DEPARTEMEN KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA
BADAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEUANGAN
SEKOLAH TINGGI AKUNTANSI NEGARA
TANGERANG

SKRIPSI

PENGARUH PENERAPAN SISTEM ADMINISTRASI PERPAJAKAN MODERN TERHADAP KEPATUHAN WAJIB PAJAK PADA KANTOR PELAYANAN PAJAK DI LINGKUNGAN KANTOR WILAYAH DIREKTORAT JENDERAL PAJAK WAJIB PAJAK BESAR

Diajukan oleh:
Marcus Taufan Sofyan
Nomor Pokok Mahasiswa: 03460004014

AJUN AKUNTAN
Sekolah Tinggi Akuntansi Negara
Tahun 2000

Untuk Memenuhi Sebagian dari Syarat-syarat
Guna Memperoleh Gelar Sarjana Sains Terapan Akuntansi
Pada Sekolah Tinggi Akuntansi Negara

Tahun 2005

DEPARTEMEN KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA
BADAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEUANGAN
SEKOLAH TINGGI AKUNTANSI NEGARA
TANGERANG

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

NAMA	:	MARCUS TAUFAN SOFYAN
NOMOR POKOK MAHASISWA	:	03460004014
BIDANG SKRIPSI	:	PERPAJAKAN
JUDUL SKRIPSI	:	PENGARUH PENERAPAN SISTEM ADMINISTRASI PERPAJAKAN MODERN TERHADAP KEPATUHAN WAJIB PAJAK PADA KANTOR PELAYANAN PAJAK DI LINGKUNGAN KANTOR WILAYAH DIREKTORAT JENDERAL PAJAK WAJIB PAJAK BESAR

Tangerang, 2005

Mengetahui

Sekolah Tinggi Akuntansi Negara

Direktur

DIREKTUR SEKOLAH TINGGI AKUNTANSI NEGARA

Suyono Salamun, Ph.D
NIP. 060052727

Menyetujui

Dosen Pembimbing

Adi Budiarso, Ak., M.Acc.
NIP. 060078615

DEPARTEMEN KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA
BADAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEUANGAN
SEKOLAH TINGGI AKUNTANSI NEGARA
TANGERANG

PERNYATAAN LULUS UJIAN KOMPREHENSIF

NAMA	:	MARCUS TAUFAN SOFYAN
NOMOR POKOK MAHASISWA	:	03460004014
BIDANG SKRIPSI	:	PERPAJAKAN
JUDUL SKRIPSI	:	PENGARUH PENERAPAN SISTEM ADMINISTRASI PERPAJAKAN MODERN TERHADAP KEPATUHAN WAJIB PAJAK PADA KANTOR PELAYANAN PAJAK DI LINGKUNGAN KANTOR WILAYAH DIREKTORAT JENDERAL PAJAK WAJIB PAJAK BESAR

Tangerang, 2005

1. Muhadi Prabowo, Ak., M.B.A. (Ketua Penguji)
2. Adi Budiarso, Ak., M.Acc. (Anggota Penguji/Pembimbing)
3. Iqbal Islami, Ak., M.B.A. (Anggota Penguji)

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, atas kasih, penghiburan, pertolongan, dan kekuatan yang Dia berikan, sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini.

Skripsi ini ditulis berdasarkan penelitian mengenai pengaruh penerapan sistem administrasi perpajakan modern terhadap kepatuhan Wajib Pajak pada KPP di Ligkungan Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Wajib Pajak Besar. Dengan keterbatasan kemampuan, penulis menyadari bahwa hasil penelitian ini masih memiliki banyak kekurangan. Dengan rendah hati penulis mengharapkan masukan, arahan maupun kritikan demi penyempurnaan hasil penelitian ini.

Pada kesempatan ini, secara khusus, penulis ingin menyampaikan terima kasih yang sebesar-sebesarnya kepada :

1. Bapak Adi Budiarso, Ak., M.Acc., selaku dosen pembimbing materi yang telah meluangkan waktu dan pikirannya untuk membimbing dan mengarahkan proses penulisan skripsi ini.
2. Bapak Tjahjo Winarto, Ak., M.A.F., selaku komite pembuatan rencana skripsi.
3. Bapak Budi Susilo, S.E., selaku pembimbing teknis yang telah banyak memberikan bimbingan teknik dan susunan penulisan skripsi.
4. Bapak Suyono Salamun, Ph.D., selaku Direktur Sekolah Tinggi Akuntansi Negara.
5. Seluruh dosen-dosen yang telah mengajar dan mendidik penulis selama menjalani

pendidikan di Sekolah Tinggi Akuntansi Negara.

6. Bapak Drs. Petronius Saragih, M.Sc., selaku Kepala Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Wajib Pajak Besar beserta seluruh jajaran pegawai Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Wajib Pajak Besar yang telah banyak membantu penulis dalam melakukan penelitian dan penyusunan skripsi:
   - Bapak Freddy Dwi Artanto, Ak., M.P.A., selaku Kepala Bagian Umum, yang telah memberikan ijin penelitian di lingkungan Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Wajib Pajak Besar kepada penulis;
   - Bapak Ir. Harry Gumelar, M.Sc., selalu Kepala Bidang Dukungan Teknis dan Konsultasi, yang telah membantu memberikan pengarahan, bimbingan dan diskusi mengenai bahan penulisan.;
   - Bapak Drs. Adjat Djatnika, Ak., M.B.A., selaku Kepala Bidang Penyuluhan, Pelayanan, dan Humas, yang telah membantu mengarahkan pelaksanaan penelitian penulis;
   - Bapak Mokhamad Taufik Agus Susilo, S.T., selaku Kasubbag Tata Usaha dan Rumah Tangga, yang telah membantu perijinan penelitian, memberikan pengarahan dan bimbingan selama penulis melakukan penelitian;
   - Ibu Ir. Etty Rachmiyanthi, M.Sc., selaku Kasubbag Kepegawaian, yang telah memberikan pengarahan dalam pembagian instrumen penelitian;
   - Bapak Yunirwansyah, S.E., Ak., D.E.S.S., selaku Kepala Seksi Hubungan Masyarakat, yang telah membantu memberikan pengarahan mengenai

penyusunan dan penyebaran instrumen penelitian;

- Bapak Alexander Ginting, S. Kom, selaku Kepala Seksi Dukungan Teknis, yang telah memberikan pengarahan, diskusi, dan bahan-bahan penulisan;
- Bapak Ir. Raden Setyadi Aris Handono, M.A., selaku Kepala Seksi Bimbingan Konsultasi, yang telah memberikan pengarahan dan konsultasi mengenai rencana penelitian dan materi penulisan;
- Bapak Faizal Ramon Ayuba, Devri Oskandar, Pius I Yopri Suherwistyo dan Mbak Yuni, yang telah banyak memberikan bahan-bahan penulisan, Mas Sefri, Kukuh, Ali dan seluruh pegawai Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Wajib Pajak Besar yang tidak dapat penulis sebut satu per satu.

7. Bapak Dedi Rudaedi, Ak., M.Sc., selaku Kepala KPP Wajib Pajak Besar Satu beserta seluruh jajaran pegawai KPP Wajib Pajak Besar Satu yang telah banyak membantu penulis dalam melakukan penelitian dan penyusunan skripsi:
   - Ibu Hatipah Haroen Al Rasjid, S.H., L.L.M., selaku Kasubbag Umum KPP Wajib Pajak Besar Satu, yang telah memberikan ijin, pengarahan, bimbingan dan diskusi dalam pelaksanaan penelitian;
   - Bapak Iwan Setyawan, S.E., M.M., selaku Kepala Seksi Pengolahan Data dan Informasi, yang telah memberikan pengarahan dan konsultasi penulisan;
   - Bapak Aim Nursalim, S.T. M.B.A., selaku Kepala Seksi Pelayanan yang telah memberikan pengarahan pelaksanaan penelitian;
   - Mas Agung, Mas Suripto, Mbak Yani, A'a Teja, Mas Bambang, Bang Errik, Bang

Roy, Bang Andron, dan seluruh pegawai KPP Wajib Pajak Besar Satu yang tidak dapat penulis sebut satu per satu.

8. Bapak Drs. Kismantoro Petrus, M.B.A., selaku Kepala KPP Wajib Pajak Besar Dua beserta seluruh jajaran pegawai KPP Wajib Pajak Besar Dua yang telah banyak membantu penulis dalam melakukan penelitian dan penyusunan skripsi:
   - Ibu Mahdaniar, S.E., M.A., selaku selaku Kasubbag Umum KPP Wajib Pajak Besar Dua, yang telah memberikan ijin, pengarahan, bimbingan dan diskusi dalam pelaksanaan penelitian;
   - Ibu Nany Nuraini, S.E., M.M., selaku Kepala Seksi Pengawasan dan Konsultasi III yang telah memberikan bimbingan dan pengarahan;
   - Bapak Yulius Yulianto, S.E., selaku Kepala Seksi Pelayanan yang telah memberikan pengarahan pelaksanaan penelitian;
   - Bang Atur Mangata, Ibu Pur dan Mas Riki di Subbag Umum yang telah membantu menyebarkan kuesioner, Mas Aprinto dan Mas Eko di Waskon, Mang Asep Hendryawan, dan seluruh pegawai KPP Wajib Pajak Besar Dua yang tidak dapat penulis sebut satu per satu.
9. Bapak Alif M.D., Staf Perpajakan Exxonmobil Oil Indonesia Inc., Ibu Arta Supervisor Bagian Perpajakan PT Cakrawala Andalas Televisi, Bapak Ateng Sutiawan Staf Perpajakan PT Aqua Golden Missisipi, Bapak Bambang E.P., Kepala Bagian Perpajakan PT Gunung Madu Plantations, Bapak Beresman Nainggolan, S.E., Ak., Supervisor Bagian Perpajakan PT Wicaksana Overseas International, Ibu Diyah

Candrasari, Bapak Gede Shanta Wiguna *Vice President Tax* The HSBC Ltd., Bapak Hadi Sunardi Oscar Supervisor Bagian Perpajakan PT Indah Kiat Pulp & Paper , Bapak Hanibal, Ibu Imawati Supervisor Bagian Perpajakan PT Jabar Multindo Perkasa, Bapak Indra, Bapak Irfan D. Lubis Manajer Bagian Perpajakan PT Smelting, Bapak J. Purwono Manajer Bagian Perpajakan PT Tripatra Engineers And Constructors, Ibu Maria Linawati, Bapak Marjanto Supervisor Bagian Perpajakan PT Tempo Scan Pacific, Bapak Marzuki Atmaja Supervisor Bagian Perpajakan PT Pindo Deli Pulp And Papermills, Bapak Miftah Andi Azis Staf Perpajakan PT Indonesia Toray Synthetics, Ibu Murtiningsih, Bapak Paiman Manajer Bagian Perpajakan PT Bakrie Investindo, Bapak Purwanto Manajer Bagian Perpajakan PT Bimantara Citra, Bapak Rahadian Agung, *Finance & Accounting Manager* PT Humpuss Aromatik, Ibu Rini Ranty Manajer Bagian Perpajakan PT Freeport Indonesia beserta Bapak Rahmat dan Bapak Muklis, Bapak Rozin Yusuf Manajer Bagian Perpajakan PT Polysindo Eka Perkasa, Ibu Sri Maharani Kepala Biro Administrasi Pajak & Akuntansi PT Bank Central Asia , Bapak Sudharto Manajer Bagian Perpajakan PT Bridgestone Tire Indonesia, Bapak Sugito Staf Perpajakan PT Daya Manunggal, Bapak Tomy Setiawan Supervisor Bagian Perpajakan PT Panasonic Gobel Indonesia beserta Ibu Ernias, Ibu Veronica Supervisor Bagian Perpajakan PT Pabrik Kertas Tjiwi Kimia Beserta Ibu Lie Suk Chin, Manajer Bagian Perpajakan PT Indo Lampung Perkasa, PT Apac Inti Corpora, PT Trakindo Utama, dan PT Salim Ivomas Pratama, serta Staf Perpajakan PT Gula Putih Mataram yang telah membantu dalam pengisian kuesioner.

10. Bapak Agus Budiyanta Manajer *Witholding* PT Telkomsel, Bapak Albertus Panjaitan Manajer Bagian Perpajakan PT Van Rees Indonesia, Bapak Aristo Risal Gang Supervisor Bagian Perpajakan PT Tiara Marga Trakindo beserta Ibu Rani Bagian HRD, Bapak Arlian Judi *Tax Section Head* Virginia Indonesia Company (VICO), Bapak Charles dari Rio Tinto Consultant, Bapak D. Sugianto Supervisor Bagian Perpajakan PT Timor Putra Nasional, Bapak Darman Amrand Manajer Bagian Perpajakan PT BASF Indonesia, Bapak Eko Sambudiono Manajer Bagian Perpajakan PT Indomobil Niaga International, Bapak M. Dedi Kusnadi Staf Perpajakan PT LG Electronics Indonesia, Bapak Noor Hasandrana S. Manajer Bagian Perpajakan PT Ragam Logam, Bapak Nunung Nugroho Staf Perpajakan PT DNP Indonesia, Bapak Muh. Soleh Asisten Manajer Perpajakan Nissho Iwai Corporation, Bapak Rozali K., Supervisor Bagian Perpajakan PT Philip Morris Indonesia, Bapak Rudy Widiarto Kepala Bagian Perpajakan Total E & P Indonesie, Bapak Sabila Rifani Staf Perpajakan PT Muliaglass, Bapak Susilo Staf Perpajakan PT Komatsu Indonesia, dan Bapak Taufik Nurahman Manajer Bagian Perpajakan PT BAT Indonesia, yang telah membantu dan meluangkan waktu mengisi kuesioner, tatap muka dan wawancara.
11. Agnes Meilani, S.E., Antonius Ragil Kuncoro, S.S.T., Eduar Edwin Widijamtoro, S.S.T., Ak., Emmy Indarwati, S.S.T., Ak., Handayanto Tjahyandriyo Purwanto, Heru Wahyono beserta Hj. Yusticia Andi, S.Pt., Hotsaritua Situmorang, dan Y. Purwanto, yang telah banyak memberikan bantuan doa, dukungan dan semangat, ide, diskusi, buku-buku, bahan, serta *crash program* statistik.

12. Teman-teman yang telah membantu penyebaran kuesioner: Gir Sunarto sang koordinator, Desi untuk Denso, Emma untuk Astra, Evi untuk APAC, Novi untuk BAT, juga Eva untuk Jabar Multindo, Jabotabek Niagatama, dan Indocement, Henny dan Jabrik untuk Alfa, Khairul untuk Salim Ivomas, Nova dan Tepi.
13. Bapak Augustinus Hutabarat, S.E. Ak., dan Triyas di P2SP yang telah memberi banyak bahan-bahan penulisan.
14. Agung Wawa, Denny Darmawan, Dwi Nur, Marsono, Ricky Wellyando, Robert Marudut, dan Dek Vero, terima kasih atas berbagai bantuannya. Rekan-rekan D-IV STAN dan rekan-rekan serumah, terima kasih untuk kebersamaannya selama ini.
15. Teman-teman dimana pun kalian berada: Angga, Mas Ben, Cahyo, Dwinanto, Gidul, Jodhie, Joko Pethok, Koprit, Lentho, Mul, Munir, Nawang, Mbethoe, Winda, dan Yafet. Terima kasih tanpa syarat untuk doa dan dukungannya.
16. Teruntuk Ipah dan Mamah atas kasih dan semangatnya yang selalu hidup. *Für my brother, my best friend, my rival, and my every memory from the cradle to the younger days*: Tondel, *rest in peace*, *bro! state of art carries on*. *What if consider it as your unaccomplished* TA? Keluargaku tercinta Mas Hananto Dedy & Mbak Wati, Mas Yulius Nindya C.W., Mbak Agnes Candra F., Ak., M.Acc. & Mas Djati, S.E., Ak., Mbak Thedora R.V, S.Sos & Mas Sigit di Salatiga. Klub keponakan: Mas Dicky & Dek Vico, spesial buat Kak Gebi yang ikut membantu membacakan buku (tapi lain kali "yakni" jangan dibaca "yak-kin" ya) & Dek Rangga (*pangling* ya dek), juga Dek Yubel yang kangen mlulu. Terima kasih atas doa, dukungan dan *welingan*-nya.

Keluarga Madiun, Bapak Nugroho, Ibu Titik dan Dodhie, terima kasih atas kiriman doa dan dukungannya.

17. Spesial untuk yang tercantik adeq Anastasia Elfi Nilasari, yang selalu setia mendoakan, mendampingi dan memberi semangat.

Kepada rekan, sahabat, saudara, dan berbagai pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, penulis ucapkan terima kasih atas setiap bantuan yang diberikan. Penulis berharap semoga Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas semua kebaikan yang penulis dapatkan dalam penyusunan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna. Namun penulis tetap berharap skripsi ini dapat memberi manfaat bagi para pembaca.

Tangerang, 27 Mei 2005

Penulis,

Marcus Taufan Sofyan

DAFTAR ISI

Halaman

HALAMAN JUDUL i

TANDA PERSETUJUAN ii

TANDA LULUS UJIAN KOMPREHENSIF iii

KATA PENGANTAR iv

DAFTAR ISI xi

DAFTAR GAMBAR xii

DAFTAR TABEL xix

DAFTAR LAMPIRAN xxiii

ISI

BAB I PENDAHULUAN 1

A. Latar Belakang Penelitian 1

B. Ruang Lingkup Penelitian 7

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian 8

D. Metode Penelitian 9

E. Sistematika Pembahasan 10

BAB II LANDASAN TEORI 12

A. Pemahaman Tentang Perpajakan 12

1. Definisi Pajak 12

2. Fungsi Pajak 12

3. Sistem Perpajakan 13
4. Reformasi Perpajakan 14
B. Pemahaman Reformasi Administrasi Perpajakan 18
1. Pengertian Administrasi 18
2. Administrasi Perpajakan 19
3. Reformasi Administrasi Perpajakan 23
C. Pemahaman Tentang Sistem Administrasi Perpajakan Modern 28
1. Penerapan Sistem Administrasi Perpajakan Modern 28
2. Dimensi Penerapan Sistem Administrasi Perpajakan Modern 35
D. Pemahaman Tentang Kepatuhan Wajib Pajak 44
E. Telaah Penelitian Sebelumnya 47
BAB III RANCANGAN PENELITIAN DAN HIPOTESIS 51
A. Definisi Operasional 51
1. Kerangka Pemikiran 51
2. Perumusan Masalah 53
3. Variabel Penelitian 54
B. Kisi-kisi Penelitian 56
C. Populasi dan Sampling 58
D. Teknik Pengambilan Sampel 60
E. Teknik Pengumpulan Data Penelitian 62
F. Instrumen Penelitian dan Kalibrasi 65

1. Pengembangan Instrumen 65
2. Pengujian Instrumen 69
G. Teknik Pengolahan Data Penelitian 78
1. Pengujian Perumusan Masalah Deskriptif 78
2. Pengujian Hipotesis 80
3. Hipotesis Penelitian 84
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN EVALUASI 87
A. Deskripsi Data Hasil Penelitian 87
1. Deskripsi Objek Penelitian 87
a. Struktur Organisasi dan Tata Kerja Kanwil dan KPP Wajib Pajak Besar 93
b. Prosedur Organisasi 100
2. Pembahasan Instrumen Penelitian 111
B. Pengujian Persyaratan Pengolahan Data 121
1. Uji Validitas, Uji Reliabilitas dan Uji *Internal Consistency* 121
2. Penskalaan 125
3. Uji Normalitas 125
C. Pengujian Rumusan Masalah Deskriptif 126
1. Analisis Deskriptif Respon Responden Pegawai Pajak 126
2. Tingkat Penerapan Sistem Administrasi Perpajakan Modern Menurut Respon Responden Pegawai Pajak 132

3. Analisis Deskriptif Tanggapan Wajib Pajak 133
D. Pengujian Hipotesis 135
E. Pembahasan 143
BAB V PENUTUP 149
A. Simpulan 149
B. Keterbatasan 153
C. Saran 154
DAFTAR PUSTAKA 296
DAFTAR RIWAYAT HIDUP 303

DAFTAR GAMBAR

Halaman

Gambar 3.1	Kerangka Pemikiran Penelitian.....	53
Gambar 3.2	Paradigma Penelitian Analisis Jalur.....	81
Gambar 4.1	Penerimaan Pajak Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Wajib Pajak Besar Per Jenis Pajak Tahun 2002-2004	90
Gambar 4.2	Perananan Penerimaan Pajak Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Wajib Pajak Besar Terhadap Penerimaan Direktorat Jenderal Pajak Nasional	91
Gambar 4.3	Penerimaan Pajak berdasarkan Jenis Pajak Tahun 2004 untuk KPP Wajib Pajak Besar Satu dan KPP Wajib Pajak Besar Dua	92
Gambar 4.4	Grafik Pegawai Berdasarkan Tingkat Pendidikan	98
Gambar 4.5	Diagram sampling Pegawai Pajak	113
Gambar 4.6	Grafik Responden Pegawai Pajak Menurut Tingkat Pendidikan	113
Gambar 4.7	Responden Pegawai Pajak KPP Wajib Pajak Besar Satu Berdasarkan Jabatan dan Tingkat Pendidikan	114
Gambar 4.8	Responden Pegawai Pajak KPP Wajib Pajak Besar Dua Berdasarkan Jabatan dan Tingkat Pendidikan	115

Gambar 4.9	Responden Pegawai Pajak KPP Wajib Pajak Besar Satu Berdasarkan Unit Kerja dan Tingkat Pendidikan	115
Gambar 4.10	Responden Pegawai Pajak KPP Wajib Pajak Besar Dua Berdasarkan Unit Kerja dan Tingkat Pendidikan	116
Gambar 4.11	Diagram Sampling Wajib Pajak	117
Gambar 4.12	Responden Wajib Pajak Menurut Jabatan	118
Gambar 4.13	Grafik Responden Wajib Pajak Menurut Tingkat Pendidikan, Status Permodalan Perusahaan dan Jabatan.....	119
Gambar 4.14	Grafik Responden Wajib Pajak Menurut Tingkat Pendidikan, Jabatan dan Lama Menduduki jabatan	120
Gambar 4.15	Grafik Responden Pegawai Pajak Menurut Pengurusan Administrasi Perpajakan	120
Gambar 4.16	Grafik Responden Pegawai Pajak Menurut Status Terdaftar Wajib Pajak Patuh (WPP)	121
Gambar 4.17	Grafik Garis Analisis Dimensi Struktur Organisasi	127
Gambar 4.18	Grafik Garis Analisis Dimensi Prosedur Organisasi	129
Gambar 4.19	Grafik Garis Analisis Dimensi Strategi Organisasi	130
Gambar 4.20	Grafik Garis Analisis Dimensi Budaya Organisasi	131
Gambar 4.21	Grafik Garis Analisis Tanggapan Wajib Pajak	134
Gambar 4.22	Model Paradigma Jalur Subvariabel Penerapan Sistem Administrasi Perpajakan Modern dan Kepatuhan Wajib Pajak	138

Gambar 4.23 Pengaruh Tiap Subvariabel Penerapan Terhadap Kepatuhan .. 143

Gambar XXXIX.1 Grafik Nilai Penerapan Sistem Administrasi Perpajakan Modern Menurut Respon Responden Berdasarkan KPP 264

Gambar XXXIX.2 Grafik Nilai Penerapan Sistem Administrasi Perpajakan Modern Menurut Respon Responden Berdasarkan Seksi 264

Gambar XXXIX.3 Grafik Nilai Penerapan Sistem Administrasi Perpajakan Modern Menurut Respon Responden Berdasarkan Jabatan Pegawai Pajak 265

Gambar XXXIX.4 Grafik Nilai Penerapan Sistem Administrasi Perpajakan Modern Menurut Respon Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan Pegawai Pajak 265

DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel 3.1	Variabel, Sub Variabel dan Dimensi Penelitian	57
Tabel 3.2	Populasi dan Sampel Penelitian	59
Tabel 3.3	Sebaran Butir Pernyataan Variabel Penerapan Sistem Administrasi Perpajakan Modern	67
Tabel 3.4	Sebaran Butir Pernyataan Variabel Kepatuhan Wajib Pajak	68
Tabel 3.5	Pedoman untuk Memberikan Interpretasi Koefisien Korelasi.....	73
Tabel 3.6	Pedoman untuk Memberikan Interpretasi Nilai Penerapan	80
Tabel 4.1	Data Pegawai Berdasarkan Eselon dan Fungsi	97
Tabel 4.2	Distribusi Responden Pegawai Pajak	112
Tabel 4.3	Distribusi Responden Wajib Pajak	117
Tabel 4.4	Responden Wajib Pajak Menurut Tingkat Pendidikan, Status Permodalan Perusahaan dan Jabatan	119
Tabel 4.5	Hasil Uji Normalitas Aplikasi SPSS	125
Tabel 4.6	Ringkasan Hasil Uji Normalitas	126
Tabel 4.7	Statistik Deskriptif Variabel Penelitian Penerapan Sistem Administrasi Perpajakan Modern	127
Tabel 4.8	Tingkat Penerapan Sistem Administrasi Perpajakan Modern	132
Tabel 4.9	Statistik Deskriptif Variabel Kepatuhan Wajib Pajak	134
Tabel 4.10	Korelasi Subvariabel Penelitian dan Kepatuhan	136

Tabel 4.11	Daftar Anova Analisis Regresi Subvariabel Sistem Administrasi Perpajakan Modern terhadap Kepatuhan Wajib Pajak	136
Tabel 4.12	Daftar Anova Pengujian Koefisien Analisis Regresi Subvariabel Sistem Administrasi Perpajakan Modern terhadap akuntabilitas .	137
Tabel 4.13	Daftar Anova Pengujian Koefisien Analisis Regresi Sistem Administrasi Perpajakan Modern terhadap Kepatuhan Wajib Pajak	137
Tabel XII.1	Rencana dan Realisasi Penerimaan Pajak Kanwil Wajib Pajak Besar Berdasarkan Jenis Pajak Tahun 2004	181
Tabel XII.2	Penerimaan Pajak berdasarkan Jenis Pajak Tahun 2004 untuk KPP Wajib Pajak Besar Satu dan KPP Wajib Pajak Besar Dua....	181
Tabel XII.3	Peranan Penerimaan Pajak Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Wajib Pajak Besar.....	181
Tabel XII.4	Pertumbuhan Penerimaan Pajak, Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Wajib Pajak Besar Per Jenis Pajak	182
Tabel XII.5	Rasio Biaya Pemungutan Pajak Tahun 2003 dan 2004	182
Tabel XII.6	Kepatuhan Penyampaian SPT PPh Tahunan	182
Tabel XII.7	Penyelesaian Permohonan Restitusi Tahun 2003 dan 2004 Menurut Jumlah Permohonan	183
Tabel XII.8	Penyelesaian Permohonan Restitusi Tahun 2003 dan 2004 Menurut Nilai Permohonan	183

Tabel XII.9	Pemeriksaan dan Penyidikan Pajak Tahun 2003	184
Tabel XII.10	Pemeriksaan dan Penyidikan Pajak Tahun 2004	184
Tabel XII.11	Koreksi Pemeriksaan Pajak	184
Tabel XII.12	Jumlah Tunggakan Pajak Tahun 2003 dan 2004	185
Tabel XII.13	Tindakan Penagihan Aktif Tahun 2003 dan 2004	185
Tabel XII.14	Keputusan yang telah Dikeluarkan Tahun 2004	185
Tabel XII.15	Data Pegawai Berdasarkan Tingkat Pendidikan	186
Tabel XII.16	Data Pegawai Berdasarkan Golongan	186
Tabel XII.17	Data Pelatihan Pegawai	186
Tabel XXV.1	Responden Pegawai Pajak Menurut Tingkat Pendidikan, Unit Kerja, dan Jabatan	241
Tabel XXV.2	Responden Pegawai Pajak Menurut Tingkat Pendidikan, Unit Kerja, dan Seksi	241
Tabel XXVI.1	Responden Wajib Pajak Menurut Tingkat Pendidikan, Jabatan dan Lama Menduduki Jabatan	242
Tabel XXVI.2	Responden Wajib Pajak Menurut Jenis Usaha dan Kewajiban Perpajakan	242
Tabel XXXVI.1	Statistik Deskriptif Respon Responden Pegawai Pajak	257
Tabel XXXVI.2	Batas Nilai Tertinggi Tiap Skor Pegawai Pajak	257
Tabel XXXVI.3	Frekuensi Struktur Organisasi	257
Tabel XXXVI.4	Frekuensi Prosedur Organisasi	258

Tabel XXXVI.5 Frekuensi Strategi Organisasi 258
Tabel XXXVI.6 Frekuensi Budaya Organisasi 259
Tabel XXXVI.7 Frekuensi Penerapan Sistem Administrasi Perpajakan Modern ... 259
Tabel XL.1 Statistik Deskriptif Respon Responden Wajib Pajak 266
Tabel XL.2 Batas Nilai Tertinggi Tiap Skor Wajib Pajak 266
Tabel XL.3 Frekuensi Aspek Yuridis 266
Tabel XL.4 Frekuensi Aspek Psikologis 267
Tabel XL.5 Frekuensi Aspek Sosiologis 267
Tabel XL.6 Frekuensi Tanggapan Wajib Pajak 268

DAFTAR LAMPIRAN

		Halaman
Lampiran I	Penerimaan Perpajakan	157
Lampiran II	Perbandingan Reformasi Administrasi Perpajakan Indonesia dengan Beberapa Negara Lain	159
Lampiran III	Struktur Organisasi Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Wajib Pajak Besar	161
Lampiran IV	Struktur Organisasi KPP Wajib Pajak Besar Satu	162
Lampiran V	Struktur Organisasi KPP Wajib Pajak Besar Dua	163
Lampiran VI	Daftar Penyebaran Pegawai Per Unit Kerja.....	164
Lampiran VII	Daftar Wajib Pajak KPP Wajib Pajak Besar Satu	165
Lampiran VIII	Daftar Wajib Pajak KPP Wajib Pajak Besar Dua	168
Lampiran IX	Model Sistem Administrasi Perpajakan Terpadu (SAPT), *E-Payment*, *E*-SPT, dan *E-Filing*	171
Lampiran X	Bagan *Good Governance*	176
Lampiran XI	Tabel Penerimaan Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Wajib Pajak Besar	177
Lampiran XII	Tabel Data Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Wajib Pajak Besar Tahun 2004	181
Lampiran XIII	Kepatuhan Penyampaian SPT PPh Tahun 2004	187
Lampiran XIV	Kisi-kisi Penelitian	188

Lampiran XV	Kuesioner Penelitian	192
Lampiran XVI	Sebaran Butir Pertanyaan Variabel Penerapan Sistem Administrasi Perpajakan Modern	204
Lampiran XVII	Sebaran Butir Pertanyaan Variabel Kepatuhan Wajib Pajak ...	205
Lampiran XVIII	Sebaran Responden Wajib Pajak KPP Wajib Pajak Besar Satu	206
Lampiran XIX	Sebaran Responden Wajib Pajak KPP Wajib Pajak Besar Dua	211
Lampiran XX	Tabulasi Jawaban Responden Pegawai Pajak – Bagian I	215
Lampiran XXI	Tabulasi Jawaban Responden Pegawai Pajak – Bagian II	221
Lampiran XXII	Tabulasi Jawaban Responden Wajib Pajak – Bagian I	227
Lampiran XXIII	Tabulasi Jawaban Responden Wajib Pajak – Bagian II	231
Lampiran XXIV	Tabulasi Jawaban Responden Wajib Pajak – Bagian III	235
Lampiran XXV	Tabel *Crosstabs* Responden Pegawai Pajak	241
Lampiran XXVI	Tabel *Crosstabs* Responden Wajib Pajak	242
Lampiran XXVII	Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian Variabel Penerapan Sistem Administrasi Perpajakan Modern	243
Lampiran XXVIII	Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian Variabel Kepatuhan Wajib Pajak	246
Lampiran XXIX	Perhitungan Pengujian *Internal Consistency*	249

Lampiran XXX	Ringkasan Hasil Pengujian Validitas dan *Internal Consistency* Butir Pertanyaan Pegawai Pajak	251
Lampiran XXXI	Ringkasan Hasil Pengujian Validitas dan *Internal Consistency* Butir Pertanyaan Wajib Pajak	252
Lampiran XXXII	Statistik Deskriptif Skor Jawaban Pegawai Pajak	253
Lampiran XXXIII	Statistik Deskriptif Skor Jawaban Wajib Pajak	254
Lampiran XXXIV	Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian Variabel Penerapan Sistem Administrasi Perpajakan Modern	255
Lampiran XXXV	Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian Variabel Kepatuhan Wajib Pajak	256
Lampiran XXXVI	Frekuensi Nilai Penerapan Sistem Administrasi Perpajakan Modern Berdasarkan Respon Responden	257
Lampiran XXXVII	Statistik Deskriptif Pegawai Pajak	260
Lampiran XXXVIII	Pengujian Rumusan Masalah Deskriptif	263
Lampiran XXXIX	Grafik Nilai Penerapan	264
Lampiran XL	Frekuensi Tanggapan Wajib Pajak	266
Lampiran XLI	Statistik Deskriptif Wajib Pajak	269
Lampiran XLII	Metode *Successive Interval*: Data Ordinal.....	270
Lampiran XLIII	Metode *Successive Interval*: Penskalaan	273
Lampiran XLIV	Metode *Successive Interval*: Skala Interval	276
Lampiran XLV	*Output* Pengujian Hipotesis Dengan Aplikasi SPSS	280

Lampiran XLVI	Angka Kritik Nilai r	282
Lampiran XLVII	Nilai *t*	283
Lampiran XLVIII	*Table of Normal Deviates z Corresponding to Proportions p of a Dichotomized Unit Normal Distribution*	284
Lampiran XLIX	*Table B: Area and Ordinates of the Normal Curve in Terms of x/cf*	287
Lampiran L	Distribusi Kai Kuadrat	292
Lampiran LI	Nilai *F* 0,05	293
Lampiran LII	Surat Penelitian	294

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Penerimaan pajak merupakan sumber utama pembiayaan pemerintah dan pembangunan. Dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) Tahun Anggaran 2005, rencana Penerimaan Perpajakan sebesar Rp. 297,8 triliun merupakan 78% dari pendapatan negara atau 13,6% terhadap Produk Domestik Bruto atau disingkat PDB (lihat Lampiran I/1-2 halaman 157). Tugas mulia administrasi perpajakan, terutama administrasi pajak pusat, diemban oleh Direktorat Jenderal Pajak sebagai salah satu instansi pemerintah yang secara struktural berada di bawah Departemen Keuangan. Dengan visi menjadi model pelayanan masyarakat yang menyelenggarakan sistem dan manajemen perpajakan kelas dunia yang dipercaya dan dibanggakan masyarakat, Direktorat Jenderal Pajak menetapkan salah satu misinya, yaitu misi fiskal, adalah untuk menghimpun penerimaan dalam negeri dari sektor pajak yang mampu menunjang kemandirian pembiayaan pemerintah berdasarkan undang-undang perpajakan dengan tingkat efektifitas dan efisiensi yang tinggi.

Pajak bersifat dinamik dan mengikuti perkembangan kehidupan sosial dan ekonomi negara serta masyarakatnya. Tuntutan akan peningkatan penerimaan, perbaikan-perbaikan dan perubahan mendasar dalam segala aspek perpajakan menjadi alasan dilakukannya reformasi perpajakan dari waktu ke waktu, yang berupa penyempurnaan

terhadap kebijakan perpajakan dan sistem administrasi perpajakan, agar basis pajak dapat semakin diperluas, sehingga potensi penerimaan pajak yang tersedia dapat dipungut secara optimal dengan menjunjung asas keadilan sosial dan memberikan pelayanan prima kepada Wajib Pajak. Kebijakan fiskal yang dicanangkan pemerintah dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional Tahun 2004-2009 diantaranya melakukan reformasi di tiga bidang utama, yakni pajak, bea dan cukai, serta anggaran.

Sebagai refleksi implikasi kebijakan pemerintah, Penerimaan Pajak dan rasio perpajakan terhadap PDB yang disebut juga rasio pajak (*tax ratio*) menjadi ukuran kemampuan pemerintah, dalam hal ini Direktorat Jenderal Pajak, dalam mengumpulkan pajak dari masyarakat. Perkembangan realisasi Penerimaan Perpajakan sejak Tahun Anggaran 1989/1990 sampai dengan rencana Penerimaan Perpajakan Tahun Anggaran 2005 seperti tertuang dalam Data Pokok Nota Keuangan dan APBN Tahun Anggaran 2005, dimana realisasi Penerimaan Perpajakan yang terdiri dari Pajak Dalam Negeri dan Pajak Perdagangan Internasional, sejak tahun 2002 mengalami peningkatan rata-rata 15,3% per tahun, dari Rp. 210,1 triliun (13,0% terhadap PDB) pada tahun 2002, menjadi Rp.279,2 triliun (14,0% terhadap PDB) dalam APBN Perubahan (APBN-P) Tahun Anggaran 2004, dimana dari jumlah tersebut, Rp. 238,9 triliun (kurang lebih 85%) diadministrasikan oleh Direktorat Jenderal Pajak (lihat Lampiran I/2-2 halaman 158).

Dalam menilai keberhasilan penerimaan pajak, perlu diingat beberapa sasaran administrasi perpajakan, seperti: (1) meningkatkan kepatuhan para pembayar pajak, dan (2) melaksanakan ketentuan perpajakan secara seragam untuk mendapatkan penerimaan

maksimal dengan biaya yang optimal. Menurut Chaizi Nasucha, pengukuran efektifitas administrasi perpajakan yang lebih akurat adalah dengan mengukur berapa besarnya jurang kepatuhan (*tax gap*), yaitu selisih antara penerimaan yang sesungguhnya dengan pajak potensial dengan tingkat kepatuhan dari masing-masing sektor perpajakan (lihat Lampiran I/2-2 halaman 158). Penyebab *tax gap* terutama lemahnya administrasi perpajakan dengan kontribusi 54%, hal ini juga disimpulkan dalam laporan hasil penelitian Badan Analisa Keuangan dan Moneter tahun 1999.[1]

Kepatuhan Wajib Pajak (*tax compliance*) dapat diidentifikasi dari kepatuhan Wajib Pajak dalam mendaftarkan diri, kepatuhan untuk menyetorkan kembali Surat Pemberitahuan (SPT), kepatuhan dalam penghitungan dan pembayaran pajak terutang, dan kepatuhan dalam pembayaran tunggakan. Isu kepatuhan menjadi penting karena ketidakpatuhan secara bersamaan akan menimbulkan upaya menghindarkan pajak, seperti *tax evasion* dan *tax avoidance*, yang mengakibatkan berkurangnya penyetoran dana pajak ke kas negara. Pada hakekatnya kepatuhan wajib pajak dipengaruhi oleh kondisi sistem administrasi perpajakan yang meliputi *tax service* dan *tax enforcement*. Perbaikan administrasi perpajakan sendiri diharapkan dapat mendorong kepatuhan Wajib Pajak. Berdasarkan uraian di atas, dapat dikatakan bahwa tingkat kepatuhan Wajib Pajak dipengaruhi oleh bagaimana administrasi perpajakan dilakukan.

Sejalan dengan hal tersebut, Direktorat Jenderal Pajak sejak tahun 2001 telah

[1] Dr. Chaizi Nasucha, *Reformasi Administrasi Publik: Teori dan Aplikasi* (Jakarta, PT Gramedia Widiasarana Indonesia, 2004), hal. 9.

menggulirkan Reformasi Administrasi Perpajakan Jangka Menengah (3-5 tahun) sebagai prioritas reformasi perpajakan, dengan tujuan tercapainya: (1) tingkat kepatuhan sukarela yang tinggi, (2) tingkat kepercayaan terhadap administrasi perpajakan yang tinggi, dan (3) produktivitas pegawai perpajakan yang tinggi. Program dan kegiatan reformasi administrasi perpajakan diwujudkan dalam penerapan sistem administrasi perpajakan modern yang memiliki ciri khusus antara lain struktur organisasi berdasarkan fungsi, perbaikan pelayanan bagi setiap wajib pajak melalui pembentukan *account representative* dan *compliant center* untuk menampung keberatan Wajib Pajak. Selain itu, sistem administrasi perpajakan modern juga merangkul kemajuan teknologi terbaru di antaranya melalui pengembangan Sistem Informasi Perpajakan (SIP) dengan pendekatan fungsi menjadi Sistem Administrasi Perpajakan Terpadu (SAPT) yang dikendalikan oleh *case management system* dalam *workflow system* dengan berbagai modul otomasi kantor serta berbagai pelayanan dengan basis *e-system* seperti *e*-SPT, *e-Filing*, *e-Payment*, *Taxpayers' Account*, *e-Registration*, dan *e-Counceling* yang diharapkan meningkatkan mekanisme kontrol yang lebih efektif ditunjang dengan penerapan Kode Etik Pegawai Direktorat Jenderal Pajak yang mengatur perilaku pegawai dalam melaksanakan tugas.

Penerapan sistem administrasi perpajakan modern pertama kali ditandai dengan dibentuknya Kantor Wilayah (Kanwil) Direktorat Jenderal Pajak Wajib Pajak Besar, 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 peranan pengelolaan penerimaan pajak sampai dengan akhir 2004 sebesar 23,14% dari penerimaan pajak yang telah dihimpun oleh Direktorat Jenderal Pajak (nasional), Kanwil dan KPP Wajib Pajak Besar telah menjadi proyek percontohan pelaksanaan keseluruhan program modernisasi administrasi perpajakan secara utuh dengan menampilkan prototipe Kanwil dan KPP yang modern, didukung organisasi yang ramping, teknologi informasi yang memberikan percepatan pelayanan profesional dengan penerapapan kode etik Pegawai Direktorat Jenderal Pajak yang ketat.

Keberhasilan pembentukan Kanwil & KPP modern tersebut akan dilanjutkan ke kantor-kantor lainnya di seluruh Indonesia secara bertahap. Penerapan sistem administrasi perpajakan modern di lingkungan Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Jakarta Khusus dimulai pada tanggal 30 Agustus 2004 dimana diresmikan juga KPP Madya yang mengadministrasikan Wajib Pajak Besar Badan tingkat Kanwil yang pertama kali dibentuk ialah KPP Madya Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Jakarta I. Pada Akhir Bulan Juni 2005 diharapkan KPP Pratama yang mengadministrasikan Wajib Pajak badan lainnya dan Wajib Pajak Orang Pribadi diterapkan di seluruh KPP di Lingkungan Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Jakarta I. Pada tahun 2006 dilakukan modernisasi Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak dan pembentukan satu KPP Madya di seluruh Kanwil Direktorat Jenderal Pajak di Jakarta sehingga pada tahun 2009, penerapan sistem administrasi perpajakan modern sampai dengan pembentukan KPP Pratama, direncanakan sudah dapat beroperasi di seluruh Indonesia.

Chaizi Nasucha dalam bukunya "Reformasi Administrasi Publik, Teori dan Praktik" yang pertama kali diterbitkan pada tahun 2004 berdasarkan disertasi yang ditulisnya pada tahun 2003 dengan judul "Pengaruh Reformasi Administrasi Perpajakan terhadap Kepatuhan Wajib Pajak," berusaha menelaah dan menjelaskan secara keseluruhan permasalahan reformasi administrasi perpajakan di Indonesia, dimulai dari kondisi dan awal permasalahannya, kondisi yang ingin diwujudkan dan cara pencapaiannya, dengan harapan akan mampu memberikan jawaban menyeluruh terhadap masalah administrasi perpajakan di Indonesia. Dalam buku tersebut juga dipelajari secara mendalam pengaruh dari reformasi administrasi perpajakan, mencakup aspek struktur organisasi, prosedur organisasi, strategi organisasi, maupun budaya organisasi, terhadap kepatuhan Wajib Pajak, karena kepatuhan Wajib Pajak dimungkinkan menjadi salah satu variabel yang berperan besar dalam menentukan penerimaan pajak.

Dengan substansi yang dikembangkan terbatas pada penerapan sistem administrasi perpajakan modern sebagai praktik reformasi administrasi perpajakan, penulis tertarik untuk meneliti sejauh mana penerapan Sistem Administrasi Perpajakan Modern dalam kerangka reformasi administrasi perpajakan jangka menengah yang telah digulirkan oleh Direktorat Jenderal Pajak sejak tahun 2001 pada Kantor Pelayanan Pajak di Lingkungan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Wajib Pajak Besar sebagai KPP dan Kanwil percontohan, serta berusaha untuk menelaah pengaruhnya terhadap kepatuhan Wajib Pajak pada Kantor Pelayanan Pajak di Lingkungan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Wajib Pajak Besar sebagai salah satu tujuan reformasi administrasi perpajakan

yang sedang digulirkan.

B. Ruang Lingkup Penelitian

Penulis dalam melakukan penelitian menyadari kompleksitas sistem administrasi perpajakan yang diterapkan di Kanwil dan KPP Wajib Pajak Besar dan adanya peraturan yang melarang pengungkapan data Wajib Pajak sebagai rahasia jabatan yaitu pasal 34 Undang-undang Nomor 6 Tahun 1983 tentang Ketentuan Umum dan Tata Cara Perpajakan sebagaimana telah beberapa kali diubah terakhir dengan Undang-undang Nomor 16 Tahun 2000 (UU KUP), Pasal 5 Keputusan Menteri Keuangan Nomor 545/KMK.04/2000 tentang Tata Cara Pemeriksaan Pajak, SE-01/PJ/2003 tanggal 13 Januari 2003 tentang Kewajiban Negara dan Rahasia Jabatan, dan SE-27/PJ/2004 tanggal 29 Oktober 2004 tentang Kerahasiaan Data Elektronik Wajib Pajak pada Direktorat Jenderal Pajak, sehingga penulis membatasi penelitian pada peraturan-peraturan yang menjadi pedoman dalam penerapan sistem administrasi perpajakan modern dalam kerangka reformasi administrasi perpajakan yang digulirkan oleh Direktorat Jenderal Pajak pada Kanwil dan KPP Wajib Pajak Besar, yang antara lain Keputusan Menteri Keuangan Nomor 587/KMK.01/2003 tanggal 31 Desember 2003 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Jakarta Khusus, Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Wajib Pajak Besar, KPP di Lingkungan Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Jakarta Khusus, dan KPP di Lingkungan Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Wajib Pajak Besar, dan data-data mengenai administrasi perpajakan pada lingkungan Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Wajib Pajak Besar yang telah dipublikasikan untuk data tahun 2003 dan

tahun 2004.

Penelitian pengaruh penerapan sistem administrasi perpajakan modern terhadap kepatuhan Wajib Pajak dibatasi dengan kurun waktu penelitian dari tanggal 15 Januari 2005 sampai dengan tanggal 15 April 2005.

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

Ada dua tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini, yaitu:

1. Mengukur sejauh mana penerapan sistem administrasi perpajakan modern pada KPP di Lingkungan Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Wajib Pajak Besar.
2. Menelaah pengaruh penerapan sistem administrasi perpajakan modern yang meliputi modernisasi struktur organisasi, modernisasi prosedur organisasi, modernisasi strategi organisasi, dan modernisasi budaya organisasi KPP di Lingkungan Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Wajib Pajak Besar terhadap kepatuhan Wajib Pajak pada KPP di lingkungan Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Wajib Pajak Besar.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Sebagai informasi dan bahan evaluasi atas penerapan sistem administrasi perpajakan modern di lingkungan Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Wajib Pajak Besar sebagai prototipe Kanwil dan KPP percontohan sehingga dapat mendorong digulirkannya reformasi administrasi perpajakan jangka menengah oleh Direktorat Jenderal Pajak yang menjadi prioritas dalam reformasi perpajakan terutama dalam melanjutkan penerapan sistem administrasi perpajakan modern pada kantor-kantor

pajak lainnya di seluruh Indonesia secara bertahap

2. Sebagai informasi yang perlu diperhatikan bagi Direktorat Jenderal Pajak dalam memahami aspek-aspek yang berpengaruh terhadap kepatuhan Wajib Pajak sebagai salah satu tujuan dari modernisasi administrasi perpajakan melalui penerapan sistem administrasi perpajakan modern.
3. Sebagai informasi yang bermanfaat bagi masyarakat perpajakan di Indonesia.
4. Sebagai informasi yang bermanfaat bagi masyarakat secara umum dan secara khusus bermanfaat dalam mendorong kepercayaan masyarakat terhadap administrasi perpajakan di Indonesia.
5. Sebagai informasi yang bermanfaat dalam menambah wawasan, baik bagi para pembaca maupun penulis sendiri.

D. Metode Penelitian

Dalam penyusunan skripsi ini, penulis menggunakan metode penelitian kepustakaan dan penelitian lapangan.

1. Penelitian Kepustakaan

Penelitian kepustakaan dilakukan dengan mencari kerangka referensi dan landasan teori baik dalam buku, peraturan-peraturan, majalah, maupun jurnal-jurnal ilmiah yang relevan dengan ide penelitian termasuk dari media internet yang kemudian menjadi dasar kriteria dalam membahas masalah yang ditemukan dalam penelitian lapangan.

2. Penelitian Lapangan

Data empiris yang diperlukan dalam penelitian diperoleh dengan teknik-teknik sebagai berikut:

a. Observasi, yaitu dengan melakukan pengamatan langsung terhadap pelaksanaan sistem administrasi perpajakan modern di Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Wajib Pajak Besar, KPP Wajib Pajak Besar Satu, dan KPP Wajib Pajak Besar Dua.
b. Wawancara, yaitu dengan melakukan tanya jawab langsung kepada pihak-pihak yang berkompeten dari pegawai pajak maupun Wajib Pajak guna memperoleh informasi yang dibutuhkan dalam penulisan skripsi ini
c. Dokumentasi, yaitu dengan mengumpulkan dokumen-dokumen yang berkaitan dengan administrasi perpajakan di lingkungan Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Wajib Pajak Besar.
d. Kuesioner, data primer yang diperlukan untuk analisis statistik diperoleh dengan menyebarkan kuesioner ke beberapa pegawai pajak dan Wajib Pajak pada KPP di lingkungan Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Wajib Pajak Besar.

E. Sistematika Pembahasan

Skripsi ini dibagi dalam lima bab dan masing-masing bab terbagi dalam subbab-subbab yang akan dirinci sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Dalam bab ini, penulis akan menyajikan tentang latar belakang penelitian; ruang lingkup penelitian; tujuan dan manfaat; metode penelitian; dan sistematika penulisan yang menggambarkan garis besar pokok pembahasan secara menyeluruh.

BAB II LANDASAN TEORI

Dalam bab ini akan menguraikan pemahaman tentang perpajakan, pemahaman mengenai reformasi administrasi perpajakan, pemahaman mengenai penerapan sistem administrasi perpajakan modern, dan pemahaman mengenai kepatuhan Wajib Pajak.

BAB III RANCANGAN PENELITIAN DAN HIPOTESIS

Bab ini akan mengemukakan tentang definisi operasional yaitu terdiri dari kerangka pemikiran, perumusan masalah dan penjelasan mengenai variabel penelitian; kisi-kisi penelitian; populasi dan sampling; teknik pengambilan sampling; teknik pengumpulan data penelitian; instrumen penelitian dan kalibrasi; dan teknik pengolahan data penelitian.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN EVALUASI

Bab ini akan menyajikan tentang deskripsi data hasil penelitian dimana akan diuraikan mengenai deskripsi obyek penelitian dan pembahasan instrumen penelitian, selanjutnya diuraikan mengenai pengujian persyaratan pengolah data, pengujian perumusan masalah deskriptif sesuai dengan tujuan pertama penelitian, pengujian hipotesis sesuai dengan tujuan kedua penelitian, serta diuraikan pembahasan mengenai hasil penelitian yang dilakukan.

BAB V SIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini, penulis akan mengemukakan tentang simpulan yang merupakan sintesis dari berbagai temuan penelitian dan pembahasan; implikasi; diungkapkan juga mengenai keterbatasan dari penelitian yang dilakukan dan pada akhir bab ini penulis berusaha memberikan saran-saran yang bermanfaat.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Pemahaman Tentang Perpajakan

1. Definisi Pajak

Definisi pajak menurut Prof. Dr. Rochmat Soemitro, SH, (1994) guru besar dalam Hukum Pajak pada Universitas Pajajaran, Bandung, seperti dikutip oleh Safri Nurmantu, yaitu: ”Pajak adalah iuran rakyat kepada kas negara (peralihan kekayaan dari sektor partikulir ke sektor pemerintah) berdasarkan undang-undang (dapat dipaksakan) dengan tiada mendapat jasa timbal (*tegen prestasi*), yang langsung dapat ditunjukkan dan digunakan untuk membiayai pengeluaran umum.”

Unsur-unsur pokok dari definisi di atas, yaitu: (1) iuran atau pungutan, (2) dipungut berdasarkan Undang-undang, (3) pajak dapat dipaksakan, (4) tidak menerima atau memperoleh kontraprestasi, dan (5) untuk membiayai pengeluaran umum Pemerintah. [2]

2. Fungsi Pajak

Fungsi pajak seperti dikemukakan Wirawan B. Ilyas dan Richard Burton, yaitu:

1) Fungsi budgetair; disebut juga fungsi fiskal, yaitu fungsi untuk mengumpulkan uang pajak sebanyak-banyaknya sesuai undang-undang berlaku yang pada waktunya akan digunakan untuk membiayai pengeluaran-pengeluaran negara.

[2] Drs. Safri Nurmantu MSi, *Pengantar Perpajakan* (Jakart, Kelompok Yayasan Obor, 2003), hal. 1.

2) Fungsi regulerend; merupakan fungsi dimana pajak-pajak akan digunakan sebagai suatu alat untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu yang letaknya di luar bidang keuangan. Pajak digunakan sebagai alat kebijaksanaan.

3) Fungsi demokrasi; yaitu fungsi yang merupakan salah satu penjelmaan atau wujud sistem gotong-royong, termasuk kegiatan pemerintah dan pembangunan demi kemaslahatan manusia. Fungsi ini sering dikaitkan dengan hak seseorang untuk mendapatkan pelayanan dari pemerintah apabila ia telah melakukan kewajibannya membayar pajak, bila pemerintah tidak memberikan pelayanan yang baik, pembayar pajak bisa melakukan protes (*complaint*);

4) Fungsi distribusi; yaitu fungsi yang lebih menekankan pada unsur pemerataan dan dan keadilan dalam masyarakat.[3]

3. Sistem Perpajakan

Sistem perpajakan suatu negara terdiri atas tiga unsur, yakni *Tax Policy, Tax Law* dan *Tax Administration*. Sistem perpajakan dapat disebut sebagai metoda atau cara bagaimana mengelola utang pajak yang terutang oleh Wajib Pajak dapat mengalir ke kas negara.[4] Sistem pemungutan pajak menurut Wirawan B. Ilyas dan Richard Burton yakni:

1) *Official Assesment System* yakni sistem pemungutan pajak yang memberi wewenang kepada pemungut pajak (fiskus) untuk menentukan besarnya pajak yang

[3] Wirawan B. Ilyas dan Richard Burton, *Hukum Pajak* (Jakarta, Penerbit Salemba Empat, 2004), hal. 8.

[4] Safri Nurmantu, *op.cit.*, hal. 106.

harus dibayar (pajak yang terutang) oleh seseorang.

2) *Semi Self Assessment System* yakni suatu sistem pemungutan pajak yang memberi wewenang kepada fiskus dan Wajib Pajak untuk menentukan besarnya utang pajak.

3) *Self Assessment System* yakni suatu sistem pemungutan pajak yang memberi wewenang penuh kepada Wajib Pajak untuk menghitung, memperhitungkan, menyetorkan, dan melaporkan sendiri besarnya utang pajak.

4) *Witholding System* yakni suatu sistem pemungutan pajak yang memberi wewenang kepada pihak ketiga untuk memotong/memungut besarnya pajak yang terutang.[5]

4. Reformasi Perpajakan

Menurut Gunadi, "pajak ini mengikuti fenomena kehidupan sosial ekonomi masyarakat. Di setiap perubahan kehidupan sosial perekonomian masyarakat maka sudah sepantasnyalah bahwa pajak harus mengadakan reformasi."[6] Reformasi perpajakan adalah perubahan yang mendasar di segala aspek perpajakan. Hal tersebut seperti yang dikemukakan Guillermo Perry dan John Whalley bahwa "*the word reform conveys major change*." Berdasarkan pengalaman yang terjadi di negara maju maupun negara berkembang, terdapat begitu banyak pengertiaan 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

[5] Wirawan B. Ilyas dan Richard Burton, *op.cit*., hal. 19.

[6] Prof. Dr. Gunadi, MSc., "Keberhasilan Pajak Tergantung Partisipasi Masyarakat," dalam Perspektif Baru (URL: http://www.perspektif.net/articles/ view.asp?id=431, 27 September 2003).

perbedaan struktur pajak yang umumnya seragam di negara maju tetapi ada bermacam-macam struktur pajak di negara berkembang. [7]

Malcolm Gillis menggunakan taksonomi untuk mengklasifikasikan reformasi perpajakan berdasarkan program-program reformasi perpajakan dengan 6 (enam) atribut yang menjadi ciri-ciri dasarnya sehingga dapat diperoleh ratusan konfigurasi yang berbeda dari reformasi perpajakan. Keenam atribut tersebut yakni:

1) *Breadth of reform*; reformasi perpajakan dapat berfokus pada *reform of tax structure*, atau berfokus pada *tax administration*, atau *reform of tax systems* (berfokus pada *structural* dan *administrative reform*).
2) *Scope of reform*; reformasi perpajakan dapat dilakukan secara *comprehensive* jika meliputi hampir semua sumber penerimaan yang penting, atau dilakukan secara *partial* jika hanya meliputi satu atau dua komponen penting dari sistem perpajakan.
3) *Revenue goals*; reformasi perpajakan dilakukan untuk meningkatkan penerimaan dalam prosentase terhadap PDB (rasio pajak) yang disebut *revenue enhancing*, untuk mengganti penerimaan dengan *revenue neutral reform*, atau bahkan untuk mengurangi penerimaan (*revenue-decreasing reform*).
4) *Equity goals*; reformasi perpajakan untuk menegakkan keadilan disebut *redistributive* jika menegakkan keadilan secara vertikal, yaitu orang berpenghasilan tidak sama, pajaknya diperlakukan tidak sama juga, namun jika reformasi

[7] Guillermo Perry dan John Walley, "Introduction," dalam Guillermo Perry, John Walley, dan Gary McMahon, peny., *Fiscal Reform and Structural Change in Developing Countries* (New York, St. Martin's Press, 2000), hal. 1-8.

perpajakan tidak dimaksudjkan untuk merubah distribusi pendapatan yang sudah ada maka disebut *distributionally neutral reform*.

5) *Resource allocations goals*; reformasi perpajakan yang berusaha mengurangi pengenaan pajak pada sumber daya agar dapat dialokasikan lebih efisien disebut *euconomically neutral*, jika sistem perpajakan untuk mempengaruhi aliran sumber daya sektor ekonomi atau aktivitas tertentu maka disebut *interventionist reforms*.

6) *Timing of reform*; dilakukan dengan mengubah seluruh kebijakan perpajakan secara bersamaan disebut *contemporaneous reforms*, dengan implementasi bertahap disebut *phased reforms*, atau perubahan kebijakan perpajakan yang tidak berkaitan dilakukan dalam beberapa tahun lebih disebut *successive reforms*. [8]

Menurut Summer, Linn dan Archarya, alasan dilakukannya reformasi perpajakan adalah: pertama, sebagai bagian penyesuaian struktur, reformasi perpajakan digunakan untuk mengurangi distorsi dari rangsangan ekonomi dan terjadinya ketidakefisienan dan ketidakadilan dalam alokasi sumber daya; kedua, sebagai bagian dari usaha menstabilkan ekonomi, reformasi perpajakan, bersamaan pemotongan belanja negara, untuk menghasilkan pendapatan secara rasional tanpa distorsi, adil, dan berkelanjutan.[9]

Menurut Chaizi Nasucha, reformasi perpajakan merupakan resep untuk penyehatan

[8] Malcolm Gillis, "Toward a Taxonomy for Tax Reform," dalam Malcolm Gillis, peny., *Tax Reform in Developing Countries* (London, Duke University Press, 1989), hal. 7-26.

[9] Lawrence H. Summer, Johannes F. Linn, Shankar N. Acharya, *Lesson of Tax Reform* (Washington, D.C., U.S.A.,World Bank Publication, 1991), hal. 2.

ekonomi melalui pendekatan fiskal. Mengutip Williamson dalam Mas'oed (1994), reformasi perpajakan meliputi perluasan basis perpajakan, perbaikan administrasi perpajakan, mengurangi terjadinya penghindaran dan manipulasi pajak, serta mengatur pengenaan aset yang berada di luar negeri. Perubahan struktur pajak (*tax base* dan *tax rate*) terkait dengan perubahan dalam administrasi perpajakannya.[10]

Malcolm Gillis juga berpesan bahwa reformasi perpajakan di negara berkembang dapat berhasil apabila program reformasi menghasilkan perubahan yang mendasar dalam sistem perpajakan yang memiliki dua elemen dasar yang saling mempengaruhi, yang pertama yaitu struktur pajak, yang kedua yaitu mekanisme dan institusi yang mengatur administrasi perpajakan dan kepatuhan perpajakan. Struktur pajak terdiri dari konfigurasi dari dasar pajak dan tarif pajak. Administrasi dan kepatuhan perpajakan terdiri dari prosedur, peraturan yang mengatur penghitungan pajak, pemungutan, pemeriksaan, sanksi, banding, dan data termasuk teknologi informasi, struktur penghargaan pelayanan masyarakat, pengungkapan yang diperlukan dan prinsip akuntansi perusahaan. [11]

Menurut Liberty Pandiangan, reformasi perpajakan, yang meliputi: (1) formulasi kebijakan dalam bentuk peraturan, dan (2) pelaksanaan dari peraturan, umumnya diarahkan untuk dapat mencapai beberapa sasaran. Pertama, menghasilkan penerimaan dalam jumlah yang cukup, stabil, fleksibel dan berkelanjutan. Kedua, mengurangi beban inefisiensi dan *excess burden*. Ketiga, memperingan beban kelompok kurang mampu

[10] Chaizi Nasucha, *op.cit.*, hal. 18.

[11] Malcolm Gillis, *op.cit.*

dengan mendesain struktur pajak yang lebih adil. Dan keempat, memperkuat administrasi perpajakan dan meminimalisasi biaya administrasi dan kepatuhan.

Bird dan Jantscher (1991) seperti dikutip Chaizi Nasucha, 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 tak terpisahkan.[12]

B. Pemahaman Tentang Reformasi Administrasi Perpajakan

1. Pengertian Administrasi

Administrasi menurut pendapat A. Dunsire yang telah dikutip oleh Donovan dan Jackson (1991) dikemukakan kembali oleh Yeremias T. Keban yaitu 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.

Mengutip pendapat Trecker, administrasi merupakan suatu proses yang dinamis dan berkelanjutan, yang digerakkan dalam rangka mencapai tujuan dengan cara memanfaatkan orang dan material melalui koordinasi dan kerjasama. Definisi-definisi di atas menunjukkan beberapa batasan istilah administrasi yang secara langsung menepis anggapan bahwa administrasi selalu diartikan sebagai kegiatan ketatausahaan yang

[12] Dr. Chaizi Nasucha, *op.cit*. Hal. 63.

berkaitan dengan pekerjaan mengatur berkas, membuat laporan administratif, dan sebagainya. Mengutip Chandler and Plano, dalam *The Public Aministration Dictionary* definisi administrasi adalah proses dimana keputusan dan kebijakan diimplementasikan.[13]

2. Administrasi Perpajakan

a) Istilah Administrasi Publik

Chandler dan Plano (1988) seperti dikutip Yeremias T. Keban mengemukakan bahwa, "administrasi publik adalah proses dimana sumber daya dan personel publik diorganisir dan diorganisasikan untuk memformulasikan, mengimplementasikan, dan mengelola keputusan-keputusan dalam kebijakan publik." Kemudian dijelaskan bahwa administrasi publik merupakan seni dan ilmu yang ditujukan untuk mengatur *public affairs* dan melaksanakan berbagai tugas yang telah ditetapkan. Sebagai disiplin ilmu, administrasi publik bertujuan memecahkan masalah-masalah publik melalui perbaikan-perbaikan terutama di bidang organisasi, sumberdaya manusia dan keuangan.[14]

b) Istilah Administrasi Perpajakan

Menurut Ensiklopedi perpajakan yang ditulis oleh Sophar Lumbantoruan, "administrasi perpajakan (*Tax Administration*) ialah cara-cara atau prosedur pengenaan dan pemungutan pajak.[15] Mengenai peran administrasi perpajakan, Liberty Pandiangan

[13] Yeremias T. Keban, PhD., *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik: Konsep, Teori dan Isu* (Yogyakarta, Penerbit Gava Media, 2004), hal. 2.

[14] *Ibid*., hal. 3.

[15] Sophar Lumbantoruan, *Enslikopedi Perpajakan* (Jakarta, Penerbit Erlangga, 1997), hal. 582.

mengemukakan bahwa administrasi perpajakan diupayakan untuk merealisasikan peraturan perpajakan, dan penerimaan negara sebagaimana amanat APBN.[16]

De Jantscher (1997) seperti dikutip Gunadi, menekankan peran penting administrasi perpajakan dengan menuju pada kondisi terkini, dan pengalaman di berbagai negara berkembang, kebijakan perpajakan (*tax policy*) yang dianggap baik (adil dan efisien) dapat saja kurang sukses menghasilkan penerimaan atau mencapai sasaran lainnya karena administrasi perpajakan tidak mampu melaksanakannya.[17]

Menurut Carlos A. Silvani (1992) seperti dikutip Gunadi, 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.

[16] Liberty Pandiangan, *Reformasi Perpajakan di Mata Seorang Profesor* (URL: PB-CO, http://www.pb-co.com/news_print.asp?ID=424, 15 Maret 2004).

[17] Prof. Dr. Gunadi, MSc., ”Rasionalitas Reformasi Administrasi Perpajakan” disarikan dari Naskah pidato pengukuhan sebagai guru besar pada Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia tanggal 13 Maret 2004 berjudul *Reformasi Administrasi Perpajakan Dalam Rangka Kontribusi Menuju Good Governance*, (URL: http://www.infopajak.com/berita/170504bi1.htm, sumber: Bisnis Indonesia tanggal 17 Mei 2004).

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 Surat Pemberitahuan (SPT) tersebut. Kendala yang mungkin dihadapi adalah terbatasnya jumlah tenaga pemeriksa.

3) Penyelundup pajak (*tax evaders*)

Penyelundup pajak (tax evaders) yaitu Wajib Pajak yang melaporkan pajak lebih kecil dari yang seharusnya menurut ketentuan perundang-undangan. Keberhasilan sistem self assessment yang memberi kepercayaan sepenuhnya kepada Wajib Pajak untuk menghitung, memperhitungkan, 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 tax pavers*).

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 diterapkannya 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.

Menurut Gunadi, dalam menilai seberapa baik kemampuan administrasi perpajakan dalam mengumpulkan penerimaan, perlu diingat sasaran administrasi pajak yakni meningkatkan kepatuhan pembayar pajak dan melaksanakan ketentuan perpajakan secara seragam untuk mendapatkan penerimaan maksimal dengan biaya optimal. Mengutip de Jantscher (1996) dikemukakan bahwa "keadilan merupakan salah satu elemen yang dapat membantu meningkatkan kepercayaan masyarakat atas sistem perpajakan dan selanjutnya meningkatkan kepatuhan sukarela masyarakat pembayar pajak."

Setelah memperoleh kepercayaan masyarakat serta pengertian dan dukungan rakyat banyak, administrasi pajak baru dapat dianggap sehat (*sound*). Toshiyuki (2001) seperti dikutip Gunadi menyatakan bahwa untuk mencapai hal tersebut, disyaratkan beberapa kondisi administrasi perpajakan seperti berikut: Pertama, administrasi pajak harus dapat mengamankan penerimaan negara. Kedua, harus berdasarkan peraturan perundang-undangan dan transparan. Ketiga, dapat merealisasikan perpajakan yang sah dan adil sesuai ketentuan dan menghilangkan kesewenang-wenangan, arogansi, dan perilaku yang dipengaruhi kepentingan pribadi. Keempat, dapat mencegah dan memberikan sanksi serta hukuman yang adil atas ketidakjujuran dan pelanggaran serta penyimpangan. Kelima, mampu menyelenggarakan sistem perpajakan yang efisien dan efektif. Keenam, meningkatkan kepatuhan pembayar pajak. Ketujuh, memberikan dukungan terhadap

pertumbuhan dan pembangunan usaha yang sehat masyarakat pembayar pajak. Kedelapan, dapat memberikan kontribusi atas pertumbuhan demokrasi masyarakat. [18]

3. Reformasi Administrasi Perpajakan

Menurut Gunadi reformasi perpajakan meliputi dua area, yaitu reformasi kebijakan pajak (*tax policy*) yaitu regulasi atau peraturan perpajakan yang berupa undang-undang perpajakan dan reformasi administrasi perpajakan. Reformasi administrasi memiliki tujuan utama untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat dalam memenuhi kewajiban perpajakannya. Kedua, untuk mengadministrasikan penerimaan pajak sehingga transparansi dan akuntabilitas penerimaan sekaligus pengeluaran pembayaran dana dari pajak setiap saat bisa diketahui. Yang ketiga, untuk memberikan suatu pengawasan terhadap pelaksanan pemungutan pajak, terutama adalah kepada aparat pengumpul pajak, kepada Wajib Pajak, ataupun kepada masyarakat pembayar pajak."[19]

Mengenai reformasi administrasi, Gerald E. Caiden (1969) seperti dikutip oleh Soesilo Zuhar, mengemukakan bahwa reformasi administrasi didefiniskan sebagai:

> "*the artificial inducement of administration transformation against resistance*." Definisi dari Caiden ini mengandung beberapa implikasi: reformasi administrasi merupakan kegiatan yang dibuat oleh manusia (*manmade*) tidak bersifat eksidental, otomatis maupun alamiah, (2) reformasi administrasi merupakan suatu proses, (3) resistensi beriringan dengan proses reformasi administrasi.[20]

[18] *Ibid*.

[19] Prof. Dr. Gunadi, MSc., "Keberhasilan Pajak Tergantung Partisipasi Masyarakat."

[20] Soesilo Zauhar, *Reformasi Administrasi: Konsep, Dimensi dan Strategi* (Jakarta, Penerbit Bumi Askara, 2002), hal. 6.

Menurut Chaizi Nasucha, reformasi administrasi perpajakan adalah penyempurnaan atau perbaikan kinerja administrasi, baik secara individu, kelompok, maupun kelembagaan agar lebih efisien, ekonomis, dan cepat.[21] Bird dan Jantscer (1992) seperti dikutip Chaizi Nasucha, mengemukakan bahwa agar reformasi administrasi perpajakan dapat berhasil, dibutuhkan: (1) struktur pajak disederhanakan untuk kemudahan, kepatuhan, dan administrasi, (2) strategi reformasi yang cocok harus dikembangkan, (3) komitmen politik yang kuat terhadap peningkatan administrasi perpajakan.[22]

Menurut Guillermo Perry dan John Walley, di negara-negara berkembang dimana sistem pajaknya kuat dan struktur pajak telah ditetapkan, reformasi perpajakan mengacu pada usaha peningkatan administrasi perpajakan.[23] Eke (2001) seperti dikutip Chaizi Nasucha mengemukakan bahwa "isu keberhasilan reformasi administrasi perpajakan ke depan adalah kapasitas administrasi perpajakan dalam mengimplementasikan struktur perpajakan secara efisien dan efektif." Hal ini meliputi pengembangan sumber daya manusia, teknologi informasi, struktur organisasi, proses dan prosedur, serta sumber daya finansial dan insentif yang cukup. Sasaran administrasi pajak yakni: (1) meningkatkan kepatuhan para pembayar pajak, dan (2) melaksanakan ketentuan perpajakan secara seragam untuk penerimaan maksimal dengan biaya yang optimal. Efektivitas administrasi pajak bukanlah satu-satunya indikator kepatuhan pajak, di negara-negara yang memiliki

[21] Chaizi Nasucha, *op.cit*., hal. 37.

[22] *Ibid*., hal. 63.

[23] Guillermo Perry dan John Walley, *op.cit*., hal.5.

derajat ketidakpatuhan wajib pajaknya tinggi, kemampuan administrasi pajak untuk memungut pajak yang efektif merupakan kunci pembentukan perilaku pembayar pajak.[24]

Menurut Gunadi "administrasi perpajakan dituntut bersifat dinamik sebagai upaya peningkatan penerapan kebijakan perpajakan yang efektif. Kriteria fisibilitas administrasi menuntut agar sistem pajak baru meminimalisir biaya administrasi (*administrative cost*) dan biaya kepatuhan (*compliance cost*) serta menjadikan administrasi pajak sebagai bagian dari kebijakan pajak."[25]

Tanzi dan Pallechio (1995) dalam Ott (2001) seperti dikutip Chaizi Nasucha berkenaan dengan elemen dasar reformasi administrasi perpajakan dinyatakan syarat-syarat sebagai berikut: (1) komitmen politik yang berkelanjutan; (2) staf yang mampu berkonsentrasi terhadap pekerjaan dalam jangka panjang; (3) strategi yang tepat dan didefinisikan dengan baik karena tidak ada strategi yang cocok untuk semua negara; (4) pendidikan dan pelatihan pegawai; (5) tersedia dana dan sumber daya lain yang cukup.[26]

Dua tugas utama reformasi administrasi perpajakan menurut Chaizi Nasucha dengan mengutip Ott (2001) adalah untuk mencapai efektivitas yang tinggi, yaitu kemampuan untuk mencapai tingkat kepatuhan yang tinggi dan efisiensi berupa kemampuan untuk membuat biaya admninistrasi per unit penerimaan pajak sekecil-

[24] Dr. Chaizi Nasucha, *op.cit*., hal. 64.

[25] Prof. Dr. Gunadi, MSc., *Ketentuan Dasar Pajak Penghasilan* (Jakarta, Penerbit Salemba Empat, 2002), hal. 3.

[26] Dr. Chaizi Nasucha, *op.cit*., hal. 66.

kecilnya. Efektivitas dan efisiensi kadang-kadang menciptakan kontradiksi sehingga diperlukan koordinasi, diperlukan ukuran-ukuran khusus untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi administrasi perpajakan. Dalam meningkatkan efektivitas digunakan ukuran (1) kepatuhan pajak sukarela, (2) prinsip-prinsip *self assesment*, (3) menyediakan informasi kepada wajib pajak, (4) kecepatan dalam menemukan masalah-masalah yang berhubungan dengan Surat Pemberitahuan (SPT) dan pembayaran, (5) peningkatan dalam kontrol dan supervisi, (6) sanksi yang tepat. Dalam meningkatkan efisiensi dalam administrasi perpajakan secara khusus dapat distimulasi oleh: (1) penyediaan unit-unit khusus untuk perusahaan besar; (2) peningkatan perpajakan khusus untuk wajib pajak kecil, (3) penggunaan jasa perbankan untuk pemungutan pajak, dan lain-lain.

Chaizi Nasucha menambahkan bahwa "reformasi administrasi perpajakan dapat dilaksanakan tanpa melakukan reformasi perpajakan, yaitu untuk mensinergikan faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi kinerja organisasi." Lingkungan eksternal yang dimaksud adalah kebijakan fiskal, antara lain item-item yang tidak dimasukkan dalam dasar pengenaan pajak, pembelanjaan dan pelayanan publik.[27] "Dalam ekonomi yang mulai berkembang, administrasi perpajakan harus difokuskan kepada wajib pajak besar secara maksimal dan memberikan kontribusi kepada wajib pajak kecil."[28]

Dengan mendasarkan pada teori Caiden (1991), menurut Chaizi Nasucha, empat dimensi reformasi administrasi perpajakan, yaitu:

[27] *Ibid*., hal. 68.

[28] *Ibid*., hal. 65.

1) Struktur organisasi.

Mengutip Adiwisatra (1998), dijelaskan Chaizi Nasucha 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 di antara posisi administratif, dan jaringan komunikasi formal.[29]

2) Prosedur organisasi.

Prosedur organisasi berkaitan dengan proses komunikasi, pengambilan keputusan, pemilihan prestasi, sosialisasi dan karier. Pembahasan dan pemahaman prosedur organisasi berpijak pada aktivitas organisasi yang dilakukan secara teratur.

3) Strategi organisasi.

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 bermakna.

4) Budaya organisasi.

Budaya organisasi didefinisikan sebagai sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam organisasi dan mengarahkan perilaku anggota-anggotanya. Budaya organisasi mewakili persepsi umum yang dimiliki oleh anggota organisasi. [30]

[29] *Ibid*., hal. 69.

[30] *Ibid*., hal. 77.

C. Pemahaman Tentang Sistem Administrasi Perpajakan Modern

1. Penerapan Sistem Administrasi Perpajakan Modern

Sejak tahun 2001, Direktorat Jenderal Pajak telah memulai beberapa langkah reformasi administrasi perpajakan jangka menengah (3-5 tahun) sebagai prioritas reformasi perpajakan yang menjadi landasan bagi terciptanya administrasi perpajakan yang modern, efisien dan dipercaya masyarakat dengan tujuan tercapainya: (1) tingkat kepatuhan sukarela yang tinggi, (2) tingkat kepercayaan terhadap administrasi perpajakan yang tinggi, dan (3) produktivitas pegawai perpajakan yang tinggi. Diungkapkan oleh Hadi Purnomo bahwa sejak tahun 2001, Direktorat Jenderal Pajak telah memulai beberapa langkah reformasi administrasi perpajakan yang menjadi landasan bagi terciptanya administrasi perpajakan yang modern, efisien dan dipercaya masyarakat.[31]

Program-program reformasi administrasi perpajakan jangka menengah Direktorat Jenderal Pajak menurut Hadi Poernomo adalah sebagai berikut:

a. Meningkatkan Kepatuhan Perpajakan
    1) Meningkatkan Kepatuhan Sukarela
        a) Program kampanye sadar dan peduli pajak.
        b) Program pengembangan pelayanan perpajakan.
    2) Memelihara (*Maintaining*) Tingkat Kepatuhan Wajib Pajak Patuh
        a) Program pengembangan pelayanan prima.
        b) Program penyederhanaan pemenuhan kewajiban perpajakan.
    3) Menangkal Ketidakpatuhan Perpajakan (*Combatting Noncompliance*)
        a) Program merevisi pengenaan sanksi.
        b) Program menyikapi berbagai kelompok Wajib Pajak tidak patuh.
        c) Program meningkatkan efektivitas pemeriksaan.

[31] Hadi Purnomo, "Reformasi Administrasi Perpajakan," dalam Heru Subyantoro dan Singgih Riphat, peny., *Kebijakan Fiskal*: *Pemikiran, Konsep, dan Implementasi* (Jakarta, Penerbit Buku Kompas, Februari 2004), hal. 218-233.

d) Program modernisasi aturan dan metode pemeriksaan dan penagihan.
e) Program penyempurnaan ekstensifikasi.
f) Program pemanfaatan teknologi terkini dan pengembangan *IT masterplan*.
g) Program pengembangan dan pemanfaatan bank data.

b. Meningkatkan Kepercayaan Masyarakat terhadap Administrasi Perpajakan
   1) Meningkatkan Citra Direktorat Jenderal Pajak
      a) Program merevisi UU KUP.
      b) Program penerapan *Good Corporate Governance*.
      c) Program perbaikan mekanisme keberatan dan banding.
      d) Program penyempurnaan prosedur pemeriksaan.
   2) Melanjutkan Pengembangan Administrasi *Large Taxpayer Office* (LTO) atau Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Wajib Pajak Besar
      a) program peningkatan pelayanan, pemeriksaan dan penagihan pada LTO.
      b) program peningkatan jumlah Wajib Pajak terdaftar pada LTO selain BUMN/BUMD.
      c) program penerapan sistem administrasi LTO pada Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Jakarta Khusus.
      d) Program penerapan sistem administrasi LTO pada Kanwil lainnya.

c. Meningkatkan Produktivitas Aparat Perpajakan
   a) Program reorganisasi Direktorat Jenderal Pajak berdasarkan fungsi dan kelompok Wajib Pajak.
   b) Program peningkatan kemampuan pengawasan dan pembinaan oleh Kantor Pusat/Kanwil Direktorat Jenderal Pajak .
   c) Program penyusunan kebijakan baru untuk manajemen Sumber Daya Manusia.
   d) Program peningkatan mutu sarana dan prasarana kerja.
   e) Program penyusunan rencana kerja operasional.[32]

Dijelaskan oleh Hadi Purnomo bahwa program dan kegiatan dalam kerangka reformasi dan modernisasi perpajakan dilakukan secara komprehensif meliputi aspek perangkat lunak, perangkat keras, dan sumber daya manusia. Reformasi perangkat lunak adalah perbaikan struktur organisasi dan kelembagaan, serta penyempurnaan dan penyederhanaan sistem operasi mulai dari pengenalan dan penyebaran informasi

[32] *Ibid*.

perpajakan, pemeriksaan dan penagihan, pembayaran, pelayanan, hingga pengawasan agar lebih efektif dan efisien. Keseluruhan operasi berbasis teknologi informasi dan ditunjang kerjasama operasi dengan instansi lain. Revisi Undang-undang perpajakan dan peraturan terkait lainnya, juga penerapan praktik tata pemerintahan yang bersih dan berwibawa (*good governance*) dilaksanakan dalam konteks penegakan hukum dan keadilan yang memayungi semua lini dan tahapan operasional. Reformasi perangkat keras diupayakan pengadaan sarana dan prasarana yang memenuhi persyaratan mutu dan menunjang upaya modernisasi administrasi perpajakan di seluruh indonesia. Penyiapan sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas dan profesional merupakan program reformasi aspek sumber daya manusia, antara lain melalui pelaksanaan *fit and proper test* secara ketat, penempatan pegawai sesuai kapasitas dan kapabilitasnya, reorganisasi, kaderisasi, pelatihan dan pogram pengembangan *self capacity*.[33]

Dalam Nota Keuangan dan APBN Tahun Anggaran 2005 pada Bab III juga disebutkan langkah-langkah reformasi dan modernisasi administrasi perpajakan yang antara lain mencakup: (*i*) penyempurnaan peraturan pelaksanaan undang-undang perpajakan; (*ii*) perluasan Kantor Pelayanan Pajak (KPP) khusus Wajib Pajak Besar, antara lain dengan pembentukan organisasi berdasarkan fungsi, pengembangan sistem administrasi perpajakan yang terintegrasi dengan pendekatan fungsi, dan implementasi dari prinsip-prinsip tata pemerintahan yang bersih dan berwibawa (*Good Governance*); (*iii)* pembangunan KPP khusus Wajib Pajak menengah dan KPP khusus Wajib Pajak

[33] *Ibid*.

kecil di Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Jakarta I; (*iv*) pengembangan basis data, pembayaran pajak, dan penyampaian Surat Pemberitahuan (SPT) secara *online*; (*v)* perbaikan manajemen pemeriksaan pajak; serta (*vi)* peningkatan efektivitas penerapan kode etik di jajaran Direktorat Jenderal Pajak dan Komisi Ombudsman Nasional. Dalam jangka menengah, upaya-upaya tersebut diharapkan dapat ditingkatkan, tidak hanya kepatuhan perpajakan (*tax compliance*), akan tetapi juga kepercayaan masyarakat terhadap aparat pajak, dan produktivitas aparat pajak.

Sejalan dengan program dan kegiatan modernisasi administrasi perpajakan adalah dibentuknya Kantor Wilayah (Kanwil) dan Kantor Pelayanan Pajak (KPP) modern, yaitu Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Wajib Pajak Besar, KPP Wajib Pajak Besar Satu, dan KPP Wajib Pajak Besar dua sesuai Keputusan Menteri Keuangan Nomor 65/KMK.01/2002 yang terakhir diubah dengan Keputusan KMK Nomor 587/KMK.01/2003 dan mulai beroperasi tanggal 9 September 2002. Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Wajib Pajak Besar (*Large Taxpayer Regional Office*, LTRO) merupakan instansi vertikal yang berada di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Direktur Jenderal Pajak, sedangkan KPP Wajib Pajak Besar (*Large Taxpayer Office*, LTO) merupakan instansi vertikal yang berada di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Kepala Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Wajib Pajak Besar.

Menurut Chaizi Nasucha, ”memaksimalkan kesadaran Wajib Pajak dan penegakan hukum harus menjadi tujuan utama dan secara berkesinambungan dari semua komponen organisasi Direktorat Jenderal Pajak, yang dikemas dalam sebuah sistem administrasi

perpajakan yang modern."[34] Selanjutnya dikenal istilah sistem administrasi perpajakan modern yang biasa disingkat Direktorat Jenderal Pajak mengembangkan konsep sistem administrasi perpajakan modern yang merupakan pelaksanaan dari berbagai program dan kegiatan yang ditetapkan dalam reformasi administrasi perpajakan tersebut.

Istilah penerapan dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia berarti proses, cara, dan perbuatan menerapkan. Penerapan juga diartikan sebagai pemasangan, pemanfaatan, dan perihal mempraktikan sesuatu.[35] Definisi sistem pada dasarnya adalah sekelompok elemen yang erat berhubungan satu dengan lainnya, yang berfungsi bersama-sama untuk mencapai tujuan.[36] Dapat dikatakan, penerapan sistem administrasi perpajakan modern adalah penerapan sistem administrasi perpajakan yang mengalami penyempurnaan atau perbaikan kinerjanya, baik secara individu, kelompok, maupun kelembagaan agar lebih efisien, ekonomis dan cepat yang merupakan perwujudan dari program dan kegiatan reformasi administrasi perpajakan jangka menengah yang menjadi prioritas reformasi perpajakan yang digulirkan oleh Direktorat Jenderal Pajak sejak tahun 2001.

Pada acara peresmian penerapan sistem administrasi perpajakan modern di KPP Badan Usaha Milik Negara pada tanggal 30 Agustus 2004, Direktur Jenderal Pajak Hadi Poernomo mengemukakan beberapa ciri khusus sistem administrasi perpajakan modern

[34] Dr. Chaizi Nasucha, *op.cit*., hal. 301.

[35] Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta, Balai Pustaka, 2001), hal. 1180.

[36] Drs. Mulyadi, M.Sc. Ak., *Sistem Akuntansi* (Yogyakarta, Bagian Penerbitan STIE-YKPN, 1989), hal. 1.

yakni perbaikan pelayanan melalui pembentukan *account representative* dan *compliant center* untuk menampung keberatan Wajib Pajak. Selain itu juga merangkul kemajuan teknologi terbaru di antaranya e-*filing*, e-*payment*, e-*registration*, dan e-*counceling* yang diharapkan meningkatkan mekanisme kontrol yang lebih efektif. Manfaat yang dapat diperoleh dari penerapan sistem bagi Wajib Pajak adalah *simplicity*, dimana alur pekerjaan lebih sederhana dengan bantuan *Account Representative*; *certainity* yaitu terdapat kepastian dalam melaksanakan peraturan perpajakan didukung bidang pelayanan dan penyuluhan di Kanwil serta seksi pelayanan di KPP.[37]

Sasaran penerapan sistem administrasi pajak modern menurut Liberty Pandiangan adalah: pertama, maksimalisasi penerimaan pajak; kedua, kualitas pelayanan yang mendukung kepatuhan wajib pajak; ketiga, memberikan jaminan kepada publik bahwa Direktorat Jenderal Pajak mempunyai tingkat integritas dan keadilan yang tinggi, keempat, menjaga rasa keadilan dan persamaan perlakuan dalam proses pemungutan pajak; kelima, Pegawai Pajak dianggap sebagai karyawan yang bermotivasi tinggi, kompeten, dan profesional, keenam, peningkatan produktivitas yang berkesinambungan; ketujuh, Wajib Pajak mempunyai alat dan mekanisme untuk mengakses informasi yang diperlukan; dan kedelapan, optimalisasi pencegahan penggelapan pajak.[38]

Kanwil dan KPP Wajib Pajak Besar telah menjadi *pilot* project sekaligus proyek

[37] Anonim, *Berburu Pajak BUMN Kian Intensif* (Bisnis Indonesia, Senin, 05 Januari 2004, URL: http://www.klikpajak.com/print_version.php?article_id=7845).

[38] Liberty Pandiangan, Pelayanan, *Wajah Kantor Pajak* (Bisnis Indonesia, 27 Desember 2004).

percontohan penerapan administrasi perpajakan modern, dimana untuk pertama kali dilaksanakan berbagai program dan kegiatan yang ditetapkan dalam reformasi administrasi jangka menengah, seperti disebutkan bahwa program-program untuk meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap administrasi perpajakan, dilakukan berbagai kegiatan, salah satunya adalah mengembangkan sistem administrasi seperti Kanwil dan KPP Wajib Pajak Besar ke kantor-kantor lain.[39]

Setelah untuk pertama kali diterapkan pada Kanwil dan KPP Wajib Pajak Besar, diikuti kemudian penerapan sistem administrasi perpajakan modern pada Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Jakarta Khusus yang bersamaan dengan pembentukan KPP Madya pada Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Jakarta I yang mengadministrasikan Wajib Pajak Besar Badan tingkat Kanwil yang rencananya untuk dibentuk untuk seluruh kanwil pada tahun 2006 bersamaan dengan modernisasi Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak Selanjutnya, pembentukan KPP Pratama yang mengadministrasikan Wajib Pajak badan lainnya dan Wajib Pajak Orang Pribadi akan dimulai di lingkungan Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Jakarta I pada Bulan Juli tahun 2005, sehingga pada tahun 2007 telah dapat diterapkan di seluruh Kanwil Direktorat Jenderal Pajak di Jakarta dan Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Jawa Barat I dan III, dan pada tahun 2008 di seluruh Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Jawa, Bali dan Sumatera dan dilanjutkan di seluruh Indonesia

[39] Djoko Slamet Surjoputro dan Junaedi Eko Widodo, "Meningkatkan Kepatuhan Wajib Pajak Melalui Modernisasi Administrasi Perpajakan," dalam Robert Pakpahan dan Toyomu Yuasa, peny., *Menuju Sistem dan Administrasi Perpajakan Berkelas Dunia: Studi Perpajakan di Indonesia dengan Inspirasi Pengalaman Jepang* (Jakarta, Penerbit Kharisma, 2004), hal. 41-51.

pada tahun 2009.[40]

2. Dimensi Penerapan Sistem Administrasi Perpajakan Modern

Penerapan sistem administrasi perpajakan modern melalui program dan kegiatan dalam kerangka reformasi administrasi perpajakan jangka menengah berikut ini diuraikan dalam dimensi-dimensi variabel Sistem Administrasi Perpajakan Modern (X), yakni:

a) Struktur Organisasi (X1)

1) Pembentukan organisasi berdasarkan 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, dimana Pajak Penghasilan (PPh) dan Pajak Pertambahan Nilai dan Pajak Tidak Langsung Lainnya (PPN/PTLL) dilayani di KPP, sedangkan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) dan Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan (BPHTB) dilayani Kantor Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan (KPPBB), dengan diterapkannya sistem 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 bertanggungjawab melaksanakan fungsi pengawasan pelaksanaan operasional KPP,

[40] Pernyataan Robert Pakpahan, Tim Pengkaji Direktorat Jenderal Pajak, Ketua Tim Kerja Modernisasi Administrasi Perpajakan Jangka Menengah Direktorat Jenderal Pajak, Pejabat Sementara Direktur Penyuluhan Direktorat Jenderal Pajak, dalam Anonim, *Administrasi Pajak dimodernisasi*, Harian Investor Daily, Rabu, 27 April 2005.

keberatan dan banding, serta penyidikan. Dengan pembentukan organisasi berdasarkan fungsi maka di Kanwil tidak dijumpai lagi Bidang Pajak Penghasilan (PPh), Bidang Pajak Pertambahan Nilai dan Pajak Tidak Langsung Lainnya (PPN/PTLL), dan Bidang Pajak Bumi dan Bangunan (PBB). Tidak lagi dibedakan pelayanan menurut jenis pajak Pajak Penghasilan (PPh) dan Pajak Pertambahan Nilai dan Pajak Tidak Langsung Lainnya (PPN/PTLL) dengan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) dan BPHTB, melainkan hanya diberikan oleh satu KPP saja.[41]

KPP Wajib Pajak Besar (*Large Tax Office*, LTO) dibentuk berdasarkan Keputusan Menteri Keungan Nomor 65/KMK.01/2002 yang terakhir diubah dengan Keputusan Menteri Keungan Nomor 587/KMK.01/2003, menangani Wajib Pajak besar nasional dengan kriteria jumlah peredaran usaha, jumlah pembayaran ataupun jumlah tunggakan pajaknya. Penerapan sistem administrasi perpajakan modern pada KPP Khusus yaitu KPP Badan Usaha Milik Negara (BUMN), KPP Penanaman Modal Asing (PMA), KPP Perusahaan Masuk Bursa (PMB), dan KPP Badan dan Orang Asing (Badora) berdasarkan Keputusan Menteri Keungan Nomor 519/KMK.01/2003 *jo*. 587/KMK.01/2003.

Selanjutnya dengan Keputusan Menteri Keungan Nomor 254/KMK.01/2004, dibentuk/ditetapkan KPP Madya (*Middle Tax Office*, MTO) yang menangani Wajib Pajak Badan besar dalam lingkup kerja Kanwil, dan KPP Pratama (*Small Tax Office*, STO)

[41] Robert Pakpahan, "Kantor Pelayanan Pajak Percontohan," dalam Robert Pakpahan dan Toyomu Yuasa, peny., *Menuju Sistem dan Administrasi Perpajakan Berkelas Dunia: Studi Perpajakan di Indonesia dengan Inspirasi Pengalaman Jepang* (Jakarta, Penerbit Kharisma, 2004), hal. 53-60.

yang menangani Wajib Pajak Badan kecil dan Wajib Pajak Orang Pribadi, dan Wajib Pajak Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) dan Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan (BPHTB). Demikian terjadi peleburan KPP (Paripurna), Kantor Pemeriksaan dan Penyidikan Pajak (Karikpa), dan Kantor Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan (KPPBB, khusus STO).[42]

2) Spesifikasi tugas dan tanggung jawab, antara lain:

i) *Account Representative* (AR);

Penunjukan *Account Representative* yang khusus melayani dan mengawasi pemenuhan kewajiban perpajakan Wajib Pajak secara langsung. Dengan pembagian tugas disesuaikan dengan kelompok usaha Wajib Pajak, Account Representative memiliki pemahaman tentang bisnis dan kebutuhan pemenuhan kewajiban perpajakan Wajib Pajak. *Account Representative* bertanggungjawab untuk memberikan jawaban atas setiap pertanyaan yang diajukan Wajib Pajak secara efektif dan profesional, terutama mengenai: Rekening Wajib Pajak (*Taxpayers' Account*) untuk semua jenis pajak, kemajuan proses pemeriksaan dan restitusi, interpretasi dan penegasan atas suatu peraturan (*ruling*), 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

[42] Hadi Purnomo, *op.cit.*

dan dilakukan pelatihan teknis yang mendukung profesionalisme tenaga pemeriksa berdasarkan kelompok usaha Wajib Pajak;[43]

iii) spesialisasi pegawai lainnya seperti jurusita pajak dan progamer teknologi informasi.

3) Menyelesaikan dan menyempurnakan implementasi Sistem Informasi Perpajakan (SIP) menjadi Sistem Administrasi Perpajakan Terpadu (SAPT).

Sistem Informasi Perpajakan (SIP) dikembangkan menjadi Sistem Administrasi Perpajakan Terpadu (SAPT) yang dikendalikan oleh manajemen kasus (*case management system*) dalam sistem pemantauan proses administrasi perpajakan (*workflow system*) mengacu pada otomasi kantor mencakup pelayanan, pengawasan pembayaran dan pemeriksaan dengan pengendalian proses, otorisasi, pengawasan pelaksanaan tugas serta pelaporan yang dirancang sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku. Bagan model dan proses umum Sistem Administrasi Perpajakan Terpadu (SAPT) dapat dilihat pada Lampiran IX di halaman 171.

4) Monitoring rutin melalui Rekening Wajib Pajak (*Taxpayers' Account*)

Transaparansi 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 (SPT), dan dokumen perpajakan lainnya sehingga memudahkan pengawasan atas hak dan

[43] *Ibid*.

kewajiban perpajakan bagi masing-masing Wajib Pajak.

5) Jalur pengawasan tugas pelayanan dan pemeriksaan.

Menetapkan standar kinerja dan pelayanan perpajakan, menerapkan 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.

b) Modernisasi prosedur organisasi (X2)

1) Pelayanan satu pintu melalui AR.

Penunjukkan *Account Representative* yang bertanggungjawab 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 ekses negatif. Account Representative juga menangani pemohonan Surat Keterangan Bebas (SKB) pajak, Pemindahbukuan setoran pajak (Pbk), ruling dan penerbitan produk hukum.

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

Kegiatan yang dilakukan antara lain (i) menyederhanakan formulir Surat Pemberitahuan (SPT), (ii) mempercepat proses penyelesaian keberatan dan banding atas produk pajak, (iii) pengukuhan Wajib Pajak Patuh untuk mempercepat permohonan restitusi, (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 Surat Pemberitahuan Lebih Bayar (SPT LB) yang beresiko rendah, (vi) pemusatan Pajak Pertambahan Nilai (PPN).

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

i) SAPT terintegrasi dengan pendekatan fungsi dan prosedur administrasi yang telah diatur dalam *case management* dan *workflow system* didukung e-*system*, terutama e-*Payme*nt, *e*-SPT, dan *e-filing* yang membantu kecepatan, ketepatan dan keamanan proses perekaman data administrasi pemenuhan kewajiban perpajakan Wajib Pajak. Bagan *E-Payment*, *E*-SPT, dan *E-Filing* secara sederhana dapat dilihat dalam Lampiran IX/3-5 di halaman 173;

ii) otomasi proses pemeriksaan dengan bantuan *workflow management* dalam SAPT membantu menghindari duplikasi data, kesalahan pencatatan dan pengawasan prosedural pemeriksaan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan didukung juga dengan aplikasi *Audit Command Language* (ACL);

iii) pembangunan bank data dalam konsep *masterplan* secara nasional dan kerjasama pertukaran data dengan instansi lain mewujudkan transparansi data;

iv) otomasi 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 soft *collection* dapat dilakukan dengan bantuan *Account Representative*;

v) melaksanakan pelatihan teknologi informasi;

vi) penggunaan teknologi informasi dan e-*system* lainnya:

Dalam menjalankan administrasi perpajakan dan meningkatkan pelayanan dikembangkan aplikasi seperti e-*Regristation*, e-*Counseling*, *Complaint Center*, *Help Desk*, *Call Center*, *Touch Screen* yang didukung *Knowledge Base* yang berisi *Frequently Asked Question* (FAQ), *SMS tax*, dan saluran komunikasi dan penyuluhan yang lebih intensif melalui berbagai sarana seperti telepon, e-mail, portal *website*, pencatatan dan penyimpanan dokumen yang lebih dapat diandalkan menggunakan Sistem Manajemen Arsip Terpadu (SMArT), dukungan peralatan perkantoran yang modern, lengkap, dimana tiap pegawai dilengkapi *personal computer* dan akses informasi yang lebih cepat baik dalam lingkungan intern maupun kepada Wajib Pajak dimana tiap terdapat perubahan ketentuan menyangkut Wajib Pajak akan segera dikonsolidasikan secara internal, diinterpretasikan dan selanjutnya segera diinformasikan kepada Wajib Pajak.

c) Modernisasi strategi organisasi (X3),

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) dan pembayaran pajak secara *online* mengurangi *administrative cost* dan *compliance cost*.

3) Intensifikasi penerimaan pajak, diantaranya dengan:

i) melaksanakan pemeriksaan terhadap sektor industri tertentu yang tingkat kepatuhannya masih rendah dan/atau potensi perpajakannya masih dapat digali;

ii) meningkatkan kegiatan penyidikan tindak pidana di bidang perpajakan untuk memberikan detterent effect yang positip;

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) Merancang, mengusulkan dan merealisasikan kebutuhan investasi sehubungan dengan reorganisasi dan penerapan sistem administrasi perpajakan modern.

6) Mereview pelaksanaan reorganisasi, pengukuran kinerja, pengukuran kepuasan Wajib Pajak, pertemuan rutin dan kunjungan rutin untuk mendapatkan *feedback*.

Penyempurnaan Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) antara lain dengan menerapkan sistem pengukuran kinerja administrasi perpajakan, pembentukan unit pengukuran kinerja, dan pembentukan gambaran/sifat pokok skema kompensasi baru berupa Tunjangan Kegiatan Tambahan (TKT) bagi pegawai pajak;

d) Modernisasi budaya organisasi (X4),

Beberapa kegiatan modernisasi budaya organisasi yaitu:

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 27 Agustus 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 seperti dapat diilustrasikan dalam Lampiran X di halaman 176.

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) Pemberian Tunjangan Kegiatan Tambahan (TKT) kepada Pegawai Pajak

Pemberian TKT selain tunjangan lain yang telah diberikan berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 269/KMK.03/2004 tanggal 31 Mei 2004. Besarnya TKT dibedakan berdasarkan golongan/eselon untuk TKT Pelaksana dan Pejabat Struktural sedangkan TKT Pejabat Fungsional dibedakan untuk Pemeriksa Pajak Ahli dan Pemeriksa Pajak Terampil.

3) 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;

D. Pemahaman Tentang Kepatuhan Wajib Pajak

Menurut Safri Nurmantu, kepatuhan perpajakan didefinisikan sebagai "suatu keadan dimana wajib pajak memenuhi semua kewajiban perpajakan dan melaksanakan hak perpajakannya." Terdapat dua macam kepatuhan menurut Safri Nurmantu, yakni:

> kepatuhan formal dan kepatuhan material. Kepatuhan formal adalah suatu keadaan dimana wajib pajak memenuhi kewajiban perpajakan secara formal sesuai dengan ketentuan dalam undang-undang perpajakan. Misalnya ketentuan batas waktu penyampaian Surat Pemberitahuan Pajak Penghasilan (SPT PPh) Tahunan tanggal 31 Maret. Apabila wajib pajak telah melaporkan Surat Pemberitahuan Pajak Penghasilan (SPT PPh) Tahunan sebelum atau pada tanggal 31 Maret maka wajib pajak telah memenuhi ketentuan formal, akan tetapi isinya belum tentu memenuhi ketentuan material, yaitu suatu keadaan dimana wajib pajak secara substantif memenuhi semua ketentuan material perpajakan, yakni sesuai isi dan jiwa undang-undang perpajakan. Kepatuhan material dapat meliputi kepatuhan formal. Wajib pajak yang memenuhi kepatuhan material adalah wajib pajak yang mengisi dengan jujur, lengkap, dan benar Surat Pemberitahuan (SPT) sesuai ketentuan dan menyampaikannya ke KPP sebelum batas waktu berakhir.[44]

[44] Safri Nurmantu, *op.cit*., hal. 148.

Menurut Chaizi Nasucha, kepatuhan Wajib Pajak dapat diidentifikasi dari kepatuhan Wajib Pajak dalam mendaftarkan diri, kepatuhan untuk menyetorkan kembali Surat Pemberitahuan (SPT), kepatuhan dalam penghitungan dan pembayaran pajak terutang, dan kepatuhan dalam pembayaran tunggakan. Erard dan Feinstin (1994) seperti dikutip Chaizi Nasucha, menggunakan teori psikologi dalam kepatuhan wajib pajak, yaitu rasa bersalah dan rasa malu, persepsi wajib pajak atas kewajaran dan keadilan beban pajak yang mereka tanggung, dan pengaruh kepuasan terhadap pelayanan pemerintah. [45]

Isu kepatuhan dan hal-hal yang menyebabkan ketidakpatuhan serta upaya untuk meningkatkan kepatuhan menjadi agenda penting di negara-negara maju, apalagi di negara-negara berkembang. Isu kepatuhan menjadi penting karena ketidakpatuhan secara bersamaan menimbulkan upaya menghindarkan pajak, baik dengan *fraud* dan *illegal* yang disebut *tax evasion*, maupun penghindaran pajak tidak dengan *fraud* dan dilakukan secara *legal* yang disebut *tax avoidance*. Pada akhirnya *tax evasion* dan *tax avoidance* mempunyai akibat yang sama, yaitu berkurangnya penyetoran pajak ke kas negara.[46]

Chaizi Nasucha dengan mengutip Richard M. Bird dan Milka Casanegra de Jantscher dalam buku *Improving Tax Administration In Developing Countries* (IMF, 1992), menyatakan bahwa berapa besarnya jurang kepatuhan (*tax gap*), yaitu selisih antara penerimaan yang sesungguhnya dengan pajak potensial dengan tingkat kepatuhan dari masing-masing sektor perpajakan merupakan pengukuran yang lebih akurat atas

[45] Dr. Chaizi Nasucha, *op.cit*., hal. 9

[46] Safri Nurmantu, *op.cit*.

efektivitas administrasi perpajakan. Penyebab *tax gap* terutama lemahnya administrasi perpajakan. Keberhasilan pengumpulan pajak hanyalah merupakan akibat semakin sempitnya jurang kepatuhan. Semakin patuh rakyat membayar pajak berarti jurang kepatuhan semakin sempit dan berarti pemungutan pajak lebih berhasil. Sebaliknya, semakin lebar jurang kepatuhan maka semakin sedikit pajak yang berhasil dikumpulkan. Upaya mengurangi kesenjangan kepatuhan dilakukan melalui penyempurnaan sistem administrasi perpajakan. Rendahnya *tax ratio* menunjukkan terdapatnya kesenjangan yang tajam di mana hal ini terkait erat dengan administrasi pajak. Masalah lemahnya administrasi perpajakan dialami oleh banyak negara sedang berkembang. [47]

Menurut Djoko Slamet Surjoputro dan Junaedi Eko Widodo, pada hakekatnya kepatuhan wajib pajak dipengaruhi oleh kondisi sistem administrasi perpajakan yang meliputi *tax service* dan *tax enforcement*. Langkah-langkah perbaikan administrasi diharapkan dapat mendorong kepatuhan wajib pajak melalui dua cara yaitu pertama, wajib pajak patuh karena mendapatkan pelayanan yang baik, cepat, dan menyenangkan serta pajak yang mereka bayar akan bermanfaat bagi pembangunan bangsa. Kedua, wajib pajak akan patuh karena mereka berpikir bahwa mereka akan mendapat sanksi berat akibat pajak yang tidak mereka laporkan terdeteksi sistem informasi dan administrasi perpajakan serta kemampuan *crosschecking* informasi dengan instansi lain.[48]

Menurut Gunadi administrasi perpajakan harus dapat meningkatkan kepatuhan

[47] Dr. Chaizi Nasucha, *op.cit*., hal. 9.

[48] Djoko Slamet Surjoputro dan Junaedi Eko Widodo, *op.cit*.

pembayar pajak.[49] Hadi Purnomo menyatakan tiga strategi dalam meningkatkan kepatuhan Wajib Pajak melalui administrasi perpajakan, yaitu pertama dengan membuat program dan kegiatan yang diharapkan dapat menyadarkan dan meningkatkan kepatuhan sukarela, khususnya bagi Wajib Pajak yang belum patuh, kedua adalah meningkatkan pelayanan terhadap Wajib Pajak yang relatif sudah patuh sehingga tingkat kepatuhannya dapat dipertahankan atau ditingkatkan, ketiga meningkatkan kepatuhan dengan program dan kegiatan yang dapat memerangi ketidakpatuhan (*combatting noncompliance*).[50]

Menurut Guillermo Perry dan John Whalley, ketika sistem perpajakan suatu negara telah maju, pendekatan reformasi diletakkan pada peningkatan dalam kepatuhan dan administrasi perpajakan. Peningkatan kepatuhan sangat penting dalam reformasi perpajakan, dan mungkin lebih penting daripada perubahan struktural dalam sistem perpajakan. [51]

E. Telaah Penelitian Sebelumnya

Terdapat berbagai penelitian mengenai reformasi perpajakan dan hal-hal yang mempengaruhi kepatuhan dan ketidakpatuhan Wajib Pajak dalam melaksanakan kewajiban perpajakannya. Penelitian mengenai reformasi perpajakan di berbagai negara, terutama di negara-negara berkembang antara lain dilakukan oleh Malcolm Gillis, dalam bukunya *Tax Reform in Developing Countries*. Penelitian yang menyoal pentingnya

[49] Prof. Dr. Gunadi, MSc., *Rasionalitas Reformasi Administrasi Perpajakan*.

[50] Hadi Purnomo, *op.cit*

[51] Guillermo Perry dan John Walley, *op.cit*., hal. 5.

pengklasifikasian berbagai bentuk reformasi perpajakan di negara-negara maju dan negara-negara berkembang, termasuk Indonesia, dikemukakannya dalam artikel *Toward a Taxonomy for Tax Reform*.

Secara khusus, Guillermo Perry, John Walley, dan Gary McMahon dalam buku *Fiscal Reform and Structural Change in Developing Countries* mengumpulkan berbagai artikel mengenai reformasi perpajakan di negara-negara berkembang termasuk Indonesia, menyimpulkan bahwa diperlukan batasan-batasan mengenai definisi *tax reform* dan *tax change* sebelum bisa mempelajari dan membandingkannya dengan *tax reform* yang telah dilakukan di negara berkembang.

Dr. Chaizi Casucha, secara khusus melakukan penelitian mengenai reformasi administrasi perpajakan di Indonesia dan menelaah pengaruhnya terhadap kepatuhan Wajib Pajak Pajak karena kepatuhan Wajib Pajak dimungkinkan menjadi salah satu variabel yang berperan besar dalam menentukan penerimaan pajak. Dalam bukunya "Reformasi Administrasi Publik, Teori dan Praktik" yang pertama kali diterbitkan pada tahun 2004 berdasarkan disertasi yang ditulisnya pada tahun 2003 untuk memperoleh gelar Doktor dalam bidang Ilmu Administrasi Negara dari Universitas Padjajaran Bandung dengan judul "Pengaruh Reformasi Administrasi Perpajakan terhadap Kepatuhan Wajib Pajak." Penelitian tersebut bertujuan untuk mempelajari (1) pengaruh reformasi administrasi perpajakan, mencakup aspek struktur organisasi, prosedur organisasi, strategi organisasi, maupun budaya organisasi, terhadap akuntabilitas organisasi, (2) pengaruh reformasi administrasi perpajakan terhadap kepatuhan Wajib

Pajak, (3) pengaruh akuntabilitas organisasi terhadap terhadap kepatuhan Wajib Pajak, dan (4) pengaruh reformasi administrasi perpajakan dan akuntabilitas organisasi terhadap kepatuhan Wajib Pajak.

Penelitian dengan menggunakan metode verifikasi tersebut menjelaskan hubungan antara variabel independen dan variabel dependen Selanjutnya dianalisa untuk memperoleh model penyelesaian terbaik dengan menggunakan *analityc hierarchy process* (AHP). Obyek penelitian adalah organisasi Direktorat Jenderal Pajak yang terdiri dari 19 Kanwil dan 173 KPP di seluruh Indonesia. Sampel penelitian adalah Aparat Pajak dan Wajib Pajak. Teknik sampling yaitu *cluster*, quota dan selanjutnya *simple random sampling*. Teknik *Cluster* dilakukan dengan mengelompokkan sesuai Kanwil, dari Kanwil dalan teknik sampling kuota, dicari KPP dengan realisasi penerimaan dan tingkat pengembalian Surat Pemberitahuan (SPT) yang tinggi. Teknik simple random dilakukan untuk menentukan sampling Aparat Pajak dan Wajib Pajak pada KPP yang telah terpilih sebagai sampel.

Salah satu teknik penelitian, yaitu kuesioner dilakukan dengan menyebarkan daftar pertanyaan pada responden dengan jawaban data kategorik ordinal pada skala Likerts. Selanjutnya data ordinal yang telah lolos pengujian validitas dan reliabilitas, ditranformasi menjadi data interval menggunakan *successive interval method*. Data skala baru tersebut kemudian digunakan untuk menguji heipotesis dengan metode korelasi *product moment* Spearman dan regresi linear berganda. Untuk selanjutnya dilakukan uji faktor Wajib Pajak dan *analityc hierarchy process* (AHP).

Kesimpulan yang diperoleh dari hasil pengujian adalah: (1) reformasi administrasi perpajakan secara keseluruhan berpengaruh terhadap akuntabilitas organisasi Direktorat Jenderal Pajak; (2) tujuan administrasi perpajakan adalah mendorong kepatuhan Wajib Pajak. Reformasi administrasi perpajakan mempunyai pengaruh besar terhadap kepatuhan Wajib Pajak; (3) akuntabilitas organisasi sebagai bagian dari reformasi administrasi perpajakan memberikan pengaruh yang cukup besar terhadap kepatuhan Wajib Pajak; (4) reformasi administrasi perpajakan bersama-sama dengan akuntabilitas organisasi mempunyai pengaruh sangat besar terhadap kepatuhan Wajib Pajak.

BAB III

RANCANGAN PENELITIAN DAN HIPOTESIS

A. Definisi Operasional

1. Kerangka Pemikiran

Pajak yang menjadi sumber penerimaan bagi negara, mengikuti perkembangan kehidupan sosial dan ekonomi negara dan masyarakat dari negara tersebut. Tuntutan akan peningkatan penerimaan, penyesuaian struktur perpajakan serta stabilisasi dan penyehatan ekonomi melalui pendekatan fiskal menjadi alasan dari waktu ke waktu dilakukan reformasi perpajakan yaitu perubahan yang mendasar di segala aspek perpajakan. Program reformasi perpajakan dapat berhasil apabila menghasilkan perubahan mendasar dalam sistem perpajakan yang memiliki dua elemen dasar yang saling mempengaruhi, yaitu struktur pajak serta mekanisme dan institusi yang mengatur administrasi perpajakan dan kepatuhan perpajakan. Administrasi perpajakan diupayakan untuk merealisasikan peraturan perpajakan, dan penerimaan negara sebagaimana amanat APBN.

Berdasarkan luasnya, reformasi perpajakan terdiri dari reformasi struktur perpajakan dan reformasi administrasi perpajakan. Reformasi administrasi perpajakan dapat dilaksanakan tanpa melakukan reformasi struktur perpajakan karena isu sentral atas keberhasilan reformasi administrasi perpajakan ke depan adalah kapasitas administrasi perpajakan dalam mengimplementasikan struktur perpajakan secara efisien dan efektif.

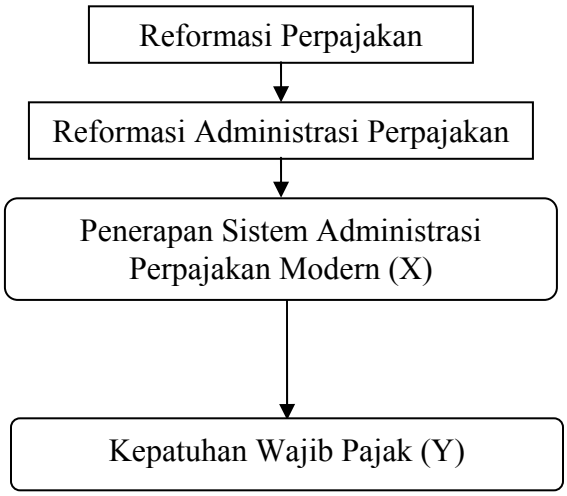
Pendekatannya diletakkan pada peningkatan dalam kepatuhan dan tingkat kepercayaan masyarakat terhadap administrasi perpajakan yang menjadi dasar diterapkannya sistem administrasi perpajakan modern. Direktorat Jenderal Pajak mengembangkan konsep sistem administrasi perpajakan modern dalam kerangka reformasi admistrasi perpajakan jangka menengah yang dimulai sejak tahun 2001. Sistem administrasi perpajakan modern merupakan pelaksanaan dari berbagai program dan kegiatan yang ditetapkan dalam reformasi administrasi perpajakan jangka menengah tersebut. Dapat dikatakan bahwa penerapan sistem administrasi perpajakan modern adalah penerapan sistem administrasi perpajakan yang mengalami penyempurnaan atau perbaikan kinerjanya, baik secara individu, kelompok, maupun kelembagaan agar lebih efisien, ekonomis dan cepat yang merupakan perwujudan dari program dan kegiatan reformasi administrasi perpajakan jangka menengah yang menjadi prioritas reformasi perpajakan yang digulirkan oleh Direktorat Jenderal Pajak sejak tahun 2001.

Pengukuran efisiensi dan efektifitas administrasi perpajakan yang lebih akurat adalah berapa besarnya jurang kepatuhan (*tax gap*), yaitu selisih antara penerimaan yang sesungguhnya dengan pajak potensial dengan tingkat kepatuhan dari masing-masing sektor perpajakan. Kepatuhan Wajib Pajak dapat diidentifikasi dari kepatuhan Wajib Pajak dalam mendaftarkan diri, kepatuhan untuk mengembalikan Surat Pemberitahuan (SPT), kepatuhan dalam penghitungan dan pembayaran pajak terutang, dan kepatuhan dalam pembayaran tunggakan. Pada hakekatnya kondisi sistem administrasi perpajakan berpengaruh terhadap kepatuhan Wajib Pajak, langkah-langkah perbaikan administrasi

diharapkan dapat mendorong kepatuhan Wajib Pajak, karena kepatuhan Wajib Pajak dimungkinkan menjadi salah satu variabel yang berperan besar dalam menentukan penerimaan pajak.

Kerangka pemikiran penelitian tersebut di atas dapat digambarkan secara sederhana melalui bagan pada Gambar 3.1.

Gambar 3.1
Kerangka Pemikiran Penelitian



2. Perumusan Masalah

Ada dua tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini, yaitu:

1) Mengukur sejauh mana penerapan administrasi perpajakan modern pada KPP di Lingkungan Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Wajib Pajak Besar

2) Menelaah pengaruh penerapan sistem administrasi perpajakan modern yang meliputi modernisasi struktur organisasi, modernisasi prosedur organisasi,

modernisasi strategi organisasi, dan modernisasi budaya organisasi KPP di Lingkungan Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Wajib Pajak Besar terhadap kepatuhan Wajib Pajak pada KPP di lingkungan Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Wajib Pajak Besar.

3. Variabel Penelitian

Variabel penelitian menurut Sugiyono pada dasarnya adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga dapat diperoleh informasi berkaitan dengan hal tersebut dan kemudian dapat ditarik kesimpulannya.[52] Penerapan Sistem Administrasi Perpajakan Modern sebagai perwujudan dari reformasi administrasi perpajakan jangka menegah yang digulirkan oleh Direktorat Jenderal Pajak selanjutnya dikembangkan dalam kerangka variabel reformasi administrasi perpajakan berdasarkan teori-teori dan penelitian yang telah ada yang telah diuraikan di Bab 2. Sehingga variabel Penerapan Sistem Administrasi Perpajakan Modern dapat didefinisikan sebagai penerapan sistem administrasi perpajakan yang mengalami penyempurnaan atau perbaikan kinerjanya, baik secara individu, kelompok, maupun kelembagaan agar lebih efisien, ekonomis dan cepat yang merupakan perwujudan dari program dan kegiatan reformasi administrasi perpajakan jangka menengah yang menjadi prioritas reformasi perpajakan yang digulirkan oleh Direktorat Jenderal Pajak sejak tahun 2001.

[52] Prof. Dr. Sugiyono, *Metode Penelitian Administrasi* (Bandung: Penerbit Alfabeta, 2004), hal. 38.

Variabel Penerapan Sistem Administrasi Perpajakan Modern (X) yang dikembangkan dalam variabel reformasi administrasi perpajakan menurut Chaizi Nasucha, terdiri dari:

a) modernisasi struktur organisasi (X1), adalah pendekatan modernisasi administrasi yang berusaha untuk mengatasi masalah-masalah organisasi yang berskala besar, guna mengatasi biropatologi dan disfungsi organisasi;
b) modernisasi prosedur organisasi (X2), adalah penyempurnaan administrasi dalam model pemberian pelayanan dan pemeriksaan yang disesuaikan dengan tuntutan undang-undang, masyarakat, serta biaya yang tersedia;
c) modernisasi strategi organisasi (X3), adalah penyempurnaan dengan melakukan perencanaan untuk mencapai tujuan organisasi. Strategi organisasi menggambarkan secara umum arah organisasi serta keperluan yang nyata baik di tingkat unit kegiatan maupun organisasi secara keseluruhan; dan
d) modernisasi budaya organisasi (X4), adalah penyempurnaan yang berkaitan dengan kebiasaan dan cara hidup dalam lingkungan kerja organisasi.[53]

Kepatuhan adalah suatu pemenuhan kewajiban perpajakan, yang harus dilakukan Wajib Pajak melalui tingkat pelaporan Surat Pemberitahuan (SPT), laporan penyelesaian tunggakan pajak dan laporan perkembangan pembayaran atau penyetoran pajak terutang. Laporan pemenuhan kewajiban perpajakan oleh Wajib Pajak dapat diketahui atas hasil

[53] Chaizi Nasucha *op.cit.*, hal. 143.

audit kepatuhan yang diperoleh dari dokumen Wajib Pajak di KPP.[54] Variabel Kepatuhan (Y), menurut Chaizi Nasucha, terdiri dari:

a) Aspek Yuridis (Y1), yaitu pemenuhan kepatuhan Wajib Pajak dilihat dari ketaatan terhadap prosedur administrasi perpajakan yang ada. Aspek ini meliputi laporan perkembangan penyampaian Surat Pemberitahuan (SPT), laporan perkembangan penyampaian Surat Pemberitahuan (SPT) secara presentase yang diisi secara benar dan tidak benar, serta laporan perkembangan penyampaian angsuran berdasarkan perkembangan Surat Pemberitahuan (SPT) Masa,
b) Aspek Psikologis (Y2), yaitu kepatuhan Wajib Pajak dilihat dari persepsi Wajib Pajak terhadap penyuluhan pelayanan dan pemeriksaan pajak,
c) Aspek Sosiologis (Y3), yaitu kepatuhan Wajib Pajak dilihat dari aspek sosial sistem perpajakan, antara lain kebijakan publik, kebijakan fiskal, kebijakan perpajakan, dan administrasi perpajakan.[55]

B. Kisi-kisi Penelitian

Variabel penelitian yang telah diuraikan dalam bahasan sub bab sebelumnya, selanjutnya dapat diuraikan dalam suatu kisi-kisi penelitian. Kisi-kisi penelitian antara lain berisi variabel-variabel, sub-sub variabel, dimensi-dimensi variabel, dan indikator-indikator variabel yang berkaitan dengan penelitian yang dilakukan.. Kisi-kisi penelitian berdasarkan teori-teori dan penelitian yang telah ada sebelumnya, diuraikan pada

[54] *Ibid*., hal. 38.

[55] *Ibid*., hal. 148.

Lampiran XIV halaman 188, dapat diringkas seperti pada Tabel 3.1.

Tabel 3.1
Variabel, Sub Variabel dan Dimensi Penelitian

Variabel	Sub Variabel	Dimensi
Penerapan Sistem Administrasi Perpajakan Modern	1.Struktur Organisasi	a. Pembenahan fungsi pelayanan dan pemeriksaan b. Pendelegasian otoritas kegiatan pelayanan dan pemeriksaan c. Sistem pelaporan secara rutin d. Jalur pengawasan tugas pelayanan dan pemeriksaan
	2.Prosedur Organisasi	a. Perubahan metode pelayanan dan pemeriksaan b. Inovasi proses c. Perubahan metode operasi d. Informasi
	3.Strategi Organisasi	a. Strategi nonfinansial b. Strategi finansial
	4.Budaya Organisasi	a. Nilai b. Norma c. Iklim organisasi d. Komitmen pegawai terhadap tugasnya
Kepatuhan Wajib Pajak	1.Aspek Yuridis	a. Pendaftaran Wajib Pajak b. Pelaporan Surat Pemberitahuan (SPT) c. Penghitungan pajak d. Pembayaran pajak
	2.Aspek Piskologis	a. Penyuluhan b. Pelayanan c. Pemeriksaan
	3.Aspek Sosiologis	a. Kebijakan publik b. Kebijakan fiskal c. Kebijakan perpajakan d. Administrasi perpajakan

Sumber: Diolah dari Dr. Chaizi Nasucha, *Reformasi Administrasi Publik: Teori dan Praktik* (Jakarta, PT Gramedia Widiasarana Indonesia, 2004), hal. 143

C. Populasi dan Sampling

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.[56] Disebutkan juga oleh Sugiarto, Siagian, Sunaryanto, dan Oetomo bahwa "populasi berarti keseluruhan unit atau individu dalam ruang lingkupyang ingin diteliti. Populasi dibedakan menjadi populasi sasaran (*target population*) dan populasi sampel (*sampling population*). Populasi sasaran adalah keseluruhan individu dalam areal/wilayah/lokasi/kurun waktu yang sesuai dengan tujuan penelitian. Populasi sampel adalah adalah keseluruhan individu yang akan menjadi satuan analisis dalam populasi yang layak dan sesuai untuk dijadikan atau ditarik sebagai sampel penelitian sesuai dengan kerangka sampelnya (*sampling frame*). Sedangkan yang dimaksud dengan kerangka sampel adalah seluruh daftar individu yang menjadi satuan analisis yang ada dalam populasi dan akan diambil sampelnya.[57]

Sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu. Secara ringkas, populasi dan sampel penelitian ini seperti diuraiakn pada Tabel 3.1.

[56] Prof. Dr. Sugiyono, *op.cit*., hal. 90.

[57] Sugiarto, Dergribson Siagian, Lasmono Tri Sunaryanto, Denny S. Oetomo, *Teknik Sampling* (Jakarta, PT Gramedia Pustaka Utama, 2003), hal. 2.

Tabel 3.2
Populasi dan Sampel Penelitian

	Pegawai Pajak	Wajib Pajak
Populasi Sasaran	Seluruh Pegawai Pajak di lingkungan Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Wajib Pajak Besar	Seluruh Wajib Pajak di lingkungan Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Wajib Pajak Besar
Populasi Sampel	Pegawai Pajak KPP Wajib Pajak Besar Satu dan KPP Wajib Pajak Besar Dua	Wajib Pajak KPP Wajib Pajak Besar Satu dan KPP Wajib Pajak Besar Dua
Kerangka Sampel	Daftar sebaran Pegawai Pajak KPP Wajib Pajak Besar Satu dan KPP Wajib Pajak Besar Dua berdasarkan Unit Kerja, Seksi/ Subbag dan jabatan (Lampiran VI di halaman 164)	Daftar Wajib Pajak menurut *Account Representative* pada KPP Wajib Pajak Besar Satu dan KPP Wajib Pajak Besar Dua (Lampiran XVIII di halaman 206 dan Lampiran XIX di halaman 211)
Sampel	Sejumlah Pegawai Pajak yang diambil dari kerangka sampel dengan metode tertentu	Sejumlah Wajib Pajak yang diambil dari kerangka sampel dengan metode tertentu

Penulis dalam menetapan jumlah sampel mempertimbangkan waktu, tenaga dan biaya yang tersedia. Dengan memperhatikan pendapat Gay (1976), seperti dikutip oleh Consuelo G. Sevilla *et al*., yang menawarkan ukuran sampel minimum yang dapat diterima berdasarkan tipe penelitian, antara lain:

1. Penelitian deskriptif – 10 persen dari populasi. Untuk populasi yang sangat kecil diperlukan sampel sebesar 20 persen dari populasi.
2. Penelitian korelasi – 10 subyek.
3. Penelitian kausal komparatif – 15 subyek per kelompok.
4. Penelitian eksperimen – 15 subyek per kelompok. Beberapa ahli juga percaya

bahwa 30 subyek per kelompok dapat dipertimbangkan untuk ukuran minimum. [58]

Selain pendapat di atas, Terry E. Dielman menyatakan "*When the sample size is large (n≥30) the assumption of a normal population generally is not necessary*."[59] Dengan mempertimbangkan distribusi sampel yang merata dan kompetensi yang dapat diwakili sampel, juga dengan mempertimbangkan keterbatasan jangka waktu penelitian dan waktu yang dapat disisihkan oleh calon responden untuk mengisi kuesioner, penulis menetapkan jumlah sampel minimal adalah 30, sehingga selama penelititan, penulis membagikan 95 kuesioner (50% populasi) kepada Pegawai Pajak dan mengirimkan 161 kuesioner (53% populasi) kepada Wajib Pajak, dengan harapan dapat diperoleh jumlah responden dalam jumlah paling besar sehingga dapat mewakili populasi.

D. Teknik Pengambilan Sampel

Penentuan sampel Pegawai Pajak dalam penelitian ini berdasarkan penentuan sampel dengan *disproportionate startified random sampling*. Metode pengambialn sampel acak terstratifikasi (*stratified random sampling*) adalah metode pemilihan sampel dengan cara membegi populasi ke dalam kelompok-kelompok yang homogen yang disebut strata, dan kemudian sampel diambil secara acak dari tiap strata tersebut.[60]

[58]Consuelo G. Sevilla, *et al*., *Pengantar Metode Penelitian*, penerjemah Alimuddin Tuwu (Jakarta: UI Press, 1993), hal. 163.

[59] Terry E. Dielman, *Applied Regression Analysis for Business and Economic* (Boston, PWS-Kent Publishing Company, 1991), hal.31.

[60] Sugiarto, Dergribson Siagian, Lasmono Tri Sunaryanto, Denny S. Oetomo, *Teknik Sampling* (Jakarta. PT Gramedia Pustaka Utama, 2003), hal. 73.

Teknik ini digunakan untuk menentukan jumlah sampel, bila populasi berstrata tetapi kurang proporsional. Dengan teknik non proporsional (*disproportionate*), sampel yang diambil dari tiap strata tidak sama jumlahnya dengan mempertimbangkan kompetensinya dalam penerapan sistem administrasi perpajakan modern.

Teknik pengambilan sampel Pegawai Pajak dilakukan dengan langkah-langkah seperti berikut: pertama adalah membagi populasi dalam dua kelompok berdasarkan KPP, yaitu KPP Wajib Pajak Besar Satu dan KPP Wajib Pajak Besar Dua. Kedua, membuat stratifikasi berdasarkan jabatan, tujuannya adalah agar distribusi sampel dapat mewakili penerapan sistem administrasi perpajakan modern dalam seluruh tugas, wewenang, dan tanggungjawab Pegawai Pajak. Ketiga, mengambil sampel secara tidak proporsional dari populasi strata jabatan dengan membertimbangkan kompetensi yang diwakili masing-masing Pegawai Pajak dalam penerapan sistem administrasi perpajakan modern pada KPP Wajib Pajak Besar. Penyebaran Pegawai Pajak berdasarkan unit kerja dapat dilihat pada Lampiran VI di halaman 165.

Penentuan sampel Wajib Pajak berdasarkan penentuan sampel dengan *proportionate stratified random* sampling. Teknik ini digunakan apabila populasi mempunyai anggota/unsur yang tidak homogen dan berstrata secara porposional. Pengambilan sampel Wajib Pajak dilakukan dengan langkah-langkah yang dilakukan: pertama adalah membagi populasi stratifikasi berdasarkan *Account Representative*. Hal tersebut dilakukan dengan alasan karena *Account Representative* bertugas memberi pelayanan dan pengawasan secara langsung kepada Wajib Pajak dan pembagian tugas

Account Representative berdasarkan jenis usaha Wajib Pajak, jadi tiap *Account Representative* mengawasi beberapa Wajib Pajak yang jenis usahanya sejenis atau hampir sejenis. Kedua, mengambil 2 (dua) sampel secara acak dari Wajib Pajak-Wajib Pajak dalam satu *Account Representative* KPP Wajib Pajak Besar Satu dan KPP Wajib Pajak Besar Dua yang berjumlah 60 pegawai, sehingga kuesioner yang dikirimkan kepada Wajib Pajak berjumlah 120 Kuesioner.

Dengan pertimbangan behwa respon calon responden Wajib Pajak yang relatif rendah, penulis menambah jumlah kuesioner yang dikirim sehingga jumlah keseluruhannya menjadi 161 kuesioner. Penambahan kuesioner yang dikirim kepada Wajib Pajak dengan mempertimbangkan lokasi Wajib Pajak mudah dijangkau, kesediaan Wajib Pajak dalam mengisi kuesioner pada saat ditemui terlebih dahulu di Tempat Pelayanan Terpadu (TPT), dan tetap memperhitungkan distribusi sampling berdasarkan jenis usaha dan KPP Wajib Pajak terdaftar. Daftar Wajib Pajak KPP Wajib Pajak Besar Satu per 31 Desember 2004 seperti pada Lampiran VII di halaman 166, daftar Wajib Pajak KPP Wajib Pajak Besar Dua terdapat pada Lampiran VIII di halaman 169, sedangkan gambaran pembagian tugas *Account Representative* dan jenis usaha Wajib Pajak untuk KPP Wajib Pajak Besar Satu dapat dilihat pada Lampiran XVIII di halaman 206, dan untuk KPP Wajib Pajak Besar Dua pada Lampiran XIX di halaman 211.

E. Teknik Pengumpulan Data Penelitian

Data empiris yang diperlukan dalam penelitian diperoleh dengan observasi, wawancara, dokumentasi dan dengan menyebarkan kuesioner. Teknik observasi yaitu

dengan melakukan pengamatan langsung terhadap pelaksanaan sistem administrasi perpajakan modern di Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Wajib Pajak Besar, KPP Wajib Pajak Besar Satu, dan KPP Wajib Pajak Besar Dua. Teknik wawancara dilakukan dengan melakukan tanya jawab langsung kepada pihak-pihak yang berkompeten dari pegawai pajak maupun Wajib Pajak guna memperoleh informasi yang dibutuhkan dalam penulisan skripsi ini. Teknik dokumentasi, yaitu dengan mengumpulkan dokumen-dokumen yang berkaitan dengan administrasi perpajakan di lingkungan kanwil Direktorat Jenderal Pajak Wajib Pajak Besar. Data primer yang diperlukan untuk analisis statistik diperoleh dengan menyebarkan kuesioner ke beberapa Pegawai Pajak dan Wajib Pajak pada KPP di lingkungan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Wajib Pajak Besar yang dijadikan sampel penelitian.

Berdasarkan sumber data yang diteliti, penelitian ini tergolong dalam penelitian data primer. Data primer adalah sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara).[61] Metode yang digunakan untuk mengumpulkan data primer yang relevan dengan tujuan penelitian adalah metode survei. Sedangkan instrumen pengumpulan data yang dipergunakan adalah bentuk kuesioner. Kuesioner digunakan untuk mengumpukan data yang dilakukan melalui penyebaran daftar pertanyaan yang bersifat tertutup. Dengan mempertimbangkan tingkat respon responden dan jumlah minimal responden yang harus diperoleh serta jadwal penyelesaian

[61]Nur Indriantoro dan Bambang Supomo, *Metode Penelitian Bisnis: Untuk Akuntansi dan Manajemen*, edisi ke-1 (Yogyakarta: BPFE, 1999), hal. 146.

skripsi, data primer yang diperoleh melalui kuesioner dilaksanakan mulai tanggal 15 Januari 2005 sampai dengan tanggal 15 April 2005.

Daftar pertanyaan diberikan kepada pegawai KPP Wajib Pajak Besar Satu dan KPP Wajib Pajak Besar Dua yang terkait dengan pertanyaan mengenai penerapan sistem administrasi perpajakan modern. Untuk responden Wajib Pajak, pertanyaan yang diberikan berkaitan dengan tanggapan Wajib Pajak terhadap penerapan sistem administrasi perpajakan modern yang dikaitkan dengan kepatuhannya dalam pelaksanaan pemenuhan kewajiban perpajakan. Seluruh Wajib Pajak KPP Wajib Pajak Besar adalah perusahaan, sehingga penulis menujukan kuesioner penelitian kepada pimpinan bagian perpajakan atau akuntansi dari perusahaan tersebut, dengan perluasan kuesioner juga dapat diisi sampai dengan tingkat staf perpajakan perusahaan apabila pimpinan bagian perpajakan oleh karena sesuatu hal tidak dapat, atau tidak dapat menyatakan kesediaannya, untuk mengisi kuesioner, dengan pengertian bahwa seluruh bagian perpajakan terlibat kegiatan administrasi perpajakan perusahaannya yang terdaftar di KPP Wajib Pajak Besar Satu atau KPP Wajib Pajak Besar Dua serta memiliki pemahaman dan pengalaman dalam penerapan sistem administrasi perpajakan modern.

Pertanyaan terhadap pegawai pajak dan Wajib Pajak menggunakan skala Likert dan masing-masing terdiri dari lima pilihan jawaban yang bersifat ordinal. Sebelum dilakukan analisis, dilakukan pengujian validitas (ketepatan), reliabilitas (ketetapan), dan internal konsistensi atas data hasil penelitian. Contoh kuesioner yang dibagikan kepada responden Pegawai Pajak dan responden Wajib Pajak seperti pada Lampiran XV di halaman 192.

Kuesioner disampaikan kepada responden dengan beberapa cara. Cara yang pertama adalah membagikan secara langsung kepada responden, menurut penulis dengan membagikan langsung bertatap muka dengan calon responden, maka responden akan memberikan perhatian yang lebih dan bersungguh-sungguh dalam menjawab butir-butir pertanyaan. Dengan bertatap muka secara langsung, penulis juga mendapatkan kesempatan untuk melakukan wawancara terkait dengan kompetensi dalam penerapan sistem administrasi perpajakan modern bagi responden Pegawai Pajak atau tanggapan responden Wajib Pajak terhadap penerapan sistem administrasi perpajakan modern. Cara yang kedua, dengan memperhitungkan waktu, tenaga, dan biaya, kuesioner untuk calon responden Pegawai Pajak yang berada dalam satu lokasi kantor, jika tidak dimungkinkan menyerahkannya secara langsung, penulis meminta bantuan dengan menitipkannya kepada pegawai pajak yang lain, demikian juga untuk calon responden Wajib Pajak dengan lokasi kantor di luar jangkauan penulis, kuesioner dikirimkan melalui pos dilengkapi dengan amplop dan perangko pengembalian.

F. Instrumen Penelitian dan Kalibrasi

1. Pengembangan Instrumen

Kesimpulan penelitian yang berupa jawaban atau pemecahan masalah penelitian dibuat berdasarkan hasil proses pengujian data yang meliputi: pemilihan, pengumpulan, dan analisis data. Instrumen penelitian merupakan alat atau fasilitas yang digunakan oleh peneliti dalam mengumpulkan data agar pekerjaannya lebih mudah dan hasilnya lebih baik, dalam arti lebih cermat, lengkap dan sistematis sehingga mudah diolah. Dalam

penyusunan instrumen ini terlebih dulu disusun kisi-kisi dari instrumen penelitian untuk membagi dalam beberapa indikator dalam angket atau alat pengumpul data dari tiap-tiap variabel terkait.

Langkah-langkah yang dapat ditempuh dalam mengembangkan instrumen penelitian adalah dengan (1) merumuskan definisi operasional dari setiap variabel penelitian yang akan diungkap, (2) menentukan indikator setiap variabel penelitian, (3) menentukan kisi-kisi angket dari setiap variabel penelitian, (4) merumuskan pertanyaan atas dasar kisi-kisi yang telah dibuat, kemudian (5) menyusun tabel pembuatan instrumen dan bobot nilai setiap indikator.

Kisi-kisi variabel penerapan sistem administrasi perpajakan modern dan kepatuhan Wajib Pajak seperti diringkas dalam Tabel 3.1 di halaman 57, daftar sebaran butir pertanyaan dan contoh angket yang digunakan dapat dilihat pada Lampiran XV pada halaman 192, dimana tabel pembuatan instrumen dan bobot nilai setiap indikator secara lengkap untuk variabel penerapan sistem administrasi perpajakan modern dapat dilihat pada Lampiran XVI di halaman 204 seperti telah diringkas dalam Tabel 3.2, sedangkan untuk varabel kepatuhan Wajib Pajak terdapat di Lampiran XVII pada halaman 205 seperti telah diringkas dalam Tabel 3.3.

Instrumen penelitian dikembangkan berdasarkan indikator-indikator variabel penelitian sehingga didapatkan butir-butir pertanyaan sebanyak 71, yang dapat dibagi 35 butir pernyataan untuk kuesioner yang ditujukan kepada Pegawai Pajak dan 36 butir pernyataan dalam kuesioner penelitian yang ditujukan kepada Wajib Pajak.

Kuesioner kepada Pegawai Pajak dibagi dalam dua bagian, bagian pertama berisi butir-butir pertanyaan mengenai data diri responden, sedangkan bagian kedua terdiri dari butir-butir pertanyaan penelitian. Kuesioner kepada Wajib Pajak terdiri dari tiga bagian, bagian pertama terdiri dari butir-butir pertanyaan mengenai data diri responden, bagian kedua terdiri dari butir-butir pertanyaan mengenai data diri perusahaan responden, sedangkan bagian ketiga terdiri dari butir-butir pertanyaan penelitian. Sebaran butir-butir pertanyaan penelitian variabel penerapan sistem administrasi perpajakan modern seperti diuraikan pada Tabel 3.3, sedangkan sebaran butir-butir pertanyaan penelitian variabel kepatuhan Wajib Pajak diuraikan pada Tabel 3.4.

Tabel 3.3
Sebaran Butir Pernyataan
Variabel Penerapan Sistem Administrasi Perpajakan Modern

Sebaran Butir Pernyataan Tiap Sub Variabel	Jumlah Butir	Bobot Tertimbang %
1. Struktur Organisasi		
X1101, X1103, X1204, X1205, X1206, X1307, X1308 X1409, X1410, X1411	11	29,41%
2. Prosedur organisasi		
X2112, X2123, X2214, X2215, X2316, X2317, X2318 X2419, X2420, X2421	10	29,41%
3. Strategi Organisasi		
X3122, X3123, X3124, X3125, X3126, X3227, X3228, X3229	8	23,53%
4. Budaya Organisasi		
X4130, X4131, X4232, X4333, X4334, X4435	6	17,65%
Jumlah	35	100,00%

Sumber: Diolah dari instrumen penelitian

Bagian data diri responden untuk kuesioner kepada Pegawai Pajak dan Wajib Pajak

dan data diri perusahaan responden untuk kuesioner kepada Wajib Pajak mengandung dua jenis pertanyaan, yaitu pertanyaan tertutup dan pertanyaan semi terbuka. Pada pertanyaan tertutup, kemungkinan jawabannya sudah ditentukan terlebih dahulu dan responden tidak diberi kesempatan memberikan jawaban lain.[62] Sedangkan pada pertanyaan semi terbuka, jawaban sudah tersusun rapi tetapi masih ada kemungkinan tambahan jawaban.[63]

Tabel 3.4
Sebaran Butir Pernyataan
Variabel Kepatuhan Wajib Pajak

Sebaran Butir Pernyataan Tiap Sub Variabel	Jumlah Butir	Bobot Tertimbang %
1. Aspek yuridis		
Y1101, Y1102 Y1203, Y1204, Y1205, Y1206, Y1207 Y 1308, Y1209, Y1310, 1211 Y1412, Y1413, Y1414, Y1415	15	41,67%
2. Aspek piskologis		
Y2116, Y2117, Y2118, Y2119 Y2220, Y2221 Y2322, Y2323, Y2324, Y2325	10	27,78%
3. Aspek sosiologis		
Y3126, Y3127, Y3128 Y3229, Y3230 Y3331, Y3332, Y3333 Y3434, Y3435, Y3436	11	30,56%
Jumlah	36	100,00%

Sumber: Diolah dari instrumen penelitian

Konstruk pada bagian data diri responden untuk kuesioner kepada Pegawai Pajak

[62] Masri Singarimbun dan Sofian Effendi, *Metode Penelitian Survai* (Jakarta: LP3ES, 1989), hal. 177.

[63] *Ibid.*, hal. 178.

dan Wajib Pajak dan data diri perusahaan responden untuk kuesioner kepada Wajib Pajak diukur dengan menggunakan skala nominal, yang dapat diartikan bahwa skala pengukuran yang menyatakan kategori, kelompok, atau klasifikasi dari konstruk yang diukur dengan menggunakan variabel. Skala ini di samping menyatakan kategori variabel yang saling meniadakan, juga menyatakan kategori yang bersifat *collectively exhaustive*, yaitu tidak ada kategori lain kecuali yang dinyatakan dalam skala nominal. Konstruk sendiri merupakan abstraksi dari fenomena atau realitas yang untuk keperluan penelitian harus dioperasionalisasikan dalam bentuk variabel yang diukur dengan berbagai macam nilai.[64]

Sementara itu bagian pertanyaan penelitian pada kuesioner kepada Pegawai Pajak maupun kepada Wajib Pajak memuat jenis pertanyaan tertutup. Konstruk diukur dengan menggunakan skala ordinal yang merupakan skala pengukuran yang menyatakan kategori, peringkat, dan jarak konstruk yang diukur dengan indikator urutan, yaitu dengan dasar operasi empiris untuk menentukan hal-hal yang lebih besar atau lebih kecil, tanpa menyebutkan berapa lebih besarnya atau lebih kecilnya.[65]

2. Pengujian Instrumen

Kesimpulan penelitian bergantung pada kualitas data yang dianalisis dan instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan data penelitian. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner. Karakteristik dari sebuah instrumen penelitian yang baik

[64]Nur Indriantoro dan Bambang Supomo, *op. cit*., hal. 96.

[65]*Ibid*., hal. 99.

harus memenuhi persyaratan validitas dan reliabilitas. Jadi langkah pertama yang ditempuh dalam pengolahan data penelitian adalah menguji apakah kualitas data dan instrumen penelitian yang digunakan valid dan reliabel.

a. Uji Validitas

Validitas berasal dari kata *validity* yang berarti sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya Syarat instrumen yang baik adalah instrumen tersebut harus valid. Sebuah instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang hendak diukur.[66]

Uji validitas akan dilakukan dengan metode yang digunakan oleh Cahizi Nasucha, dimana setelah mempersiapkan tabel tabulasi jawaban, untuk mengetahui tingkat validitas instrumen dilakukan dengan langkah-langkah berikut ini:

1) Hitung jumlah nilai setiap responden.
2) Urutkan jumlah nilai responden tersebut mulai dari nilai terkecil sampai dengan nilai terbesar.
3) Bagi menjadi tiga kelompok, yaitu 30% kelompok rendah (nr), 30% kelompok tinggi (nt), dan sisanya kelompok menengah.
4) Hitung jumlah setiap pertanyaan. Untuk kelompok rendah diperoleh nilai xir, saedangkan kelompok tinggi diperoleh nilai xit.
5) Hitung indeks validitas setiap pertanyaan: IV = (xit-xir) / nt

[66] Saifuddin Azwar, *Reliabilitas dan Validitas* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2000), hal. 5.

6) Hitung indeks kesukaran pertanyaan: IKP = 1 – {xit + xir} / nt.

7) Perhatikan nilai indeks validitas IV yang bernilai nol atau negatif. Nilai ini yang menyatakan bahwa pertanyaan tersebut tidak valid.

8) Untuk nilai indeks validitas nol atau negatif, perhatikan indeks kesukaran pertanyaan. Apabila bernilai > 0,5 maka pertanyaan tersebut terlalu sulit. Jika < 0,5, pertanyaan tersebut terlalu mudah, dan bila ≈ 0,5 untuk menjawab pertanyaan tersebut responden cenderung menebak-nebak. [67]

b. Internal Consistency

Internal consistency dihitung untuk mengetahui apakah struktur pertanyaan yang sisusun sesuai dengan maksud dan tujuan penelitian Untuk itu setiap nomor pertanyaan bersifat konsisten jika memiliki nilai korelasi yang tinggi dengan jumlah nilai seluruh pertanyaannya.[68] Rumus yang digunakan adalah Rumus 3.1 berikut ini.

$$r_{xy} = \frac{n(\sum xj) - (\sum x)(\sum j)}{\sqrt{[n\sum x^2 - (\sum x)^2][n\sum j^2 - (\sum j)^2]}} \qquad \text{(Rumus 3.1)}$$

n = jumlah sampel
Σx = jumlah seluruh skor jawaban responden untuk setiap butir
Σj = jumlah seluruh nilai jawaban pertanyaan untuk tiap responden
Σxj = jumlah hasil kali jumlah seluruh skor jawaban responden untuk tiap butir dengan jumlah nilai jawaban pertanyaan tiap responden
Σx^2 = jumlah seluruh kuadrat skor jawaban responden untuk setiap butir
$(\Sigma x)^2$ = kuadrat jumlah seluruh skor jawaban responden untuk setiap butir
Σj^2 = jumlah seluruh kuadrat nilai jawaban seluruh pertanyaan untuk tiap responden
$(\Sigma j)^2$ = kuadrat jumlah seluruh nilai jawaban pertanyaan untuk tiap responden

[67] Chaizi Nasucha, *Op.cit.*, hal. 155.

[68] *Ibid*., hal. 156.

Kemudian r_{xy} (r_{hitung}) dari tiap butir pertanyaan dibandingkan dengan r_{tabel} dalam tabel Angka Kritik Nilai r seperti pada Lampiran XLVI di halaman 282. Selisih antara r_{hitung} dengan r_{tabel} merupakan *Internal consistency* butir pertanyaan tersebut. Butir pertanyaan dapat diterima sebagai instrumen penelitian apabilai nilai *Internal consistency* positif.

c. Uji Realibilitas

Setelah dilakukan uji validitas, selanjutnya terhadap butir-butir pertanyaan yang dinyatakan valid diuji keandalannya (Reabilitas). Reliabilitas berarti dapat dipercaya, dapat diandalkan, bersifat *ajeg*, stabil, dan konsisten. Jadi, konsep reliabilitas adalah sejauh mana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya, artinya pengukuran terhadap kelompok subyek yang sama akan memberikan hasil yang sama dalam beberapa kali pengukuran selama aspek yang diukur tidak berubah. Secara empiris, tinggi rendahnya reliabilitas ditunjukkan oleh suatu angka yang disebut koefisien reliabilitas. Semakin tinggi koefisien korelasi untuk reliabilitas maka konsistensi antara hasil pengenaan dua tes tersebut semakin baik dan hasil ukur kedua tes itu dikatakan semakin reliabel, demikian pula sebaliknya.[69]

Uji reliabilitas hanya dapat dilakukan setelah suatu instrumen dipastikan validitasnya. Uji reliabilitas intrumen penelitian ini akan menggunakan rumus koefisien *Alpha* atau *Alpha Cronbach* seperti di bawah ini:

$$\alpha = \left[\frac{k}{k - 1} \right] \left[1 - \frac{\sum s_j^2}{s_x^2} \right] \qquad \text{(Rumus 3.2)}$$

[69] Saifuddin Azwar, *op.cit*., hal. 4.

k = Banyaknya butir pertanyaan
s_j^2 = Varians total skor jawaban
s_x^2 = Total varians skor jawaban

dimana

$$s_j^2 = \frac{\left[\sum J^2 - \frac{(\sum J)^2}{n}\right]}{(n-1)} \quad \text{(Rumus 3.3)}$$

dan

$$s_x^2 = \frac{\left[\sum Y^2 - \frac{(\sum Y)^2}{n}\right]}{(n-1)} \quad \text{(Rumus 3.4)}$$

Untuk menginterpretasikan nilai alpha yang diperoleh, digunakan kriteria korelasi menurut Sugiyono, yaitu seperti telah diolah dalam Tabel 3.5. Selanjutnya untuk mengetahui signifikansi dari nilai α dilakukan uji statistik t dengan menggunakan Rumus 3.5 berikut ini.

$$t = \frac{r\sqrt{(k-2)}}{\sqrt{(1-r^2)}} \quad \text{(Rumus 3.5)}$$

Selanjutnya t_{hitung} dibandingkan dengan t_{tabel} dalam tabel nilai *t* pada Lampiran XLVII di halaman 283.

d. Penskalaan

Teknik pengujian hipotesis asosiatif yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan korelasi *product moment* dari Spearman dan analisis regresi linear berganda. Macam data yang digunakan dalam pengujian tersebut adalah data

interval rasio. Data primer yang diperoleh melalui instrumen penelitian ini merupakan data kategorik ordinal. Oleh karena itu, sebelum dilakukan pengujian hipotesis penelitian, data kategorik ordinal terlebih dahulu ditransformasikan menjadi data skala interval melalui pembuatan skala. (*scaling*).[70]

Tabel 3.5
Pedoman untuk Memberikan Interpretasi Koefisien Korelasi

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00 – 0,199	Sangat Rendah
0,20 – 0,399	Rendah
0,40 – 0,599	Sedang
0,60 – 0,799	Kuat
0,80 – 1,000	Sangat Kuat

Sumber: Prof. Dr. Sugiyono, *Metode Penelitian Administrasi* (Bandung: Penerbit Alfabeta, 2004), hal. 214.

Pembuatan skala merupakan suatu prosedur pemberian angka-angka atau simbol-simbol lain kepada sejumlah ciri objek-objek dengan maksud untuk menyatakan karakteristik angka-angka pada ciri-ciri tersebut. Konsep-konsep (konstruk) di bidang penelitian sering rumit dan abstrak, diperlukan peralatan pengukuran yang valid, sementara yang diperoleh adalah sesuatu antara skor sebenarnya dan skor tes. Penskalaan dapat membantu mengukur konsep-konsep abstrak secara lebih cermat, terutama pada

[70] Prof. Dr. Sugiyono, *Metode Penelitian Administrasi* (Bandung: Penerbit Alfabeta, 2004), hal. 173.

masalah pengukuran sikap dan pendapat.[71] Dalam penelitian ini, sebelum dilakukan pengujian hipotesis dengan mengunakan analisis regresi berganda, instrumen penelitian yang pada awalnya merupakan data ordinal, akan diubah terlebih dahulu menjadi data interval.

Proses transformasi data dari skala ordinal menjadi skala interval sering dijumpai ketika melakukan analisis data terutama pada penelitian sosial. Hal tersebut dapat dilakukan dengan menggunakan metode *successive interval*. Metode *successive interval* dapat menghasilkan dua hal yang berbeda yaitu batas penskalaan atau skala baru bagi setiap kategori. Batas penskalaan berguna berguna untuk melihat posisi relatif variabel terhadap kategori. Metode yang akan dipakai dalam penelitian ini adalah metode yang menghasilkan skala baru bagi setiap kategori yang mengasumsikan respon stimuli memiliki sebaran normal terhadap rangkaian psikologinya. Asumsi ini mengandung asumsi lain yaitu adanya korelasi antara rangkaian psikologi dengan jumlah responnya. Metode ini bertujuan untuk mendapatkan nilai pembobotan baru yang sesuai dengan frekuensi jawaban responden pada setiap kategori. Jarak antar skala baru yang dihasilkan ada kemungkinan berbeda antar kategori, metode ini dikembangkan oleh Edward dan J.P Guilford.

Metode *successive interval* yang menghasilkan skala baru bagi setiap kategori yang akan dipakai dalam penelitian ini adalah metode *successive interval* versi Guilford.

[71] Donald R. Cooper dan William Emory, *Metode Penelitian Bisnis*, Jilid Kelima, Jilid 1, penerjemah Ellen Gunawan dan Imam Nurmawan (Jakarta, Penerbit Erlangga, 1997), hal. 181.

Langkah-langkah penskalaan kategori dengan metode Guilford adalah:

1) Hitung frekuensi setiap skor jawaban untuk setiap responden (F_{ij}). Kemudian hitung proporsi frekuensi tersebut terhadap jumlah responden (P_{ij}), dan proporsi kumulatif untuk setiap responden (C_{ij}).

2) Transformasi proporsi kumulatif C_{ij} menjadi nilai sebaran normal baku Z_{ij}. Z_{ij} merupakan nilai dugaan batas atas dari setiap kategori skor jawaban. Langkah ini dilakukan dengan melihat tabel dengan interpolasi pada *Table of normal deviates z corresponding to proportions p of a dichotomized unit normal distribution* yang ada di Lampiran XLVIII di halaman 284.

3) Transformasikan Z_{ij} menjadi nilai ordinat normal Y_{ij}. Langkah ini dapat dilakukan dengan bantuan *Table B: Areas and ordinates of the normal curve in terms of x/σ* seperti pada Lampiran XLIX di halaman 287. Hitung *midpoint* (Mij) dengan rumus:

$$M_{ij} = \frac{Y_{i(j-1)} - Y_{ij}}{P} \qquad \text{(Rumus 3.6)}$$

dimana:

$Y_{i(j-1)}$ merupakan ordinat kurva normal dari stimuli i dan kategori j-1.
Y_{ij} merupakan ordinat kurva normal dari stimuli i dan kategori j.

4) Hitung jumlah *midpoint* untuk tiap kategori (S_j) dengan Rumus 3.7.

$$S_j = \sum_{i=1}^{P} M_{ij} \qquad \text{(Rumus 3.7)}$$

5) Hitung selisih jumlah *midpoint* untuk dua kategori yang berdekatan (D_j) dengan rumus 3.8.

$$D_j = S_j - S_{j-1} \quad \text{(Rumus 3.8)}$$

Kategori pertama bernilai nol karena tidak ada *midpoint* kategori sebelumnya.

6) Hitung rataan dari D_j (ADj) dengan rumus:

$$AD_j = \frac{1}{P_i} \sum_{i=1}^{P} D_{ij} \quad \text{(Rumus 3.9)}$$

7) Hiitung kumulatif AD (K_j). K_1 berilai nol.

$$K_j = \sum_{j=2}^{j} AD_j \quad \text{(Rumus 3.10)}$$

8) Hitung *adjusted category* (AC_j) menurut metode Guilford:

$$AC_j = K_j + 1 \quad \text{(Rumus 3.11)}$$

Skala ordinal yang sudah ada sebelumnya diganti dengan nilai *adjusted category* hasil penghitungan langkah 8. Dengan cara ini dapat dipastikan kalau kategori pertama memiliki skala baru bernilai 1 (satu).

e. Uji Normalitas

Analisis korelasi *product moment* Spearman dan analisis regresi linear berganda yang digunakan dalam pengujian hipotesis penelitian ini termasuk dalam statistik parametrik. Pengujian dengan statistik parametrik memerlukan terpenuhinya banyak asumsi. Asumsi yang utama adalah data yang akan dianalisis harus berdistribusi normal. Oleh karena itu, sebelum pengujian hipotesis dilakukan, maka terlebih dahulu akan dilakukan uji normalitas data. Uji normalitas dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui

apakah data yang terjaring dari masing-masing variabel berdistribusi normal atau tidak. Untuk menguji normalitas data digunakan rumus Kai Kuadrat (χ^2), dengan rumus sebagai berikut:

$$\chi^2 = \sum \frac{F_o - F_h}{F_h} \qquad \text{(Rumus 3.12)}$$

Dimana:
χ^2 = koefissien chi kuadrat
F_o = frekuensi observasi
F_h = frekuensi yang diharapkan

Penelitian ini menggunakan uji normalitas dengan taraf signifikan 5%, derajat kebebasan (db) = (k – 1), sedangkan kriteria pengujiannya dengan membandingkan Kai Kuadrat hitung dengan Kai Kuadrat tabel pada Lampiran L di halaman 287. Uji Normalitas dilakukan dengan bantuan aplikasi SPSS. Jika χ^2 hitung lebih kecil dari χ^2 tabel, maka sebaran datanya normal, sebaliknya jika χ^2 hitung lebih besar dari atau sama dengan χ^2 tabel, maka sebaranya tidak normal.

G. Teknik Pengolahan Data Penelitian

1. Pengujian Perumusan Masalah Deskriptif

Analisis deskriptif tanggapan Pegawai Pajak terhadap setiap subvariabel penerapan Sistem Administrasi Perpajakan Modern akan diuraikan berdasarkan nilai median respon responden Pegawai Pajak atas instrumen penelitian. Skor jawaban atas tiap butir pernyataan dalam subvariabel hanya dianalisis berdasarkan deviasi standar terendah dan tertinggi. Selanjutnya pengujian perumusan masalah deskriptif dengan tujuan untuk

menjelaskan distribusi data dari variabel yang diteliti dan sekaligus mengukur sejauh mana penerapan Sistem Administrasi Perpajakan Modern oleh KPP di Lingkungan Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Wajib Pajak Besar sesuai dengan tujuan yang pertama dari penelitian ini. Untuk mencapai tujuan tersebut digunakan pengujian masalah deskriptif berdasarkan nilai skor dari tiap dimensi penerapan sistem administrasi perpajakan modern dan secara menyeluruh sebagai satu variabel. Rumus-rumus yang akan digunakan untuk mendapatkan tingkat penerapan tersebut secara deskriptif adalah sebagai berikut:

$$Xs = (\chi s_i / \gamma s_i) X 100 \% \quad \text{(Rumus 3.13)}$$

$$Xp = (\chi p_i / \gamma p_i) X 100 \% \quad \text{(Rumus 3.14)}$$

$$Xst = (\chi st_i / \gamma st_i) X 100 \% \quad \text{(Rumus 3.15)}$$

$$Xb = (\chi b_i / \gamma b_i) X 100 \% \quad \text{(Rumus 3.16)}$$

$$\acute{Y} = (Xs) + (Xp) + (Xst) + (Xb) \quad \text{(Rumus 3.17)}$$

Xs, Sp, Xst, Xb = nilai dimensi struktur organisasi, prosedur organisasi; strategi organisasi, dan budaya organisasi.
Ý = Nilai penerapan/pelaksanaan
$\chi s_i, \chi p_i, \chi st_i, \chi b_i$ = jumlah skor yang diperoleh
$\gamma s_i, \gamma p_i, \gamma st_i, \gamma b_i$ = jumlah skor kriterium untuk struktur organisasi, prosedur organisasi; strategi organisasi, dan budaya organisasi.

Selanjutnya juga akan dilakukan pengujian masalah deskriptif Wajib Pajak untuk memberikan gambaran tanggapan Wajib Pajak atas penerapan sistem administrasi perpajakan modern pada KPP Wajib Pajak Besar. Pengujian masalah deskriptif akan dilakukan berdasarkan nilai skor dari tiap dimensi kepatuhan Wajib Pajak. Pedoman

interpretasi hasil nilai penerapan sistem administrasi perpajakan modern yang didapatkan adalah dengan menggunakan tabel 3.6.

Tabel 3.6
Pedoman untuk Memberikan Interpretasi Nilai Penerapan

Interval Nilai	Interpretasi Nilai
0,0 – 20,50	Sangat Buruk
20,51 – 55,50	Buruk
55,51 – 65,50	Cukup
65,51 – 75,50	Cukup Baik
75,51 – 85,50	Baik
85,51 – 100	Sangat Baik

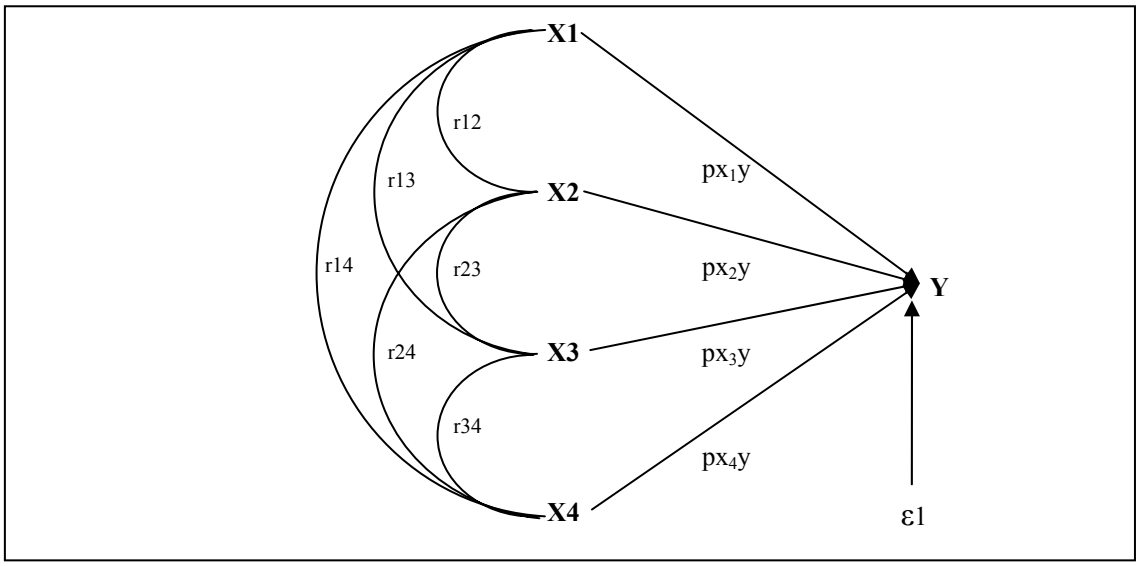
Sumber: Diolah dari Heri Wibadi, *Penelitian Kemampuan KPP dalam Melaksanakan Pelayanan Prima* (Skripsi Sekolah Tinggi Akuntansi Negara, 2004).

2. Pengujian Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah diuraikan pada awal bab, diturunkan hipotesis penerapan administrasi perpajakan modern (X) berpengaruh terhadap kepatuhan Wajib Pajak pada KPP Wajib Pajak di Lingkungan Kanwil Wajib Pajak Besar (Y). Paradigma penelitian yang berupa pola pikir yang menunjukkan hubungan antara variabel yang akan diteliti yang sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian, teori yang digunakan untuk merumuskan hipotesis, jenis dan jumlah hipotesis, dan teknik analisis statistik yang akan digunakan, digambarkan dalam paradigma jalur pada gambar 3.2.[72]

[72] Prof. Dr. Sugiyono, *op.cit*., hal. 43.

Gambar 3.2
Paradigma Penelitian Analisis Jalur



Sumber: Diolah dari Dr. Chaizi Nasucha, *Reformasi Administrasi Publik: Teori dan Aplikasi* (Jakarta, PT Gramedia Widiasarana Indonesia, 2004), hal. 160.

Analisis jalur digunakan untuk melihat bagaimana sifat dan besaran pengaruh subvariabel penerapan administrasi perpajakan modern yang terdiri dari subvariabel modernisasi struktur organisasi (X1), modernisasi prosedur organisasi (X2), modernisasi strategi organisasi (X3), dan modernisasi budaya organisasi (X4) terhadap kepatuhan Wajib Pajak (Y).

Alat analisis data yang digunakan untuk pengujian hipotesis yang sesuai dengan tujuan kedua penelitian ini adalah analisis korelasi dan analisis regresi. Analisis korelasi digunakan untuk melihat secara langsung hubungan antara dua variabel penelitian, sedangkan analisis regresi linier berganda digunakan dengan maksud untuk meramalkan bagaimana naik-turunnya variabel dependen (kriterium), bila dua atau lebih variabel

independen sebagai faktor prediktor dinaik-turunkan nilainya. Analisis regresi linear berganda tidak hanya menunjukkan hubungan antar variabel, juga dapat untuk mengukur signifikansi dan juga untuk menentukan sumbangan antara sesama sub variabel bebas terhadap variabel terikat. [73]

Adapun langkah-langkah dalam analisis regresi linear berganda meliputi:

a. Mencari korelasi antara variabel Y dengan variabel X.

Pengujian keeratan hubungan antara variabel bebas (X) dengan variabel terikat (Y) menggunakan rumus korelasi *product moment* dari Pearson. Hasil analisis tersebut selanjutnya dikonsultasikan dengan nilai r tabel untuk taraf signifikansi 5% dengan ketentuan terdapat hubungan antara variabel yang diujikan apabila nilai r hitung lebih besar dari nilai r tabel. Nilai r tabel dapat dilihat dalam tabel Angka Kritik Nilai r pada Lampiran XLVI di halaman 282.

b. Pengujian rumusan hipotesis dengan analisis regresi linear berganda:

Pengujian rumusan hipotesis penelitian akan dilakukan seperti yang dilakukan oleh Chaizi Nasucha dalam penelitiannya.[74] Bentuk model persamaan analisis regresi linear berganda yang digunakan adalah sebagai berikut:

1) $y = \alpha 0 + \alpha 1x1 + \alpha 2x2 + \alpha 3x3 + \alpha 4x4$

dimana model tersebut dapat ditaksir oleh model regresi.

2) $y = a0 + a1x1 + a2x2 + a3x3 + a4x4 + \varepsilon$

[73] *Ibid*., hal. 243.

[74] *Ibid*., hal 158.

jika datanya ditranformasi ke dalam bentuk angka baku z = (x – μ/σ, model regresi linear berganda tersebut akan berbentuk persamaan:

3) y = a1 z1 + a2 z2 + a3 z3 + a4 z4.

c. Menguji apakah persamaan regresi tersebut signifikan atau tidak

Sesuai dengan tujuan penelitian yang kedua yaitu untuk mengetahui apakah variabel penerapan sistem administrasi perpajakan modern akan berpengaruh secara nyata terhadap kepatuhan Wajib Pajak, perlu dihitung Jumlah Kuadrat Regresi dengan menggunakan bentuk rumusan sebagai berikut:

$$JK\ (Reg) = a1\ \Sigma x_{1i}y_i + a2\ \Sigma x_{2i}y_i + \ldots + ak\ \Sigma x_{ki}y_i \quad \text{(Rumus 3.18)}$$

$$JK\ (Res) = \Sigma\ (yi - \hat{y}i)^2 \quad \text{(Rumus 3.19)}$$

$$JK\ (Tot) = \Sigma\ y_i^2 \quad \text{(Rumus 3.20)}$$

d. Menguji keberartian persamaan regresi tersebut.

Untuk menguji keberartian model regresi tersebut digunakan uji statistik *F* pada taraf keberartian 5%, dengan Rumus 3.21.

$$F_{reg} = \frac{JK\ (\text{Re}\ g)/k}{JK\ (\text{Re}\ s)/(n - k - 1)} \quad \text{(Rumus 3.21)}$$

F_{reg} d = *F* hitung
JK (Reg) = Jumlah Kuadrat Regresi
JK (Res) = Jumlah Kuadrat Residual
n = Jumlah sampel
k = jumlah variabel

Selanjutnya F_{reg} dikonsultasikan dengan harga F_{tabel} dengan derajat kebebasan (db) = m; pada taraf signifikansi 5%. Jika F_{reg} sama atau lebih besar dari F_{tabel} maka hipotesis pertama (H1) diterima, tetapi jika F_{reg} lebih kecil dari F_{tabel} maka hipotesis nol (Ho) yang diterima. Besarnya pengaruh variabel penerapan sistem administrasi perpajakan modern terhadap kepatuhan Wajib Pajak dapat dihitung dengan menggunakan rumus 3.2.

$R^2 = JK(Reg) / JK(Tot)$ (Rumus 3.22)

Sementara besarnya pengaruh setiap variabel penerapan sistem administrasi perpajakan modern terhadap kepatuhan Wajib Pajak dapat dilihat dari koefisien a_i dari persamaan (3) pada halaman 81. Nilai *F* pada taraf keberartian 5% terdapat pada Lampiran LI di halaman 293.

3. Hipotesis Penelitian

Sesuai dengan tujuan penelitian yang kedua, maka penelitian ini merupakan penelitian asosiatif, yaitu penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih. Dari penelitian asosiatif akan dapat dibangun suatu teori yang dapat berfungsi untuk menjelaskan, meramalkan dan mengontrol suatu gejala.[75] Sesuai dengan tujuan penelitian yang kedua, maka hipotesis yang akan diajukan adalah sebagai berikut:

1) Ho : $R_{x1\,y} = 0$: Tidak ada pengaruh yang signifikan antara modernisasi struktur organisasi administrasi perpajakan terhadap kepatuhan Wajib Pajak.

[75] Prof. Dr. Sugiyono, *op.cit*., hal. 11.

H1 : $R_{x1\,y} \neq 0$: Terdapat pengaruh yang signifikan antara modernisasi struktur organisasi administrasi perpajakan terhadap kepatuhan Wajib Pajak.

2) Ho : $R_{x2y} = 0$: Tidak ada pengaruh yang signifikan antara modernisasi prosedur organisasi administrasi perpajakan terhadap kepatuhan Wajib Pajak.

H1 : $R_{x2\,y} \neq 0$: Terdapat pengaruh yang signifikan antara modernisasi prosedur organisasi administrasi perpajakan terhadap kepatuhan Wajib Pajak.

3) Ho : $R_{x3\,y} = 0$: Tidak ada pengaruh yang signifikan antara modernisasi strategi organisasi administrasi perpajakan terhadap kepatuhan Wajib Pajak.

H1 : $R_{x3\,y} \neq 0$: Terdapat pengaruh yang signifikan antara modernisasi strategi organisasi administrasi perpajakan terhadap kepatuhan Wajib Pajak.

4) Ho : $R_{x4\,y} = 0$: Tidak ada pengaruh yang signifikan antara modernisasi budaya organisasi administrasi perpajakan terhadap kepatuhan Wajib Pajak.

H1 : $R_{x4\,y} \neq 0$: Terdapat pengaruh yang signifikan antara modernisasi budaya organisasi administrasi perpajakan terhadap kepatuhan Wajib Pajak.

5) Ho : $R_{xi\,y} = 0$: Tidak ada pengaruh yang signifikan antara penerapan sistem administrasi perpajakan modern dari dimensi struktur organisasi, prosedur organisasi, strategi organisasi, dan budaya organisasi terhadap kepatuhan Wajib Pajak.

H1 : $R_{xi\,y} \neq 0$: Terdapat pengaruh yang signifikan antara penerapan sistem administrasi perpajakan modern dari dimensi struktur organisasi, prosedur organisasi, strategi organisasi, dan budaya organisasi terhadap kepatuhan Wajib Pajak.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Data Hasil Penelitian

1. Deskripsi Objek Penelitian

Pembentukan Kanwil dan KPP Wajib Pajak Besar dimulai dari wacana mengenai KPP yang dikhususkan untuk mengadministrasikan Wajib Pajak Besar (*Large Tax Payer*s) awalnya termuat dalam Nota Kesepakatan (*Letter of Intent,* LoI) yang keempat antara Pemerintah Indonesia dengan *International Monetary Fund* (IMF) pada tanggal 13 Desember 2000 di bawah program *Extended Arrangements* (EFF, *Extended Fund Facility*) yang disetujui pada Bulan Februari 2000.

Butir ke-11 LoI dari 53 butir paket kebijakan yang disebut juga *White Paper* dimana dijabarkan keseluruhan strategi ekonomi pemerintah dan kebijakan serta reformasi yang direncanakan pada tahun 2002, disebutkan bahwa untuk mencapai target peningkatan penerimaan pajak bukan minyak dan gas alam (non migas), Pemerintah merencanakan empat kegiatan untuk memperkuat administrasi perpajakan dengan langkah pertama adalah intensifikasi pemungutan pada pembayar pajak besar dengan mengembangkan kantor khusus Pembayar Pajak Besar. Sejak saat itu, pembentukan Kanwil dan KPP Wajib Pajak Besar di dalam organisasi Direktorat Jenderal Pajak untuk mengadministrasikan sejumlah kecil wajib pajak yang secara kolektif memberikan sumbangan penerimaan terbesar telah menjadi rencana strategis. Untuk menjalankan

kebijakan tersebut melalui Surat Keputusan Menteri Keuangan Nomor 70/KMK.03/2002 tanggal 5 Maret 2002 dibentuk Tim Kerja Tindak Lanjut Kesepakatan Baru Pemerintah Republik Indonesia dengan IMF tanggal 13 Desember 2001.

Sejalan dengan salah satu kebijaksanaan strategis Direktorat Jenderal Pajak yang tertuang dalam Cetak Biru (*Blue Print*) Kebijakan Direktorat Jenderal Pajak tahun 2001 sampai dengan tahun 2010 yang diundangkan dengan Keputusan Direktur Jenderal Pajak Nomor KEP-178/PJ./2004 tanggal 22 Desember 2004, dimana disebutkan bahwa dalam rangka meningkatkan mutu pelayanan dan pengawasan, fokus kegiatan dan langkah/implementasi pada tahun 2002 adalah dengan mewujudkan konsep Kenalilah Wajib Pajakmu (*Knowing Your Taxpayers*) dengan salah satu fokus kegiatan yang digariskan adalah melalui pembentukan unit organisasi yang secara khusus mengadministrasikan pelaksanaan kewajiban perpajakan dari sejumlah kecil wajib pajak tertentu yang memberikan kontribusi besar dalam menghimpun penerimaan negara dari sektor pajak. Konsep Kenalilah Wajib Pajakmu (*Knowing Your Taxpayers*) juga telah menjadi acuan penunjukkan *Account Representative* (AR), yaitu Pegawai Pajak yang bertanggung jawab dalam pelaksanaan pelayanan dan pengawasan secara langsung untuk beberapa Wajib Pajak tertentu yang telah ditugaskan kepadanya.

Berorientasi pada pelayanan dan pengawasan prima, Kanwil dan KPP Wajib Pajak Besar dilengkapi dengan komponen-komponen: (1) organisasi yang disusun berbasiskan fungsi yang antara lain mencakup fungsi pelayanan, pengawasan, pemeriksaan, penagihan, keberatan, dan lain-lain, (2) Sistem Administrasi Perpajakan Terpadu (SAPT)

yang dikendalikan oleh *case management system* dalam *workflow system*, (3) Sistem Rekening Wajib Pajak (*Taxpayers' Account*) yang berfungsi untuk mencatat secara otomatis setiap perubahan yang terjadi terhadap hak dan kewajiban wajib pajak, (4) tata cara pembayaran pajak secara elektronik pada tempat pembayaran secara *on-line*, (5) fasilitas Surat Pemberitahuan (SPT) dengan menggunakan media komputer (*e*-SPT), (6) otomasi sistem penagihan tunggakan pajak, dan (7) Kode Etik Pegawai Direktorat Jenderal Pajak yang mengatur perilaku pegawai dalam melaksanakan tugas.

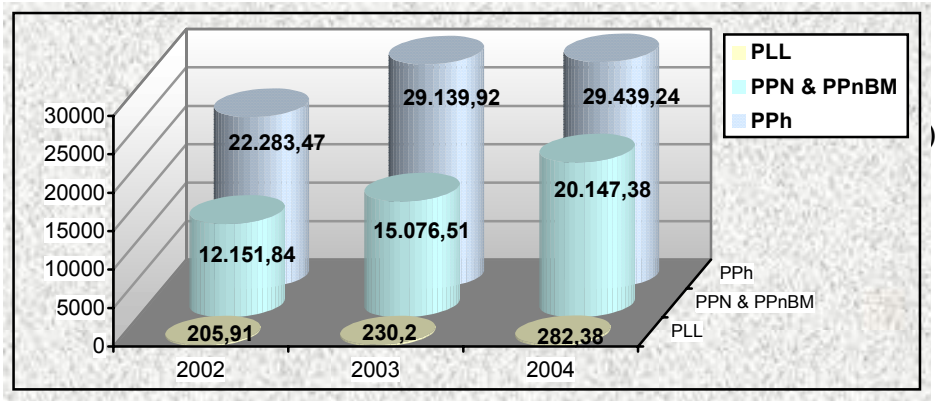
Kriteria wajib pajak besar yang akan diadministrasikan Kanwil dan KPP Wajib Pajak Besar ditentukan berdasarkan peredaran usaha, jumlah pembayaran pajak, atau tunggakan pajak terbesar nasional. Penentuan kriteria dan seleksi ini menghasilkan 200 Wajib Pajak besar dengan pembagian 96 Wajib Pajak diadministrasikan pada KPP Wajib Pajak Besar Satu dan 104 Wajib Pajak besar yang diadministrasikan pada KPP Wajib Pajak Besar Dua yang ditetapkan berdasarkan Keputusan Direktur Jenderal Pajak Nomor KEP-263/PJ/2002 tanggal 8 Mei 2002.

Pada tanggal 9 September 2002, Menteri Keuangan meresmikan pengoperasian secara penuh (*Grand Opening*) Kanwil dan KPP Wajib Pajak Besar. Pada tahun 2003, untuk mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya yang tersedia, jumlah Wajib Pajak ditambah menjadi 300 Wajib Pajak. Penambahan 100 Wajib Pajak ini dituangkan dalam Keputusan Direktur Jenderal Pajak Nomor KEP-344/PJ/2003 tanggal 17 September 2003. Mengawali pelaksanaan berbagai program dan kegiatan reformasi administrasi perpajakan jangka menengah Direktorat Jenderal Pajak, Kanwil dan KPP Wajib Pajak

Besar telah menjadi *pilot project* penerapan sistem administrasi perpajakan modern.

Sampai dengan akhir tahun 2002, realisasi penerimaan pajak diluar penerimaan Pajak Penghasilan Minyak Bumi dan Gas (PPh Migas) yang dapat diadministrasikan oleh Kanwil Wajib Pajak Besar yang mencakup realisasi penerimaan yang diadministrasikan oleh KPP Wajib Pajak Besar Satu dan KPP Wajib Pajak Besar Dua adalah sebesar 36.641,22 milyar rupiah, untuk tahun 2003 sebesar 44.446,63 milyar rupiah (pertumbuhan 28,31% dibandingkan tahun 2002) sedangkan untuk tahun 2004 sebesar 49.869,00 (pertumbuhan 43,96% dibandingkan tahun 2002 atau 12,20% dibandingkan tahun 2003), seperti dapat dibuatkan grafik pada Gambar 4.1

Gambar 4.1
Penerimaan Pajak Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Wajib Pajak Besar
Per Jenis Pajak* Tahun 2002 – 2004 (dalam milliar Rupiah)

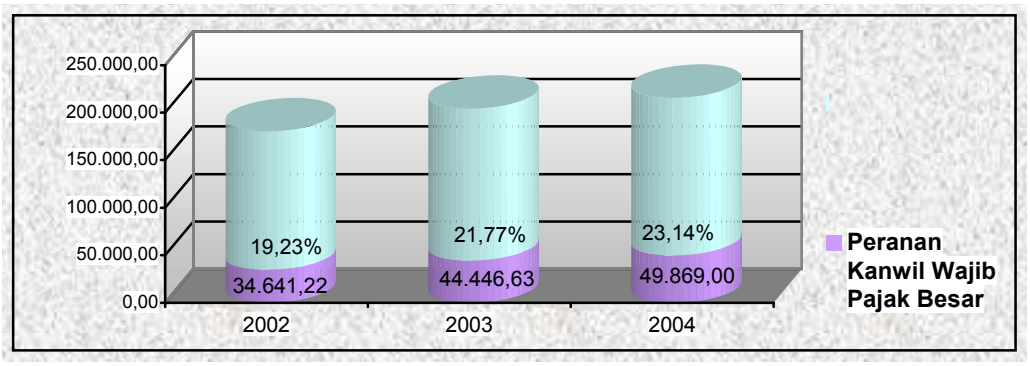


Sumber: Diolah dari Laporan Tahunan Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Wajib Pajak Besar Tahun 2003 dan Tahun 2004

Dikaitkan dengan penerimaan perpajakan nasional yang dikelola oleh Direktorat Jenderal Pajak, sejak mulai beroperasi pada tanggal 9 September 2002, Kanwil dan KPP

Wajib Pajak Besar telah diberikan tugas mengamankan 19,23% penerimaan pajak nasional, sebesar 21,77% untuk tahun 2003, dan sebesar 23, 14% untuk tahun 2004. Secara rinci hal tersebut dapat dilihat pada Tabel XII.3 dalam Lampiran XII/1-6 pada halaman 181 dan dapat dibuatkan grafik seperti pada Gambar 4.2.

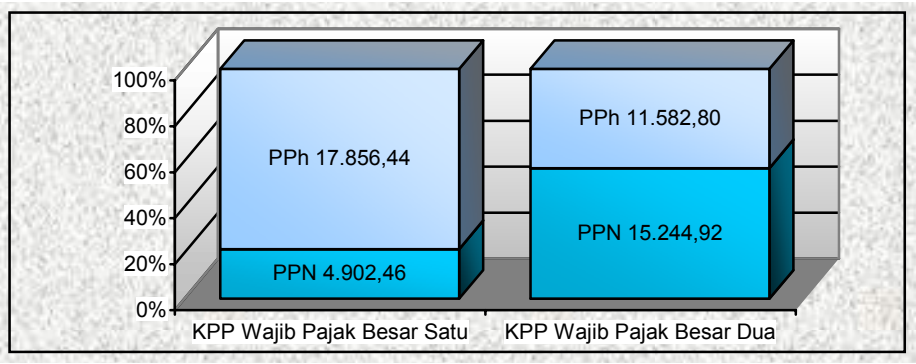
Gambar 4.2
Peranan Penerimaan Pajak Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Wajib Pajak Besar
Terhadap Penerimaan Direktorat Jenderal Pajak Nasional* (dalam Milyar Rupiah)



* Tidak termasuk Pajak Penghasilan Minyak Bumi dan Gas (PPh Migas)
Sumber: Diolah dari Laporan Tahunan Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Wajib Pajak Besar Tahun 2003 dan 2004

Rincian realisasi penerimaan pajak yang diadministrasikan oleh Kanwil dan KPP Wajib Pajak Besar untuk tahun 2004 dapat dilihat pada Lampiran XI pada halaman 177, sedangkan pertumbuhannya dirinci pada Lampiran XI/4-4 pada halaman 180, yang dapat diringkas seperti pada Tabel XII.4 pada Lampiran XII/2-6 pada halaman 182. Realisasi penerimaan Pajak tahun 2004 per jenis pajak untuk KPP Wajib Pajak Besar Satu dan KPP Wajib Pajak Besar Dua seperti diuraikan pada Tabel XII.2 dalam Lampiran XII/1-6 di halaman 181 dan diilustrasikan dengan grafik seperti pada Gambar 4.3.

Gambar 4.3
Penerimaan Pajak berdasarkan Jenis Pajak Tahun 2004
untuk KPP Wajib Pajak Besar Satu dan KPP Wajib Pajak Besar Dua
(dalam milliar Rupiah)



Sumber: Bahan Laporan Tahunan Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Wajib Pajak Besar Tahun 2004

Realisasi penerimaan pajak Kanwil Wajib Pajak Besar untuk tahun 2004 jika dibandingkan dengan rencana penerimaan adalah sebesar 103,5%, atau surplus 9,42 milyar rupiah. Surplus ini dikarenakan surplus penerimaan Pajak Pertambahan Nilai (PPN) sedangkan realisasi penerimaan Pajak Penghasilan (PPh) mengalami *shortfall*, seperti diuraikan pada Tabel XII.1 dalam Lampiran XII/1-6 di halaman 181.

Penerapan sistem administrasi perpajakan modern membutuhkan biaya-biaya serta fasilitas dan prasarana yang baru sehubungan dengan pemanfaatan teknologi terkini secara luas, tambahan tunjangan bagi Pegawai Pajak, perbaikan pelayanan kepada Wajib Pajak maupun penggunaan teknik dan metode baru untuk menggali potensi pajak. Dengan mengadministrasikan Wajib Pajak dengan salah satu kriterianya adalah jumlah pembayaran pajak yang terbesar, rasio biaya pemungutan pajak, yaitu jumlah biaya pemungutan (biaya rutin) dibandingkan dengan jumlah penerimaan pajak Kanwil

Direktorat Jenderal Pajak Wajib Pajak Besar untuk tahun 2003 dan 2004 hanya sebesar 0,05% seperti terlihat pada Tabel XII.5 dalam Lampiran XII/2-6 di halaman 182.

a. Struktur Organisasi dan Tata Kerja Kanwil dan KPP Wajib Pajak Besar

Dalam organisasi Kanwil dan KPP yang menerapkan sistem administrasi perpajakan modern, paradigmanya adalah struktur organisasi dibentuk berdasarkan fungsi yang mengarah kepada peningkatan pelayanan kepada masyarakat/Wajib Pajak atas semua jenis pajak. Tidak lagi dibedakan pelayanan terhadap jenis pajak Pajak Penghasilan (PPh) dan Pajak Pertambahan Nilai dan Pajak Tidak Langsung Lainnya (PPN/PTLL) dengan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) dan Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan (BPHTB), melainkan hanya diberikan oleh satu KPP saja. Demikian juga fungsi pengawasan (pemeriksaan dan penagihan) hanya di KPP.

Dari tipikal baru ini, berarti ada penggabungan fungsi antara KPP, Kantor Pemeriksaan dan Penyidikan Pajak (Karikpa), dan Kantor Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan (KPPBB). Pengolahan data dan pengolahan penerimaan menjadi ditugaskan kepada Seksi Pengolahan Data dan Informasi (PDI). Pengawasan dan konsultasi yang sebelumnya ini diberikan oleh empat seksi yakni Seksi Pajak Penghasilan (PPh) Orang Pribadi, Seksi Pemotongan dan Pemungutan Pajak Penghasilan (PPh), Seksi Pajak Penghasilan (PPh) Badan, dan Seksi Pajak Pertambahan Nilai dan Pajak Tidak Langsung Lainnya (PPN/PTLL) menjadi hanya ditugaskan kepada Seksi Pengawasan dan Konsultasi, sedangkan proses keberatan dan penyidikan dilakukan Kanwil. Dengan demikian, terdapat pemisahan fungsi yang jelas antara Kanwil dan KPP.

Sesuai dengan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 587/ KMK.01/2003 Tanggal 31 Desember 2003 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Jakarta Khusus, Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Wajib Pajak Besar, KPP di Lingkungan Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Jakarta Khusus, dan KPP di Lingkungan Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Wajib Pajak Besar, tugas-tugas Kanwil dan KPP Wajib Pajak Besar selanjutkan diuraikan di bawah ini:

1) Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Wajib Pajak Besar

Sebagai instansi vertikal di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Direktur Jenderal Pajak Kanwil mempunyai tugas melaksanakan bimbingan teknis, evaluasi dan pengendalian pelaksanaan tugas di bidang perpajakan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Susunan organisasi Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Wajib Pajak Besar dapat dilihat pada Lampiran III di halaman 162. Selanjutnya susunan dan fungsi tiap-tiap bagian tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

a) Bagian Umum memiliki tugas pokok melaksanakan urusan kepegawaian, keuangan, tata usaha, rumah tangga, dan bantuan hukum.

b) Bidang Dukungan Teknis dan Konsultasi mempunyai tugas pemberian dukungan teknis komputer, bimbingan konsultasi, bimbingan penggalian potensi perpajakan, pengumpulan, pencarian, pengolahan data, serta penyajian informasi perpajakan.

c) Bidang Pemeriksaan, Penyidikan dan Penagihan Pajak mempunyai tugas melaksanakan bimbingan teknis pemeriksaan dan penagihan pajak, pemantauan pemeriksaan dan penagihan pajak, penelaahan hasil pelaksanaan pekerjaan pejabat

fungsional pemeriksa pajak (*peer review*), bantuan penagihan, serta pelaksanaan administrasi penyidikan termasuk pemeriksaan bukti permulaan tindak pidana di bidang perpajakan.

d) Bidang Penyuluhan, Pelayanan, dan Hubungan Masyarakat mempunyai tugas melaksanakan bimbingan dan pemantauan penyuluhan dan pelayanan perpajakan, melaksanakan urusan hubungan pelayanan masyarakat, serta melaksanakan penyuluhan dan pelayanan perpajakan yang menjadi tanggung jawab Kanwil.

e) Bidang Keberatan dan Banding mempunyai tugas melaksanakan urusan penyelesaian keberatan, pembetulan Surat Keputusan, pengurangan sanksi administrasi, serta proses banding dan Peninjauan Kembali pada Peradilan Pajak.

2) KPP Wajib Pajak Besar

Sebagai instansi vertikal di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Kepala Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Wajib Pajak Besar, KPP Wajib Pajak Besar yang dipimpin oleh seorang Kepala Kantor memiliki tugas melaksanakan penyuluhan, pelayanan dan pengawasan Wajib Pajak di bidang Pajak Penghasilan (PPh), Pajak Pertambahan Nilai (PPN), Pajak Penjualan atas Barang Mewah (PPnBM), dan Pajak Tidak Langsung Lainnya (PTLL). Susunan Organisasi KPP Wajib Pajak Besar Satu dan KPP Wajib Pajak Besar Dua selengkapnya pada Lampiran IV di halaman 163 dan Lampiran Lampiran V di halaman 164. Selanjutnya susunan dan fungsi tiap-tiap bagian tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

a) Subbagian Umum mempunyai tugas pengurusan kepegawaian, keuangan, dan tata

usaha, dan rumah tangga.

b) Seksi Pengolahan Data dan Informasi bertugas melakukan pengumpulan, pencarian dan pengolahan data, pengamatan potensi perpajakan, penyajian informasi perpajakan, perekaman dokumen perpajakan, pelayanan dukungan teknis komputer, pemantauan aplikasi *e*-SPT dan *e-Filing*, serta penyiapan laporan kinerja;

c) Seksi Pelayanan bertugas melakukan penetapan dan penerbitan produk hukum perpajakan, pengadministrasian dokumen dan berkas perpajakan, penerimaan dan pengolahan Surat Pemberitahuan, serta penerimaan surat lainnya, penyuluihan perpajakan, pelaksanaan registrasi Wajib Pajak, pelaksanaan ekstensifikasi serta melakukan kerjasama perpajakan;

d) Seksi Penagihan mempunyai tugas penatausahaan piutang pajak, penundaan dan angsuran tunggakan pajak, penagihan aktif, usulan penghapusan piutang;

e) Seksi Pemeriksaan mempunyai tugas melakukan penyusunan rencana pemeriksaan, pengawasan pelaksanaan; aturan pemeriksaan, penerbitan dan penyaluran Surat Perintah Pemeriksaan Pajak serta administrasi pemeriksaan perpajakan lainnya;

f) Seksi Pengawasan dan Konsultasi I, Seksi Pengawasan dan Konsultasi II, Seksi Pengawasan dan Konsultasi III, serta Seksi Pengawasan dan Konsultasi IV, masing-masing mempunyai tugas melakukan pengawasan kepatuhan kewajiban perpajakan Wajib Pajak, bimbingan/himbauan kepada Wajib Pajak dan konsultasi teknis perpajakan, penyusunan profil Wajib Pajak, analisis kinerja Wajib Pajak, melakukan rekonsiliasi data Wajib Pajak dalam rangka melakukan intensifikasi,

serta melakukan evaluasi hasil banding.

g) Kelompok Jabatan Fungsional bertugas melakukan kegiatan sesuai dengan jabatan masing-masing berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

3) Struktur Pegawai Kanwil dan KPP Wajib Pajak Besar

Sesuai data pada tanggal 31 Desember 2004, Pegawai Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Wajib Pajak Besar berjumlah 64 pegawai, KPP Wajib Pajak Besar Satu berjumlah 90 Pegawai dan KPP Wajib Pajak Besar Dua berjumlah 99 Pegawai, dimana struktur Pegawai Kanwil dan KPP Wajib Pajak Besar berdasarkan Eselon dan fungsi dapat dilihat pada Tabel 4.1.

Tabel 4.1
Data Pegawai Berdasarkan Eselon dan Fungsi

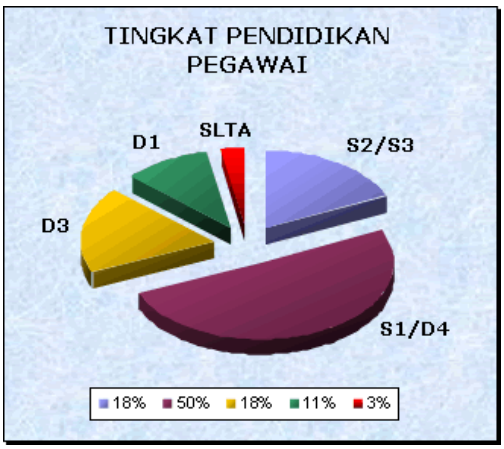
Eselon	Jumlah				Fungsi
	Kanwil	LTO1	LTO2	Total	
II	1	-	-	1	Kepala Kanwil
III	5	1	1	7	Kepala KPP, Kepala Bidang, Kepala Bagian
IV	15	9	9	33	Kepala Seksi, KaSubag
-	-	29	35	64	*Account Representative*
					Pejabat Fungsional
-	-	21	21	42	- Pemeriksa
-	8	-	-	8	- Penyidik
-	35	30	33	98	Pelaksana
Jumlah	64	90	99	253	

Sumber: Bahan Laporan Tahunan Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Wajib Pajak Besar Tahun 2004.

Struktur Pegawai Kanwil dan KPP Wajib Pajak Besar berdasarkan tingkat pendidikan dapat dilihat pada Tabel XII.15 dalam Lampiran XII/6-6 di halaman 186 yang

dapat dibuatkan grafik seperti pada Gambar 4.4. Dari tabel tersebut dapat diketahui bahwa jumlah terbanyak adalah pegawai dengan tingkat pendidikan Sarjana/Diploma IV.

Gambar 4.4
Grafik Pegawai Berdasarkan Tingkat Pendidikan



Sumber: Bahan Laporan Tahunan Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Wajib Pajak Besar Tahun 2004.

Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Wajib Pajak Besar melakukan banyak penyuluhan dan pelatihan-pelatihan untuk pengembangan karir pegawai. Untuk meningkatkan kemampuan teknis perpajakan telah dilaksanakan berbagai pendidikan dan pelatihan, baik yang diselenggarakan sendiri maupun yang diselenggarakan oleh pihak luar, seperti: Diklat Perbankan, minyak dan gas bumi, bursa, transaksi derivatif, telekomunikasi selular, *Audit Command Language* (ACL), bedah Wajib Pajak, dan lain-lain, seperti diringkas pada Tabel XII.17 dalam Lampiran XII/6-6 di halaman 186.

Untuk menjaga kesehatan, disediakan poliklinik yang dilengkapi dengan obat-obatan dan didukung tenaga medis. Guna meningkatkan moral, etika, dan integritas

Pegawai Pajak, secara berkala diselenggarakan siraman rohani dengan mengundang pembicara dari pihak luar. Untuk meningkatkan disiplin Pegawai Pajak, Kanwil dan KPP Wajib Pajak Besar selain melakukan pembinaan secara berkala juga menggunakan sistem absensi secara elektronik yang dikenalkan dengan *finger print device*.

Dalam implementasi kode etik, Kanwil dan KPP Wajib Pajak Besar tidak pernah menerima informasi mengenai pelanggaran kode etik pegawai Direktorat Jenderal Pajak. Dari dua kali survey terhadap para Wajib Pajak yang pernah dilakukan Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Wajib Pajak Besar, demikian juga dilakukan oleh Inspektorat Jenderal Departemen Keuangan, tidak ditemukan adanya indikasi penyimpangan kode etik.

4) Struktur Wajib Pajak pada KPP di lingkungan Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Wajib Pajak Besar

Kanwil dan KPP Wajib Pajak Besar mengadministrasikan kewajiban perpajakan 300 Wajib Pajak Besar (data 31 Desember 2004) dengan kriteria jumlah peredaran usaha, jumlah pembayaran pajak, atau jumlah tunggakan pajak yang terbesar dalam skala nasional. Dari jumlah tersebut, 79 Wajib Pajak (26%) yang untuk kepentingan restitusi kelebihan pembayaran pajak telah terdaftar sebagai Wajib Pajak Patuh (WPP) berdasarkan kriteria-kriteria yang ditetapkan dalam Keputusan Menteri Keuangan Nomor 544/KMK.04/2000 dan Keputusan Direktur Jenderal Pajak Nomor KEP-550/PJ./2000 yang berhak mendapatkan restitusi dalam jangka waktu 1 (satu) minggu, juga terkandung 20 Wajib Pajak (7%) penunggak pajak terbesar nasional yang tidak mempunyai kegiatan usaha lagi, serta 39 Wajib Pajak (13%) yang baik dari segi peredaran usaha maupun

pembayaran pajaknya, tidak dapat digolongkan lagi sebagai Wajib Pajak Besar.

Daftar Wajib Pajak yang terdaftar pada KPP Wajib Pajak Besar Satu dan KPP Wajib Pajak Besar Dua per 31 Desember 2004 seperti pada Lampiran VII di halaman 166 dan Lampiran VIII di halaman 169. KPP Wajib Pajak Besar Satu secara khusus mengadministrasikan Wajib Pajak dengan jenis usaha perdagangan, jasa, dan industri pertambangan dengan jumlah 151 Wajib Pajak dengan 27 Wajib Pajak telah terdaftar sebagai Wajib Pajak Patuh (WPP). KPP Wajib Pajak Besar Dua secara khusus mengadministrasikan Wajib Pajak dengan jenis usaha industri selain industri pertambangan dengan jumlah 149 Wajib Pajak dengan 52 Wajib Pajak telah terdaftar sebagai Wajib Pajak Patuh (WPP).

b. Prosedur Organisasi

Keputusan Menteri Keuangan Nomor 587/ KMK.01/2003 Tanggal 31 Desember 2003 secara jelas telah menetapkan kedudukan, tugas dan fungsi Kanwil dan KPP Wajib Pajak Besar, tetapi sebagai *pilot project* instansi dengan struktur organisasi baru, petunjuk pelaksanaan yang lebih jelas mengenai prosedur kerja Kanwil dan KPP Wajib Pajak Besar secara keseluruhan belum ada. Dengan berdasarkan peraturan dan ketentuan yang mengatur prosedur pelayanan dan pengawasan yang ada dan berdasarkan kebiasaan yang terbentuk serta dengan motto "*Committed to best service and high standard*," peningkatan pelayanan Kanwil dan KPP Wajib Pajak besar sebagai proyek percontohan Kanwil dan KPP modern terlihat dengan terusnya dikembangkan administrasi perpajakan modern dan teknologi informasi di berbagai aspek kegiatan berikut:

1) Tempat Pelayanan Terpadu (TPT)

TPT merupakan tempat untuk melayani Wajib Pajak dalam hal pengurusan kewajiban perpajakan yang meliputi penerimaan Surat Pemberitahuan (SPT), surat permohonan dan surat lainnya. Di TPT juga tersedia brosur-brosur dan *help desk* untuk membantu memberikan solusi atas pertanyaan dari Wajib Pajak yang memerlukan informasi mengenai teknis perpajakan. Untuk menjamin keakuratan jawaban yang diberikan, petugas *help desk* dilengkapi dengan *knowledge base* yang mampu menyediakan informasi perpajakan terkini dan komprehensif. Pada TPT KPP Wajib Pajak Besar Satu dilengkapi nomor antrian elektronik (*electronic queue number*).

2) Penunjukkan *Account Representative* (AR)

Account Representative (AR) bertanggung jawab dalam pelaksanaan pelayanan dan pengawasan secara langsung untuk beberapa Wajib Pajak tertentu yang telah ditugaskan kepadanya, yaitu bertanggungjawab untuk menyampaikan informasi perpajakan secara efektif dan professional, serta memberikan respon yang efektif atas pertanyaan dan permasalahan yang disampaikan, sekaligus mengawasi kepatuhan wajib pajak yang menjadi tugasnya. Beberapa informasi yang diberikan oleh *Account Representative* kepada Wajib Pajak adalah, (i) rekening Wajib Pajak (*Taxpayers' Account*) untuk semua jenis pajak, (ii) kemajuan proses pemeriksaan dan restitusi, (iii) interpretasi dan penegasan atas suatu peraturan, (iv) perubahan data identitas Wajib Pajak, (v) tindakan pemeriksaan dan penagihan pajak. (vi), kemajuan proses keberatan dan banding. Dan (vii), perubahan peraturan perpajakan berkaitan dengan kewajiban perpajakan Wajib

Pajak. Pelaksanaan tugas-tugas tersebut didukung oleh buku Pedoman Pelaksanaan Tugas *Account Representative* yang diterbitkan oleh Direktorat Jenderal Pajak pada tahun 2003.

Setiap *Account Representative* pada KPP di lingkungan Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Wajib Pajak Besar bertugas melayani dan mengawasi administrasi perpajakan 3 sampai dengan 8 Wajib Pajak dengan pembagian penugasan ditetapkan menurut jenis usaha Wajib Pajak yang sejenis dan yang mendekati sejenis tergantung jumlah Wajib Pajak seperti diuraikan pada Lampiran XVIII di halaman 206 dan Lampiran XIX di halaman 211. Hal tersebut memberikan keuntungan spesialisasi *Account Representative* terutama dalam pemahaman jenis usaha Wajib Pajak sehingga dapat menunjang peningkatan pelayanan dan juga peningkatan pengawasan yang dapat diperoleh melalui kontrol industri jenis usaha Wajib Pajak.

3) Sistem Administrasi Perpajakan Terpadu (SAPT)

Model dan proses umum Sistem Administrasi Perpajakan Terpadu (SAPT) secara sederhana dapat dilihat pada Lampiran IX di halaman 172. Sistem Administrasi Perpajakan Terpadu (SAPT) merupakan pengembangan dari Sistem Informasi Perpajakan (SIP) yang dikendalikan oleh manajemen kasus (*case management system*) dalam sistem pemantauan proses administrasi perpajakan dengan sistem alur kerja (*workflow system*). Sistem manajemen kasus atau alur kerja yang diterapkan dalam Sistem Administrasi Perpajakan Terpadu (SAPT) dimulai dengan penerimaan masukan/input berupa data regristasi, data pembayaran pajak, data *e*-SPT, permohonan Wajib Pajak, dan surat-surat masuk lainnya. Selanjutnya Sistem Administrasi Perpajakan Terpadu (SAPT) akan

menghasilkan kasus yang didapat dari permohonan, surat-surat dan hasil perbandingan data Wajib Pajak (misalnya data pembayaran pajak dengan data *e*-SPT). Semua kasus yang dihasilkan tersebut didaftar dalam sistem termasuk saat diterimanya penugasan dan penyelesaiannya. Kasus-kasus tersebut akan didistribusikan secara otomatis ke masing-masing Pegawai Pajak terkait dan akan diselesaikan menurut skala prioritas yang telah ditetapkan. Perkembangan penyelesaian dari masing-masing kasus dapat dimonitor melalui sistem. Sistem alur kerja menghubungkan satu tugas dengan tugas lainnya sampai tugas-tugas tersebut selesai.

Manfaat yang diperoleh dengan adanya manajemen kasus adalah (i) standarisasi proses pengerjaan atau penanganan suatu kasus, (ii) standarisasi dokumen keluaran, (iii) merupakan panduan bagi pengguna dalam menangani suatu kasus, (iv) memberikan notifikasi bila terdapat sesuatu yang harus dilakukan, dan (v) menyediakan kontrol dan pengawasan terhadap pengerjaan suatu kasus.

Dengan Sistem Administrasi Perpajakan Terpadu (SAPT), setiap Wajib Pajak dapat dimonitor secara terus menerus melalui rekening Wajib Pajak (*taxpayers' Account*) yang menyediakan data pembayaran pajak dan kewajiban perpajakan dari setiap Wajib Pajak. SAPT menyediakan sarana pendukung bagi terciptanya data Wajib Pajak yang akurat dengan adanya partisipasi aktif tiap seksi dalam melakukan monitoring terhadap data Wajib Pajak. Sistem tersebut menghasilkan laporan-laporan yang dapat diakses oleh KPP, Kanwil dan Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak.

SAPT mencakup prosedur pelayanan (modul) yang terdiri dari: (i) Proses

Pembayaran Wajib Pajak, (ii) Proses Pelaporan-pelaporan, (iii) Proses Teguran (Pengawasan), (iv) Proses Surat Tagihan Pajak (STP) , (v) Proses Teguran (Penagihan) , (vi) Proses Paksa (Penagihan), (vii) Proses Sita (Penagihan), (viii) Proses Permohonan, (ix) Proses Pemeriksaan, (xi) Proses Pemindahbukuan (PBK), dan (xi) Proses Pengembalian Kelebihan Pembayaran (SPMKP).

Pengolahan hasil pemeriksaan dalam SAPT sedang diujicobakan untuk menghilangkan duplikasi pekerjaan dan meningkatkan efisiensi dan efektivitas pengendalian intern. Dengan terpasangnya modul penagihan dalam SAPT maka pelaksanaan penagihan pada KPP Wajib Pajak Besar akan selaras dengan ketentuan yang berlaku karena saldo tunggakan dan jadwal waktu pelaksanaan penagihan diawasi dengan menggunakan sistem pengawasan khusus. Demikian juga, dalam rangka peningkatan pelayanan dalam bidang keberatan, telah dipasang modul keberatan pada SAPT dengan tujuan untuk mengawasi proses keberatan.

4) Pembayaran pajak (e-*Payment*)

Wajib Pajak diwajibkan membayar pajak pada bank persepsi/bank devisa persepsi melalui sistem pembayaran yang disebut Monitoring Pembayaran dan Pelaporan Pajak (MP3). Sistem ini menghubungkan bank dengan Direktorat Jenderal Pajak secara *online*. Setiap pembayaran direkam oleh bank dan Direktorat Jenderal Pajak pada saat yang bersamaan. Sistem yang ada pada Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak secara otomatis menerbitkan satu nomor unik terdiri dari 16 *digit* yang disebut Nomor Tanda Pembayaran Pajak (NTPP) sebagai validasi Direktorat Jenderal Pajak terhadap setiap satu setoran

pajak. Data pembayaran pajak dari Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak ditransfer setiap hari ke sistem yang ada pada KPP dimana Wajib Pajak terdaftar dan data pembayaran ini secara otomatis dibukukan pada rekening Wajib Pajak (*Taxpayers' Account*) dimana data pembayaran disandingkan dengan data kewajiban pajak berdasarkan pelaporan Wajib Pajak atau adanya produk pajak berupa ketetapan mengenai kewajiban pajak yang masih harus dibayar. Bagan proses e-*Payment* secara sederhana seperti pada Lampiran IX/3-5 pada halaman 173.

5) Pelaporan pajak (e-*Reporting*, *e*-SPT)

Elektronic SPT atau disebut *e*-SPT adalah aplikasi (*software*) yang dibuat oleh Direktorat Jenderal Pajak untuk digunakan oleh Wajib Pajak sebagai alternatif dalam menyampaikan Surat Pemberitahuan (SPT) dimana data-datanya telah direkam atau diolah sendiri oleh Wajib Pajak dengan bantuan aplikasi *e*-SPT menjadi data elektronik yang dapat langsung dimuat (*upload*) sistem dan *database* yang ada di KPP. Dasar pengoperasiannya, Wajib Pajak terlebih dahulu melakukan instalasi aplikasi *e*-SPT pada komputer Wajib Pajak sendiri. Aplikasi *e*-SPT pada komputer Wajib Pajak digunakan untuk merekam data-data Surat Pemberitahuan (SPT) secara manual atau mengolahnya dari *database* Wajib Pajak. Setelah seluruh data terekam, melalui aplikasi *e*-SPT dapat dicetak formulir induk Surat Pemberitahuan (SPT) yang terisi secara otomatis dari data-data yang direkam dan data-data yang telah terekam tersebut juga dapat dipindahkan ke dalam media penyimpaan seperti disket atau *compact disc* (CD) untuk selanjutnya diserahkan ke KPP sebagai pelaporan dengan terlebih dahulu menandatangani formulir

induk hasil cetakan aplikasi *e*-SPT. Di TPT, formulir induk yang telah ditandatangani dan media penyimpanan datanya dapat diterima oleh petugas dimana selanjutya rekaman data dalam media penyimpanan tersebut dimuat (*upload*) ke *database* KPP. Setelah *upload* data berhasil maka pelaporan Surat Pemberitahuan (SPT) Wajib Pajak dianggap sah dan disini berarti data Surat Pemberitahuan (SPT) Wajib Pajak yang ada pada database KPP merupakan data yang direkam oleh Wajib Pajak. Bagan pelaporan dengan *e*-SPT secara sederhana seperti pada Lampiran IX/4 pada halaman 173.

6) Pemberkasan dokumen pajak (*e-Filing*)

E-Filing adalah layanan yang disediakan Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak agar Wajib Pajak dapat menyampaikan Surat Pemberitahuan (SPT) beserta lampirannya secara elektronik dan *online realtime* melalui aplikasi penerimaan Surat Pemberitahuan (SPT) berbasis w*eb*. Karakteristik *e-Filing* adalah proses yang cepat, karena pada prinsipnya Wajib Pajak dapat langsung melakukan *upload* data Surat Pemberitahuan (SPT) ke *database* Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak tanpa melalui KPP, proses ini ditindaklanjuti dengan proses *download* data Surat Pemberitahuan (SPT) ke KPP dimana Wajib Pajak terdaftar. Wajib Pajak hanya menyampaikan Surat Pemberitahuan (SPT) Induk dan Berita Acara yang telah ditandatangani. Pengiriman data Surat Pemberitahuan (SPT) dapat dilakukan dimana saja dan kapan saja dalam batasan waktu yang ditentukan.

Prosedur permohonan *e-Filing* yakni: (i) mengajukan Surat Permohonan ke KPP dimana Wajib Pajak terdaftar, (ii) KPP menindaklanjuti surat permohonan tersebut dan membuat surat pengantar ke Direktorat Informasi Perpajakan (DIP) Direktorat Jenderal

Pajak untuk memperoleh kode aktivasi, (iii) DIP akan menerbitkan kode aktivasi dan CD *e-Filing* atas nama Wajib Pajak yang bersangkutan, (iv) Wajib Pajak yang telah memperoleh kode aktivasi, akan memperoleh teknis pelatihan *e-Filing* dari petugas pelayanan (*Account Representative*) dari KPP untuk menjalankan program tersebut, (v) *E-Filing* dijalankan melalui program Windows XP. Bagan *e-Filing* secara sederhana dan perbandingannya dengan pelaporan melalui *e-SPT* seperti pada Lampiran IX/4-5 di halaman 174-175.

7) Pemeriksaan

Pemeriksaan secara khusus hanya dilakukan oleh fungsional pemeriksa pajak di KPP. Manajemen pemeriksaan lebih efisien dan efektif karena fungsi pemeriksaan dan fungsi lainnya berada dalam satu unit maka koordinasi fungsi tersebut lebih baik. Penugasan pemeriksaan difokuskan kepada sektor-sektor usaha tertentu sehingga hasil pemeriksaan lebih efektif dengan perlakuan perpajakan yang seragam dan pemeriksa lebih terspesialisasi sehingga produktivitas serta kualitas hasil pemeriksaan meningkat.

Pelaksanaannya pemeriksaan didukung dengan aplikasi *Audit Command Language* (ACL). Dalam rangka meningkatkan efisiensi pelaksanaan pemeriksaan pajak, Kanwil dan KPP Wajib Pajak Besar telah melaksanakan usulan pemeriksaan berdasarkan analisis potensi penerimaan pajak yang diharapkan berdasarkan data hasil analisis SAPT. Seperti telah dijelaskan sebelumnya, sedang diujicobakan pengolahan hasil pemeriksaan dalam SAPT untuk menghilangkan duplikasi pekerjaan dan meningkatkan efisiensi dan efektivitas pengendalian intern.

Dalam hal permohonan restitusi pajak, Wajib Pajak dapat mendaftarkan diri menjadi Wajib Pajak Patuh (WPP) dengan ketentuan memenuhi beberapa kriteria berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 544/KMK.04/2000 dan Keputusan Direktur Jenderal Pajak Nomor KEP-550/PJ./2000, sehingga hak restitusi diperoleh paling lama satu minggu sejak permohonannya diterima dengan lengkap dan benar tanpa menghilangkan kewajiban KPP melaksanakan pemeriksaan melalui *post audit*..

8) Penyidikan

Wajib Pajak yang terdaftar pada KPP Wajib Pajak Besar dapat disidik dalam hal terdapat indikasi tindak pidana perpajakan. Penyidikan pajak dilakukan oleh tenaga fungsional penyidik Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Wajib Pajak Besar. Dengan pemisahan fungsi penyidikan dan fungsi pemeriksaan, para pemeriksa dan penyidik dapat memfokuskan diri pada bidang tugas masing-masing sehingga dapat bekerja secara lebih optimal dan objektif. Sepanjang tahun 2003 telah diterbitkan 1 (satu) Surat Perintah Pemeriksaan Pajak (SP3) Pemeriksaan Bukti Permulaan, diselesaikan 1 (satu) Laporan Pemeriksaan Pajak (LPP) Pemeriksaan Pajak Bukti Permulaan, serta 1 (satu) Wajib Pajak dilakukan Pemeriksaan Pajak Bukti Permulaan oleh Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak. Sepanjang tahun 2003 dan 2004 tidak terdapat tindakan penyidikan terhadap Wajib Pajak yang terdaftar pada KPP Wajib Pajak Besar. Data mengenai penyelesaian permohonan restitusi serta kegiatan pemeriksaan dan penyidikan Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Wajib Pajak Besar untuk tahun 2003 dan tahun 2004 seperti diuraikan pada Lampiran XII/3-6 di halaman 183 dan Lampiran XII/4-6 di halaman 184.

9) Penagihan

Kategori Wajib Pajak yang terdaftar pada KPP Wajib Pajak Besar salah satunya adalah Wajib Pajak dengan jumlah tunggakan pajak terbesar dimana pada akhir 2004 terdapat 20 Wajib Pajak penunggak pajak terbesar. Penagihan pajak pada KPP Wajib Pajak Besar dibagi dalam dua tahap, yakni *soft collection* dan *hard collection*. *Soft collection* selain dilaksanakan oleh Jurusita Pajak, juga dibantu oleh *Account Representative*. Jumlah tunggakan pajak tahun 2003 dan tahun 2004 seperti diuraikan pada Tabel XII.12 dalam Lampiran XII/5-6 di halaman 185.

Pemantauan dan penangguhan tunggakan pajak di KPP Wajib Pajak Besar diadministrasikan melalui Sistem Administrasi Perpajakan Terpadu (SAPT). Informasi yang terkait dengan tunggakan pajak serta pembayarannya untuk masing-masing Wajib Pajak dapat diakses langsung oleh Jurusita Pajak, *Account Representative* ataupun pihak-pihak yang berwenang, dan setiap tindakan penagihan dapat dimonitor melalui SI DJP. Sampai dengan akhir Desember 2004, jumlah tunggakan pajak dalam denominasi rupiah mengalami penurunan sebesar 3,53% terhadap jumlah tunggakan pada awal Januari 2004. Tunggakan pajak dalam denominasi Dollar Amerika juga mengalami penurunan sebesar 86,98% terhadap jumlah tunggakan pada awal Januari 2004. Dalam upaya untuk mengurangi jumlah tunggakan, selama tahun 2004 telah dilaksanakan penagihan aktif dengan menerbitkan sebanyak 117 Surat Paksa, 19 Surat Perintah Melaksanakan Penyitaan dan juga telah dilakukan satu kali lelang terhadap aset Wajib Pajak seperti diuraikan dalam Tabel XIII.13 dalam Lampiran XII/5-6 di halaman 185

10) Keberatan

Proses penyelesaian pengajuan keberatan pada Kanwil Wajib Pajak Besar dilaksanakan dengan mengoptimalkan sumber daya manusia yang ada untuk meningkatkan obyektivitas dan produktivitas. Untuk meningkatkan obyektivitas dilaksanakan pemeriksaan dalam rangka keberatan atas pengajuan keberatan tertentu yang memerlukan pengujian lebih lanjut. Untuk meningkatkan produktivitas, setiap kasus keberatan yang cukup rumit dibahas bersama-sama dengan para pemeriksa. Peningkatan kesetaraan antara fiskus dengan Wajib Pajak dalam memutuskan keberatan yakni dengan melibatkan Wajib Pajak dalam keseluruhan proses keberatan. Dengan cara tersebut di atas maka proses keberatan dapat diselesaikan lebih cepat (rata-rata 3 bulan), sedangkan proses pengurangan sanksi dapat diselesaikan rata-rata dalam waktu 2 minggu.

11) *Complaint Center*

Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Wajib Pajak Besar membangun *Complaint Center* untuk menangani keluhan-keluhan Wajib Pajak yang terdaftar di Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar. Permasalahan yang disampaikan ke *Complaint Center* meliputi keluhan mengenai segala jenis pelayanan, pemeriksaan, keberatan dan banding. *Complaint Center* tidak dimaksudkan untuk melayani keluhan pelanggaran kode etik Pegawai Pajak. *Complaint* yang diterima dan ditangani untuk tahun 2004 berjumlah 6. Surat Jawaban atas permasalahan perpajakan untuk tahun 2004 berjumlah 31 surat.

12) Kegiatan Administrasi Lainnya.

a) *Knowledge Base* yang merupakan kumpulan standar pertanyaan dan jawaban

mengenai berbagai masalah perpajakan juga dikembangkan untuk mendukung tugas pemberian pelayanan dan konsultasi yang menjadi tugas *Account Representative*.

b) Selama tahun 2004 telah dilakukan enam penyuluhan kepada Wajib Pajak dengan topik Surat Pemberitahuan Pajak Penghasilan (SPT PPh) Tahunan, Pasar Modal, Perbankan, Minyak Bumi dan Gas, Obligasi, serta Pajak Penghasilan ditanggung pemerintah (PPh DTP).

c) Sistem Manajemen Arsip Terpadu (SMArT) saat ini sedang dikembangkan dan diujicobakan dalam rangka memudahkan proses penyimpanan, pencarian, peminjaman, dan pengembalian berkas Wajib Pajak berbasis komputer.

d) Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Wajib Pajak Besar telah melakukan survey dengan menyebarkan angket kepada Wajib Pajak mengenai pelayanan Tempat Pelayanan Terpadu (TPT) dan Kinerja KPP Wajib Pajak Besar. Berdasarkan hasil survey pada rahun 2003, Wajib Pajak menyatakan puas atas pelayanan KPP di lingkungan Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Wajib Pajak Besar.

2. Pembahasan Instrumen Penelitian

Kepada responden dibagikan kuesioner seperti pada Lampiran XV di halaman 192. Pengembalian dan distribusi kuesioner Pegawai Pajak seperti diuraikan pada Tabel 4.2 dimana dapat diketahui bahwa jumlah sampel Pegawai Pajak yang dapat menjadi instrumen penelitian berjumlah 62 responden yaitu 33% dari populasi. Terdapat 10 kuesioner yang penulis nyatakan tidak valid karena dikembalikan dalam keadaan belum terisi atau tidak seluruh butir pertanyaan diisi dengan lengkap.

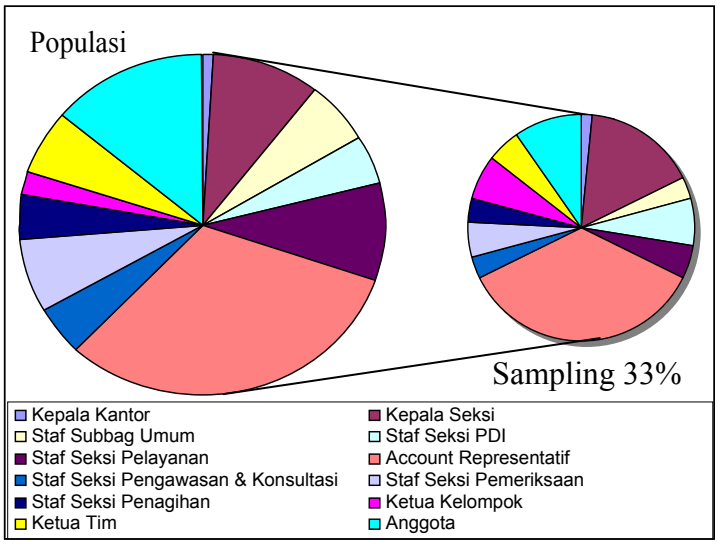
Tabel 4.2
Distribusi Responden Pegawai Pajak

Stratifikasi Jabatan	Populasi	Kuesioner Dibagikan		Kuesioner Dikembalikan			
				Valid			Tidak Valid
		Jumlah	%	Jumlah	%	%Tertimbang	Jumlah
(1)	(2)	(3)	(4=3/2)	(5)	(6=5/2)	(7=5/Σ5)	(8)
1. Kepala Kantor	2	2	100	1	50	2	0
2. Kepala Seksi	18	18	100	10	56	16	0
3. Staf Subbag Umum	11	3	27	2	18	3	0
4. Staf Seksi PDI	9	4	44	4	44	6	0
5. Staf Seksi Pelayanan	17	6	35	3	18	5	1
6. Account Representatif	60	30	50	22	37	36	5
7. Staf Seksi Pengawasan & Konsultasi	9	3	33	2	22	3	1
8. Staf Seksi Pemeriksaan	13	4	38	3	23	5	1
9. Staf Seksi Penagihan	8	3	38	2	25	3	0
10. Fungsional Pemeriksa	42	22	52	13	31	21	2
a. Ketua Kelompok	4	4	100	4	100	6	0
b. Ketua Tim	12	6	50	3	25	5	0
c. Anggota	26	14	54	6	23	10	2
Jumlah	189	95	50	62	33	100	10

Sumber: Diolah dari data primer.

Tabulasi jawaban responden Pegawai Pajak Bagian I dapat dilihat pada lampiran XX di halaman 215 dan untuk Bagian II pada Lampiran XXI di halaman 221. Pengambilan sampel dan distribusinya dapat diilustrasikan dengan grafik seperti pada Gambar 4.5. Dari 62 responden Pegawai Pajak terdiri dari 54 orang laki-laki dan 8 orang perempuan dengan jumlah responden terbanyak berasal dari *Account Representative* yaitu sejumlah 36% dari jumlah responden secara keseluruhan. Jika dilihat tingkat pendidikan dari seluruh responden Pegawai Pajak maka akan seperti grafik pada Gambar 4.6 dimana dapat diketahui bahwa tingkat pendidikan responden Pegawai Pajak mayoritas adalah Sarjana/Diploma IV.

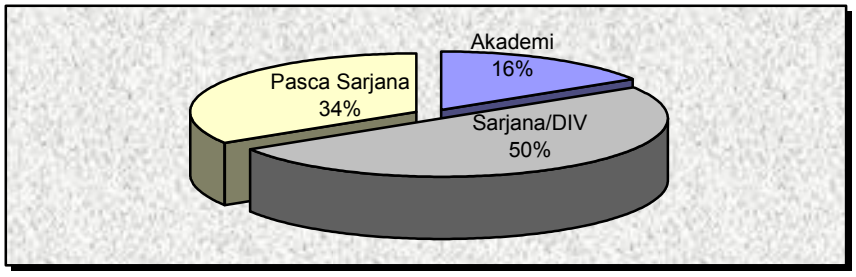
Gambar. 4.5
Diagram sampling Pegawai Pajak



Sumber: Diolah dari data primer

Jika responden Wajib Pajak dirinci berdasarkan unit kerja, jabatan dan tingkat pendidikan, maka hasilnya seperti pada Tabel XXV.1 dalam Lampiran XXV di halaman 241, dimana dapat diketahui bahwa jumlah responden terbanyak merupakan Pegawai Pajak KPP Wajib Pajak Besar Satu.

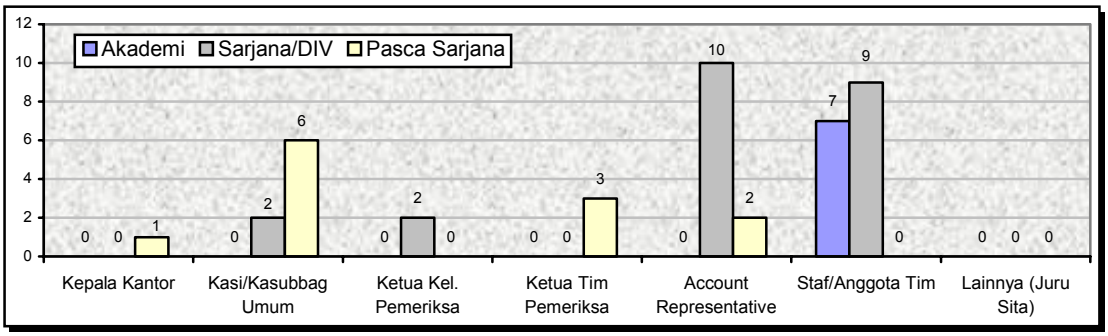
Gambar 4.6
Grafik Responden Pegawai Pajak Menurut Tingkat Pendidikan



Sumber: Diolah dari data primer.

Apabila dari Tabel XXV.1 dalam Lampiran XXV di halaman 241 dibuat grafik responden Pegawai Pajak tiap unit kerja berdasarkan jabatan dan tingkat pendidikan, maka hasilnya dapat dilihat seperti pada Gambar 4.7 untuk KPP Wajib Pajak Besar Satu dan Gambar 4.8 untuk KPP Wajib Pajak Besar Dua. Dari Gambar 4.7 dapat diketahui bahwa responden Pegawai Pajak KPP Wajib Pajak Besar Satu terbanyak adalah *Account Representative* dengan tingkat pendidikan mayoritas adalah Sarjana/Diploma IV.

Gambar 4.7
Responden Pegawai Pajak KPP Wajib Pajak Besar Satu
Berdasarkan Jabatan dan Tingkat Pendidikan

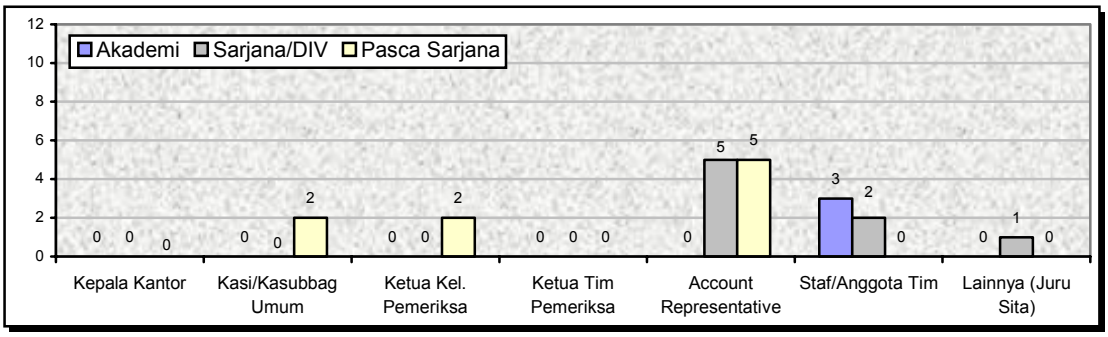


Sumber: Diolah dari data Primer

Responden Pegawai Pajak KPP Wajib Pajak Besar Dua menurut jabatan dan tingkat pendidikan dapat dilihat pada Gambar 4.8, dimana jumlah responden terbanyak berasal dari *Account Representative* dengan tingkat pendidikan responden terbanyak adalah Pasca Sarjana.

Responden Pegawai Pajak diuraikan berdasarkan unit kerja, seksi, dan tingkat pendidikan seperti pada Tabel XXV.2 dalam Lampiran XXV di halaman 241, dimana jumlah responden terbanyak berasal dari Seksi Pengawasan dan Konsultasi.

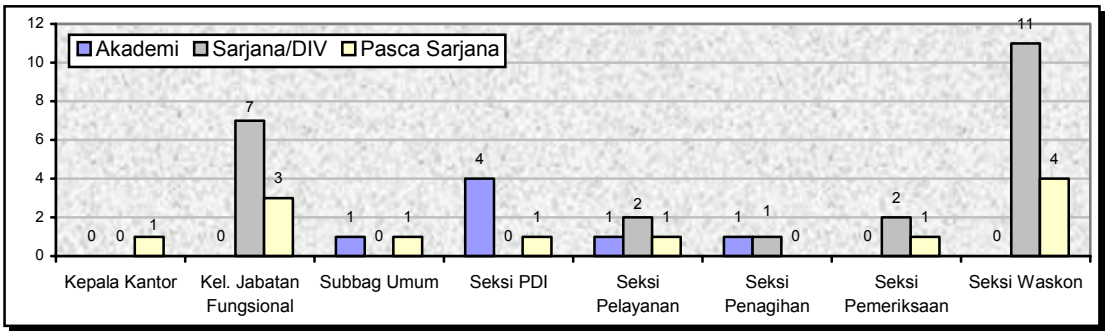
Gambar 4.8
Responden Pegawai Pajak KPP Wajib Pajak Besar Dua
Berdasarkan Jabatan dan Tingkat Pendidikan



Sumber: Diolah dari data Primer

Dari Tabel XXV.2 dalam Lampiran XXV di halaman 241 dapat dibuat grafik responden Pegawai Pajak tiap unit kerja berdasarkan Seksi/Subbag dan tingkat pendidikan, seperti pada Gambar 4.9 untuk KPP Wajib Pajak Besar Satu dan Gambar 4.10 untuk KPP Wajib Pajak Besar Dua.Dari Gambar 4.9 dapat diketahui bahwa responden Wajib Pajak terbanyak berasal dari Seksi Pengawasan dan Konsultasi, kemudian dari Kelompok Jabatan Fungsional.

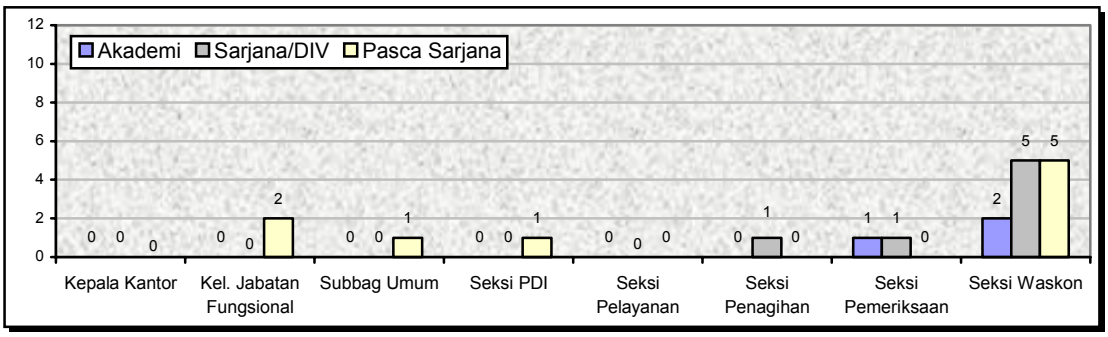
Gambar 4.9
Responden Pegawai Pajak KPP Wajib Pajak Besar Satu
Berdasarkan Unit Kerja dan Tingkat Pendidikan



Sumber: Diolah dari data Primer

Responden KPP Wajib Pajak Besar Dua dilihat dari Seksi/Subbag dan tingkat pendidikan jumlah terbanyak berasal dari Account Representative kemudian disusul oleh Staf/Anggota Tim, dengan grafik seperti terdapat pada Gambar 4.10.

Gambar 4.10
Responden Pegawai Pajak KPP Wajib Pajak Besar Dua
Berdasarkan Unit Kerja dan Tingkat Pendidikan



Sumber: Diolah dari data Primer

Pengembalian kuesioner dari responden Wajib Pajak sampai dengan batas waktu pengumpulan terakhir tanggal 15 April 2005 adalah seperti diuraikan dalam Tabel 4.3. Dari 57 kuesioner yang kembali, terdapat satu kuesioner yang penulis nyatakan tidak valid dikarenakan tidak seluruh butir pertanyaan diisi dengan lengkap. Hal ini disebabkan responden merasa tidak atau belum mengetahui atau mengalami administrasi perpajakan yang dikaitkan dalam butir pertanyaan. Kuesioner yang kembali pos dikarenakan alamat pos sudah tidak sesuai. Dari responden yang tidak mengembalikan kuesioner, beberapa diantaranya yang sempat penulis hubungi lewat telepon, menyatakan ketidaksediaannya mengisi kuesioner paling banyak dikarenakan sibuk dengan pekerjaannya, kepala bagian perpajakan perusahaan sedang bertugas di luar kota, dan juga karena baru terjadi mutasi

pegawai sehingga pegawai yang baru belum memahami dan memiliki pengalaman dalam administrasi perpajakan modern di KPP Wajib Pajak Besar.

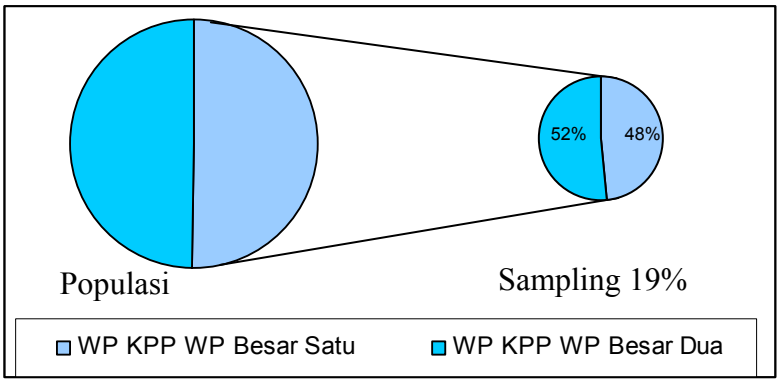
Tabel 4.3
Distribusi Responden Wajib Pajak

	Populasi Wajib Pajak	Kuesioner				
		Dibagikan	Dikembalikan		Kembali Pos	Tidak Kembali
			Valid	Invalid		
KPP WP Besar Satu	151	87	27	1	4	56
KPP WP Besar Dua	149	74	29	0	3	42
Jumlah	300	161	56	1	7	98

Sumber: Diolah dari data primer.

Dengan 56 responden, sampling Wajib Pajak seperti grafik pada Gambar 4.11, dimana dapat diketahui jumlah responden Wajib Pajak KPP Wajib Pajak Besar Satu 52 % dari keseluruhan responden, sedangkan responden Wajib Pajak KPP Wajib Pajak Besar Dua 48 % dari keseluruhan responden.

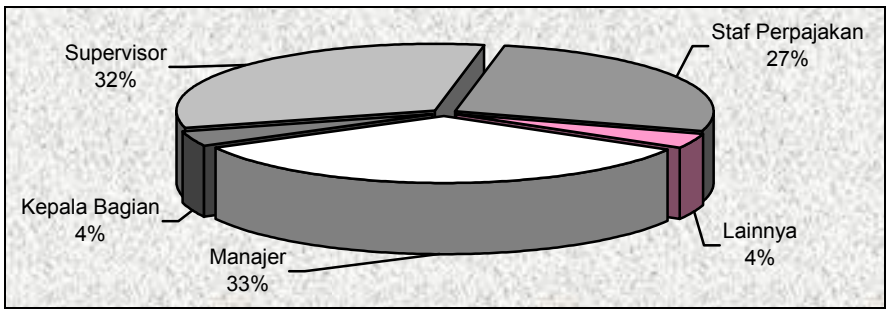
Gambar 4.11
Diagram Sampling Wajib Pajak



Sumber: Diolah dari data primer.

Responden Wajib Pajak menurut jabatan dapat dilihat melalui Gambar 4.12 dimana dapat diketahui bahwa jumlah responden Pegawai Pajak terbanyak menduduki jabatan manajer, yaitu 33%, disusul kemudian jabatan supervisor yaitu 32%, staf perpajakan 27%, kepala bagian dan yang menjawab lainnya 4%.

Gambar 4.12
Responden Wajib Pajak Menurut Jabatan



Sumber: Diolah dari data primer.

Tingkat pendidikan responden Wajib Pajak menurut status permodalan perusahaan dan jabatan, dapat diuraikan dalam Tabel 4.4, dimana dapat diketahui bahwa tingkat pendidikan formal terakhir mayoritas responden Wajib Pajak adalah Sarjana/ sederajat dan responden Wajib Pajak terbanyak berasal dari Perusahaan Penanaman Modal Asing (PMA), terbanyak kedua berasal dari Perusahaan Modal Dalan Negeri, sedangkan yang paling sedikit berasal dari perusahaan Bentuk Usaha Tetap (BUT), seperti dapat dibuat grafik pada Gambar 4.13.

Tingkat pendidikan responden Wajib Pajak menurut jabatan dan lama menduduki jabatan seperti pada Lampiran XXV pada halaman 241 dimana dapat dibuat grafik seperti pada gambar 4.14 dimana dapat diketahui bahwa mayoritas responden Wajib Pajak

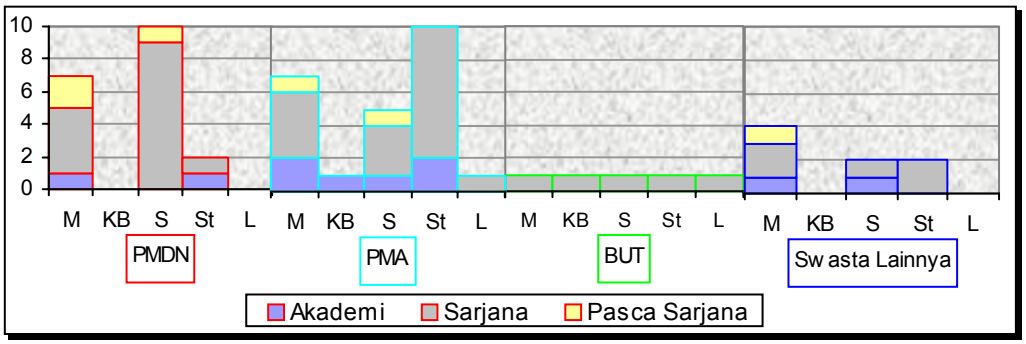
menduduki jabatannya lebih dari 5 tahun.

Tabel 4.4
Responden Wajib Pajak Menurut Tingkat Pendidikan,
Status Permodalan Perusahaan dan Jabatan

Status Permodalan dan Jabatan saat ini		Pendidikan Formal Terakhir			Total
		Akademi	Sarjana/ Sederajat	Pasca Sarjana	
PMDN	Manajer	1	4	2	7
	Supervisor	0	9	1	10
	Staf Perpajakan	1	1	0	2
	Total	2	14	3	19
PMA	Manajer	2	4	1	7
	Kepala Bagian	1	0	0	1
	Supervisor	1	3	1	5
	Staf Perpajakan	2	8	0	10
	Lainnya	0	1	0	1
	Total	6	16	2	24
BUT	Manajer		1		1
	Kepala Bagian		1		1
	Supervisor		1		1
	Staf Perpajakan		1		1
	Lainnya		1		1
	Total		5		5
Swasta Lainnya	Manajer	1	2	1	4
	Supervisor	1	1	0	2
	Staf Perpajakan	0	2	0	2
	Total	2	5	1	8

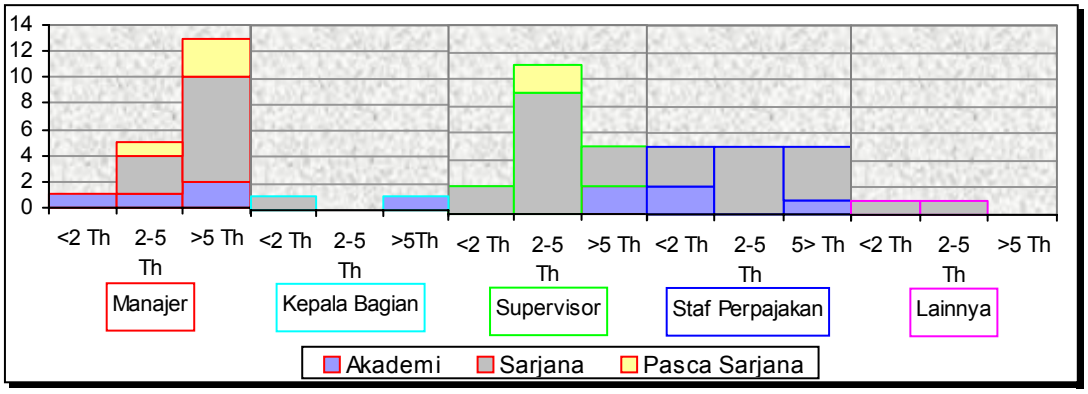
Sumber: Diolah dari data primer.

Gambar 4.13
Grafik Responden Wajib Pajak Menurut Tingkat Pendidikan,
Status Permodalan Perusahaan dan Jabatan



M=Manajer; KB=Kepala Bagian; S=Supervisor; St=Staf Perpajakan;L=Lainnya
Sumber: Diolah dari data primer.

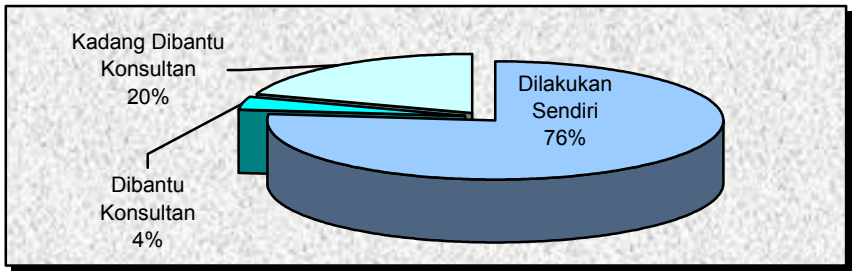
Gambar 4.14
Grafik Responden Wajib Pajak Menurut Tingkat Pendidikan,
Jabatan dan Lama Menduduki jabatan



Sumber: Diolah dari data primer.

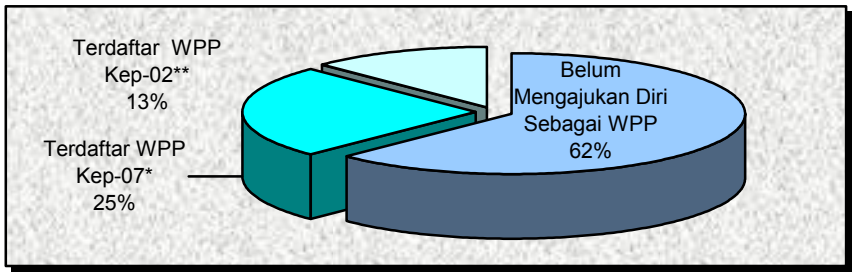
Pengurusan administrasi perpajakan responden Wajib Pajak dapat dibuat grafik seperti pada Gambar 4.15 dimana dapat diketahui bahwa mayoritas responden Wajib Pajak (76%) melakukan pengurusan administrasi perpajakan sendiri tanpa dibantu Konsultan Pajak. Responden Wajib Pajak menurut kewajiban perpajakan dan jenis usaha dapat dilihat pada Lampiran XXVI di halaman 242. Responden Wajib Pajak apabila dikaitkan dengan status terdaftar sebagai Wajib Pajak Patuh seperti pada Gambar 4.16.

Gambar 4.15
Grafik Responden Pegawai Pajak Menurut Pengurusan Administrasi Perpajakan



Sumber: Diolah dari data primer.

Gambar 4.16
Grafik Responden Pegawai Pajak
Menurut Status Terdaftar Wajib Pajak Patuh (WPP)



* Berdasarkan KEP-07/WPJ.19/2004 Tanggal 29 Januari 2004
** Berdasarkan KEP-02/WPJ.19/BD.0401/2005 Tanggal 31 Januari 2005
Sumber: Diolah dari data primer.

B. Pengujian Persyaratan Pengolahan Data

1. Uji Validitas, Uji Reliabilitas dan Uji *Internal Consistency*

a. Uji Validitas, Uji Reliabilitas dan Uji *Internal Consistency* Pegawai Pajak.

Pelaksanaan uji validitas dan uji reliabilitas dilakukan seperti yang telah dijelaskan pada Bab III, sehingga diperoleh Indek Validitas (IV) dan Indeks Kesukaran Pertanyaan (IKP). Pengujian dan pengukuran dengan memisahkan kelompok nilai besar dan kelompok nilai kecil tersebut tidak menemukan butir pertanyaan yang mempunyai indeks validitas dibawah nol, sehingga keseluruhan butir pertanyaan dapat mengikuti pengujian berikutnya. Pengujian validitas instrumen penelitian variabel penerapan sistem administrasi perpajakan modern terdapat pada Lampiran XXVII di halaman 243.

Pengujian *Internal Consistency* untuk setiap butir pertanyaan dilakukan dengan menyusun tabel perhitungan seperti contoh perhitungan korelasi dalam pengujian *Internal Consistency* untuk butir pertanyaan X1101 pada Lampiran XXIX/1-2 di halaman

249. Korelasi antara skor masing-masing pertanyaan dengan skor total dihitung dengan menggunakan rumus teknik korelasi *product moment* sebagaimana dijelaskan pada bab III, yaitu rumus 3.1 di halaman 71. Dari perhitungan tersebut, diperoleh angka korelasi (r_{xy}) sebesar 0,53015148. Secara statistik, angka korelasi tersebut harus dibandingkan dengan angka kritik nilai r pada Lampiran XLVI di halaman 282. Cara melihat tabel tersebut adalah dengan melihat baris N – 2. Karena jumlah responden Pegawai Pajak berjumlah 62, maka jalur yang dilihat adalah pada baris 60 (62– 2). Dengan tingkat signifikansi 5% diperoleh angka kritik 0,250. Butir pertanyaan nomor X1101 memiliki angka korelasi (r_{xy} = 0,53015148) lebih besar dari angka kritik ($r_{0,05}$ = 0,250) dengan selisih yang menjadi *Internal Consistency* butir pertanyaan tersebut sebesar 0,2802. Butir pertanyaan dapat diterima apabila memiliki *Internal Consistency* dengan nilai positif.

Ringkasan hasil pengujian validitas dan *internal consistency* butir pertanyaan Pegawai Pajak dapat dilihat pada Lampiran XXX di halaman 251, dimana dari hasil pengujian didapatkan bahwa butir X1102 memiliki indeks validitas lebih kecil dari nilai r tabel, dengan indeks kesukaran yang tinggi (0,7368), butir X1102 memiliki *internal consisstency* -0,0769, sehinga butir pertanyaan tersebut tidak valid.

Permasalahan Wajib Pajak yang dimaksudkan dalam butir pertanyaan X1102 adalah pertanyaan-pertanyaan yang diajukan oleh Wajib Pajak, permintaan penegasan tentang suatu peraturan (ruling), permintaan Surat Keterangan Bebas (SKB), dan permasalahan lainnya sehubungan dengan rekening Wajib Pajak (*Taxpayer's Account*) yang menjadi tanggungjawab *Account Representative* yang menjadi penghubung bagi

Wajib Pajak tersebut sebagai suatu konsep satu pintu sehingga mengurangi persinggungan antara Wajib Pajak dan Pegawai Pajak.

Hasil pengujian reliabilitas instrumen penelitian variabel penerapan sistem administrasi perpajakan modern seperti diuraikan pada Lampiran XXXIV di halaman 255. Nilai r hitung diperoleh dengan menggunakan rumus 3.2 pada halaman 72 dengan data banyaknya butir pertanyaan, varians total skor jawaban, dan total varians skor jawaban yang diambil dari statistik deskriptif skor jawaban Pegawai Pajak pada Lampiran XXXII di halaman 253, sehingga hasilnya seperti berikut:

$$\alpha = \left[\frac{34}{34 - 1} \right] \left[1 - \frac{16\ ,8329}{197\ ,5187} \right] = 0,9417$$

Sedangkan stastitik uji melalui uji t dengan menggunakan rumus 3.5 pada halaman 73 dapat diuraikan sebagai berikut:

$$t = \frac{0,9417\ \sqrt{(34 - 2)}}{\sqrt{(1 - 0,9417^{\ 2})}} = 15,83296$$

Dari hasil perhitungan di atas didapatkan koefisien reliabilitas instrumen pertanyaan sebesar 0,9417, nilai tersebut sangat signifikan karena menghasilkan nilai statistik uji t = 15,83296, yang nilainya jauh lebih besar dari t *tabel*, yaitu 1,96, sehingga dapat diartikan bahwa secara keseluruhan susunan pertanyaan untuk Pegawai Pajak dapat diandalkan, dimana responden Pegawai Pajak dapat mengerti secara utuh semua daftar pertanyaan yang diajukan.

b. Uji Validitas, Uji Reliabilitas dan Uji *Internal Consistency* Wajib Pajak.

Pengujian validitas instrumen penelitian variabel kepatuhan Wajib Pajak terdapat pada Lampiran XXVIII di halaman 246 dimana dari hasil pengujian dapat diketahui bahwa tidak terdapat butir pernyataan yang memiliki Indeks Validitas dibawah nol, sehingga keseluruhan butir pertanyaan dapat mengikuti pengujian berikutnya.

Uji validitas, uji *internal consistency*, dan uji reliabilitas untuk instrumen penelitian variabel kepatuhan Wajib Pajak dilakukan dengan cara yang sama. Lampiran XXIX/2-2 di halaman 250, merupakan contoh perhitungan pengujian *internal consistency* butir Y1101. Ringkasan hasil pengujian validitas dan *internal consistency* keseluruhan butir pertanyaan Wajib Pajak dapat dilihat pada Lampiran XXXI di halaman 252.

Dengan data statistik deskriptif skor jawaban Wajib Pajak pada Lampiran XXXIII di halaman 254, hasil pengujian reliabilitas instrumen penelitian variabel kepatuhan Wajib Pajak seperti diuraikan pada Lampiran XXXV di halaman 256, yaitu:

$$\alpha = \left[\frac{36}{36 - 1} \right] \left[1 - \frac{16\ ,7811}{109\ \ ,1873} \right] = 0,8705$$

Dengan stastitik uji melalui uji t sebagai berikut:

$$t = \frac{0,8705\ \sqrt{(36 - 2)}}{\sqrt{(1 - 0,8705^{\ 2})}} = 10,31323$$

Dari hasil perhitungan didapatkan koefisien reliabilitas instrumen pertanyaan sebesar 0,8705, nilai yang sangat signifikan karena menghasilkan nilai statistik uji t = 10,31323, yang jauh lebih besar dari t *tabel*, yaitu 1,96, sehingga dapat diartikan bahwa secara keseluruhan susunan pertanyaan untuk Wajib Pajak dapat diandalkan, dimana responden

Wajib Pajak dapat mengerti secara utuh semua daftar pertanyaan yang diajukan.

2. Penskalaan

Sebelum dilakukan pengujian hipotesis, data kategorik dengan skala ordinal diubah terlebih dulu menjadi data skala interval dengan menggunakan metode *successive interval* yang menghasilkan skala baru bagi setiap kategori yang mengasumsikan respon stimuli memiliki sebaran normal terhadap rangkaian psikologinya. Langkah-langkah penskalaan dan hasilnya diuraikan dalam lampiran XLII, XLIII, dan XLIV dari halaman 270 sampai dengan halaman 279.

3. Uji Normalitas

Uji Normalitas dibantu dengan paket program SPSS dimana subvariabel struktur organisasi, prosedur organisasi, strategi organisasi, dan budaya organisasi, serta variabel kepatuhan diwakili oleh jumlah data skala interval tiap butir pertanyaan. Hasil uji normalitas dengan bantuan aplikasi SPSS seperti terlihat pada Tabel 4.5.

Tabel 4.5
Hasil Uji Normalitas Aplikasi SPSS

	Struktur	Prosedur	Strategi	Budaya	Kepatuhan
Chi-Square(a,b,c,d,e)	34,000	26,000	30,429	72,500	4,107
df	29	27	21	13	50
Asymp. Sig.	,239	,519	,084	,000	1,000

Sumber: Diolah dari data primer.

Dengan melihat tabel distribusi Kai Kuadrat pada Lampiran L di halaman 292, maka dapat hasil uji normalitas dapat diringkas dalam Tabel 4.6 dimana data skala

interval dari jawaban butir pertanyaan yang diperoleh melalui sampel untuk subvariabel struktur organisasi, prosedur organisasi, strategi organisasi, dan budaya organisasi, serta variabel kepatuhan terdistribusi secara normal.

Table 4.6
Ringkasan Hasil Uji Normalitas

	Struktur	Prosedur	Strategi	Budaya	Kepatuhan
Harga hitung $\chi 2$	34,000	26,000	30,429	72,500	4,107
Harga tabel $\chi 2$	42.557	40.113	32.671	22.362	67,5048
Keterangan	Normal	Normal	Normal	Normal	Normal

Sumber: Diolah dari data primer.

C. Pengujian Perumusan Masalah Deskriptif

1. Analisis Deskriptif Respon Responden Pegawai Pajak

Tanggapan responden Pegawai Pajak terhadap butir-butir pernyataan dalam tiap subvariabel penerapan sistem administrasi perpajakan modern yang diajukan seperti diuraikan dalam tabel frekuensi nilai pada Lampiran XXXVI di halaman 257 dimana kemudian diringkas dengan Tabel XXXVI.1. Data-data Tabel XXXVI.1 dan Tabel XXXVI.2 dalam Lampiran XXXVI di halaman 257 dapat digabungkan seperti dalam statistik deskriptif pada Tabel 4.7. Analisa skor jawaban atas tiap butir pernyataan dapat dilihat pada Lampiran XXXVII di halaman 260.

a) Analisis atas Dimensi Struktur Organisasi

Modernisasi struktur organisasi berkaitan dengan pembenahan fungsi pelayanan dan pemeriksaan, pendelegasian otoritas kegiatan pelayanan dan pemeriksaan, sistem pelaporan secara rutin serta jalur pengawasan tugas pelayanan dan pemeriksaan.

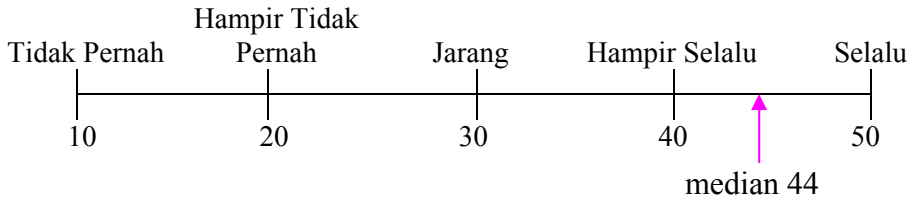
Tabel 4.7
Statistik Deskriptif Variabel Penelitian Penerapan
Sistem Administrasi Perpajakan Modern

Variabel Penelitian		Kisaran Teoritis	Kisaran Sesungguhnya	Rata-rata	Median	Deviasi Standar
X1	Struktur organisasi	10 - 50	24 - 50	42,89	44,0	5,106
X2	Prosedur organisasi	10 - 50	26 - 50	43,71	44,5	4,466
X3	Strategi organisasi	8 - 40	19 - 39	34,66	35,0	3,098
X4	budaya organisasi	6 - 30	13 - 30	27,48	28,5	3,098
X	Nilai Penerapan	34 - 170	94 - 166	148,74	152,0	14,811

Sumber: Diolah dari data primer

Kisaran jawaban responden Pegawai Pajak atas penerapan modernisasi struktur organisasi dari yang terendah yaitu 24 dan yang tertinggi yaitu 50. Dengan nilai median 44, penerapan modernisasi struktur organisasi oleh KPP di lingkungan Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Wajib Pajak Besar menurut respon responden telah hampir selalu terlaksana sesuai dengan tujuan dari tiap–tiap program atau kegiatan. Statistik deskriptif penerapan modernisasi struktur organisasi dalam Tabel 4.7 dapat dibuat grafik garis seperti ditunjukkan pada Gambar 4.17.

Gambar 4.17
Grafik Garis Analisis Dimensi Struktur Organisasi



Penerapan modernisasi struktur organisasi memiliki deviasi standar tertinggi diantara subvariabel yang lain, yaitu 5,106. Dari Lampiran XXXVII di halamn 260 dapat

diketahui bahwa butir pernyataan subvariabel modernisasi struktur organisasi yang memiliki deviasi standar terendah yaitu butir pertanyaan X1103 mengenai penyusunan organisasi berdasarkan fungsi memudahkan jalur penyelesaian pelayanan dan pemeriksaan menjadi tidak kaku/ketat dengan prinsip orientasi hasil, sehingga dapat diartikan bahwa secara umum responden Pegawai Pajak memiliki persepsi bahwa struktur organisasi berdasarkan fungsi telah diterapkan dengan baik dan dapat mencapai tujuannya, yaitu efisiensi dan efektifitas dalam administrasi perpajakan.

Butir pertanyaan dengan deviasi standar tertinggi adalah butir pertanyaan X1411, yaitu mengenai *Website, e-Payment*, *e*-SPT atau *e-Filling*, *e-Registration*, *Call Center*, *Complaint Center*, *SMS Tax*, *Help Desk,* dan*. Taxpayer's Account* dapat meningkatkan produktivitas serta ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan. Jika dilihat sebaran skor jawaban Pegawai Pajak, diketahui terdapat responden Pegawai Pajak menjawab jarang, hampir tidak pernah, bahkan tidak pernah. Hal ini dapat diartikan bahwa belum seluruh responden Wajib Pajak memiliki persepsi bahwa program dan kegiatan penggunaan teknologi informasi di atas telah diterapkan dengan baik dan mencapai sasarannya.

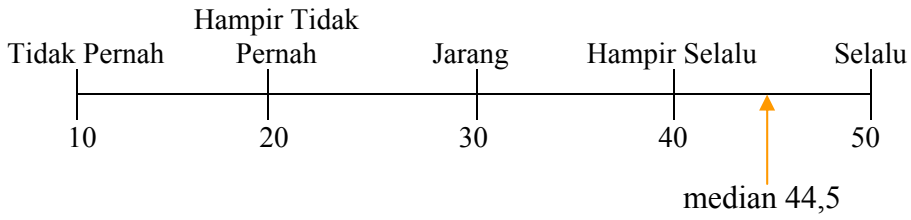
b) Analisis atas Dimensi Prosedur Organisasi

Prosedur organisasi berkaitan dengan proses komunikasi, pengambilan keputusan, pemilihan prestasi, sosialisasi dan karier. Pembahasan dan pemahaman prosedur organisasi berpijak pada aktivitas organisasi yang dilakukan secara teratur.

Jawaban responden atas butir pernyataan yang menjadi indikator penerapan modernisasi prosedur organisasi dengan kisaran 26-50 dengan median 44,5 dapat

dikatakan bahwa penerapan modernisasi prosedur organisasi oleh KPP di lingkungan Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Wajib Pajak Besar menurut respon responden hampir selalu terlaksana, dimana dapat dibuat grafik garis seperti pada Gambar 4.18.

Gambar 4.18
Grafik Garis Analisis Dimensi Prosedur Organisasi



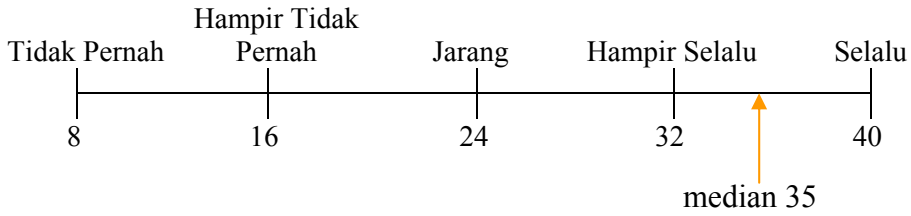
Butir pertanyaan dengan deviasi standar terendah yaitu butir X2113 mengenai *Account Representative* bertanggungjawab secara khusus melayani dan mengawasi kepatuhan beberapa Wajib Pajak menangani permohonan Surat Keterangan Bebas (SKB), Pemindahbukuan setoran (Pbk), Ruling, dan penerbitan produk hukum, yang dapat diartikan bahwa responden Pegawai Pajak setuju bahwa tugas-tugas *Account Representative* secara khusus melayani beberapa Wajib Pajak telah dilaksanakan dengan mencapai efektifitas dan efisiensi pelayanan dan pengawasan.

Butir pertanyaan X2421 memiliki deviasi standar tertinggi, dengan melihat sebaran skor jawaan responden dapat diketahui terdapat responden menjawab jarang, hampir tidak pernah, dan tidak pernah, sehingga dapat diartikan bahwa responden Pegawai Pajak tidak seluruhnya dapat menyatakan bahwa permasalahan dan prestasi bawahan, serta data tentang kondisi organisasi diungkapkan dalam laporan berkala.

c) Analisis atas Dimensi Strategi Organisasi

Penerapan modernisasi strategi organisasi dinyatakan dalam strategi nonfinansial dan strategi finansial. Dengan kisaran jawaban 19-39 dan median 35,0, analisis atas modernisasi struktur organisasi dapat dinyatakan grafik garis pada Gambar 4.19 dimana dapat diartikan bahwa program dan kegiatan yang telah ditetapkan dalam penerapan modernisasi strategi organisasi hampir selalu diterapkan sesuai dan mencapai sasarannya.

Gambar 4.19
Grafik Garis Analisis Dimensi Strategi Organisasi



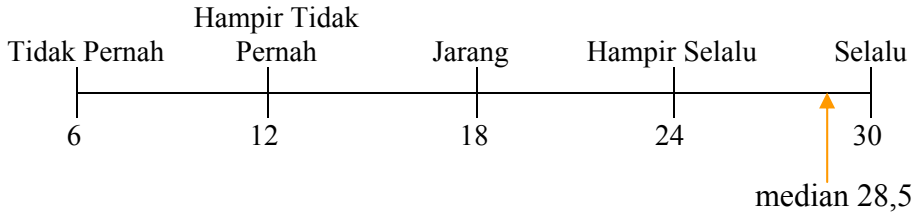
Hal tersebut didukung responden Pegawai Pajak yang memiliki persepsi kuat mengenai pelaksanaan pemberian pelayanan selalu berusaha mewujudkan *customer satisfaction* seperti diujikan dengan butir X3126 yang memiliki deviasi standar terendah. Sedangkan butir X3125 mengenai jumlah Wajib Pajak yang dilayani dan jumlah pemeriksaan yang dilaksanakan semakin meningkat, memiliki deviasi standar paling tinggi diantara butir yang lain. Hal ini dapat diartikan bahwa responden Pegawai Pajak memiliki persepsi bahwa jumlah Wajib Pajak yang dilayani dan jumlah pemeriksaan yang dilaksanakan hampir selalu semakin meningkat, tetapi tidak seluruh responden berpendapat bahwa peningkatan pelayanan akan meningkatkan jumlah pelayanan yang

terlaksana.

d) Analisis atas Dimensi Budaya Organisasi

Penyempurnaan yang berkaitan dengan kebiasaan dan cara hidup dalam lingkungan kerja organisasi dalam dimensi nilai, norma, iklim organisasi, dan komitmen pegawai terhadap tugasnya menjadi indikator modernisasi budaya organisasi, dimana jawaban responden Pegawai Pajak berada pada kisaran 13-30 dari kisaran teoritis 6-30. Dengan median 28,5 tanggapan responden Pegawai Pajak tersebut sangat positif dan dapat dibuat grafik seperti pada Gambar 4.20.

Gambar 4.20
Grafik Garis Analisis Dimensi Budaya Organisasi



Butir pertanyaan X4130 memiliki standar deviasi terendah, sehingga dapat diartikan responden Pegawai Pajak memiliki persepsi yang kuat bahwa KPP dan Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Wajib Pajak Besar yang pertama kali menerapkan sistem administrasi perpajakan modern yang terdiri dari berbagai program dan kegiatan yang dilaksanakan dalam rangka reformasi administrasi perpajakan jangka menengah, dapat menjadi KPP dan Kanwil percontohan.

Responden Pegawai Pajak secara umum memiliki persepsi bahwa jumlah pegawai

yang mangkir kerja selalu semakin menurun, tetapi terdapat responden berpendapat tidak pernah atau jarang demikian, seperti dapat dilihat pada sebaran skor jawaban atas butir pertanyaan X4435 yang memiliki deviasi standar tertinggi.

2. Tingkat Penerapan Sistem Administrasi Perpajakan Modern Menurut Respon Responden Pegawai Pajak.

Pengujian rumusan masalah deskriptif penerapan sistem administrasi perpajakan modern menurut respon responden dari tiap indikator yang diujikan, jika total skornya dijumlahkan sesuai dengan rumus 3.17 pada halaman 79. Pengujian tersebut dirinci pada Lampiran XXXVIII di halaman 261, dimana nilai penerapan dari setiap indikator seperti pada Lampiran XXXVIII/3-3 di halaman 263, sehingga diperoleh nilai penerapan tiap subvariabel dan total nilai penerapan seluruhnya seperti dalam Tabel 4.8.

Tabel 4.8
Tingkat Penerapan Sistem Administrasi Perpajakan Modern

Nilai Variabel Penelitian	Jumlah Responden ; $n_i = 62$			
	Skor Kriterium ($\acute{Y}_i$)	Skor (X_i)	Nilai (%)	Interpretasi Nilai
1. Struktur Organisasi (*Xs*)	3100	2659	85,77	Sangat Baik
2. Prosedur Organisasi (*Xp*)	3100	2710	87,42	Sangat Baik
3. Strategi Organisasi (*Xs*)	2480	2149	86,65	Sangat Baik
4. Budaya Organisasi (*Xb*)	1860	1704	91,61	Sangat Baik
Nilai Penerapan ($\acute{Y}$)	10540	9222	87,50	Sangat Baik

Sumber: Diolah dari data primer.

Acuan untuk memberikan interpretasi atas nilai penerapan terdapat pada Tabel 3.4 di halaman 80. Secara keseluruhan, dengan nilai 87,50, penerapan sistem administrasi

perpajakan modern pada KPP di lingkungan Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Wajib Pajak Besar menurut respon responden Pegawai Pajak termasuk dalam kategori sangat baik sehingga dapat dikatakan bahwa menurut respon responden perwujudan berbagai program dan kegiatan reformasi administrasi perpajakan jangka menengah yang digulirkan oleh Direktorat Jenderal Pajak sejak tahun 2001 dalam sistem administrasi perpajakan modern yang diterapkan di Kanwil dan KPP Wajib Pajak Besar telah berjalan sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai dengan sangat baik.

Di antara nilai variabel penelitian, variabel modernisasi budaya organisasi memiliki nilai tertinggi, kemudian disusul oleh variabel modernisasi prosedur organisasi, strategi organisasi, dan terakhir yang memiliki nilai penerapan terendah di antara subvariabel yang lain adalam modernisasi struktur organisasi. Grafik nilai penerapan sistem administrasi perpajakan modern menurut respon responden Pegawai Pajak berdasarkan KPP unit kerja, seksi, jabatan Pegawai Pajak, dan tingkat pendidikan dan unit kerja terdapat pada Lampiran XXXIX di halaman 264.

3. Analisis Deskriptif Tanggapan Wajib Pajak

Dari respon responden Wajib Pajak dapat diperoleh frekuensi tanggapan Wajib Pajak seperti diuraikan pada Lampiran XL di halaman 266. Dari data frekuensi tersebut dapat dibuat ringkasan statistik deskriptif Wajib Pajak seperti disajikan pada Tabel 4.9. Frekuensi absolut dan persentase tiap skor jawaban responden Wajib Pajak juga dapat dilihat di Lampiran XLI di halaman 269. Data dari Tabel 4.9 dapat dibuatkan grafik garis seperti pada Gambar 4.21, dengan median skor jawaban Wajib Pajak untuk keseluruhan

butir bernilai 4, sehingga dapat dikatakan Wajib Pajak secara umum memiliki tanggapan positif atas setiap program dan kegiatan penerapan sistem administrasi perpajakan modern yang diterima dalam aspek yuridis, aspek psikologis, dan sosiologis.

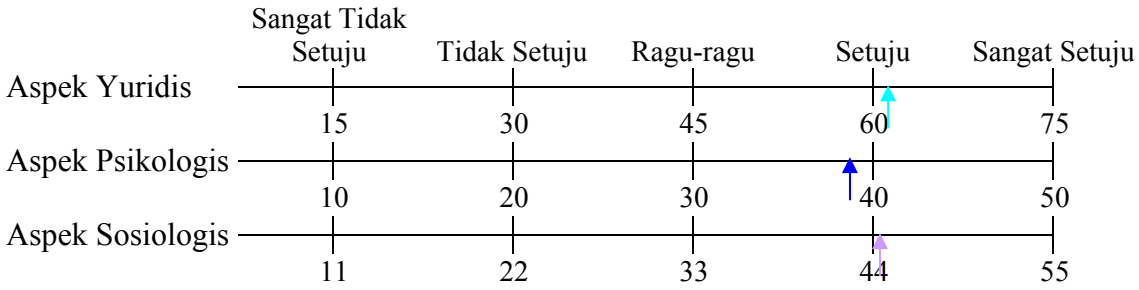
Tabel 4.9
Statistik Deskriptif Variabel Kepatuhan Wajib Pajak

Variabel Penelitian	Kisaran Teoritis	Kisaran Sesungguhnya	Rata-rata	Median	Deviasi Standar
Y1 Aspek Yuridis	15 - 75	48 - 75	62,00	61,0	6,060
Y2 Aspek Psikologis	10 - 50	31 - 50	38,57	38,5	4,431
Y3 Aspek Sosiologis	11 - 55	37 - 55	45,11	44,5	4,555
Y Nilai Tanggapan	35 - 175	122 - 180	145,68	145,0	13,734

Sumber: Diolah dari data primer

Butir Y3331, seperti dapat dilihat pada Lampiran XL di halaman 266, memiliki deviasi standar terendah, hal ini dapat dikatakan bahwa secara umum responden Wajib Pajak memiliki persepsi bahwa pengembangan sistem administrasi perpajakan seperti pada KPP Wajib Pajak Besar sebagai langkah modernisasi sistem perpajakan nasional menjadi lebih baik.

Gambar 4.21
Grafik Garis Analisis Tanggapan Wajib Pajak



Butir Y2118 memiliki deviasi standar tertinggi, jika dilihat sebaran skor jawaban responden, dapat dikatakan bahwa menurut responden Wajib Pajak, secara umum ringkasan dan penafsiran, serta dampak potensial peraturan baru disosialisasikan oleh *Account Representative* setiap kali ada, akan tetapi tidak selalu demikian.

D. Pengujian Hipotesis

Sesuai dengan tujuan penelitian yang kedua, dilakukan pengujian hipotesis untuk melihat sifat dan besaran pengaruh setiap subvariabel penerapan sistem administrasi perpajakan modern (X) yang terdiri dari modernisasi struktur organisasi (X1), prosedur organisasi (X2), strategi organisasi (X3) dan budaya organisasi (X4) terhadap kepatuhan Wajib Pajak (Y). Setelah data ordinal diubah menggunakan metode s*uccessive interval* menjadi data skala, dengan bantuan apliksasi SPSS, hubungan antar variabel tersebut akan dianalisis dalam paradigma penelitian jalur dengan menggunakan analisis korelasi dan analisis regresi. Kedua analisis tersebut dihitung berdasarkan banyaknya responden Wajib Pajak, hasilnya dapat dilihat pada Tabel 4.10. Selanjutnya, setelah dilakukan analisis regresi linear berganda, diperoleh nilai-nilai seperti pada Tabel 4.11.

Dari matrik korelasi Pearson pada Tabel 4.10 tampak bahwa setiap subvariabel bebas sistem administrasi perpajakan modern yaitu modernisasi struktur organisasi, prosedur organisasi, strategi organisasi, dan budaya organisasi berkorelasi secara sangat signifikan dengan variabel kepatuhan. Subvariabel bebas sistem administrasi perpajakan modern saling berkorelasi secara sangat signifikan kecuali untuk subvariabel struktur organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap subvariabel budaya organisasi.

Tabel 4.10
Korelasi Subvariabel Penelitian dan Kepatuhan

		Kepatuhan	Struktur	Prosedur	Strategi	Budaya
Pearson Correlation	Kepatuhan	1,000	,725	,809	,777	,600
	Struktur	,725	1,000	,439	,596	,130
	Prosedur	,809	,439	1,000	,572	,525
	Strategi	,777	,596	,572	1,000	,549
	Budaya	,600	,130	,525	,549	1,000
Sig. (1-tailed)	Kepatuhan	.	,000	,000	,000	,000
	Struktur	,000	.	,000	,000	,169
	Prosedur	,000	,000	.	,000	,000
	Strategi	,000	,000	,000	.	,000
	Budaya	,000	,169	,000	,000	.
N	Kepatuhan	56	56	56	56	56
	Struktur	56	56	56	56	56
	Prosedur	56	56	56	56	56
	Strategi	56	56	56	56	56
	Budaya	56	56	56	56	56

Dari model regresi pada Tabel 4.11. dapat dikatakan bahwa secara umum subvariabel administrasi perpajakan membentuk model regresi linear berganda secara sangat signifikan terhadap kepatuhan Wajib Pajak. Jika diuji besaran setiap koefisien regresinya akan diperoleh hasil seperti yang terlihat dalam tabel 4.12.

Tabel 4.11
Daftar Anova Analisis Regresi Subvariabel
Sistem Administrasi Perpajakan Modern terhadap Kepatuhan Wajib Pajak

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2121827,675	4	530456,919	119,225	,000(a)
	Residual	226908,907	51	4449,194		
	Total	2348736,583	55			

a Predictors: (Constant), Budaya, Struktur, Prosedur, Strategi
b Dependent Variable: Kepatuhan

Dari Tabel 4.14 didapatkan hasil korelasi antara tiap variabel sistem administrasi perpajakan modern yaitu struktur organisasi, prosedur organisasi, strategi organisasi

dengan kepatuhan Wajib Pajak memiliki sigifikansi yang sangat kuat.

Tabel 4.12
Daftar Anova Pengujian Koefisien Analisis Regresi Subvariabel Sistem Administrasi Perpajakan Modern terhadap akuntabilitas

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	73,589	26,852		2,741	,008
	Struktur	,751	,105	,421	7,156	,000
	Prosedur	1,035	,148	,403	6,979	,000
	Strategi	,300	,128	,160	2,344	,023
	Budaya	,925	,221	,246	4,191	,000

Kemudian, jika ingin dilihat berapa besar pengaruh penerapan sistem administrasi perpajakan modern terhadap kepatuhan Wajib Pajak maka digunakan analisis seperti pada Tabel 4.13.

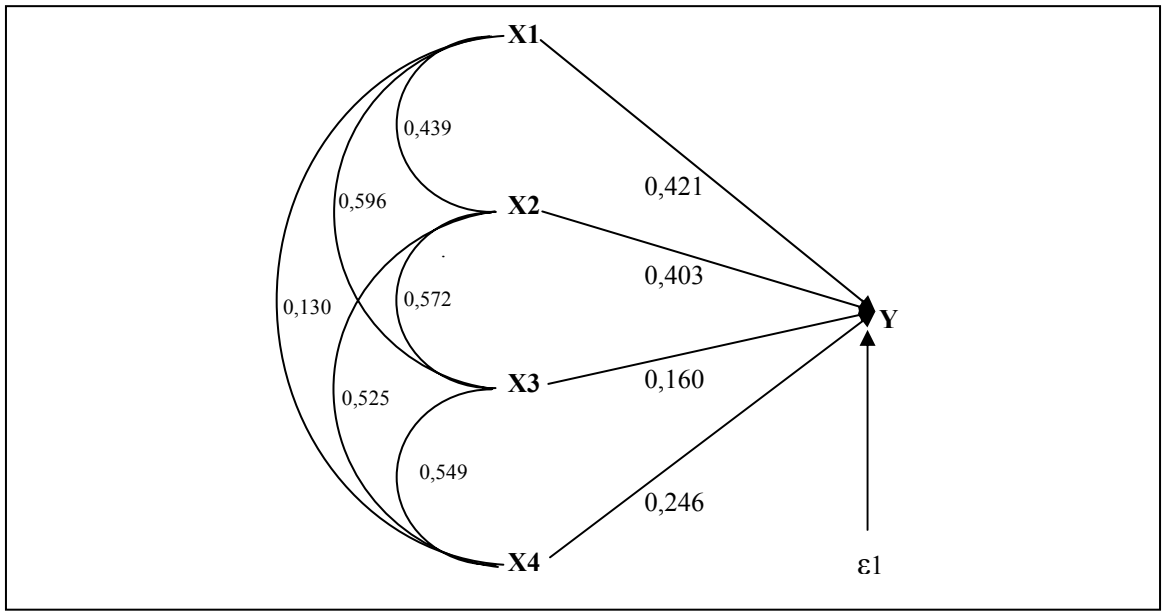
Tabel 4.13
Daftar Anova Pengujian Koefisien Analisis Regresi Sistem Administrasi Perpajakan Modern terhadap Kepatuhan Wajib Pajak

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,950(a)	,903	,896	66,70228

a Predictors: (Constant), Budaya, Struktur, Prosedur, Strategi
b Dependent Variable: Kepatuhan

Jika semua hasil perhitungan tersebut disajikan ke dalam gambar paradigma penelitian jalur, akan diperoleh bentuk struktur jalur dengan besaran koefisien hasil analisis seperti disajikan dalam Gambar 4.22 dimana diuraikan pengaruh subvariabel penerapan sistem administrasi perpajakan modern terhadap kepatuhan Wajib Pajak.

Gambar 4.22
Model Paradigma Jalur Subvariabel Penerapan Sistem Administrasi Perpajakan Modern dan Kepatuhan Wajib Pajak.



Keterangan: X1 = Modernisasi Struktur Organisasi
X2 = Modernisasi Prosedur Organisasi
X3 = Modernisasi Strategi Organisasi
X4 = Modernisasi Budaya Organisasi
Y = Kepatuhan Wajib Pajak
ε1 = Faktor lain yang mempengaruhi

1. Pengaruh modernisasi struktur organisasi terhadap kepatuhan Wajib Pajak.

a. Pengaruh X1 terhadap Y secara langsung adalah sebesar:

0,421 x 0,421 x 100% = 17,7241%.

Besarnya pengaruh modernisasi struktur organisasi memberi kontribusi secara langsung sebesar 17,7241% terhadap kepatuhan Wajib Pajak.

b. Pengaruh X1 terhadap Y melalui X2 adalah sebesar:

0,421x 0,439 x 0,403 x 100% = 7,4482%.

Besarnya pengaruh modernisasi struktur organisasi melalui modernisasi prosedur organisasi memberi kontribusi secara tidak langsung sebesar 7,4482% terhadap kepatuhan Wajib Pajak.

c. Pengaruh X1 terhadap Y melalui X3 adalah sebesar:

0,421x 0,596 x 0,160 x 100% = 4,0147%.

Besarnya pengaruh modernisasi struktur organisasi melalui modernisasi strategi organisasi memberi kontribusi secara tidak langsung sebesar 4,0147% terhadap kepatuhan Wajib Pajak.

d. Pengaruh X1 terhadap Y melalui X4 adalah sebesar:

0,421x 0,130 x 0,246 x 100% = 1,3464%.

Besarnya pengaruh modernisasi struktur organisasi melalui modernisasi budaya organisasi memberi kontribusi secara tidak langsung sebesar 1,3464% terhadap kepatuhan Wajib Pajak.

e. Pengaruh total X1 terhadap Y adalah sebesar:

17,7241% + 7,4482% + 4,0147% + 1,3464% = 30,5333%.

Jadi, pengaruh modernisasi struktur organisasi akan memberi kontribusi total sebesar 30,5333% terhadap kepatuhan Wajib Pajak.

2. Pengaruh modernisasi prosedur organisasi terhadap kepatuhan Wajib Pajak

a. Pengaruh X2 terhadap Y secara langsung adalah sebesar:

0,403 x 0,403 x 100% = 16,2409%.

Besarnya pengaruh modernisasi prosedur organisasi memberi kontribusi secara

langsung sebesar 16,2409% terhadap kepatuhan Wajib Pajak.

b. Pengaruh X2 terhadap Y melalui X1 adalah sebesar:

0,403x 0,439 x 0,421 x 100% = 7,4482%.

Besarnya pengaruh modernisasi prosedur organisasi melalui modernisasi struktur organisasi memberi kontribusi secara tidak langsung sebesar 7,4482% terhadap kepatuhan Wajib Pajak.

c. Pengaruh X2 terhadap Y melalui X3 adalah sebesar:

0,403 x 0,572 x 0,160 x 100% = 3,6883%.

Besarnya pengaruh modernisasi prosedur organisasi melalui modernisasi strategi organisasi memberi kontribusi secara tidak langsung sebesar 3,6883% terhadap kepatuhan.

d. Pengaruh X2 terhadap Y melalui X4 adalah sebesar:

0,403 x 0,525 x 0,246 x 100% = 5,2047%.

Besarnya pengaruh modernisasi prosedur organisasi melalui modernisasi budaya organisasi memberi kontribusi secara tidak langsung sebesar 5,2047% terhadap kepatuhan.

e. Pengaruh total X2 terhadap Y adalah sebesar:

16,2409% + 7,4482% + 3,6883% + 5,2047% = 32,5821%

Jadi, pengaruh modernisasi struktur organisasi akan memberi kontribusi total sebesar 32,5821% terhadap kepatuhan Wajib Pajak.

3. Pengaruh modernisasi strategi organisasi terhadap kepatuhan Wajib Pajak

a. Pengaruh X3 terhadap Y secara langsung adalah sebesar:

   0,160 x 0,160 x 100% = 2,5600%.

   Besarnya pengaruh modernisasi strategi organisasi memberi kontribusi secara langsung sebesar 2,5600% terhadap kepatuhan Wajib Pajak.

b. Pengaruh X3 terhadap Y melalui X1 adalah sebesar:

   0,160 x 0,596 x 0,421x 100% = 4,0147%.

   Besarnya pengaruh modernisasi strategi organisasi melalui modernisasi struktur organisasi memberi kontribusi secara tidak langsung sebesar 4,0147% terhadap kepatuhan Wajib Pajak.

c. Pengaruh X3 terhadap Y melalui X2 adalah sebesar:

   0,160 x 0,572 x 0,403 x 100% = 3,6883%.

   Besarnya pengaruh modernisasi strategi organisasi melalui modernisasi prosedur organisasi memberi kontribusi secara tidak langsung sebesar 3,6883% terhadap kepatuhan

d. Pengaruh X3 terhadap Y melalui X4 adalah sebesar:

   0,160 x 0,549 x 0,246 x 100% = 2,1609%.

   Besarnya pengaruh modernisasi strategi organisasi melalui modernisasi budaya organisasi memberi kontribusi secara tidak langsung sebesar 2,1609% terhadap kepatuhan.

e. Pengaruh total X3 terhadap Y adalah sebesar:

   2,5600% + 4,0147% + 3,6883% + 2,1609% = 12,4238%

Jadi, pengaruh modernisasi strategi organisasi akan memberi kontribusi total sebesar 12,4238% terhadap kepatuhan. Wajib Pajak.

4. Pengaruh modernisasi budaya organisasi terhadap kepatuhan Wajib Pajak

a. Pengaruh X4 terhadap Y secara langsung adalah sebesar:

0,246 x 0,246 x 100% = 6,0516%.

Besarnya pengaruh modernisasi budaya organisasi memberi kontribusi secara langsung sebesar 6,0516% terhadap kepatuhan Wajib Pajak.

b. Pengaruh X4 terhadap Y melalui X1 adalah sebesar:

0,246x 0,130 x 0,421 x 100% = 1,3464%.

Besarnya pengaruh modernisasi budaya organisasi melalui modernisasi struktur organisasi memberi kontribusi secara tidak langsung sebesar 1,3464% terhadap kepatuhan Wajib Pajak.

c. Pengaruh X4 terhadap Y melalui X2 adalah sebesar:

0,246 x 0,525 x 0,403 x 100% = 5,2047%.

Besarnya pengaruh modernisasi budaya organisasi melalui modernisasi prosedur organisasi memberi kontribusi secara tidak langsung sebesar 5,2047% terhadap kepatuhan Wajib Pajak.

d. Pengaruh X4 terhadap Y melalui X3 adalah sebesar:

0,246 x 0,549 x 0,160 x 100% = 2,1609%.

Besarnya pengaruh modernisasi budaya organisasi melalui modernisasi strategi organisasi memberi kontribusi secara tidak langsung sebesar 2,1609% terhadap

kepatuhan Wajib Pajak.

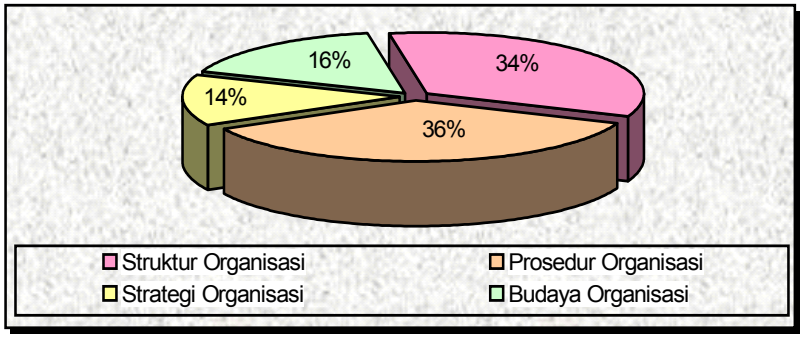
e. Pengaruh total X4 terhadap Y adalah sebesar

6,0516% + 1,3464% + 5,2047% + 2,1609% = 14,7725%

Jadi, pengaruh modernisasi strategi organisasi akan memberi kontribusi total sebesar 14,7725% terhadap kepatuhan Wajib Pajak.

Sehingga sistem administrasi perpajakan modern yang terdiri dari modernisasi struktur organisasi, modernisasi prosedur organisasi, modernisasi strategi organisasi, dan modernisasi budaya organisasi secara langsung maupun tidak langsung memiliki pengaruh sangat signifikan yaitu sebesar 90,30277% terhadap kepatuhan Wajib Pajak. Besar pengaruh tiap sub variabel dapat dijelaskan dengan grafik pada Gambar 4.23.

Gambar 4.23
Pengaruh Tiap Subvariabel Penerapan Terhadap Kepatuhan



Sumber: Diolah dari data primer.

E. Pembahasan

Pertumbuhan realisasi penerimaan pajak Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Wajib Pajak Besar dari tahun 2003 sampai dengan tahun 2004 sebesar 12,20% seperti telah

diuraikan dalam grafik pada Gambar 4.1. Realisasi penerimaan pajak sebesar 49.869 milyar rupiah pada tahun 2004 merupakan 102,3% dari rencana penerimaannya dengan peranan sebesar 23,14% dari penerimaan pajak nasional Direktorat Jenderal Pajak.

Menilik kepatuhan Wajib Pajak dalam pelaporan Surat Pemberitahuan (SPT) Tahunan untuk Pajak Penghasilan (PPh) Badan dan Pajak Penghasilan (PPh) Pasal 21 untuk tahun 2004 dapat dilihat pada Lampiran XIII di halaman 187. Jika dibandingkan dengan tahun 2003, ringkasannya seperti pada Tabel XII.6 dalam Lampiran XII/2-6 di halaman 182. Dapat diketahui bahwa persentase kepatuhan pelaporan Surat Pemberitahuan (SPT) Tahunan untuk Pajak Penghasilan (PPh) Badan turun dari 95,72% menjadi 81,25%, sedangkan persentase kepatuhan pelaporan Surat Pemberitahuan (SPT) Tahunan untuk Pajak Penghasilan (PPh) Pasal 21 naik dari 84,52% menjadi 91,42%.

Kepatuhan Wajib Pajak dalam melaporkan jumlah pajak yang terutang dapat diketahui dari jumlah pajak yang masih harus dibayarkan oleh Wajib Pajak dikarenakan adanya selisih antara jumlah pajak terutang yang dilaporkan oleh Wajib Pajak dalam Surat Pemberitahuan (SPT) dengan jumlah pajak terutang hasil pemeriksaan pajak. Dari Tabel XII.11 dalam Lampiran XII/4-6 di halaman 184, dapat diketahui total pajak yang masih harus dibayar untuk tahun 2003 sejumlah 1.079.754 juta rupiah. Berdasarkan data pemeriksaan tahun 2004, total pajak yang masih harus dibayar hanya sebesar 178.491 juta rupiah dan 19 ribu dollar AS, sedangkan jumlah pajak yang lebih dibayar sebesar 2.165.235 juta rupiah dan 2.100 ribu dollar AS.

Dari hasil pengujian perumusan masalah deskriptif diketahui nilai penerapan sistem

administrasi perpajakan modern pada KPP Wajib Pajak Besar di lingkungan Kanwil Wajib Pajak Besar menurut respon responden pada tingkat 87,50%, berdasarkan kategori yang digunakan maka tingkat penerapan tersebut termasuk dalam kategori sangat baik, dimana Pegawai Pajak secara umum memiliki pengertian bahwa sistem administrasi perpajakan modern yang diterapkan telah berjalan dengan sangat baik sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai. Penerapan modernisasi budaya organisasi mendapatkan nilai tertinggi yaitu 91,61%, diikuti prosedur organisasi dengan nilai 87,42%, strategi organisasi dengan nilai 86,65%, dan struktur organisasi mendapatkan nilai 85,77%.

Tanggapan Wajib Pajak atas penerapan sistem administrasi perpajakan modern secara umum setuju. Dukungan ini dapat dilihat dari jumlah skor jawaban setuju dan sangat setuju sebagai mayoritas jawaban responden Wajib Pajak. Dari hasil wawancara juga didapatkan informasi bahwa Wajib Pajak yang perusahaannya memiliki banyak cabang, berharap sistem administrasi perpajakan modern segera diterapkan pada semua KPP karena Wajib Pajak menerima pelayanan yang berbeda dari KPP lain yang belum menerapkannya.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan adanya korelasi positif di antara tiap subvariabel penerapan sistem administrasi perpajakan modern dan variabel kepatuhan Wajib Pajak. Korelasi tersebut signifikan kecuali korelasi antara subvariabel struktur organisasi dan budaya organisasi Dari pengujian hipotesis selanjutnya menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan dari tiap subvariabel penerapan sistem administrasi perpajakan modern terhadap kepatuhan Wajib Pajak. Subvariabel modernisasi struktur

organisasi memberikan kontribusi pengaruh sigifikan yang terbesar (36%), diikuti kemudian subvariabel modernisasi struktur organisasi (34%), modernisasi budaya organisasi (16%), dan terakhir modernisasi strategi organisasi (14%).

Penerapan modernisasi prosedur organisasi dalam parktiknya terutama berupa penunjukkan *Account Representative* yang merupakan kegiatan utama program pengembangan Pelayanan Prima dimana dalam pelaksanaannya mendapatkan tanggapan positif baik dari Pegawai Pajak maupun Wajib Pajak seperti diujikan dalam butir X2113, Y1205, Y2116, dan Y3435. Tugas *Account Representative* dalam menginformasikan perubahan ketentuan perpajakan dan interpretasinya serta membantu Wajib Pajak dalam memperoleh penegasan dan konfirmasi atas permasalahan perpajakan hampir selalu terlaksana, seperti diujikan dalam butir X2419, dari hasil wawancara dapat diketahui bahwa pelaksanaan tugas tersebut tidak optimal dikarenakan masih kurangnya akses informasi atas peraturan baru, Wajib Pajak juga mengharapkan *Account Representative* memiliki pemahaman yang luas atas jenis usaha Wajib Pajak.

Konsolidasi internal dan laporan internal rutin banyak terhambat oleh ketiadaan prosedur kerja KPP modern, seperti telah diujikan dengan butir X2421 serta hasil obeservasi dan wawancara, dimana juga dapat diketahui belum tersusunnya ukuran dan pengukuran serta standar kinerja pelayanan dan pengawasan. Penggunaan media elektronik terutama dalam pelaporan Surat Pemberitahuan (SPT) dengan *e*-SPT dan *e-Filing* dapat meningkatkaan produktivitas dan mengurangi compliance cost Wajib Pajak, tanggapan positif atas *e*-SPT dan *e-Filing* seperti diujikan dalam butir X2214, X2316,

Y1203, Y1206, Y1308, Y1309, dan Y1311. Wajib Pajak pada dasarnya setuju bahwa tiap hambatan teknis dalam *e*-SPT akan dibantu penyelesaiannya, hambatan tersebut menurut Wajib Pajak antara lain berupa penggunaan *e*-SPT yang dirasakan terburu-buru dan kurang disosialisasikan, serta masih ditemukan masalah dalam transfer dan *upload* data. Hal tersebut terlihat dari pengujian butir Y1310, isian kritik dan saran Wajib Pajak, hasil observasi dan wawancara.

Penerapan struktur organisasi antara lain berkaitan dengan penyusunan organisasi berdasarkan fungsi, kegiatan dalam program meningkatkan produktifitas aparat perpajakan ini mendapatkan tanggapan yang positif dari Pegawai Pajak seperti diujikan dengan butir X1103, dimana penyusunan organisasi berdasarkan fungsi hampir selalu memudahan jalur penyelesaian pelayanan dan pemeriksaan menjadi tidak kaku/ketat dengan prinsip orientasi hasil. Pengembangan Sistem Informasi Perpajakan (SIP) dengan pendekatan fungsi menjadi Sistem Administrasi Perpajakan Terpadu (SAPT) yang dikendalikan oleh *case management system* dalam *workflow system* hampir selalu diterapkan sesuai dengan fungsinya seperti diujikan dalam butir X1101, X1205, X1206, X1308, X1409, dan X2318. Penyempurnaan Sistem Administrasi Perpajakan Terpadu (SAPT) terus dilakukan dengan dilengkapi berbagai modul yang mengarah pada otomasi kantor, hambatan utamanya terletak pada kemampuan *server* yang tersedia.

Penerapan modernisasi budaya organisasi berupa penyempurnaan yang berkaitan dengan kebiasaan dan cara hidup dalam lingkungan kerja organisasi. Dalam praktik, hal tersebut berkaitan dengan pengembangan nilai yang dianut Pegawai Pajak melalui

program Kanwil dan KPP percontohan dan pemahaman bahwa perbaikan-perbaikan yang dilakukan akan meningkatkan jumlah Wajib Pajak yang sadar pajak dan meningkatkan pembayaran pajaknya, penegakkan norma dengan penerapan Kode Etik Pegawai Direktorat Jenderal Pajak, pembaharuan iklim organisasi dengan konsep *reward and punishment*, serta peningkatan komitmen Pegawai Pajak terhadap tugasnya. Konsep *reward and punishment* dalam program penerapan tata pemerintahan yang bersih dan berwibawa (*good governance*), diperlukan bagi perbaikan citra Direktorat Jenderal Pajak, penerapan kode etik dan adanya tambahan tunjangan berupa Tunjangan Kegiatan Tambahan (TKT), secara umum mendapat sambutan yang bagus seperti telah diujikan dalam butir X4333, X4334, dan Y3127.

Dari beberapa strategi yang diujikan dalam daftar pernyataan, pemberian pelayanan dengan mewujudkan *customer satisfaction* pada butir X3126 mendapatkan respon yang sangat bagus, hal ini dapat diartikan konsep pelayanan prima (*service excellence*) kepada Wajib Pajak sangat didukung oleh penerapan sistem administrasi perpajakan modern pada KPP Wajib Pajak Besar. Umumnya Wajib Pajak setuju bahwa penyelenggaraan administrasi perpajakan secara modern merupakan perwujudan *customer satisfaction* dan *good governance*, seperti diujikan dalam butir Y3128.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

1. Tingkat Penerapan Sistem Administrasi Perpajakan Modern.

Tingkat penerapan sistem administrasi perpajakan modern pada KPP di lingkungan Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Wajib Pajak Besar dalam kategori sangat baik. Penerapan sistem administrasi perpajakan modern dalam dimensi budaya organisasi memiliki tingkatan yang tertinggi diikuti dimensi prosedur organisasi, dimensi strategi organisasi, dan terakhir adalah dimensi struktur organisasi.

- Penerapan modernisasi budaya organisasi yang antara lain berkaitan dengan program melanjutkan pengembangan administrasi Kanwil dan KPP Wajib Pajak Besar sebagai Kanwil dan KPP percontohan, penerapan *Good Governance* dalam meningkatkan citra Direktorat Jenderal Pajak, dan kampanye sadar dan peduli pajak dalam kategori sangat baik.
- Pemberlakuan Kode Etik Pegawai Direktorat Jenderal Pajak sebagai standar perilaku pegawai dalam menjalankan tugas dan pemberian tambahan penghasilan yang telah meningkatkan kepuasan kerja sebagai perwujudan konsep *reward and punishment* mendapatkan tanggapan paling positif.
- Penerapan modernisasi prosedur organisasi berkaitan dengan program penyederhanaan pemenuhan kewajiban perpajakan, pengembangan pelayanan

prima, pengembangan pelayanan perpajakan, peningkatan pelayanan, pemeriksaan dan penagihan pada Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Wajib Pajak Besar, serta penerapan *Good Governance* dalam kategori sangat baik.

- Penunjukkan *Account Representative* yang merupakan kegiatan utama program pengembangan Pelayanan Prima dimana dalam pelaksanaannya mendapatkan tanggapan paling positif baik dari Pegawai Pajak maupun Wajib Pajak.
- Penerapan modernisasi strategi organisasi yang berkaitan dengan program peningkatan mutu sarana dan prasarana kerja, pemanfaatan teknologi terkini, pengembangan pelayanan, penyusunan kebijakan baru manajemen Sumber Daya Manusia, dan penerapan *Good Governance* dalam kategori sangat baik.
- Pemberian pelayanan dengan mewujudkan *customer satisfaction* dalam program pengembangan Pelayanan Prima selalu diterapkan dan mendapatkan tanggapan yang sangat bagus. Peningkatan pelayanan dengan unit *Complaint* Center telah mewujudkan salah satu fungsi pajak yaitu fungsi demokrasi.
- Penerapan modernisasi struktur organisasi berkaitan dengan program peningkatan pelayanan, pemeriksaan dan penagihan pada Kanwil dan KPP Wajib Pajak Besar, penyederhanaan pemenuhan kewajiban perpajakan, dan pemanfaatan teknologi terkini dan pengembangan *IT masterplan* dalam kategori sangat baik.
- Pengembangan Sistem Informasi Perpajakan (SIP) dengan pendekatan fungsi menjadi Sistem Administrasi Perpajakan Terpadu (SAPT) yang dikendalikan oleh *case management system* dalam *workflow system* memudahkan kegiatan

administrasi pelayanan, pengawasan pembayaran dan pelaporan Wajib Pajak.

2. Pengaruh Penerapan Sistem Administrasi Perpajakan Modern terhadap Kepatuhan Wajib Pajak pada KPP di lingkungan Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Wajib Pajak Besar

Wajib Pajak memiliki tanggapan yang sangat bagus terhadap penerapan sistem administrasi perpajakan modern. Sistem administrasi perpajakan modern mempunyai pengaruh besar terhadap kepatuhan Wajib Pajak pada KPP di lingkungan Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Wajib Pajak Besar. Subvariabel modernisasi struktur organisasi memberikan kontribusi pengaruh yang terbesar, diikuti kemudian subvariabel modernisasi struktur organisasi. Subvariabel modernisasi budaya organisasi dan modernisasi strategi organisasi memberikan pengaruh lebih rendah.

- Hasil pengujian hipotesis yang pertama adalah menerima hipotesis pertama. Ditemukan adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara modernisasi struktur organisasi administrasi perpajakan terhadap kepatuhan wajib pajak (30,5333% dari total pengaruh 90,30277%).
- Hasil pengujian hipotesis yang kedua adalah menerima hipotesis pertama. Ditemukan adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara modernisasi prosedur organisasi administrasi perpajakan terhadap kepatuhan wajib pajak (32,5821% dari total pengaruh 90,30277%).
- Hasil pengujian hipotesis yang ketiga adalah menerima hipotesis pertama. Ditemukan adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara modernisasi strategi

organisasi administrasi perpajakan terhadap kepatuhan wajib pajak (12,4238% dari total pengaruh 90,30277%).

- Hasil pengujian hipotesis yang keempat adalah menerima hipotesis pertama. Ditemukan adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara modernisasi budaya organisasi administrasi perpajakan terhadap kepatuhan wajib pajak (14,7725% dari total pengaruh sebesar 90,30277%).
- Hasil pengujian hipotesis yang kelima adalah menerima hipotesis pertama. 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.
- Besarnya pengaruh penerapan sistem administrasi perpajakan modern terhadap kepatuhan Wajib Pajak pada KPP di lingkungan Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Wajib Pajak Besar dapat diartikan bahwa untuk meningkatkan kepatuhan Wajib Pajak maka perlu dilakukan perbaikan-perbaikan dalam administrasi perpajakan seperti melalui berbagai program dan kegiatan reformasi administrasi perpajakan jangka menengah yang digulirkan oleh Direktorat Jenderal Pajak sejak tahun 2001 yang terwujud dalam penerapan sistem administrasi perpajakan modern.
- Besarnya pengaruh subvariabel modernisasi prosedur organisasi dapat diartikan bahwa untuk meningkatkan kepatuhan Wajib Pajak maka perlu dilakukan perbaikan-perbaikan prosedur organisasi dengan penerapan program

penyederhanaan pemenuhan kewajiban perpajakan, pengembangan pelayanan prima, pengembangan dan peningkatan pelayanan, pemeriksaan dan penagihan pada Kanwil dan KPP Wajib Pajak Besar, serta penerapan *Good Governance*.

- Besarnya pengaruh subvariabel modernisasi struktur organisasi dapat diartikan bahwa untuk meningkatkan kepatuhan Wajib Pajak, perlu dilakukan perbaikan struktur organisasi dengan penerapan program peningkatan pelayanan, pemeriksaan dan penagihan pada Kanwil dan KPP Wajib Pajak Besar, penyederhanaan pemenuhan kewajiban perpajakan, serta pemanfaatan teknologi terkini.
- Pengaruh subvariabel modernisasi budaya organisasi dan strategi organisasi lebih kecil dikarenakan budaya dan strategi organisasi tidak secara langsung berhubungan dengan kewajiban dan hak Wajib Pajak, tetapi lebih terkait internal organisasi.

B. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengukur sejauh mana penerapan sistem administrasi perpajakan modern pada KPP di lingkungan Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Wajib Pajak Besar dengan mendeskripsikannya berdasarkan substansi yang dikembangkan terbatas pada penerapan administrasi perpajakan modern sebagai praktik reformasi administrasi perpajakan jangka menengah yang telah digulirkan sejak tahun 2001 dan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Penelitian juga berusaha menelaah pengaruh penerapan sistem administrasi perpajakan modern terhadap kepatuhan Wajib Pajak tanpa berusaha untuk mengukur tingkat kepatuhan, tingkat kepatuhan sebelum, dan tingkat kepatuhan sesudah diterapakannya sistem administrasi perpajakan modern.

C. Saran

- Penerapan sistem administrasi perpajakan modern sebagai perwujudan program dan kegiatan reformasi administrasi perpajakan jagka menengah berkaitan dengan modernisasi prosedur organisasi dan struktur organisasi yang memiliki pengaruh besar terhadap kepatuhan Wajib Pajak sebagai salah satu tujuan reformasi administrasi perpajakan hendaknya lebih mendapat perhatian Direktorat Jenderal Pajak khususnya KPP di lingkungan Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Wajib Pajak Besar sebagai *pilot project* penerapan sistem administrasi perpajakan modern.
- Berkaitan dengan hal tersebut diatas, nilai penerapan modernisasi prosedur organisasi dan struktur organisasi pada KPP di lingkungan Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Wajib Pajak Besar masih lebih rendah di antara subvariabel yang lain, sehingga hendaknya segera dilakukan pembenahan dan perbaikan, serta dukungan sarana dan prasana yang diperlukan.
- Rincian hal-hal yang perlu mendapatkan perhatian antara lain:
  - belum ditetapkannya prosedur kerja organisasi KPP modern secara keseluruhan serta ukuran dan pengukuran kinerja dan pelayanan;
  - dukungan sarana dan prasarana yang diperlukan dalam penyempurnaan Sistem Administrasi Perpajakan Terpadu (SAPT);
  - Wajib Pajak mengharapkan pelayanan dan profesionalisme Pegawai Pajak, khususnya *Account Representative* dan Tenaga Fungsional Pemeriksa selalu ditingkatkan melalui pendidikan dan pelatihan, sehingga memahami bidang

usaha Wajib Pajak dan permasalahan perpajakannya.. Tuntutan yang mendesak adalah akses informasi peraturan baru kepada *Account Representative*.

- Atas setiap kekurangan dan kelemahan penerapan sistem administrasi perpajakan modern pada KPP di lingkungan Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Wajib Pajak Besar sebagai *pilot project* pelaksanaan program dan kegiatan reformasi administrasi perpajakan hendaknya segera diperbaiki serta diperoleh dukungan dan komitmen pihak-pihak terkait, sehingga reformasi administrasi perpajakan mencapai administrasi perpajakan yang efektif dan efisien dari waktu ke waktu.
- Penerapan sistem administrasi perpajakan modern sampai dengan tingkatan KPP Pratama di seluruh Indonesia hendaknya dilaksanakan dengan konsisten. Penetapan standar pelayanan serta ukuran dan pengukuran kinerja untuk seluruh KPP sangat diperlukan supaya terjadi keseragaman (*uniformity*) dan keadilan (*equity*) dalam administrasi perpajakan. Hal yang mendesak adalah untuk menghindari *double standard* dalam administrasi perpajakan Wajib Pajak dan internal Pegawai Direktorat Jenderal Pajak sendiri disebabkan penerapan Sistem Administrasi Perpajakan Modern secara bertahap.
- Sebagai sistem dan sarana, penerapan sistem administrasi perpajakan modern sangat tergantung pelaksanaanya, terutama bidang perpajakan yang sangat rentan akan *fraud* serta Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (KKN). Semangat perubahan dalam penerapan sistem administrasi perpajakan modern sebagai wujud reformasi administrasi perpajakan hendaknya dapat meningkatkan integritas dan moral

Pegawai Pajak dan dapat mendorong komitmen Wajib Pajak dalam pemenuhan kewajiban perpajakannya serta meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap administrasi perpajakan di Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

Alhusin, Syahri, Drs., M.S. *Aplikasi Statistik Praktis Dengan SPSS.10 for Windows*. Yogyakarta: Penerbit Graha Ilmu, 2003.

Anggito Abimanyu. *Reformasi Perpajakan Perlu Dukungan Masyarakat*. Badan Analisa Fiskal Departemen Keuangan. URL: http://www.fiskal.depkeu.go.id/beta/kolom1.asp?kolom1=1050000 sama dengan menggulang 15 Des 2004 22:29:59 GMT

Anonim. *Administrasi Pajak Dimodernisasi*. Investor Daily, Rabu, 27 April 2005.

----------. *Berburu Pajak BUMN Kian Intensif.* Bisnis Indonesia, Senin, 05 Januari 2004, URL: http://www.klikpajak.com/print_version.php?article_id=7845.

----------. *Kesepakatan Terbaru Indonesia – IMF*. Harian Bisnis Indonesia, Jumat, 14 Desember 2001.

Azwar, Saifuddin. *Reliabilitas dan Validitas.* Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2000.

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

Cooper Donald R. dan William Emory, *Metode Penelitian Bisnis*. Edisi Kelima, Jilid 1, penerjemah Ellen Gunawan dan Imam Nurmawan Jakarta: Penerbit Erlangga, 1997.

Departemen Keuangan RI. Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 587/KMK.01/2003 Tanggal 31 Desember 2003 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jakarta Khusus, Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Wajib Pajak Besar, Kantor Pelayanan Pajak di Lingkungan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jakarta Khusus, dan Kantor Pelayanan Pajak di Lingkungan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Wajib Pajak Besar.

----------. Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 269/KMK.03/2004 Tanggal 31 Mei 2004 tentang Pemberian Tunjangan Kegiatan Tambahan untuk Pegawai Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jakarta Khusus, Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Wajib Pajak Besar, Kantor Pelayanan Pajak di Lingkungan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jakarta Khusus dan di Lingkungan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Wajib Pajak Besar.

Dielman, Terry E. *Applied Regression Analysis for Business and Economic*. Boston: PWS-Kent Publishing Company, 1991.

Direktorat Jenderal Pajak RI. *Buku Informasi Perpajakan*. Jakarta: Direktorat Jenderal Pajak Departemen Keuangan Republik Indonesia, 2004.

----------. *Buku Panduan Hak dan Kewajiban Wajib* Pajak. Direktorat Jenderal Pajak Departemen Keuangan Republik Indonesia, 2003.

----------. *Buku Panduan Kode Etik Pegawai Direktorat Jenderal Pajak*. Direktorat Jenderal Pajak Departemen Keuangan Republik Indonesia, 2002.

----------. *Pedoman Pelaksanaan Tugas Account Representative*. Direktorat Jenderal Pajak Departemen Keuangan Republik Indonesia, 2003.

----------. Keputusan Direktur Jenderal Pajak Nomor KEP-443/PJ./2000 tanggal 13 Oktober 2000 tentang Penetapan Misi, Strategi, dan Nilai Acuan Direktorat Jenderal Pajak.

----------. Keputusan Direktur Jenderal Pajak Nomor KEP-515/PJ/2000 tentang Tempat Pendaftaran bagi Wajib Pajak Tertentu dan Tempat Pelaporan Usaha bagi Pengusaha Kena Pajak Tertentu sebagaimana telah diubah terakhir dengan Keputusan Direktur Jenderal Pajak Nomor KEP-67/PJ/2004 tanggal 29 Maret 2004.

----------. Keputusan Direktur Jenderal Pajak Nomor KEP-263/PJ/2002 Tanggal 1 Juli 2002 tentang Tempat Pendaftaran dan Pelaporan Usaha bagi Wajib Pajak Tertentu pada Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar.

----------. Keputusan Direktur Jenderal Pajak Nomor KEP-67/PJ/2003 Tanggal 25 Maret 2003 tentang Perubahan Ketiga atas Keputusan Direktur Jenderal Pajak Nomor KEP-297/PJ/2002 tentang Pelimpahan Wewenang Direktur Jenderal Pajak kepada para Pejabat di Lingkungan Direktur Jenderal Pajak.

----------. Keputusan Direktur Jenderal Pajak Nomor KEP-178/PJ/2004 Tanggal 22 Desember 2004 tentang Cetak Biru (*Blue Print*) Kebijakan Direktorat Jenderal Pajak Tahun 2001 sampai dengan Tahun 2010.

----------. *Profile Kantor Pelayanan Pajak Badora Satu, Kantor Pelayanan Pajak Badora Dua* (Jakarta: Direktorat Jenderal Pajak, Kantor Wilayah Jakarta Khusus, untuk keperluan dinas).

----------. Surat Edaran Direktur Jenderal Pajak Nomor SE-39/PJ.53/2002 Tanggal 23 Juli 2002 Tentang Pengumuman Kriteria Wajib Pajak Patuh.

Gillis, Malcolm. "Toward a Taxonomy for Tax Reform," Dalam Malcolm Gillis, peny., *Tax Reform in Developing Countries,* London: Duke University Press, 1989, hal. 7-26.

Guilford, J.P. *Psychometric Methods*. London, Medical Claim Graw-Hill Company, Inc., 1936.

Gunadi, Prof., Dr., MSc. "Keberhasilan Pajak Tergantung Partisipasi Masyarakat," Dalam *Perspektif Baru*, URL: http://www.perspektif.net/articles/ view.asp?id=431, 27 September 2003.

----------. *Ketentuan Dasar Pajak Penghasilan*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat, 2002.

----------. "Rasionalitas Reformasi Administrasi Perpajakan" disarikan dari Naskah pidato pengukuhan sebagai guru besar pada Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia tanggal 13 Maret 2004 berjudul *Reformasi Administrasi Perpajakan Dalam Rangka Kontribusi Menuju Good Governance*, URL:http://www.infopajak. com/berita/170504bi1.htm, sumber: Bisnis Indonesia tanggal 17 Mei 2004.

Ikhwan, Ali. *Mengapa Ditjen Pajak Gagal Perbaiki Citra?* Investor Daily*,* URL: http://www.investorindonesia.com/news.html?id=1102646113, Jumat, 10 Desember 2004, 06:07 WIB.

Ilyas, Wirawan B. dan Richard Burton, *Hukum Pajak.* Jakarta: Penerbit Salemba Empat, 2004.

Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo. *Metodologi Penelitian Bisnis: Untuk Akuntansi dan Manajemen*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta, 1999.

Kantor Pelayanan Pajak Penanaman Modal Asing Empat. *Menuju Sistem Administrasi Perpajakan Modern*. 2004.

Kantor Pelayanan Pajak Penanaman Modal Asing Satu. *Menuju Sistem Administrasi Perpajakan Modern*. 2004.

Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jakarta I. *Sekilas tentang Kanwil DJP Jakarta I dan KPP Madya Jakarta Pusat*. 2004.

Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jakarta Khusus. *Profil Kantor Wilayah DJP Jakarta Khusus*. 2004.

----------. *Sekilas Kantor Pelayanan Pajak Badan Usaha Milik Negara*. 2004.

Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Wajib Pajak Besar, *Laporan Tahunan (Annual Report) 2003*.

----------. *Dua Tahun Perjalanan*. 2004.

Keban, Yeremias T. PhD. *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik, Konsep, Teori dan Isu*. Yogyakarta: Penerbit Gava Media, 2004.

Kementrian Koordinator Bidang Perekonomian. Perkembangan dan Evaluasi Pelaksanaan INPRES No. 5 Tahun 2003 Tentang Paket Kebijakan Ekonomi Menjelang dan Sesudah Berakhirnya Program Kerjasama Dengan IMF September 2003– September 2004. Tim Pemantau Pelaksanaan Inpres No. 5/2003. Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian 30 September 2004

Lumbantoruan, Sophar. *Ensiklopedi Perpajakan*. Jakarta: Penerbit Erlangga, 1997.

Nasucha, Chaizi, Dr., *Reformasi Administrasi Publik: Teori dan Praktik*. Jakarta: Penerbit PT Gramedia Widiasarana Indonesia, 2004.

Nurmantu, Safri, Drs., Msi. *Pengantar Perpajakan*. Jakarta: Kelompok Yayasan Obor, 2003.

Pakpahan, Robert. "Kantor Pelayanan Pajak Percontohan." Dalam buku *Menuju Sistem dan Administrasi Perpajakan Berkelas Dunia: Studi Perpajakan di Indonesia dengan Inspirasi Pengalaman Jepang*, ed. Robert Pakpahan dan toyomu Yuasa, Jakarta: JICA dan DJP, 2004.

Pandiangan, Liberty. Pelayanan, *Wajah Kantor Pajak.* Bisnis Indonesia, 27 Desember 2004.

----------. *Reformasi Perpajakan di Mata Seorang Profesor.* PB-CO, URL:, http://www.pb-co.com/news_print.asp?ID=424, 15 Maret 2004.

Perry, Guillermo, dan John Walley. "Introduction." Dalam Guillermo Perry, John Walley, dan Gary McMahon. Peny., *Fiscal Reform and Structural Change in Developing Countries*, vol. 1. London: MacMillan Press. 2000. hal. 1-8.

Prastito, Arif. *Cara Mudah Mengatasi Masalah Statistik dan Rancangan Percobaan dengan SPSS 12*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2004.

Presiden Republik Indonesia. Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2003 Tanggal 15 September 2003 Tentang Paket Kebijakan Ekonomi Menjelang dan Sesudah Berakhirnya Program Kerjasama dengan *International Monetary Fund*.

----------. Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 2005 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional Tahun 2004 – 2009.

Purnomo, Hadi. "Reformasi Administrasi Perpajakan," Dalam Heru Subyantoro dan Singgih Riphat, peny., *Kebijakan Fiskal*: *Pemikiran, Konsep, dan Implementasi.* Jakarta: Penerbit Buku Kompas, Februari 2004. hal. 218-233.

Republik Indonesia. Nota Keuangan dan Undang-undang Republik Indonesia Nomor 36 Tahun 2004 tentang Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara Tahun Anggaran 2005.

Sugiarto, Dergibson Siagian, Lasmono Tri Sunaryanto, Deny S. Oetomo. *Teknik Sampling*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2003.

Sugiyono, Dr. Prof. *Metodologi Penelitian Administrasi*, ed. ke-11. Bandung: Alfabeta, 2004.

Summer, Lawrence H., Johannes F. Linn, Shankar N. Acharya. *Lesson of Tax Reform*, Washington, D.C., U.S.A.: A World Bank Publication, 1991.

Supranto, Johanes. *Statistik, Teori dan Aplikasi*. Jilid 2. Jakarta: Penerbit Erlangga, 2001.

Surjoputro, Djoko Slamet dan Junaedi Eko Widodo. "Meningkatkan Kepatuhan Wajib Pajak Melalui Modernisasi Administrasi Perpajakan." Dalam buku *Menuju Sistem dan Administrasi Perpajakan Berkelas Dunia: Studi Perpajakan di Indonesia dengan Inspirasi Pengalaman Jepang*, ed. Robert Pakpahan dan toyomu Yuasa, Jakarta: JICA dan DJP, 2004, hal. 41-52.

Wibadi, Heri. *Penelitian Kemampuan KPP dalam Melaksanakan Pelayanan Prima*. Skripsi Sekolah Tinggi Akuntansi Negara, 2004.

Wibisono, Wahyu "Rame-rame Menuju KPP WP Besar." *Indonesia Tax Review*. Volume III/Edisi 03/2003, hal. 4-10.

Widodo, Junaidi Eko. “Memanfaatkan Data Pemeriksaan untuk Menganalisa Kepatuhan Wajib Pajak.” Dalam buku *Menuju Sistem dan Administrasi Perpajakan Berkelas Dunia: Studi Perpajakan di Indonesia dengan Inspirasi Pengalaman Jepang*, ed. Robert Pakpahan dan toyomu Yuasa, Jakarta: JICA dan DJP, 2004.

Zauhar, Soesilo. *Reformasi Administrasi Perpajakan, Konsep, Dimensi dan Strategi*. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara, 2002.

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama	:	Marcus Taufan Sofyan
Tempat, Tanggal Lahir	:	Sukoharjo, 6 Oktober 1978
Agama	:	Katolik
Alamat	:	Jalan Cendrawasih VIII Blok B-23 Nomor 8, Pondok Jurangmangu Indah, Pondok Aren, Tangerang, 15222
Status	:	Belum Menikah
Nama Ayah	:	Yoventinus Syarni
Nama Ibu	:	Maria Sri Cahyanti
Pendidikan	:	1. SD Negeri Sukoharjo IV Sukoharjo — Lulus tahun 1991 2. SMP Negeri 1 Sukoharjo — Lulus tahun 1994 3. SMU Negeri 1 Sukoharjo — Lulus tahun 1997 4. Program Diploma III Sekolah Tinggi Akuntansi Negara — Lulus tahun 2000 5. Program Diploma IV Sekolah Tinggi Akuntansi Negara — Mulai tahun 2003
Pengalaman Kerja	:	Pelaksana Kantor Pelayanan Pajak Jakarta Tambora