

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Pelaksanaan reformasi administrasi perpajakan di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogayakarta secara umum sudah berjalan cukup lancar. Hal ini dapat dijabarkan sebagai berikut:
  - a. Perubahan struktur organisasi di Dirjen Pajak pada umumnya dan Kanwil DJP DIY pada khususnya telah dilakukan sebanyak dua kali. Reformasi struktur organisasi yang pertama terjadi saat reformasi administrasi perpajakan (modernisasi administrasi perpajakan) pada tahun 2002. Perubahan tersebut telah mengubah struktur organisasi yang semula berdasarkan jenis pajak, menjadi struktur berdasarkan fungsinya. Perubahan struktur organisasi Kanwil DJP DIY kedua terjadi pada tahun 2015, dengan pertimbangan PBB & BPHTB yang dulu merupakan sumber APBN dan kewenangan Dirjen Pajak untuk memungutnya telah diberikan kewenangannya kepada daerah. Perubahan struktur organisasi tersebut juga telah diimbangi dengan adanya pembagian tugas antar bagian, bidang, seksi, maupun pegawai yang sudah jelas, sehingga sudah tidak terjadi duplikasi tugas.

- b. Perubahan prosedur organisasi di Kanwil DJP DIY diimplementasikan dengan adanya penyerderhanaan prosedur dalam melakukan pemeriksaan & pelayanan seperti memberikan persyaratan administrasi yang lebih mudah, serta adanya kepastian jangka waktu penyelesaian pelayanan. Adanya reformasi prosedur organisasi di Kanwil DJP DIY juga telah meningkatkan prestasi pegawai dalam memberikan pelayanan dan pemeriksaan. Berbagai inovasi pelayanan pajak juga telah meningkatkan kecepatan pelayanan dan pemeriksaan.
- c. Strategi organisasi yang dilakukan oleh Kanwil DJP DIY untuk mewujudkan reformasi administrasi perpajakan adalah menerapkan sistem administrasi perpajakan yang transparan dan akuntabel dengan memanfaatkan sistem informasi teknologi yang mutahir, memberikan pelayanan prima kepada wajib pajak serta melakukan pengawasan yang intensif kepada para wajib pajak. Kanwil DJP DIY cukup berhasil untuk menerapkan strategi tersebut, meskipun masih terdapat beberapa kendala seperti keterbatasan jumlah SDM serta kompetensi SDM yang masih perlu ditingkatkan.
- d. Reformasi budaya organisasi di Kanwil DJP DIY diimplementasikan dengan adanya nilai-nilai organisasi yang dianut, yakni Integritas, Profesionalisme, Pelayanan, Sinergi dan Kesempurnaan. Selain itu, diterapkan pula sejumlah norma tidak tertulis yang masih kental dengan tradisi masyarakat DIY seperti sopan santun dan ramah tamah kepada orang lain, guyup rukun dengan sesama, tolong menolong antar pegawai,

dan lain-lain. Reformasi budaya organisasi di Kanwil DJP DIY juga dapat tercapai berkat adanya pemahaman seluruh pegawai terhadap visi-misi, adanya pemahaman seluruh pegawai terhadap tugas dan tanggungjawabnya maupun peraturan kerja (khususnya SOP maupun struktur organisasi), serta adanya dukungan iklim organsiasi yang kondusif.

2. Faktor pendukung dalam melaksanakan reformasi administrasi perpajakan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogayakarta adalah adanya dukungan pemerintah serta adanya pengembangan inovasi pelayanan berbasis online. Faktor yang menghambat melaksanakan reformasi tersebut adalah masih dijumpainya pegawai yang kurang berkomitmen untuk mewujudkan pelaksanaan reformasi administrasi perpajakan, sehingga pemerintah berupaya memberikan *reward* untuk memotivasi mereka.

## B. Saran

Berdasarkan pembahasan dan kesimpulan yang diambil di atas, maka saran yang peneliti berikan dalam penelitian ini adalah:

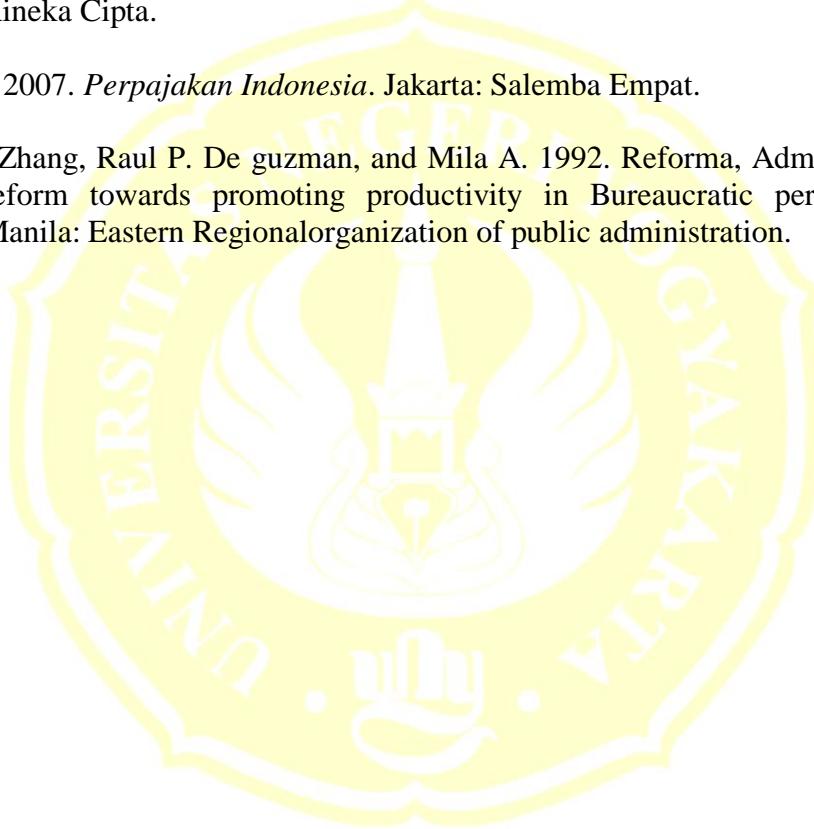
1. Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogayakarta diharapkan dapat menambah jumlah pegawai guna mengoptimalkan pelayanan pajak kepada masyarakat. Hal ini dapat ditempuh dengan proses seleksi dan rekrutmen yang ketat agar diperoleh pegawai yang kompeten dalam menjalankan tupoksinya.

2. Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogayakarta diharapkan dapat mengoptimalkan upaya peningkatan kompetensi pegawai yang ada agar siap dalam melaksanakan reformasi administrasi perpajakan. Hal ini dapat ditempuh dengan mengoptimalkan kegiatan training dan diklat yang difokuskan pada upaya peningkatan *hard competency* maupun *soft competency*.
3. Inovasi pelayanan pajak yang ditempuh oleh Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogayakarta diharapkan dapat diimbangi dengan adanya sosialisasi yang luas kepada seluruh lapisan masyarakat, agar dapat dimanfaatkan secara optimal oleh masyarakat. Inovasi pelayanan berbasis online diharapkan juga diimbangi dengan pengembangan aplikasi yang mudah dioperasikan oleh masyarakat awam, mengingat masih banyak masyarakat yang kurang menguasai pemakaian teknologi berbasis online.

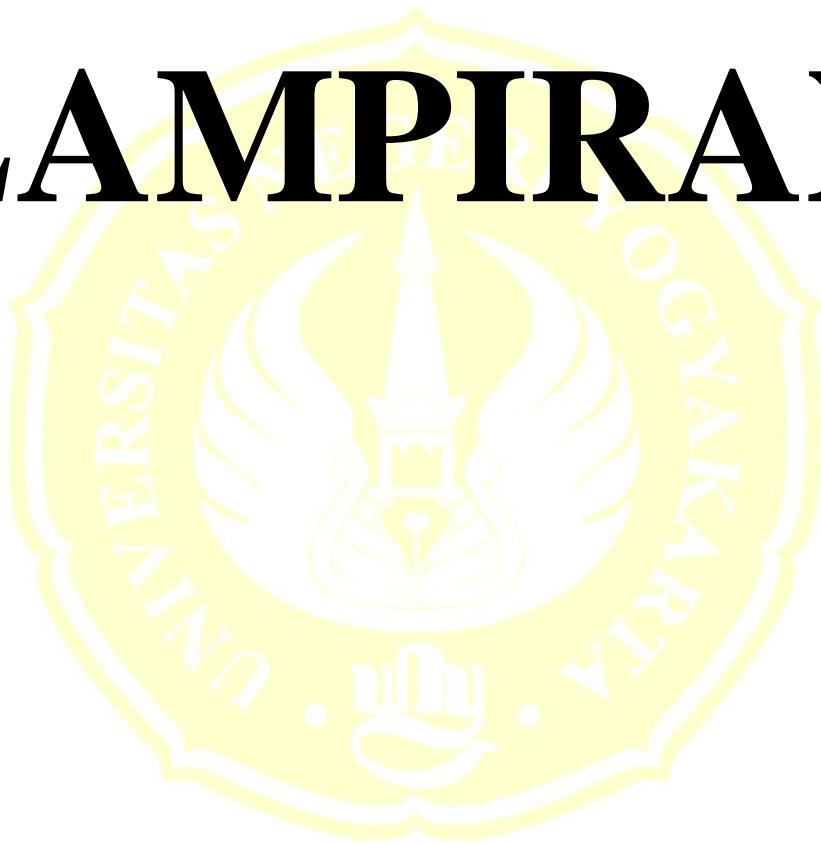
## DAFTAR PUSTAKA

- Agus Dwiyanto. 2008. *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*. Yogyakarta: GMU Press.
- Agus Pramusinto. Dkk. 2009. *Governance Reform di Indonesia*. Yogyakarta: Gava Media.
- Bird, M. Richard dan M. Casanegra de Jantscher. 1992. *Improving Tax adm in developing countries*. Washington DC: International monetary found.
- Chaizi Nasucha. 2004. *Reformasi administrasi publik, Teori dan Praktek*. Jakarta: Grasindo.
- Eko Prasojo. 2007. *Reformasi Birokrasi dan Good Governance: Kasus Best Practices dari Sejumlah Daerah di Indonesia*. Departemen Ilmu Administrasi FISIP, Universitas Indonesia.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M. and Donelly, J.H. 1995. *Organisasi (Perilaku, Struktur, Proses)*, Terjemahan Nunuk Ardiani. Jakarta: Binarupa Aksara.
- J. Salusu. 1998. *Pengambilan Keputusan Stratejik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit*. Jakarta: Penerbit Grasindo.
- Josy Adiwisastra. 2001. “Penataan Kembali Birokrasi Pemerintah Daerah dalam Pelaksanaan Otonomi Daerah”. Pidato Pengukuhan Jabatan Guru Besar dalam Ilmu Perilaku Organisasi pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik. Bandung: Universitas Padjadjaran.
- L. Misbah Hidayat. *Reformasi Administrasi: Kajian komparatif Pemerintahan Tiga Presiden*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Lexy J Moleong. 2012. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mardisimo. *Perpajakan Edisi Revisi 2009*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Robbin, Stephen P. 1990. *Teori Organisasi (Struktur, Desain, dan Aplikasi)*, Terjemahan Yusuf Udayana. Jakarta: Penerbit Arcan.
- \_\_\_\_\_2001. *Prinsip- Prinsip Perilaku Organisasi*. Edisi Kelima. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Santosa, Pandji. 1980. *Administrasi Publik: Teori dan Aplikasi Good Governance*. Bandung: Rafika Aditama.

- Schermerhorn, R. John Jr. 2001. *Manajemen, Buku 1*. Edisi Bahasa Indonesia, Management 5e. John Wiley & Sons (Asia) Pte. Ltd. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Siti Resmi. 2007. *Perpajakan: Teori & Kasus*. Jakarta: Salemba Empat.
- Soesilo Zauhar. 2007. *Reformasi Administrasi: Konsep, Dimensi, dan Strategi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono. 2012. *Metodologi Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Taliziduhu Ndrahah. 1999. *Pengantar Teori Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Waluyo. 2007. *Perpajakan Indonesia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Zhijian, Zhang, Raul P. De guzman, and Mila A. 1992. Reforma, Administrative reform towards promoting productivity in Bureaucratic performance. Manila: Eastern Regionalorganization of public administration.



# LAMPIRAN





KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI  
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA  
FAKULTAS ILMU SOSIAL

Alamat : Jl. Colombo No. 1 Karangmalang Yogyakarta Telp. (0274) 548202, 586168 (Psw. 247, 248, 249)

Nomor : 874 /UN.34.14/PL/2016  
Lampiran : -  
Hal : Izin Penelitian

18 MAR 2016

Kepada Yth.  
Kepala Kanwil Dirjend Pajak DIY  
Jl. Ring Road Utara No. 10 Maguwoharjo  
Depok Sleman Yogyakarta

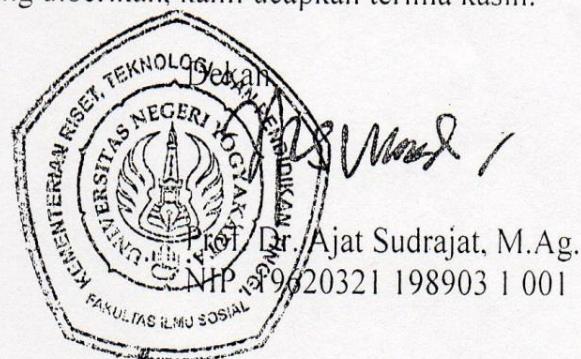
Diberitahukan dengan hormat, bahwa mahasiswa kami, **Program Studi Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Yogyakarta** angkatan tahun 2012 bermaksud izin penelitian, wawancara dan mencari data untuk menyusun Tugas Akhir Skripsi dengan judul "*Reformasi Administrasi Perpajakan di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta*" dengan dosen Pembimbing **Lena Satlita, M.Si.**

Adapun mahasiswa tersebut adalah :

Nama / NIM : 'Afiif Fatkhul Anshori ( 10417141021 )  
Prodi : Ilmu Administrasi Negara FIS - UNY

Untuk dapat terlaksananya maksud tersebut, kami mohon dengan hormat Bapak/Ibu berkenan memberi izin dan bantuan seperlunya.

Atas perhatian, kerjasama dan izin yang diberikan, kami ucapan terima kasih.



Tembusan :

1. Mahasiswa yang bersangkutan
2. Arsip Jurusan / Prodi
3. Arsip TU FIS – UNY



KEMENTERIAN KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA  
DIREKTORAT JENDERAL PAJAK  
KANTOR WILAYAH DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA

JALAN RING ROAD UTARA NOMOR 10, MAGUWOHARJO, DEPOK, SLEMAN, YOGYAKARTA - 55282  
TELEPON (0274) 4333951- 53; FAKSIMILE (0274) 4333954; SITUS [www.pajak.go.id](http://www.pajak.go.id)  
LAYANAN INFORMASI DAN KELUHAN KRING PAJAK (021) 500200;  
EMAIL pengaduan@pajak.go.id

Nomor : S- 85 /WPJ.23/BD.05/2016  
Sifat : Biasa  
Lampiran : -  
Hal : Pemberian Izin Penelitian

06 APR 2016

Yth. Dekan Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Yogyakarta  
Jalan Colombo Nomor 1 Karangmalang Yogyakarta

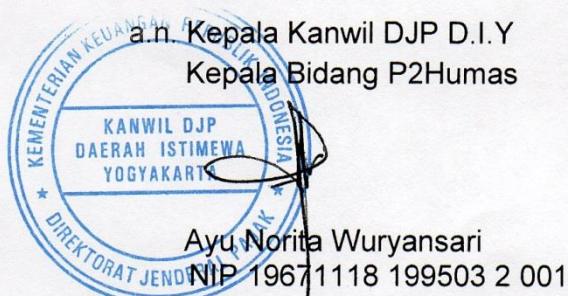
Sehubungan dengan surat saudara Nomor 874/UN.34.14/PL/2016 tanggal 18 Maret 2016 hal Izin Penelitian atas :

Nama / NPM : 'Afiif Fatkhul Ansori / 10417141021

dengan ini Kantor Wilayah DJP D.I.Yogyakarta **memberikan izin** kepada mahasiswa yang bersangkutan magang/penyebaran kuesioner/penelitian dan atau riset pada Kanwil DJP D.I.Yogyakarta, sepanjang bahan-bahan keterangan/data yang didapat digunakan untuk keperluan akademis yang tidak untuk dipublikasikan dan tidak menyangkut rahasia jabatan/negara sebagaimana diatur dalam ketentuan Pasal 34 UU KUP.

Setelah selesai melaksanakan riset/penelitiannya, mahasiswa yang bersangkutan agar dapat memberikan satu soft-copy hasil riset/penelitian tersebut untuk menjadi masukan bagi kami. Soft-copy dimaksud dapat dikirim melalui email ke alamat sebagai berikut : [perpustakaan@pajak.go.id](mailto:perpustakaan@pajak.go.id).

Demikian, agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.



## PEDOMAN WAWANCARA DIMENSI STRUKTUR ORGANISASI

1. Apakah pembagian tugas antar bagian, bidang, seksi, maupun pegawai sudah jelas? jika sudah, jelaskan! Jika belum, kenapa? Apakah terjadi duplikasi pekerjaan?
2. Apakah penempatan pegawai sudah sesuai dengan spesialisasinya?
3. Apakah dalam pelayanan dan pemeriksaan sudah semakin mudah? Apakah sudah diterapkan prinsip berorientasi hasil seperti yang dilakukan oleh swasta?
4. Apakah petunjuk komunikasi dari atasan ke bawahan maupun sebaliknya sudah jelas? jelaskan!
5. Apakah setelah reformasi administrasi perpajakan dilaksanakan perlu adanya penyesuaian komunikasi lagi?
6. Bagaimana pola otoritas dalam pengambilan keputusan?
7. Apakah sudah ada sistem pelaporan secara rutin? Jelaskan!
8. Siapakah yang bertanggung jawab dalam melakukan monitoring aktivitas pelayanan dan pemeriksaan? bagaimana caranya?
9. Siapakah yang bertanggung jawab dalam melakukan evaluasi program pelayanan dan pemeriksaan? bagaimana caranya?
10. Siapakah yang bertanggungjawab dalam mengawasi pegawai dalam menjalankan tugasnya?
11. Langkah atau tindakan apa yang dilakukan jika terdapat pegawai yang melakukan pelanggaran disiplin?
12. Sanksi/ hukuman seperti apa yang diberikan jika ada pegawai yang melakukan pelanggaran disiplin? Bagaimana prosedurnya?

## PEDOMAN WAWANCARA DIMENSI PROSEDUR ORGANISASI

1. Apakah ada penyederhanaan prosedur (dilihat dari jenjang prosedur) semenjak dilaksanakannya ref. adm. perpajakan dalam melakukan pemeriksaan & pelayanan?
2. Bagaimana prestasi pegawai dalam memberikan pelayanan dan pemeriksaan setelah adanya ref. adm. perpajakan dibandingkan sebelumnya?
3. Apakah ada inovasi- inovasi terbaru sebagai upaya untuk mempercepat pelayanan dan pemeriksaan? Misal: komputerisasi
4. Apakah ada perubahan dalam metode operasi setelah adanya reformasi administrasi perpajakan? Misalnya: penyederhanaan formulir, mempercepat waktu dalam proses pelayanan dan pemeriksaan, penambahan volume dalam pelayanan dan pemeriksaan, penambahan fasilitas yang tersedia?
5. Apakah media informasi eksternal sudah menyentuh seluruh lapisan masyarakat?
6. Apakah media informasi internal sudah berjalan dengan efektif?
7. Apakah intruksi maupun informasi khusus dari otoritas yang lebih tinggi dapat diterima dengan cepat dan dimengerti oleh semua pegawai?
8. Apakah informasi tentang laporan permasalahan dan prestasi bawahan, serta data tentang kondisi organisasi sudah berjalan dengan

## PEDOMAN WAWANCARA DIMENSI STRATEGI ORGANISASI

1. Tujuan seperti apa yang diinginkan Pemerintah dengan dilaksanakannya reformasi administrasi perpajakan?
2. Strategi apa saja yang dilakukan oleh Kanwil DJP DIY untuk mewujudkan reformasi administrasi perpajakan agar berjalan sesuai yang diinginkan? Jelaskan!
3. Apa Kendala yang dihadapi untuk menjalankan strategi tersebut?
4. Apakah strategi yang dijalankan sudah dapat dikatakan berhasil? Jelaskan!
5. Kalau belum berhasil, kenapa bisa terjadi?
6. Bagaimana tingkat kepuasan WP terhadap kinerja pegawai Kanwil DJP DIY? (dilihat dari jumlah keluhan WP, penyelesaian pengajuan keberatan, dan restitusi)
7. Berasal dari mana sumber dana untuk melaksanakan reformasi administrasi perpajakan?
8. Bagian/ bidang/ seksi apa saja yang mendapat alokasi dari dana tersebut?
9. Apakah dana tersebut cukup untuk melaksanakan reformasi administrasi perpajakan?

## PEDOMAN WAWANCARA DIMENSI BUDAYA ORGANISASI

1. Apakah ada nilai dan norma tertentu yang dianut (tertulis dalam peraturan) seluruh pegawai Kanwil DJP DIY? Jelaskan!
2. Apakah ada nilai dan norma yang tidak tertulis (dalam peraturan) yang dianut oleh pegawai Kanwil DJP DIY?
3. Apakah nilai dan norma tersebut sudah diimplementasikan dengan baik? Jelaskan!
4. Kalau belum diimplementasikan dengan baik, kenapa bisa terjadi?
5. Apakah pegawai sudah paham dengan visi- misi Kanwil DJP DIY?
6. Apakah pegawai sudah paham dengan tanggungjawabnya terhadap Kanwil DJP DIY?
7. Apakah pegawai sudah paham dengan tugas dan tanggungjawabnya terhadap Kanwil DJP DIY yang sudah tertuang dalam peraturan?
8. Apakah pegawai sudah paham tentang peraturan (khususnya SOP maupun struktur organisasi) yang ada?
9. Bagaimana iklim organisasi di Kanwil DJP DIY selama ini? Jelaskan!
10. Bagaimana pandangan pegawai terhadap pelaksanaan pekerjaan di Kanwil DJP DIY?
11. Seberapa besar komitmen pegawai terhadap tugasnya selama ini?

## **PEDOMAN OBSERVASI**

1. Mengamati aktivitas kerja pegawai di Kanwil Direktorat jendral Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta.
2. Mengamati budaya kerja pegawai di Kanwil Direktorat jendral Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta.
3. Mengamati standar dan prosedur kerja di Kanwil Direktorat jendral Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta.
4. Mengamati kegiatan formal di Direktorat jendral Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta.

