

PERUBAHAN ORGANISASI PADA KANTOR PELAYANAN PENYULUHANDAN KONSULTASI PERPAJAKAN (KP2KP) KOTA BANJAR

Risa Rismawati¹; Candradewini²; Dedi Sukarno³

^{1,2,3}Department of Public Administration, Faculty of Social and Political Sciences, Universitas Padjadjaran,
Bandung, Indonesia

Email : ¹risa17002@mail.unpad.ac.id; ²candradewini@unpad.ac.id; ³dedi.sukarno@unpad.ac.id

ABSTRACT

The purpose of this research that is for explain how KP2KP readiness in make changes organization that occurred and the efforts made for still give good service. On research this, author use method study with approach qualitative. So fromit, for obtain the required data writer do observation and interview with Banjar City KP2KP employee. Whereis the theory used as reference study namely by Porras and Robertson in (Struckman & Yammarino, 2003). theory This there are 9 factors that is communication, culture, technology, leadership, management, organizational structure, performance management, strategy, skills. Result of study This explain that from to thenine factors, there is a number of factors that are not yet optimal however in stage development that is technology that only part service can done in a manner online, performance management as effort for more collect must tax and mandatory tax small done counseling direct in a manner routine. And found that human resource still is below the expected average for change become a KPP Micro and the coverage area is still small.

Kata kunci: Organizational, Change, Tax, Service, KP2KP

ORGANIZATIONAL CHANGE IN THE SERVICE, COUNSELING AND TAX CONSULTINGOFFICE (KP2KP) OF BANJAR CITY

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk menjelaskan bagaimana kesiapan KP2KP dalam melakukan perubahan organisasi yang terjadi dan upaya yang dilakukan untuk tetap memberikan pelayanan yang baik. Pada penelitian ini, penulis menggunakan metode penelitian dengan pendekatan kualitatif. Maka dari itu, untuk memperoleh data yang dibutuhkan penulis melakukan observasi dan wawancara dengan pegawai KP2KP Kota Banjar. Dimana teori yang digunakan sebagai rujukan penelitian yaitu oleh Porras dan Robertson dalam (Struckman & Yammarino, 2003). teori ini terdapat 9 faktor yaitu *communication, culture, technology, leadership, management, organizational structure, performance management, strategy, skill*. Hasil dari penelitian ini menjelaskan bahwa dari ke Sembilan faktor, ada beberapa faktor yang belum optimal namundalam tahap perkembangan yaitu *technology* yang hanya sebagian layanan dapat dilakukan secara online, *performance management* sebagai upaya untuk lebih menarik wajib pajak dan wajib pajak kecil dilakukan penyuluhan langsung secara rutin. Dan ditemukan bahwa SDM masih dibawah rata-rata yang diharapkan untuk perubahan menjadi KPP Mikro dan cakupan wilayah yang masih kecil. Maka, dapat disimpulkan bahwa seluruh faktor dapat mempengaruhi perubahan organisasi.

Keywords: Perubahan, Organisasi, Pelayanan, Pajak, KP2KP

PENDAHULUAN

Pajak adalah iuran rakyat kepada kas negara berdasarkan undang-undang (yang dapat ditetapkan) dengan tidak mendapat jasa timbal balik (kontraprestasi) yang langsung dapat ditunjukkan dan yang digunakan untuk membayar pengeluaran umum (Mardiasmo, 2018).. Pajak merupakan sumber pendapatan Indonesia yang memberikan sumbangsih terbesar, dengan jumlah penduduk 278 juta jiwa berdasarkan data PBB. Dari jumlah penduduk tersebut wajib pajak terdaftar hanya 49,82 juta wajib pajak berdasarkan data 2021. Dari 49,82 juta wajib pajak terdiri dari 4,39 juta wajib pajak badan dan 45,43 juta wajib pajak orang pribadi. Jumlah wajib pajak orang pribadi persentasenya hanya 34,66% dari jumlah penduduk bekerja yaitu 131,06 juta jiwa. Menurut menteri keuangan angka tersebut masih jauh dari kata potensial atau ideal, seharusnya wajib pajak orang pribadi minimal mencapai angkat 90 juta orang.

Besarnya kontribusi pajak terhadap penerimaan negara sehingga sangat mempengaruhi jalannya roda pemerintahan. Dalam APBN tahun 2021 penerimaan pajak memberikan kontribusi sebesar 107,06% terhadap Anggaran Pendapatan Belanja Negara (APBN) dari total penerimaan dalam negeri. Faktor yang mempengaruhi penerimaan pajak yaitu kepatuhan wajib pajak. Kepatuhan wajib pajak dipengaruhi oleh sistem administrasi perpajakan dan pelayanan pajak, sehingga pemberian pelayanan yang baik dan akses yang mudah untuk para wajib pajak menjadi perhatian penting. Pelayanan yang baik dan akses yang mudah dapat menarik para wajib pajak untuk patuh pajak, sehingga sumber pendapatan dari pajak untuk negara akan meningkat.

Menurut Nasucha reformasi administrasi perpajakan adalah penyempurnaan atau perbaikan kinerja administrasi, baik secara individu, kelompok maupun kelembagaan agar lebih efisien, ekonomis dan cepat (Masruri, 2018:126). Direktorat Jenderal Pajak melakukan perubahan organisasi pada instansi perpajakan guna untuk memperbaiki sistem administrasi perpajakan. Perubahan yang dilakukan dengan merestrukturisasi organisasi dan memperbaiki pada pelayanan pajak. Melalui Keputusan Menteri Keuangan Nomor 36/KMK.01/2014 Tentang Cetak Biru Program Transformasi Kelembagaan Kementerian Keuangan Tahun 2014-2025 dilakukan uji coba Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Mikro merupakan salah satu bentuk inisiatif dari Direktorat Jenderal Pajak Dalam program Transformasi Kelembagaan Kementerian Keuangan sesuai Bentuk dari inisitif tranformasi tersebut yaitu *Improve Segmentation and Coverage Model of Small Taxpayers* yang dimaksudkan adalah untuk memperbaiki segmentasi dan menjangkau lebih banyak wajib pajak kecil.

Kota Banjar menjadi salah satu dari 5

wilayah yang ditunjuk untuk uji coba KPP Mikro. KPP Mikro Banjar diresmikan pada tahun 2017, Walikota Banjar mengatakan bahwa dijadikannya Kantor KP2KP Banjar akan diuji coba menjadi KPP Mikro diharapkan bisa mendekatkan fiskus dan para wajib pajak, yang pada akhirnya berdampak pada meningkatnya kepatuhan wajib pajak baik terkait pembayaran setoran pajak maupun kewajiban pajak lainnya. Selain itu juga berdampak pada perkembangan pembangunan perekonomian Kota Banjar. Sekitar 200 ribu warga Banjar yang memiliki SPT hanya sekitar 12 ribu orang saja, sedangkan pembiayaan untuk pembangunan di Kota Banjar sekitar 85% menggunakan APBN yang besumber dari pajak. Selain itu juga masih banyak perusahaan yang mengandalkan APBD di Kota Banjar tidak membayar pajak.

Tabel 1.1 Penerimaan Pajak Kota Banjar

No	Tahun	Target	Realisasi
1	2017	60,40 Milliar	50,66 Milliar
2	2018	73,04 Milliar	53,27 Milliar
3	2019	62,40 Milliar	67,50 Milliar
4	2020	45,00 Milliar	42,88 Milliar

Berdasarkan pada table diatas setelah melakukan perubahan penerimaan pajak Kota Banjar setiap tahunnya mengalami peningkatan. Pada tahun 2019 Kota Banjar menjadi salah satu wilayah dengan penerimaan pajak tertinggi dibandingkan dengan wilayah uji coba lainnya. Pada tahun 2020 KPP Mikro diubah kembali menjadi KP2KP sehingga penerimaan pajak mengalami penurunan, sebab kewenangan untuk yang dimiliki terbatas dan tidak bisa menentukan target sendiri, terbatat hanya sebagai acuan yang ditentukan oleh KPP.

Tabel 1.2 Perbandingan Setelah Perubahan

Uraian	KPP Mikro	KP2KP
Jabatan Kepala Kantor	Eselon IVa	Eselon IVa
Jumlah Fungsi	10 Fungsi dan Penyesuaian	7 Fungsi
Jumlah Kewenangan	24	10
Jumlah Rata-rata Jabatan Pelaksana perunit	10 Orang	2 Orang
Assignment Wajib Pajak	Ada	Tidak Ada

Berdasarkan pada tabel diatas kantor pelayanan pajak Kota Banjar mengalami perubahan pada organisasi dan pelayanannya. Aksepelayanan yang awalnya 10 pelayanan menjadi 7 pelayanan kembali. Hal ini menjadi kendala dalam pemberian

pelayanan perpajakan yang baik dan mudah sesuai yang diharapkan oleh DJP dalam memperbaiki pelayanan dan menarik wajib pajak.

Berdasarkan hasil evaluasi tahun 2020 ditemukan permasalahan yang menyebabkan KPP Mikro tidak dilakukan perpanjangan pada tahun 2021 sebab dalam KP2KP pegawai yang dibawah standar minimum yang telah ditentukan dengan latar belakang pendidikan Diploma I. kemudian terjadi penyesuaian wilayah kerja dan *assignment* wajib pajak. Masih terdapat jenis permohonan, produk hukum, atau kegiatan yang tidak diterima, diterbitkan atau ditindaklanjuti KPP Mikro. Terlepas dari permasalahan tersebut KP2KP saat ini tetapi dituntut untuk dapat memberikan capaian sesuai target dengan penerimaan pajak dan dapat memberikan pelayanan yang baik dan cepat seperti pada saat organisasi sebelumnya. Dengan didasari oleh PMK 184/2020 dan desain uji coba yang dapat diimplementasikan kepada KP2KP.

Untuk melihat Bagaimana Perubahan Organisasi Pada Kantor Pelayanan, Penyuluhan, dan Konsultasi Perpajakan (KP2KP) Kota Banjar. Penulis menggunakan teori faktor kesiapan perubahan organisasi oleh Porras dan Robertson (2003) sebagai landasan teori dalam penelitian. Teori ini menjelaskan bahwa faktor kesiapan sebagai upaya untuk mentransisikan organisasi ke aktivitas perubahan. Faktor kesiapan berfungsi sebagai skema kategori peristiwa perubahan yang menyoroti perlunya manajemen bersikap situasional dalam menanggapi aktivitas perubahan (Struckman & Yammarino, 2003). Adapun faktor yang dikemukakan dalam teori ini terdapat 9 faktor yaitu *communication, culture, information and technology, leadership, management, organizational structure, performance management, strategy, and skill*.

Faktor kesiapan dalam proses perubahan merupakan salah satu faktor yang paling penting untuk inisiatif perubahan. Dimana perilaku manajemen memberi indikasi pada organisasi bahwa aktivitas perubahan bukanlah aktivitas perubahan yang cepat tetapi membutuhkan kesiapan dan proses dalam mencapai keberhasilan. Menurut Leana dan Barry (2000: 17) mengemukakan bahwa setiap organisasi memiliki kekuatan perubahan pada saat yang sama ada kekuatan untuk stabilitas. Kekuatan ganda ini perlu direkonsiliasi dalam organisasi. Faktor kesiapan dapat berfungsi sebagai rekonsiliasi kekuatan ganda dimana manajemen mulai menunjukkan perilaku manajemen yang sesuai untuk aktivitas perubahan (Struckman & Yammarino, 2003).

METODE

Dalam penelitian ini metode penelitian yang digunakan oleh penulis yaitu metode penelitian

dengan pendekatan kualitatif deskriptif. Penelitian kualitatif adalah pendekatan penelitian untuk menjelaskan dan memahami suatu gejala dengan prosedur analisis. Teknik analisis yang digunakan oleh penulis mengacu pada teknik analisis menurut Miles, Huberman dan Saldana (2014) yang terdiri dari 4 kegiatan yaitu *data collection, data condensation, data display, and conclusion*. Kemudian untuk pemeriksaan keabsahan data penulis melakukan triangulasi data. Adapun Teknik pengumpulan data yang dilakukan oleh penulis melalui data primer yang secara langsung dikumpulkan oleh penulis dari responden dan melakukan observasi langsung. Dan data sekunder yang penulis kumpulkan dari sumber- sumber lain seperti artikel, buku, jurnal, dan dokumen pendukung lainnya. Untuk memenuhi data yang dibutuhkan dalam penelitian, penulis melakukan wawancara langsung kepada pegawai KP2KP yang secara langsung dijadikan sebagai informan penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam melakukan perubahan organisasi perlu kesiapan dari organisasi untuk menerima perubahan tersebut. Perubahan bukan suatu hal yang dapat terjadi dengan cepat namun perlu adanya kesiapan dari berbagai sumber daya yang dimiliki organisasi. Baik dari sumber dayam manusia, organisasi, dan sarana dan prasarana yang dimiliki organisasi. Oleh karena itu perlu diperhatikan beberapa faktor kesiapan organisasi dalam melakukan perubahan.

1. Komunikasi (*Communication*)

Komunikasi (*communication*)

menjadi hal yang perlu diperhatikan dalam proses melaksanakan perubahan organisasi Kantor Pelayanan Penyuluhan dan Konsultasi Perpajakan (KP2KP) Kota Banjar. Pemahaman dari setiap anggota organisasi dari adanya komunikasi yang baik dan jelas akan memberikan pengaruh pada kesadaran mengenai pentingnya perubahan dan bagaimana menyikapinya. Dalam menentukan tujuan, visi misi, dan strategi organisasi dilakukan diskusi melalui komunikasi antara anggota yang terlibat perubahan. Oleh karena itu komunikasi harus terjalin dengan baik antar anggota maupun pemimpin. Menurut teori King (2014) dalam (Candradewini, 2021) bahwa dalam proses kerjasama, visi dan komunikasi memiliki pengaruh yang tinggi dalam efektivitas kerjasama. Dimana proses ini merupakan langkah dalam melakukan sesuatu secara bersama-sama untuk mencapai tujuan bersama.

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan oleh penulis dengan Kepala (KP2KP) Kota Banjar dilihat dari teori bahwa komunikasi itu sangat penting ketika menjalankan sebuah

organisasi, karena di dalam satu organisasi tidak hanya ada satu orang yang terlibat melainkan beberapa bahkan banyak orang yang terlibat. Komunikasi yang terjalin di dalam organisasi KP2KP baik karena para pegawai dapat memahami pesan dan melakukan tindakan sesuai dengan isi pesan yang dikomunikasikan oleh pemimpin atau antar petugas. Komunikasi yang disampaikan mengenai tugas dan fungsi dari organisasi tidak hanya melalui komunikasi langsung tetapi melalui aturan-aturan yang berlaku. Sehingga hal ini mampu memberikan kejelasan terkait dengan tata cara pelayanan pajak kepada petugas maupun wajib pajak terlepas dari perubahan yang terjadi pada organisasi.

Merujuk pada teori yang dikemukakan oleh Porras dan Robertson mengenai komunikasi sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi dalam perubahan menjelaskan bahwa komunikasi digunakan untuk mengurangi kesalahpahaman antara pemimpin dengan anggota atau antar anggota. Jika dilihat dari teori yang digunakan penulis dan hasil observasi bahwa komunikasi yang terjalin antara pemimpin dan anggota atau antar anggota KP2KP sudah terjalin dengan baik sehingga mempermudah dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan, serta dalam menghadapi perubahan yang terjadi saat ini. Selain itu juga, dalam melaksanakan tugas tidak pernah terjadi kesalahpahaman mengenai pekerjaan antar petugas karena komunikasi yang sudah terjalin dengan baik antar anggota organisasi.

2. Budaya (*Cultur*)

Budaya organisasi merupakan sikap dan persepsi dalam organisasi yang didasari oleh norma dan nilai yang berguna bagi anggota untuk memahami organisasi. Menurut Siagian budaya organisasi adalah kesepakatan bersama tentang nilai yang dianut bersama dalam kehidupan organisasi dan mengikat semua orang dalam organisasi yang bersangkutan. Merujuk pada pernyataan teori Porras dan Robertson bahwa budaya bukan merupakan perilaku manajemen karena tidak dapat dikontrol oleh manajemen melainkan budaya organisasi akan berubah ketika sikap dan persepsi anggota berubah. Berdasarkan hasil wawancara dengan pegawai pelaksana konsultan menyatakan bahwa perubahan yang terjadi saat ini perlu adanya penyesuaian setiap pegawai karena perubahan maka berubah pula pola kerja serta aturan yang berlaku. Karena sebelumnya kantor ini merupakan KP2KP sebelum menjadi KPP Mikro maka penyesuaian diri terhadap perubahan mampu dilakukan. Namun adapula yang menolak akan perubahan tersebut karena pada saat KPP Mikro adanya kewenangan lebih dan pelayanan yang setara dengan KPP Pratama

Sedangkan saat ini setelah menjadi KP2KP pelayanan menjadi terbatas dan tanggungjawab berada di bawah KPP Pratama, dengan kata lain kita

hanya sebagai pembantu KPP Pratama Ciamis.

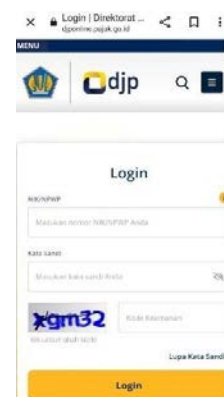
Dari hasil wawancara dengan para pegawai pelaksana dan sebagai pemberi layanan sudah seharusnya lebih mengutamakan pelayanan umum daripada kepentingan pribadi. Selain itu, kita juga harus memberikan pelayanan yang nyaman dan mudah serta kejelasan kepada wajib pajak mengenai perpajakan. Dapat dilihat bahwa KP2KP Kota Banjar dari faktor kesiapan dilihat dari aspek budaya dinilai anggota organisasi menerima perubahan tersebut dan penyesuaian yang cepat diterima oleh anggota organisasi.

3. Informasi dan Teknologi (*Information and Technology*)

Teknologi merupakan terobosan yang memberikan sumbangan terbesar terhadap peningkatan produktivitas kerja suatu organisasi. Teknologi juga memberikan dampak yang efektif pada kegiatan organisasi atau pekerjaan. Teknologi juga menjadi pengaruh terjadinya perubahan pada organisasi karena memiliki kaitan dengan struktur, efektivitas organisasi. Menurut Woodward mengemukakan bahwa teknologi akan merubah komponen administrasi, artinya jika kompleksitas teknologi meningkat maka demikian juga dengan proporsi dari personalia administrasi dan staff pendukungnya.

Berdasarkan wawancara yang merujuk pada teori Porras dan Robertson mengenai teknologi yaitu berkaitan dengan informasi, teknik dan proses yang dibutuhkan untuk mengubah masukan menjadi keluaran dalam organisasi. Teknologi sangat membantu kantor KP2KP dalam menyelesaikan pekerjaan, hal ini karena teknologi memberikan dampak yang efektif pada penyelesaian tugas KP2KP Kota Banjar. Dimana semua pekerjaan atau tugas didukung oleh teknologi. Penggunaan teknologi ini sangat terasa manfaatnya pada saat terjadi covid-19 karena sebagian pelayanan dilakukan melalui website maupun whatsapp.

Gambar 4.1 Website DJP untuk Pelaporan Pajak



Sumber: Website djponline

Gambar 4.1 merupakan website yang digunakan DJP dalam beberapa pelayanan. Berdasarkan data yang diperoleh dari KP2KP bahwa website tersebut dapat digunakan sebagai laporan pajak tahunan atau SPT melalui website djponline.pajak.go.id tetapi untuk laporan pajak melalui aplikasi hanya SPT tahunan badan sedangkan SPT tahunan WPOP tidak bisa dilakukan melalui aplikasi. KP2KP Kota Banjar saat ini juga menerima pencetakan NPWP dari semua wilayah dengan catatan sudah terdaftar atau berhasil daftar secara online.

Gambar 4.2 Website dan Sosial Media KP2KP Banjar



Sumber: Website KP2KP Banjar

Gambar 4.2 menunjukkan adanya perkembangan pada teknologi yang digunakan pada KP2KP setelah dilakukan perubahan. Adapun penggunaan teknologi/website KP2KP Banjar dalam memberikan layanan melalui link Instagram yaitu @pajakbanjar untuk memberikan informasi mengenai perpajakan khususnya di wilayah Kota Banjar dan linktr.ee/kp2kpb Banjar untuk pelayanan berupa antrian konsultasi online KP2KP Banjar dan pelayanan EFIN dan Kode Billing. Berdasarkan hasil wawancara dengan pegawai pelaksana KP2KP penggunaan teknologi dalam pelaksanaan tugas atau pelayanan sangat membantu dalam menyelesaikan pekerjaan dan memberikan kemudahan pada setiap petugas dalam menyelesaikan pekerjaannya. Sehingga teknologi memberikan dampak yang efektif pada penyelesaian tugas. Selain untuk memberikan kemudahan dalam menyelesaikan pekerjaan, adanya teknologi juga menjadi langkah awal untuk organisasi dapat terbuka kepada masyarakat khususnya wajib pajak.

4. Kepemimpinan (*Leadership*)

Kepemimpinan digunakan sebagai menetapkan arah, menyelaraskan orang dan memotivasi serta menginspirasi (Kotter, 1990). Memiliki sifat pengaruh bagi seorang pemimpin merupakan hal diperlukan karena setiap anggota organisasi akan mencontoh apa yang dilakukan oleh seorang pemimpin. Merujuk pada pernyataan

Porras dan Robertson bahwa kepemimpinan/*leadership* didefinisikan sejauh mana perilaku anggota organisasi dianggap sebagai upaya yang dapat diterima untuk mempengaruhi orang yang mempersepsikan aktivitasnya sebagai anggotakelompok atau aktivitas anggota lainnya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala (KP2KP) Kota Banjar menyatakan bahwa hubungan antara pemimpin dengan bawahannya terjalin dengan baik, komunikasi antara pemimpin dengan bawahannya pun terjalin dengan baik. Diantara kami tidak ada batasan karena hal ini untuk dapat merangkul setiap anggota organisasi. Hal ini bertujuan agar setiap anggota tidak takut untuk mengemukakan pendapatnya. Hubungan antara pemimpin dengan petugas terjalin dengan baik. Seorang pemimpin haruslah bersikap objektif pada bawahan dan tidak adanya diskriminasi terhadap setiap petugas. Karena akan menimbulkan kecemburuan dan tidak nyaman dari petugas. Seorang pemimpin harus mampu memberikan rasa aman dan nyaman pada setiap petugas

Beberapa pendapat dari setiap petugas KP2KP mengemukakan mengenai bentuk dorongan dari pemimpin kepada bawahan dalam pengembangan diri. Pada saat rapat pimpinan selalu menyelipkan dorongan motivasi kepada bawahan untuk meningkatkan kompetensi dalam beberapa kesempatan meminta transfer *knowledge* dari asisten penyuluhan ke pegawai KP2KP. Kemudian, adanya pemberian izin belajar bagi pegawai yang berkeinginan melanjutkan Pendidikan. Selanjutnya selalu menyarankan bawahan untuk terus update peraturan, untuk mencoba hal-hal baru seperti sosialisasi ke instansi lain dan masyarakat. Dan adanya pengembangan diklat dan e-learning dan mutase.

5. Manajemen (*Management*)

Merujuk pada teori Porras dan Robertson mengenai manajemen dalam perubahan organisasi menyatakan sebagai perencanaan dan penganggaran, pengorganisasian serta pemecahan masalah. Berdasarkan hasil wawancara ditemukan bahwa perubahan berhasil dilakukan karena adanya dukungan dari manajemen organisasi dan kerjasama antar anggota organisasi. Hal ini juga tidak lepas dari kesiapan setiap anggota karena sebelum menjadi KPP Mikro kantor pelayanan pajak banjar adalah KP2KP.

Perubahan organisasi melibatkan semua unsur organisasi sehingga harus adanya penyesuaian kembali. Seperti orang-orang atau anggota organisasi yang terdiri dari pemimpin, anggota atau pegawai pelaksana, kerja sama, tujuan organisasi. Saat ini posisi KP2KP berada dibawah KPP Pratama dan hanya bertugas sebagai pembantu KPP Pratama. Jadi, KP2KP hanya menjalankan tugas dalam menarik lebih banyak wajib pajak dan membantu dalam penerimaan pajak tanpa ada target yang

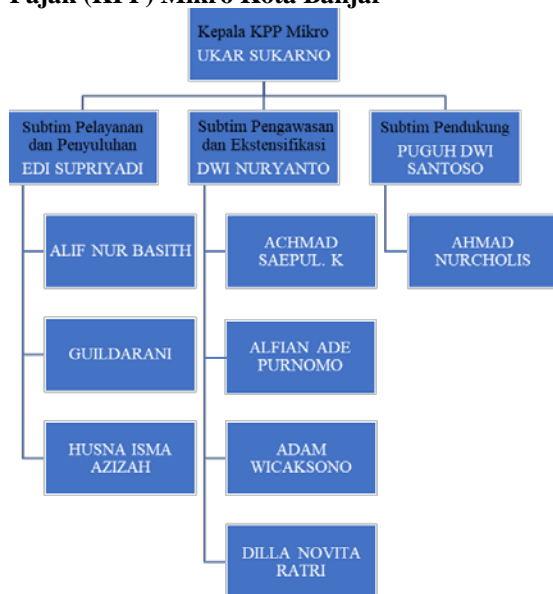
ditentukan sebelumnya. Tetapi untuk tingkat kepatuhan wajib pajak seperti laporan pajak atau SPT tahunan pajak menjadi tanggungjawab atau kendali dari KP2KP Banjar.

6. Struktur Organisasi (Organizational Structure)

Struktur organisasi adalah cara bagaimana tugas akan dibagi, dikelompokan dan dikoordinasikan secara formal. Struktur organisasi menurut Kast dan Rosenzweig adalah pola hubungan antara berbagai komponen yaitu kompleksitas, formalitas dan sentralisasi. Dalam merancang struktur organisasi perlu diperhatikan seperti spesialisasi kerja, departementalisasi, rantai komando dan rentang kendali.

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala KP2KP kota banjar mengemukakan pendapat bahwa struktur organisasi yang saat ini ditetapkan sudah mampu mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi. Karena KP2KP ini merupakan organisasi berskala kecil maka jenis struktur yang digunakan adalah struktur organisasi lini dan staff merupakan jenis struktur dimana adanya penggabungan antara beberapa kombinasi dari struktur organisasi lini akan tetapi tugas pimpinan dibantu oleh beberapa staff. Dalam Menyusun struktur ini didasarkan pada analisis beban kerja serta sesuai dengan ketersediaan sumberdaya organisasi.

Bagan 4.1 Struktur Organisasi Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Mikro Kota Banjar



Sumber: Diolah oleh penulis pada juli 2023

Bagan 4.1 menunjukkan struktur organisasi pada saat masih menjadi KPP Mikro, dimana dalam organisasi ini memiliki 12 pegawai dengan jabatan kepala KPP Mikro dan beberapa subtim yaitu subtim pelayanan dan penyuluhan, subtim

pengawasan dan ekstensifikasi, dan subtim pendukung. Pembagian struktur dalam beberapa subtim karena pada saat KPP Mikro tugas dan fungsi organisasi setara dengan KPP Pratama sehingga organisasi diberikan kewenangan lebih termasuk dalam membuat target organisasi.

Bagan 4.2 Struktur Organisasi Kantor Pelayanan Penyuluhan dan Konsultasi Perpajakan (KP2KP) Kota Banjar



Sumber: diolah oleh penulis pada juli 2023

Sedangkan Bagan 4.2 menunjukan struktur organisasi setelah adanya perubahan organisasi yaitu menjadi Kantor Pelayanan, enyuluhan dan Konsultasi Perpajakan (KP2KP) Kota Banjar. Pada struktur tersebut terdapat 6 orang pegawai dimana

hanya terdiri dari kepala KP2KP dan pelaksana yang terdiri dari 5 orang pegawai pelaksana. Hal ini karena KP2KP berada dibawah tanggungjawab KPP Pratama, sehingga tugas dan fungsi dari organisasi hanya membantutugas dari KPP Pratama pemberi layanan.

A. Manajemen Kinerja (Performance Management)

Manajemen kinerja adalah sebuah proses yang sistematis untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan cara mengembangkan kinerja individu dan kelompok organisasi. Hal ini sebab tingkat manajemen kinerja individu dan kelompok menentukan kinerja organisasi. Dengan kata lain, manajemen kinerja memiliki peran penting dalam hal perencanaan dan peningkatan kinerja. Maka, manajemen kinerja yang direncanakan harus meningkat dari waktu ke waktu.

Berdasarkan hasil wawancara kepada petugas dan observasi langsung ke KP2KP menemukan bahwa manajemen kinerja atau kinerja organisasi KP2KP setelah dilakukan perubahan tetap memberikan hasil yang memuaskan. Seperti penyelesaian pekerjaan yang tepat waktu sesuai yang telah ditetapkan. Sebagai pelayanan publik KP2KP harus mampu memberikan kepuasan pelayanan kepada wajib pajak mengenai pelayanan perpajakan. Tingkat kepuasan ini dapat dilihat dari seberapa besar pelayanan yang diberikan dapat selesai tepat waktu, cepat dan mudah diakses. Selain itu para petugas mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan apa yang menjadi target dari organisasi. Target dari tugas tersebut berupa pelayanan pajak, menarik jumlah wajib pajak,

penerimaan pajak dan tingkat kepatuhan pajak. Selain itu para petugas juga selalu cermat dan teliti dalam mengerjakan pekerjaan yang diberikan serta mampu dalam bertindak membuat keputusan. Adapula yang berpendapat bahwa dalam meningkatkan kinerja organisasi perlu adanya penghargaan bagi setiap petugas yang memiliki kinerja yang bagus, sehingga akan membatu atau memotivasi setiap petugas untuk terus meningkatkan kinerjanya

Tabel 4.1 Penerimaan Pajak Kota Banjar

Uraian	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Wilayah Kerja	Kelurahan Banjar, Kelurahan Hegarsari	Kelurahan Banjar, Kelurahan Hegarsari	Kelurahan Banjar, Kelurahan Hegarsari	Kelurahan Banjar, Kelurahan Hegarsari	Kelurahan Banjar, Kelurahan Hegarsari	Kelurahan Banjar, Kelurahan Hegarsari
Jumlah wajib pajak	6.640	6.895	7.729	10.594	10.716	10.880
a. Orang Pribadi	5.590	6.013	6.816	9.590	9.662	9.760
b. Badan	738	770	801	870	920	986
c. Bendahara	112	112	112	132	134	134
Penerimaan Pajak	Rp50,66 miliar	Rp53,27 miliar	Rp67,50 miliar	Rp42,88 miliar	Rp48,04 miliar	Rp56,02 miliar

Table 4.1 tersebut menunjukkan mengenai hasil dari penerimaan pajak KotaBanjar sejak tahun 2017 pada saat KPP Mikro sampai tahun 2022 setelah perubahan menjadi KP2KP Kota

Banjar. Perbandingan dilakukan berdasarkan wilayah kerja pada saatKPP Mikro yaitu terdiri dari 2 kelurahan, kelurahan banjar dan kelurahan hegarsari. Pada tahun 2017 jumlah wajib pajak ada 6.640. Tahun 2018 jumlah wajib pajak ada6.895. Tahun 2019 jumlah wajib pajak 7.729. Tahun 2020 jumlah wajib pajak 10.594, tahun 2020 ini pertambahan jumlah wajib pajak tinggi dengan jumlah 2.865. Kemudian tahun 2021 jumlah wajib pajak 10.716, tahun inijumlah pertambahan wajib pajak daftar mengalami penurunan yang drastis yaitu hanya 122 wajib pajak Tahun 2022 jumlah wajib pajak 10.880 wajib pajak dimana jumlah WP ini hanya memiliki selisih wajib pajak 164 Pada tahun 2021 dan 2022 tidak adanya daftar WP Bendahara karena terjadinya reorganisasi. Yaitu dari kementerian yang awalnya bendahara-bendahara banyak dijadikan satu.

B. Strategi (Strategy)

Strategi merupakan proses perencanaan dalam organisasi untuk mengidentifikasi tujuan dari organisasi yang terdiri dari kegiatan, rencana, alokasi, dan pemanfaatan sumberdaya organisasi. Strategi perlu disusun dengan memperkirakan permasalahan apa yang akan datang. Dalam penyusunan strategi dibutuhkan kerja sama antar anggota organisasi, karena mereka yang menjalankan organisasi dalam mencapai tujuan. Hasil dari wawancara dengan kepala KP2KP kota banjar mengemukakan bahwa dalam proses perubahan organisasi tidak hanya orang-orang dan struktur yang berubah tetapi strategi organisasi mengalami perubahan. Tidak adanya strategi khusus dalam menstabilkan penerimaan pajak karena itu bukan lagi menjadi tanggungjawab KP2KP,

KP2KP hanya berfokus pada kepatuhan wajib pajak dan sedangkan penerimaan menjadi point plus dari KP2KP dan pelaksana dari KPP Pratama.

Untuk meningkatkan penerimaan pajak, dan menarik lebih banyak wajib pajak, dan meningkatkan kepatuhan pajak. KP2KP kota banjar melakukan penyuluhan secara langsung kepada para wajib pajak. Seperti ke masyarakat umum, instansi pemerintah kota banjat Selain penyuluhan kepada masyarakat umum, KP2KP juga melakukan penyuluhan kepada wajib pajak kecil seperti UMKM. Dengan melakukan sosialisasi ke pasar-pasar secara berkala. Penyuluhan ini dilakukan setiap 2-3 kali dalam satu bulan.

Gambar 4.3 Kegiatan Penyuluhan KP2KP



Gambar 4.3 tersebut merupakan bentuk dari strategi KP2KP dalam meningkatkan kepatuhan pajak, dan penerimaan pajak. Dengan memberikan layanan perpajakan secara langsung mendatangi satu wilayah, kegiatan ini bernama Pojok Pajak. Kemudian melakukan edukasi kepada instansi pemerintah kota banjar mengenai kewajiban perpajakan, sebagai strategi KP2KP melakukan kerjasama dengan instansi pemerintah kota banjar. Dan melakukan edukasi kepada masyarakat umum contohnya bisa dimulai dari sekolah untuk menerapkan pentingnya perpajakan dan kewajiban pajak.

C. Kemampuan (Skill)

Suatu organisasi membutuhkan orang-orang yang kompeten dalam pekerjaan untuk mencapai sasaran organisasi. Oleh karena itu diperlukan penempatan anggota pada posisi sesuai dengan pengetahuan dan keterampilannya. Terlepas dari itu, untuk mencapai suatu sasaran organisasi dibutuhkan pengetahuan dan keterampilan yang berbeda. Kemampuan yang dimiliki oleh anggota organisasi akan berdampak pada penyelesaian tugas yang efektif dan efisien. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara menunjukkan bahwa setiap petugas sudah menguasai tugas dan fungsi dari setiap pekerjaannya. Petugas memiliki kemampuan dalam melaksanakan pelayanan dan memahami apa yang menjadi tugas dari posisinya dalam organisasi. Setiap petugas memiliki kemampuan yang berbeda karena jabatan dalam organisasi yang berbeda pula. Ada sebagai pelaksana konsultan dan pelaksana pelayanan. Sehingga jenis layanan pun berbeda dan jenis permasalahan yang muncul berbeda pula.

Selain itu, setiap petugas juga mampu melaksanakan pelayanan dengan baik, cepat dan tepat waktu. Karena tingkat kepuasan layanan

menjadi nilai dari capaian organisasi maka dalam pelaksanaan pelayanan didukung oleh teknologi. Petugas juga sudah menguasai dan dapat menggunakan alat bantu pelaksanaan pelayanan seperti teknologikarena saat ini sebagian pelayanan berbasis teknologi seperti melalui website atupun whatsapp dan media sosial lainnya. Perubahan organisasi yang terjadi jika dilihat dari kemampuan setiap anggota organisasi yaitu karena sebagian besar latar belakang Pendidikan petugas pelaksana pada KP2KP adalah Diploma I. Hal ini tidak sesuai dengan tingkat kompetensi pegawai yang belum setara dengan *account representative* pada KPP.

D. Tugas (Task)

Tugas merupakan hal yang harus dikerjakan, pekerjaan yang menjadi tanggungjawab seseorang atau organisasi untuk diselesaikan. Sifat pekerjaan yang sederhana atau kompleks, baru atau terulang, dan standar atau unik. Robbins mengemukakan bahwa pekerjaandideskripsikan kedalam lima aspek yaitu keanekaragaman keterampilan, identitas tugas, pentingnya tugas, otonomi dan umpan balik. Perubahan organisasi yang terjadipada Kantor Pelayanan Penyuluhan dan Konsultasi Perpajakan (KP2KP) Kota Banjar menjadikan beberapa tugas atau pelayanan pajak hilang. Beberapa pelayanan yang hilang setelah perubahan diantaranya yaitu perubahan data Wajib Pajak, cetak ulang NPWP, layanan permohonan SKB Pot/Put untuk WP PP46, pencabutan dan pembatalan Pencabutan PKP, penyelesaian permohonan dan pengaktifan Wajib Pajak Non Efektif (WP NE), penyelesaian permohonan penghapusan dan aktivasi wajib pajak yang telah dihapus (WP DE), perubahan data WP, penyampaian perpanjangan jangka waktu penyampaian SPT, permohonan Surat Keterangan Fiskal (SKF), pemberitahuan norma penghitungan, dan beberapa fungsi pengawasan dan ekstensifikasi. Perubahan pada kantor KP2KP tidak begitu berpengaruh pada organisasi. Perubahan dari KPP Mikro menjadi KP2KP hanya terletak pada kewenangan perihal pengawasan wajib pajak yang pada saat KPP Mikro adanya kewenangan pengawasan sebagai pelaku utama, setelah menjadi KP2KP kewenangan pengawasan berada kembali padaKPP Pratama Ciamis. Selain itu jenis pelayanan yang pada saat KPP Mikro 24 jenis pelayanan, setelah menjadi KP2KP hanya 10 pelayanan. Hal ini berdampak pada kekecewaan Sebagian wajib pajak karena mereka merasakan dampak dari sulitnya akses pelayanan yang tidak bisa dilaksanakan di KP2KP. Seperti pelayanan pengaktifan dan non aktif pajak, penilaian dan pelaporanpajak. Saat ini KP2KP Banjar berada di bawah naungan KPP Pratama Ciamis sehingga seluruh kewenangan berada di KPP Pratama.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan pada bab sebelumnya maka dapat disimpulkan bahwa kesiapan dalam perubahan organisasi pada Kantor Pelayanan Penyuluhan dan Konsultasi Perpajakan (KP2KP) Kota Banjar berdasarkan 9 faktor yang telah dikemukakan oleh Porras dan Robertson. Dari kesembilan aspek tersebut terdapat 6 faktor yang dinilai sudah baik diantaranya yaitu komunikasi, budaya, kepemimpinan, manajemen, struktur organisasi, strategi. Tetapi ada 3 faktor yang belum optimal diantaranya yaitu teknologi sebab masih ada pelayanan yang belum berbasis teknologi yaitu pelaporan pajak SPT Tahunan WPOP. Kemudian, manajemen kinerja sebab masih adanya latarbelakang pendidikan yang belum setara dengan ketentuan perubahan untuk KPP Mikro. Dan kemampuan, karena tingkat kemampuan SDM KP2KP tidak setara dengan *account representative*. Pada penelitian ini juga ditemukan faktor lain yaitu tugas, dalam perubahan organisasi akan mempengaruhi tugas dan fungsi dari organisasi itu sendiri.

SARAN

Berdasarkan uraian dari simpulan yang telah penulis sampaikan, penulis mencoba memberikan saran sebagai masukan bagi Direktorat Jenderal Pajak diharapkan dapat meninjau kembali pada organisasi yang akan melakukan perubahan guna untuk memperbaiki pelayanan. Perlunya perhatian. lebih terhadap sumber daya manusia guna meningkatkan kemampuan setiap anggota yaitu bisa dilakukan dengan Pendidikan lanjutan, dan diklat atau pelatihan. Untuk Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Pajak yaitu Kantor Pelayanan Penyuluhan dan Konsultasi Perpajakan. diharapkan mampu memberikan pelayanan yang baik dan mudah kepada wajib pajak dengan dukungan penggunaan teknologi sebagai langkah untuk mempermudah pelayanan. Dan memberikan edukasi berupa penyuluhan langsung baik ke instansi, wajib pajak dan wajib pajak kecil (UMKM), dan masyarakat umum akan kewajiban perpajakan.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Cummings, Thomas G. and Christopher G. Worley. 2015. *Organization Development & Change*.
 x. edited by E. Joyner and M. Schenk. USA: Cengage Learning.
 Creswell, John W. 2009. *Research Design* :

- Qualitative, Quantitative, and Mixed Methodes Approaches*. III. California: Thousand Oaks.
- Hardiyansyah. 2017. *Manajemen Pelayanan Dan Pengembangan Organisasi Publik*. I. Yogyakarta: Gava Media.
- Hasibuan, Malayu. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. xvi. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hellriegel, Don and John W. Slocum. 2011. *Organizational Behavior*. xiii. edited by J. W. Calhoun and M. Acufia. USA: Cengage Learning.
- Hubeis, Musa and Mukhamad Najib. 2014. *Manajemen Strategik Dalam Pengembangan Daya Saing Organisasi*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Mardiasmo. (2018). *Perpajakan* (XIX; Maya, ed.). Yogyakarta: ANDI.
- Robbins, Stephen P. 1994. *Teori Organisasi: Struktur, Desain, Dan Aplikasi*. xx. edited by J. Udaya. Jakarta: Arcan.
- Siagian, Sondang P. 2019. *Teori Pengembangan Organisasi*. 1st ed. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono. 2019. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*. I. edited by Sutopo. Bandung: Alfabeta.
- Silalahi, Ulber. 2012. *Metode Penelitian Sosial*. 3rd ed. edited by A. Gunarsa. Bandung: P.T Refika Aditama.
- Sumaryana, Asep, Heru Nurasa, and Dedi Sukarno. 2020. *Pendekatan Penelitian, Desain Penelitian, Dan Metode Penelitian*. II. Jatinangor: UNPAD.
- Winardi. 2006. *Manajemen Perubahan (The Manajemen Of Change)*. Jakarta: Kencana.
- Jurnal**
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating Readiness for Organizational Change. *Human Relations*, 46(6),681–703.
<https://doi.org/10.1177/001872679304600601>
- Candradewini, C. (2021). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Efektivitas Kemitraan Dalam Pengembangan Kawasan Agrowisata Cihideung Bandung Barat – Jawa Barat. *AdBispreneur*,6(1),67.
<https://doi.org/10.24198/adbispreneur.v6i1.32469>
- Hardiyansyah, Hardiyansyah and A. Sumantri.2019. “Analisis Pengembangan Organisasi Pelayanan Publik Melalui Proses Diagnosa Dan Intervensi.” *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik* 5(1):42–49.
<https://doi.org/10.21776/ub.jiap.2019.005.01.6>
- Masruri, Fahrul Alam. 2018. “Pengaruh Reformasi Administrasi Perpajakan Terhadap Kepatuhan Wajib Pajak Orang Pribadi (Studi Kasus Pada Kantor Pelayanan Pajak (Kpp) Pratama Sumedang).” *Jurnal Akuntansi, Bisnis Dan Ekonomi* 4(2):1123–1136.
<https://doi.org/10.33197/jabe.vol4.iss2.2018.185>
- Poluakan, F. A. (2016). Pengaruh Perubahan Dan Pengembangan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Sinar Galesong Prima Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 4(4), 1057–1067.
- Rachdianti, F. T. (2016). Pengaruh Penggunaan E-Tax Terhadap Kepatuhan Wajib Pajak (Studi pada Wajib Pajak Terdaftar di Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang). *Jurnal Perpajakan*.11(1), 1–7.
- Reichard, Rebecca J. and Stefanie K. Johnson. 2011. “Leader Self-Development as Organizational Strategy.” *Leadership Quarterly* 22(1):33–42.
- Schriber, Svante and Jan Löwstedt. 2015. “Tangible Resources and the Development of Organizational Capabilities.” *Scandinavian Journal of Management* 31(1):54–68.
- Seliverstov, Svyatoslav, Yaroslav Seliverstov, Bogdan Gavkalyk, and Shakeeb Fahmi. 2020. “Development of Transport Infrastructure Organization Model for Modern Cities with Growing Effectiveness.” *Transportation Research Procedia* 50(2019):614–25.
- Sudiartini, P., Yuniarta, G. A., & Kurniawan, P. S. (2017). Pengaruh Reformasi Administrasi Perpajakan, Sikap Wajib Pajak dan Sanksi Perpajakan Terhadap Kepatuhan Wajib Pajak Orang Pribadi Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Gianyar. *J. Struckman, C. K., & Yammarino, F. J. (2003). Organizational change: A categorization scheme and response model with readiness factors. Research in Organizational Change and Development*, 14, 1–50.
[https://doi.org/10.1016/s0897-3016\(03\)14079-7](https://doi.org/10.1016/s0897-3016(03)14079-7)
- Dokumen**
- Laporan Tahunan 2017 Menteri Keuangan Republik Indonesia
- Laporan Tahunan 2018 Menteri Keuangan Republik Indonesia
- Laporan Tahunan 2019 Menteri Keuangan Republik Indonesia
- Laporan Tahunan 2020 Menteri Keuangan Republik Indonesia.

Sumber lainnya

- Natrifahrizal, D. (2015). *Perubahan Organisasi Badan Pengelola Menjadi Badan Layanan Umum*. Universitas Padjadjaran.
- Nagoro, M.W. 2018. "Sembilan KPP Mikro Baru Siap Jangkau Wajib Pajak Lebih Luas". Dalam *djp*, 23 Oktober 2018. Jakarta.
- Karnadi, Alif. 2022. "Jumlah Wajib Pajak Tumbuh 7,42% pada 2021". Dalam *DataIndonesia*, 5 Januari 2022. Jakarta
<https://dataindonesia.id/bursa-keuangan/detail/jumlah-wajib-pajak-tumbuh-742-pada-2021>
- Hariani, Aprilia. 2021. "WP Terdaftar Naik 20 Kali Lipat di 20 Tahun Terakhir". Dalam *Pajak.com*, 28 Juni 2021. Jakarta
<https://www.pajak.com/pajak/wp-terdaftar-naik-20-kali-lipat-di-20-tahun-terakhir/>
- Suyanto, Suryani. 2019. "Pemerintah Melanjutkan Penyisiran Wajib Pajak yang Belum Terdaftar". Dalam *Kontan.co.id*, 10 Juli 2019. Jakarta
<https://www.ssas.co.id/pemerintah-melanjutkan-penyisiran-wajib-pajak-yang-belum-terdaftar/>
- Khairizka, Putri N. 2022. "Realisasi Pelaporan SPT Tahunan OP Sudah 10.7 Juta". Dalam *Pajakku*, Februari 2022. Jakarta
<https://www.pajakku.com/read/6245621aa9ea8709cb189a22/Update:-Realisasi-Pelaporan-SPT-Tahunan-OP-Sudah-107-Juta>