatif atau bahkan menghindari kewajiban pajak mereka.

3. Analisis Keterkaitan Komunikasi dengan Daya Tanggap

Berdasarkan penyajian data diatas, bahwa keterkaitan komunikasi dengan daya tanggap masuk ke Kelemahan (*weakness*), karena kelemahan yang teridentifikasi adalah kurangnya respon yang tepat dan cepat dari pegawai pajak kepada wajib pajak. Hal ini mencerminkan kurangnya komitmen dan kualitas pelayanan yang diberikan oleh pegawai pajak.

4. Analisis Keterkaitan Komunikasi dengan Jaminan

Berdasarkan penyajian data diatas, bahwa keterkaitan komunikasi dengan jaminan masuk ke Kelemahan (*weakness*), karena kelemahan yang teridentifikasi adalah kurangnya kejelasan dan kemampuan pegawai pajak dan PPNPN dalam memberikan informasi mengenai prosedur perpajakan atau informasi lainnya. Ketidakjelasan ini menciptakan kebingungan bagi wajib pajak dan dapat menghambat pemahaman mereka terhadap aturan perpajakan.

5. Analisis Keterkaitan Komunikasi dengan Empati

Berdasarkan penyajian data diatas, bahwa keterkaitan komunikasi dengan empati masuk ke Kelemahan (*weakness*), karena Beberapa pegawai pajak terlalu terburu-buru dalam menyampaikan informasi, yang mengakibatkan wajib pajak sulit memahami penjelasan mereka. Hal ini merupakan kelemahan dalam komunikasi.

6. Analisis Keterkaitan Kerjasama dengan Bukti Fisik

Berdasarkan penyajian data diatas, bahwa keterkaitan kerjasama dengan bukti fisik masuk ke Kekuatan (*strengths*), karena kekuatan yang ada adalah komitmen untuk meningkatkan kualitas layanan perpajakan. Kesadaran tentang kebutuhan perbaikan adalah langkah pertama menuju solusi yang lebih baik.

7. Analisis Keterkaitan Kerjasama dengan Keandalan

Berdasarkan penyajian data diatas, bahwa keterkaitan kerjasama dengan keandalan masuk ke Kelemahan (*weakness*), karena kurangnya kolaborasi antarpegawai merupakan salah satu kelemahan utama. Hal ini dapat menyebabkan informasi yang tidak konsisten dan berpotensi mengganggu pelayanan yang diberikan kepada wajib pajak.

8. Analisis Keterkaitan Kerjasama dengan Daya Tanggap

Berdasarkan penyajian data diatas, bahwa keterkaitan kerjasama dengan daya tanggap masuk ke Kelemahan (*weakness*), karena Kurangnya daya tanggap pegawai pajak terhadap keluhan wajib pajak juga merupakan kelemahan yang penting dalam pelayanan.

9. Analisis Keterkaitan Kerjasama dengan Jaminan

Berdasarkan penyajian data diatas, bahwa keterkaitan kerjasama dengan jaminan masuk ke Peluang (*opportunity*), karena Pegawai pajak dapat memanfaatkan peluang untuk meningkatkan keamanan data wajib pajak, yang dapat meningkatkan kepercayaan dan menjaga kerahasiaan informasi pribadi wajib pajak.

10. Analisis Keterkaitan Kerjasama dengan Empati

Berdasarkan penyajian data diatas, bahwa keterkaitan kerjasama dengan empati masuk ke Kelemahan (*weakness*), karena kelemahan yang ada adalah adanya keterbatasan dalam kerjasama antara pegawai pajak dalam memberikan pelayanan kepada wajib pajak. Kurangnya komunikasi dan kolaborasi antarpegawai dapat mengakibatkan inkonsistensi dalam jawaban yang diberikan kepada wajib pajak.

11. Analisis Keterkaitan Keterlibatan Bawahan dengan Bukti Fisik

Berdasarkan penyajian data diatas, bahwa keterkaitan keterlibatan bawahan dengan bukti fisik masuk ke Kelemahan (*weakness*), karena kelemahan yang muncul adalah keterlibatan bawahan dalam merencanakan, mengelola, dan memelihara bukti fisik dalam pelayanan kepada wajib pajak masih belum optimal. Ini mencerminkan kurangnya partisipasi atau peran aktif bawahan dalam proses pengambilan keputusan terkait tampilan lingkungan pelayanan.

12. Analisis Keterkaitan Keterlibatan Bawahan dengan Keandalan

Berdasarkan penyajian data diatas, bahwa keterkaitan keterlibatan bawahan dengan keandalan masuk ke Kelemahan (*weakness*), karena Kurangnya pelatihan dan pengembangan pengetahuan bagi bawahan adalah kelemahan lainnya. Ini dapat mengakibatkan kurangnya kehandalan dalam memberikan pelayanan..

13. Analisis Keterkaitan Keterlibatan Bawahan dengan Daya Tanggap

Berdasarkan penyajian data diatas, bahwa keterkaitan keterlibatan bawahan dengan daya tanggap masuk ke Kekuatan (*strengths*), karena kekuatan yang ada adalah kesadaran akan kebutuhan perbaikan. Kesadaran ini adalah langkah pertama menuju solusi yang lebih baik.

14. Analisis Keterkaitan Keterlibatan Bawahan dengan Jaminan

Berdasarkan penyajian data diatas, bahwa keterkaitan keterlibatan bawahan dengan jaminan masuk ke Kelemahan (*weakness*), karena kurangnya keterlibatan bawahan dalam proses perubahan dan pengambilan keputusan adalah kelemahan utama. Hal ini dapat mengakibatkan kurangnya pemahaman dan keterampilan bawahan dalam memberikan pelayanan kepada wajib pajak.

15. Analisis Keterkaitan Keterlibatan Bawahan dengan Empati

Berdasarkan penyajian data diatas, bahwa keterkaitan keterlibatan bawahan dengan empati masuk ke Peluang (*opportunity*), karena dengan mengidentifikasi kurangnya keterlibatan sebagai

masalah, ada peluang untuk meningkatkan keterlibatan bawahan dalam proses perubahan dan pengambilan keputusan. Ini dapat meningkatkan pemahaman tentang perubahan dan meningkatkan kemampuan memberikan masukan yang konstruktif.

16. Analisis Keterkaitan Pengambilan Keputusan dengan Bukti Fisik

Berdasarkan penyajian data diatas, bahwa keterkaitan pengambilan keputusan dengan bukti fisik masuk ke Peluang (*opportunity*), karena peluang yang ada adalah untuk memperbaiki dan mengoptimalkan cara pengambilan keputusan dengan mempertimbangkan bukti fisik seiring dengan pemahaman yang lebih komprehensif terhadap konteks dan kebutuhan wajib pajak.

17. Analisis Keterkaitan Pengambilan Keputusan dengan Keandalan

Berdasarkan penyajian data diatas, bahwa keterkaitan pengambilan keputusan dengan keandalan masuk ke Kelemahan (*weakness*), karena kelemahan yang ada adalah pengambilan keputusan terkait pelayanan kepada wajib pajak memiliki tingkat keandalan yang rendah. Ini mencerminkan kurangnya tanggung jawab dalam proses pengambilan keputusan.

18. Analisis Keterkaitan Pengambilan Keputusan dengan Daya Tanggap

Berdasarkan penyajian data diatas, bahwa keterkaitan pengambilan keputusan dengan daya tanggap masuk ke Kekuatan (*strengths*), karena upaya pegawai pajak untuk mengatasi masalah yang ada menunjukkan kekuatan dalam organisasi. Ini menunjukkan bahwa pegawai memiliki motivasi untuk memperbaiki situasi.

19. Analisis Keterkaitan Pengambilan Keputusan dengan Jaminan

Berdasarkan penyajian data diatas, bahwa keterkaitan pengambilan keputusan dengan jaminan masuk ke Kelemahan (*weakness*), karena kelemahan yang muncul adalah kurangnya informasi yang cukup bagi pegawai pajak untuk memberikan jaminan yang akurat kepada wajib pajak. Kurangnya informasi ini dapat

menciptakan ketidakpastian dan ketidakpercayaan wajib pajak terhadap keputusan yang diambil oleh KP2KP Gunungsitoli.

20. Analisis Keterkaitan Pengambilan Keputusan dengan Empati

Berdasarkan penyajian data diatas, bahwa keterkaitan pengambilan keputusan dengan empati masuk ke Kekuatan (*strengths*), karena adanya upaya pegawai pajak untuk meningkatkan pemahaman tentang pentingnya empati dalam interaksi dengan wajib pajak adalah kekuatan dalam organisasi. Ini menunjukkan kesediaan untuk belajar dan memperbaiki pelayanan.

Berdasarkan penjelasan analisis diatas, berikut adalah tabel seberapa banyak indikator-indikator yang termasuk dalam Kekuatan (*strengths*), Kelemahan (*weakness*), Peluang (*opportunity*), Ancaman (*threats*) adalah sebagai berikut:

Tabel 4.22

Keterkaitan Indikator yang termasuk dalam Analisis SWOT

Keterkaitan Indikator	S	W	O	T
	4	12	3	1
Total	20			

Sumber: Olahan Peneliti 2023

Berikut Analisis SWOT berdasarkan faktor internal dan faktor eksternal sebagai berikut.

Tabel 4.23

Analisis SWOT Faktor Internal dan Faktor Eksternal

Faktor Internal	STRENGTH	WEAKNEES
Faktor Eksternal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Komitmen untuk meningkatkan kualitas layanan perpajakan. Kesadaran tentang kebutuhan perbaikan adalah langkah pertama menuju solusi yang lebih baik. 2. Kesadaran akan kebutuhan perbaikan. Kesadaran ini adalah langkah pertama menuju solusi yang lebih baik. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kesenjangan antara komunikasi pegawai pajak dan bukti fisik seperti poster, panduan, atau brosur adalah salah satu kelemahan yang signifikan. 2. Kurangnya respon yang tepat dan cepat dari pegawai pajak

	<p>3. Upaya pegawai pajak untuk mengatasi masalah yang ada menunjukkan kekuatan dalam organisasi. Ini menunjukkan bahwa pegawai memiliki motivasi untuk memperbaiki situasi.</p> <p>4. Upaya pegawai pajak untuk meningkatkan pemahaman tentang pentingnya empati dalam interaksi dengan wajib pajak adalah kekuatan dalam organisasi. Ini menunjukkan kesediaan untuk belajar dan memperbaiki pelayanan.</p>	<p>kepada wajib pajak.</p> <p>3. Kurangnya kejelasan dan kemampuan pegawai pajak dan PPNNP dalam memberikan informasi mengenai prosedur perpajakan atau informasi lainnya.</p> <p>4. Beberapa pegawai pajak terlalu terburu-buru dalam menyampaikan informasi, yang mengakibatkan wajib pajak sulit memahami penjelasan mereka.</p> <p>5. Kurangnya kolaborasi antarpegawai merupakan salah satu kelemahan utama.</p> <p>6. Kurangnya daya tanggap pegawai pajak terhadap keluhan wajib pajak juga merupakan kelemahan yang penting dalam pelayanan.</p> <p>7. Kurangnya komunikasi dan kolaborasi antarpegawai dapat mengakibatkan inkonsistensi dalam jawaban yang diberikan kepada wajib pajak.</p> <p>8. Keterlibatan bawahan dalam merencanakan, mengelola, dan memelihara bukti fisik dalam pelayanan kepada wajib pajak masih belum optimal.</p> <p>9. Kurangnya pelatihan dan pengembangan</p>
--	---	--

		<p>pengetahuan bagi bawahan adalah kelemahan lainnya.</p> <p>10. Kurangnya keterlibatan bawahan dalam proses perubahan dan pengambilan keputusan adalah kelemahan utama.</p> <p>11. Pengambilan keputusan terkait pelayanan kepada wajib pajak memiliki tingkat keandalan yang rendah.</p> <p>12. Kurangnya informasi yang cukup bagi pegawai pajak untuk memberikan jaminan yang akurat kepada wajib pajak.</p>
OPPORTUNITY	STRATEGI SO	STRATEGI WO
<p>1. Pegawai pajak dapat memanfaatkan peluang untuk meningkatkan keamanan data wajib pajak, yang dapat meningkatkan kepercayaan dan menjaga kerahasiaan informasi pribadi wajib pajak.</p> <p>2. Mengidentifikasi kurangnya keterlibatan sebagai masalah, ada peluang untuk meningkatkan keterlibatan bawahan dalam proses perubahan dan pengambilan keputusan.</p> <p>3. Untuk memperbaiki dan mengoptimalkan cara pengambilan keputusan dengan mempertimbangkan bukti fisik seiring dengan pemahaman yang lebih komprehensif terhadap konteks dan kebutuhan wajib pajak.</p>	<p>1. Memberikan pelatihan reguler kepada pegawai pajak tentang pentingnya keamanan data dan praktik terbaik dalam mengelola informasi pribadi wajib pajak. Ini akan membantu mereka memahami risiko dan tindakan yang perlu diambil untuk menjaga keamanan data.</p> <p>2. Memberikan pelatihan dan pengembangan kepada bawahan untuk meningkatkan keterampilan mereka, sehingga mereka merasa lebih kompeten dalam memberikan kontribusi dalam perubahan dan pengambilan keputusan.</p>	<p>1. Memberikan pelatihan kepada pegawai pajak tentang cara yang efektif untuk menggunakan materi fisik seperti poster atau brosur saat berinteraksi dengan wajib pajak.</p> <p>2. Memberikan pelatihan kepada pegawai pajak tentang pentingnya merespons dengan cepat dan tepat terhadap pertanyaan atau permintaan wajib pajak.</p> <p>3. Memberikan pelatihan reguler kepada pegawai pajak dan PPNPN tentang prosedur perpajakan yang terbaru, peraturan pajak yang berlaku, dan</p>

	<p>3. Melakukan evaluasi rutin terhadap keputusan yang diambil dan hasilnya dan menerima umpan balik dari wajib pajak dan pegawai untuk terus meningkatkan proses pengambilan keputusan.</p>	<p>informasi lainnya yang relevan.</p> <p>4. Memberikan pelatihan kepada pegawai pajak tentang teknik komunikasi yang efektif, termasuk cara berbicara dengan jelas, lambat, dan mudah dimengerti.</p> <p>5. Membangun budaya kerja yang mendorong kolaborasi, dimana pegawai dihargai atas kontribusi mereka dalam berbagi pengetahuan dan bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama.</p> <p>6. Memberikan pelatihan kepada pegawai pajak tentang pentingnya pelayanan yang baik dan bagaimana merespons keluhan dengan empati.</p> <p>7. Mengadakan pelatihan dan workshop rutin untuk pegawai pajak dalam hal komunikasi yang efektif dan pemahaman yang konsisten tentang peraturan perpajakan.</p> <p>8. Memberikan pelatihan kepada bawahan tentang pentingnya bukti fisik dalam pelayanan perpajakan.</p> <p>9. Membuat rencana pelatihan yang komprehensif yang mencakup semua aspek pengetahuan</p>
--	--	---

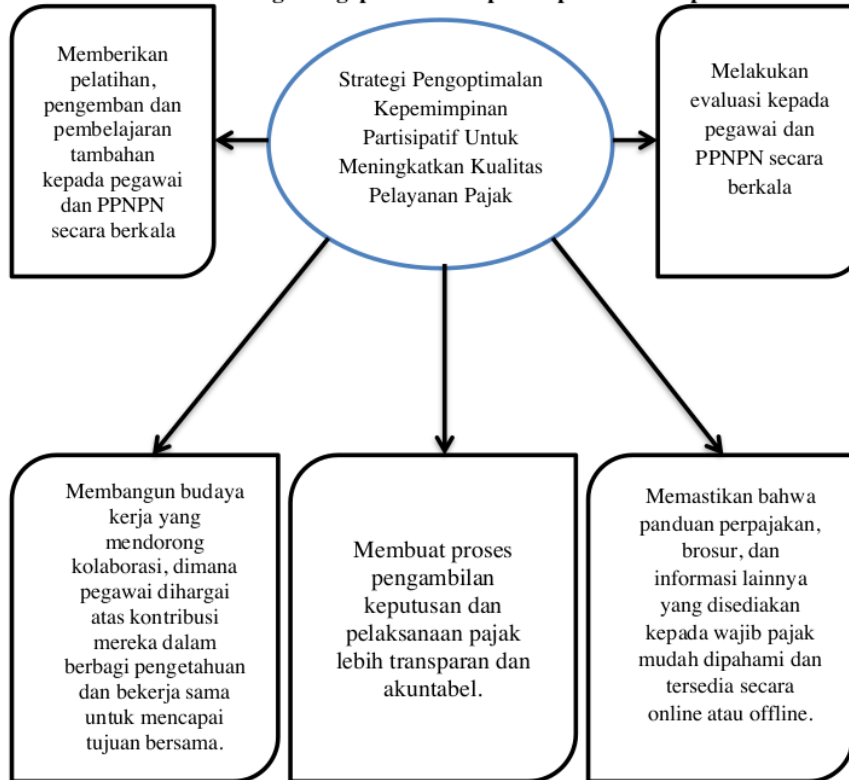
		<p>dan keterampilan yang diperlukan oleh bawahan dalam menjalankan tugas mereka.</p> <p>10. Meningkatkan komunikasi antara pimpinan dan bawahan secara terbuka dan jelas. Memastikan bahwa informasi tentang perubahan dan keputusan disampaikan dengan transparan kepada semua pegawai dan ppnpn.</p> <p>11. Memberikan pelatihan yang lebih baik kepada pegawai pajak tentang prosedur perpajakan, peraturan terkini, dan panduan pelayanan.</p> <p>12. Memberikan pelatihan yang lebih intensif kepada pegawai pajak dalam hal pemahaman prosedur perpajakan, peraturan terkini, dan informasi terkait pajak yang relevan.</p>
THREAT	STRATEGI ST	STRATEGI WT
<p>1. Ketidakpuasan dan ketidakpercayaan wajib pajak terhadap layanan pajak di KP2KP Gunungsitoli. Jika wajib pajak merasa bahwa informasi yang diberikan oleh pegawai pajak tidak dapat diandalkan, ini dapat menyebabkan mereka mencari sumber informasi alternatif atau bahkan menghindari kewajiban pajak mereka.</p>	<p>1. Memastikan bahwa pegawai pajak memberikan layanan yang berkualitas tinggi, termasuk memberikan informasi yang akurat dan tepat waktu kepada wajib pajak.</p>	<p>1. Menyediakan pelatihan tambahan kepada pegawai pajak untuk meningkatkan keterampilan komunikasi dan pelayanan.</p> <p>2. Memastikan bahwa panduan perpajakan, brosur, dan informasi lainnya yang disediakan kepada wajib pajak mudah dipahami dan tersedia secara online atau</p>

		offline. 3. Membuat proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan pajak lebih transparan dan akuntabel.
--	--	---

Sumber: Olahan Peneliti 2023

Berdasarkan penjelasan tabel 4.23 diatas, terkait analisis SWOT faktor internal dan eksternal berikut yang menjadi strategi pengoptimalan kepemimpinan partisipatif untuk meningkatkan kualitas pelayanan pajak sebagai berikut:

Gambar 4.24
Strategi Pengoptimalan Kepemimpinan Partisipatif



Sumber: Olahan Peneliti 2023

Berdasarkan gambar 4.24 terkait strategi pengoptimalan kepemimpinan partisipatif untuk meningkatkan kualitas pelayanan pajak, peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa strategi yang perlu dilakukan sebagai berikut:

1. Memberikan pelatihan, pengembangan dan pembelajaran tambahan kepada pegawai dan PPNPN secara berkala.
2. Melakukan evaluasi kepada pegawai dan PPNPN secara berkala
3. Membangun budaya kerja yang mendorong kolaborasi, dimana pegawai dihargai atas kontribusi mereka dalam berbagi pengetahuan dan bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama.
4. Membuat proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan pajak lebih transparan dan akuntabel.
5. Memastikan bahwa panduan perpajakan, brosur, dan informasi lainnya yang disediakan kepada wajib pajak mudah dipahami dan tersedia secara online atau offline.

BAB V**KESIMPULAN DAN SARAN****5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian, maka peneliti mengambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepala KP2KP Gunungsitoli belum optimal dalam melakukan kepemimpinan partisipatif untuk meningkatkan kualitas pelayanan di KP2KP Gunungsitoli. Dimana Kepala KP2KP Gunungsitoli terlihat kurang tegas dalam menyampaikan informasi penting dan kurang terlibat dalam pengembangan keterampilan dan peluang karier pegawai dan PPNPN. Hal ini dapat mengarah pada kurangnya pemahaman, ketidakpuasan, dan penurunan motivasi pegawai dan PPNPN. Meskipun ada upaya Kepala KP2KP Gunungsitoli untuk membangun hubungan positif, adanya ketidakadilan dalam penugasan dan pengambilan keputusan dapat menciptakan perasaan tidak dihargai diantara pegawai dan PPNPN. Hal ini dapat menghambat kerjasama, pemberdayaan individu, dan berdampak negatif pada produktivitas. Ketidakinclusi dalam pengambilan keputusan dan kurangnya partisipasi bawahan dapat menyebabkan ketidakpercayaan dan motivasi antarpegawai dan PPNPN. Ini juga dapat menghambat perkembangan iklim kerja yang positif. Meskipun bukti fisik diperhatikan sebagai faktor penting dalam menciptakan pengalaman pelayanan yang baik, masih ada ruang untuk meningkatkan keandalan dan daya tanggap dalam pelayanan kepada wajib pajak. Selain itu, empati dalam interaksi dengan wajib pajak perlu ditingkatkan. Terdapat keluhan dari beberapa wajib pajak terkait jaminan yang diberikan oleh pegawai pajak, seperti informasi yang tidak akurat atau bertentangan. Dalam mengatasi masalah ini, perbaikan dalam komunikasi, keandalan, dan empati dalam pelayanan kepada wajib pajak menjadi penting.

2. faktor pendukung seperti komitmen Kepala KP2KP untuk membagikan tugas dengan adil, keterlibatan bawahan dalam lingkungan yang mendukung berbagi ide, pengambilan keputusan berdasarkan data, perhatian terhadap bukti fisik, dan kemampuan komunikasi yang baik adalah aset penting dalam mencapai tujuan positif. Mereka dapat meningkatkan kerjasama, motivasi, dan kepuasan pegawai, serta memperbaiki persepsi kualitas pelayanan yang diberikan kepada wajib pajak. Namun disisi lain, faktor penghambat seperti ketidakadilan dalam penugasan, kurangnya peluang pengembangan karier, kurangnya partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan, kurangnya daya tanggap, ketidakpuasan wajib pajak terhadap jaminan yang diberikan, dan kurangnya empati dalam pelayanan dapat merusak iklim kerja yang positif, menghambat produktivitas, dan merugikan hubungan dengan wajib pajak.
3. Strategi pengoptimalan kepemimpinan partisipatif untuk meningkatkan kualitas pelayanan pajak sebagai berikut:
 - a) Memberikan pelatihan, pengembangan dan pembelajaran tambahan kepada pegawai dan PPNPN secara berkala.
 - b) Melakukan evaluasi kepada pegawai dan PPNPN secara berkala
 - c) Membangun budaya kerja yang mendorong kolaborasi, dimana pegawai dihargai atas kontribusi mereka dalam berbagi pengetahuan dan bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama.
 - d) Membuat proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan pajak lebih transparan dan akuntabel.
 - e) Memastikan bahwa panduan perpajakan, brosur, dan informasi lainnya yang disediakan kepada wajib pajak mudah dipahami dan tersedia secara online atau offline.

5.2

⁹¹ Saran

Adapun saran yang diberikan peneliti sebagai berikut:

1. Kepala KP2KP Gunungsitoli perlu meningkatkan pendekatan kepemimpinan yang lebih partisipatif. Ini termasuk memfasilitasi komunikasi terbuka dengan pegawai dan PPNPN, mendengarkan masukan dan mengikutsertakan bawahan dalam pengambilan keputusan yang relevan. Kepemimpinan yang inklusif dapat meningkatkan rasa kepemilikan dan motivasi pegawai.
2. Kepala KP2KP perlu jadi pemimpin yang tegas dan menerima pendapat pegawai dan PPNPN. Sehingga pegawai dan PPNPN lebih termotivasi dan merasa dihargai.
3. Kepala KP2KP Gunungsitoli perlu memberikan pelatihan dan pembelajaran tambahan pegawai dan PPNPN secara berkala. Selanjutnya, melakukan evaluasi secara rutin kepada pegawai dan PPNPN, proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan pajak lebih transparan dan akuntabel dan memastikan panduan perpajakan, brosur, dan info-info lain dapat dipahami dengan mudah oleh wajib pajak.

DAFTAR PUSTAKA

- Amirullah. 2019. *Manajemen Strategi, Teori, Konsep-kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers
- Andriani. 2014. *Teori Perpajakan*. Jakarta: Salembat Empat.
- Anshori, Mohamad Yusak dan Maria, Monica. 2013. *Pengaruh Kualitas Produk Kualitas Layanan Terhadap Kepuasan Konsumen King Cake(6)1(Online)*<http://e-journal.unair.ac.id>
- Biatna Tampubolon. 2001. *Analisis Faktor Gaya Kepemimpinan Dan Faktor Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai*.
- David, Fred. R. 2014. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Dzikra, 2019. *Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Pelanggan Auto 2000 Raden Intan Lampung*. Jurnal
- Ely Wahyuni, 2019. *Gaya Kepemimpinan Partisipatif Kepala Desa Dalam Pelaksanaan Pembangunan Infrastruktur Di Desa Penggalan Kecamatan Tebing Sahbandar Serdang Berdagai*. Skripsi
- Fikri Amri Harahap, 2022. *Efektivitas Kepemimpinan Partisipatif Camat Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Kantor Camat Medan Perjuangan Kota Medan*. Skripsi
- Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kedaton. 2010. *Profil Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kedaton. Bandar Lampung: KPP Pratama Kedaton*.
- Kartini, Kartono, 2003. *Pemimpin Dan Kepemimpinan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Kartono, Kartini. 2004. *Pemimpin Dan Kepemimpinan, Apakah Kepemimpinan Abnormal Itu?* Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Mangkunegara, Anwar. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Marina Utari, 2018. *Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Pelanggan Pada Reddoorz Near Mikie Holiday*. Jurnal
- Moleong, Lexy J. 2002. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

- Mustaqiem. 2014. *Perpajakan Dalam Konteks Teori dan Hukum Pajak Di Indonesia*. Yogyakarta: Buku Litera.
- Ndraha (2022), *Kepemimpinan Camat Dalam Meningkatkan Partisipasi Masyarakat dalam Pembangunan di Era Dirupsi dan Sosial Kemasyarakatan (Studi Kasus Kecamatan di Kabupaten Nias)*.
- Regina Aditya Reza. 2017. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sinar Sentosa Perkasa Banjarnegara*
- Ricky Raditha, 2018. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif dan Komunikasi Interpersonal terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Rumah Sakit Demang Sepulau Lampung Tengah*. Skripsi
- Sudarwan, Danim. 2000. *Menjadi Peneliti Kualitatif*. Bandung: Pustaka Setia.
- Viat Murni Mendrofa, Aylar B. Ndraha, Yasminar Amaerita Telaumbanua, (2022), *Peran Kepemimpinan Transformasional Di Pt. Cabang Bank Sumut Gunungsitoli Dalam Menjaring Kerjasama Dengan Stakeholder Sebagai Mitra Kerja Pemerintah Di Kota Gunungsitoli*.

ANALISIS PENGOPTIMALAN KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF UNTUK MENINGKATKAN KUALITAS PELAYANAN PAJAK PADA KANTOR PELAYANAN, PENYULUHAN DAN KONSULTASI PERPAJAKAN (KP2KP) GUNUNGSITOLI

ORIGINALITY REPORT

18%

SIMILARITY INDEX

18%

INTERNET SOURCES

6%

PUBLICATIONS

9%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	portaluqb.ac.id:808 Internet Source	1%
2	repository.ub.ac.id Internet Source	1%
3	repository.ar-raniry.ac.id Internet Source	1%
4	repository.teknokrat.ac.id Internet Source	1%
5	repo.darmajaya.ac.id Internet Source	1%
6	123dok.com Internet Source	1%
7	digilibadmin.unismuh.ac.id Internet Source	1%
8	Submitted to Forum Perpustakaan Perguruan Tinggi Indonesia Jawa Timur Student Paper	1%

9	www.ememha.com Internet Source	<1 %
10	repository.uma.ac.id Internet Source	<1 %
11	Submitted to Universitas Pamulang Student Paper	<1 %
12	journal.ipm2kpe.or.id Internet Source	<1 %
13	core.ac.uk Internet Source	<1 %
14	repositori.usu.ac.id Internet Source	<1 %
15	eprints.ums.ac.id Internet Source	<1 %
16	klikpajak.id Internet Source	<1 %
17	eprints.umm.ac.id Internet Source	<1 %
18	repository.ung.ac.id Internet Source	<1 %
19	adoc.pub Internet Source	<1 %
20	Submitted to Universitas Respati Indonesia Student Paper	<1 %

21	eprints.kwikkiangie.ac.id Internet Source	<1 %
22	Submitted to Badan PPSDM Kesehatan Kementerian Kesehatan Student Paper	<1 %
23	repository.stei.ac.id Internet Source	<1 %
24	www.scribd.com Internet Source	<1 %
25	dewey.petra.ac.id Internet Source	<1 %
26	etheses.uinmataram.ac.id Internet Source	<1 %
27	lib.unnes.ac.id Internet Source	<1 %
28	ejournal.unsrat.ac.id Internet Source	<1 %
29	journal.uniga.ac.id Internet Source	<1 %
30	etheses.iainponorogo.ac.id Internet Source	<1 %
31	www.slideshare.net Internet Source	<1 %
32	repository.dharmawangsa.ac.id Internet Source	<1 %

<1 %

33

repository.uinjambi.ac.id

Internet Source

<1 %

34

Submitted to Universitas Putera Batam

Student Paper

<1 %

35

Submitted to Universitas Pancasila

Student Paper

<1 %

36

sinta.unud.ac.id

Internet Source

<1 %

37

stats.pajak.go.id

Internet Source

<1 %

38

jurnal.ibik.ac.id

Internet Source

<1 %

39

dspace.uii.ac.id

Internet Source

<1 %

40

etheses.uin-malang.ac.id

Internet Source

<1 %

41

repository.uhamka.ac.id

Internet Source

<1 %

42

repository.uin-suska.ac.id

Internet Source

<1 %

43

digilib.unila.ac.id

Internet Source

<1 %

44	docplayer.info Internet Source	<1 %
45	jurnalmahasiswa.stiesia.ac.id Internet Source	<1 %
46	repository.uinsaizu.ac.id Internet Source	<1 %
47	Submitted to Universitas Brawijaya Student Paper	<1 %
48	ecampus.pelitabangsa.ac.id Internet Source	<1 %
49	Aldi Saputra, Novianita Rulandari. "Analisis Strategi Peningkatan Penerimaan Pajak Hiburan Pada Badan Pendapatan Daerah Dki Jakarta Tahun 2019", Jurnal Pajak Vokasi (JUPASI), 2020 Publication	<1 %
50	online-journal.unja.ac.id Internet Source	<1 %
51	Submitted to Universitas Islam Syekh-Yusuf Tangerang Student Paper	<1 %
52	journal.stiegici.ac.id Internet Source	<1 %
53	repository.iainpare.ac.id Internet Source	<1 %

54	repository.unpkediri.ac.id Internet Source	<1 %
55	Maudy Zuraeva, Novianita Rulandari. "Analisis Kualitas Pelayanan Perpajakan dalam Rangka Meningkatkan Kepatuhan Wajib Pajak (Studi Kasus Kpp Pratama Jakarta Senen 2018)", <i>Jurnal Pajak Vokasi (JUPASI)</i> , 2020 Publication	<1 %
56	repository.umpwr.ac.id:8080 Internet Source	<1 %
57	stanbrain.com Internet Source	<1 %
58	Dwi Ayu Siti Hartinah, Andi Kusumawati, Syarifuddin Rasyid. "Analisis Kepatuhan Wajib Pajak Orang Pribadi : Sosialisasi Pajak Sebagai Variabel Moderasi", <i>Owner</i> , 2022 Publication	<1 %
59	blog.sribu.com Internet Source	<1 %
60	e-theses.iaincurup.ac.id Internet Source	<1 %
61	eprints.uns.ac.id Internet Source	<1 %
62	perpajakan.studentjournal.ub.ac.id Internet Source	<1 %

63	id.scribd.com Internet Source	<1 %
64	repository.unpas.ac.id Internet Source	<1 %
65	jiss.publikasiindonesia.id Internet Source	<1 %
66	ejournal.uika-bogor.ac.id Internet Source	<1 %
67	eprints.unpak.ac.id Internet Source	<1 %
68	id.123dok.com Internet Source	<1 %
69	jmi.rivierapublishing.id Internet Source	<1 %
70	repository.iainpalopo.ac.id Internet Source	<1 %
71	Yulianingsih, Sri. "Rekonstruksi Regulasi Penetapan Nilai Jual Objek Pajak Untuk Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah Berdasarkan Nilai Keadilan", Universitas Islam Sultan Agung (Indonesia), 2023 Publication	<1 %
72	nasional.kontan.co.id Internet Source	<1 %

73	qdoc.tips Internet Source	<1 %
74	repositori.uin-alauddin.ac.id Internet Source	<1 %
75	www.hsiconsulting.co.id Internet Source	<1 %
76	repository.stiewidyagamalumajang.ac.id Internet Source	<1 %
77	repository.umsu.ac.id Internet Source	<1 %
78	repository.usu.ac.id Internet Source	<1 %
79	www.opengovasia.com Internet Source	<1 %
80	text-id.123dok.com Internet Source	<1 %
81	docobook.com Internet Source	<1 %
82	eprints.umsb.ac.id Internet Source	<1 %
83	Submitted to Universiti Teknologi Petronas Student Paper	<1 %
84	eprints.unm.ac.id Internet Source	<1 %

85	jurnalmahasiswa.unesa.ac.id Internet Source	<1 %
86	konsultasiskripsi.com Internet Source	<1 %
87	repositori.uma.ac.id Internet Source	<1 %
88	Nova Sriani Siregar, Sri Lestari Hendrayati, Rini Oktavia. "PENGARUH PEMAHAMAN PERATURAN PERPAJAKAN TERHADAP KEMAUAN MEMBAYAR PAJAK DENGAN SOSIALISASI PERPAJAKAN SEBAGAI ARIABEL MODERASI", Balance: Media Informasi Akuntansi dan Keuangan, 2023 Publication	<1 %
89	Submitted to Sriwijaya University Student Paper	<1 %
90	Submitted to Universitas Diponegoro Student Paper	<1 %
91	siat.ung.ac.id Internet Source	<1 %
92	ecampus.iainbatusangkar.ac.id Internet Source	<1 %
93	eprints.undip.ac.id Internet Source	<1 %
94	sarbinipangkalpinang.blogspot.com Internet Source	<1 %

<1 %

95

stiepasaman.ac.id

Internet Source

<1 %

96

Submitted to Fakultas Ekonomi Universitas
Indonesia

Student Paper

<1 %

97

I Ketut Antara. "STRATEGI PENGEMBANGAN
PARIWISATA ALTERNATIF DI DESA PELAGA
KECAMATAN PETANG KABUPATEN BADUNG",
Jurnal Ilmiah Hospitality Management, 2018

Publication

<1 %

98

Suherpi Suherpi, Iwan Setiawan, Yudi Sapta
Pranoto. "THE DEVELOPMENT STRATEGY OF
BUMDES PELIKAS IN TELAK BANGKA BARAT",
Journal of Integrated Agribusiness, 2021

Publication

<1 %

99

dinastirev.org

Internet Source

<1 %

100

eprints.iain-surakarta.ac.id

Internet Source

<1 %

101

jurnal.ubl.ac.id

Internet Source

<1 %

102

repository.radenintan.ac.id

Internet Source

<1 %

103	Bondan Subagyo, Sawal Sartono, Keny Deva Lagasa. "STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA JAMU DALAM MEMPERTAHANKAN EKISTENSI JAMU TRADISIONAL MBAH GEDONG DI REJOTANGAN TULUNGAGUNG", BEMJ : Business, Entrepreneurship, and Management Journal, 2022	<1 %
Publication		
104	Nedi Hendri. "FAKTOR-FAKTOR YANG MEMEPENGARUHI KEPATUHAN WAJIB PAJAK DALAM MEMBAYAR PAJAK PADA UMKM DI KOTA METRO", Akuisisi: Jurnal Akuntansi, 2016	<1 %
Publication		
105	digilib.iain-jember.ac.id	<1 %
Internet Source		
106	digilib.uin-suka.ac.id	<1 %
Internet Source		
107	e-journal.unipma.ac.id	<1 %
Internet Source		
108	independensi.com	<1 %
Internet Source		
109	media.neliti.com	<1 %
Internet Source		
110	solusiskrispi.blogspot.com	<1 %
Internet Source		

111	summiko.blogspot.com Internet Source	<1 %
112	Submitted to unars Student Paper	<1 %
113	Kusuma Dwi Nur M, Nurul Ngainin. "Implementation of Covid-19 Prevention at SDN Sugiharjo II, Tuban Regency", Madrosatuna: Journal of Islamic Elementary School, 2021 Publication	<1 %
114	Tjokorda Istri Dharmayanti, I Gede Putu Kawiana, I Made Astrama. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Semangat Kerja Karyawan Dinas Perhubungan Kabupaten Gianyar", Widya Amrita, 2021 Publication	<1 %
115	Submitted to Universitas Muria Kudus Student Paper	<1 %
116	adoc.tips Internet Source	<1 %
117	ameera.co.id Internet Source	<1 %
118	anzdoc.com Internet Source	<1 %

119	Internet Source	<1 %
120	eprints.lib.ui.ac.id Internet Source	<1 %
121	gadgetdiva.id Internet Source	<1 %
122	journal.uinjkt.ac.id Internet Source	<1 %
123	klc.kemenkeu.go.id Internet Source	<1 %
124	kriwil-wall.blogspot.com Internet Source	<1 %
125	lbhpekanbaru.blogspot.com Internet Source	<1 %
126	ml.scribd.com Internet Source	<1 %
127	nemayesta.wordpress.com Internet Source	<1 %
128	repo.iain-tulungagung.ac.id Internet Source	<1 %
129	thousands-passed.xyz Internet Source	<1 %
130	www.bppk.kemenkeu.go.id Internet Source	<1 %

131	www.coursehero.com Internet Source	<1 %
132	www.scilit.net Internet Source	<1 %
133	zadoco.site Internet Source	<1 %
134	jurnal.untirta.ac.id Internet Source	<1 %
135	repository.usd.ac.id Internet Source	<1 %
136	rullykeylamalia.blogspot.com Internet Source	<1 %
137	Kamilatin Fatimah, Kustiyowati Kustiyowati, Makmuri Makmuri. "IMPLEMENTASI RECITATION METHOD MULO K BAHASA MADURA DALAM MENINGKATKAN HASIL BELAJAR SISWA KELAS IV SDN KARANGHARJO 02 SILO JEMBER", Journal of Education Technology and Inovation, 2021 Publication	<1 %
138	Ompusunggu, H. Novri. "Rekonstruksi Regulasi Pajak Bumi dan Bangunan Dari Pemerintah Pusat ke Pemerintah Daerah Dalam Perspektif Otonomi Daerah Yang Berbasis Nilai Keadilan", Universitas Islam Sultan Agung (Indonesia), 2023	<1 %

139

Zainuddin Zainuddin. "Pengetahuan dan Pemahaman Aturan Perpajakan, Kualitas Pelayanan dan Persepsi atas Efektivitas Sistem Perpajakan terhadap Kemauan Membayar Pajak dengan Kesadaran Membayar Pajak sebagai Variabel Intervening", Jurnal Akun Nabelo: Jurnal Akuntansi Netral, Akuntabel, Objektif, 2018

Publication

<1 %

140

ejurnal.ung.ac.id

Internet Source

<1 %

141

ieslach17bee.wordpress.com

Internet Source

<1 %

142

vhajrie27.wordpress.com

Internet Source

<1 %

143

zombiedoc.com

Internet Source

<1 %

Exclude quotes On

Exclude matches Off

Exclude bibliography On

ANALISIS PENGOPTIMALAN KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF UNTUK MENINGKATKAN KUALITAS PELAYANAN PAJAK PADA KANTOR PELAYANAN, PENYULUHAN DAN KONSULTASI PERPAJAKAN (KP2KP) GUNUNGSITOLI

GRADEMARK REPORT

FINAL GRADE

GENERAL COMMENTS

/0

PAGE 1

PAGE 2

PAGE 3

PAGE 4

PAGE 5

PAGE 6

PAGE 7

PAGE 8

PAGE 9

PAGE 10

PAGE 11

PAGE 12

PAGE 13

PAGE 14

PAGE 15

PAGE 16

PAGE 17

PAGE 18

PAGE 19

PAGE 20

PAGE 21

PAGE 22

PAGE 23

PAGE 24

PAGE 25

PAGE 26

PAGE 27

PAGE 28

PAGE 29

PAGE 30

PAGE 31

PAGE 32

PAGE 33

PAGE 34

PAGE 35

PAGE 36

PAGE 37

PAGE 38

PAGE 39

PAGE 40

PAGE 41

PAGE 42

PAGE 43

PAGE 44

PAGE 45

PAGE 46

PAGE 47

PAGE 48

PAGE 49

PAGE 50

PAGE 51

PAGE 52

PAGE 53

PAGE 54

PAGE 55

PAGE 56

PAGE 57

PAGE 58

PAGE 59

PAGE 60

PAGE 61

PAGE 62

PAGE 63

PAGE 64

PAGE 65

PAGE 66

PAGE 67

PAGE 68

PAGE 69

PAGE 70

PAGE 71

PAGE 72

PAGE 73

PAGE 74

PAGE 75

PAGE 76

PAGE 77

PAGE 78

PAGE 79

PAGE 80

PAGE 81

PAGE 82

PAGE 83

PAGE 84

PAGE 85

PAGE 86

PAGE 87

PAGE 88

PAGE 89

PAGE 90

PAGE 91

PAGE 92

PAGE 93

PAGE 94

PAGE 95

PAGE 96

PAGE 97

PAGE 98

PAGE 99

PAGE 100

PAGE 101

PAGE 102

PAGE 103

PAGE 104

PAGE 105

PAGE 106

PAGE 107

PAGE 108

PAGE 109

PAGE 110

PAGE 111

PAGE 112

PAGE 113

PAGE 114

PAGE 115

PAGE 116

PAGE 117

PAGE 118

PAGE 119

PAGE 120

PAGE 121

PAGE 122

PAGE 123

PAGE 124

PAGE 125

PAGE 126

PAGE 127

PAGE 128

PAGE 129

PAGE 130

PAGE 131

PAGE 132

PAGE 133

PAGE 134

PAGE 135

PAGE 136

PAGE 137

PAGE 138

PAGE 139

PAGE 140

PAGE 141

PAGE 142
