

## PENGARUH SISTEM PERPAJAKAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI KANTOR PELAYANAN PAJAK

**Nur Laili Fitria**  
*Fitrialaily90@gmail.com*  
**Sugeng Praptoyo**

**Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya**

### ABSTRACT

*This research is meant to analyze and to test of the tax systems as measured by the organizational structure, procedures, organization, organizational strategy and organizational culture on employee performance. While the sample of this study were employees who worked in the KPP Pratama Surabaya Krembangan totaling 40 employees. Data collection techniques in this study using a questionnaire. The data used in this research is the primary data collected by sending questionnaires to respondents. The research method in this research is quantitative, while the technique of analysis used in this study using multiple linear regression analysis. The results of the research value of the coefficient of determination of 69.3%, and each of the variables of organizational structure, organizational procedures, organizational strategy and organizational culture have positive influence on employee performance. While using the Feasibility Model all independent variables showed that the model fit for use for further research. Results of testing the hypothesis that the effect of the variable structure of the organization, procedure organization, organizational strategy and organizational culture have a significant effect on the performance of employees.*

*Keywords: organization structure, organization procedure, organization strategy, organization culture, employees' Performance*

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menguji sistem perpajakan yang diukur dengan struktur organisasi, prosedur organisasi, strategi organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Sedangkan sampel dari penelitian ini adalah pegawai yang bekerja di KPP Pratama Surabaya Krembangan yang berjumlah 40 pegawai. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang dikumpulkan melalui pengiriman kuesioner kepada responden. Metode penelitian dalam penelitian ini yaitu kuantitatif, sedangkan teknik analisa yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil dari penelitian nilai koefisien determinasi sebesar 69,3%, dan masing-masing dari variabel struktur organisasi, prosedur organisasi, strategi organisasi dan budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai. Sedangkan menggunakan Uji Kelayakan Model seluruh variabel bebas menunjukkan bahwa model layak digunakan untuk penelitian lebih lanjut. Hasil pengujian hipotesis yaitu pengaruh dari variabel struktur organisasi, prosedur organisasi, strategi organisasi dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai..

Kata kunci: struktur organisasi, prosedur organisasi, strategi organisasi, budaya organisasi, kinerja pegawai.

### PENDAHULUAN

Administrasi perpajakan merupakan penatausahaan dan pelayanan atas hak-hak dan kewajiban-kewajiban pembayaran pajak, baik penatausahaan dan pelayanan yang dilakukan di kantor pajak maupun di tempat wajib pajak (Rapina dan Carolina, 2011). Untuk menjadikan sistem perpajakan yang lebih efektif dan efisien serta yang sejalan dengan perkembangan globalisasi yang menuntut adanya daya saing yang tinggi dengan negara lain, menjadi salah satu alasan dilakukannya suatu reformasi perpajakan dari waktu

ke waktu yang berupa penyempurnaan terhadap kebijakan perpajakan dan sistem administrasi perpajakan dan basis pajak dapat diperluas. Sehingga penerimaan pajak dapat dilakukan secara optimal dengan memberikan pelayanan yang baik kepada wajib pajak. Sistem administrasi perpajakan modern adalah penerapan sistem administrasi perpajakan yang mengalami penyempurnaan atau perbaikan kinerjanya baik secara individu, kelompok, maupun kelembagaan. Penerapan sistem ini diharapkan agar lebih efisien, ekonomis, dan cepat yang merupakan perwujudan dari program dan kegiatan reformasi administrasi perpajakan yang diharapkan dapat meningkatkan kepatuhan wajib pajak (Rahayu dan Lingga, 2009).

Nasucha, (2004:69-77) menjelaskan bahwa terdapat empat dimensi reformasi administrasi perpajakan yaitu: (1) Struktur organisasi, yaitu struktur organisasi modern yang telah berubah menjadi berdasarkan fungsi pelayanan, pemeriksaan, penagihan, pengawasan dan konsultasi. (2) Prosedur organisasi, yaitu penyempurnaan administrasi dalam model pemberi pelayanan dan pemeriksaan. (3) Strategi organisasi, penyempurnaan dengan melakukan perencanaan untuk mencapai tujuan organisasi. Strategi organisasi menggambarkan secara umum arah organisasi serta keperluan yang nyata baik di tingkat unit kegiatan maupun organisasi secara keseluruhan. (4) Budaya organisasi, yaitu penyempurnaan yang berkaitan dengan kebiasaan dan cara hidup dalam lingkungan kerja organisasi. Menurut Rahayu dan Lingga (2009) program dan kegiatan reformasi administrasi perpajakan diwujudkan dalam penerapan sistem administrasi perpajakan modern yang memiliki ciri khusus antara lain struktur organisasi berdasarkan fungsi, perbaikan pelayanan bagi setiap wajib pajak melalui pembentukan *account representative* dan *complaint center* untuk menampung keberatan wajib pajak. Selain itu, sistem administrasi perpajakan modern juga merangkul kemajuan teknologi terbaru diantaranya melalui pengembangan Sistem Informasi Perpajakan (SIP) yang semula berdasarkan pendekatan fungsi menjadi Sistem Administrasi Perpajakan Terpadu (SAPT) yang dikendalikan oleh *case management system* dalam *workflow system* dengan berbagai modul otomatisasi kantor serta berbagai pelayanan berbasis *e-system* seperti *e-SPT*, *e-Filing*, *e-Payment*, *Taxpayer's Account*, *e-Registration*, dan *e-Counseling* yang dapat diharapkan untuk meningkatkan kode etik atau perilaku pegawai dalam melaksanakan tugas.

Modernisasi Perpajakan yang dibuat oleh Direktorat Jenderal Pajak tentunya secara menyeluruh bukan hanya menjadi tanggung jawab Direktorat Jenderal Pajak. Namun keberhasilan modernisasi perpajakan bisa berjalan secara efektif dan efisien juga membutuhkan kerja sama dan dapat memberi kepercayaan atau keterbukaan hati dari kedua belah pihak, baik dari Direktorat Jenderal Pajak maupun wajib pajak. Oleh karena itu, Direktorat Jenderal Pajak juga mengharapkan apa yang telah diprogramkan Direktorat Jenderal Pajak melalui modernisasi perpajakan mampu membuat hati semua pihak untuk berperan dan ikut dalam mewujudkannya. Hal tersebut disebabkan oleh ketidaksiapan dalam menanggapi masalah pembangunan yang kompleks. Sementara itu, tatanan baru masyarakat Indonesia dihadapkan pada harapan dan tantangan global yang dipicu oleh kemajuan di bidang ilmu pengetahuan, informasi, komunikasi, transportasi, investasi, dan perdagangan.

Kondisi dan perubahan yang sangat cepat tersebut perlu disikapi secara bijak melalui langkah kegiatan yang terus-menerus dan berkesinambungan dalam berbagai aspek pembangunan untuk membangun kepercayaan masyarakat guna mewujudkan tujuan pembangunan nasional. Untuk itu, diperlukan sistem pelayanan publik yang berisi nilai, persepsi, dan acuan perilaku yang mampu mewujudkan hak asasi manusia sebagaimana diamanatkan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 dapat diterapkan sehingga masyarakat memperoleh pelayanan sesuai dengan harapan dan cita-cita tujuan nasional. Usaha aparatur negara pada dasarnya adalah pembinaan, penertiban, dan penyempurnaan aparatur negara baik dari aspek kelembagaan, sumber daya manusia

aparatur, tatalaksana, dan pengawasan. Percepatan pendayagunaan aparatur negara dilakukan melalui reformasi birokrasi dengan sasaran mengubah pola pikir (*mindset*), budaya kerja (*culture-set*), dan sistem manajemen pemerintahan, sehingga peningkatan kualitas pelayanan publik lebih cepat tercapai. Upaya tersebut dilaksanakan secara berkelanjutan dan berkesinambungan yang berujung pada pelayanan publik yang prima.

Reformasi birokrasi di bidang pelayanan publik, sejalan dengan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, terutama dalam melaksanakan evaluasi kinerja serta dalam upaya mempercepat peningkatan kualitas pelayanan publik, maka perlu disusun pemeringkatan kinerja pelayanan publik, sebagaimana yang ada dalam Undang-Undang No. 25 Tahun 2009. Peningkatan kinerja pelayanan dan profesionalisme birokrasi menjadi suatu tuntutan yang tidak bisa ditunda. Disamping itu, peningkatan transparansi, *good governance* dan *clean government* juga merupakan upaya penting yang perlu dilaksanakan segera. Pelaksanaan evaluasi kinerja juga ditujukan untuk memberikan apresiasi terhadap unit pelayanan yang mempunyai peringkat tertinggi atau telah melaksanakan pelayanan prima yaitu pelayanan yang cepat, tepat, murah, aman, berkeadilan, dan akuntabel. Pemberian apresiasi berupa penghargaan sebagai bagian dari pembinaan aparatur negara, pemberian penghargaan tersebut merupakan langkah strategis sebagai upaya mendorong perbaikan dalam peningkatan kualitas pelayanan publik dengan memberikan motivasi, semangat perbaikan, dan inovasi pelayanan, serta melakukan penilaian untuk mengetahui gambaran kinerja yang obyektif dari unit pelayanan. Agar evaluasi kinerja tersebut dapat dilaksanakan secara obyektif, transparan, dan akuntabel, diperlukan suatu pedoman penilaian kinerja unit pelayanan publik.

Berdasarkan uraian latar belakang masalah diatas maka, penulis merumuskan masalah sebagai berikut: (1) Apakah struktur organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Surabaya Krembangan? (2) Apakah prosedur organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Surabaya Krembangan? (3) Apakah strategi organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Surabaya Krembangan? (4) Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Surabaya Krembangan? (5) Apakah struktur organisasi, prosedur organisasi, strategi organisasi, dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Surabaya Krembangan? Sedangkan tujuan dari penelitian ini yaitu: (1) Untuk menguji pengaruh antara struktur organisasi terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Surabaya Krembangan. (2) Untuk menguji pengaruh antara prosedur organisasi terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Surabaya Krembangan. (3) Untuk menguji pengaruh antara strategi organisasi terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Surabaya Krembangan. (4) Untuk menguji pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Surabaya Krembangan. (5) Untuk menguji pengaruh antara struktur organisasi, prosedur organisasi, strategi organisasi, dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Surabaya Krembangan.

## TINJAUAN TEORETIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

### Perpajakan

Definisi pajak yang dikemukakan oleh Mardiasmo (2011:1) Pajak adalah iuran rakyat kepada kas negara berdasarkan undang-undang (yang dapat dipaksakan) dengan tiada mendapat jasa timbal (kontraprestasi) yang langsung dapat ditunjukkan dan yang digunakan untuk membayar pengeluaran umum. Pengertian pajak menurut Waluyo (2010:2) pajak adalah prestasi yang dipaksakan sepihak oleh dan terutang kepada pengusaha (menurut norma-norma yang ditetapkannya secara umum), tanpa adanya kontraprestasi, dan semata-mata digunakan untuk menutup pengeluaran-pengeluaran umum. Sedangkan pengertian pajak menurut Brotodiharjo (1991:2) pajak adalah iuran

kepada negara (yang dapat dipaksakan) yang terutang oleh yang wajib membayarnya menurut peraturan-peraturan, dengan tidak mendapat prestasi kembali, yang langsung dapat ditunjuk, dan yang gunanya adalah untuk membiayai pengeluaran-pengeluaran umum berhubungan dengan tugas negara yang menyelenggarakan pemerintahan.

Menurut Brotodiharjo, (1991:2) disebutkan bahwa ciri-ciri yang melekat pada pengertian pajak, adalah sebagai berikut: (1) Pajak dipungut berdasarkan undang-undang serta aturan pelaksanaannya yang sifatnya dapat dipaksakan. (2) Dalam pembayaran pajak tidak dapat ditunjukkan adanya kontraprestasi individual oleh pemerintah. (3) Pajak dipungut oleh negara baik pemerintah pusat maupun pemerintah daerah. (4) Pajak diperuntukkan bagi pengeluaran-pengeluaran pemerintah yang bila dari pemasukannya masih terdapat surplus, dipergunakan untuk membiayai *public investment*. (5) Pajak dapat pula mempunyai tujuan selain budgeter, yaitu mengatur.

### **Fungsi Pajak**

Menurut Pudyatmoko (2006) pada umumnya dikenal dua fungsi utama dari pajak, yakni fungsi *budgetair* (anggaran/penerimaan), pajak sebagai instrument yang digunakan untuk memasukkan dana yang sebesar-besarnya ke dalam kas negara. Dana dari pajak inilah yang diperuntukkan bagi pembiayaan pengeluaran pemerintah dalam APBN Pajak merupakan sumber penerimaan dalam negeri. Fungsi mengatur (*regulerend*), disamping mempunyai fungsi sebagai alat atau instrument yang digunakan untuk memasukkan dana yang sebesar-besarnya ke dalam kas negara seperti tersebut di atas, pajak juga mempunyai fungsi yang lain, yaitu fungsi mengatur. Dalam hal ini pajak digunakan untuk mengatur dan mengarahkan masyarakat ke arah yang dikehendaki pemerintah. Dengan fungsi mengatur ini pemerintah menggunakan pajak untuk mendorong dan mengendalikan kegiatan masyarakat agar sejalan dengan rencana dan keinginan pemerintah.

### **Sistem Pemungutan Pajak**

Menurut Waluyo (2010:17) sistem pemungutan pajak dibagi menjadi: (1) *Official Assessment System*, sistem ini merupakan sistem pemungutan pajak yang memberi wewenang kepada pemerintah (fiskus) untuk menentukan besarnya pajak yang terutang. Ciri-ciri *Official Assessment System* adalah sebagai berikut: (a) Wewenang untuk menentukan besarnya pajak terutang berada pada fiskus. (b) Wajib pajak bersifat pasif. (c) Utang pajak timbul setelah dikeluarkan surat ketetapan pajak oleh fiskus. (2) *Self Assessment System*, sistem ini merupakan pemungutan pajak yang memberi wewenang, kepercayaan, tanggung jawab kepada wajib pajak untuk menghitung, memperhitungkan, membayar, dan melaporkan sendiri besarnya pajak yang harus dibayar. (3) *Withholding System*, sistem ini merupakan sistem pemungutan pajak yang memberi wewenang kepada pihak ketiga untuk memotong atau memungut besarnya pajak yang terutang oleh wajib pajak.

### **Sistem Perpajakan**

Semenjak tahun 2002 Direktorat Jenderal Pajak (DJP) telah meluncurkan program perubahan (*change room*) atau reformasi administrasi perpajakan yang disebut reformasi. Sistem reformasi perpajakan adalah perubahan paradigma perpajakan dari semula berbasis jenis pajak menjadi berbasis fungsi yang mana lebih mengedepankan aspek pelayanan kepada masyarakat dan didukung oleh fungsi pengawasan, pemeriksaan maupun penagihan pajak dimana pelaksanaannya berdasarkan *good governance*, yaitu penerapan sistem administrasi perpajakan yang transparan dan akuntabel dengan memanfaatkan sistem informasi teknologi yang handal dan terkini ([www.reform.depkeu.go.id](http://www.reform.depkeu.go.id)).

Administrasi perpajakan menurut Devano dan Rahayu (2006:72), adalah cara-cara atau prosedur pengenaan dan pemungutan pajak. Administrasi perpajakan berperan penting dalam sistem perpajakan di suatu negara. Pandiangan (2008), mengemukakan bahwa

administrasi perpajakan diupayakan untuk merealisasikan peraturan perpajakan dan penerimaan negara sebagaimana amanat APBN. Suatu negara dapat dengan sukses mencapai sasaran yang diharapkan dalam menghasilkan penerimaan pajak yang optimal, karena administrasi perpajakannya mampu dengan efektif melaksanakan sistem perpajakan di suatu negara yang dipilih. Penerapan sistem ini diharapkan agar lebih efisien, ekonomis dan cepat yang merupakan perwujudan dari program dan kegiatan reformasi administrasi perpajakan jangka menengah yang menjadi prioritas reformasi perpajakan yang digulirkan oleh Direktorat Jenderal Pajak sejak tahun 2001 (Rahayu dan Lingga, 2009).

Menurut Sony dan Rahayu (2006:72) menekankan peran penting administrasi perpajakan dengan menuju pada kondisi terkini, dan pengalaman di berbagai 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. Menurut Devano dan Rahayu (2006:79) menyebutkan administrasi pajak dikatakan efektif bila mampu mengatasi masalah-masalah: (1) Wajib pajak yang tidak terdaftar (*unregistered taxpayers*). (2) Wajib pajak yang tidak menyampaikan Surat Pemberitahuan (SPT). (3) Penyelundup pajak (*tax evaders*). (4) Penunggak pajak (*delinquent payers*).

Menurut Satriyo (2007) reformasi perpajakan adalah perubahan yang mendasar disegala aspek perpajakan. Reformasi perpajakan yang sekarang menjadi prioritas menyangkut modernisasi administrasi perpajakan jangka menengah tiga hingga enam tahun dengan tujuan tercapainya: (1) Tingkat kepatuhan sukarela yang tinggi. (2) Kepercayaan terhadap administrasi perpajakan yang tinggi. (3) Produktivitas aparat perpajakan yang tinggi.

Reformasi administrasi perpajakan adalah penyempurnaan atau perbaikan kinerja administrasi, baik secara individu, kelompok, maupun kelembagaan agar lebih efisien, ekonomis dan cepat (Nasucha, 2004:37). Dua tugas utama reformasi administrasi perpajakan adalah untuk mencapai efektivitas yang tinggi, yaitu kemampuan untuk mencapai tingkat kepatuhan yang tinggi dan efisiensi berupa kemampuan untuk membuat biaya administrasi per unit penerimaan pajak sekecil-kecilnya. Berdasarkan luasnya, reformasi perpajakan dapat diklasifikasikan menjadi reformasi struktur perpajakan dan reformasi administrasi perpajakan. Reformasi administrasi perpajakan dapat dilaksanakan tanpa melakukan reformasi struktur perpajakan karena isu sentral atas keberhasilan reformasi administrasi perpajakan ke depan adalah kapasitas administrasi perpajakan dalam mengimplementasikan struktur perpajakan secara efisien dan efektif. Pendekatannya diletakkan pada peningkatan dalam kepatuhan dan tingkat kepercayaan masyarakat terhadap administrasi perpajakan yang menjadi dasar diterapkannya sistem administrasi perpajakan modern.

### **Tujuan Sistem Perpajakan**

Untuk mendukung reformasi administrasi perpajakan tidak akan terlepas dari tujuan dan konsep reformasi pajak itu sendiri. Sedangkan menurut Devano dan Rahayu (2006:78) adalah: (1) Meningkatkan kualitas pelayanan kepada Wajib Pajak sebagai aliran dana untuk mengisi kas negara. (2) Menekankan terjadinya penyelundupan pajak (*tax evasion*) oleh wajib pajak. (3) Meningkatkan kepatuhan bagi Wajib Pajak dalam penyelenggaraan kewajiban perpajakannya. (4) Menerapkan konsep *good governance*, adanya transparansi, *responsibility*, keadilan, dan akuntabilitas dalam meningkatkan kinerja instansi pajak sekaligus publikasi jelasnya pos penggunaan pengeluaran dana pajak. (5) Meningkatkan penegakan hukum pajak, pengawasan yang tinggi dalam pelaksanaan administrasi perpajakan, baik kepada fiskus maupun kepada Wajib Pajak.

### Penerapan Sistem Perpajakan

Manfaat yang dapat diperoleh dari penerapan sistem bagi Wajib Pajak adalah *simplicity*, dimana alur pekerjaan lebih sederhana dengan bantuan *Account Representative*, *certainity* yaitu terdapat kepastian dalam melaksanakan peraturan perpajakan didukung bidang pelayanan dan penyuluhan di Kanwil serta seksi pelayanan di KPP. Adapun sasaran penerapan sistem administrasi perpajakan modern menurut Pandiangan (2008) adalah: (1) Memaksimalkan penerimaan pajak. (2) Kualitas pelayanan yang mendukung kepatuhan Wajib Pajak. (3) Memberikan jaminan kepada publik bahwa Direktorat Jenderal Pajak mempunyai tingkat integritas dan keadilan yang tinggi. (4) Menjaga rasa keadilan dan persamaan perlakuan dalam proses pemungutan pajak. (5) Pegawai pajak dianggap sebagai karyawan yang bermotivasi tinggi, kompeten dan professional. (6) Peningkatan produktivitas yang berkesinambungan. (7) Wajib Pajak mempunyai alat dan mekanisme untuk mengakses informasi yang diperlukan. (8) Optimalisasi pencegahan penggelapan pajak

Menurut Surjoputro dan Widodo (2004:41-51), Kanwil dan KPP Wajib Pajak Besar telah menjadi *pilot project* sekaligus proyek percontohan penerapan sistem administrasi perpajakan modern, dimana untuk pertama kali dilaksanakan berbagai program dan kegiatan yang ditetapkan dalam reformasi administrasi jangka menengah, seperti disebutkan bahwa program-program untuk meningkatkan kepercayaan terhadap administrasi perpajakan, dilakukan berbagai kegiatan, salah satunya adalah mengembangkan sistem administrasi seperti Kanwil dan KPP Wajib Pajak Besar ke kantor-kantor lain.

Penerapan sistem administrasi perpajakan setelah adanya reformasi melalui program dan kegiatan dalam kerangka reformasi administrasi perpajakan jangka menengah berikut ini diuraikan dalam dimensi-dimensi variabel yaitu: (1) Struktur Organisasi, seperti: (a) Pembentukan organisasi berdasarkan fungsi. (b) Spesifikasi tugas dan tanggung jawab. (c) Menyelesaikan dan menyempurnakan Sistem Informasi Perpajakan (SIP) menjadi Sistem Administrasi Perpajakan Terpadu (SAPT). (2) Prosedur Organisasi, seperti: (a) Pelayanan satu pintu melalui *Account Representative*. (b) Penyederhanaan prosedur administrasi dan meningkatkan standar waktu dan kualitas pelayanan dan pemeriksaan pajak. (c) Dukungan teknologi informasi modern dalam memberikan pelayanan, pengawasan, pemeriksaan, dan penagihan pajak. (3) Strategi Organisasi, seperti: (a) Kampanye sadar dan peduli pajak. (b) Simplifikasi administrasi perpajakan. (c) Intensifikasi penerimaan pajak. (d) Mengembangkan mekanisme *Internal Quality Control* atas pelaksanaan pelayanan dan pemeriksaan. (e) Merancang, mengusulkan, dan merealisasikan kebutuhan investigasi sehubungan dengan reorganisasi dan penerapan sistem administrasi perpajakan modern. (f) Mereview pelaksanaan reorganisasi, pengukuran kinerja, pengukuran kepuasan wajib pajak, pertemuan rutin, dan kunjungan rutin untuk mendapatkan *feedback*. (4) Budaya Organisasi, seperti: (a) Program penerapan pemerintahan yang bersih dan berwibawa (*good governance*). (b) Menerapkan Kode Etik terhadap seluruh pegawai Direktorat Jenderal Pajak, pembentukan Komite Kode Etik, meningkatkan efektivitas pengawasan oleh Inspektorat Departemen Keuangan dan kerja sama dengan Komisi Ombudsman Nasional. (c) Penyiapan sumber daya manusia yang berkualitas dan profesional, antara lain melalui pelaksanaan *fit and paper test* secara ketat, penempatan pegawai yang disesuaikan dengan kapasitas dan kapabilitas, reorganisasi, kaderisasi, pelatihan, dan program pengembangan *self capacity reward and punishment*, reformasi moral dan etika. (d) Pemberian Tunjangan Kegiatan Tambahan (TKT) kepada pegawai pajak. (e) Fasilitas Perkantoran modern.

### Kinerja

Dalam setiap organisasi pengukuran kinerja sangat diperlukan untuk evaluasi pada setiap organisasi atau entitas guna untuk tujuan jangka panjang atau jangka pendek. Kinerja

dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, tapi berhubungan dengan kepuasan kerja dan tingkat imbalan, dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu. Kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi. Istilah kinerja sering digunakan untuk menyebutkan prestasi atau tingkat keberhasilan individu maupun kelompok individu (Mashun, 2011:141). Sedangkan pengertian kinerja menurut (Helfert,1996) adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operational perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber yang dimiliki. Faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja menurut (Mangkunegara, 2005:67): (1) Pengetahuan (*knowledge*). (2) Keterampilan (*skill*). (3) Kemampuan (*ability*). (4) Motivasi (*motivation*).

### **Pengukuran Kinerja**

Pengukuran kinerja (*performance measurement*) adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa, kualitas barang dan jasa, hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan, dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan (Mashun, 2011:141). Sementara menurut Mashun (2011:141), pengukuran kinerja merupakan suatu aktivitas penilaian pencapaian target tertentu yang diderivasi dari tujuan strategis organisasi. Jadi, pengukuran kinerja adalah suatu metode atau alat yang digunakan untuk mencatat dan menilai pencapaian pelaksanaan kegiatan berdasarkan tujuan, sasaran, dan strategi sehingga dapat diketahui kemajuan organisasi serta meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas.

### **Pengukuran Kinerja Sektor Publik**

Menurut Mardiasmo (2009:121) pengukuran kinerja sektor publik dilakukan untuk memenuhi tiga maksud. Pertama, pengukuran kinerja dimaksudkan untuk dapat membantu memperbaiki kinerja pemerintah. Kedua, ukuran kinerja sektor publik digunakan untuk pengalokasian sumber daya dan pembuatan keputusan. Ketiga, ukuran kinerja sektor publik dimaksudkan untuk mewujudkan pertanggungjawaban publik dan memperbaiki komunikasi kelembagaan.

### **Elemen Pokok Pengukuran Kinerja**

Berdasarkan berbagai definisi diatas, dapat disimpulkan elemen pokok suatu pengukuran kinerja antara lain (Mashun, 2011:141): (1) Menetapkan tujuan, sasaran, dan strategi organisasi. (2) Merumuskan indikator dan ukuran kinerja. (3) Mengukur tingkat ketercapaian tujuan dan sasaran-sasaran organisasi. (4) Evaluasi kinerja (*feedback*, penilaian kemajuan organisasi, meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas)

### **Perumusan Hipotesis**

Berdasarkan rerangka pemikiran pada gambar 1, maka hipotesis yang dapat dirumuskan pada penelitian ini adalah:

- H<sub>1</sub>: Struktur organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.
- H<sub>2</sub>: Prosedur organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.
- H<sub>3</sub>: Strategi organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai
- H<sub>4</sub>: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai
- H<sub>5</sub>: Struktur organisasi, prosedur organisasi, strategi organisasi, dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

## METODE PENELITIAN

### Jenis Penelitian dan Gambaran dari Populasi (Objek) Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis penelitian kuantitatif yaitu definisi, pengukuran data kuantitatif dan statistik objektif melalui perhitungan ilmiah berasal dari sampel yang diminta menjawab atas sejumlah pertanyaan tentang survei untuk menentukan frekuensi dan persentase tanggapan mereka (Sugiyono, 2012:7). Populasi dalam penelitian ini adalah KPP Pratama Surabaya Krembangan dan populasi targetnya adalah pegawai yang bekerja di KPP Pratama Surabaya Krembangan yang berjumlah 79 pegawai. KPP Pratama Surabaya Krembangan di pilih sebagai lokasi penelitian karena pertimbangan kemudahan akses yang dimiliki peneliti untuk memperoleh data yang diperlukan.

### Teknik Pengambilan Sampel

Sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut, populasi yang besar tidak mungkin secara keseluruhan dapat diteliti. Dalam penelitian ini teknik pengambilan sampel menggunakan metode *purposive sampling* artinya teknik pengambilan sampel dengan kriteria-kriteria atau pertimbangan-pertimbangan tertentu yang telah ditetapkan oleh peneliti terhadap objek yang diteliti (Sugiyono, 2014:126). Kriteria Pengambilan sampel didasarkan pertimbangan bahwa pegawai telah memiliki masa kerja minimal 1 (satu) tahun. Kuisisioner disebar di bagian seksi pengolahan data dan informasi, sub bagian umum dan kepatuhan internal, seksi pelayanan, seksi penagihan, seksi pemeriksaan, seksi ekstensifikasi dan penyuluhan, seksi pengawasan dan konsultasi I, II, III dan IV, dan AR (*Account Representative*). Dalam penelitian ini, pengambilan sampel disesuaikan dengan teori Sugiyono (2008:74), bahwa ukuran sampel yang layak dalam penelitian minimal adalah 30 sampai 500. Berdasarkan kriteria diatas, maka jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 50 pegawai.

### Teknik Pengumpulan Data

Berdasarkan sifatnya jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data subjek (*self-report data*). Data subjek merupakan jenis data berupa opini, sikap, pengalaman, atau karakteristik seseorang atau sekelompok orang yang menjadi subjek penelitian (responden). Data subjek yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan kuesioner. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data primer yang berasal dari jawaban responden atas kuesioner yang dibagikan yang sebelumnya didahului dengan presentasi singkat mengenai tujuan pengisian kuesioner serta penjelasan lain jika terjadi kesulitan interpretasi untuk dapat ditanyakan kepada peneliti. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan teknik kuesioner yaitu suatu pengumpulan data dengan memberikan atau menyebarkan daftar pertanyaan/ pernyataan kepada responden mengenai kinerja pegawai yang berwenang dan tanggung jawab dalam melayani wajib pajak pada KPP Pratama Surabaya Krembangan .

### Variabel dan Definisi Operasional Variabel

Definisi variabel menurut Sugiyono (2012:3) adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya. Adapun variabel dalam penelitian ini meliputi: (1) Variabel bebas (*independent variabel*), yaitu sistem modernisasi perpajakan, yang terdiri dari: Struktur Organisasi (STO), Prosedur Organisasi (PRO), Strategi Organisasi (SRO), Budaya Organisasi (BDO). (2) Variabel terikat (*dependent variabel*), yaitu kinerja pegawai (KP) yang terdiri dari: pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan motivasi.

Struktur Organisasi (STO) adalah pendekatan modernisasi administrasi yang berusaha untuk mengatasi masalah-masalah organisasi yang berskala besar, guna mengatasi birapatologi, dan difungsi organisasi. Dimensi Struktur Organisasi antara lain: (1) Pembinaan fungsi pelayanan dan pemeriksaan. (2) Pendelegasian otoritas kegiatan pelayanan dan pemeriksaan. (3) Jalur pengawasan tugas pelayanan dan pemeriksaan.

Prosedur Organisasi (PRO) adalah penyempurnaan administrasi dalam model pemberian pelayanan dan pemeriksaan yang disesuaikan dengan tuntutan undang-undang, masyarakat, serta biaya yang tersedia. Dimensi prosedur organisasi antara lain: (1) Perubahan metode pelayanan dan pemeriksaan. (2) Inovasi proses. (3) Informasi.

Strategi Organisasi (SRO) adalah penyempurnaan dengan melakukan perencanaan untuk mencapai tujuan organisasi. Strategi organisasi menggambarkan secara umum arah organisasi serta keperluan yang nyata baik di tingkat unit kegiatan maupun organisasi secara keseluruhan. Dimensi strategi organisasi antara lain: (1) Strategi finansial, meliputi: (a) Sistem Administrasi Modern (digitalisasi: e-SPT, e-filling) sudah benar-benar dimanfaatkan demi kemudahan pemenuhan kewajiban perpajakan. (b) Pembayaran pajak secara *on-line* (teller-bank, internet banking, ATM) oleh wajib pajak akan memudahkan pegawai (*Account Representative*) dalam melakukan pengawasan/pemantauan realisasi pembayaran. (2) Strategi nonfinansial, yaitu kecepatan pelayanan kepada wajib pajak dari sudut pandang fungsional pemeriksa meningkat setelah diterapkannya Sistem Administrasi Perpajakan Modern.

Budaya Organisasi (BDO) adalah penyempurnaan yang berkaitan dengan kebiasaan dan cara hidup dalam lingkungan kerja organisasi. Dimensi budaya organisasi antara lain: (1) Norma. (2) Komitmen pegawai terhadap tugasnya.

Kinerja Pegawai. Sedangkan pengertian kinerja menurut (Helfert,1996) adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operational perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber yang dimiliki. Dimensi kinerja pegawai menurut Mangkunegara, (2005:67) antara lain: (1) Pengetahuan (*knowledge*). (2) Keterampilan (*skill*). (3) Kemampuan (*ability*). (4) Motivasi (*motivation*).

## TEKNIK ANALISIS DATA

### Uji Validitas

Menurut Santoso (2009:268), bahwa validitas dalam penelitian di artikan sebagai suatu derajat ketepatan alat ukur peneliti tentang isi atau arti sebenarnya yang diukur. Valid tidaknya suatu alat ukur tergantung pada kemampuan atau tidak alat ukur tersebut mencapai tujuan pengukuran yang dikehendaki. Jadi validitas merupakan kemampuan suatu alat ukur untuk mengukur apa yang seharusnya di ukur oleh sebab itu alat ukur yang valid akan memiliki varians kesalahan yang rendah sehingga diharapkan alat tersebut akan di percaya, bahwa angka yang dihasilkan merupakan angka yang sebenarnya. Menurut (Santoso, 2009:272), bahwa tujuan pengujian validitas adalah proses menguji butir-butir pertanyaan yang ada dalam sebuah angket, apakah isi dan butir pertanyaan tersebut sudah valid. Jika butir-butir sudah valid berarti butir tersebut sudah bisa untuk mengukur faktornya. Pengujian validitas menggunakan ketentuan jika signifikansi dari  $r$  hitung atau  $r$  hasil  $> r$  tabel maka item variabel disimpulkan valid

### Uji Reliabilitas

Reliabilitas dapat diartikan tentang sejauh mana suatu pengukuran dapat memberikan suatu hasil yang relatif sama, jika dilakukan pengukuran kembali pada subyek penelitian yang sama, relatif sama berarti tetap adanya toleransi terhadap perbedaan-perbedaan kecil di antara hasil beberapa kali pengukuran, atau dengan kata lain jika jawaban responden

terhadap pertanyaan adalah konsisiten dari waktu ke waktu. Menurut (Umar, 2009:7) menyatakan bahwa reliabilitas adalah derajat ketepatan, ketelitian atau keakuratan yang ditunjukkan oleh instrumen pengukuran. Pengukuran reliabilitas dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan cara *one shot method* atau pengukuran sekali saja. Untuk mengukur reliabilitas dengan melihat *cronbach alpha*. Suatu konstruk atau variabel dapat dikatakan reliabel jika memberikan nilai *cronbach alpha*  $> 0,60$  (Ghozali, 2011:42).

### Uji Normalitas

Uji Normalitas merupakan suatu alat uji yang digunakan untuk menguji apakah dari variabel-variabel yang digunakan dalam model regresi mempunyai distribusi normal atau tidak. Untuk mengetahui apakah data tersebut berdistribusi normal, dapat diuji dengan metode Kolmogorov Smirnov maupun pendekatan grafik. (1) Pendekatan Kolmogorov Smirnov, menurut Santoso, (2011 : 214) dasar pengambilan keputusan, yaitu sebagai berikut: (a) Nilai Probabilitas  $> 0,05$ , maka hal ini berarti bahwa data tersebut berdistribusi normal. (b) Nilai Probabilitas  $< 0,05$ , maka hal ini berarti bahwa data tersebut tidak berdistribusi normal. (2) Pendekatan Grafik, pendekatan kedua yang dipakai untuk menilai normalitas data dengan pendekatan grafik, yaitu grafik Normal P-P Plot of regresi standard, dengan pengujian ini disyaratkan bahwa distribusi data penelitian harus mengikuti garis diagonal antara 0 dan pertemuan sumbu X dan Y.

### Uji Multikolinearitas

Uji Multikolinearitas bertujuan untuk menguji dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel-variabel bebas (Ghozali, 2008:75). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. Jika variabel bebas saling berkorelasi, maka variabel ini tidak ortogonal. Variabel ortogonal adalah variabel bebas yang nilai korelasi antar sesama variabel bebas sama dengan nol. Dalam penelitian ini teknik untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinearitas didalam model regresi adalah melihat dari nilai *Variance Inflation Factor (VIF)*, dan nilai *tolerance*. Apabila nilai *tolerance* mendekati 1, serta nilai VIF disekitar angka 1 serta tidak lebih dari 10, maka dapat disimpulkan tidak terjadi multikolinearitas antara variabel bebas dalam model regresi.

### Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain (Ghozali, 2008:79). Cara mendeteksinya adalah dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik *Scatterplot* antara SRESID dan ZPRED, dimana sumbu Y adalah Y yang telah diprediksi, dan sumbu x adalah residual (Y prediksi-Y sesungguhnya) yang telah di-*standardized*. Sedangkan dasar pengambilan keputusan untuk uji heteroskedastisitas adalah (Ghozali, 2008: 79): (1) Jika ada pola tertentu, seperti titik yang ada membentuk pola tertentu teratur (bergelombang, melebur kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas. (2) Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

### Analisis Regresi Linier Berganda

Dalam upaya menjawab permasalahan dalam penelitian ini maka digunakan analisis regresi linear berganda (*Multiple Regression*). Analisis regresi pada dasarnya adalah studi mengenai ketergantungan variabel dependen (terikat) dengan satu atau lebih variabel independen (variabel penjelas/bebas), dengan tujuan untuk mengestimasi dan/atau memprediksi rata-rata populasi atau nilai-nilai variabel dependen berdasarkan nilai variabel independen yang diketahui (Ghozali, 2008). Untuk regresi yang variabel independennya terdiri atas dua atau lebih, regresinya disebut juga regresi berganda. Oleh karena variabel

independen diatas mempunyai variabel yang lebih dari dua, maka regresi dalam penelitian ini disebut regresi berganda.

Persamaan Regresi dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari 4 (empat) variabel yaitu Struktur Organisasi (STO), Prosedur Organisasi (PRO), Strategi Organisasi (SRO), Budaya Organisasi (BDO) dan 1 (satu) variabel terikat yaitu Kinerja Pegawai (KP) yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

$$KP = a + b_1 STO + b_2 PRO + b_3 SRO + b_4 BDO + e_i$$

Dimana:

KP : Kinerja Pegawai

STO : Struktur Organisasi

PRO : Prosedur Organisasi

SRO : Strategi Organisasi

BDO : Budaya Organisasi

$\alpha$  : Konstanta

$\beta$  : Koefisien Korelasi

$e_i$  : Error item

### Uji Kelayakan Model (*Goodness of Fit Models*)

Uji koefisien regresi simultan digunakan untuk pengujian hipotesis penelitian pengaruh simultan (pengaruh variabel independen secara bersama), variabel independen terhadap variabel dependen dengan menggunakan uji F. untuk mengetahui variabel - variabel independen berpengaruh secara simultan terhadap variabel dependen digunakan tingkat signifikansi sebesar  $\alpha = 0,05$  atau 5%. Hasil uji F pada SPSS dapat dilihat dari tabel ANOVA yang menunjukkan variabel independen secara bersama - sama berpengaruh terhadap variabel dependen jika  $p - value$  (kolom Sig)  $\leq level\ of\ signifikan$  yang ditentukan.

### Analisis Koefisien Determinasi (Uji R<sup>2</sup>)

Suharyadi dan Purwanto (2007:514) menyatakan bahwa koefisien determinasi merupakan ukuran untuk mengetahui kesesuaian atau ketepatan hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen dalam persamaan suatu regresi. Semakin besar koefisien determinasi semakin baik kemampuan variabel independen menerangkan dan menjelaskan variabel dependen. Dalam output SPSS, koefisien determinasi terletak pada tabel model *summary* dan tertulis *R square*. Nilai *R square* dikatakan baik jika diatas 0,5 karena nilai *R square* berkisar antara 0 sampai 1.

### Uji t

Pengujian hipotesis secara parsial merupakan suatu uji hipotesis untuk menguji pengaruh masing - masing variabel independen secara individual (parsial) terhadap variabel dependen. Untuk mengetahui variabel - variabel independen berpengaruh secara parsial terhadap variabel dependen digunakan tingkat signifikan sebesar  $\alpha = 0,05$  atau 5%. Hasil uji t pada spss dapat dilihat dari tabel *coefficient* yang menunjukkan variabel independen secara individual Berpengaruh terhadap variabel dependen jika  $p - value$  (pada kolom Sig).  $\leq level\ of\ signifikan$  yang ditentukan.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Uji Validitas

Menurut Santoso (2009:268), bahwa validitas dalam penelitian di artikan sebagai suatu derajat ketepatan alat ukur peneliti tentang isi atau arti sebenarnya yang diukur. Valid tidaknya suatu alat ukur tergantung pada kemampuan atau tidak alat ukur tersebut

mencapai tujuan pengukuran yang dikehendaki. Menurut (Santoso, 2009:272), bahwa tujuan pengujian validitas adalah proses menguji butir-butir pertanyaan yang ada dalam sebuah angket, apakah isi dan butir pertanyaan tersebut sudah valid. Jika butir-butir sudah valid berarti butir tersebut sudah bisa untuk mengukur faktornya. Pengujian validitas menggunakan ketentuan jika signifikansi dari  $r$  hitung atau  $r$  hasil  $>$   $r$  tabel maka item variabel disimpulkan valid. Dari hasil Uji Validitas nampak pada Tabel 1.

**Tabel 1**  
**Hasil Uji Validitas**

Variabel	Indikator	Total pearson correlation	r Kritis	Ket.	
Struktur (STO)	Organisasi	X <sub>1.1</sub>	0.461	0,312	Valid
		X <sub>1.2</sub>	0.630	0,312	Valid
		X <sub>1.3</sub>	0.654	0,312	Valid
		X <sub>1.4</sub>	0.507	0,312	Valid
Prosedur (PRO)	Organisasi	X <sub>2.1</sub>	0.518	0,312	Valid
		X <sub>2.2</sub>	0.355	0,312	Valid
		X <sub>2.3</sub>	0.518	0,312	Valid
Strategi Organisasi (SRO)		X <sub>3.1</sub>	0.396	0,312	Valid
		X <sub>3.2</sub>	0.731	0,312	Valid
		X <sub>3.3</sub>	0.551	0,312	Valid
Budaya Organisasi (BDO)		X <sub>4.1</sub>	0.563	0,312	Valid
		X <sub>4.2</sub>	0.714	0,312	Valid
Kinerja Pegawai (KP)		Y <sub>1.1</sub>	0.344	0,312	Valid
		Y <sub>1.2</sub>	0.592	0,312	Valid
		Y <sub>1.3</sub>	0.615	0,312	Valid
		Y <sub>1.4</sub>	0.429	0,312	Valid

Sumber: data primer diolah, 2016

Berdasarkan Tabel 1 terlihat bahwa semua butir pernyataan yang mengukur struktur organisasi, prosedur organisasi, strategi organisasi, budaya organisasi dan kinerja pegawai adalah valid karena *total pearson correlation*  $>$  nilai  $r$  kritis sebesar 0,312.

### Uji Reliabilitas

Uji Reabilitas adalah untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan *reliable* atau handal jika jawaban seseorang konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Suatu konstruk atau variabel dikatakan *reliable* jika memberikan nilai *Cronboach Alpha*  $>$  0,60 (Ghozali, 2008:75). Hasil dari Uji Reliabilitas nampak pada Tabel 2.

**Tabel 2**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

Uji Reliabilitas			
Keterangan	Cronbach's Alpha	Alpha	Kesimpulan
Struktur Organisasi	0.690	0,6	Reliabel
Prosedur Organisasi	0.602	0,6	Reliabel
Strategi Organisasi	0.653	0,6	Reliabel
Budaya Organisasi	0.671	0,6	Reliabel
Kinerja Pegawai	0.618	0,6	Reliabel

Sumber: data primer diolah, 2016

Dari Tabel 2 dapat diketahui bahwa semua variabel yaitu variabel struktur organisasi, prosedur organisasi, strategi organisasi, budaya organisasi dan kinerja pegawai adalah *reliable* atau handal, karena *cronbach alphanya* lebih besar dari 0,6.

### Hasil Uji Asumsi Klasik

Dalam suatu persamaan regresi linier diperlukan uji asumsi klasik untuk menentukan bahwa model yang peneliti peroleh tidak bias dan efisien yaitu memenuhi sifat *Best Linier Unbiased Estimation* (BLUE).

### Uji Normalitas

Uji Normalitas merupakan suatu alat uji yang digunakan untuk menguji apakah dari variabel-variabel yang digunakan dalam model regresi mempunyai distribusi normal atau tidak. Untuk mengetahui apakah data tersebut berdistribusi normal, dapat diuji dengan metode Kolmogorov Smirnov maupun pendekatan grafik. Pendekatan Kolmogorov Smirnov, menurut Santoso, (2011 : 214) dasar pengambilan keputusan, yaitu sebagai berikut: (1) Nilai Probabilitas > 0,05, maka hal ini berarti bahwa data tersebut berdistribusi normal. (2) Nilai Probabilitas < 0,05, maka hal ini berarti bahwa data tersebut tidak berdistribusi normal. Hasil Uji Normalitas dengan menggunakan Pendekatan Kolmogorov Smirnov tampak pada Tabel 3.

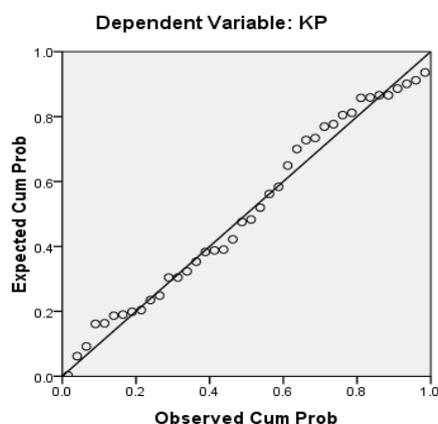
**Tabel 3**  
**Hasil Uji Normalitas**

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		Unstandardized Residual
N		40
Normal Parameters <sup>a</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.82393982
Most Extreme Differences	Absolute	.089
	Positive	.066
	Negative	-.089
Kolmogorov-Smirnov Z		.562
Asymp. Sig. (2-tailed)		.911
a. Test distribution is Normal.		

Sumber: data primer diolah, 2016

Berdasarkan pada Tabel 3 menunjukkan bahwa nilai *asymp. Signifikansi* lebih besar dari 5% (0,05) maka data tersebut berdistribusi normal, sehingga dapat digunakan dalam penelitian. Pendekatan kedua yang dipakai untuk menilai normalitas data dengan pendekatan grafik, yaitu grafik Normal P-P Plot of regression standard, dengan pengujian ini disyaratkan bahwa distribusi data penelitian harus mengikuti garis diagonal antara 0 dan pertemuan sumbu X dan Y. Grafik normalitas disajikan dalam Gambar 1.

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



**Gambar 1**  
**Grafik Pengujian Normalitas Data**

Sumber: data primer diolah, 2016

Menurut Santoso (2011: 214) jika penyebaran data (titik) di sekitar sumbu diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas. Dari grafik diatas dapat diketahui bahwa distribusi data telah mengikuti garis diagonal antara 0 (nol) dengan pertemuan sumbu Y (*Expected Cum. Prob.*) dengan sumbu X (*Observed Cum Prob.*) Hal ini menunjukkan bahwa data dalam penelitian ini telah berdistribusi normal. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa baik melalui pendekatan Kolmogorov Smirnov maupun pendekatan grafik model regresi telah memenuhi asumsi normalitas.

### Uji Multikolinieritas

Uji Multikolinieritas bertujuan untuk menguji dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel-variabel bebas (Ghozali, 2008:75). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. Jika variabel bebas saling berkorelasi, maka variabel ini tidak ortogonal. Hasil dari Uji Multikolinieritas nampak pada Tabel 4.

**Tabel 4**  
**Hasil Uji Multikolinieritas**

Model	Coefficients <sup>a</sup>					Collinearity Statistics	
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Tolerance	VIF
	B	Std. Error	Beta				
1 (Constant)	4.743	3.462		1.370	.179		
STO	.290	.119	.303	2.437	.020	.958	1.044
PRO	.505	.216	.286	2.339	.025	.991	1.009
SRO	.408	.170	.297	2.406	.022	.974	1.027
BDO	.726	.205	.443	3.542	.001	.949	1.054

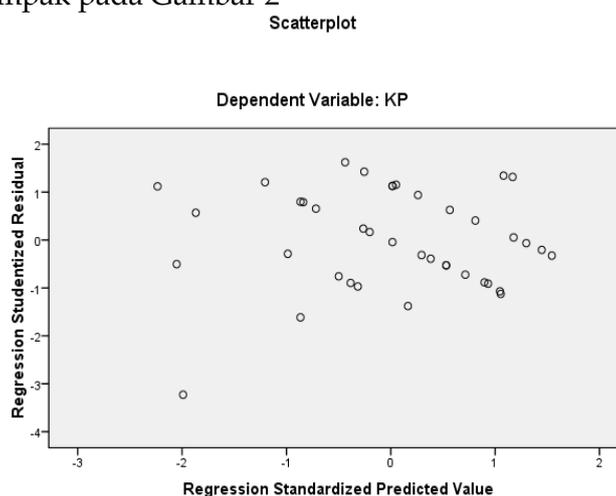
a. Dependent Variable: KP

Sumber: data primer diolah, 2016

Berdasarkan pada Tabel 4, dapat diketahui bahwa besarnya nilai *Variance Influence Factor* (VIF) pada seluruh variabel bebas yang terdiri dari struktur organisasi, prosedur organisasi, strategi organisasi, dan budaya organisasi lebih kecil dari 10, dan sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan maka hal ini berarti model yang digunakan dalam penelitian tidak ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas atau bisa disebut juga dengan bebas dari Multikolinieritas, sehingga variabel tersebut dapat digunakan dalam penelitian.

### Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain (Ghozali, 2008:79). Cara mendeteksinya adalah dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik *Scatterplot* antara SRESID dan ZPRED, dimana sumbu Y adalah Y yang telah diprediksi, dan sumbu x adalah residual ( $Y \text{ prediksi} - Y \text{ sesungguhnya}$ ) yang telah di-*standardized*. Sedangkan dasar pengambilan keputusan untuk uji heteroskedastisitas adalah (Ghozali, 2008:79): (1) Jika ada pola tertentu, seperti titik yang ada membentuk pola tertentu teratur (bergelombang, melebur kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas. (2) Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas. Hasil dari Uji Heteroskedastisitas nampak pada Gambar 2



**Gambar 2**  
**Hasil Pengujian Heteroskedastisitas**

Sumber: data primer diolah, 2016

Dari Gambar 2, terlihat titik-titik menyebar secara acak, tidak membentuk sebuah pola tertentu yang jelas, serta tersebar di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi gangguan heteroskedastisitas pada model regresi. Hasil dalam penelitian ini telah memenuhi asumsi bebas heteroskedastisitas, sehingga variabel tersebut dapat digunakan dalam penelitian.

### Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh faktor yang digunakan dalam model penelitian yaitu struktur organisasi, prosedur organisasi, strategi organisasi, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai secara linier, yang nampak pada Tabel 5.

**Tabel 5**  
**Hasil Analisis Regresi Linier Berganda**

Coefficients <sup>a</sup>					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	4.743	3.462		1.370	.179
STO	.290	.119	.303	2.437	.020
PRO	.505	.216	.286	2.339	.025
SRO	.408	.170	.297	2.406	.022
BDO	.726	.205	.443	3.542	.001

a. Dependent Variable: KP

Sumber: data primer diolah, 2016

Dari data Tabel 5 persamaan regresi yang didapat adalah:  
 $KP = 4.743 + 0.290 \text{ STO} + 0.505 \text{ PRO} + 0.408 \text{ SRO} + 0.726 \text{ BDO}$

Hasil persamaan menunjukkan bahwa variabel struktur organisasi, prosedur organisasi, strategi organisasi, dan budaya organisasi memiliki koefisien positif. Hal ini berarti bahwa peningkatan struktur organisasi, prosedur organisasi, strategi organisasi, dan budaya organisasi akan meningkatkan kinerja pegawai.

#### Uji Kelayakan Model (*Goodness of Fit Models*)

Uji koefisien regresi simultan digunakan untuk pengujian hipotesis penelitian pengaruh simultan (pengaruh variabel independen secara bersama), variabel struktur organisasi, prosedur organisasi, strategi organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Surabaya Krembangan, dengan menggunakan uji F. untuk mengetahui variabel - variabel independen berpengaruh secara simultan terhadap variabel dependen digunakan tingkat signifikansi sebesar  $\alpha = 0,05$  atau 5%. Hasil uji F pada SPSS dapat dilihat dari tabel ANOVA yang menunjukkan variabel independen secara bersama - sama berpengaruh terhadap variabel dependen jika  $p - \text{value}$  (kolom Sig)  $\leq \text{level of signifikan}$  yang ditentukan. Hasil dari Uji Kelayakan Model nampak pada Tabel 6.

**Tabel 6**  
**Hasil Uji Kelayakan Model**

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	24.499	4	6.125	8.097	.000 <sup>a</sup>
	Residual	26.476	35	.756		
	Total	50.975	39			

a. Predictors: (Constant), BDO, PRO, SRO, STO

b. Dependent Variable: KP

Sumber: data primer diolah, 2016

Pada hasil Tabel 6 didapat tingkat signifikan uji Kelayakan yang dilakukan secara simultan dengan signifikansi =  $0,000 < 0.05$  (*level of signifikan*), yang menunjukkan pengaruh struktur organisasi, prosedur organisasi, strategi organisasi, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Surabaya Krembangan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa struktur organisasi, prosedur organisasi, strategi organisasi, dan budaya organisasi secara bersama-sama memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai KPP Pratama

Surabaya Krembangan. Berdasarkan hasil pada Tabel 18 menunjukkan model penelitian ini layak untuk dilakukan pengujian lebih lanjut.

### Analisis Koefisien Determinasi (Uji R<sup>2</sup>)

Suharyadi dan Purwanto (2007:514) menyatakan bahwa koefisien determinasi merupakan ukuran untuk mengetahui kesesuaian atau ketepatan hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen dalam persamaan suatu regresi. Semakin besar koefisien determinasi semakin baik kemampuan variabel independen menerangkan dan menjelaskan variabel dependen. Dalam output SPSS, koefisien determinasi terletak pada tabel model *summary* dan tertulis R *square*. Nilai R *square* dikatakan baik jika diatas 0,5 karena nilai R *square* berkisar antara 0 sampai 1. Hasil dari Uji Koefisien Determinasi berganda nampak pada Tabel 7.

**Tabel 7**  
**Hasil Uji Koefisien Determinasi Berganda (R<sup>2</sup>)**

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.693 <sup>a</sup>	.481	.421	.86975

a. Predictors: (Constant), BDO, PRO, SRO, STO

b. Dependent Variable: KP

Sumber: data primer diolah, 2016

Hasil dari Tabel 7 diketahui R *square* (R<sup>2</sup>) sebesar 0,481 atau 48,1% yang menunjukkan kontribusi dari variabel struktur organisasi, prosedur organisasi, strategi organisasi, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Surabaya Krembangan, sedangkan sisanya 51,9% dikontribusi oleh faktor lainnya yang tidak ada dalam model penelitian ini. Koefisien korelasi berganda digunakan untuk mengukur keeratan hubungan antara variabel struktur organisasi, prosedur organisasi, strategi organisasi, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Surabaya Krembangan. Koefisien korelasi berganda ditunjukkan dengan (R) sebesar 0,693 atau 69,3% yang mengindikasikan bahwa korelasi atau hubungan antara variabel struktur organisasi, prosedur organisasi, strategi organisasi, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Surabaya Krembangan memiliki hubungan yang erat.

### Uji t

Uji t dalam penelitian ini digunakan untuk menguji signifikansi pengaruh variabel independen yang terdiri dari struktur organisasi, prosedur organisasi, strategi organisasi, dan budaya organisasi secara sendiri-sendiri (parsial) terhadap variabel dependen yaitu kinerja pegawai KPP Pratama Surabaya Krembangan. Berdasarkan hasil uji t pada Tabel 5 dapat diperoleh: (1) Pengujian pengaruh struktur organisasi terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Surabaya Krembangan menghasilkan nilai signifikansi 0,020 atau nilai signifikansi < 0,05, maka diputuskan untuk H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>1</sub> diterima yang berarti struktur organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Surabaya Krembangan. (2) Pengujian pengaruh prosedur organisasi terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Surabaya Krembangan menghasilkan nilai signifikansi 0,025 atau nilai signifikansi < 0,05, maka diputuskan untuk H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>1</sub> diterima yang berarti prosedur organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Surabaya Krembangan. (3) Pengujian pengaruh strategi organisasi terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Surabaya Krembangan menghasilkan nilai signifikansi 0,022 atau nilai signifikansi < 0,05, maka diputuskan untuk H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>1</sub> diterima yang berarti strategi organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Surabaya Krembangan. (4) Pengujian pengaruh budaya

organisasi terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Surabaya Krembangan menghasilkan nilai signifikansi 0,001 atau nilai signifikansi  $< 0,05$ , maka diputuskan untuk  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima yang berarti budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Surabaya Krembangan.

### **Pembahasan**

Dengan didapatkan model pengaruh dari sistem perpajakan yang diukur dengan struktur organisasi, prosedur organisasi, strategi organisasi, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Surabaya Krembangan sebelumnya telah dilakukan uji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian yaitu kuesioner. Berdasarkan hasil yang diperoleh yaitu dari kuesioner yang telah disebarkan kepada responden telah valid dan *reliabel* sehingga akan memberikan hasil penelitian yang diharapkan. Setelah semua instrumen valid dan *reliabel*, uji asumsi klasik sebagai asumsi dasar dari model analisis regresi. Dengan demikian maka model yang diperoleh dapat diinterpretasikan. Secara rinci pembahasan akan dikaji sebagai berikut:

### **Pengaruh Struktur Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai**

Struktur organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Surabaya Krembangan dengan nilai *sig*  $0,020 < 0,05$ , yang berarti nilai *sig* 0,020 lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa  $H_1$  yaitu struktur organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Surabaya Krembangan. Hasil hipotesis ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Rohmah (2014). Sistem Administrasi Perpajakan Modern struktur organisasi dirancang dengan paradigma berdasarkan fungsi dengan pemisahan fungsi yang jelas antara Kanwil dan KPP, dimana KPP bertanggungjawab melaksanakan fungsi pelayanan, pengawasan, penagihan, dan pemeriksaan. Sedangkan Kanwil bertanggungjawab melaksanakan fungsi pengawasan pelaksanaan operasional KPP, keberatan dan banding, serta penyidikan. Dengan pembentukan organisasi berdasarkan fungsi maka di Kanwil tidak dijumpai lagi Bidang Pajak Penghasilan (PPh), Bidang Pajak Pertambahan Nilai dan Pajak Tidak Langsung Lainnya (PPN/PTLL), dan Bidang Pajak Bumi dan Bangunan (PBB). Tidak lagi dibedakan pelayanan menurut jenis pajak, melainkan hanya diberikan pada satu KPP saja. Pendekatan modernisasi administrasi yang berusaha untuk mengatasi masalah-masalah organisasi yang berskala besar, guna mengatasi birapatologi, dan difungsi organisasi. Dalam meningkatkan perubahan secara efektif dan efisien, sekaligus mencapai tujuan dari organisasi yang diinginkan, maka diperlukan penyesuaian struktur organisasi yang merupakan sebagai salah satu langkah yang harus dilakukan, dan struktur organisasi harus juga diberi fleksibilitas yang cukup untuk dapat selalu menyesuaikan dengan lingkungan eksternal yang sangat dinamis, termasuk perkembangan dunia bisnis dan teknologi.

### **Pengaruh Prosedur Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai**

Prosedur organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Surabaya Krembangan dengan nilai *sig*  $0,025 < 0,05$ , yang berarti nilai *sig* 0,025 lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa  $H_1$  yaitu prosedur organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Surabaya Krembangan. Hasil hipotesis ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Candra dan Wibisono (2013). Prosedur organisasi berkaitan dengan proses komunikasi, pengambilan keputusan, pemilihan prestasi, sosialisasi dan karir. Pembahasan dan pemahaman prosedur organisasi berpijak pada aktivitas organisasi yang dilakukan secara teratur. Prosedur organisasi perpajakan modern menerapkan *e-system* dalam rangka perbaikan *business process* begitu pula dengan infrastruktur yang ada di lingkungan sekitar yang diciptakan guna memudahkan wajib pajak dalam melaksanakan kewajiban

perpajakannya. Suatu organisasi berikut sistemnya akan berjalan dengan baik manakala terdapat rambu-rambu yang jelas untuk memandu pelaksanaan tugas dan pekerjaannya. *good governance* biasanya dikaitkan dengan mekanisme pengawasan internal (*internal control*) yang bertujuan untuk meminimalkan terjadinya penyimpangan ataupun penyelewengan dalam organisasi. Direktorat Jenderal Pajak dengan program modernisasinya senantiasa berupaya menerapkan prinsip-prinsip *good governance*, salah satunya adalah dengan cara pembuatan dan penegakan Kode Etik Pegawai yang saat ini telah dilaksanakan dengan baik oleh para pegawai pajak.

### **Pengaruh Strategi Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai**

Strategi organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Surabaya Krembangan dengan nilai  $sig\ 0,022 < 0,05$ , yang berarti nilai  $sig\ 0,022$  lebih kecil dari  $0,05$ . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa  $H_1$  yaitu strategi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Surabaya Krembangan. Hasil hipotesis ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Rohmah (2014). 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. Strategi berkembang dari waktu ke waktu sebagai pola arus keputusan yang bermakna serta merancang, mengusulkan, dan merealisasikan kebutuhan investigasi sehubungan dengan reorganisasi dan penerapan sistem administrasi perpajakan modern. Strategi organisasi juga perlu mengembangkan mekanisme *Internal Quality Control* atas pelaksanaan pelayanan dan pemeriksaan serta melaksanakan pelatihan tentang metode dan teknik pelayanan prima, membangun sistem komunikasi yang efektif dan *feedback*.

### **Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai**

Budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Surabaya Krembangan dengan nilai  $sig\ 0,001 < 0,05$  yang berarti nilai  $sig\ 0,001$  lebih kecil dari  $0,05$ . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa  $H_1$  yaitu budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Surabaya Krembangan. Hasil hipotesis ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh (Candra *et al.* 2013). Kesuksesan organisasi banyak dipengaruhi oleh berbagai faktor, dimana salah satunya adalah faktor budaya organisasi yang berfungsi sebagai kekuatan, penggerak dalam pencapaian tujuan, dan pembeda antara organisasi yang satu dengan yang lainnya. Organisasi membutuhkan sebuah tim yang kompak, handal, dan memiliki rasa memiliki yang tinggi kepada organisasi dan hal inilah yang menjadi harapan setiap pimpinan dalam setiap organisasi. Pada kelangsungan pelaksanaan program instansi, maka pimpinan berkewajiban memperhatikan kondisi para pegawai sekaligus sebagai pengurus yang baik dari segi kemajemukannya maupun pada perkembangan atau perubahan nilai-nilai pada setiap pegawai sehingga hal ini dapat mempengaruhi perkembangan nilai pada organisasi. Di sisi lain, budaya organisasi mampu membangkitkan kinerja pegawai terhadap organisasi. Budaya organisasi merupakan salah satu faktor yang dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja pegawai, selama pegawai masih merasa senang dengan budaya yang diterapkan dan diyakini oleh organisasi, maka kinerja pegawai terhadap organisasi akan tetap mampu dirasakan dan peluang untuk pencapaian kesuksesan organisasi semakin besar.

## SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dibahas pada bab sebelumnya, maka dapat diperoleh simpulan sebagai berikut: (1) Struktur organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Surabaya Krembangan, artinya struktur organisasi yang dirancang dengan paradigma berdasarkan fungsi dengan pemisahan fungsi yang jelas antara Kanwil dan KPP, dimana KPP bertanggungjawab melaksanakan fungsi pelayanan, pengawasan, penagihan, dan pemeriksaan. (2) Prosedur organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Surabaya Krembangan, artinya prosedur organisasi berkaitan dengan proses komunikasi, pengambilan keputusan, pemilihan prestasi, sosialisasi dan karir. Prosedur organisasi perpajakan modern menerapkan *e-system* dalam rangka perbaikan *business process* begitu pula dengan infrastruktur yang ada di lingkungan sekitar yang diciptakan guna memudahkan wajib pajak dalam melaksanakan kewajiban perpajakannya. (3) Strategi organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Surabaya Krembangan artinya 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. (4) Strategi organisasi juga perlu mengembangkan mekanisme *Internal Quality Control* atas pelaksanaan pelayanan dan pemeriksaan serta melaksanakan pelatihan tentang metode dan teknik pelayanan prima, membangun sistem komunikasi yang efektif dan *feedback*. (5) Budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Surabaya Krembangan, artinya kesuksesan organisasi banyak dipengaruhi oleh berbagai faktor, dimana salah satunya adalah faktor budaya organisasi yang berfungsi sebagai kekuatan, penggerak dalam pencapaian tujuan, dan pembeda antara organisasi yang satu dengan yang lainnya

### Saran

Bedasarkan hasil penelitian di atas, dapat disarankan beberapa hal sebagai berikut: (1) Direktorat Jenderal Pajak diharapkan dapat terus melaksanakan serta mempertahankan sistem perpajakan dalam rangka reformasi administrasi perpajakan. (2) Sistem perpajakan di kalangan pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Surabaya Krembangan sebaiknya harus ditingkatkan lagi sosialisasi mengenai sistem perpajakan. Dengan dilakukannya sosialisasi yang lebih intensif kepada wajib pajak maka, sistem perpajakan dapat mempermudah wajib pajak dalam melaksanakan kewajiban perpajakannya. (3) Bagi peneliti selanjutnya hendaknya dapat mempertimbangkan untuk menggunakan objek penelitian yang lebih luas dengan ruang lingkup dan mempertimbangkan beberapa variabel lain yang mempengaruhi kinerja pegawai untuk dapat meningkatkan praktek kerja pegawai KPP di Indonesia seperti: gaya kepemimpinan, *locus of control* dan motivasi kerja. Sehingga diharapkan dapat menghasilkan penelitian yang lebih beragam terkait faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai.

## DAFTAR PUSTAKA

- Brotodihardjo, S. 1991. *Pengantar Ilmu Hukum Pajak*. Refika Aditama. Bandung.
- Devano, S. dan S. K. Rahayu. 2006. *Perpajakan: Konsep, Teori dan Isu*. Kencana. Jakarta.
- Ghozali, I. 2008. *Aplikasi analisis multivariante dengan program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- \_\_\_\_\_. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Kencana. Jakarta.
- Mangkunegara, A. A. 2005. *Perilaku dan Budaya Organisasi*. PT. Refika Aditama. Bandung.

- Mardiasmo. 2009. *Perpajakan*. Edisi Revisi 2009. Andi. Yogyakarta.
- \_\_\_\_\_. 2011. *Perpajakan*. Edisi Revisi 2011. Andi. Yogyakarta.
- Mashun, M. 2011. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Edisi Ketiga. Pertama. Penerbit BPF. Yogyakarta.
- Nasucha, C. 2004. *Reformasi Administrasi Publik: Teori dan Aplikasi*. Gramedia Widiasarana Indonesia. Jakarta.
- Pandiangan, L. 2008. *Modernisasi dan Reformasi Pelayanan Perpajakan*. PT Elex Media Komputindo (Kelompok Gramedia). Jakarta.
- Pudyatmoko, Y. S. 2006. *Pengantar Hukum Pajak*. Andi. Yogyakarta.
- Rahayu, S. dan I. S. Lingga. 2009. Pengaruh Modernisasi Sistem Administrasi Perpajakan terhadap Kepatuhan Wajib Pajak Badan pada KPP Pratama Bandung. *Jurnal Akuntansi*. Vol. 1 (2) : 119-138.
- Rapina, J. dan Y. Carolina. 2011. Pengaruh Penerapan Sistem Administrasi Perpajakan Modern Terhadap Kepatuhan Wajib Pajak. *Jurnal Riset Akuntansi*. Vol. III (2).
- Santoso, S. 2009. *Statistik Parametrik Konsep dan Aplikasi dengan SPSS*. PT Elex Media Komputindo. Jakarta.
- \_\_\_\_\_. 2011. *Mastering SPSS 16,0*. Gramedia. Jakarta.
- Satriyo, A. 2007. Pengaruh Reformasi Administrasi Perpajakan Terhadap Kepatuhan Wajib Pajak Pada KPP Pratama Jakarta Setiabudi. *Skripsi*. Universitas Pembangunan Nasional Veteran. Jakarta.
- Sony, D. dan S. K. Rahayu. 2006. *Perpajakan: Konsep, Teori dan Isu*. Kencana. Jakarta.
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan Kesepuluh. Alfa Beta. Bandung.
- \_\_\_\_\_. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Cetakan Kedelapan. IKAPI. Bandung.
- \_\_\_\_\_. 2012. *Metode Penelitian Bisnis*. Alfabeta. Bandung.
- \_\_\_\_\_. 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta. Bandung.
- Suharyadi dan S. K. Purwanto. 2007. *Statistika Dasar Untuk Ekonomi dan Keuangan*. Buku 1. PT. Gramedia Pustaka. Jakarta.
- Surjoputro, D. S dan J. E. Widodo. 2004. *Meningkatkan Kepatuhan Wajib Pajak Melalui Modernisasi Administrasi Perpajakan*. Penerbit Kharisma. Jakarta.
- Umar, H. 2009. *Riset Pemasaran dan Perilaku Konsumen*. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik.
- Waluyo. 2010. *Perpajakan Indonesia* Edisi 7. Salemba Empat. Jakarta.