

Strategi dan Inovasi Pelayanan Pelaporan Spt Pph Badan Melalui Aplikasi E-Spt di Kpp Pratama Surabaya Karang Pilang

Nazilatul Maulida¹⁾, Aris Sunarya²⁾

¹⁾²⁾ Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Dr. Soetomo Surabaya

Email : maulidanazila647@gmail.com

ABSTRAK

Dalam mengoptimalkan penerimaan pajak, Dirjen Pajak melakukan inovasi baru yaitu pelaporan SPT yang kini dapat dilakukan secara praktis dengan menggunakan *gadget* dan internet saja. Hal ini dicetuskan pemerintah dengan mempertimbangkan permasalahan yang kerap dihadapi oleh masyarakat berkaitan dengan perpajakan, yaitu panjangnya antrian, tidak efisiennya waktu yang ada, serta tidak efektif. SPT atau surat pemberitahuan sendiri merupakan surat yang dipergunakan rakyat untuk mengutarakan atau melaporkan penghasilan yang diterima, objek pajak, maupun harta yang terkena pajak sesuai dengan peraturan undang-undang mengenai perpajakan. Dalam pelaksanaannya tentu perlu disertai dengan strategi dan inovasi pelayanan yang sesuai agar dapat meningkatkan kepatuhan wajib pajak badan dalam melakukan pelaporan pajak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi serta inovasi pelayanan yang dilakukan oleh KPP Pratama Surabaya Karangpilang dalam pelaporan SPT PPh Badan melalui E-SPT. Sehingga dapat merumuskan masalah yaitu bagaimana strategi dan inovasi pelayanan pelaporan SPT PPh Badan melalui aplikasi E-SPT di KPP Pratama Surabaya, Karang Pilang?. Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui, mendalami, dan memberikan gambaran strategi serta inovasi pelayanan pelaporan SPT PPh Badan melalui E-SPT di KPP Pratama Surabaya, Karang Pilang. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Hasil penelitian ini, menunjukkan bahwa strategi pelayanan yang dilakukan oleh KPP Pratama Surabaya Karangpilang adalah strategi adaptif yaitu strategi dimana instansi melakukan penyesuaian dalam sistem pelayanannya agar sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan yang terjadi pada masa kini. Hal tersebut ditunjukkan dari penyuluhan pajak yang tidak hanya dilakukan secara *offline* namun juga *online* dan adanya pelatihan mengenai kode etik dalam melayani masyarakat secara berkala agar kualitas pelayanan dapat meningkat. Inovasi E-SPT sebagai program pelayanan dinilai baik karena sudah memenuhi prinsip-prinsip baiknya suatu inovasi pelayanan yaitu responsivitas, responsibilitas dan akuntabilitas. Dilihat dari praktisnya program E-SPT dan transparan.

Kata kunci: E-SPT, Strategi Pelayanan, Inovasi Pelayanan.

Abstract

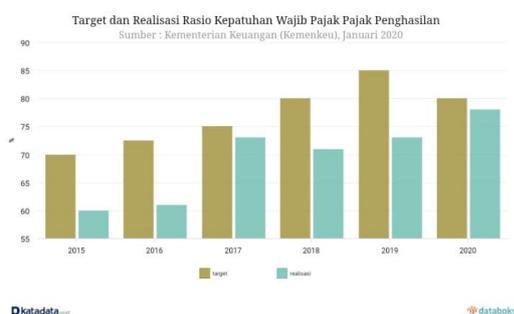
In optimizing tax revenue, the Director General of Taxes has made a new innovation, namely SPT reporting which can now be done practically using only gadgets and the internet. This was initiated by the government by considering the problems often faced by the public related to taxation, namely the length of the queue, the inefficient time available, and ineffectiveness. SPT or notification letter itself is a letter used by the people to express or report income received, tax objects, or assets subject to tax in accordance with the laws and regulations regarding taxation. In its implementation, it certainly needs to be accompanied by appropriate service strategies and innovations in order to increase corporate taxpayer compliance in tax reporting. This study aims to analyze the strategies and service innovations carried out by KPP Pratama Surabaya Karangpilang in reporting corporate income tax returns through E-SPT. So that it can formulate the problem, namely how are the strategies and innovations for reporting corporate income tax returns through the E-SPT application at KPP Pratama Surabaya, Karang Pilang?. The purpose of this research is to find out, explore, and provide an overview of strategies and innovations in reporting services for corporate income tax returns through E-SPT at KPP Pratama Surabaya, Karang Pilang. This study used qualitative research methods. The results of this study indicate that the service strategy carried out by KPP Pratama Surabaya Karangpilang is adaptive, namely a strategy where the agency makes adjustments in its service system to suit the needs and developments that occur at present. This is shown from tax counseling which is not only done offline but also

online and the existence of training on the code of ethics in serving the community regularly so that service quality can improve. E-SPT innovation as a service program is considered good because it has fulfilled the good principles of service innovation, namely responsiveness, responsibility, and accountability. Judging from the practicality of the E-SPT program and transparency.

Keywords: E-SPT, Service Strategies, Service Innovation

A. LATAR BELAKANG

Pajak ialah sebuah *source* penerimaan paling banyak dari suatu negara yang mana diperuntukkan khusus untuk pembangunan negara yang lebih progresif dan efektif sehingga dapat menunjang kesejahteraan rakyat. Pajak juga dapat dimaknai sebagai iuran warga negara terhadap kas dalam negara yang didasari oleh undang-undang (sehingga sifatnya memaksa) tanpa adanya jasa timbal balik sehingga dapat dengan kontan ditampilkan serta dapat langsung dialihfungsikan dalam pembayaran keperluan general suatu negara (Resmi, 2013). Sepanjang tahun 2020, Menteri Keuangan memberi laporan bahwa realita dari pendapatan pajak telah mencapai hingga 1.070 triliun rupiah, meskipun jumlah itu mengalami penurunan 19,7 persen dibanding pendapatan pajak yang diterima di tahun 2019 dimana hingga 1.322,7 triliun rupiah. Hal ini dikarenakan adanya penurunan pada hampir seluruh sektor usaha terkait dengan dampak pandemi virus Covid-19 yang mana juga berdampak pada pemburukan penerimaan pajak sepanjang tahun (Santoso, 2020).



Gambar 1. Target dan Realisasi Rasio Kepatuhan Wajib Pajak Penghasilan
(Sumber : Rasio kepatuhan wajib pajak PPH pada 2020 meleset dari target (Dwi Hadya Jayani))

Dari gambar tabel di atas, didapatkan bahwa realisasi rasio kepatuhan wajib pajak penghasilan selama 6 tahun kebelakang masih belum mencapai target yang telah ditentukan. Dimana pada laporan terakhir di tahun 2020, masih ada selisih antara realisasi dan target rasio kepatuhan pajak dimana dari target 80% masih terealisasi sebesar 78% yaitu sebanyak 14,76 juta Surat Pemberitahuan Tahunan (SPT) Pajak Penghasilan yang terlapor. Selain itu, realisasi penerimaan pajak pun mengalami penurunan sebesar 19,71% dengan detail jumlah realisasi penerimaan sebanyak Rp. 1.069,98 triliun. Hal ini menunjukkan bahwa penurunan sektor usaha atau penurunan pendapatan masyarakat juga dapat mempengaruhi penurunan pajak yang cukup drastis, sehingga pajak dan masyarakat merupakan dua hal yang berkaitan yang mana nantinya iuran tersebut juga akan dinikmati oleh masyarakat dalam bentuk pembayaran atas keperluan-keperluan umum.

Indonesia adalah satu dari berbagai negara di dunia yang menetapkan pajak atas apa yang telah dikonsumsi masyarakat, entah itu dari level pemerintah, sektor bisnis, maupun sesederhana rumah tangga. Pemberlakuan pajak bagi masyarakat Indonesia diambil semata-mata atas pemenuhan konsumsi atau kebutuhan negara. Dalam pembayaran pajak di suatu negara, akan diatur oleh sistem administrasi yang ada di negara tersebut. Di Indonesia sendiri, sistem administrasi PPN dibuat oleh Direktorat Jenderal Pajak (DJP), yang mana sekarang telah direformasi menjadi lebih baik lagi. secara general, sistem administrasi pada PPN mendapatkan *support* dari perangkat-perangkat negara mengenai perpajakan seperti Kantor Pelayanan Pajak atau KPP, divisi pengawasan sistem, dan sebagainya (Hadi, 2013). Dalam menikmati penerimaan atas pajak sektor konsumsi kurang-lebih terdapat 30% dari total

penerimaan pajak yang ada. Jenis pajak atas konsumsi yang ada, dalam implementasinya terdapat beberapa jenis pajak atas konsumsi seperti *sales tax, manufacturer and wholesale taxes, retail sales tax*, serta *value added tax*.

Dalam tujuan peningkatan diterimanya pendapatan pajak, Dirjen Pajak berupaya mewujudkannya melalui pemberian servis secara baik terhadap para wajib pajak yang mana dengan mengimplementasikan ide-ide inovatif untuk mendukung majunya pelayanan. Apalagi pada era globalisasi dimana perkembangan teknologi dapat sangat cepat, inovasi dapat bersinggungan dengan berbagai bidang pada sektor pemerintahan agar dapat memudahkan pemerolehan data, pemrosesan data, serta jalannya sistem yang ada agar lebih efektif dan efisien (Setyati, 2017). Satu dari sekian kemudahan yang merupakan sumbangsih dari berkembangnya TI atau teknologi informasi ini dalam kelancaran pembayaran pajak di Indonesia ini adalah dengan adanya teknologi informasi yang sesuai dan kemudahan pelaporan secara digital ketimbang secara manual, dengan begitu kedisiplinan wajib pajak dalam pembayaran diprediksi akan meningkat. Berkaitan dengan hal tersebut, dirjen pajak akhirnya meluncurkan Keputusan Dirjen Pajak No. Keputusan 88/PJ/2004 tanggal 14 Mei 2004 mengenai Penyampaian Surat Pemberitahuan secara Elektronik (*e-Filling*) yang mana dilakukan perubahan pada Peraturan Direktur Jenderal Pajak Nomor PER-03/PJ/2015, agar kesadaran serta motivasi masyarakat dalam melakukan pembayaran pajak semakin meningkat.

Sesuai pada tujuan Dirjen Pajak yang telah ditetapkan pada Keputusan Dirjen Pajak nomor KEP-111/PJ/2008 yang menjelaskan bahwa dalam perannya sebagai instansi Pemerintah, tentu perlu untuk melaksanakan sistem administrasi perpajakan yang lebih praktis, memiliki efisiensi yang baik, serta dapat menciptakan kepercayaan di tengah masyarakat. Dengan begitu, hal paling dasar yang berubah dalam hal ini adalah adanya modernisasi pajak atau maksudnya adalah dengan diterapkannya sistem pemungutan *self-assessment system* dimana proses *screening* dilakukan secara

mandiri oleh wajib pajak, itu artinya pemerintah telah memberikan kepercayaan yang besar pada rakyat dalam memenuhi kewajibannya masing-masing. Penerapan sistem ini bertujuan untuk kepraktisan dan kemudahan pelaksanaan administrasi perpajakan agar dalam hal ini, wajib pajak juga bisa berperan secara langsung dalam hal pembiayaan dan pembangunan nasional (Apriani, 2016).

Dalam mengoptimalkan penerimaan pajak, Dirjen Pajak kerap melakukan inovasi-inovasi baru agar dapat menyuguhkan pelayanan yang sempurna pada rakyat. Hal yang mendorong perilaku tersebut adalah adanya sistem pelaporan pajak yang bisa dilakukan secara digital, dimana pelaporan dapat dilakukan dengan lebih sederhana, akurat, efektif, dan efisien. Hal ini adalah penggambaran dari pembaruan sistem administrasi perpajakan dengan tujuan agar dapat memudahkan pemerintah untuk memberikan pelayanan optimal untuk rakyat dalam hal pelaporan SPT. Dimana pelaporan SPT yang biasanya hanya bisa dilakukan secara tatap muka di KPP setempat dengan pos yang tercatat dengan baik, kini pelaporan bisa dilakukan secara praktis dengan menggunakan *gadget* dan internet saja. Hal ini dicetuskan pemerintah dengan mempertimbangkan permasalahan yang kerap dihadapi oleh masyarakat berkaitan dengan perpajakan, yaitu panjangnya antrian, tidak efisiennya waktu yang ada, serta tidak efektif. SPT atau surat pemberitahuan sendiri merupakan surat yang dipergunakan rakyat untuk mengutarakan atau melaporkan penghasilan yang diterima, objek pajak, maupun harta yang terkena pajak sesuai dengan peraturan undang-undang mengenai perpajakan.

Perangkat lunak atau inovasi e-SPT sendiri merupakan SPT elektronik atau surat pemberitahuan tahunan pajak yang berupa digital yang mana dapat diakses melalui *gadget* maupun komputer. Sementara *e-filling* merupakan form yang termasuk dalam proses pelaporan SPT yang dapat dilaksanakan secara digital dan langsung dengan dijumpai oleh penyedia jasa aplikasi atau ASP. Sistem pelaporan pajak yang lebih canggih ini secara pasti dapat memudahkan wajib pajak dalam melaporkan SPT selama 24/7.

Sehingga dalam hal ini, masyarakat tidak perlu terhambat oleh adanya hari libur pada pelaporan pajak, yang mana diharapkan dengan begitu para wajib pajak dapat lebih disiplin dalam melakukan pembayaran karena alasan malas karena antri panjang maupun kantor yang tutup sudah tidak bisa lagi dijadikan alasan.

Dalam UU No. 28 tahun 2007 mengenai Ketentuan Umum dan Tata Cara Perpajakan, pasal 1 angka 3, definisi dari badan adalah suatu kumpulan persatuan yang berisi manusia atau hanya dalam bentuk permodalan saja untuk menjalankan usaha atau tidak menjalankan usaha dalam payung perseroan terbatas, komanditer, dan sebagainya, BUMD bersama nama serta di dalam suatu bentuk apapun, yang meliputi firma, koperasi dan lain-lain. Selanjutnya, para instansi yang dalam UU KUP dinyatakan sebagai pembayar, pemotong, serta penagih pajak memiliki kewajiban secara subjektif maupun objektif dan sudah melakukan pendaftaran dalam pengambilan NPWP.

Pajak penghasilan badan secara general masih mendominasi penerimaan pajak penghasilan di Indonesia, hal ini karena sebagai suatu perusahaan atau instansi yang secara legal telah resmi terdaftar, badan dapat lebih mudah di-track dan diawasi oleh pemerintah. Sehingga dengan begitu kegiatan apapun dapat diobservasi serta bersifat transparan yang mana dapat memudahkan petugas pajak untuk melakukan pemungutan pajak. Dengan besarnya pendapatan negara yang terutama diperoleh dari pajak penghasilan badan, tentu ketika terdapat ketidakpatuhan, *fraud*, maupun ketidaktahuan para wajib pajak atas kewajiban perpajakannya, tentu akan sangat merugikan negara.

Fraud yang dilakukan pengusaha kena pajak atau PKP merupakan salah satu dari banyaknya permasalahan yang mungkin terjadi yang berkaitan dengan pembayaran pajak oleh masyarakat. Hal yang paling mendasar dari permasalahan yang seringkali terjadi adalah berkaitan dengan kepatuhan wajib pajak yang masih dalam kondisi yang cukup memprihatinkan. Laporan tahunan DJP pada tahun 2014 melaporkan bahwa hanya 58,87% dari akumulasi keseluruhan rakyat kena pajak

yang melaporkan SPT tahunan PPh-nya (Wibisono, 2016). Hal ini artinya tertib pembayaran pajak tidak hanya berasal dari perusahaan-perusahaan atau pengusaha-pengusaha yang mungkin melakukan *fraud*, namun juga terkadang berasal dari masyarakat individu yang tidak menyampaikan SPT Tahunan PPhnya dengan patuh.

Berputarnya dunia yang kemudian menciptakan teknologi-teknologi baru, Pemerintah juga secara bahu-membahu melakukan inovasi-inovasi di bidang IT untuk meningkatkan pelayanan serta sekuritas bagi publik, selain itu juga meningkatkan transparansi permasalahan pajak agar menekan kemungkinan-kemungkinan *fraud* maupun ketidakpatuhan masyarakat wajib pajak dalam membayar pajak.

Realisasi penerimaan pajak yang dikumpulkan Kanwil Ditjen Pajak (DJP) Jawa Timur pada kuartal pertama di tahun 2021 adalah mencapai Rp. 9,06 trilliun. Adapun angka ini merupakan angka yang telah memenuhi 20,24% dari target pada tahun 2021 yang ditargetkan mencapai Rp. 44,8 triliun. Menurut Kepala Kanwil DJP Jatim, peningkatan ini didukung oleh adanya peningkatan kepatuhan pajak (Setiawan, 2021). Hal ini menunjukkan bahwa meningkatkan kepatuhan pajak akan dapat mempengaruhi peningkatan realisasi penerimaan pajak di Kota Surabaya.

KPP Pratama Karang Pilang Surabaya merupakan salah satu kantor pelayanan pajak yang berperan sebagai penyedia layanan penerimaan pajak. Target penerimaan di KPP Karangpilang pada tahun 2021 adalah sebesar Rp. 1.099.621.644.000 dimana realisasinya masih belum optimal dikarenakan realisasi penerimaannya adalah Rp. 1.046.030.102.120 (data dari KPP Karangpilang Surabaya). Pada saat ini, permasalahan yang terjadi pada wajib pajak pada cakupan kawasan KPP Pratama Karangpilang Surabaya adalah penolakan penerimaan sistem baru dalam perpajakan yang akhirnya mempengaruhi akumulasi penerimaan dan kepatuhan pajak, informasi tersebut didapatkan dari hasil wawancara awal yang dilakukan oleh peneliti pada KPP Karangpilang Surabaya. Selain itu, juga terdapat oknum-oknum

wajib pajak yang melakukan mangkir pembayaran pajak. Permasalahan-permasalahan ini tentu harus ditangani dengan strategi dan inovasi pelayanan yang memang sesuai dengan kondisi zaman dan masyarakat agar dapat meningkatkan kepatuhan pajak.

B. LANDASAN TEORI

1. Teori Administrasi

Administrasi sudah ada dari jaman dahulu mulai dari masa penjajah bergeser sampai pada saat ini, administrasi yang dikenal di masyarakat biasanya hanya sebatas surat menyurat atau catat mencatat saja padahal pengertian administrasi sangat luas dan masuk kesemuaan lini sektor. Menurut Chandler & Plano menerjemahkan administrasi publik ialah suatu langkah-langkah yang dilakukan SDM dan aktor-aktor publik secara terorganisir dan terkoordinasi dalam merumuskan, melaksanakan, serta mengontrol keputusan yang akan diputuskan dalam setiap kebijakan publik (Pasolong, 2013). Pada hal ini administrasi menitik beratkan bawa SDM yang berkualitas akan melahirkan pelayanan yang prima dan sangat berpengaruh terhadap suatu proses kebijakan publik.

2. Administrasi Perpajakan

Dalam UU No. 28 Tahun 2007 telah dijelaskan mengenai makna dari pajak, yaitu merupakan suatu kontribusi yang bersifat wajib oleh rakyat kepada negara dimana hal tersebut merupakan bentuk hutang pribadi maupun instansi yang sifatnya harus dipenuhi karena telah dilandasi oleh hukum yang jelas, kemudian dalam pembayarannya pun tidak dikenakan timbal balik secara langsung karena penggunaan pajak diperuntukkan memenuhi kebutuhan-kebutuhan negara untuk menunjang kesejahteraan masyarakat.

Administrasi perpajakan merupakan langkah-langkah penetapan serta pengambilan pajak. Yang berperan sebagai realisasi peraturan perpajakan serta pendapatan negara sesuai dengan amanah dari APBN (Pandiangan, 2014). Administrasi

pajak juga memiliki arti sempit sebagai upaya dalam penataan serta servis mengenai hak dan kewajiban dalam pemenuhan pajak, yang mana dapat dilakukan di KPP setempat maupun di tempat wajib pajak. Sementara secara luas, administrasi pajak berfungsi sebagai sistem serta serikat yang melaksanakan hal-hal mengenai perpajakan seperti halnya *planning, movement*, serta kontrol atas perpajakan. Makna administrasi sebagai sistem adalah suatu alat yang berupa UU, sarpras, serta wajib pajak yang berhubungan satu sama lain dalam menjalani peran serta tugas untuk tercapainya goal yang telah ditetapkan. Sementara itu, sebagai suatu serikat, dapat diartikan sebagai instansi yang melakukan pengelolaan sistem dan proses perpajakan yang mana diwujudkan pada kantor pusat, wilayah, serta servis kualitas dan jumlah SDM yang dapat menjadi indikator kinerja administrasi perpajakan (Gunadi, 2009). Hal ini artinya merupakan suatu keharusan bagi *tax administration* untuk menjadi titik pusat pelayanan yang memberikan servis terbaik kepada rakyat dalam hal mengenai perpajakan.

3. Surat Pemberitahuan Tahunan (SPT)

SPT atau yang merupakan kepanjangan dari Surat Pemberitahuan Tahunan adalah surat yang difungsikan pada wajib pajak untuk dijadikan alat dalam melaporkan akumulasi serta *payment* pajak, objek pajak atau bukan harta kena pajak, harta serta kewajiban. Hal ini telah dilegalisasi dan didasari dengan UU No. 16 Tahun 2000 mengenai Ketentuan Umum dan Tata Cara perpajakan pada pasal 3, yang intinya mengarahkan rakyat sebagai wajib pajak untuk memenuhi surat pemberitahuan secara sebenar-benarnya, lengkap, akurat, dan lugas dengan bahasa Indonesia yang baik pula.

Wajibnya pembayaran dan pelaporan SPT Tahunan adalah suatu dampak yang tentunya harus ditelan secara ikhlas oleh para wajib pajak tiap tahun. Karena SPT Tahunan adalah dilaporkannya pajak atas gaji yang

sudah didapatkan oleh wajib pajak dalam waktu setahun. Dan jika wajib pajak memilih untuk tidak membayar atau mengabaikan tanggung jawabnya, maka sanksi secara hukum dapat dikenakan oleh oknum, tersebut. Adapun syarat-syarat umum dalam pengisian SPT adalah sebagai berikut: 1) ditulis dengan bahasa Indonesia yang benar; dan 2) meliputi huruf latin, angka arab, satuan mata uang rupiah, serta tanda tangan. Yang mana setelah pengisian tersebut, kemudian SPT akan dikirimkan ke Kantor Dirjen Pajak setempat. Jika pembukuan hendak dilakukan dengan dasar pembukuan bahasa asing, hal ini dapat dilakukan dengan cara meminta izin pada Menteri Keuangan, namun dalam pembuatan SPT tetap sesuai dengan aturan tetapnya yaitu menggunakan bahasa Indonesia. Berdasarkan UU No. 28 Th. 2007 pasal 3, peran dari SPT sendiri adalah sebagai berikut :

a) Wajib Pajak PPh

Yaitu peranti rakyat dalam melakukan pelaporan serta pertanggungjawaban mengenai akumulasi pajak yang secara benar terutang, serta merupakan peranti dalam pelaporan mengenai :

- a) Pemenuhan pajak yang mana dilakukan secara mandiri selama satu tahun.
- b) Penghasilan yang termasuk dalam objek kena pajak maupun objek tidak kena pajak.
- c) Harta dan kewajiban.
- d) *Payment* dari dipotongnya atau dipungutnya pajak perorangan maupun badan pada satu masa yang mana telah disesuaikan dengan peraturan dalam Undang-Undang Perpajakan.

b) Pengusaha Kena Pajak

Merupakan peranti dalam pelaporan serta pertanggung jawaban akumulasi PPN serta PPnBM yang sedemikian adanya serta berfungsi sebagai pelaporan mengenai :

- a) Kredit pajak masuk atas pajak keluar.

- b) Pemenuhan pajak diimplementasikan secara mandiri dsri rakyat yang kena pajak atau juga bisa diwakili asalkan hal tersebut sesuai dengan hukum yang ada.

c) Pemotongan Pajak

Pemotongan pajak yang dilakukan perlu dibuatkan laporan serta dipertanggungjawabkan sebagaimana yang disetorkan.

Dalam membuat SPT tahunan, sebuah badan yang merupakan wajib pajak perlu mempersiapkan file-file sebagai berikut :

- a) Neraca serta laporan laba-rugi tahunan dari pajak yang berkaitan dengan wajib pajak. Bukan neraca atau laba-rugi yang sudah dikonsolidasi untuk kepentingan pelaporan pada suatu grup.
- b) List akumulasi biaya penyusutan serta amortisasi fiskal.
- c) Akumulasi dari penggantian rugi yang mana termasuk oleh jejak minus yang terjadi pada masa lampau dan tetap menjadi kompensasi.
- d) Tidak ada aturan penundaan maupun pengangsuran kecuali memiliki izin. (ditunjukkan oleh dokumen surat setoran pajak).
- e) Kopian formulir 1721-A1 atau 1721-A2.
- f) Akumulasi PPh terhutang dari tiap wajib pajak yang telah menikah dengan adanya keputusan terpisahnya harta serta pendapatan.
- g) List anggota keluarga dari wajib pajak.
- h) Untuk wajib pajak beragama Islam, perlu melampirkan bukti telah membayar zakat atas pendapatan yang mana bukti tersebut harus bisa dipertanggung jawabkan pada lembaga resmi zakat.
- i) Lampiran pendukung lain-lain.

Setelah mengetahui mengenai hal-hal yang perlu dipersiapkan atau dipenuhi sebelum membuat SPT Tahunan wajib pajak badan, berikut prosedur penyelesaian SPT menurut Undang-Undang Nomor 9 Tahun 1994, yaitu :

- a) Pengambilan formulir SPT harus diambil secara mandiri oleh masyarakat kena pajak di KPP setempat dengan syarat harus memiliki NPWP.
- b) Pengisian SPT perlu diperhatikan dengan baik, karena pengisian harus secara akurat, lugas, serta detail. Adanya kesalahan dalam penulisan blanko SPT dapat berakibat fatal seperti adanya kekurangan pembayaran hingga hukuman perpajakan.
- c) Penyerahan kembali SPT pada KPP terkait telah diatur sesuai dengan batasan waktu tertentu serta nanti akan terdapat tanda terima dengan tanggal yang sesuai. Jika SPT dikirimkan menggunakan Kantor POS maka wajib pajak perlu mencatat serta memiliki tanda bukti yang tertera tanggal penerimaan.
- d) Dilampirkannya *proof* mengenai SPT, yaitu :
 - 1) Neraca serta laporan laba rugi, juga meliputi berkas-berkas lain yang mendukung penghitungan penghasilan kena pajak.
 - 2) Bagi SPT masa PPN minimal didalamnya ada akumulasi dasar dari ditetapkannya pajak, akumulasi *output* pajak, *input* pajak yang dapat dikredit, serta akumulasi *minus* dan ketambahan dari pajak.
 - 3) Penggunaan norma perhitungan dimana akumulasi dilihat dari total distribusi yang terlaksana dalam tahun pajak terkait.

4. Teknologi Informasi

Berkembangnya zaman di mana manusia hidup yang bergandengan dengan berkembangnya solusi-solusi mengenai pengutaraan informasi lebih lanjut merupakan sesuatu yang lebih dikenal sebagai teknologi informasi atau TI. Dimana dititik dari sejarahnya, teknologi informasi ini memiliki fungsi sebagai sistem yang dapat membantu manusia mengenal banyak hal yang belum dikenalnya, mendeskripsikan apa yang ingin disampaikan, dan sebagainya.

Seperti yang kita tahu, perkembangan teknologi tidak ada matinya dan terus menerus bergerak secara progresif dari waktu ke waktu.

Teknologi informasi merupakan peranti yang berupa perangkat lunak, perangkat keras, atau *useware* yang diciptakan sebagai cara manusia untuk mendapatkan, mendistribusikan, melakukan pengelolaan, pemaknaan, penyimpanan, pengaturan, serta penggunaan data-data dengan lebih *meaningful* (Warsita, 2008). Teknologi informasi juga dapat dimaknai sebagai sains yang berkaitan dengan sektor informasi dengan basis komputer dengan pengembangannya yang begitu cepat (Rianto, 2011). Selanjutnya, teknologi informasi juga dapat dimanfaatkan sebagai pendukung pengelolaan data yang dimana didalamnya meliputi pemrosesan data, penyimpanan dan penyusunan data (Lamatenggo, 2011).

5. E-Government

Development dari *e-government* adalah suatu usaha agar dikembangkannya implementasi persoalan pemerintah dengan bantuan teknologi elektronik agar kualitas dari pelayanan masyarakat juga mendapat peningkatan. Adapun perkembangan *e-government* juga harus diberi tindakan ditatanya sistem serta langkah kerja yang memang melibatkan teknologi informasi pada lingkungan pemerintahan. Adapun dua kegiatan yang merupakan cakupan dua aktivitas yang sedang terselenggara (Inpres No. 3 Tahun 2003) yaitu :

- a) Olah data, olah informasi, sistem manajemen, serta proses pengerjaan yang praktis dan efisien dengan bantuan elektronik.
- b) Memanfaatkan progress teknologi informasi untuk membenahi layanan masyarakat agar dapat terakses dengan efektif dan efisien di seluruh penjuru Indonesia.

Implementasi perkembangan *e-government* ditujukan agar dapat

menghasilkan empat *output* utama (Inpres No.3, 2003), yaitu :

- a) Terbentuknya jaringan informasi serta transaksi layanan masyarakat yang berkualitas dan dapat meningkatkan kepuasan publik secara menyeluruh serta melebarkan jangkauan agar tidak terbatas pada wilayah-wilayah tertentu saja.
- b) Terbentuknya relasi interaktif bersama dunia usaha agar dapat terbentuknya peningkatan pengembangan ekonomi nasional yang diperkuat dengan *skill-skill* mumpuni agar dapat bersaing dengan kancan ekonomi global.
- c) Terbentuknya mekanisme serta saluran komunikasi bersama beragam lembaga. Selain itu juga menyediakan peranti agar dapat membuka interaksi bersama masyarakat dalam partisipasinya untuk menyusun kebijakan negara.
- d) Terbentuknya sistem manajemen serta tahapan kinerja yang terbuka serta praktis dan ekonomis agar transaksi serta servis yang diberikan dapat berjalan dengan lancar antara pusat dan daerah.

Dalam pengembangan suatu implementasi dari sistem *e-government*, perlu disertai dengan standar *needs* yang harus ada pada suatu perangkat, menurut (Blueprint e-Gov, 2004) yaitu :

- a) *Reliable*, terjaminnya kehandalan dan konsistensi jalannya sistem perangkat. *Interoperable*, terjaminnya komunikasi yang terjalin antar data dan informasi dalam suatu sistem yang telah dibuat agar dapat berkolaborasi membentuk pelayanan yang optimal.
- b) *Scalable*, terjaminnya kemudahan serta peningkatan kompetensi dari suatu perangkat yang ditunjukkan dari pembentukan fitur-fitur yang lebih baru yang bisa meningkatkan baiknya pengalaman *user*.
- c) *User friendly*, terjamin fitur dari suatu perangkat dapat memberikan efisiensi dan efektivitas untuk *user* dalam pemberlakuan aktivitas-aktivitas yang berkaitan dengan pemerintahan.

6. E-SPT

Dalam mempertimbangkan legalitas, peningkatan servis, serta penyesuaian sistem administrasi pajak yang dikerjakan perlu menjadi suatu sistem yang adaptable atau fleksibel agar dapat diterima dengan mudah oleh masyarakat. Sehingga, dalam *mindset* sedemikian rupa, „Dirjen Pajak Kementerian Keuangan meluncurkan ketentuan Nomor PER-01/PJ/2017 mengenai dapat disampaikannya SPT secara digital. Tujuan dari hal ini agar dapat memudahkan servis yang diberikan pemerintah. Apalagi cara mendapatkan aplikasi ini pun sangat mudah yaitu dengan mencari di *google play*.

E-SPT merupakan salah satu jalan untuk menyampaikan SPT secara elektronik kepada KPP setempat melalui pemanfaatan media komputer yang mana adalah suatu bentuk digitalisasi dari surat pemberitahuan yang memiliki tujuan agar dapat membantuk wajib pajak dalam hal pembuatan dan penyampaian surat pemberitahuan ke KPP setempat. Perangkat lunak e-SPT sendiri merupakan pemberian gratis dari Dirjen Pajak sebagai salah satu inovasi layanan agar wajib pajak dapat *me-record*, menjaga serta menggeneralisasi data-data elektronik SPT juga melakukan pencetakan pada SPT bersama lampiran-lampirannya (Pandiangan, 2007).

SPT elektronik merupakan salah satu perangkat lunak yang merupakan wujud dari modernisasi yang berguna untuk memudahkan masyarakat dalam membayar pajak. menurut Dirjen Pajak Kementerian keuangan, ada beragam manfaat yang didapatkan melalui aplikasi SPT elektronik, antara lain :

- a) Dalam melaporkan SPT, dengan penggunaan perangkat ini akan berjalan secara efisien dan *safety*, hal ini dikarenakan lampiran yang digunakan berbentuk media dengan akses jaringan internet.
- b) Data perpajakan terbuat secara terorganisir.

- c) Data perusahaan dalam suatu instansi dapat terkumpul secara efektif dan efisien.
- d) Akumulasi pajak yang terhutang dihitung secara cepat dengan media komputer.
- e) Penyusunan laporan pajak akan terasa lebih mudah.
- f) Akurasi pelaporan pajak akan meningkat terbantu dengan media komputerisasi.
- g) Pengurangan sampah kertas dan efisiensi sumber daya.

7. Pelayanan

Pelayanan merupakan suatu kegiatan individu, suatu golongan tertentu atau instansi yang dilakukan secara langsung maupun tidak langsung dalam rangka pemenuhan kebutuhan. Moenir dalam Rianto (2010) menyatakan bahwa pelayanan merupakan suatu tahapan yang dilakukan seseorang atau sekelompok orang dalam memenuhi kebutuhan yang mana dilakukan lewat kegiatan langsung. Standar pada suatu pelayanan merupakan suatu ukuran yang penentuannya didasari oleh pembakuan pelayanan yang baik. Sementara itu menurut Kotler (2008) pelayanan didefinisikan sebagai suatu perilaku maupun aktivitas yang bisa diajukan pada orang lain yang mana bersifat tak berwujud dan tak berimpak pada suatu kepemilikan tertentu. Selanjutnya Tjiptono (2012) mengatakan bahwa pelayanan ataupun *service* memiliki stereotip sebagai suatu sistem yang terbagi oleh dua komponen utama, yaitu operasional pelayanan atau *service operations* yang seringkali tidak terlihat atau tidak diketahui keberadaannya oleh pelanggan sebagaimana dicontohkan seperti *back office* atau pegawai instansi negara yang bekerja di balik layar. Serta *service delivery*, yang merupakan suatu pelayanan yang dapat dilihat dan dirasakan secara langsung oleh orang lain, sebagaimana contohnya seperti *teller* atau bagian pelayanan masyarakat yang berdiri di baris depan pada suatu instansi pemerintahan. Sehingga dari definisi yang telah dipaparkan tersebut, dapat dipahami bahwa pelayanan

memiliki keterkaitan yang erat dengan orang lain yang dilayani (pelanggan). Dalam suatu instansi pemerintahan, dengan konteks pelayanan publik, pelanggan tersebut merupakan masyarakat.

8. Strategi

Kata strategi berawal dari kata Yunani yang disebut dengan *strategos*, dimana artinya adalah Jenderal. Maka dari itu, secara terminology, strategi sendiri memiliki makna *art* dan jenderal, yang mana mengacu pada manajemen dalam berorganisasi yang memerlukan kepemimpinan dan seni. Jika dikaitkan dengan perumusan kebijakan, strategi berarti dilakukan untuk ketercapaian tujuan serta target utama dari suatu instansi (Antonio, 2001). Selanjutnya, *strategy* juga dapat dimaknai sebagai metode yang memiliki hubungan dengan ide maupun rencana, serta pelaksanaan dari suatu kegiatan pada periode waktu khusus. Dalam suatu strategi yang efektif ada koordinasi kerja tim yang dipengaruhi oleh nilai-nilai implementasi ide yang berdasarkan dengan logika, efisien serta kreatif (Tjiptono, 2000).

Arah dari suatu jalan yang perlu dilalui oleh sebuah instansi dalam mencapai goal bersama adalah strategi, yang mana berkaitan dengan *big plan* dan merupakan prioritas suatu organisasi agar pengelolaan manajemen yang berjalan dapat berjalan dengan baik. Adapun definisi strategi dari para ahli yang dikutip dari (Wahyudi A. S., 1996), yaitu :

- a) Alfred Chandler : strategi merupakan pemutusan target serta petunjuk dari kegiatan dan juga rencana anggaran dalam pencapaian *goal*.
- b) Kenneth Andrew : strategi berarti suatu *pattern* dari target yang menjadi destinasi dari dibuatnya suatu kebijakan.
- c) Buzzel & Gale : strategi merupakan *policy* yang merupakan *key pint* dari suatu manajemen yang berpengaruh pada perencanaan anggaran dan kinerjanya.

9. Strategi Pelayanan

Perantai-perantai atau suatu produk yang tidak bisa dilihat maupun diraba namun bisa dirasakan dengan didukung oleh sarpras yang ada merupakan suatu pelayanan. Gronros, mendefinisikan pelayanan sebagai kegiatan yang sifatnya tidak dapat dilihat namun merupakan gabungan dari komunikasi antara penikmat jasa dan pemberi jasa pelayanan dalam bersama-sama menyelesaikan permasalahan konsumen (Septi, 2005). Maka dari itu, dari pengertian tersebut dapat diketahui bahwa strategi pelayanan adalah langkah-langkah yang ditempuh oleh suatu instansi dalam pemecahan masalah yang sesuai dari kondisi suatu instansi tersebut agar terbentuk solusi yang efisien dan efektif.

Chaffee (Wijayanti, 2008) menguraikan tiga model strategi, berdasarkan sintesis dari literature manajemen umum sebagai berikut :

- a) **Strategi di tingkat linear**, yaitu pemimpin organisasi merencanakan, bagaimana mereka menghadapi pesaing untuk mencapai tujuan organisasinya (metode, pengarahan, rangkaian tindakan yang terlibat pada perencanaan).
- b) **Strategi di tingkat adaptif**, yaitu organisasi dan bagian-bagiannya berubah, secara proaktif atau reaktif, untuk diluruskan dengan kesukaan konsumen (pengkajian keadaan internal dan eksternal, menimbulkan “penyesuaian organisasi atau lingkungan yang relevan” yang akan menimbulkan penajaran kesempatan lingkungan serta ancaman dengan kemampuan dan sumber-sumber organisasi).
- c) **Strategi di tingkat yang interpretif**, wakil organisasi menyampaikan pengertian yang dimaksudkan untuk memotivasi pemegang saham dalam hal menyokong organisasi. Pada strategi interpretif, yang masih mempunyai parameter yang tidak jelas dan dimana permintaan organisasi “menghadapi lingkupan melalui komunikasi dan tindakan simbolik”.

Adapun elemen-elemen dalam suatu pelayanan yang dapat dijadikan indikator untuk mengukur seberapa baik atau tidaknya strategi pelayanan yang diberikan adalah sebagai berikut : (Chandra, 2005).

- a) **Reliability (keandalan)**, kapabilitas dalam pemberian jasa yang amanah dan tepat. Dimana tolok ukur dari baiknya suatu pelayanan dapat dilihat dari akurasi serta tepatnya suatu instansi menumbuhkan *trust* daripada klien.
- b) **Responsiveness (daya tanggap)**, keinginan karyawan mengenai pemberian jasa layanan yang berlandaskan efisiensi waktu dan efektif terhadap pelanggan. Dalam hal ini profesionalisme dari karyawan merupakan tolok ukur yang dilihat dalam melaksanakan tugas-tugasnya.
- c) **Assurance (kepastian atau jaminan)**, berwawasan, sopan-santun yang baik, rasa percaya diri serta responsive pada konsumen merupakan gambaran dari aspek ini. dengan adanya sikap-sikap tersebut maka layanan yang pdiberikan tentu akan baik dan dapat memunculkan nilai positif dari para pelanggan.
- d) **Empathy (empati)**, pemberian atensi secara personal dapat meningkatkan rasa empati dari para pelanggan sehingga sebagai karyawan ditugaskan untuk mengetahui apa *needs* dari konsumen serta bagaimana bisa memperlakukan pelanggan dengan baik dan bekerja dari hati.
- e) **Tangible (bukti langsung)**, dukungan sarpras sebagai peranti untuk peningkatan *engagement* dari pelanggan.

Menurut Osborne dan plastrik, peningkatan pelayanan publik di lingkungan birokrasi dapat dilakukan dengan menggunakan strategi berikut, yaitu :

- a) **Strategi pengembangan struktur.** Struktur yang dimaksud bukan hanya merujuk pada pengertian organisasi publik itu sendiri, tetapi menyangkut pengertian kelembagaan yang luas. Konsep kelembagaan berhubungan

dengan nilai, norma, aturan hukum, kode etik, dan budaya. Sedangkan organisasi merupakan tempat orang berkumpul untuk mengorganisir dirinya.

- b) **Strategi pengembangan atau penyederhanaan sistem prosedur.** Sistem prosedur mengatur secara detail tahapan pelayanan, maka sistem prosedur ini yang sering menjadi sumber penyebab sistem pelayanan menjadi berbelit-belit, kaku, tidak efisien, dan tidak efektif.
- c) **Strategi pengembangan infrastruktur.** Menyangkut penyediaan pelayanan agar lebih aman, nyaman, cepat, akurat, mudah dan terpercaya yang meliputi penyediaan fasilitas fisik, pengembangan model pelayanan baru, pemanfaatan teknologi informasi (telematika).
- d) **Strategi pengembangan budaya atau kultur.** Berkaitan dengan proses perubahan karakter dan pola pikir seorang pegawai yang didasari oleh pandangan hidup, nilai, norma, sifat, dan kebiasaan yang tercermin melalui perilaku dalam melayani masyarakat.

10. Inovasi

Schumpeter berpendapat mengenai inovasi, yaitu suatu langkah-langkah pemindahan bisnis yang secara berkelanjutan melakukan revolusi dalam bagan ekonomi dalam penciptaan hal-hal aktual yang berpengaruh pada perubahan (Wahyudi, 2019). LAN dalam (Mulyadi, 2016) menerjemahkan inovasi sebagai suatu langkah dalam berpikir serta melaksanakan sebuah ide yang didalamnya terdapat unsur *novelty* serta *expediency* agar dapat melakukan pengaturan dan mengelola segala hal yang berkaitan dengan kepentingan publik. Berlandaskan pemaknaan itu, maka dapat dikatakan inovasi di dalam kotak administrasi publik memiliki tujuan sebagai jawaban atas berbagai permasalahan tata kelola pemerintah, yang mana didalamnya juga termasuk *public service* serta terwujudnya kerja organisasi pemerintahan secara umum.

De Jong & Den Hartog dalam (Wulandari, 2015) menyatakan bahwa langkah-langkah untuk mewujudkan inovasi meliputi rangkaian kegiatan yang diimplementasikan oleh seseorang maupun suatu instansi dari kesadaran mengenai pentingnya berpikir inovatif hingga penerapan dari buah ide tersebut yang mana proses ini tergambar dan berlanjut melalui lingkaran yang meliputi fase-fase realisasi, *achievement*, adaptasi, difusi serta pelaksanaan. Adapun langkah-langkah pelaksanaan inovasi adalah sebagai berikut :

- a) Pengungkapan gagasan yang termasuk dibentuknya rencana dari secara teknis serta *design* gagasan secara garis besar.
- b) Penyelesaian masalah, yang mana berkaitan dengan pengambilan keputusan serta *brainstorming* untuk mendapatkan gagasan-gagasan dalam suatu unsur kecil, penentuan prioritas dalam unsur dari suatu dimensi, memetakan jalan-jalan keluar dari permasalahan, serta melakukan evaluasi atas ide-ide tersebut.

Adapun langkah-langkah berjalannya suatu inovasi pada suatu instansi akan beda prosesnya dengan yang berjalan secara personal. Rogers dalam (Ahmad, 2016) menjelaskan langkah-langkah terlaksananya suatu inovasi dalam suatu instansi, yaitu :

- a) Inisiasi, yaitu merupakan langkah awal yang meliputi tahap perencanaan dan pemasangan dimana dalam hal ini, suatu instansi memulai dengan memahami problem-problem yang terjadi pada instansinya yang kemudian setelah diidentifikasi, akan ditetapkan skala prioritas problem serta kebutuhan yang ada dan akhirnya dicarikan *environment* yang tepat dalam mengimplementasikan inovasi tersebut.
- b) Adaptasi dimana merupakan tahapan dimana problem telah dideteksi dan dilakukan adaptasi atas inovasi yang akan di *adopt* dengan melakukan studi kelayakan pada aplikator pelaksanaan pada instansi setempat.

- c) Pelaksanaan adalah langkah yang meliputi redefinisi, klarifikasi, serta rutinisasi. Redefinisi adalah adopsi inovasi-inovasi yang telah hilang karakternya, yang mana telah melampaui tahapan re-invensi. Kemudian klarifikasi merupakan tahapan dengan waktu yang lama karena pengaruhnya atas seluruh budaya instansi dan di sinilah terlihat gagal atau tidaknya suatu adaptasi. Dan yang terakhir adalah rutinisasi dimana inovasi sudah bukanlah hal yang baru namun sudah menjadi rutinitas pada suatu instansi tersebut dalam mendukung pencapaian *outcome* yang diharapkan.

11. Inovasi Pelayanan

Inovasi adalah suatu gagasan, praktek, maupun suatu hal yang memiliki anggapan bahwa hal tersebut masih belum pernah ada yang memakai oleh individu. (Mei, 2013) memberikan definisi atas inovasi pada *public service* merupakan suatu pencapaian, progresifitas, serta reparasi efektivitas, sistem yang efisien, serta dapat dipertanggungjawabkan melalui metode-metode maupun instrumen yang modern pada bidang *public service*. Selain itu Lu and Tseng (2010) mendefinisikan inovasi pelayanan adalah gagasan baru seera berkembangnya aplikasi tingkah laku yang juga termasuk suatu metodologi serta dampak dsri berubahnya reaksi lingkungan luar yang disebabkan oleh efek lingkungan atas perkembangan suatu instansi. Adapun jenis-jenis inovasi pelayanan publik menurut (Dwiyanto, 2008), antara lain :

- a) Inovasi pelayanan merupakan bentuk inovasi dalam pemberian servis terbaik untuk rakyat.
- b) Inovasi dalam proses merupakan inovasi yang berkaitan dengan berubahnya sistem yang berjalan di suatu servis publik.
- c) Inovasi sistem merupakan bertambahnya teknik-teknik digital dalam suatu sistem yang sedang berjalan.
- d) Inovasi konseptual merupakan berubahnya pola pikir dari suatu

organisasi yang dapat berpengaruh pada kemajuan pelayanan publik.

Untuk melihat apakah inovasi yang digunakan telah berjalan dengan baik atau tidak, dapat dilihat dari indikator kualitas pelayanan publik menurut Lenvine dalam (Mei, 2013), yaitu :

- a) Responsivitas adalah daya tanggap penyediaan layanan terhadap harapan, keinginan, aspirasi maupun tuntutan pengguna layanan.
- b) Responsibilitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan seberapa jauh proses pemberian pelayanan publik itu dilakukan sesuai prinsip-prinsip atau ketentuan-ketentuan administrasi dan organisasi yang benar dan telah ditetapkan.
- c) Akuntabilitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan seberapa besar proses penyelenggaraan pelayanan sesuai dengan kepentingan dan norma-norma yang berkembang dalam masyarakat.

C. METODE

1. Jenis Penelitian

Dalam usulan rancangan penelitian, peneliti menggunakan metode kualitatif yang artinya peneliti terlibat langsung selama proses penelitian dari awal sampai akhir penelitian. penelitian kualitatif ialah salah satu proses dari berbagai Langkah yang melibatkan peneliti dari mulai strategi penelitian metode pengembangan data serta pemaparan dan persentasi penelitian.

Data yang dihasilkan pada metode kualitatif merupakan data yang berbentuk narasi atas hasil observasi perilaku subjek penelitian yang mana hal ini diarahkan pada hasil data yang bersifat utuh. Menurut Creswell dalam (Sugiyono, 2016) metode kualitatif merupakan sebuah penyidikan yang dilakukan dalam tujuan agar mendapatkan pemahaman atas sebuah hal dengan dijumpai oleh cara yang berupa penyelidikan eksploratif agar peneliti bisa mendapatkan deskripsi dari suatu

permasalahan secara lebih mendalam dan dapat dianalisis lebih *detail*.

2. Fokus Penelitian

Fokus penelitian yang diambil dari penelitian ini adalah memfokuskan pada variabel strategi dan inovasi pelayanan publik. Adapun indikator-indikator dari kedua variabel tersebut nantinya akan dijadikan landasan dalam pembuatan pedoman wawancara untuk pengambilan data. Adapun indikator-indikator dari variabel yang digunakan adalah sebagai berikut :

a) Strategi Pelayanan

Menurut Osborne dan plastik, peningkatan pelayanan publik di lingkungan birokrasi dapat dilakukan dengan menggunakan strategi berikut, yaitu :

1) Strategi pengembangan struktur.

Struktur yang dimaksud bukan hanya merujuk pada pengertian organisasi publik itu sendiri, tetapi menyangkut pengertian kelembagaan yang luas. Konsep kelembagaan berhubungan dengan nilai, norma, aturan hukum, kode etik, dan budaya. Sedangkan organisasi merupakan tempat orang berkumpul untuk mengorganisir dirinya.

2) Strategi pengembangan atau penyederhanaan sistem prosedur.

Sistem prosedur mengatur secara detail tahapan pelayanan, maka sistem prosedur ini yang sering menjadi sumber penyebab sistem pelayanan menjadi berbelit-belit, kaku, tidak efisien, dan tidak efektif.

3) Strategi pengembangan infrastruktur.

Menyangkut penyediaan pelayanan agar lebih aman, nyaman, cepat, akurat, mudah dan terpercaya yang meliputi penyediaan fasilitas fisik, pengembangan model pelayanan baru, dan pemanfaatan teknologi informasi (telematika).

4) Strategi pengembangan budaya.

Berkaitan dengan proses perubahan karakter dan pola pikir seorang pegawai yang didasari oleh pandangan hidup, nilai, norma, sifat, kebiasaan yang tercermin melalui perilaku dalam melayani masyarakat.

b) Inovasi Pelayanan

Salah satu indikator dari tercapainya inovasi yang baik adalah jika dampak yang ditunjukkan juga dapat dilihat berdampak positif. Untuk melihat apakah inovasi yang digunakan telah berjalan dengan baik atau tidak, dapat dilihat dari indikator kualitas pelayanan publik menurut Lenvine dalam (Mei, 2013), yaitu :

1) Responsivitas adalah daya tanggap penyediaan layanan terhadap harapan, keinginan, aspirasi maupun tuntutan pengguna layanan.

2) Responsibilitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan seberapa jauh proses pemberian pelayanan publik itu dilakukan sesuai prinsip-prinsip atau ketentuan-ketentuan administrasi dan organisasi yang benar dan telah ditetapkan.

3) Akuntabilitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan seberapa besar proses penyelenggaraan pelayanan sesuai dengan kepentingan dan norma-norma yang berkembang dalam masyarakat.

3. Informan Penelitian

Narasumber merupakan informasi kunci atau orang-orang yang berpotensi memberikan informasi yang diperlukan. Informasi ini harus banyak pengalaman tentang penelitian, serta dapat memberikan pandangannya tentang nilai-nilai, sikap, proses, dan kebudayaan yang menjadi latar penelitian setempat.

Adapun informan yang digunakan sebagai partisipan pada penelitian ini ada 3 orang yang mana akan dipaparkan sebagai berikut :

Tabel 1. Data Informan

No.	Jabatan
1	Seksi pelayanan
2	Staff penyuluh pajak
3	Warga (wajib pajak kawasan KPP Karangpilang)

Sumber : Dokumen penulis

Pemilihan informan seperti tabel di atas, didasarkan pada kebutuhan peneliti yang hendak menggali lebih dalam mengenai strategi pelayanan serta inovasi yang dilakukan oleh Kantor Pelayanan Pajak Karang Pilang, Surabaya. Yang mana hal tersebut berkaitan dengan internal instansi. Seksi pelayanan dipilih untuk menggali mengenai strategi pelayanan dan inovasi apa yang dilakukan untuk mendukung kepatuhan wajib pajak. Kemudian staff penyuluh pajak dipilih untuk menggali mengenai strategi dan inovasi penyuluhan untuk meningkatkan kepatuhan wajib pajak. Dan warga dipilih untuk melihat persepsi yang faktual dari masyarakat sebagai penerima pelayanan.

4. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian pada penelitian ini adalah bertempat di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Karang Pilang, Surabaya yang mana beralamat di Jl. Jagir Wonokromo No. 100, Jagir, Kec. Wonokromo, Kota SBY, Jawa Timur, 60244.

5. Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini menggunakan jenis data kualitatif. Data Kualitatif adalah bersumber dari deskripsi yang cukup luas, dimana pengumpulan data ialah paduan antara fakta-fakta yang ada dilapangan. Oleh karena itu, analisis data induktif sangat tepat digunakan berdasarkan fakta-fakta yang telah ditemukan.

Dalam penelitian ini peneliti mendapatkan informasi yang akan dijadikan sumber dalam memperoleh data, sumber data ini dibagi menjadi dua sumber yaitu :

a) Data Primer

Data primer adalah data yang di peroleh peneliti secara langsung dari suatu objek atau dokumen original material mentah dari pelaku yang disebut “*first hand information* (Silalahi, 2012)”. Data primer yang didapat peneliti berasal dari KPP Pratama Surabaya Karang Pilang.

b) Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang dikumpulkan dari tangan kedua atau dari sumber-sumber lain yang telah tersedia sebelum penelitiannya dilakukan. Data sekunder adalah data yang diperoleh atau data yang dikumpulkan oleh seseorang yang melakukan penelitian dari sumber yang telah ada (Silalahi, 2012)”. Sumber dari data sekunder dalam penelitian ini, ialah data yang bersumber dari buku-buku sehingga diperoleh, berbagai arsip, literatur-literatur, laporan-laporan ilmiah, dan sumber data lain, serta dokumen-dokumen dari instansi yang bersangkutan yang berkaitan dengan penelitian yang sedang dilakukan.

6. Teknik Pengumpulan Data

Menurut (Sugiyono, 2016) “Dalam teknik pengumpulan data terdapat dua hal yang paling utama yang mempengaruhi kualitas data hasil penelitian, yaitu kualitas instrumen penelitian, kualitas pengumpulan data”. Kualitas instrumen penelitian berkenaan dengan validitas dan reliabilitas instrumen dan kualitas pengumpulan data yang berkenaan ketepatan cara-cara yang digunakan untuk mengumpulkan data. oleh karena itu instrumen yang telah teruji validitas dan realibilitasnya, belum tentu dapat menghasilkan data yang valid dan reliabel, apabila instrumen itu tidak digunakan secara tepat dalam pengumpulan datanya.

Dalam hal ini pengumpulan data ini, peneliti terjun langsung pada proses penelitian untuk mendapatkan data yang

valid, maka peneliti menggunakan metode sebagai berikut :

a) Metode Observasi

Observasi atau pengamatan bisa atau dapat diartikan sebagai pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap gejala yang tampak pada objek penelitian.

b) Wawancara

Wawancara dilakukan secara terbuka dan terstruktur dengan wawancara ini dapat bersifat fleksibel dan juga menyesuaikan dengan kondisi lapangan, pertanyaan yang berpusat pada permasalahan, fokus penelitian, dan tujuan penelitian sehingga informasi yang dikumpulkan lengkap dan mendalam.

c) Dokumentasi

Dokumentasi yang akan di gunakan dalam penelitian ini berupa gambar tabel yang menyajikan data-data berkaitan dengan penelitian.

d) Studi Kepustakaan

Studi kepustakaan dilakukan untuk memperoleh data untuk digunakan sebagai landasan teori, untuk masalah yang akan diteliti sebagai perbandingan data penelitian yang diperoleh dari studi literatur serta tulisan lain yang berkaitan dengan penelitian. Tujuan dari kepustakaan adalah untuk menyeleksi data sekunder yang dapat berupa skripsi, dokumen resmi, dan lain-lain. Buku-buku yang terkait penelitian seperti ruang lingkup mengenai *public administration*, strategi pelayanan publik, inovasi pelayanan publik, pelayanan pajak, dan lain-lain.

7. Analisis Data

Dituturkan oleh (Sugiyono, 2016), validitas atau keabsahan suatu data merupakan tepat maupun tidaknya antara data yang menjadi objek penelitian dengan data yang diperoleh disampaikan oleh peneliti. Data dalam penelitian kualitatif, dapat dinyatakan valid dan absah apabila tidak terdapat perbedaan antara yang didapat peneliti dengan apa yang sebetulnya terjadi

pada obyek yang sedang diteliti. Adapun dalam menguji validitas data, peneliti menggunakan dua cara yakni :

a) Triangulasi

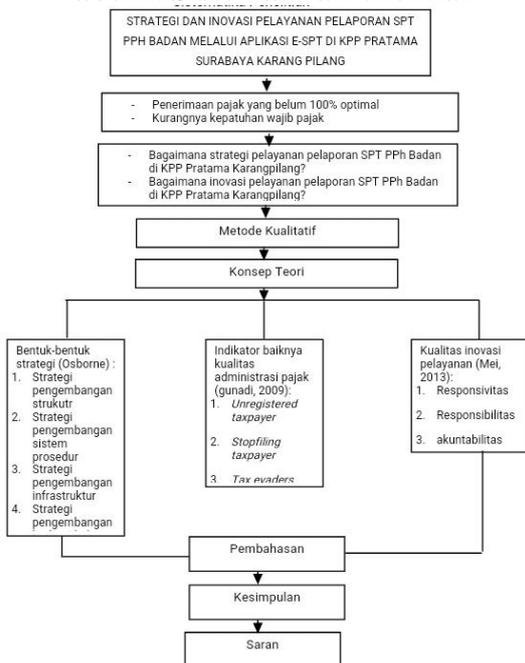
Dituturkan (Sugiyono, 2016), Teknik triangulasi ialah teknik mengumpulkan data yang sifatnya menyatukan dari berbagai teknik pengumpulan data serta sumber data yang sudah ada. Terdapat dua bentuk triangulasi sebagai berikut :

- 1) Triangulasi sumber adalah pengecek data yang didapat dari sumber yang berbeda dengan teknik yang berbeda.
- 2) Triangulasi teknik adalah pengecek data yang didapat kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda pula. Dalam penelitian ini, proses *recheck and check* data yang dikerjakan oleh peneliti memakai teknik triangulasi sumber seta teknik. Karena keduanya relevan untuk digunakan, sehingga data yang kecek dapat dibenarkan keabsahannya.

b) Member Check

(Sugiyono, 2016) mendefinisikan *member check* ialah proses pemeriksaan data yang didapat oleh peneliti kepada pemberi data. Dengan tujuannya ialah untuk mengetahui semua data yang didapat sesuai dengan yang diberikan oleh pemberi data. Jika data yang ditemukan valid, maka semakin dipercaya dan absah. Jika tidak sesuai maka data tersebut tidak valid dan tidak absah.

Tabel 2. Sistematika Penelitian



Sumber : Peneliti

D. HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS

Pada penelitian yang disusun peneliti dengan judul **Strategi dan Inovasi Pelayanan Pelaporan SPT PPh Badan Melalui Aplikasi E-SPT di KPP Pratama Surabaya Karang Pilang** ini didasari oleh permasalahan-permasalahan yang kerap terjadi pada pelaporan SPT di Indonesia, salah satunya juga terjadi di KPP Pratama Surabaya Karangpilang. Adapun permasalahan tersebut ditunjukkan dari belum optimalnya realisasi target penerimaan pajak pada tahun lalu, yaitu tahun 2021. Hal tersebut ditunjukkan pada tabel di bawah ini.

Tabel 3. Data Realisasi Penerimaan Pajak Tahun 2021

Target penerimaan	1.099.621.644.000
Realisasi penerimaan netto	1.049.030.102.120
Realisasi penerimaan bruto	1.113.862.513.300
Penerimaan WPP Badan	816.130.780.143

Sumber : Data olahan KPP Pratama Karangpilang, Surabaya

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa dari target penerimaan pajak yang Rp. 1.099.621.644.000, 00 pada tahun 2021 realisasi penerimaan secara bersih masih belum mencapai

target yang diinginkan, yaitu hanya sebesar Rp. 1.049.030.102.120,00. Selain dilatarbelakangi oleh target penerimaan pajak yang realisasinya belum optimal, peneliti juga mendapatkan informasi dari wawancara awal yang dilakukan kepada pihak KPP Pratama Karangpilang Surabaya (yang juga terlampir didalam salah satu sub-bab hasil temuan peneliti) bahwa sempat terjadi penolakan atas pengisian SPT elektronik karena dirasa lebih rumit jika dibanding dengan manual. Meskipun begitu setelah dilakukannya sosialisasi mengenai E-SPT dengan menggerakkan kegiatan sosialisasi yang tidak hanya terbatas pada sosialisasi *offline* dan juga memanfaatkan media *online*, membuat masyarakat semakin memiliki kesadaran untuk melakukan pelaporan pajak melalui E-SPT. Hal ini ditunjukkan pada tabel berikut.

Tabel 4. Penerimaan dan Pelaporan Pajak Badan Tahun 2021

Realisasi pelaporan SPT	3446
SPT Manual	91
SPT Elektronik (E-SPT, E-Filing, E-Form)	3.355

Sumber : Data olahan KPP Pratama Karangpilang, Surabaya

Pada tabel di atas terlihat bahwa pelaporan pajak badan pada tahun 2021 sudah nyaris 100% dilakukan melalui E-SPT. Selain pemberian sosialisasi yang semakin merata, adanya pandemi Covid-19 yang menyebabkan adanya pembatasan sosial berskala besar membuat masyarakat akhirnya lebih memilih untuk melakukan pelaporan melalui elektronik.

Mengetahui latar belakang tersebut, peneliti kemudian melakukan penelitian dengan menggunakan metode kualitatif yaitu dimana hasil penelitian kemudian dipaparkan secara deskriptif dan mendalam dengan bantuan teknik pengumpulan data berupa wawancara dan observasi. Dalam melakukan jalannya penelitian, analisis temuan yang dilakukan oleh peneliti didasarkan pada konsep teori bentuk-bentuk strategi milik Osborne (2001) dan kualitas Inovasi pelayanan menurut Leverne dalam Mei (2013) yang mana akan dijelaskan berikut ini.

Pada hasil temuan peneliti yang telah dipaparkan di dalam sub-bab sebelumnya, dapat diketahui bahwa strategi pelayanan yang diterapkan pada KPP Pratama Surabaya Karangpilang adalah strategi di tingkat adaptif, yaitu dimana organisasi dan bagian-bagiannya melakukan perubahan secara proaktif atau reaktif sesuai dengan kondisi sebagaimana saat ini terjadi dan relevan (Wijayanti, 2008). Hal tersebut ditunjukkan dari bagaimana KPP Pratama Surabaya Karangpilang, dalam melakukan penanganan permasalahan yang ada dengan cara memberikan pelatihan-pelatihan untuk pengembangan pegawai agar dapat beradaptasi dengan perubahan system yang menuju *e-government*. Sementara secara eksternal, KPP Pratama Surabaya Karangpilang juga melakukan strategi adaptif dengan cara memberikan penyuluhan perpajakan pada wajib pajak dengan cara yang lebih modern dan tidak ketinggalan zaman, yaitu dengan melakukan penyuluhan di Mall, juga secara *online* di media sosial.

Dalam penelitian ini, salah satu teori yang menjadi basis analisis yang dilakukan atas implementasi strategi pelayanan yang dilakukan oleh KPP Pratama Karangpilang Surabaya adalah teori jenis-jenis strategi menurut Osborne. Adapun strategi pelayanan sektor publik yang dinyatakan oleh Osborne terdapat empat strategi, yaitu strategi pengembangan struktur, strategi pengembangan sistem prosedur, strategi pengembangan infrastruktur, dan strategi pengembangan budaya atau kultur. Pada KPP Pratama Karangpilang Surabaya, ke-empat strategi tersebut telah diimplementasikan dengan cukup baik. Adapun pada strategi pengembangan struktur, KPP Karangpilang menunjukkan bahwa pengembangan struktur dilaksanakan untuk meningkatkan pelayanan publik dengan cara memberikan pelatihan pada pegawai, tidak hanya dari segi pengetahuan informasi mengenai perpajakan dan teknis pelayanan, namun juga pada pengetahuan kode etik yang mana sudah diatur kode etik apa yang memang harus dipegang oleh pegawai instansi perpajakan. Hal ini sesuai dengan pengertian strategi pengembangan struktur menurut

Osborne (2001), yaitu merupakan konsep kelembagaan yang berhubungan dengan pengembangan nilai, norma, aturan hukum, kode etik, dan budaya, sehingga suatu organisasi yang merupakan tempat orang berkumpul untuk mengorganisir dirinya dapat berjalan dengan sesuai kode etik yang seharusnya.

Kemudian selanjutnya, strategi pengembangan sistem prosedur, hal ini juga tampak dilakukan oleh KPP Pratama Karangpilang Surabaya yang mana ditunjukkan dengan pengembangan inovasi-inovasi pelayanan pelaporan pajak SPT yang semakin di-*upgrade* dengan berlandaskan prinsip *e-government* yaitu dengan adanya E-SPT yang dapat diakses dengan bantuan internet dimana saja dan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas mobilitas dari masyarakat yang hendak melakukan pelaporan pajak. Selain itu, dalam pelayanan pajak dari segi pemberian edukasi untuk mendukung program pemerintahan pusat mengenai E-SPT, KPP Pratama Karangpilang Surabaya tampak melakukan pengembangan prosedur dalam pemberian sosialisasi tentang pelaporan pajak yang mana dari dulunya hanya terbatas pada sosialisasi secara *offline*, kini KPP Pratama Karangpilang Surabaya juga memanfaatkan media sosial resmi KPP Karangpilang yaitu di Instagram dalam memberikan edukasi pada masyarakat mengenai pelaporan pajak agar dapat meningkatkan kepatuhan pelaporan pajak. Hal ini sesuai dengan pengertian strategi pengembangan sistem prosedur menurut Osborne (2001), yaitu pengembangan sistem prosedur yang menjadi sumber penyebab sistem pelayanan menjadi berbelit-belit, kaku, tidak efisien, dan tidak efektif kemudian dikembangkan menjadi lebih praktis dan efisien.

Selanjutnya adalah strategi pengembangan infrastruktur. Penerapan strategi ini oleh KPP Pratama Karangpilang Surabaya tampak dari kenyamanan tempat atau kantor KPP Pratama Karangpilang Surabaya yang disuguhkan dengan adanya *air conditioner*, tempat duduk yang empuk dan terawat, bahkan KPP Pratama Karangpilang Surabaya juga tidak lupa untuk melengkapi fasilitas infrastrukturnya

agar dapat dinikmati pula oleh masyarakat disabilitas, yaitu dengan menyediakan jalur khusus untuk pengunjung disabilitas.

Strategi di tingkat adaptif sederhananya adalah strategi pelayanan dimana instansi melakukan penyesuaian program serta penyesuaian layanan yang sesuai dengan perkembangan lingkungan pada *user* atau masyarakat. Bentuk-bentuk adaptasi atau penyesuaian yang ada adalah dengan adanya aplikasi untuk pelaporan SPT yang lebih sederhana dan praktis digunakan. Aplikasi yang dimaksud e-SPT (Elektronik Surat Pemberitahuan) tersebut dibuat oleh Direktorat Jenderal Pajak untuk digunakan oleh Wajib Pajak demi kemudahan dalam menyampaikan SPT. Adanya aplikasi SPT ini bertujuan untuk memberikan kemudahan kepada masyarakat untuk melakukan pelaporan atas pajak yang dibayarkannya melalui media komputer, karena hal tersebut dapat dijangkau masyarakat dengan mudah dan dimanapun masyarakat dapat melakukan transaksi pembayaran (Pandiangan, 2008:30). Sebagaimana berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 152 /PMK.03/2009, yang menyampaikan bahwa e-SPT adalah data SPT Wajib Pajak dalam bentuk elektronik yang dibuat oleh Wajib Pajak dengan menggunakan aplikasi e-SPT yang disediakan oleh Direktorat Jenderal Pajak. Hal yang sama juga disampaikan oleh Purnawan dan Anggriani (2008:122), bahwa e-spt adalah data SPT wajib pajak dalam bentuk elektronik yang dibuat oleh wajib pajak dengan menggunakan aplikasi e-SPT yang disediakan oleh Direktorat Jendral Pajak.

Fokus utama program kualitas layanan e-SPT ini adalah penyempurnaan proses layanan. Upaya menciptakan kualitas yang baik dibutuhkan proses sedemikian rupa dan pendekatan-pendekatan tertentu kepada wajib pajak agar dapat menyesuaikan dengan kebutuhan dan keinginan wajib pajak. Pendekatan yang dilakukan oleh KPP Pratama Karangpilang Surabaya adalah dengan melakukan penyuluhan-penyuluhan di tempat-tempat ramai seperti di mall, ke daerah-daerah, serta tidak lupa KPP Pratama Karangpilang

Surabaya juga memanfaatkan teknologi masa kini yaitu sosial media untuk melakukan penyuluhan agar dapat mencapai banyak pelosok masyarakat, terutama masyarakat yang merupakan pengusaha agar tingkat kepatuhan pelaporan PPh Badan di Kawasan KPP Pratama Karangpilang Surabaya dapat meningkat.

Dalam meningkatkan kualitas *layanan e-SPT* dan kepuasan wajib pajak, maka KPP perlu meningkatkan kreativitas dan *skill* dalam menangani dan memecahkan masalah-masalah yang sedang maupun akan terjadi dalam kehidupan sehari-hari. Terdapat dua faktor utama yang mempengaruhi kualitas layanan yaitu layanan yang diharapkan dan layanan yang dipersepsikan. Apabila layanan e-SPT yang diterima atau dirasakan oleh wajib pajak sesuai dengan yang diharapkan, maka kualitas layanan e-SPT akan dipersepsikan baik bagi wajib pajak. Tetapi, jika layanan e-SPT yang diterima tidak melebihi harapan wajib pajak, maka kualitas layanan e-SPT akan dipersepsikan berbeda oleh wajib pajak. Sarana yang diberikan pada KPP Pratama Karangpilang Surabaya selain memberikan layanan penyuluhan yang lebih modern, KPP Karangpilang Surabaya juga membuka kritik dan saran di kotak saran di kantor maupun di pesan media sosial resmi KPP Pratama Karangpilang Surabaya maupun di *website* yang tersedia. Namun sayangnya, pada pihak pelayanan KPP Pratama Karangpilang Surabaya belum pernah melakukan survey khusus untuk melihat kepuasan pelayanan dari masyarakat dan kualitas pelayanannya. Karena hal ini merupakan hal yang sangat penting sebagai salah satu inovasi pelayanan pelaporan e-SPT seperti yang disampaikan oleh Tjiptono (2005), pada intinya, pengukuran umpan balik dibedakan menjadi dua jenis yaitu: 1) Kepuasan pelanggan, yang tergantung dari transaksi; dan 2) Kualitas jasa atau layanan, yang tergantung pada hubungan aktual. Hal ini dikarenakan meski e-SPT memang merupakan salah satu inovasi yang memudahkan masyarakat, namun belum tentu masyarakat benar-benar merasa puas dengan pelayanan yang ada di aplikasi tersebut.

E. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dipaparkan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

- a) Permasalahan yang terjadi di KPP Pratama Surabaya Karangpilang, berkaitan dengan implemmentasi e-SPT sebagai pelaporan SPT PPh Badan adalah meliputi permasalahan internal dan eksternal.
- b) Pada permasalahan internal, ada pada kondisi sumber daya manusia KPP Pratama Surabaya Karangpilang yang masih kurang kemampuan dalam perubahan administrasi dari manual ke elektronik karena pegawai tidak difasilitasi aplikasi dummy ketika melaksanakan pelatihan.
- c) Pada permasalahan eksternal, masyarakat banyak yang menolak dan tidak tertarik pada penggunaan e-SPT sebagai pelaporan SPT PPh Badan karena dirasa sulit atau rumit padahal belum mencoba.
- d) Untuk mengatasi permasalahan-permasalahan tersebut, KPP Pratama Surabaya Karangpilang menerapkan strategi *adaptive*, yaitu strategi dimana instansi melakukan perubahan secara internal sesuai dengan perkembangan situasi saat ini.
- e) Wujud dari strategi *adaptive* yang dilakukan oleh KPP Pratama Surabaya Karangpilang adalah kerap melaksanakan pelatihan-pelatihan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusianya, serta mengarahkan promosi dan literasi perpajakan melalui media sosial.
- f) Dalam penerapan inovasi pelaporan menggunakan e-SPT di KPP Pratama Karangpilang Surabaya, dilihat melalui tiga indikator baiknya inovasi yaitu responsitas, responsibilitas, dan akuntabilitas.
- g) Pada indikator responsitas, adanya e-SPT dan penerapannya di KPP Pratama Surabaya Karangpilang sudah menjawab keresahan masyarakat yang merasa tersita

banyak waktunya jika harus melakukan pelaporan pajak langsung ke KPP karena seringkali antre panjang. Dengan adanya e-SPT, masyarakat merasa lebih praktis dan cepat.

- h) Pada indikator responsibilitas, KPP Pratama Surabaya Karangpilang mewujudkannya dengan berlandaskan nilai-nilai pelayanan publik yaitu harus adil, jujur, dan transparan. Perwujudan adil itu dilihat dari non-biasnya pelayanan yang diberikan melalui e-SPT Karena langsung dikelola oleh system. Sementara pada masyarakat sendiri memang merasa adil karena selalu dilayani dengan ramah dan objektif. Namun untuk jujur dan transparan, masyarakat masih belum merasakannya karena tidak tahu harus mengakses laporan realisasi pajak di mana.
- i) Pada indikator akuntabilitas, KPP Pratama Surabaya Karangpilang mewujudkannya dengan melaksanakan kode etik-kode etik sesuai dengan yang telah diatur oleh pusat (Dirjen Pajak Republik Indonesia).

2. Rekomendasi

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka penulis dapat memberikan rekomendasi sebagai berikut :

- a) Melakukan pengkajian berdasar keluhan, kritik, dan saran secara rutin. Sehingga setiap keluhan masyarakat dapat cepat diperbaiki, atau ditingkatkan kualitas pelayanannya.
- b) Melakukan pengukuran urgensi dari inovasi yang akan dilakukan agar inovasi yang dibentuk sesuai dengan harapan dan kebutuhan masyarakat. Serta juga dapat mengontrol pembiayaan yang mungkin saja tidak efektif jika tidak dilakukan pengukuran terlebih dahulu.

F. REFERENSI

- Ahmad, F. (2016). *Inovasi Pelayanan Paspor di Kantor Imigrasi Kelas I Makassar*. Makassar: FISIP UH.

- Antonio, S. (2001). *Bank Syariah dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Gema Insani.
- Apriani, S. H. (2016). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perilaku Wajib Pajak Orang Pribadi terhadap Penggunaan e-filing. *Jurnal Akuntansi, Keuangan & Perpajakan Indonsia* 3(1), 83-97.
- Chandra, G. (2005). *Strategi dan Program Pemasaran*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Hadi, W. (2013). *Napak Tilas Reformasi Sistem Administrasi PPN*. Retrieved from Dirjen Pajak: <https://www.pajak.go.id/index.php/id/artikel/napak-tilas-reformasi-sistem-administrasi-ppn>.
- Kotler, Phillip. (2008). *Manajemen Pemasaran*. Jakarta: Indeks
- Moelong, L. (2013). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyadi, D. (2016). *Studi Kebijakan Publik, dan Pelayanan Publik*. Bandung: Alfabeta.
- Osborne, D., & Plastrik, P. (2001). *Memangkas Birokrasi*. Jakarta: PPM
- Pasolong, H. (2013). *Metode Penelitian Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta.
- Resmi, S. (2013). *Perpajakan: Teori dan Kasus, edisi 9 buku 1*. Jakarta : Salemba Empat.
- Rianto, M. Nur. (2010). *Dasar-Dasar Pemasaran Bank Syariah*. Bandung: Alfabeta
- Santoso. (2020). *Sri Mulyani: Sepanjang 2020 Penerimaan Pajak Minus 19,7%*. Retrieved from Nasional Kontan.
- Septi, R. &. (2005). *Manajemen Pelayanan*. Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- Setyati, G. B. (2017). *Penggunaan e-Filling dalam Penyampian SPT Tahunan dan Persepsi Wajib Pajak Orang Pribadi Terhadap e-Filling pada KP2KP Muntilan*.
- Silalahi, U. (2012). *Metode Penelitian Sosial*. Bandung: Refika Aditama.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Tjiptono, F. (2012). *Strategi Pemasaran*. Yogyakarta: Andi.
- Tjiptono, F. (2010). *Service, Quality, dan Satisfication*. Yogyakarta: Andi.
- Wahyudi, S. (2019). Teori Inovasi: Sebuah Tinjauan Pustaka. *Jurnal Valuta* 5(2).