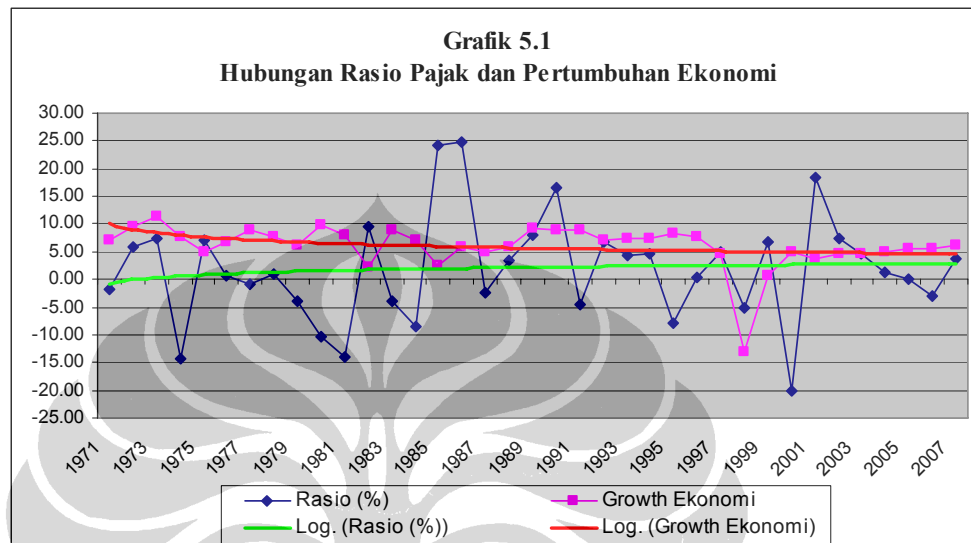


BAB V EVALUASI KINERJA REFORMASI PERPAJAKAN

5.1. Hasil dan Kinerja Reformasi Perpajakan



Hubungan pertumbuhan ekonomi dan rasio pajak sebagai interpretasi efisiensi sistem pemungutan pajak yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat dari grafik di atas bahwa rasio pajak terus mengalami pertumbuhan meskipun melambat sebaliknya pertumbuhan ekonomi cenderung menurun..

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Mohamad Ikhsan et.al²² menyimpulkan bahwa sejak reformasi perpajakan 1983 dan reformasi-reformasi perpajakan berikutnya sistem perpajakan Indonesia telah mengalami perbaikan-perbaikan ke arah yang positif karena sistem perpajakan telah disusun mengikuti sistem perpajakan modern sehingga pada dasarnya sistem perpajakan Indonesia dikategorikan sebagai sistem perpajakan yang kompetitif terutama jika dibandingkan dengan negara-negara ASEAN dan Cina, namun *tax ratio* masih relatif rendah (12% untuk 2001) jika dibandingkan dengan rata-rata di negara-negara OECD sebesar 14%.

²²Ikhsan, M., et.al

Tabel 5.1
Perbandingan Tarif PPh Orang Pribadi di Beberapa Negara

No.	Negara	Tarif Terendah (%)	Tarif Tertinggi (%)	Level Tarif	PTKP (US \$)	Rasio PTKP thdp pendapatan/kapita
1.	Indonesia	5	35	5	2,277	2,9
2.	Malaysia	19	28	5	7,500	2,0
3.	Pilippina	5	32	7	1,556	1,5
4.	Thailand	0	37	6	3,852	2,0
5.	Vietnam	10	50	5	-	-
6.	Kamboja	0	20	5	692	2,3
7.	Cina	5	45	9	5,783	6,1

Sumber : Mohamad Ikhsan et.al

Dari tabel perbandingan tersebut dapat dilihat tarif PPh Orang Pribadi yang berlaku di Indonesia masih lebih tinggi daripada yang berlaku di Malaysia, Pilippina, dan Kamboja, namun relatif lebih kompetitif jika dibandingkan dengan Thailand, Vietnam, dan Cina. Tetapi jika dibandingkan tarif efektif, maka Indonesia relatif lebih kompetitif terhadap semua negara tersebut kecuali Malaysia. Jika basis pajak dihitung dalam US\$ yang disesuaikan dengan *purchasing power parity* (PPP), tarif pajak menjadi kurang kompetitif terhadap Malaysia dan Thailand, meskipun tetap lebih progresif.

Tabel 5.2
Perbandingan Tarif PPh Badan di Beberapa Negara

No.	Negara	Lapisan Tarif	Tarif (%)
1.	Indonesia	0-Rp 50 juta	10%
		Rp 50 juta – Rp 100 juta	15%
		> Rp 100 juta	30%
2.	Malaysia	Non Oil	28%
		Oil	38%
3.	Pilippina		32%
4.	Thailand		30%
5.	Vietnam	Domestic and Branch	32%
		Foreign	25%
		Oil and Gas	50%
6.	Kamboja		20%
		For Intensive Investment	9%
		Oil and Gas	30%
7.	Cina		30% + 3% local surtax

Sumber : Mohamad Ikhsan et.al

Dari tabel tersebut dapat disimpulkan bahwa tarif pajak penghasilan badan di Indonesia juga sangat kompetitif jika dibandingkan dengan negara-negara lain. Berdasarkan simulasi yang dilakukan oleh penelitian tersebut tarif efektif PPh Badan di Indonesia relatif kompetitif dibandingkan dengan Vietnam, Cina, dan Thailand pada tingkatan berapapun keuntungan perusahaan. Sedangkan untuk laba di atas US\$ 25,000 paling kompetitif terhadap Kamboja. Namun tarif efektif tersebut juga akan lebih kompetitif jika dibandingkan dengan Malaysia pada tingkat laba sebesar US\$ 115,000. Sementara produktivitas PPN di Indonesia relatif sama dengan di Malaysia dan Vietnam dan lebih kompetitif dari negara-negara lainnya. Di sisi lain rasio biaya pemungutan pajak relatif masih rendah seperti pada tabel di bawah ini :

Tabel 5.3
Biaya Pemungutan Pajak di Indonesia

Tahun	Biaya (milyar Rp)	Penerimaan (milyar Rp)	Rasio
1994/1995	158,2	37.258,1	0,42%
1995/1996	213,7	41.878,1	0,51%
1996/1997	251,1	50.417,2	0,50%
1997/1998	316,9	62.705,8	0,27%
1998/1999	344,6	87.725,8	0,34%
1999/2000	414,5	110.534,2	0,37%
2000	339,5	97.484,0	0,34%
2001	439,8	158.579,9	0,28%
2002	1.031,3	176.323,5	0,58%
2003	981,2	206.808,8	0,47%
2004	1.099,7	232.552,9	0,47%

Sumber : Nur, I.I., *Analisis Penerapan Good Governance di Direktorat Jenderal Pajak*, Universitas Multimedia Nusantara.

Hasil positif lain yang telah dicapai dari proses reformasi-reformasi perpajakan merupakan hasil kerja keras dari DJP. Hal ini dapat dilihat dari komposisi penerimaan dalam negeri pada tahun 2005, dimana kontribusi penerimaan dalam negeri yang berasal dari penerimaan pajak sudah mencapai 67,0% ini menunjukkan bahwa upaya pemerintah untuk mendorong penerimaan pajak menjadi penerimaan negara yang utama sudah tercapai. Namun kontribusi penerimaan pajak tersebut seharusnya dapat lebih tinggi lagi jika tingkat kepatuhan dan partisipasi masyarakat tinggi dalam melakukan pembayaran pajak.

Rata-rata tingkat kepatuhan wajib pajak masih terlihat cukup rendah dimana rata-rata *tax filing ratio* masih berkisar 30% dan jumlah wajib pajak yang relatif masih rendah mengindikasikan partisipasi dan kesadaran masyarakat untuk membayar pajak masih rendah. Hal ini berdampak pada pertumbuhan *tax ratio* meskipun tetap bertumbuh tetapi relatif mengalami perlambatan seperti yang ditunjukkan pada Grafik 5.1 di atas dimana sejak Reformasi Perpajakan II sampai Reformasi Perpajakan III rata-rata *tax ratio* hanya berada di level $\pm 10\%$ dari PDB. Banyaknya kegiatan perekonomian yang tidak dilaporkan secara formal dan tidak terdata (*underground economy*) juga dapat dipakai sebagai indikator bahwa kontribusi penerimaan pajak terhadap penerimaan dalam negeri seharusnya dapat ditingkatkan pada level yang telah dicapai. Menurut Erwin Silitonga, jika *underground economy* Indonesia sama dengan Thailand, jumlahnya bisa 65 persen dari PDB. Kegiatan *underground economy* mencapai Rp 1.750 triliun. Dengan tarif pajak minimum 15 persen, potensi pajak yang hilang mencapai Rp 263 triliun per tahun. Dukungan SDM yang kurang juga diduga sebagai penyebab semakin menurunnya setoran pajak. Dari sekitar 32.000 pegawai Ditjen Pajak, jumlah pemeriksa pajak hanya sekitar 3.000 petugas. Sementara itu, jumlah wajib pajak (WP) saat ini sudah mencapai 12,7 juta (Nasution, 2009).²³ Jadi rasio pegawai pajak (terutama yang mempunyai kualifikasi sebagai pemeriksa) terhadap jumlah Wajib Pajak sangat rendah.

Jit B.S.Gill menyatakan bahwa suatu sistem penerimaan negara yang mengurus masalah pajak perlu direformasi dengan sedikitnya 4 (empat) alasan utama.²⁴ Pertama, ketika hukum dan kebijakan pajak menciptakan potensi peningkatan penerimaan pajak, jumlah aktual pajak yang mengalir ke kas negara tergantung pada efisiensi dan efektivitas administrasi penerimaan negara. Kedua, kualitas dari administrasi penerimaan pajak mempengaruhi iklim investasi dan pengembangan sektor swasta. Ketiga, administrasi perpajakan secara rutin sering muncul dalam daftar teratas organisasi dengan kasus korupsi tertinggi. Keempat, reformasi perpajakan diperlukan untuk memungkinkan sistem perpajakan

²³ Nasution, D., *Setoran Pajak Minim Karena Kurang Fiskus*, Bisnis Indonesia, 30 Maret 2009, http://www.pajak.go.id/index.php?option=com_content&view=article&id=9157:setoran-pajak-minim-karena-kurang-fiskus&catid=87:Berita%20Perpajakan&Itemid=123

²⁴ Setiyaji, Amir, H., *ibid*

mengikuti perkembangan terbaru dalam aktivitas bisnis dan pola penghindaran pajak yang semakin canggih. Dari hasil-hasil reformasi yang telah disampaikan di atas dimana tingkat kepatuhan, kesadaran dan partisipasi masyarakat, *tax ratio* dan *tax coverage ratio* yang juga masih rendah dan dengan mempertimbangkan alasan-alasan yang diutarakan oleh B.S. Gill tersebut, maka reformasi perpajakan di masa mendatang perlu terus dilaksanakan.

5.2. Analisis SWOT Reformasi Perpajakan

Dalam mengevaluasi bagaimana reformasi perpajakan telah berlangsung khususnya reformasi perpajakan tahun 2000, maka perlu dilakukan analisis kualitatif deskriptif dengan melihat kekuatan-kekuatan (*strenghts*), kelemahan-kelemahan (*weaknessess*), tantangan-tantangan (*oppportunities*) dan hambatan-hambatan-hambatan (*threats*) dalam reformasi perpajakan tersebut.

A. Kekuatan-kekuatan (*strenghts*)

- a. Reformasi perpajakan didukung penuh oleh pemerintah dengan diberlakukannya Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 5 tahun 2003 tanggal 15 September 2003 tentang Paket Kebijakan Ekonomi Menjelang dan Sesudah Berakhirnya Program Kerjasama dengan *International Monetary Fund* (IMF) dimana reformasi kebijakan perpajakan dan reformasi administrasi perpajakan merupakan salah satu program pemerintah dalam menciptakan stabilitas ekonomi makro. Jadi dukungan pemerintah ini merupakan modal yang kuat bagi pelaksanaan reformasi perpajakan di Indonesia. Dukungan pemerintah ini menjadi modal penting juga bagi DJP untuk menjalin kerjasama dengan instansi-instansi pemerintah lainnya, pemerintah daerah serta pihak ketiga seperti Kamar Dagang dan Industri Indonesia (KADIN), asosiasi-asosiasi tenaga profesional (dokter, notaris, pengacara dan tenaga profesional lainnya) untuk menyusun kegiatan bersama seperti pertukaran informasi. Dari kegiatan pertukaran informasi tersebut diharapkan mampu memperluas basis pajak dan memperbaiki basis data wajib pajak.
- b. Reformasi perpajakan yang didukung oleh reformasi birokrasi telah dilakukan oleh DJP dengan adanya komitmen Direktorat Jenderal Pajak dalam

melakukan prinsip-prinsip *good governance* yang diimplementasikan dengan pembentukan komite kode etik yang diketuai langsung oleh Sekretaris Jenderal Departemen Keuangan yang tugas pokoknya adalah melakukan *review* dan *survey* atas pelanggaran-pelanggaran yang dilakukan oleh aparat DJP. Dalam upaya mendukung reformasi tersebut, DJP telah membentuk Direktorat Kepatuhan Internal dan Sumber Daya Aparatur (Direktorat KITSDA) pada Januari 2007 yang diharapkan mampu memperkuat pengawasan internal.

- c. Dengan diberlakukannya kode etik bagi pegawai DJP dan diikuti peningkatan kesejahteraan pegawai DJP yang signifikan melalui penerapan sistem *performance-related pay component* (kompensasi berbasis kinerja) maka dapat terciptanya suasana kerja yang kondusif dan adil. Karena dengan adanya sistem ini memberikan perbedaan peningkatan penghasilan yang diterima setiap pegawai. Dimana setiap pegawai dikenakan pemeringkatan jabatan (*job grading*). Mengikuti pemeringkatan jabatan yang berlaku di departemen Keuangan, maka di DJP terdapat 27 (dua puluh tujuh) peringkat jabatan yang masing-masing peringkat mempunyai skor jabatan dalam *range* yang telah ditentukan sehingga dengan mudah dilakukan *job analysis and job evaluation*. Dengan demikian upaya penegakan disiplin secara internal atas tindakan-tindakan yang melewati batas wewenang yang telah ditentukan dapat diterapkan dengan tegas dan konsisten.
- d. Pengangkatan pegawai sebagai *Account Representative* (AR) yang didukung oleh kualitas dan kompetensi melalui proses seleksi yang ketat sehingga AR mampu menjalankan fungsi dan tugas sebagai penyuluh sekaligus melakukan pembinaan dan bimbingan secara intensif untuk mendukung program kerja DJP yaitu *Know Your Tax Payers*. Fungsi dan tugas AR ini didukung oleh teknologi sistem informasi perpajakan yang lebih baik melalui Sistem Informasi – Direktorat Jenderal Pajak (SI-DJP). Dalam SI-DJP dikenal *case management system* yang memudahkan AR dalam memproses dan menyelesaikan setiap permohonan wajib pajak.
- e. Peningkatan kualitas sumberdaya manusia yang dilakukan terus menerus tiap tahun baik secara formal maupun secara informal. Secara formal melalui kegiatan tugas belajar baik di dalam atau di luar negeri dan secara informal

melalui pelatihan, kursus, seminar baik yang dilakukan secara internal ataupun yang dilakukan kerjasama dengan pihak ketiga. Kegiatan-kegiatan ini menghasilkan peningkatan jumlah dan kualitas pegawai yang mempunyai kemampuan dan keahlian khusus seperti pengetahuan tentang perpajakan internasional, keahlian dalam pengolahan data komputer dan keahlian dalam pemahaman sektor keuangan yang memudahkan aparat pajak mendeteksi upaya-upaya penghindaran pajak dengan teknik-teknik yang semakin beragam dan canggih.

- f. Reformasi perpajakan telah mampu menciptakan sistem perpajakan yang semakin baik dan relatif kompetitif secara regional. Sehingga mendorong terjaganya iklim investasi yang bersaing. Hal ini dapat dilihat dari tarif pajak yang relatif rendah meskipun jika dibandingkan dengan beberapa negara tertentu masih kurang kompetitif.
- g. Reformasi perpajakan telah berhasil membuat penerimaan pajak sebagai penerimaan dalam negeri yang utama dan didukung oleh biaya pemungutan pajak yang rendah serta rasionya terhadap besarnya penerimaan pajak semakin menurun. Semakin rendah rasio ini menunjukkan semakin efisiennya proses pemungutan pajak suatu negara.

B. Kelemahan-kelemahan (*weaknesses*)

- a. Upaya memperluas basis pajak dan perbaikan basis data wajib pajak tidak didukung oleh penerapan *Single Identification Number* (SIN). Prinsip dasar dari sistem ini adalah mempermudah pelayanan satu atap untuk semua pelayanan publik, sementara penerapan SIN tersebut masih sebatas komitmen pemerintah. Implementasi dari SIN tersebut berdampak pada diterapkannya identitas yang unik pada tiap penduduk dan perusahaan untuk keperluan apapun, sehingga aktivitas-aktivitas semua pelaku ekonomi dapat teradministrasikan dengan baik. Kesulitan DJP untuk mengawasi *underground economy* dan melacak aset-aset wajib pajak yang memiliki tunggakan pajak merupakan implikasi dari tertundanya penerapan SIN tersebut.
- b. Tertundanya pengesahan Rancangan Undang Undang PPN sejak tahun 2005 yang berdampak pada ketidakpastian bagi kalangan pengusaha. Rancangan

undang-undang ini diusulkan oleh pemerintah karena aturan PPN yang masih berlaku saat ini dianggap kompleks sehingga perlu disederhanakan dan meliputi pengecualian-pengecualian yang luas yang berakibat kurang terpenuhinya prinsip keadilan (*equity*) dalam pemungutan pajak. Tujuan dari rancangan undang-undang ini juga untuk meningkatkan iklim investasi dan daya saing sistem perpajakan Indonesia melalui penurunan tarif pajak penghasilan perusahaan dari 30% menjadi 25%.

- c. Terdapatnya *grey area* pada peraturan perpajakan yang menghilangkan potensi penerimaan perpajakan. Sementara bagi wajib pajak hal ini sangat menguntungkan karena memungkinkan terjadinya penghematan pajak pada perusahaan tanpa harus melanggar peraturan yang berlaku. Akibat dari adanya *grey area* tersebut juga berdampak pada timbulnya perdebatan dan keberatan wajib pajak atas hasil pemeriksaan. Selain itu hal ini juga menimbulkan ketidakpastian dan ketidakadilan bagi wajib pajak dalam penerapan aturan yang berbeda pada hasil pemeriksaan.
- d. Adanya perbedaan prosedur kerja dalam Standard Operasional Prosedur (SOP) dengan praktek di lapangan. Tumpang tindihnya prosedur kerja mengakibatkan tidak efisien dalam penyelesaian pekerjaan. Seperti contoh penerapan *case management system* pada Sistem Informasi - Direktorat Jenderal Pajak (SI-DJP) yang mengedepankan *paperless* pada prakteknya juga dilakukan secara manual.

C. Tantangan-tantangan (*opportunities*)

- a. Tuntutan publik akan profesionalitas yang tinggi dari DJP memerlukan upaya-upaya perbaikan yang terus menerus. Secara internal dengan meningkatkan moral dan integritas aparat perpajakan melalui penegakan *reward and punishment* secara tegas dan konsisten, serta merubah perilaku penguasa menjadi perilaku pelayan untuk dapat mewujudkan pelayanan prima bagi wajib pajak. Dengan pelayanan prima diharapkan pandangan masyarakat terhadap kualitas pelayanan publik khususnya di bidang perpajakan yang masih kurang baik dapat diubah. Yang mana hal ini akan memberikan dampak positif bagi kualitas pelayanan publik instansi pemerintah secara umum.

- b. Meningkatkan kemampuan aparat DJP dalam penguasaan dan penggalian potensi perpajakan. Hal ini dilakukan dengan cara peningkatan kualitas sumber daya manusia terutama yang terkait dengan penguasaan teknologi informasi untuk memudahkan pengawasan dan investigasi khususnya transaksi-transaksi elektronik seiring dengan perkembangan arus informasi dan transaksi keuangan saat ini yang didominasi kegiatan-kegiatan ekonomi dengan *online system*. Diharapkan juga adanya dukungan peraturan perundangan yang terkait dengan perkembangan teknologi informasi tersebut.
- c. Mendorong pemerintah dan DPR untuk segera menerapkan SIN sehingga memudahkan dalam mengidentifikasi *underground economy* serta segera mengesahkan RUU PPN yang dapat memberikan kepastian hukum pada kalangan pengusaha.
- d. Mempermudah pembayaran pajak dengan memperbanyak cara pembayaran pajak misalnya lewat *Automatic Teller Macine (ATM)* untuk semua jenis pajak, yang saat ini hanya dapat dilakukan untuk pembayaran Pajak Bumi dan Bangunan (PBB). Selain itu juga menyediakan sistem pelayanan wajib pajak dengan orientasi kepuasan pelanggan yang seragam di seluruh Kantor Pelayanan Pajak (KPP).

D. Hambatan-hambatan (*threats*)

- a. Rendahnya tingkat pengetahuan masyarakat tentang perpajakan dan rendahnya tingkat kesadaran dan kepatuhan masyarakat dalam membayar pajak. Rendahnya tingkat pengetahuan masyarakat tentang perpajakan merupakan dampak minimnya informasi dan terbatasnya akses informasi bagi masyarakat luas. Dengan cakupan geografis yang sangat luas, penyebaran infrastruktur komunikasi yang tidak merata berdampak pada upaya penyuluhan dan pelatihan perpajakan bagi masyarakat luas menjadi terbatas pula. Sedangkan tingkat kesadaran dan kepatuhan masyarakat yang rendah dalam membayar pajak adalah sebagai konsekuensi dari masih adanya stigma terhadap definisi pajak itu sendiri yang dipandang sebagai beban bagi masyarakat karena pajak yang dibayarkan tidak memberikan manfaat langsung bagi para pembayar pajak. Di sisi lain, masih banyak pelaku usaha yang melaporkan kewajiban perpajakannya dengan tidak benar sehingga menimbulkan *moral hazard*

kepada wajib pajak, dimana pada awalnya patuh menjadi berbalik menjadi tidak patuh dan melakukan penghindaran pajak.

- b. Otonomi daerah dan desentralisasi fiskal berimplikasi pada pendelegasian beberapa wewenang pemerintah pusat kepada pemerintah daerah yang pada prakteknya diimplementasikan seluas-luasnya sehingga berdampak pada tingginya variasi regulasi kebijakan antar daerah serta sering tidak sinkron dengan regulasi kebijakan yang ditetapkan oleh pemerintah pusat. Semangat untuk menggali dan meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) dituangkan dalam peraturan-peraturan daerah untuk menarik pajak daerah dan retribusi sebanyak mungkin sehingga menimbulkan beban baru bagi para pelaku usaha. Hal ini berdampak pada iklim investasi yang tidak kondusif dan kompetitif bagi kegiatan investasi.

Dari identifikasi tersebut dapat dibuat tabel analisis SWOT reformasi perpajakan yaitu :

Tabel 5.4 Analisis SWOT Reformasi Perpajakan

a. Analisis Internal:

No	Indikator Internal	Bobot (%)	Kekuatan		Kelemahan	
			Skor	Nilai	Skor	Nilai
1	Dukungan politis pemerintah	10	3	30	0	0
2	<i>Good governace</i>	15	4	60	0	0
3	Kode etik, <i>performance-related pay componen</i>	15	4	60	0	0
4	<i>Account Representative</i>	15	4	60	0	0
5	Pelatihan SDM secara Internal & eksternal	7	2	14	0	0
6	Sistem perpajakan kompetitif secara regional	4	2	8	0	0
7	Penerimaan pajak menjadi yang utama bagi negara, biaya pemungutan rendah	4	1	4	0	0
8	Tidak ada SIN	15	0	0	-4	-60
9	RUU PPN berlarut-larut	5	0	0	-2	-10
10	Terdapat <i>grey area</i>	5	0	0	-3	-15
11	SOP tidak optimal	5	0	0	-1	-5
	Total Nilai	100		236		-90

b. Analisis Eksternal:

No	Indikator Eksternal	Bobot (%)	Tantangan		Kelemahan	
			Skor	Nilai	Skor	Nilai
1	Tuntutan profesionalitas oleh publik, penegakan <i>reward & punishment</i> secara tegas	25	4	100	0	0
2	Pemahaman transaksi-transaksi <i>on line</i>	15	2	30	0	0
3	Penerapan SIN dan mempercepat pembahasan RUU PPN	20	4	80	0	0
4	Mempermudah pembayaran pajak	20	2	40	0	0
5	Tingkat kesadaran dan kepatuhan yang masih rendah	10	0	0	-3	-30
6	UU otda menghambat arus investasi	10	0	0	-2	-20
Total Nilai		100		250		-50

Secara apriori dalam penelitian dilakukan pemeringkatan untuk menentukan faktor internal tertentu yang lebih dominan dibandingkan dengan faktor internal lainnya, demikian juga dilakukan terhadap faktor-faktor eksternal. Bobot ditentukan secara apriori demikian juga skor. Skor menunjukkan skala prioritas dari skor 1 (penting), skor 2 (cukup penting), skor 3 (lebih penting), dan skor 4 (paling penting), sehingga nilai dari tiap-tiap indikator diperoleh dengan mengalikan bobot dan skor tiap indikator. Dari Tabel 4.5 tersebut dapat dilihat bahwa faktor internal yang paling penting dan merupakan kekuatan Reformasi Perpajakan III tahun 2000 adalah *good governance*, kode etik (*performance-related pay component*) dan *account representative*, sementara kelemahan yang paling penting untuk diperhatikan adalah tidak adanya SIN. Diantara faktor eksternal yang paling penting dan menjadi tantangan utama adalah tuntutan profesionalitas oleh publik dan penegakan *reward & punishment* secara tegas, sedangkan hambatan utama yang harus segera diatasi adalah tingkat kesadaran dan kepatuhan yang masih rendah.

Tabel 5.5
Matriks SWOT Pemilihan Strategi Perbaikan
Reformasi Perpajakan

<p>Faktor Eksternal</p> <p>Faktor Internal</p>	<p>Tantangan-tantangan (<i>opportunities</i>) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Profesionalitas, penegakan <i>reward & punishment</i> secara tegas (O1) • Pemahaman transaksi-transaksi <i>on line</i> (O2) • SIN & percepat pembahasan RUU PPN (O3) • Mempermudah bayar pajak (O4) 	<p>Hambatan-hambatan (<i>threats</i>) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tingkat kesadaran dan kepatuhan yang masih rendah (T1) • UU otda menghambat arus investasi (T2)
<p>Kekuatan-kekuatan (<i>strengths</i>) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dukungan politis pemerintah (S1) • <i>Good governace</i> (S2) • Kode etik, <i>performance-related pay component</i> (S3) • <i>Account Representative</i> (S4) • Pelatihan SDM secara Internal & eksternal (S5) • Sistem perpajakan kompetitif secara regional (S6) • Penerimaan pajak menjadi yang utama, biaya pemungutan rendah (S7) 	<p>Startegi S-O</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kebijakan manajemen SDM <i>modern job grading, job analysis evaluation</i> serta <i>promoting by merit system</i> (S1,S2,S3,S4,O1) • Kebijakan pembangunan kualitas SDM untuk mendukung pembangunan dan pengembangan kualitas teknologi informasi (S5,S6,S7,O2,O3,O4) 	<p>Strategi S-T</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pelayanan yang berorientasi kepada kepuasan bagi masyarakat (S1,S2,S3,S4,S5,T1) • Meningkatkan kerjasama serta lebih melibatkan pemerintah daerah dalam pemungutan pajak (S6,S7,T2)
<p>Kelemahan-kelemahan (<i>weaknesses</i>) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tidak ada SIN (W1) • RUU PPN berlarut-larut (W2) • Terdapat grey area (W3) • SOP tidak optimal (W4) 	<p>Strategi W-O</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Reward & punishment</i> bagi WP patuh & tidak patuh (W1,W2,O2,O3) • Memperjelas regulasi dan konsisten penerapan regulasi (W3,W4,O1,O4) 	<p>Strategi W-T</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tingkatkan kerjasama antar instansi pemerintah dalam pertukaran informasi WP (W1,T2) • Meningkatkan internalisasi maupun eksternalisasi (W2,W3,W4,T1)

Untuk melihat strategi-strategi apa yang harus diambil oleh DJP untuk mengoptimalkan setiap kekuatan dan menjawab tantangan dengan keterbatasan yang timbul akibat adanya kelemahan dan hambatan dalam pelaksanaan reformasi perpajakan, maka disusun sebuah matriks matriks SWOT pemilihan strategi perbaikan reformasi perpajakan seperti digambarkan dalam Tabel 5.5. Berdasarkan tabel tersebut strategi-strategi yang perlu dilakukan oleh DJP untuk kegiatan reformasi perpajakan di masa data adalah sebagai berikut :

- Kebijakan manajemen SDM modern *job grading, job analysis evaluation* serta *promoting by merit system* (S1,S2,S3,S4,O1)
- Kebijakan pembangunan kualitas SDM untuk mendukung pembangunan dan pengembangan kualitas teknologi informasi (S5,S6,S7,O2,O3,O4)
- Pelayanan yang berorientasi kepada kepuasan bagi masyarakat (S1,S2,S3,S4,S5,T1)
- Meningkatkan kerjasama serta lebih melibatkan pemerintah daerah dalam pemungutan pajak (S6,S7,T2)
- *Reward & punishment* bagi WP patuh dan tidak patuh (W1,W2,O2,O3)
- Memperjelas regulasi dan konsistensi dalam penerapan regulasi (W3,W4,O1,O4)
- Meningkatkan kerjasama dengan instansi pemerintah dalam pertukaran informasi tentang Wajib Pajak (W1,T2)
- Meningkatkan internalisasi maupun eksternaliasi (W2,W3,W4,T1)