

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Pajak mengikuti fenomena kehidupan sosial ekonomi masyarakat. Di setiap perubahan kehidupan sosial perekonomian masyarakat maka sudah sepantasnyalah bahwa pajak mengadakan reformasi. Reformasi perpajakan adalah perubahan yang mendasar di segala aspek perpajakan (Gunadi, 2003). Sejak tahun 2002, Direktorat Jenderal Pajak (selanjutnya disebut DJP) telah meluncurkan program perubahan (*change program*) atau reformasi administrasi perpajakan yang biasa disebut dengan modernisasi. Adapun jiwa dari program modernisasi ini adalah penerapan sistem administrasi perpajakan yang transparan dan akuntabel, dengan memanfaatkan sistem informasi teknologi yang handal dan terkini. Apabila program modernisasi ini ditelaah secara mendalam, termasuk perubahan-perubahan yang telah, sedang, dan akan dilakukan, maka dapat dikatakan bahwa konsep modernisasi ini merupakan suatu terobosan yang akan membawa perubahan yang cukup mendasar dan revolusioner (Nasucha, 2004).

Perubahan-perubahan yang dilakukan meliputi bidang-bidang berikut:

1. Struktur organisasi
2. *Business process* dan teknologi informasi dan komunikasi
3. Manajemen sumber daya manusia
4. Pelaksanaan *good governance*

Penyesuaian struktur organisasi DJP merupakan suatu langkah yang harus dilakukan dan sifatnya cukup strategis. Perubahan perlu dilakukan baik di level kantor pusat sebagai pembuat kebijakan maupun di level kantor operasional sebagai pelaksana implementasi kebijakan. Sebagai langkah pertama, untuk memudahkan Wajib Pajak (selanjutnya disebut WP), ketiga jenis kantor pajak yang ada, yaitu Kantor Pelayanan Pajak (selanjutnya disebut KPP), Kantor Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan (selanjutnya disebut KPPBB), serta Kantor Pemeriksaan dan Penyidikan Pajak (selanjutnya disebut Karikpa), dilebur menjadi KPP. Dengan demikian WP cukup datang ke satu kantor saja untuk menyelesaikan seluruh masalah perpajakannya. Unit vertikal DJP dibedakan berdasarkan segmentasi WP, yaitu KPP Wajib Pajak Besar (*LTO - Large Taxpayers Office*), KPP Madya (*MTO - Medium Taxpayers Office*), dan KPP Pratama (*STO - Small Taxpayers Office*). Dengan pembagian seperti ini, diharapkan strategi dan pendekatan terhadap wajib pajakpun dapat disesuaikan dengan karakteristik WP yang ditangani, sehingga hasil yang diperoleh dapat lebih optimal. Khusus di kantor operasional, terdapat posisi baru yang disebut *Account Representative* (selanjutnya disebut AR), yang mempunyai tugas antara lain memberikan bantuan konsultasi perpajakan kepada WP, memberitahukan peraturan perpajakan yang baru, dan mengawasi kepatuhan WP (Hutagaol, 2007).

Tahap pertama dalam modernisasi struktur organisasi adalah melalui pembentukan Kantor Wilayah (selanjutnya disebut Kanwil) dan 2 KPP WP Besar pada bulan Juli 2002 untuk mengadministrasikan 300 WP Badan terbesar di seluruh Indonesia sebagai *pilot project*. Karena program modernisasi yang

diterapkan pada KPP WP Besar dianggap cukup berhasil, maka konsep yang kurang lebih sama dicoba untuk diterapkan pada KPP lain secara bertahap, di mana sampai dengan akhir 2007, 22 Kanwil dan 202 KPP (3 KPP WP Besar, 28 KPP Madya, dan 171 KPP Pratama) telah berhasil dimodernisasi. Pada akhir 2006, struktur organisasi KP DJP disempurnakan bersamaan dengan penerapan sistem administrasi modern.

Lain halnya dengan modernisasi yang dilakukan pada struktur organisasi, *business process* juga mengalami perubahan guna memperbaiki birokrasi yang berbelit-belit, mencakup metode, sistem, dan prosedur kerja. Diharapkan dengan modernisasi, akan tercipta suatu *business process* yang efisien dan efektif karena administrasi menjadi cepat, mudah, akurat, dan *paperless*, sehingga dapat meningkatkan pelayanan terhadap WP, baik dari segi kualitas maupun waktu. *Business process* dirancang sedemikian rupa sehingga dapat mengurangi kontak langsung pegawai DJP dengan WP untuk meminimalisir kemungkinan terjadinya KKN.

Langkah awal perbaikan *business process* adalah penulisan dan dokumentasi *Standard Operating Procedures* (SOP) untuk setiap kegiatan di seluruh unit DJP. Sampai dengan akhir tahun 2007, sekitar 1900 SOP di lingkungan DJP telah berhasil diidentifikasi, ditulis, dan dijadikan acuan pelaksanaan tugas dan pekerjaan bagi para pegawai. Selain penulisan SOP, perbaikan *business process* dilakukan antara lain dengan penerapan *e-system* dengan dibukanya fasilitas *e-filing* (pengiriman SPT secara *online* melalui internet), *e-SPT* (penyerahan SPT dalam media digital), *e-payment* (fasilitas

pembayaran *online* untuk PBB), dan *e-registration* (pendaftaran NPWP secara *online* melalui internet). Semua fasilitas tersebut diciptakan guna memudahkan WP dalam melaksanakan kewajiban perpajakannya (Nasucha, 2004).

Fokus lain dari program reformasi adalah perbaikan sistem dan manajemen sumber daya manusia (selanjutnya disebut SDM), dan direncanakan perubahan yang dilakukan sifatnya lebih menyeluruh. Hal ini perlu dan mendesak untuk dilakukan, karena disadari bahwa elemen yang terpenting dari suatu sistem organisasi adalah manusianya. Secanggih apapun struktur, sistem, teknologi informasi, metode dan alur kerja suatu organisasi, semua itu tidak akan dapat berjalan dengan optimal tanpa didukung SDM yang *capable* dan berintegritas. Yang perlu dan harus diperbaiki sebenarnya adalah sistem dan manajemen SDM, karena sistem yang baik dan terbuka dipercaya akan dapat menghasilkan SDM yang berkualitas (DJP, 2008).

Sebelum melakukan langkah perbaikan di bidang SDM, DJP melakukan pemetaan kompetensi (*Competency Mapping*) untuk seluruh 30.000 pegawai DJP guna mengetahui sebaran kuantitas dan kualitas kompetensi pegawai. Meskipun program *mapping* ini masih terbatas mengidentifikasi *'soft' competency* saja, tetapi informasi yang didapat cukup membantu DJP dalam merumuskan kebijakan kepegawaian yang lebih *fair*. Kemudian seluruh jabatan dievaluasi dan dianalisis untuk selanjutnya ditentukan *job grade* dari masing-masing jabatan tersebut. Selanjutnya beban kerja dari masing-masing jabatan tersebut dianalisis kemudian dikaitkan dengan pengembangan sistem pengukuran kinerja masing-masing pegawai. Secara bersamaan dilakukan penilaian terhadap seluruh pegawai secara

lebih obyektif dan konsisten sekaligus standar kompetensi jabatannya melalui proyek *assessment center*. Selisih (*gap*) antara hasil penilaian pegawai dengan standar kompetensi jabatan yang didudukinya dijadikan dasar perancangan program *capacity building* (termasuk pendidikan dan pelatihan) yang lebih fokus dan terarah. Saat ini, DJP sedang mengembangkan berbagai program pelatihan melalui metode *Adult Learning Principles* (DJP, 2008).

Beberapa hal telah menjadi jalan baru dalam membangun SDM DJP setelah dilakukannya modernisasi SDM, misalnya adanya kesempatan yang semakin luas dan terbuka untuk memperoleh beasiswa melanjutkan studi ke luar negeri maupun dalam negeri. Demikian juga kesempatan untuk mengikuti berbagai jenis pendidikan dan latihan baik di luar negeri maupun di dalam negeri semakin dibuka seluas-luasnya termasuk diklat yang diselenggarakan dalam rangka modernisasi administrasi perpajakan (DJP, 2008).

Semua itu nantinya akan dimanfaatkan untuk membuat sistem jenjang karir, khususnya sistem mutasi dan promosi, serta sistem remunerasi yang lebih jelas, adil, dan akuntabel. Dengan sistem dan manajemen SDM yang lebih baik dan terbuka akan dapat menghasilkan SDM yang juga lebih baik, khususnya dalam hal produktivitas dan profesionalisme. Dapat dilihat bahwa perbaikan remunerasi hanyalah salah satu bagian akhir dari program reformasi birokrasi yang sebelumnya didahului dengan perbaikan di berbagai bidang yang dapat meningkatkan efektivitas dan akuntabilitas sistem manajemen sumber daya manusia (DJP, 2008).

Diharapkan, dengan makin transparan dan adilnya sistem mutasi, promosi, dan remunerasi, DJP dapat menerapkan kebijakan “*right man in the right place*”, di mana seorang pegawai dapat menempati suatu jabatan yang tepat sesuai dengan keahliannya, dan sebaliknya suatu jabatan diisi oleh pegawai yang tepat sesuai dengan standar kompetensinya (Nasucha, 2004).

Elemen terakhir adalah pelaksanaan *good governance*, yang seringkali dihubungkan dengan integritas pegawai dan institusi. Suatu organisasi sistemnya akan berjalan dengan baik apabila terdapat rambu-rambu yang jelas untuk memandu pelaksanaan tugas dan pekerjaannya, serta yang lebih penting lagi, konsistensi implementasi rambu-rambu tersebut. Dalam praktek berorganisasi, *good governance* biasanya dikaitkan dengan mekanisme pengawasan internal (*internal control*) yang bertujuan untuk meminimalkan terjadinya penyimpangan ataupun penyelewengan dalam organisasi, baik itu dilakukan oleh pegawai maupun pihak lainnya, baik disengaja maupun tidak (Nasucha, 2004).

DJP dengan program modernisasinya senantiasa berupaya menerapkan prinsip-prinsip *good governance* tersebut. Salah satunya adalah dengan cara 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 tersebut. Selain itu pemerintah telah menyediakan berbagai saluran pengaduan yang sifatnya independen untuk menangani pelanggaran atau penyelewengan di bidang perpajakan, seperti Komisi Ombudsman Nasional. Lebih jauh lagi, pembentukan *complaint center* di masing-masing Kanwil modern untuk menampung keluhan

WP merupakan bukti komitmen DJP untuk selalu meningkatkan pelayanan kepada WP sekaligus pengawasan bagi internal DJP (Nasucha, 2004).

*Good governance* tidak hanya terbatas pada masalah integritas, tetapi juga menyangkut efisiensi dan efektivitas, serta profesionalisme dan akuntabilitas organisasi. Salah satu contoh konkritnya adalah penerapan manajemen organisasi modern melalui pembuatan dan penerapan siklus perencanaan, implementasi, dan evaluasi, yang disertai alat ukur yang jelas untuk menilai keberhasilan program tersebut. Alat ukur tersebut dapat berupa *Key Performance Indicators* (KPI) untuk aktivitas rutin organisasi, atau *Policy Measures* untuk kebijakan baru. Sejak tahun 2005, DJP telah mencoba menetapkan beberapa KPI untuk mengukur kinerja kantor operasionalnya selain variabel penerimaan perpajakan yang biasa dipakai. Untuk tahun 2008, DJP telah menyusun *strategic plan* organisasi yang lebih komprehensif dengan memakai konsep *balanced score card* (Nasucha, 2004).

Sebagai bagian dari evaluasi kinerja, kantor pajak modern selalu mengadakan survei kepuasan WP setiap tahunnya, dengan hasil yang sangat positif. Akan tetapi sebagian masyarakat maupun *stakeholders* meragukan hasil survei internal dengan alasan bias, kurang obyektif, adanya unsur ketakutan responden. Untuk itu sejak tahun 2005, DJP mencoba mengadakan survei yang lebih obyektif dengan menggunakan lembaga survei independen, yaitu *AC Nielsen*, dan tidak dibiayai oleh DJP, melainkan disponsori oleh *AusAID*. Metode Survei Persepsi Kepuasan WP yang digunakan adalah pengisian kuesioner melalui 2 tahap, yaitu tahap kualitatif dan kuantitatif, yang kemudian hasilnya dikonversikan menjadi suatu nilai yang disebut EQ Index. Survei telah dilakukan

untuk WP di lingkungan Kanwil WP Besar, Kanwil DJP Jakarta Khusus yang mengadministrasikan perusahaan PMA, Perusahaan *Go Public*, Badan dan Orang Asing, serta BUMN (ketika survei dilakukan KPP BUMN masih berada di bawah Kanwil ini), KPP Madya di Batam dan Jakarta Pusat, serta KPP Pratama di lingkungan Kanwil DJP Jakarta Pusat. Hasilnya selengkapanya dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 1.1  
Hasil Survei Kepuasan WP

Kantor	EQ Index	Tahun
KPP Wajib Pajak Besar Kanwil DJP Wajib Pajak Besar	81	2005
<u>KPP Madya :</u> KPP Madya Jakarta Pusat dan KPP Madya Batam	78	2006
<u>KPP Pratama :</u> 15 KPP Pratama di Kanwil DJP Jakarta Pusat	74	2007

Sumber: *AC Nielsen*

Namun, banyaknya perubahan-perubahan yang telah dilakukan oleh pihak DJP nampaknya belum mengubah persepsi masyarakat terhadap perilaku pegawai DJP. Persepsi masyarakat terhadap perilaku pegawai DJP sebagai birokrat secara umum masih sangat buruk, sehingga mengakibatkan sebagian masyarakat cenderung enggan untuk berurusan dengan aparat pajak. Hampir setiap hari berita mengenai sinisme terhadap buruknya perilaku dan kinerja aparat pajak menghiiasi berbagai media seperti surat kabar, internet maupun media lainnya, mulai dari tidak mampunya DJP meningkatkan *tax ratio*, tingginya angka kebocoran pajak, buruknya pelayanan sampai pengaduan WP mengenai petugas pajak yang sering mempersulit WP. Selain itu, sudah bukan rahasia lagi bahwa sebagian aparat

pajak memiliki tingkat kemakmuran yang tinggi, dan sebagian bergaya hidup mewah, sementara penghasilan resmi aparat pajak sebagai pegawai negeri tidaklah terlalu besar. Pandangan ini dapat mengindikasikan bahwa perilaku korupsi, kolusi dan nepotisme masih tumbuh subur di instansi-instansi perpajakan (Darminto, 2005).

Serangkaian peristiwa yang menguatkan opini publik mengenai hal di atas, antara lain (Irmadi Lubis, 2010):

1. Pada tahun 2006, terjadi penangkapan empat pejabat pajak di salah satu KPP di Jakarta karena diduga bekerja sama dengan para eksportir fiktif dengan memberikan restitusi yang menyimpang dari prosedur dan mengakibatkan kerugian negara dalam jumlah yang signifikan.
2. Munculnya kasus makelar pajak yang "diotaki" Gayus Tambunan semakin membuat citra DJP semakin terpuruk di mata publik. Kasus bermula dari kecurigaan Pusat Pelaporan dan Analisis Transaksi Keuangan (PPATK) terhadap rekening milik Gayus di Bank Panin. Bagaimana Gayus yang hanya seorang pegawai negeri biasa dapat memiliki rekening sebesar Rp 25 miliar.
3. Terbongkarnya kasus Gayus berlanjut pada kelompok mafia perpajakan lainnya yang memiliki rekening yang lebih besar dibandingkan Gayus Tambunan. Oknum pejabat tersebut berinisial BA, yang diduga kuat Bahasyim Assifie yang kini menjadi pejabat di Bappenas.

Merupakan hal yang tidak mudah untuk mengubah citra aparat pajak yang telah terbenam dalam benak sebagian besar masyarakat selama bertahun-tahun. Apalagi jika aparat pajak sendiri sudah memaklumi akan hal itu, tidak merasa

terganggu terhadap kesan negatif tersebut dan bahkan tidak memiliki kemauan untuk mengubahnya.

Perilaku birokrasi yang tengah menjadi permasalahan adalah adanya kecenderungan penyelewengan kekuasaan dan jabatan, sebagai abdi masyarakat justru berperilaku minta dilayani, dan kemampuan inovasi yang rendah. Dengan demikian perubahan tidak hanya perlu dilakukan terhadap faktor-faktor strategi, teknologi, tugas-tugas, desain namun juga harus dilakukan terhadap faktor kultur atau nilai-nilai dan faktor manusia (perilaku) sebagai pelaksana perubahan. Menurut Nasucha (2004) bahwa dalam organisasi pemerintah (birokrasi) terkandung budaya organisasi yang membawa perilaku fungsional dan disfungsional. Perilaku fungsional memberi dampak positif antara lain berupa pemberian pelayanan sesuai peraturan, cepat, dan tepat. Sementara itu, perilaku disfungsional mendorong perilaku menjadi arogan, merasa paling mengetahui, paling berkuasa, meminta imbalan atas pelayanan yang memang seharusnya diberikan, dan mengistimewakan orang dekat.

Dengan demikian implementasi modernisasi perpajakan yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja fiskus dan pelayanan kepada WP hanya akan tercapai apabila perilaku fiskus berubah, dalam arti perilaku fungsional semakin meningkat dan perilaku disfungsional semakin berkurang.

Demikian juga *World Bank* dalam salah satu jurnalnya yang bertajuk “*Civil Service A Win-Win Reform*” memberikan sejumlah langkah kunci untuk menuju reformasi pelayanan publik, dan salah satu kunci yang terpenting menuju sukses adalah perubahan nilai-nilai dan perilaku pegawai. Sependapat dengan itu,

Irmadi Lubis menyatakan bahwa sebaik apapun peraturan atau sistem, tanpa adanya moral yang baik akan percuma saja. Yang penting sekarang ini adalah revolusi *attitude* dan *behavior* dari aparaturnya (Bisnis Indonesia, Januari 2005).

Penelitian-penelitian di bidang perilaku kerja dilakukan terutama untuk membangun konsepsi-konsepsi yang berguna sebagai masukan-masukan dalam menetapkan keputusan-keputusan dan kebijakan-kebijakan, maupun dalam rangka mengembangkan pokok-pokok pengetahuan. Perilaku kerja pegawai telah dikonseptualisasikan ke dalam berbagai konstruk dalam penelitian. Variabel-variabel perilaku kerja pegawai yang banyak mendapat perhatian para peneliti di antaranya adalah motivasi kerja, kepuasan kerja, komitmen organisasional, *organizational citizenship behavior*, dan keinginan berpindah (Alotaibi, 2001).

Hingga saat ini, penelitian-penelitian tentang perilaku kerja pegawai masih belum mampu merumuskan hubungan-hubungan yang lebih komprehensif antara berbagai dimensi perilaku. Kelemahan lainnya adalah penggunaan data masih cenderung berfokus pada sektor tertentu, seperti kelompok manajemen. Kesimpulan-kesimpulan dan temuan-temuan yang dihasilkan tersebut, tidak bisa digeneralisasi secara langsung pada kelompok lainnya. Karenanya, pengembangan pokok-pokok pengetahuan memerlukan replikasi-replikasi pada sektor yang berbeda-beda.

Berdasarkan uraian di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI DAN SISTEM KOMPENSASI SEBAGAI BAGIAN DARI IMPLEMENTASI MODERNISASI PERPAJAKAN TERHADAP PERILAKU KERJA**

## **PEGAWAI PADA KANTOR PELAYANAN PAJAK (KPP) MADYA BANDUNG”**

### **1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah**

Berdasarkan uraian di atas, penelitian akan terfokus pada analisis perilaku pegawai KPP Madya Bandung setelah implementasi modernisasi. Perilaku pegawai dipandang sebagai faktor yang penting mengingat tujuan dari implementasi modernisasi ini antara lain untuk meningkatkan produktivitas atau kinerja aparat pajak dan juga meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap aparat pajak. Dua faktor penting yaitu komitmen organisasi dan sistem kompensasi akan diteliti sebagai variabel independen, apakah cukup signifikan mempengaruhi perubahan perilaku tersebut. Maka permasalahan yang dapat diidentifikasi penulis ialah sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran perilaku pegawai KPP Madya Bandung pasca implementasi modernisasi perpajakan?
2. Seberapa besar pengaruh komitmen organisasi terhadap perilaku kerja pegawai?
3. Seberapa besar pengaruh sistem kompensasi terhadap perilaku kerja pegawai?
4. Seberapa besar pengaruh secara bersama-sama komitmen organisasi dan sistem kompensasi terhadap perilaku kerja pegawai?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Atas dasar identifikasi masalah yang telah dikemukakan sebelumnya, maka tujuan dari penelitian yang dilakukan oleh penulis adalah sebagai berikut:

1. Untuk memperoleh gambaran mengenai perilaku pegawai KPP Madya Bandung pasca implementasi modernisasi perpajakan.
2. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh komitmen organisasi terhadap perilaku kerja pegawai.
3. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh sistem kompensasi terhadap perilaku kerja pegawai.
4. Untuk mengetahui pengaruh secara bersama-sama komitmen organisasi dan sistem kompensasi terhadap perilaku kerja pegawai.

### **1.4 Pembatasan Masalah**

Mengingat keterbatasan waktu, pengetahuan, dan sumber daya penulis maka dilakukan pembatasan-pembatasan dalam penelitian ini, sebagai berikut:

1. Berdasarkan teori, banyak sekali faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku. Penelitian dibatasi pada faktor-faktor yang secara teoritis mempengaruhi perilaku, dan secara empiris merupakan faktor-faktor yang mengalami perubahan dalam modernisasi perpajakan. Untuk itu dipilih dua faktor sebagai variabel independen yaitu komitmen organisasi dan sistem kompensasi, sedangkan perilaku kerja pegawai ditempatkan sebagai variabel dependen.
2. Perilaku yang dimaksud adalah perilaku dalam hubungannya dengan pekerjaan pegawai.

3. Modernisasi perpajakan diimplementasikan pada beberapa KPP secara serempak pada bulan September 2004, yaitu KPP Madya Jakarta Pusat dan lima KPP dibawah Kantor Wilayah DJP Jakarta Khusus. Sampai dengan Maret 2006, modernisasi perpajakan telah diimplementasikan di seluruh KPP di wilayah DJP Jakarta khusus, dan KPP Madya Batam. Namun penelitian ini dibatasi pada perilaku pegawai di KPP Madya Bandung.

### **1.5 Manfaat Penelitian**

Berdasarkan maksud dan tujuan penelitian diatas, peneliti berharap hasil penelitian ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang berkepentingan. Antara lain:

1. Bagi penulis:
  - a. Untuk menambah wawasan pengetahuan mengenai masalah yang diteliti khususnya mengenai pengaruh implementasi modernisasi perpajakan terhadap perilaku kerja pegawai pada KPP Madya Bandung.
  - b. Untuk memperoleh perbandingan antara teori-teori yang diperoleh selama perkuliahan dengan kenyataan yang terjadi di lapangan.
  - c. Sebagai salah satu syarat untuk menempuh ujian pasca sarjana Ekonomi jurusan Akuntansi Universitas Kristen Maranatha.
2. Bagi KPP Madya Bandung, hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat melalui saran-saran perbaikan yang diberikan untuk melakukan evaluasi dan pengembangan modernisasi perpajakan.

3. Bagi pihak lain yang berkepentingan, penelitian ini dapat memberikan sumbangan pemikiran yang dapat menambah pengetahuan, khususnya di perguruan tinggi tentang sistem perpajakan dan penerapannya, khususnya dalam hal perilaku kerja pegawai. Dapat juga digunakan sebagai bahan referensi dan masukan bagi yang menaruh minat terhadap pengembangan ilmu pengetahuan pada umumnya, untuk penelitian lebih lanjut.

## **1.6 Sistematika Penulisan**

Penulisan penelitian ini terdiri dari enam bab, dimana masing-masing bab terdiri dari beberapa sub bab. Hal ini dilakukan agar penulisan ini lebih sistematis dan teratur. Adapun sistematika penulisan penelitian ini adalah sebagai berikut:

### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini menggambarkan latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, pembatasan masalah, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini menjelaskan kajian teori maupun penelitian-penelitian serupa yang telah dilakukan sebelumnya.

### **BAB III RERANGKA PEMIKIRAN, MODEL, dan HIPOTESIS PENELITIAN**

Bab ini menjelaskan apa yang menjadi rerangka pemikiran, model penelitian, dan hipotesis penelitian.

## **BAB IV METODE PENELITIAN**

Bab ini menjelaskan populasi dan teknik pengambilan sampel, metode penelitian, operasionalisasi variabel yang akan diuji.

## **BAB V PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN**

Bab ini membahas dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi dan sistem kompensasi sebagai bagian dari implementasi modernisasi perpajakan terhadap perilaku kerja pegawai pada KPP Madya Bandung.

## **BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN**

Bab ini menyajikan kesimpulan yang dapat diambil dari uraian pada bab sebelumnya serta saran untuk penelitian selanjutnya.

### **1.7 Lokasi dan Jadwal Penelitian**

Penulis melakukan penelitian pada KPP Madya yang berlokasi di Bandung untuk mengumpulkan data yang diperlukan guna menjawab masalah-masalah atas pertanyaan yang diteliti dalam penyusunan tesis ini. Waktu penelitian adalah pada bulan Januari 2011 sampai dengan selesai.