

Analisis Penerapan Modernisasi Administrasi Perpajakan Dan Implikasinya terhadap Kinerja *Account Representative*

MUHAMMAD SALEH

Universitas Syiah Kuala

SEPTIYENI

Universitas Syiah Kuala

Abstract

The objective of this research is to examine and analyze the influence of Implementation of tax administration modernization to the performance of an Account Representative at Banda Aceh Small Tax Payer Office. Types of reseach used in this reseach are verificative research or hypotesis testing research. Population in this research is 494 Corporate Taxpayers that engaged in the service provider and located in the Banda Aceh city and 84 Corporates was choosen as samples of this research. The data collection technique used is primary data obtained directly by distributing questionnaires to the respondents. Statistical hypothesis testing is done by using multiple linear regression. These results indicate simultaneously that restructuring of the organization, improvement of business processes, improving human resource management, and implementation of good governance improve significantly the performance of Account Representative at Banda Aceh Small Tax Payers Office. However, the partial restructuring of the organization variable has no effect on the performance of Account Representative at Banda Aceh Small Tax Payers Office. While the variable improvement of business process, improvement of human resource management, and implementation of good governance significant effect on the performance of Account Representative.

Keywords: *Modernization of Tax Administration, tax reforms, and Account Representative.*

1. Pendahuluan

Tuntutan akan peningkatan penerimaan, perbaikan, dan perubahan mendasar dalam segala aspek perpajakan menjadi alasan dilakukannya reformasi perpajakan. Penyempurnaan terhadap kebijakan dan sistem administrasi perpajakan diperlukan agar basis pajak dapat semakin diperluas, sehingga potensi penerimaan pajak yang tersedia dapat dipungut secara optimal dengan menjunjung asas keadilan sosial dan memberikan pelayanan prima kepada Wajib Pajak.

Hal mendasar dalam modernisasi administrasi perpajakan adalah terjadinya perubahan paradigma perpajakan. Dari semula berbasis jenis pajak menjadi berbasis fungsi dan lebih mengedepankan aspek pelayanan kepada masyarakat. Modernisasi administrasi perpajakan yang dilakukan meliputi empat aspek. Pertama, restrukturisasi organisasi dimana kantor pusat tidak melaksanakan kegiatan operasional, sehingga fungsi pengawasan kepada unit vertikal dan pegawai lebih fokus. Kedua, penyempurnaan proses bisnis yakni, adanya *built in control system* dengan memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi terkini. Ketiga, penyempurnaan manajemen SDM (sumber daya manusia) dengan dilakukan *mapping*

terhadap seluruh pegawai, untuk mengetahui karakteristik dari tiap pegawai dan keempat, pelaksanaan *Good Governance* untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas, integritas, serta profesionalisme dan akuntabilitas organisasi.

Salah satu ciri khas dari Sistem Administrasi Perpajakan adalah adanya AR (*Account Representative*) yang melaksanakan tugas-tugas pengawasan terhadap pelaksanaan kewajiban oleh WP dan melayani penyelesaian hak WP. Juga untuk tugas konsultasi, apabila WP memerlukan informasi atau hal lainnya terkait pelaksanaan hak dan kewajiban perpajakannya. Sehingga, AR berfungsi sebagai jembatan atau mediator antara WP dengan KPP.

Dari penjelasan yang telah diuraikan dalam latar belakang masalah di atas, maka penulis dapat merumuskan masalah dalam penelitian ini yaitu apakah restrukturisasi organisasi, penyempurnaan proses bisnis, penyempurnaan manajemen SDM, dan pelaksanaan *Good Governance* baik secara parsial maupun secara simultan berpengaruh terhadap kinerja *Account Representative* pada KPP Pratama Banda Aceh.

Berdasarkan pada pembahasan di atas, maka tujuan penelitian yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh restrukturisasi organisasi, penyempurnaan proses bisnis, penyempurnaan manajemen SDM, dan pelaksanaan *Good Governance* baik secara parsial dan simultan terhadap kinerja *Account Representative* pada KPP Pratama Banda Aceh.

2. Kerangka Teoritis dan Pengembangan Hipotesis

Sadhani (2005:60) mengungkapkan bahwa pengertian modernisasi administrasi perpajakan adalah: Suatu proses reformasi pembaharuan dalam bidang administrasi pajak yang dilakukan secara komprehensif, meliputi aspek teknologi informasi yaitu perangkat lunak, perangkat keras, dan sumber daya manusia dengan tujuan mencapai tingkat kepatuhan perpajakan dan tercapainya produktivitas kinerja aparat perpajakan yang tinggi, sehingga diharapkan dapat mengurangi praktek KKN (Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme).

Menurut Rahayu (2010:110), modernisasi administrasi perpajakan yang dilakukan pada dasarnya meliputi empat aspek, yaitu:.

1. Restrukturisasi Organisasi

Perubahan struktur berbasis fungsi yang diterapkan pada KPP dengan sistem administrasi modern bertujuan untuk dapat merealisasikan debirokratisasi pelayanan dan melaksanakan pengawasan terhadap WP secara sistematis berdasarkan analisis resiko. Selain itu, untuk memberikan rasa keadilan bagi WP seluruh penanganan keberatan dilakukan oleh Kantor Wilayah yang merupakan unit vertikal diatas KPP yang menerbitkan surat ketetapan sebagai hasil dari pemeriksaan.

2. Penyempurnaan proses bisnis melalui pemanfaatan teknologi komunikasi dan informasi.

Langkah awal perbaikan proses bisnis adalah penulisan dan dokumentasi yang melalui :

- a. SOP untuk setiap kegiatan diseluruh unit DJP.
 - b. Perbaikan proses bisnis dilakukan dengan penerapan *e-system* dengan dibukanya fasilitas *e-filing*, *e-SPT*, *e-payment*, *e-registration*.
 - c. Untuk sistem administrasi internal saat ini terus dilakukan pengembangan dan penyempurnaan Sistem Informasi DJP (SIDJP).
- ### 3. Penyempurnaan manajemen SDM. Langkah perbaikan dalam bidang SDM yaitu :
- a. DJP melakukan pemetaan kompetensi untuk seluruh 30.000 pegawai DJP guna mengetahui sebaran kuantitas dan kualitas kompetensi pegawai.

- b. Seluruh jabatan harus dievaluasi dan dianalisis untuk selanjutnya ditentukan *job grade* dari masing-masing jabatan tersebut.
 - c. Beban kerja dari masing-masing jabatan tersebut dianalisis yang kemudian dikaitkan juga dengan pengembangan sistem pengukuran kinerja masing-masing pegawai.
 - d. Sebagai catatan, pembuatan dan dokumentasi SOP untuk seluruh proses pekerjaan dapat dimanfaatkan juga sebagai standar penilaian kerja.
 - e. Semuanya akan dimanfaatkan untuk membuat sistem jenjang karir, khususnya sistem mutasi dan promosi, serta sistem remunerasi yang lebih jelas, adil dan akuntabel.
4. Pelaksanaan *Good Governance*
- DJP dengan program modernisasi senantiasa berupaya menerapkan prinsip-prinsip *good governance* berupa :
- a. Pembuatan dan penegakan kode etik pegawai yang secara tegas mencantumkan kewajiban dan larangan bagi para pegawai DJP dalam pelaksanaan tugasnya, termasuk sanksi-sanksi bagi setiap pelanggaran kode etik pegawai.
 - b. Pemerintah telah menyediakan berbagai saluran pengaduan yang sifatnya independen untuk menangani pelanggaran atau penyelewengan dibidang perpajakan.
 - c. Dalam lingkup interenal DJP sendiri, telah dibentuk dua subdirektorat yang khusus menangani pengawasan internal dibawah Direktorat Kepatuhan Internal dan Transformasi Sumber Daya Aparatur.
 - d. Pembentukan *compliance center* dimasing-masing Kanwil modern untuk menampung keluhan WP merupakan bukti komitmen DJP untuk selalu meningkatkan pelayanan kepada WP selakugus pengawasan bagi internal DJP

Berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 98/KMK.01/2006 Tanggal 20 Februari 2006 yang dimaksud dengan *Account Representative* (AR) adalah pegawai yang diangkat pada setiap Seksi Pengawasan dan Konsultasi di KPP yang telah mengimplementasikan Organisasi Modern. AR berkewajiban melaksanakan pengawasan kepatuhan kewajiban perpajakan, melaksanakan bimbingan dan melaksanakan himbauan kepada Wajib Pajak (WP). (Kanwil DJP WP Besar, 2008)

Seluruh Wajib Pajak mempunyai AR yang bertanggung jawab untuk memberikan jawaban atas setiap pertanyaan yang diajukan Wajib Pajak. AR akan memberikan informasi mengenai rekening Wajib Pajak untuk semua jenis pajak, kemajuan proses pemeriksaan dan restitusi, interpretasi dan penegasan atas suatu peraturan, perubahan data identitas Wajib Pajak.

Indikator Kinerja AR dapat dilihat dari kualitas pelayanan, kode etik pegawai, tugas dan tanggung jawab pegawai AR terhadap Wajib Pajak, tanggung jawab *Account Representative* terhadap atasannya. (Kanwil DJP Wajib Pajak Besar, 2008)

Kerangka pemikiran

Sanjaya (2008) mengemukakan bahwa perubahan sistem administrasi perpajakan dapat mengubah pola pikir dan perilaku aparat serta tata nilai organisasi sehingga dapat meningkatkan kinerja para pegawai dan menjadikan DJP menjadi suatu institusi yang profesional dengan citra yang baik di masyarakat.

Hipotesis

Berdasarkan pada rumusan masalah serta kajian pustaka yang terdapat di penjelasan sebelumnya, maka penulis merumuskan suatu hipotesis yaitu restrukturisasi organisasi,

proses bisnis, manajemen SDM, dan pelaksanaan *Good Governance* baik secara parsial maupun secara simultan berpengaruh terhadap kinerja *Account Representative*.

3. Metode Penelitian

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh secara langsung dengan cara menyebarkan kuesioner kepada responden yang menjadi sampel. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah Penelitian Lapangan (*Field Research*), dilakukan dengan cara mengadakan peninjauan langsung pada instansi yang menjadi obyek untuk mendapatkan data primer. Kriteria populasi dalam penelitian ini adalah:

1. WP Badan yang menyampaikan SPT minimal dua tahun berturut-turut yang berada di Kota Banda Aceh.
2. WP Badan 2011 di Kota Banda Aceh yang telah memiliki AR.
3. Perusahaan yang berpusat di Kota Banda Aceh.
4. Berbentuk Perseroan Terbatas (PT).
5. Bergerak dibidang penyedia jasa (Kontraktor dan Konsultan).

Jumlah populasi yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 3.1. Penentuan besarnya sampel menggunakan rumus Slovin dengan besar presisi 10%, yaitu:

$$n = \frac{494}{1 + 494 (0,1)^2}$$

$$= 83,16 \text{ sampel}$$

Maka, berdasarkan rumus diatas jumlah minimum sampel yang dapat diambil adalah sebanyak 84 WP Badan berbentuk PT dan bergerak dibidang penyedia jasa.

Operasionalisasi Variabel

- a. Restrukturisasi organisasi
Perubahan struktur berbasis fungsi yang diterapkan pada KPP dengan sistem administrasi modern bertujuan untuk dapat merealisasikan debirokratisasi pelayanan dan melaksanakan pengawasan terhadap WP secara sistematis.
- b. Penyempurnaan proses bisnis
Penyempurnaan proses bisnis melalui pemanfaatan teknologi komunikasi dan informasi.
- c. Penyempurnaan manajemen SDM
Dengan sistem dan manajemen SDM yang lebih baik dan terbuka akan dapat menghasilkan SDM yang juga lebih baik, khususnya dalam hal produktivitas dan profesionalisme.
- d. Pelaksanaan *Good Governance*
Dalam praktek berorganisasi, *Good Governance* biasanya dikaitkan dengan mekanisme pengawasan internal yang bertujuan untuk meminimalkan terjadinya penyimpangan atau penyelewengan dalam berorganisasi, baik itu dilakukan oleh pegawai maupun pihak lainnya, baik disengaja maupun tidak.
- e. Kinerja AR
kinerja AR adalah hasil tingkat keberhasilan dari tugas-tugas yang dilakukan oleh pegawai pajak yang ditujuk oleh Dirjen Pajak yang bekerja pada kantor pelayanan pajak yang sudah menerapkan sistem perpajakan modern.

Metode Analisis

Metode analisis yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah regresi linear berganda (*multiple linear regression*) yang bertujuan untuk menguji dan menganalisis,

baik secara simultan maupun parsial pengaruh restrukturisasi organisasi, penyempurnaan proses bisnis, penyempurnaan manajemen SDM, dan pelaksanaan *Good Governance* terhadap kinerja *Account Representative* pada KPP Pratama Banda Aceh.

Persamaan regresi yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + \varepsilon$$

Keterangan:

- Y = Kinerja *Account Representative*
 a = Konstanta
 $b_1 - b_4$ = Koefisien Regresi
 X_1 = Restrukturisasi organisasi
 X_2 = Penyempurnaan proses bisnis
 X_3 = Penyempurnaan manajemen SDM
 X_4 = Pelaksanaan *Good Governance*
 ε = *Error Term*

Untuk menguji apakah variabel independen (X_1, X_2, X_3, X_4) secara parsial berpengaruh terhadap variabel dependen (Y) digunakan uji parsial (uji t). Kriteria penerimaan dan penolakan hipotesis adalah sebagai berikut:

Jika $t_{hitung} \leq t_{tabel}$ pada tingkat signifikansi $> 0,05$ maka H_0 diterima. Artinya variabel independen secara parsial tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.

Jika $t_{hitung} \geq t_{tabel}$ pada tingkat signifikansi $> 0,05$ maka H_0 ditolak. Artinya variabel independen secara parsial berpengaruh terhadap variabel dependen.

Untuk menguji apakah variabel independen (X_1, X_2, X_3, X_4) secara simultan berpengaruh terhadap variabel dependen (Y) digunakan uji simultan (uji F). Kriteria penerimaan dan penolakan hipotesis:

Jika $F_{hitung} \leq F_{tabel}$ pada tingkat signifikansi $> 0,05$ maka H_0 diterima. Artinya variabel independen secara simultan tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.

Jika $F_{hitung} \geq F_{tabel}$ pada tingkat signifikansi $> 0,05$ maka H_a diterima. Artinya variabel independen secara simultan berpengaruh terhadap variabel dependen.

4. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Pengaruh Restrukturisasi Organisasi, Penyempurnaan Proses Bisnis, Penyempurnaan Manajemen SDM, dan Pelaksanaan *Good Governance* Secara Simultan terhadap kinerja AR pada KPP Prtama Banda Aceh.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, restrukturisasi organisasi, penyempurnaan proses bisnis, penyempurnaan manajemen SDM, dan pelaksanaan *good governance* berpengaruh secara simultan terhadap kinerja AR pada KPP Pratama Banda Aceh. Hal ini menunjukkan bahwa dengan dilakukannya modernisasi administrasi perpajakan dalam segala aspek terbukti dapat meningkatkan kinerja seorang AR dan dapat memberikan pelayanan terbaik kepada WP serta membantu WP dalam penyelesaian kewajiban perpajakannya.

Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan Sanjaya (2008) bahwa perubahan sistem administrasi perpajakan dapat mengubah pola pikir dan perilaku aparat serta tata nilai organisasi sehingga dapat meningkatkan kinerja para pegawai dan menjadikan DJP

menjadi suatu institusi yang professional dengan citra yang baik dimasyarakat. Selanjutnya, Pandiangan (2007:02) menyatakan bahwa sentuhan modernisasi menghasilkan sarana dan prasana maupun sistem informasi baru yang telah disediakan oleh DJP agar kualitas terhadap masyarakat menjadi lebih baik dan yang paling utama adalah perubahan perilaku pegawai yang berdasarkan prinsip budaya kerja professional dengan rambu-rambu kode etik pegawai, yang siap untuk melayani masyarakat maupun WP.

Pengaruh Restrukturisasi Organisasi terhadap Kinerja *Account Representative* pada KPP Prtama Banda Aceh.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, restrukturisasi organisasi secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja AR dengan nilai koefisien regresi sebesar -0,058 dan nilai signifikansi sebesar 0,668 atau probabilitas jauh diatas $\alpha = 5\%$. Hal ini menunjukkan bahwa pembenahan fungsi pelayanan dan struktur berbasis fungsi tidak meningkatkan kinerja AR.

Meskipun restrukturisasi organisasi yang dilakukan oleh KPP bertujuan untuk lebih mendekatkan WP ke Fiskus, sehingga fungsi pelayanan dan pengawasan dapat dilakukan dengan lebih baik dan meningkatkan fungsi ekstensifikasi lebih optimal. Variabel restrukturisasi organisasi tidak berpengaruh dalam peningkatan kinerja AR karena walaupun variabel tersebut memberikan kemudahan yang besar bagi WP dalam penyelesaian hak dan kewajiban perpajakannya, serta memudahkan AR dalam pekerjaannya namun restrukturisasi organisasi tidak memberikan peningkatan kinerja AR dalam hal pengetahuan dan keterampilan yang telah terstandarisasi.

Pengaruh Penyempurnaan Proses Bisnis terhadap Kinerja AR pada KPP Pratama Banda Aceh.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, penyempurnaan proses bisnis secara parsial berpengaruh terhadap kinerja AR dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,317. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik penyempurnaan proses bisnis yakni adanya *built in control system* dengan memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi terkini yang ada di KPP Pratama Banda Aceh maka akan semakin baik pula kinerja AR.

Hal ini juga berarti bahwa semakin baiknya penerapan *Standard Operating Procedures* (SOP) untuk setiap kegiatan diseluruh unit pada KPP Pratama Banda Aceh, peningkatan pelayanan kepada masyarakat maupun WP dalam hal teknologi informasi dengan terus dikembangkan pemanfaatan dan penerapan *e-system* di berbagai aspek kegiatan perpajakan. Selain itu juga, pengembangan dan penyempurnaan Sistem Informasi DJP (SIDJP) untuk sistem administrasi internal akan berpengaruh terhadap kinerja AR di KPP Pratama Banda Aceh. Hal ini dikarenakan penyempurnaan proses bisnis melalui pemanfaatan teknologi komunikasi dan informasi yang baik yaitu sederhana dan mudah dimengerti dapat membantu WP dalam penyelesaian hak dan kewajiban perpajakannya juga mempecepat pekerjaan dan mampu meningkatkan kinerja AR.

Pengaruh Penyempurnaan Manajemen SDM terhadap Kinerja AR pada KPP Pratama Banda Aceh.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, penyempurnaan manajemen SDM secara parsial berpengaruh terhadap kinerja AR dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,309. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik penyempurnaan manajemen SDM yang berbasis kompetensi, optimalisasi teknologi komunikasi dan informasi dan *Customer driven and*

Continuous improvement pada KPP Pratama Banda Aceh maka akan semakin baik pula kinerja AR.

Menurut Pandiangan (2007:28) dengan tugas dan tanggung jawab yang diemban, setiap AR harus profesional dan memiliki *knowledge*, *skills*, dan *attitude* yang telah distandardisasi. AR juga dilatih agar menjadi staf yang proaktif, bersikap melayani, dan memiliki pengetahuan perpajakan yang baik. AR akan memberikan informasi mengenai rekening WP untuk semua jenis pajak, kemajuan proses pemeriksaan dan restitusi, interpretasi dan penegasan atas suatu peraturan, perubahan data identitas WP, tindakan pemeriksaan dan penagihan pajak, kemajuan proses keberatan dan banding, dan perubahan peraturan perpajakan yang berkaitan dengan kewajiban perpajakan WP.

Pengaruh Pelaksanaan *Good Governance* terhadap kinerja *Account Representative* pada KPP Pratama Banda Aceh.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, pelaksanaan *good governance* secara parsial berpengaruh terhadap kinerja AR dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,331. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik pelaksanaan *good governance* pada KPP Pratama Banda Aceh maka akan semakin baik pula kinerja AR.

Pembuatan dan penegakan kode etik pegawai yang secara tegas mencantumkan kewajiban dan larangan bagi para pegawai DJP dalam pelaksanaan tugasnya, termasuk sanksi-sanksi bagi setiap pelanggaran kode etik pegawai akan mempengaruhi kinerja seorang AR. Selain itu juga, pemerintah telah menyediakan berbagai saluran pengaduan yang sifatnya independen untuk menangani pelanggaran atau penyelewengan dibidang perpajakan dan dibentuknya *compliance center* dimasing-masing Kanwil modern untuk menampung keluhan WP yang merupakan bukti komitmen DJP untuk selalu meningkatkan pelayanan kepada WP sekaligus pengawasan bagi internal DJP. Sehingga, reformasi dalam bidang administrasi perpajakan yang berpedoman pada prinsip-prinsip *Good Governance* akan mempengaruhi kinerja AR dari segi kode etik pegawai, tugas dan tanggung jawab pegawai AR terhadap WP, tanggung jawab AR terhadap atasannya.

5. Kesimpulan, Implikasi dan Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan pembahasan hasil penelitian yang telah dikemukakan sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Pada umumnya KPP Pratama Banda Aceh sudah menerapkan modernisasi administrasi perpajakan dengan baik. Hal ini ditunjukkan oleh skor aktual yang diperoleh pada variabel penyempurnaan proses bisnis, penyempurnaan manajemen SDM, dan pelaksanaan *Good Governance* yang tergolong dalam katgori baik. Sedangkan untuk variabel restrukturisasi organisasi dikatagorikan cukup baik namun masih perlu ditingkatkan.
2. Pada umumnya *Account Representative* KPP Pratama Banda Aceh sudah menunjukkan kinerja yang baik. Hal ini ditunjukkan oleh skor aktual yang diperoleh dari tanggapan responden.
3. Secara simultan menunjukkan bahwa variabel restrukturisasi organisasi, penyempurnaan proses bisnis, penyempurnaan manajemen SDM, dan pelaksanaan *Good Governance* berpengaruh terhadap kinerja *Account Representative*.
4. Variabel restrukturisasi organisasi secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja *Account Representative*.
5. Variabel penyempurnaan proses bisnis, penyempurnaan manajemen SDM, dan pelaksanaan *Good Governance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja *Account Representative*.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yaitu:

1. Sampel penelitian ini terbatas pada responden tertentu, yaitu Wajib Pajak Badan yang berbentuk Perseroan Terbatas (PT) yang bergerak dibidang penyedia jasa dan tidak melibatkan Wajib Pajak Pribadi juga Wajib Pajak Badan lainnya.
2. Data yang dianalisis dalam penelitian ini menggunakan instrumen kuesioner, sehingga kesimpulan yang diambil hanya berdasarkan pada data yang dikumpulkan melalui kuesioner. Hal ini dapat saja menimbulkan masalah jika jawaban responden berbeda dengan keadaan sesungguhnya. Keadaan seperti ini merupakan hal yang tidak dapat dikendalikan karena diluar kemampuan peneliti.
3. Selanjutnya, peneliti adalah pihak yang menilai apakah pengguna yang menjadi responden memiliki justifikasi atau tidak dalam memberikan jawaban terhadap instrumen (kuesioner) yang telah disebarakan.

Saran

Saran bagi peneliti selanjutnya yaitu:

1. Mengenai variabel, agar peneliti berikutnya lebih representative dalam menentukan dan memilih penambahan bahkan penggantian variabel dari penelitian sebelumnya. Demi menunjang hasil penelitian yang lebih baik dan lebih luas.
2. Mengenai responden, agar peneliti selanjutnya lebih representative dalam menentukan responden yang digunakan. Demi menunjang hasil penelitian yang lebih baik dan lebih luas.

Daftar Pustaka

- Departemen Keuangan RI. Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia: 98/Kmk.01/2006. Tentang *Account Representative* Pada Kantor Pelayanan Pajak Yang Telah Mengimplementasikan Organisasi Modern.
- Devano, Sony & Siti Kurnia Rahayu. 2006. *Perpajakan: Konsep, Teori, dan Isu*. Jakarta:Kencana Prenada Media Group.
- Dwi Lestari, Amalia. 2010. *Tinjauan Atas Penerapan Sistem Administrasi Perpajakan Modern Pada Seksi Pelayanan Di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bandung Karees*. Skripsi. Bandung: Universitas Komputer Indonesia.
- Gunadi. 2004. *Reformasi Administrasi Perpajakan Dalam Rangka Kontribusi Menuju Good Governance*. Naskah Pidato Pengukuhan Sebagai Guru Besar FISIP UI. Melalui <<http://www.infopajak.com>> [5/01/12].
- Harsono, Budi. 2006. *Pengaruh Sistem Administrasi Perpajakan Modern Terhadap Kinerja Direktorat Jenderal Pajak Menuju Organisasi Modern Pada Kantor Wilayah Direktorat Penderal Pajak Jakarta Khusus*. Tesis. Jakarta: Universitas Indonesia.
- Ismawan, Indra. 2001. *Reformasi Perpajakan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Kantor Pelayanan pajak Banda Aceh. 2012. *Profile KPP Pratama Banda Aceh*.
- Kanwil DJP Wajib Pajak Besar. 2008. *Account Representative (AR)*. Melalui <www.kanwilpajakbesar.go.id> [25/10/11].
- Keban, Yermias T. 2004. *Enam Dimensi Strategis Admistrasi Publik, Konep, Teori, dan Isu*. Yogyakarta: Gava Media.
- Majalah Berita Pajak. Vo. XXXIV No 1583. 15 Maret 2007.*
- Nasucha, Chaizi. 2004. *Reformasi Administrasi Publik: Teori dan Praktik*. Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Nota Keuangan dan APBN Tahun Anggaran 2005.

- Nurdiansyah, Berry. 2009. *Pengaruh Sistem Administrasi Perpajakan Modern Terhadap Kinerja Account Representative di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Majalaya*, Skripsi. Bandung: Universitas Komputer Indonesia.
- Nurmantu, Safri. 2005. *Pengantar Perpajakan*, Jakarta: Granit.
- Pandiangan, Liberti. 2007. *Modernisasi & Reformasi Pelayanan Perpajakan*. Jakarta: PT ELEK Media Komputindo.
- Priska, Ros. 2010. *Analisis Penerapan Modernisasi Administrasi Perpajakan dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Account Representative Kantor Pelayanan Pajak di wilayah Kota Bandung*. Skripsi. Bandung: Universitas Komputer Indonesia.
- Purnomo, Hadi. 2004. Reformasi Administrasi Perpajakan. *Kebijakan Fiskal: Pemikiran, Konsep dan Implementasi*. Jakarta: Kompas. Februari hlm. 218-233.
- Rahayu, Siti Kurnia. 2010. *Perpajakan Indonesia: Konsep dan Aspek Formal*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Rahman, Abdul. 2009a. Mengenal Sistem Administrasi Perpajakan Modern di Era Reformasi Perpajakan. *Jurnal Wacana Kinerja*. Volume 12 Nomor 1 Juli: 126-147.
- _____.2009b. Hubungan Sistem Administrasi Perpajakan Modern dengan Kepatuhan Wajib Pajak. *Jurnal Ilmu Administrasi*. Volume VI Nomor 1 Maret: 31- 38.
- Republika. 2009. *Pemerintah Klaim Sudah Terapkan Sistem Pajak Modern*. Melalui <<http://www.republika.co.id>> [25/10/11].
- Sadhani, Djazoeli. 2005. Artikel Pajak: *Menuju Good Governance Melalui Modernisasi Pajak*. Melalui <<http://pajakonline.com>> [25/10/11].
- Sanjaya, Dewa Putu Gede Chrisna. 2008. *Pengaruh penerapan Sistem Administrasi Pajak Modern terhadap kinerja Kantor Pelayanan Pajak Penanaman Modal Asing Dua*. Tesis. Universitas Gadjah Mada.
- Sekaran, Uma. 2006. *Research Methods for Business: Metodologi Penelitian untuk Bisnis*. Buku 2. Edisi 4. Terjemahan Kwan Men Yon. Jakarta: Salemba Empat.
- Siagian, M,P. 2006. *Analisis Pengaruh Penerapan Good Governance Terhadap Kepatuhan Wajib Pajak Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jakarta Menteng Tiga*. Tesis FISIP UI.
- Sinambela, Lijan Poltak. 2007. *Reformasi Pelayanan Publik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sofyan, Marcus Taufan. 2005. *Pengaruh Penerapan Sistem Administrasi Perpajakan Modern Terhadap Kepatuhan Wajib Pajak*. Skripsi. Tangerang STAN.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian bisnis*. Bandung: Alfabeta.

Lampiran

Tabel 1
Kriteria Populasi

Kriteria Populasi	Total WP
WP Badan yang menyampaikan SPT 2 tahun berturut-turut yang berada di Kota Banda Aceh	12.857
WP Badan hukum aktif 2011 di Banda Aceh yang yang belum memiliki AR	(85)
Perusahaan cabang di Kota Banda Aceh	(611)
Berbentuk selain PT	(10.065)
Bergerak dibidang selain penyedia jasa	(1.717)
Total Populasi	494

Sumber: Data diolah (2012)

Tabel 2
Hasil Pengujian Validitas

No. Pernyataan	Variabel	Koefisien Korelasi	Nilai Kritis 5% (N=24)	Keterangan
1	2	3	4	5
1.	Restrukturisasi Organisasi	0,966	0,404	Valid
2.		0,712	0,404	Valid
3.		0,966	0,404	Valid
4.		0,934	0,404	Valid
5.	Penyempurnaan Proses Bisnis	0,856	0,404	Valid
6.		0,902	0,404	Valid
7.		0,680	0,404	Valid
8.	Penyempurnaan manajemen SDM	0,843	0,404	Valid
9.		0,780	0,404	Valid
10.		0,725	0,404	Valid
11.		0,848	0,404	Valid
12.	Pelaksanaan <i>Good Governance</i>	0,799	0,404	Valid
13.		0,904	0,404	Valid
14.		0,815	0,404	Valid
15.		0,733	0,404	Valid
16.	Kinerja AR	0,755	0,404	Valid
17.		0,738	0,404	Valid
18.		0,677	0,404	Valid
19.		0,758	0,404	Valid
20.		0,629	0,404	Valid

Sumber: Data Diolah (2012)

Tabel 3
Hasil Pengujian Reabilitas

No.	Variabel	Nilai Alpha	Kehandalan
1.	Restrukturisasi organisasi (X1)	0,922	Handal
2.	Penyempurnaan proses bisnis (X2)	0,747	Handal
3.	Penyempurnaan manajemen SDM (X3)	0,808	Handal
4.	Pelaksanaan <i>good governance</i> (X4)	0,862	Handal
5.	Kinerja AR (Y)	0,903	Handal

Tabel 4
Hasil Pengujian Hipotesis
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.281	.437		.644	.522
	1	-.058	.136	-.049	-.430	.668
	2	.317	.115	.291	2.753	.007
	3	.309	.116	.299	2.674	.009
	4	.331	.115	.324	2.893	.005

Sumber: Data Diolah (2012)

Tabel 5
Hubungan Antar Variabel

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.718 ^a	.515	.488	.442

Sumber: Data Diolah (2012)