

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Kesadaran dan kepatuhan wajib pajak (WP) adalah faktor terpenting dalam sistem administrasi perpajakan modern. Bahkan, menurut Harahap<sup>1</sup> apapun sistem dan administrasi pajak yang digunakan, jika kepatuhan itu dapat diwujudkan, maka penerimaan pajak akan tinggi. Dari sisi administrasi dan pengawasan, semakin besar tingkat kepatuhan sukarela (*voluntary compliance*), semakin kecil pula kebutuhan untuk mengawasinya. Peranan penerimaan perpajakan selalu diupayakan untuk ditingkatkan, karena merupakan sumber penerimaan dalam negeri yang lebih stabil dan dinamis. Walaupun disadari bersama bahwa dalam situasi ekonomi belakangan ini, harapan untuk peningkatan penerimaan pajak mungkin sulit untuk diharapkan. Peranan pajak untuk biaya pembangunan di Indonesia sudah sangat dominan melebihi porsi penerimaan dari sektor migas. Kondisi ini mencerminkan harapan yang besar bahwa pembangunan di masa yang akan datang ditentukan dari kesadaran wajib pajak dalam membayar pajak dan keefektifan serta keefisienan pungutan pajak yang dilakukan.

Tuntutan 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 :

Kelemahan pertama DJP belum *competitive dan corporative*. Menurut survey nasional mengenai korupsi menempatkan DJP di urutan kelima sebagai

---

<sup>1</sup> Abdul Asri Harahap, *Paradigma Baru Perpajakan Indonesia; Perspektif ekonomi – Politik*, Jakarta: Integrita Dinamika Press, 2004, hal.43.

institusi terkorup di Indonesia<sup>2</sup>. Direktorat Jenderal Pajak harus cepat melakukan penyesuaian, nilai-nilai sosial harmoni harus diperkaya dengan nilai-nilai kecepatan, berorientasi pada pelayanan dan *competitiveness*. DJP mutlak harus berubah menjadi profesional dan transparan dan melakukan *cultural migration* yaitu dari sebelumnya tidak/belum *competitive* dan *corporative* menjadi budaya yang lebih *competitive dan corporative*. Hal ini diperlukan untuk mempercepat terjadinya *value creation* yang merupakan prioritas utama peningkatan kinerja DJP.

Kelemahan kedua Manajemen Sumber Daya Manusia dan optimalisasi SDM yang masih lemah. Penerapan sistem administrasi dimulai dengan perubahan struktur organisasi sampai dengan perubahan sistem informasi perpajakan. Kantor Pelayanan Pajak (KPP) yang menerapkan Sistem Administrasi Perpajakan Modern (SAPM) atau yang sering disebut KPP Modern mempunyai beberapa karakteristik yaitu: (a) struktur organisasi yang dirancang berdasarkan fungsi, bukan jenis pajak (mencakup fungsi pelayanan, fungsi pengawasan, fungsi pemeriksaan, fungsi penagihan, dan fungsi keberatan) (b) penggabungan KPP, Kantor Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan (KP PBB), dan Karikpa yang semuanya berkaitan dengan wajib pajak untuk membuat satu basis pelayanan, (c) menerapkan sistem komunikasi modern yang mengandalkan komputer sehingga tercipta *built in control*, (d) aparat pajak yang ditingkatkan pengetahuannya dibandingkan dengan aparat pada KPP biasa yang masih spesialisasi, (e) adanya perbaikan sarana dan prasarana kantor, (f) peningkatan renumerasi kepada aparat yang menjadi pelaksana di kantor yang sarana dan prasarananya sudah diperbaiki, (g) memperkenalkan kode etik pegawai yang merupakan paket untuk memperbaiki *good corporate governance*, (h) memperkenalkan *Account Representative*, dan (i) memperkenalkan *tax payer bill of right*.<sup>3</sup>

Saat ini restrukturisasi Direktorat Jenderal Pajak sedang dilakukan dengan target pada tahun 2009 seluruh unit Kantor Pelayanan Pajak di seluruh Indonesia menjadi Kantor Pajak dengan administrasi modern.

---

<sup>2</sup> <http://www.antikorupsi.org/mod.php?mod=publisher&op=viewarticle7article=4634>, diunduh pada tanggal 5 Februari 2008.

<sup>3</sup> I Made Gde Erata, *Modernisasi Perpajakan dan GCG*, dalam *Indonesian Tax Review* Volume I/Nomor 11/2005, Hal. 73

Ketergantungan Direktorat Jenderal Pajak terhadap sumber daya manusia (pegawai) sangatlah besar, karena walaupun telah berhasil merubah struktur organisasi yang lebih dinamis dan fungsional, tetapi kalau sikap mental, tingkah laku dan budaya yang berkembang tidak disesuaikan dengan nilai-nilai baru yang cocok dengan tuntutan zaman maka reformasi di tubuh Direktorat Jenderal Pajak menjadi tidak bermakna. Tidak optimalnya sumber daya manusia di Direktorat Jenderal Pajak salah satu sebabnya dikarenakan tidak efektifnya organisasi sehingga hubungan antara pegawai dengan organisasi tidak berada pada rasionalitas yang mutlak dan harus disadari bahwa pegawai pun mempunyai bangunan nalar yang rumit sehingga apabila disadari optimalisasi sumber daya manusia akan membuahkan hasil jika cara menggerakkan pegawai dilakukan dengan efektif.

Kelemahan ketiga Pemanfaatan Informasi dan Teknologi ( IT ) kurang optimal<sup>4</sup>. Perkembangan informasi dan teknologi termasuk aplikasinya telah ada di Direktrat Jenderal Pajak, tetapi dalam kenyataannya masih terdapat banyak kekurangan, dimana masih banyak unit Kantor Pelayanan Pajak yang belum *online* dengan sesama unit Kantor Pelayanan Pajak dan dengan Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak, juga belum tersedianya *PC* ( *Personal Computer* ) untuk setiap pegawai. *PC* untuk masing-masing pegawai baru tersedia di lingkungan unit Kantor Pelayanan Pajak di Jakarta saja. Dalam perkembangannya *PC* sebagai salah satu sarana dalam rangka modernisasi unit Kantor Pelayanan Pajak di seluruh Indonesia akan terus dikembangkan dengan mencukupi setiap pegawai dengan satu *PC*.

Kelemahan keempat lemahnya pelayanan terhadap Wajib Pajak<sup>5</sup>. Direktorat Jendral Pajak masih dikenal sebagai institusi yang kualitas pelayanan yang lambat dan kurang nyaman, masih bermental birokrat dan kurang antisipasif dalam menyikapi perubahan eksternal dimana trend bisnis dan ekonomi yang berkembang pesat dimana wajib pajak menuntut pelayanan perpajakan yang nyaman, aman, cepat, dan aplikasi perpajakan yang padat teknologi sehingga lebih memudahkan dan menyederhanakan dalam pembayaran dan pelaporan perpajakan. Tuntutan pelayanan yang cepat, mudah, murah, dan akurat merupakan harapan masyarakat, demikian juga dengan

---

<sup>4</sup> I Made Gde Erata, *ibid* hal. 73

<sup>5</sup> I Made Gde Erata, *ibid* hal. 73

administrasi perpajakan. Untuk mendukung hal ini, kondisi administrasi perpajakan yang baik merupakan suatu prasyarat. Di tengah keterbatasan dalam berbagai hal, yakni baik sarana dan prasarana, sumber daya manusia, teknologi, dan sistem informasi, data yang tersedia, dan penelitian dapat diketahui bahwa pada saat itu menurut Pandiangan<sup>6</sup> kondisi administrasi perpajakan Indonesia adalah:

1. Pelayanan perpajakan di suatu kantor dilakukan di beberapa seksi (berdasarkan jenis pajak), sehingga masyarakat terkadang harus berhubungan dengan beberapa seksi-seksi terkait.
2. Akses atau perolehan informasi perpajakan dan ketentuannya yang terkadang dirasakan sulit, sehingga kondisi ini membuat tingkat pemahaman masyarakat mengenai perpajakan menjadi kurang atau bahkan tidak tahun sama sekali
3. Proses kerja yang dilakukan secara umum masih secara manual, sesuai dengan sarana kerja yang digunakan
4. Untuk mendaftarkan diri sebagai wajib pajak, masyarakat harus datang ke KPP. Padahal, bisa saja karena masalah waktu menjadi tidak bisa datang, atau karena jaraknya ke KPP jauh sehingga masyarakat enggan untuk mendaftar
5. Pembayaran pajak di bank persepsi yang banyak dikeluhkan masyarakat, karena terkadang jam kerja untuk melayani pajak sangat terbatas.
6. Pelaporan pajak yang dilakukan melalui sarana SPT harus disampaikan langsung ke KPP atau dikirim melalui pos, sehingga membutuhkan waktu dan biaya
7. Terdapat beberapa unit kerja vertikal DJP sebagai unit pelaksana teknis UPT yang melayani masyarakat, yakni KPP, Kantor Pelayanan PBB (KPPBB), dan Kantor Pemeriksaan dan Penyidikan Pajak (Karikpa). Keberadaan beberapa unit kerja ini bisa menimbulkan dikotomi dalam pelayanan berdasarkan jenis pajak.
8. Organisasi di setiap unit kerja berbasis jenis pajak, sehingga terkesan adanya dikotomi pelayanan antar jenis pajak.

---

<sup>6</sup> Liberti Pandiangan, *Modernisasi & Reformasi Pelayanan Perpajakan*, Penerbit PT Elex Media Komputindo, Jakarta:2008, hal. 5

9. Sistem informasi yang diterapkan cenderung terbatas kepada kebutuhan pelaporan. Padahal atas data dan informasi yang ada dalam sistem, perlu dijadikan sebagai bahan untuk kegiatan lain, seperti untuk ekstensifikasi dan intensifikasi maupun optimalisasi pemanfaatan data perpajakan.
10. Sarana dan prasarana kerja yang masih terbatas sebagaimana umumnya instansi pemerintah, sehingga mempengaruhi optimalisasi pelayanan
11. Belum adanya standar perilaku pegawai dan budaya kerja profesional dalam melaksanakan tugas, sehingga produktivitas pegawai masih harus ditingkatkan lagi.

Untuk menanggulangi berbagai kelemahan administrasi seperti di atas, Caiden<sup>7</sup> 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*.

Dan sejak tahun 2001, Direktorat Jenderal Pajak juga telah memulai beberapa langkah reformasi administrasi perpajakan yang menjadi landasan bagi terciptanya administrasi perpajakan yang modern, efisien, dan dipercaya masyarakat. Reformasi moral dan etika untuk seluruh pegawai, kampanye sadar dan peduli pajak, pembangunan Kantor Wilayah dan Kantor Pelayanan Pajak percontohan, penerapan teknologi informasi terkini dalam pelayanan perpajakan (*on line payment*, *e-SPT*, *e-filing*, *e-registration*, dan Sistem Administrasi Perpajakan Modern), dan pengembangan bank data adalah beberapa contoh langkah reformasi yang telah dimulai oleh DJP sebagaimana disebutkan Hadi Purnomo dalam Subiyantoro dan Rifat<sup>8</sup>

Di pertengahan tahun 2007, terdapat suatu peristiwa yang cukup penting dalam organisasi DJP yaitu dengan dibentuknya Sub Tim Modernisasi Administrasi Perpajakan Jangka Menengah Kantor Wilayah Jakarta Khusus sesuai dengan Surat Keputusan Direktur Jenderal Pajak Nomor : KEP-86/PJ./03 tanggal 11 Juni 2007. sebagai tindak lanjut dari Surat Keputusan Dirjen Pajak tersebut maka pada tanggal 26 Juni 2007 telah diresmikan pelaksanaan SAPM

---

<sup>7</sup> Gerald I. Caiden, *Administrative Reform Comes of Age*, New York, Walter de Gruyter, Berlin, 1991, hal : 100

<sup>8</sup> Heru Subiyantoro & Singgih Riphath (editor), *Reformasi Administrasi Perpajakan, dalam Kebijakan Fiskal : Pemikiran, Konsep, dan Implementasi*, Jakarta: Penerbit Buku Kompas, 2004, hal.219.

pada beberapa Kantor Pelayanan Pajak yang berada di lingkungan kantor Wilayah Jakarta Barat, salah satunya adalah KPP Pratama Jakarta Cengkareng.

Penerapan SAPM dalam organisasi DJP yang dimulai pada tahun 2002 merupakan upaya reformasi administrasi perpajakan yang bertujuan untuk tercapainya tingkat kepatuhan sukarela yang tinggi, tingkat kepercayaan terhadap administrasi perpajakan yang tinggi, dan produktivitas aparat perpajakan yang tinggi. Dalam struktur organisasi yang baru ini dikenal adanya *Account Representative (AR)* sebagai *Liaison Officer (LO)* antara KPP dengan wajib pajak yang bertanggung jawab untuk menyampaikan informasi perpajakan secara efektif dan profesional. AR memiliki tiga keterampilan yaitu menguasai aturan, komunikasi modern, dan seluk beluk sektor usaha tempat tugasnya secara mendalam, sehingga dengan adanya AR, maka diharapkan ada respon yang efektif atas pertanyaan dan permasalahan yang diajukan oleh wajib pajak sesegera mungkin serta untuk memastikan bahwa wajib pajak memperoleh hak-haknya secara transparan.

Berbagai fasilitas kemudahan dan kenyamanan pelayanan kepada wajib pajak diberikan dengan memanfaatkan perkembangan dan kemajuan teknologi informasi. Berbagai fasilitas tersebut antara lain adalah *Website, Call Center, Complain Center, SMS-Tax, e-filing, e-SPT, on-line payment*, dan sebagainya. Untuk memudahkan pelayanan dan pengawasan terhadap wajib pajak serta meningkatkan produktivitas aparat, KPP Modern akan didukung sepenuhnya oleh sistem administrasi yang berbasis komputer. Sistem informasi yang diterapkan adalah Sistem Informasi Direktorat Jenderal Pajak (SI DJP), dimana dalam sistem ini akan diterapkan *Case Management* (manajemen kasus) dan *Workflow System* (alur kerja) sehingga memungkinkan bahwa setiap proses kegiatan akan terukur dan terkontrol.

Perubahan-perubahan itu bertujuan untuk memberikan pelayanan yang lebih baik bagi WP, dan juga untuk menghasilkan yang terbaik bagi bangsa dan negara. Perubahan ini didasari kesadaran bahwa masalah pelayanan saat ini menjadi sesuatu yang sangat sering dipermasalahkan. Masyarakat sekarang lebih kritis dan berani dalam menyikapi adanya hal-hal yang seharusnya tidak terjadi dalam pemberian pelayanan misalnya : pelayanan yang berbelit-belit, memakan waktu, berisiko apalagi minim atensi atau empati. WP ingin suatu pelayanan yang instan tetapi paripurna dan memuaskan. Disamping itu WP juga

menghendaki semua keinginan dan kebutuhannya terpenuhi dalam waktu singkat, tanpa perlu merasa khawatir dan cemas.

DJP sebagai salah satu instansi pemerintah yang sering mendapat sorotan dalam bidang pelayanan, menjawab semua tantangan tersebut dengan menerapkan reformasi administrasi perpajakan. Menurut Caiden dalam Sundari<sup>9</sup>, reformasi administrasi meliputi antara lain perubahan terhadap struktur organisasi (mendesain organisasi/institusi baru, kode etik, dan peraturan), prosedur (perubahan metoda, proses, teknik, fungsi, peran, dan pengendalian masing-masing unit). bentuk reformasi yang terlihat jelas saat ini adalah pelaksanaan SAPM yang diharapkan menjadi suatu awal dari apa yang dinamakan Pelayanan Prima kepada WP. Pelayanan prima bukanlah sesuatu hal yang mudah, dalam penerapannya diperlukan adanya partisipasi dan komitmen yang tinggi dari semua jajaran di lingkungan DJP serta dari masyarakat khususnya WP.

Untuk mewujudkan hal ini diperlukan adanya upaya meningkatkan kualitas dari segi kelembagaan, ketatalaksanaan (prosedur), sumber daya manusia dan akuntabilitas secara terus menerus dan berkesinambungan. DJP menyadari bahwa pelayanan prima sangat diperlukan dalam menjaga keharmonisan kerjasama antara masyarakat (WP) dan pemerintah (DJP), di samping itu, kualitas pelayanan prima merupakan salah satu kunci dalam memenuhi tuntutan masyarakat yang menginginkan terciptanya *Good and Clean Governance*. Seluruh upaya perubahan ini pada intinya bertujuan untuk memberikan pelayanan yang lebih baik kepada wajib pajak yang diharapkan akan meningkatkan kepatuhan sukarela wajib pajak sehingga Direktorat Jenderal Pajak dapat mengoptimalkan tugas-tugas dalam rangka penerimaan negara dari sektor pajak.

## **B. Perumusan Masalah**

Pengelolaan pajak saat ini mengalami perubahan besar yang terus dikembangkan ke arah restrukturisasi organisasi. Restrukturisasi organisasi sangat penting dan konstruktif untuk memenuhi tuntutan berbagai pihak terhadap

---

<sup>9</sup> Sundari Mega, *Reformasi Administrasi Perpajakan (Studi Kasus Pada Kanwil DJP Wajib Pajak Besar, KPP Wajib Pajak Besar Satu dan KPP Wajib Pajak Besar Dua)*, Tesis, Program Pasca Sarjana Bidang Ilmu Administrasi dan Kebijakan Perpajakan, Jakarta: 2004, hal. 3

perpajakan. Selain itu, restrukturisasi organisasi sistem administrasi perpajakan modern dilakukan juga dalam kerangka melaksanakan *good governance*, *clean governance*, dan pelayanan prima kepada masyarakat. Dengan demikian optimalisasi pemungutan pajak dapat terlaksana dengan baik, efektif dan efisien.

Restrukturisasi organisasi dalam rangka modernisasi perpajakan yang dilakukan pemerintah tentunya tidaklah hanya untuk mengejar dan menjangkau optimalisasi pemungutan pajak semata. Masih ada sisi lain yang juga penting dilakukan secara bersama-sama untuk menuju adanya perubahan paradigma perpajakan (*change of tax paradigm*). Ketentuan, prosedur, dan aktivitas perpajakan juga terus diarahkan untuk meningkatkan pelayanan agar menjadi *business friendly* bagi masyarakat terutama bagi para pelaku bisnis. Dengan demikian pandangan masyarakat terhadap pajak yang selama ini dianggap sebagai momok bahkan dianggap sebagai beban kuantitatif, diharapkan dapat berubah. Masyarakat memandang pajak menjadi sesuatu kewajiban partisipatif warga tanpa terkecuali (kualitatif) kepada negara.

Berdasarkan hal tersebut di atas, sebagai intitusi pemerintah yang berorientasi pelayanan sebagai wujud komitmen Direktorat Jenderal Pajak terhadap wajib pajak namun realisasi pelaksanaannya masih terdapat kekurangan yang meliputi Direktorat Jendral Pajak belum *competitive dan corporative*, Manajemen SDM dan optimalisasi SDM yang masih lemah, pemanfaatan Informasi dan Teknologi kurang optimal dan lemahnya pelayanan terhadap Wajib Pajak. Direktorat Jenderal Pajak masih dikenal sebagai institusi yang kualitas pelayanan yang lambat dan kurang nyaman, masih bermental birokrat dan kurang antisipasif dalam menyikapi perubahan eksternal dimana trend bisnis dan ekonomi yang berkembang pesat dimana wajib pajak menuntut pelayanan perpajakan yang nyaman, aman, cepat, dan aplikasi perpajakan yang padat teknologi sehingga lebih memudahkan dan menyederhanakan dalam pembayaran dan pelaporan perpajakan, maka perumusan masalah yang melatar belakangi penulisan tesis ini adalah mengevaluasi efektifitas penerapan restrukturisasi sistem administrasi perpajakan modern di KPP Pratama Jakarta Cengkareng. Beberapa pertanyaan muncul yang akan menjadi pokok permasalahan di antaranya adalah seperti :

1. Bagaimana penerapan restrukturisasi organisasi administrasi perpajakan modern pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jakarta Cengkareng?

2. Apakah berkaitan restrukturisasi organisasi administrasi perpajakan modern dengan kualitas pelayanan dan kinerja organisasi di KPP Pratama Jakarta Cengkareng ?

### **C. Tujuan dan Signifikansi penelitian**

Sesuai perumusan pokok masalah di atas, dapat diambil beberapa tujuan dari penelitian yaitu :

1. Untuk mengetahui pelaksanaan restrukturisasi organisasi administrasi perpajakan modern di KPP Pratama Jakarta Cengkareng dan kendala pelaksanaannya.
2. Untuk menjelaskan kaitan restrukturisasi organisasi administrasi perpajakan modern dengan kualitas pelayanan pajak dan kinerja organisasi di KPP Pratama Jakarta Cengkareng.

Dengan adanya penelitian ini, di harapkan memberikan manfaat kepada berbagai pihak, khususnya yang tertarik dengan masalah pelaksanaan sistem administrasi perpajakan modern:

1. Signifikansi Akademis  
Dari penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan para akademisi di bidang Administrasi dan Kebijakan Perpajakan, untuk melakukan studi di bidang perpajakan khususnya yang berkaitan dengan sejauh mana pengaruh Restrukturisasi Organisasi Sistem Administrasi Perpajakan Modern dalam meningkatkan pelayanan dan kepatuhan wajib pajak.
2. Signifikansi Kebijakan  
Dari penelitian ini diharapkan menjadi sebuah masukan kepada KPP Pratama Jakarta Cengkareng untuk menentukan kebijakan dalam mengeluarkan keputusan guna meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelaksanaan restrukturisasi organisasi.
3. Signifikansi Praktis  
Penelitian ini juga diharapkan dapat dijadikan sebagai masukan bagi Direktorat Jenderal Pajak dalam mengevaluasi kebijakan yang ada khususnya kebijakan mengenai penerapan restrukturisasi organisasi

sistem administrasi perpajakan modern dan upaya peningkatan kinerja aparat perpajakan dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan dan tingkat kepatuhan wajib pajak.

#### **D. Sistematika Penulisan**

Untuk mempermudah dalam pembahasan serta memahami tesis ini, penulis menyusun penulisan secara berurutan terdiri dari 5 (Lima) bab dengan sistematika sebagai berikut:

#### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini merupakan bab pendahuluan yang menyajikan gambaran materi tesis, yang terdiri dari latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penulisan, signifikansi penelitian, dan sistematika penulisan.

#### **BAB II TINJAUAN LITERATUR DAN METODE PENELITIAN**

Pada bab ini akan diuraikan mengenai teori-teori yang diambil dari berbagai literatur serta pendapat para ahli mengenai pengertian organisasi, pengertian struktur organisasi, restrukturisasi organisasi, perubahan organisasi, sumber-sumber penyebab perubahan organisasi, perubahan terencana, faktor-faktor yang mendeterminasi struktur terbaik, bentuk-bentuk restrukturisasi, administrasi pajak, kebijakan perpajakan, reformasi administrasi perpajakan.

Pada bab ini juga berisi pembahasan mengenai metode penelitian, tipe penelitian, dan teknik pengumpulan data.

#### **BAB III GAMBARAN UMUM KPP PRATAMA JAKARTA CENGKARENG**

Dalam bab ini akan dijelaskan tentang sejarah singkat KPP Pratama Jakarta Cengkareng, uraian mengenai perkembangan wajib pajak dan Pengusaha Kena Pajak di KPP Pratama Jakarta Cengkareng, tugas pokok, fungsi, struktur organisasi KPP Pratama Jakarta Cengkareng sebelum penerapan SAPM, struktur organisasi dan sumber daya manusia di KPP Pratama Jakarta Cengkareng sesudah penerapan SAPM, elemen perubahan pada

KPP setelah penerapan SAPM, peran strategis dan kinerja penerimaan pajak KPP Pratama Jakarta Cengkareng sebelum dan sesudah penerapan SAPM, penerapan restrukturisasi organisasi.

#### **BAB IV ANALISIS HASIL PENELITIAN RESTRUKTURISASI ORGANISASI ADMINISTRASI PERPAJAKAN MODERN**

Bab ini berisi hasil wawancara dengan pihak-pihak terkait dalam hubungannya dengan langkah-langkah yang ditempuh KPP Pratama Jakarta Cengkareng dalam rangka penerapan restrukturisasi organisasi dan kinerja KPP Pratama Jakarta Cengkareng setelah diterapkannya SAPM serta kendala di lapangan. Dalam bab ini juga dibahas mengenai tugas dan peranan *Account Representative* dalam sistem administrasi perpajakan modern dalam rangka meningkatkan pelayanan pajak dan kepatuhan wajib pajak. Pada bab ini juga dibahas pengaruh penerapan restrukturisasi organisasi di KPP Pratama Jakarta Cengkareng, serta dihasilkan model penelitian atas pelaksanaan restrukturisasi organisasi.

#### **BAB V SIMPULAN DAN SARAN**

Pada bab ini penulis akan mengambil kesimpulan yang diperoleh dari uraian-uraian sebelumnya, serta mengajukan beberapa saran perbaikan yang dianggap perlu. Dengan demikian bab ini akan terdiri atas 2 (dua) sub bab, yakni:

V.1. Simpulan

V.2. Saran