PENGARUH REFORMASI ADMINISTRASI PERPAJAKAN (STRUKTUR ORGANISASI, PROSEDUR ORGANISASI, STRATEGI ORGANISASI, DAN BUDAYA ORGANISASI) TERHADAP KUALITAS PELAYANAN PADA KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA CICADAS BANDUNG

Pajar Novi Siswaningsih[1], Dudi Pratomo[2]

[1]Akuntansi, Fakultas Ekonomi Bisnis, Universitas Telkom

Abstrak

Reformasi administrasi perpajakan adalah penyempurnaan atau perbaikan kinerja administrasi baik secara individu, kelompok maupun kelembagaan agar lebih efisien, ekonomis, dan cepat. Terdapat empat dimensi reformasi administrasi perpajakan adalah struktur organisasi, prosedur organisasi, strategi organisasi, dan budaya organisasi. Indikator dari struktur organisasi yaitu pembentukan organisasi berdasarkan fungsi, adanya spesifikasi tugas dan tanggung jawab, adanya monitoring rutin melalui rekening wajib pajak (Taxpayers Account). Indikator dari prosedur organisasi yaitu adanya pelayanan satu pintu melalui (Account Representative) AR, adanya penyederhanaan prosedur administrasi, dan adanya dukungan teknologi informasi modern. Indikator dari strategi organisasi yaitu ada strategi nonfinansial dan finansial. Indikator dari budaya organisasi yaitu Perbaikan program penerapan pemerintah yang bersih dan berwibawa (good governance) dan fasilitas perkantoran modern. Kualitas pelayanan yang baik jika reformasi administrasi perpajakan telah dijalankan dengan sesuai peraturan yang berlaku. Tujuan penelitian ini, yaitu 1. Untuk menganalisis karakteristik responden (wajib pajak) di KPP Pratama Cicadas 2. Untuk menganalisis pengaruh struktur organisasi, prosedur organisasi, strategi organisasi, budaya organisasi dan kualitas pelayanan pada KPP Pratama Cicadas 3. Menganalisis pengaruh struktur organisasi, prosedur organisasi, strategi organisasi, dan budaya organisasi terhadap kualitas pelayanan pada KPP Pratama Cicadas secara simultan dan 4. Menganalisis pengaruh secara parsial : (a) Menganalisis pengaruh struktur organisasi terhadap kualitas pelayanan, (b) Menganalisis pengaruh prosedur organisasi terhadap kualitas pelayanan, (c) Menganalisis pengaruh strategi organisasi terhadap kualitas pelayanan, dan (d) Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kualitas pelayanan. Penelitian ini tergolong ke dalam penelitian deskriptif verifikatif. Penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai alat penelitian. Responden pada penelitian ini adalah wajib pajak yang ada di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Cicadas Bandung. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh wajib pajak di KPP Pratama Cicadas Bandung dengan 90 wajib pajak sebagai sampel. Metode analisis dari penelitian ini menggunakan analisis regresi berganda. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa secara simultan reformasi administrasi perpajakan (struktur organisasi, prosedur organisasi, strategi organisasi, dan budaya organisasi) berpengaruh secara signifikan terhadap kualitas pelayanan. Secara parsial, struktur organisasi dan strategi organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan, sedangkan prosedur organisasi dan budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kualitas pelayanan. Kata kunci: Struktur Organisasi, Prosedur Organisasi, Strategi Organisasi, Budaya Organisasi, Kualitas Pelayanan

PENGARUH REFORMASI ADMINISTRASI PERPAJAKAN (STRUKTUR ORGANISASI, PROSEDUR ORGANISASI, STRATEGI ORGANISASI, DAN BUDAYA ORGANISASI) TERHADAP KUALITAS PELAYANAN PADA KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA CICADAS BANDUNG

Diajukan sebagai Salah Satu Syarat
untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Program Studi Akuntansi

Disusun oleh:
Pajar Novi Siswaningsih
108 200 030

SEKOLAH ADMINISTRASI BISNIS DAN KEUANGAN
INSTITUT MANAJEMEN TELKOM
BANDUNG

2012

HALAMAN PERSETUJUAN

PENGARUH REFORMASI ADMINISTRASI PERPAJAKAN
(STRUKTUR ORGANISASI, PROSEDUR ORGANISASI,
STRATEGI ORGANISASI, DAN BUDAYA ORGANISASI)
TERHADAP KUALITAS PELAYANAN
PADA KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA CICADAS
BANDUNG

Diajukan sebagai Salah Satu Syarat
untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Program Studi Akuntansi

Disusun oleh:
Pajar Novi Siswaningsih
108 200 030

Pembimbing,

Dudi Pratomo, SET., M.Ak.

SEKOLAH ADMINISTRASI BISNIS DAN KEUANGAN
INSTITUT MANAJEMEN TELKOM
BANDUNG

2012

HALAMAN PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa Tugas Akhir ini dengan judul **"PENGARUH REFORMASI ADMINISTRASI PERPAJAKAN (STRUKTUR ORGANISASI, PROSEDUR ORGANISASI, STRATEGI ORGANISASI, DAN BUDAYA ORGANISASI) TERHADAP KUALITAS PELAYANAN PADA KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA CICADAS BANDUNG"**adalah benar – benar karya saya sendiri. Saya tidak melakukan penjiplakan kecuali melalui pengutipan sesuai dengan etika keilmuan yang berlaku.Saya bersedia menanggung resiko/sanksi yang dijatuhkan kepada saya apabila ditemukan pelanggaran terhadap etika keilmuan dalam Tugas Akhir saya ini.

Bandung, 23 Juli 2012

Yang membuat pernyataan,

(Pajar Novi Siswaningsih)

ABSTRAK

Reformasi administrasi perpajakan adalah penyempurnaan atau perbaikan kinerja administrasi baik secara individu, kelompok maupun kelembagaan agar lebih efisien, ekonomis, dan cepat.Terdapat empat dimensi reformasi administrasi perpajakan adalah struktur organisasi, prosedur organisasi, strategi organisasi, dan budaya organisasi.Indikator dari struktur organisasi yaitu pembentukan organisasi berdasarkan fungsi, adanya spesifikasi tugas dan tanggung jawab, adanya monitoring rutin melalui rekening wajib pajak (*TaxpayersAccount*).Indikator dari prosedur organisasi yaituadanya pelayanan satu pintu melalui (*Account Representative*) AR, adanya penyederhanaan prosedur administrasi, dan adanya dukungan teknologi informasi modern.Indikator dari strategi organisasi yaitu ada strategi nonfinansial dan finansial.Indikator dari budaya organisasi yaitu Perbaikan program penerapan pemerintah yang bersih dan berwibawa (*good governance*) dan fasilitas perkantoran modern.Kualitas pelayanan yang baik jika reformasi administrasi perpajakan telah dijalankan dengan sesuai peraturan yang berlaku.

Tujuan penelitian ini, yaitu 1.Untuk menganalisis karakteristik responden (wajib pajak) di KPP Pratama Cicadas 2.Untuk menganalisis pengaruh struktur organisasi, prosedur organisasi, strategi organisasi, budaya organisasi dan kualitas pelayanan pada KPP Pratama Cicadas 3.Menganalisis pengaruh struktur organisasi, prosedur organisasi, strategi organisasi, dan budaya organisasi terhadap kualitas pelayanan pada KPP Pratama Cicadas secara simultan dan 4. Menganalisis pengaruh secara parsial : (a) Menganalisis pengaruh struktur organisasi terhadap kualitas pelayanan, (b) Menganalisis pengaruh prosedur organisasi terhadap kualitas pelayanan, (c) Menganalisis pengaruh strategi organisasi terhadap kualitas pelayanan, dan (d) Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kualitas pelayanan.

Penelitian ini tergolong ke dalam penelitian deskriptif verifikatif.Penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai alat penelitian. Responden pada penelitian ini adalah wajib pajak yang ada di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Cicadas Bandung. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh wajib pajak di KPP Pratama Cicadas Bandung dengan 90 wajib pajak sebagai sampel.Metode analisis dari penelitian ini menggunakan analisis regresi berganda.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa secara simultan reformasi administrasi perpajakan (struktur organisasi, prosedur organisasi, strategi organisasi, dan budaya organisasi) berpengaruh secara signifikan terhadap kualitas pelayanan.Secara parsial, struktur organisasi dan strategi organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan, sedangkan prosedur organisasi dan budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kualitas pelayanan.

Kata kunci: Struktur Organisasi, Prosedur Organisasi, Strategi Organisasi, Budaya Organisasi, Kualitas Pelayanan

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas limpahan rahmat, karunia, dan hidayah-Nya yang diberikan sehingga penulis dapat menyeleseikan tugas akhir ini yang berjudul "Pengaruh Reformasi Administrasi Perpajakan (Struktur Organisasi, Prosedur Organisasi, Strategi Organisasi, dan Budaya Organisasi) Terhadap Kualitas Pelayanan Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Cicadas".Penulisan skripsi ini sebagai salah satu syarat kelulusan program strata satu pada Program Studi Akuntansi Institut Manajemen Telkom Bandung.

Penyusunan skripsi ini tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak. Oleh karena itu dalam kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya kepada:

1. Kedua orang tua, Sri Hastuti dan Sugiman AS yang selalu memberikan kasih sayang dan cintanya yang tulus tanpa batas, mendukung, mendoakan, dan memotivasi penulis.
2. Ir. Yusuf Budiana, M.BA selaku Dekan Sekolah Administrasi Bisnis dan Keuangan Institut Manajemen Telkom
3. Ibu Dr. Majidah selaku Ketua Program Studi S-1 Akuntansi Institut Manajemen Telkom.
4. Bapak Dudi Pratomo, SET., M.Ak.selaku pembimbing skripsi yang telah sangat sabar membimbing dan memberikan masukan dalam penulisan skripsi ini.
5. Para dosen dan civitas akademik di Institut Manajemen Telkom yang telah mengantar penulis hingga akhir pendidikan sarjana ini.
6. Sahabat-sahabat penulis yang telah mendukung dalam menyelesaikan skripsi ini.
7. Teman-teman di kelas Akuntansi A 2008. Terima kasih atas dukungan doa dan kebersamaannya selama ini.

8. Para wajib pajak di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Cicadas yang telah mengisi kuesioner. Terima kasih atas bantuannya dalam penyusunan skripsi ini.

Semoga Allah SWT selalu melimpahkan rahmat dan membalas kebaikan semua pihak yang telah membantu dan memberikan motivasi kepada penulis dalam penyusunan skripsi ini.Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, untuk itu saran dan kritik yang membangun sangat penulis harapkan.Semoga penulisan skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi mereka yang membutuhkan.

Bandung, 23 Juli 2012

Pajar Novi Siswaningsih

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL i
HALAMAN PERSETUJUAN ii
HALAMAN PERNYATAAN iii
HALAMAN ABSTRAKSI iv
KATA PENGANTAR vi
DAFTAR ISI viii
DAFTAR TABEL xii
DAFTAR GAMBAR xiii

BAB I PENDAHULUAN 1
1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian 1
1.2 Latar Belakang Masalah 3
1.3 Perumusan Masalah 9
1.4 Tujuan Penelitian 10
1.5 Kegunaan Penelitian 11
1.5.1 Aspek Teoritis 11
1.5.2 Aspek Praktis 12
1.6 Sistematika Penelitian 12

BAB II TINJAUAN PUSTAKA
2.1 Pajak 14
2.1.1 Pengertian Pajak 14
2.1.2 Fungsi Pajak 16
2.1.3 Syarat Pemungutan Pajak 17
2.1.4 Tata Cara Pemungutan Pajak 18
1. Stelsel Pajak 18
2. Sistem Pemungutan Pajak 19
2.1.5 Hambatan Pemungutan Pajak 20

2.2 Reformasi Perpajakan.....21
2.3 Administrasi Pajak 23
2.4 Reformasi Administrasi Perpajak 26
2.4.1 Pengertian Reformasi Administrasi Perpajak.....26
2.4.1 Dimensi Reformasi Administrasi Perpajak 28
2.5 Kualitas Pelayanan 38
2.6 Penelitian Terdahulu.....43
2.7 Kerangka Pemikiran 53
2.8 Hipotesis Penelitian 57

BAB III METODOLOGI PENELITIAN
3.1 Jenis Penelitian 59
3.2 Variabel Operasional 60
3.2.1 Variabel Independen.....60
3.2.2 Variabel Dependen 61
3.3 Tahapan Penelitian 64
3.4 Populasi dan Sampel.....68
3.4.1 Populasi.....68
3.4.2 Sampel.....68
3.5 Pengumpulan Data.....68
3.6 Teknik Analisis Data 69
3.6.1 Analisis Regresi Linier Berganda 69
3.6.2 Pengujian Kualitas Data.....69
3.6.2.1 Uji Validitas.....69
3.6.2 Uji Reliabilitas.....70
3.6.3 Uji Asumsi Klasik.....71
A. Uji Normalitas Data 71
B. Uji Heteroskedasitas 72

C. Uji Multikolinearitas 72
D. Uji Autokorelasi 73
3.6.4 Koefisien Determinasi (R^2) 74
3.6.5 Pengujian Hipotesis.....75
A. Pengujian Secara Simultan (Uji F) 75
B. Pengujian Secara Parsial (Uji T) 76

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN
4.1 Karakteristik Responden (Wajib Pajak) Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Cicadas Bandung 77
4.2 Reformasi Administrasi Perpajakan (Struktur Organisasi, Prosedur Organisasi, Strategi Organisasi, dan Budaya Organisasi) dan Kualitas Pelayanan Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Cicadas Bandung.....80
4.2.1 Struktur Organisasi 81
4.2.2 Prosedur Organisasi 83
4.2.3 Strategi Organisasi.....85
4.2.4 Budaya Organisasi 87
4.2.5 Kualitas Pelayanan 90
4.3 Pengaruh Struktur Organisasi, Prosedur Organisasi, Strategi Organisasi, dan Budaya Organisasi terhadap Kualitas Pelayanan Secara Simultan 92
4.3.1 Pengujian Kualitas Data 92
A. Uji Validitas.....92
B. Uji Reliabilitas 94
4.3.2 Hasil Uji *Descriptive Statistics* 95
4.3.3 Uji Asumsi Klasik 98
A. Uji Normalitas 98

B. Uji Heteroskedastisitas.....99
C. Uji Multikolinearutas 100
D. Uji Autokorelasi.....101
4.3.4 Analisis Koefisien Determinasi (R^2).....101
4.3.5 Uji Signifikansi Simultan (Uji Statistik F) 102
4.4 Pengaruh Struktur Organisasi, Prosedur Oraganisasi, Strategi Organisasi, dan Budaya Organisasi Secara Parsial Terhadap Kualitas Pelayanan 103
4.4.1 Uji Signifikansi Parsial (Uji Statistik t).....103
4.4.2 Pengaruh Struktur Organisasi Terhadap Kualitas Pelayanan.....107
4.4.3 Pengaruh Prosedur Organisasi Terhadap Kualitas Pelayanan.....107
4.4.4 Pengaruh Strategi Organisasi Terhadap Kualitas Pelayanan.....108
4.4.5 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kualitas Pelayanan.....109

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN
5.1 Kesimpulan.....111
5.2 Saran.....113

DAFTAR PUSTAKA 116
LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

TABEL 1.1 : Wilayah Kerja KPP Pratama Cicadas Bandung 2
TABEL 1.2 : Penerimaan Pajak Nasional Tahun 2005-2010.....5
TABEL 2.1 : Perbedaan Sebelum dan Sesudah Reformasi Administrasi Pajak.....36
TABEL 2.2 : Perbandingan dengan Penelitian Terdahulu 48
TABEL 3.1 : Operasionalisasi Variabel.....61
TABEL 3.2 : Alternatif Jawaban Berdasarkan Skala Likert 66
TABEL 4.1 : Jawaban Responden Pada Variabel Struktur Organisasi 81
TABEL 4.2 : Jawaban Responden Pada Variabel Prosedur Organisasi ...83
TABEL 4.3 : Jawaban Responden Pada Variabel Strategi Organisasi.....85
TABEL 4.4 : Jawaban Responden Pada Variabel Budaya Organisasi 87
TABEL 4.5 : Jawaban Responden Pada Variabel Kualitas Pelayanan 90
TABEL 4.6 : Hasil Uji Validitas.....93
TABEL 4.7 : Hasil Uji Reliabilitas 95
TABEL 4.8 : Hasil Uji *Descriptive Statistics*.....96
TABEL 4.9 : Hasil Uji Normalitas 98
TABEL 4.10 : Hasil Uji VIF dan Nilai *Tolerance* 100
TABEL 4.11 : Hasil Koefisien Determinasi 102
TABEL 4.12 : Hasil Uji Statistik F 103
TABEL 4.13 : Hasil Uji Statistik t 104

DAFTAR GAMBAR

GAMBAR 2.1 : Kerangka Pemikiran 57
GAMBAR 4.1 : Histogram Persentase Usia Responden 77
GAMBAR 4.2 : Histogram Jenis Kelamin 78
GAMBAR 4.3 : Histogram Jenis Pekerjaan Responden 78
GAMBAR 4.4 : Histogram Pendidikan Terakhir 79
GAMBAR 4.5 : Histogram Jenis Wajib Pajak 80
GAMBAR 4.6 : Hasil Uji Heteroskedastisitas dengan *Scatterplots* 99

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

Berdasarkan Surat Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia No.443/KMK.01/2001 tanggal 23 Juli 2001, tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak, Kantor Pelayanan Pajak, Kantor Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan, Kantor Pemeriksaan dan Penyidikan Pajak, serta Kantor Penyuluhan dan Pengamatan Potensi Perpajakan. Memutuskan bahwa KPP Cibeunying Bandung yang semula wilayahnya meliputi wilayah Cibeunying dan wilayah Ujungberung dipecah menjadi 2 (dua) KPP, yaitu KPP Cibeunying Bandung sebagai KPP lama dan KPP Cicadas Bandung sebagai KPP baru.

Kantor Pelayanan Pajak Cicadas Bandung menempati sebuah gedung baru berlantai empat, yang semula diperuntukan untuk Kanwil DJP Jawa Bagian Barat II (Sekarang Kanwil DJP Jawa Barat I). Sebagai KPP Baru, Kepala Kantornya dilantik pada tanggal 24 Februari 2002 dan Kasi, Kasubag Umum, serta Kepala KP4 dilantik pada bulan April 2002 dan untuk sementara sambil melakukan pembenahan gedung baru tersebut Kantor Pelayanan Pajak Cicadas Bandung berkantor di aula Kantor Pelayanan Pajak Cibeunying Bandung.

Sejak tahun 2007, Kantor Pelayanan Pajak Cicadas Bandung berubah nama menjadi Kantor Pelayanan Pajak Pratama Cicadas Bandung hal ini dalam rangka proses reorganisasi atau modernisasi Direktorat Jenderal Pajak (DJP). Kantor Pelayanan Pajak Pratama Cicadas Bandung terletak di Jalan Soekarno Hatta No. 781, Bandung dan wilayah kerjanya meliputi 10 Kecamatan dan 41 Kelurahan, sedangkan Kecamatan Cimenyan masuk ke wilayah KPP Pratama Majalaya.

Tabel 1.1

Wilayah Kerja KPP Pratama Cicadas Bandung

No	Nama Kecamatan	Nama Kelurahan	Keterangan
1.	Buah Batu	1. Margasari 2. Sekejati 3. Cijawura 4. Jatisari	Semula Wilayah KPP Bandung Karees
2.	Gede Bage	1. Cimincrang 2. Cisaranten Kidul 3. Rancabolang 4. Rancanumpang	Pecahan dari Kecamatan Rancasari
3.	Rancasari	1. Derwati 2. Cipamokolan 3. Manjahlega 4. Mekarjaya	Semula wilayah KPP Bandung Karees.
4.	Cibiru	1. Cipadung 2. Pasir biru 3. Palasari 4. Cisurupan	
5.	Panyileukan	1. Cipadung Kulon 2. Cipadung Wetan 3. Cipadung Kidul 4. Mekar Mulya	Pecahan dari Kecamatan Cibiru dan Rancasari
6.	Ujung Berung	1. Pasanggrahan 2. Pasir Jati 3. Pasir Wangi 4. Cigending	

		5. Pasir Indah	
7.	Cinambo	1. Cisaranten Wetan 2. Babakan Penghulu 3. Pakemitan 4. Sukamulya	Pecahan dari Kecamatan Ujung Berung
8.	Arcamanik	1. Cisaranten Kulon 2. Cisaranten Bina Harapan 3. Cisaranten Endah 4. Sukamiskin	
9.	Antapani	1. Antapani Tengah 2. Antapani Kidul 3. Antapani Wetan 4. Antapani Kulon	Pecahan dari Kecamatan Cicadas
10.	Mandalajati	1. Jatihandap 2. Karang Pamulang 3. Pasir Impun 4. Sindang Jaya	Pecahan dari Kecamatan Cicadas

1.2 Latar Belakang Masalah

Pajak merupakan sumber utama penerimaan negara disamping penerimaan dari sumber migas dan non migas. Optimalisasi penerimaan pajak dikarenakan semakin meningkatnya kebutuhan dana pembangunan. Pajak bagi pemerintah tidak hanya merupakan sumber pendapatan, tetapi juga merupakan salah satu variabel kebijaksanaan yang digunakan untuk mengatur jalannya perekonomian.Dengan pajak pemerintah dapat mengatur alokasi sumber-sumber ekonomi, mengatur

laju inflasi, dan sebagainya.Oleh karena itu pajak mempunyai fungsi strategis dalam suatu negara.

Data yang diperoleh dari Ditjen Pajak mengungkapkan saat ini peranan penerimaan pajak terhadap kelangsungan hidup bangsa menjadi sangat vital dimana pajak menyumbang lebih dari 78% (tujuh puluh delapan persen) penerimaan negara dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) tahun 2010. Hal ini sejalan dengan semakin berkurangnya pendapatan negara dari sektor minyak dan gas bumi. (www.depkeu.go.id)

Untuk mencapai sasaran penerimaan dari sektor pajak dapat dilakukan melalui 2 (dua) upaya, yaitu pertama bahwa usaha intensifikasi dan ekstensifikasi didukung dengan sistem administrasi yang mudah dan efisien.Kedua mendorong peningkatan partisipasi dan kesadaran warga negara yang lebih tinggi dalam membayar pajak.

Sebagai konsekuensi semakin dominannya peranan pajak dalam penerimaan negara, pemerintah memperbaiki perangkat perundang-undangan yang mengatur reformasi perpajakan di Indonesia sehingga lebih dapat menjamin kepastian hukum bagi warga negara baik sebagai pembayar pajak maupun petugas pajak.

Berdasarkan laporan tahunan Direktorat Jenderal Pajak (DJP) perkembangan penerimaan pajak dalam 5 (lima) tahun terakhir menunjukkan peningkatan yang signifikan.

Perkembangan penerimaan pajak dapat dilihat pada tabel 1.2 berikut ini :

Tabel 1.2

PENERIMAAN PAJAK NASIONAL TAHUN 2005-2010

URAIAN	2005	2006	2007	2008	2009	2010
	LKPP	LKPP	LKPP	LKPP	APBN	RAPBN
1. PENERIMAAN PERPAJAKAN	**347.031,1**	**409.203,0**	**490.988,6**	**658.700,8**	**725.843,0**	**729.165,2**
a. Pajak dalam Negeri	**331.792,0**	**395.971,5**	**470.051,8**	**622.358,7**	**6 97.347,0**	**702.033,9**
i. Pajak Penghasilan	175.541,2	208.833,1	238.430,9	327.497,7	357.400,5	340.321,7
1. PPh Migas	35.143,2	43.187,9	44.000,5	77.018,9	56.723,5	39.882,7
2. PPh Nonmigas	140.398,0	165.645,2	194.430,4	250.478,8	300.677,0	300.439,0
ii. Pajak Pertambahan Nilai	101.295,8	123.035,9	154.526,8	209.647,4	249.508,7	267.028,0
iii. Pajak Bumi dan Bangunan	16.216,7	20.858,5	23.723,5	25.354,3	28.916,3	26.486,6
iv. BPHTB	3.431,9	3.184,5	5.953,4	5.573,1	7 .753,6	7.354,8
v. Cukai	33.256,2	37.772,1	44.679,5	51.251,8	49.494,7	57.026,5
vi. Pajak Lainnya	2.050,2	2.287,4	2.737,7	3.034,4	4.273,2	3.816,3
URAIAN	**2005**	**2006**	**2007**	**2008**	**2009**	**2010**
	LKPP	**LKPP**	**LKPP**	**LKPP**	**APBN**	**RAPBN**
b. Pajak Perdagangan Internasional	**15.239,1**	**13.231,5**	**20.936,8**	**36.342,1**	**28.496,0**	**27.131,4**
i. Bea Masuk	14.920,9	12.140,4	16.699,4	22.763,8	19.160,4	19.497,7
ii. Bea Keluar	318,2	1.091,1	4.237,4	13.578,3	9.335,6	7.633,6

Sumber : APBN 2010

Hal ini disebabkan oleh beberapa faktor yaitu oknum pajak yang tidak menjalankan fungsinya dengan benar, selain itu Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) juga merasa terusik dengan kualitas layanan kantor pajak misalnya 'korupsi' jam kerja. KPK pun memberikan 5 masukan untuk pelayanan pajak (Sri Mulyani, 2008):

1. Temuan KPK yang berhubungan dengan kualitas layanan kantor pajak. KPK menilai masih ada yang cukup mengganggu, seperti tingkah laku aparat, sopan santun, pelayanan, SOP pada saat jam istirahat yang seharusnya kerja malah tidak.

2. KPK melihat infrastruktur dasar SDM dan database sistem, yang merupakan evolusi perbaikan Depkeu. DJP akan terus mencoba memperbaiki terus infrastruktur database untuk mendukung kinerja Direktorat Jenderal Pajak (DJP).
3. KPK menemukan hal-hal mengenai kebijakan yang tidak sempurna. Karena jangka waktu pemeriksaannya Januari-Juli 2008, banyak aturan yang berubah. Ini karena adanya perubahan UU KUP. Akan tetapi memang ada yang perlu diperbaiki peraturannya sehingga bisa lebih jelas.
4. Berhubungan dengan tindak pidana korupsi. KPK melihat masih adanya aparat dan fiskus yang melakukan kerjasama. Padahal potensi penerimaan dari pajak itu masih besar kalau tidak ada kerjasama seperti itu.
5. KPK menunjukkan kelemahan di bidang modernisasi perpajakan yaitu masalah pengadaan dan penganggaran khususnya di kantor-kantor pelayanan pajak.

Menurut Surat Edaran Direktur Jenderal Pajak Nomor SE–45/PJ/2007 salah satu tujuan pokok reformasi administrasi perpajakan adalah peningkatan kualitas pelayanan kepada wajib pajak dan seluruh *stakeholder* perpajakan. Kualitas pelayanan itu sendiri yaitu pelayanan yang dapat memberikan kepuasan kepada pelanggan dan tetap dalam batas memenuhi standar pelayanan yang dapat dipertanggungjawabkan serta harus dilakukan secara terus-menerus.Menurut Zeithaml (2006:116) terdapat lima dimensi yang menjadi penentu kualitas pelayanan yaitu *reliability* (keandalan), *responsiveness* (tanggapan), *assurance* (kepastian), *empathy*, dan *tangibles* (nyata).

Untuk mengukur kualitas pelayanan dilakukan reformasi perpajakan yang mencakup reformasi kebijakan dan administrasi.Pemerintah

melaksanakan reformasi perpajakan ini sebenarnya adalah untuk meningkatkan *tax ratio*. Namun tujuan itu tidak akan tercapai hanya dengan perubahan undang-undang saja, harus disertai pembenahan administrasi yang dapat menumbuhkan kepatuhan wajib pajak dengan mengubah persepsi dan kesadaran masyarakat untuk membayar pajak. Selain itu tujuan reformasi dan modernisasi adalah memberikan pelayanan yang lebih baik, nyaman, ramah, mudah, efisien, tidak berbelit-belit sehingga wajib pajak tidak beranggapan bahwa membayar pajak itu merupakan hal yang berbelit-belit yang harus dihindari (Liberti Pandiangan, 2008).

Menurut Nasucha (2004) "reformasi administrasi perpajakan adalah penyempurnaan atau perbaikan kinerja administrasi baik secara individu, kelompok maupun kelembagaan agar lebih efisien, ekonomis, dan cepat."

Dengan mendasarkan pada teori Caiden, menurut Chaizi Nasucha (2004:77) terdapat empat dimensi reformasi administrasi perpajakan yaitu:

1. Struktur organisasi

   Unsur yang berkaitan dengan pembentukan organisasi berdasarkan fungsi, adanya spesifikasi tugas dan tanggung jawab, adanya monitoring rutin melalui rekening wajib pajak (*TaxpayersAccount*).

2. Prosedur organisasi

   Berkaitan dengan adanya pelayanan satu pintu melalui AR (*Account Representative*), adanya penyederhanaan prosedur administrasi, dan adanya dukungan teknologi informasi modern.

3. Strategi organisasi

   Dengan kampanye sadar dan peduli pajak, simplifikasi administrasi perpajakan, intensifikasi penerimaan pajak.

4. Budaya Organisasi

   Perbaikan program penerapan pemerintah yang bersih dan berwibawa (*good governance*) dicirikan oleh adanya kode etik pegawai.

Penerapan reformasi administrasi perpajakan modern pertama kali ditandai dengan dibentuknya Kantor Wilayah (Kanwil) Direktorat Jenderal Pajak Wajib Pajak Besar yang membawahi Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Wajib Pajak Besar Satu dan KPP Wajib Pajak Besar Dua yang mulai beroperasi sejak 9 September 2002. Kanwil dan KPP Wajib Pajak Besar secara khusus menangani administrasi perpajakan Wajib Pajak Besar Badan tingkat nasional dengan kriteria peredaran usaha, pembayaran pajak atau jumlah tunggakan pajak yang terbesar.Dengan adanya reformasi administrasi perpajakan sejak tahun 2002 dilakukan modernisasi Kantor Pelayanan Pajak (KPP) terjadi perubahan paradigma unit operasioanal Ditjen Pajak.Saat itu, dibentuk unit KPP Wajib Pajak Besar (Large Taxpayer Office, LTO), sebagai awal mulanya. Kemudian hal yang sama dikembangkan lagi pada tahun 2003 dan 2004 dengan model KPP madya (Medium Taxpayers Office, MTO), yang diterapkan di KPP khusus (BUMN, PMA, Badan dan Orang Asing). Selanjutnya pada tahun 2005 dengan model KPP Pratama (Small Taxpayers Office, STO). Pada tahun 2006 dilakukan modernisasi Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak dan pembentukan KPP Madya di seluruh Kanwil Direktorat Jenderal Pajak sehingga pada tahun 2009 penerapan sistem administrasi perpajakan modern sampai

dengan pembentukan KPP Pratama direncanakan sudah dapat beroperasi di seluruh Indonesia.

Reformasi administrasi yang baik merupakan faktor kunci keberhasilan pelaksanaan kebijakan perpajakan.Selain itu, visi yang jelas dan *definitif* serta rencana dan strategi yang tepat juga mutlak diperlukan untuk mengawali keberhasilan penerimaan pajak.Singkatnya, definisi yang jelas tentang pembaharuan sistem administrasi perpajakan serta rencana dan strategi yang dirancang secara rinci dan cermat merupakan faktor yang sangat menentukan tercapainya realisasi penerimaan pajak yang sesuai dengan kebutuhan.

Walaupun persentase tingkat penerimaan pajak dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) pada tahun 2010 meningkat tetapi di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Cicadas penerimaan pajak belum mencapai target. Target penerimaan pajak di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Cicadas pada tahun 2010 sebesar Rp 468.147.481.863 tetapi realisasi penerimaan pajak hanya sebesar Rp 356.494.307.439. Adanya target penerimaan pajak yang belum tercapai sehingga KPP Pratama Cicadas harus lebih meningkatkan kualitas pelayanan yaitu dengan adanya reformasi perpajakan.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan maka terpacu untuk meneliti**"Pengaruh Reformasi Administrasi Perpajakan (Struktur Organisasi, Prosedur Organisasi, Strategi Organisasi, dan Budaya Organisasi) terhadap Kualitas Pelayananpada Kantor Pelayanan PajakPratama Cicadas Bandung."**

1.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka penulis dapat menentukan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Seberapa besar pengaruh karakteristik responden (wajib pajak) di KPP Pratama Cicadas.
2. Seberapa besar pengaruh struktur organisasi, prosedur organisasi, strategi organisasi, budaya organisasi dan kualitas pelayanan pada KPP Pratama Cicadas.
3. Seberapa besar pengaruh struktur organisasi, prosedur organisasi, strategi organisasi, dan budaya organisasi terhadap kualitas pelayananpada KPP Pratama Cicadas secara simultan.
4. Seberapa besar pengaruh struktur organisasi, prosedur organisasi, strategi organisasi, dan budaya organisasi terhadap kualitas pelayanan pada KPP Pratama Cicadas secara parsial:
   a. Struktur organisasi terhadap kualitas pelayanan pada KPP Pratama Cicadas.
   b. Prosedur organisasi terhadap kualitas pelayanan pada KPP Pratama Cicadas.
   c. Strategi organisasi terhadap kualitas pelayanan pada KPP Pratama Cicadas.
   d. Budaya organisasi terhadap kualitas pelayanan pada KPP Pratama Cicadas.

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah yang dibuat maka tujuan dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis karakteristik responden (wajib pajak) di KPP Pratama Cicadas.
2. Untuk menganalisis pengaruh struktur organisasi, prosedur organisasi, strategi organisasi, budaya organisasi dan kualitas pelayanan pada KPP Pratama Cicadas.

3. Untuk menganalisis pengaruh struktur organisasi, prosedur organisasi, strategi organisasi, dan budaya organisasi terhadap kualitas pelayananpada KPP Pratama Cicadas secara simultan.
4. Untuk menganalisis pengaruh struktur organisasi, prosedur organisasi, strategi organisasi, dan budaya organisasi terhadap kualitas pelayanan pada KPP Pratama Cicadas secara parsial:
   a. Struktur organisasi terhadap kualitas pelayanan pada KPP Pratama Cicadas.
   b. Prosedur organisasi terhadap kualitas pelayanan pada KPP Pratama Cicadas.
   c. Strategi organisasi terhadap kualitas pelayanan pada KPP Pratama Cicadas.
   d. Budaya organisasi terhadap kualitas pelayanan pada KPP Pratama Cicadas.

1.5 Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang bermanfaat baik secara teoritis maupun praktis

1.5.1 Aspek Teoritis

Hasil analisa dan penelitian ini diharapkan dapat memberikan ilmu pengetahuan dalam bidang perpajakan dan dapat menjadi referensi yang berguna mengenai pengaruh struktur organisasi, prosedur organisasi, strategi organisasi, dan budaya organisasi terhadap kualitas pelayananyang diterima wajib pajak di KPP Pratama Cicadas dan penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk menambah referensi dan pemenuhan informasi dalam rangka memperkaya khasanah ilmu pengetahuan khususnya bagi peneliti selanjutnya dalam lingkup perpajakan.

1.5.2 Aspek Praktis

Kegunaan praktis yang ingin dicapai dalam penerapan pengetahuan sebagai hasil penelitian yang dilakukan ini adalah :

1 Memberikan masukan yang berguna untuk mempertimbangkan dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan kebijakan-kebijakan selanjutnya yang berkaitan langsung dengan kualitas pelayanan pajak kepada wajib pajak.

2 Memberikan informasi bagaimana pengaruh struktur organisasi, prosedur organisasi, strategi organisasi, dan budaya organisasi terhadap kualitas pelayananyang diberikan kepada wajib pajak di KPPPratama Cicadas.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika dalam penulisan skripsi dibagi kedalam 5 (Lima) bab sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab Pendahuluan berisi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian serta sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN PENELITIAN TERDAHULU

Bab Tinjauan Pustaka dan Penelitian Terdahulu berisi tentang rangkuman teori, penelitian terdahulu sejenis, kerangka pemikiran teoritis, dan hipotesis penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab Metode Penelitian berisi tentang jenis penelitian, variabel operasional penelitian yang digunakan, tahap

penelitian, penentuan populasi dan sampel, pengumpulan data, dan teknik analisis data.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab Hasil Penelitian dan Pembahasan berisi tentang deskripsi objek penelitian, analisis data, dan interpretasi hasil.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab Kesimpulan dan Saran berisi tentang kesimpulan yang diberikan berkaitan dengan penelitian ini dan saran yang akan diberikan.

BAB II
TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pajak

2.1.1 Pengertian Pajak

Banyak para ahli yang telah memberikan berbagai definisi pajak, khususnya para ahli dibidang keuangan negara (*publicfinance*), ekonomi maupun hukum.

1. P.J.A. Andriani, merumuskan "Pajak adalah iuran kepada negara (yang dapat dipaksakan) yang terutang oleh yang wajib membayarnya menurut peraturan-peraturan dengan tidak mendapat prestasi kembali, yang langsung dapat ditunjuk dan yang gunanya adalah membiayai pengeluaran-pengeluaran umum berhubung dengan tugas negara untuk menyelenggarakan pemerintahan."
2. Edwin Seligman, mengatakan : "*Tax is compulsory contribution from the person, to government to depray the expense incurred in the common interest of all, without reference to special benefit conferred*."
3. NJ. Feldmann mengatakan "Pajak adalah prestasi yang dipaksakan sepihak dan terutang kepada pengusaha (menurut norma yang ditetapkan umum), tanpa adanya kontra prestasi, dan semata-mata digunakan untuk menutup pengeluaran-pengeluaran umum."
4. Rochmat Soemitro, guru besar dalam hukum pajak mengatakan "Pajak adalah iuran rakyat kepada kas negara berdasarkan undang-undang (dapat dipaksakan) dengan tiada mendapat jasa timbal yang langsung dapat ditunjukkan dan digunakan untuk membiayai pengeluaran umum."

5. MJH Smeets, mengatakan "Pajak adalah prestasi kepada pemerintah yang terutang melalui norma-norma umum dan yang dapat dipaksakannya, tanpa adanya kontraprestasi yang dapat ditunjukkan dalam hal yang individual, dimaksudkan untuk membiayai pengeluaran pemerintah."

Dari definisi-definisi diatas terlihat beberapa unsur pokok pajak, yakni:

1. Iuran atau Pungutan

   Dilihat dari segi arah arus dana pajak, jika arah datangnya pajak berasal dari Wajib Pajak, maka pajak disebut sebagai iuran sedangkan jika arah datangnya kegiatan untuk mewujudkan pajak tersebut berasal dari pemerintah, maka pajak itu disebut sebagai pungutan. Dalam berbagai literatur lebih banyak dijumpai istilah pungutan daripada istilah iuran.

2. Pajak dipungut berdasarkan undang-undang

   Salah satu karakteristik pokok dari pajak adalah bahwa pemungutannya harus berdasarkan undang-undang. Hal ini disebabkan karena pada hakekatnya pajak adalah beban yang harus dipikul oleh rakyat banyak, sehingga dalam perumusan macam, jenis dan berat ringannya tarif pajak itu, rakyat harus ikut serta menentukan dan menyetujuinya, melalui wakil-wakilnya di departemen atau dewan.

3. Pajak dapat dipaksakan

   Fiskus mendapat wewenang dari undang-undang untuk memaksa wajib pajak supaya mematuhi, melaksanakan kewajiban perpajakannya.Wewenang tersebut dapat dilihat dengan adanya ketentuan-ketentuan saksi administratif maupun sanksi pidana fiskal dalam undang-undang perpajakan, khususnya dalam undang-

undang No. 28 tahun 2007.Fiskus juga mendapat wewenang dari UU untuk mengadakan tindakan memaksa wajib pajak dalam bentuk penyitaan harta gerak maupun harta tetap Wajib Pajak.

4. Tidak menerima atau memperoleh kontrapretasi

   Ciri khas utama dari pajak adalah Wajib Pajak (*taxpayer*) yang membayar pajak tidak menerima atau memperoleh jasa timbal atau kontrapretasi dari pemerintah. Jika wajib pajak membayar pajak penghasilan, maka fiskus tidak akan memberi apapun kepadanya sebagai jasa timbal.

5. Untuk membiayai pengeluaran umum pemerintah

   Pajak dipergunakan untuk membiayai pengeluaran umum pemerintah dalam menjalankan pemerintahan.Dana yang diterima dari pemungutan pajak dalam pengertian definisi diatas tidak pernah ditujukan untuk sesuatu pengeluaran khusus.Namun dalam praktek banyak dijumpai "pajak atau *tax*" yang hasilnya untuk keperluan khusus.

2.1.2 Fungsi Pajak

Fungsi pajak merupakan kegunaan pokok dan manfaat pokok dari pajak itu sendiri. Dalam kajian lain, fungsi pajak menurut Mardiasmo (2009:1) terdiri dari dua fungsi yaitu:

1. Fungsi Penerimaan (*Budgetair*)

   Pajak berfungsi sebagai sumber dana yang diperuntukkan bagi pembiayaan pengeluaran-pengeluaran pemerintah. Sebagai contoh yaitu dimasukannya pajak dalam APBN sebagai penerimaan dalam negeri.

2. Fungsi Mengatur (*Regulerend*)

   Pajak berfungsi sebagai alat untuk mengatur atau melaksanakan kebijaksanaan dibidang sosial dan ekonomi.Sebagai contoh yaitu dikenakannya pajak yang lebih tinggi terhadap minuman keras, sehinga peredarannya dapat ditekan.Demikian pula terhadap barang mewah.

2.1.3 Syarat Pemungutan Pajak

Menurut Mardiasmo (2009:2), agar pemungutan pajak tidak menimbulkan hambatan atau perlawanan, maka pemungutan pajak harus memenuhi syarat sebagai berikut:

1. Pemungutan pajak harus adil (syarat keadilan)

   Sesuai dengan tujuan hukum, yakni mencapai keadilan, undang-undang dan pelaksanaan pemungutan harus adil.Adil dalam perundang-undangan diantaranya mengenakan pajak secara umum dan merata, serta disesuaikan dengan kemampuan masing-masing.Sedang adil dalam pelaksanaannya yakni dengan memberikan hak bagi wajib pajak untuk mengajukan keberatan, penundaan dalam pembayaran dan mengajukan banding kepada Majelis Pertimbangan Pajak.

2. Pemungutan pajak harus berdasarkan undang-undang (syarat yuridis)

   Di Indonesia, pajak diatur dalam UUD 1945 pasal 23 ayat 2.Hal ini memberikan jaminan hukum untuk menyatakan keadilan, baik bagi negara maupun warganya.

3. Tidak mengganggu perekonomian (syarat ekonomis)

   Pemungutan tidak boleh mengganggu kelancaran kegiatan produksi maupun perdagangan, sehingga tidak menimbulkan kelesuan perekonomian masyarakat.

4. Pemungutan pajak harus efisien (syarat finansiil)

   Sesuai fungsi *budgetair*, biaya pemungutan pajak harus dapat ditekan sehingga lebih rendah dari hasil pemungutannya.

5. Sistem pemungutan pajak harus sederhana

Sistem pemungutan yang sederhana akan memudahkan dan mendorong masyarakat dalam memenuhi kewajiban perpajakannya. Syarat ini telah dipenuhi oleh undang-undang perpajakan yang baru.

2.1.4 Tata Cara Pemungutan Pajak

1. Stelsel Pajak

Mardiasmo (2009:6), mengemukakan bahwa pemungutan pajak dapat dilakukan berdasarkan 3 stelsel:

a. Stelsel Nyata (*riel stelsel*)

   Pengenaan pajak didasarkan pada objek (penghasilan yang nyata), sehingga pemungutannya baru dapat dilakukan pada akhir tahun pajak, yakni setelah penghasilan yang sesungguhnya diketahui.Stelsel nyata mempunyai kelebihan dan kekurangan.Kelebihan adalah pajak yang dikenakan lebih realistis.Sedangkan kekurangan adalah pajak baru dapat dikenakan pada akhir periode.

b. Stelsel anggapan (*fictieve stelsel*)

   Pengenaan pajak didasarkan pada suatu anggapan yang diatur oleh undang-undang. Misalnya penghasilan suatu tahun dianggap sama dengan tahun sebelumnya, sehingga pada awal

tahun pajak sudah dapat ditetapkan besarnya pajak yang terutang untuk tahun pajak berjalan. Kebaikan adalah pajak dapat dibayar selama tahun berjalan, tanpa harus menunggu pada akhir tahun. Sedangkan kekurangannya adalah pajak yang dibayar adalah tidak berdasarkan pada keadaan yag sesungguhnya.

c. Stelsel campuran

Stelsel ini merupakan kombinasi antara stelsel nyata dan stelsel anggapan.Pada awal tahun, besarnya pajak dihitung berdasarkan suatu anggapan, kemudian pada akhir tahun besarnya pajak disesuaikan dengan keadaan yang sebenarnya.Bila besarnya pajak menurut kenyataan lebih besar dari pada pajak menurut anggapan, maka wajib pajak harus menambah.Sebaliknya, jika lebih kecil kelebihannya dapat diminta kembali.

2. Sistem Pemungutan Pajak

Mardiasmo (2009:7), mengemukakan bahwa sistem pemungutan pajak terdiri dari 3 (tiga) jenis yaitu sebagai berikut:

a. *Official Assessment System*

Official Assessment System adalah suatu sistem pemungutan yang memeberi wewenang kepada pemerintah (fiskus) untuk menentukan besarnya pajak yang terutang oleh wajib pajak. Kriteria dari *official assessment system* yaitu (1) wewenang untuk menentukan besarnya pajak terutang ada pada fiskus, (2) wajib pajak bersifat pasif, dan (3) utang pajak timbul setelah dikeluarkannya surat ketetapan pajak oleh fiskus.

b. *Self Assessment Sistem*

Self Assessment System adalah suatu pemungutan pajak yang memberi wewenang kepada wajib pajak untuk menentukan sendiri besarnya pajak terutang. Kriteria *self assessment system* antara lain (1) wewenang untuk menentukan besarnya pajak terutang ada pada wajib pajak sendiri, (2) wajib pajak aktif, mulai dari menghitung, memperhitungkan , menyetorkan dan melaporkan sendiri pajak yang terutang, (3) fiskus tidak ikut campur dan hanya mengawasi.

c. *Withholding System*

Withholding System adalah sistem pemungutan pajak yang memeberikan wewenang kepada pihak ketiga (bukan fiskus dan bukan wajib pajak yang bersangkutan) untuk menentukan besarnya pajak terutang oleh Wajib Pajak.Kriteria dari *withholding system* yaitu wewenang menentukan besarnya pajak yang terutang ada pada pihak ketiga, selain fiskus dan Wajib Pajak.

2.1.5 Hambatan Pemungutan Pajak

Menurut Mardiasmo (2009:8), mengemukakan bahwa terdapat hambatan terhadap pemungutan pajak dapat dikelompokkan menjadi:

1. Perlawanan pasif

   Masyarakat enggan (pasif) membayar pajak, yang dapat disebabkan antara lain:

   a. Perkembangan intelektual dan moral masyarakat.
   b. Sistem perpajakan yang (mungkin) sulit dipahami masyarakat.
   c. Sistem kontrol tidak dapat dilakukan atau dilaksanakan dengan baik.

2. Perlawanan aktif

Perlawanan aktif meliputi semua usaha dan perbuatan yang secara langsung ditujukan kepada fiskus dengan tujuan untuk menghindari pajak. Bentuknya antara lain:

a. *Tax avoidance*, usaha meringankan beban pajak dengan tidak melanggar undang-undang.
b. *Tax evasion*, usaha meringankan beban pajak dengan cara melanggar undang-undang (menggelapkan pajak).

2.2 Reformasi Perpajakan

Menurut Gunadi (2003), "Pajak ini mengikuti fenomena kehidupan sosial masyarakat. Di setiap perubahan kehidupan sosial perekonomian masyarakat maka sudah sepantasnyalah bahwa pajak harus mengadakan reformasi." Reformasi perpajakan adalah perubahan yang mendasar di segala aspek perpajakan. Berdasarkan pengalaman yang terjadi di negara maju maupun negara berkembang, terdapat begitu banyak pengertian mengenai reformasi perpajakan, dikarenakan terdapat perbedaan pengertian dan pola reformasi perpajakan yang dianut oleh negara berkembang dan yang dianut oleh negara maju. Hal ini dikarenakan terdapat perbedaan struktur pajak yang umumnya seragam di negara maju tetapi ada bermacam-macam struktur pajak di negara berkembang.(URL: http://www.perspektif.net/articles/view.asp?id=431, 27 September 2003).

Menurut Liberty Pandiangan (2008) reformasi perpajakan meliputi: (1) formulasi kebijakan dalam bentuk peraturan dan (2) pelaksanaan dari peraturannya, umumnya diarahkan untuk dapat mencapai beberapa sasaran. Pertama, menghasilkan penerimaan dalam jumlah yang cukup, stabil, fleksibel dan berkelanjutan.Kedua, mengurangi beban

inefisiensi.Ketiga, memperingan beban kelompok kurang mampu dengan mendesain struktur pajak yang lebih adil.Dan keempat, memperkuat administrasi perpajakan dan meminimalisir biaya administrasi dan kepatuhan.

Bird dan Jantscher seperti dikutip Chaizi Nasucha (2004:63) mengemukakan bahwa "Perubahan kebijakan perpajakan tanpa didukung perubahan administrasi perpajakan menjadi tak berarti." Perubahan di bidang perpajakan harus sejalan dengan kapasitas administrasinya, karena administrasi perpajakan merupakan kebijakan di bidang perpajakan yang mempunyai hubungan tidak terpisahkan.

Menurut Chaizi Nasucha (2004:15), alasan negara melakukan reformasi dalam perpajakan adalah:

1. Untuk menstabilkan perekonomian yang tidak menentu karena pengaruh perekonomian internasional maupun nasional.
2. Upaya mengalihkan sektor penerimaan APBN dari migas yang semula sebagai sektor primadona menjadi pajak sebagai sumber yang lebih dapat menjanjikan karena secara rasional, pajak adalah penerimaan yang berkelanjutan tidak seperti migas.
3. Usaha mengikuti ketentuan dunia terutama dalam hal pendanaan (pinjaman luar negeri) yang mensyaratkan struktur pajak yang ada harus disesuaikan dengan kondisi seharusnya.
4. Meningkatkan penerimaan negara dari sektor pajak.

Tujuan reformasi perpajakan:

1. Meningkatkan kualitas pelayanan kepada wajib pajak sebagai sumber aliran dana untuk mengisi kas negara.
2. Menekan terjadinya penyelundupan pajak oleh wajib pajak.
3. Meningkatkan kepatuhan bagi wajib pajak dalam penyelenggaraan kewajiban perpajkan.

4. Menerapkan konsep *good governance*, adanya transparansi, *responsibility*, keadilan dan akuntabilitas dalam meningkatkan kinerja instansi pajak, sekaligus publikasi jelasnya pos penggunaan pengeluaran dana pajak.
5. Meningkatkan penegakan hukum pajak, pengawasan yang tinggi dalam pelaksanaan administrasi pajak baik kepada fiskus maupun kepada wajib pajak.

2.3 Administrasi Pajak

Administrasi menurut pendapat A. Dunsire yang telah dikutip oleh Donovan dan Jackson dikemukakan kembali oleh Siti Kurnia Rahayu (2006:71) bahwa: "Administrasi diartikan sebagai arahan, pemerintahan, kegiatan, implementasi, mengarahkan, penciptaan prinsip-prinsip implementasi kebijakan, kegiatan melakukan analisis, menyeimbangkan dan mempresentasikan keputusan, pertimbangan-pertimbangan kebijakan, sebagai pekerjaan individual dan kelompok dalam menghasilkan barang dan jasa publik, dan sebagai arena bidang kerja akademik dan teoritis Yeremias T. Keban). Selanjutnya administrasi merupakan suatu proses dinamis dan berkelanjutan yang digerakkan dalam rangka mencapai tujuan dengan cara memanfaatkan orang atau material melalui koordinasi dan kerjasama."

Menurut Carlos A. Silvani seperti dikutip Siti Kurnia Rahayu (2006:72), administrasi pajak dikatakan efektif bila mampu mengatasi masalah-masalah:

1. Wajib Pajak yang tidak terdaftar (*unregistered taxpayers*)

Artinya sejauh mana administrasi pajak mampu mendeteksi dan mengambil tindakan terhadap anggota masyarakat yang belum terdaftar sebagai wajib pajak walau seharusnya yang bersangkutan sudah memenuhi ketentuan untuk menjadi wajib pajak. Penambahan jumlah wajib pajak secara signifikan akan meningkatkan jumlah penerimaan pajak. Penerapan sanksi yang tegas perlu diberikan terhadap mereka yang belum mendaftarkan diri sebagai wajib pajak padahal sebenarnya potensial untuk itu.

2. Wajib Pajak yang tidak menyampaikan Surat Pemberitahuan (SPT).

   Menyikapi wajib pajak yang sudah terdaftar tetapi tidak menyampaikan Surat Pemberitahuan (SPT), atau disebut juga *stop filing taxpayers*, misalnya dengan melakukan pemeriksaan pajak untuk mengetahui sebab-sebab tidak disampaikannya SPT tersebut. Kendala yang mungkin dihadapi adalah terbatasnya jumlah tenaga pemeriksa.

3. Penyelundup pajak (*tax evanders*)

   Penyelundup pajak (*tax evanders*) yaitu wajib pajak yang melaporkan pajak lebih kecil dari yang seharusnya menurut ketentuan perundang-undangan. Keberhasilan *system selfassessment* yang memberikan kepercayaan sepenuhnya kepada wajib pajak untuk menghitung, menyetor, dan melaporkan sendiri pajak yang terutang, sangat tergantung dari kejujuran wajib pajak. Tidak mudah untuk mengetahui apakah wajib pajak melakukan penyelundupan pajak atau tidak.Dukungan adanya bank data tentang wajib pajak dan seluruh aktivitas usahanya sangat diperlukan.

4. Penunggak pajak (*delinquent taxpayers*)

Telkom University

Dari tahun ke tahun tunggakan pajak jumlahnya semakin besar.Upaya pencairan tunggakan pajak dilakukan melalui pelaksanaan tindakan penagihan secara intensif.

Apabila kebijakan perpajakan yang ada mampu mengatasi masalah-masalah di atas secara efektif, maka administrasi perpajakannya sudah dapat dikatakan baik sehingga *tax ratio*akan meningkat. Dasar bagi terwujudnya suatu administrasi pajak yang baik adalah diterapkan prinsip-prinsip manajemen modern yaitu *Planning*, *Organizing*, *Actuating*, dan *Controlling*, terdapatnya kebijakan perpajakan yang jelas dan sederhana sehingga memudahkan wajib pajak untuk melaksanakan kewajibannya, tersedianya pegawai pajak yang berkualitas dan jujur serta pelaksanaan penegakan hukum yang tegas dan konsisten.

Setelah memperoleh kepercayaan masyarakat serta pengertian dan dukungan rakyat banyak, administrasi pajak baru dapat dianggap sehat. Toshiyuki seperti dikutip Gunadi (2003) menyatakan bahwa untuk mencapai hal tersebut, disyaratkan beberapa kondisi administrasi perpajakan seperti berikut :

1. Administrasi pajak harus dapat mengamankan penerimaan negara.
2. Harus berdasarkan peraturan perundang-undangan dan transparan.
3. Dapat merealisasikan perpajakan yang sah dan adil sesuai ketentuan dan menghilangkan kesewenang-wenangan, arogansi, dan perilaku yang dipengaruhi kepentingan pribadi.
4. Dapat mencegah dan memberikan sanksi serta hukuman yang adil atas ketidakjujuran dan pelanggaran serta penyimpangan.

5. Mampu menyelenggarakan sistem perpajakan yang efisien dan efektif.
6. Meningkatkan kepatuhan pembayar pajak.
7. Memberikan dukungan terhadap pertumbuhan dan pembangunan usaha yang sehat masyarakat pembayar pajak.
8. Dapat memberikan kontribusi atas pertumbuhan demokrasi masyarakat.

2.4 Reformasi Administrasi Perpajakan

2.4.1 Pengertian Reformasi Administrasi Perpajakan

Menurut Gunadi (2003), reformasi perpajakan meliputi dua area yaitu reformasi kebijakan pajak berupa undang-undang dan reformasi administrasi pajak. Reformasi administrasi mempunyai tujuan utama untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat dalam memenuhi kewajiban perpajakannya. Tujuan kedua, untuk mengadministrasikan penerimaan pajak sehingga transparansi dan akuntabilitas penerimaan sekaligus pengeluaran pembayaran dana dari pajak setiap saat dapat diketahui. Tujuan ketiga, untuk memberikan pengawasan terhadap pelaksanaan pemungutan pajak, terutama kepada aparat pengumpul pajak, kepada wajib pajak, ataupun kepada masyarakat pembayar pajak.

Menurut Chaizi Nasucha (2004:37) "Reformasi administrasi perpajakan adalah penyempurnaan atau perbaikan kinerja adminstrasi baik individu, kelompok maupun kelembagaan agar lebih efisien, ekonomis, dan cepat."

Dua tugas utama reformasi administrasi perpajakan menurut Chaizi Nasucha (2004) dengan mengutip Ott adalah untuk mencapai efektifitas yang tinggi dan efisien berupa kemampuan untuk

membuat biaya administrasi per unit penerimaan pajak menjadi sekecil-kecilnya.Efektifitas dan efisiensi kadang-kadang saling berseberangan, sehingga diperlukan ukuran-ukuran khusus untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi administrasi perpajakan. Dalam meningkatkan efektifitas digunakan ukuran yaitu:

a. Kepatuhan sukarela
b. Prinsip-prinsip *self assessment*
c. Menyediakan informasi kepada wajib pajak
d. Kecepatan dalam menemukan masalah-masalah yang berhubungan dengan surat pemberitahuan (SPT) dan pembayaran
e. Peningkatan dalam kontrol dan supervise
f. Sanksi yang tepat

Meningkatkan efisiensi dalam administrasi perpajakan secara khusus dapat distimulasi oleh:

a. Penyedia unit-unit khusus untuk perusahaan besar
b. Peningkatan perpajakan khusus untuk wajib pajak kecil
c. Penggunaan jasa perbankan untuk pemungutan pajak

Pengelolaan pajak memiliki karakteristik tersendiri yang sangat berbeda dengan layanan umum instansi pemerintah, seperti pengelolaan kesehatan, pendidikan, tenaga kerja, pekerjaan umum dan lainnya.Oleh karena itu, perlu dilakukan berbagai upaya secara intensif agar masyarakat taat membayar pajak, di tengah tidak adanya kontraprestasi secara langsung yang diperoleh pembayar pajak itu sendiri.

2.4.2 Dimensi Reformasi Administrasi Perpajakan

Penerapan sistem administrasi perpajakan modern melalui program dan kegiatan dalam kerangka reformasi administrasi perpajakan jangka menengah berikut ini diuraikan dalam dimensi-dimensi reformasi administrasi perpajakan. Dengan mendasarkan pada teori Caiden, menurut Nasucha (2004), empat dimensi reformasi administrasi perpajakan yaitu:

1. Struktur Organisasi
   a. Pengertian Struktur Organisasi

      Mengutip Adi Wisatra, dalam penelitian sofyan (2005) bahwa "struktur organisasi adalah unsur yang berkaitan dengan pola-pola peran yang sudah ditentukan dan hubungan antar peran, alokasi kegiatan kepada sub unit-sub unit terpisah, pendistribusian wewenang diantara posisi administratif dan jaringan komunikasi formal."

   b. Perubahan Struktur Organisasi
      1. Pembentukan organisasi berasarkan fungsi

         Sebagai wujud pembenahan fungsi pelayanan, pengawasan dan pemeriksaan.Struktur organisasi yang berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 443/KMK.01/2001 disusun menurut jenis pajak. Reformasi administrasi perpajakan modern struktur organisasi dirancang dengan paradigma berdasarkan fungsi dengan pemisahan fungsi yang jelas antara Kanwil dan KPP, dimana KPP bertanggung jawab melaksanakan fungsi pelayanan, pengawasan, penagihan dan pemeriksaan, sedangkan Kanwil bertangung jawab melaksanakan fungsi pengawasan

Telkom University

pelaksanaan operasional KPP, keberatan dan banding, serta penyidikan. Dengan pembentukan organisasi berdasarkan fungsi maka di Kanwil tidak dijumpai lagi Bidang Pajak Penghasilan (PPh), Bidang Pajak Pertambahan Nilai (PPN), Pajak Tidak Langsung Lainnya (PTLL), dan Bidang Pajak Bumi dan Bangunan (PBB).Tidak lagi dibedakan pelayanan menurut jenis pajak melainkan hanya diberikan oleh satu KPP saja.

2. Spesifikasi tugas dan tanggung jawab

i. *Account Representative* (AR)

Penunjukkan AR yang khusus melayani dan mengawasi pemenuhan kewajiban perpajakan wajib pajak secara langsung. Dengan pembagian tugas disesuaikan dengan kelompok usaha wajib pajak, AR memiliki pemahamana tentang bisnis dan kebutuhan pemenuhan kewajiban perpajakan wajib pajak. AR bertanggung jawab untuk memberikan jawaban atas setiap pertanyaan yang diajukan wajib pajak secara efektif dan professional, terutama mengenai: Rekening wajib pajak untuk semua jenis pajak, kemajuan proses pemeriksaan dan restitusi, interpretasi dan penegasan atas suatu peraturan, perubahan data identitas wajib pajak, tindakan pemeriksaan dan penagihan pajak, kemajuan proses keberatan dan banding, perubahan peraturan yang berkaitan dengan kewajiban perpajakan wajib pajak.

ii. Pemeriksaan pajak hanya dilakukan oleh tenaga fungsional pemeriksa dengan alokasi tenaga fungsional pemeriksa disesuaikan dengan tingkat resiko pemeriksaan dan dilakukan pelatihan teknis yang mendukung profesionalisme tenaga pemeriksa berdasarkan kelompok usaha wajib pajak.

iii. Spesialisasi pegawai lainnya seperti jurusita pajak dan programer teknologi informasi.

3. Monitoring rutin melalui rekening wajib pajak *(Taxpayers Account)*

Transparansi pelayanan dan pemenuhan kewajiban perpajakan wajib pajak didukung dengan *Taxpayers Account* yang berfungsi untuk mencatat secara otomatis setiap perubahan yang terjadi terhadap hak dan kewajiban wajib pajak sebagai akibat dari pembayaran pajak, penetapan keberatan, pemindahbukuan Surat Pemberitahuan dan dokumen perpajakan lainnya sehingga memudahkan pengawasan atas hak dan kewajiban perpajakan bagi masing-masing wajib pajak.

4. Jalur pengawasan tugas pelayanan dan pemeriksaan.

Menetapkan standar kinerja dan pelayanan perpajakan, menetapkan kode etik pegawai bagi pegawai pajak dan dibentuknya komite kode etik serta kerjasama dengan Komite Ombudsman Nasional semakin melengkapi perangkat pengawasan tugas pelayanan dan pemeriksaan.

2. Prosedur Organisasi

a. Pengertian Prosedur Organisasi

Dalam penelitian sofyan (2005) menyatakan "prosedur organisasi berkaitan dengan proses komunikasi, pengambilan keputusan, pemilihan prestasi, sosialisasi dan karier, sedangkan pembahasan dan pemahaman prosedur organisasi berpijak pada aktivitas organisasi yang dilakukan secara teratur."

b. Perubahan Prosedur Organisasi

1. Pelayanan satu pintu melalui *Account Representative* (AR)

   Penunjukkan *Account Representative* yang bertanggung jawab secara khusus melayani dan mengawasi administrasi perpajakan beberapa wajib pajak dengan mengembangkan konsep pelayanan satu pintu sehingga mengurangi persinggungan antara wajib pajak dengan petugas pajak yang kemungkinan dapat menimbulkan akses negatif.

2. Penyederhanaan prosedur administrasi, meningkatkan standar waktu, pelayanan dan pemeriksaan pajak.

   Kegiatan yang dilakukan antara lain:

   i. Menyederhanakan formulir Surat Pemberitahuan (SPT).
   ii. Mempercepat proses penyeleseian keberatan dan banding atas produk pajak.
   iii. Pengukuhan wajib pajak patuh untuk mempercepat permohonan restitusi (pengurangan).

Telkom University

iv. Meninjau kriteria wajib pajak pungut untuk mengurangi permohonan restitusi.

v. Meninjau kembali kewajiban pemeriksaan atas setiap Surat Pemberitahuan Lebih Bayar (SPT LB) dan mempercepat restitusi SPT LB yang berisiko rendah.

vi. Pemusatan Pajak Pertambahan Nilai (PPN).

3. Dukungan teknologi informasi modern dalam memberikan pelayanan, pengawasan, pemeriksaan dan penagihan pajak, antara lain:

   i. Sistem Administrasi Perpajakan Terpadu (SAPT) terintegrasi dengan pendekatan fungsi dan prosedur administrasi yang telah diatur dalam *casemanagement* dan *workflow system* didukung e-*system*, terutama *e-payment*, *e-SPT*, dan *e-filling* yang membantu kecepatan, ketepatan, dan keamanan proses perekaman data administrasi pemenuhan kewajiban perpajakan wajib pajak.

   ii. Otomatisasi proses pemeriksaan dengan bantuan *workflow system* dalam SAPT membantu menghindari duplikasi data, kesalahan pencatatan, dan pengawasan prosedural pemeriksaan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan didukung juga dengan aplikasi *Audit CommandLanguage* (ACL).

   iii. Pembangunan bank data dalam konsep *masterplan* secara nasional dan kerjasama pertukaran data dengan instansi lain mewujudkan transparansi data.

iv. Otomatisasi penagihan pajak melalui SAPT sehingga prosedur pengawasan dan administrasi tunggakan pajak dapat selalu dilakukan. Pelaksanaan penagihan dilakukan jurusita pajak dengan metode *hard* dan *soft collection*, dimana *softcollection* dapat dilakuakn dengan bantuan *AccountRepresentative*.

v. Melaksanakan pelatihan teknologi informasi.

vi. Penggunaan teknologi informasi dan *e-system* lainnya.

3. Strategi Organisasi

a. Pengertian Strategi Organisasi

Dalam penelitian sofyan (2005) "Strategi organisasi dipandang sebagai siasat, sikap pandangan dan tindakan yang bertujuan memanfaatkan segala keadaan, faktor, peluang, dan sumber daya yang ada sedemikian rupa sehingga tujuan organisasi dapat dicapai dengan berhasil dan selamat. Strategi berkembang dari waktu ke waktu sebagai pola arus keputusan yang bermanfaat."

b. Perubahan Strategi Organisasi

1. Kampanye sadar dan peduli pajak.

Kampanye dan sosialisasi perpajakan sebagai bagian dari *good governance framework* melalui berbagai pihak, seperti perguruan tinggi, tokoh agama, dan juga melalui media masa, portal website, serta pemasangan *billboard* di tempat-tempat strategi dan meningkatkan kinerja penyuluhan sebagai *information service* dan *public relation*.

2. Simplifikasi administrasi perpajakan

   Dukungan teknologi informasi mempercepat proses pelayanan dan pemeriksaan dimana basis data dikembangkan dalam jaringan online memungkinkan kecepatan akses informasi dan juga pelayanan pelaporan Surat Pemberitahuan (SPT) pembayaran pajak online mengurangi *administrative cost* dan *compliance cost*.

3. Intensifikasi penerimaan pajak
   i. Melaksanakan pemeriksaan terhadap sektor industri tertentu yang tingkat kepatuhan masih rendah dan/atau potensi perpajakannya masih dapat digali.
   ii. Meningkatkan kegiatan penyidikan tindak pidana di bidang perpajakan.
   iii. Melaksanakan kegiatan penagihan pajak melalui penyitaan rekening Wajib Pajak/Penanggung Pajak, pencegahan dan penyanderaan.
4. Mengembangkan mekanisme *internal quality control* atas pelaksanaan pelayanan dan pemeriksaan dan melaksanakan pelatihan tentang metode dan teknik pelayanan prima; membangun sistem komunikasi yang efektif untuk mendapatkan *feedback*.
5. Mereview pelaksanaan reorganisasi, pengukuran kinerja, pengukuran kepuasan wajib pajak, pertemuan rutin dan kunjungan rutin untuk mendapatkan *feedback*.

4. Budaya Organisasi

a. Pengertian Budaya Organisasi

Sofyan (2005) "Budaya organisasi didefinisikan sebagai sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam organisasi dan mengarahkan perilaku anggota-anggotanya."

b. Perubahan Budaya Organisasi

1. Program penerapan pemerintahan yang bersih dan berwibawa (*good governance*)

Tata pemerintahan yang bersih dan berwibawa (*good governance*) dicirikan oleh adanya kode etik Pegawai Direktorat Jenderal Pajak berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 222/KMK.03/2002 tanggal 14 Mei 2002 sebagaimana telah diubah terakhir dengan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 382/KMK.03/2002 tanggal 27Agustus 2002, adanya Komite Kode Etik Direktorat Jenderal Pajak berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 223/KMK.03/2002 tanggal 14 Mei 2002, adanya divisi Perpajakan dan Bea Cukai pada Komite Ombudsman Nasional, adanya kerja sama dengan Inspektorat Jenderal Departemen Keuangan dan konsolidasi internal.

i. Menerapkan kode etik terhadap seluruh pegawai Direktorat Jenderal Pajak, pembentukan Komite Kode Etik, meningkatkan efektivitas pengawasan oleh Inspektorat Jenderal Departemen Keuangan

dan kerjasama dengan Komisi Ombudsman Nasional.

ii. Penyiapan sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas dan profesional, antara lain melalui pelaksanaan *fit and proper test* secara ketat, penempatan pegawai yang disesuaikan dengan kapasitas dan kapabilitasnya, reorganisasi, kaderisasi, pelatihan dan pogram pengembangan *self capacity, reward and punishmen*, reformasi moral dan etika;

2. Fasilitas Perkantoran modern

Perkantoran modern dengan keseluruhan operasi berbasis teknologi dengan pengadaan sarana dan prasarana yang memenuhi persyaratan mutu dan menunjang upaya modernisasi administrasi perpajakan di seluruh Indonesia.

Tabel 2.1

Perbedaan Sebelum dan Sesudah Reformasi Administrasi Pajak

Sebelum Reformasi Administrasi Pajak	**Sesudah Reformasi Administrasi Pajak**
Struktur Organisasi	
1. Pembentukan organisasi berdasarkan jenis pajak.	1. Pembentukan oragnisasi berdasarkan fungsi pajak.
2. Belum adanya *Account Representative* (AR).	2. Sudah adanya *Account Representative* (AR).
3. Belum adanya NPWP	3. Adanya NPWP.

(*Bersambung*)

Tabel 2.1 *(Sambungan)*

Sebelum Reformasi Administrasi Pajak	**Sesudah Reformasi Administrasi Pajak**
Prosedur Organisasi 1. Belum ada pelayanan satu pintu melalui *Account Representative* (AR). 2. Prosedur Administrasi manual. 3. Belum ada teknologi informasi yang modern.	1. Pelayanan satu pintu melalui *Account Representative* (AR). 2. Penyederhanaan prosedur administrasi 3. Dukungan teknologi informasi modern.
Strategi Organisasi 1. Belum ada sensus pajak, *website* dan iklan di media masa. 2. Belum ada pengukuran kinerja aparat pajak.	1. Strategi finansial (sensus pajak, *website*, iklan di media masa). 2. Strategi nonfinansial (pengukuran kinerja aparat pajak)
Budaya Organisasi 1. Belum terlaksananya program penerapan pemerintah yang bersih dan berwibawa. 2. Fasilitas perkantoran yang belum memadai.	1. Program penerapan pemerintah yang bersih dan berwibawa 2. Fasilitas perkantoran modern / nyaman.

2.5 Kualitas pelayanan

Kualitas pelayanan merupakan tingkat keunggulan untuk memenuhi keinginan pelanggan.Kualitas Pelayanan dinilai berdasarkan persepsi konsumen yang membandingkan harapan untuk menerima layanan dan pengalaman sebenarnya atas layanan yang diterima.

Menurut Zeithaml (2006:116) ada lima dimensi yang menjadi penentu kualitas pelayanan yaitu:

1. *Reliability* (Keandalan)

   Reliability didefinisikan sebagai kemampuan untuk memberikan pelayanan secara akurat sesuai dengan yang dijanjikan:

   a. Kemampuan keandalan perusahaan untuk melayani pelanggan
   b. Kemampuan melayani secara cepat dan tepat
   c. Menanamkan kepercayaan pelanggan

2. *Responsiveness* (Tanggapan)

   Responsiveness adalah kesediaan untuk membantu pelanggan dan melayani dengan cepat.Dimensi ini menitikberatkan pada besarnya perhatian yang diberikan dan kecepatan dalam menangani permintaan, pertanyaan keluhan atau pengaduan, dan masalah pelanggan.*Responsiveness* dinilai oleh pelanggan dari lamanya waktu menunggu untuk dilayani, dijawabnya pertanyaan, atau diperhatikannya masalah yang dikemukakan.*Responsiveness* juga dinilai berdasarkan kefleksibelan dan kemampuan penyedia jasa untuk memberikan pelayanan kepada pelanggan.

   a. Tanggapan atas keluhan pelanggan
   b. Tindak lanjut atas keluhan pelanggan
   c. Bantuan bagi pelanggan yang mengeluh

d. Perilaku petugas

e. Usaha dalam menangani keluhan

3. *Assurance* (Kepastian)

Assurance didefinisikan sebagai pengetahuan dan kesopanan pemberi jasa serta kemampuan perusahaan dan pekerjaannya untuk memberikan keyakinan dan kepercayaan.

a. Kecakapan dan kredibilitas perusahaan

b. Keramahan aparat

c. Jaminan keamanan dan kepercayaan perusahaan.

4. *Empathy*

Empathy didefinisikan sebagai memberikan perhatian dan kepedulian kepada masing-masing pelanggan. Esensi dari *empathy* tersebut adalah meyakinkan, baik melalui jasa yang diberikan secara individual (sesuai dengan yang dibutuhkan) maupun sesuai dengan yang telah ditetapkan, bahwa setiap pelanggan adalah unik dan special, serta keinginan mereka telah dipahami.

a. Akses pelayanan bagi pelanggan

b. Komunikasi bagi perlakuan terhadap pelanggan

c. Pemahaman terhadap keinginan dan harapan pelanggan

d. Pemenuhan terhadap keinginan dan harapan pelanggan

5. *Tangibles* (Nyata)

Tangibles didefinisikan sebagai keberadaan fasilitas fisik, peralatan, personil, dan alat komunikasi.*Tangibles* menyediakan gambaran fisik mengenai pelayanan yang dapat digunakan oleh pelanggan, khususnya pelanggan baru, untuk mengevaluasi pelayanan yang diberikan:

a. Keadaan dan kondisi fisik fasilitas pelayanan

b. Perlengkapan komunikasi

c. Keadaan personil

Melalui Surat Edaran Direktur Jenderal Pajak No. SE-84/PJ/2011 ditegaskan mengenai pelayanan prima:

> "Pelayanan yang baik adalah setra dan indikator utama untuk membangun citra DJP, sehingga kualitas pelayanan harus terus menerus ditingkatkan dalam rangka mewujudkan harapan dan membangun kepercayaan wajib pajak dan seluruh stakeholder perpajakan terhadap DJP."

Menurut Liberti Pandiangan (2007:26) fasilitas pelayanan perpajakan yang tersedia siap dimanfaatkan oleh masyarakat atau wajib pajak seirama dengan reformasi administrasi:

1. Tempat Pelayanan Terpadu
2. *Account Representative*
3. *Help Desk*
4. *Complaint Center*
5. Media Informasi Pajak

Untuk lebih memperjelas fasilitas pelayanan pajak yang ada di Kantor Pelayanan Pajak, adalah sebagai berikut:

1. Tempat Pelayanan Terpadu

   Untuk meningkatkan pelayanan kepada wajib pajak dibentuk suatu tempat pelayanan terpadu di setiap KPP, seperti penerimaan dokumen atau laporan perpajakan (SPT, SSP, dan sebagainya) yang diserahkan langsung oleh Wajib Pajak, sehingga tidak ke masing-masing seksi. Tempat ini disebut sebagai Tempat Pelayanan Terpadu (TPT), yakni tempat pelayanan perpajakan yang terintegrasi di KPP dengan mengunakan sistem komputer. Adanya TPT juga untuk

memudahkan pengawasan terhadap proses pelayanan yang diberikan kepada Wajib Pajak. Pelayanan di TPT diberikan sesuai jam kerja KPP.

2. *Account Representative*

Menurut Liberti Pandiangan (2008:28)mengemukakan bahwa "Setiap AR harus profesional dan memiliki *knowledge*, *skills*, dan *attitude* yang telah distandardisasi.

a. Dalam hal *Knowledge* (pengetahuan), setiap AR harus:
   - Menguasai ketentuan perpajakan secara menyeluruh (materi dan formal)
   - Menguasai seluruh jenis pajak (PP, PPN, PPnBM, BPHTB, PBB, dan Bea Materai)
   - Menguasai teknologi informasi terkini

b. Dalam hal *skills* (keahlian atau kemampuan), setiap AR harus mampu:
   - Mengawasi pemenuhan kewajiban perpajakan Wajib Pajak
   - Memahami karakteristik perusahaan dan industry Wajib Pajak
   - Melakukan analisis data dan ptensi perpajakan yang diperoleh dari berbagai sumber
   - Memberikan pelayanan
   - Berkomunikasi dengan baik dengan Wajib Pajak

c. Sedangkan menyangkut *attitude* (sikap atau perilaku), setiap AR harus proaktif, inovatif, kreatif, komunikatif, dan *responsive*."

3. *Help Desk*

Kebingungan dan kesulitan yang kadang-kadang dialami oleh masyarakat bila berhubungan dengan suatu kantor pajak termasuk instansi pemerintah. Selain informasi sangat minim dan tidak mudah memperoleh dan dimiliki lebih-lebih informasi yang terkait dengan urusan atau keperluan (perpajakan) yang harus diselsaikan. Untuk menghilangkan kebingungan dan kesulitan ini, serta agar mudah diperoleh segala informasi yang dibutuhkan mengenai perpajakan maka di setiap Kantor Pelayanan Pajak (KPP) telah disediakan *help desk* yang lokasinya di lobby gedung KPP atau TPT.

Petugas di help desk harus melayani masyarakat sesuai dengan hari dan jam kerja kantor. Secara khusus, fasilitas *help desk* dengan teknologi *tax knowledge base*, menyangkut:

- Peraturan pajak yang komprehensif dan terkini
- Tersedia dalam komputer, sehingga mudah untuk di akses
- Diharapkan mampu untuk menjawab berbagai permasalahan mengenai pajak

4. *Compalint Center*

Complaint Center yang tersedia di Kantor Pusat DJP dan Kantor Wilayah (KPP Madya), berfungsi untuk menampung keluhan-keluhan wajib pajak yang terdaftar di KPP di wilayah kerjanya.Ini merupakan bentuk keterbukaan DJP untuk perbaikan pelaksanaan tugas, terutama Pelayanan terhadap Wajib Pajak.Permasalahan yang disampaikan meliputi keluhan segala jenis pelayanan, pemeriksaan, keberatan, dan banding.

5. Media Informasi Pajak

Untuk melaksanakan hak dan kewajiban perpajakan, wajib pajak sangat memerlukan informasi atas peraturan

perpajakan.Demikian juga mengenai ketentuan praktis terkait persyaratan, formulir, dan lainya. Guna melayani kebutuhan Wajib Pajak untuk hal tersebut, di KPP disediakan sarana atau medianya, yakni "Media Informasi Pajak" dengan bentuk *touch screen*. Wajib Pajak dapat mengakses segala sesuatu hal yang berhubungan dengan pajak dibutuhkan secara gratis di Media Informasi Pajak.

2.6 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian mengenai kualitas pelayanan telah banyak dilakukan. Berikut ini merupakan penelitian-penelitian terdahulu yang sejenis :

1. Penelitian I
   a. Judul : Pengaruh Penerapan Sistem Administrasi Perpajakan Modern Terhadap Kepatuhan Wajib Pajak pada Kantor Pelayanan Pajak di Lingkungan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Wajib Pajak Besar
   b. Tahun : 2005
   c. Penyusun: Marcus Taufan Sofyan
   d. Teknik analisis data dan metode penelitian: Pengambilan sampel dengan random sampling. Teknik analisis yaitu menggunakan analisis jalur (*path*). Metode penelitian data menggunakan survey dan kuesioner.
   e. Hasil penelitian : Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan (90,30277%) antara penerapan sistem administrasi perpajakan modern dari dimensi modernisasi struktur organisasi, modernisasi prosedur organisasi,

modernisasi strategi organisasi, dan modernisasi budaya organisasi terhadap kepatuhan wajib pajak.

2. Penelitian II
   a. Judul : Analisis Pengaruh Perubahan Organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan dan Kinerja Pegawai Direktorat Jenderal Pajak (Penelitian Pada Kantor Pelayanan Pajak Berbasis Administrasi Modern di Lingkungan Kantor Wilayah Jakarta Khusus)
   b. Tahun : 2007
   c. Penyusun: Arto Suharto Prawirodirdjo
   d. Teknik analisis data dan metode penelitian: Teknik analisis data dianalisis dengan diagram alur dengan menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) yang menguji suatu rangkaian hubungan yang kompleks. Software yang digunakan Amos ver 4.0 dan software SPSS 12. Metode penelitian data menggunakan kuesioner.
   e. Hasil penelitian :

      Dari hasil analisis data dan pengujian hipotesis, diperoleh data bahwa :
      1. Variabel perubahan organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja.
      2. Variabel budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja.
      3. Variabel perubahan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja pegawai.
      4. Variabel budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap variabel kinerja pegawai.

3. Penelitian III
   a. Judul : Pengaruh Modernisasi Administrasi Perpajakan Terhadap Kinerja Direktora Jenderal Pajak.
   b. Tahun : 2010
   c. Penyusun: Oktorio
   d. Teknik analisis data dan metode penelitian: Teknik analisis yaitu menggunakan analisis regresi berganda. Metode penelitian data menggunakan survey dan kuesioner.
   e. Hasil penelitian :Mekanisme Pelaksanaan Modernisasi Administrasi Perpajakan yang dilakukan dengan baik dan mempunyai pengaruh terhadap Kinerja Direktorat Jenderal Pajak yaitu sebesar 77,44% dan dikatakan kuat dimana mekanisme pelaksanaan modernisasi administrasi perpajakan dapat mempengaruhi kinerja Direktorat Jenderal Pajak dan sisanya hanya sebesar 22,56% dan dipengaruhi oleh faktor lain diluar kualitas modernisasi administrasi perpajakan misalnya sistem perpajakan, Undang-Undang Perpajakan, dan lain-lain.

4. Penelitian IV
   a. Judul : Pengaruh Modernisasi Administrasi Perpajakan terhadap Pencapaian Akuntabilitas pada KPP Modern.
   b. Tahun : 2010
   c. Penyusun: Astrid Fricilia Patasik
   d. Teknik analisis data dan metode penelitian: Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif kualitatif dalam bentuk penelitian survey.

e. Hasil penelitian : Berdasarkan hasil penelitian menunjukan bahwa penerapan modernisasi administrasi perpajakan memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap pencapaian akuntabilitas. Dengan perhitungan rank spearmen didapat sebesar 0.569 dan koefisien (Kd) sebesar 32,37%. Hasil pengujian hipotesis menyatakan bahwa t hitung > t tabel (3.67>1.701) maka Ha diterima dan Ho ditolak. Artinya modernisasi administrasi perpajakan yang dilaksanakan dengan memadai akan berpengaruh positif terhadap pencapaian akuntabilitas.

5. Penelitian V
   a. Judul : Pengaruh Modernisasi Administrasi Perpajakan terhadap Kepuasan Kerja Fiskus pada KPP Pratama Baturaja
   b. Tahun : 2010
   c. Penyusun : Diana Efrilia
   d. Teknik analisis data dan metode penelitian: Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif dengan pendekatan study kasus data primer dan dilakukan dengan cara penyebaran kuesioner. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier sederhana.
   e. Hasil penelitian : Hasil penelitian menunjukkan dengan tingkat signifikansi 5% bahwa variabel independen berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen dengan nilai koefisien determinasi sebesar 75,3% dan sisanya sebesar 24,7% dipengaruhi oleh faktor lain. Dengan adanya koefisien regresi sebesar 0,971 menunjukkan bahwa

modernisasi administrasi perpajakan mempunyai pengaruh yang kuat terhadap kepuasan kerja fiskus. Hasil hubungan anatara modernisasi admonistrasi perpajakan dengan kepuasan kerja fiskus masuk dalam kategori sangat kuat dengan nilai korelasi 0,868 dan kemampuan model regresi dengan variabel modernisasi administrasi perpajakan dalam menjelaskan (mempengaruhi) kepuasan kerja fiskus sebesar 75,3%.

Dengan melihat beberapa penelitian sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa penelitian ini memiliki beberapa persamaan dan perbedaan dari penelitian-penelitian yang pernah dilakukan.

Persamaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian ini adalah:

1. Penelitian ini menggunakan objek penelitian yang sama yaitu pada Kantor Pelayanan Pajak.
2. Penelitian ini menggunakan variabel independen yang sebelumnya juga telah digunakan pada penelitian terdahulu yaitu struktur organisasi, prosedur organisasi, strategi organisasi, dan budaya organisasi.

Sementara perbedaan antara penelitian ini dengan penelitian-penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya adalah:

1. Penelitian ini mengukur struktur organisasi, prosedur organisasi, strategi organisasi, dan budaya organisasi.
2. Penelitian ini mengukur kualitas pelayanan.

Tabel 2.2

Perbandingan dengan PenelitianTerdahulu

Nama Peneliti	Judul Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian

Marcus Taufan Sofyan (2005)	Pengaruh Penerapan Sistem Administrasi Perpajakan Modern Terhadap Kepatuhan Wajib Pajak pada Kantor Pelayanan Pajak di Lingkungan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Wajib Pajak Besar	Penelitian ini dan penelitian sebelumnya menggunakan sistem administrasi perpajakan modern yang di dalamnya terdapat struktur organisasi, prosedur organisasi, strategi organisasi, dan budaya organisasi sebagai variabel independen.	Penelitian ini menggunakan kualitas pelayanan sebagai variabel dependen sementara penelitian sebelumnya menggunakan kepatuhan wajib pajak sebagai variabel dependen. Serta tempat penelitian dan waktu penelitian yang digunakan berbeda.

(Bersambung)

Tabel 2.2*(Sambungan)*

Nama Peneliti	**Judul Penelitian**	**Persamaan Penelitian**	**Perbedaan Penelitian**
Arto Suharto	Analisis	Penelitian ini	Penelitian ini

Prawirodirdjo (2007)	Pengaruh Perubahan Organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan dan Kinerja Pegawai Direktorat Jenderal Pajak (Penelitian Pada Kantor Pelayanan Pajak Berbasis Administrasi Modern di Lingkungan Kantor Wilayah Jakarta Khusus)	dan penelitian sebelumnya menggunakan perubahan organisasi dan budaya organisasi sebagai variabel independen.	menggunakan struktur organisasi, prosedur organisasi, strategi organisasi dan budaya organisasi sementara penelitian sebelumnya hanya menggunakan struktur organisasi dan budaya organisasi sebagai variabel independen. Sedangkan variabel dependen penelitian ini menggunakan kualitas pelayanan sedangkan penelitian sebelumnya menggunakan kepuasan dan kinerja pegawai DJP. Serta terdapat perbedaan pada tempat penelitian.

(Bersambung)

Tabel 2.2*(Sambungan)*

Nama Peneliti	**Judul Penelitian**	**Persamaan Penelitian**	**Perbedaan Penelitian**
Oktorio	Pengaruh	Penelitian ini	Penelitian ini

(2010)	Modernisasi Administrasi Perpajakan Terhadap Kinerja Direktorat Jenderal Pajak.	dan penelitian sebelumnya menggunakan administrasi perpajakan yang didalamnya terdapat struktur organisasi dan prosedur organisasi sebagai variabel independen.	menggunakan struktur organisasi, prosedur organisasi, strategi organisasi dan budaya organisasi sementara penelitian sebelumnya hanya menggunakan struktur organisasi dan prosedur organisasi sebagai variabel independen. Penelitian ini menggunakan kualitas pelayanan sebagai variabel dependen sementara penelitian sebelumnya menggunakan kinerja Direktorat Jenderal Pajak sebagai variabel dependen.

(Bersambung)

Tabel 2.2*(Sambungan)*

Nama Peneliti	**Judul Penelitian**	**Persamaan Penelitian**	**Perbedaan Penelitian**
Astrid Fricilia	Pengaruh	Penelitian ini	Penelitian ini

Patasik (2010)	Modernisasi Administrasi Perpajakan terhadap Pencapaian Akuntabilitas pada KPP Modern.	dan penelitian sebelumnya menggunakan administrasi perpajakan yang di dalamnya terdapat struktur organisasi, prosedur organisasi, dan budaya organisasi sebagai variabel independen.	menggunakan struktur organisasi, prosedur organisasi, strategi organisasi dan budaya organisasi sementara penelitian sebelumnya hanya menggunakan struktur organisasi, prosedur organisasi, dan budaya organisasi sebagai variabel independen. Sedangkan variabel dependen penelitian ini menggunakan kualitas pelayanan sedangkan penelitian sebelumnya menggunakan pencapaian akuntabilitas pada KPP Modern.

(Bersambung)

Tabel 2.2*(Sambungan)*

Nama Peneliti	**Judul Penelitian**	**Persamaan Penelitian**	**Perbedaan Penelitian**
Diana Efrilia	Pengaruh	Penelitian ini	Penelitian ini

(2010)	Modernisasi Administrasi Perpajakan terhadap Kepuasan Kerja Fiskus pada KPP Pratama Baturaja	dan penelitian sebelumnya menggunakan administrasi perpajakan yang di dalamnya terdapat struktur organisasi, prosedur organisasi, dan budaya organisasi sebagai variabel independen.	menggunakan struktur organisasi, prosedur organisasi, strategi organisasi dan budaya organisasi sementara penelitian sebelumnya hanya menggunakan struktur organisasi, prosedur organisasi, dan budaya organisasi sebagai variabel independen. Sedangkan variabel dependen penelitian ini menggunakan kualitas pelayanan sedangkan penelitian sebelumnya menggunakan kepuasan kerja fiskus. Terdapat perbedaan pada tempat penelitian.

2.7 Kerangka Pemikiran

Reformasi perpajakan dan birokrasi perpajakan seharusnya diletakkan dalam kerangka reformasi anggaran (*budgeting reform*) secara menyeluruh dengan orientasi pada kepentingan rakyat sebagai

pembayar pajak.Pemerintah perlu segera mengimplementasikan reformasi perpajakan, baik reformasi kebijakan perpajakan maupun reformasi administrasi perpajakan karena reformasi perpajakan menjadi elemen terpenting untuk mengubah citra perpajakan Indonesia di kalangan dunia usaha di dalam maupun di luar negeri.

Menurut Nasucha (2004:9), dimensi dari reformasi adminitrasi perpajakan modern meliputi: struktur organisasi,prosedur organisasi, strategi organisasi dan budaya organisasi. Reformasi administrasi perpajakan modern selain dapat meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap aparat pajak dan produktivitas aparat pajak juga diharapkan meningkatnya pelayanan perpajakan.

"Pelayanan yang berkualitas adalah pelayanan yang dapat memberikan kepuasan kepada pelanggan dan tetap dalam batas memenuhi standar pelayanan yang dapat dipertanggungjawabkan serta harus dilakukan secara terus-menerus"(Ni Luh Supadmi, 2009). Pelayanan mengandung pengertian pemberian fasilitas berupa informasi, motivasi dan sarana dengan tujuan agar pihak yang dilayani merasa aman, nyaman, puas dan dihargai. Pelayanan yang prima akan menciptakan suatu kondisi psikologis bagi yang dilayani untuk menikmati pelayanan yang diberikan kepadanya dan senantiasa terkenang dengan hal-hal positif yang diperoleh jika ditunjang dengan peningkatan sistem pelayanan yang lebih baik lagi kepada Wajib Pajak. Upaya peningkatan kualitas pelayanan dapat dilakukan dengan cara peningkatan kualitas dan kemampuan teknis pegawai dalam bidang perpajakan, perbaikan infrastruktur seperti perluasan tempat pelayanan terpadu (TPT), penggunaan sistem informasi dan teknologi untuk dapat memberikan kemudahan kepada wajib pajak dalam memenuhi kewajiban perpajakannya.

Dalam penelitian ini, peneliti ingin melakukan pengujian struktur organisasi, prosedur organisasi, strategi organisasi, dan budaya organisasi terhadap kualitas pelayanan.

2.7.1 Hubungan Struktur Organisasi dengan Kualitas Pelayanan

Perubahan struktur organisasi yang dapat meningkatkan kualitas pelayanan yaitu dengan:

1. Pembentukan organisasi berasarkan fungsi

   Dengan adanya pembentukan organisasi berdasarkan fungsi maka wajib pajak dapat melaporkan semua jenis pajak (Pajak Penghasilan, Pajak Pertambahan Nilai, dan Pajak Bumi dan Bangunan, dll)dalam satu KPP saja.Pelayanan yang diberikan menjadi cepat karena wajib pajak lebih mudah melaporkan kewajiban perpajakan hanya di 1 KPP saja.
2. Spesifikasi tugas dan tanggung jawab

   Aparat pajak telah melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan sehingga pelayanan yang diberikan kepada wajib pajak menjadi lebih baik.
3. Monitoring rutin melalui rekening wajib pajak *(Taxpayers Account)*

   Dengan adanya rekening wajib pajak (*Taxpayers Account)*yang berfungsi untuk mencatat secara otomatis setiap perubahan yang terjadi terhadap hak dan kewajiban wajib pajak sebagai akibat dari pembayaran pajak, penetapan keberatan, pemindahbukuan Surat Pemberitahuan dan dokumen perpajakan lainnya sehingga memudahkan pengawasan atas hak dan kewajiban perpajakan bagi masing-masing wajib pajak.

Rekening wajib pajak itu dengan adanya NPWP sehingga pelayanan yang diberikan aparat pajak menjadi lebih transparan.

2.7.2 Hubungan Prosedur Organisasi terhadap Kualitas Pelayanan

Perubahan prosedur organisasi yang dapat meningkatkan kualitas pelayanan yaitu dengan:

1. Pelayanan satu pintu melalui *Account Representative* (AR)

   Dengan pelayanan satu pintu melalui AR dapat mengurangi persinggungan antara wajib pajak dengan petugas pajak yang kemungkinan dapat menimbulkan akses negatif. Dengan adanya pelayanan satu pintu sehingga wajib pajak tidak perlu lagi bersusah payah untuk bertanya kepada beberapa aparat pajak karena *Account Representative* mengetahui secara mendalam terhadap wajib pajak yang ditanganinya maka AR akan dapat menjawab smua pertanyaan yang akan diajukan.

2. Penyederhanaan prosedur administrasi

   Adanya penyederhanaan formulir Surat Pemberitahuan (SPT) sehingga wajib pajak lebih mudah mengisi dan melaporkan SPT dan dapat mempercepat proses penyeleseian keberatan dan banding karena aparat pajak sudah menggunakan komputerisasi dalam melaksanakan administrasi perpajakan sehingga pelayanan yang diberikan menjadi lebih cepat.

3. Dukungan teknologi informasi modern

   Adanya teknologi informasi yang modern seperti *call center, complain center, help desk, e-system* terutama *e-payment, e-SPT, e-filling*. Dengan adanya teknologi informasi modern sehingga pelayanan yang diberikan kepada wajib pajak menjadi lebih mudah.

2.7.3 Hubungan Strategi Organisasi terhadap Kualitas Pelayanan

Perubahan strategi organisasi yang dapat meningkatkan kualitas pelayanan yaitu dengan:

1. Strategi finansial

   Dengan adanya sosialisasi pajak seperti sensus pajak, iklan melalui media masa, *website*, dan pemasangan *billboard* di tempat-tempat strategis. Dengan adanya strategi finansial sehingga wajib pajak menjadi lebih memahami tentang pajak.

2. Strategi nonfinansial

   Dengan cara pengukuran kinerja aparat pajak sehingga pelayanan yang diberikan menjadi lebih baik.

2.7.4 Hubungan Budaya Organisasi terhadap Kualitas Pelayanan

Perubahan budaya organisasi yang dapat meningkatkan kualitas pelayanan yaitu dengan:

1. Program penerapan pemerintah yang bersih dan berwibawa

   Meningkatkan kode etik terhadap seluruh pegawai Direktorat Jenderal Pajak untuk meningkatkan efektivitas pengawasan dan penyiapan Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas dan profesional.Deangan adanya program penerapan pemerintah yang bersih dan berwibawa sehingga pelayanan yang diberikan kepada wajib pajak menjadi lebih baik lagi.

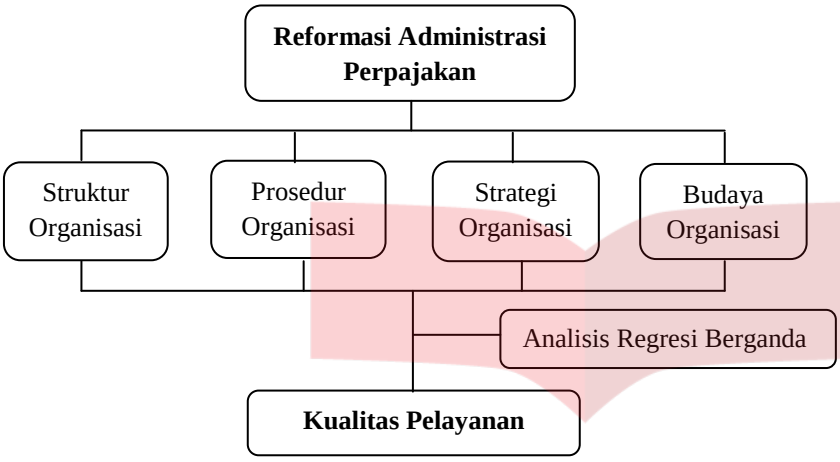
2. Fasilitas perkantoran modern

   Adanya sarana dan prasarana yang nyaman seperti adanya tempat duduk yang nyaman, AC, TV, dan koran sehingga

membuat wajib pajak lebih nyaman dalam melaporkan kewajiban perpajakan.

Gambar 2.1

Kerangka Pemikiran



2.8 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan teori dan kerangka pemikiran yang telah dijelaskan pada bagian sebelumnya, maka penelitian ini memiliki hipotesis sebagai berikut:

H_1: Struktur organisasi, prosedur organisasi, strategi organisasi, dan budaya organisasi mempunyai pengaruh secara simultan terhadap kualitas pelayanan pada KPP Cicadas Bandung.

H_2: Struktur organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan pada KPP Cicadas Bandung.

H_3: Prosedur organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan pada KPP Cicadas Bandung.

H_4: Strategi organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan pada KPP Cicadas Bandung.

H_5: Budaya organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan pada KPP Cicadas Bandung.

BAB III
METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini termasuk dalam penelitian deskriptif verifikatif.Penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui dan menjadi mampu untuk menjelaskan karakteristik variabel yang diteliti dalam suatu situasi.Tujuan penelitian deskriptif adalah memberikan kepada peneliti sebuah riwayat atau untuk menggambarkan aspek-aspek yang relevan dengan fenomena perhatian dari perspektif seseorang, organisasi, orientasi industri, atau lainnya. Penelitian deskriptif yang menampilkan data dalam bentuk bermakna, dengan demikian dapat membantu untuk (1) memahami karakteristik sebuah kelompok dalam situasi tertentu, (2) memikirkan secara sistematis mengenai berbagai aspek dalam situasi tertentu, (3) memberikan gagasan untuk penyelidikan dan penelitian lebih lanjut, dan/atau (4) membantu membuat keputusan yang sederhana (Sekaran, 2006:158). Verifikatif karena penelitian ini dilakukan untuk menguji hipotesis.

Penulis menggunakan metode deskriptif verifikatif, karena penelitian ini ditujukan untuk menggambarkan dengan jelas pengaruh struktur organisasi, prosedur organisasi, strategi organisasi, dan budaya organisasi terhadap kualitas pelayanan dengan melakukan pengujian hipotesis untuk membuktikan hipotesis ditolak atau diterima serta untuk menunjukkan besarnya arah hubungan yang terjadi.

Dilihat dari pendekatan analisisnya, penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang menekankan analisisnya pada data-data numerikal (angka) yang diolah dengan metoda statistika. Pada dasarnya, pendekatan kuantitatif dilakukan pada penelitian inferensial (dalam rangka pengujian hipotesis) dan menyandarkan kesimpulan

hasilnya pada suatu probabilitas kesalahan penolakan hipotesis nihil (Azwar, 2003:5)

3.2 Variabel Operasional

Menurut Sugiyono (2010:38) "variabel penelitian adalah: suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, objek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya."

Operasionalisasi variabel diperlukan untuk menentukan jenis, indikator, serta skala dari variabel-variabel yang terkait dalam penelitian, sehingga pengujian hipotesis dengan alat bantu statistik dapat dilakukan secara benar.Variabel penelitian ini menggunakan dua ketegori utama yaitu variabel dependen (variabel terikat) dan variabel independen (variabel bebas). Berikut ini adalah pemaparan pengukuran masing-masing variabel yang akan dikaji dalam penelitian ini.

3.2.1 Variabel Independen (variabel bebas)

Menurut Sugiyono (2010:39) "variabel independen atau variabel bebas yaitu variabel yang mempengaruhi atau menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat)." Dalam penelitian ini variabel independen yang digunakan adalah struktur organisasi, prosedur organisasi, strategi organisasi, dan budaya organisasi, dimana :

X_1 = Struktur organisasi

X_2 = Prosedur organisasi

X_3 = Strategi organisasi

X_4 = Budaya organisasi

3.2.2 Variabel Dependen (variabel terikat)

Menurut Sugiyono (2010:33) "variabel dependen atau terikat yaitu: variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas." Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kualitas pelayanan yaitu pelayanan yang diberikan KPP Pratama Cicadas kepada wajib pajak yaitu adanya *reliability* (keandalan), *responsiveness* (tanggapan), *assurance* (kepastian), *empathy*, *tangibles* (nyata). Zeithaml (2006:116).

Tabel 3.1

Operasionalisasi Variabel

Variabel /Sub Variabel Terukur	Konsep Variabel	Indikator	Skala
Struktur Organisasi (X_1)	Unsur yang berkaitan dengan pola-pola peran yang sudah ditentukan dan hubungan antar peran, alokasi kegiatan kepada sub unit - sub unit terpisah, pendistribusian wewenang diantara posisi administratif dan jaringan komunikasi formal. Sofyan (2005)	a. Pembentukan organisasi berdasarkan fungsi. b. Spesifikasi tugas dan tanggung jawab. c. Monitoring rutin melalui rekening wajib pajak.	Ordinal

(Bersambung)

Tabel 3.1 *(Sambungan)*

Variabel /Sub Variabel Terukur	Konsep Variabel	Indikator	Skala
Prosedur Organisasi (X_2)	Prosedur organisasi berkaitan dengan proses komunikasi, pengambilan keputusan, pemilihan prestasi, sosialisasi dan karier, sedangkan pembahasan dan pemahaman prosedur organisasi berpijak pada aktivitas organisasi yang dilakukan secara teratur. Sofyan (2005)	a. Pelayanan satu pintu melalui *Account Representative* (AR). b. Penyederhanaan prosedur administrasi. c. Dukungan teknologi informasi modern.	Ordinal

(Bersambung)

Tabel 3.1 *(Sambungan)*

Variabel /Sub Variabel Terukur	Konsep Variabel	Indikator	Skala
Strategi Organisasi (X_3)	Strategi organisasi dipandang sebagai siasat, sikap pandangan, dan tindakan yang bertujuan memanfaatkan segala keadaan, faktor, peluang, dan sumber daya yang ada sedemikian rupa sehingga tujuan organisasi dapat dicapai dengan berhasil dan selamat. Sofyan (2005)	a. Strategi nonfinansial b. Strategi finansial	Ordinal
Budaya Organisasi (X_4)	Budaya organisasi didefinisikan sebagai sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam organisasi dan mengarahkan perilaku anggota-anggotanya. Sofyan (2005)	a. Program penerapan pemerintahan yang bersih dan berwibawa (*good governance*) b. Fasilitas Perkantoran Modern	Ordinal

(Bersambung)

Tabel 3.1 *(Sambungan)*

Variabel /Sub Variabel Terukur	Konsep Variabel	Indikator	Skala
Kualitas Pelayanan (Y)	Ukuran seberapa bagus tingkat layanan yang diberikan mampu menyesuaikan dengan ekspentasi pelanggan, jadi kualitas pelayanan diwujudkan melalui pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan serta ketetapan penyampaian pelayanan tersebut membagi harapan pelanggan. Zeithaml (2006)	6.*Reliability* (keandalan) 7.*Responsiveness* (tanggapan) 8.*Assurance* (kepastian) 9.*Empathy* 10. *angibles* (nyata).	Ordinal

3.3 Tahapan Penelitian

Tahapan penilitian yang dilakukan penulis adalah sebagai berikut:

1. Identifikasi sumber masalah

   Langkah pertama dalam tahapan penelitian yaitu mengidentifikasi sumber masalah yang akan diteliti. Membuat identifikasi masalah berdasarkan latar belakang penelitian sehingga mendapatkan judul sesuai dengan masalah yang ditemukan.

2. Perumusan masalah

Rumusan masalah merupakan suatu pertanyaan yang akan dicari jawabannya melalui pengumpulan data. Rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu:

1) Bagaimana pengaruh struktur organsasi, prosedur organisasi, strategi organisasi, dan budaya organisasi terhadap kualitas pelayanan secara simultan.
2) Bagaimana pengaruh struktur organisasi, prosedur organisasi, strategi organisasi, dan budaya organisasi terhadap kualitas pelayanan secara parsial.

3. Penelusuran pustaka

Penelusuran pustaka merupakan langkah dalam pengumpulan informasi yang relevan yang akan digunakan dalam penelitian ini. Penelusuran pustaka dapat menghindarkan duplikasi pelaksanaan penelitian.Apabila dilakukan penelusuran pustaka, maka dapat diketahui penelitian yang pernah dilakukan dan dimana penelitian tersebut dilakukan.

4. Rancangan penelitian

Rancangan penelitian mengatur sistematika yang akan dilaksanakan dalam penelitian. Pada langkah ini peneliti harus memahami berbagai metode dan teknik penelitian.Metode dan teknik penelitian disusun menjadi rancangan penelitian, ketepatan hasil penelitian ditentukan oleh ketepatan penggunaan metode penelitian.

5. Pengumpulan data

Data penelitian dikumpulkan sesuai dengan rancangan penelitian yang telah ditentukan.Data tersebut diperoleh dengan jalan pengamatan, percobaan atau pengukuran gejala yang diteliti.Data yang dikumpulkan merupakan pernyataan fakta mengenai obyek

yang diteliti. Pengumpulan data yang digunakan penulis yaitu dengan kuesioner (angket).

Kuesioner dilakukan dengan menyebarkan daftar pertanyaan dan pernyataan tertulis kepada responden (sampel penelitian).Responden tinggal memilih alternatif jawaban yang telah disediakan dengan menandai masing-masing alternatif jawaban yang dianggap paling sesuai.Dalam kuesioner ini penulis mengemukakan beberapa pertanyaan yang mencerminkan pengukuran indikator dari variabel (X) serta variabel (Y).

Teknik penyusunan kuesioner adalah sebagai berikut:

1) Menyusun kisi-kisi kuesioner atau daftar pertanyaan.
2) Merumuskan item-item pertanyaan dan alternatif jawabannya. Jenis instrumen yang digunakan dalam kuesioner merupakan instrumen yang bersifat tertutup, yaitu seperangkat daftar pertanyaan dan pernyataan tertulis yang disertai dengan alternatif jawaban yang telah disediakan, sehingga responden hanya tinggal memilih jawaban yang tersedia.
3) Menetapkan pemberian skor untuk setiap item pertanyaan maupun pernyataan. Pada penelitian ini setiap pendapat responden atas pertanyaan atau pernyataan yang diajukan diberi nilai dengan skala likert.

Tabel 3.2

Alternatif Jawaban Berdasarkan Skala Likert

Sangat Tidak Setuju	**Tidak Setuju**	**Cukup Setuju**	**Setuju**	**Sangat Setuju**
1	2	3	4	5

Skala likert digunakan dikarenakan pertanyaan-pertanyaan ataupun pernyataan yang diberikan kepada responden merupakan pertanyaan dan pernyataan yang ditujukan untuk menjaring sikap atau pendapat dari responden terkait variabel yang diteliti.

6. Pengolahan data

Data yang dikumpulkan selanjutnya diklasifikasikan dan diorganisasikan secara sistematis serta diolah secara logis menurut rancangan penelitian yang telah ditetapkan.Pengolahan data diarahkan untuk memberi argumentasi atau penjelasan mengenai variabel yang diteliti, berdasarkan data atau fakta yang diperoleh.Apabila ada hipotesis, pengolahan data diarahkan untuk membenarkan atau menolak hipotesis.Dari data yang sudah terolah kadangkala dapat dibentuk hipotesis baru.Apabila ini terjadi maka siklus penelitian dapat dimulai lagi untuk membuktikan hipotesis baru.

7. Penyimpulan hasil

Kesimpulan adalah langkah terakhir dari suatu periode penelitian yang berupa jawaban terhadap rumusan masalah. Dengan menekankan pada pemecahan masalah berupa informasi mengenai solusi masalah yang bermanfaat sebagai dasar untuk pembuatan keputusan. Setiap kesimpulan yang dibuat oleh peneliti semata-mata didasarkan pada data yang dikumpulkan dan diolah.Hasil penelitian tergantung pada kemampuan peneliti untuk menfasirkan secara logis data yang telah disusun secara sistematis menjadi ikatan pengertian sebab-akibat obyek penelitian.

3.4 Populasi dan Sampel

3.4.1 Populasi

Menurut Sugiyono (2010:80) "Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya." Dalam penelitian ini, populasinya adalah seluruh wajib pajak di wilayah Kantor Pelayanan Pajak Pratama Cicadas.

3.4.2 Sampel

Sampel adalah bagian dari populasi yang diambil melalui cara-cara tertentu yang juga memiliki karakteristik tertentu, jelas dan lengkap yang dianggap bisa mewakili populasi. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan metode insidental adalah mengambil responden sebagai sampel berdasarkan kebetulan, yaitu siapa saja yang secara kebetulan bertemu dengan peneliti dapat digunakan sebagai sampel bila orang yang kebetulan ditemui cocok sebagai sumber data (Sugiyono, 2010:82).

3.5 Pengumpulan Data

Menurut Suharsimi seperti yang dikutip oleh Hasan (2002:81), instrument penelitian adalah alat atau fasilitas yang digunakan oleh peneliti dalam mengumpulkan data agar pekerjaannya lebih mudah dan hasilnya lebih baik dalam arti cermat, lengkap, dan sistematis sehingga lebih ,mudah diolah. Jadi instrumen penelitian adalah alat yang digunakan dalam melakukan pengukuran, dalam hal ini alat untuk mengumpulkan data pada suatu penelitian.

Pengambilan data dilakukan dengan menggunakan data primer yaitu data yang diperoleh secara langsung di lapangan.Data ini didapat dengan menyebarkan 90 eksemplar kuesioner kepada Wajib Pajak.

3.6 Teknik Analisis Data

3.6.1 Analisis Regresi Linier Berganda

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi linier berganda dalam melakukan pengujian hipotesis.Analisis ini digunakan untuk menguji apakah hipotesis penelitian signifikan atau tidak.Analisis ini untuk menguji variabel independen, yang dalam penelitian ini adalah struktur organisasi, prosedur organisasi, strategi organisasi, dan budaya organisasi dalam mempengaruhi variabel dependen yaitu kualitas pelayanan. Secara sistematik persamaan tersebut dirumuskan sebagai berikut:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4$$

Keterangan:

Y = Kualitas pelayanan

β_0 = Bilangan Konstanta

$\beta_1, \beta_2, \beta_3$ = Koefisien Regresi

X_1 = Struktur Organisasi

X_2 = Prosedur Organisasi

X_3 = Strategi Organisasi

X_4 = Budaya Organisasi

3.6.2 Pengujian Kualitas Data

3.6.2.1 Uji Validitas

Menurut Ghozali (2011:52) uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan

valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Mengukur validitas dapat dilakukan dengan tiga cara, pertama dengan melakukan korelasi antar skor butir pertanyaan dengan total skor konstruk atau variabel, yang kedua uji validitas dapat dilakukan dengan melakukan korelasi bivariate antara masing-masing skor indikator dengan total skor konstruk, dan yang ketiga uji dengan analisis faktor konfirmatori .

Dalam penelitian ini pengujian validitas yang digunakan penulis adalah dengan menghitung korelasi antara skor masing-masing butir pertanyaan dan total skor konstruk.Pengujian dilakukan dengan menggunakan *statistical program for society science* (SPSS) (Ghozali, 2011:53).

3.6.2.2 Uji Reliabilitas

Menurut ghozali (2011:47) reabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk.Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu:

a. *Repeated measure* atau pengukuran ulang

   Dalam waktu yang berbeda, seorang karyawan atau responden diberi butir pertanyaan dan alternatif jawaban yang sama. Butir pertanyaan dikatakan andal jika jawabannya sama.

b. *One shot* atau pengukuran sekali saja.

   Pengukuran keandalan butir pertanyaan dengan sekali menyebarkan kuesioner pada responden, kemudian hasil skornya diukur korelasinya antar skor jawaban pada butir pertanyaan yang sama dengan bantuan computer SPSS, dengan fasilitas *Croanch*

Alpha (α). Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan *croanch alpha* besar dari 0,60 (Sunyoto, 2011:110).

Dalam penelitian ini penulis menggunakan pengukuran *one shot*atau pengukuran sekali saja.

3.6.3 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik perlu dilakukan dalam penelitian ini untuk menghindari terjadinya estimasi yang bias karena mengingat bahwa tidak semua data dapat diterapkan regresi. Uji asumsi klasik terdiri dari uji normalitas, uji heteroskedasitas, uji multikolinearitas dan uji autokorelasi.

A. Uji Normalitas Data

Uji asumsi klasik normalitas digunakan untuk menguji data variabel independen dan data variabel dependen pada persamaan regresi yang dihasilkan berdistribusi normal atau tidak berdistribusi normal (Sunyoto, 2011:127). Persamaan regresi dikatakan baik apabila memiliki data variabel normal sama sekali. Melalui uji normalitas diharapkan penelitian mendapatkan kepastian dipenuhinya syarat normalitas yang akan menjamin dapat dipertanggungjawabkannya langkah-langkah analisis statistik sehingga kesimpulan yang diambil dapat dipertanggungjawabkan. (Ghozali, 2011:160).

Pengujian normalitas pada penelitian ini dilakukan dengan uji non-parametrik *Kolmogorof-Smirnov* (K-S) (Ghozali, 2011:1165). Dasar pengambilan keputusan adalah melihat angka probabilitas, dengan ketentuan:

1) Apabila nilai signifikansi atau nilai probabilitas > 0,05, maka hipotesis diterima karena data berdistribusi secara normal.

2) Apabila nilai signifikansi atau nilai probabilitas < 0,05, maka hipotesis ditolak karena data tidak berdistribusi normal.

B. Uji Heteroskedasitas

Dalam persamaan regresi berganda perlu juga diuji mengenai sama atau tidak varians dari residual dari observasi yang satu dengan observasi yang lain. Jika residualnya mempunyai varians yang sama, disebut terjadi homoskedasitas, dan jika variansnya tidak sama/berbeda disebut terjadi heteroskedasitas. Persamaan regresi yang baik adalah jika terjadi heteroskedasitas (Sunyoto, 2011:125).

Salah satu cara untuk menguji adanya heteroskedasitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik plot Scatterplot antara variabel dependen dengan residualnya. Apabila pola pada grafik yang ditunjukkan dengan titik-titik membentuk suatu pola tertentu maka telah terjadi heteroskedasitas dan sebaliknya apabila titik-titik grafik tidak membentuk suatu pola tertentu maka tidak terjadi heteroskedasitas.

C. Uji Multikolinearitas

Uji asumsi klasik multikolinieritas diterapkan untuk analisis regresi linier berganda yang terdiri atau dua atau lebih variabel independen (variabel bebas), dimana akan diukur tingkat asosiasi (keeratan) hubungan/pengaruh antarvariabel independen tersebut melalui besaran koefisien korelasi (Sunyoto. 2011:121). Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi linier berganda ditemukan adanya korelasi antarvariabel independen.Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen (Ghozali, 2011:105). Untuk menentukan ada tidaknya multikolinieritas dalam model regresi dapat digunakan cara, yaitu:

1) Nilai *tolerance* adalah besarnya tingkat kesalahan yang dibenarkan secara statistik.
2) Nilai *variance inflation factor* (VIF) adalah faktor inflasi penyimpangan baku kuadrat.

Kedua ukuran ini menunjukkan setiap variabel independen manakah yang dijelaskan oleh variabel independen lainnya.*Tolerance* mengukur variabilitas variabel independen yang terpilih yang tidak dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Jadi, nilai *tolerance* yang rendah sama dengan nilai VIF yang tinggi karena VIF = 1/ *tolerance*. Nilai *cutoff* yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinieritas adalah nilai *tolerance* < 0,10 atau sama dengan VIF > 10. Menurut Sunyoto (2011: 122), variabel independen mengalami multikolinieritas jika a hitung < a dan VIF hitung > VIF.Apabila hasil uji multikolinieritas menunjukkan hasil terjadinya korelasi yang tinggi antar variabel independen, maka solusinya ialah dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*).

D. Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi dalam model analisis linier regresi berganda bertujuan untuk menguji apakan dalam model regresi linier terdapat korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalaham pengganggu t_{-1} (sebelumnya) (Sunyoto, 2011:134).Apabila terjadi korelasi, maka disinyalir ada problem autokorelasi.Autokorelasi muncul karena ada observasi yang berurutan sepanjang waktu berkaitan satu dengan lainnya.

Menurut Ghozali (2011:111) untuk mendeteksi ada tidaknya autokorelasi digunakan uji *Durbin Watson*.Pengujian dalam pengambilan keputusan dilakukan dengan melihat berapa jumlah sampel yang diteliti yang kemudian dilihat angka ketentuannya pada

tabel *Durbin Watson*. Uji autokorelasi dengan Durbin-Watson (DW) hanya digunakan untuk autokorelasi tingkat satu dan mensyaratkan adanya *intercept* (konstanta) dalam model regresi dan tidak ada variabel *lag* diantara variabel independen.

H0 : tidak ada autokorelasi

Ha : ada autokorelasi

Dasar pengambilan keputusan ada atau tidaknya autokorelasi, yaitu:

Hipotesis nol	Keputusan	Jika
Tidak ada autokorelasi positif.	Tolak	$0 < d < dl$
Tidak ada autokorelasi positif.	No desicision	$dl \leq d \leq du$
Tidak ada korelasi negatif.	Tolak	$4\text{-}dl < d < 4$
Tidak ada korelasi negatif.	No desicision	$4\text{-}du \leq d \leq 4\text{-}dl$
Tidak ada autokorelasi, positif atau negatif.	Tidak ditolak	$du < d < 4\text{-}du$

3.6.4 Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam rangka menerangkan variasi variabel dependen. Dari sini akan diketahui seberapa besar variabel dependen mampu dijelaskan oleh variabel independen. Sedangkan sisanya dijelaskan oleh sebab-sebab lain di luar model. Nilai yang mendekati 1 berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen (Ghozali, 2011:97).

3.6.5 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dengan menggunakan pengujian parsial dan pengujian simultan.

A. Pengujian Secara Simultan (Uji F)

Pengujian terhadap struktur organisasi, prosedur organisasi, strategi organisasi, dan budaya organisasi (simultan) dilakukan dengan uji F. Uji regresi simultan (uji F) merupakan pengujian yang digunakan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh bersama-sama antara variabel independen (variabel bebas) dan variabel dependen atau variabel terikat. (Ghozali, 2011:98). Adapun hipotesis yang dilakukan dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1) Jika nilai F-hitung > F-tabel, maka variabel X secara bersama-sama (simultan) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel Y.
2) Jika nilai F-hitung < F-tabel, maka variabel X secara bersama-sama (simultan) tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel Y.

Rumus hipotesis secara simultan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$H_0 : \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \beta_4 \neq 0$$

$$H_a : \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \beta_4 = 0$$

Ho: Struktur organisasi, prosedur organisasi, strategi organisasi, dan budaya organisasi tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan.

Ha: Struktur organisasi, prosedur organisasi, strategi organisasi, dan budaya organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan.

B. Pengujian Secara Parsial (Uji T)

Uji hipotesis dengan uji t, yaitu dengan cara mencari t_{hitung} kemudian membandingkannya dengan $t_{table,}$ pengujian ini dilakukan untuk menentukan signifikan atau tidak signifikan pengaruh dari variabel independen terhadap veriabel dependen secara parsial (Ghozali, 2011:99).

Ho_1: Struktur organisasi tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan.

Ha_1:Struktur organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan.

Ho_2:Prosedur organisasi tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan.

Ha_2:Prosedur organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan.

Ho_3: Strategi organisasi tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan.

Ha_3:Strategi organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan.

Ho_4: Budaya organisasi tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan.

Ha_4:Budaya organisasimempunyai pengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan.

Kriteria penerimaan dan penolakan hipotesis adalah:

a. - Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka Ho ditolak (ada pengaruh yang signifikan)
   - Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$, maka Ho diterima (tidak ada pengaruh)

b. Berdasarkan dasar signifikansi, kriterianya adalah
   - Jika signifikansi > 0,05 maka Ho diterima.
   - Jika signifikansi < 0,05 maka Ho ditolak.

BAB IV

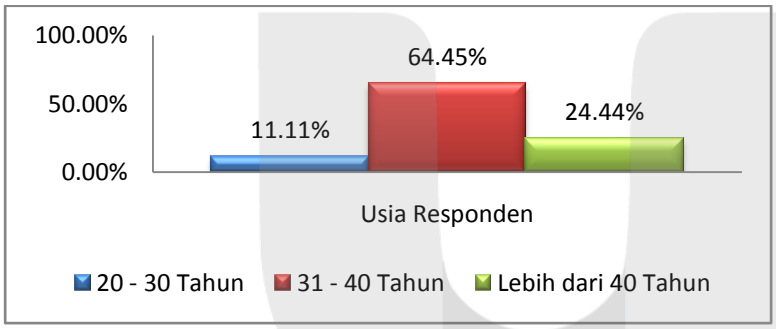
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Karakteristik Responden (Wajib Pajak) Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Cicadas Bandung

Secara umum, karakteristik sampel dalam penelitian ini dapat digambarkan berdasarkan kelompok usia, jenis kelamin, jenis pekerjaan, tingkat pendidikan, dan jenis wajib pajak. Secara keseluruhan, jumlah responden dalam penelitian ini adalah 90 orang. Penulis memilih menyebarkan kuesioner pada tanggal 1-20 Juli 2012 karena pada tanggal tersebut terdapat wajib pajak yang menyerahkan kewajiban perpajakan ke Kantor Pelayanan Pajak. Penulis tidak mengambil kuesioner setelah tanggal 20 karena batas penyampaian penyerahan kewajiban perpajakan sampai tanggal 20.

Berdasarkan identitas responden dapat dilihat pada gambar 4.1-4.5 di bawah ini sebagai berikut:

Gambar 4.1 Histogram Persentase Usia Responden



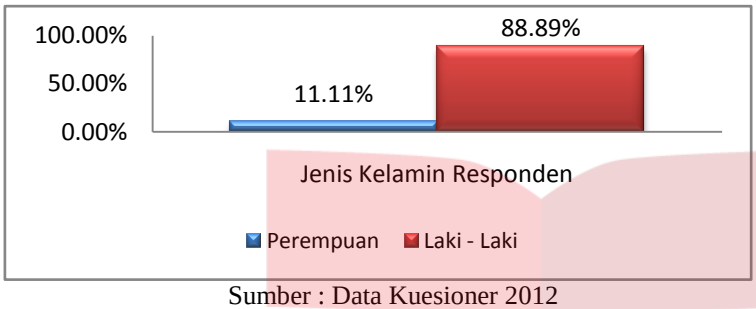
Sumber : Data Kuesioner 2012

Pada gambar 4.1, wajib pajak yang mengisi kuesioner berusia 20 s/d 30 tahun yaitu sebesar 11.11 %, sedangkan responden yang berusia 31 s/d 40 tahun sebesar 64.45% dan responden yang berusia lebih dari 40 tahun sebesar 24.44%. Disini terlihat wajib pajak yang mengisi

Telkom University

kuesioner paling banyak adalah usia 31 s/d 40 tahun artinya yang mengisi kuesioner paling banyak adalah wajib pajak badan maka dapat disimpulkan bahwa pegawai di perusahaan bagian pajak paling banyak berusia 31 s/d 40 tahun.

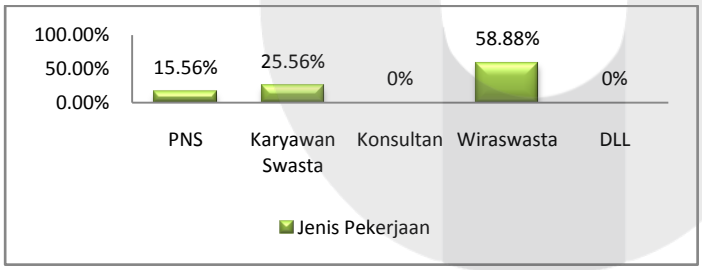
Gambar 4.2 Histogram Jenis Kelamin



Sumber : Data Kuesioner 2012

Berdasarkan gambar 4.2, responden yang mengisi kuesioner berjenis kelamin laki-laki lebih banyak yaitu sebesar 88.89%, sedangkan responden yang berjenis kelamin perempuan hanya sebesar 11.11%. Paling banyak responden yang mengisi kuesioner adalah laki-laki artinya pegawai di perusahaan yang bekerja pada bagian pajak sebagian besar adalah laki-laki.

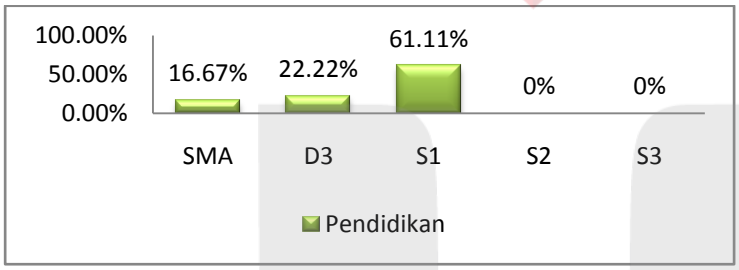
Gambar 4.3 Histogram Jenis Pekerjaan Responden



Sumber : Data Kuesioner 2012

Pada gambar 4.3, responden yang mengisi kuesioner paling banyak memiliki pekerjaan wiraswasta yaitu sebesar 58.88%, PNS sebesar 15.56%, karyawan swasta sebesar 25.56%, konsultan dan lain lain 0%. Disini PNS dan karyawan swasta sedikit yang datang ke KPP dikarenakan kebanyakan PNS dan Karyawan Swasta lebih memilih menyerahkan bukti kewajiban perpajakan secara kolektif atau bisa juga sudah di bayar oleh perusahaan sehingga PNS dan karyawan swasta sedikit yang datang ke KPP. Sedangkan wiraswasta disini paling banyak karena wiraswasta melaporkan kewajiban perpajakannya secara pribadi.Sedangkan Konsultan 0% dan lain-lain 0% penulis tidak menemukan wajib pajak yang mengisi kuesioner dengan jenis pekerjaan tersebut.

Gambar 4.4 Histogram Pendidikan Terakhir

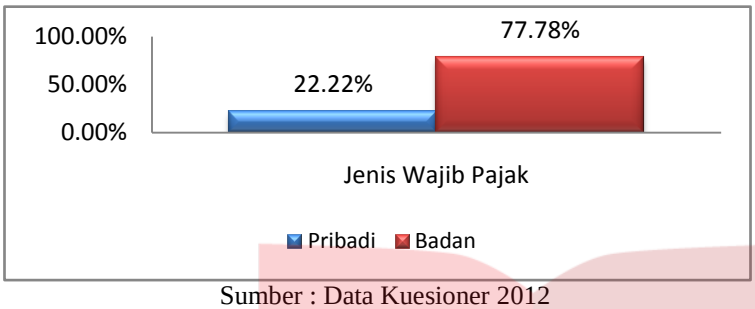


Sumber : Data Kuesioner 2012

Pada gambar 4.4, tingkat pendidikan responden yang mengisi kuesioner adalah SMA sebesar 16.67%, sedangkan D3 sebesar 22.22%, dan yang paling banyak yaitu S1 sebesar 61.11%. Untuk responden yang pendidikan terakhirnya S2 dan S3 sebesar 0%. Responden dengan pendidikan terakhir S1 paling banyak artinya dengan banyaknya wajib pajak badan yang datang ke KPP maka dapat disimpulkan bahwa pegawai di perusahaan yang bekerja pada bidang perpajakan lebih

banyak yang berpendidikan S1 dibandingkan dengan pendidikan SMA, D3, S2 dan S3.

Gambar 4.5 Histogram Jenis Wajib Pajak



Sumber : Data Kuesioner 2012

Pada gambar 4.5, jenis wajib pajak yang mengisi kuesioner sebagian besar wajib pajak badan yaitu sebesar 77.78% sedangkan sisanya 22.22% yaitu wajib pajak pribadi. Wajib pajak pribadi sedikit yang datang ke KPP pada tanggal 1-20 Juli dikarenakan penyampaian SPT wajib pajak pribadi yang tahunan sudah lewat yaitu pada bulan maret sedangkan yang menyampaikan SPT per bulan sangat sedikit dibanding wajib pajak pribadi yang menyampaikan SPT per tahun. Wajib pajak badan sangat banyak karena wajib pajak badan setiap bulan harus ke KPP untuk menyerahkan bukti pajak PPN yang harus di laporkan setiap bulan.

4.2 Reformasi Administrasi Perpajakan (Struktur Organisasi, Prosedur Organisasi, Strategi Organisasi, dan Budaya Organisasi) dan Kualitas Pelayanan Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Cicadas Bandung.

Berdasarkan distribusi kuesioner yang dilakukan, terdapat deskripsi atas jawaban–jawaban yang diberikan oleh wajib pajak terhadap

pernyataan-pernyataan di dalam kuesioner, serta untuk mengetahui ketepatan alat ukur kuesioner pada penelitian inimaka dilakukan beberapa pengujian terhadap kuesioner tersebut.

4.2.1 Struktur Organisasi

Tabel 4.1 Jawaban Responden Pada Variabel Struktur Organisasi

Keterangan	Pembentukan Organisasi Berdasarkan Fungsi	Spesifikasi Tugas dan Tanggung Jawab	Monitoring Rutin Melalui Rekening Wajib Pajak
	Item 1	Item 2	Item 3
STS	0	0	0
TS	0	0	4
KS	9	1	0
S	53	66	57
SS	28	23	29
Jumlah Wajib Pajak	90	90	90

Sumber : Data Kuesioner 2012

Berdasarkan hasil kuesioner pada tabel 4.1, pada indikator pembentukan organisasi berdasarkan fungsi dengan nomor item 1, sebanyak 28 wajib pajak memberikan jawaban sangat setuju, 53 wajib pajak memberikan jawaban setuju, 9 wajib pajak memberikan jawaban kurang setuju, dan tidak ada wajib pajak yang memberikan jawaban tidak setuju dan sangat tidak setuju. Berarti lebih banyak wajib pajak yang berpendapat bahwa dengan adanya perubahan organisasi berdasarkan fungsi yaitu dapat melaporkan semua jenis pajak di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Cicadas sehingga membantu wajib pajak dalam memenuhi kewajiban perpajakan.

Pada indikator spesifikasi tugas dan tanggung jawabpada nomor item 2, sebanyak 23 wajib pajak memberikan jawaban sangat setuju, 66

wajib pajak memberikan jawaban setuju, 1 wajib pajak memberikan jawaban kurang setuju, dan tidak ada wajib pajak yang memberikan jawaban tidak setuju dan sangat tidak setuju. Berarti lebih banyak wajib pajak yang berpendapat telah terdapat spesifikasi tugas dan tanggung jawab yang jelas pada petugas pajak seperti adanya *Account Representative* (AR) yang berada di ruang konsultasi sehingga membantu wajib pajak dalam melaksanakan kewajiban perpajakan.

Pada indikator monitoring rutin rekening wajib pajak, pada nomor item 3, sebanyak 29 wajib pajak memberikan jawaban sangat setuju, 57 wajib pajak memberikan jawaban setuju, 4 wajib pajak memberikan jawaban tidak setuju, dan tidak ada wajib pajak yang memberikan jawaban kurang setuju dan sangat tidak setuju. Berarti lebih banyak wajib pajak yang setuju bahwa adanya monitoring rutin rekening wajib pajak yaitu dengan adanya NPWP sehingga dapat membantu wajib pajak dalam melaksanakan kewajiban perpajakan dan juga dengan adanya NPWP sehingga wajib pajak akan patuh dalam membayar pajak. Terdapat wajib pajak yang menjawab tidak setuju itu dikarenakan wajib pajak tersebut memiliki NPWP tetapi menurut wajib pajak NPWP yang dimiliki hanya sebagai sarana administrasi saja.

Dapat disimpulkan bahwa struktur organisasi di KPP Pratama Cicadas telah berubah walaupun terdapat wajib pajak yang menjawab tidak setuju pada indikator monitoring rutin terhadap rekening wajib pajak karena wajib pajak tersebut memiliki NPWP tetapi menurut wajib pajak NPWP yang dimiliki hanya sebagai sarana administrasi saja.

4.2.2 Prosedur Organisasi

Tabel 4.2 Jawaban Responden Pada Variabel Prosedur Organisasi

Keterangan	Pelayanan Satu Pintu Melalui *Account Representative* (AR)	Penyederhanaan Prosedur Administrasi	Dukungan Teknologi Informasi Modern	
	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7
STS	0	0	0	0
TS	4	0	0	0
KS	1	5	3	6
S	48	50	59	57
SS	37	35	28	27
Jumlah Wajib Pajak	90	90	90	90

Sumber : Data Kuesioner 2012

Berdasarkan hasil kuesioner pada tabel 4.2, pada indikator pelayanan satu pintu melalui *Account Representative* (AR) dengan nomor item 4, sebanyak 37 wajib pajak memberikan jawaban sangat setuju, 48 wajib pajak memberikan jawaban setuju, 1 wajib pajak memberikan jawaban kurang setuju, 4 wajib pajak memberikan jawaban tidak setuju, dan tidak ada wajib pajak yang memberikan jawaban sangat tidak setuju. Berarti lebih banyak wajib pajak yang berpendapat bahwa adanya pelayanan satu pintu melalui *Account Representative* (AR) di ruang konsultasi sehingga wajib pajak tidak perlu lagi bingung bertanya kepada aparat pajak yang lain jadi lebih membantu wajib pajak dalam melaksanakan kewajiban perpajakan. Terdapat wajib pajak yang menjawab tidak setuju karena ada wajib pajak yang belum mengetahui

apa itu AR karena wajib pajak tersebut tidak pernah mengalami masalah dalam menjalankan kewajiban perpajakan.

Pada indikator penyederhanaan prosedur administrasipada nomor item 5, sebanyak 35 wajib pajak memberikan jawaban sangat setuju, 50 wajib pajak memberikan jawaban setuju, 5 wajib pajak memberikan jawaban kurang setuju, dan tidak ada wajib pajak yang memberikan jawaban tidak setuju dan sangat tidak setuju. Berarti lebih banyak wajib pajak yang berpendapat bahwa dengan adanya penyederhanaan prosedur administrasi yaitu dengan aparat pajak menggunakan sistem komputer sehingga pelayanan yang diberikan menjadi lebih cepat dan wajib pajak tidak perlu menunggu terlalu lama.

Pada indikator dukungan teknologi informasi modern pada nomor item 6, sebanyak 28 wajib pajak memberikan jawaban sangat setuju, 59 wajib pajak memberikan jawaban setuju, 3 wajib pajak memberikan jawaban kurang setuju, dan tidak ada wajib pajak yang memberikan jawaban tidak setuju dan sangat tidak setuju. Berarti lebih banyak wajib pajak yang setuju bahwa dengan adanya pembentukan *call center* dapat membantu wajib pajak dalam menyampaikan segala keluhan mengenai kewajiban perpajakan.

Pada nomor item 7, sebanyak 27 wajib pajak memberikan jawaban sangat setuju, 57 wajib pajak memberikan jawaban setuju, 6 wajib pajak memberikan jawaban kurang setuju, dan tidak ada wajib pajak yang memberikan jawaban tidak setuju dan sangat tidak setuju. Berarti lebih banyak wajib pajak yang setuju bahwa dengan adanya *e-SPT* yaitu wajib pajak dapat melaporkan kewajiban perpajakan secara *online* sehingga mempermudah wajib pajak dalam melaksanakan kewajiban perpajakan.Terdapat wajib pajak yang menjawab kurang setuju

mungkin wajib pajak tersebut tidak mengetahui e-SPT karena selalu melaporkan SPT dengan langsung datang ke KPP.

Dapat disimpulkan bahwa prosedur organisasi di KPP Pratama Cicadas telah berubah walaupun terdapat wajib pajak yang menjawab tidak setuju pada indikator pelayanan satu pintu melalui *Account Representative* (AR) mungkin wajib pajak tidak mengetahui adanya AR karena wajib pajak tersebut tidak pernah mengalami masalah dalam menjalankan kewajiban perpajakan sehingga wajib pajak tidak perlu bertemu dengan AR.

4.2.3 Strategi Organisasi

Tabel 4.3 Jawaban Responden Pada Variabel Strategi Organisasi

Keterangan	Strategi Finansial	Strategi NonFinansial
	Item 8	Item 9
STS	0	0
TS	2	4
KS	0	5
S	60	54
SS	28	27
Jumlah Wajib Pajak	90	90

Sumber : Data Kuesioner 2012

Berdasarkan hasil kuesioner pada tabel 4.3 pada indikator strategi finansial dengan nomor item 8, sebanyak 28 wajib pajak memberikan jawaban sangat setuju, 60 wajib pajak memberikan jawaban setuju, 2 wajib pajak memberikan jawaban tidak setuju, dan tidak ada wajib pajak yang memberikan jawaban kurang setuju dan sangat tidak setuju. Berarti lebih banyak wajib pajak yang berpendapat bahwa Kantor Pelayanan Pajak Pratama Cicadas telah melakukan sosialisasi

perpajakan yaitu dengan adanya sensus pajak dan penyuluhan.Terdapat jawaban tidak setuju karena terdapat wajib pajak yang tidak mendapatkan sosialisasi tentang kewajiban perpajakan.

Pada indikator strategi nonfinansialpada nomor item 9, sebanyak 27 wajib pajak memberikan jawaban sangat setuju, 54 wajib pajak memberikan jawaban setuju, 5 wajib pajak memberikan jawaban kurang setuju, 4 wajib pajak memberikan jawaban tidak setuju dan tidak terdapat wajib pajak yang memberikan jawaban sangat tidak setuju. Berarti lebih banyak wajib pajak yang berpendapat bahwa dengan adanya pengukuran kinerja aparat pajak sehingga aparat pajak dapat memberikan pelayanan menjadi lebih baik.Terdapat jawaban tidak setuju dan kurang setuju karena tidak adanya transparansi atau keterlibatan langsung wajib pajak tentang adanya pengukuran kinerja aparat pajak.

Dapat disimpulkan bahwa strategi organisasi di KPP Pratama Cicadas telah berubah walaupun terdapat wajib pajak yang menjawab tidak setuju pada indikator strategi finansial karena terdapat wajib pajak yang belum mendapatkan sosialisasi dari aparat pajak tentang pentingnya melaporkan kewajiban perpajakan. Pada strategi nonfinansial terdapat wajib pajak yang menjawab tidak setuju dan kurang setuju dengan adanya pengukuran kinerja aparat pajak karena tidak adanya transparansi atau keterlibatan langsung wajib pajak tentang adanya pengukuran kinerja aparat pajak.

4.2.4 Budaya Organisasi

Tabel 4.4 Jawaban Responden Pada Variabel Budaya Organisasi

Keterangan	Program Penerapan Pemerintah Bersih dan Berwibawa (*Good Governance*)					Fasilitas Perkantoran Modern
	Item 10	Item 11	Item 12	Item 13	Item 14	Item 15
STS	0	0	4	0	0	0
TS	4	0	11	0	3	6
KS	3	2	21	5	1	2
S	63	53	45	53	59	30
SS	20	35	9	32	27	52
Jumlah Wajib Pajak	90	90	90	90	90	90

Sumber : Data Kuesioner 2012

Berdasarkan hasil kuesioner pada tabel 4.4, pada indikator Program Penerapan Pemerintah Bersih dan Berwibawa (*Good Governance*) dengan nomor item 10, sebanyak 20 wajib pajak memberikan jawaban sangat setuju, 63 wajib pajak memberikan jawaban setuju, 3 wajib pajak memberikan jawaban kurang setuju, 4 wajib pajak memberikan jawaban tidak setuju, dan tidak ada wajib pajak yang memberikan jawaban sangat tidak setuju. Berarti lebih banyak wajib pajak yang berpendapat bahwa aparat pajak telah memberikan informasi atau penjelasan secara lengkap dan jelas kepada wajib pajak sehingga wajib pajak lebih mengerti tentang pajak yang harus dibayarkan.Terdapat wajib pajak yang menjawab tidak setuju mungkin aparat pajak yang ditemui oleh wajib pajak berbeda-beda sehingga ada aparat pajak yang dapat menjelaskan dengan jelas ada pula aparat pajak yang tidak dapat menjelaskan dengan jelas tentang informasi yang diperlukan wajib pajak.

Pada nomor item 11, sebanyak 35 wajib pajak memberikan jawaban sangat setuju, 53 wajib pajak memberikan jawaban setuju, 2 wajib pajak memberikan jawaban kurang setuju, dan tidak ada wajib pajak yang memberikan jawaban tidak setuju dan jawaban sangat tidak setuju. Berarti lebih banyak wajib pajak yang berpendapat bahwa aparat pajak telah ramah kepada wajib pajak dengan menyapa setiap wajib pajak yang datang ke Kantor Pelayanan Pajak Pratama Cicadas.Terdapat jawaban kurang setuju mungkin wajib pajak bertemu dengan aparat pajak yang tidak menyapa wajib pajak saat wajib pajak menyampaikan kewajiban perpajakan.

Pada nomor item 12, sebanyak 9 wajib pajak memberikan jawaban sangat setuju, 45 wajib pajak memberikan jawaban setuju, 21 wajib pajak memberikan jawaban kurang setuju, 11 wajib pajak memberikan jawaban tidak setuju, dan 4 wajib pajak memberikan jawaban jawaban sangat tidak setuju. Berarti lebih banyak wajib pajak yang berpendapat bahwa aparat pajak di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Cicadas selalu menggunakan kartu identitas pegawai di dada.Terdapat jawaban wajib pajak yang sangat tidak setuju, tidak setuju, dan kurang setuju ini dikarenakan mungkin wajib pajak bertemu dengan aparat pajak yang pada saat ditemui tidak menggunakan kartu identitas pegawai di dada.

Pada nomor item 13, sebanyak 32 wajib pajak memberikan jawaban sangat setuju, 53 wajib pajak memberikan jawaban setuju, 5 wajib pajak memberikan jawaban kurang setuju, dan tidak ada wajib pajak yang memberikan jawaban tidak setuju dan jawaban sangat tidak setuju. Berarti lebih banyak wajib pajak yang berpendapat bahwa aparat pajak telah mentaati ketentuan jam kerja yaitu jam 08.00-16.00. Terdapat jawaban kurang setuju mungkin disini wajib pajak datang ke

KPP siang hari sehingga tidak mengetahui aparat pajak mentaati ketentuan jam kerja atau tidak.

Pada nomor item 14, sebanyak 27 wajib pajak memberikan jawaban sangat setuju, 59 wajib pajak memberikan jawaban setuju, 1 wajib pajak memberikan jawaban kurang setuju, 3 wajib pajak memberikan jawaban tidak setuju, dan tidak ada wajib pajak yang memberikan jawaban sangat tidak setuju. Berarti lebih banyak wajib pajak yang berpendapat bahwa aparat pajak selalu berpakaian rapi dan bersepatu.Terdapat wajib pajak yang menjawab tidak setuju dikarenakan mungkin pada saat bertemu aparat pajak tidak mengenakan sepatu atau wajib pajak tidak mengetahui apakah aparat pajak mengenakan sepatu atau tidak.

Pada indikator fasilitas perkantoran modernpada nomor item 15, sebanyak 52 wajib pajak memberikan jawaban sangat setuju, 30 wajib pajak memberikan jawaban setuju, 2 wajib pajak memberikan jawaban kurang setuju, 6 wajib pajak memberikan jawaban tidak setuju, dan tidak ada wajib pajak yang memberikan jawaban sangat tidak setuju. Berarti lebih banyak wajib pajak yang berpendapat bahwa Kantor Pelayanan Pajak Pratama Cicadas telah memberikan sarana dan prasarana yang nyaman seperti dengan adanya TV, koran, AC, ruang tunggu yang nyaman untuk Wajib Pajak sehingga wajib pajak tidak jenuh pada saat menunggu. Terdapat jawaban tidak setuju karena wajib pajak pada saat datang dalam keadaan KPP penuh dengan orang yang ingin melaporkan kewajiban perpajakan sehingga AC kurang dingin atau ingin membaca koran tetapi koran sedang di baca wajib pajak yang lain.

Dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi di KPP Pratama Cicadas telah berubah walaupun terdapat wajib pajak yang menjawab tidak

setuju pada indikator program penerapan pemerintah yang bersih dan berwibawa (*good governance*) karena masih terdapat aparat pajak yang belum melaksanakan peraturan.

4.2.5 Kualitas Pelayanan

Tabel 4.5 Jawaban Responden Pada Variabel Kualitas Pelayanan

Keterangan	*Reliability* (Keandalan)	*Responsiveness* (Tanggapan)	*Assurance* (Kepastian)	*Empathy*	*Tangibles* (Nyata)
	Item 16	Item 17	Item 18	Item 19	Item 20
STS	0	0	0	0	0
TS	4	6	3	0	0
KS	0	0	1	2	23
S	35	47	58	53	45
SS	51	37	28	35	22
Jumlah Wajib Pajak	90	90	90	90	90

Sumber : Data Kuesioner 2012

Pada indikator *reliability* (keandalan)pada nomor item 16, sebanyak 51 wajib pajak memberikan jawaban sangat setuju, 35 wajib pajak memberikan jawaban setuju, 4 wajib pajak memberikan jawaban tidak setuju, dan tidak ada wajib pajak yang memberikan jawaban kurang setuju dan jawaban sangat tidak setuju. Berarti lebih banyak wajib pajak yang berpendapat bahwa aparat pajak yaitu *Account Representative* (AR) mengetahui seluruh data atau informasi yang berhubungan dengan wajib pajak yang ditanganinya dengan begitu maka wajib pajak dapat bertanya seluruh kewajiban perpajakan yang harus dilakukannya kepada AR. Terdapat wajib pajak yang menjawab tidak setuju dikarenakan mungkin wajib pajak tidak pernah bertemu dengan AR karena tidak mengalami masalah dalam melaporkan kewajiban perpajakan.

Pada indikator *responsiveness* (tanggapan)pada nomor item 17, sebanyak 37 wajib pajak memberikan jawaban sangat setuju, 47 wajib pajak memberikan jawaban setuju, 6 wajib pajak memberikan jawaban tidak setuju, dan tidak ada wajib pajak yang memberikan jawaban kurang setuju dan jawaban sangat tidak setuju. Berarti lebih banyak wajib pajak yang berpendapat bahwa wajib pajak tidak menunggu terlalu lama untuk dilayani oleh *AccountRepresentative* (AR) yang berada di ruang konsultasi.Terdapat jawaban tidak setuju dikarenakan mungkin terdapat wajib pajak yang menunggu saat dilayani oleh AR karena terdapat beberapa wajib pajak yang ingin berkonsultasi masalah kewajiban perpajakan yang dilakukan.

Pada indikator *assurance* (kepastian)pada nomor item 18 sebanyak 28 wajib pajak memberikan jawaban sangat setuju, 58 wajib pajak memberikan jawaban setuju, 1 wajib pajak memberikan jawaban kurang setuju, 3 wajib pajak memberikan jawaban tidak setuju dan tidak ada wajib pajak yang memberikan jawaban sangat tidak setuju. Berarti lebih banyak wajib pajak yang berpendapat bahwa aparat pajak selalu bersikap ramah dan sopan dalam memberikan pelayanan.Setiap aparat pajak yang ditemui oleh wajib pajak berbeda-beda sehingga terdapat wajib pajak yang mengatakan tidak setuju mungkin aparat pajak yang ditemui tidak bersikap ramah dan sopan.

Pada indikator *empathy* pada nomor item 19 sebanyak 35 wajib pajak memberikan jawaban sangat setuju, 53 wajib pajak memberikan jawaban setuju, 2 wajib pajak memberikan jawaban kurang setuju, dan tidak ada wajib pajak yang memberikan jawaban tidak setuju dan jawaban sangat tidak setuju. Berarti lebih banyak wajib pajak yang berpendapat bahwa aparat pajak telah memberikan pelayanan yang sama terhadap setiap wajib pajak.

Pada indikator *tangibles* (nyata)pada nomor item 20 sebanyak 22 wajib pajak memberikan jawaban sangat setuju, 45 wajib pajak memberikan jawaban setuju, 23 wajib pajak memberikan jawaban kurang setuju, dan tidak ada wajib pajak yang memberikan jawaban tidak setuju dan jawaban sangat tidak setuju. Berarti lebih banyak wajib pajak yang berpendapat bahwa wajib pajak telah memanfaatkan media informasi pajak yang disediakan di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Cicadas sebaik mungkin.Terdapat wajib pajak yang menjawab kurang setuju mungkin dikarenakan wajib pajak tersebut tidak bisa menggunakan media pajak "touchscreen" yang telah disediakan.

Dapat disimpulkan bahwa kualitas pelayanan di KPP Pratama Cicadas masih kurang karena terdapat wajib pajak yang menjawab tidak setuju pada beberapa indikator pada kualitas pelayanan sehingga aparat pajak harus melengkapi data-data tentang wajib pajak yang ditanganinya, sebisa mungkin wajib pajak tidak menunggu terlalu lama untuk dilayani oleh AR, dan memberikan training agar wajib pajak bersikap ramah dan sopan kepada wajib pajak.

4.3 Pengaruh Struktur Organisasi, Prosedur Organisasi, Strategi Oganisasi, dan Budaya Organisasi terhadap Kualitas Pelayanan Secara Simultan.

4.3.1 Pengujian Kualitas Data

Dilakukan untuk menguji apakah suatu alat ukur atau instrumen penelitian (dalam hal ini data dari kuesioner) sudah valid dan reliabel.

A. Uji Validitas

Uji Signifikansi dilakukan dengan membandingkan nilai r-hitung dengan r-table untuk *degree of freedom* (df)=n-2, dimana n adalah jumlah sampel. Pada riset ini, jumlah *sample* (n) = 90 dan besarnya df

dapat dihitung 90-2 =88, dengan df=88 dan alpha = 0.05 didapat *r-table* = 0.2072 (lihat *r-table* pada df=88 dengan uji dua sisi). Untuk menguji apakah masing-masing indikator valid atau tidak, dapat dilihat dari tampilan output *SPSS* pada kolom *Corrected Item-Total Correlation*, bandingkan dengan hasil perhitungan r-table= 0.2072. Jika nilai r-hitung yang merupakan nilai dari *Corrected Item-Total Correlation* lebih besar dari r-table dan nilai positif, maka butir pertanyaan tersebut dinyatakan valid (Imam Ghozali, 2011:53)

Tabel 4.6Hasil Uji Validitas

No.	Angka Kritis (r tabel)	*Corrected Item- Total Corelation*	Keterangan
Struktur Organisasi			
Item 1	0.2072	0.508	Valid
Item 2	0.2072	0.389	Valid
Item 3	0.2072	0.422	Valid
Prosedur Organisasi			
Item 4	0.2072	0.537	Valid
Item 5	0.2072	0.283	Valid
Item 6	0.2072	0.565	Valid
Item 7	0.2072	0.615	Valid
Strategi Organisasi			
Item 8	0.2072	0.438	Valid
Item 9	0.2072	0.814	Valid
Budaya Organisasi			
Item 10	0.2072	0.506	Valid
Item 11	0.2072	0.402	Valid
Item 12	0.2072	0.481	Valid
Item 13	0.2072	0.338	Valid
Item 14	0.2072	0.52	Valid

Item 15	0.2072	0.355	Valid

(*Bersambung*)

Tabel 4.6 (*Sambungan*)

No.	Angka Kritis (r tabel)	*Corrected Item- Total Corelation*	Keterangan
Kualitas Pelayanan			
Item 16	0.2072	0.819	Valid
Item 17	0.2072	0.549	Valid
Item 18	0.2072	0.466	Valid
Item 19	0.2072	0.402	Valid
Item 20	0.2072	0.322	Valid

Sumber : *Output* SPSS

Berdasarkan hasil pada tabel 4.6, hasil analisis yang bisa diperoleh adalah: Pada kolom *Corrected Item-Total Correlation* tersebut menunjukkan semua butir pertanyaan kuesioner dari struktur organisasi, prosedur organisasi, strategi organisasi, dan budaya organisasi dapat digunakan karena memiliki nilai r-hitung > r-tabel atau nilai *Corrected Item-Total Correlation* > 0.2072, sehingga dapat dikatakan memenuhi syarat validitas.

B. Uji Reliabilitas (*Test of Reliability*)

Reliabilitas sebenarnya adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk.Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2011:47).Uji reliabilitas mengunakan bantuan *software* SPSS versi 17.0 dalam pengolahan datanya. Hasil pengujian reliabilitas tersebut dapat dilihat pada tabel 4.7 berikut:

Tabel 4.7 Hasil Uji Reliabilitas

Tabel 4.7 Hasil Uji Reliabilitas

NO	Variabel	*Cronbach`s Alpha*	Kesimpulan
1	Struktur Organisasi (X_1)	0.863	Reliabel/Andal
2	Prosedur Organisasi (X_2)	0.812	Reliabel/Andal
3	Strategi Organisasi (X_3)	0.843	Reliabel/Andal
4	Budaya Organisasi (X_4)	0.849	Reliabel/Andal
5	Kualitas Pelayanan (Y)	0.794	Reliabel/Andal

Sumber :*Output* SPSS

Berdasarkan tabel 4.7 diatas, maka dapat dilihat bahwa pada hasil pengujian terhadap 90 responden, koefisien *Cronbach Alpha* variabel Struktur Organisasi (X_1) sebesar 0.863, Prosedur Organisasi (X_2) sebesar 0.812, Strategi Organisasi (X_3) sebesar 0.843, Budaya Organisasi (X_4) sebesar 0.849, dan Kualitas Pelayanan (Y) sebesar 0.794 adalah reliabelkarena memenuhi persyaratan minimal reliabilitas dengan metode *inter-item consistency* minimal koefisien *Cronbach Alpha* sebesar > 0,6 (Nunally).

Jadi semua item pertanyaan/variabelyang digunakan dinyatakan reliabel/andal, artinya semua pertanyaan reliabel/berkesinambungan karena memiliki nilai *Cronbach alpha* diatas 0.60.Nilai ini menunjukan bahwa indikator-indikator yang digunakan mempunyai ketepatan, keakuratan, kestabilan atau konsistensi yang tinggi.

4.3.2Hasil Uji *Descriptive Statictics*

Tabel 4.8 Hasil Uji *Descriptive Statictics*

	N	Minimum	Maximum	*Mean*	Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic
X_1	90	10	15	12.7000	1.29346
X_2	90	14	20	17.1667	1.51583
X_3	90	6	10	8.4222	1.12157
X_4	90	19	30	24.8889	2.51934
Y	90	16	25	21.3444	2.16801
Valid N (listwise)	90				

Sumber :*Output* SPSS

Tabel 4.8 diatas, mencerminkan besarnya mean, nilai minimum, nilai maksimum dan standar deviasi untuk variabel yang diukur. Nilai mean menunjukan rata-rata penilaian responden terhadap pertanyaan yang diajukan, nilai minimum menunjukan penilaian terendah responden terhadap pertanyaan yang diajukan, dan nilai maksimum menunjukan penilaian tertinggi responden terhadap pertanyaan yang diajukan. Sedangkan standar deviasi menggambarkan besarnya penyimpangan terhadap rata-rata dari pertanyaan yang diajukan dalam kuesioner penelitian. Hasil yang dapat dilihat adalah sebagai berikut :

a. Pada indikator pengukuran mengenai Struktur Organisasi (X_1) diperoleh nilai mean sebesar 12.7000 dengan nilai minimum 10 dan nilai maksimum 15, dimana sebelumnya responden diminta untuk menjawab 3 pertanyaan dengan menggunakan 5 skala likert

yaitu nilai 1 sampai 5, angka 1 menunjukkan Sangat Tidak Setuju, sedangkan 5 menunjukkan Sangat Setuju. Artinya responden merasakan adanya perubahanStruktur Organisasi. Sedangkan penyimpangan jawaban responden terhadap rata-rata (standar deviasi) sebesar 1.29346.

b. Pada indikator pengukuran mengenai Prosedur Organisasi (X_2) diperoleh nilai mean sebesar 17.1667 dengan nilai minimum 14 dan nilai maksimum 20, dimana sebelumnya responden diminta untuk menjawab 4 pertanyaan dengan menggunakan 5 skala likert yaitu nilai 1 sampai 5. Artinya responden merasakan adanya perubahanProsedur Organisasi. Sedangkan penyimpangan jawaban responden terhadap rata-rata (standar deviasi) sebesar 1.51583.

c. Pada indikator pengukuran mengenai Strategi Organisasi (X_3) diperoleh nilai mean sebesar 8.4222 dengan nilai minimum 6 dan nilai maksimum 10, dimana sebelumnya responden diminta untuk menjawab 2 pertanyaan dengan menggunakan 5 skala likert yaitu nilai 1 sampai 5. Artinya responden merasakan adanya perubahanStrategi Organisasi. Sedangkan penyimpangan jawaban responden terhadap rata-rata (standar deviasi) sebesar 1.12157.

d. Pada indikator pengukuran mengenai Budaya Organisasi (X_4) diperoleh nilai mean sebesar 24.8889 dengan nilai minimum 19 dan nilai maksimum 30, dimana sebelumnya responden diminta untuk menjawab 6 pertanyaan dengan menggunakan 5 skala likert yaitu nilai 1 sampai 5. Artinya responden merasakan adanya perubahanBudaya Organisasi. Sedangkan penyimpangan jawaban responden terhadap rata-rata (standar deviasi) sebesar 2.51934.

e. Pada indikator pengukuran mengenai Kualitas Pelayanan (Y) diperoleh nilai mean sebesar 21.3444 dengan nilai minimum 16

dan nilai maksimum 25, dimana sebelumnya responden diminta untuk menjawab 5 pertanyaan dengan menggunakan 5 skala likert yaitu nilai 1 sampai 5. Artinya responden merasakan adanya peningkatanKualitas Pelayanan. Sedangkan penyimpangan jawaban responden terhadap rata-rata (standar deviasi) sebesar 2.16801.

4.3.3 Uji Asumsi Klasik

A. Uji Normalitas

Uji Normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah populasi data berdistribusi normal atau tidak. Dalam riset ini akan digunakan uji *One SampleKolmogorov-Smirnov* dengan menggunakan taraf signifikansi 0.05. Data dinyatakan berdistribusi normal jika signifikansi lebih besar dari 5% (> 0.05).

Tabel 4.9 Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Standardized Predicted Value
N		90
Normal Parameters[a]	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.00000000
Most Extreme Differences	Absolute	.114
	Positive	.084
	Negative	-.114
Kolmogorov-Smirnov Z		1.082
Asymp. Sig. (2-tailed)		.192

Sumber :*Output* SPSS

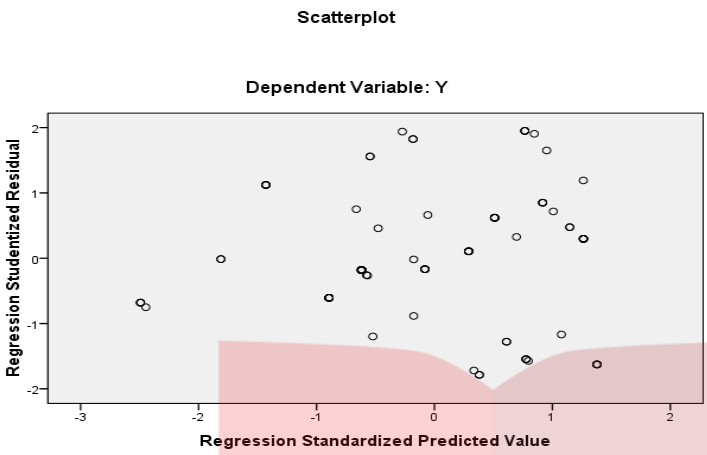
Dari hasil diatas kita dapat diketahui bahwa nilai signifikansi untuk *standardized predicted value* sebesar 0.192. Nilai signifikan untuk *standardized predicted value* variabel tersebut lebih besar dari 0.05, maka dapat disimpulkan bahwa data variabel independen struktur organisasi, prosedur organisasi, strategi organisasi, dan budaya organisasi pada model regresi kualitas pelayanan berdistribusi normal.

B. Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas digunakan untuk mengetahui ada tidaknya penyimpangan asumsi klasik heteroskedastisitas, yaitu adanya ketidaksamaan varian dari residual untuk semua pengamatan pada model regresi. Prasyarat yang harus terpenuhi dalam model regresi adalah tidak adanya gejala heteroskedastisitas.Dalam riset ini dilakukan uji heteroskedastisitas dengan *Scatterplots*.

Deteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik *scatterplots* antara SRESID dan ZPRED dimana sumbu Y adalah Y yang telah diprediksi, dan sumbu X adalah residual (Y prediksi – Y sesungguhnya) yang telah distudentized (Ghozali, 2005).

Gambar 4.6 Hasil Uji Heteroskedasitisitas dengan *Scatterplots*



Dari grafik *scatterplots* terlihat bahwa titik-titik menyebar secara acak serta tersebar baik diatas maupun dibawah angka 0 pada sumbu Y. Hal ini dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi, sehingga model regresi layak dipakai untuk memprediksi kualitas pelayanan berdasarkan masukan variabel independen struktur organisasi, prosedur organisasi, strategi organisasi, dan budaya organisasi.

C. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen.Uji Multikolinearitas juga digunakan untuk mengetahui ada tidaknya penyimpangan asumsi klasik multikolinearitas, yaitu adanya hubungan linear antar variabel independen dalam model regresi. Prasyarat yang harus terpenuhi dalam model regresi adalah tidak adanya Multikolinearitas. Pada riset ini akan dilakukan uji

Multikolinearitas dengan melihat nilai *Inflation Factor* (VIF) pada model regresi. Jika VIF lebih besar dari 10 dan nilai tolerance<0.01, maka variabel tersebut mempunyai persoalan Multikolinearitas dengan variabel bebas lainnya.

Tabel 4.10 Hasil Uji VIFdan Nilai *Tolerance*

Variabel	*Collinearity Statistics*		Keterangan
	Tolerance	VIF	
X_1	0.621	1.610	Tidak terjadi multikolinearitas
X_2	0.374	2.673	Tidak terjadi multikolinearitas
X_3	0.423	2.362	Tidak terjadi multikolinearitas
X_4	0.548	1.826	Tidak terjadi multikolinearitas

Berdasarkan tabel di atas, hasil uji multikolinieritas dari masing-masing variabel independen diperoleh nilai toleransi untuk ke empat variabel independen yaitu struktur organisasi, prosedur organisasi, strategi organisasi, dan budaya organisasi memiliki nilai toleransi>0.01.Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa antara struktur organisasi, prosedur organisasi, strategi organisasi, dan budaya organisasi tidak saling berkorelasi atau tidak terjadi multikolinieritas pada model regresi.

Sedangkan dari nilai VIF untuk kelima variable independen tersebut berada dibawah 10, Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa antara struktur organisasi, prosedur organisasi, strategi organisasi, dan budaya organisasi tidak saling berkorelasi atau tidak terjadi multikolinieritas pada model regresi.

D. Uji Autokorelasi

Menurut Ghozali (2011:110) uji autokorelasi bertujuan menguji apakah dalam model regresi linier ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pengganggu pada periode t-1

(sebelumnya).Jika terjadi korelasi, maka dinamakan ada problem autokorelasi.Penulis tidak menggunakan uji autokorelasi karena penulis tidak ada periode sebelumnya.

4.3.4 Analisis Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengukur kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel independen.Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen (Ghozali, 2011:97). Berikut adalah hasil penghitungan koefisien determinasi hipotesis :

Tabel 4.11 Hasil Koefisien Determinasi

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.848[a]	.719	.706	1.17590

Sumber : *Output* SPSS

Pada Tabel 4.11 menunjukkan bahwa koefisien determinasi diperoleh nilai *R square* sebesar 0.719. Hal ini berarti bahwa 71.9% variabel dependen yaitu kualitas pelayanan dapat dijelaskan dengan empat variabel independen yaitu struktur organisasi, prosedur organisasi, strategi organisasi dan budaya organisasi, sedangkan sisanya 28.1% dapat dijelaskan oleh variabel atau faktor-faktor lainnya diluar variabel penelitian.

4.3.5Uji Signifikansi Simultan (Uji Statistik F)

Uji statistik F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama–sama terhadap variabel dependen (Ghozali, 2011). Apabila probabilitas lebih kecil dari 0.05 (Sig. < 0,05), maka variabel independen secara bersama-sama berpengaruh terhadap terhadap

variabel dependen tetapi jika probabilitas lebih besar dari 0.05 (Sig> 0,05), maka variabel independen secara bersama-sama tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.

Tabel 4.12 Hasil Uji Statistik F

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	300.790	4	75.197	54.383	.000[a]
	Residual	117.533	85	1.383		
	Total	418.322	89			

Sumber:*Output* SPSS

Berdasarkan *output* yang diperoleh, F hitung sebesar 54.383 dan signifikansi sebesar 0.000. Nilai F tabel dapat dilihat dari tabel statistik pada tingkat signifikansi dengan df1 (jumlah variabel-1) = 4, dan df2 (n-k-1)= 90-4-1 = 85 (n adalah jumlah data dan k adalah jumlah variabel dependen). Hasil yang diperoleh untuk F tabel sebesar 2.48 , karena nilai F hitung > F tabel (54.383 > 2.48), maka H_0 ditolak dan H_a diterima. $H_a$menunjukkan bahwa struktur organisasi, prosedur organisasi, strategi organisasi, dan budaya organisasi bersama–sama mempunyai pengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan.

4.4 Pengaruh Struktur Organisasi, Prosedur Organisasi, Strategi Organisasi, dan Budaya Organisasi Secara Parsial Terhadap Kualitas Pelayanan

4.4.1 Uji Signifikansi Parsial (Uji Statistik t)

Uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas atau independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen (Ghozali, 2011). Dasar pengambilan keputusan dirumuskan sebagai berikut:

1. Jika probabilitas < 0.05 atau t hitung> t-tabel,maka variabel X secara individu (parsial) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel Y.
2. Jika probabilitas > 0.05 atau t hitung < t-tabel,maka variabel X secara individu (parsial) tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel Y.

Tabel 4.13Hasil Uji Statistik t

Coefficients[a]

Model		*Unstandardized Coefficients*		*Standardized Coefficients*	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.854	1.582		-.540	.591
	X_1	.083	.122	.050	.682	.497
	X_2	.728	.134	.509	5.416	.000
	X_3	.018	.171	.009	.104	.917
	X_4	.341	.067	.396	5.102	.000

X_1 : Struktur Organisasi; X_2 : Prosedur Organisasi;

X_3 : Strategi Organisasi; X_4 : Budaya Organisasi

Sumber:*Output* SPSS

Variabel dependen pada model regresi ini adalah kualitas pelayanan, sedangkan variabel independen adalah struktur organisasi, prosedur organisasi, strategi organisasi, dan budaya organisasi. Model regresi berdasarkan hasil analisis tabel 4.15 adalah :

KP = 0,083 X1 + 0,728 X2 + 0,018 X3 + 0,341 X4 – 0,854

Persamaan regresi di atas memiliki makna:

1. Konstanta sebesar -0,854 dan bertanda negatif artinya jika struktur organisasi, prosedur organisasi, strategi organisasi, dan budaya organisasi nilainya 0, maka nilai kualitas pelayanan sebesar -0,854 (konstan).
2. Struktur Organisasi (X_1) mempunyai koefisien regresi sebesar 0.083 artinya mempunyai pengaruh tetapi kecil. Jadi dengan adanya perubahan organisasi berdasarkan fungsi pajak (wajib pajak dapat melaporkan semua jenis pajak dalam 1 KPP), adanya *Account Representative* (AR) di ruang konsultasi, adanya NPWP sehingga membantu wajib pajak dalam melaksanakan kewajiban perpajakan. Menurut wajib pajak perubahan struktur oragisasi mempunyai pengaruh tetapi tidak signifikan terhadap kualitas pelayanan. Koefisien bernilai positif artinya terjadi hubungan positif antara Struktur Organisasi (X_1) dengan Kualitas Pelayanan (KP), semakin meningkat Struktur Organisasi (X_1) maka semakin meningkat juga Kualitas Pelayanan (KP).
3. Prosedur Organisasi (X_2) mempunyai koefisien regresi sebesar 0.728 artinya terjadi pengaruh yang besar. Dengan adanya pelayanan satu pintu melalui *Account Representative* (AR) di ruang konsultasi sehingga wajib pajak tidak perlu bertanya kepada aparat pajak yang lain, penyederhanaan prosedur administrasi dengan aparat pajak yang menggunakan komputerisasi sehingga

pelayanan yang diberikan menjadi lebih cepat, dukungan teknologi informasi yang modern yaitu dengan adanya *call center* dan e-SPT sehingga dapat membantu wajib pajak dalam melaksanakan kewajiban perpajakan. Menurut wajib pajak adanya perubahan prosedur organisasi berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan. Koefisien bernilai positif artinya terjadi hubungan positif antara Prosedur Organisasi (X_2) dengan Kualitas Pelayanan (KP), semakin meningkat Prosedur Organisasi (X_2) maka semakin meningkat juga Kualitas Pelayanan (KP).

4. Strategi Organisasi (X_3) mempunyai koefisien regresi sebesar 0.018 artinya memiliki pengaruh yang kecil. Strategi finansial yaitu dengan adanya sosialisasi pajak (sensus pajak, website, iklan di media masa) dan stategi nonfinansial yaitu dengan pengukuran kinerja aparat pajak sehingga pelayanan menjadi lebih baik tetapi ini menurut wajib pajak mempunyai pengaruh tetapi tidak signifikan. Koefisien bernilai positif artinya terjadi hubungan positif antara Strategi Organisasi (X_3) dengan Kualitas Pelayanan (KP), semakin meningkat Strategi Organisasi (X_3) maka semakin meningkat juga Kualitas Pelayanan (KP).
5. Budaya Organisasi (X_4) mempunyai koefisien regresi sebesar 0.341 artinya mempunyai pengaruh yang besar. Adanya program penerapan pemerintah yang bersih dan berwibawa yaitu dengan aparat pajak yang memberikan informasi atau penjelasan secara lengkap dan jelas, aparat pajak yang ramah dengan selalu menyapa wajib pajak yang datang, aparat pajak yang selalu menggunakan kartu identitas pegawai di dada, aparat pajak telah mentaati ketentuan jam kerja (jam 08.00-16.00), aparat pajak selalu berpakaian rapi dan bersepatu. Adanya fasilitas perkantoran yang

nyaman yaitu dengan adanya sarana dan prasarana yang mendukung. Adanya perubahan budaya menurut wajib pajak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kualitas pelayanan. Koefisien bernilai positif artinya terjadi hubungan positif antara Budaya Organisasi (X_4) dengan Kualitas Pelayanan (KP), semakin meningkat Prosedur Organisasi (X_4) maka semakin meningkat juga Kualitas Pelayanan (KP).

4.4.2 Pengaruh Struktur Organisasi Terhadap Kualitas Pelayanan

Pada tabel 4.13, struktur organisasi memiliki tingkat signifikan lebih besar dari 0.05, maka model regresi ini tidak dapat digunakan untuk memprediksi kualitas pelayanan dan dapat disimpulkan bahwa Ho_1 diterima dan Ha_1 ditolak, artinya struktur organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan. Hal ini juga menunjukkan adanya faktor lain yang lebih memiliki pengaruh terhadap kualitas pelayanan.Berdasarkan hasil analisis statistik deskripif penelitian ini, responden yang memiliki nilai struktur organisasi di bawah nilai *mean* lebih banyak dari pada responden yang memiliki nilai struktur organisasi di atas nilai *mean.*

Berdasarkan analisis pada tabel 4.1, pada indikator pembentukan organisasi berdasarkan fungsi, spesifikasi tugas dan tanggung jawab, dan monitoring rutin melalui rekening wajib pajak, lebih banyak wajib pajak yang menjawab setuju yang berarti wajib pajak setuju bahwa dengan adanya pembentukan organisasi berdasarkan fungsi yaitu wajib pajak dapat melaporkan semua jenis pajak dalam satu KPP, adanya spesifikasi tugas dan tanggung jawab yang jelas sehingga pelayanan yang diberikan menjadi lebih baik, adanya monitoring rutin melalui rekening wajib pajak (adanya NPWP) sehingga dapat membantu wajib pajak dalam memenuhi kewajiban perpajakan.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa variabel struktur organisasi memiliki arah hubungan positif yang mengindikasikan bahwa semakin tinggi struktur organisasi yang di jalankan KPP maka semakin tinggi juga kualitas pelayanan yang akan dihasilkan.

4.4.3Pengaruh Prosedur Organisasi Terhadap Kualitas Pelayanan

Pada tabel 4.13, prosedur organisasi memiliki tingkat signifikan lebih kecil dari 0.05, maka model regresi ini dapat digunakan untuk memprediksi kualitas pelayanan dan dapat disimpulkan bahwa Ha_2 dalam penelitian ini diterima, artinya prosedur organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kualitas pelayanan. Berdasarkan hasil analisis statistik deskripif penelitian ini, responden yang memiliki nilai prosedur organisasi di atas nilai *mean* lebih banyak dari pada responden yang memiliki nilai prosedur organisasi di bawah nilai *mean.*

Berdasarkan analisis tabel 4.2, pada indikator pelayanan satu pintu melalui *Account Representative* (AR) bahwa wajib pajak setuju dengan adanya *Account Representative* (AR) sehingga wajib pajak tidak perlu bertanya kepada aparat pajak yang lain. Pada indikator penyederhanaan prosedur administrasi bahwa wajib pajak setuju dengan aparat pajak menggunakan komputerisasi dalam pekerjaannya sehingga pelayanan yang diberikan menjadi lebih cepat. Pada indikator dukungan teknologi informasi modern terdapat 2 pertanyaan yaitu pertanyaan item nomor 6 dan 7 bahwa wajib pajak setuju dengan adanya call center dan e-SPT wajib pajak menjadi lebih terbantu dalam melaksanakan kewajiban perpajakan.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa arah hubungan yang positif mengindikasikan bahwa semakin tinggi pelaksanaan prosedur organisasi maka semakin tinggi juga kualitas pelayanan yang akan dihasilkan.

4.4.4 Pengaruh Strategi Organisasi Terhadap Kualitas Pelayanan

Pada tabel 4.13, strategi organisasi memiliki tingkat signifikan lebih besar dari 0.05, maka model regresi ini tidak dapat digunakan untuk memprediksi kualitas pelayanan dan dapat disimpulkan bahwa Ho3 diterima dan Ha3 ditolak, artinya strategi organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan. Hal ini juga menunjukkan adanya faktor lain yang lebih memiliki pengaruh terhadap kualitas pelayanan.Berdasarkan hasil analisis statistik deskripif penelitian ini, responden yang memiliki nilai strategi organisasi di bawah nilai *mean* lebih banyak dari pada responden yang memiliki nilai strategi organisasi di atas nilai *mean.*

Berdasarkan analisis pada tabel 4.3, pada indikator strategi nonfinansial yaitu wajib pajak setuju bahwa KPP Pratama Cicadas telah melakukan sosialisasi perpajakan.Pada indikator strategi finansial bahwa dengan adanya pengukuran kinerja aparat pajak sehingga pelayanan yang di berikan menjadi lebih baik.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa variabel strategi organisasi memiliki arah hubungan positif yang mengindikasikan bahwa semakin tinggi struktur organisasi yang di jalankan KPP maka semakin tinggi juga kualitas pelayanan yang akan dihasilkan.

4.4.5 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kualitas Pelayanan

Pada tabel 4.13, budaya organisasi memiliki tingkat signifikan lebih kecil dari 0.05, maka model regresi ini dapat digunakan untuk memprediksi kualitas pelayanan dan dapat disimpulkan bahwa H_{a4}dalam penelitian ini diterima, artinya budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kualitas pelayanan. Berdasarkan hasil analisis statistik deskripif penelitian ini, responden yang memiliki nilai budaya organisasi di atas nilai *mean* lebih banyak

dari pada responden yang memiliki nilai budaya organisasi di bawah nilai *mean*.

Berdasarkan analisis tabel 4.4, pada indikator program penerapan pemerintah bersih dan berwibawa (*good governance*) terdapat 5 pertanyaan. Pada item pertanyaan nomor 10 wajib pajak setuju bahwa aparat pajak telah memberikan informasi secara lengkap dan jelas sehingga dapat dimengerti. Pada item pertanyaan nomor 11 wajib pajak setuju bahwa aparat selalu menyapa wajib pajak yang dating. Pada item pertanyaan nomor 12 wajib pajak setuju bahwa aparat pajak selalu menggunakan kartu identitas pegawai di dada. Pada item pertanyaan 13 wajib pajak setuju bahwa aparat pajak telah mentaati ketentuan jam kerja yaitu jam 08.00-16.00. Pada item pertanyaan nomor 14 wajib pajak setuju bahwa aparat pajak selalu berpakaian rapid an bersepatu. Pada indikator fasilitas perkantoran modern wajib pajak setuju bahwa KPP Pratama Cicadas telah memberikan sarana dan prasarana yang nyaman.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa arah hubungan yang positif mengindikasikan bahwa semakin tinggi pelaksanaan budaya organisasi maka semakin tinggi juga kualitas pelayanan yang akan dihasilkan.

BAB V
KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini dimaksudkan untuk menganalisis reformasi administrasi perpajakan meliputi struktur organisasi, prosedur organisasi, strategi organisasi, dan budaya organisasi terhadap kualitas pelayanan.Penelitian ini dilakukan terhadap wajib pajak sebanyak 90 responden yang terdapat pada KPP Pratama Cicadas Bandung.

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dikemukakan pada bab sebelumnya, maka dalam bab ini akan dikemukakan secara garis besar mengenai kesimpulan yang diuraikan sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh secara simultan/bersama-sama antara struktur organisasi, prosedur organisasi, strategi organisasi, dan budaya organisasi terhadap kualitas pelayanan. Hal ini dibuktikan dengan hasil uji F dengan taraf signifikansi sebesar 0.000 lebih kecil dibandingkan $\alpha = 5\%$, sehingga Ha penelitian diterima yang berarti struktur organisasi, prosedur organisasi, strategi organisasi, dan budaya organisasi bersama-sama mempunyai pengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan. Hal tersebut juga didukung dengan hasil analisis determinasi yang menunjukkan bahwa kemampuan ke empat variabel independen dalam menjelaskan kualitas pelayanan sebesar71.90%, sedangkan sisanya sebesar 28.10% dapat dipengaruhi oleh variabel lain.
2. Secara parsial terdapat pengaruh yang signifikan antara prosedur organisasi dan budaya organisasi terhadap kualitas pelayanan dan terdapat pengaruh tetapi tidak signifikan antara struktur organisasi dan strategi organisasi terhadap kualitas pelayanan. Hal tersebut berdasarkan hasil uji t sebagai berikut:
   a. Struktur organisasi terhadap kualitas pelayanan menghasilkan

nilai signifikansi uji t sebesar 0.497 > 0.05. dengan demikian Ha_1 penelitian ditolak, yang berarti struktur organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan dan dengan arah positif, yang berarti semakin tinggi nilai struktur organisasi maka mengakibatkan meningkatnya kualitas pelayanan.

b. Prosedur organisasi terhadap kualitas pelayanan menghasilkan nilai signifikansi uji t sebesar 0.000 < 0.05. dengan demikian Ha_2 penelitian diterima, yang berarti prosedur organisasi berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan dan dengan arah positif, yang berarti semakin tinggi nilai prosedur organisasi maka mengakibatkan meningkatnya kualitas pelayanan.

c. Strategi organisasi terhadap kualitas pelayanan menghasilkan nilai signifikansi uji t sebesar 0.917 > 0.05. dengan demikian Ha_3 penelitian ditolak, yang berarti strategi organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan dan dengan arah positif, yang berarti semakin tinggi nilai strategi organisasi maka mengakibatkan meningkatnya kualitas pelayanan.

d. Budaya organisasi terhadap kualitas pelayanan menghasilkan nilai signifikansi uji t sebesar 0.000 < 0.05. dengan demikian Ha_4 penelitian diterima, yang berarti budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan dan dengan arah positif, yang berarti semakin tinggi nilai budaya organisasi maka mengakibatkan meningkatnya kualitas pelayanan.

5.2 Saran

Riset ini untuk mengetahui apakah ada Pengaruh Struktur Organisasi, Prosedur Organisasi, Strategi Organisasi, dan Budaya Organisasi terhadap Kualitas Pelayanan. Saran yang dapat diberikan dari hasil riset ini adalah :

a. Saran untuk penelitian selanjutnya

   Riset ini tidak memperbandingkan struktur orgnisasi, prosedur organisasi, strategi organisasi, dan budaya organisasiantara beberapa KPP. Pada riset selanjutnya dapat dilakukan penelitian pada beberapa KPP sebagai objeknya. Dengan demikian mungkin akan didapatkan temuan-temuan baru mengenai struktur organisasi, prosedur organisasi, strategi organisasi, dan budaya organisasi yang paling berpengaruh terhadap kualitas pelayanan.

b. Saran untuk Kantor Pelayanan Pajak

   1. Struktur organisasi mempunyai pengaruh tetapi tidak signifikan terhadap kualitas pelayanan. Terdapat wajib pajak yang menjawab tidak setuju terhadap indikator monitoring rutin melalui rekening wajib pajak karena wajib pajak tersebut memiliki NPWP tetapi menurut wajib pajak NPWP yang dimiliki hanya sebagai sarana administrasi saja. Seharusnya aparat pajak lebih memberikan sosialisasi kepada wajib pajak tentang pentingnya NPWP bagi wajib pajak yaitu dapat mempermudah proses pembayaran dan pelaporan kewajiban perpajakan.
   2. Prosedur Organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan. Terdapat wajib pajak yang menjawab tidak setuju pada indikator pelayanan satu pintu melalui *Account Representative* (AR). Seharusnya aparat pajak lebih

memberikan sosialisasi kepada wajib pajak tentang pentingnya AR.

3. Strategi organisasi mempunyai pengaruh tetapi tidak signifikan terhadap kualitas pelayanan. Terdapat jawaban tidak setuju di strategi finansial dikarenakan wajib pajak tersebut belum pernah mendapat sosialisasi tentang kewajiban perpajakan sehingga aparat pajak harus lebih meningkatkan sosialisasi langsung kepada wajib pajak. Terdapat jawaban tidak setuju terhadap strategi nonfinansial seharusnya aparat pajak mendapatkan *training* atau pelatihan agar dapat memberikan pelayanan menjadi lebih baik.
4. Budaya Organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan. Terdapat wajib pajak yang menjawab tidak setuju pada indikator program penerapan pemerintah bersih dan berwibawa (*good governance*) dan fasilitas perkantoran modern karena pada program penerapan pemerintah yang bersih dan berwibawa aparat pajak seharusnya menegakkan ketentuan atau peraturan yang telah dibuat oleh DJP dan pada fasilitas perkantoran yang modern aparat pajak seharusnya lebih memberikan kenyamanan agar wajib pajak tidak jenuh dalam menunggu.
5. Kualitas pelayanan terdapat wajib pajak tidak setuju pada indikator *reliability* (keandalan) sehingga aparat pajak harus melengkapi data-data wajib pajak yang masih kurang. Indikator *responsiveness* (tanggapan) seharusnya aparat pajak memberikan diklat atau pelatihan untuk AR sehingga wajib pajak tidak perlu menunggu untuk dilayani AR. Indikator

assurance (kepastian) sehingga aparat pajak seharusnya diberikan *training service quality*.

DAFTAR PUSTAKA

Azwar, Saifuddin. (2003). *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Boediono, B. Drs., M.Si. (2003). *Pelayanan Prima Perpajakan*. Jakarta: Rineka Cipta.

Dewintari, Dianne (2011). *Pengaruh Pelaksanaan Modernisasi Administrasi Perpajakan Terhadap Kualitas Pelayanan dan Implikasinya pada Kepatuhan Wajib Pajak Badan*. Skripsi pada UNIKOM: tidak diterbitkan.

Efrilia, Diana. (2010).*Pengaruh Modernisasi Administrasi Perpajakan TerhadapKepuasan Kerja Fiskus pada KPP Pratama Baturaja*. Skripsi pada Widyatama: tidak diterbitkan.

Ghozali, Imam. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS19* (Cetakan ke-5). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Gunadi, Prof., Dr., MSc. (2003). *Keberhasilan Pajak Tergantung Partisipasi MasyarakatDalam Perspektif Baru*. URL: http://www.perspektif.net/articles/view.asp?id=431 [23 Maret 2012]

Departemen Keuangan Republik Indonesia.Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia No.443/KMK.01/2001 tanggal 23 Juli 2001 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak, Kantor Pelayanan Pajak, Kantor Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan, Kantor Pemeriksaan dan Penyidikan Pajak, serta Kantor Penyuluhan dan Pengamatan Potensi Perpajakan.

_____. Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia No.382/KMK.03/2002 tanggal 27Agustus 2002 tentang adanya Komite Kode Etik Direktorat Jenderal Pajak.

Direktorat Jenderal Pajak Republik Indonesia.Surat Edaran Direktur Jenderal Pajak No.SE-45/PJ/2007 tentang Pelayanan Prima.

Hasan, M.Iqbal.(2002). *Pokok-Pokok Materi Metodologi Penelitian dan Aplikasinya*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

Kotler, Philip. (2005). *MarketingManajemen (Manajemen Pemasaran)*. Edisi Kesebelas. Terjemahan Benyamin Molar. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.

Mardiasmo. (2009). *Perpajakan*. Edisi Revisi. Yogyakarta: Andi.

Nasucha, Chaizi. (2004). *Reformasi Administrasi Publik (Teori dan Praktik)*. Jakarta: Grasindo.

Ni Luh Supadmi. (2009). *Meningkatkan Kepatuhan Wajib Pajak Melalui Kualitas Pelayanan*.Jurnal Akuntansi & Bisnis, Vol.4, No.2.

Oktorio (2010).*Pengaruh Modernisasi Administrasi Perpajakan Terhadap Kinerja Direktorat Jenderal Pajak*. Skripsi pada UNIKOM: tidak diterbitkan.

Pandiangan, Liberti. (2008). *Modernisasi dan Reformasi Pelayanan Perpajakan Berdasarkan UU Terbaru*. Jakarta: PT Elexmedia Komputindo Kelompok Gramedia.

Patasik, Astrid Fricilia (2010).*Pengaruh Modernisasi Administrasi Perpajakan TerhadapPencapaian Akuntabilitas pada KPP Modern*. Skripsi pada Widyatama: tidak diterbitkan.

Prawirodirdjo, Arto Suharto (2007).*Analisis Pengaruh Perubahan Organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan dan Kinerja Pegawai Direktorat Jenderal Pajak*. Skripsi pada UNDIP: tidak diterbitkan.

Rahayu, Siti Kurnia(2010). *Perpajakan Indonesia Konsep dan Aspek Formal*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Sekaran, Uma (2006).*Research Methods For Business Metodologi, Penelitian Untuk Bisnis*.Ed 4. Jakarta: Salemba Empat.

Sofyan, Marcus Taufan (2005). *Pengaruh Penerapan Sistem Administrasi Perpajakan Modern Terhadap Kepatuhan Wajib Pajak pada KPP di Lingkungan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Wajib Pajak Besar*. Skripsi pada STAN.

Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)* (Cetakan ke-15). Anggota Ikatan Penerbit Indonesia (IKAPI). Bandung: Alfabeta.

Sunyoto, Danang. (2011). *Praktik SPSS untuk Kasus* (Cetakan pertama). Yogyakarta:Nuha Medika.

Zeithaml, Valerie A., Mary J. Bitner, and Dwayne D. Gremler. 2006. *Services Marketing; Integrating Customer Focus Across the firm* (4thEdition). New York: McGraw-Hill.

http://www.wikipedia.org [23 Maret 2012]

http://www.pajak.go.id [23 Maret 2012]

http://www.ortax.org [23 Maret 2012]

LAMPIRAN

Bandung, Juli 2012

Kepada Yth,
Bapak/Ibu Responden
Di tempat

Dengan Hormat,

Saya Pajar Novi Siswaningsih, mahasiswa tingkat akhir Fakultas Administrasi Bisnis Keuangan Jurusan Akuntansi Institut Manajemen Telkom Bandung, akan mengadakan penelitian pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Cicadas Bandung. Saya membuat skripsi dengan judul : "Pengaruh Reformasi Administrasi Perpajakan (Struktur Organisasi, Prosedur Organisasi, Strategi Organisasi, dan Budaya Organisasi) terhadap Kualitas Pelayanan."

Adapun tujuan pengumpulan data dalam kuesioner ini semata-mata untuk kepentingan akademis dalam rangka penyusunan skripsi oleh karena itu saya sangat berharap kesediaan Bapak/Ibu untuk meluangkan waktu mengisi kuesioner ini.Pendapat Bapak/Ibu sangatlah berharga dan bermanfaat bagi penyusunan skripsi saya. Data dan informasi yang diperoleh dari kuesioner ini hanya akan digunakan untuk penelitian dan akan dirahasiakan.

Sebelum menjawab pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner ini.Sayamohon agar Bapak/Ibu membaca terlebih dahulu petunjuk pengisian dan menjawab setiap pertanyaan sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.

Hormat Saya,

A. Pertanyaan Umum

1. Umur : …..tahun
2. Jenis Kelamin : ☐ Laki-laki
   ☐ Perempuan
3. Pekerjaan : ☐ PNS/TNI/POLRI ☐ Wiraswasta
   ☐ Karyawan Swasta ☐ …….
   ☐ Konsultan/Profesional
4. Pendidikan Terakhir : ☐ SMA ☐ D3
   ☐ S-1 ☐ Lain-Lain
   ☐ S-2
   ☐ S-3
5. Wajib Pajak : ☐ Pribadi
   ☐ Badan

Pertanyaan khusus

Pilihlah jawaban dengan memberikan "checklist" (√) dari pertanyaan-pertanyaan berikut menurut pendapat Bapak/Ibu/Saudara/I yang paling tepat. Alternatif jawaban atas pertanyaan tersebut adalah sebagai berikut:

STS : Jawaban Sangat Tidak Setuju
TS : Jawaban Tidak Setuju
KS : Jawaban Kurang Setuju
S : Jawaban Setuju
SS : Jawaban Sangat Setuju

NO	PERTANYAAN	STS	TS	KS	S	SS
	Struktur Organisasi					
1.	Menurut Wajib Pajak di KPP Cicadas dapat melaporkan semua jenis kewajiban perpajakan.					
2.	Dengan setiap Wajib Pajak mempunyai AR (*Account Representative*) yang berada di ruang konsultasi dapat membantu wajib pajak dalam memenuhi kewajiban perpajakan.					
3.	Menurut Wajib Pajak adanya NPWPdapat membantu wajib pajak dalam memenuhi kewajiban perpajakan.					
	Prosedur Organisasi					
4.	Dengan adanya AR (*Account Representative*) di ruang konsultasi sehingga Wajib Pajak tidak perlu bertanya kepada Aparat Pajak yang lain.					
5.	Aparat Pajak menggunakan komputerisasi sehingga pelayanan yang diberikan menjadi lebih cepat.					
6.	Pembentukan *call center*dapat membantuWajib Pajakdalam menyampaikan keluhan mengenai kewajiban perpajakan.					
7.	Wajib Pajak merasa terbantu dengan adanya *e-SPT*.					
	Strategi Organisasi					
8.	Menurut Wajib Pajak KPP Pratama Cicadas telah melakukan sosialisasi perpajakan.					

Telkom University

9.	Menurut Wajib Pajak kinerja Aparat Pajak harus diukur / dinilai agar pelayanan yang diberikan menjadi lebih baik.					

NO	PERTANYAAN	STS	TS	KS	S	SS
	Budaya Organisasi					
10.	Aparat Pajak telah memberikan informasi/penjelasan secara lengkap dan jelas sehingga Wajib Pajak dapat mengerti dengan baik.					
11.	Aparat Pajak selalu menyapa tamu (Wajib Pajak) yang datang di KPP Pratama Cicadas.					
12.	Aparat Pajak selalu menggunakan kartu identitas pegawai di dada.					
13.	Aparat pajak telah mentaati ketentuan jam kerja (jam 08.00-16.00).					
14.	Aparat pajak selalu berpakaian rapi dan bersepatu.					
15.	KPP Pratama Cicadas telah memberikan sarana dan prasarana yang nyaman untuk Wajib Pajak.					
	Kualitas Pelayanan					
16.	Menurut Wajib Pajak, *Account Representative* (AR) di ruang konsultasi mempunyai seluruh data yang berhubungan dengan Wajib Pajak yang ditanganinya.					
17.	Wajib Pajak tidak menunggu terlalu lama untuk dilayani oleh *AccountRepresentative* (AR) yang berada di ruang konsultasi.					

18.	Aparat pajak selalu bersikap ramah dan sopan dalam memberikan pelayanan.					
19.	Aparat pajak telah memberikan pelayanan yang sama terhadap setiap Wajib Pajak.					
20.	Wajib Pajak telah memanfaatkan media informasi pajak yang disediakan di KPP Pratama Cicadas sebaik mungkin.					

BAB V
KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini dimaksudkan untuk menganalisis reformasi administrasi perpajakan meliputi struktur organisasi, prosedur organisasi, strategi organisasi, dan budaya organisasi terhadap kualitas pelayanan. Penelitian ini dilakukan terhadap wajib pajak sebanyak 90 responden yang terdapat pada KPP Pratama Cicadas Bandung.

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dikemukakan pada bab sebelumnya, maka dalam bab ini akan dikemukakan secara garis besar mengenai kesimpulan yang diuraikan sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh secara simultan/bersama-sama antara struktur organisasi, prosedur organisasi, strategi organisasi, dan budaya organisasi terhadap kualitas pelayanan. Hal ini dibuktikan dengan hasil uji F dengan taraf signifikansi sebesar 0.000 lebih kecil dibandingkan $\alpha = 5\%$, sehingga Ha penelitian diterima yang berarti struktur organisasi, prosedur organisasi, strategi organisasi, dan budaya organisasi bersama-sama mempunyai pengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan. Hal tersebut juga didukung dengan hasil analisis determinasi yang menunjukkan bahwa kemampuan ke empat variabel independen dalam menjelaskan kualitas pelayanan sebesar 71.90%, sedangkan sisanya sebesar 28.10% dapat dipengaruhi oleh variabel lain.
2. Secara parsial terdapat pengaruh yang signifikan antara prosedur organisasi dan budaya organisasi terhadap kualitas pelayanan dan terdapat pengaruh tetapi tidak signifikan antara struktur organisasi dan strategi organisasi terhadap kualitas pelayanan. Hal tersebut

berdasarkan hasil uji t sebagai berikut:

a. Struktur organisasi terhadap kualitas pelayanan menghasilkan nilai signifikansi uji t sebesar 0.497 > 0.05. dengan demikian Ha_1 penelitian ditolak, yang berarti struktur organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan dan dengan arah positif, yang berarti semakin tinggi nilai struktur organisasi maka mengakibatkan meningkatnya kualitas pelayanan.
b. Prosedur organisasi terhadap kualitas pelayanan menghasilkan nilai signifikansi uji t sebesar 0.000 < 0.05. dengan demikian Ha_2 penelitian diterima, yang berarti prosedur organisasi berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan dan dengan arah positif, yang berarti semakin tinggi nilai prosedur organisasi maka mengakibatkan meningkatnya kualitas pelayanan.
c. Strategi organisasi terhadap kualitas pelayanan menghasilkan nilai signifikansi uji t sebesar 0.917 > 0.05. dengan demikian Ha_3 penelitian ditolak, yang berarti strategi organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan dan dengan arah positif, yang berarti semakin tinggi nilai strategi organisasi maka mengakibatkan meningkatnya kualitas pelayanan.
d. Budaya organisasi terhadap kualitas pelayanan menghasilkan nilai signifikansi uji t sebesar 0.000 < 0.05. dengan demikian Ha_4 penelitian diterima, yang berarti budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan dan dengan arah positif, yang berarti semakin tinggi nilai budaya organisasi maka mengakibatkan meningkatnya kualitas pelayanan.

5.2 Saran

Riset ini untuk mengetahui apakah ada Pengaruh Struktur Organisasi, Prosedur Organisasi, Strategi Organisasi, dan Budaya Organisasi terhadap Kualitas Pelayanan. Saran yang dapat diberikan dari hasil riset ini adalah :

a. Saran untuk penelitian selanjutnya

Riset ini tidak memperbandingkan struktur orgnisasi, prosedur organisasi, strategi organisasi, dan budaya organisasi antara beberapa KPP. Pada riset selanjutnya dapat dilakukan penelitian pada beberapa KPP sebagai objeknya. Dengan demikian mungkin akan didapatkan temuan-temuan baru mengenai struktur organisasi, prosedur organisasi, strategi organisasi, dan budaya organisasi yang paling berpengaruh terhadap kualitas pelayanan.

b. Saran untuk Kantor Pelayanan Pajak

1. Struktur organisasi mempunyai pengaruh tetapi tidak signifikan terhadap kualitas pelayanan. Terdapat wajib pajak yang menjawab tidak setuju terhadap indikator monitoring rutin melalui rekening wajib pajak karena wajib pajak tersebut memiliki NPWP tetapi menurut wajib pajak NPWP yang dimiliki hanya sebagai sarana administrasi saja. Seharusnya aparat pajak lebih memberikan sosialisasi kepada wajib pajak tentang pentingnya NPWP bagi wajib pajak yaitu dapat mempermudah proses pembayaran dan pelaporan kewajiban perpajakan.
2. Prosedur Organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan. Terdapat wajib pajak yang menjawab tidak setuju pada indikator pelayanan satu pintu melalui *Account Representative* (AR). Seharusnya aparat pajak lebih

memberikan sosialisasi kepada wajib pajak tentang pentingnya AR.

3. Strategi organisasi mempunyai pengaruh tetapi tidak signifikan terhadap kualitas pelayanan. Terdapat jawaban tidak setuju di strategi finansial dikarenakan wajib pajak tersebut belum pernah mendapat sosialisasi tentang kewajiban perpajakan sehingga aparat pajak harus lebih meningkatkan sosialisasi langsung kepada wajib pajak. Terdapat jawaban tidak setuju terhadap strategi nonfinansial seharusnya aparat pajak mendapatkan *training* atau pelatihan agar dapat memberikan pelayanan menjadi lebih baik.
4. Budaya Organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan. Terdapat wajib pajak yang menjawab tidak setuju pada indikator program penerapan pemerintah bersih dan berwibawa (*good governance*) dan fasilitas perkantoran modern karena pada program penerapan pemerintah yang bersih dan berwibawa aparat pajak seharusnya menegakkan ketentuan atau peraturan yang telah dibuat oleh DJP dan pada fasilitas perkantoran yang modern aparat pajak seharusnya lebih memberikan kenyamanan agar wajib pajak tidak jenuh dalam menunggu.
5. Kualitas pelayanan terdapat wajib pajak tidak setuju pada indikator *reliability* (keandalan) sehingga aparat pajak harus melengkapi data-data wajib pajak yang masih kurang. Indikator *responsiveness* (tanggapan) seharusnya aparat pajak memberikan diklat atau pelatihan untuk AR sehingga wajib pajak tidak perlu menunggu untuk dilayani AR. Indikator

assurance (kepastian) sehingga aparat pajak seharusnya diberikan *training service quality*.

DAFTAR PUSTAKA

Azwar, Saifuddin. (2003). *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Boediono, B. Drs., M.Si. (2003). *Pelayanan Prima Perpajakan*. Jakarta: Rineka Cipta.

Dewintari, Dianne (2011). *Pengaruh Pelaksanaan Modernisasi Administrasi Perpajakan Terhadap Kualitas Pelayanan dan Implikasinya pada Kepatuhan Wajib Pajak Badan*. Skripsi pada UNIKOM: tidak diterbitkan.

Efrilia, Diana. (2010). *Pengaruh Modernisasi Administrasi Perpajakan Terhadap Kepuasan Kerja Fiskus pada KPP Pratama Baturaja*. Skripsi pada Widyatama: tidak diterbitkan.

Ghozali, Imam. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS19* (Cetakan ke-5). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Gunadi, Prof., Dr., MSc. (2003). *Keberhasilan Pajak Tergantung Partisipasi Masyarakat Dalam Perspektif Baru*. URL: http://www.perspektif.net/articles/ view.asp?id=431 [23 Maret 2012]

Departemen Keuangan Republik Indonesia. Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia No.443/KMK.01/2001 tanggal 23 Juli 2001 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak, Kantor Pelayanan Pajak, Kantor Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan, Kantor Pemeriksaan dan Penyidikan Pajak, serta Kantor Penyuluhan dan Pengamatan Potensi Perpajakan.

_____. Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia No.382/KMK.03/2002 tanggal 27Agustus 2002 tentang adanya Komite Kode Etik Direktorat Jenderal Pajak.

Direktorat Jenderal Pajak Republik Indonesia. Surat Edaran Direktur Jenderal Pajak No. SE-45/PJ/2007 tentang Pelayanan Prima.

Hasan, M.Iqbal.(2002). *Pokok-Pokok Materi Metodologi Penelitian dan Aplikasinya*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

Kotler, Philip. (2005). *Marketing Manajemen (Manajemen Pemasaran)*. Edisi Kesebelas. Terjemahan Benyamin Molar. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.

Mardiasmo. (2009). *Perpajakan*. Edisi Revisi. Yogyakarta: Andi.

Nasucha, Chaizi. (2004). *Reformasi Administrasi Publik (Teori dan Praktik)*. Jakarta: Grasindo.

Ni Luh Supadmi. (2009). *Meningkatkan Kepatuhan Wajib Pajak Melalui Kualitas Pelayanan*. Jurnal Akuntansi & Bisnis, Vol.4, No.2.

Oktorio (2010). *Pengaruh Modernisasi Administrasi Perpajakan Terhadap Kinerja Direktorat Jenderal Pajak*. Skripsi pada UNIKOM: tidak diterbitkan.

Pandiangan, Liberti. (2008). *Modernisasi dan Reformasi Pelayanan Perpajakan Berdasarkan UU Terbaru*. Jakarta: PT Elexmedia Komputindo Kelompok Gramedia.

Patasik, Astrid Fricilia (2010). *Pengaruh Modernisasi Administrasi Perpajakan Terhadap Pencapaian Akuntabilitas pada KPP Modern*. Skripsi pada Widyatama: tidak diterbitkan.

Prawirodirdjo, Arto Suharto (2007). *Analisis Pengaruh Perubahan Organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan dan Kinerja Pegawai Direktorat Jenderal Pajak*. Skripsi pada UNDIP: tidak diterbitkan.

Rahayu, Siti Kurnia (2010). *Perpajakan Indonesia Konsep dan Aspek Formal*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Sekaran, Uma (2006). *Research Methods For Business Metodologi, Penelitian Untuk Bisnis*. Ed 4. Jakarta: Salemba Empat.

Sofyan, Marcus Taufan (2005). *Pengaruh Penerapan Sistem Administrasi Perpajakan Modern Terhadap Kepatuhan Wajib Pajak pada KPP di Lingkungan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Wajib Pajak Besar*. Skripsi pada STAN.

Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)* (Cetakan ke-15). Anggota Ikatan Penerbit Indonesia (IKAPI). Bandung: Alfabeta.

Sunyoto, Danang. (2011). *Praktik SPSS untuk Kasus* (Cetakan pertama). Yogyakarta:Nuha Medika.

Zeithaml, Valerie A., Mary J. Bitner, and Dwayne D. Gremler. 2006. *Services Marketing; Integrating Customer Focus Across the firm* (4th Edition). New York: McGraw-Hill.

http://www.wikipedia.org [23 Maret 2012]

http://www.pajak.go.id [23 Maret 2012]

http://www.ortax.org [23 Maret 2012]