

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Dalam sejarah reformasi perpajakan tercatat bahwa DJP telah melakukan reformasi besar-besaran pertama kali pada tahun 1983 dengan merubah sistem pemungutan pajak dari semula *Official Assessment System* menjadi *Self Assesment System* yang pada waktu itu Kantor Pajak masih dinamakan Kantor Inspeksi Pajak. Kemudian pada tahun 1989, Kantor Inspeksi Pajak diubah menjadi Kantor Pelayanan Pajak (KPP) yang menjalankan fungsi pelayanan untuk jenis Pajak Penghasilan (PPh) dan Pajak Pertambahan Nilai (PPN) sedangkan KP. PBB (Kantor Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan) berfungsi sebagai kantor pelayanan untuk jenis Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) dan Bea Perolehan Hak Atas Tanah dan/atau Bangunan (BPHTB). Fungsi pemeriksaan dijalankan oleh Karikpa (Kantor Pemeriksaan dan Penyidikan Pajak) yang sebelum tahun 1994 disebut Unit Pemeriksaan dan Penyidikan Pajak (UP3) dan Kantor Penyuluhan dan Pengamatan Potensi Perpajakan (KP-4) yang sebelum tahun 2001 disebut Kantor Penyuluhan sebagai fungsi penyuluhan.

Dalam struktur yang modern ini terdapat perbedaan yang cukup radikal dan signifikan yakni yang dulunya struktur organisasi Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pra Modern berdasarkan jenis pajak diubah menjadi berdasarkan fungsi guna debirokratisasi pelayanan seperti Seksi Pelayanan dan Seksi Pemeriksaan dibentuk secara terpisah. Pelayanan perpajakanpun sudah mulai satu atap (*one stop service*) karena semua jenis pelayanan perpajakan baik jenis pajak PPh, PPN, PBB, dan BPHTB dilakukan di KPP Pratama sedangkan untuk KPP WP Besar dan KPP Madya hanya jenis pajak PPh dan PPN, sehingga menyebabkan adanya peleburan KP.PBB ke KPP Pratama.

Dengan model KPP Modern diharapkan Direktorat Jenderal Pajak (DJP) dapat memberikan pelayanan prima kepada masyarakat dalam masalah perpajakan.

Visi yang dicanangkan oleh DJP yakni "Menjadi institusi pemerintah yang menyelenggarakan system administrasi perpajakan modern yang efektif, efisien, dan dipercaya masyarakat dengan integritas dan profesionalisme yang tinggi" dapat benar-benar terlaksana dengan adanya modernisasi yang dilakukan.

Reformasi perpajakan yang mengakibatkan perubahan sistem pemungutan pajak memiliki pemikiran yang dapat dijadikan kunci keberhasilan yaitu adanya peranan Wajib Pajak dalam memenuhi semua kewajiban perpajakannya secara sukarela. Wajib Pajak diberikan kepercayaan penuh untuk menghitung, menyetor dan melaporkan kewajiban perpajakannya. Sedangkan peran Direktorat Jenderal Pajak adalah memberikan motivasi dengan cara menyuluh Wajib Pajak dalam memenuhi kewajibannya secara lengkap dan benar melalui peningkatan pelayanan prima (*tax services*) dan peningkatan pengawasan terhadap pelaksanaan kewajiban perpajakan tersebut (*tax enforcement atau law enforcement*).

Salah satu pemicu dilakukannya modernisasi administrasi perpajakan tersebut adalah adanya ketidakpercayaan Wajib Pajak terhadap administrasi perpajakan selama bertahun-tahun lamanya sehingga mengakibatkan tumbuhnya keengganan untuk melakukan kegiatan administrasi perpajakan. Untuk itu dipandang perlu agar disusun suatu prosedur kerja yang dapat membuat sistem administrasi perpajakan menjadi lebih baik dan mudah untuk dimengerti bukan hanya oleh pegawai pajak tetapi juga oleh Wajib Pajak sendiri.

Struktur organisasi KPP yang berdasarkan jenis pajak mengakibatkan duplikasi pekerjaan, ketidakefisienan, serta cenderung menyulitkan Wajib Pajak dalam memenuhi kewajiban perpajakannya. Selain itu, tidak adanya petugas khusus yang memberikan pelayanan dan pengawasan kepada Wajib Pajak mengakibatkan komunikasi antara Wajib Pajak dengan fiskus menjadi tidak efektif.

Sedangkan Wajib Pajak memiliki harapan agar terdapat kemudahan dalam pengurusan kewajiban perpajakan Wajib Pajak yang bersangkutan. Untuk menjawabnya dan untuk meningkatkan pelayanan terhadap Wajib Pajak, dalam struktur modern dibentuk kebijakan *Account Representative* sebagai perantara antara KPP dengan Wajib Pajak yang bertanggung jawab memberikan informasi perpajakan serta konsultasi teknis perpajakan kepada setiap Wajib Pajak. Dengan

adanya *Account Representative* diharapkan ada respon yang efektif terkait dengan permasalahan yang dihadapi oleh Wajib Pajak serta memastikan bahwa setiap hak dan kewajiban perpajakan Wajib Pajak dapat terpenuhi secara transparan.

Pembentukan *Account Representative* (AR) juga bertujuan untuk mengetahui segala tingkah laku, ruang lingkup bisnis, dan segala sesuatu yang berkaitan dengan hak dan kewajiban perpajakan Wajib Pajak yang diawasinya (*knowing your taxpayer*) dan pelayanan kepada Wajib Pajakpun dapat dilakukan secara tuntas pada satu meja (Abimanyu, 2004; www.fiskal.depkeu.go.id).

Setelah dilaksanakannya reformasi administrasi perpajakan terjadi peningkatan jumlah Wajib Pajak yang mendaftarkan dirinya untuk memiliki Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP) agar dapat memenuhi kewajiban perpajakan mereka. Dalam tabel 1.1. terlihat bahwa setelah modernisasi jumlah Wajib Pajak yang mendaftarkan dirinya tiap tahun semakin bertambah. Terlebih di tahun 2008 yang peningkatannya mencapai hingga 59%, hal ini tentunya memiliki kaitan yang erat dengan kepuasan Wajib Pajak terhadap pelayanan yang diberikan oleh DJP. Sehingga Wajib Pajak dengan rela mendaftarkan dirinya untuk dapat melakukan kewajibannya.

Tabel 1.1. Pertumbuhan Jumlah Wajib Pajak

Keterangan	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Jumlah Wajib Pajak Terdaftar (dalam juta)	3.15	3.53	3.88	4.02	6.41	10.81
Pertumbuhan pertahun (dalam persentase)		12.06%	9.92%	3.61%	59.45%	68.64%

Sumber : Data Direktorat Potensi, Kepatuhan dan Penerimaan

Peningkatan jumlah Wajib Pajak tersebut tentunya tidak lepas dari peran *Account Representative* dan segenap jajaran pegawai DJP yang berusaha memberikan pelayanan yang terbaik. Namun peningkatan jumlah Wajib Pajak tidak

dapat menjadi pengukur keberhasilan modernisasi administrasi perpajakan. Karena hasil dari suatu kebijakan bukan hanya dari keluaran (*outputs*), tetapi juga dari dampak (*impacts*) yang dihasilkan (Dun, 2003).

Account representative pada kantor pelayanan pajak dibentuk berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 98/KMK.01/2006 tanggal 20 Februari 2006 tentang *Account Representative* pada Kantor Pelayanan Pajak yang telah Mengimplementasikan Organisasi Modern. Dalam pembentukannya ditentukan mengenai persyaratan atau kualifikasi untuk pengangkatan *Account Representative* dan beban kerjanya, serta keluaran dan dampak yang diharapkan dengan ditetapkannya kebijakan tersebut. Atau dapat disebut juga sebagai tujuan dan sasaran utama dari ditetapkannya kebijakan tersebut.

Bila ditinjau dari tujuan awal pembentukan *Account Representative* yang berlandaskan pada teori yang ada, maka telah terjadi pergeseran fungsi *Account Representative* sesuai dengan kebijakan pembentukannya yang pada pelaksanaannya pun tidak maksimal. Hal ini dikarenakan kondisi atau keadaan di lapangan yang tidak dapat dikendalikan. Seperti halnya kebutuhan yang mendesak terhadap *Account Representative* pada suatu kantor pelayanan pajak yang mengakibatkan diangkatnya *Account Representative* tanpa melalui prosedur yang tepat. Demikian juga apabila dalam suatu kantor pelayanan pajak jumlah Wajib Pajak terdapat ratusan ribu orang, maka tiap *Account Representative* beban kerjanya dapat mencapai puluhan ribu orang. Disamping beban kerja yang berat itu, seorang *Account Representative* juga memiliki tanggung jawab terhadap target penerimaan kantor yang kemudian dibagi menjadi target penerimaan yang harus dipenuhi oleh setiap individu *Account Representative*.

Kondisi-kondisi di atas mengakibatkan tidak efektifnya peran *Account Representative* pada suatu kantor pajak. Sehingga terjadi resistensi dalam implementasi kebijakan tersebut. Sehingga perlu dilakukan evaluasi atas kebijakan *Account Representative* yang dapat mengembalikannya kepada tujuan awalnya atau justru akan melahirkan kebijakan baru yang mengubah kebijakan yang telah ada.

Untuk itulah maka peneliti merasa perlu untuk melakukan penelitian sehubungan dengan kebijakan *Account Representative* yang telah ditetapkan dan

diimplementasikan oleh Direktorat Jenderal Pajak. Penelitian yang dilakukan adalah mengenai analisis implementasi kebijakan *Account Representative* dalam upaya peningkatan pelayanan Wajib Pajak yang dibatasi pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Jakarta Utara.

1.2. Permasalahan Pokok

Semenjak tahun 2002, Direktorat Jenderal Pajak (DJP) telah melakukan Modernisasi Administrasi Perpajakan. Jiwa dari program modernisasi ini adalah pelaksanaan *good governance*, yaitu penerapan sistem administrasi perpajakan yang transparan dan akuntabel, dengan memanfaatkan sistem informasi teknologi yang handal dan terkini. Strategi yang ditempuh adalah pemberian pelayanan prima sekaligus pengawasan intensif kepada para Wajib Pajak.

Dalam upaya peningkatan pelayanan inilah, maka DJP telah mengeluarkan sebuah kebijakan mengenai *Account Representative* pada Kantor Pelayanan Pajak. Namun dalam implementasinya, pelaksanaan kebijakan atas tugas dan peran *Account Representative* tersebut belum berjalan dengan baik. Pergeseran fungsi dan peran tersebut tentunya dikarenakan terdapat berbagai permasalahan yang melatarbelakanginya.

Peningkatan pelayanan yang diberikan merupakan suatu cara yang dilakukan untuk mencapai peningkatan jumlah penerimaan pajak yang telah ditargetkan. Apabila terdapat masalah dalam peningkatan pelayanan yang dilakukan dengan adanya peran *Account Representative* sesuai dengan kebijakan yang telah ditetapkan, maka tentunya target penerimaan pun akan terganggu. Untuk itu diperlukan adanya upaya dari Direktorat Jenderal Pajak agar permasalahan tersebut dapat diselesaikan sehingga sasaran dan tujuan yang ada pun semakin jelas. Kebijakan yang dirumuskan dan ditetapkan pun dapat diuji fungsi dan efektifitasnya.

Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Jakarta Utara yang mulai dibentuk pada tahun 2007, merupakan Kantor Pelayanan Pajak yang telah mengimplementasikan organisasi modern. Sesuai dengan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 98/KMK.01/2006 tanggal 20 Februari 2006, maka didalam struktur organisasi KPP Madya Jakarta Utara terdapat Seksi Pengawasan dan Konsultasi yang membawahi *Account Representative*. Dalam pelaksanaan kebijakan tersebut, ternyata belum sepenuhnya dapat berjalan dengan baik. *Account Representative* selalu identik dengan ujung tombak KPP yang memiliki tugas untuk mengejar target penerimaan bukan lagi memprioritaskan pelayanan kepada Wajib Pajak.

Keluhan dan ketidakpuasan datang bukan hanya dari Wajib Pajak tetapi juga dari *Account Representative* yang melakukan pelayanan itu sendiri. Hal itu tentu karena adanya berbagai permasalahan yang muncul dalam implementasi kebijakan pembentukan *Account Representative* tersebut. Dan setiap permasalahan yang muncul tidak dapat dibiarkan begitu saja, karena dapat mempengaruhi kinerja KPP Madya Jakarta Utara. Untuk itu diperlukan upaya-upaya dalam menyelesaikan setiap permasalahan tersebut, bahkan bukan hanya itu saja tetapi juga untuk mengembalikan fungsi *Account Representative* sesuai dengan tujuan awalnya yang berlandaskan pada teori-teori yang mendukung dibentuknya *Account Representative* tersebut.

Permasalahan pokok diatas dapat dijabarkan dalam beberapa pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah implementasi kebijakan pembentukan *Account Representative* pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Jakarta Utara telah sesuai dengan tujuan awalnya?
2. Apakah permasalahan-permasalahan yang dihadapi Kantor Pelayanan Pajak Madya Jakarta Utara dalam implementasi kebijakan pembentukan *Account Representative*?
3. Apakah upaya yang dilakukan Direktorat Jenderal Pajak khususnya Kantor Pelayanan Pajak Madya Jakarta Utara dalam meningkatkan peran *Account Representative*?

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian dari karya akhir ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui kesesuaian implementasi kebijakan pembentukan *Account Representative* pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Jakarta Utara dengan tujuan awalnya.
2. Untuk mengetahui permasalahan-permasalahan yang dihadapi Kantor Pelayanan Pajak Madya Jakarta Utara dalam implementasi kebijakan pembentukan *Account Representative*.
3. Untuk mengetahui upaya-upaya yang dilakukan oleh Direktorat Jenderal Pajak khususnya Kantor Pelayanan Pajak Madya Jakarta Utara dalam meningkatkan peran *Account Representative*.

1.4. Manfaat Penelitian

Penulisan karya akhir ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi banyak pihak, diantaranya adalah:

1. Manfaat Akademis

Analisis implementasi kebijakan *Account Representative* ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dan masukan bagi para akademisi mengenai pelaksanaan kebijakan tersebut. Selain itu juga untuk menjadi kajian penelitian awal dan masukan bagi penelitian selanjutnya. Dari penelitian ini dapat diketahui seberapa jauh sebuah kebijakan dapat mempengaruhi peningkatan pelayanan perpajakan, kendala yang terjadi dilapangan dan upaya yang telah ditempuh untuk mengatasi setiap kendala yang ada.

2. Manfaat Praktis

- a) Bagi Direktorat Jenderal Pajak

Analisis dan saran-saran yang dihasilkan dalam penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan masukan bagi Direktorat Jenderal Pajak untuk mengetahui keberhasilan dari pelaksanaan kebijakan tersebut berdasarkan tujuan awalnya dengan berlandaskan pada teori yang ada.

b) Bagi Wajib Pajak

Penelitian ini juga diharapkan dapat dijadikan informasi dan bahan masukan bagi Wajib Pajak untuk mengetahui fungsi dan peran *Account Representative* dalam suatu kantor pelayanan pajak sehingga dapat menentukan sikap yang benar dan profesional dalam melakukan kewajiban perpajakannya serta menjadikan Direktorat Jenderal Pajak sebagai mitra dalam berusaha.

c) Bagi Mahasiswa

Sedangkan bagi mahasiswa, penelitian ini akan sangat berguna untuk mengetahui sejauh mana sebuah instansi pemerintah dapat mengimplementasikan sebuah kebijakan dengan tepat dan sesuai tujuan sehingga tercipta peningkatan pelayanan yang dapat memberi kepuasan dan kemudahan bagi Wajib Pajak.

1.5. Metode Penelitian

Dalam melakukan penelitian ini, metode penelitian atau cara/proses yang dilakukan antara lain mencakup:

1. Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan adalah pendekatan penelitian kualitatif yang memerlukan pemahaman mendalam dan menyeluruh berhubungan dengan objek yang diteliti dalam menjawab permasalahan. Tujuan dari pendekatan ini adalah untuk memahami fenomena-fenomena setting sosial yang terjadi di lapangan secara mendalam (Iskandar, 2009). Dalam penelitian ini pemahaman yang hendak dicapai adalah mengenai tujuan awal dari kebijakan *Account*

Representative hingga pada implementasinya yang menimbulkan banyak kendala dan permasalahan di lapangan.

2. Jenis Penelitian

Sesuai dengan pendekatan penelitian kualitatif yang merupakan prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati (Bogdan dan Taylor, 2007; Iskandar, 2009), maka penelitian ini akan memberikan gambaran atau uraian secara rinci atas keadaan yang terjadi dalam implementasi kebijakan yang berlaku.

Jenis penelitian deskriptif ini merupakan penelitian yang bertujuan untuk menggambarkan suatu kondisi apa adanya dengan mengkaji bentuk, aktivitas, karakteristik, perubahan, hubungan, kesamaan dan perbedaan dari fenomena yang ada (hankey.pbworks.com) sehingga dapat dianalisis dan diinterpretasikan. Dalam hal ini adalah analisis atas implementasi kebijakan *Account Representative* di Kantor Pelayanan Pajak Madya Jakarta Utara dalam upaya peningkatan pelayanan kepada Wajib Pajak.

Sedangkan dalam pelaksanaan penelitian, teknik pengumpulan data yang digunakan adalah:

1. Penelitian Pustaka (*Library Research*)

Penelitian pustaka adalah penelitian yang dilakukan dengan menghimpun dan menganalisis dari berbagai *literature* seperti buku-buku, jurnal, majalah, artikel, maupun data lain yang dapat digunakan sebagai sumber data ataupun informasi yang berkaitan dengan penelitian.

2. Penelitian Lapangan (*Field Research*)

Penelitian lapangan dilakukan dengan mengumpulkan data dan informasi melalui pengamatan terlibat (*participant observation*), wawancara mendalam

(*indepth interview*) dengan para *key informan* dan pengisian angket. Dalam penelitian ini, peneliti terlibat langsung dalam kegiatan dan interaksi sosial yang sedang diteliti (Rahayu, 2008), dimana peneliti sebagai pegawai Direktorat Jenderal Pajak yang pernah membantu *Account Representative* selama kurang lebih 3 bulan.

Di samping itu, wawancara mendalam dilakukan dengan menggunakan pertanyaan terbuka dan melakukan *one by one interview* dengan *audio tape*, tidak ada pembatasan jawaban sehingga informan dapat dengan bebas dan lengkap memberikan pendapatnya. Informan dalam wawancara ini antara lain:

1) Pihak Direktorat Jenderal Pajak

Wawancara dengan pihak Direktorat Jenderal Pajak dilakukan kepada:

- a. Pihak Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak
 - a.1. Dr. Hario Damar, MBA sebagai Direktur Direktorat Transformasi Teknologi Komunikasi dan Informasi yang merupakan salah seorang pembuat kebijakan di Direktorat Jenderal Pajak.
 - a.2. Herru Widiatmanti, S.E., M.E. sebagai Kepala Seksi Dukungan Pelayanan Dan Konsultasi Direktorat Penyuluhan, Pelayanan dan Hubungan Masyarakat, Direktorat Jenderal Pajak.
 - a.3. Muhammad Rifky Santoso, S.E, Ak., M.B.T. sebagai Kepala Seksi Evaluasi Implementasi Desain Kelembagaan, Direktorat Kepatuhan Internal dan Transformasi Sumber Daya Aparatur.
- b. Pihak Kantor Pelayanan Pajak Madya Jakarta Utara
 - b.1. Djamarsen Sipayung, SH, MPA sebagai Kepala Kantor Pelayanan Pajak Madya Jakarta Utara,
 - b.2. Agus Sudiro Wibowo, S.E., Ak. sebagai Kepala Seksi Pengawasan dan Konsultasi
 - b.3. *Account Representative* yang diwakili oleh Kokoh Widi Nugroho dan Liris Suryanto.

2) Pihak Akademisi

Wawancara dilakukan dengan:

- a. Prof.Dr. Gunadi., Msc., Ak. sebagai salah seorang dosen dan Wakil Ketua Pusat Pelaporan dan Analisis Transaksi Keuangan,
- b. Dr.Waluyo, Ak., MSC., sebagai seorang dosen dan penulis serta Kepala Kantor Pelayanan Pajak Pratama Gambir Tiga.

3) Pihak Konsultan dan Wajib Pajak

Wawancara dengan Konsultan Pajak yang merupakan wakil dari Wajib Pajak dilakukan dengan:

- a. Fidel, SE., SH., MM., MH., BKP sebagai Managing Partner Kantor Konsultan Pajak Fidel juga merupakan Head of Legal Bureau Indonesian Tax Consultants Association.
- b. Budianto Widjaja, SE, MBA sebagai Managing Partner Kantor Kontultan Pajak Surya & Partner juga sebagai External Secretary I Indonesian Tax Consultants Association
- c. Agustin sebagai staf Kantor Konsultan Pajak Drs I Gusti Rai Putra Association.
- d. Yulita Nilamsari sebagai Manager Konsultan Ernst and Young.

Sedangkan wawancara dengan Wajib Pajak dilakukan dengan:

- a. Robert Sutant sebagai *Accounting* PT Metropolitan Bayutama
- b. Boedi sebagai *Accounting* PT Rapha Budi Sejahtera

Selain wawancara langsung terhadap Wajib Pajak juga dilakukan melalui pengiriman e-mail ke beberapa Wajib Pajak. Dalam hal ini peneliti melakukan penyebaran angket tanpa pembatasan jawaban yang ditujukan kepada Wajib Pajak, hal ini juga untuk memberikan kebebasan kepada Wajib Pajak untuk mengungkapkan pendapatnya terhadap kebijakan *Account Representative*.

1.6 Sistematika Penulisan

Karya akhir ini berisi lima bab yang akan menguraikan dan menganalisis permasalahan terkait dengan implementasi kebijakan *Account Representative* dalam upaya peningkatan pelayanan Wajib Pajak. Sistematika penulisan dalam lima bab tersebut diuraikan sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini, akan diuraikan mengenai latar belakang pemilihan judul, perumusan masalah, pembatasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, metodologi penelitian dan sistematika penulisan yang dilakukan.

BAB II LANDASAN TEORI

Bab ini akan menguraikan teori dan konsep yang terkait dengan kebijakan Menteri Keuangan tentang *Account Representative* dalam upaya peningkatan pelayanan. Teori dan konsep dalam penelitian ini berasal dari berbagai literatur akademik maupun dari lembaga atau institusi yang berhubungan dengan penelitian ini.

BAB III LATAR BELAKANG INSTANSI DAN KEBIJAKAN *ACCOUNT REPRESENTATIVE*

Dalam bab ini akan menguraikan mengenai latar belakang dan gambaran umum instansi pajak di Indonesia serta kebijakan *Account Representative* yang telah dibuat. Secara garis besar, bab ini akan dibagi ke dalam dua sub bab, yakni:

3.1. Latar belakang dan Gambaran Umum Instansi

Pada sub bab ini akan membahas mengenai sejarah instansi, struktur organisasi, visi, misi, nilai-nilai, kegiatan dan sistem birokrasi dalam instansi tersebut.

3.2. Pembentukan *Account Representative*

Pada sub bab ini akan membahas mengenai kebijakan *Account Representative* dan pengaturannya sesuai tugas pokok dan fungsi dari *Account Representative*.

BAB IV ANALISIS IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PEMBENTUKAN ACCOUNT REPRESENTATIVE DAN PERMASALAHANNYA PADA KANTOR PELAYANAN PAJAK MADYA JAKARTA UTARA

Bab ini akan menguraikan pembahasan mengenai hasil penelitian yang didapat baik melalui observasi maupun wawancara dengan membandingkannya sesuai teori yang ada pada landasan teori di bab II dan bab III. Secara garis besar, bab ini akan dibagi kedalam beberapa sub bab, yaitu:

4.1. Analisis Kesesuaian Implementasi Kebijakan *Account Representative* Pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Jakarta Utara Dengan Tujuan Awalnya

Dalam sub bab ini akan dibahas mengenai analisis berdasarkan hasil riset studi literatur dan wawancara mengenai dasar pemikiran dan tujuan awal dirumuskannya Keputusan Menteri Keuangan tentang kebijakan *Account Representative* pada Kantor Pelayanan Pajak yang telah mengimplementasikan organisasi modern.

4.2. Analisis Permasalahan Yang Dihadapi Dalam Implementasi Kebijakan *Account Representative* Pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Jakarta Utara.

Pada sub bab ini akan membahas analisa mengenai permasalahan-permasalahan yang timbul dalam implementasi kebijakan. Kendala yang dihadapi oleh Direktorat Jenderal Pajak dan komentar dari Wajib Pajak serta pihak-pihak terkait lainnya yang diperoleh dari hasil wawancara dengan beberapa pihak yang berkompeten dalam memberikan informasi.

4.3. Analisis Upaya-Upaya Yang Dilakukan Oleh Direktorat Jenderal Pajak Khususnya Kantor Pelayanan Pajak Madya Jakarta Utara Dalam Meningkatkan Peran *Account Representative*.

Pada sub bab ini akan dibahas mengenai upaya yang sudah dan yang akan dilakukan oleh Direktorat Jenderal Pajak dalam meningkatkan peran *Account Representative* sehubungan dengan berbagai permasalahan yang timbul dalam implementasi kebijakan serta tuntutan dari masyarakat untuk peningkatan pelayanan.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi kesimpulan yang merupakan jawaban atas pertanyaan penelitian. Selain itu dari hasil penelitian penulis mencoba untuk memberikan saran dan masukan yang dapat digunakan oleh instansi tempat dilakukannya penelitian.