



**UNIVERSITAS INDONESIA  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI  
PROGRAM PASCASARJANA**

**TESIS**

**Restrukturisasi Organisasi Administrasi Perpajakan  
Modern (Studi Kasus di KPP Pratama Jakarta Cengkareng)**

**Diajukan Untuk Memenuhi Persyaratan Memperoleh Gelar  
Magister Sains (M.Si.) dalam Ilmu Administrasi dan Kebijakan  
Perpajakan**

**Oleh:**

**Nama : JOSE ANDREW RAMOS  
N P M : 0606017990  
Program Studi : Ilmu Administrasi  
Kekhususan : Administrasi dan Kebijakan Perpajakan**

**Jakarta  
2008**

**UNIVERSITY OF INDONESIA  
FACULTY OF SOCIAL AND POLITICAL SCIENCE  
ADMINISTRATIVE SCIENCE DEPARTMENT  
POST GRADUATE PROGRAM  
SPECIAL IN TAX ADMINISTRATION AND POLICY**

**ABSTRACT**

**JOSE ANDREW RAMOS  
0606017990**

**Organization Restructuring of Modern Taxation Administration (Case Study in KPP Pratama Jakarta Cengkareng)**

xvii + 144 pages + 5 attachments

Bibliography: 58 books, 9 tax regulations, 9 various articles (1982-2007), 1 journal

Expectation of better and right tax administration always increase. Implementation spirit of reform, public want that government can run or provide better service that known as good governance as implication of tax collection to public. Directorate General of Taxes as institution always development it's organization and now still have weakness that compare from bussiness condition that competitive and dynamic and relation with service oriented is reflection of commitment Directorate General of Taxes to taxpayer. The weakness is Directorate General of Taxes is not competitive and corporative, weakness of human resources management and optimalization of human resources, use of information and technology not optimal, and weakness of service to taxpayer.

Objective of research are to know implementation of organization restructuring of modern taxation administration and to explain relation of organization restructuring of modern taxation administration with service quality and organization performance at Pratama Jakarta Cengkareng Tax Service Office.

To solve the various of administration's weakness, Caiden state in his theory that organization need to reform the administration that one of the theory is explain about stucture or organization structure. Beside that Caiden also explain about readiness, responsiveness and quickness in government organization to achieve in Pursuit of Betterment. Based on theory there is three fields in organization can change is : change of technology, change of structure, and change of human resources. Research approach in this thesis is qualitative approach. Characteristic of qualitative research problem are the concept is immature due to a conspicuous lack of theory and previous research, a notion that available theory may be inaccurate, inappropriate, incorrect, or biased, a need exist to explore and describe the phenomena and to develop theory or the nature of the phenomenon may not be suited to quantitative measures. In this thesis writing is used qualitative approaches. Major reason to choose this approach is to achieve deep understanding to organization restructuring of Modern Taxation Administration System case study in Pratama Cengkareng Tax

Service Office. Data collection by in-depth interview with informan, writer give the questions that relevant with implementation organization restructure in Pratama Cengkareng Tax Service Office that has been arrange in interview gude for guiding interview process focus and independent. Research metodology that used is to compare data collecting from research in Pratama Cengkareng Tax Office., through descriptive analysis method can explain about situation or conditon to collect detail actual information, detail, and depth, so that data after collectting, then learn, analyze, and compare that reality suit with available theory.

The research result is explain that organization restructuring is effort for solve various weakness of administration and have to reform tax administration that one of study is structure reformation. Implementation of right organization structure can bring postive impact to achieve organization's objective. Tax administration reform is part of administration reform that implement by reorganization in KPP Pratama Jakarta Cengkareng as a part of birocracy reformation policy in Directorate General of Taxes society. Tax administration rehabilitation implement through organization restructuring or reorganization with restructuring technology has applied, restructuring organization structure, and restructuring human resources, so restructure will toward to achieve the objective for increasing of compliance of tax payer, the conviction level against high taxation administration, increasing high productivity of taxation agency, increasing service performance, increasing controll performance.

The recomendation of this thesis is to solve various weakness of organization restructuring of modern taxation administration always improvement and repair continuously and commitment support from relation party, make service system and procedure effectively to influence the service quality to taxpayer. Pratama Jakarta Cengkareng is wished to optimize implementation of service and controll standard that applied by Directorate General of Taxes to create the trust of tax administration.

**UNIVERSITAS INDONESIA  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI  
PROGRAM PASCASARJANA  
KEKHUSUSAN ADMINISTRASI DAN KEBIJAKAN PERPAJAKAN**

**ABSTRAK**

**JOSE ANDREW RAMOS**

**0606017990**

**RESTRUKTURISASI ORGANISASI ADMINISTRASI PERPAJAKAN MODERN  
(STUDI KASUS DI KPP PRATAMA JAKARTA CENGKARENG)**

xvii + 144 halaman + 5 lampiran

Daftar Pustaka: 58 buku, 9 peraturan perpajakan, 9 artikel (1982-2007), 1 jurnal

Harapan terhadap administrasi perpajakan yang baik dan benar semakin besar akhir-akhir ini. Sejalan dengan semangat reformasi, masyarakat menuntut penyelenggaraan pemerintahan maupun pemberian pelayanan yang lebih baik atau yang lebih dikenal dengan *good governance* sebagai implikasi atas pungutan pajak yang telah dilakukan terhadap masyarakat. Direktorat Jenderal Pajak (DJP) sebagai institusi yang terus berkembang masih mempunyai kekurangan-kekurangan, dilihat dari iklim dunia yang jauh lebih kompetitif dan dinamis, dan dihubungkan dengan orientasi pelayanan sebagai wujud komitmen Direktorat Jenderal Pajak terhadap wajib pajak, kekurangan tersebut meliputi : DJP belum *competitive dan corporative*, Manajemen Sumber Daya Manusia dan optimalisasi SDM yang masih lemah, Pemanfaatan Informasi dan Teknologi ( IT ) kurang optimal, lemahnya pelayanan terhadap Wajib Pajak.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pelaksanaan restrukturisasi organisasi administrasi perpajakan modern dan untuk menjelaskan kaitan restrukturisasi organisasi administrasi perpajakan modern dengan kualitas pelayanan pajak dan kinerja organisasi di KPP Pratama Jakarta Cengkareng.

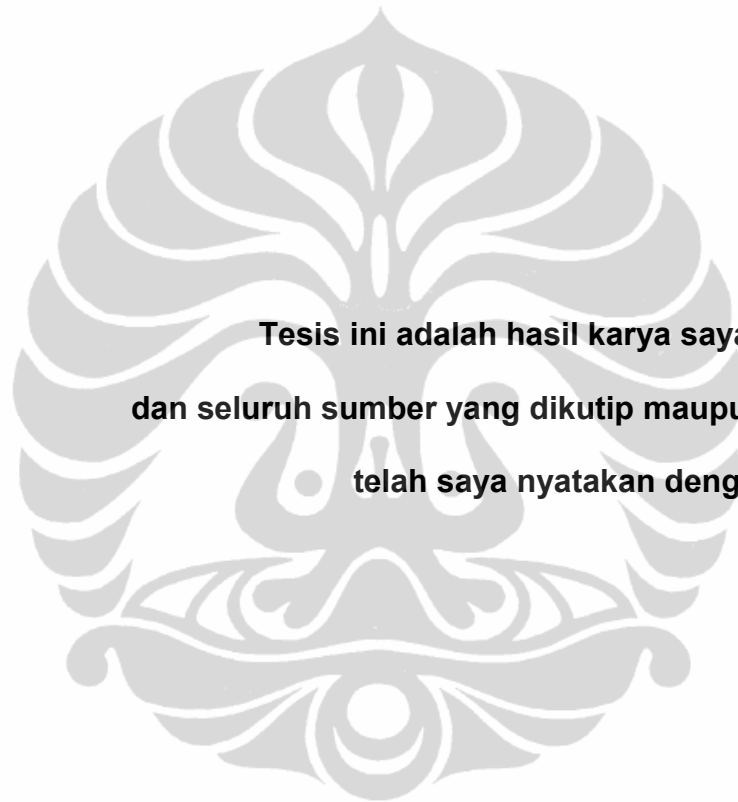
Untuk menanggulangi berbagai kelemahan administrasi, Caiden menyatakan perlu reformasi administrasi yang salah satu kajiannya adalah *structure* atau struktur organisasi, selain *structure*. Caiden juga menyebutkan *readiness, responsiveness* dan *quickness* pada organisasi di pemerintah untuk mencapai hasil yang lebih baik atau *In Pursuit of Betterment*. Berdasarkan teori ada tiga bidang utama dalam organisasi yang dapat mengalami perubahan, yaitu: perubahan teknologi, perubahan struktural, perubahan sumber daya manusia. Pendekatan penelitian dalam tesis ini adalah pendekatan kualitatif. Karakteristik dari penelitian kualitatif adalah konsepnya tidak matang karena kurangnya teori dan penelitian terdahulu, pandangan bahwa teori yang sudah ada mungkin tidak tepat, tidak memadai, tidak benar, atau rancu, kebutuhan untuk mendalami dan menjelaskan fenomena dan untuk mengembangkan teori,

atau hakekat fenomenanya mungkin tidak cocok dengan ukuran -ukuran kuantitatif. Pendekatan dalam tesis ini adalah pendekatan secara kualitatif. Alasan utama memilih pendekatan ini adalah untuk mendapatkan pemahaman mendalam terhadap restrukturisasi organisasi sistem administrasi perpajakan modern studi kasus di KPP Pratama Jakarta Cengkareng. Untuk pengumpulan data dilakukan dengan pelaksanaan wawancara (*in-depth interview*) dengan informan, penulis memberikan pertanyaan-pertanyaan yang terkait dengan penerapan restrukturisasi organisasi di KPP Pratama Jakarta Cengkareng yang telah disusun dalam bentuk pedoman wawancara untuk menuntun proses wawancara agar lebih fokus tetapi tidak bersifat mengikat. Metode penelitian tesis ini digunakan untuk membandingkan data yang diperoleh dari hasil penelitian pada KPP Pratama Jakarta Cengkareng, melalui deskriptif analisis dapat dijelaskan mengenai situasi atau kejadian guna memperoleh informasi aktual yang terperinci, mendetail, dan mendalam, maka data-data tersebut setelah dikumpulkan, kemudian dipelajari, dianalisis, dan dibandingkan apakah kenyataan telah sesuai dengan teori yang ada.

Dari hasil penelitian diperoleh kesimpulan bahwa restrukturisasi organisasi di KPP Pratama Jakarta Cengkareng merupakan upaya untuk menanggulangi berbagai kelemahan administrasi dan untuk itu harus dilakukan reformasi administrasi perpajakan yang salah satu kajiannya adalah reformasi *structure* atau struktur organisasi. Dengan penerapan desain struktur organisasi yang tepat akan membawa dampak positif dalam pencapaian tujuan organisasi. Reformasi administrasi perpajakan merupakan bagian dari reformasi administrasi yang dilakukan dengan penataan ulang organisasi di KPP Pratama Jakarta Cengkareng sebagai bagian dari kebijakan reformasi birokrasi di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak. Hal ini dilakukan dengan pembenahan administrasi perpajakan yaitu melakukan restrukturisasi organisasi atau penataan ulang organisasi dengan melakukan penataan ulang pada teknologi yang diterapkan, penataan ulang struktur organisasi yang digunakan, serta penataan ulang sumber daya manusia. Apabila hal tersebut telah diterapkan maka restrukturisasi akan mengarah kepada pencapaian tujuan untuk Meningkatkan kepatuhan wajib pajak, meningkatkan kepercayaan pada administrasi pajak, meningkatkan produktivitas pegawai, meningkatkan kinerja pelayanan, meningkatkan kinerja pengawasan.

Saran dari penelitian adalah atas setiap kekurangan dan kelemahan restrukturisasi organisasi administrasi perpajakan modern di KPP Pratama Jakarta Cengkareng terus dilakukan perbaikan dan dukungan komitmen dari pihak-pihak yang terkait, mengefektifkan sistem informasi dan teknologi untuk mempercepat proses pelayanan dan menyederhanakan sistem dan prosedur pelayanan kepada wajib pajak. KPP Pratama Jakarta Cengkareng diharapkan mengoptimalkan pelaksanaan standar pengawasan dan pelayanan yang telah diterapkan oleh Direktorat Jenderal Pajak sehingga tercipta administrasi perpajakan yang dipercaya.

## LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS



**Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,  
dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk  
telah saya nyatakan dengan benar.**

**(Jose Andrew Ramos)**

**UNIVERSITAS INDONESIA  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI  
KEKHUSUSAN ADMINISTRASI DAN KEBIJAKAN PERPAJAKAN**

**TANDA PERSETUJUAN PEMBIMBING TESIS**

**Nama : Jose Andrew Ramos**  
**NPM : 0606017990**  
**Judul Tesis : Restrukturisasi Organisasi Administrasi  
Perpajakan Modern (Studi Kasus di KPP  
Pratama Jakarta Cengkareng)**

**Pembimbing Tesis:**

**(Dr. Safri Nurmantu, M.Si.)**

**UNIVERSITAS INDONESIA  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI  
KEKHUSUSAN ADMINISTRASI DAN KEBIJAKAN PERPAJAKAN**

**LEMBAR PENGESAHAN TESIS**

**Nama : Jose Andrew Ramos  
NPM : 0606017990  
Program Studi : Ilmu Administrasi  
Judul Tesis : Restrukturisasi Organisasi Administrasi  
Perpajakan Modern (Studi Kasus di KPP  
Pratama Jakarta Cengkareng)**

**Tesis ini telah dipertahankan dihadapan Sidang Penguji Tesis  
Program Pascasarjana Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu  
Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia pada tanggal Dua,  
bulan Juli, tahun Dua Ribu Delapan dan telah dinyatakan : LULUS**

**Tim Penguji :**

**Ketua Sidang :**

**Prof. Dr. Bhenyamin Hoessein (**  
**)**

**Pembimbing :**

**Dr. Safri Nurmantu, M.Si. (**  
**)**

**Penguji Ahli :**

**Drs. M. Riduansyah, M.Si (**  
**)**



**Sekretaris Sidang :**

**Dra. Titi Muswati Putranti, M.Si** ( )

## **KATA PENGANTAR**

Pertama-tama penulis panjatkan puji syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa, atas Berkat-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis ini. Penulisan tesis ini merupakan tugas akhir mengikuti Program Studi Ilmu Administrasi Kekhususan Administrasi dan Kebijakan Perpajakan pada Program Pascasarjana Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.

Tesis yang berjudul Restrukturisasi Organisasi Administrasi Perpajakan Modern (Studi kasus di KPP Pratama Jakarta Cengkareng) diharapkan dapat memberikan sumbangan bagi kepentingan akademik dan khususnya bagi KPP Pratama Jakarta Cengkareng.

Dalam penyelesaian penulisan tesis ini, penulis banyak mendapat bimbingan dan dukungan dari semua pihak, terutama atas cinta kasih dari istri dan anakku *Laura* tercinta. Dorongan semangat dan doa yang tulus dari orang tua, adik, dan saudara yang tercinta.

Pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu menyelesaikan tesis ini, terutama:

1. Prof. Dr. Bhenyamin Hoessein selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Program Pascasarjana, Departemen Ilmu Administrasi FISIP Universitas Indonesia, sekaligus sebagai Ketua Sidang Tesis.

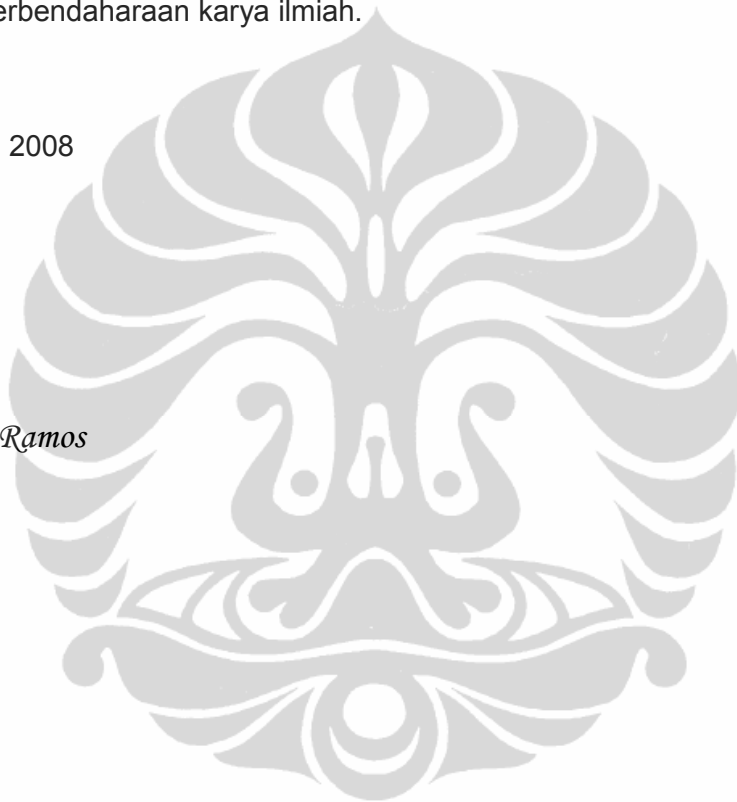
2. Drs.Zuliansyah P. Zulkarnain, M.Si selaku Sekretaris Program Studi Ilmu Administrasi Program Pascasarjana, Departemen Ilmu Administrasi FISIP Universitas Indonesia.
3. Dra. Titi Muswati Putranti, M.Si selaku Sekretaris Sidang Tesis.
4. Dr. Safri Nurmantu, M.Si. sebagai pembimbing tesis yang dengan kesabaran dan hati yang tulus memberikan bimbingan, dorongan, dan semangat untuk menyelesaikan tesis ini.
5. Drs. M. Riduansyah, M.Si selaku penguji ahli dalam sidang Tesis.
6. Drs.Rusmadi, M.Si, Kepala Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jakarta Cengkareng, Drs. Wahyono Kepala Seksi Pusat Data dan Informasi KPP Pratama Jakarta Cengkareng, Drs. Albert, Kepala Seksi Pengawasan dan Konsultasi II, Bapak Yan Lumintang, SE Kepala Seksi Pelayanan KPP Pratama Jakarta Cengkareng, Ibu Farina Jamal. Kepala Seksi Penagihan KPP Pratama Jakarta Cengkareng, serta rekan-rekan *account representative* yang telah meluangkan waktu untuk memberikan informasi yang sangat berharga dalam penulisan tesis ini.
7. Para wajib pajak besar dan konsultan pajak yang turut memberikan informasi dan meluangkan waktu untuk wawancara dengan penulis.
8. Bapak dan Ibu dosen serta seluruh staf Program Studi Ilmu Administrasi, Kekhususan Administrasi dan Kebijakan Perpajakan Program Pascasarjana Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia, khususnya Mas Deni, Mas Erwin, Mbak Ninik, Mas Pri.
9. Rekan-rekan angkatan XII khususnya tim satu bimbingan : Mbak Yucca, Mas Helmy, Mas Indra, terimakasih atas dukungan semangat, tukar pikiran, waktu, dan kebersamaan selama ini.

Dengan kerendahan hati, penulis menyadari bahwa tulisan ini sebagai suatu karya ilmiah yang belum sempurna mengingat akan keterbatasan ilmu pengetahuan dan keahlian dalam bidang perpajakan.

Akhirnya harapan penulis, semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi semua pihak, baik di lingkungan akademis atau pihak lain yang berkepentingan untuk menambah perbendaharaan karya ilmiah.

Jakarta, Juli 2008

*Jose Andrew Ramos*



## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL .....	i
ABSTRACT .....	ii
ABSTRAK .....	iv
LEMBAR PENYATAAN ORISINALITAS .....	vii
LEMBAR PERSETUJUAN TESIS .....	viii
LEMBAR PENGESAHAN TESIS .....	ix
KATA PENGANTAR .....	xii
DAFTAR ISI .....	xv
DAFTAR LAMPIRAN .....	xvi
DAFTAR TABEL .....	xvii
DAFTAR GAMBAR .....	
<b>BAB I</b> <b>PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
A.      Latar Belakang Masalah .....	1
B.      Perumusan Masalah .....	8
C.      Tujuan dan Signifikansi Penelitian .....	9
D.      Sistematika Penulisan .....	10
<b>BAB II</b> <b>TINJAUAN LITERATUR DAN METODE PENELITIAN</b> .....	<b>12</b>
A.      Tinjauan Literatur .....	12
A.1. Konsep Organisasi .....	12
A.1.1. Pengertian Struktur Organisasi .....	12
A.1.2. Restrukturisasi Organisasi .....	23
A.1.2.1. Perubahan Organisasi .....	23
A.1.2.2. Sumber-sumber penyebab perubahan organisasi .	24
A.1.2.3. Perubahan terencana .....	26
A.1.2.4. Faktor-faktor yang mendeterminasi struktur	
terbaik .....	27
A.1.2.5. Bentuk-bentuk restrukturisasi .....	27
A.2. Administrasi Pajak .....	32
B.      Kerangka Pemikiran .....	38
C.      Operasionalisasi Konsep .....	39

	D.	Metode Penelitian .....	39
		D.1. Pendekatan Penelitian .....	39
		D.2. Tujuan Penggunaan .....	41
		D.3. Tujuan Penjelasan .....	42
		D.4. Dimensi Waktu .....	42
		D.5. Teknis Pengumpulan Data .....	42
		D.6. Penentuan Informan .....	43
		D.7. Analisis Interpretasi .....	45
BAB III		GAMBARAN UMUM KPP PRATAMA JAKARTA CENKARENG..	47
	A.	Data umum Direktorat Jenderal Pajak .....	47
		A.1. Visi Direktorat Jenderal Pajak .....	47
		A.2. Misi Direktorat Jenderal Pajak .....	47
	B.	Gambaran Umum KPP Pratama Jakarta Cengkareng .....	48
		B.1. Sejarah KPP Jakarta Cengkareng .....	48
		B.2. Tugas Pokok dan Fungsi .....	49
		B.3. Struktur organisasi sebelum restrukturisasi .....	50
		B.4. Wajib Pajak terdaftar sebelum restrukturisasi organisasi .....	54
		B.5. Kondisi lingkungan eksternal .....	56
	C.	Prosedur Administrasi Perpajakan .....	58
		C.1. Sebelum restrukturisasi organisasi.....	58
		C.2. Sesudah restrukturisasi organisasi.....	78
		C.3. Administrasi perpajakan modern.....	81
		C.4. Wajib Pajak terdaftar sesudah restrukturisasi organisasi .....	86
	D.	Penerapan restrukturisasi organisasi .....	88
BAB IV		ANALISIS HASIL PENELITIAN RESTRUKTURISASI	
		ORGANISASI ADMINISTRASI PERPAJAKAN MODERN .....	97
	A.	Perubahan teknologi .....	97
	B.	Perubahan struktur .....	99
	C.	Perubahan manusia .....	103
	D.	Analisis restrukturisasi organisasi dalam kaitannya dengan tingkat kepatuhan wajib pajak .....	107
	E.	Analisis restrukturisasi organisasi dalam kaitannya dengan tingkat kepercayaan terhadap administrasi perpajakan .....	112
	F.	Analisis restrukturisasi organisasi dalam kaitannya dengan tingkat produktivitas pegawai KPP Pratama Jakarta Cengkareng .....	116
	G.	Analisis restrukturisasi organisasi dalam kaitannya dengan kinerja pelayanan KPP Pratama Jakarta Cengkareng .....	118
	H.	Analisis restrukturisasi organisasi dalam kaitannya dengan kinerja pengawasan KPP Pratama Jakarta Cengkareng.....	126
	I	Analisis kendala restrukturisasi organisasi di KPP Pratama Jakarta Cengkareng .....	132

	J.	Model hasil penelitian .....	135
BAB V		SIMPULAN DAN SARAN	141
	A.	SIMPULAN	141
	B.	SARAN	143

Daftar Pustaka  
 Pedoman Wawancara  
 Hasil Wawancara  
 Daftar Riwayat Hidup  
 Permohonan menjadi pembimbing Studi Mandiri/Tesis  
 Kegiatan Konsultasi Tesis

## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Pedoman Wawancara  
 Lampiran 2 : Hasil wawancara  
 Lampiran 3 : Peraturan Perundang-undangan



## DAFTAR TABEL

Tabel III.1.	Komposisi Pegawai .....	54
Tabel III.2.	Wajib Pajak efektif .....	55
Tabel III.3.	Penerimaan Pajak Kantor Pelayanan Pajak Jakarta Cengkareng .....	55
Tabel III.4.	Jumlah WP berdasarkan klasifikasi dan kategori .....	87



## DAFTAR GAMBAR

Tabel II.1.	Mc Kinsey 7'S Framework .....	32
Tabel III.1.	Struktur Organisasi Kantor Pelayanan Pajak Jakarta Cengkareng .....	53
Tabel III.2.	Jadwal Waktu Penagihan Pajak 39 (tiga puluh sembilan) hari .....	70
Tabel III.3.	Penggabungan KPP, KP PBB, dan KARIKPA .....	79
Tabel III.4.	Bagan Organisasi KPP Pratama Jakarta Cengkareng.....	80
Tabel III.5.	Diagram Venn Seksi Pengawasan dan Konsultasi .....	82
Tabel III.6.	Tugas <i>account representative</i> .....	83
Tabel III.7.	Diagram Venn Seksi Pemeriksaan .....	86
Tabel IV.1.	Model Hasil Penelitian .....	135