

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pelayanan publik merupakan salah satu peran utama pemerintah dalam memenuhi kebutuhan dasar warga negara sekaligus meningkatkan tingkat kesejahteraan masyarakat. Berbagai ketentuan hukum, termasuk (Undang-Undang Republik Indonesia, 2002) tentang Pelayanan Publik, menegaskan bahwa setiap instansi penyelenggara layanan berkewajiban menyediakan pelayanan yang dilaksanakan secara cepat, mudah diakses, terjangkau, berkeadilan, serta memiliki ukuran kinerja yang jelas (UU RI, 2002).

Penerbitan regulasi tersebut menjadi langkah penting dalam memperkuat upaya reformasi pelayanan publik di Indonesia. Sebelum adanya aturan ini, masyarakat masih sering berhadapan dengan proses birokrasi yang lamban, kurang transparan, dan minim akuntabilitas. Selanjutnya PP No. 96 Tahun 2012 sebagai aturan pelaksana UU Pelayanan Publik menekankan perlunya penerapan standar layanan yang terdefinisi secara rinci, meliputi persyaratan, prosedur, jangka waktu, biaya, hingga output layanan yang diberikan (PP RI, 2012). Ketentuan ini menunjukkan komitmen pemerintah untuk memastikan pelayanan publik diselenggarakan secara profesional dan dapat dipertanggungjawabkan.

Selain itu, keberadaan PP No. 2 Tahun 2018 tentang Standar Pelayanan Minimal (SPM) menetapkan batas minimum kualitas layanan yang wajib dipenuhi oleh pemerintah daerah. Aturan tersebut semakin mempertegas bahwa pelayanan publik merupakan hak mendasar bagi seluruh masyarakat dan keberadaannya

dijamin oleh konstitusi. Pemerintah turut memperkuat mekanisme evaluasi pelayanan publik melalui PermenPAN-RB Nomor 14 Tahun 2017 tentang Pedoman Penyusunan Survei Kepuasan Masyarakat, sebagai dasar untuk mengukur kualitas layanan yang diberikan (PermenPAN-RB, 1975).

Secara teoritis, kualitas pelayanan publik dapat dimaknai sebagai tingkat kesesuaian antara pelayanan yang diterima masyarakat dengan kebutuhan, harapan, serta tingkat kepuasan mereka. (Parasuraman, A Zeithaml, Berry, Leonard L, 1988) memperkenalkan model SERVQUAL sebagai kerangka pengukuran kualitas layanan. Model ini mencakup lima dimensi utama, yaitu tangible atau bukti fisik, reliability atau keandalan, responsiveness atau daya tanggap, assurance atau jaminan, serta empathy atau perhatian.

Dalam konteks Indonesia, kelima dimensi SERVQUAL tersebut relevan dengan prinsip-prinsip pelayanan publik yang ditetapkan oleh KemenPAN-RB, seperti kesederhanaan, kejelasan, keterbukaan, efisiensi, akuntabilitas, dan keadilan (Dwiyanto, 2006). Meskipun demikian, kualitas pelayanan tidak semata-mata dipengaruhi oleh aspek administratif, melainkan juga oleh persepsi dan pengalaman masyarakat secara langsung.

Selain model SERVQUAL, konsep kepuasan pelanggan juga memiliki relevansi dalam konteks pelayanan publik. (Kotler & Keller, 2006) menjelaskan bahwa kepuasan muncul sebagai konsekuensi dari proses membandingkan antara ekspektasi yang dibawa pengguna sebelum menerima layanan dengan pengalaman nyata yang mereka peroleh setelah pelayanan diberikan. Apabila layanan yang diterima melampaui ekspektasi tersebut, maka pengguna cenderung merasa puas.

Konsep ini penting karena pelayanan publik sejatinya tidak hanya memenuhi standar formal, tetapi juga harus mampu menjawab ekspektasi masyarakat yang semakin tinggi. Dalam kaitannya dengan birokrasi, Robbins (2018) dalam Abubakar, (2009) menambahkan perspektif perilaku organisasi, bahwa perilaku pegawai, baik dalam bentuk sikap, komunikasi, maupun etos kerja berperan penting dalam menentukan kualitas pelayanan. Oleh karena itu, kualitas pelayanan publik adalah hasil interaksi kompleks antara regulasi, prosedur, sumber daya, perilaku birokrasi, serta kepuasan masyarakat sebagai penerima layanan.

Di sisi lain, teori birokrasi klasik yang dikemukakan oleh Max Weber juga relevan untuk dianalisis. Weber (1947) menggambarkan birokrasi ideal sebagai organisasi yang beroperasi secara rasional, impersonal, hierarkis, dan berdasarkan aturan formal. Namun, dalam praktiknya birokrasi di Indonesia seringkali menunjukkan deviasi dari model ideal tersebut, misalnya adanya prosedur berbelit, perilaku aparat yang kurang responsif, serta keterbatasan dalam penanganan komplain (Serpa & Ferreira, 2019).

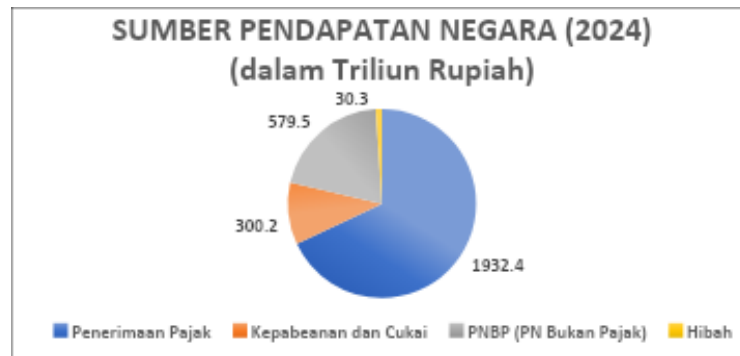
Kondisi inilah yang kemudian melahirkan kritik dan mendorong perlunya reformasi birokrasi. Konsep *good governance* hadir sebagai alternatif, menekankan pada prinsip transparansi, akuntabilitas, partisipasi, serta efektivitas. Prinsip-prinsip ini diharapkan dapat mengarahkan birokrasi untuk lebih fokus pada kualitas pelayanan dan kepuasan masyarakat, bukan sekadar pada kepatuhan prosedural.

Salah satu wujud konkret penerapan prinsip *good governance* tersebut dapat dilihat dalam penyelenggaraan pelayanan publik yang disediakan oleh pemerintah kepada masyarakat. Pelayanan publik tidak hanya berfungsi sebagai sarana

pemenuhan kebutuhan administratif warga negara, tetapi juga menjadi indikator utama kinerja birokrasi serta cerminan tingkat kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah. Dalam hal ini, pelayanan di bidang perpajakan merupakan salah satu bentuk pelayanan publik yang memiliki peran strategis dan bersentuhan langsung dengan kepentingan masyarakat luas.

Dalam konteks negara modern, pajak memiliki peran yang sangat strategis. Sebagai komponen utama penerimaan negara, pajak menyumbang lebih dari 70 persen terhadap Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN), yang kemudian dipergunakan untuk membiayai pembangunan infrastruktur, layanan kesehatan, pendidikan, serta berbagai bentuk subsidi bagi masyarakat (*Kementrian Keuangan*, 2025). Dengan demikian, pajak tidak hanya dipandang sebagai kewajiban administratif bagi warga negara, tetapi juga sebagai wujud partisipasi dalam pembangunan nasional.

Direktorat Jenderal Pajak (DJP, 2020) sebagai unit eselon I di bawah Kementerian Keuangan memiliki mandat penting dalam pengelolaan penerimaan pajak. Kantor Pelayanan Pajak (KPP) sebagai pelaksana teknis menjalankan peran sebagai unit terdepan yang berinteraksi langsung dengan wajib pajak. Oleh karena itu, kualitas layanan di KPP memiliki dampak yang signifikan terhadap tingkat kepatuhan masyarakat dalam memenuhi kewajiban perpajakannya.



Gambar 1. 1 Sumber Pendapatan Negara Indonesia Tahun 2024

Sumber: (Kementrian Keuangan, 2025)

Jenis layanan yang diberikan oleh KPP sangat beragam, mulai dari pendaftaran Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP), penerimaan dan pemeriksaan Surat Pemberitahuan (SPT), layanan konsultasi dan penyuluhan, hingga penanganan keluhan, keberatan, dan banding (DJP, 2020). Dalam praktiknya, kualitas pelayanan di KPP berhubungan erat dengan kepatuhan wajib pajak. Apabila layanan yang diberikan dianggap ramah, cepat, transparan, dan profesional, maka masyarakat akan lebih termotivasi untuk melaksanakan kewajibannya secara sukarela (Sari, 2016).

Sebaliknya, apabila pelayanan dianggap lamban, rumit, dan kurang komunikatif, maka dapat menurunkan motivasi masyarakat untuk taat pajak. Hal ini menunjukkan bahwa pelayanan publik di bidang perpajakan memiliki implikasi langsung terhadap keberhasilan negara dalam mencapai target penerimaan. Rendahnya kualitas pelayanan perpajakan tersebut pada akhirnya berkontribusi terhadap rendahnya tingkat kepatuhan pajak masyarakat secara nasional.

Tingkat kepatuhan pajak di Indonesia hingga saat ini masih tergolong rendah jika dibandingkan dengan beberapa negara di kawasan ASEAN. Rasio pajak

(tax ratio) Indonesia berada di kisaran 10–12 persen, angka yang jauh berada di bawah negara-negara tetangga seperti Thailand maupun Malaysia yang telah mencapai lebih dari 15 persen (OECD, 2025). Rendahnya tax ratio tersebut menggambarkan bahwa potensi penerimaan pajak nasional belum dimanfaatkan secara optimal, salah satunya karena kesadaran serta kepatuhan wajib pajak yang masih rendah.

Kondisi tersebut menjadi semakin relevan apabila dikaitkan dengan potensi ekonomi daerah yang seharusnya mampu memberikan kontribusi signifikan terhadap penerimaan pajak. Jika melihat pada tingkat daerah, Kabupaten Jepara di Jawa Tengah merupakan salah satu wilayah dengan potensi ekonomi yang cukup besar. Jepara dikenal dengan industri mebel dan ukirannya yang telah mendunia, serta sektor perdagangan, pertanian, dan pariwisata seperti Karimunjawa.

Tabel 1. 1 Profil Ketenagakerjaan Kabupaten Jepara 2024

Lapangan Pekerjaan Utama	Laki- Laki	Perempuan	Jumlah
Pertanian, Kehutanan, dan Perikanan	45.000	20.000	65.000
Pertambangan dan Penggalian	3.000	1.000	4.000
Industri Pengolahan	160.000	110.000	270.000
Listrik, Gas dan Air	1.500	500	2.000
Konstruksi	50.000	1.000	51.000
Perdagangan besar dan Eceran; Reparasi Mobil dan Sepeda Motor	40.000	70.000	110.000
Transportasi dan Pergudangan	15.000	2.000	17.000

Penyediaan Akomodasi dan Makan Minum	10.000	15.000	25.000
Informasi dan Komunikasi	5.000	3.000	8.000
Jasa Keuangan dan Asuransi	4.000	2.000	6.000
Real Estat	2.000	1.000	3.000
Jasa Perusahaan	6.000	4.000	10.000
Administrasi Pemerintahan, Pertahanan, dan Jaminan Sosial Wajib	8.000	5.000	13.000
Jasa Pendidikan	12.000	18.000	30.000
Jasa Kesehatan dan Kegiatan Sosial	7.000	9.000	16.000
Kesenian, Hiburan dan Rekreasi	3.000	2.000	5.000
Kegiatan Jasa Lainnya	9.000	7.000	16.000
Aktivitas Rumah Tangga sebagai Pemberi Kerja	2.000	3.000	5.000
Total	382.000	273.500	656.000

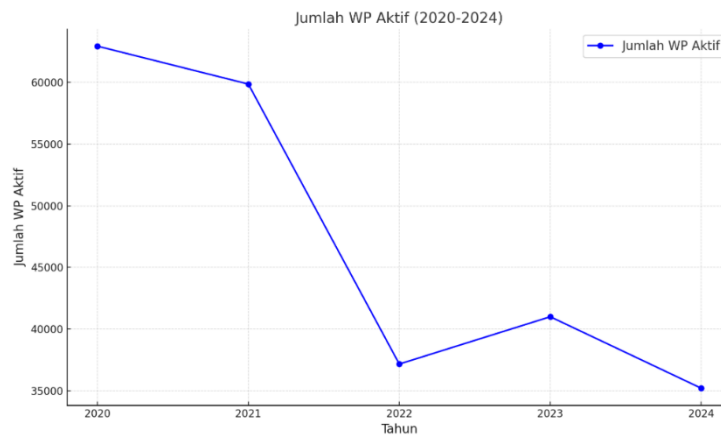
Sumber: (BPS, 2025)

Sektor-sektor ini seharusnya menjadi basis penting dalam memperluas basis pajak daerah. Dengan jumlah pelaku usaha kecil hingga menengah yang sangat banyak, Jepara memiliki potensi signifikan dalam meningkatkan penerimaan pajak, baik dari sektor orang pribadi maupun badan usaha. Namun, potensi besar tersebut masih menghadapi berbagai kendala. Banyak pelaku usaha kecil dan menengah yang beralih pada sektor informal, sehingga kepatuhan pajak di dalamnya masih rendah.

Kondisi ini menempatkan KPP Pratama Jepara tidak hanya sebagai pengumpul penerimaan pajak, tetapi juga sebagai lembaga yang bertanggung jawab memberikan edukasi, sosialisasi, dan pelayanan kepada wajib pajak. Dengan peran tersebut, KPP Pratama Jepara tidak sekadar berfungsi sebagai institusi administrasi, melainkan juga sebagai agen pelayanan publik. Oleh karena itu, kualitas pelayanan yang diberikan menjadi faktor penting dalam membentuk kepuasan dan kepatuhan wajib pajak.

Sebagai unit vertikal di bawah Direktorat Jenderal Pajak, KPP Pratama Jepara berperan dalam memberikan pelayanan perpajakan kepada masyarakat. Menjadi ujung tombak penyelenggaraan administrasi perpajakan, KPP Pratama Jepara memiliki posisi strategis dalam meningkatkan kepatuhan wajib pajak sekaligus menjaga stabilitas penerimaan negara dari sektor pajak. Tugas KPP tidak hanya berkaitan dengan aspek administratif, tetapi juga meliputi fungsi pelayanan, edukasi, serta penanganan keluhan wajib pajak.

Berdasarkan data yang tersedia, jumlah wajib pajak aktif di KPP Pratama Jepara menunjukkan tren penurunan dalam beberapa tahun terakhir. Pada tahun 2020 jumlah wajib pajak aktif tercatat sebanyak 62.940, namun pada tahun 2024 menurun menjadi 35.196 wajib pajak. Penurunan tersebut mengindikasikan adanya persoalan dalam menjaga keberlanjutan kepatuhan wajib pajak yang berkaitan dengan tingkat kesadaran dan kualitas pelayanan perpajakan.



Gambar 1. 2 Jumlah Wajib Pajak Yang Aktif

Sumber: (KPP Pratama Kabupaten Jepara, 2024)

Penurunan jumlah wajib pajak aktif yang hampir mencapai setengah tersebut menjadi perhatian serius, karena mengindikasikan adanya permasalahan baik dari sisi tingkat kepatuhan wajib pajak maupun kualitas pelayanan yang diberikan. Penurunan ini dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain rendahnya kesadaran perpajakan, melemahnya aktivitas ekonomi, serta pengalaman pelayanan perpajakan yang belum sepenuhnya sesuai dengan harapan masyarakat. Kondisi tersebut menunjukkan adanya tantangan signifikan bagi KPP Pratama Jepara dalam upaya memulihkan kepercayaan masyarakat melalui peningkatan kualitas pelayanan perpajakan.

Selain jumlah wajib pajak, hasil survei kepuasan masyarakat juga memperkuat temuan tersebut. Pada tahun 2022, indeks kepuasan masyarakat terhadap layanan di KPP Pratama Jepara tercatat sebesar 90,73, yang termasuk dalam kategori sangat baik. Namun, pada tahun 2023 indeks tersebut mengalami penurunan menjadi 85,13 untuk layanan tatap muka dan 82,74 untuk layanan

daring. Selanjutnya, pada tahun 2024 indeks kepuasan kembali meningkat hingga mencapai 89,87, yang mengindikasikan adanya upaya perbaikan kualitas layanan



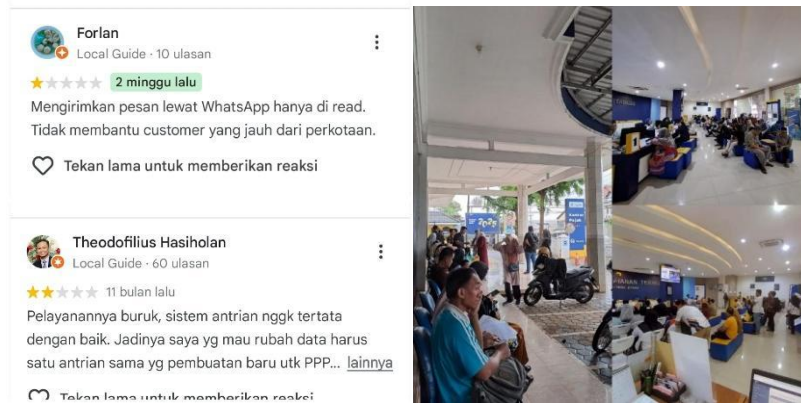
Gambar 1. 3 Survei Kepuasan Wajib Pajak 2022-2024

Sumber: (KPP Pratama Kabupaten Jepara, 2024)

Meskipun indeks kepuasan masyarakat pada tahun 2024 menunjukkan peningkatan, penurunan nilai yang terjadi pada tahun 2023 tetap perlu menjadi perhatian. Fenomena tersebut mengindikasikan bahwa pada tahun tersebut muncul persepsi negatif masyarakat terhadap kualitas pelayanan yang diberikan. Temuan ini menunjukkan bahwa, meskipun telah dilakukan berbagai langkah perbaikan, masih terdapat beberapa aspek pelayanan yang belum sepenuhnya memenuhi ekspektasi wajib pajak. Kondisi tersebut terlihat dari berbagai keluhan serta komplain yang disampaikan langsung oleh wajib pajak mengenai mutu layanan yang mereka terima.

Keluhan langsung dari masyarakat tersebut dapat ditemukan melalui berbagai kanal, termasuk ulasan di platform publik seperti Google Maps. Beberapa keluhan wajib pajak yang muncul antara lain antrean yang panjang, keterbatasan

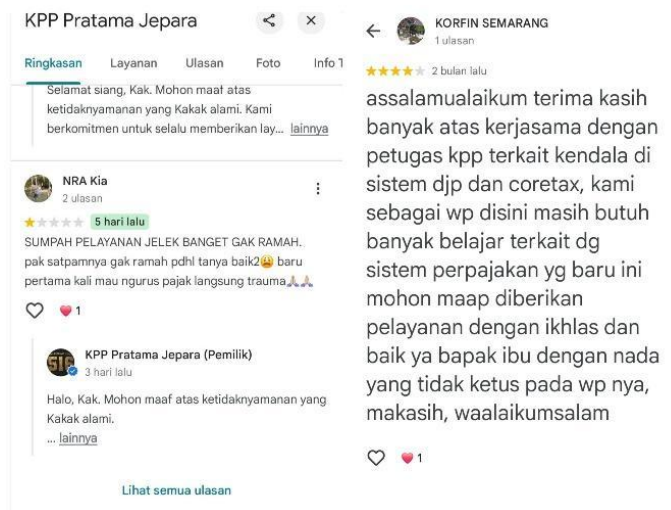
kursi di ruang tunggu, responsivitas petugas yang rendah, serta sikap aparaturnya yang dinilai kurang ramah



Gambar 1. 4 Ulasan Wajib Pajak Pada Riview Google Maps dan Wajib Pajak Mengantri Untuk Layanan Pajak Pada Februari 2025

Sumber: (Google Maps Kpp Pratama Jepara, n.d.)

Keluhan lain menyebutkan bahwa beberapa petugas keamanan atau satpam dan staf pelayanan tidak menyelesaikan permasalahan yang dihadapi wajib pajak secara cepat. Beberapa masalah tersebut sejalan dengan dimensi SERVQUAL, yaitu pada aspek responsiveness, assurance, dan empathy. Ketidakpuasan ini sekaligus menunjukkan bahwa manajemen complain di KPP Pratama Jepara masih belum optimal dalam menjawab kebutuhan wajib pajak.



Gambar 1. 5 Ulasan Wajib Pajak Pada Riview Google Maps Februari 2025

Sumber: (Google Maps Kpp Pratama Jepara, n.d.)



Gambar 1. 6 Ulasan Wajib Pajak Pada Riview Google Maps Februari 2025

Sumber: (Google Maps Kpp Pratama Jepara, n.d.)

Dalam konteks tersebut, dua faktor utama yang perlu mendapat perhatian adalah manajemen komplain dan perilaku birokrasi, di mana pengelolaan komplain yang tidak efektif dapat memicu akumulasi permasalahan serta menurunkan kepuasan masyarakat. Johnston dan Mehra (2002) menegaskan bahwa keluhan harus dilihat sebagai peluang untuk memperbaiki sistem pelayanan, bukan sekadar

gangguan. Namun, dalam praktiknya, banyak komplain yang tidak ditindaklanjuti dengan cepat dan solutif.

Di sisi lain, perilaku birokrasi juga memainkan peran penting. Perilaku aparatur yang ramah, responsif, dan profesional akan menciptakan pengalaman positif bagi wajib pajak. Sebaliknya, sikap birokrat yang kaku, arogan, atau tidak peduli justru memperburuk citra pelayanan publik (Dwiyanto, 2006; Thoha, 2017) dalam Abubakar, (2009). Dalam kasus KPP Pratama Jepara, keluhan tentang sikap petugas yang kurang ramah dan kurang komunikatif menunjukkan adanya masalah pada aspek perilaku birokrasi.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa terdapat kesenjangan yang cukup nyata antara regulasi yang telah ditetapkan pemerintah dengan praktik pelayanan di lapangan. Secara normatif, pemerintah sebenarnya telah menyediakan landasan hukum yang kuat melalui UU 25/2009, PP 96/2012, PP 2/2018, serta berbagai kebijakan teknis KemenPAN-RB. Seluruh regulasi tersebut menegaskan pentingnya penyelenggaraan pelayanan publik yang berkualitas, transparan, dan akuntabel. Namun, situasi di KPP Pratama Jepara memperlihatkan bahwa standar pelayanan tersebut belum sepenuhnya terwujud.

Beberapa penelitian terdahulu juga memberikan gambaran mengenai keterkaitan antara manajemen komplain, perilaku birokrat, dan kualitas pelayanan publik. Penelitian Wibowo (2016) menunjukkan bahwa manajemen pengaduan yang baik dapat meningkatkan kepercayaan publik terhadap instansi pelayanan, karena masyarakat merasa keluhannya didengar dan ditindaklanjuti dengan solusi nyata. Penelitian yang dilakukan oleh (Sari, 2016; Wibowo & Fahroji, 2024)

menunjukkan bahwa kualitas pelayanan perpajakan memiliki pengaruh signifikan terhadap tingkat kepatuhan wajib pajak orang pribadi di KPP Pratama Yogyakarta. Temuan tersebut memperlihatkan bahwa pelayanan publik di sektor perpajakan tidak hanya berkaitan dengan aspek administratif, tetapi juga berkontribusi langsung terhadap perilaku kepatuhan wajib pajak.

Penelitian yang dilakukan oleh Usnaidi dan Purnama (2022) menunjukkan bahwa perilaku aparatur berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan publik di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Sukabumi. Melalui analisis regresi, penelitian tersebut menemukan bahwa perilaku aparatur memberikan pengaruh positif yang nyata terhadap kualitas pelayanan, dengan nilai $t\text{-hitung} = 11,364$ dan $\text{sig. } 0,000 < 0,05$. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan kualitas pelayanan publik tidak hanya bergantung pada prosedur dan sistem, tetapi juga pada sikap, kedisiplinan, dan tanggung jawab aparatur dalam menjalankan tugas pelayanan.

Sementara itu, penelitian Handayani dan Putra (2022) mengenai kualitas pelayanan di KPP Pratama Malang menyoroti bahwa dimensi *responsiveness* dan *assurance* merupakan aspek paling penting dalam memengaruhi kepuasan wajib pajak. Dari berbagai penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa faktor manajemen komplain dan perilaku birokrat terbukti berperan penting dalam membentuk kualitas pelayanan publik, namun penelitian yang secara khusus mengkaji kedua faktor tersebut dalam konteks KPP Pratama Jepara masih terbatas, sehingga menjadi gap penelitian yang ingin dijawab melalui studi ini.

Oleh karena itu, penelitian tentang pengaruh manajemen komplain dan birokrat terhadap kualitas pelayanan di KPP Pratama Jepara menjadi sangat

penting. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan rekomendasi yang lebih spesifik kepada KPP Pratama Jepara, terutama terkait upaya memperbaiki sistem manajemen komplain serta membangun perilaku birokrat yang lebih profesional dan berorientasi pada kebutuhan masyarakat. Dengan demikian, penelitian ini memiliki urgensi yang tinggi, baik dari sisi teori maupun penerapan praktis, terutama dalam mendukung peningkatan kualitas pelayanan publik di Indonesia.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang, dapat disimpulkan bahwa kualitas pelayanan di KPP Pratama Jepara masih menghadapi sejumlah persoalan mendasar. Hal ini terlihat dari hasil Survei Kepuasan Masyarakat (SKM) yang menunjukkan adanya penurunan nilai pada tahun 2023, meskipun kembali meningkat pada tahun 2024. Kondisi tersebut menandakan bahwa kualitas pelayanan yang diberikan belum sepenuhnya berada pada tingkat yang stabil dan konsisten.

Selain itu, keluhan wajib pajak terkait lamanya waktu tunggu, keterbatasan akses terhadap layanan daring, serta kurangnya kejelasan informasi dari petugas menjadi indikator empiris adanya kesenjangan antara standar pelayanan yang diharapkan dengan kenyataan yang diterima. Perilaku birokrat yang cenderung kurang responsif juga berpotensi memperburuk persepsi masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan. Di sisi lain, manajemen komplain yang belum optimal mengakibatkan keluhan wajib pajak tidak seluruhnya ditangani secara efektif, sehingga menurunkan tingkat kepercayaan dan kepuasan masyarakat.

Berdasarkan identifikasi masalah tersebut, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh manajemen komplain terhadap kualitas pelayanan pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Jepara?
2. Bagaimana pengaruh perilaku birokrat terhadap kualitas pelayanan pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Jepara?
3. Sejauh mana manajemen komplain dan perilaku birokrat secara bersamaan memengaruhi kualitas pelayanan di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Jepara?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan, maka tujuan penelitian ini adalah untuk:

1. Menganalisis pengaruh manajemen komplain terhadap kualitas pelayanan di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Jepara.
2. Menganalisis pengaruh perilaku birokrat terhadap kualitas pelayanan di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Jepara.
3. Menganalisis pengaruh manajemen komplain dan perilaku birokrat secara simultan terhadap kualitas pelayanan di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Jepara.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Praktis

1. Memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu administrasi publik, khususnya pada bidang pelayanan publik.
2. Memperkaya literatur mengenai pengaruh manajemen komplain dan perilaku birokrasi terhadap kualitas pelayanan.

3. Menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya yang mengkaji topik serupa dengan pendekatan maupun konteks berbeda.

1.4.2 Kegunaan Teoritis

1. Bagi instansi terkait, Menjadi dasar bagi evaluasi kinerja KPP Pratama Kabupaten Jepara maupun instansi perpajakan lainnya dalam meningkatkan kualitas pelayanan kepada wajib pajak.
2. Bagi peneliti, penelitian ini bermanfaat sebagai sarana pengembangan wawasan, pemahaman, dan pengalaman dalam mengkaji pelayanan publik, khususnya pada bidang perpajakan.
3. Bagi masyarakat, penelitian ini dapat memberikan pemahaman mengenai pentingnya pelayanan publik yang berkualitas, sehingga dapat meningkatkan kesadaran dan partisipasi masyarakat dalam mendukung kepatuhan perpajakan.

1.5 Kerangka Teori/Konsep

1.5.1 Penelitian Terdahulu

Tabel 1. 2 Penelitian Terdahulu

No	Penulis / Judul	Teori	Metode	Hasil
1.	Pengaruh Perilaku Birokrasi Terhadap Kualitas	Teori perilaku birokrasi (Notoatmodjo, 2003), teori kualitas	Kuantitatif, deskriptif dengan pendekatan referensial.	Perilaku birokrasi berpengaruh signifikan terhadap

	Pelayanan Publik di Samsat Kota Gorontalo “(Sri Ramla Dali et al., 2024)”.	pelayanan (Tjiptono, 2005; Lukman, 1999; Sinambela, 2013)	Sampel 34 orang, instrumen diuji validitas & reliabilitas, analisis regresi linear sederhana dengan SPSS 26.	kualitas pelayanan publik (t-hitung 11,962 > t-tabel 2,036). Koefisien determinasi (R^2) = 0,817 artinya perilaku birokrasi berkontribusi 81,7% terhadap kualitas pelayanan publik.
2.	Pengaruh Penanganan Keluhan dan Kualitas	Teori loyalitas pelanggan (Jasfar, 2012; Tjiptono, 2000),	Kuantitatif, metode purposive sampling	Penanganan keluhan & kualitas layanan

	Pelayanan terhadap Loyalitas Pasien dengan Kepuasan Pasien sebagai Variabel Mediasi di Masa Pandemi Covid di RSK Bedah BIMC, Kuta. “(Maharani et al., 2023)”.	teori kepuasan konsumen (Kotler, 2009; Tjiptono & Diana, 2015), teori kualitas pelayanan (Lupiyoadi & Hamdani, 2011).	dengan 95 responden. Instrumen kuesioner skala Likert, uji validitas & reliabilitas, analisis jalur (path analysis).	berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan pasien. Kepuasan pasien memediasi hubungan penanganan keluhan dengan loyalitas pasien, tetapi tidak memediasi pengaruh kualitas layanan terhadap
--	---	--	---	--

				loyalitas pasien.
3.	Pengaruh Perilaku Birokrasi terhadap Kualitas Pelayanan Publik di Desa Bina Baru Kecamatan Kulo Kabupaten Sidenreng Rappang “(Barisa et al., 2023)”.	Teori birokrasi (Max Weber, Robbins, Thoha), teori perilaku organisasi, teori kualitas pelayanan publik (Zeithaml, Parasuraman & Berry, 1990).	Deskriptif kuantitatif. Populasi 1.775 orang, sampel 100 responden dengan rumus Slovin & purposive sampling. Data dikumpulkan melalui observasi, kuesioner, wawancara, studi pustaka. Analisis dengan uji validitas,	Hasil menunjukkan variabel perilaku birokrasi 60,4% (kategori “Kurang Baik”), variabel kualitas pelayanan 60,3% (kategori “Kurang Baik”). Artinya perilaku birokrasi yang kurang baik

			reliabilitas, SPSS 16.	berdampak pada rendahnya kualitas pelayanan publik.
4.	Analisis Manajemen Komplain terhadap Kualitas Pelayanan Kesehatan di Puskesmas Banda Raya Kota Banda Aceh “(Sahla Nabila et al., 2025)”.	Teori manajemen komplain Tjiptono (komitmen, visible, accessible, simplicity, speed, fairness, confidential, records, resources, remedy).	Kualitatif deskriptif, studi naratif. Data: wawancara, observasi, dokumentasi; analisis dengan Nvivo.	Sistem pengelolaan komplain cukup baik dengan saluran formal (kotak saran, JKN, media sosial). Masalah utama: lambatnya respons & fasilitas kurang memadai. Pasien lebih

				memilih komunikasi langsung. Disarankan peningkatan kecepatan respons, perbaikan fasilitas, dan peningkatan komunikasi langsung.
5.	Pengaruh Perilaku dan Kinerja Pegawai terhadap Kualitas Pelayanan Publik pada Dinas Kependudukan	Teori perilaku organisasi (Robbins & Judge, 2016), kinerja (Mangkunegara, 2017), kualitas pelayanan publik (Parasuraman et al., 2013).	Kuantitatif deskriptif; 80 responden (Slovin); random sampling; analisis regresi linier berganda (SPSS).	Perilaku → signifikan pada kualitas pelayanan (t=2,541; sig 0,013). Kinerja pegawai → signifikan (t=5,446; sig <0,001).

	n dan Pencatatan Sipil Kabupaten Mamasa “(Arruan et al., 2024)”.			Secara simultan, perilaku & kinerja berpengaruh signifikan ($R^2 = 0,499$).
6	Pengaruh Penanganan Komplain dan Kualitas Pelayanan terhadap Kepuasan Pelanggan pada Pengguna J&T di Kabupaten Kolaka Utara.	Kepuasan pelanggan (Sasongko, 2021), penanganan komplain (Tazkiya, 2019; Sitohang & Putri, 2019), kualitas pelayanan (Siburian & Kartika, 2021; Lestari, 2018).	Kuantitatif; accidental sampling; 110 responden; SEM-PLS (SmartPLS 4.0).	Penanganan komplain → positif signifikan ($T=3,493$; $p=0,000$). Kualitas pelayanan → positif signifikan ($T=4,125$; $p=0,000$). $R^2 =$

	“(Jumriania et al., 2023)”.			0,546 (kategori sedang).
7.	Complaints Management Practices on Service Performance of the Public Sector in Merauke: The Case of Merauke Local Water Company “(Syahrudin & Irawan, 2022)”.	• Teori <i>Exit & Voice</i> (Hirschman, 1970): keluhan sebagai mekanisme penyampaian ketidakpuasan terhadap layanan publik. • Konsep Manajemen Komplain dari Tjiptono (2002) proses pengelolaan keluhan secara sistematis untuk meningkatkan kualitas layanan.	Kualitatif deskriptif. Teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan analisis dokumen. Analisis data menggunakan model Miles & Huberman: kondensasi data, display, dan penarikan kesimpulan	Manajemen komplain PDAM Merauke belum optimal. Banyak aspek yang masih lemah: • Timeliness: keluhan langsung ditangani cepat, tapi keluhan via kotak saran tidak responsif. • Facilitation: hanya ada kotak saran,

		• Model <i>Complaint Handling</i> dari Davidow (2000; 2003): dimensi timeliness, facilitation, redress, apology, credibility, attentiveness. • Prinsip Good Governance & kualitas pelayanan publik (Ratminto & Winarsih).		tidak ada fasilitas komplain lain; pengelolaan kotak saran buruk. • Credibility: penjelasan pada keluhan langsung bagus, tapi keluhan tidak langsung tidak ditindaklanjuti. • Attentiveness: petugas cukup responsif pada keluhan langsung. • Apology: permintaan
--	--	--	--	--

				maaf hanya dilakukan pimpinan, bukan staf depan. • Redress: solusi diberikan untuk keluhan langsung, tetapi tidak untuk keluhan via kotak saran. Secara keseluruhan, manajemen komplain belum berjalan maksimal → berdampak pada rendahnya
--	--	--	--	--

				kinerja dan kualitas pelayanan PDAM
8	Pengaruh Perilaku Birokrasi dan Keterampilan Kerja Pegawai terhadap Kualitas Pelayanan Publik di Sekretariat Daerah Kabupaten Sukabumi ” (Usnaidi & Purnama, 2022)”.	Teori perilaku aparatur/birokrasi dan teori kualitas pelayanan publik	Kuantitatif. Sampel pegawai Sekretariat Daerah, instrumen diuji validitas dan reliabilitas. Analisis regresi menggunakan SPSS.	Perilaku aparatur berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas pelayanan publik (t-hitung 11,364 > t-tabel; sig. 0,000 < 0,05). Artinya, semakin baik perilaku aparatur, semakin tinggi kualitas

				pelayanan yang dirasakan masyarakat.
--	--	--	--	---

Sumber: *Formulasi Peneliti (2025)*

Berdasarkan telaah berbagai penelitian sebelumnya, terlihat pola yang konsisten bahwa perilaku birokrat serta pengelolaan keluhan memiliki peran penting dalam membentuk kualitas pelayanan publik. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa perilaku birokrat berpengaruh signifikan terhadap kualitas layanan. Salah satunya penelitian (Sri Ramla Dali et al., 2024) yang menemukan bahwa perilaku birokrasi pada Samsat Gorontalo memberikan dampak besar terhadap mutu pelayanan publik. Temuan ini sejalan dengan penelitian (Usnaidi dan Purnama., 2022) yang menunjukkan bahwa perilaku aparatur di Sekretariat Daerah Kabupaten Sukabumi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas pelayanan publik.

Di sisi lain, manajemen komplain terbukti berkontribusi nyata dalam meningkatkan kualitas pelayanan dan kepuasan masyarakat. Penelitian Sahla Nabila et al. (2025) serta Jumriani, Kurniasari, dan Wonua (2023) menunjukkan bahwa penanganan keluhan yang responsif mampu memperbaiki citra pelayanan dan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan pengguna. Sejalan dengan itu, penelitian Syahrudin dan Irawan (2022) pada PDAM Merauke menegaskan bahwa praktik manajemen komplain meliputi ketepatan waktu, fasilitas, perhatian, permintaan maaf, kredibilitas,

dan upaya penyelesaian dapat meningkatkan kualitas layanan, meskipun implementasinya belum sepenuhnya optimal.

Namun demikian, sebagian besar penelitian sebelumnya lebih banyak berfokus pada sektor pelayanan publik non-perpajakan seperti administrasi kependudukan, layanan kesehatan, pendidikan, maupun sektor logistik. Kajian yang secara khusus menggambarkan peran manajemen komplain dan perilaku birokrat dalam meningkatkan kualitas pelayanan pada sektor perpajakan masih relatif terbatas. Padahal, pelayanan pada sektor perpajakan memiliki karakteristik khusus karena bersifat wajib, mengikat, dan berimplikasi langsung pada tingkat kepatuhan wajib pajak.

Kebaruan penelitian ini terletak pada beberapa aspek penting. Pertama, penelitian ini secara khusus difokuskan pada sektor perpajakan, terutama di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jepara, yang memiliki konteks berbeda dibandingkan penelitian-penelitian terdahulu. Kedua, penelitian ini mengintegrasikan variabel manajemen komplain dan perilaku birokrat untuk menjelaskan kualitas pelayanan, sehingga memberikan kombinasi analisis yang lebih komprehensif.

1.5.2 Administrasi Publik

Istilah administrasi berasal dari bahasa Latin *ad* dan *ministrate* yang berarti memberikan bantuan atau pelayanan. Dalam bahasa Inggris, konsep ini dikenal sebagai *administration*, yang memiliki makna “to serve” atau melayani. Dalam perkembangannya, administrasi dipahami sebagai serangkaian upaya yang dilakukan untuk mencapai hasil yang optimal

(Warsono et al., 2019) Dalam *The Public Administration Dictionary*, Chandler dan Plano (1988:3) menyatakan bahwa administrasi merupakan suatu proses di mana keputusan serta kebijakan diimplementasikan (Pasolong, 2019).

Berbagai ahli memberikan pandangan yang lebih luas mengenai administrasi. Herbert A. Simon dan Dwight Waldo, misalnya, menawarkan definisi yang beragam. Dwight Waldo (1971) memandang administrasi sebagai kerja sama yang dilakukan secara kolektif dengan tingkat rasionalitas yang tinggi. Sementara itu, Simon (1992) mendeskripsikan administrasi sebagai aktivitas sekelompok orang yang bekerja bersama untuk mencapai tujuan yang sama (Marliani, 2019).

1.5.3 Paradigma Administrasi Publik

1. *Old Public Administration (OPA)*

Old Public Administration (OPA) merupakan pendekatan tradisional dalam administrasi publik yang berakar pada teori birokrasi Max Weber serta prinsip-prinsip administrasi klasik dari Wilson dan Gulick. Pendekatan ini menekankan hierarki yang kuat, prosedur yang ketat, serta regulasi yang dijalankan secara kaku untuk memastikan stabilitas dan ketertiban dalam penyelenggaraan pemerintahan. Fokus utamanya adalah pada kepatuhan terhadap aturan, efisiensi administratif, serta peran pemerintah sebagai penyedia layanan utama tanpa banyak melibatkan sektor swasta (Denhardt & Denhardt, 2000).

2. *New Public Management (NPM)*

Sebagai respons terhadap ketidakfleksibelan model administrasi publik tradisional (Old Public Administration atau OPA), muncul paradigma baru yang dikenal sebagai New Public Management (NPM) pada dekade 1980-an. NPM berupaya mentransformasi tata kelola pemerintahan dengan mengadopsi praktik-praktik yang umum diterapkan di sektor swasta. Penekanan utama dalam pendekatan ini adalah peningkatan efisiensi, efektivitas, dan pencapaian hasil yang terukur. Desentralisasi pengambilan keputusan menjadi salah satu ciri khas NPM, di mana wewenang didistribusikan ke unit-unit yang lebih kecil.

Selain itu, NPM mendorong kompetisi di antara penyedia layanan publik, termasuk melalui mekanisme privatisasi (Laksono, 2024). Akuntabilitas tidak lagi hanya berfokus pada proses, melainkan juga pada *output* atau hasil yang dicapai Hood, (1991) dalam Kathleen & Rusdi, (2018). Dalam konteks ini, pemerintah tidak lagi menjadi satu-satunya pihak yang menyediakan layanan publik. Perannya bergeser menjadi lebih kolaboratif dengan membangun kemitraan bersama sektor swasta serta organisasi masyarakat sipil guna meningkatkan kualitas dan efisiensi pelayanan.

3. *New Public Service (NPS)*

Sebagai respons terhadap pandangan bahwa New Public Management (NPM) terlalu menitikberatkan pada aspek ekonomi dan mengabaikan nilai-nilai fundamental demokrasi, paradigma New Public Service (NPS) muncul pada penghujung dekade 1990-an (Ningtyas, 2017). NPS berpendapat bahwa fungsi utama pemerintah adalah memfasilitasi terwujudnya kepentingan publik, bukan sekadar menjalankan peran sebagai manajer atau entitas bisnis.

Pendekatan ini menempatkan warga negara sebagai aktor yang terlibat aktif dalam proses pengambilan keputusan, dengan mengedepankan partisipasi publik, prinsip-prinsip demokrasi, dan akuntabilitas pemerintah yang berorientasi pada masyarakat luas, bukan hanya pada kelompok pelanggan atau pihak-pihak yang memiliki kepentingan ekonomi (Denhardt & Denhardt, 2003) dalam Febriandiela & Adnan, (2023).

Berdasarkan fokus penelitian ini yang menitikberatkan pada kualitas pelayanan publik serta dampaknya terhadap kepuasan dan loyalitas wajib pajak, paradigma yang digunakan adalah New Public Service (NPS). Paradigma ini dipilih karena sejalan dengan tujuan penelitian yang menempatkan wajib pajak sebagai subjek aktif dan pusat perhatian dalam pelayanan perpajakan.

1.5.4 Manajemen Publik

Manajemen publik merupakan cabang dari administrasi publik yang menjelaskan bagaimana pemerintah merencanakan, mengorganisasi, melaksanakan, serta mengelola berbagai sumber daya publik untuk mencapai tujuan nasional secara optimal. Menurut Hughes (2012) dalam Sudarmanto et al., (2020), manajemen publik berfungsi untuk memastikan bahwa layanan yang diberikan kepada masyarakat dapat berjalan sesuai standar, akuntabel, serta berorientasi pada hasil yang memberi manfaat bagi kepentingan publik.

1.5.6 Kualitas Pelayanan (Y1)

Menurut Parasuraman, Zeithaml, dan Berry (1990), terdapat korelasi positif antara tingkat kepuasan wajib pajak dengan pelayanan awal. Merasa puas wajib pajak akan menunjukkan kualitas layanan perpajakan yang diterima berdasarkan apakah layanan tersebut memenuhi kebutuhan mereka atau tidak. Oleh karena itu, penting bagi lembaga perpajakan untuk menyediakan layanan yang tidak hanya patuh tetapi juga memenuhi harapan wajib pajak untuk memperkuat loyalitas.

Metode SERVQUAL yang dikembangkan oleh Parasuraman dkk. (1990) sering digunakan sebagai tolok ukur untuk mengevaluasi kualitas layanan, termasuk dalam konteks layanan publik seperti perpajakan (Sinollah & Masruro, 2019). SERVQUAL menetapkan lima dimensi utama dalam menilai kualitas layanan, yaitu bukti fisik (*tangibles*), keandalan (*reliability*), daya tanggap (*responsiveness*), jaminan (*assurance*), serta empati (*empathy*). Semua faktor ini penting dalam

menumbuhkan kepercayaan dan loyalitas terhadap organisasi perpajakan (Sinollah & Masruro, 2019).

Penggunaan metode SERVQUAL dalam penelitian ini didasarkan pada kesesuaiannya untuk mengukur kualitas layanan secara multidimensional dalam konteks pelayanan publik. Lima dimensi SERVQUAL dinilai mampu merepresentasikan secara komprehensif faktor-faktor yang memengaruhi persepsi wajib pajak terhadap kualitas pelayanan. Oleh karena itu, pendekatan ini dianggap tepat untuk menganalisis kualitas pelayanan perpajakan yang diberikan oleh KPP Pratama Jepara.

1.5.7 Manajemen Komplain (X1)

Manajemen komplain merupakan suatu sistem yang dirancang untuk menangani keluhan pelanggan atau masyarakat secara sistematis, cepat, dan efektif. Tjiptono (2000) dalam Anis Windarti, Djoko Santoso TH, (2022) menyatakan bahwa manajemen komplain adalah mekanisme organisasi untuk memantau sikap dan kepuasan pelanggan sehingga manajemen dapat mengambil langkah perbaikan secara cepat dan tepat. Manajemen komplain yang baik tidak hanya berfungsi menyelesaikan masalah, tetapi juga menjadi sarana strategis dalam memperbaiki kualitas pelayanan secara berkelanjutan.

Tjiptono (2002) dalam Anis Windarti, Djoko Santoso TH, (2022) mengemukakan sepuluh karakteristik utama manajemen komplain yang efektif, yaitu: (1) *commitment*, seluruh anggota organisasi memiliki

komitmen tinggi untuk mendengarkan dan menindaklanjuti keluhan; (2) *visible*, mekanisme penyampaian komplain diinformasikan secara jelas; (3) *accessible*, pelanggan dapat menyampaikan komplain dengan mudah dan bebas biaya; (4) *simplicity*, prosedur pengaduan sederhana dan mudah dipahami; (5) *speed*, komplain ditangani secepat mungkin; (6) *fairness*, semua pelanggan mendapat perlakuan adil; (7) *confidentiality*, privasi pelanggan dijaga; (8) *records*, semua komplain dicatat untuk perbaikan berkelanjutan; (9) *resources*, perusahaan menyiapkan sumber daya yang memadai; dan (10) *remedy*, adanya solusi nyata seperti permintaan maaf, kompensasi, atau refund.

Dalam konteks pelayanan publik, manajemen komplain dipandang sebagai instrumen penting untuk membangun kepercayaan masyarakat terhadap instansi pemerintah. Johnston dan Mehra (2002) dalam Anis Windarti, Djoko Santoso TH, (2022) menegaskan bahwa komplain harus diperlakukan sebagai peluang untuk memperbaiki sistem, bukan sekadar gangguan. Dengan demikian, semakin baik manajemen komplain yang dijalankan suatu instansi, maka semakin tinggi pula kualitas pelayanan yang dirasakan oleh masyarakat.

1.5.8 Perilaku Birokrat (X2)

Perilaku birokrat merupakan cara aparatur bertindak, bersikap, dan berinteraksi dengan masyarakat dalam proses penyelenggaraan pelayanan publik. Perilaku tersebut tidak hanya berkaitan dengan pelaksanaan tugas secara teknis, tetapi juga menyangkut bagaimana

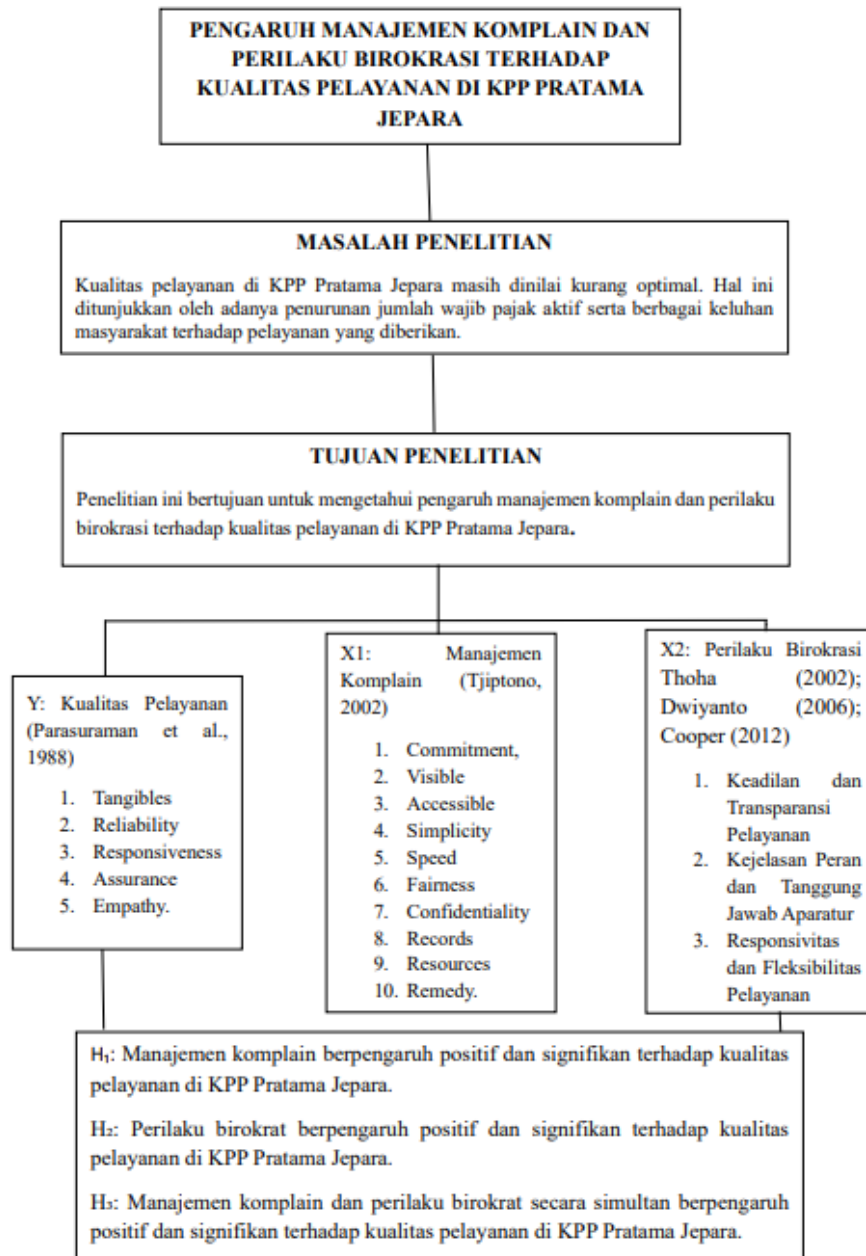
aparatur menunjukkan tanggung jawab moral, etika, serta orientasi pada kepentingan masyarakat. Menurut Thoha (2002) , perilaku aparatur tercermin melalui disiplin kerja, tanggung jawab, kemampuan berkomunikasi, dan sikap terhadap masyarakat. Aparatur yang disiplin dan bertanggung jawab cenderung melaksanakan tugas sesuai prosedur, tidak menunda pekerjaan, serta berusaha memberikan pelayanan yang tertib dan teratur.

Selanjutnya, Dwiyanto (2006) menjelaskan bahwa perilaku aparatur juga dapat dinilai melalui tingkat responsivitas dan responsibilitasnya. Responsivitas menunjukkan sejauh mana aparatur tanggap terhadap kebutuhan, keluhan, dan harapan masyarakat. Aparatur yang responsif tidak bersikap pasif, tetapi aktif membantu mencari solusi atas permasalahan pelayanan. Adapun responsibilitas berkaitan dengan kesediaan aparatur mempertanggungjawabkan setiap tindakan pelayanan yang dilakukannya.

Dari perspektif etika administrasi publik, Cooper (2012) menegaskan bahwa perilaku birokrat harus didasarkan pada nilai keadilan, kejujuran, transparansi, dan akuntabilitas. Pelayanan yang adil, tidak diskriminatif, serta disampaikan secara terbuka menjadi indikator penting terwujudnya perilaku aparatur yang berintegritas. Ketika birokrat mampu bertindak secara objektif dan transparan, kepercayaan masyarakat terhadap institusi pemerintah akan meningkat.

Dengan demikian, perilaku birokrat dalam konteks pelayanan publik tidak hanya dipahami sebagai pelaksanaan tugas administratif, tetapi juga sebagai bentuk tanggung jawab etis dan profesional aparatur kepada masyarakat.

1.5.9 Kerangka Berpikir



Gambar 1. 7 Framework Penelitian

Sumber: Formulasi Peneliti (2025)

1.6 Hipotesis

Hipotesis Utama (H1):

1. H_1 : Manajemen komplain diduga memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kualitas pelayanan di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Kabupaten Jepara.
2. H_0 : Manajemen komplain diasumsikan tidak memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kualitas pelayanan di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Kabupaten Jepara.

Hipotesis Sub (H2):

1. H_2 : Perilaku birokrat diperkirakan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas pelayanan di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Kabupaten Jepara.
2. H_0 : Perilaku birokrat diperkirakan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas pelayanan di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Kabupaten Jepara.

Hipotesis Lanjutan (H3):

1. H_3 : Manajemen komplain dan perilaku birokrat secara simultan diprediksi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas pelayanan di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Kabupaten Jepara.
2. H_0 : Manajemen komplain dan perilaku birokrat secara simultan diprediksi tidak memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas pelayanan di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Kabupaten Jepara.

1.7 Definisi Konsep

1.7.1 Kualitas Pelayanan (Y1)

Kualitas pelayanan merujuk pada upaya komprehensif yang dilakukan oleh Kantor Pelayanan Pajak (KPP) untuk menjawab kebutuhan wajib pajak. Hal ini meliputi kemampuan petugas dalam memberikan rasa nyaman, proses yang mudah, dan pengalaman yang memuaskan dalam setiap tahapan pemenuhan kewajiban perpajakan Tjiptono, (2008) dalam Adang, (2017) dan Simanjuntak dan Muhklis, (2012) dalam Lianty et al., (2017). Penilaian kualitas pelayanan ini didasarkan pada pandangan wajib pajak terhadap aspek-aspek seperti kejelasan alur layanan, kecepatan penanganan, perilaku petugas, tingkat kepercayaan, tanggapan petugas terhadap kebutuhan, adanya jaminan, perhatian yang diberikan, serta kelengkapan fasilitas fisik Adang, (2017).

1.7.2 Manajemen Komplain (X1)

Manajemen komplain adalah sistem yang dirancang untuk menerima, mencatat, menindaklanjuti, dan menyelesaikan keluhan pelanggan atau masyarakat secara sistematis, cepat, dan efektif. Tjiptono (2000) dalam Anis Windarti, Djoko Santoso TH, (2022) mendefinisikan manajemen komplain sebagai mekanisme organisasi untuk memantau kepuasan pelanggan sehingga dapat dilakukan tindakan perbaikan secara tepat waktu. Johnston dan Mehra (2002) dalam Anis Windarti, Djoko Santoso TH, (2022) menegaskan bahwa keluhan harus dipandang sebagai peluang untuk memperbaiki sistem pelayanan, bukan sekadar sebagai gangguan. Dengan demikian, manajemen komplain dalam konteks

pelayanan publik dipahami sebagai upaya strategis instansi pemerintah untuk menjaga kepercayaan masyarakat melalui penanganan keluhan yang responsif, transparan, dan berkeadilan.

1.7.3 Perilaku Birokrat (X2)

Perilaku birokrat adalah pola sikap, tindakan, dan cara aparatur berinteraksi dengan masyarakat dalam penyelenggaraan pelayanan publik, yang tercermin melalui kedisiplinan dan tanggung jawab, kemampuan berkomunikasi, responsivitas terhadap kebutuhan masyarakat, serta penerapan nilai keadilan, transparansi, dan akuntabilitas dalam setiap proses pelayanan Thoha, (2002)

1.8 Definisi Operasional

Tabel 1. 3 Definisi Operasional

Variabel	Definisi Konsep	Definisi Operasional	Indikator
Kualitas Pelayanan (Y)	Tingkat keunggulan layanan yang diberikan instansi dibandingkan dengan harapan wajib pajak (Parasuraman,	Diukur dengan metode SERVQUAL berdasarkan persepsi wajib pajak terhadap pelayanan KPP Pratama Jepara.	1. Tangibles (fasilitas fisik, kenyamanan, penampilan pegawai) 2. Reliability (keandalan, keakuratan,

	Zeithaml & Berry, 1990).		ketepatan layanan) 3. Responsiveness (kesigapan membantu wajib pajak) 4. Assurance (kompetensi & rasa aman) 5. Empathy (perhatian & kepedulian pegawai).
Manajemen Komplain (X1)	Sistem penanganan keluhan yang sistematis, cepat, adil, dan berorientasi solusi (Tjiptono, 2000; 2002).	Diukur dari sejauh mana KPP Pratama Jepara menyediakan mekanisme yang efektif dalam menerima, menindaklanjuti, dan menyelesaikan	1. Commitment (komitmen menindaklanjuti komplain) 2. Visibility (keterbukaan informasi prosedur komplain)

		keluhan wajib pajak.	3. Accessibility (kemudahan akses penyampaian komplain) 4. Simplicity (kesederhanaan prosedur) 5. Speed (kecepatan penanganan) 6. Fairness (perlakuan adil) 7. Confidentiality (kerahasiaan identitas pelapor) 8. Records (pencatatan keluhan) 9. Resources (ketersediaan SDM & sarana)
--	--	----------------------	--

			10. Remedy (solusi nyata, misalnya kompensasi atau permintaan maaf).
Perilaku Birokrat (X2)	Perilaku birokrat adalah pola sikap, tindakan, dan cara aparatur berinteraksi dengan masyarakat dalam proses pelayanan publik, yang mencerminkan tanggung jawab, kemampuan berkomunikasi, responsivitas, serta penerapan nilai keadilan dan transparansi.	Diukur melalui persepsi wajib pajak terhadap bagaimana aparatur melayani: apakah disiplin, jelas dalam berkomunikasi, tanggap membantu, serta adil dan terbuka dalam memberikan pelayanan.	1. Keadilan dan Transparansi Pelayanan (<i>Cooper, 2012</i>). (objektif, adil, transparan) 2. Kejelasan Peran dan Tanggung Jawab Aparatur (<i>Thoha, 2002</i>). (pembagian tugas, koordinasi) 3. Responsivitas dan Fleksibilitas Pelayanan

	(Thoha, 2002; Dwiyanto, 2006; Cooper, 2012).		(Dwiyanto, 2006). (fleksibilitas aparatur)
--	--	--	---

Sumber: Formulasi Peneliti (2025)

1.9 Metode Penelitian

Metode merupakan kerangka atau pedoman kerja yang digunakan untuk melaksanakan suatu tindakan maupun menyusun gagasan secara terstruktur, terarah, dan sesuai konteks sehingga tujuan yang diharapkan dapat dicapai. (Masyhuri & Zainuddin, 2011) menjelaskan bahwa metode adalah prosedur atau cara yang tersusun secara sistematis untuk memperoleh pengetahuan, dengan melalui tahapan-tahapan yang runtut. Dalam penelitian ini digunakan pendekatan kuantitatif, pendekatan kuantitatif merupakan metode penelitian ilmiah yang menitikberatkan pada pengumpulan data dalam bentuk angka serta analisis statistik guna menjawab rumusan masalah dan menguji hipotesis penelitian.

1.9.1 Tipe Penelitian

Dalam sebuah penelitian, terdapat tiga jenis tipe penelitian, yaitu: (1) Eksploratif; (2) Deskriptif; dan (3) Eksplanatori (Sugiyono, 2020), penelitian dapat dibagi berdasarkan tujuannya menjadi tiga, yaitu:

1. Eksploratif: Penelitian ini bertujuan untuk menemukan wawasan atau informasi baru tentang fenomena yang belum banyak dipelajari.

2. Deskriptif: Tujuannya untuk menggambarkan kondisi atau fenomena tertentu secara sistematis tanpa mencari hubungan sebab-akibat.
3. Eksplanatori: Penelitian ini bertujuan menjelaskan hubungan antara variabel dan sering kali mencari sebab-akibat.

Penelitian ini menggunakan tipe penelitian eksplanatori (explanatory research). Dalam penelitian eksplanatori, peneliti bertujuan untuk menggambarkan hubungan signifikan antara variabel independen dan variabel dependen, serta hubungan antara masing-masing variabel yang digunakan.

1.9.2 Populasi dan Sampel

1.9.2.1 Populasi

Dalam konteks penelitian, populasi diartikan sebagai keseluruhan elemen atau data yang memiliki karakteristik tertentu dan relevan dengan objek kajian (Darmawan, 2016). Secara lebih rinci, populasi merupakan himpunan lengkap dari individu, objek, atau ukuran yang menjadi pusat perhatian penelitian Suharyadi & Purwanto, (2016) dalam (M. Galib Purnawijaya, Siti Zakiah, 2024).

Pada penelitian ini, populasi yang dimaksud adalah seluruh wajib pajak atau pengunjung yang secara rutin membutuhkan layanan perpajakan di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Kabupaten Jepara. Populasi tersebut mencakup seluruh wajib pajak yang menerima layanan di KPP Pratama Jepara. Berdasarkan data

rata-rata, jumlah wajib pajak yang datang setiap harinya diperkirakan sekitar 30 responden.

1.9.2.2 Sampel

Sampel merupakan bagian dari populasi yang dipilih untuk mewakili keseluruhan populasi dengan tujuan penelitian tertentu Suharyadi & Purwanto, (2016) dalam (M. Galib Purnawijaya, Siti Zakiah, 2024). Dalam penelitian ini, jumlah sampel ditentukan menggunakan rumus Slovin, yang dapat dituliskan sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

dengan:

- n = jumlah sampel
- N = jumlah populasi (660)
- eee = tingkat kesalahan (10% atau 0,1)

$$\begin{aligned} n &= \frac{N}{1 + N(e^2)} \\ n &= \frac{660}{1 + 660(0,1^2)} \\ n &= \frac{660}{1 + 660(0,01)} \\ n &= \frac{660}{1 + 6,6} \\ n &= \frac{660}{7,6} \\ n &= 86,84 \approx 87 \end{aligned}$$

Dengan demikian, jumlah sampel dalam penelitian ini ditetapkan sebanyak 87 responden.

1.9.3 Teknik Pengambilan Sampel

Penelitian ini menggunakan teknik *probability sampling* dengan metode *simple random sampling*. Pemilihan metode ini didasarkan pada karakteristik populasi penelitian yang jumlahnya telah diketahui, yaitu sekitar 660 wajib pajak yang menerima layanan di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Kabupaten Jepara setiap bulan.

(Sugiyono, 2020) menjelaskan bahwa *simple random sampling* merupakan teknik pengambilan sampel yang memberikan kesempatan yang sama kepada setiap anggota populasi untuk terpilih sebagai responden. Dengan demikian, seluruh wajib pajak dalam populasi memiliki peluang yang setara untuk menjadi bagian dari sampel penelitian ini.

1.9.4 Jenis dan Sumber Data

1.9.4.1 Jenis Data

Menurut (Sugiyono, 2020), jenis data dapat dikelompokkan menjadi dua kategori utama, yaitu:

A. Data kualitatif

Data kualitatif adalah data yang tidak disajikan dalam bentuk angka, melainkan berupa kata-kata, kalimat, narasi, atau gambar. Data jenis ini umumnya digunakan untuk memberikan pemahaman yang lebih mendalam terkait fenomena sosial maupun perilaku manusia.

Dalam penelitian sosial, data kualitatif dapat diperoleh melalui wawancara, observasi, atau dokumentasi.

B. Data kuantitatif

Data kuantitatif merupakan jenis data yang disajikan dalam bentuk angka atau informasi yang dapat diukur secara objektif. Pengumpulan data kuantitatif umumnya dilakukan melalui metode yang terstruktur, seperti penyebaran kuesioner atau survei, kemudian dianalisis menggunakan teknik statistik. Data jenis ini menghasilkan temuan penelitian yang lebih kuat dan dapat diuji secara empiris, karena analisis statistik memungkinkan peneliti menguji hipotesis serta menarik kesimpulan berdasarkan data numerik.

1.9.4.2 Sumber Data

1. Data Primer

Data primer adalah data yang dikumpulkan secara langsung dari sumber pertama tanpa melalui perantara, sehingga informasi yang diperoleh lebih autentik dan sesuai dengan kebutuhan penelitian (Sugiyono, 2020). Pengumpulan data primer dapat dilakukan melalui berbagai teknik, seperti wawancara, penyebaran kuesioner, observasi langsung, maupun eksperimen (Sugiyono, 2020). Dengan memperoleh data secara langsung dari responden atau objek penelitian, peneliti dapat memastikan bahwa informasi yang dihimpun bersifat akurat serta relevan dengan tujuan penelitian.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui pihak lain, yakni data yang telah dikumpulkan, dicatat, dan didokumentasikan sebelumnya (Sugiyono, 2020). Pada penelitian ini, data sekunder mencakup beragam literatur yang relevan dan mendukung analisis. Data sekunder berfungsi sebagai pelengkap sekaligus penguat terhadap temuan yang diperoleh dari data primer.

1.9.5 Skala Pengukuran

Skala pengukuran adalah instrument penting dalam penelitian yang digunakan untuk memberikan angka atau label pada objek, sehingga objek tersebut dapat diukur dan dianalisis secara kuantitatif. Berikut adalah penjelasan yang lebih rinci mengenai macam-macam skala pengukuran menurut Sinambela (2014) dalam (Muhammad Irwan Nur Hamidin, 2019):

1. Skala nominal

Skala nominal adalah jenis skala yang paling dasar, di mana data dikelompokkan ke dalam kategori tanpa adanya urutan atau tingkatan. Setiap kategori hanya mewakili label atau nama, dan tidak ada hubungan matematis antara kategori-kategori tersebut. Contoh dari skala nominal meliputi gender atau jenis kelamin.

2. Skala ordinal

Skala ordinal menyusun data berdasarkan urutan atau tingkatan tertentu, namun tidak memberikan informasi tentang jarak antar tingkatan. Meskipun kita bisa mengetahui urutan, kita tidak bisa menentukan seberapa besar perbedaan antara dua titik pada skala ini. Contoh dari skala ordinal meliputi kepuasan atau tingkat pendidikan.

3. Skala interval

Skala interval memiliki karakteristik yang lebih kompleks dibandingkan dengan skala nominal dan ordinal. Pada skala ini, jarak antara satu nilai dengan nilai lainnya bersifat sama, tetapi skala interval tidak memiliki titik nol absolut. Contoh dari skala interval adalah Suhu dalam derajat Celcius atau Fahrenheit

4. Skala rasio

Skala rasio adalah jenis skala yang paling lengkap dan memiliki semua karakteristik dari skala sebelumnya. Pada skala ini, terdapat jarak yang sama antar nilai dan juga memiliki titik nol mutlak. Contoh dari skala rasio meliputi tinggi badan, berat badan, atau pemasukan.

Dalam penelitian ini, digunakan skala pengukuran ordinal yang dioperasionalkan melalui penggunaan Skala Likert. Skala Likert berfungsi untuk menilai sikap, pandangan, atau persepsi individu maupun kelompok terhadap suatu fenomena sosial. Penilaian diberikan dalam bentuk tingkat persetujuan, mulai dari

sangat negatif hingga sangat positif (Sugiyono, 2020). Pada penelitian ini, rentang skala yang digunakan terdiri dari nilai 1 sampai dengan 4.

Tabel 1. 4 Skala Pengukuran

Skala	Kodifikasi	Nilai
Sangat Tidak Setuju	STS	1
Tidak Setuju	TS	2
Setuju	S	3
Sangat Setuju	SS	4

Sumber: (Sugiyono, 2020).

1.9.6 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan peneliti pada penelitian ini dilakukan dengan cara:

1. Kuesioner/Angket

Pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan dengan memberikan sejumlah pertanyaan kepada responden. Instrumen yang digunakan berupa kuesioner yang berisi daftar pertanyaan tertulis untuk memperoleh berbagai informasi, baik mengenai karakteristik responden maupun pengetahuan mereka terkait topik penelitian. Salah satu jenis kuesioner yang digunakan ialah kuesioner tertutup, yaitu kuesioner yang menyediakan beberapa alternatif jawaban sehingga responden cukup memilih opsi yang paling sesuai (Ardiansyah et al., 2023). Penyebaran kuesioner

dilaksanakan secara langsung kepada para pengunjung atau wajib pajak yang datang ke KPP Pratama Jepara.

2. Dokumentasi

Teknik dokumentasi memberikan kejelasan kepada peneliti dalam mendapatkan informasi yang lebih akurat (Ardiansyah et al., 2023). Ini disebabkan oleh fakta bahwa teknik dokumentasi berfungsi sebagai bukti yang dapat memperkuat argumen-argumen yang telah diajukan sebelumnya berdasarkan hasil kuesioner.

1.9.7 Uji Validitas dan Reliabilitas

1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk melihat sejauh mana setiap butir pertanyaan dalam kuesioner benar-benar mampu mengukur variabel penelitian secara tepat. Dengan kata lain, validitas memastikan bahwa instrumen yang digunakan benar-benar sesuai dengan konsep yang ingin diteliti. Dalam penelitian ini, pengujian validitas dilakukan untuk memastikan akurasi setiap item pertanyaan yang digunakan. Pada penelitian ini digunakan teknik korelasi Rank Spearman karena data yang dianalisis berada pada skala ordinal yang diperoleh melalui Skala Likert (Sangat Tidak Setuju – Tidak Setuju – Setuju – Sangat Setuju).

Rumus korelasi Rank Spearman adalah sebagai berikut:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)}$$

Keterangan:

r_s = Koefisien korelasi

d = selisih antara peringkat (rank) tiap pasangan variabel

n = jumlah responden atau pasangan data

Nilai r_s berada pada rentang -1 hingga $+1$. Jika nilai r_s positif dan semakin mendekati $+1$, berarti hubungan antar variabel semakin kuat dan bergerak dalam arah yang sama. Sebaliknya, apabila r_s bernilai negatif dan mendekati -1 , maka hubungan tersebut semakin kuat namun berlangsung dalam arah yang berlawanan.

Kriteria pengambilan keputusan:

- Jika Sig. (p-value) $< 0,05$, maka item dinyatakan valid.
- Jika Sig. (p-value) $> 0,05$, maka item dinyatakan tidak valid.

Berdasarkan hasil pengujian menggunakan korelasi Rank Spearman, seluruh butir pernyataan menunjukkan nilai signifikansi $< 0,05$ dan memiliki korelasi yang bernilai positif. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa seluruh item dalam kuesioner dinyatakan valid dan layak digunakan pada tahap analisis berikutnya (Sugiyono, 2020).

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana instrumen penelitian mampu menghasilkan data yang stabil, konsisten, dan akurat dalam mengukur suatu variabel (Sugiyono, 2020). Reliabilitas berkaitan dengan kemampuan instrumen untuk memberikan hasil yang sama meskipun digunakan berulang kali pada kondisi yang serupa. Dengan kata lain, instrumen yang reliabel akan menunjukkan tingkat konsistensi ketika diuji kembali pada subjek yang sama. Untuk mengukur tingkat reliabilitas tersebut, penelitian ini menggunakan koefisien Cronbach's Alpha, yang merupakan teknik statistik untuk menilai konsistensi internal suatu instrumen Juliandi, (2008) dalam (Wahyudi, 2017):

$$\alpha = \frac{k}{(k-1)} \left[1 - \frac{\sum \sigma_t^2}{\sigma^2} \right]$$

Keterangan:

α = Reliabilitas instrument

k = Jumlah pertanyaan

$\sum \sigma_t^2$ = Jumlah varian

Tingkat reliabilitas suatu instrumen ditentukan melalui nilai Cronbach's Alpha. Suatu instrumen dikategorikan reliabel apabila nilai Cronbach's Alpha yang diperoleh melebihi

angka 0,600 (Cronbach's Alpha > 0,600) Juliandi, (2008) dalam (Wahyudi, 2017).

Tabel 1. 5 Interpretasi Koefisien Korelasi Cronbach's α
Cronbach's α Konsistensi Internal

$\alpha \geq 0.90$	Sangat Reliabel
$0.70 \leq \alpha < 0.90$	Reliabel
$0.60 \leq \alpha < 0.70$	Cukup Reliabel
$0.50 \leq \alpha < 0.60$	Kurang Reliabel
$\alpha < 0.50$	Tidak Reliabel

Sumber: Ghozali (2011) dalam (Aldo & Sunardi, 2016)

1.9.8 Uji Hipotesis

1.9.8.1 Uji Korelasi Rank Spearman

Uji hipotesis digunakan untuk mengetahui apakah terdapat hubungan antara variabel independen (X) dan variabel dependen (Y). Pada penelitian ini, pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan analisis korelasi Rank Spearman, karena jenis data yang digunakan berada pada skala ordinal.

Rumus korelasi Rank Spearman adalah sebagai berikut:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)}$$

Keterangan:

r_s = Koefisien korelasi

d = selisih antara peringkat (rank) tiap pasangan variabel

n = jumlah responden

Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan program statistik, diperoleh nilai koefisien korelasi beserta tingkat signifikansinya untuk masing-masing variabel. Nilai signifikansi yang berada di bawah 0,05 (Sig. < 0,05) menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara variabel X dan variabel Y. Selain itu, koefisien korelasi yang bernilai positif mengindikasikan bahwa hubungan kedua variabel bersifat searah: semakin tinggi nilai pada variabel X, maka nilai variabel Y juga cenderung meningkat (Sugiyono, 2020).

1.9.8.2 Uji Korelasi Berganda

Regresi berganda (multiple regression) merupakan teknik analisis yang digunakan untuk menilai pengaruh beberapa variabel independen terhadap satu variabel dependen, baik secara simultan maupun secara parsial. Melalui metode ini, peneliti dapat melihat sejauh mana masing-masing variabel bebas ($X_1, X_2, \dots, X_n$) memberikan kontribusi dalam menjelaskan variasi yang terjadi pada variabel terikat (Y).

Teknik regresi berganda banyak digunakan pada penelitian sosial karena mampu memberikan gambaran hubungan

kausal yang lebih menyeluruh dibandingkan regresi sederhana.

Adapun bentuk umum persamaan regresi berganda adalah sebagai berikut (Sugiyono, 2020):

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + b_nX_n$$

Keterangan:

- Y = variabel dependen
- a = konstanta
- $b_1, b_2, b_3, \dots, b_n$ = koefisien regresi masing-masing variabel independen
- $X_1, X_2, \dots, X_n$ = variabel independen

Interpretasi Nilai R (Koefisien Korelasi Berganda):

- Nilai R mendekati 1 $\rightarrow$ hubungan antara seluruh variabel independen secara bersama-sama terhadap Y sangat kuat.
- Nilai R mendekati 0 $\rightarrow$ hubungan antara seluruh variabel independen secara bersama-sama terhadap Y sangat lemah.

Dalam konteks analisis regresi berganda, nilai R digunakan untuk menunjukkan tingkat keeratan hubungan secara keseluruhan antara semua variabel independen terhadap variabel dependen. Sementara itu, R Square (R^2) memberikan

gambaran mengenai seberapa besar kontribusi variabel independen secara simultan dalam menjelaskan perubahan atau variabilitas pada variabel dependen.

1.9.8.3 Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk menilai sejauh mana variabel independen (X) mampu menjelaskan variasi yang terjadi pada variabel dependen (Y). Nilai R^2 menunjukkan proporsi sumbangan pengaruh variabel bebas secara simultan terhadap variabel terikat, dengan rentang nilai antara 0 hingga 1.

Nilai R^2 yang semakin mendekati angka 1 menunjukkan bahwa kemampuan variabel independen dalam menjelaskan perubahan pada variabel dependen semakin kuat. Sebaliknya, apabila nilai R^2 mendekati 0, hal tersebut mengindikasikan bahwa variabel independen memiliki kemampuan penjelasan yang lemah terhadap variabel dependen (Irawan Jati Kusumo, 2024).

$$KD = R^2 \times 100\%$$

Keterangan:

- KD = Koefisien determinasi
- R^2 = Kuadrat dari koefisien korelasi berganda

Interpretasi hasil:

- Jika $KD = 0\%$, artinya variabel independen sama sekali tidak berkontribusi dalam menjelaskan variabel dependen.
- Jika KD mendekati 100% , artinya variabel independen hampir sepenuhnya menjelaskan variasi pada variabel dependen.
- Sisanya ($100\% - KD$) dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak dimasukkan ke dalam model penelitian.