

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

1. Sejarah Terbentuknya Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Batu

KPP Pratama Batu dibentuk berdasarkan Surat Keputusan Menteri Keuangan Nomor : 443/KMK.01/2001 tanggal 23 Juli 2001 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak, Kantor Pelayanan Pajak, Kantor Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan, Kantor Pemeriksaan dan Penyidikan Pajak, dan Kantor Penyuluhan dan Potensi Perpajakan. KPP Pratama Batu resmi beroperasi pada tanggal 6 Februari 2002 dan untuk pertama kalinya ditunjuk Drs.Cepi D. Sutman selaku Kepala KPP Pratama Batu dan dilantik oleh kepala kantor wilayah XII Direktorat Jenderal Pajak Jawa Timur III. Pada awalnya KPP Pratama Batu merupakan pemecahan dari KPP Malang yang berlokasi di Jalan Merdeka Utara No.2 Malang. Pada tanggal 1 Juli 2002, KPP Pratama Batu pindah ke Jalan Diponegoro Batu. Akhirnya tanggal 1 Januari 2005 KPP Pratama Batu pindah ke Jalan Let. Jend. S. Parman 100 Malang dan kemudian sejak tanggal 4 Desember 2007 KPP Batu berubah nama menjadi KPP Pratama Batu

2. Lokasi KPP Pratama Batu

Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Batu

Jalan Let. Jend. S. Parman 100 Malang 65122

Telepon : (0341) 403411, 403541, 403548 Fax : (0341) 403540

3. Bidang Usaha

Bidang usaha yang dijalankan oleh KPP Pratama Batu adalah melaksanakan pelayanan, pengawasan, dan pemeriksaan sederhana terhadap Wajib Pajak di bidang Pajak Penghasilan (PPh), Pajak Pertambahan Nilai (PPN), Pajak Penjualan atas Barang Mewah (PPnBM) dan pajak tidak langsungnya. Sedangkan berdasarkan Pasal 31 Keputusan Menteri Keuangan nomor : 443/KMK.01/2001 KPP Pratama Batu dalam melaksanakan tugas, menyelenggarakan fungsi :

- a. Pengumpulan dan pengolahan data, penyajian informasi perpajakan, pengamatan potensi perpajakan, ekstensifikasi Wajib Pajak dan intensifikasi penerimaan pajak.
- b. Penelitian dan penatausahaan Surat Pemberitahuan (SPT) Tahunan dan SPT masa serta berkas Wajib Pajak.
- c. Pengawasan pembayaran masa Pajak Penghasilan (PPh), Pajak Pertambahan Nilai (PPN), Pajak Penjualan Barang Mewah (PPnBM), dan pajak tidak langsung lainnya.
- d. Penatausahaan piutang pajak, penerimaan, penagihan, penyelesaian, keberatan, penatausahaan banding, dan penyelesaian restitusi Pajak Penghasilan, Pajak Pertambahan Nilai, Pajak Penjualan Barang

Mewah, dan pajak tidak langsung lainnya.

- e. Pemeriksaan sederhana dan penerapan sanksi perpajakan.
- f. Penerbitan Surat Ketetapan Pajak (SKP).
- g. Pembetulan Surat Ketetapan Pajak (SKP).
- h. Pengurangan sanksi pajak.
- i. Penyuluhan konsultasi perpajakan.
- j. Pelaksanaan administrasi Kantor Pelayanan Pajak (KPP).

4. Visi dan Misi KPP Pratama Batu

Visi :

"Menjadi institusi pemerintah penghimpun pajak negara yang terbaik di Asia Tenggara".

Misi :

"Menyelenggarakan fungsi administrasi perpajakan dengan menerapkan Undang-Undang Perpajakan secara adil dalam rangka membiayai penyelenggaraan negara demi kemakmuran rakyat".

5. Wilayah Kerja KPP Pratama Batu

Meliputi 3 kecamatan, antara lain:

- a. Kecamatan Batu

Luas : 4.545,81 ha.

Nama Desa : Sisir, Oro-oro ombo, Sumberejo, Temas, Ngaglik

Pesanggrahan, Songgokerto, dan Sidomulyo.

b. Kecamatan Junrejo

Luas : 2.565,89 ha

Nama Desa : Tlekung, Junrejo, Mojorejo, Torongrejo, Beji,

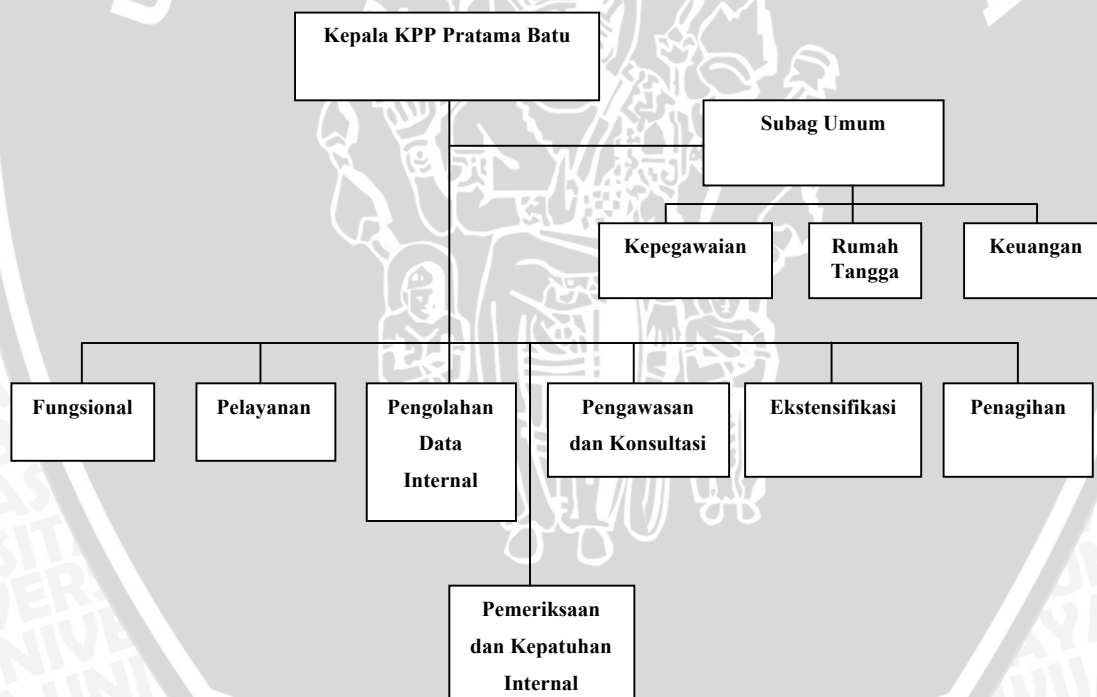
Dadaprejo, Pendem

c. Kecamatan Bumiaji

Luas : 12.797,89 ha

Nama Desa : Turungrejo, Bumiaji, Giripuro, Punten, Sumber Brantas,
Gunungsari, Bulukerto, Pandanrejo, Sumbergundo.

6. Bagan Struktur Organisasi KPP Pratama Batu



Gambar 5. Bagan Struktur Organisasi KPP Pratama Batu

Sumber : KPP Pratama Batu

B. Bidang-Bidang Kegiatan

Tugas dan wewenang masing-masing seksi pada KPP Pratama Batu berbeda-beda. Dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Kepala Kantor

- a. Menetapkan rencana pengamanan penerimaan pajak berdasarkan potensi pajak, perkembangan kegiatan ekonomi keuangan serta realisasi penerimaan pajak tahun sebelumnya.
- b. Menetapkan rencana pencarian data strategis dan potensi dalam rangka intensifikasi/ekstensifikasi perpajakan.
- c. Menetapkan STP, SKPKB, SKPKBT, SKPLB, SKPN, SKKPP, Pbk, SKB, SPMKP, SPMIB, SPPT, DHKP, DHR, SKP PBB, SKKP PBB, STP PBB, STTS, SKBKB, SKBKBT, STB, SKBLB, SKBN serta produk hukum lainnya.
- d. Menjamin pelaksanaan pencarian data dan pengolahan data yang strategis dan potensial dalam rangka intensifikasi/ekstensifikasi perpajakan.
- e. Menjamin terlaksananya pengolahan data Wajib Pajak guna menyajikan informasi perpajakan yang dapat dimanfaatkan.
- f. Menetapkan penyusunan monografi perpajakan.
- g. Menjamin terlaksananya pemantauan pelaporan dan pembayaran masa dan tahunan PPh, dan pembayaran masa PPN/PPnBM, serta pembayaran PBB dan BPHTB untuk mengetahui tingkat kepatuhan Wajib Pajak serta melaksanakan pemeriksaan pajak.

- h. Menjamin pelaksanaan penelitian Surat Pemberitahuan Tahunan yang disampaikan melampaui batas waktu dan penelitian sehubungan dengan Surat Pemberitahuan Tahunan yang tidak disampaikan.
- i. Menetapkan Surat Ketetapan Pajak berdasarkan laporan pemeriksaan pajak (pemeriksaan lengkap dan pemeriksaan pajak sederhana lapangan atau kantor) dan daftar Wajib Pajak yang akan diterbitkan Surat Ketetapan Pajak guna memberikan kepastian atas besarnya pajak yang terutang.
- j. Menetapkan surat himbauan kepada Wajib Pajak berdasarkan hasil penelitian formal/penelitian material atas SPT Tahunan PPh, SPT Masa PPh, SPT Masa PPN/PPnBM, SPPT/STTS PBB, dan SSB.

2. Seksi Sub Bagian Umum

- a. Melaksanakan pengurusan surat masuk Kantor Pelayanan Pajak yang bukan dari Wajib Pajak.
- b. Melaksanakan pengurusan surat keluar dari lingkungan Kantor Pelayanan Pajak.
- c. Melaksanakan pemrosesan berkas/arsip umum (non Wajib Pajak).
- d. Melaksanakan penyusutan arsip yang tidak mempunyai nilai guna atau telah memenuhi jadwal retensi arsip.
- e. Membimbing pelaksanaan tugas tata usaha kepegawaian.
- f. Melaksanakan penyelenggaraan administrasi DP3, LP2P, KP4, dan daftar riwayat hidup sesuai dengan peraturan yang berlaku.

- g. Melaksanakan Daftar Usulan Penilaian Angka Kredit (DUPAK) pejabat fungsional.
- h. Melaksanakan penerimaan Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) dari kantor wilayah / kantor pusat.
- i. Melaksanan pembuatan daftar perencanaan pembiayaan berdasarkan dana yang tersedia dalam Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) dan data kebutuhan dari sub bagian umum dan seksi-seksi di lingkungan Kantor Pelayanan Pajak.

3. Seksi Pengolahan Data dan Informasi

- a. Menyusun estimasi penerimaan pajak berdasarkan potensi pajak, perkembangan ekonomi dan keuangan.
- b. Melaksanakan pengumpulan dan pengolahan data.
- c. Melaksanakan pelayanan peminjaman data dan penyaluran informasi dalam rangka pemanfaatan data perpajakan.
- d. Melaksanakan perekaman dan validasi dokumen perpajakan.
- e. Melaksanakan perbaikan (*updating*) data.
- f. Melaksanakan urusan tata usaha penerimaan perpajakan.
- g. Melaksanakan pelaksanaan dukungan teknis pemanfaatan aplikasi *e-SPT* dan *e-filling*.
- h. Melaksanakan kegiatan teknis operasional komputer, pemeliharaan *basis data*, *back up data*, *transfer data* dan *recovery data*, perangkat

lunak, perangkat keras, dan jaringan komputer di lingkungan Kantor Pelayanan Pajak.

- i. Melaksanakan penyajian informasi perpajakan.
- j. Menyusun konsep Rencana Strategis (Renstra), Rencana Kerja Tahunan (RKT), Penetapan Kinerja (PK) dan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Kantor Pelayanan Pajak sebagai bahan masukan untuk penyusunan Renstra, RKT, PK, dan LAKIP Kantor Wilayah.

4. Seksi Pelayanan

- a. Melaksanakan penerimaan dan penatausahaan surat-surat permohonan dari Wajib Pajak dan surat lainnya.
- b. Melaksanakan penyelesaian registrasi Wajib Pajak, Objek Pajak, dan atau pengukuhan Pengusaha Kena Pajak (PKP).
- c. Melaksanakan penerbitan STP, SKPKB, SKPKBT, SKPLB, SKPN, SKKPP, Pbk, SKB, SPMKP, SPMIB, SKP PBB, SKKP PBB, STP PBB, SKBKB, SKBKBT, STB, SKBLB, SKBN, serta produk hukum lainnya.
- d. Melaksanakan penerbitan surat penghapusan Nomor Pokok Wajib Pajak dan atau pencabutan pengukuhan Pengusaha Kena Pajak (PKP), serta pembatalan/ pembetulan STP, SKPKB, SKPKBT, SKPLB, SKPN, SKKPP, Pbk, SKB, SPMKP, SPMIB, SPPT, DHKP, DHR, SKP PBB,

- e. Melaksanakan penerbitan surat keputusan pembetulan produk hukum Kantor Pelayanan Pajak (KPP).
- f. Melaksanakan penyelesaian proses permohonan Wajib Pajak untuk pindah ke Kantor Pelayanan Pajak baru, baik domisili / status maupun kewajiban perpajakan lainnya.
- g. Melaksanakan penyelesaian proses permohonan Wajib Pajak untuk pindah dari Kantor Pelayanan Pajak lama, baik domisili / status maupun kewajiban perpajakan lainnya.
- h. Melaksanakan persiapan pengambilan formulir SPT Tahunan PPh oleh Wajib Pajak dan penatausahaan SPT Tahunan yang telah diterima kembali serta penyediaan SPOP dan SSB dalam rangka pengawasan kepatuhan Wajib Pajak.

5. Seksi Penagihan

- a. Menyusun penyesuaian rencana kerja tahunan seksi penagihan.
- b. Melaksanakan penatausahaan SKPKB/ SKPKBT/ STP/ STB beserta lampirannya dan surat pembayaran pajak (SSP/ STTS/ SSB) beserta bukti.
- c. Pemindahbukuan dalam rangka pengawasan tunggakan dan pelunasan pajak.
- d. Menyusun konsep surat keputusan angsuran/ penundaan pembayaran pajak dalam rangka memberikan pelayanan kepada Wajib Pajak.

- e. Meneliti penerbitan konsep surat teguran, surat paksa, surat perintah melakukan penyitaan dan surat permintaan pemblokiran kepada pimpinan bank tempat kekayaan penanggung pajak tersimpan dalam rangka pencairan tunggakan pajak.
- f. Meneliti pembuatan permintaan jadwal waktu dan tempat lelang ke kantor pelayanan piutang dan lelang negara sebagai dasar pelaksanaan lelang harta milik atau kekayaan penanggung pajak.
- g. Meneliti pembuatan surat pemberitahuan lelang kepada Wajib Pajak serta media massa dalam rangka informasi lelang harta Wajib Pajak.
- h. Meneliti pembuatan surat pencabutan sita/ pemblokiran dan pembatalan lelang harta Wajib Pajak dalam hal Wajib Pajak telah melunasi biaya penagihan dan utang pajaknya dan atau karena putusan pengadilan.
- i. Meneliti penerbitan surat perintah penagihan seketika dan sekaligus terhadap Wajib Pajak tertentu dalam rangka pengamanan penerimaan pajak.

6. Seksi Fungsional dan RIKI (Pemeriksaan dan Kepatuhan Internal)

- a. Melakukan penyesuaian rencana pemeriksaan pajak agar pelaksanaan tugas dapat berjalan lancar.
- b. Menyusun daftar nominatif dan/ atau lembar penugasan pemeriksaan Wajib Pajak yang akan diperiksa.
- c. Membuat usulan pembatalan daftar nominatif dan/ lembar penugasan pemeriksaan (LP2) Wajib Pajak yang akan diperiksa.

- d. Menerbitkan dan menyalurkan surat perintah pemeriksaan pajak (SP3), surat pemberitahuan pemeriksaan pajak dan surat pemanggilan pemeriksaan pajak.
- e. Mengajukan permohonan perpanjangan jangka waktu penyelesaian pemeriksaan.
- f. Mengajukan usulan permohonan perluasan pemeriksaan.
- g. Melakukan pengawasan pelaksanaan jadwal pemeriksaan sesuai dengan rencana yang ditetapkan.
- h. Melakukan pengawasan pelaksanaan ketentuan administrasi pemeriksaan.
- i. Melaksanakan penelitian permohonan Surat Pemberitahuan (SPT) Lebih Bayar (LB) Wajib Pajak patuh.
- j. Melaksanakan administrasi pemeriksaan perpajakan lainnya.

7. Seksi Waskon (Pengawasan dan Konsultasi)

- a. Meneliti estimasi penerimaan pajak berdasarkan potensi pajak, perkembangan ekonomi dan keuangan.
- b. Meneliti pengawasan kepatuhan formal Wajib Pajak serta penelitian dan analisa kepatuhan material Wajib Pajak atas pemenuhan kewajiban perpajakannya.
- c. Meneliti pelaksanaan bimbingan/ himbauan mengenai ketentuan perpajakan serta konsultasi teknis perpajakan kepada Wajib Pajak.

- d. Menetapkan pembuatan/ pemutakhiran profil Wajib Pajak serta usul rencana kunjungan kerja ke lokasi Wajib Pajak dalam rangka pengawasan dan pemutakhiran data Wajib Pajak.
- e. Meneliti pelaksanaan rekonsiliasi data Wajib Pajak (*data matching*).
- f. Meneliti konsep surat pemberitahuan perubahan besarnya angsuran PPh pasal 25 berdasarkan data yang diterima sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- g. Meneliti konsep penelitian pembebasan/ pengurangan pembayaran angsuran PPh pasal 25.
- h. Meneliti konsep penerbitan surat keterangan bebas pemotongan/ pemungutan PPh dan pemungutan PPN.
- i. Meneliti nota penghitungan dalam rangka penerbitan Surat Tagihan Pajak (tidak termasuk STP bunga penagihan) pasal 7, pasal 8 ayat (2), pasal 9 ayat (2a), pasal 14 ayat (3), dan pasal 19 ayat (3).
- j. Mengkoordinasikan penerbitan Surat Tagihan Pajak (tidak termasuk STP Bunga penagihan) pasal 7, pasal 8 ayat (2), pasal 9 ayat (2a), pasal 14 ayat (3), dan pasal 19 ayat (3).

8. Seksi Ekstensifikasi Perpajakan

- a. Menyusun konsep rencana kerja pendataan (pembentukan dan/ atau pemeliharaan basis data) obyek dan subyek pajak.

- b. Melaksanakan pendataan dan menatausahakan hasil pendataan (pembentukan dan/ atau pemeliharaan basis data) obyek dan subyek pajak.
- c. Menyusun konsep surat teguran dan surat penundaan pengembalian SPOP.
- d. Menyusun konsep laporan analisis indikasi nilai pasar *property* untuk pembentukan bank data nilai pasar *property* serta laporan analisis upah pekerja dan harga bahan bangunan untuk penyusunan Data Biaya Komponen Bangunan (DBKB).
- e. Menyusun konsep rencana kerja penilaian (massal dan/ atau individual) obyek pajak.
- f. Melaksanakan dan menatausahakan hasil penilaian massal dan indivisual obyek pajak.
- g. Menyusun konsep laporan penilaian kembali (kaji ulang) objek pajak dalam rangka keberatan.
- h. Menyusun konsep surat Keputusan Menteri Keuangan tentang klasifikasi Nilai Jual Objek Pajak (NJOP) bumi dan bangunan, NJOPTKP (nilai jual objek pajak tidak kena pajak), dan NPOPTKP (nilai perolehan objek pajak tidak kena pajak).
- i. Melaksanakan pengamatan dan pencarian data potensi perpajakan berdasarkan rencana kerja ekstensifikasi dan instruksi instansi vertikal.
- j. Menyusun konsep monografi perpajakan.

C. Hasil Penelitian

1. Gambaran Umum Responden

Kepada responden dibagikan kuesioner seperti pada Lampiran. Kuesioner dibagikan sebanyak 57 lembar kepada responden sesuai dengan sampel penelitian yang digunakan. Distribusi responden diuraikan dalam Tabel

Tabel 5. Distribusi Responden *Fiskus* KPP Pratama Batu

Jumlah <i>Fiskus</i>	Dibagikan	Kuesioner	
		Valid	Invalid
57	57	57	-

Sumber : Data Primer yang diolah

Dari 57 kuesioner, diperoleh gambaran umum mengenai identitas responden dan identitas perusahaan responden. Identitas responden diklasifikasikan berdasarkan jenis kelamin responden, pendidikan formal terakhir responden, jabatan responden, dan lamanya responden menduduki jabatatan. Berikut identitas responden :

a. Menurut Jenis Kelamin

Responden menurut jenis kelamin dapat dilihat pada Tabel 6, dimana diketahui bahwa 30% dari keseluruhan responden adalah wanita sedangkan 70% adalah pria

Tabel 6. Distribusi Responden Menurut Jenis Kelamin

No	Jenis kelamin	Jumlah (orang)	Presentase
1	Pria	40	70
2	Wanita	17	30

Sumber : Data Primer yang diolah

b. Menurut Usia

Gambaran mengenai usia responden dapat dilihat pada Tabel 7 dimana sebagian besar responden berusia

Tabel 7. Distribusi Responden Menurut Usia

No	Usia	Jumlah (orang)	Presentase (%)
1	<20	0	0
2	20-30	23	40
3	30-40	20	35
4	>40	14	25

Sumber : Data Primer yang diolah

c. Menurut Pendidikan Formal Terakhir

Gambaran mengenai pendidikan formal terakhir responden dapat dilihat pada Tabel 8. dimana sebagian besar responden memiliki gelar Akademi

Tabel 8. Distribusi Responden Menurut Pendidikan Formal Terakhir

No	Pendidikan Formal Terakhir	Jumlah (orang)	Presentase (%)
1	SMA	9	16
2	Akademi (D1/D2/D3)	31	56
3	Sarjana	15	24

4	Pasca Sarjana	2	4
---	---------------	---	---

Sumber : Data Primer yang diolah

d. Menurut Jabatan

Responden menurut lamanya jabatan dapat dilihat pada tabel 9, dimana diketahui bahwa sebagian besar responden menduduki jabatan berkisar antara

Tabel 9. Distribusi Responden Menurut Lamanya Menduduki Jabatan

No	Lamanya Waktu Bekerja	Jumlah orang	Presentase
1	< 7 tahun	19	33
2	7-12 tahun	17	30
3	>12 tahun	21	3

Sumber : Data Primer yang diolah

2. Distribusi Jawaban Responden

a. Jawaban Responden Variabel Struktur Organisasi

Tabel 10. Distribusi Jawaban Responden Variabel Struktur Organisasi

Item Pertanyaan	Skor Jawaban										Total	
	1		2		3		4		5			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
X1.1	0	0	0	0	11	19	36	63	10	18	57	100
X1.2	0	0	3	5	8	14	26	46	20	35	57	100
X1.3	0	0	3	5	13	23	27	47	14	27	57	100
X1.4	0	0	2	4	11	19	32	56	12	21	57	100

X1.5	0	0	3	5	12	21	32	56	10	18	57	100
-------------	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----	-----------	------------

Sumber : Data Primer yang diolah

Berdasarkan tabel dapat diketahui bahwa 63% responden setuju terhadap item pertanyaan X1.1 yaitu “Berdasarkan pembentukan kantor berdasarkan karakteristik WP seperti Kanwil Khusus (PMA,BUMN,GoPublic), Kanwil Besar, Kanwil (Pratama,Madya) memudahkan fiskus memungut pajak” mempengaruhi kinerja *fiskus* secara umum.

b. Jawaban Responden Variabel Prosedur Organisasi

Tabel 11. Distribusi Jawaban Responden Variabel Prosedur Organisasi

Item Pertanyaan	Skor Jawaban										Total	
	1		2		3		4		5			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
X2.1	0	0	0	0	16	28	28	49	13	29	57	100
X2.2	0	0	1	2	10	18	36	63	10	18	57	100
X2.3	0	0	4	7	12	21	34	60	7	12	57	100
X2.4	0	0	4	7	13	23	21	37	19	33	57	100
X2.5	0	0	1	2	10	18	27	47	19	33	57	100

Sumber : Data Primer yang diolah

Berdasarkan tabel dapat diketahui bahwa 63% responden setuju terhadap item pertanyaan X2.2 yaitu “Secara umum layanan seperti *e-payment*, *e-spt*, *e-filling*, *call center*, *help desk* dapat meningkatkan produktivitas penyelesaian pekerjaan *fiskus*” mempengaruhi kinerja *fiskus* secara umum.

c. Jawaban Responden Variabel Strategi Organisasi

Tabel 12. Distribusi Jawaban Responden Variabel Strategi Organisasi

Item Pertanyaan	Skor Jawaban										Total	
	1		2		3		4		5			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
X3.1	0	0	2	4	11	19	37	65	7	12	57	100
X3.2	0	0	5	9	8	14	34	60	10	18	57	100
X3.3	0	0	3	5	9	16	30	53	15	26	57	100
X3.4	0	0	1	2	14	25	30	53	12	21	57	100
X3.5	0	0	0	0	15	26	26	46	16	28	57	100

Sumber : Data Primer yang diolah

Berdasarkan tabel dapat diketahui bahwa 65% responden setuju terhadap item pertanyaan X3,1 yaitu “Sensus Pajak Nasional bermanfaat untuk melakukan pengawasan dan memperluas basis pajak” mempengaruhi kinerja *fiskus* secara umum.

d. Jawaban Responden Variabel Budaya Organisasi

Tabel 13. Distribusi Jawaban Responden Variabel Budaya Organisasi

Item Pertanyaan	Skor Jawaban										Total	
	1		2		3		4		5			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
X4.1	0	0	1	2	14	25	27	47	15	26	57	100
X4.2	0	0	4	7	7	12	31	54	15	26	57	100
X4.3	0	0	2	4	15	26	21	37	19	33	57	100
X4.4	0	0	1	2	12	21	24	42	20	35	57	100
X4.5	0	0	1	2	9	16	30	53	17	30	57	100

Sumber : Data Primer yang diolah

Berdasarkan tabel dapat diketahui bahwa 54% responden setuju terhadap item pertanyaan X4.2 “Pemberian sanksi pelanggaran kode etik dan pemberian tambahan penghasilan merupakan konsep *reward* dan *punishment*” mempengaruhi kinerja *fiskus* secara umum.

Tabel 14. Distribusi Jawaban Responden Variabel Kinerja Fiskus (Pegawai Pajak)

Item Pertanyaan	Skor Jawaban										Total	
	1		2		3		4		5			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Y5.1	1	2	4	7	17	30	24	42	11	19	57	100
Y5.2	0	0	2	4	17	30	26	46	12	21	57	100
Y5.3	0	0	1	2	14	25	32	56	10	18	57	100
Y5.4	1	2	2	4	9	16	30	57	15	26	57	100
Y5.5	0	0	1	2	11	19	32	56	13	23	57	100

Sumber : Data Primer yang diolah

Berdasarkan tabel dapat diketahui bahwa 57% responden setuju terhadap item pertanyaan Y5.4 yaitu “Tingkat pengembalian SPT PPh harus terus ditingkatkan sesuai dengan jumlah WP terdaftar di wilayah KPP Bapak/Ibu” sebagai salah satu ukuran kinerja dari *fiskus*.

3. Analisis Deskriptif

Deskripsi variabel dalam statistik deskriptif yang digunakan dalam penelitian ini meliputi nilai minimum, maksimum, range, mean dan standar deviasi dari satu variabel dependen yaitu reformasi administrasi perpajakan dan empat variabel independent yaitu struktur organisasi, prosedur organisasi, strategi

organisasi, budaya organisasi. Statistik deskriptif berkaitan dengan pengumpulan dan peringkat data. Statistik deskriptif menggambarkan karakter sampel yang digunakan dalam penelitian ini. Statistik deskriptif selengkapnya dalam penelitian ini ditampilkan dalam tabel :

Tabel 15. Hasil Analisis Deskriptif

Variabel	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Struktur Organisasi (X1)	57	15	24	19.81	2.662
Prosedur Organisasi (X2)	57	13	24	19.77	2.958
Strategi Organisasi (X3)	57	13	24	19.67	2.936
Budaya Organisasi (X4)	57	12	25	20.19	3.378
Kinerja <i>fiskus</i> (Y)	57	12	25	19.42	2.841
Valid N (listwise)	57				

Sumber : Data Primer yang diolah

Dari tabel terlihat adanya gap yang cukup pada nilai maksimum dan minimum dari variabel *independent* yaitu struktur organisasi, prosedur organisasi, strategi organisasi, dan budaya organisasi, serta variabel *depeneden* kinerja *fiskus*

a. Deskripsi Reformasi Struktur Organisasi

Dari tabel 15. dapat dijelaskan bahwa skor terendah (minimum) sebesar 15 dan skor jawaban tertinggi (maksimum) sebesar 24 dengan range 57. Rata-rata skor jawaban dari variabel tersebut adalah 19,81 dan standar deviasi 2,662 sehingga standar deviasi lebih kecil dari nilai rata-rata. Hal ini mengindikasikan

bahwa sebaran data akan persepsi responden terhadap Reformasi Struktur Organisasi (X1) pada KPP Pratama Batu “Baik”

b. Deskripsi Reformasi Prosedur Organisasi

Dari tabel 15. dapat dijelaskan bahwa skor terendah (minimum) sebesar 13 dan skor jawaban tertinggi (maksimum) sebesar 24 dengan range 57. Rata-rata skor jawaban dari variabel tersebut adalah 19,77 dan standar deviasi 2,958 sehingga standar deviasi lebih kecil dari nilai rata-rata. Hal ini mengindikasikan bahwa sebaran data akan persepsi responden terhadap Reformasi Prosedur Organisasi (X2) pada KPP Pratama Batu “Baik”

c. Deskripsi Reformasi Strategi Organisasi

Dari tabel 15. dapat dijelaskan bahwa skor terendah (minimum) sebesar 13 dan skor jawaban tertinggi (maksimum) sebesar 24 dengan range 57. Rata-rata skor jawaban dari variabel tersebut adalah 19,67 dan standar deviasi 2,936 sehingga standar deviasi lebih kecil dari nilai rata-rata. Hal ini mengindikasikan bahwa sebaran data akan persepsi responden terhadap Reformasi Strategi Organisasi (X3) pada KPP Pratama Batu “Baik”

d. Deskripsi Reformasi Budaya Organisasi

Dari tabel 15. dapat dijelaskan bahwa skor terendah (minimum) sebesar 12 dan skor jawaban tertinggi (maksimum) sebesar 25 dengan range 57. Rata-rata skor jawaban dari variabel tersebut adalah 20,19 dan standar deviasi 3,378 sehingga standar deviasi lebih kecil dari nilai rata-rata. Hal ini mengindikasikan

bahwa sebaran data akan persepsi responden terhadap Reformasi Budaya Organisasi (X4) pada KPP Pratama Batu “Baik”

e. Deskripsi Kinerja *Fiskus*

Dari tabel 15. dapat dijelaskan bahwa skor terendah (minimum) sebesar 12 dan skor jawaban tertinggi (maksimum) sebesar 25 dengan range 57. Rata-rata skor jawaban dari variabel tersebut adalah 19,42 dan standar deviasi 2,841 sehingga standar deviasi lebih kecil dari nilai rata-rata. Hal ini mengindikasikan bahwa sebaran data akan persepsi responden terhadap Reformasi Struktur Organisasi (X1) pada KPP Pratama Batu “Baik”

4. Hasil Uji Kualitas Data

Uji kualitas data meliputi uji validitas dan uji reabilitas menggunakan SPSS Ver. 17. Uji validitas dengan melihat Correlated item- Total Correlations > t table product moment dengan signifikasi 5% dan uji reabilitas dilakukan dengan uji cronbach alpha dengan nilai cronbach alpha > 0,60 (Normally).

a. Hasil Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui tingkat kevalidan dari instrument (kuesioner) yang digunakan dalam pengumpulan data yang diperoleh dengan cara mengkorelasi setiap skor variable jawaban responden dengan total skor masing-masing variable, kemudian hasil korelasi dibandingkan dengan nilai kritis pada

taraf signifikan 0,05. Tinggi rendahnya validitas instrumen akan menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang variable yang dimaksud. Adapun perhitungan korelasi product moment, dengan rumus :

$$r = \frac{n \sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{((n \sum X^2 - (\sum X)^2)(n \sum Y^2 - (\sum Y)^2))}}$$

Dimana :

r = koefisien korelasi n = banyaknya sampel

x = skor masing-masing item y = skor total variabel

Hasil validitas yang dilakukan menunjukkan hasil yang memuaskan karena menunjukkan hasil yang valid. Pada tabel dapat dilihat secara keseluruhan variabel yang terdapat pada kuesioner secara statistic diatas nilai batas. Hasil uji validitas ditunjukkan pada tabel berikut ini :

Tabel 16. Hasi Uji Validitas

Item	R hitung	R Tabel	Interpretasi
Struktur Organisasi			
X1.1	0,721	0,261	Valid
X1.2	0,777	0,261	Valid
X1.3	0,623	0,261	Valid
X1.4	0,691	0,261	Valid
X1.5	0,704	0,261	Valid
Prosedur Organisasi			
X2.1	0,743	0,261	Valid
X2.2	0,688	0,261	Valid
X2.3	0,703	0,261	Valid
X2.4	0,878	0,261	Valid

X2.5	0,833	0,261	Valid
-------------	-------	-------	-------

Strategi Organisasi

X3.1	0,788	0,261	Valid
X3.2	0,752	0,261	Valid
X3.3	0,804	0,261	Valid
X3.4	0,807	0,261	Valid
X3.5	0,763	0,261	Valid

Budaya Organisasi

X4.1	0,835	0,261	Valid
X4.2	0,905	0,261	Valid
X4.3	0,818	0,261	Valid
X4.4	0,870	0,261	Valid
X4.5	0,817	0,261	Valid

Kinerja Fiskus

Y1	0,762	0,261	Valid
Y2	0,637	0,261	Valid
Y3	0,661	0,261	Valid
Y4	0,789	0,261	Valid
Y5	0,693	0,261	Valid

Sumber : Data Primer yang diolah

b. Hasil Uji Reabilitas

Uji reabilitas adalah data untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variable atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliable atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Keandalan yang menyangkut kekonsistenan jawaban jika diujikan berulang pada sampel yang berbeda. Uji reabilitas dilakukan dengan uji Alpha Cronbach. Rumus Cronbach sebagai berikut:

$$\alpha = \left(\frac{K}{K-1} \right) \left(\frac{s_r^2 - \sum s_i^2}{s_x^2} \right)$$

Dimana :

α = Koefisien reliabilitas Alpha Cronbach

K = Jumlah item pertanyaan yang diuji

$\sum s_i^2$ = Jumlah varians skor item

SX^2 = Varians skor-skor tes (seluruh item K)

Hasil uji reliabilitas komponen-komponen variabel x dan Y ditunjukkan pada tabel berikut ini :

Tabel 17. Hasil Uji Reabilitas

Variabel	Cronbach Alpha	Batas Min Realibilitas	Interpretasi
Struktur Organisasi	0,738	0,6	Realiabel
Prosedur Organisasi	0,829	0,6	Realiabel
Strategi Organisasi	0,840	0,6	Realiabel
Budaya Organisasi	0,902	0,6	Realiabel
Kinerja Fiskus	0,752	0,6	Realiabel

Sumber : Data Primer yang diolah

5. Hasil Analisis Data

a. Hasil Uji Asumsi Klasik

Sebelum melakukan uji analisis regresi, data terlebih dahulu harus diuji untuk mengetahui apakah data telah memenuhi asumsi-asumsi klasik, yaitu uji multikolinieritas, uji heteroskedastisitas, uji autokorelasi, uji normalitas

1) Hasil Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi yang digunakan ditemukan adanya korelasi antar variable bebas/ independen. Jika ditemukan adanya multikolonieritas, maka koefisien regresi variable menjadi tidak tentu dan kesalahan menjadi tidak terhingga. Syarat suatu data tidak terjadi multikolinieritas (non multikolinieritas) adalah jika nilai $VIF < 10$, dan *Tolerance Value* $> 0,10$

Tabel 18. Hasil Uji Multikolinieritas

Variabel	Collinearity Statistic		Interpretasi
	Tolerance	VIF	
Struktur Organisasi	0,379	2,636	Tidak Terjadi Multikolinieritas
Prosedur Organisasi	0,333	3,004	Tidak Terjadi Multikolinieritas
Strategi Organisasi	0,700	1,428	Tidak Terjadi Multikolinieritas
Budaya Organisasi	0,529	1,891	Tidak Terjadi Multikolinieritas

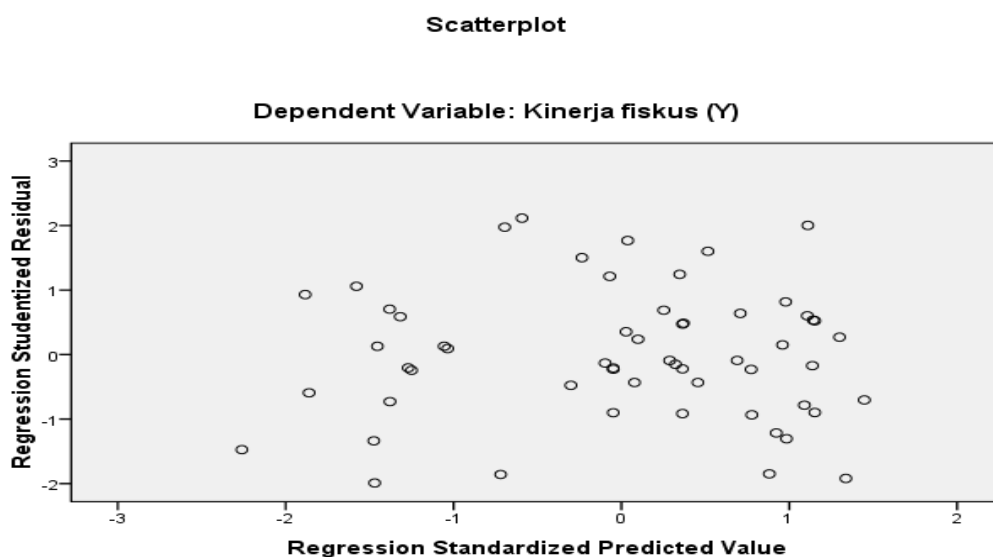
Sumber : Data Primer yang diolah

Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa semua variable independen mempunyai nilai VIF yang berada jauh dibawah angka 10 dan tolerance value lebih dari 0,10 sehingga dapat dikatakan semua konsep pengukur variabel-variabel yang digunakan tidak mengandung masalah multikolinieritas (non-multikolinieritas)

2) Hasil Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah data dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Jika variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang tidak terjadi heteroskedastisitas. Suatu regresi heteroskedastisitas, apabila grafik scatterplot tidak membentuk suatu pola tertentu

Hasil pengujian heteroskedastisitas yang terlihat pada grafik scatterplot tidak membentuk suatu pola tertentu. Kesimpulannya, regresi terbebas dari heteroskedastisitas. Artinya, seluruh variabel-variabel yang mempengaruhi persamaan regresi dapat diketahui secara pasti.



Gambar 6. Uji Heteroskedastisitas

Sumber : Data primer yang diolah

3) Hasil Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual berdistribusi normal ataukah tidak. Kurva yang menggambarkan distribusi normal adalah kurva normal yang berbentuk simetris. Untuk menguji apakah sampel penelitian merupakan kenis distribusi normal maka digunakan pengujian Kolmogrov-Smirnov Goodness of FitTest terhadap masing-masing variabel.

Untuk menguji kenormalan data digunakan Kolmogrof-Smirnof Test dengan kaidah keputusan jika signifikasi lebih besar dari $\alpha = 0,05$ (taraf kesalahan 5%) maka dapat dikatakan data tersebut normal. Berikut ini hasil perhitungan dengan menggunakan Kolmogrof_smirnof Test:

Tabel 19. Hasil Uji Normalitas

Metode	Probabilitas	Interpretasi
Kolmogrov-SMirnov	0,545	Normal

Sumber : Data Primer yang diolah

Dari tabel 19. dapat dilihat bahwa nilai signifikasi yang diperoleh sebesar 0,545 sehingga $0,545 > 0,05$. Dengan demikian asumsi normalitas terpenuhi dan dapat disimpulkan bahwa model tersebut normal, sehingga dapat dilakukan regresi dengan model Linear

b. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Pengujian terhadap hipotesis dilakukan dengan menggunakan model analisis regresi linier berganda. Metode analisis regresi linier berganda digunakan untuk memprediksi hubungan antara satu variabel dengan empat variabel independen. Selain itu, analisis regresi linier berganda juga menunjukkan arah hubungan antara variabel dependen dan variabel independen. Hasil pengolahan data untuk menghasilkan model regresi linier berganda dapat dilihat pada table berikut (coefficient):

Tabel 20. Hasil Analisis Regresi : Pengaruh Variabel Bebas Terhadap Variabel Terikat

Variabel Bebas	b	Beta	Interpretasi
Konstanta	0,963		
Struktur Organisasi	0,645	0,605	Signifikan
Prosedur Organisasi	0,373	0,389	Signifikan
Strategi Organisasi	0,051	0,053	Tidak Signifikan
Budaya Organisasi	-0,134	-0,159	Tidak Signifikan

Sumber : Data Primer yang diolah

Dari tabel 20. diatas dapat disimpulkan bahwa hasil penelitian dengan analisis regresi antara variabel bebas yaitu struktur, prosedur, strategi, dan budaya terhadap variabel terikat yaitu kinerja *Fiskus* diperoleh persamaan regresi :

$$Y = 0,963 + 0,645 X_1 + 0,373 X_2 + 0,051 X_3 - 0,134 X_4$$

c. Nilai Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Di bawah ini adalah table hasil olah data koefisien determinasi dengan menggunakan SPSS 17.

Tabel 21. Koefisien Determinasi (R^2)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,869	0,755	0,739	1460

Sumber : Data Primer yang diolah

Berdasarkan tabel hasil Nilai R Square menunjukkan nilai sebesar 0,755 atau 75%. artinya tingkat kinerja *fiskus* dipengaruhi sebesar 75% menunjukkan adanya hubungan yang kuat ($>0,05$) antara reformasi struktur, prosedur, strategi dan budaya dengan kinerja *fiskus* sedangkan Adjusted R Square adalah 0,739 atau 74% artinya variabel struktur organisasi, prosedur organisasi, strategi organisasi, dan budaya organisasi dalam penelitian ini berpengaruh terhadap variabel terikat kinerja *fiskus* sebesar 74%, sedangkan sisanya sebesar 26% dipengaruhi oleh variabel lain diluar model penelitian ini

D. Hasil Pengujian Hipotesis

1. Pengujian Hipotesis Simultan (Hasil Uji F)

Untuk mengetahui apakah variabel independent secara simultan (bersama-sama) mempunyai pengaruh terhadap variabel dependent atau tidak berpengaruh

maka digunakan uji F (F-test) dengan membandingkan F hitung dan F Tabel pada taraf nyata 5% ($\alpha = 0,05$) atau perbandingan nilai signifikan F. Apabila F hitung > F Tabel atau nilai Sig. F < 0,05 berarti H_0 ditolak, sebaliknya F hitung < F Tabel atau nilai Sig. F > 0,05 berarti H_0 diterima. Berdasarkan hasil analisis maka uji F dapat disajikan pada Tabel

Tabel 22. Hasil Uji F

Hipotesis	Hasil Uji F	Interpretasi
Terdapat pengaruh signifikan secara serentak variabel independent dengan dependen	F Hitung = 39,971 F Tabel = 2,550 Sig F = 0,000	H_a diterima / H_0 ditolak

Sumber : Data Primer yang diolah

Dari hasil analisis regresi linier berganda pada alpha sebesar 0,05 diperoleh F Tabel 2,550 sedangkan F hitung sebesar 39,971 sehingga dari perhitungan dapat diketahui F Hitung > F Tabel sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima, dengan demikian dapat dikatakan bahwa secara serentak variabel struktur organisasi, prosedur organisasi, strategi organisasi, budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja *fiskus*

2. Pengujian Hipotesis Parsial (Hasil Uji t)

Untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independent, yaitu variabel struktur organisasi, prosedur organisasi, strategi organisasi, budaya organisasi secara parsial terhadap kinerja *fiskus* di KPP Pratama Batu, maka

digunakan Uji t (t – test) yaitu dengan cara membandingkan nilai t Hitung dengan t Tabel, sedangkan nilai t Tabel pada alpha sebesar 5% diperoleh angka sebesar 1,675 pada taraf nyata 5% ($\alpha = 0,05$) atau perbandingan nilai Sig t. Apabila t Hitung > t Tabel atau nilai Sig t < 0,05 berarti H_0 ditolak, sebaliknya apabila t Hitung < t Tabel atau nilai Sig t > 0,05 berarti H_0 diterima. Di bawah disajikan hasil perbandingan antara nilai t Hitung dengan t Tabel.

Tabel 23. Hasil Uji t

Hipotesis	Hasil Uji t	Interpretasi
Terdapat pengaruh signifikan secara parsial variabel struktur organisasi dengan kinerja <i>fiskus</i>	t Hitung = 5,420 t Tabel = 2,007 Sig t = 0,000	Berpengaruh Signifikan
Terdapat pengaruh signifikan secara parsial variabel prosedur organisasi dengan kinerja <i>fiskus</i>	t Hitung = 3,265 t Tabel = 2,007 Sig t = 0,002	Berpengaruh Signifikan
Terdapat pengaruh signifikan secara parsial variabel strategi organisasi dengan kinerja <i>fiskus</i>	t Hitung = 0,643 t Tabel = 2,007 Sig t = 0,523	Tidak Berpengaruh Tidak Signifikan
Terdapat pengaruh signifikan secara parsial variabel budaya organisasi dengan kinerja <i>fiskus</i>	t Hitung = - 1,685 t Tabel = 2,007 Sig t = 0,98	Tidak Berpengaruh Tidak Signifikan

Sumber : Data Primer yang diolah

Dari uraian hasil t Hitung dan t Tabel diatas maka dapat diuraikan hasil analisis secara parsial yang dapat diuraikan sebagai berikut

- a) Variabel Struktur Organisasi (X1) mempunyai Sig. t sebesar 0,000 atau $\text{Sig } t < 5\%$ ($0,000 < 0,05$) dan $t \text{ hitung} > t \text{ Tabel}$ ($5,420 > 2,007$) maka secara parsial variabel struktur organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja *fiskus*. Dilihat dari nilai koefisiennya variabel struktur organisasi bertanda positif 0,645, sehingga antara reformasi struktur organisasi dengan kinerja *fiskus* mempunyai hubungan yang positif dan searah. Jika (X1) naik atau bertambah maka kemungkinan adanya kinerja *fiskus* (Y) juga meningkat, dan sebaliknya dengan asumsi variabel lainnya konstan
- b) Variabel Prosedur Organisasi (X2) mempunyai Sig. t sebesar 0,002 atau $\text{Sig } t < 5\%$ ($0,002 < 0,05$) dan $t \text{ Hitung} > t \text{ Tabel}$ ($3,265 > 1,675$) maka secara parsial variabel prosedur organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja *fiskus*. Dilihat dari nilai koefisiennya variabel struktur organisasi bertanda positif 0,373, sehingga antara reformasi struktur organisasi dengan kinerja *fiskus* mempunyai hubungan yang positif dan searah. Jika (X2) naik atau bertambah maka kemungkinan adanya kinerja *fiskus* (Y) juga meningkat, dan sebaliknya dengan asumsi variabel lainnya konstan
- c) Variabel Strategi organisasi (X3) mempunyai Sig. t sebesar 0,523 atau $\text{Sig } t > 5\%$ ($0,523 > 0,05$) dan $t \text{ Hitung} < t \text{ Tabel}$ ($0,643 < 1,675$) maka secara parsial variabel strategi organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja *fiskus*. Dilihat dari nilai koefisiennya variabel struktur organisasi bertanda positif 0,051, sehingga antara reformasi struktur

organisasi dengan kinerja *fiskus* mempunyai hubungan yang positif dan searah. Jika (X3) naik atau bertambah maka kemungkinan adanya kinerja *fiskus* (Y) juga meningkat, dan sebaliknya dengan asumsi variabel lainnya konstan

- d) Variabel Budaya Organisasi (X4) mempunyai Sig. t sebesar 0,98 atau Sig t > 5% (0,98 > 0,05) dan -t Hitung < t Tabel (-1,685 < 1,675) maka secara parsial variabel budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja *fiskus*. Dilihat dari nilai koefisiennya variabel struktur organisasi bertanda negatif 0,134, sehingga antara reformasi budaya organisasi dengan kinerja *fiskus* mempunyai hubungan yang negatif. Jika (X4) naik atau bertambah maka tidak berarti juga meningkat kinerja *fiskus* (Y).

3. Penentuan Variabel Bebas yang mempunyai Pengaruh Dominan

Adapun untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel independent terhadap variabel dependent maka dapat diketahui dari hasil perbandingan koefisien regresi masing-masing variabel. Dengan menggunakan *Standardized Coefficients Beta* mampu mengeliminasi perbedaan unit ukuran pada variabel independent. Berikut tabel *Standardized Coefficients Beta*:

Tabel. 24. Unstandardized Coefficients Beta

Variabel	Unstandardized Coefficients Beta
Struktur Organisasi	0,645
Prosedur Organisasi	0,373

Strategi Organisasi	0,051
Budaya Organisasi	-0,134

Sumber : Data Primer yang diolah

Dari penjelasan Tabel 24. Diperoleh hasil bahwa seluruh variabel bebas dalam penelitian ini, yakni reformasi struktur organisasi, prosedur organisasi, strategi organisasi, dan budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja *fiskus*. Untuk menentukan variabel mana yang lebih dominan mempengaruhi tingkat kinerja *fiskus* dapat dilihat dari nilai koefisien regresi. Variabel bebas dengan nilai koefisien regresi tertinggi adalah Struktur Organisasi sebesar 0,605 kemudian berturut-turut adalah Prosedur Organisasi sebesar 0,389, Strategi Organisasi sebesar 0,053, kemudian yang terakhir Budaya Organisasi – 0,159. Hal tersebut membuktikan bahwa dalam reformasi administrasi perpajakan, struktur organisasi menjadi salah satu aspek yang berperan besar menentukan kinerja *fiskus* bagi *fiskus* KPP Pratama Batu, dikarenakan struktur yang mengedepankan karakteristik Wajib pajak dan berdasarkan fungsi yang terbagi atas seksi pelayanan, seksi pengawasan dan konsultasi, seksi penagihan, dan lain-lain dapat memberikan kemudahan bagi *fiskus* dalam melayani kewajiban perpajakan Wajib pajak.

E. Pembahasan Penelitian

1. Pengaruh Struktur Organisasi Terhadap Kinerja *Fiskus*

H₁ : Struktur Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja *fiskus*.

Pernyataan hipotesis pertama bahwa Struktur Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja *fiskus* terbukti. Hal ini dapat ditunjukkan dengan nilai signifikansi (*P Value*) sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05 serta nilai koefisien regresi sebesar 0,605. Dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi penerapan Struktur Organisasi di KPP Pratama Batu oleh *fiskus*, maka akan semakin tinggi pula kinerja *fiskus*. Berdasarkan frekuensi jawaban pada butir pertanyaan “*Pembentukan Kantor berdasarkan karakteristik WP seperti Kanwil Khusus (PMA,BUMN,GoPublic), KPP Besar, KPP (Pratama,Madya) memudahkan fiskus memungut pajak?*” dapat diketahui bahwa *fiskus* memberikan respon penilaian yang sangat tinggi pada variabel struktur organisasi

Pembentukan struktur yang tepat, akan memudahkan jalur pengawasan Wajib pajak. Untuk implementasinya, pada Wajib pajak penghasilan, maka sebagai *pilot project* dibentuk Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar/ LTO (*Large Taxpayers Office*). Yang dilayani adalah wajib pajak badan dalam kategori besar pada skala nasional dengan jumlah terbatas. Dengan berjalannya konsep modernisasi dan pelayanan perpajakan yang dilaksanakan oleh Wajib Pajak Besar, maka dilanjutkan pembentukan KPP Madya/ MTO (*Medium Taxpayers Office*). Wajib pajak yang dilayani adalah Wajib Pajak Badan dalam kategori besar dalam skala regional (Kantor Wilayah) dan jumlahnya terbatas. KPP Madya ini hanya ada satu di setiap Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak (walaupun belum semuanya). Selanjutnya dibentuk KPP Pratama/ STO (*Small Taxpayers Office*), yakni KPP yang selama ini telah ada dan dikembangkan, dengan menerapkan

prinsip modernisasi administrasi perpajakan. Wajib Pajak yang dilayani adalah diluar yang telah terdaftar di KPP Wajib Pajak Besar dan KPP Madya.

2. Pengaruh Prosedur Organisasi Terhadap Kinerja *Fiskus*

H₂ : Prosedur Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja *fiskus*

Pernyataan hipotesis kedua bahwa Struktur Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja *fiskus* terbukti. Hal ini dapat ditunjukkan dengan nilai signifikansi (*P Value*) sebesar 0,002 yang lebih kecil dari 0,05 serta nilai koefisien regresi sebesar 0,389. Dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi penerapan Prosedur Organisasi di KPP Pratama Batu oleh *fiskus*, maka akan semakin tinggi pula kinerja *fiskus*. Berdasarkan frekuensi jawaban pada butir pertanyaan “*Secara umum layanan seperti e-payment, e-spt, e-filling, call center, help desk dapat meningkatkan produktivitas penyelesaian pekerjaan fiskus*” dapat diketahui bahwa *fiskus* memberikan respon penilaian yang sangat tinggi pada variabel prosedur organisasi

Secara umum layanan seperti *e-payment, e-spt, e-filling, call center, help desk* dapat meningkatkan produktivitas penyelesaian pekerjaan *fiskus*. Teknologi informasi menjadikan prosedur lebih sederhana dan mengurangi biaya formulir administrasi perpajakan. Peran *call center* dan *help desk* juga memudahkan fiskus dalam melayani Wajib pajak dalam menanggapi keluhan atas kinerja *fiskus*. Prosedur pelayanan satu pintu melalui *Account Representative*, memberikan konsep keterbukaan dan kesederhanaan, yang didukung dengan konsultasi internal

dalam bentuk peraturan baru dan pembinaan mental Wajib pajak. Prosedur organisasi yang menekankan kepastian hukum dan keadilan bagi Wajib pajak memberikan jaminan kepada Wajib pajak dalam menjalankan kegiatan perpajakannya

3. Pengaruh Strategi Organisasi Terhadap Kinerja *Fiskus*

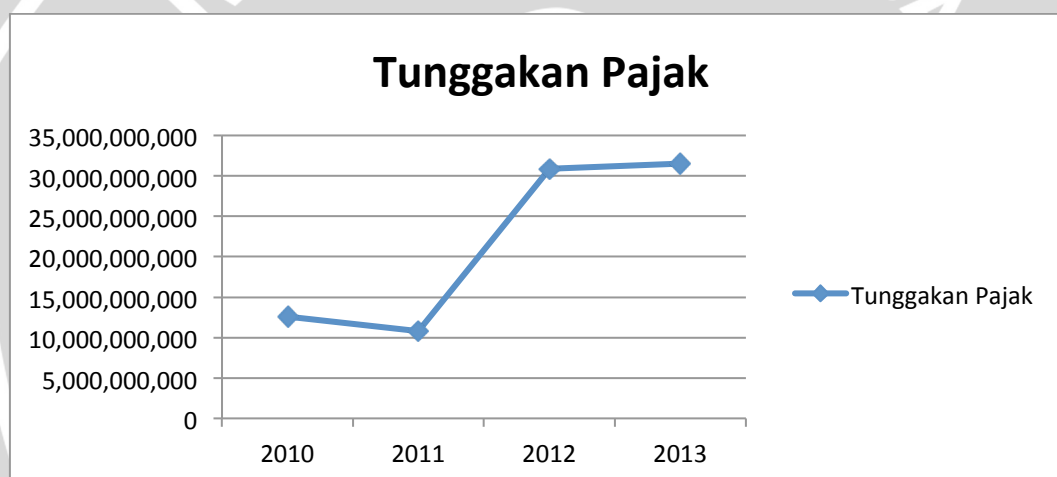
H₃ : Strategi Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja *fiskus*

Pernyataan hipotesis ketiga bahwa Strategi Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja *fiskus* tidak terbukti. Hal ini dapat ditunjukkan dengan nilai signifikansi (*P Value*) sebesar 0,523 yang lebih besar dari 0,05 serta nilai dan $t \text{ Hitung} < t \text{ Tabel}$ ($0,643 < 1,675$). Dapat disimpulkan bahwa Strategi Organisasi tidak berpengaruh dan juga tidak signifikan terhadap kinerja *fiskus*.

Strategi organisasi yang tidak berpengaruh terhadap kinerja *fiskus*, disebabkan karena tidak selalu strategi yang disusun dapat diimplementasikan secara sempurna. Bisa jadi, terdapat kelemahan-kelemahan dan kekeliruan. Hal ini bisa terjadi karena setiap KPP khususnya KPP Pratama Batu memiliki sumber daya dan lingkungan kerja yang bisa jadi berbeda dengan KPP lainnya, akibatnya standar strategi organisasi yang ditentukan oleh kantor pusat terimplementasikan berbeda di setiap KPP khususnya KPP Pratama Batu yang wilayah kerjanya adalah Kota Batu. Dapat disimpulkan bahwa KPP Pratama Batu hanya menerapkan standar operasional pekerjaan yang cenderung tidak dinamis dan konstan yang mengakibatkan implementasi strategi tidak dapat berjalan,

dikarenakan KPP Pratama Batu merupakan organisasi publik, yang segala bentuk mekanisme organisasi untuk mencapai tujuan, diatur oleh pusat atau *centralisasi*

Fakta tersebut didukung dengan bukti bahwa strategi *fiskus* dalam mengamankan penerimaan negara dalam hal pengurangan jumlah tunggakan pajak di wilayah KPP Pratama Batu tidak berjalan mudah. Strategi dalam mengurangi tunggakan pajak masih belum berjalan dengan maksimal. Berikut data tunggakan Wajib pajak pada tahun 2010 – 2013.



Gambar 7. Grafik Tunggakan Pajak di KPP Pratama Batu Tahun 2010-2013

Sumber : KPP Pratama Batu

Strategi DJP dalam mengawasi Wajib pajak masih belum maksimal, penggunaan jaringan teknologi informasi seperti aplikasi *e-NPWP*, *e-SPT*, *e-Fill* yang dapat diakses secara langsung oleh Wajib pajak masih tidak berjalan dengan baik karena masih banyak Wajib pajak KPP Pratama Batu yang tidak dapat menggunakan dikarenakan kendala kurang mengertinya Wajib pajak dalam menggunakan teknologi Informasi. Sehingga banyak Wajib pajak yang lebih

memilih langsung mendatangi kantor KPP Pratama Batu. Seharusnya jika Wajib pajak dapat mengakses teknologi informasi tersebut, secara tidak langsung dapat meningkatkan kinerja *fiskus*.

Kegiatan sosialisasi melalui media masa, *billboard*, dan langsung melalui *fiskus* masih terkendala dengan kesibukan Wajib pajak, beberapa Wajib pajak yang bekerja di daerah jauh dari pusat kota masih kesulitan dalam mengakses informasi tersebut. Strategi *fiskus* yang dilakukan harus diimbangi dengan kesadaran Wajib pajak, dikarenakan sistem *self assestment* yang hanya menjadikan *fiskus* sebagai pengawas kegiatan perpajakan.

4. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja *Fiskus*

H₄: Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja *fiskus*

Pernyataan hipotesis keempat bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja *fiskus* tidak terbukti. Hal ini dapat ditunjukkan dengan nilai signifikansi (*P Value*) sebesar 0,523 yang lebih besar dari 0,05 serta nilai -*t* Hitung < *t* Tabel (-1,685 < 1,675). Dapat disimpulkan bahwa Budaya Organisasi tidak berpengaruh dan juga tidak signifikan terhadap kinerja *fiskus*.

Berdasarkan hasil penelitian adalah budaya organisasi cenderung negatif, hal ini berarti bahwa meningkatnya budaya menyebabkan kinerja *fiskus* yang negatif. Peneliti berasumsi bahwa budaya organisasi pada KPP Pratama Batu yang tinggi dalam hal ini pada budaya kerja *fiskus* (pegawai pajak), menyebabkan

kinerja *fiskus* semakin menurun. Berdasarkan kuesioner pada pertanyaan “Pemberian sanksi pelanggaran kode etik dan pemberian tambahan penghasilan merupakan konsep *reward* dan *punishment*”, penulis berasumsi bahwa jika konsep *reward and punishment* terus ditingkatkan dalam hal ini mekanismenya, maka kemungkinan akan terjadinya salah paham antara pegawai menjadi semakin tinggi, karena tugas fiskus sendiri dalam memungut pajak adalah kerjasama tim, tidak berorientasikan pekerjaan pribadi. Salah satu wujud *reward and punishment* dalam hal mutasi dan pemberhentian, menjadi salah satu penyebab turunya kinerja, bisa jadi dengan mutasi, pegawai yang baru perlu beradaptasi dengan lingkungan kerja dalam menjalankan tugas untuk melayani Wajib pajak. Dalam hal pemberhentian, maka otomatis pegawai pajak akan berkurang yang secara tidak langsung mengurangi kinerja perpajakan dari KPP tersebut. Dalam hal *reward* yang diberikan kepada kantor, hal ini menjadi sulit karena jika ukurannya adalah, tingkat efisiensi, penerimaan pajak dan pelaporan SPT maka perlu ada mekanisme standar *reward* karena implementasi kinerja kantor sendiri setiap tahunnya kadang berbeda-beda sesuai dengan pertumbuhan ekonomi.

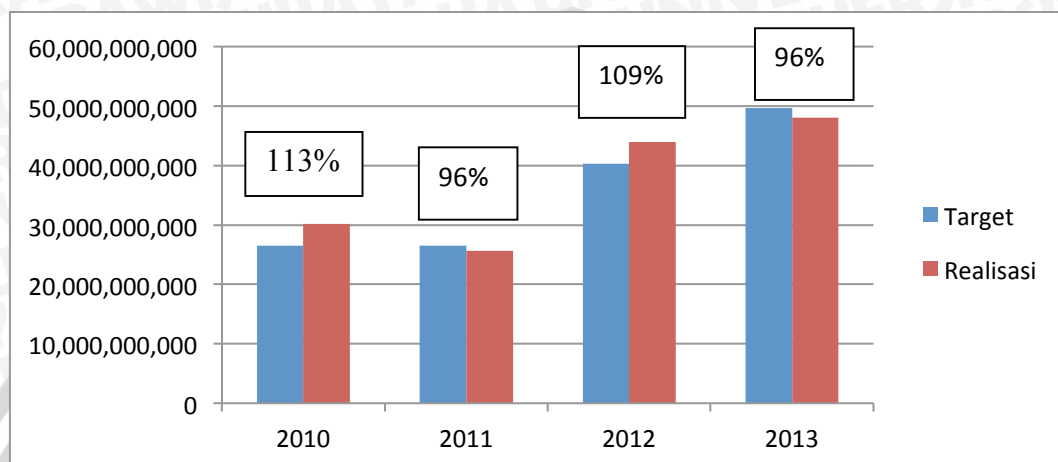
Budaya organisai melalui sistem tunjangan yang diberikan kepada pegawai tidak berpengaruh dikarenakan tunjangan diberikan berdasarkan pangkat atau golongan seperti instansi pemerintah lainnya. Berbeda dengan sistem instansi non-pemerintah seperti wiraswasta yang tunjangan diberikan sesuai dengan tingkat kinerja perusahaan. Semakin tinggi kinerja maka tunjangan yang diberikan semakin tinggi juga. Budaya *reward and punishment* yang digagas oleh pemerintah tidak meningkatkan kinerja hanya memberikan pengawasan kepada

fiskus untuk tidak melanggar kode etik, bukan bagaimana meningkatkan kualitas pemungutan pajaknya.

Secara umum budaya organisasi yang tidak berpengaruh terhadap kinerja *fiskus*, dikarenakan jenis organisasi publik memiliki kriteria berbeda dengan organisasi bisnis. Dalam organisasi publik walaupun terdapat kesamaan dengan organisasi bisnis dalam hal kewajiban beradaptasi dengan lingkungan eksternal, tetapi pada organisasi publik dalam hal ini KPP Pratama Batu tidak memerlukan perubahan yang cepat dan reponsif, faktor tidak terdapat pesaing dalam memungut pajak dan dikarenakan pertumbuhan Kota Batu tidak secepat kota-kota besar lainnya. Walaupun pada hakikatnya juga diperlukan adaptasi lingkungan melalui budaya organisasi yang baik atas pertumbuhan ekonomi untuk meningkatkan peningkatan kinerja *fiskus*. Menurut Kusdi (2009:43) adanya beragam kepentingan pada organisasi publik, pada gilirannya mempengaruhi organisasi publik dalam hal jenis aktivitas, strategi pendanaan, dan proses implementasi atau pelaksanaan kegiatan. Hal tersebut juga berdampak pada kultur organisasi, dimana organisasi publik yaitu KPP Pratama Batu tidak bisa mengembangkan suatu kultur organisasi yang semata-mata berfokus kepada pengguna langsung atau *customer*

Fakta tersebut didukung dengan *slogan* budaya organisasi yang dijunjung *fiskus* yaitu profesionalisme, integritas, teamwork, dan inovasi dalam melayani Wajib pajak masih belum dapat memaksimalkan target yang menjadi tolak ukur utama keberhasilan *fiskus* dalam meningkatkan penerimaan pajak yang telah ditentukan oleh Direktur Jenderal Pajak. Padahal, tujuan utama *fiskus* adalah

memaksimalkan pencapaian target yang telah ditentukan pusat. Berikut perbandingan target dan realisasi KPP Pratama Batu.



Gambar 8. Pencapaian Realisasi Terhadap Target Pajak Penghasilan Tahun 2010 – 2013

Sumber : Data Primer yang diolah

Berdasarkan Gambar 8. Dapat diketahui bahwa realisasi pajak terhadap target pada tahun 2010-2013 masih cenderung naik-turun. Seharusnya *fiskus* dapat memaksimalkan reformasi administrasi untuk meningkatkan realisasi setiap tahun supaya target yang setiap tahun meningkat dapat tercapai. Hal itu menunjukkan bahwa evaluasi kinerja yang dijalankan DJP (Direktorat Jenderal Pajak) kepada KPP Pratama Batu dalam bentuk laporan prestasi kinerja masih belum maksimal.

Implementasi budaya organisasi di wilayah KPP Pratama Batu masih terhalang oleh letak kantor KPP Pratama Batu yang jauh dari wilayah Kota Batu, sehingga upaya penerapan *good governance* kepada Wajib pajak secara langsung di Kota Batu tidak dapat diimplementasikan secara langsung sehari-harinya.

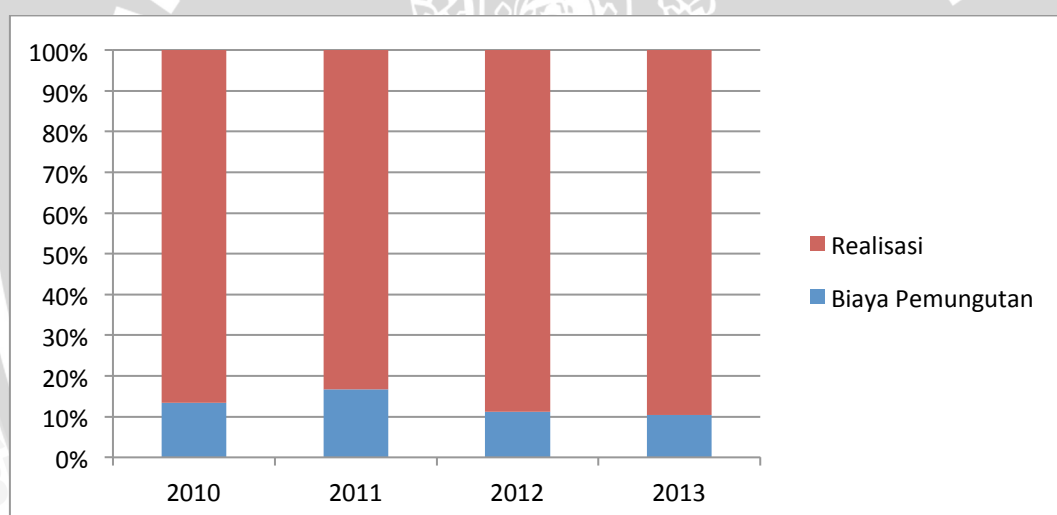
Secara umum, pelanggaran Kode Etik yang dalam beberapa waktu terjadi di lingkungan DJP tidak menjadi alasan bagi Wajib pajak untuk tidak menjalankan kewajiban perpajakannya. Dapat kita lihat dari terus meningkatnya pencapaian penerimaan pajak penghasilan setelah adanya reformasi administarsi perpajakan di tahun 2002 pada Gambar 1.

5. Pengaruh Struktur Organisasi, Prosedur Organisasi, Strategi Organisasi, Budaya Organisasi Terhadap Kinerja *Fiskus*

Berdasarkan hasil uji F, penelitian ini membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dan positif antara reformasi administrasi perpajakan terhadap kinerja *fiskus*. Hal ini mendukung hasil penelitian kariyoto (2011). Dengan hasil ini menunjukkan bahwa *fiskus* menyambut positif adanya reformasi administrasi perpajakan. Selama ini *fiskus* dituntut untuk meningkatkan kinerja setiap tahunnya, agar target penerimaan negara terus tumbuh yang digunakan untuk kepentingan pembangunan nasional. Upaya perbaikan baik secara administrasi dan kebijakan dilakukan. Perbaikan administrasi melalui perubahan struktur, prosedur, strategi, dan budaya organisasi, dilakukan untuk meningkatkan pelayanan dan kepuasan Wajib pajak dalam melaksanakan kewajiban perpajakannya. Perbaikan kebijakan melalui penerbitan kebijakan-kebijakan perpajakan modern yang lebih sederhana mudah dipahami dan digunakan sebagai adaptasi dengan sistem perekonomian modern. *Fiskus* berharap dengan perubahan dalam bentuk reformasi administrasi perpajakan ini dapat mempermudah *fiskus*

untuk meningkatkan kinerja perpajakannya, yang dapat mengurangi tindakan penghindaran pajak oleh Wajib pajak dan dapat meningkatkan kualitas pelayanan perpajakan terutama kepercayaan Wajib pajak terhadap *fiskus*.

Tidak hanya dalam pelayanan, *fiskus* setelah reformasi administrasi dituntut untuk mengelola kinerja dengan efektif dan efisien. terutama dalam hal efisiensi yang diharapkan *fiskus* dapat memungut pajak dalam jumlah besar dengan biaya pemungutan yang kecil. Berikut tabel perbandingan jumlah biaya dan pemungutan KPP Pratama Batu :



Gambar 9. Perbandingan Biaya dan Realisasi Pemungutan Pajak di KPP Pratama Batu

Sumber : Data Primer yang diolah

Berdasarkan tabel tersebut dapat disimpulkan bahwa KPP Pratama Batu telah menjalankan tugas memungut pajak dengan efisien karena presentase penggunaan biaya yang setiap tahun cenderung menurun. Secara efektif dapat terlihat dari peningkatan penyampaian SPT (Surat Pemberitahuan) Wajib pajak.

Berikut data presentase penerimaan SPT pada tahun 2010-2012 di KPP Pratama Batu, 2013 masih disampaikan pada tahun 2014 sehingga peneliti belum dapat menyampaikan presentase penerimaan SPT pada tahun 2013 tersebut.

Tabel 25. Presentase Penerimaan SPT (Surat Pemberitahuan) di KPP Pratama Batu

Tahun	2010	2011	2012
Penyampaian SPT	59,9 %	64,9 %	79,7 %

Sumber : Data Primer yang diolah

Tabel 25. memberikan gambaran mengenai sejauh mana penyampaian SPT di wilayah kerja KPP Pratama Batu, dapat dilihat bahwa setiap tahun penyampaian SPT meningkat. Walaupun belum mencapai 100% (seratus persen), namun hal tersebut menjelaskan bahwa adanya peningkatan disebabkan karena program-program *fiskus* di KPP Pratama Batu, mampu mengatasi permasalahan Wajib Pajak dalam pelaporan SPT sehingga penyampaian SPT dapat meningkat.

Kondisi tersebut menjadi perhatian *fiskus* dikarenakan bahwa masih adanya Wajib pajak yang belum menyampaikan SPT, sedangkan pertumbuhan Wajib pajak yang disebabkan peningkatan ekonomi di wilayah Batu masih berpotensi terus meningkat. Diharapkan *fiskus* dituntut untuk meningkatkan kinerjanya seefektif mungkin melalui peningkatan untuk semakin memberikan kepercayaan yang tinggi kepada Wajib pajak dalam menjalankan tugas memungut pajak.

Walaupun program dan kegiatan reformasi administrasi perpajakan dibagi menjadi empat hal yaitu reformasi atau perubahan pada struktur, prosedur, strategi, dan budaya yang memberikan kontribusi yang berbedat terhadap kinerja *fiskus*, namun dalam prakteknya, merupakan kesamaan rangkaian kegiatan. Sehingga selalu dibutuhkan perbaikan , peningkatan, dan juga konsistensi dalam usaha meningkatkan kinerja tersebut baik efisiensi, peningkatan realisasi, peningkatan target, peningkatan penyampaian SPT dan tunggakan wajib pajak. Peningkatan kinerja merupakan tujuan dan cita setiap unit kerja dan sebagai instansi pemerintah yang bertugas memungut pajak. Kinerja *fiskus* tersebut akan meningkatkan *customer satisfaction* atau kepuasan Wajib pajak. Karena wajib pajak perlu mendapatkan pelayanan yang baik dan kepastian bahwa pajak yang dibayar kan digunakan sebaik-baiknya untuk kepentingan bersama

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menemukan bukti Empiris bahwa penerapan Reformasi Administrasi Perpajakan berpengaruh terhadap kinerja *fiskus* dalam penerimaan pajak penghasilan. Untuk membuktikannya, penelitian ini menggunakan 57 sampel yang merupakan pegawai di lingkungan Kantor Pelayan Pajak Pratama Batu dan menggunakan analisis linier berganda untuk mengujinya. Berdasarkan hasil penelitian akan diperoleh rumus regresi sebagai berikut $Y = 0,963 + 0,645 X_1 + 0,373 X_2 + 0,051 X_3 - 0,134 X_4$

Berdasarkan analisis regresi linier berganda, maka dapat dilihat bahwa yang paling berpengaruh terhadap variabel kinerja *fiskus* adalah variabel Struktur Organisasi dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,605 (61 persen).

Berdasarkan hasil pengujian, penelitian ini dapat memberikan bukti empiris bahwa penerapan Reformasi Administrasi Perpajakan yang diwakili oleh variabel Struktur Organisasi, Prosedur Organisasi, Strategi Organisasi, dan Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja *Fiskus* secara Simultan.

Sedangkan secara parsial hanya variabel Struktur Organisasi dan Prosedur Organisasi yang memiliki pengaruh signifikan yaitu dimana Struktur Organisasi memiliki t hitung $> t$ Tabel ($5.420 > 1.675$) dan Sig $t < 0,05$ ($0,000 < 0,005$) dan Prosedur Organisasi memiliki t Hitung $> t$ Tabel ($3.265 > 1.675$) dan Sig $t < 0,005$ ($0,002 < 0,005$)

Variabel Strategi Organisasi dan Budaya Organisasi tidak berpengaruh dan tidak signifikan yaitu dimana Strategi Organisasi memiliki $t \text{ Hitung} < t \text{ Tabel}$ ($0,643 < 1,675$) dan $\text{Sig } t > 0,05$ ($0,523 > 0,05$) dan Budaya Organisasi memiliki $-t \text{ Hitung} < t \text{ Tabel}$ ($-1,685 < 1,675$) dan $\text{Sig. } t > 0,05$ ($0,98 > 0,05$)

Nilai R Square menunjukkan nilai sebesar 0,755 atau 75%. artinya tingkat kinerja *fiskus* dipengaruhi sebesar 75% menunjukkan adanya hubungan yang kuat ($>0,05$) antara reformasi struktur, prosedur, strategi dan budaya dengan kinerja *fiskus* sedangkan nilai koefisien determinasi R^2 atau Adjusted R Square adalah 0,739 artinya variabel struktur organisasi, prosedur organisasi, strategi organisasi, dan budaya organisasi dalam penelitian ini berpengaruh terhadap variabel terikat kinerja *fiskus* sebesar 74%, sedangkan sisanya sebesar 26% dipengaruhi oleh variabel lain diluar model penelitian ini

B. Saran

Saran yang diberikan peneliti terkait dengan penulisan skripsi ini antara lain :

1. Kekurangan dan kelemahan dalam penerapan Reformasi Administrasi Perpajakan pada KPP dan Kantor Wilayah, khususnya KPP Pratama Batu di Lingkungan DJP Jatim III hendaknya segera diperbaiki, sehingga reformasi administrasi perpajakan dapat mencapai administrasi perpajakan yang efektif dan efisien dari waktu ke waktu
2. Sebagai sistem dan sarana, penerapan reformasi administrasi perpajakan sangat tergantung pada pelaksanaannya, terutama bidang perpajakan yang sangat rentan akan KKN. Sejalan dengan hal tersebut maka penerapan

Reformasi memerlukan dukungan dari semua pihak, khususnya pegawai pajak sebagai pelaku reformasi untuk dapat mewujudkan semangat perubahan dalam bentuk komitmen untuk meningkatkan integritas, moral, dan kualitasnya. Dengan adanya komitmen untuk berubah dari pegawai Pajak akan mendorong WP dalam pemenuhan kewajiban perpajakannya serta mengembalikan dan bahkan meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap administrasi perpajakan Indonesia.

3. Untuk meningkatkan kinerja bukan hanya dilihat dari modernnya fasilitas yang ada, tetapi fokus pada tugas dan tanggung jawab dalam memungut pajak sehingga kinerja *fiskus* dapat ditingkatkan sesuai dengan visi dan misi menjadi intitusi pemungut pajak se-Asia Tenggara.
4. Sistem *Self Assestment* yang digunakan oleh pemerintah sangat mementingkan penerapan pelayanan yang berkualitas dan prima. Pendekatan strategi dan budaya organisasi yang berorientasi pelayanan akan memberikan kemudahan dan kenyamanan bagi Wajib pajak dalam melaksanakan kewajiban perpajakannya
5. Penelitian selanjutnya bisa dilakukan dengan memperluas sampel dari KPP lainnya yang berada di Lingkungan DJP jhal ini dimaksudkan agar hasil yang diperoleh lebih mencerminkan pengaruh Reformasi
6. Bagi peneliti selanjutnya , disarankan untuk dapat menggunakan variabel lainnya yang belum dijadikan sebagai variabel dalam penelitian ini misalnya kauntabilitas public dan kepuasan WP.