43705.pdf

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

PENGARUH STRUKTUR ORGANISASI, PROSEDUR ORGANISASI, STRATEGI ORGANISASI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP EFEKTIVITAS PEMUNGUTAN PAJAK PADA KABUPATEN/KOTA DI WILAYAH PROVINSI KALIMANTAN UTARA

UNIVERSITAS TERBUKA

TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Manajemen

Disusun Oleh :

MASHUDI

NIM. 500898126

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS TERBUKA

JAKARTA

2018

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

43705.pdf

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER MANAJEMEN

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul Pengaruh Struktur Organisasi, Prosedur Organisasi, Strategi Organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap Efektivitas Pemungutan Pajak pada Kabupaten/Kota di Wilayah Provinsi Kalimantan Utara adalah hasil karya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat) maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Tarakan, Mei 2018

Yang Menyatakan

METERAI TEMPEL
6387DAFF144477334
6000
ENAM RIBU RUPIAH

(Mashudi)
NIM 500898126

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

43705.pdf

ABSTRACT

THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL STRUCTURE, ORGANIZATIONAL PROCEDURES, ORGANIZATIONAL STRATEGIES AND ORGANIZATIONAL CULTURE ON TAXES COLLECTION EFFECTIVENESS IN DISTRICT / CITY IN REGION OF NORTH KALIMANTAN

Mashudi
mashudi@bpk.go.id

Graduate Studies Program
Universitas Terbuka

This study aims to determine the effect of four elements of tax administration reform are organizational structure, organizational procedures, organizational strategy and organizational culture organizational structure, organizational procedures, organizational strategy and organizational culture on the effectiveness of tax collection on districts and cities in North Kalimantan Province. Regions are required to optimize local revenue, including local taxes in order to be financially independent. However, local tax revenue gained is low due to the lack of tax collection effectiveness and tax complience. Tax reform, which elements are organizational structure, organizational procedures, organizational strategy and organizational culture, aims to improve the tax system to be simpler and tax administration improvements, in order to increase tax collection effectiveness. This study uses survey method to the tax officers in five regions of North Kalimantan Province. Based on the research result, it can be concluded that the organizational structure has no effect on the effectiveness of tax collection, while other variables, organizational procedures, organizational strategy and organizational culture have positive influence on tax collection effectiveness.

***Keyword**: tax collection effectiveness, tax administration, organizational structure, organizational procedures, organizational strategy, organizational culture, local tax*

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

43705.pdf

ABSTRAK

PENGARUH STRUKTUR ORGANISASI, PROSEDUR ORGANISASI, STRATEGI ORGANISASI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP EFEKTIVITAS PEMUNGUTAN PAJAK PADA KABUPATEN/KOTA DI WILAYAH PROVINSI KALIMANTAN UTARA

Mashudi
mashudi@bpk.go.id

Program Pasca Sarjana
Universitas Terbuka

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh struktur organisasi, prosedur organisasi, strategi organisasi dan budaya organisasi terhadap efektivitas pemungutan pajak pada kabupaten dan kota di Provinsi Kalimantan Utara. Sebagai konsekuensi otonomi daerah dan desentralisasi fiskal, daerah dituntut untuk meningkatkan sumber penerimaan asli daerah termasuk penerimaan pajak daerah. Meskipun demikian, penerimaan pajak daerah masih rendah disebabkan pemungutan pajak yang kurang efektif dan kurangnya kepatuhan pajak. Reformasi perpajakan telah dilakukan dalam rangka meningkatkan efektivitas pemungutan pajak. Penelitian ini dilakukan dengan metode survey terhadap petugas perpajakakan daerah pada lima kabupaten/kota di Provinsi Kalimantan Utara. Berdasarkan hasil penelitian disimpulkan bahwa struktur organisasi tidak berpengaruh terhadap efektivitas pemnungutan pajak, sedangkan variabel lain yaitu prosedur organisasi, strategi organisasi dan budaya organisasi terbukti memiliki pengaruh positif terhadap efektivitas pemungutan pajak.

Kata kunci: efektivitas pemungutan pajak, administrasi perpajakan, struktur organisasi, prosedur organisasi, strategi organisasi, budaya organisasi, pajak daerah

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

43705.pdf

PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Pengaruh Struktur Organisasi, Prosedur Organisasi, Strategi Organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap Efektivitas Pemungutan Pajak pada Kabupaten/Kota di Wilayah Provinsi Kalimantan Utara
Penyusun TAPM : Mashudi
NIM : 500898126
Program Studi : Magister Manajemen

Menyetujui :

Pembimbing II	Pembimbing I
Dr Sofjan Aripin, M.Si	Dr. Syahran, S.E., M.Sc.
NIP 196606191992C31002	NIDN. 1107087501

Penguji Ahli

Dr. Agus Maulana, M.S.M.

Mengetahui :

Ketua Pascasarjana Ekonomi dan Bisnis	Dekan Fakultas Ekonomi
Rini Yayuk Priyati.S.E. M.Ec., Ph.D.	Dr. Ali Muktiyanto, S.E. M.Si.
NIP 197610122001122002	NIP 197208242000121001

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

43705.pdf

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN

PENGESAHAN

Nama : Mashudi
NIM : 500898126
Program Studi : Magister Manajemen
Judul TAPM : Pengaruh Struktur Organisasi, Prosedur Organisasi, Strategi Organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap Efektivitas Pemungutan Pajak pada Kabupaten/Kota di Wilayah Provinsi Kalimantan Utara

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada:
Hari/Tanggal : Jumat, 20 Juli 2018
Waktu : 16.30 WITA

Dan telah dinyatakan **LULUS**.

PANITIA PENGUJI TAPM

Tandatangan

Ketua Komisi Penguji
Nama: Dr. Sofjan Aripin, M.Si. .....

Penguji Ahli
Nama: Dr. Agus Maulana, M.S.M. .....

Pembimbing I
Nama: Dr. Syahran, S.E., M.Sc. .....

Pembimbing II
Nama: Dr Sofjan Aripin, M.Si .....

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

43705.pdf

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas segala berkat dan karunia-Nya sehingga tesis dengan judul "PENGARUH STRUKTUR ORGANISASI, PROSEDUR ORGANISASI, STRATEGI ORGANISASI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP EFEKTIVITAS PEMUNGUTAN PAJAK PADA KABUPATEN/KOTA DI WILAYAH PROVINSI KALIMANTAN UTARA" ini dapat diselesaikan dengan baik dan tepat pada waktunya.

Tesis ini ditulis dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Pascasarjana pada Program Studi Magister Manajemen Univesitas Terbuka di Unit Program Belajar Jarak Jauh (UPBJJ) Tarakan.

Selama penyusunan, penulis menyadari telah mendapatkan banyak bantuan, bimbingan, dorongan, dan doa dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Drs. Ojat Darojat, Mbus., Ph.D. sebagai Rektor Universitas Terbuka;
2. Bapak Dr. Ali Muktiyanto, S.E., M.Si. sebagai Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Terbuka;
3. Bapak Dr. Liestyodono Bawono Irianto, M.Si. sebagai Kepala Pusat Pengelolaan dan Penyelenggaraan PPs pada LPPMP Universitas Terbuka;
4. Ibu Rini Yayuk Priyati, S.E., M.Ec., Ph.D. sebagai Ketua Pascasarjana Ekonomi dan Bisnis dan Pengelola Program Magister Manajemen;

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

5. Bapak Sofjan Aripin, M.Si. sebagai Kepala UPT UPBJJ-UT Tarakan sekaligus selaku Dosen Pembimbing atas segala bimbingan, kesempatan, ide, dan saran kepada penulis;
6. Bapak Dr. Syahran, S.E., M.Sc. selaku Dosen Pembimbing atas segala bimbingan, kesempatan, ide, dan saran kepada penulis;
7. Istri tercinta Wulandari Hermawati yang telah memberikan motivasi, bantuan material maupun non material, serta kasih sayang dan dukungan kepada penulis;
8. Orang Tua yang senantiasa mendoakan kesuksesan bagi penulis;
9. Semua pihak UPBJJ-UT Tarakan yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang selalu memfasilitasi penulis untuk kelancaran menyelesaikan pendidikan; dan
10. Semua pihak pada Instansi Pengelola Pendapatan Daerah di Kota/Kabupaten se-Kalimantan Utara yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu atas kesempatan dan fasilitas yang diberikan kepada penulis untuk melakukan penelitian.

Penulis menyadari bahwa penelitian ini jauh dari sempurna. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun guna perubahan yang lebih baik. Penulis juga berharap semoga penelitian ini dapat bermanfaat bagi kita semua khususnya bagi pihak yang terinspirasi mengembangkan dan menyempurnakan penelitian ini untuk menghasilkan suatu karya yang lebih optimal.

Tarakan, Mei 2018
Penulis,

Mashudi

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

43705.pdf

RIWAYAT HIDUP

Nama	: Mashudi
NIM	: 500898126
Program Studi	: Magister Manajemen Bidang Minat Keuangan
Tempat/Tanggal Lahir	: Kediri/ 8 Mei 1985
Riwayat Pendidikan	: Lulus SD di SDN Singonegaran III Kediri pada tahun 1997
	Lulus SMP di SLTPN 3 Kediri pada tahun 2000
	Lulus SMA di SMUN 2 Kediri pada tahun 2003
	Lulus D3 di STAN Jakarta pada tahun 2007
	Lulus S1 di Universitas Mulawarman pada tahun 2011
Riwayat Pekerjaan	: Tahun 2008 sebagai administrasi umum di BPK Pusat Jakarta
	Tahun 2008-2014 sebagai pemeriksa pertama di BPK Kaltim
	Tahun 2014 s.d. sekarang sebagai pemeriksa muda di BPK Kaltara

Tarakan, Mei 2018

Mashudi
NIM. 500898126

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

43705.pdf

DAFTAR ISI

Halaman

ABSTRACT ii
ABSTRAK iii
LEMBAR LAYAK UJI iv
PERNYATAAN BEBAS PLAGIASI v
LEMBAR PENGESAHAN vi
LEMBAR PERSETUJUAN vii
KATA PENGANTAR viii
RIWAYAT HIDUP x
DAFTAR ISI xi
DAFTAR GAMBAR xiii
DAFTAR GRAFIK xiv
DAFTAR TABEL xv
DAFTAR LAMPIRAN xvi

BAB I PENDAHULUAN
A. Latar Belakang 1
B. Rumusan Masalah 11
C. Tujuan Penelitian 11
D. Manfaat Penelitian 11

BAB II TINJAUAN PUSTAKA
A. Pajak Daerah 12
B. Jenis Pajak Daerah 13
C. Tata Cara Pemungutan Pajak Daerah 14
D. Pajak Hotel dan Pajak Restoran 18
E. Administrasi Perpajakan dan Efektivitas Pemungutan Pajak 21
F. Unsur Unsur Administrasi Perpajakan 29
G. Penelitian Sebelumnya 35
H. Kerangka Konsep 37
I. Hipotesis 38

BAB III METODE PENELITIAN
A. Desain Penelitian 39
B. Tempat dan Waktu Penelitian 40
C. Populasi dan Sampel 40
D. Data Penelitian 41
E. Variabel Penelitian 43

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

43705.pdf

F. Definisi Operasional 44
G. Teknik Analisis Data 46

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN
A. Gambaran Umum Objek Penelitian 51
B. Deskripsi Data 68
C. Pembahasan Hasil Penelitian 79

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN
A. Kesimpulan 96
B. Saran 96

DAFTAR PUSTAKA 98
LAMPIRAN 102

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

43705.pdf

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Alur Pemungutan Pajak Daerah Sistem *Self Assessment* 17

Gambar 2.2 Kerangka Konsep 37

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

43705.pdf

DAFTAR GRAFIK

Grafik 4.1 Data Usia Responden 69

Grafik 4.2 Data Jenis Kelamin Responden 70

Grafik 4.3 Data Tingkat Pendidikan Responden 71

Grafik 4.4 Data Status Kepegawaian Responden 72

Grafik 4.5 Data Jabatan Responden 73

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

43705.pdf

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Realisasi Dana Perimbangan Kabupaten/Kota di Provinsi Kalimantan Utara Tahun Anggaran 2014 dan 2015 2

Tabel 1.2 Pendapatan Asli Daerah Kabupaten/Kota di Provinsi Kalimantan Utara Tahun Anggaran 2016 4

Tabel 1.3 Persentase PAD Terhadap Pendapatan Daerah Kabupaten/Kota di Provinsi Kalimantan Utara Tahun 2016 4

Tabel 1.4 Tunggakan/Piutang Pajak Daerah Kabupaten/Kota di Provinsi Kalimantan Utara per 31 Desember 2016 6

Tabel 4.1 Ringkasan Hasil Uji Hipotesis 77

Tabel 4.2 Data Kebutuhan Pegawai Kabupaten/Kota Wilayah Provinsi Kalimantan Utara Tahun 2017..... 81

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

43705.pdf

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Printout SPSS 23 Uji Validitas 101

Lampiran 2 Printout SPSS 23 Uji Reliabilitas 105

Lampiran 3 Printout SPSS 23 Uji Normalitas 108

Lampiran 4 Printout SPSS 23 Uji Regresi 112

Lampiran 5 Kuesioner Penelitian 113

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

43705.pdf

BAB I
PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Berdasarkan Undang Undang (UU) No 22 tahun 1999, dalam rangka desentralisasi, selain melaksanakan pemerintahannya sendiri, daerah juga dituntut untuk mengoptimalkan penerimaan daerah khususnya Pendapatan Asli Daerah (PAD) dan mengurangi ketergantungan terhadap dana perimbangan dari pemerintah pusat baik berupa Dana Alokasi Umum (DAU) maupun Dana Alokasi Khusus (DAK). Pemerintah pusat juga telah melaksanakan desentralisasi fiskal dari pusat ke daerah dengan tujuan untuk mencapai peningkatan pelayanan publik dan keselarasan hubungan antara pusat dan daerah dalam kewenangan dan keuangan untuk menjamin kesejahteraan serta penciptaan ruang yang lebih luas bagi kemandirian daerah. Tujuan akhirnya adalah menjadikan daerah yang mandiri dan mengurangi ketergantungan daerah kepada pusat secara finansial (Ketetapan Majelis Permusyawaratan Rakyat Nomor IV tahun 2000).

Chaizi (2004) menyebutkan bahwa kemandirian daerah secara keuangan merupakan konsekuensi logis dari pemberian otonomi daerah yang luas. Untuk itulah, perlu dilakukan pemindahan sumber-sumber keuangan dari pusat ke daerah. Pemindahan sumber-sumber keuangan dari pusat ke daerah ini salah satunya dilaksanakan melalui perluasan basis pajak. Pajak daerah sebagai salah satu komponen PAD sudah seyogyanya memiliki persentase yang besar terhadap total Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD). Pajak daerah sebagai bagian PAD akan membantu daerah mencapai kemandirian fiskal. Daerah yang memiliki

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

kemandirian fiskal akan memiliki ketergantungan fiskal yang kecil terhadap pemerintah pusat.

Kemandirian keuangan daerah sebagaimana dimaksud hendaknya agar segera diwujudkan. Hal ini berdasarkan fakta bahwa alokasi dana perimbangan dari pemerintah pusat sebagai bentuk pemerataan semakin berkurang. Tabel 1.1 berikut menyajikan data realisasi penyaluran dana perimbangan yang diterima oleh kota dan kabupaten di wilayah Provinsi Kalimantan Utara untuk Tahun Anggaran 2014 dan 2015.

Tabel 1.1
Realisasi Dana Perimbangan
Kabupaten/Kota di Provinsi Kalimantan Utara
Tahun Anggaran 2014 dan 2015

Nama Kabupaten/Kota	Realisasi TA 2014 (dalam rupiah)	Realisasi TA 2015 (dalam rupiah)
Kota Tarakan	1.061.511.697.968,00	491.424.389.795,00
Kabupaten Bulungan	1.297.289.759.156,00	706.075.760.331,00
Kabupaten Nunukan	1.372.158.441.595,00	765.061.843.184,00
Kabupaten Malinau	1.562.020.716.312,00	991.987.041.175,00
Kabupaten Tana Tidung	964.584.829.343,00	414.263.408.654,00

Sumber: Laporan Hasil Pemeriksaan BPK TA 2014 dan TA 2015

Dari data tabel 1.1 diketahui bahwa penurunan penerimaan dana perimbangan pada kota dan kabupaten di wilayah Provinsi Kalimantan Utara sangat signifikan. Pada Kota Tarakan mengalami penurunan penerimaan dana perimbangan dibandingkan tahun sebelumnya sebesar Rp570.087.308.173,00 atau sebesar 53,71%, pada Kabupaten Bulungan mengalami penurunan penerimaan dana perimbangan dibandingkan tahun sebelumnya sebesar Rp591.213.998.825,00 atau sebesar 45,57%, pada Kabupaten Nunukan mengalami penurunan penerimaan dana perimbangan dibandingkan tahun sebelumnya sebesar Rp607.096.598.411,00 atau sebesar 44,24%, pada Kabupaten Malinau mengalami penurunan penerimaan

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

dana perimbangan dibandingkan tahun sebelumnya sebesar Rp570.033.675.137,00 atau sebesar 36,49%, dan pada Kabupaten Tana Tidung mengalami penurunan penerimaan dana perimbangan dibandingkan tahun sebelumnya sebesar Rp550.321.420.689,00 atau sebesar 57,05%.

Taufik (2013) menyatakan bahwa tugas pemungutan pajak daerah yang dilakukan oleh Dispenda/BPKAD adalah melaksanakan hukum pajak yang diundangkan dalam Peraturan Daerah melalui suatu administrasi pajak. Administrasi pajak (*tax administration*) dan hukum pajak (*tax law*) merupakan satu kesatuan sebagai suatu sistem pajak (*tax system*). Adminstrasi pajak merupakan operasionalisasi hukum pajak. Dalam pelaksanaan administrasi pajak dibutuhkan rambu-rambu berupa petunjuk pelaksanaan serta peraturan teknis lainnya sebagai pedoman, baik oleh aparat pajak (fiskus) maupun wajib pajak. Adanya pelaksanaan *tax service* dan *tax enforcement* yang terjadi akibat kondisi administrasi perpajakan akan sangat mempengaruhi tingkat kepatuhan wajib pajak (Rahman dalam Pratiwi dan Supadmi, 2016: 3).

Rendahnya kontribusi PAD terhadap APBD menurut Taufik (2013) disebabkan karena penggalian potensi yang masih rendah, baik dalam menggali potensi pajak daerah maupun potensi retribusi daerah. Parameter yang digunakan untuk mengukur penggalian potensi pajak daerah pada umumnya menggunaan *tax ratio*, yaitu perbandingan antara penerimaan pajak dengan PDRB suatu daerah. Kabupaten/kota khususnya, kemandirian fiskal masih sangat kurang. Di Kalimantan Utara sebagai provinsi termuda di Indonesia contohnya, potensi PAD masih belum digali dengan maksimal, ditunjukkan dengan masih rendahnya porsi PAD di dalam struktur APBD. Tabel 1.2 berikut ini menyajikan data realisasi PAD

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

tahun 2016. Data ini meliputi seluruh kota dan kabupaten di wilayah Provinsi Kalimantan Utara.

Tabel 1.2
Pendapatan Asli Daerah
Kabupaten/Kota di Provinsi Kalimantan Utara
Tahun Anggaran 2016

Nama Kabupaten/Kota	Realisasi PAD (dalam rupiah)
Kota Tarakan	62.198.512.278,56
Kabupaten Bulungan	101.738.903.187,80
Kabupaten Nunukan	71.767.977.320,12
Kabupaten Malinau	52.950,090,446,47
Kabupaten Tana Tidung	20,990,208.701,61

Sumber: Laporan Hasil Pemeriksaan BPK TA 2016

Jumlah PAD sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 1.1 masih relatif kecil jumlahnya apabila dibandingkan dengan keseluruhan pendapatan daerah kabupaten/kota di Provinsi Kalimantan Utara. Sebagai perbandingan, Tabel 1.3 menunjukkan persentase PAD terhadap keseluruhan pendapatan daerah dalam struktur APBD pada kabupaten/kota di Provinsi Kalimantan Utara pada Tahun Anggaran 2015.

Tabel 1.3
Persentase PAD Terhadap Pendapatan Daerah
Kabupaten/Kota di Provinsi Kalimantan Utara
Tahun Anggaran 2016

Nama Kabupaten/Kota	Realisasi PAD (dalam jutaan rupiah)	Realisasi Pendapatan (dalam jutaan rupiah)	Persentase
Kota Tarakan	62.198	1.014.484	6.13%
Kabupaten Bulungan	101.738	1.237.116	8.22%
Kabupaten Nunukan	71.768	1.294.495	5.54%
Kabupaten Malinau	52.950	1.487.638	3.56%
Kabupaten Tana Tidung	20,990	745.589	2.82%

Sumber: Laporan Hasil Pemeriksaan BPK TA 2016

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Tabel 1.2 menunjukkan persentase PAD terhadap keseluruhan pendapatan daerah di seluruh kabupaten/kota di Provinsi Kalimantan Utara masih sangat rendah. Dari kelima kabupaten/kota tersebut, tidak ada yang mampu mencapai persentase PAD 10% terhadap total pendapatan. Rendahnya persentase PAD terhadap APBD ini salah satunya disebabkan oleh masih rendahnya pencapaian penerimaan pajak daerah. Kabupaten/kota sendiri memiliki banyak potensi sumber pendapatan yang kewenangan pemungutan pajaknya berada pada instansi yang lebih tinggi yaitu Pemerintah Provinsi, misalnya Pajak Kendaraan Bermotor (Widayat dalam Syahrudin, 2009: 71). Selain itu, efektivitas pemungutan pajak di daerah juga masih kurang. Hal ini ditunjukkan dengan kurangnya kesadaran masyarakat untuk membayar pajak (Taufik, 2013: 52).

PAD yang dipungut pada kabupaten/kota terdiri atas Pendapatan Pajak, Pendapatan Retribusi, Hasil Pengelolaan Kekayaan Daerah Yang Dipisahkan, dan PAD lainnya. Dari rata-rata 10% PAD tersebut, pendapatan pajak daerah memiliki kontribusi kurang dari 25% pada Kabupaten Bulungan, Kabupaten Nunukan, Kabupaten Malinau, dan Kabupaten Tana Tidung. Sedangkan realisasi pajak pada Kota Tarakan mampu memberikan kontribusi sebesar 56%. Namun berdasarkan data tunggakan pajak, dapat diindikasikan bahwa pemungutan pajak daerah pada kabupaten/kota di Provinsi Kalimantan Utara belum efektif. Berikut data tunggakan pajak pada kabupaten/kota di Provinsi Kalimantan Utara berdasarkan Neraca per 31 Desember 2016.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Tabel 1.4
Tunggakan/Piutang Pajak Daerah
Kabupaten/Kota di Provinsi Kalimantan Utara
Per 31 Desember 2016

Nama Kabupaten/Kota	Piutang Pajak Daerah (dalam rupiah)
Kota Tarakan	39.410.077.696,20
Kabupaten Bulungan	6.515.224.734,04
Kabupaten Nunukan	4.913.188.187,37
Kabupaten Malinau	3.288.101.732,00
Kabupaten Tana Tidung	5.399.138.062,22

Sumber: Laporan Hasil Pemeriksaan BPK TA 2016

Data tunggakan pajak pada tabel 1.4 tersebut salah satunya mengindikasikan bahwa kepatuhan wajib pajak atau upaya penagihan pajak belum efektif. Hal ini perlu dievaluasi selain dari segi kepatuhan wajib pajak juga dari kinerja instansi yang bertugas melaksanakan pemungutan pajak daerah. Sebab, administrasi perpajakan merupakan prioritas utama dari reformasi perpajakan. Indonesia melakukan modernisasi sistem administrasi perpajakan demi meningkatkan penerimaan dalam negeri dari sektor pajak (Pratiwi dan Supadmi, 2016: 1).

Penerimaan pajak yang tinggi erat kaitannya dengan kepatuhan wajib pajak dalam membayar pajak. Kepatuhan pajak telah berkembang menjadi topik penelitian utama dalam perekonomian (Misu, 2011: 1). Kepatuhan pajak telah diteliti berbagai sudut pandang yang menyoroti berbagai aspek perilaku pembayar pajak. Perilaku diukur dari sikap, norma sosial dan teori awam yang ada dieksplorasi dari sisi wajib pajak pada saat memenuhi kewajiban pajak tahunan mereka (Kirchler, 2007: 2). Hasil empiris menunjukkan bahwa kepatuhan pajak menyebabkan kenaikan tingkat pendapatan dan audit dan penurunan tarif pajak. Kepatuhan juga lebih besar bila individu merasakan beberapa keuntungan dari

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

kebaikan publik yang didanai oleh pembayaran pajak sementara perubahan tingkat denda tampaknya sedikit berpengaruh pada perilaku kepatuhan pajak (Misu, 2011: 2).

Dengan demikian, timbul kebutuhan untuk mengijinkan audit oleh pemungut pajak jika dianggap perlu, terutama jika mereka menduga ada beberapa jenis ketidakpatuhan pajak. Perilaku kepatuhan pajak telah lama dijelaskan oleh kebijakan yang berorientasi pada hukuman, seperti audit pajak dan tingkat penalti (McClelland, Schulze, 1992: 3). Namun, pendekatan teoritisnya tidak bisa benar-benar menjelaskan perilaku kepatuhan pajak. Ada banyak penelitian untuk menjelaskan perilaku kepatuhan pajak dalam situasi yang lebih realistis. Mereka telah berfokus pada faktor-faktor penentu kepatuhan pajak, masing-masing pada faktor ekonomi dan non-ekonomi. Faktor non ekonomi yang telah terbengkalai oleh para ekonom, diperkenalkan untuk menjelaskan kepatuhan pajak dengan menggunakan kerangka ekonomi (Smith dan Stalans, 1991: 2). Mereka telah mencoba memasukkan banyak faktor non-ekonomi, misalnya, kemauan untuk membayar penyediaan publik, pendidikan publik, moral pajak, dan sebagainya. (Hyun, 2005: 3).

Mc Kinsey (2009) dalam laporannya merinci temuan dari penelitiannya tentang kaitan efektivitas pemungutan pajak langsung dengan administrasi pajak federal di 13 negara, termasuk Amerika Serikat. Terdapat empat pendorong utama kinerja administrasi perpajakan yang teridentifikasi: manajemen permintaan proaktif, segmentasi wajib pajak yang canggih, operasi yang efisien, dan pelacakan kinerja yang ketat. Mereka mengidentifikasi beberapa aspek administrasi perpajakan yang berkorelasi dengan kinerja perpajakan yang tinggi: (1)

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

mendapatkan pembayar pajak untuk mengajukan online, (2) pra-populasi untuk pembayar pajak individu dan pra-sertifikasi untuk pembayar pajak bisnis, (3) segmentasi pembayar pajak dan pendekatan yang disesuaikan, 4) panduan yang jelas dan terpusat kepada pemeriksa dan pengumpul, dan (5) melacak metrik secara teratur dan tingkat detail yang tinggi. Jadi, kinerja administrasi perpajakan yang baik pada dasarnya diidentifikasi sebagai pendorong tercapainya efektivitas pemungutan pajak dan pada akhirnya peningkatan penerimaan perpajakan di suatu negara (Mc Kinsey, 2009: 10).

Modernisasi sistem administrasi perpajakan di Indonesia, telah dilakukan oleh pemerintah untuk meningkatkan kepatuhan wajib pajak (Pandiangan, 2007: 2). Salah satu upaya dalam meningkatkan kepatuhan perpajakan adalah dengan memberikan pelayanan yang baik kepada wajib pajak dengan cara meningkatkan kualitas dan kemampuan teknis pegawai dalam bidang perpajakan, perbaikan infrastruktur, dan penggunaan sistem informasi dan teknologi (Hasanah, 2012: 1). Reformasi perpajakan bertujuan untuk membentuk suatu negara agar memiliki perekonomian yang mandiri sehingga mampu membiayai pembangunan nasional. Dampak yang diharapkan dari reformasi perpajakan salah satunya adalah perbaikan sistem perpajakan menjadi lebih sederhana serta pembenahan aparatur pajak (Rapina, 2011: 2).

Untuk dapat melakukan penggalian pajak yang optimal, maka administrasi perpajakan harus mampu mengadministrasikan penerimaan pajak, memberikan suatu pengawasan terhadap pelaksanaan pemungutan pajak (baik kepada petugas pajak maupun wajib pajak), memberikan pelayanan pajak yang baik, serta adanya persamaan perlakukan kepada semua wajib pajak. Aparatur pajak, seperti birokrasi

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

pemerintah lainnya, harus berusaha untuk menggunakan sumber dayanya secara efisien dan efektif. Mereka bahkan mungkin setuju bahwa agen pajak akan mendapat keuntungan dari meminta perusahaan konsultan manajemen meninjau ulang praktiknya dan melakukan *benchmark* terhadap negara lain (Dohrmann dan Pinshaw, 2009: 2).

Empat unsur dari reformasi administrasi perpajakan sebagaimana dinyatakan oleh Nasucha dalam Sofyan (2005) adalah struktur organisasi, prosedur organisasi, strategi organisasi dan budaya organisasi. Untuk melakukan penguatan kapasitas fiskal, daerah harus lebih fokus melakukan pembenahan serta peningkatan kinerja perpajakannya. Kinerja pemungutan pajak dipengaruhi oleh efektivitas pemungutan pajak serta penggalian potensi pajak. Kepatuhan pajak dipengaruhi oleh kesadaran dalam membayar pajak yang tumbuh sebagai suatu budaya dalam suatu komunitas, adanya manfaat yang dapat dirasakan (baik secara langsung maupun tidak langsung) dari pembayaran pajak, pelayanan oleh Kantor Pajak Daerah serta sanksi terhadap ketidakpatuhan pajak. Pemerintah telah menyiapkan sarana untuk meningkatkan kepatuhan wajib pajak, namun belum diketahui apakah modernisasi sistem ini akan mempengaruhi wajib pajak (Candra, Wibisono dan Mujilan, 2013: 3).

Penelitian sebelumnya menunjukkan hasil yang beragam mengenai pengaruh struktur organisasi, prosedur organisasi, strategi organisasi dan budaya organisasi terhadap kepatuhan wajib pajak dan efektivitas pemungutan pajak. Candra, Wibisono dan Mujilan (2013) dalam penelitiannya di Madiun menemukan bahwa terdapat pengaruh positif dari variabel struktur organisasi dan kualitas layanan terhadap kepatuhan wajib pajak, sedangkan variabel fasilitas layanan dan

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

kode etik tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepatuhan perpajakan. Aminah (2014) menyimpulkan bahwa struktur organisasi dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepatuhan wajib pajak. Sofyan (2005) menyatakan bahwa prosedur organisasi, strategi organisasi dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepatuhan wajib pajak dalam membayar pajak. Hasil ini didukung oleh Pratiwi dan Supadmi (2016) dalam penelitiannya di Denpasar yang menyatakan bahwa administrasi sistem perpajakan berpengaruh terhadap kepatuhan wajib pajak. Sejalan dengan hasil tersebut, Taufik (2013) menyimpulkan bahwa struktur organisasi, prosedur organisasi, strategi organisasi, dan budaya organisasi berpengaruh terhadap efektivitas pemungutan pajak.

Penelitian ini bermaksud menemukan pengaruh struktur organisasi, prosedur organisasi, strategi organisasi dan budaya organisasi pada organisasi pemungut pajak daerah terhadap efektivitas pemungutan pajak. Objek dalam penelitian ini dibatasi hanya terhadap jenis Pajak Hotel dan Pajak Restoran. Pajak Hotel dan Pajak Restoran merupakan jenis pajak daerah yang dipungut hampir oleh seluruh Kabupaten/kota. Berdasarkan uraian di atas, penulis akan meneliti pengaruh struktur organisasi, prosedur organisasi, strategi organisasi dan budaya organisasi terhadap efektivitas pemungutan pajak dengan studi kasus kabupaten/kota di wilayah Provinsi Kalimantan Utara.

B. Rumusan Masalah

Masalah yang diangkat dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah struktur organisasi berpengaruh terhadap efektivitas pemungutan pajak pada kabupaten/kota di wilayah Provinsi Kalimantan Utara?

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

2. Apakah prosedur organisasi berpengaruh terhadap efektivitas pemungutan pajak pada kabupaten/kota di wilayah Provinsi Kalimantan Utara?
3. Apakah strategi organisasi berpengaruh terhadap efektivitas pemungutan pajak pada kabupaten/kota di wilayah Provinsi Kalimantan Utara?
4. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap efektivitas pemungutan pajak pada kabupaten/kota di wilayah Provinsi Kalimantan Utara?"

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian yang penulis lakukan adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh struktur organisasi, prosedur organisasi, strategi organisasi dan budaya organisasi terhadap efektivitas pemungutan pajak pada lima kabupaten dan kota di wilayah Provinsi Kalimantan Utara.

D. Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Empiris

   Untuk mendukung hasil penelitian sebelumnya mengenai pengaruh struktur organisasi, prosedur organisasi, strategi organisasi dan budaya organisasi terhadap efektivitas pemungutan pajak.

2. Manfaat Kontribusi Kebijakan

   Untuk memberikan gambaran kepada pemerintah pusat maupun derah dalam rangka menyusun kebijakan untuk meningkatkan kinerja perpajakan sebagai salah satu sumber pendapatan daerah.

3. Manfaat Kontribusi Teori

   Sebagai bahan referensi dan data tambahan bagi peneliti-peneliti lainnya yang tertarik pada bidang kajian ini.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

43705.pdf

BAB II
TINJAUAN PUSTAKA

A. Pajak Daerah

Pajak merupakan komponen penerimaan yang penting di suatu negara. Mikesell and Hay (1969) menyatakan bahwa pajak sangat penting karena pajak memberikan bagian yang sangat besar bagi pendapatan pemerintah disemua tingkatan, dan pajak memberikan kontribusi kepada biaya pemerintah, meskipun para wajib pajak setuju atau tidak setuju terhadap pajak tersebut. Definisi pajak daerah menurut Mardiasmo dalam Safri (2002: 3) adalah pajak yang dipungut oleh daerah berdasarkan peraturan yang ditetapkan oleh daerah melalui Peraturan Daerah, untuk kepentingan pembiayaan rumah tangga Pemerintah Daerah. Sedangkan menurut Davey (1988: 12) ada beberapa pengertian tentang pajak daerah antara lain:

1. Pajak yang dipungut oleh Pemerintah Daerah dengan pengaturan dari daerah sendiri;
2. Pajak yang dipungut berdasarkan peraturan nasional tetapi penetapan tarifnya dilakukan oleh Pemerintah Daerah;
3. Pajak yang ditetapkan dan dipungut oleh Pemerintah Daerah;
4. Pajak yang dipungut dan diadministrasikan oleh pemerintah pusat tetapi hasilnya diberikan kepada, dibagihasilkan, atau dibebani pungutan tambahan oleh Pemerintah Daerah.

Pengertian pajak daerah berdasarkan ketentuan umum dalam Undang-Undang (UU) Nomor 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah adalah kontribusi wajib kepada Daerah yang terutang oleh orang pribadi atau Badan yang bersifat memaksa berdasarkan Undang-Undang, dengan tidak mendapatkan imbalan secara langsung dan digunakan untuk keperluan Daerah bagi sebesar-besarnya kemakmuran rakyat. Pembayaran pajak merupakan perwujudan dari kewajiban kenegaraan dan peran serta Wajib Pajak untuk secara langsung dan

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

bersama-sama melaksanakan kewajiban perpajakan untuk pembiayaan negara dan pembangunan nasional. Sesuai falsafah undang-undang perpajakan, membayar pajak bukan hanya merupakan kewajiban, tetapi merupakan hak dari setiap warga Negara untuk ikut berpartisipasi dalam bentuk peran serta terhadap pembiayaan negara dan pembangunan nasional.

Berdasarkan berbagai pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa pajak merupakan kontribusi wajib kepada Daerah dari orang pribadi atau Badan serta merupakan penerimaan penting dan signifikan bagi negara. Pajak bersifat memaksa baik wajib pajak setuju ataupun tidak setuju, serta tarif dan pelaksanaannya diatur oleh Undang-Undang. Pembayaran pajak tidak mendapatkan imbalan secara langsung dan digunakan untuk untuk membiayai pembangunan dan pelaksanaan keperluan daerah serta bagi sebesar-besarnya kemakmuran rakyat.

B. Jenis Pajak Daerah

Berdasarkan UU Nomor 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah, pajak daerah terdiri atas:

1. Pajak Hotel
   Pajak hotel adalah pajak atas pelayanan yang disediakan oleh hotel;
2. Pajak Restoran
   Pajak restoran adalah pajak atas pelayanan yang disediakan oleh restoran;
3. Pajak Reklame
   Pajak reklame adalah pajak atas penyelenggaraan reklame;
4. Pajak Penerangan Jalan
   Pajak penerangan jalan adalah pajak atas penggunaan tenaga listrik, baik yang dihasilkan sendiri maupun diperoleh dari sumber lain;
5. Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan
   Pajak mineral bukan logam dan batuan adalah pajak atas pengambilan mineral bukan logam dan batuan, baik dari sumber alam dan/atau permukaan bumi untuk dimanfaatkan;
6. Pajak Parkir
   Pajak parkir adalah pajak atas penyelenggaraan tempat parkir di luar badan jalan, baik yang disediakan berkaitan dengan pokok usaha maupun yang disediakan sebagai usaha, termasuk penyediaan tempat penitipan kendaraan bermotor;

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

7. Pajak Sarang Burung Walet
   Pajak sarang burung walet pajak atas kegiatan pengambilan dan/atau pengusahaan sarang burung walet;
8. Pajak Bumi Bangunan (PBB) Perdesaan dan Perkotaan
   PBB perdesaan dan perkotaan adalah pajak atas bumi dan/ atau bangunan yang dimiliki, dikuasai, dan/atau dimanfaatkan olehorang pribadi atau Badan, kecuali kawasan yang digunakan untuk kegiatan usaha perkebunan, perhutanan, dan pertambangan; dan
9. Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan (BPHTB)
   BPHTB adalah pajak atas perolehan hak atas tanah dan/atau bangunan.

Dari jenis-jenis pajak daerah berdasarkan UU UU Nomor 28 Tahun 2009 tersebut disimpulkan bahwa daerah memiliki potensi penerimaan pajak daerah yang cukup luas cakupan jenisnya. Selanjutnya, tergantung kepada pemerintah daerah bagaimana untuk dapat mengoptimalkan potensi sumber-sumber penerimaan pajak daerah tersebut untuk menambah pendapatan asli daerah sehingga dapat membiayai pembangunan daerah.

C. Tata Cara Pemungutan Pajak Daerah

Tata cara pemungutan pajak daerah harus diatur dalam suatu Peraturan Daerah (Perda) yang mengatur tentang pemungutan suatu jenis pajak daerah sebagaimana diatur dalam Pasal 95 ayat (3) UU No 28 Tahun 2009, adalah:

1. nama (jenis pajak), objek dan Subjek Pajak;
2. dasar pengenaan, tarif dan cara penghitungan pajak;
3. wilayah pemungutan;
4. masa pajak;
5. penetapan;
6. tata cara pembayaran dan penagihan;
7. kedaluwarsa;
8. sanksi administrasi;
9. tanggal mulai berlaku.

Setelah Perda tentang pemungutan jenis pajak tertentu sudah diterbitkan, maka harus ditindaklanjuti dengan peraturan pelaksanaannya berupa Peraturan Walikota/ Bupati dan petunjuk teknis pelaksanaan dibawahnya. Ketentuan yang mengatur tentang perpajakan pada prinsipnya dibagi menjadi ketentuan yang

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

mengatur mengenai legal formal dalam pemungutan pajak (ketentuan formal) serta ketentuan yang mengatur tentang materi objek yang dipungut pajak (ketentuan material).

Ketentuan formal mengatur tentang masa pajak; tahun pajak; cara memenuhi kewajiban pembayaran pajak, seperti cara membayar, cara melaporkan, terpenuhinya kewajiban sebagai Wajib Pajak, serta cara mendaftar; pemeriksaan pajak; sanksi apabila tidak memenuhi kewajiban pajak, seperti tidak mendaftarkan diri sebagai Wajib Pajak, tidak membayar pajak, tidak melaporkan SPT, melaporkan SPT tetapi isinya tidak benar, serta sanksi pidana dalam perpajakan; hak-hak Wajib Pajak seperti mengajukan keberatan, banding, pembetulan, pengurangan/pembatalan ketetapan yang tidak benar, pengurangan/penghapusan denda administrasi, pengembalian kelebihan pembayaran pajak serta imbalan bunga; dan penagihan pajak. Sedangkan ketentuan material, antara lain, mengatur tentang: objek pajak serta subjek yang dikenakan pajak; saat terhutang pajak; dasar pengenaan pajak; serta tarif dan cara menghitung pajak (UU No 8 Tahun 2009).

Terdapat dua sistem dalam pemungutan pajak, yaitu *self assessment* (termasuk dalam hal ini *witholding tax*) dan *official assessment*. *Self assessment* adalah sistem pemungutan pajak dimana Wajib Pajak mempunyai kewajiban mendaftar, menghitung, membayar dan melaporkan sendiri kewajiban perpajakannya. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 91 Tahun 2010, yang termasuk jenis pajak yang dibayar sendiri oleh Wajib Pajak adalah jenis Pajak Hotel, Pajak Restoran, Pajak Hiburan, Pajak Penerangan Jalan, Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan, Pajak Parkir, Pajak Sarang Burung Walet dan Bea

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

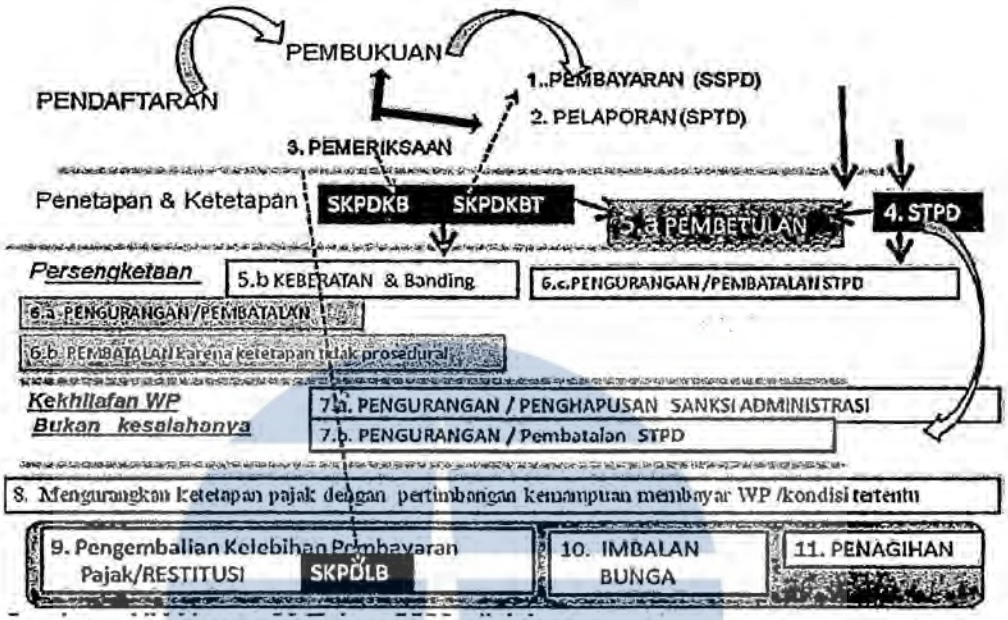
Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan. Wajib Pajak membayar pajak setelah menghitung sendiri jumlah pajak yang harus dibayar.

Berdasarkan sistem *self assessment*, Wajib Pajak melakukan penghitungan pajak yang harus dibayar berdasarkan ketentuan yang mengatur tentang ketentuan dasar pengenaan pajak, tarif pajak, serta cara menghitung pajak. Wajib Pajak membayar sejumlah kewajiban pajaknya sebesar jumlah pajak yang terhutang. Keseluruhan perhitungan dan pembayaran pajak dilaporkan dalam Surat Pemberitahuan Pajak Daerah (SPTPD). Apabila laporan pajak dalam SPTPD dihitung menurut Wajib Pajak, Surat Ketetapan Pajak Daerah Kurang Bayar (SKPDKB) dan/atau Surat Ketetapan Pajak Daerah Kurang Bayar (SKPDKBT) merupakan produk hukum Kantor Pajak Daerah.

Produk tersebut dikeluarkan apabila jumlah pembayaran pajak sebagaimana dilaporkan dalam SPTPD setelah dilakukan pemeriksaan pajak ternyata isinya tidak benar. Melalui instrumen pemeriksaan pajak ini akan diterbitkan ketetapan berupa SKPDKB. Apabila setelah dikeluarkan SKPDKB ditemukan data baru yang selanjutnya ditindaklanjuti dengan pemeriksaan pajak, dan ternyata ditemukan kekurangan bayar, maka diterbitkan ketetapan berupa SKPDKBT. Skema alur pemungutan pajak berdasarkan sistem *self assessment* ditunjukkan pada Gambar 2.1.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Gambar 2.1
Alur Pemungutan Pajak Daerah
Sistem Self Assessment



Sumber: Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009

Dari Gambar 2.1 terlihat bahwa UU yang mengatur Pajak Daerah telah merumuskan sistem yang memudahkan wajib pajak daerah untuk menghitung sendiri kewajiban pajaknya. Kemudahan ini diberikan dengan tujuan meningkatkan kesadaran wajib pajak untuk semakin tertib dalam melaksanakan kewajiban perpajakan mulai dari penghitungan, penyetoran, hingga pelaporan pajaknya.

Ketentuan formal pajak daerah diatur dalam Bab V UU Nomor 28 Tahun 2009. Bab tersebut mengatur tentang pemungutan pajak, terdiri dari Bagian Kesatu (Tata Cara Pemungutan Pajak) terdiri dari Pasal 2 sampai dengan Pasal 99, Bagian Kedua (Surat Tagihan Pajak), yaitu Pasal 100, Bagian Ketiga (Tata Cara Pembayaran dan Penagihan) terdiri dari Pasal 101 dan Pasal 102. Bagian Keempat (Keberatan dan Banding) terdiri dari Pasal 103 sampai dengan Pasal 106; Bagian Kelima (Pembetulan, Pembatalan, Pengurangan Ketetapan dan Penghapusan atau Pengurangan Sanksi Administrasi) yaitu Pasal 107.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

D. Pajak Hotel dan Pajak Restoran

Pajak daerah yang menjadi subyek penelitian ini dibatasi pada pajak hotel dan pajak restoran. Pajak Hotel serta Pajak Restoran merupakan pajak yang dipungut berdasarkan tabel berikut ini menjelaskan hubungan antara ketentuan formal yang harus diatur dalam suatu kegiatan pemungutan pajak, ketentuan sebagaimana diatur dalam UU PDRD, serta ketentuan yang harus diatur lebih lanjut dalam suatu peraturan pelaksanaan serta petunjuk teknis (Taufik, 2013: 23).

1. Pajak hotel

Berdasarkan pengertian dalam UU Nomor 28 Tahun 2009 Pasal 1 angka 20 dan 21, Pajak Hotel adalah pajak atas pelayanan yang disediakan hotel. Hotel adalah fasilitas penyedia jasa penginapan/peristirahatan termasuk jasa terkait lainnya dengan dipungut bayaran. Dasar hukum pemungutan Pajak Hotel pada suatu kabupaten atau kota adalah:

a. Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah.
b. Undang-Undang Nomor 34 Tahun 2000 yang merupakan perubahan atas Undang-Undang Nomor 18 Tahun 1997 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah.
c. Peraturan Pemerintah Nomor 65 Tahun 2001 tentang Pajak Daerah.
d. Peraturan daerah kabupaten/kota yang mengatur tentang Pajak Hotel.
e. Keputusan bupati/walikota yang mengatur tentang Pajak Hotel sebagai aturan pelaksanaan Peraturan Daerah tentang Pajak Hotel pada kabupaten/kota dimaksud.

Objek Pajak Hotel berdasarkan UU Nomor 28 Tahun 2009 adalah pelayanan yang disediakan oleh hotel dengan pembayaran, termasuk jasa penunjang sebagai kelengkapan hotel yang sifatnya memberikan kemudahan dan kenyamanan, termasuk fasilitas olahraga dan hiburan. Sedangkan subjek pajak adalah orang pribadi atau badan yang melakukan pembayaran kepada orang pribadi atau badan yang mengusahakan hotel. Pada Pajak Hotel, masa pajak merupakan

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

jangka waktu yang lamanya sama dengan satu bulan takwim atau jangka waktu lain yang ditetapkan dengan keputusan bupati/walikota. Pajak yang terutang merupakan Pajak Hotel yang harus dibayar oleh wajib pajak pada suatu saat, dalam masa pajak, atau dalam tahun pajak menurut ketentuan peraturan daerah tentang Pajak Hotel yang ditetapkan oleh pemerintah daerah kabupaten/kota setempat Pajak Hotel yang terutang dipungut di wilayah kabupaten/kota tempat hotel berlokasi (UU Nomor 28 Tahun 2009).

Wajib Pajak Hotel wajib mendaftarkan usahanya kepada bupati/walikota, dalam praktik umumnya kepada Dinas Pendapatan Daerah kabupaten/kota, dalam jangka waktu tertentu, misalnya selambat-lambatnya 30 hari sebelum dimulainya kegiatan usaha, untuk dikukuhkan dan diberikan Nomor Pokok Wajib Pajak Daerah (NPWPD). Kemudian, untuk mendapatkan data wajib pajak dilaksanakan pendaftaran dan pendataan terhadap wajib pajak. Kegiatan pendaftaran dan pendataan diawali dengan mempersiapkan dokumen yang diperlukan, berupa formulir pendaftaran dan pendataan, kemudian diberikan kepada wajib pajak. Wajib Pajak Hotel wajib melaporkan kepada bupati/walikota, dalam praktik sehari-hari adalah kepada Kepala Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten/Kota, tentang perhitungan dan pembayaran Pajak Hotel yang terutang. Wajib pajak yang telah memiliki NPWPD setiap awal masa pajak wajib mengisi SPTPD (UU Nomor 28 Tahun 2009).

Dasar Pengenaan Pajak Hotel adalah jumlah pembayaran atau yang seharusnya dibayar kepada hotel. Tarif Pajak Hotel ditetapkan paling tinggi sebesar 10% dan ditetapkan dengan peraturan daerah kabupaten/kota yang bersangkutan. Pajak Hotel dihitung dengan cara *self assessment,* artinya setiap pengusaha hotel

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

(yang menjadi wajib pajak) wajib menghitung, mempertimbangkan, membayar, dan melaporkan sendiri Pajak Hotel yang terutang dengan menggunakan SPTPD. Bupati/walikota dapat menerbitkan Surat Tagihan Pajak Daerah (STPD) jika Pajak Hotel dalam tahun berjalan tidak atau kurang dibayar; hassil penelitian SPTPD terdapat kekurangan pembayaran sebagai akiibat salah tulis atau salah hitung; dan wajib pajak dikenakan sanksi administrasi berupa bunga dan atau denda (UU Nomor 28 Tahun 2009).

2. Pajak restoran

Berdasarkan pengertian dalam UU Nomor 28 Tahun 2009 Pasal 1 angka 22 dan 23, Pajak Restoran adalah pajak atas pelayanan yang disediakan oleh restoran. Sedangkan yang di maksud dengan restoran adalah fasilitas penyedia makanan dan atau minuman dengan dipungut bayaran, yang mencakup juga rumah makan, kafetaria, kantin, warung, bar dan sejenisnya termasuk jasa boga/catering. Pemungutan pajak restoran di Indonesia saat ini didasarkan pada UU Nomor 34 Tahun 1997 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah dan Peraturan Pemerintah Nomor 65 Tahun 2001 tentang Pajak Daerah.

Objek pajak restoran berdasarkan UU Nomor 28 Tahun 2009 adalah pelayanan yang disediakan oleh restoran. Pelayanan yang disediakan restoran meliputi pelayanan penjualan makanan dan atau minuman yang dikonsumsi oleh pembeli, baik di tempat pelayanan maupun di tempat lain. Termasuk dalam objek pajak restoran adalah rumah makan, cafe, bar, dan sejenisnya. Sedangkan pelayanan yang disediakan oleh restoran yang nilainya penjualannya tidak melebihi batas tertentu yang ditetapkan dengan peraturan daerah tidak termasuk objek pajak restoran. Sedangkan subjek pajak restoran adalah orang

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

pribadi atau badan yang membeli makanan dan atau minuman dari restoran (UU Nomor 28 Tahun 2009).

Tarif pajak restoran di tetapkan paling tinggi sebesar 10% dan ditetapkan dengan peraturan daerah kabupaten/kota yang bersangkutan. Pajak Restoran menggunakan cara penghitungan *self assessment* di mana setiap pengusaha restoran (yang menjadi wajib pajak) wajib menghitung, memperhitungkan, membayar, dan melaporkan sendiri pajak restoran yang terutang dengan menggunakan SPTPD. Pajak restoran terutang dilunasi dalam jangka waktu yang ditentukan dalam peraturan daerah, misalnya selambat-lambatnya pada tanggal 15 bulan berikutnya dari masa pajak yang terutang setelah berakhirnya masa pajak. Penentuan tanggal jatuh tempo pembayaran dan penyetoran pajak ditetapkan oleh bupati/walikota. Pembayaran pajak restoran yang terutang dilakukan ke kas daerah, bank, atau tempat lain yang ditunjuk oleh bupati/walikota sesuai waktu yang ditentukan dalam SKPD, SKPDKB, SKPDKBT, dan STPD (UU Nomor 28 Tahun 2009).

E. Administrasi Perpajakan dan Efektivitas Pemungutan Pajak

Pengertian tentang administrasi perpajakan menurut Gunadi (2005, hal 5) adalah:

Semua kegiatan administrasi terlihat dalam kegiatan catat-mencatat, namun demikian administrasi pajak adalah bukan kegiatan catat-mencatat biasa akan tetapi catat-mencatat sebagaimana yang dipandu dan yang dikehendaki oleh peraturan perundang-undangan. Jadi pengertian administrasi pajak adalah bagian dari pelaksanaan hukum formal di bidang perpajakan dalam rangka menjalankan fungsi pelayanan, pengawasan dan pembinaan, karena administrasi perpajakan melalui pelaksanaan tata usaha perpajakan dan sarananya timbul bukan karena hasil imaginasi ataupun rekaan dari para penyelenggara, akan tetapi disusun sebagai kehendak ketentuan formal perpajakan untuk melaksanakan misi menjadikan ketentuan material perpajakan suatu kenyataan yang baik dan benar.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Terdapat beberapa syarat agar administrasi perpajakan dapat dikatakan dalam kondisi yang baik. Toshiyuki dalam Gunadi (2005: 7) menyatakan bahwa kriteria kondisi administrasi yang baik adalah bahwa administrasi perpajakan harus dapat mengamankan penerimaan Negara, berdasarkan aturan perpajakan yang sah sesuai dengan ketentuan/perundang-undangan dan transparan, administrasi perpajakan harus dapat merealisasikan perpajakan yang sah, dapat mencegah dan memberikan sanksi dan hukuman yang adil atas ketidakjujuran dan pelanggaran serta penyimpangan para pelaksana, mampu menyelenggarakan sistem perpajakan yang efisien dan efektif, meningkatkan kepatuhan pembayar pajak, serta dapat memberikan dukungan terhadap pertumbuhan dan pembangunan usaha yang sehat masyarakat pembayar pajak.

Sebagai salah satu instrumen pelaksanaan di bidang perpajakan dalam rangka menjalankan fungsi pelayanan masyarakat, pengawasan masyarakat dalam rangka pelaksanaan kewajiban perpajakan, dan pembinaan dari pelaksanaan pengawasan dimaksud. Jadi disini tata usaha perpajakan pada dasarnya merupakan rangkaian tugas-tugas yang dimulai dari bagaimana penciptaan atau pembuatan formulir, penentuan buku-buku register yang diperlukan, pencatatan yang harus dilaksanakan sampai dengan penanganan arus dokumen serta pelaksanaan kearsipan sedemikian rupa dalam suatu sistem yang baik dan terkendali sebagai tindak lanjut dari amanah ketentuan hukum yang menghendaki (Gunadi, 2005: 32). Dengan demikian, menurut teori Gunadi tersebut, administrasi pada umumnya dimulai dari pembukuan atau penatausahaan yang baik atas dokumen dan arsip organisasi.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Indra Ismawan (2001) menyebutkan bahwa administrasi perpajakan modern merupakan suatu proses reformasi pembaharuan dalam bidang administrasi perpajakan yang dilakukan secara komprehensif. Pembaharuan tersebut dilakukan dalam aspek teknologi informasi dan sumber daya manusia. Sedangkan sasaran reformasi administrasi perpajakan adalah adalah merealisisasikan potensi pajak menjadi penerimaan pajak secara maksimal. Parameter efektivitas administrasi perpajakan selanjutnya diukur dari seberapa optimal sasaran tersebut dapat dicapai (Taufik, 2013: 51). Reformasi perpajakan bertujuan membentuk suatu negara agar memiliki perekonomian yang mandiri sehingga negara mampu untuk membiayai pembangunan nasional (Pratiwi dan Supadmi, 2016: 1). Perbaikan sistem administrasi perpajakan menjadi lebih sederhana serta pembenahan aparatur perpajakan merupakan dampak dari terlaksananya reformasi perpajakan (Rapina, 2011: 2). Jadi dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa administrasi perpajakan modern merupakan bagian dari reformasi perpajakan dalam aspek teknologi informasi dan sumber daya manusia dengan menyederhanakan sistem serta pembenahan aparatur dengan tujuan akhir untuk mencapai efektivitas dan optimalisasi penerimaan pajak.

Dalam rangka mencapai sasaran tersebut, Kantor Pajak Daerah harus secara intensif melakukan kegiatan berupa penjaringan Wajib Pajak yang belum terdaftar melalui kegiatan *ekstensifikasi*, menggali potensi pajak secara maksimal melalui kegiatan intensifikasi pajak, menerapkan *law enforcement* kepada Wajib Pajak yang melakukan pelanggaran, serta mewujudkan kepatuhan Wajib Pajak (Taufik, 2013: 62). Jika sistem administrasi perpajakan dan sanksi perpajakan yang diterapkan secara tegas dapat menunjukkan dan mendeteksi wajib pajak yang tidak

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

melaksanakan kewajiban pajaknya maka kepatuhan wajib pajak dapat disorong peningkatannya (Rosdiana, 2011: 4).

Sistem perpajakan akan dapat berjalan secara berkelanjutan apabila dilaksanakan secara tegas. Efektivitas administrasi perpajakan dalam menegakkan hukum pajak (*law enforcement*) dapat menggunakan ukuran seperti apakah administrasi perpajakan mampu memberikan sanksi perpajakan yang tepat (Nasucha, 2004: 12). Bird (2015) menyatakan bahwa sistem yang lazim dalam administrasi perpajakan di banyak negara berkembang adalah bahwa semua pembayar pajak adalah penjahat potensial dan bahwa dengan menundukkan mereka pada perpajakan pada dasarnya adalah masalah untuk mengidentifikasi dan mengendalikan mereka dan menangkap orang-orang yang menipu. Tidak ada sistem pajak modern yang bisa berfungsi hanya karena takut. Masalah penegakan pajak tidak bisa dipecahkan hanya dengan menghubungi 'polisi pajak'. Sebaliknya, seringkali banyak yang didapat dari melihat pembayar pajak lebih sebagai klien daripada calon penjahat.

Menurut Bird (2015), perspektif layanan wajib pajak akan menekankan pada pengurangan ketidakpastian wajib pajak dengan mengklarifikasi beberapa ambiguitas hukum saat ini, mengkomunikasikan dengan jelas apa undang-undang tersebut, dan tetap berpegang padanya alih-alih mengubahnya setiap tahun dan membuat orang tidak yakin akan apa hukumnya, dan mempertimbangkan biaya kepatuhan dengan lebih tepat dalam merancang prosedur hukum dan administratif. Layanan kepada pembayar pajak yang memfasilitasi pelaporan, pengarsipan dan pembayaran pajak terkadang merupakan metode pengamanan kepatuhan yang lebih efektif daripada tindakan yang dirancang untuk melawan ketidakpatuhan.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Secara umum, peraturan yang berlaku di Indonesia mengenai penegakan hukum pajak adalah Undang-Undang Nomor 28 tahun 2009. Undang-undang tersebut menyebutkan bahwa penegakan hukum pajak dilakukan melalui pemberian sanksi administrasi berupa bunga atas keterlambatan pembayaran pajak, pemeriksaan pajak untuk menguji kepatuhan Wajib Pajak dalam melaporkan kewajiban perpajakannya, dan penerbitan Surat Paksa sebagai bentuk tindakan penagihan pajak sesuai dengan definisi hukum pajak bahwa pemungutan pajak bersifat "memaksa". Kantor Pajak Daerah dapat melakukan tindakan penagihan aktif berupa sita, lelang, pencegahan bepergian ke luar negeri, pemblokiran rekening Wajib Pajak/Penanggung Pajak yang ada di Bank, sampai dengan Paksa Badan (*gezeling*). Apabila ditemukan indikasi adanya tindak pidana pajak, maka diterbitkan bukti permulaan yang ditindaklanjuti dengan penyidikan pajak.

Menurut Taufik (2013) untuk meningkatkan kepatuhan Wajib Pajak dalam melakukan pembayaran pajak tidak dapat dibebankan kepada Kantor Pajak saja. Terdapat faktor yuridis, psikologis serta sosiologis yang mempengaruhi kesadaran dan kepatuhan Wajib Pajak dalam melaksanakan kewajiban perpajakannya. Jatmiko (2006: 2) menyatakan bahwa pemenuhan kewajiban perpajakan oleh wajib pajak akan terlaksana apabila wajib pajak menganggap bahwa sanksi pajak akan lebih merugikan dibandingkan dengan membayar pajak. Model teoritis untuk kepatuhan pajak menunjukkan bahwa tingkat pajak memiliki efek ambigu terhadap tingkat kepatuhan pajak, tergantung pada perilaku wajib pajak terhadap risiko. Terdapat bukti empiris yang kontradiktif tentang pengaruh tarif pajak terhadap tingkat kepatuhan pajak. Dengan demikian sangat sulit untuk membahas dampak

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

tarif pajak pada tingkat kepatuhan pajak untuk mencapai analisis komparatif (Hyun, 2005: 1).

Teori-teori tersebut menunjukkan bahwa kepatuhan pajak dipengaruhi oleh faktor-faktor yang kompleks, mulai dari besaran tarif pajak hingga kesadaran moral wajib pajak sebagai warga negara. Oleh karena itu, pengawasan yang ketat dari kantor pajak saja tidak cukup untuk meningkatkan kepatuhan pajak, tetapi juga dari kesadaran warga sendiri.

Studi kepatuhan pajak terkait dengan pajak yang dihindari sebagai ukuran kepatuhan pelaporan karena beberapa faktor penentu kepatuhan sukarela juga memiliki peran langsung dalam perhitungan pajak dari pendapatan kotor, sehingga sulit untuk memisahkan dampaknya terhadap kepatuhan (Plumley, 2002: 2). Penelitian Misu (2011) menunjukkan bahwa sikap para pembayar pajak terhadap sistem pajak dan cara pembayar pajak merasa diperlakukan oleh otoritas pajak penting dalam menjelaskan ketidakpatuhan wajib pajak. Terkait dengan sistem perpajakan itu sendiri, ada bukti khusus yang menunjukkan bahwa persepsi beban pajak tidak adil dapat mempengaruhi pandangan pembayar pajak tentang pembayaran pajak dan bisa terus mempengaruhi keputusan kepatuhan mereka.

Perilaku kepatuhan pajak telah lama dijelaskan oleh kebijakan yang berorientasi pada hukuman, seperti audit pajak dan tingkat penalti (Alm, McClelland, Schulze dalam Misu, 2011: 2). Namun, pendekatan teoritis tidak bisa sepenuhnya menjelaskan perilaku kepatuhan pajak. Terdapat banyak penelitian untuk menjelaskan perilaku kepatuhan pajak dalam situasi yang lebih realistis yang berfokus pada faktor-faktor penentu kepatuhan pajak, masing-masing pada faktor ekonomi dan non-ekonomi. Faktor non ekonomi yang telah terbengkalai oleh para

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

ekonom, diperkenalkan untuk menjelaskan kepatuhan pajak dengan menggunakan kerangka ekonomi (Smith dan Stalan dalam Misu, 2011: 3).

Pertimbangan timbal balik penting untuk masalah kepatuhan pajak karena hal tersebut dapat menjelaskan dinamika penghindaran pajak global, di luar keputusan individu untuk menghindari pajak, ke arah spiral ke bawah atau ke atas (Bazart dan Bonein, 2012: 1). Untuk menyediakan bukti timbal balik dalam keputusan kepatuhan pajak, Bazart dan Bonein melakukan percobaan di mana diperkenalkan dua jenis ketidakadilan. Yang pertama disebut ketidakadilan vertikal, karena mengacu pada ketidakadilan yang diperkenalkan oleh pemerintah ketika menetapkan parameter skal yang berbeda untuk pembayar pajak yang identik, sedangkan tipe ketidaksetaraan kedua disebut horisontal karena mengacu untuk fakta bahwa pembayar pajak mungkin dalam keputusan pemenuhan pajak. Di dalam pengaturan, pembayar pajak mungkin bereaksi terhadap ketidakadilan yang menguntungkan atau menguntungkan melalui perilaku timbal balik negatif atau positif. Hasil penelitian Bazart dan Bonein (2012) mendukung adanya timbal balik negatif dan positif baik vertikal maupun horisontal.

Keadilan pajak tampaknya melibatkan setidaknya dua unsur yang berbeda. Menuru Jackson dan Milliron (1986), yang pertama berkaitan dengan manfaat yang diterima seseorang untuk pajak yang diberikan; unsur kedua melibatkan ekuitas yang dirasakan dari beban pembayar pajak tersebut dengan mengacu pada orang lain. Unsur kedua ini berkaitan dengan persepsi para pembayar pajak terhadap ekuitas vertikal dari sistem perpajakan. Sejalan dengan hal tersebut, Ismail (2005) berpendapat bahwa dalam konteks pelimpahan wewenang pemungutan pajak kepada daerah harus berdampak pada peningkatan pelayanan sektor publik sebagai

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

wujud kontraprestasi. Apabila Wajib Pajak dapat merasakan secara langsung manfaat berupa peningkatan pelayanan sektor publik atas pembayaran pajaknya, maka hal tersebut akan mempengaruhi kepatuhan Wajib Pajak. Terdapat dua macam kepatuhan sebagaimana disebutkan oleh Safri (2002) yaitu 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. Sedangkan Wajib pajak yang memenuhi kepatuhan material selain melaporkan sesuai ketentuan juga mengisi kewajiban pajaknya secara jujur, lengkap, dan benar.

Sistem penghitungan pajak secara *self assessment* memberikan kepercayaan kepada wajib pajak untuk memenuhi dan melaksanakan sendiri kewajiban dan hak perpajakannya, sehingga wajib pajak melakukan sendiri dalam mendaftarkan diri ke Kantor Pelayanan Pajak, menghitung jumlah pajak terutang, menyetorkan pajak, dan melaporkan pajak terutang. Pelaksanaan *self assessment system* berkaitan erat dengan tingkat kepatuhan Wajib Pajak dalam membayarkan pajaknya, karena semakin Wajib Pajak benar dan jujur dalam menyetorkan pajaknya maka secara langsung dapat meningkatkan Efektivitas Penerimaan Pajak (Hasanah dan Indriani, 2013; 2). *Self assessment system* diberlakukan untuk memberikan kepercayaan yang sebesar-besarnya bagi masyarakat guna meningkatkan kesadaran dan peran masyarakat dalam menyetorkan pajaknya. Sebagai konsekuensinya, masyarakat harus benar-benar mengetahui tata cara perhitungan pajak dan segala sesuatu yang berhubungan dengan peraturan pemenuhan perpajakan (Rahayu dan Devano, 2010).

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Dengan demikian, berdasarkan teori yang ada, sistem penghitungan pajak secara *self assessment* diharapkan akan membuat wajib pajak lebih proaktif dalam menghitung, menyetorkan, dan melaporkan pajaknya. Apabila sistem *self assessment* disertai dengan kepatuhan pajak, maka akan terjadi peningkatan efektivitas penerimaan pajak.

F. Unsur-Unsur Administrasi Perpajakan

Administrasi memegang peranan penting bagi keberlangsungan suatu sistem perpajakan (Taufik, 2013: 4). Di 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 (De Jantscher dalam Nasucha, 2004: 8). Nasucha (2004) menyatakan bahwa terdapat empat unsur dari reformasi administrasi perpajakan. Keempat unsur tersebut adalah struktur organisasi, prosedur organisasi, strategi organisasi dan budaya organisasi.

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. 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. 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. Budaya organisasi didefinisikan sebagai

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

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 (Nasucha, 2004: 12).

Jadi, berdasarkan penjabaran tersebut, reformasi perpajakan dilaksanakan dengan tujuan untuk meningkatkan efektivitas pemungutan pajak dengan cara pembenahan administrasi perpajakan. Pembenahan administrasi perpajakan meliputi perbaikan struktur organisasi, prosedur organisasi, strategi organisasi, dan budaya organisasi.

1. Struktur organisasi

Struktur organisasi merupakan kebutuhan pokok bagi semua organisasi, baik organisasi besar maupun kecil (Sobirin, 2014: 64). Struktur organisasi adalah susunan yang menggambarkan hubungan antara masing-masing bagian atau posisi dalam suatu organisasi yang bertujuan untuk mencapai tujuan tertentu (Robinson dalam Pratiwi dan Supadmi, 2016: 3). Struktur organisasi menggambarkan pola hubungan antarpihak internal (eksekutif, manajer, dan pekerja) serta pola hubungan antara pihak internal dan pihak eksternal. Pola hubungan antarpihak internal selalu disertai dengan munculnya hirarki dalam organisasi (Andersen dalam Sobirin, 2014: 65).

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa struktur organisasi merupakan susunan hubungan antar bagian-bagian dalam suatu organisasi yang menunjukkan pola hubungan kerja antara bagian-bagian tersebut, memiliki hirarki, dan bertujuan untuk mencapai tujuan organisasi. Struktur organisasi dianggap memiliki pengaruh terhadap kepatuhan wajib pajak. Madewing (2013) menyatakan bahwa struktur

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepatuhan wajib pajak dalam membayar pajak.

Struktur organisasi yang telah berubah berdasarkan fungsi merupakan salah satu cara untuk menerapkan sistem administrasi perpajakan yang modern. Modernisasi struktur organisasi menurut Nasucha (2004) adalah pendekatan modernisasi administrasi yang berusaha untuk mengatasi masalah organisasi yang berskala besar guna mengatasi disfungsi yang terjadi dalam organisasi. Taufik (2013) menyatakan bahwa pengorganisasian dapat dipandang sebagai proses penyesuaian struktur organisasi dengan tujuan, sumber daya dan lingkungan. Fungsi pengorganisasian meliputi pembagian seluruh tugas ke dalam berbagai kerja individual dengan wewenang dan tanggungjawab tertentu untuk menjalankan kerja tersebut dan selanjutnya kerja individual tersebut dikumpulkan ke dalam berbagai departemen menurut dasar dan ukuran tertentu. Tujuannya adalah untuk mencapai usaha terkoordinasi melalui pendesaian strukur hubungan tugas dan wewenang.

2. Prosedur organisasi

Prosedur organisasi terkait erat dengan unsur struktur organisasi (Taufik, 2013: 87). Lazzaro dalam Pratiwi dan Supadmi (2016; 4) menyatakan bahwa prosedur organisasi adalah perincian langkah-langkah atau tahapan-tahapan dari sistem dan rangkaian kegiatan untuk mencapai tujuan secara efisien dan efektif. Taufik (2013) menyebutkan bahwa tinjauan mengenai prosedur organisasi tidak melihat unsur organisasi secara statis namun melihat unsur organisasi secara dinamis dengan memperhatikan pembagian tugas dan wewenang serta komunikasi dalam menjalin kerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Titik berat tinjauan unsur prosedur organisasi lebih kepada perubahan

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

metode, proses dan prosedur kerja agar operasionalisasi pelaksanaan pekerjaan dapat dilakukan dengan cepat mudah dan akurat.

Nasucha (2004: 10-13) menyatakan bahwa perubahan atau modernisasi prosedur organisasi adalah penyempurnaan administrasi dalam model pemberian pelayanan dan pemeriksaan yang disesuaikan dengan tuntutan undang-undang, masyarakat, serta biaya yang tersedia. Sofyan (2005: 1-50) dalam penelitiannya menerjemahkan unsur prosedur organisasi dalam poin-poin yaitu perubahan metode pelayanan dan pengawasan kepatuhan Wajib Pajak, Inovasi Proses, dan perubahan metode operasional. Sedangkan Taufik (2013) menyebutkan bahwa 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.

Dengan demikian prosedur organisasi dapat dijabarkan sebagai perincian langkah-langkah atau tahapan-tahapan dari sistem dan rangkaian kegiatan dalam suatu organisasi yang dilakukan secara teratur, yang terdiri dari unsur perubahan metode pelayanan dan pengawasan kepatuhan Wajib Pajak, Inovasi Proses, dan perubahan metode operasional, dengan memperhatikan pembagian tugas dan wewenang serta komunikasi dalam menjalin kerjasama untuk mencapai tujuan secara efisien dan efektif.

3. Strategi organisasi

Strategi organisasi didefinisikan oleh Sofyan (2005: 11) sebagai serangkaian proses penyusunan cara atau langkah atau upaya yang dilakukan organisasi dengan memanfaatkan berbagai macam peluang dan sumber daya yang dimiliki serta keadaan lingkungan untuk mencapai tujuan organisasi. Strategi untuk

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

mengintensifkan penggalian potensi pajak menjadi program kerja yang harus direncanakan dan kemudian dilaksanakan pada periode waktu tertentu sesuai program kerja. Untuk dapat mengukur keberhasilan suatu program kerja, harus dibuat parameter apa saja yang menjadi tujuan program kerja (Taufik, 2013: 64).

Drucker dalam Maulana (2016: 54) menyatakan bahwa strategi bukanlah komando, melainkan komitmen. Strategi adalah alat untuk memobilisasi sumber daya dan energi organisasi untuk menciptakan masa depan. Analisis dan pemilihan strategi sebagian besar melibatkan pengambilan keputusan subyektif yang didasarkan pada informasi yang obyektif. Perumusan dan implementasi strategi berkaitan erat meskipun berbeda secara fundamental. Strategi yang telah dirumuskan harus diwujudkan dalam bentuk implementasi, karena keberhasilan perumusan tidak menjamin keberhasilan implementasi strategi. Tahap perumusan strategi lebih banyak melibatkan proses berpikir atau proses intelektual sedangkan pada tahap implementasi strategi akan lebih banyak melibatkan proses operasional (Maulana, 2016: 56).

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa strategi organisasi adalah serangkaian proses-proses yang berfungsi sebagai sarana untuk menggerakkan sumber daya dan energi yang dimiliki oleh suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Strategi organisasi memanfaatkan berbagai macam peluang dan sumber daya yang dimiliki serta keadaan lingkungan. Meskipun demikian strategi yang telah dirumuskan dengan baik harus didukung dengan implementasi untuk dapat menjamin keberhasilannya.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Strategi organisasi dalam administrasi perpajakan dilakukan di antaranya dengan penyampaian informasi perpajakan serta penyuluhan perpajakan. Dalam modernisasi strategi organisasi, Kantor Pajak Daerah dapat melaksanakan penyusunan konsep program, sistem dan metode yang sistematis dan komprehensif, peningkatan kualitas sumber daya manusia, dan intensifikasi pajak (Pratiwi dan Supadmi, 2016: 3).

4. Budaya organisasi

Konsep budaya organisasi diadopsi dari konsep budaya yang lebih dulu berkembang pada disiplin antropologi (Sobirin, 2015). Edgar Schein (1983) mendefinisikan budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar yang diakui bersama oleh sekelompok orang setelah sebelumnya mereka mempelajari dan meyakini kebenaran pola asumsi tersebut sebagai cara untuk menyelesaikan berbagai persoalan yang berkaitan dengan adaptasi eksternal dan integrasi internal, sehingga pola asumsi dasar tersebut perlu diajarkan kepada anggota-anggota baru dari organisasi sebagai cara yang benar untuk berpersepsi, berpikir dan mengungkapkan perasaan dan pemikirannya dalam kaitannya dengan persoalan-persoalan organisasi. Budaya organisasi merupakan sistem nilai organisasi dan akan mempengaruhi cara pekerjaan dilakukan dan cara para karyawan berperilaku. Dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan budaya organisasi dalam penelitian ini adalah sistem nilai organisasi yang dianut oleh anggota organisasi, yang kemudian mempengaruhi cara bekerja dan berperilaku dari para anggota organisasi (Cushway dan Lodge, 2000: 3).

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Menurut Sofyan (2005), budaya organisasi merupakan nilai atau kepercayaan yang tumbuh di dalam suatu organisasi yang secara tidak langsung menjadi kebiasaan bagi para anggotanya. Perubahan atau modernisasi budaya organisasi adalah penyempurnaan yang berkaitan dengan kebiasaan dan cara hidup dalam lingkungan kerja organisasi. Ogbonna dan Harris dalam Sobirin (2014) mendefinisikan budaya organisasi sebagai keyakinan, tata nilai, makna, dan asumsi-asumsi yang secara kolektif diyakini oleh sebuah kelompok sosial guna membantu mempertegas cara mereka saling berinteraksi dan merespons lingkungan. Unsur budaya organisasi dalam sistem administrasi perpajakan modern mencakup unsur pengembangan sumber daya manusia dan internalisasi nilai-nilai organisasi, sebagaimana diungkapkan oleh Sofyan (2005).

Jadi, berdasarkan berbagai pendapat ahli tersebut, budaya organisasi pada dasarnya merupakan suatu kepercayaan, pola asumsi, nilai-nilai, tata cara dan norma yang tumbuh secara kolektif dalam suatu organisasi dan menjadi kebiasaan bagi para anggota organisasi. Budaya organisasi dapat mempengaruhi kepatuhan wajib pajak apabila dalam organisasi tersebut terdapat sumber daya manusia yang berkualitas, pelatihan aparatur pajak yang dapat meningkatkan kinerjanya, sistem *reward and pusnishment* yang jelas, reformasi nilai serta moral terhadap tugas yang diemban.

G. Penelitian Sebelumnya

Penelitian empiris yang menjelaskan pengaruh struktur organisasi, prosedur organisasi, strategi organisasi, dan budaya organisasi terhadap efektivitas pemungutan pajak dilakukan oleh beberapa peneliti dengan hasil yang beragam. Penelitian Hasanah dan Indriani (2013) menunjukkan hasil positif atas variabel

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

struktur organisasi dan prosedur organisasi terhadap efektivitas pemungutan pajak dan kualitas pelayanan perpajakan. Sedangkan penelitian Pratiwi dan Supadmi (2016) dalam penelitiannya di Denpasar menunjukkan bahwa modernisasi sistem administrasi perpajakan yang meliputi struktur organisasi, prosedur organisasi, strategi organisasi, dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap efektivitas pemungutan pajak.

Candra, Wibisono dan Mujilan (2013) dalam penelitiannya di Madiun menemukan bahwa terdapat pengaruh positif dari variabel struktur organisasi dan kualitas layanan terhadap kepatuhan wajib pajak, sedangkan variabel fasilitas layanan dan kode etik tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepatuhan perpajakan. Aminah (2014) menyimpulkan bahwa struktur organisasi dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepatuhan wajib pajak. Sofyan (2005) menyatakan bahwa prosedur organisasi, strategi organisasi dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepatuhan wajib pajak dalam membayar pajak.

Penelitian Taufik (2013) menghasilkan kesimpulan bahwa struktur organisasi dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap efektivitas pemungutan pajak, sedangkan prosedur organisasi dan strategi organisasi tidak berpengaruh signifikan. Namun, apabila keempat variabel tersebut dianalisis secara bersama-sama, hasil penelitian Taufik (2013) menunjukkan bahwa struktur organisasi, prosedur organisasi, strategi organisasi, dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap efektivitas pemungutan pajak serta meningkatnya rasio pajak. Penelitian Putri dan Widilestariningtyas (2015) juga menunjukkan bahwa modernisasi sistem administrasi perpajakan dan perbaikan prosedur

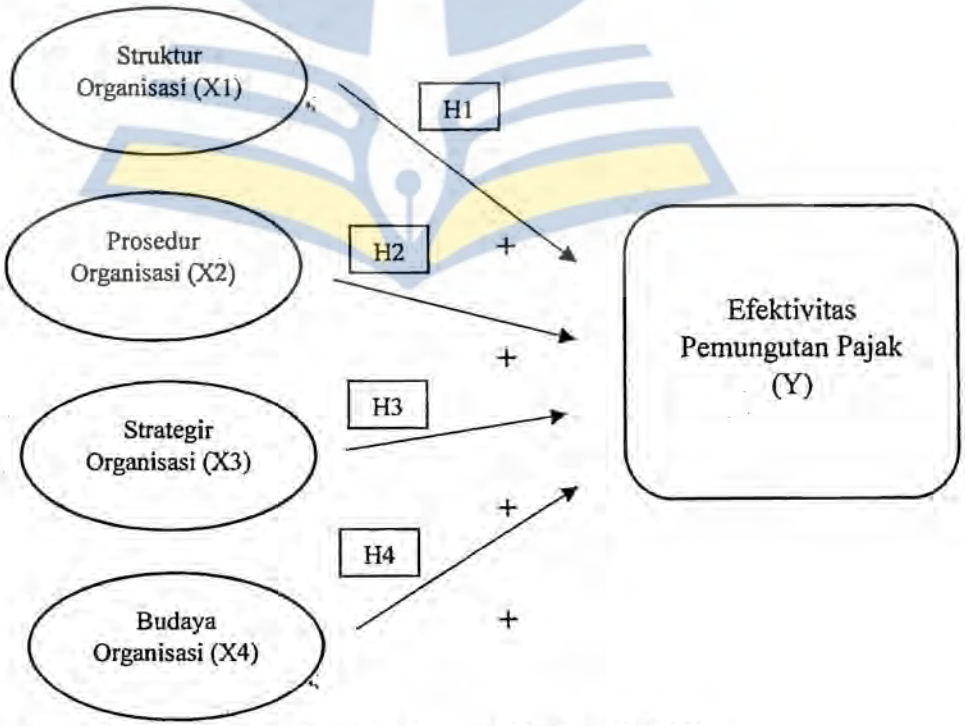
Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

organisasi berpengaruh secara positif terhadap tingkat penerimaan dan kepatuhan pajak.

H. Kerangka Konsep

Kerangka konsep penelitian pada dasarnya adalah kerangka hubungan antara konsep-konsep yang ingin diamati atau diukur melalui penelitian yang akan dilakukan. Dalam penelitian ini, tujuan penelitian adalah untuk mengetahui pengaruh Struktur Organisasi (X1), Prosedur Organisasi (X2), Strategi Organisasi (X3), dan Budaya Organisasi (X4) terhadap Efektivitas Pemungutan Pajak (Y). Efektivitas pemungutan pajak sendiri didefinisikan sebagai rangkaian ekstensifikasi pajak, intensifikasi pajak, adanya *law enforcement* dan kepatuhan wajib pajak. Kerangka konsep dalam penelitian ini digambarkan oleh bagan pada Gambar 2.2.

Gambar 2.2
Kerangka Konsep



Sumber: diadopsi dari teori Nasucha (2004) dan penelitian Taufik (2013)

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

I. Hipotesis Penelitian

Mengacu dari referensi teori dan kerangka pemikiran dalam penelitian ini, maka hipotesis penelitian ini adalah :

1. Struktur organisasi berpengaruh terhadap efektivitas pemungutan pajak pada kabupaten/kota di Provinsi Kalimantan Utara.
2. Prosedur organisasi berpengaruh terhadap efektivitas pemungutan pajak pada kabupaten/kota di Provinsi Kalimantan Utara.
3. Strategi organisasi berpengaruh terhadap efektivitas pemungutan pajak pada kabupaten/kota di Provinsi Kalimantan Utara.
4. Budaya organisasi berpengaruh terhadap efektivitas pemungutan pajak pada kabupaten/kota di Provinsi Kalimantan Utara.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

43705.pdf

BAB III
METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Desain penelitian berkaitan dengan kerangka kerja atau kisi-kisi dalam melakukan suatu penelitian. Desain penelitian tidak hanya mencakup kegiatan perolehan dan penganalisisan data tetapi juga termasuk kegiatan sebelumnya yang dilakukan dalam penelitian (Maholtra dalam Aritonang, 2014: 5). Sugiyono (2014) menyatakan bahwa metode penelitian merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Babbie (2007) menyatakan bahwa sebelum kita dapat melakukan observasi dan analisis, kita diperlukan suatu rencana. Untuk itu harus dirancang mengapa dan bagaimana observasi dan analisis itu dilakukan. Jadi, desain penelitian mencakup perolehan dan penganilisisan data yang disertai dengan alasan dan caranya. Desain penelitian dimaksudkan untuk memperoleh dan menganalisis data empiris yang berkaitan dengan suatu penelitian (Aritonang, 2014: 6).

Metode ini dilakukan dengan survei melalui penyusunan dan penyebaran kuesioner. Metode survei merupakan metode pengumpulan data primer yang menggunakan pertanyaan lisan dan tertulis (Etta dan Sopiah, 2010: 2). Hasil dari kuesioner ditabulasi dan diolah dengan metode statistik kuantitatif. Pendekatan kuantitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Sugiyono, 2014: 17). Untuk mendukung kesimpulan penelitian, juga dilakukan observasi pada seluruh

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Kantor Pajak Daerah, wawancara dengan beberapa pejabat yang bertanggungjawab terhadap kegiatan pemungutan pajak daerah pada kabupaten/kota di wilayah Provinsi Kalimantan Utara.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

Tempat penelitian adalah Kantor Pajak Daerah pada lima kabupaten dan kota di wilayah Provinsi Kalimantan Utara yaitu Kota Tarakan, Kabupaten Bulungan, Kabupaten Nunukan, Kabupaten Malinau dan Kabupaten Tana Tidung. Penelitian dilaksanakan pada kantor Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Tarakan, kantor Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kabupaten Bulungan, kantor Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kabupaten Nunukan, kantor Badan Pengelolaan Keuangan Daerah Kabupaten Malinau, serta kantor Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Tana Tidung. Waktu pelaksanaan penelitian yang diambil adalah akhir bulan Desember 2017 sampai dengan akhir bulan Januari 2018.

C. Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2014: 31). Menurut Aritonang (2014), populasi adalah keseluruhan unsur yang menjadi subyek penelitian. Penelitian yang dilakukan terhadap populasi disebut sensus. Meskipun demikian, sebagian besar penelitian tidak dilakukan kepada populasi, tetapi terhadap sampel (Aritonang, 2014: 6). Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2014: 32). Populasi

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

yang digunakan dalam penelitian ini adalah aparatur pajak untuk Pajak Hotel dan Restoran di lima kabupaten/kota di wilayah Provinsi Kalimantan Utara.

Sampel merupakan miniatur dari populasi (Sujarweni, 2015: 13). Meskipun demikian sampel selalu memiliki distorsi, sehingga untuk melakukan pemilihan sampel harus dilakukan dengan sistematis untuk meminimalkan distorsi yang ada. Teknik pemilihan sampel yang digunakan dalam menentukan sampel aparatur pajak adalah teknik pemilihan tak acak bertujuan. Aritonang (2014) menyebutkan bahwa teknik tak acak bertujuan (*purposive*) disebut juga sebagai teknik *judgmental* (penilaian). Besaran sampel yang diambil adalah sepuluh kali dari jumlah pertanyaan yang diajukan dalam kuesioner (Hair, 2006). Karena jumlah sampel melebihi jumlah dari seluruh populasi, maka yang disampel adalah seluruh populasi. Kriteria sampel pada penelitian ini adalah seluruh pegawai bagian teknis pada instansi pemungut pajak di empat kabupaten dan satu kota di Provinsi Kalimantan Utara.

D. Data Penelitian

1. Jenis data

Data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari responden atau objek penelitian (Sunyoto, 2013). Data primer dalam penelitian ini diperoleh langsung dari penyebaran kuesioner kepada aparatur pajak dan wajib pajak hotel dan restoran di lima kabupaten/kota di Provinsi Kalimantan Utara berkenaan dengan kinerja administrasi perpajakan dan efektivitas pemungutan pajak berdasarkan ukuran sampel yang telah ditetapkan. Teknik ini digunakan untuk mengumpulkan data

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau tertulis kepada responden untuk dijawab.

Data sekunder adalah data yang diperoleh melalui data yang telah diteliti dan dikumpulkan oleh pihak lain yang berkaitan dengan permasalahan penelitian. Data sekunder yang diperoleh dari berbagai bahan pustaka, baik berupa buku, jurnal-jurnal dan dokumen lainnya yang ada hubungannya dengan materi kajian (Sunyoto, 2013).

Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari Kantor Pajak Daerah, Biro Pusat Statistik atau instansi terkait yang mengetahui hubungan antara kinerja administrasi perpajakan dengan efektivitas pemungutan pajak pada kabupaten/kota di wilayah Provinsi Kalimantan Utara yang menangani masalah administrasi perpajakan. Data sekunder diperoleh melalui dokumentasi, observasi atau melakukan pengamatan langsung terhadap pelaksanaan sistem administrasi pajak daerah, dan wawancara, yaitu tanya jawab langsung kepada pihak-pihak dari pegawai pajak di daerah yang dibutuhkan dalam penelitian ini.

2. Teknik pengumpulan data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan kuesioner. Menurut Sugiyono (2014) kuesioner adalah pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Skala pengukuran untuk semua indikator pada masing-masing variabel menggunakan skala Likert (skala 1 sampai dengan 5) dimulai dari Sangat Tidak Setuju (STS) sampai dengan Sangat Setuju (SS). Skala pengukuran ini berarti bahwa jika nilainya semakin

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

mendekati satu maka berarti semakin tidak setuju. Sebaliknya, jika semakin mendekati angka lima berarti semakin setuju.

E. Variabel Penelitian

Sugiyono (2014: 34) menyatakan bahwa variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Variabel dalam penelitian ini dibedakan menjadi dua jenis variabel, yaitu variabel bebas dan variabel terikat.

1. Variabel bebas

Variabel bebas atau variabel independen (*independent variable*) adalah variabel yang menjadi sebab terjadinya atau terpengaruhnya variabel terikat atau variabel dependen (Sunyoto, 2013: 21). Variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

a. Struktur organisasi yang dilambangkan dengan X_1;
b. Prosedur organisasi yang dilambangkan dengan X_2;
c. Strategi organisasi yang dilambangkan dengan X_3;
d. Budaya organisasi yang dilambangkan dengan X_4.

2. Variabel terikat

Variabel terikat atau variabel dependen (*dependent variable*) adalah variabel yang nilainya dipengaruhi oleh variabel bebas (Sunyoto, 2013: 21). Variabel terikat yang digunakan dalam penelitian ini adalah efektivitas pemungutan pajak yang dilambangkan dengan Y.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

F. Definisi Operasional

Menurut Sugiyono (2014: 41), definisi operasional adalah penentuan kontrak atau sifat yang akan dipelajari sehingga menjadi variabel yang dapat diukur. Definisi operasional menjelaskan cara tertentu yang digunakan untuk meneliti dan mengoperasikan konstrak, sehingga memungkinkan bagi peneliti yang lain untuk melakukan replikasi pengukuran dengan cara yang sama atau mengembangkan cara pengukuran konstrak yang lebih baik. Adapun variabel penelitian beserta definisi operasional dalam penelitian ini dijelaskan sebagai berikut:

1. Struktur organisasi

Struktur organisasi merupakan pembenahan fungsi pelayanan, penelitian SPTPD, pemeriksaan pajak, pengawasan internal, pendelegasian otoritas kegiatan pelayanan dan pemeriksaan, sistem pelaporan secara rutin, jalur pengawasan tugas pelayanan, serta penelitian SPTPD dan pemeriksaan (Taufik, 2013: 67). Modernisasi struktur organisasi diukur dengan adanya pembenahan pada fungsi pelayanan dan pemeriksaan. Indikator yang digunakan antara lain:

a. Pembenahan fungsi pelayanan, penelitian SPTPD, pemeriksaan pajak, serta pengawasan internal;
b. Pendelegasian tugas dan otoritas pelayanan;
c. Pelaporan secara rutin;
d. Adanya jalur pengawasan terhadap pelayanan perpajakan.

2. Prosedur organisasi

Prosedur organisasi merupakan perubahan metode pelayanan dan pengawasan kepatuhan wajib pajak, inovasi proses, serta perubahan metode organisasi (Taufik, 2013: 68). Prosedur organisasi diukur dari perbaikan yang dilakukan organisasi untuk meningkatkan pemberian kualitas pelayanan dan

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

pemeriksaan yang dilakukaan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Indikator yang digunakan antara lain:

a. Perubahan metode pelayanan dan pengawasan kepatuhan Wajib Pajak;
b. Adanya inovasi proses;
c. Perubahan metode operasional;
d. Adanya saluran informasi.

3. Strategi organisasi

Strategi organisasi merupakan 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 (Nasucha, 2004: 20). Strategi organisasi diukur dari perubahan yang dilakukan organisasi dalam menyusun rencana untuk mencapai tujuan organisasi. Indikator yang digunakan antara lain:

a. Adanya penyuluhan dan penjangkauan terhadap wajib pajak;
b. Penyederhanaan sistem pelayanan perpajakan;
c. Pelatihan terhadap aparatur pajak untuk peningkatan pelayanan perpajakan kepada wajib pajak;
d. Komunikasi yang efektif dalam organisasi.

4. Budaya organisasi

Budaya organisasi merupakan sistem penyebaran kepercayaan dan nilai nilai yang berkembang dalam organisasi dan mengarahkan perilaku anggota-anggotanya Elemen budaya organisasi diukur dari pembaharuan dan penyempurnaan yang dilakukan untuk memunculkan kebiasaan dalam lingkungan kerja organisasi. Indikator yang digunakan antara lain:

a. Internalisasi nilai-nilai organisasi;
b. Adanya kode etik sebagai standar perilaku pegawai dalam melaksanakan tugas;
c. Iklim organisasi melalui pemberian insentif pemungutan pajak;
d. Komitmen pegawai dalam bekerja yang ditunjukkan dengan tingkat kehadiran pegawai.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

5. Efektivitas pemungutan pajak

Efektivitas pemungutan pajak (Y) merupakan variabel dependen. Efektivitas pemungutan pajak didefinisikan sebagai intensitas kegiatan ekstensifikasi dan intensifikasi pajak, serta tingkat kepatuhan wajib pajak. Aspek Ekstensifikasi diamati dari indikator dilakukannya kegiatan pendataan objek pajak secara berkala dan rasio antara jumlah Wajib Pajak yang terdaftar dibandingkan dengan jumlah Wajib Pajak yang seharusnya terdaftar.

Aspek intensifikasi pajak diamati dari faktor-faktor berikut:

a. Deteksi wajib pajak yang tidak melakukan pembayaran dan pelaporan pada saat jatuh tempo.
b. Penerbitan Surat Himbauan bagi wajib pajak yang terlambat pembayaran dan pelaporan.
c. Adanya peninjauan ke lapangan atas Wajib Pajak yang dalam waktu tertentu tidak melaporkan SPTPD.
d. Peninjauan ke lapangan untuk mengetahui rata-rata omset Wajib Pajak dalam satu masa pajak.
e. Pemeriksaan secara rutin atas pembukuan/pencatatan Wajib Pajak untuk mencocokkannya dengan isian SPTPD.
f. Rata-rata tingkat rasio pencairan tunggakan selama 5 tahun terakhir.
g. Diterbitkannya Surat Tagihan Pajak Daerah (STPD) yang berisi pokok pajak dan sanksi pajak atas keterlambatan pembayaran pajak.

Aspek Kepatuhan Pajak merupakan suatu perilaku dari wajib pajak yang memiliki kesadaran untuk memenuhi segala ketentuan perpajakan yang berlaku. Aspek Kepatuhan Pajak diamati dari indikator berikut:

a. Penyampaian Surat Pemberitahuan (SPT)
b. Membayar sesuai jumlah pajak yang harus dibayar
c. Persepsi Wajib Pajak terhadap penyuluhan pelayanan dan pemeriksaan pajak.

G. Teknik Analisis Data

Analisis data merupakan kegiatan yang dilakukan setelah data dari seluruh responden atau sumber data terkumpul. Kegiatan yang dilaksanakan dalam analisis data adalah mengelompokkan data berdasarkan variabel dari seluruh responden,

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

menyajikan data dari tiap variabel yang diteliti, kemudian melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan (Sugiyono, 2014: 34). Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari Uji Validitas, Uji Reliabilitas dan Uji Hipotesis. Berikut diuraikan metode analisis data yang dilakukan dalam penelitian ini.

1. Uji Validitas

Sekaran dalam Sugiyono (2014) mengemukakan bahwa uji validitas berguna untuk menggambarkan bagaimana kuesioner (pertanyaan atau item) sungguh-sungguh mampu mengukur apa yang ingin diukur, berdasarkan teori-teori dan ahli. Menurut Cooper (1997), untuk menguji validitas dari sekumpulan data, suatu alat tes bisa menggunakan metode korelasi, yaitu korelasi alat tes yang diajukan dengan yang membangunnya.

Uji validitas dalam penelitian ini dilakukan dengan bantuan perangkat lunak SPSS dengan menggunakan korelasi pearson antara tiap variabel pertanyaan terhadap rata-rata dari tiap konstruk pertanyaan tersebut. Untuk menguji *content validity*, digunakan alat uji *K* bantuan *SPSS* 23 *for Windows* yang mengindikasikan bahwa item-item yang digunakan untuk mengukur konstruk atau variabel terlihat benar-benar mengukur konstruk atau variabel tersebut. Kriteria yang digunakan untuk menentukan valid tidaknya alat tes adalah 0,30 (Barker et al, 2002) dengan ketentuan sebagai berikut:

a. Apabila nilai indeks validitas suatu alat tes 0,30 atau lebih maka alat tes tersebut dinyatakan valid;
b. Apabila nilai indeks validitas suatu alat tes < 0,30 maka alat tes tersebut dinyatakan tidak valid (gugur).

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

2. Uji Reliabilitas

Sekaran dalam Sugiyono (2004) mengemukakan bahwa uji reliabilitas ditujukan untuk mengetahui stabilitas dan konsistensi di dalam pengukuran. Reliabilitas (keandalan) merupakan ukuran suatu kestabilan dan konsistensi responden dalam menjawab hal yang berkaitan dengan konstruk pertanyaan yang merupakan dimensi suatu variabel dan disusun dalam suatu bentuk kuesioner. Aritonang (2014) menyebutkan bahwa reliabilitas berarti keandalan (*dependability*), stabilitas, konsistensi, *reproducibility*, dan *predictability* suatu instrument tanpa distorsi. Pengujian reliabilitas menurut Nunnally, Jr (1978) memiliki besaran minimal koefisien reliabilitas sebesar 0,70 untuk penelitian. Jika koefisien reliabilitas bernilai 0,70 atau lebih, maka instrumen penelitian dianggap reliabel dan memadai.

3. Uji Normalitas

Sujarweni (2015: 35) menyebutkan bahwa uji normalitas bertujuan untuk mengetahui distribusi data dalam variabel yang akan digunakan dalam penelitian. Data yang baik dan layak untuk digunakan dalam penelitian adalah data yang memiliki distribusi normal. Uji normalitas berguna untuk menentukan data yang telah dikumpulkan berdistribusi normal atau diambil dari populasi normal. Berdasarkan pengalaman empiris beberapa pakar statistik, data yang banyaknya lebih dari 30 angka ($n > 30$), maka sudah dapat diasumsikan berdistribusi normal. Data tersebut dikatakan sebagai sampel besar.

Meskipun demikian, uji normalitas akan tetap dilakukan untuk memastikan data terdistribusi normal. Pengujian normalitas data akan dilakukan dengan menggunakan uji normal Kolmogorov-Smirnov. Apabila setelah dilakukan uji

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

normal Kolmogorov-Smirnov ternyata terdapat data yang tidak berdistribusi normal atau jumlah data yang diolah terlalu sedikit, maka akan dilakukan alternatif metode statistik yang tidak harus menggunakan suatu parameter tertentu atau disebut dengan metode statistik non parametrik.

4. Analisis Regresi

Menurut Sugiyono (2014) analisis regresi linier berganda digunakan untuk menggambarkan bagaimana keadaan (naik turunnya) variabel dependen, apabila dua atau lebih variabel independen sebagai faktor prediktor dimanipulasi (dinaikturunkan nilainya). Jadi analisis regresi berganda akan dilakukan bila jumlah variabel independennya berjumlah minimal dua. Dalam penelitian ini pengujian rumusan hipotesis penelitian akan dilakukan melalui persamaan analisis regresi linier berganda, yaitu sebagai berikut:

$$Y = \alpha + b1\ X1 + b2\ X2 + b3\ X3 + b4\ X4 + e$$

di mana:

Y = efektivitas pemungutan pajak

α = konstanta

b = koefisien regresi

X1 = struktur organisasi

X2 = prosedur organisasi

X3 = strategi organisasi

X4 = budaya organisasi

e = error

Selanjutnya dilakukan analisis untuk menguji apakah persamaan regresi tersebut signifikan atau tidak. Sesuai dengan tujuan penelitian, yaitu untuk

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

mengetahui apakah variabel-variabel pada struktur organisasi, prosedur organisasi, strategi organisasi, dan budaya organisasi memiliki pengaruh secara nyata terhadap variabel efektivitas pemungutan pajak. Kriteria penerimaan hipotesis adalah apabila t-hitung lebih besar daripada t-tabel dengan α=5% atau jika nilai sig yang diperoleh berdasarkan hasil regresi lebih kecil dari 0,05 (5%).

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

43705.pdf

BAB IV
HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Objek Penelitian

1. Struktur Organisasi Pengelola Pajak Daerah

a. Kota Tarakan

Struktur organisasi pemungut pajak daerah pada Kota Tarakan diatur dalam Peraturan Walikota Tarakan Nomor 51 Tahun 2016 mengenai Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah. Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah menyelenggarakan fungsi penyusunan kebijakan, pelaksanaan tugas, pemantauan, evaluasi, pelaporan, dan pembinaan teknis di bidang perencanaan, pendaftaran, pendataan, penetapan, penagihan, keberatan dan pengawasan kepatuhan pajak daerah, retribusi daerah dan pendapatan asli daerah lainnya. Susunan organisasi Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah terdiri atas Sekretariat, Bidang Perencanaan, Pendaftaran, Pendataan dan Penetapan, Bidang Penagihan Keberatan dan Pengawasan Kepatuhan, dan Kelompok Jabatan Fungsional. Bagian yang terkait langsung dengan perpajakan daerah adalah Bidang Perencanaan, Pendaftaran, Pendataan dan Penetapan serta Bidang Penagihan Keberatan dan Pengawasan Kepatuhan.

Secara umum, Bidang Perencanaan, Pendaftaran, Pendataan dan Penetapan menjalankan fungsi perencanaan dan pengembangan pendapatan, pengadministrasian konsultasi informasi, pendaftaran dan pendataan wajib pajak, penghimpunan dan pengolahan data objek dan subjek pajak daerah, penyusunan daftar induk wajib pajak daerah, penghitungan, penilaian dan penetapan pajak

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

daerah dan retribusi daerah, serta pendistribusian serta penyimpanan surat-surat perpajakan berkaitan dengan pendaftaran, pendataan dan penetapan pajak daerah.

Bidang Penagihan, Keberatan dan Pengawasan Kepatuhan mempunyai tugas menangani proses pengajuan keberatan dan pengurangan, pembetulan, pembatalan, pengurangan/penghapusan sanksi administrasi, restitusi, kompensasi dan permohonan banding, pemeriksaan untuk menguji kepatuhan pemenuhan kewajiban perpajakan dan retribusi daerah, serta penagihan pajak daerah dan retribusi daerah dan pendapatan daerah lainnya.

b. Kabupaten Bulungan

Struktur organisasi pemungut pajak daerah pada Kabupaten Bulungan diatur dalam Peraturan Bupati Bulungan Nomor 58 Tahun 2016 mengenai Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas Pokok dan Fungsi serta Tata Kerja Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kabupaten Bulungan. Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah adalah unsur penunjang urusan pemerintahan di bidang keuangan. Susunan organisasi Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah terdiri dari Sekretariat, Bidang Pendaftaran, Pendataan, Penetapan dan Pendistribusian, Bidang Pembukuan dan Pencatatan Penerimaan, Bidang Penagihan dan Keberatan, Bidang Pendapatan, Kelompok Jabatan Fungsional dan Unit Pelaksana Teknis Badan. Bagian yang terkait langsung dengan perpajakan adalah Bidang Pendaftaran, Pendataan, Penetapan dan Pendistribusian, Bidang Pembukuan dan Pencatatan Penerimaan, Bidang Penagihan dan Keberatan, dan Bidang Pendapatan.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Bidang Pendaftaran, Pendataan, Penetapan dan Pendistribusian mempunyai tugas pokok menangani pendaftaran dan pendataan Wajib Pajak, menghimpun dan mengolah data objek dan subjek Pajak Daerah, menyusun Daftar Induk Wajib Pajak Daerah, serta melakukan penghitungan dan penetapan Pajak Daerah dan Retribusi Daerah. Sedangkan Bidang Pembukuan dan Pencatatan Penerimaan mempunyai tugas melaksanakan mempunyai tugas mencatat penerimaan dan pembukuan pajak dan retribusi daerah, koordinasi penerimaan bagi hasil pemerintah pusat dan provinsi, rekonsiliasi, serta menyusun laporan realisasi penerimaan pendapatan daerah.

Bidang Penagihan dan Keberatan mempunyai tugas melaksanakan penagihan pajak daerah dan retribusi daerah dan pendapatan daerah lainnya serta melakukan penghapusan tunggakan, melayani pengaduan dan proses pengajuan keberatan dan pengurangan, pembetulan, pembatalan, pengurangan/ penghapusan sanksi administrasi, restitusi, kompensasi dan permohonan banding, serta pelaksanaan pemeriksaan untuk menguji kepatuhan pemenuhan kewajiban perpajakan dan retribusi daerah. Bidang Pendapatan mempunyai tugas menyiapkan dan menganalisa data sebagai bahan perumusan kebijakan operasional di bidang intensifikasi pendapatan daerah, melakukan sosialisasi pelaksanaan Peraturan Daerah terkait dengan pendapatan daerah serta melakukan pemantauan pemungutan pajak daerah dan retribusi daerah.

c. Kabupaten Nunukan

Struktur organisasi pemungut pajak daerah pada Kabupaten Nunukan diatur dalam Peraturan Bupati Nunukan Nomor 49 Tahun 2016 mengenai mengenai Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas Pokok dan Fungsi serta Tata Kerja Badan

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kabupaten Nunukan. Susunan Organisasi Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah, terdiri dari Sekretariat, Bidang Perencanaan Pendapatan dan Retribusi, Bidang Pendaftaran, Pendataan dan Penetapan, Bidang Penagihan dan Pelaporan, Unit Pelaksana Teknis Badan dan Kelompok Jabatan Fungsional. Bagian yang berkaitan langsung dengan pemungutan pajak adalah Bidang Perencanaan Pendapatan dan Retribusi, Bidang Pendaftaran, Pendataan dan Penetapan, serta Bidang Penagihan dan Pelaporan.

Bidang Perencanaan Pendapatan dan Retribusi bertugas merumuskan rencana pengembangan sumber–sumber pendapatan daerah melalui intensifikasi dan ekstensifikasi Pajak dan Retribusi Daerah, memantau pelaksanaan penyuluhan dan sosialisasi tentang Pajak dan Retribusi Daerah, menyiapkan bahan analisis perkiraan target dan pencapaian target penerimaan pendapatan daerah berdasarkan potensi pendapatan daerah, serta melaksanakan program intensifikasi dan ekstensifikasi pendapatan daerah. Bidang Pendaftaran, Pendataan dan Penetapan menyelenggarakan fungsi perumusan bahan kebijakan operasional di bidang Pendaftaran, Pendataan dan Penetapan. Tugas bidang ini meliputi menyiapkan bahan penetapan kebijakan operasional pendaftaran wajib pajak, melaksanakan pendaftaran bagi wajib pajak daerah, melaksanakan pendataan dan Validasi Data bagi wajib pajak daerah, melaksanakan penilaian, perhitungan dan penetapan pajak daerah serta melaksanakan penerbitan dan pendistribusian nota perhitungan dan surat ketetapan pajak daerah.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Bidang Penagihan dan Pelaporan berfungsi melakukan perumusan bahan pembinaan, bimbingan, pengendalian dan pengaturan teknis di bidang penagihan, keberatan dan banding, pengelolaan Dana Transfer ke Daerah dan Lain-lain Pendapatan Daerah yang Sah, memantau kegiatan penagihan, keberatan dan banding atas pajak daerah, pengelolaan Dana Transfer ke Daerah dan Lain-lain Pendapatan yang Sah serta merumuskan dan menindaklanjuti keluhan dan keberatan serta proses banding oleh wajib pajak berkaitan dengan pendapatan daerah.

d. Kabupaten Malinau

Struktur organisasi pemungut pajak daerah pada Kabupaten Malinau diatur dalam Peraturan Bupati Malinau Nomor 44 Tahun 2016 mengenai Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas Pokok dan Fungsi serta Tata Kerja Badan Daerah Kabupaten Malinau. Badan pemungut pajak daerah merupakan bagian dari Badan Pengelolaan Keuangan Daerah. Kedudukan Badan Pengelolaan Keuangan Daerah diatur dalam pasal 31 sebagai unsur pelaksana Urusan Pemerintahan yang menjadi kewenangan Daerah, dipimpin oleh Kepala Badan yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah. Susunan organisasi Badan Pengelolaan Keuangan Daerah, terdiri atas Sekretariat, Bidang Anggaran, Bidang Akuntansi, Bidang Perbendaharaan, Bidang Aset Daerah, Bidang Pajak Daerah I, Bidang Pajak Daerah II, Unit Pelaksana Teknis dan Kelompok Jabatan Fungsional. Bidang yang menangani pajak daerah adalah Bidang Pajak Daerah I dan Bidang Pajak Daerah II.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Bidang Pajak Daerah I mempunyai tugas melaksanakan kegiatan pendaftaran, pendataan, penetapan, penagihan, pelayanan keberatan, pengolahan data serta informasi dan menatausahakan jumlah ketetapan pajak daerah yang terhutang dan penagihan yang berdasarkan Surat Pemberitahuan Pajak Daerah Terhutang (SPPDT) baik Pajak Daerah maupun Retribusi Daerah. Bidang Pajak Daerah II mempunyai tugas melaksanakan kegiatan pendataan, penilaian, pendaftaran, perhitungan dan penetapan jumlah Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB P2) serta Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan (BPHTB) dan menatausahakan jumlah ketetapan PBB P2 dan BPHTB yang terhutang dan penagihannya berdasarkan Surat Pemberitahuan Pajak Daerah Terhutang (SPPDT) baik PBB P2 mapun BPHTB dan Daftar Himpunan Ketetapan Pajak (DHKP).

e. Kabupaten Tana Tidung

Struktur organisasi pemungut pajak daerah pada Kabupaten Tana Tidung diatur dalam Peraturan Bupati Tana Tidung Nomor 37 Tahun 2016 mengenai Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas Pokok dan Fungsi serta Tata Kerja Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Tana Tidung. Susunan Organisasi Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah terdiri dari Sekretariat, Bidang Pendataan, Bidang Pendapatan, Bidang Keuangan, Bidang Pengelolaan Aset, Kelompok Jabatan Fungsional, dan Unit Pelaksana Teknis Badan. Pajak daerah di Kabupaten Tana Tidung ditangani oleh Bidang Pendataan dan Bidang Pendapatan.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Bidang Pendataan mempunyai tugas melaksanakan penghitungan dan penetapan jumlah pajak dan retribusi daerah yang terhutang serta menghitung besarnya angsuran atas permohonan Wajib Pajak dan Retribusi Daerah, melaksanakan kegiatan pendaftaran dan pendataan wajib pajak daerah dan wajib retribusi daerah serta pendataan objek pajak daerah dan objek retribusi daerah dan membantu melakukan pendataan obyek dan subyek PBB yang dilaksanakan oleh Direktorat Jenderal Pajak, membuat dan memelihara Daftar Induk Wajib Pajak dan Retribusi Daerah. Bidang Pendapatan melakukan penagihan pajak, menangani keberatan terkait pajak dan retribusi daerah, mengumpulkan dan menyiapkan data pembukuan, laporan pajak, serta menangani penyelesaian sengketa pajak.

2. Analisis Fungsi Organisasi Pemungut Pajak Daerah

Berdasarkan gambaran umum dan penjabaran tugas pokok dan fungsi dari struktur organisasi badan yang bertugas mengelola pajak daerah, maka dapat disimpulkan bahwa masing-masing kabupaten/kota di wilayah Provinsi Kalimantan Utara memiliki struktur organisasi yang berbeda. Meskipun demikian, pada dasarnya terdapat beberapa fungsi utama dalam organisasi pengelola pajak daerah pada seluruh kabupaten/kota. Fungsi-fungsi tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut.

a. Fungsi Perencanaan

Fungsi perencanaan meliputi perumusan rencana pengembangan sumber–sumber pendapatan daerah melalui intensifikasi dan ekstensifikasi Pajak Daerah serta melaksanakan penyusunan program dan kegiatan penyelenggaraan analisis pengembangan potensi pendapatan daerah dan Perencanaan Target Pendapatan

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Daerah. Dalam praktiknya, bagian yang menjalankan fungsi ini memiliki tugas teknis sebagai berikut:

1) menghimpun, mempelajari dan menelaah serta mengolah peraturan perundang undangan, kebijakan, pedoman dan petunjuk teknis serta data dan informasi lainnya yang berhubungan dengan perencanaan pajak daerah;
2) menyusun rencana kerja dan kegiatan serta anggaran di lingkungan unit kerjanya;
3) melaksanakan kajian hukum dan peraturan perundang-undangan sebagai dasar pelaksanaan program dan kegiatan pengelolaan pendapatan daerah;
4) melaksanakan penyusunan produk hukum dan peraturan perundang-undangan di bidang pajak daerah;
5) melaksanakan program penyuluhan dan sosialisasi peraturan perundang-undangan tentang pendapatan daerah;
6) mengumpulkan bahan perencanaan operasional program dan kegiatan analisis pengembangan potensi pendapatan daerah;
7) melakukan pengumpulan data terkait potensi pendapatn asli daerah;
8) menyiapkan bahan analisa potensi sumber pendapatan asli daerah;
9) menyiapkan data sebagai bahan penyusunan program dan kegiatan di bidang intensifikasi;
10) menyiapkan data sebagai bahan perumusan kebijakan di bidang perpajakan, retribusi dan lain-lain PAD yang sah;
11) melakukan kegiatan pelayanan teknis dan administrasi di bidang intensifiksasi pendapatan daerah
12) menyiapkan bahan analisis perkiraan target dan pencapaian target penerimaan pendapatan daerah berdasarkan potensi pendapatan daerah;
13) melaksanakan program intensifikasi dan ekstensifikasi pendapatan daerah;
14) melaksanakan koordinasi dan sinkronisasi dengan bidang/unit kerja terkait dalam rangka mendukung kelancaran pelaksanaan tugas;
15) melaksanakan inventarisasi permasalahan yang berhubungan dengan bidang tugasnya dan menyusun petunjuk pemecahannya;
16) memberikan saran dan pertimbangan kepada atasan berkaitan dengan bidang perencanaan pajak daerah.

Berdasarkan analisis terhadap struktur organisasi serta observasi dan wawancara yang dilakukan pada kantor pemungut pajak di lima kabupaten/kota yang menjadi objek penelitian, seluruh kabupaten/kota memiliki bagian yang menjalankan fungsi perencanaan, walaupun dijalankan oleh struktur organisasi yang berbeda. Bagian yang bertugas melaksanakan fungsi perencanaan adalah:

1) pada Kota Tarakan dilaksanakan oleh Bidang Perencanaan, Pendaftaran, Pendataan dan Penetapan;
2) pada Kabupaten Bulungan dilaksanakan oleh Bidang Pendapatan;

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

3) pada Kabupaten Nunukan dilaksanakan oleh Bidang Perencanaan Pendapatan dan Retribusi;
4) pada Kabupaten Malinau dilaksanakan oleh Bidang Pajak Daerah II untuk Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) dan Bidang Pajak Daerah I untuk jenis pajak daerah lainnya;
5) pada Kabupaten Tana Tidung dilaksanakan oleh Bidang Pendapatan.

b. Fungsi Pendataan

Fungsi pendataaan meliputi penghimpunan data, pengumpulan data baru dan validasi data wajib pajak daerah. Arsip data wajib pajak daerah ini bermanfaat untuk penghitungan dan penetapan pajak daerah serta pembuatan basis data wajib pajak daerah. Dalam praktiknya, bagian yang menjalankan fungsi ini memiliki tugas teknis sebagai berikut:

1) menghimpun, mempelajari dan menelaah serta mengolah peraturan perundang undangan, kebijakan, pedoman dan petunjuk teknis serta data dan informasi lainnya yang berhubungan dengan pendataan pajak daerah;
2) menyusun rencana kerja dan kegiatan serta anggaran di lingkungan unit kerjanya;
3) melaksanakan pendataan terhadap objek dan subjek pajak daerah;
4) melakukan penelitian lapangan atas permohonan pendaftaran wajib pajak baru, permohonan keberatan, permohonan mutasi objek/subjek, permohonan pengurangan dan pelayanan pajak daerah;
5) melaksanakan validasi data terkait wajib pajak daerah;
6) menghimpun dan mengolah data wajib pajak daerah;
7) menyusun Daftar Induk Wajib Pajak Daerah;
8) melaksanakan koordinasi dan sinkronisasi dengan bidang/unit kerja terkait dalam rangka mendukung kelancaran pelaksanaan tugas;
9) melaksanakan inventarisasi permasalahan yang berhubungan dengan bidang tugasnya dan menyusun petunjuk pemecahannya;
10) memberikan saran dan pertimbangan kepada atasan berkaitan dengan bidang pendataan pajak daerah.

Berdasarkan analisis terhadap struktur organisasi serta observasi dan wawancara yang dilakukan pada kantor pemungut pajak di lima kabupaten/kota yang menjadi objek penelitian, seluruh kabupaten/kota memiliki bagian yang menjalankan fungsi pendataan. Meskipun demikian, fungsi pendataan pada masing-

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

masing kabupaten/kota dilaksanakan oleh bagian-bagian yang berbeda. Bagian yang bertugas melaksanakan fungsi pendataan adalah:

1) pada Kota Tarakan dilaksanakan oleh Bidang Perencanaan, Pendaftaran, Pendataan dan Penetapan;
2) pada Kabupaten Bulungan dilaksanakan oleh Bidang Pendaftaran, Pendataan, Penetapan dan Pendistribusian;
3) pada Kabupaten Nunukan dilaksanakan oleh Bidang Pendaftaran, Pendataan dan Penetapan;
4) pada Kabupaten Malinau dilaksanakan oleh Bidang Pajak Daerah I untuk Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) dan Bidang Pajak Daerah I untuk jenis pajak daerah lainnya;
5) pada Kabupaten Tana Tidung dilaksanakan oleh Bidang Pendataan.

c. Fungsi Pendaftaran

Fungsi pendaftaran meliputi pendistribusian formulir serta pelayanan pengisian formulir dan pendaftaran wajib pajak daerah. Dalam praktiknya, bagian yang menjalankan fungsi ini memiliki tugas teknis sebagai berikut:

1) menghimpun, mempelajari dan menelaah serta mengolah peraturan perundang undangan, kebijakan, pedoman dan petunjuk teknis serta data dan informasi lainnya yang berhubungan dengan pendaftaran pajak daerah;
2) menyusun rencana kerja dan kegiatan serta anggaran di lingkungan unit kerjanya;
3) menyiapkan bahan penetapan kebijakan operasional terkait pendaftaran wajib pajak;
4) melaksanakan pendaftaran bagi wajib pajak daerah;
5) mendistribusikan dan menerima kembali formulir pendaftaran, SPTPD/SPOP PBB yang telah diisi oleh Wajib Pajak;
6) melaksanakan koordinasi dan sinkronisasi dengan bidang/unit kerja terkait dalam rangka mendukung kelancaran pelaksanaan tugas;
7) melaksanakan inventarisasi permasalahan yang berhubungan dengan bidang tugasnya dan menyusun petunjuk pemecahannya;
8) memberikan saran dan pertimbangan kepada atasan berkaitan dengan bidang pendaftaran pajak daerah.

Berdasarkan analisis terhadap struktur organisasi serta observasi dan wawancara yang dilakukan pada kantor pemungut pajak di lima kabupaten/kota yang menjadi objek penelitian, seluruh kabupaten/kota memiliki bagian yang

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

menjalankan fungsi pendaftaran, walaupun dijalankan oleh struktur organisasi yang berbeda. Bagian yang bertugas melaksanakan fungsi pendaftaran adalah:

1) pada Kota Tarakan dilaksanakan oleh Bidang Perencanaan, Pendaftaran, Pendataan dan Penetapan;
2) pada Kabupaten Bulungan dilaksanakan oleh Bidang Pendaftaran, Pendataan, Penetapan dan Pendistribusian;
3) pada Kabupaten Nunukan dilaksanakan oleh Bidang Pendaftaran, Pendataan dan Penetapan;
4) pada Kabupaten Malinau dilaksanakan oleh Bidang Pajak Daerah I untuk Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) dan Bidang Pajak Daerah I untuk jenis pajak daerah lainnya;
5) pada Kabupaten Tana Tidung dilaksanakan oleh Bidang Pendataan.

d. Fungsi Penghitungan dan Penetapan

Fungsi penghitungan dan penetapan meliputi penilaian, penghitungan jumlah, dan penetapan besaran pajak daerah yang dikenakan terhadap wajib pajak daerah. Dalam praktiknya, bagian yang menjalankan fungsi ini memiliki tugas teknis sebagai berikut:

1) menghimpun, mempelajari dan menelaah serta mengolah peraturan perundang undangan, kebijakan, pedoman dan petunjuk teknis serta data dan informasi lainnya yang berhubungan dengan penghitungan dan penetapan pajak daerah;
2) menyusun rencana kerja dan kegiatan serta anggaran di lingkungan unit kerjanya;
3) menyiapkan bahan penetapan kebijakan operasional penghitungan dan penetapan pajak;
4) menyiapkan bahan perencanaan operasional program dan kegiatan penetapan bagi penanggung pajak daerah;
5) melaksanakan penilaian, perhitungan dan penetapan pajak daerah;
6) melaksanakan penerbitan nota perhitungan dan surat ketetapan pajak daerah;
7) mendistribusikan nota perhitungan dan surat ketetapan pajak daerah;
8) memproses penetapan, pendistribusian, penagihan, pembetulan, pembatalan, pengurangan ketetapan dan penghapusan atau pengurangan sanksi administrasi;
9) memproses permohonan pengembalian kelebihan pembayaran Pajak dan Retribusi sesuai ketentuan yang berlaku;
10) melaksanakan penghitungan dan penetapan secara jabatan Pajak Daerah;
11) menerbitkan Surat Ketetapan Pajak Daerah (SKPD) dan Surat Ketetapan Retribusi Daerah (SKRD);
12) melaksanakan penetapan Surat Ketetapan Pajak/Retribusi Daerah Kurang Bayar (SKPDKB/SKRDKB), Surat Ketetapan Pajak/Retribusi Daerah Kurang Bayar Tambahan (SKPDKBT/SKRDKBT), Surat Ketetapan Pajak/Retribusi

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Daerah Nihil (SKPDN/SKRDN), Surat Ketetapan Pajak/Retribusi Daerah Lebih Bayar (SKPDLB/SKRDLB);

13) melaksanakan penghitungan Surat Ketetapan Pajak/Retribusi Daerah (SKPD/SKRD), Surat Ketetapan Pajak/Retribusi Daerah Kurang Bayar (SKPDKB/SKRDKB), Surat Ketetapan Pajak/ Retribusi Daerah Lebih Bayar (SKPDLB/SKRDLB), Surat Ketetapan Pajak/ Retribusi Daerah Kurang Bayar Tambahan (SKPDKBT/SKRDKBT), Surat Ketetapan Pajak/Retribusi Daerah Nihil (SKPDN/SKRDN); mendistribusikan dan menerima kembali formulir pendaftaran, SPTPD/SPOP PBB yang telah diisi oleh Wajib Pajak;
14) melaksanakan koordinasi dan sinkronisasi dengan bidang/unit kerja terkait dalam rangka mendukung kelancaran pelaksanaan tugas;
15) melaksanakan inventarisasi permasalahan yang berhubungan dengan bidang tugasnya dan menyusun petunjuk pemecahannya;
16) memberikan saran dan pertimbangan kepada atasan berkaitan dengan bidang penghitungan dan penetapan pajak daerah.

Berdasarkan analisis terhadap struktur organisasi serta observasi dan wawancara yang dilakukan pada kantor pemungut pajak di lima kabupaten/kota yang menjadi objek penelitian, seluruh kabupaten/kota memiliki bagian yang menjalankan fungsi penghitungan dan penetapan. Meskipun demikian, fungsi penetapan pada masing-masing kabupaten/kota dilaksanakan oleh bagian-bagian yang berbeda. Bagian yang bertugas melaksanakan fungsi penghitungan dan penetapan adalah:

1) pada Kota Tarakan dilaksanakan oleh Bidang Perencanaan, Pendaftaran, Pendataan dan Penetapan;
2) pada Kabupaten Bulungan dilaksanakan oleh Bidang Pendaftaran, Pendataan, Penetapan dan Pendistribusian;
3) pada Kabupaten Nunukan dilaksanakan oleh Bidang Pendaftaran, Pendataan dan Penetapan;
4) pada Kabupaten Malinau dilaksanakan oleh Bidang Pajak Daerah I untuk Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) dan Bidang Pajak Daerah I untuk jenis pajak daerah lainnya;
5) pada Kabupaten Tana Tidung dilaksanakan oleh Bidang Pendataan.

e. Fungsi Penagihan

Fungsi penagihan meliputi perumusan kebijakan tentang sistem dan prosedur penagihan, perumusan kebijakan teknis kegiatan, serta pelaksanaan

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

penagihan pajak daerah dan penagihan atas tunggakan pajak. Dalam praktiknya, bagian yang menjalankan fungsi ini memiliki tugas teknis sebagai berikut:

1) menghimpun, mempelajari dan menelaah serta mengolah peraturan perundang undangan, kebijakan, pedoman dan petunjuk teknis serta data dan informasi lainnya yang berhubungan dengan penagihan pajak daerah;
2) menyusun rencana kerja dan kegiatan serta anggaran di lingkungan unit kerjanya;
3) menyiapkan bahan penetapan kebijakan operasional penghitungan dan penagihan pajak;
4) menyiapkan bahan perencanaan operasional program dan kegiatan penagihan bagi penanggung pajak daerah;
5) menyiapkan surat dan dokumen penagihan pajak daerah;
6) mendistribusikan surat menyurat dan dokumentasi yang berhubungan dengan penagihan;
7) melakukan penagihan pajak daerah, retribusi daerah dan pendapatan daerah lainnya yang telah melampaui batas waktu jatuh tempo;
8) memproses kadaluarsa penagihan dan penghapusan tunggakan;
9) melaksanakan pemungutan dan penagihan kepada wajib pajak daerah:
10) melaksanakan penyetoran hasil penerimaan pajak daerah kepada pihak yang berwenang sesuai ketentuan peraturan yang berlaku;
11) melaksanakan koordinasi dan sinkronisasi dengan bidang/unit kerja terkait dalam rangka mendukung kelancaran pelaksanaan tugas;
12) melaksanakan inventarisasi permasalahan yang berhubungan dengan bidang tugasnya dan menyusun petunjuk pemecahannya;
13) memberikan saran dan pertimbangan kepada atasan berkaitan dengan bidang penagihan pajak daerah.

Berdasarkan analisis terhadap struktur organisasi serta observasi dan wawancara yang dilakukan pada kantor pemungut pajak di lima kabupaten/kota yang menjadi objek penelitian, seluruh kabupaten/kota memiliki bagian yang menjalankan fungsi penagihan pajak dan tunggakan pajak. Meskipun demikian, fungsi penagihan pajak pada masing-masing kabupaten/kota dilaksanakan oleh bagian-bagian yang berbeda. Bagian yang bertugas melaksanakan fungsi penagihan adalah:

1) pada Kota Tarakan dilaksanakan oleh Bidang Penagihan, Keberatan dan Pengawasan Kepatuhan;

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

2) pada Kabupaten Bulungan dilaksanakan oleh Bidang Penagihan dan Keberatan;
3) pada Kabupaten Nunukan dilaksanakan oleh Bidang Penagihan dan Pelaporan;
4) pada Kabupaten Malinau dilaksanakan oleh Bidang Pajak Daerah I untuk Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) dan Bidang Pajak Daerah I untuk jenis pajak daerah lainnya;
5) pada Kabupaten Tana Tidung dilaksanakan oleh Bidang Pendapatan.

f. Fungsi Penanganan Keberatan

Fungsi penanganan keberatan meliputi pelaksanaan pelayanan pengaduan dan proses pengajuan keberatan dan pengurangan, pembetulan, pembatalan, pengurangan/ penghapusan sanksi administrasi, restitusi, kompensasi dan permohonan banding atas pajak daerah. Dalam praktiknya, bagian yang menjalankan fungsi ini memiliki tugas teknis sebagai berikut:

1) menghimpun, mempelajari dan menelaah serta mengolah peraturan perundang undangan, kebijakan, pedoman dan petunjuk teknis serta data dan informasi lainnya yang berhubungan dengan penanganan keberatan atas pajak daerah;
2) menyusun rencana kerja dan kegiatan serta anggaran di lingkungan unit kerjanya;
3) menyiapkan bahan penetapan kebijakan operasional penanganan keberatan pajak;
4) melaksanakan analisis terhadap surat-surat keberatan dan permohonan banding oleh wajib pajak daerah;
5) menindaklanjuti keberatan dan permohonan banding oleh wajib pajak daerah;
6) melaksanakan pelayanan pengaduan;
7) memproses pembetulan, pembatalan, pengurangan ketetapan, dan penghapusan atau pengurangan sanksi administrasi;
8) memproses permohonan pengembalian kelebihan pembayaran pajak daerah, retribusi daerah dan pendapatan daerah lainnya;
9) memproses Surat Keberatan dan Surat Permohonan Banding;
10) memproses kompensasi pajak daerah, retribusi daerah dan pendapatan daerah lainnya;
11) mengadakan penelitian lapangan pajak daerah, retribusi daerah dan pendapatan daerah lainnya;
12) melakukan penelitian lapangan atas permohonan keberatan dan pengurangan pajak daerah, retribusi dan pendapatan daerah;
13) melaksanakan koordinasi dan sinkronisasi dengan bidang/unit kerja terkait dalam rangka mendukung kelancaran pelaksanaan tugas;
14) melaksanakan inventarisasi permasalahan yang berhubungan dengan bidang tugasnya dan menyusun petunjuk pemecahannya;
15) memberikan saran dan pertimbangan kepada atasan berkaitan dengan bidang penanganan keberatan atas pajak daerah.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Berdasarkan analisis terhadap struktur organisasi serta observasi dan wawancara yang dilakukan pada kantor pemungut pajak di lima kabupaten/kota yang menjadi objek penelitian, seluruh kabupaten/kota memiliki bagian yang menjalankan fungsi penanganan keberatan, walaupun dijalankan oleh struktur organisasi yang berbeda. Bagian yang bertugas melaksanakan fungsi penanganan keberatan adalah:

1) pada Kota Tarakan dilaksanakan oleh Bidang Penagihan, Keberatan dan Pengawasan Kepatuhan;
2) pada Kabupaten Bulungan dilaksanakan oleh Bidang Penagihan dan Keberatan;
3) pada Kabupaten Nunukan dilaksanakan oleh Penagihan dan Pelaporan;
4) pada Kabupaten Malinau dilaksanakan oleh Bidang Pajak Daerah I untuk Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) dan Bidang Pajak Daerah I untuk jenis pajak daerah lainnya;
5) pada Kabupaten Tana Tidung dilaksanakan oleh Bidang Pendapatan.

g. Fungsi Pencatatan dan Pelaporan

Fungsi pencatatan dan pelaporan meliputi pelaksanaan pembukuan dan pencatatan penerimaan pajak serta penyusunan laporan atas penerimaan pajak daerah. Dalam praktiknya, bagian yang menjalankan fungsi ini memiliki tugas teknis sebagai berikut:

1) menghimpun, mempelajari dan menelaah serta mengolah peraturan perundang undangan, kebijakan, pedoman dan petunjuk teknis serta data dan informasi lainnya yang berhubungan dengan pencatatan dan pelaporan atas pajak daerah;
2) menyusun rencana kerja dan kegiatan serta anggaran di lingkungan unit kerjanya;
3) menyiapkan bahan penetapan kebijakan operasional pencatatan dan pelaporan pajak;
4) perumusan kebijakan teknis kegiatan perhitungan dan perumusan prosedur pembukuan dan pelaporan pendapatan daerah;
5) menyiapkan bahan pelaksanaan perumusan prosedur pembukuan dan pelaporan pendapatan daerah;
6) melaksanakan pencatatan penerimaan dan pembukuan pajak daerah dan retribusi daerah kedalam daftar jenis pajak daerah dan retribusi daerah;
7) menerima dan mencatat tembusan semua Surat Ketetapan Pajak/Retribusi Daerah (SKPD/SKRD), Surat Ketetapan Pajak / Retribusi Daerah Kurang

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Bayar (SKPDKB/SKRDKB), Surat Ketetapan Pajak/Retribusi Daerah Kurang Bayar Tambahan(SKPDKBT/SKRDKBT), Surat Ketetapan Pajak/Retribusi Daerah Nihil (SKPDN/SKRDN), Surat Ketetapan Pajak / Retribusi Daerah Lebih Bayar (SKPDLB/SKRDLB);

8) melakukan perhitungan tunggakan Pajak Daerah dan Retribusi Daerah;
9) melaksanakan pembukuan Piutang Daerah;
10) menyiapkan bahan penyusunan laporan penerimaan pendapatan daerah secara berkala;
11) mengembangkan sistem dan melaksanakan Pembukuan Penerimaan pendapatan Daerah;
12) penyusunan laporan realisasi penerimaan pendapatan daerah;
13) pelaksanaan rekonsiliasi penerimaan pajak dan retribusi ke SKPD yang terkait;
14) melaksanakan Rekonsiliasi penerimaan pendapatan daerah bersama pihak lain sesuai bidang tugasnya;
15) melaksanakan koordinasi dan sinkronisasi dengan bidang/unit kerja terkait dalam rangka mendukung kelancaran pelaksanaan tugas;
16) melaksanakan inventarisasi permasalahan yang berhubungan dengan bidang tugasnya dan menyusun petunjuk pemecahannya;
17) memberikan saran dan pertimbangan kepada atasan berkaitan dengan bidang pencatatan dan pelaporan atas pajak daerah.

Berdasarkan analisis terhadap struktur organisasi serta observasi dan wawancara yang dilakukan pada kantor pemungut pajak di lima kabupaten/kota yang menjadi objek penelitian, seluruh kabupaten/kota memiliki bagian yang menjalankan fungsi pencatatan dan pelaporan, walaupun dijalankan oleh struktur organisasi yang berbeda. Bagian yang bertugas melaksanakan fungsi pencatatan dan pelaporan adalah:

1) pada Kota Tarakan dilaksanakan oleh Bidang Penagihan, Keberatan dan Pengawasan Kepatuhan;
2) pada Kabupaten Bulungan dilaksanakan oleh Bidang Pembukuan dan Pencatatan Penerimaan;
3) pada Kabupaten Nunukan dilaksanakan oleh Penagihan dan Pelaporan;
4) pada Kabupaten Malinau dilaksanakan oleh Bidang Pajak Daerah I untuk Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) dan Bidang Pajak Daerah I untuk jenis pajak daerah lainnya;
5) pada Kabupaten Tana Tidung dilaksanakan oleh Bidang Pendapatan.

h. Fungsi Pemantauan dan Pengawasan

Fungsi pemantauan dan pengawasan meliputi pemeriksaan untuk menguji kepatuhan pemenuhan kewajiban perpajakan daerah dalam rangka melaksanakan

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

peraturan perundang-undangan. Dalam praktiknya, bagian yang menjalankan fungsi ini memiliki tugas teknis sebagai berikut:

1) menghimpun, mempelajari dan menelaah serta mengolah peraturan perundang undangan, kebijakan, pedoman dan petunjuk teknis serta data dan informasi lainnya yang berhubungan dengan pemantauan dan pengawasan pajak daerah;
2) menyusun rencana kerja dan kegiatan serta anggaran di lingkungan unit kerjanya;
3) menyiapkan bahan penetapan kebijakan operasional pemantauan dan pengawasan pajak;
4) pelaksanaan pemeriksaan untuk menguji kepatuhan pemenuhan kewajiban perpajakan dan retribusi dalam rangka melaksanakan peraturan perundang-undangan
5) melakukan evaluasi laporan pendapatan Daerah;
6) melakukan pemantauan pemungutan pajak daerah dan retribusi daerah;
7) melaksanakan koordinasi dan sinkronisasi dengan bidang/unit kerja terkait dalam rangka mendukung kelancaran pelaksanaan tugas;
8) melaksanakan inventarisasi permasalahan yang berhubungan dengan bidang tugasnya dan menyusun petunjuk pemecahannya;
9) memberikan saran dan pertimbangan kepada atasan berkaitan dengan bidang pemantauan dan pengawasan pajak daerah.

Berdasarkan analisis terhadap struktur organisasi serta observasi dan wawancara yang dilakukan pada kantor pemungut pajak di lima kabupaten/kota yang menjadi objek penelitian, fungsi pemantauan dan pengawasan telah dilakukan, namun tidak seluruh kabupaten/kota memiliki bagian yang menjalankan fungsi pemantauan dan pengawasan ini. Kota Tarakan memiliki Bidang Penagihan, Keberatan dan Pengawasan Kepatuhan yang bertugas mengawasi kepatuhan dan melakukan evaluasi terhadap kepatuhan pajak, sedangkan empat kabupaten yang lain belum memiliki bagian yang bertugas menjalankan fungsi tersebut. Fungsi pemantauan dan pengawasan pada Kabupaten Bulungan dan Kabupaten Nunukan melekat pada tugas dan fungsi masing-masing kepala bidang, sedangkan pada Kabupaten Malinau dan Tana Tidung melekat kepada Kepala badan dan Sekretariat.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

B. Deskripsi Data

1. Data dan Karakteristik Responden

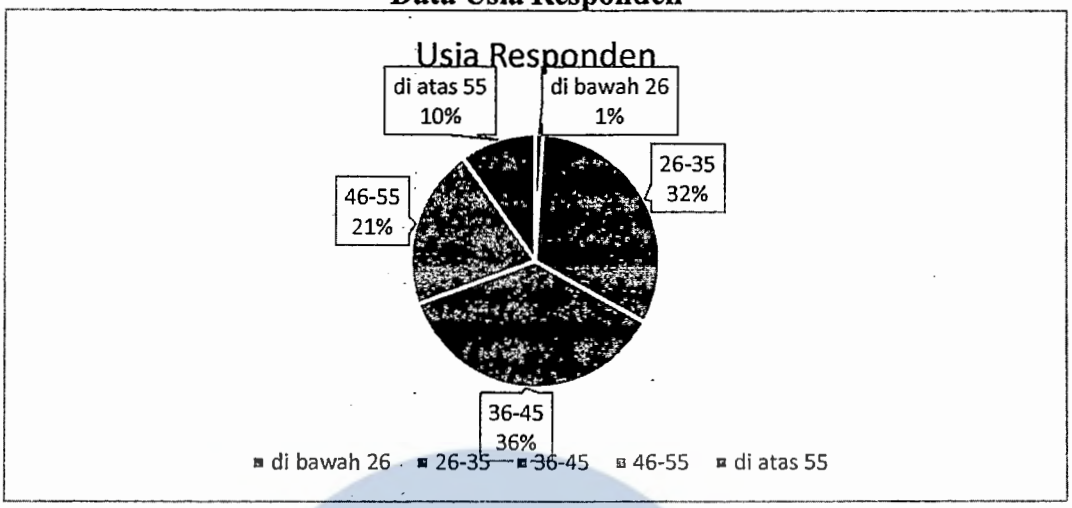
Jumlah populasi dalam penelitian ini berjumlah 247 orang yang merupakan pegawai pada badan yang bertugas memungut pajak daerah pada lima kabupaten dan kota di seluruh Provinsi Kalimantan Utara. Dari 247 kuesioner yang dikirim ke seluruh kabupaten dan kota, jumlah yang diisi dan dikembalikan sebanyak 201 kuesioner. Dari seluruh 201 kuesioner yang kembali, sebanyak satu kuesioner tidak diisi secara lengkap sehingga tidak digunakan dalam pengolahan data penelitian, sehingga jumlah kuesioner yang diolah datanya adalah 200, Jumlah tersebut mewakili 81,38% dari seluruh populasi sehingga dianggap telah mewakili seluruh populasi. Gambaran karakteristik responden pada penelitian ini dijabarkan sebagai berikut.

a. Usia Responden

Dari 200 orang responden, dilakukan pengelompokan terhadap usia responden. Kriteria pengelompokan adalah usia di bawah 26 tahun, antara 26-35 tahun, antara 36-45 tahun, antara 46-55 tahun dan di atas 55 tahun. Berdasarkan pengelompokan tersebut, jumlah responden yang berusia di bawah 26 tahun adalah 2 orang atau 2% dari keseluruhan responden. Responden dalam rentang usia 26-35 tahun berjumlah 64 orang atau 32%. Responden berusia 36-45 tahun berjumlah 73 orang yang merepresentasikan 36% dari keseluruhan responden. Responden berusia 46-55 tahun berjumlah 51 orang atau 21%, sedangkan responden yang berusia di atas 55 tahun berjumlah 20 orang atau 10% dari keseluruhan responden. Data usia responden tergambar pada Grafik 4.1.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Grafik 4.1
Data Usia Responden



Sumber: Data Olahan Kuesioner

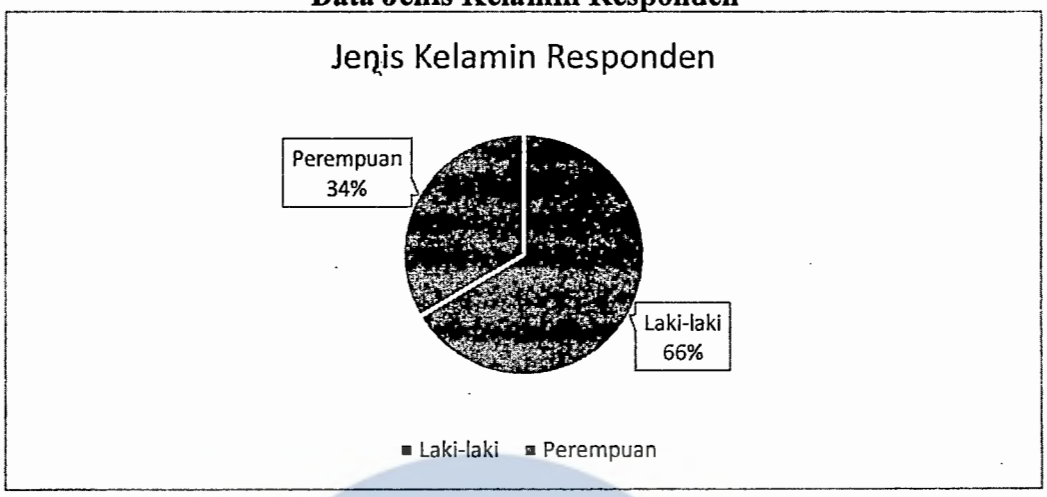
Berdasarkan data usia pada Grafik 4.1 diketahui bahwa sebagian besar responden berada di rentang usia 26-35 tahun dan 36-45 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai yang menangani pelayanan pajak daerah berada di usia produktif sehingga dapat melayani wajib pajak dengan maksimal. Usia yang relatif muda juga mengindikasikan pegawai akan lebih mudah mempelajari hal baru, beradaptasi dengan perubahan peraturan, memahami perangkat teknologi, serta menyesuaikan diri dengan budaya organisasi.

b. Jenis Kelamin Responden

Dari 200 orang responden, sejumlah 133 responden berjenis kelamin laki-laki dan 67 orang responden berjenis kelamin perempuan. Dengan demikian persentase responden laki-laki adalah 66% sedangkan responden perempuan sebesar 34% sebagaimana tergambar pada Grafik 4.2.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Grafik 4.2
Data Jenis Kelamin Responden



Sumber: Data Olahan Kuesioner

Berdasarkan data jenis kelamin responden pada Grafik 4.2 diketahui bahwa sebagian besar responden berjenis kelamin laki-laki. Perbedaan jumlah pegawai laki-laki dan perempuan cukup signifikan, yaitu pegawai laki-laki berjumlah hampir dua kali lipat pegawai perempuan. Meskipun demikian, berdasarkan hasil observasi lapangan di lima kabupaten/kota, petugas *front office* yang bertugas menangani langsung para wajib pajak di kantor pajak daerah sebagian besar berjenis kelamin perempuan. Kebutuhan terhadap pegawai laki-laki lebih banyak diperlukan untuk melaksanakan tugas di lapangan, misalnya fungsi pendataan dan penagihan atau di bagian teknis seperti penghitungan dan penetapan.

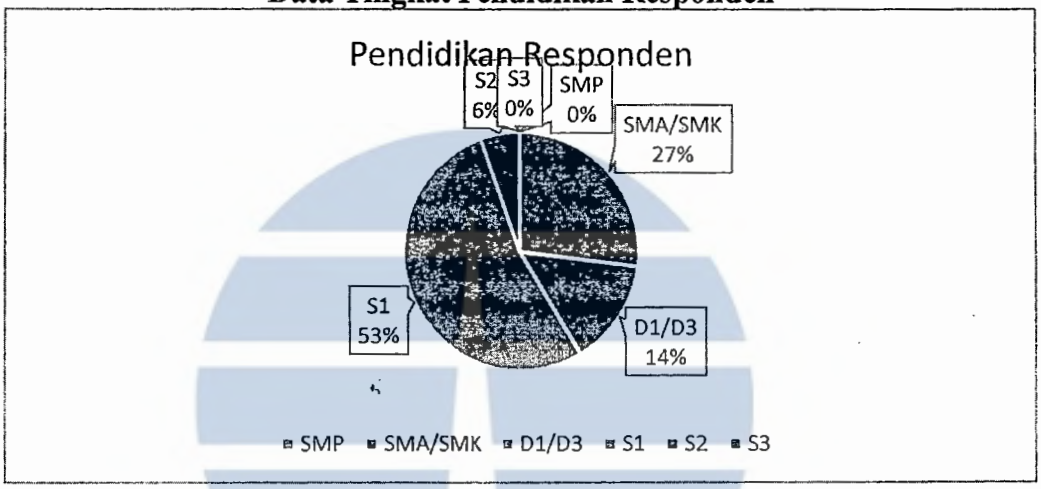
c. Tingkat Pendidikan Responden

Responden dikelompokkan berdasarkan tingkat pendidikan terakhirnya yaitu lulusan SMP, lulusan SMA/SMK, lulusan Diploma 1 atau Diploma 3, lulusan S1/sederajat, lulusan S2, dan lulusan S3. Berdasarkan pengelompokan tersebut, jumlah responden yang berpendidikan SMP dan S3 adalah 0%. Responden dengan pendidikan SMA/SMK berjumlah 54 orang atau 27%. Responden dengan pendidikan Diploma berjumlah 29 orang yang merepresentasikan 14% dari

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

keseluruhan responden. Responden dengan pendidikan S1 berjumlah 106 orang atau 53%, sedangkan responden yang memiliki pendidikan S2 berjumlah 11 orang atau 6% dari keseluruhan responden. Data tingkat pendidikan terakhir responden tergambar pada Grafik 4.3.

Grafik 4.3
Data Tingkat Pendidikan Responden



Sumber: Data Olahan Kuesioner

Berdasarkan data tingkat pendidikan responden pada Grafik 4.3 diketahui bahwa sebagian besar responden memiliki pendidikan terakhir S1. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai yang menangani pelayanan pajak daerah memiliki tingkat pendidikan yang cukup tinggi. Hal ini mengindikasikan pegawai akan lebih mudah mempelajari hal baru serta memahami perangkat teknologi.

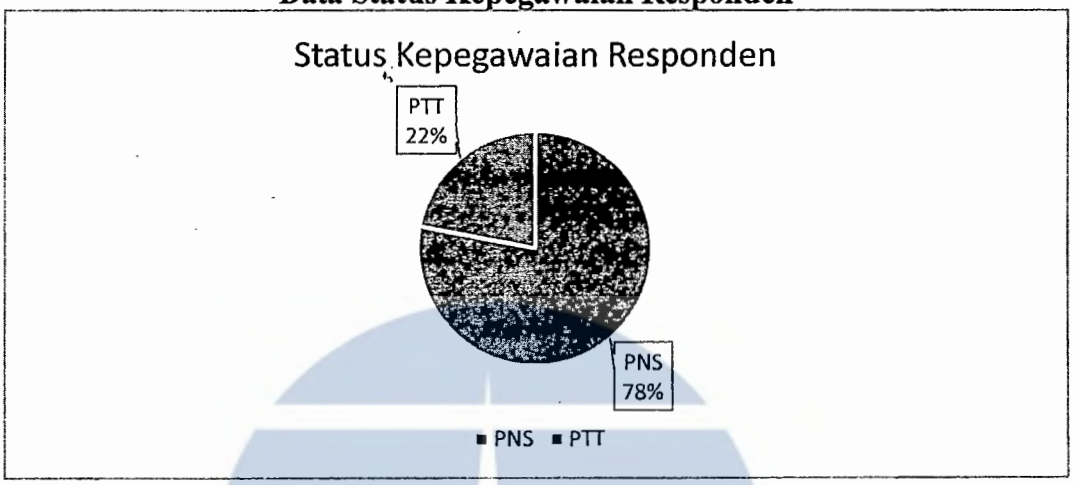
d. Status Kepegawaian Responden

Penelitian dilakukan kepada seluruh pegawai baik yang berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS) maupun Pegawai Tidak Tetap (PTT) atau pegawai honorer. Dari 200 orang responden, sejumlah 156 responden merupakan PNS dan 44 orang responden merupakan PTT. Dengan demikian persentase responden PNS adalah

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

78% sedangkan responden PTT sebesar 22% sebagaimana tergambar pada Grafik 4.4.

Grafik 4.4
Data Status Kepegawaian Responden



Sumber: Data Olahan Kuesioner

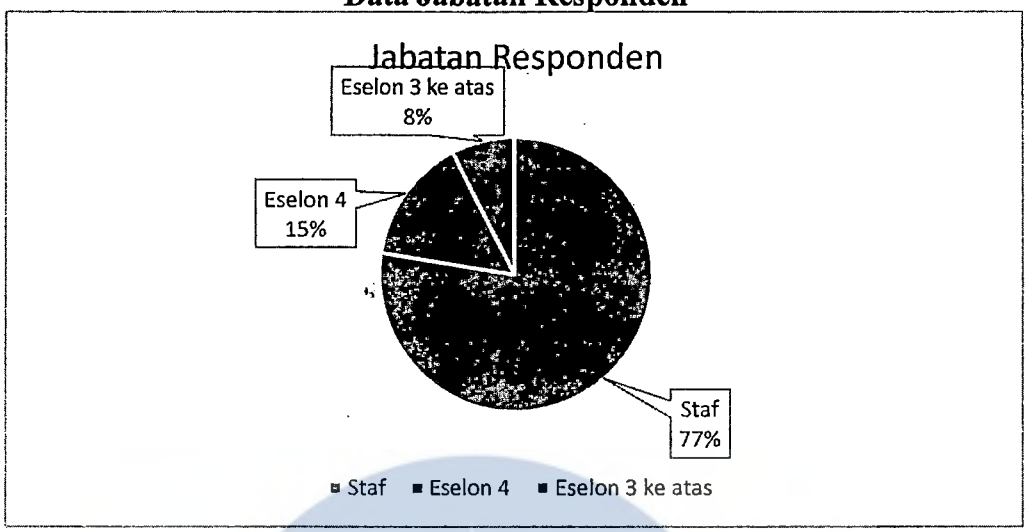
Berdasarkan data status kepegawaian responden sebagaimana ditunjukkan oleh Grafik 4.4, diketahui bahwa sebagian besar responden merupakan pegawai dengan status PNS. Pegawai honorer atau PTT hanya merupakan sebagian kecil dari keseluruhan pegawai disebabkan adanya peraturan yang melarang daerah untuk menambah jumlah pegawai honorer atau PTT. Namun demikian keberadaannya masih diperlukan untuk mengatasi kebutuhan pegawai mengingat pemerintah juga memberlakukan moratorium penerimaan PNS.

e. Jabatan Responden

Responden dikelompokkan berdasarkan tingkat jabatannya yaitu staf pelaksana, eselon 4, dan eselon 3 ke atas. Berdasarkan pengelompokan tersebut, jumlah responden yang memiliki jabatan eselon 3 ke atas berjumlah 15 orang atau 8%, responden dengan jabatan eselon 4 berjumlah 30 orang atau 15%, sedangkan responden yang merupakan staf pelaksana berjumlah 155 orang atau 77% dari keseluruhan responden. Data jabatan responden tergambar pada Grafik 4.5.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Grafik 4.5
Data Jabatan Responden



Sumber: Data Olahan Kuesioner

Berdasarkan data jabatan responden sebagaimana ditunjukkan oleh Grafik 4.5, diketahui bahwa seluruh pejabat eselon 4, eselon 3, dan eselon 2 di seluruh objek penelitian telah turut serta menjadi responden dalam penelitian ini.

2. Uji Instrumen Penelitian

a. Uji validitas

Pada penelitian ini, instrumen yang digunakan adalah kuesioner. Untuk itu, perlu dilakukan pengujian validitas instrumen. Instrumen dinyatakan valid jika nilai korelasi di atas 0,3 dan atau nilai signifikansi (sig) dari hasil korelasi Pearson lebih kecil dari 0,05 (*level of confidence* 5%). Berdasarkan hasil uji validitas terhadap instrumen penelitian, variabel X1 yaitu struktur organisasi yang diwakili oleh 10 pertanyaan dalam kuesioner seluruhnya valid dengan nilai korelasi terendah adalah 0,651 dan nilai korelasi tertinggi 0,819. Variabel X2 yaitu prosedur organisasi yang diwakili oleh 6 pertanyaan dalam kuesioner seluruhnya valid dengan nilai korelasi terendah adalah 0,543 dan nilai korelasi tertinggi 0,827.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Variabel X3 yaitu strategi organisasi yang diwakili oleh 8 pertanyaan dalam kuesioner seluruhnya valid dengan nilai korelasi terendah adalah 0,689 dan nilai korelasi tertinggi 0,974. Yang terakhir, Variabel X4 yaitu budaya organisasi yang diwakili oleh 4 pertanyaan dalam kuesioner seluruhnya valid dengan nilai korelasi terendah adalah 0,710 dan nilai korelasi tertinggi 0,852. Hasil lengkap pengujian SPSS untuk validitas Variabel Independen yaitu Struktur Organisasi (X1), Prosedur Organisasi (X2), Strategi Organisasi (X3), Budaya Organisasi (X4) disajikan pada Lampiran 1.

Dengan demikian maka seluruh pertanyaan dalam kuesioner untuk mengukur variabel independen yaitu Struktur Organisasi (X1), Prosedur Organisasi (X2), Strategi Organisasi (X3), Budaya Organisasi (X4) dinyatakan valid. Selanjutnya untuk hasil pengujian validitas terhadap Variabel Dependen Efektivitas Pemungutan Pajak (Y) diwakili oleh 18 pertanyaan dalam kuesioner yang seluruhnya teruji valid dengan nilai korelasi terendah sebesar 0,544 dan tertinggi sebesar 0,828. Hasil lengkap pengujian SPSS untuk validitas terhadap Variabel Dependen Efektivitas Pemungutan Pajak (Y) disajikan pada Lampiran 1.

b. Uji reliabilitas

Selain uji validitas, dilakukan uji reliabilitas terhadap instrumen penelitian. Instrumen penelitian dinyatakan reliabel apabila nilai *alpha cronbach* variabel yang diuji adalah lebih besar dari 0,7. Berdasarkan hasil uji reliabilitas terhadap instrumen penelitian, variabel X1 yaitu struktur organisasi yang diwakili oleh 10 pertanyaan dalam kuesioner seluruhnya reliabel dengan nilai *alpha cronbach* terendah adalah 0,926 dan nilai *alpha cronbach* tertinggi 0,935. Variabel X2 yaitu prosedur organisasi yang diwakili oleh 6 pertanyaan dalam kuesioner seluruhnya

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

reliabel dengan nilai *alpha cronbach* terendah adalah 0,837 dan nilai *alpha cronbach* tertinggi 0,906. Variabel X3 yaitu strategi organisasi yang diwakili oleh 8 pertanyaan dalam kuesioner seluruhnya reliabel dengan nilai *alpha cronbach* terendah adalah 0,964 dan nilai *alpha cronbach* tertinggi 0,982. Variabel X4 yaitu budaya organisasi yang diwakili oleh 4 pertanyaan dalam kuesioner seluruhnya reliabel dengan nilai *alpha cronbach* terendah adalah 0,854 dan nilai *alpha cronbach* tertinggi 0,907.

Variabel Dependen Efektivitas Pemungutan Pajak (Y) diwakili oleh 18 pertanyaan dalam kuesioner yang seluruhnya teruji reliabel dengan nilai *alpha cronbach* terendah adalah 0,958 dan nilai *alpha cronbach* tertinggi 0,962. Dengan demikian, berdasarkan hasil uji reliabilitas terhadap instrumen, maka instrumen penelitian untuk Variabel Struktur Organisasi (X1), Prosedur Organisasi (X2), Strategi Organisasi (X3), Budaya Organisasi (X4) dan Variabel Efektivitas Pemungutan Pajak (Y) dinyatakan reliabel. Hasil pengujian reliabilitas untuk variabel independen dan variabel dependen secara lengkap disajikan dalam Lampiran 2.

c. Uji normalitas

Uji selanjutnya yang dilakukan terhadap instrumen penelitian setelah uji validitas dan uji reliabilitas. Hasil uji normalitas menggunakan metode tes Kolmogorov Smirnov dengan level signifikansi 5% untuk seluruh butir pertanyaan dalam instrumen penelitian menunjukkan bahwa variabel X1 yaitu struktur organisasi yang diwakili oleh 10 pertanyaan dalam kuesioner seluruhnya terdistribusi normal dengan nilai rata-rata terendah 4,14 dan nilai rata-rata tertinggi 4,30 serta standar deviasi terendah 0,332 dan tertinggi 0,511. Variabel X2 yaitu

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

prosedur organisasi yang diwakili oleh 6 pertanyaan dalam kuesioner seluruhnya terdistribusi normal dengan nilai rata-rata terendah 4,14 dan nilai rata-rata tertinggi 4,45 serta standar deviasi terendah 0,332 dan tertinggi 0,499.

Selanjutnya, variabel X3 yaitu strategi organisasi yang diwakili oleh 8 pertanyaan dalam kuesioner seluruhnya terdistribusi normal dengan nilai rata-rata terendah 4,14 dan nilai rata-rata tertinggi 4,26 serta standar deviasi terendah 0,332 dan tertinggi 0,442. Variabel X4 yaitu budaya organisasi yang diwakili oleh 4 pertanyaan dalam kuesioner terdistribusi normal dengan nilai rata-rata terendah 4,26 dan nilai rata-rata tertinggi 4,44 serta standar deviasi terendah 0,343 dan tertinggi 0,511. Variabel Y yaitu efektivitas pemungutan pajak yang diwakili oleh 18 pertanyaan dalam kuesioner terdistribusi normal dengan nilai rata-rata terendah 4,10 dan nilai rata-rata tertinggi 4,45 serta standar deviasi terendah 0,343 dan tertinggi 0,511. Berdasarkan hasil uji normalitas tersebut, seluruh data penelitian dinyatakan berdistribusi normal. Hasil lengkap pengujian SPSS 23 untuk uji normalitas untuk variabel independen dan variabel dependen secara lengkap disajikan dalam Lampiran 3.

3. Uji Hipotesis

Penelitian ini bertujuan untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan dalam Bab II. Untuk menguji hipotesis penelitian digunakan uji t. Uji t bertujuan untuk menguji pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Uji hipotesis dalam analisis ini menggunakan SPSS dengan melihat nilai β, serta membandingkan dengan nilai t hitung dengan t tabel. Perhitungan ini menggunakan program SPSS. Keputusan penerimaan hipotesis jika t hitung lebih besar dari nilai t tabel maka hipotesis diterima. Hasil *print out* pengujian pada aplikasi SPSS 23

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

disajikan secara lengkap dalam Lampiran 4. Ringkasan hasil analisis regresi antara variabel independen yaitu Struktur Organisasi (X1), Prosedur Organisasi (X2), Strategi Organisasi (X3), Budaya Organisasi (X4) terhadap variabel dependen yaitu Efektivitas Pemungutan Pajak (Y) dalam penelitian ditunjukkan pada Tabel 4.1.

Tabel 4.1
Ringkasan Hasil Uji Hipotesis

Hubungan	Hasil Uji SPSS			
	β	t-tabel	t-hitung	R^2
X1 ⟶ Y	-0,034	1,98	-0,372	0,978
X2 ⟶ Y	0,198		4,468	
X3 ⟶ Y	0,427		11,247	
X4 ⟶ Y	0,502		13,084	

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS 23

a. Uji hipotesis 1

Hipotesis 1 yang diajukan adalah struktur organisasi berpengaruh positif terhadap efektivitas pemungutan pajak pada kabupaten/kota di Provinsi Kalimantan Utara. Berdasarkan pada Tabel 4.1, ringkasan hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa hubungan tersebut memiliki nilai β -0,034 dan t hitung sebesar -0,372 signifikan pada α = 0,05 (*on tailed*) dan nilai t tabel adalah 1,98. Nilai t-hitung < t tabel. Hal tersebut menunjukkan bahwa struktur organisasi tidak berpengaruh terhadap efektivitas pemungutan pajak pada kabupaten/kota di Provinsi Kalimantan Utara. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1 ditolak.

b. Uji hipotesis 2

Hipotesis 2 yang diajukan adalah prosedur organisasi berpengaruh positif terhadap efektivitas pemungutan pajak pada kabupaten/kota di Provinsi Kalimantan Utara. Berdasarkan pada Tabel 4.1, ringkasan hasil uji hipotesis menunjukkan

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

bahwa hubungan tersebut memiliki nilai β 0,198 dan t hitung sebesar 4,468 signifikan pada α = 0,05 (*on tailed*) dan nilai t tabel adalah 1,98. Nilai t-hitung > t tabel. Hal tersebut menunjukkan bahwa prosedur organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas pemungutan pajak pada kabupaten/kota di Provinsi Kalimantan Utara. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis 2 diterima.

c. Uji hipotesis 3

Hipotesis 3 yang diajukan adalah strategi organisasi berpengaruh positif terhadap efektivitas pemungutan pajak pada kabupaten/kota di Provinsi Kalimantan Utara. Berdasarkan pada Tabel 4.1, ringkasan hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa hubungan tersebut memiliki nilai β 0,427 dan t hitung sebesar 11,247 signifikan pada α = 0,05 (*on tailed*) dan nilai t tabel adalah 1,98. Nilai t-hitung > t tabel. Hal tersebut menunjukkan bahwa berdasarkan uji regresi strategi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas pemungutan pajak pada kabupaten/kota di Provinsi Kalimantan Utara. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis 3 diterima.

d. Uji hipotesis 4

Hipotesis 4 yang diajukan adalah budaya organisasi berpengaruh positif terhadap efektivitas pemungutan pajak pada kabupaten/kota di Provinsi Kalimantan Utara. Berdasarkan pada Tabel 4.1, ringkasan hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa hubungan tersebut memiliki nilai β 0,502 dan t hitung sebesar 13,084 signifikan pada α = 0,05 (*on tailed*) dan nilai t tabel adalah 1,98. Nilai t-hitung > t tabel. Hal tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

signifikan terhadap efektivitas pemungutan pajak pada kabupaten/kota di Provinsi Kalimantan Utara. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis 4 diterima.

C. Pembahasan Hasil Penelitian

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa kondisi penilaian responden terhadap variabel-variabel penelitian ini secara umum sudah baik. Hal ini dapat ditunjukkan dari banyaknya tanggapan setuju dari responden terhadap kondisi dari masing-masing variabel penelitian. Dalam melakukan penelitian ini, di samping melakukan penelitian secara kuantitatif berdasarkan isian kuesioner, dilakukan juga observasi pada instansi pemungut pajak pada seluruh kabupaten/kota serta wawancara dengan pegawai/pejabat yang melaksanakan administrasi pajak daerah untuk mendukung kesimpulan penelitian.

Sebagai narasumber adalah Kepala Bidang, Kepala Sub Bidang, serta pegawai pelaksana pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Tarakan, Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kabupaten Bulungan, Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kabupaten Nunukan, Badan Pengelolaan Keuangan Daerah Kabupaten Malinau, dan Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Tana Tidung. Informasi yang diperoleh dianalisis bersama hasil kuantitatif kuesioner.

Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa dari empat variabel independen yang diteliti, terdapat satu variabel yang tidak terbukti berpengaruh terhadap efektivitas pemungutan pajak, yaitu variabel Struktur Organisasi. Modernisasi struktur organisasi diukur dengan adanya pembenahan pada fungsi pelayanan dan pemeriksaan. Indikator yang digunakan antara lain pembenahan fungsi pelayanan, penelitian SPTPD, pemeriksaan pajak, serta pengawasan internal, adanya

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

pendelegasian tugas dan otoritas pelayanan pajak, dilaksanakannya pelaporan secara rutin, serta adanya jalur pengawasan terhadap pelayanan perpajakan. Berdasarkan hasil observasi, setiap kabupaten/kota memiliki bagian/seksi pada Kantor Pajak Daerah yang melaksanakan tugas pokok dan fungsi-fungsi dalam administrasi serta prosedurnya. Hasil observasi dan wawancara yang dilakukan menunjukkan bahwa penyebab tidak berpengaruhnya struktur organisasi terhadap efektivitas pemungutan pajak adalah sebagai berikut:

1. Jumlah pegawai yang ada pada masing-masing instansi pemungut pajak daerah belum memenuhi kebutuhan jumlah pegawai berdasarkan Analisis Beban Kerja yang telah disusun oleh pemerintah daerah. Pemerintah daerah kabupaten dan kota telah menyusun Analisis Beban Kerja berdasarkan Rencana Kerja Tahunan Pemerintah Daerah. Jumlah kebutuhan pegawai berdasarkan Analisis Beban Kerja tersebut belum dapat seluruhnya terpenuhi disebabkan diberlakukannya moratorium pengangkatan Pegawai Negeri Sipil serta adanya larangan untuk mengangkat pegawai tidak tetap/honorer. Selain itu, adanya pelimpahan kewenangan yang diberikan kepada pemerintah kabupaten dan kota untuk memungut Pajak Bumi dan Bangunan Sektor Pedesaan dan Perkotaan (PBB-P2) mengakibatkan bertambahnya beban kerja. Berdasarkan perbandingan data keberadaan pegawai dengan analisa beban kerja diketahui kebutuhan pegawai badan yang bertugas memungut pajak daerah pada lima kabupaten dan kota di seluruh Provinsi Kalimantan Utara sebagaimana tertuang pada Tabel 4.2.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Tabel 4.2
Data Kebutuhan Pegawai Kabupaten/Kota
Wilayah Provinsi Kalimantan Utara
Tahun 2017

Nama Kab/Kota	Jumlah Pegawai	Jumlah Ideal Pegawai	Kebutuhan Pegawai
Kota Tarakan	68	70,27	2,27
Kabupaten Nunukan	56	61,12	5,12
Kabupaten Bulungan	49	55,81	6,81
Kabupaten Malinau	40	44,63	4,63
Kabupaten Tana Tidung	34	36,94	2,94

Sumber: Data Analisis Beban Kerja Kabupaten/Kota

Dengan demikian, masing-masing pegawai pada instansi pemungut pajak daerah harus mengerjakan tugas melebihi kapasitasnya dengan memaksimalkan kinerja pegawai yang sudah ada, sehingga beban kerja yang telah ditetapkan tidak berhasil terpenuhi.

Sesuai dengan teori Sobirin (2014), struktur organisasi merupakan kebutuhan pokok bagi semua organisasi, baik organisasi besar maupun kecil. Untuk dapat mencapai tujuan organisasi, maka masing-masing bagian atau posisi dalam suatu organisasi harus terpenuhi dan menjalankan fungsi sesuai dengan bagiannya masing-masing. Fungsi pengorganisasian meliputi pembagian seluruh tugas ke dalam berbagai kerja individual dengan wewenang dan tanggungjawab tertentu untuk menjalankan kerja tersebut dan selanjutnya kerja individual tersebut dikumpulkan ke dalam berbagai departemen menurut dasar dan ukuran tertentu. Tujuannya adalah untuk mencapai usaha terkoordinasi melalui pendesaian strukur hubungan tugas dan wewenang. Apabila terdapat bagian yang melaksanakan tugas melebihi kapasitasnya maka tujuan organisasi tidak akan tercapai karena organisasi tidak menjalankan fungsinya secara optimal.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

2. Fungsi pengawasan internal pada instansi pemungut pajak daerah belum berjalan sebagaimana yang diharapkan. Pengawasan internal merupakan salah satu faktor penting dalam pembenahan struktur organisasi perpajakan. Hal tersebut tercermin pada struktur masing-masing instansi pemungut pajak daerah pada kabupaten dan kota di wilayah Provinsi Kalimantan Utara. Pada struktur organisasi instansi pemungut pajak sendiri, belum seluruh kabupaten dan kota memiliki bagian khusus yang bertugas mengawasi kepatuhan perpajakan maupun kinerja petugas yang menangani perpajakan. Dari lima kabupaten/kota, hanya Kota Tarakan yang secara khusus memiliki bidang yang berfungsi melaksanakan pengawasan kepatuhan. Tanggung jawab untuk melakukan pemantauan dan pengawasan pada empat kabupaten lainnya tetap ada, hanya saja dilekatkan pada tugas kepala bidang serta kepala badan dan sekretariat, tidak dipisahkan dalam suatu bagian tersendiri.

   Meskipun demikian dalam pelaksanaannya, baik di Kota Tarakan maupun di kabupaten-kabupaten lainnya, tugas pokok dan fungsi pengawasan internal belum dapat dilakukan secara maksimal karena kurangnya jumlah sumber daya manusia yang bertugas melaksanakan fungsi pengawasan internal ini. Fungsi pengawasan internal seharusnya bertugas untuk melakukan pengawasan terhadap petugas-petugas yang melaksanakan pemungutan pajak dengan tujuan untuk memastikan proses pemungutan pajak telah dilakukan dan telah sesuai dengan peraturan perpajakan yang berlaku.

   Sesuai dengan teori yang dikemukakan Nasucha (2004), struktur organisasi yang telah berubah berdasarkan fungsi merupakan salah satu cara untuk menerapkan sistem administrasi perpajakan yang modern. Sistem perpajakan

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

akan dapat berjalan secara berkelanjutan apabila dilaksanakan secara tegas. Efektivitas administrasi perpajakan dalam menegakkan hukum pajak (*law enforcement*) dapat menggunakan ukuran seperti apakah administrasi perpajakan mampu memberikan sanksi perpajakan yang tepat. Sehingga, dengan tidak adanya fungsi pengawasan internal, maka penegakan hukum perpajakan menjadi kurang optimal.

3. Modernisasi struktur organisasi tidak disertai dengan pola pikir dan kerja yang berorientasi pada pelayanan. Untuk menerapkan modernisasi struktur organisasi, dibentuklah struktur berbasis fungsi dengan konsep administrasi modern yang mengedepankan pelayanan dan pendekatan terhadap wajib pajak. Hal tersebut terlihat dari pembentukan tempat konsultasi dan komplain yang diharapkan mampu memberikan rasa keadilan terhadap wajib pajak. Selain itu, administrasi modern juga disertai dengan peningkatan penggunaan teknologi informasi yang diharapkan menigkatkan pengendalian yang lebih efektif.

   Namun demikian, segala bentuk modernisasi yang diterapkan oleh instansi pemungut pajak di wilayah Provinsi Kalimantan Utara tidak didukung dengan debirokratisasi dari para petugas perpajakan. Hal tersebut berdampak pada ketidakberhasilan untuk melaksanakan administrasi yang berorientasi pelayanan dan pendekatan terhadap wajib pajak. Demikian pula dengan pemanfaatan teknologi informasi, para pegawai pajak pada umumnya hanya mampu mengoperasikan teknologi informasi yang digunakan secara terbatas, sehingga beberapa pekerjaan masih dikerjakan diluar sistem teknologi informasi yang telah disediakan.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

4. Pola mutasi yang berlaku pada pemerintah daerah kabupaten dan kota di wilayah Kalimantan Utara sering tidak memperhatikan analisa jabatan. Fungsi-fungsi dalam administrasi pajak dirancang berdasarkan Peraturan Daerah yang mengatur tentang ketentuan umum perpajakan daerah serta didukung dengan peraturan pelaksanaan Peraturan Daerah yang mengatur ketentuan pemungutan masing-masing jenis pajak daerah. Dalam rangka memenuhi kebutuhan sumber daya manusia yang sesuai untuk melaksanakan fungsi tersebut, dibuatlah analisa jabatan yang diantaranya berisi tentang *job requirements* seperti latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, keahlian, dan lain-lain agar seseorang yang bertugas pada instansi pemungut pajak dapat melaksanakan tugas dengan baik. Namun, praktik yang sering terjadi adalah pejabat yang dimutasikan atau dipromosikan pada instansi pemungut pajak daerah berasal dari instansi lain. Pergantian pejabat yang berasal dari instansi lain pada umumnya tidak memenuhi *job requirements* seperti yang tertuang dalam analisa jabatan. Hal tersebut akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang dipimpinnya dalam melaksanakan tugas.
5. Penagihan secara intensif kepada pihak tertentu yang tingkat kepatuhannya masih rendah ataupun adanya kegiatan penyidikan tindak pidana untuk memberikan efek jera belum dilaksanakan. Hal ini disebabkan belum adanya perangkat hukum yang mengatur sanksi selain denda kepada wajib pajak yang lalai melaksanakan kewajiban perpajakan, misalnya penagihan pajak melalui pemblokiran rekening dan penyitaan harta. Belum adanya perangkat hukum tersebut juga berdampak pada belum adanya struktur/fungsi yang akan melaksanakan pemberian sanksi tersebut, karena tidak ada petugas yang

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

berfungsi sebagai pemeriksa pajak dan juru sita. Hal ini juga dikemukakan pada penelitian sebelumnya oleh Haryanto (2017).

Selain variabel struktur organisasi, tiga variabel lain yaitu prosedur organisasi, strategi organisasi, dan budaya organisasi terbukti memiliki pengaruh positif terhadap efektivitas pemungutan pajak pada kabupaten/kota di Provinsi Kalimantan Utara. Prosedur organisasi merupakan perubahan metode pelayanan dan pengawasan kepatuhan wajib pajak, inovasi proses, serta perubahan metode organisasi yang diukur dari perbaikan yang dilakukan organisasi untuk meningkatkan pemberian kualitas pelayanan dan pemeriksaan yang dilakukaan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Indikator yang digunakan antara lain perubahan metode pelayanan dan pengawasan kepatuhan Wajib Pajak, adanya inovasi proses, perubahan metode operasional, dan adanya saluran informasi dalam organisasi. Penyempurnaan prosedur organisasi dilakukan melalui penyederhanaan prosedur, peningkatan pengawasan (monitoring) kepatuhan Wajib Pajak, tersedianya pelayanan satu tempat, serta inovasi proses dan perubahan metode operasional dengan bantuan sistem informasi. Berdasarkan hasil analisis regresi, Prosedur Organisasi merupakan variabel yang memiliki pengaruh signifikan terhadap Efektivitas Pemungutan Pajak. Hasil observasi dan wawancara menunjukkan hasil yang sesuai dengan data kuantitatif tersebut, di antaranya sebagai berikut:

1. Telah terdapat petugas *costumer service* yang bertugas melayani Wajib Pajak serta petugas yang ditunjuk untuk mengawasi kepatuhan Wajib Pajak. Petugas *costumer service* bertugas untuk menjawab pertanyaan Wajib Pajak yang datang untuk berkonsultasi, menampung pengaduan, keluhan dan saran dari

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Wajib Pajak untuk kemudian disampaikan kepada pihak yang berwenang, serta membantu Wajib Pajak dalam mengisi formulir-formulir dan menjelaskan prosedur-prosedur yang belum dipahami oleh wajib pajak. Dengan adanya petugas *costumer service* diharapkan pelayanan terhadap Wajib Pajak semakin meningkat yang akan memicu efektivitas pemungutan pajak.

Sesuai dengan yang disimpulkan dalam penelitian Sofyan (2005), perbaikan prosedur organisasi meliputi perubahan metode pelayanan dan pengawasan kepatuhan Wajib Pajak, Inovasi Proses, dan perubahan metode operasional. Tersedianya petugas *costumer service* merupakan peningkatan pelayanan terhadap wajib pajak serta suatu inovasi proses untuk melayani wajib pajak secara efektif dan efisien.

2. Telah terdapat pelayanan satu pintu/satu atap untuk memudahkan Wajib Pajak dalam membayar pajak, melaporkan SPTPD, berkonsultasi ataupun mengajukan keberatan atas pajak yang ditetapkan. Dengan adanya pelayanan terpadu dalam satu pintu/satu atap ini diharapkan Wajib Pajak merasakan kemudahan prosedur pembayaran dan pelaporan pajak sehingga akan meningkatkan efektivitas pemungutan pajak.

   Sesuai dengan teori Nasucha (2004) menyatakan bahwa perubahan atau modernisasi prosedur organisasi adalah penyempurnaan administrasi dalam model pemberian pelayanan dan pemeriksaan yang disesuaikan dengan tuntutan undang-undang, masyarakat, serta biaya yang tersedia. Dengan menyediakan layanan satu pintu/satu atap artinya organisasi telah menyesuaikan dengan tuntutan masyarakat untuk suatu model pemberian pelayanan yang

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

memudahkan masyarakat melaksanakan kewajiban perpajakannya dan membuat pemungutan pajak menjadi lebih efektif.

3. Telah dilakukan berbagai inovasi proses yang bertujuan untuk memudahkan Wajib Pajak dalam melaksanakan kewajiban pajaknya, misalnya dengan penerapan metode *self assessment* di mana Wajib Pajak dapat menghitung sendiri jumlah pajak yang disetorkannya. Wajib Pajak juga dapat melakukan pembayaran pajak secara elektronik melalui bank maupun mesin ATM setiap saat. Selain itu, pada umumnya daerah telah menggunakan sistem informasi dalam menatausahakan SSPD dan SPTPD. Seluruh inovasi proses ini bertujuan untuk menyederhanakan prosedur pajak agar terlepas dari stigma bahwa pajak itu rumit. Dengan demikian diharapkan kesadaran Wajib Pajak untuk melaksanakan kewajibannya akan semakin tinggi dan pada akhirnya akan meningkatkan efektivitas pemungutan pajak.

   Sesuai dengan yang disimpulkan dalam penelitian Sofyan (2005), perbaikan prosedur organisasi meliputi perubahan metode pelayanan dan pengawasan kepatuhan Wajib Pajak, Inovasi Proses, dan perubahan metode operasional. Layanan pembayaran yang dipermudah dan penghitungan pajak secara mandiri oleh wajib pajak merupakan peningkatan pelayanan terhadap wajib pajak serta suatu inovasi proses untuk melayani wajib pajak secara efektif dan efisien.

4. Dalam rangka pembinaan kepada Wajib Pajak, instansi pemungut pajak telah melakukan sosialisasi setiap kali diterbitkan ketentuan/peraturan perpajakan terbaru dan pada periode-periode tertentu dilakukan kunjungan terhadap wajib pajak untuk memeriksa kepatuhan wajib pajak. Dengan dibukanya berbagai saluran komunikasi antara Wajib Pajak dengan Kantor Pajak Daerah,

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

diharapkan akan terjadi keterbukaan yang akan meningkatkan kepercayaan Wajib Pajak kepada pemerintah, sehingga efektivitas pemungutan pajak akan meningkat.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Hasanah dan Indriani (2013) yang menunjukkan hasil positif atas variabel prosedur organisasi terhadap efektivitas pemungutan pajak, serta hasil penelitian Pratiwi dan Supadmi (2016). Hasil ini juga sesuai dengan teori Sofyan (2005) yang menyatakan bahwa prosedur organisasi, strategi organisasi dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepatuhan wajib pajak dalam membayar pajak serta Putri dan Widilestariningtyas (2015) yang menunjukkan bahwa perbaikan prosedur organisasi berpengaruh terhadap tingkat penerimaan dan kepatuhan pajak.

Variabel kedua yang berpengaruh terhadap efektivitas pemungutan pajak berdasarkan hasil analisis regresi adalah strategi organisasi. Strategi organisasi merupakan penjabaran dari visi dan misi organisasi, dalam hal pemungutan pajak. Strategi pada umumnya dilakukan antara lain dengan menerapkan strategi intensifikasi dan ekstensifikasi pajak, simplifikasi administrasi pelayanan perpajakan, kampanye sadar dan peduli pajak, serta efektivitas penagihan pajak. Berdasarkan hasil analisis regresi, strategi organisasi mempunyai pengaruh langsung yang signifikan terhadap efektivitas pemungutan pajak. Artinya, melalui strategi intensifikasi dan ekstensifikasi pajak, simplifikasi administrasi pelayanan perpajakan serta kampanye sadar dan peduli pajak, serta efektivitas penagihan pajak akan dihasilkan kinerja pajak yang lebih efisien. Hasil analisis regresi tersebut didukung dengan hasil observasi dan wawancara sebagai berikut:

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

1. Intensifikasi dan ekstensifikasi rutin dilakukan oleh instansi pemungut pajak. Intensifikasi dilakukan dengan menerapkan pemungutan pajak atas obyek pajak yang selama ini belum dipungut. Hal tersebut didahului dengan penerbitan peraturan pelaksanaan pemungutan pajak yang dimaksud. Intensifikasi juga dilakukan dengan menggali potensi sumber pajak baru yang selama ini belum diatur dalam ketentuan umum pajak daerah. Sedangkan ekstensifikasi dilakukan secara rutin dan berkala dengan melaksanakan pendataan wajib pajak maupun calon wajib pajak dengan cara menurunkan tim survey ke lapangan. Pendataan dilakukan dengan *mapping, profiling, and benchmarking* sesuai klasifikasi usaha dan wilayah wajib pajak.

   Sesuai dengan yang dikemukakan oleh Sofyan (2005), dalam menyusun strategi organisasi, suatu organisasi harus memanfaatkan berbagai macam peluang dan sumber daya yang dimiliki serta keadaan lingkungan untuk mencapai tujuan organisasi. Strategi untuk mengintensifkan penggalian potensi pajak menjadi program kerja yang harus direncanakan dan kemudian dilaksanakan pada periode waktu tertentu sesuai program kerja. Penyederhanaan pelayanan pajak dilakukan dengan orientasi pada kemudahan wajib pajak ketika ingin membayar pajak. Penyederhanaan pelayanan dilakukan dengan membuat *workflow* antar fungsi-fungsi dalam pelayanan sehingga wajib pajak tidak harus merasa rumit dan kesulitan dalam membayar pajak. *Workflow* yang telah dirancang tesebut sekaligus juga berfungsi sebagai salah satu bentuk pengendalian internal administrasi perpajakan.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

2. Efektivitas penagihan pajak dilakukan dengan melakukan modernisasi sistem penagihan. Praktik yang terjadi, sering wajib pajak menunggak kewajiban pajaknya dengan alasan lupa maupun belum ada surat tagihan dari instansi pemungut pajak. Oleh karena itu, instansi pemungut pajak berencana untuk mengembangkan sistem penyampaian/pemberitahuan tagihan pajak secara otomatis melalui *Short Message Service* (SMS) atas pajak yang menjelang masa jatuh tempo untuk mengurangi terjadinya tunggakan pajak. Namun ketika sistem ini berjalan, tetap tidak akan menghilangkan mekanisme penagihan secara konvensional bagi wajib pajak yang tidak taat.

   Sejalan dengan apa yang diungkapkan oleh Drucker dalam Maulana (2016), strategi bukanlah komando, melainkan komitmen. Strategi yang telah dirumuskan harus diwujudkan dalam bentuk implementasi, karena keberhasilan perumusan tidak menjamin keberhasilan implementasi strategi. Penagihan merupakan bentuk implementasi dari strategi yang telah dirumuskan, yang akan meningkatkan efektivitas pemungutan pajak.

3. Kantor pajak daerah juga telah secara aktif melakukan kampanye atau penyuluhan pajak. Kampanye dan penyuluhan dimaksudkan untuk menambah kesadaran wajib pajak dalam melaksanakan kewajibannya. Dengan demikian, diharapkan kepatuhan Wajib Pajak dalam membayar dan melaporkan pajak daerah akan semakin baik, sehingga efektivitas pemungutan pajak akan meningkat.

   Sejalan dengan yang dikemukakan oleh Pratiwi dan Supadmi (2013), strategi organisasi dalam administrasi perpajakan dilakukan di antaranya dengan penyampaian informasi perpajakan serta penyuluhan perpajakan. Dalam

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

modernisasi strategi organisasi, Kantor Pajak Daerah dapat melaksanakan penyusunan konsep program, sistem dan metode yang sistematis dan komprehensif, peningkatan kualitas sumber daya manusia, dan intensifikasi pajak.

4. Kantor pajak daerah melakukan inovasi untuk memudahkan akses masyarakat dalam membayar pajak. Hal ini ditunjukkan di Kota Tarakan, di mana hasil penelitian Haryanto (2017) pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Tarakan menunjukkan bahwa telah dilakukan upaya pemungutan pajak dengan menggunakan mobil keliling kas pajak. Penggunaan mobil keliling ini merupakan salah satu strategi untuk meningkatkan penerimaan pajak dengan memudahkan akses masyarakat dalam membayar pajak daerah.

Hasil ini sesuai dengan penelitian Pratiwi dan Supadmi (2016) dalam penelitiannya di Denpasar yang menunjukkan bahwa modernisasi sistem administrasi perpajakan yang meliputi struktur organisasi, prosedur organisasi, strategi organisasi, dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap efektivitas pemungutan pajak serta teori Sofyan (2005) yang menyatakan bahwa prosedur organisasi, strategi organisasi dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepatuhan wajib pajak dalam membayar pajak.

Variabel terakhir yang berpengaruh terhadap efektivitas pemungutan pajak berdasarkan hasil analisis regresi adalah budaya organisasi. Sumber daya manusia mempunyai peranan penting dalam setiap organisasi dalam kaitannya dengan budaya organisasi yang akan diciptakan. Pengembangan sumber daya manusia dilakukan melalui internalisasi nilai-nilai organisasi, norma perilaku, dan komitmen

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

pegawai. Usaha untuk meningkatkan budaya organisasi telah dilaksanakan dengan baik oleh Kabupaten/Kota di antaranya sebagai berikut:

1. Kepala kantor pajak telah menciptakan suasana yang kondusif pada kantor pelayanan pajak daerah di antaranya dengan mewajibkan pegawai yang bertugas dalam fungsi pelayanan memakai seragam dan berpenampilan sesuai dengan standar pakaian kerja yang diatur pada masing-masing instansi. Selain pakaian yang rapi, petugas pelayanan juga diwajibkan bersikap ramah dan santun terhadap seluruh wajib pajak yang datang ke kantor pelayanan. Kepala kantor pajak juga memberikan contoh sikap dan perilaku sebagai acuan bagi seluruh pegawai.
2. Sebagai usaha untuk memelihara standar pelayanan tersebut, telah disusun standar kode etik pelayanan sebagai standar pegawai untuk selalu berperilaku yang benar dan memberitahukan perilaku-perilaku yang dilarang. Selain itu, kantor pajak daerah juga dilengkapi dengan berbagai banner untuk mengingatkan pegawai mengenai standar sikap dan standar pelayanan, serta berbagai informasi yang bermanfaat bagi wajib pajak.
3. Dilakukan pembinaan sikap dan internalisasi nilai-nilai organisasi terhadap pegawai yang bekerja di kantor pajak daerah. Pembinaan biasa dilakukan dengan mengadakan seminar, pemberian motivasi kerja, serta pelatihan kode etik. Melalui pembinaan dan internalisasi nilai-nilai ini diharapkan akan membentuk mental pegawai pajak yang bersih, transparan, dan akuntabel sehingga akan meningkatkan efektivitas pemungutan pajak.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Kondisi tersebut menjadikan nilai-nilai *good governance* dapat dengan mudah diadopsi oleh pejabat/petugas pada Kantor Pajak Daerah. Berdasarkan hasil analisis regresi, variabel Budaya Organisasi secara langsung mempengaruhi efektivitas pemungutan pajak. Perubahan budaya organisasi pada Kantor Pajak Daerah telah dapat dilakukan dengan adanya program rekrutmen pegawai yang terseleksi, penyusunan analisis beban kerja, pelaksanaan desentralisasi fiskal yang pada prinsipnya mendekatkan antara pemerintah dengan masyarakat, serta pemberian insentif kepada petugas pemungut pajak daerah menjadi katalisator pembentukan budaya organisasi yang menganut nilai-nilai *good governance.*

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian empiris yang dilakukan oleh Pratiwi dan Supadmi (2016) dalam penelitiannya di Denpasar yang menunjukkan bahwa modernisasi sistem administrasi perpajakan yang meliputi struktur organisasi, prosedur organisasi, strategi organisasi, dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap efektivitas pemungutan pajak, hasil penelitian Candra, Wibisono dan Mujilan (2013) di Madiun dan penelitian Aminah (2014) yang menyimpulkan bahwa struktur organisasi dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepatuhan wajib pajak.

Hasil ini juga sesuai dengan teori yang dikemukakan Sofyan (2005) bahwa prosedur organisasi, strategi organisasi dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepatuhan wajib pajak dalam membayar pajak, serta penelitian Taufik (2013) yang menunjukkan bahwa struktur organisasi dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap efektivitas pemungutan pajak.

Meskipun hasil uji statistik menunjukkan variabel prosedur organisasi, strategi organisasi, dan budaya organisasi berpengaruh terhadap efektivitas

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

pemungutan pajak daerah, namun upaya yang dilakukan instansi pemungut pajak daerah pada ketiga variabel tersebut belum berdampak optimal jika kembali melihat realisasi penerimaan pajak daerah. Hasil penelitian menunjukkan kondisi-kondisi berikut:

1. Prosedur organisasi tidak dapat dipisahkan dari struktur organisasi. Prosedur organisasi yang telah dirancang disertai dengan modernisasi struktur organisasi demi kemudahan wajib pajak dalam melaksanakan kewajiban perpajakannya, tidak menghilangkan citra buruk yang melekat pada masyarakat bahwasanya berurusan dengan pemerintah selalu dihadapkan pada birokrasi yang rumit. Hal tersebut membuat masyarakat enggan membayar pajak. Integrasi antar bagian dalam instansi pemungut pajak masih lemah, yaitu masih terdapat sikap individualisme antar bagian dalam melaksanakan administrasi perpajakan yang ditunjukkan dengan sikap kurang dapat berkoordinasi dan kurang saling membantu dalam menangani masalah.
2. Kebijakan memberikan kepercayaan kepada wajib pajak untuk menghitung dan melaporkan pajaknya secara mandiri melalui prosedur *self assessment* tidak disertai kemampuan petugas pajak yang memadai. Hasil penelitian terhadap data perhitungan pajak diketahui bahwa wajib pajak memiliki kecenderungan untuk mencurangi data pajak yang dilaporkan. Wajib pajak tidak melaporkan seluruh data obyek pajak sehingga berdampak mengurangi nilai pajak yang harus dibayar. Perhitungan tersebut tidak diverifikasi ulang oleh petugas pajak karena ketidaktahuannya dalam menetapkan perhitungan obyek pajak yang benar. Hal tersebut mungkin juga dipengaruhi dari pola mutasi pegawai instansi pemungut pajak yang tidak memperhatikan analisa jabatan yang telah disusun.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

3. Mental wajib pajak yang tidak baik dalam menyelesaikan kewajiban perpajakannya. Wajib pajak yang sering menunggak pajak pada dasarnya karena tidak ada niat untuk menyelesaikan kewajiban perpajaknya. Seringkali penunggak pajak datang ke kantor pajak bukan untuk menyelesaikan tunggakan melainkan hanya meminta keringanan atas tunggakan pajaknya.
4. Tidak ada sistem terintegrasi yang menghubungkan antara kepatuhan wajib pajak dengan penerbitan izin usaha. Setiap wajib pajak yang akan melakukan usaha, wajib memiliki izin usaha dari pemerintah daerah. Wajib pajak bandel yang mengabaikan tunggakan pajaknya meskipun sudah dilakukan penagihan, seharusnya menjadi perhatian bagi petugas pajak. Oleh karena itu, harus dibangun sebuah sistem terintegrasi sebagaimana dimaksud agar petugas pajak dapat menolak perpanjangan izin usaha yang diajukan oleh wajib pajak yang masih memiliki tunggakan pajak atau bahkan mencabut izin usah wajib pajak tersebut.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

BAB V
KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan pada Bab IV, dari penelitian ini dapat disimpulkan bahwa berdasarkan hasil regresi dan analisis data, dari 4 (empat) variabel yang diuji Struktur Organisasi tidak berpengaruh terhadap efektifitas pemungutan pajak. Hal ini disebabkan oleh kurangnya jumlah pegawai dibandingkan dengan beban kerja yang ada, belum maksimalnya fungsi pengawasan internal, birokrasi menghambat proses modernisasi struktur administrasi perpajakan yang berbasis fungsi, terjadinya mutasi pegawai yang tidak memperhatikan analisa jabatan, dan tidak ada efek jera yang diberikan kepada penunggak pajak. Sedangkan variabel Prosedur Organisasi, Strategi Organisasi, dan Budaya Organisasi berpengaruh terhadap efektifitas pemungutan pajak.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian ini, saran yang dapat dijadikan referensi bagi pemerintah daerah untuk lebih mengoptimalkan penerimaan pajak daerah, antara lain sebagai berikut:

1. Saran Empiris
   a. Meningkatkan kampanye pajak disertai dengan pembinaan sikap dan mental wajib pajak untuk meningkatkan kesadaran dan kepatuhan membayar pajak.
   b. Memberikan pelatihan kepada petugas pajak terkait hal-hal teknis perpajakan untuk meningkatkan pemahaman tentang ketentuan perpajakan serta dapat mendeteksi kecurangan yang dilakukan wajib pajak.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

2. Saran Kebijakan

   a. Memberikan payung hukum bagi administrasi pajak dengan menyempurnakan peraturan daerah yang mengatur tentang penegakan hukum pajak (*law enforcement*) berupa pemeriksaan dan penagihan pajak.

   b. Menetapkan petunjuk pelaksanaan, petunjuk teknis, serta *Standard Operating and Procedure* pengawasan dan pemantauan pelaksanaan peraturan perpajakan dalam bentuk peraturan daerah yang memiliki kekuatan hukum dan bersifat mengikat.

   c. Pembentukan bidang yang bertugas untuk melaksanakan fungsi pengawasan dan pemantauan pelaksanaan peraturan perpajakan serta kepatuhan pajak dengan kewenangan termasuk untuk melakukan penagihan, penyitaan, dan penyegelan terhadap wajib pajak.

   d. Melaksanakan pola mutasi pada instansi pemungut pajak daerah sesuai dengan analisa jabatan yang telah disusun, khususnya pada jabatan-jabatan strategis.

   e. Menciptakan sistem terintegrasi atau membangun koordinasi dengan antara instansi pemungut pajak dengan instansi yang menerbitkan izin usaha agar menangguhkan bahkan mencabut izin usaha setiap wajib pajak yang masih memiliki tunggakan pajak.

3. Saran Teoritis

   Petugas pajak hendaknya mampu membangun citra yang baik di masyarakat tentang administrasi perpajakan bahwa membayar pajak tidak rumit.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

43705.pdf

DAFTAR PUSTAKA

A. Buku

Aritonang, Lerbin Roberto. (2014). *Metode Penelitian Bisnis.* Jakarta: Universitas Terbuka.

Babbie, Earl. (2007). *Menerapkan Metode Penelitian Survai Untuk Ilmu-ilmu Sosial.* Jogjakarta : Palmall

Barker,et al . (2002). *Reserch Methods In Clinical Psychology.* John Wiley &Sons Ltd. England.

Bazart, Cecile dan Bonein, Aurelie. (2012). *Reprocical relationships in tax compliance decisions.* Rennes, France: HAL Journal of Economic Psychology.

Bird, Richard M. (2015). *Improving Tax Administration in Developing Countries.* Exeter: Journal of Tax Administration, Volume 1 April 2015.

Candra, Wibisono dan Mujilan. (2013). *Modernisasi Sistem Administrasi Perpajakan dan Kepatuhan Wajib Pajak.* Jakarta: Jurnal Riset Manajemen dan Akuntansi Volume 1 Nomor 1, Februari 2013

Chaizi, N. (2004). *Reformasi Administrasi Publik: Teori dan Praktik.* Jakarta: Penerbit PT Gramedia Widiasarana Indonesia.

Cooper, Donald R., dan Emory, William C.. (1997). *Metode Penelitian Bisnis.* Jakarta: Erlangga.

Cushway, Barry dan Derek Lodge. (1995). *Organizational Behaviour and Design.* Jakarta: Elex Media Komputindo

Davey, K.J, 1988. *Pembiayaan Pemerintah Daerah.* Jakarta : PT. Gramedia. Pustaka Utama

Dohrmann, Thomas and Gary Pinshaw. (2009). *The Road to Improved Compliance.* Washington DC: Mc Kinsey Company.

Etta, Mamang Sangaji, dan Sopiah. (2010). *Metodologi Penelitian.* Yogyakarta: Penerbit ANDI.

Gunadi, D. (2005). *Administrasi Perpajakan.* Lembaga Pengkajian Keuangan Publik dan Akuntansi Pemerintah. Jakarta: Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan, Departemen Keuangan Republik Indonesia.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Hair, J.F. (2006). *Multivariate Data Analysis. Edisi 5*. Jakarta: Gramedia Pustaka. Utama.

Hasanah, Nurmalia dan Susi Indriani. (2012). *Efektifitas Pelaksanaan Self Assessment System dan Modernisasi Administrasi Pajak Terhadap Kualitas Pelayanan Pajak (Studi Kasus Pada KPP Kebon Jeruk I)*. Jakarta: Jurnal Ilmiah Wahana Akuntansi, Volume 8 Nomor 1, 2013.

Hyun, J.K. (2005) *Tax Compliances in Korea and Japan: Why Are They Different?* Policy Research Institute, Ministry of Finance, Japan, 115.

Ismawan, Indra. (2001). *Memahami Reformasi Perpajakan.* Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2001.

Jackson, B.R., & Milliron V.C. (1986). *Tax compliance research, findings and problems and prospects*. Journal of Accounting Research, vol. 5

Kirchler, Eric et all. (2007). *Why Pay Taxes? A review of tax compliance*. Decision. International Studies Program Working paper 07-03

Maulana, Agus. (2016). *Manajemen Strategik.* Jakarta: Universitas Terbuka.

McClelland, Gary H. James Alm and William D. Schulze. (1992). *Why do people pay taxes.* Colorado: Journal of Public Economics 48.

McKinsey,K.A. and Grasmick,H. G. (2009). *Did the Tax ReformAct of 1986 improve compliance? Three studies of pre and postTRA compliance attitudes.* Law and Policy,Issue 15.

Mikesell and Leon E.Hay, R.M. (1969) *Governmental Accounting*. Richard D. Irwin Inc,.

Misu, Nicolera Barbuta. (2011). *A Review of Factors for Tax Compliance.* Romania: Journal of University of Galati.

Nasucha, Chaizi. (2004). *Reformasi Administrasi Publik*. Jakarta: PT. Grasindo.

Nunnally, J.c. (1978). *Psychometric Theory*. 2nd ed., New York:Mc Graw-Hill.

Plumley, Cf. Alan H. (2002). *The Impact of the IRS on Voluntary Tax Compliance: Preliminary Empirical Results*. LEXIS, 2002 TNT 224-22

Pratiwi, Putu Agustini Eka dan dan Ni Luh Supadmi. (2016). *Pengaruh Modernisasi Sistem Administrasi dan Sanksi Perpajakan pada Kepatuhan Wajib Pajak.* Denpasar: E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana Volume 15.1, April 2016.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Putri, Demmi Dwi dan Ony Widilestariningtyas. (2013). *Pengaruh Pelaksanaan Pemeriksaan Pajak dan Modernisasi Sistem Administrasi Perpajakan Terhadap Kepatuhan Perpajakan.* Jakarta: Jurnal Akuntansi Unikom Indonesia.

Rahayu, Siti Kurnia dan Devano Sony. (2010). *Perpajakan: Konsep, Teori, dan Isu*. Jakarta: Prenada Media Group.

Rapina. (2011). *Pengaruh Penerapan Sistem Administrasi Perpajakan Modern Terhadap Kepatuhan Wajib Pajak : Survey Terhadap Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bandung Cibeunying*. Jakarta: Jurnal Riset Akuntansi Vol.III No.2.

Safri, Nurmantu. (2002). *Pengantar Perpajakan*. Jakarta: Kelompok Yayasan Obor.

Schein, Edgar. (1973). *Organizational Psychology*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.Englewood Cliffs.

Smith, Kent W. and Loretta Stalans. (1991). *Encouraging Tax Compliance With Positive Incentives: A Conceptual Framework and Research Directions.* Law and Policy Issue 13.

Sobirin, Achmad. (2007). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Universitas Terbuka.

Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Penerbit Alfabeta.

Sujarweni, Wiratna. (2015). SPSS *Untuk Penelitian*. Yogyakarta : Pustaka Baru

Sunyoto, Danang. (2013). *Metodologi Penelitian Akuntansi*. Bandung: PT Refika.

Taufik, Cahyo Sudrajad dan Listiyarko Wijito. (2013). *Pengaruh Administrasi Perpajakan Terhadap Efektifitas Pemungutan Pajak Serta Hubungannya Dengan Tax Ratio (Studi Kasus Pajak Hotel Dan Pajak Restoran.* Jakarta: Kementrian Keuangan Republik Indonesia, Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan.

B. Dokumen

Aminah, Siti. (2014). *Pengaruh Penerapan Sistem Administrasi Perpajakan Modern Terhadap Kepatuhan Wajib Pajak pada KPP Pratama Kota Surakarta.* Solo: Universitas Muhammadiyah Surakarta.

Haryanto, Joko. (2017). *Pengaruh Pajak Daerah dengan Kepatuhan Pajak Sebagai Variabel Moderasi dan Retribusi Daerah Terhadap Pendapatan Asli Daerah.* Tarakan: Universitas Terbuka.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Jatmiko, Agus Nugroho. (2006). *Pengaruh Sikap Wajib Pajak Pada Pelaksanaan Sanksi Denda,Pelayanan Fiskus dan Kesadaran Perpajakan Terhadap Kepatuhan Wajib Pajak.*

Ketetapan Majelis Permusyawaratan Rakyat Nomor IV tahun 2000

Pandiangan, Liberti. 2007. *Pertumbuhan tingkat kepatuhan wajib pajak.* Diakses pada 4 Maret 2011 dari web: www. KOMPAS.com

Sofyan, M. (2005) *Pengaruh Penerapan Sistem Administrasi Perpajakan Modern Terhadap Kepatuhan Wajib Pajak Pada Kantor Pelayanan Pajak di Lingkungan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Wajib Pajak Besar.* Jakarta: Sekolah Tinggi Akuntansi Negara.

Syahrudin. (2009) *Analisis Strategi Peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) Dalam Pelaksanaan Otonomi Daerah di Kabupaten Mamuju Provinsi Sulawesi Barat.*

Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Lampiran 1
Printout SPSS 23 Uji Validitas

1. Struktur Organisasi (X1)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	200	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	200	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.935	10

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
struktur1	38.3300	9.690	.763	.929
struktur2	38.3300	9.690	.763	.929
struktur3	38.2000	9.136	.775	.927
struktur4	38.1600	9.100	.749	.928
struktur5	38.2000	9.106	.651	.935
struktur6	38.0150	8.970	.724	.930
struktur7	38.0200	8.924	.742	.929
struktur8	38.3200	9.525	.819	.926
struktur9	38.2000	9.136	.775	.927
struktur10	38.3200	9.525	.819	.926

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

2. Prosedur Organisasi (X2)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	200	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	200	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.881	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
prosedur1	21.2300	2.751	.719	.857
prosedur2	21.2150	3.134	.453	.906
prosedur3	21.4100	2.786	.827	.837
prosedur4	21.5300	3.195	.711	.861
prosedur5	21.4100	2.786	.827	.837
prosedur6	21.5300	3.195	.711	.861

3. Strategi Organisasi (X3)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	200	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	200	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.972	8

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
strategi1	29.0150	5.502	.689	.982
strategi2	29.1550	5.609	.897	.968
strategi3	29.1450	5.451	.974	.964
strategi4	29.1450	5.451	.974	.964
strategi5	29.1050	5.431	.874	.969
strategi6	29.1450	5.451	.974	.964
strategi7	29.1050	5.481	.841	.971
strategi8	29.1450	5.451	.974	.964

4. Budaya Organisasi (X4)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	200	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	200	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.906	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
budaya1	13.1300	1.812	.803	.874
budaya2	13.1700	1.780	.710	.907
budaya3	12.9850	1.723	.795	.876
budaya4	12.9900	1.668	.852	.854

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

5. Efektivitas Pemungutan Pajak (Y)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	200	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	200	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.961	18

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
efektif1	72.5150	33.196	.828	.958
efektif2	72.4750	33.035	.777	.958
efektif3	72.5500	32.972	.749	.959
efektif4	72.5150	33.196	.828	.958
efektif5	72.4750	33.035	.777	.958
efektif6	72.5500	32.972	.749	.959
efektif7	72.4750	33.155	.748	.959
efektif8	72.5150	33.196	.828	.958
efektif9	72.5150	33.196	.828	.958
efektif10	72.2350	32.663	.651	.960
efektif11	72.3300	32.202	.784	.958
efektif12	72.2650	32.125	.763	.959
efektif13	72.2600	32.143	.757	.959
efektif14	72.3550	32.230	.798	.958
efektif15	72.3950	32.059	.736	.959
efektif16	72.2100	32.056	.759	.959
efektif17	72.2150	32.029	.765	.959
efektif18	72.2000	33.206	.544	.962

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Lampiran 2
Printout SPSS 23 Uji Reliabilitas

1. Struktur Organisasi (X1)

Reliability Statistics

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
struktur1	38.3300	9.690	.763	.929
struktur2	38.3300	9.690	.763	.929
struktur3	38.2000	9.136	.775	.927
struktur4	38.1600	9.100	.749	.928
struktur5	38.2000	9.106	.651	.935
struktur6	38.0150	8.970	.724	.930
struktur7	38.0200	8.924	.742	.929
struktur8	38.3200	9.525	.819	.926
struktur9	38.2000	9.136	.775	.927
struktur10	38.3200	9.525	.819	.926

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

2. Prosedur Organisasi (X2)

Reliability Statistics

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
prosedur1	21.2300	2.751	.719	.857
prosedur2	21.2150	3.134	.453	.906
prosedur3	21.4100	2.786	.827	.837
prosedur4	21.5300	3.195	.711	.861
prosedur5	21.4100	2.786	.827	.837
prosedur6	21.5300	3.195	.711	.861

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

437055.pdf

3. Strategi Organisasi (X3)

Reliability Statistics

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
strategi1	29.0150	5.502	.689	.982
strategi2	29.1550	5.609	.897	.968
strategi3	29.1450	5.451	.974	.964
strategi4	29.1450	5.451	.974	.964
strategi5	29.1050	5.431	.874	.969
strategi6	29.1450	5.451	.974	.964
strategi7	29.1050	5.481	.841	.971
strategi8	29.1450	5.451	.974	.964

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

4. Budaya Organisasi (X4)

Reliability Statistics

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
budaya1	13.1300	1.812	.803	.874
budaya2	13.1700	1.780	.710	.907
budaya3	12.9850	1.723	.795	.876
budaya4	12.9900	1.668	.852	.854

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

5. Efektivitas Pemungutan Pajak (Y)

Reliability Statistics

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
efektif1	72.5150	33.196	.828	.958
efektif2	72.4750	33.035	.777	.958
efektif3	72.5500	32.972	.749	.959
efektif4	72.5150	33.196	.828	.958
efektif5	72.4750	33.035	.777	.958
efektif6	72.5500	32.972	.749	.959
efektif7	72.4750	33.155	.748	.959
efektif8	72.5150	33.196	.828	.958
efektif9	72.5150	33.196	.828	.958
efektif10	72.2350	32.663	.651	.960
efektif11	72.3300	32.202	.784	.958
efektif12	72.2650	32.125	.763	.959
efektif13	72.2600	32.143	.757	.959
efektif14	72.3550	32.230	.798	.958
efektif15	72.3950	32.059	.736	.959
efektif16	72.2100	32.056	.759	.959
efektif17	72.2150	32.029	.765	.959
efektif18	72.2000	33.206	.544	.962

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Lampiran 3
Printout SPSS 23 Uji Normalitas

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of struktur1 is normal with mean 4.12 and standard deviation 0.332.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	.000[1]	Reject the null hypothesis.
2	The distribution of struktur2 is normal with mean 4.12 and standard deviation 0.332.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	.000[1]	Reject the null hypothesis.
3	The distribution of struktur3 is normal with mean 4.26 and standard deviation 0.437.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	.000[1]	Reject the null hypothesis.
4	The distribution of struktur4 is normal with mean 4.30 and standard deviation 0.457.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	.000[1]	Reject the null hypothesis.
5	The distribution of struktur5 is normal with mean 4.26 and standard deviation 0.511.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	.000[1]	Reject the null hypothesis.
6	The distribution of struktur6 is normal with mean 4.44 and standard deviation 0.498.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	.000[1]	Reject the null hypothesis.
7	The distribution of struktur7 is normal with mean 4.44 and standard deviation 0.497.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	.000[1]	Reject the null hypothesis.
8	The distribution of struktur8 is normal with mean 4.14 and standard deviation 0.343.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	.000[1]	Reject the null hypothesis.
9	The distribution of struktur9 is normal with mean 4.26 and standard deviation 0.437.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	.000[1]	Reject the null hypothesis.
10	The distribution of struktur10 is normal with mean 4.14 and standard deviation 0.343.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	.000[1]	Reject the null hypothesis.
11	The distribution of prosedur1 is normal with mean 4.44 and standard deviation 0.497.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	.000[1]	Reject the null hypothesis.
12	The distribution of prosedur2 is normal with mean 4.46 and standard deviation 0.499.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	.000[1]	Reject the null hypothesis.
13	The distribution of prosedur3 is normal with mean 4.26 and standard deviation 0.437.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	.000[1]	Reject the null hypothesis.
14	The distribution of prosedur4 is normal with mean 4.14 and standard deviation 0.343.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	.000[1]	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

[1] Lilliefors Corrected

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

43705.pdf

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
15	The distribution of prosedur5 is normal with mean 4.26 and standard deviation 0.437.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	.000[1]	Reject the null hypothesis.
16	The distribution of prosedur6 is normal with mean 4.14 and standard deviation 0.343.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	.000[1]	Reject the null hypothesis.
17	The distribution of strategi1 is normal with mean 4.26 and standard deviation 0.442.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	.000[1]	Reject the null hypothesis.
18	The distribution of strategi2 is normal with mean 4.12 and standard deviation 0.332.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	.000[1]	Reject the null hypothesis.
19	The distribution of strategi3 is normal with mean 4.14 and standard deviation 0.343.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	.000[1]	Reject the null hypothesis.
20	The distribution of strategi4 is normal with mean 4.14 and standard deviation 0.343.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	.000[1]	Reject the null hypothesis.
21	The distribution of strategi5 is normal with mean 4.18 and standard deviation 0.381.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	.000[1]	Reject the null hypothesis.
22	The distribution of strategi6 is normal with mean 4.14 and standard deviation 0.343.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	.000[1]	Reject the null hypothesis.
23	The distribution of strategi7 is normal with mean 4.18 and standard deviation 0.381.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	.000[1]	Reject the null hypothesis.
24	The distribution of strategi8 is normal with mean 4.14 and standard deviation 0.343.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	.000[1]	Reject the null hypothesis.
25	The distribution of budaya1 is normal with mean 4.30 and standard deviation 0.457.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	.000[1]	Reject the null hypothesis.
26	The distribution of budaya2 is normal with mean 4.26 and standard deviation 0.511.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	.000[1]	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

[1] Lilliefors Corrected

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

43705.pdf

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
27	The distribution of budaya3 is normal with mean 4.44 and standard deviation 0.498.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	.000[1]	Reject the null hypothesis.
28	The distribution of budaya4 is normal with mean 4.44 and standard deviation 0.497.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	.000[1]	Reject the null hypothesis.
29	The distribution of efektif1 is normal with mean 4.14 and standard deviation 0.343.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	.000[1]	Reject the null hypothesis.
30	The distribution of efektif2 is normal with mean 4.18 and standard deviation 0.381.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	.000[1]	Reject the null hypothesis.
31	The distribution of efektif3 is normal with mean 4.10 and standard deviation 0.401.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	.000[1]	Reject the null hypothesis.
32	The distribution of efektif4 is normal with mean 4.14 and standard deviation 0.343.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	.000[1]	Reject the null hypothesis.
33	The distribution of efektif5 is normal with mean 4.18 and standard deviation 0.381.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	.000[1]	Reject the null hypothesis.
34	The distribution of efektif6 is normal with mean 4.10 and standard deviation 0.401.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	.000[1]	Reject the null hypothesis.
35	The distribution of efektif7 is normal with mean 4.18 and standard deviation 0.381.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	.000[1]	Reject the null hypothesis.
36	The distribution of efektif8 is normal with mean 4.14 and standard deviation 0.343.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	.000[1]	Reject the null hypothesis.
37	The distribution of efektif9 is normal with mean 4.14 and standard deviation 0.343.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	.000[1]	Reject the null hypothesis.
38	The distribution of efektif10 is normal with mean 4.42 and standard deviation 0.494.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	.000[1]	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

[1] Lilliefors Corrected

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
39	The distribution of efektif11 is normal with mean 4.32 and standard deviation 0.468.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	.000[1]	Reject the null hypothesis.
40	The distribution of efektif12 is normal with mean 4.38 and standard deviation 0.488.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	.000[1]	Reject the null hypothesis.
41	The distribution of efektif13 is normal with mean 4.39 and standard deviation 0.489.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	.000[1]	Reject the null hypothesis.
42	The distribution of efektif14 is normal with mean 4.30 and standard deviation 0.457.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	.000[1]	Reject the null hypothesis.
43	The distribution of efektif15 is normal with mean 4.26 and standard deviation 0.511.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	.000[1]	Reject the null hypothesis.
44	The distribution of efektif16 is normal with mean 4.44 and standard deviation 0.498.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	.000[1]	Reject the null hypothesis.
45	The distribution of efektif17 is normal with mean 4.44 and standard deviation 0.497.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	.000[1]	Reject the null hypothesis.
46	The distribution of efektif18 is normal with mean 4.45 and standard deviation 0.499.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	.000[1]	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

[1] Lilliefors Corrected

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Lampiran 4
Printout SPSS 23 Uji Regresi

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	x4, x3, x2, x1[b]	.	Enter

a. Dependent Variable: y

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.989[a]	.978	.977	.05090

a. Predictors: (Constant), x4, x3, x2, x1

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	21.962	4	5.491	2118.969	.000[b]
	Residual	.505	195	.003		
	Total	22.468	199			

a. Dependent Variable: y

b. Predictors: (Constant), x4, x3, x2, x1

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.085	.047		1.790	.075
	x1	-.034	.091	-.034	-.372	.710
	x2	.195	.044	.198	4.468	.000
	x3	.430	.038	.427	11.247	.000
	x4	.389	.030	.502	13.084	.000

a. Dependent Variable: y

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

43705.pdf

Lampiran 5
Kuesioner Penelitian

KUESIONER PEGAWAI KANTOR PAJAK DAERAH

Data Responden

1. Apakah status kepegawaian Anda?
   a. PNS b. Pegawai Tidak Tetap
2. Apabila Anda berstatus PNS, apakah jabatan Anda?
   a. Pelaksana/ Staf b. Eselon IV c. Eselon III ke atas
3. Di unit/bagian manakah Anda bekerja?
   .....
   .....
4. Apakah pendidikan terakhir Anda?
   a. SMP b. SMA/sederajat c. Diploma d. S1 e. S2 f. S3

Untuk setiap pernyataan di bawah ini, berikan tanda silang pada masing-masing kolom untuk menunjukkan jawaban Anda.

Keterangan :

STS = sangat tidak setuju, TS = tidak setuju, N = normal, S = setuju, SS = sangat sejutu

Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
Struktur Organisasi					
1. Prosedur kerja pelayanan pajak diatur dalam suatu *workflow* dan dapat dimonitor.					
2. Permasalahan Wajib Pajak dapat segera ditangani melalui satu pintu.					
3. Penyusunan organisasi memberikan kemudahan jalur pelayanan.					

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
4. Penyusunan organisasi memberikan kemudahan dalam menindaklanjuti adanya kekurangan pembayaran pajak. 5. Dalam organisasi terdapat bagian yang menangani kewenangan melakukan penelitian SPTPD, baik penelitian kantor maupun penelitian lapangan. 6. Penyusunan organisasi memberikan kemudahan jalur pemeriksaan pajak. 7. Informasi menyangkut Wajib Pajak dapat dengan mudah dikumpulkan dan dikelola. 8. *Workflow* sebagaimana diatur dalam SOP dapat dimonitor secara transparan. 9. Terdapat sistem yang dapat memudahkan pengawasan kegiatan administrasi yang dilakukan pegawai. 10. Terdapat divisi khusus yang secara aktif mengawasi pelaksanaan kinerja pegawai.					
Prosedur Organisasi 1. Terdapat petugas *costumer service* yang bertugas melayani Wajib Pajak.					

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

43705.pdf

Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
2. Terdapat petugas yang ditunjuk untuk mengawasi kepatuhan Wajib Pajak.					
3. Dalam hal Wajib Pajak sudah menggunakan *cash register*, terdapat mekanisme untuk membaca data *cash register* tersebut.					
4. Komunikasi dengan Wajib Pajak lebih intensif dan terbuka didukung oleh kunjungan pembinaan.					
5. Penggunaan sistem informasi dalam menatausahakan SSPD dan SPTPD.					
6. Dilakukan sosialisasi ketentuan/ peraturan terbaru dan pembinaan mental (*attitude*).					
Strategi Organisasi					
1. Terdapat penyederhanaan administrasi perpajakan yang memungkinkan kecepatan akses informasi dan pelayanan.					
2. Dilakukan kampanye atau penyuluhan pajak.					

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

43705.pdf

Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
3. Dilakukan pemeriksaan kepada sektor tertentu yang tingkat kepatuhannya masih rendah atau masih berpotensi digali.					
4. Adanya kegiatan penyidikan tindak pidana untuk memberikan efek jera.					
5. Dilakukan penagihan pajak melalui pemblokiran rekening, pencegahan dan penyanderaan.					
6. Terdapat mekanisme control internal atas pelayanan, penelitian lapangan dan pemeriksaan pajak.					
7. Dilakukan pelatihan tentang metode pelayanan prima.					
8. Terdapat sistem komunikasi yang efektif di dalam organisasi.					
Budaya Organisasi					
1. Terdapat internalisasi nilai organisasi.					
2. Terdapat norma perilaku yang dijadikan kode etik pegawai yang menjadi standar perilaku pegawai.					
3. Terdapat pemberian insentif					

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

43705.pdf

Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
pemungutan pajak sebagai perwujudan good governance. 4. Terdapat komitmen yang tinggi dari pegawai dalam bekerja.					
Efektivitas Pemungutan Pajak **1. Ekstensifikasi Pajak** a. Dilakukan kegiatan pendataan objek pajak secara berkala. b. Terdapat rasio yang baik antara jumlah Wajib Pajak yang terdaftar dibandingkan dengan jumlah Wajib Pajak yang seharusnya terdaftar. c. Terdapat perkembangan jumlah Wajib Pajak terdaftar dalam 5 tahun terakhir. **2. Intensifikasi Pajak** a. Dapat diketahui secara cepat adanya Wajib Pajak yang tidak melakukan pembayaran dan/atau pelaporan SPTPD setelah tanggal jatuh tempo. b. Segera diterbitkan Surat Himbauan bagi Wajib Pajak yang terlambat melakukan pembayaran c. Dapat diketahui secara cepat adanya kesalahan dalam SPTPD. d. Dilakukan peninjauan ke					

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
lapangan atas Wajib Pajak yang dalam waktu tertentu tidak melaporkan SPTPD.					
e. Dilakukan peninjauan ke lapangan untuk mengetahui rata-rata omset Wajib Pajak dalam satu masa pajak.					
f. Dilakukan pemeriksaan secara rutin atas pembukuan/pencatatan Wajib Pajak untuk mencocokkannya dengan isian SPTPD.					
g. Semua petugas melakukan tugasnya sesuai dengan ketentuan yang berlaku.					
3. Law Enforcement					
a. Dilakukan pemeriksaan atas pembukuan/pencatatan Wajib Pajak.					
b. Dilakukan penerbitan SKPDKB atas hasil pemeriksaan.					
c. Dilakukannya penerbitan STPD atas SKPKBD/ SKPKBDT yang tidak/kurang dibayar.					
d. Diterbitkan Surat Teguran, Surat Paksa serta Surat Perintah Melakukan Penyitaan.					
e. Dilakukan tindakan penyitaan, pemblokiran rekening Wajib Pajak serta pencegahan					

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

43705.pdf

Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
bepergian ke luar negeri.					
4. Kepatuhan Pajak					
a. Wajib Pajak secara rutin menyampaikan SPT.					
b. Wajib Pajak membayar sesuai jumlah pajak yang harus dibayar.					
c. Wajib Pajak mengikuti penyuluhan pelayanan dan pemeriksaan pajak					

Terima Kasih

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka