



SKRIPSI

**Pengaruh Manajemen Komplain dan Perilaku Birokrat Terhadap
Kualitas Pelayanan Di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jepara**

Disusun Untuk Memenuhi Persyaratan Menyelesaikan Pendidikan Sarjana Departemen
Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro

Dosen Pembimbing:

Drs. Ari Subowo, M.A.,

Disusun Oleh:

Nonik Kusuma Wardhani

14020222136044

PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK KAMPUS REMBANG

FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

UNIVERSITAS DIPONEGORO

SEMARANG

2025/2026

PERNYATAAN KEASLIAN

KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN,
RISET, DAN TEKNOLOGI
UNIVERSITAS DIPONEGORO
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

**SURAT PERNYATAAN
KEASLIAN KARYA ILMIAH (SKRIPSI/TA*)**

Saya yang bertandatangan dibawah ini

1. Nama Lengkap	Nonik Kusuma Wardhani
2. Nomor Induk Mahasiswa	14020222136044
3. Tempat / Tanggal Lahir	Jepara, 20 September 2004
4. Jurusan / Program Studi	Administrasi Publik K. Rembang
5. Alamat	Ds. Karangaji rt09/rw03 Kec. Kedung, Kab. Jepara

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa karya ilmiah (Skripsi / TA) yang saya tulis berjudul
**Pengaruh Manajemen Komplain dan Perilaku Birokrat Terhadap Kualitas Pelayanan Di Kantor
Pelayanan Pajak Pratama Jepara**

Adalah benar-benar Hasil Karya Ilmiah Tulisan Saya Sendiri, bukan hasil karya ilmiah orang lain
dan juga tidak mengandung plagiasi dan sumber informasi lainnya. Hal ini diperkuat dengan hasil
uji kemiripan Turnitin yang kurang dari 20 %.

Apabila dikemudian hari ternyata karya ilmiah yang saya tulis itu terbukti bukan hasil karya ilmiah
saya sendiri atau hasil plagiasi karya orang lain, maka saya sanggup menerima sanksi berupa
pembatalan hasil karya ilmiah saya dengan seluruh implikasinya, sebagai akibat kecurangan yang
saya lakukan.

Demikianlah surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan dengan penuh
kesadaran serta tanggung jawab.

Semarang, 9 Desember 2025

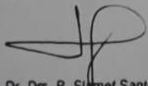
Mengetahui,
Dosen Pembimbing

Pembuat Pernyataan,


Drs. An Subowo M.A.
NIP 196101011990011001


Nonik Kusuma Wardhani
NIM 14020222136044

Ketua PS S1 Administrasi Publik


Dr. Drs. R. Slamet Santoso M.Si.
NIP 196707271993031005

*) Lampirkan dokumen hasil uji Turnitin yang menunjukkan uji kemiripan <20%.

HALAMAN PENGESAHAN

HALAMAN PENGESAHAN

Judul Skripsi : Pengaruh Manajemen Komplain Dan Perilaku Birokrat Terhadap
Kualitas Pelayanan Di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kabupaten
Jepara

Nama Penyusun : Nonik Kusuma Wardhani

Departemen : Administrasi Publik

Dinyatakan sah sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan Pendidikan Strata 1

Semarang, Desember 2025

Dekan

Wakil Dekan I



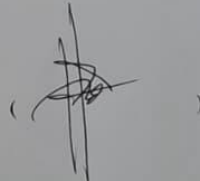
Dr. Drs. Teguh Yuwono, M.Pol.Admin
NIP. 196908221994031003



S. Rouli Manalu, S.Sos., McommSt., Ph.D.
NIP. 198209282005012001

Dosen Pembimbing:

1. Drs. Ari Subowo, MA.



Dosen Penguji Skripsi

1. Rosalina Woro Subektie, S.I.P., MPA.
2. Amni Zarkasyi Rahman, S. AP., M.Si.
3. Drs. Ari Subowo, MA.



HALAMAN MOTTO

“Manusia seringkali merasa hidupnya berat karena ia mengurus sesuatu yang sebenarnya menjadi urusan Tuhan”

“Tidak ada mimpi yang terlalu tinggi dan tidak ada mimpi yang patut diremehkan.
Lambungkan setinggi yang kau inginkan dan gapailah dengan selayaknya yang kau
harapkan”

(Maudy Ayunda)

Pada akhirnya, ini semua hanyalah “Permulaan”

(Nadin Amizah)

HALAMAN PERSEMBAHAN

Peneliti mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada seluruh pihak yang telah memberikan dukungan dan bantuan dalam penyusunan tugas akhir skripsi ini sehingga dapat diselesaikan dengan baik.

1. Puji syukur peneliti panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat dan karunia-Nya, sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Administrasi Publik.
2. Skripsi ini peneliti persembahkan kepada Drs. Ari Subowo, M.A., selaku Dosen Pembimbing Skripsi, yang telah dengan sabar memberikan arahan, bimbingan, serta masukan yang sangat berarti selama proses penyusunan skripsi ini, sehingga penelitian dapat diselesaikan dengan lancar.
3. Ucapan terima kasih peneliti sampaikan kepada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Kabupaten Jepara sebagai instansi tempat penelitian, serta segenap anggota KPP Pratama Kabupaten Jepara atas bantuan, dukungan, dan kerja sama yang diberikan selama proses penelitian.
4. Peneliti juga mempersembahkan dan menyampaikan sejuta rasa terimakasih dan sayang atas selesainya penulisan skripsi ini kepada kedua orang tua saya Bapak Aji Widodo dan Ibu Isrokhah serta adik-adik, Rajawali Condro MB, Shiera Bahagia, Saka Majaya dan (Alm.) Among Ragha juga keluarga yang senantiasa memberikan

doa, perhatian, serta dukungan moral maupun materiil selama peneliti menempuh pendidikan.

5. Tak lupa, skripsi ini peneliti persembahkan kepada teman-teman seperjuangan, terutama Mahfudhoh Nur A'ini yang telah memberikan dukungan, semangat, bantuan, serta kebersamaan selama masa perkuliahan dan proses penyusunan skripsi ini.
6. Terakhir, skripsi ini peneliti persembahkan kepada diri peneliti sendiri, sebagai bentuk apresiasi atas komitmen, ketekunan, dan tanggung jawab dalam menyelesaikan seluruh proses penyusunan skripsi ini hingga tuntas.

ABSTRAKSI

Pelayanan publik yang berkualitas merupakan faktor penting dalam membangun kepercayaan masyarakat terhadap instansi pemerintah. Dalam pelayanan perpajakan, kualitas pelayanan dipengaruhi oleh pengelolaan keluhan wajib pajak dan perilaku birokrat sebagai aparatur yang berinteraksi langsung dengan masyarakat. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh manajemen komplain dan perilaku birokrat terhadap kualitas pelayanan publik di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Kabupaten Jepara.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan tipe penelitian eksplanatori. Data dikumpulkan melalui kuesioner kepada 87 wajib pajak sebagai responden dengan teknik simple random sampling. Analisis data dilakukan melalui uji validitas, uji reliabilitas, analisis deskriptif, dan uji hipotesis.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen komplain dan perilaku birokrat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas pelayanan publik di KPP Pratama Kabupaten Jepara, baik secara parsial maupun simultan. Hal ini menunjukkan bahwa pengelolaan keluhan yang responsif serta perilaku aparatur yang profesional berperan penting dalam meningkatkan kualitas pelayanan perpajakan.

Kata kunci: manajemen komplain, perilaku birokrat, kualitas pelayanan publik.

ABSTRACT

Quality public services are an important factor in building public trust in government institutions. In taxation services, service quality is influenced by the management of taxpayer complaints and the behavior of bureaucrats as officials who interact directly with the public. This study aims to analyze the effect of complaint management and bureaucrats' behavior on the quality of public services at the Tax Service Office (KPP) Pratama Jepara.

This research employs a quantitative approach with an explanatory research design. Data were collected through questionnaires distributed to 87 taxpayers as respondents, using a simple random sampling technique. The data were analyzed through validity testing, reliability testing, descriptive analysis, and hypothesis testing.

The results show that complaint management and bureaucrats' behavior have a positive and significant effect on the quality of public services at KPP Pratama Jepara, both partially and simultaneously. These findings indicate that responsive complaint handling and professional attitudes of bureaucratic officers play an important role in improving the quality of tax services.

Keywords: Complaint management, Bureaucrats' behavior, Public service quality.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat dan karunia-Nya sehingga skripsi yang berjudul “Pengaruh Manajemen Komplain dan Perilaku Birokrat terhadap Kualitas Pelayanan Publik Di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jepara” dapat diselesaikan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Administrasi Publik pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro. Skripsi ini disusun untuk menganalisis pengaruh manajemen komplain dan perilaku birokrasi terhadap kualitas pelayanan publik. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi akademik dalam pengembangan kajian administrasi publik, khususnya pada bidang pelayanan publik, serta menjadi bahan masukan bagi instansi pelayanan publik dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih memiliki keterbatasan dan belum sepenuhnya sempurna. Oleh karena itu, kritik dan saran yang konstruktif sangat diharapkan demi penyempurnaan penelitian di masa yang akan datang. Akhir kata, penulis berharap skripsi ini dapat memberikan manfaat baik secara teoretis maupun praktis bagi pihak-pihak yang berkepentingan.

Semarang, 11 Desember 2025



Nonik Kusuma Wardhani

NIM 14020222136044

DAFTAR ISI

PERNYATAAN KEASLIAN	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
HALAMAN MOTTO	iii
HALAMAN PERSEMBAHAN	iv
ABSTRAKSI	vi
<i>ABSTRACT</i>	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB I	1
PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	15
1.3 Tujuan Penelitian	16
1.4 Kegunaan Penelitian	17

1.4.1 Kegunaan Praktis.....	17
1.4.2 Kegunaan Teoritis	17
1.5 Kerangka Teori/Konsep	17
1.5.1 Penelitian Terdahulu	17
1.5.2 Administrasi Publik.....	29
1.5.3 Paradigma Administrasi Publik.....	30
1.5.4 Manajemen Publik.....	32
1.5.6 Kualitas Pelayanan (Y1).....	33
1.5.7 Manajemen Komplain (X1)	34
1.5.8 Perilaku Birokrat (X2).....	35
1.5.9 Kerangka Berpikir	37
1.6 Hipotesis	38
1.7 Definisi Konsep	39
1.7.1 Kualitas Pelayanan (Y1).....	39
1.7.2 Manajemen Komplain (X1)	39
1.7.3 Perilaku Birokrat (X2).....	40
1.8 Definisi Operasional	40
1.9 Metode Penelitian	44
1.9.1 Tipe Penelitian.....	45
1.9.2 Populasi dan Sampel	46
1.9.3 Teknik Pengambilan Sampel.....	47
1.9.4 Jenis dan Sumber Data	48
1.9.5 Skala Pengukuran	50
1.9.6 Teknik Pengumpulan Data	52
1.9.7 Uji Validitas dan Reliabilitas	53
1.9.8 Uji Hipotesis.....	56

BAB II

61

DESKRIPSI OBJEK PENELITIAN	61
2.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian	61
2.2 Visi Dan Misi Direktorat Jenderal Pajak	63
2.3 Sumber Daya Manusia	65
2.4 Tugas Pokok dan Fungsi	67
2.5 Struktur Organisasi	69
BAB III	71
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	71
3.1 Karakter Responden	71
3.1.1 Jenis Kelamin Responden	71
3.1.2 Usia Responden	71
3.1.3 Tingkat Pendidikan Responden	72
3.1.4 Lama Menjadi Wajib Pajak KPP Pratama Jepara	73
3.1.5 Jenis Pekerjaan Responden	74
3.1.6 Jenis Pajak Yang Dilaporkan	75
3.2 Uji Validitas Dan Reliabilitas	76
3.2.1 Uji Validitas	76
3.2.2 Uji Reliabilitas	79
3.3 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian	81
3.3.1 Analisis Deskriptif Manajemen Komplain (X1)	81
3.3.2 Analisis Deskriptif Perilaku Birokrat (X2)	91
3.3.3 Analisis Deskriptif Kualitas Pelayanan (Y)	98
3.3.4 Analisis antara Manajemen Komplain (X1) dengan Kualitas Pelayanan (Y)	109
3.3.5 Analisis antara Perilaku Birokrat (X2) dengan Kualitas Pelayanan (Y)	114

3.3.6 Analisis antara Manajemen Komplain (X1), Perilaku Birokrat (X2) dengan Kualitas Pelayanan (Y).....	119
3.3.5 Hasil Analisis Uji Hipotesis	120
BAB IV	122
PENUTUP	122
4.1 Kesimpulan	122
4.2 Saran	136
DAFTAR PUSTAKA	142
LAMPIRAN	147

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Profil Ketenagakerjaan Kabupaten Jepara 2024	6
Tabel 1. 2 Penelitian Terdahulu	17
Tabel 1. 3 Definisi Operasional	40
Tabel 1. 4 Skala Pengukuran	52
Tabel 1. 5 Interpretasi Koefisien Korelasi Cronbach's α	56
Tabel 2. 1 Distribusi Pegawai Per Seksi	65
Tabel 3. 1 Jenis Kelamin Responden	71
Tabel 3. 2 Usia Responden	72
Tabel 3. 3 Tingkat Pendidikan Responden	72
Tabel 3. 4 Lama Menjadi Wajib Pajak KPP Pratama Jepara	73
Tabel 3. 5 Jenis Pekerjaan Responden	74
Tabel 3. 6 Jenis Pajak Yang Dilaporkan	75
Tabel 3. 7 Hasil Uji Validitas Manajemen Komplain (X1)	77
Tabel 3. 8 Hasil Uji Validitas Perilaku Birokrat (X2)	77
Tabel 3. 9 Hasil Uji Validitas Kualitas Pelayanan (Y)	78
Tabel 3. 10 Hasil Uji Reliabilitas Manajemen Komplain (X1)	80
Tabel 3. 11 Hasil Uji Reliabilitas Perilaku Birokrat (X2)	80
Tabel 3. 12 Hasil Uji Reliabilitas Kualitas Pelayanan (Y)	80
Tabel 3. 13 Respon Wajib Pajak terhadap Penanganan Keluhan oleh Pihak KPP Pratama Jepara	81
Tabel 3. 14 Respon Wajib Pajak terhadap Kejelasan dan Kemudahan Prosedur Penyampaian Keluhan di KPP Pratama Jepara	82
Tabel 3. 15 Respon Wajib Pajak terhadap Kemudahan Akses Saluran Penyampaian Keluhan di KPP Pratama Jepara	83

Tabel 3. 16 Respon Wajib Pajak terhadap Prosedur Keluhan yang Mudah dan Tidak Berbelit-belit di KPP Pratama Jepara	84
Tabel 3. 17 Respon Wajib Pajak terhadap Kecepatan Penanganan Keluhan oleh Pihak KPP Pratama Jepara	85
Tabel 3. 18 Respon Wajib Pajak terhadap Penanganan Keluhan yang Adil tanpa Pembedaan oleh Pihak KPP Pratama Jepara	85
Tabel 3. 19 Respon Wajib Pajak terhadap Kerahasiaan Identitas Pelapor Keluhan di KPP Pratama Jepara	86
Tabel 3. 20 Respon Wajib Pajak terhadap Pencatatan Keluhan sebagai Bahan Evaluasi oleh KPP Pratama Jepara	87
Tabel 3. 21 Respon Wajib Pajak terhadap Ketersediaan Pegawai dan Sarana dalam Penanganan Keluhan di KPP Pratama Jepara	88
Tabel 3. 22 Respon Wajib Pajak terhadap Tindak Lanjut Keluhan dengan Solusi Nyata oleh KPP Pratama Jepara	89
Tabel 3. 23 Rekapitulasi dari Variabel Manajemen Komplain (X1)	90
Tabel 3. 24 Respon Wajib Pajak terhadap Objektivitas dan Keadilan Pegawai dalam Memberikan Pelayanan di KPP Pratama Jepara	91
Tabel 3. 25 Respon Wajib Pajak terhadap Transparansi dalam Proses Pelayanan di KPP Pratama Jepara	92
Tabel 3. 26 Respon Wajib Pajak terhadap Kejelasan dan Koordinasi Pembagian Tugas antar Pegawai di KPP Pratama Jepara	93
Tabel 3. 27 Respon Wajib Pajak terhadap Keberadaan Alur Birokrasi yang Terstruktur di KPP Pratama Jepara	94
Tabel 3. 28 Respon Wajib Pajak terhadap Ketepatan Pengambilan Keputusan Pegawai sesuai Kondisi Lapangan di KPP Pratama Jepara	95
Tabel 3. 29 Respon Wajib Pajak terhadap Fleksibilitas Pegawai dalam Menangani Permasalahan Wajib Pajak di KPP Pratama Jepara	96

Tabel 3. 30 Rekapitulasi dari Variabel Perilaku Birokrat (X2)	96
Tabel 3. 31 Respon Wajib Pajak terhadap Kenyamanan Fasilitas Fisik di KPP Pratama Jepara	98
Tabel 3. 32 Respon Wajib Pajak terhadap Kerapian dan Profesionalisme Penampilan Pegawai KPP Pratama Jepara	99
Tabel 3. 33 Respon Wajib Pajak terhadap Ketepatan Petugas Pajak dalam Memberikan Layanan sesuai Prosedur di KPP Pratama Jepara	100
Tabel 3. 34 Respon Wajib Pajak terhadap Keandalan Layanan yang Jarang Mengalami Kesalahan di KPP Pratama Jepara	101
Tabel 3. 35 Respon Wajib Pajak terhadap Kesigapan Pegawai dalam Membantu Wajib Pajak yang Mengalami Kesulitan di KPP Pratama Jepara	102
Tabel 3. 36 Respon Wajib Pajak terhadap Kecepatan Pegawai dalam Menjawab Pertanyaan dan Keluhan di KPP Pratama Jepara	103
Tabel 3. 37 Respon Wajib Pajak terhadap Kompetensi Pegawai Pajak yang Menumbuhkan Rasa Yakin di KPP Pratama Jepara	104
Tabel 3. 38 Respon Wajib Pajak terhadap Rasa Aman dalam Memberikan Data Pribadi kepada KPP Pratama Jepara	105
Tabel 3. 39 Respon Wajib Pajak terhadap Kepedulian Pegawai Pajak terhadap Kebutuhan Wajib Pajak di KPP Pratama Jepara	106
Tabel 3. 40 Respon Wajib Pajak terhadap Keramahan dan Kesediaan Pegawai dalam Mendengarkan Keluhan di KPP Pratama Jepara	106
Tabel 3. 41 Rekapitulasi dari Variabel Kualitas Pelayanan (Y)	108
Tabel 3. 42 Crosstab Variabel Manajemen Komplain (X1) dengan Kualitas Pelayanan (Y)	109
Tabel 3. 43 Uji Hipotesis X1 dengan Y	112
Tabel 3. 44 Crosstab Variabel Perilaku Birokrat (X2) dengan Kualitas Pelayanan (Y)	114
Tabel 3. 45 Uji Hipotesis X2 dengan Y	116

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Sumber Pendapatan Negara Indonesia Tahun 2024	5
Gambar 1. 2 Jumlah Wajib Pajak Yang Aktif	9
Gambar 1. 3 Survei Kepuasan Wajib Pajak 2022-2024	10
Gambar 1. 4 Ulasan Wajib Pajak Pada Riview Google Maps dan Wajib Pajak Mengantri Untuk Layanan Pajak Pada Februari 2025	11
Gambar 1. 5 Ulasan Wajib Pajak Pada Riview Google Maps Februari 2025	12
Gambar 1. 6 Ulasan Wajib Pajak Pada Riview Google Maps Februari 2025	12
Gambar 1. 7 Framework Penelitian	37
Gambar 2. 1 Letak Geografis KPP Pratama Jepara	62
Gambar 2. 2 Wilayah Kerja KPP Pratama Jepara	62
Gambar 2. 3 Distribusi Pegawai Per Seksi	65
Gambar 2. 4 Distribusi Pegawai Berdasarkan Jabatan	66
Gambar 2. 5 Distribusi Pegawai Berdasarkan Pendidikan	67
Gambar 2. 6 Struktur Organisasi Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jepara	70

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuisisioner Penelitian	147
Lampiran 2 Dokumentasi Penelitian	152
Lampiran 3 Bukti Riset	153
Lampiran 4 Hasil Pengolahan Data	154