

## ANALISIS RESTRUKTURISASI ORGANISASI DAN PENERAPAN E- SYSTEM TERHADAP KEPUASAN KERJA PEGAWAI PADA KANTOR PELAYANAN PAJAK

Margareth Setyorini  
Program Studi Akuntansi  
STIE Yapan Surabaya  
[margarethsetyorini@gmail.com](mailto:margarethsetyorini@gmail.com)

### Abstract

*Weakness of tax administration led to a less than optimal tax revenue, therefore, the government made some efforts to improve, one of which is the implementation of the modernization of tax administration. The purpose of this study was to determine whether administration modernization have influenced and contributed to employee satisfaction KPP Mulyorejo, Surabaya. This research is in the positivist paradigm by using a quantitative approach. Object of study is a personnel numbering KPP Mulyorejo sample of 84 people and 35 employees. Partial Least Square (PLS) is a method of analysis is a powerful and predictive models that PLS is an appropriate tool to prove the hypothesis. The results proved that the whole hypothesis is accepted. Modernization of tax administration which consists of the modernization of the organizational structure and modernization of information technology, which has contributed to satisfaction is the information technology modernization, while modernizing the organizational structure has no contribution.*

**Keywords:** *administrative modernization, tax employee satisfaction*

### PENDAHULUAN

Penerapan modernisasi administrasi pada prinsipnya adalah merupakan perubahan pada sistem administrasi perpajakan yang dapat mengubah pola pikir dan perilaku aparat serta tata nilai organisasi sehingga dapat menjadikan Direktorat Jenderal Pajak (DJP) menjadi suatu institusi yang profesional

dengan citra yang baik di masyarakat. Menurut Rahayu dan Lingga (2016), program reformasi administrasi perpajakan diwujudkan dalam penerapan sistem administrasi perpajakan modern yang memiliki ciri khusus antara lain struktur organisasi yang dirancang berdasarkan fungsi tidak lagi menurut seksi-seksi berdasarkan jenis pajak, perbaikan pelayanan bagi setiap Wajib Pajak melalui pembentukan *account representative* dan *complaint center* untuk menampung keberatan Wajib Pajak. Sistem administrasi perpajakan modern juga mengikuti kemajuan teknologi dengan pelayanan yang berbasis *e-system* seperti *e-SPT*, *e-Filing*, *e-Payment*, dan *e-Registration* yang diharapkan meningkatkan mekanisme kontrol yang lebih efektif yang ditunjang dengan penerapan kode etik pegawai Direktorat Jenderal Pajak yang mengatur perilaku pegawai dalam melaksanakan tugas dan pelaksanaan *good governance*. Manfaat yang dapat diperoleh dari penerapan sistem modernisasi administrasi perpajakan bagi Wajib Pajak adalah *simplicity*, dimana alur pekerjaan lebih sederhana dengan bantuan *Account Representative*; *certainty* yaitu terdapat kepastian dalam melaksanakan peraturan perpajakan didukung bidang pelayanan dan penyuluhan di Kanwil serta seksi pelayanan di KPP.

Pada dasarnya kepuasan pegawai pajak dalam penerapan sistem ini diharapkan agar kinerja pegawai pajak lebih efisien, ekonomis, dan cepat yang merupakan perwujudan dari program dan kegiatan reformasi administrasi perpajakan, sehubungan dengan ini pemerintah telah menyiapkan sarana untuk meningkatkan kepuasan kepada pegawai pajak dalam melakukan pekerjaannya yang diharapkan mampu membuat wajib pajak semakin patuh untuk membayar pajak, namun terjadi permasalahan apakah modernisasi administrasi perpajakan ini mempengaruhi kepuasan pegawai pajak dalam melaksanakan pekerjaannya. Pegawai pajak adalah pegawai sektor public, dalam penelitiannya Mark A. Emmert dan Walied A. Tabor (2012) menyatakan bahwa *Public sector professional* mempunyai kepuasan kerja rendah dan tidak

tingginya dorongan kerja atau keterlibatan bekerja dari pekerjaan lapangan.

Menurut Roosi Wahyu Hardani (2010) terdapat pengaruh positif antara modernisasi administrasi perpajakan dengan motivasi dan kepuasan kerja pegawai KPP Batam. Hasil ini mendukung hasil dari penelitian Nila Jania Saptiani (2012) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara modernisasi perpajakan dengan kepuasan kerja fiskus. Namun, ternyata dengan remunerasi yang diberikan tidak membuat pegawai pajak puas, buktinya pada 24 April 2010 website IKPI memberitakan terdapat pegawai pajak KPP Mulyorejo Surabaya yang menjadi tersangka atas kasus pajak dan diancam Undang-Undang (UU) Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi. 3 tersangka kasus tersebut yang salah satunya pegawai pajak KPP Mulyorejo dianggap tidak lagi menggelapkan uang wajib pajak (WP), tapi juga dianggap merugikan keuangan negara.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini adalah : (1) Apakah terdapat pengaruh antara Restrukturisasi Organisasi perpajakan terhadap kepuasan Pegawai Pajak di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mulyorejo Surabaya? (2) Apakah terdapat pengaruh antara E-System perpajakan terhadap kepuasan Pegawai Pajak di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mulyorejo Surabaya?

## LANDASAN TEORI

Reformasi administrasi menurut Gunadi, Keberhasilan Pajak Tergantung Partisipasi Masyarakat memiliki tujuan utama untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat dalam memenuhi kewajiban perpajakannya. Kedua, untuk mengadministrasikan penerimaan pajak sehingga transparansi dan akuntabilitas penerimaan sekaligus pengeluaran pembayaran dana dari pajak setiap saat bisa diketahui. Ketiga, memberikan suatu pengawasan terhadap pelaksanaan pemungutan pajak, terutama adalah kepada aparat pengumpul pajak, kepada Wajib Pajak, ataupun kepada masyarakat pembayar pajak.

## Sistem Administrasi Perpajakan Modern

Direktorat Jenderal Pajak sejak tahun 2001 telah memulai beberapa langkah reformasi administrasi perpajakan jangka menengah (3-5 tahun) sebagai bentuk prioritas reformasi perpajakan yang menjadi landasan bagi terciptanya administrasi perpajakan yang modern, efisien dan dipercaya masyarakat dengan tercapainya tujuan seperti: (1) tingkat kepatuhan sukarela yang tinggi, (2) tingkat kepercayaan terhadap administrasi perpajakan yang tinggi, dan (3) produktivitas pegawai perpajakan yang tinggi.

## Restrukturisasi Organisasi

Menurut Rahayu dan Lingga (2016), program reformasi administrasi perpajakan diwujudkan dalam penerapan sistem administrasi perpajakan modern yang memiliki ciri khusus antara lain struktur organisasi yang dirancang berdasarkan fungsi tidak lagi menurut seksi-seksi berdasarkan jenis pajak, perbaikan pelayanan bagi setiap Wajib Pajak melalui pembentukan *account representative* dan *complaint center* untuk menampung keberatan Wajib Pajak.

## E-System Perpajakan

Sistem administrasi perpajakan modern juga mengikuti kemajuan teknologi dengan pelayanan yang berbasis *e-system* seperti *e-Reg*, *e-SPT*, *e-Filing*, dan *e-Payment* serta SIDJP dan MNP.

## Kepuasan Kerja

Mangkunegara (2014) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaan maupun dengan kondisi kerjanya.

Menurut Luthans (2012) indikator yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

1. Pembayaran gaji atau upah
2. Pekerjaan itu sendiri
3. Rekan kerja
4. Promosi
5. Penyelia (supervisi)

Roosi Wahyu Hardani (2010) menyatakan adanya pengaruh positif antara modernisasi administrasi perpajakan yang terdiri dari sumber daya manusia, struktur

organisasi, teknologi informasi dan dengan kepuasan kerja pegawai kantor pajak pratama Batam.

Berdasarkan hasil penelitian-penelitian tersebut, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

- H1 : Diduga terdapat pengaruh Restrukturisasi Organisasi (X1) perpajakan terhadap kepuasan Pegawai Pajak (Y) di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mulyorejo Surabaya.
- H2 : Diduga terdapat pengaruh E-System (X2) perpajakan terhadap kepuasan Pegawai Pajak (Y) di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mulyorejo Surabaya.

## METODOLOGI PENELITIAN

### Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Pegawai Pajak Kantor Pelayanan Pratama Mulyorejo Surabaya yang berjumlah 84 orang. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 35 orang Pegawai Pajak Kantor Pelayanan Pratama Mulyorejo Surabaya.

### Variabel dan Pengukurannya

1. Variabel Independen atau Variabel Bebas
  - a. Restrukturisasi Organisasi (X1)

Merupakan rancangan struktur organisasi berdasarkan fungsi tidak lagi menurut seksi-seksi berdasarkan jenis pajak dan ditujukan untuk perbaikan pelayanan bagi setiap Wajib Pajak untuk menampung keberatan Wajib Pajak. Indikator untuk mengukur variabel ini adalah *account representative* dan *tax complaint center* (Rahayu dan Lingga, 2016).
  - b. E-System (X2)

Merupakan sistem administrasi perpajakan modern yang mengikuti kemajuan teknologi dengan pelayanan yang berbasis teknologi informasi. Indikator untuk mengukur variabel ini adalah *e-Reg*, *e-SPT*, *e-Filing*, *e-Payment*, *SIDJP* dan *MNP* (Rahayu dan Lingga, 2016).
2. Variabel Dependen atau Variabel Terikat - Kepuasan Kerja Pegawai Pajak (Y)

Merupakan suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijaksanaan perusahaan serta memenuhi standar kinerja. Indikator untuk mengukur variabel ini adalah promosi, pimpinan, gaji, pekerjaan dan teman sekanor (Luthans, 2012)

### Teknik Analisis Dan Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis multivariate dengan *Partial Least Square* (PLS). PLS adalah metode penyelesaian *Structural Equation Modeling* (SEM) yang dalam hal ini (sesuai tujuan penelitian) lebih tepat dibandingkan dengan teknik-teknik SEM lainnya. Jumlah sampel yang kecil, potensi dsitribusi variabel tidak normal, dan penggunaan indikator *formative* dan *reflectif* membuat PLS lebih sesuai untuk dipilih dibandingkan dengan misalnya, maximum likelihood SEM (Ghozali, 2015).

Estimasi parameter yang didapat dengan PLS dapat dikategorikan menjadi tiga. Pertama, adalah *weight estimate* yang digunakan untuk menciptakan skor variable laten. Kedua, mencerminkan estimasi jalur (*path estimate*) yang menghubungkan variabel laten dan antar variabel laten dan indikatornya (*loading*). Ketiga, berkaitan dengan *means* dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi) untuk indikator dan variabel laten. Untuk memperoleh ketiga estimasi ini, PLS menggunakan proses iterasi 3 tahap dan setiap tahap iterasi menghasilkan estimasi. Tahap pertama, menghasilkan *weight estimate*, tahap kedua menghasilkan estimasi untuk *inner model* dan *outer model*, dan tahap ketiga menghasilkan estimasi *means* dan lokasi.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil

#### Uji Validitas

*Loading factor* dari kedua tabel *Outer Loading* dan AVE berikut ini menunjukkan bahwa konstruk-konstruk yang terdapat dalam model sudah memenuhi syarat dari sisi validitas karena suatu indikator dinyatakan valid jika

mempunyai *loading factor* di atas 0,5 terhadap konstruk yang dituju.

## 1. Outer Loadings

**Tabel 1. Outer Loading**

HUBUNGAN	OUTER LOADING
KEP1 => KEP	0.8872
KEP10 => KEP	0.7879
KEP2 => KEP	0.9553
KEP3 => KEP	0.9212
KEP4 => KEP	0.9366
KEP5 => KEP	0.8879
KEP6 => KEP	0.9557
KEP7 => KEP	0.8764
KEP8 => KEP	0.9324
KEP9 => KEP	0.8444
RO1 => RO	0.9136
RO2 => RO	0.8734
RO3 => RO	0.8802
RO4 => RO	0.9142
ES1 => ES	0.8632
ES2 => ES	0.8678
ES3 => ES	0.9247
ES4 => ES	0.8841
ES5 => ES	0.8957

Sumber : Output PLS-Algorithm SmartPLS

## 2. Average Variant Extracted (AVE)

**Tabel 2. Nilai Average Variant Extracted (AVE)**

	AVE
KEP	0.8098
RO	0.8020
ES	0.7875

Sumber : Output PLS-Algorithm SmartPLS

## Uji Reliabilitas

**Tabel 3. Nilai Composite Reliability**

	COMPOSITE RELIABILITY
KEP	0.9770
RO	0.9418
ES	0.9488

Sumber : Output PLS-Algorithm SmartPLS

Tabel diatas memberikan nilai *composite reliability* lebih besar dari 0,7 untuk semua konstruk yang terdapat pada model penelitian. Hal tersebut menunjukkan bahwa semua konstruk memenuhi kriteria *discriminant validity*, yang berarti variabel kepuasan, Restrukturisasi Organisasi, dan E-System memiliki reabilitas yang sangat baik.

Uji reliabilitas dapat diperkuat dengan *Cronbach's Alpha*, Dari perhitungan berikut menunjukkan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,7.

**Tabel 4. Nilai Cronbach's Alpha**

	CRONBACHS ALPHA
KEP	0.9735
RO	0.9183
ES	0.9325

Sumber : Output PLS-Algorithm SmartPLS

## Pengujian Model Struktural (Inner Model)

Pengujian *R - Square*

**Tabel 5. Output Nilai R-Square**

	R - QUARE
KEP	0.9288
RO	
ES	

Sumber : Output PLS-Algorithm SmartPLS

Dari tabel tersebut diketahui bahwa variabel independen Restrukturisasi Organisasi (RO) dan E-System (ES) mampu menjelaskan variasi perubahan kepuasan kerja (KEP) sebesar 0.9288 atau 92,88 % dan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam model.

## Uji Hipotesis

Tabel 6. *Output Nilai T-Statistic dan Original Sample Estimate*

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>Standard Error (STERR)</i>	<i>T Statistics ( O/STERR )</i>	<i>Results</i>
RO -> KEP	-0.0959	-0.0915	0.0526	0.0526	1.8235	Ditolak
ES -> KEP	1.0507	1.0472	0.0482	0.0482	21.7972	Diterima

Sumber : *Output Bootstrapping SmartPLS*

## Pembahasan

Berdasarkan hasil yang terdapat dalam tabel di atas menunjukkan bahwa:

1. Nilai *T-Statistic* pada pengaruh RO → KEP memiliki nilai sebesar 1.8235 (< 1,96), artinya Restrukturisasi Organisasi (RO) tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja (KEP) sedangkan *original sample* bernilai -0.0959 menunjukkan bahwa kepuasan kerja (KEP) memiliki hubungan *negative* signifikan terhadap Restrukturisasi Organisasi (RO), sehingga hipotesis yang menyatakan diduga terdapat pengaruh Restrukturisasi Organisasi terhadap kepuasan Pegawai Pajak di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mulyorejo Surabaya tidak teruji kebenarannya.
2. Nilai *T-Statistic* pada pengaruh ES -> KEP sebesar 21.7972 (> 1,96), artinya E-System (ES) berpengaruh terhadap kepuasan kerja (KEP), sedangkan *original sample* bernilai 1.0507 menunjukkan bahwa kepuasan kerja (KEP) memiliki hubungan *positive* signifikan terhadap E-System (ES), sehingga hipotesis yang menyatakan diduga terdapat pengaruh E-System terhadap kepuasan Pegawai Pajak di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mulyorejo Surabaya teruji kebenarannya.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Restrukturisasi Organisasi (RO) tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja (KEP). Hal ini disebabkan karena *Tax Complaint Center* yang menampung berbagai macam keluhan dan pengaduan masyarakat tidak dapat menindaklanjuti semua pengaduan yang diterima karena unsur identitas pelapor yang tidak jelas, tidak ada kontak yang dapat dihubungi, dan atau bukti/data pendukung tidak ada. Pihak Direktorat Jenderal Pajak sebaiknya meningkatkan sosialisasi mengenai *Tax Complaint Center* ini dan menjamin kerahasiaan identitas dan keselamatan dari pengadu agar tidak ada lagi atau meminimalisasi pengadu tanpa identitas yang tidak jelas. Sedangkan E-System (ES) berpengaruh terhadap kepuasan kerja (KEP)

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil dan pembahasan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa Restrukturisasi Organisasi perpajakan tidak memiliki kontribusi terhadap kepuasan kerja Pegawai Pajak di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mulyorejo Surabaya dan E-System perpajakan memiliki kontribusi terhadap kepuasan kerja Pegawai Pajak di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mulyorejo Surabaya.

Oleh karena itu, hendaknya pihak pimpinan KPP Mulyorejo Surabaya agar mempertahankan dan meningkatkan E-System perpajakan, karena hal tersebut mempunyai kontribusi terhadap kepuasan kerja Pegawai Pajak di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mulyorejo Surabaya terutama mengenai SIDJP yang sudah sesuai dengan tugas sehari-hari.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Anoraga, P. 2012. *Psikologi Kerja*. Rineka Cipta. Jakarta.
- Bambang S. Soedibjo. 2015. *Pengantar Metode Penelitian*. STIE STIMIK PASIM. Bandung.
- Ghozali, Imam. 2012. *Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi SmartPLS 2.0 M3*. Universitas Diponegoro. Semarang.
- Handoko, T. H. 2014. *Manajemen personalia dan sumber daya manusia*. BPFE. Yogyakarta.
- Hartadi, D. 2015. *Pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada pt pikiran rakyat bandung*. Skripsi Universitas Widyatama. Bandung.
- Mark A. Emmert dan Walied A. Tabor, 2012. *Public Sector Professional : The Effect of Jobs Sector Jobs on Motivation, Job Satisfaction and Work Involvement*.
- Narimawati, Umi. 2014. *Teknik-Teknik Analisis Multivariat untuk Riset Ekonomi*. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Nila Jania Saptiani, 2012. *Pengaruh Modernisasi Perpajakan terhadap Kepuasan Kerja Fiskus Tegalega Bandung*.
- Simon, H. 2015. *Pengaruh reformasi administrasi perpajakan terhadap motivasi dan kepuasan kerja pegawai*. Tesis Universitas Indonesia. Jakarta.
- Sitanggang, A. H. 2014. *Persepsi pengaruh modernisasi perpajakan terhadap kepatuhan formal Wajib Pajak di KPP Pratama Jakarta Menteng Satu*. Tesis Universitas Indonesia. Jakarta.
- Sofyan, Marcus Taufan. 2015. *Pengaruh Penerapan Sistem Administrasi Perpajakan Modern Terhadap Kepatuhan Wajib Pajak*. STAN. Tangerang.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Alfabeta. Bandung.
- Umi Narimawati, Sri Dewi Anggadini, dan Linna Ismawati. 2010. *Penulisan Karya Ilmiah*. Genesis. Bekasi.