

**EFEKTIFITAS PEMBENTUKAN KANWIL DJP JAKARTA  
PUSAT DAN INSTANSI VERTIKAL DI BAWAHNYA SEBAGAI  
SEBUAH KANTOR MODERN**



**TESIS**

Diajukan untuk memenuhi sebagian persyaratan dalam menyelesaikan  
studi pada Magister Perencanaan dan Kebijakan Publik  
Universitas Indonesia

Oleh :

**Aryo Pratomo**  
NPM : 0606011330

**MAGISTER PERENCANAAN DAN KEBIJAKAN PUBLIK  
PROGRAM PASCASARJANA UNIVERSITAS INDONESIA**

**Depok, 2008**

## STATEMENT OF AUTHORSHIP

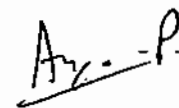
"Saya yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis terlampir adalah murni hasil pekerjaan saya sendiri. Tidak ada pekerjaan orang lain yang saya gunakan tanpa menyebutkan sumbernya."

Materi ini tidak/belum pernah disajikan/digunakan sebagai bahan untuk tesis pada mata ajaran lain kecuali saya menyatakan dengan jelas bahwa saya menyatakan menggunakannya.

Saya memahami bahwa tesis ini dapat diperbanyak dan atau dikomunikasikan untuk tujuan mendeteksi adanya plagiarisme.

Nama : Aryo Pratomo  
NPM : 0606011330  
Judul Tesis : Efektivitas Pembentukan Kanwil DJP Jakarta Pusat dan Instansi Vertikal di Bawahnya Sebagai Sebuah Kantor Modern  
Dosen Pembimbing : Ir. Hania Rahma, M.Si.

Depok, 11 Juli  
2008



Aryo Pratomo

## LEMBAR PENGESAHAN

Nama : Aryo Pratomo  
Tempat / tanggal : Jakarta / 13 Maret 1979  
Lahir  
NPM : 0606011330  
Judul Tesis : Efektifitas Pembentukan Kanwil DJP  
Jakarta Pusat dan Instansi Vertikal di  
Bawahnya Sebagai Sebuah Kantor Modern

Depok, 11 Juli 2008

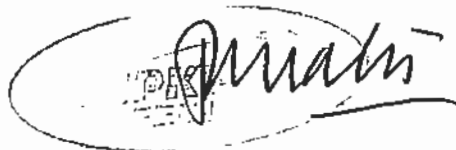
Menyetujui  
Pembimbing



(Ir. Hania Rahma M.Si.)

Mengetahui:  
Magister Perencanaan dan Kebijakan Publik  
Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia

Ketua,



(DR. B. Raksaka Mahi)  
NIP. 131.923.199

## KATA PENGANTAR

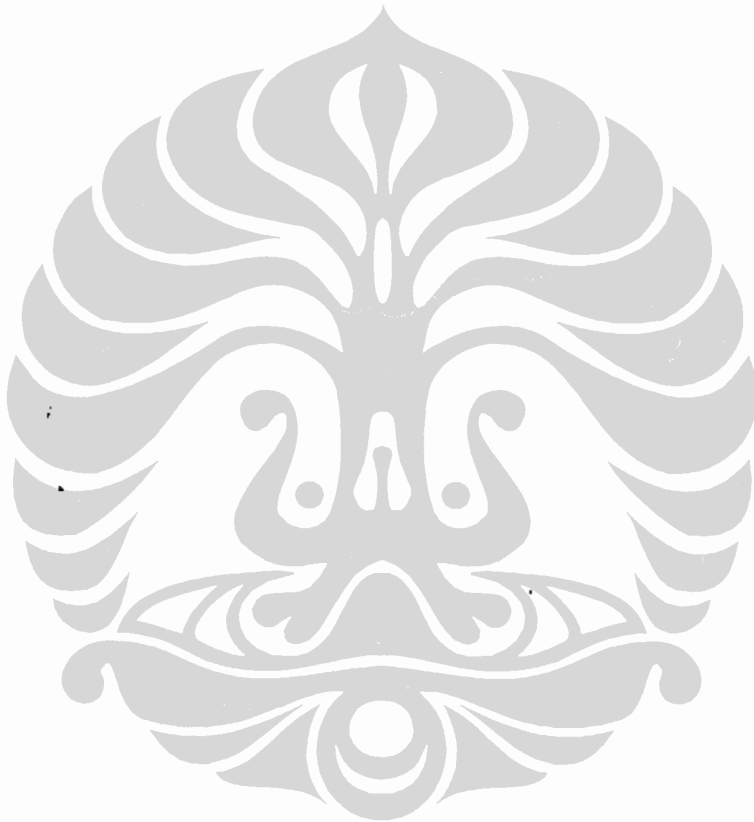
Atas Berkah Rahmat Allah Yang Maha Kuasa, dengan kasih sayang saya dapat menyelesaikan studi pada program Magister Perencanaan dan Kebijakan Publik Universitas Indonesia. Rasa syukur dan terimakasih saya haturkan ke hadirat ilahi dan kepada pihak-pihak yang selama masa studi telah membantu kelancaran studi saya, yaitu

1. Kedua Orang Tua Kandung dan Kedua Orang Tua Istri yang selama ini memberikan doa dan dukungan moril bagi saya selama menjalani pendidikan.
2. Istriku Desi tercinta dan Anakku Vino yang selalu menjadi inspirasi dan semangat baik dalam keadaan senang dan susah sehingga semua terasa lapang dan mudah bagi saya menyelesaikan studi.
3. Bapak Dirjen dan Pimpinan Direktorat Jenderal Pajak yang telah memberikan kesempatan bagi saya untuk menjalani tugas belajar di Magister Perencanaan dan Kebijakan Publik Universitas Indonesia.
4. Rektor Universitas Indonesia, Dekan FE UI, Ketua dan Sekretaris Program Studi MPKP, dan seluruh Jajaran Pimpinan, Pengajar dan Staf MPKP yang telah membimbing saya dalam penyelesaian studi di MPKP FE UI.
5. Ibu Hania Rahma yang dengan telaten dan tekun membimbing saya dalam penulisan tesis ini.
6. Bapak Achmadi dan Ibu Hera yang telah menjadi penguji dalam Sidang Tesis dan Komprehensif.
7. Staf MPKP yang tidak dapat disebutkan satu per satu, khususnya mbak Siti, mbak Ira, dan Kang Asep yang membantu kelancaran administrasi selama masa pendidikan.
8. Rekan-rekan angkatan XV, terutama rekan-rekan seperjuangan dari Direktorat Jenderal Pajak.
9. Pihak-pihak yang belum tersebt satu persatu yang telah membantu saya selama masa studi.

Kepada pihak-pihak yang disebutkan diatas, saya atas nama pribadi dan keluarga mengucapkan terima kasih yang tulus dari dalam hati, semoga allah memberikan suatu karunia atas jasa yang telah diberikan. Amin.

Jakarta, Juli 2008

Aryo Pratomo



## DAFTAR ISI

	Hal.
HALAMAN JUDUL	i
STATEMENT OF AUTHORSHIP	ii
LEMBAR PERSETUJUAN TESIS	iii
KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR LAMPIRAN	viii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Perumusan Masalah.....	4
1.3. Tujuan Penelitian.....	9
1.4. Ruang Lingkup Penelitian.....	9
1.5. Sistematika Penulisan.....	10
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1 Definisi, struktur dan fungsi perpajakan.....	12
2.1.1. Definisi pajak.....	12
2.1.2 Struktur Perpajakan.....	14
2.1.3. Fungsi Perpajakan.....	15
2.2 Reformasi Perpajakan.....	16
2.3 Administrasi Perpajakan.....	18
2.4. Reformasi Administrasi Perpajakan.....	21
2.5. Kode Etik.....	23
2.6. Efektifitas Reformasi Administrasi Perpajakan.....	24
2.7. Kepatuhan Wajib Pajak.....	27
2.8. Kualitas Pelayanan.....	28

### BAB III METODE PENELITIAN

3.1. Pendekatan Penelitian .....	31
3.2. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel .....	31
3.3. Metode Pemilihan Sampel .....	33
3.4. Teknik Pengolahan Data .....	35

### BAB IV GAMBARAN UMUM ORGANISASI, REFORMASI ADMISTRASI PERPAJAKAN DAN PENERAPAN PRAKTEK GOOD GOVERNANCE PADA KANTOR WILAYAH DJP JAKARTA PUSAT DAN INSTANSI VERTIKAL DI BAWAHNYA

4.1. Gambaran Umum Organisasi .....	38
4.2 Reformasi Administrasi Perpajakan .....	45
4.3 Penerapan Praktek <i>Good Governance</i> pada Kanwil/ KPP Pratama/Madya .....	59

### BAB V EFEKTIFITAS KANWIL DJP JAKARTA PUSAT DAN INSTANSI VERTIKAL DI BAWAHNYA

5.1. Analisis Kuantitatif Efektifitas Kanwil DJP Jakarta Pusat .....	65
5.1.1. Analisis atas Kepatuhan Wajib Pajak Kanwil/ KPP Madya/Pratama .....	65
5.1.2. Analisis pada aspek penerimaan dan pertumbuhan pajak pada Kanwil/KPP Madya/Pratama .....	77
5.1.3. Analisis kinerja Kanwil DJP Jakarta Pusat dan Instansi vertikal dibawahnya .....	91
5.2. Penilaian terhadap Pelayanan Kanwil DJP Jakarta Pusat .....	
dan Instansi Vertikal di Bawahnya .....	93
5.2.1. Kepuasan Wajib Pajak terhadap Pelayanan Oleh KPP .....	93
5.2.2. Kepuasan Pegawai di Lingkup Kanwil DJP Jakarta Pusat terhadap Kebijakan Pembentukan KPP Madya/Pratama .....	116

5.3. Analisis Dekriptif perbandingan antara persepsi wajib pajak dan persepsi aparat pajak atas efektifitas kinerja Kanwil DJP Jakarta Pusat dan Instansi vertikal dibawahnya. ....	126
---	-----

**BAB VI KESIMPULAN dan SARAN**

6.1 Kesimpulan.....	128
6.2 Saran dan Rekomendasi .....	132
6.3 Kelemahan Penelitian .....	134
6.4 Saran Untuk Penelitian Lanjutan .....	135





# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1 LATAR BELAKANG

Hampir semua negara termasuk Indonesia mengandalkan penerimaan pajak sebagai sumber pembiayaan pemerintah. Pentingnya peran pajak di Indonesia sejalan dengan anjloknya harga minyak mentah dunia pada era tahun 1980-1986. Penurunan harga minyak ini membuat Indonesia mencari alternatif untuk menutupi defisit anggaran APBN selain dari minyak dan gas bumi. Alternatif pembiayaan beralih ke sektor perpajakan melalui reformasi perpajakan yang dimulai pada tahun 1983.

Sejak itu, peranan pajak dalam pembiayaan APBN semakin meningkat. Pada tahun 2000-2006 penerimaan negara dari sektor pajak memegang peranan lebih dari 80% dari total penerimaan negara. *Tax ratio* Indonesia juga terus meningkat seperti terlihat pada Tabel 1 dari sebesar 10,9% pada tahun 1989 naik menjadi 13,4% pada tahun 2006. Namun begitu jika dibandingkan dengan negara lain, *tax ratio* negara kita masih tergolong rendah.

Sebagai perbandingan, *tax ratio* Malaysia pada tahun 2000 telah mencapai 19%, sementara Thailand, Korea dan Filipina berkisar antara 16-17%, jauh di atas Indonesia yang sebesar 11,9%. Bahkan, jika dibandingkan dengan beberapa negara yang memiliki pendapatan per kapita yang lebih kecil dari Indonesia, *tax ratio* di Indonesia pada tahun 2000 tetap lebih rendah. Negara India, Pakistan dan Srilangka pada tahun 2000 berturut-turut memiliki *tax ratio* 11,49%, 13,76% dan 19,8 % (Simanjuntak;2003)

**Tabel 1.**  
**PENERIMAAN PERPAJAKAN INDONESIA**  
**TAHUN 1989/1990-2006 (miliar rupiah)**

Tahun Anggaran	Pajak Dalam Negeri					Pajak Perdagangan Internasional		Jumlah (1 s/d 8)	PDB	Tax Rasio 9:10
	PPh	PPN	PBB	Cukai	Pajak Lainnya	Bea Masuk	Pajak Ekspor			
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)
Repelita V 1989/1990	5.754,8	5.986,1	604,4	1482,2	191,1	1.892,2	173,3	16.084,1	148.101,8	10,9
1990/1991	8.250,0	8.119,2	785,8	1.799,8	216,5	2.799,8	39,8	22.010,9	172.840,3	12,7
1991/1992	9.727,0	9.145,9	944,4	1915,0	298,8	2871,1	17,1	24.919,3	200.702,1	12,4
1992/1993	12.516,3	10.742,3	1.106,8	2.241,6	252,4	3.223,3	8,8	30.091,5	236.644,4	12,7
1993/1994	14.758,9	13.943,5	1.484,5	2.625,8	283,4	3.555,3	13,7	36.665,1	308.184,4	11,9
Repelita VI 1994/1995	18.764,1	16.544,8	1.647,3	3.153,3	301,9	3.900,1	130,6	44.442,1	365.750,9	12,2
1995/1996	21.012,0	18.519,4	1.893,9	3.592,7	452,8	3.029,4	186,1	48.686,3	433.110,4	11,2
1996/1997	27.062,1	20.351,2	2.413,2	4.262,8	590,7	2.578,9	81,0	57.339,9	511.365,4	11,2
1997/1998	34.388,3	25.198,8	2.640,9	5.101,2	477,8	2.998,7	128,5	70.934,2	633.520,5	11,2
1998/1999	55.944,3	27.803,2	3.565,3	7.732,9	413,0	2.305,6	4.630,2	102.394,4	947.659,8	10,8
1999/2000	72.729,0	33.087,0	4.107,3	10.381,2	610,9	4.177,0	858,6	125.915,0	1.138.115,8	11,1
2000	57.073,0	35.231,8	4.456,1	11.286,6	836,7	6.697,1	331,2	115.912,5	971.502,6	11,9
2001	94.576,0	55.957,0	6.662,9	17.394,1	1.383,9	9.025,8	541,2	185.540,9	1.467.654,8	12,6
2002	101.873,5	65.153,0	7.827,7	23.188,6	1.469,3	10.344,4	231,0	210.087,5	1.610.565,0	13,0
2003	115.015,6	77.081,5	10.905,3	26.277,2	1.654,3	10.884,6	229,7	242.048,2	1.786.690,9	13,5
2004 (Realisasi Sementara)	134.903,8	87.567,3	14.680,0	29.172,5	1.832,2	12.444,2	297,6	280.897,6	2.303.031,0	12,2
2005 (APBN)	142.192,6	98.828,4	13.486,9	28.933,6	2.039,9	12.017,9	344,8	297.844,1	2.576.229,6	11,6
2005 (APBN-P)	166.668,7	99.414,8	17.036,7	31.439,6	2.198,3	14.646,5	371,9	331.776,5	2.642.304,3	12,6
2005 (Perk realisasi)	175.881,8	102.670,5	17.036,7	33.387,9	2.198,3	16.012,7	379,9	347.567,8	2.636.510,3	13,2
2006 (RAPBN)	198.327,4	126.763,1	20.754,1	36.058,0	2.756,0	17.044,8	398,1	402.101,5	2.995.972,0	13,4

\*)Keterangan

- 1) Perbedaan satu digit dibelakang koma terhadap angka penjumlahan karena pembulatan  
Sejak TA 1999/2000 termasuk PPh Migas  
2) Sejak TA 1998/1999 termasuk BPHTB  
3) Sejak TA 1989/1990-1998/1999 PDB Non Migas TA 1999/2000 PDB Total  
4) Angka perkiraan  
5) Disesuaikan dengan klasifikasi baru  
6) Periode 1 April sampai dengan 31 Desember 2000 (9 bulan)

**Tabel 2**  
**Target Penerimaan Perpajakan Indonesia**  
**Tahun 2006**

(dalam juta rupiah)	
<b>A. Pajak Dalam Negeri</b>	
Pajak Penghasilan	210.713.560
PPh minyak bumi dan gas alam	37.516.090
PPh minyak bumi	13.787.730
PPh gas alam	23.728.360
PPh non migas	173.197.470
PPh pasal 21	27.706.400
PPh pasal 22 non impor	4.118.700
PPh pasal 22 impor	16.416.600
PPh pasal 23	18.916.300
PPh pasal 25/29 orang pribadi	2.298.500
PPh pasal 25/29 badan	68.208.270
PPh pasal 26	10.388.900
PPh final dan fiskal luar negeri	25.143.800
Pajak Pertambahan Nilai dan Pajak penjualan Barang Mewah (PPn dan PPnBM)	128.307.600
Pajak Bumi dan Bangunan (PBB)	15.727.900
Bea Perolehan Hak Atas Tanah dan Bangunan (BPHTB)	5.280.100
Pendapatan Cukai	36.519.700
Pendapatan Pajak Lainnya	2.772.800
<b>Total A</b>	<b>399.321.660</b>
<b>B. Pajak Perdagangan Internasional</b>	
Pendapatan Bea Masuk	16.572.600
Pendapatan pajak/pungutan ekspor	418.900
<b>Total B</b>	<b>16.991.500</b>
<b>Total A + B</b>	<b>416.313.160</b>

Target penerimaan pajak tahun 2006 berdasarkan jenis pajak disajikan pada Tabel 2. Pada tahun 2006 target penerimaan pajak mencapai Rp 416,3 triliun, yang bersumber dari pajak penghasilan (PPh) sebesar Rp 210,7 triliun dan pajak pertambahan nilai (PPN) sebesar Rp 128,3 triliun.

## 1.2 PERUMUSAN MASALAH

Walaupun tidak sepenuhnya menjadi indikator bagi kinerja Direktorat Jenderal Pajak, *tax ratio* dan target penerimaan menggambarkan kemampuan

Pemerintah melalui Direktorat Jenderal Pajak dalam mengoptimalkan dan menggali potensi penerimaan negara dari sektor perpajakan. Dilihat dari masih rendahnya *tax ratio* Indonesia, dengan penduduknya yang mencapai lebih dari dua ratus juta penduduk, jelas masih sangat potensial bagi Pemerintah Indonesia untuk meningkatkan penerimaan pajaknya. Di Indonesia diperkirakan terdapat 3 juta wajib pajak badan dan 10 juta wajib pajak perseorangan. Adapun yang saat ini telah terdaftar sebagai wajib pajak adalah sebanyak 600 ribu wajib pajak badan dan 2 juta wajib pajak orang pribadi (Gunadi;2004). Ini belum termasuk potensi penerimaan PPN yang terlewatkan yang berasal dari *underground economy* dan dari transaksi-transaksi yang tidak tercatat dalam pembukuan dan tidak dilaporkan ke dalam sistem perpajakan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat *tax ratio* menurut Hadi Purnomo (2004), adalah masih rendahnya tingkat kesadaran warga negara dalam membayar pajak, masih adanya tindakan penghindaran dan kecurangan dalam pembayaran pajak, tingginya hambatan administrasi perpajakan, kurangnya aparat pajak dalam mendeteksi, mengidentifikasi dan menjaring wajib pajak baru, serta dalam mengintensifkan dan mengoptimalkan penerimaan pajak. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh ekonom di antaranya Parulian (2005) diketahui masih banyak potensi penerimaan pajak yang belum tergali untuk meningkatkan penerimaan pajak. Sejalan dengan pertumbuhan ekonomi yang dialami Indonesia, *taxable capacity* yang tersedia untuk penerimaan negara akan bertambah besar. Persoalannya sekarang adalah bagaimana peranan pemerintah dalam mewujudkan *taxable capacity* yang tersedia menjadi riil penerimaan negara dari sektor perpajakan.

Dalam sistem perpajakan dikenal tiga unsur pokok keberhasilan pengelolaan perpajakan yaitu kebijakan perpajakan, Undang-Undang Pajak, dan administrasi pajak. Oleh karena itu, Direktorat Jenderal Pajak harus dapat mengidentifikasi dan melakukan perbaikan pada kelemahan yang terdapat pada tiga unsur tersebut melalui reformasi perpajakan. Suksesnya reformasi perpajakan dalam tiga hal tersebut diharapkan dapat mendorong pengelolaan sistim

perpajakan menjadi lebih baik dan dapat meningkatkan penerimaan perpajakan sesuai target dalam APBN.

Reformasi perpajakan dimulai dengan membuat kebijakan perpajakan dan Undang-Undang Pajak yang baik, benar dan konsisten yang menjelaskan tentang kewajiban dan menjamin hak wajib pajak dan aparat pajak dalam menjalankan perannya masing-masing. Hal ini akan memberikan pondamen/ pijakan yang kuat bagi aparat pajak dalam melakukan law enforcement. Selain itu wajib pajak mendapatkan kepastian dalam mendapatkan hak dan menjalankan kewajibannya sebagai wajib pajak. Selanjutnya reformasi perpajakan harus didukung dengan pengadministrasian dokumen-dokumen perpajakan yang baik. Jika tiga hal tersebut dapat terlaksana dengan baik bukan tidak mungkin *tax ratio* akan meningkat secara signifikan.

Tujuan dilakukannya reformasi di bidang perpajakan sejalan dengan Visi, Misi dan tujuan Departemen Keuangan yang tercantum dalam Road Map Departemen Keuangan. Visi dan Misi Departemen Keuangan serta tujuan dan strategi Direktorat Jenderal Pajak sebagai berikut :

a. Visi Departemen Keuangan

"menjadi pengelola keuangan dan kekayaan negara bertaraf internasional yang dipercaya dan dibanggakan masyarakat, serta instrumen bagi proses transformasi bangsa menuju masyarakat adil, makmur, dan berperadaban tinggi."

b. Misi Departemen Keuangan adalah:

Bidang Fiskal:

"Mengembangkan kebijakan fiskal yang sehat dan berkelanjutan, serta mengelola kekayaan dan utang negara secara hati-hati (prudent), bertanggungjawab, dan transparan."

Bidang Ekonomi:

"Mengatasi masalah ekonomi bangsa serta secara proaktif senantiasa mengambil peran strategis dalam upaya membangun ekonomi bangsa, yang mampu mengantarkan bangsa Indonesia menuju masyarakat yang dicita-citakan Konstitusi".

Bidang Sosial dan Budaya:

”Mengembangkan masyarakat finansial yang berbudaya dan modern”.

Bidang Politik:

”Mendorong proses demokratisasi fiskal dan ekonomi”.

Bidang Kelembagaan:

”Senantiasa memperbaharui diri (*self-reinventing*) sesuai dengan aspirasi masyarakat dan perkembangan mutakhir teknologi keuangan serta administrasi publik, serta membenahan dan pembangunan kelembagaan di bidang keuangan yang baik dan kuat yang akan memberikan dukungan dan pedoman pelaksanaan yang rasional dan adil, dengan didukung oleh pelaksana yang potensial dan mempunyai integritas yang tinggi”.

Adapun tujuan dan sasaran dari Direktorat Jenderal Pajak adalah meningkatkan pendapatan negara dan mengamankan keuangan negara dengan mempertimbangkan perkembangan dunia usaha dan aspek keadilan masyarakat. Sasaran yang hendak dicapai sejalan dengan tujuan yang telah ditetapkan adalah : Terwujudnya reformasi kebijakan dan administrasi perpajakan, meningkatkan kepatuhan wajib pajak, meningkatkan pelayanan pajak, meningkatkan efektifitas dan meningkatkan kapasitas sumber daya manusia dalam pemungutan pajak.

Fokus strategi di bidang pendapatan negara diarahkan pada pencapaian target yaitu optimalisasi pendapatan negara, peningkatan kualitas pelayanan kepada masyarakat, terwujudnya keadilan dan perlindungan masyarakat, serta citra baik Departemen Keuangan terkait dengan layanan publik dalam rangka peningkatan pendapatan. Pencapaian keempat target tersebut secara sinergis menjadi landasan kuat bagi keseimbangan baru kapasitas fiskal Pemerintah yang sekaligus menunjukkan signifikansi peningkatan dari keseimbangan awal

Direktorat Jenderal Pajak (DJP) mulai berbenah diri dengan melakukan perbaikan dan peningkatan standard pelayanan bagi wajib pajak dalam memenuhi kewajiban perpajakannya. Di antaranya dengan melakukan modernisasi perpajakan. Salah satu langkahnya yaitu dengan membuat Kantor Pelayanan Pajak (KPP) modern, dimulai dengan dibentuknya Kantor Pelayanan Wajib Pajak Besar pada tahun 2002, dilanjutkan dengan pilot project KPP Madya dan KPP Pratama

di lingkungan Kantor Wilayah DJP Jakarta Pusat pada tahun 2004 berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 254/KMK.01/2004 jo. 167/KMK.01/2005. Berdasarkan keputusan tersebut dalam lingkungan Kantor Wilayah DJP Jakarta Pusat dibentuk kantor pelayanan pajak dengan sistem administrasi modern sebagai berikut:

1. KPP Madya Jakarta Pusat Jakarta
2. KPP Pratama Jakarta Gambir Satu
3. KPP Pratama Jakarta Gambir Dua
4. KPP Pratama Jakarta Gambir Tiga
5. KPP Pratama Jakarta Gambir Empat
6. KPP Pratama Jakarta Sawah Besar Satu
7. KPP Pratama Jakarta Sawah Besar Dua
8. KPP Pratama Jakarta Kemayoran
9. KPP Pratama Jakarta Cempaka Putih
10. KPP Pratama Jakarta Menteng Satu
11. KPP Pratama Jakarta Menteng Dua
12. KPP Pratama Jakarta Menteng Tiga
13. KPP Pratama Jakarta Senen
14. KPP Pratama Jakarta Tanah Abang Satu
15. KPP Pratama Jakarta Tanah Abang Dua
16. KPP Pratama Jakarta Tanah Abang Tiga

Kantor-kantor dalam lingkup Kanwil DJP Jakarta Pusat memiliki sistem dan struktur organisasi yang berbeda dengan Kantor Pelayanan Pajak lain yang selama ini ada. Kantor-kantor tersebut memberikan pelayanan prima<sup>1</sup> kepada wajib pajak yang terdaftar di kantor tersebut dan menerapkan pengawasan khusus dalam suatu wadah terkendali untuk memudahkan pengawasan terhadap wajib pajak serta meningkatkan produktivitas aparat, kantor-kantor di lingkup Kanwil DJP

---

<sup>1</sup> KEPUTUSAN DIREKTUR JENDERAL PAJAK NOMOR KEP - 443/PJ./2000 TENTANG PENETAPAN ISI, MISI, STRATEGI, DAN NILAI ACUAN DIREKTORAT JENDERAL PAJAK ; DAN SURAT EDARAN DIREKTUR JENDERAL PAJAK NOMOR SE - 45/PJ/2007 TENTANG PELAYANAN PRIMA

Jakarta Pusat didukung sepenuhnya oleh sistem administrasi berbasis komputer. Praktik *Good Governance* juga diterapkan dengan ketat terhadap seluruh aparat pajak di lingkup Kanwil DJP Jakarta Pusat dengan dilakukannya penandatanganan kode etik pegawai di lingkungan kantor modern oleh seluruh pegawai di lingkungan Kanwil DJP Jakarta Pusat. Hal inilah yang membedakan Kantor modern di lingkup Kanwil DJP Jakarta Pusat dengan Kantor Pelayanan Pajak lainnya.

Diawali dengan pembentukan Kanwil Wajib Pajak Besar (Kanwil LTO) yang dianggap berhasil dalam pelaksanaannya, dibentuklah pilot project lain yaitu Kanwil DJP Jakarta Pusat yaitu institusi yang melayani wajib pajak yang mempunyai karakteristik berbeda dengan Kanwil Wajib Pajak Besar yang hanya melayani wajib pajak badan yang cakupan usahanya besar, sedangkan Kanwil DJP Jakarta Pusat melayani wajib pajak perseorangan dan badan yang cakupan pekerjaan dan atau usahanya mulai dari kecil hingga medium ditambah dengan wajib pajak dari objek Pajak Bumi dan Bangunan. Kanwil DJP Jakarta Pusat dalam memberikan pelayanan kepada wajib pajak terbagi dalam dua jenis Kantor Pelayanan Pajak yaitu Kantor Pelayanan Pajak Madya dan Kantor Pelayanan Pajak Pratama.

Berikut perbedaan antara KPP Pratama dan KPP Madya/KPP Wajib pajak Besar :

- a. KPP Pratama mengadministrasikan seluruh wajib pajak baik itu wajib pajak badan dan wajib pajak orang pribadi ditambah dengan wajib pajak PBB yang sebelum penerapan *Good Governance* pengadministrasiannya ditangani oleh Kantor Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan (KPPBB), sedangkan di KPP Madya dan KPP Wajib pajak besar hanya mengadministrasikan wajib pajak badan.
- b. Wajib pajak yang masuk dalam KPP Madya dan KPP Wajib Pajak Besar adalah wajib pajak yang telah memiliki pencatatan akuntansi yang baik serta sebagian besar telah memahami peraturan perpajakan dengan baik dan benar, sedangkan di KPP Pratama wajib pajak beragam mulai dari wajib pajak yang memiliki catatan akuntansi yang tertib dan memahami peraturan perpajakan



dengan baik sampai wajib pajak yang tidak mengetahui catatan akuntansi dan peraturan perpajakan sama sekali.

- c. KPP Pratama mempunyai wilayah kerja, sedangkan KPP Madya dan KPP Wajib Pajak Besar tidak, sehingga KPP Pratama adalah tempat yang tepat untuk dilakukannya kegiatan ekstensifikasi wajib pajak.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, muncul pertanyaan sebagai berikut:

Apakah pembentukan Kanwil DJP Jakarta Pusat dan Instansi vertikal dibawahnya efektif meningkatkan kinerja?

Berdasarkan latar belakang dan perumusan masalah yang telah diuraikan di atas, dirasakan perlu melakukan penelitian efektifitas pembentukan Kantor Wilayah DJP Jakarta Pusat dan Instansi vertikal dibawahnya sebagai sebuah kantor modern

### **1.3 TUJUAN PENELITIAN**

Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Mengkaji efektifitas Kanwil DJP Jakarta Pusat dikaitkan dengan upaya peningkatan kinerja Direktorat Jenderal Pajak
- b. Mengkaji tingkat pelayanan Kanwil DJP Jakarta Pusat dan Instansi vertikal dibawahnya terhadap wajib pajak.
- c. Mengajukan sejumlah rekomendasi sehubungan dengan reformasi administrasi perpajakan di Indonesia terutama menyangkut apakah kebijakan pambentukan Kanwil DJP Jakarta Pusat dapat diteruskan atau tidak.

### **1.4 RUANG LINGKUP PENELITIAN**

Ruang lingkup Penelitian ini adalah Kanwil DJP Jakarta Pusat dan KPP-KPP di bawahnya meliputi hal-hal yang menyangkut stuktur organisasi, sistem administrasi, target penerimaan, fasilitas dan jenis pelayanan, serta biaya pemungutan pajak sebelum dan sesudah menjadi Kanwil Modern.

Objek kajian dalam tesis ini diharapkan dapat menjadi salah satu indikator bagi pelaksanaan modernisasi dalam hal pembentukan Kanwil Modern lain di Direktorat Jenderal Pajak tentang perbandingan sistem administrasi serta efektifitas Kanwil Modern dengan Kanwil Paripurna guna mengevaluasi keberhasilan kebijakan tersebut dalam upaya peningkatan kinerja Direktorat Jenderal Pajak.

## **1.5 SISTIMATIKA PENULISAN**

Tesis ini terbagi dalam lima bagian. Tiap-tiap bagian sebagai penunjang pembahasan permasalahan secara keseluruhan. Adapun bab-bab tersebut adalah sebagai berikut:

### **I. Pendahuluan.**

Dalam bab ini dibahas mengenai latar belakang, permasalahan, tujuan penelitian, ruang lingkup penelitian, dan sistematika penelitian.

### **II. Tinjauan Pustaka**

Bab ini memaparkan kajian pustaka berkaitan dengan penulisan tesis yang antara lain berkaitan dengan teori perpajakan, teori organisasi, teori pelayanan dan kepuasan pelanggan, data-data yang terkait dengan penelitian berupa data penerimaan pajak, data keuangan yang terkait dengan pemungutan pajak, biaya pembentukan Kanwil DJP Jakarta Pusat. Selain itu pada bab ini ini akan dipaparkan bagaimana cara penilaian efektifitas kinerja kebijakan dan administrasi perpajakan dan bagaimana cara menghitung berbagai indikator yang menjadi alat analisis dalam tesis ini.

### **III. Metode Penelitian**

Bab ini membahas identifikasi dan definisi variable penelitian, metode pemilihan sample, metode pengumpulan data dan metode analisis data.

#### IV. Gambaran Umum Data dan Fakta Objek Penelitian

Bab ini menjelaskan tentang gambaran umum Kanwil DJP Jakarta Pusat sebelum dan sesudah penerapan sistem administrasi perpajakan modern. Selain itu akan dijelaskan karakteristik dasar Kanwil DJP Jakarta Pusat yang meliputi wilayah pelayanan, karakteristik Wajib pajak, dan lain-lain.

#### V. Analisis Efektifitas pembentukan Kanwil DJP Jakarta Pusat

Bab ini membahas tentang hasil pengujian terhadap hipotesa penelitian dengan menggunakan model-model pengujian seperti yang dijelaskan dalam metode penelitian dalam Bab III.

#### VI. Kesimpulan dan Rekomendasi

Dalam Bab ini disimpulkan mengenai keseluruhan hasil penelitian dan memberikan beberapa rekomendasi bagi Direktorat Jenderal Pajak guna meningkatkan Kinerjanya.

## BAB 2

### TINJAUAN PUSTAKA

Pada saat ekonomi sedang lesu, kebijakan fiskal diarahkan untuk memberikan stimulus bagi investasi dan perdagangan agar kegiatan produksi nasional tetap bergairah, sehingga penyediaan lapangan kerja dapat dipertahankan. Sebaliknya, pada saat perekonomian mengalami pertumbuhan yang relative tinggi, kebijakan fiskal lebih diarahkan pada upaya peningkatan kualitas kesejahteraan rakyat seperti mengurangi kesenjangan pendapatan, penanggulangan kemiskinan, dan peningkatan pelayanan di bidang kesehatan dan pendidikan.

Kondisi ini sesuai dengan peran pemerintah dalam perekonomian yang menurut R.A. Musgrave (2002;5) dibagi menjadi tiga kategori:

*The first is to overcome inefficiencies of the market sistem is the allocation of economic resources. The second is the redistribution of income and wealth in order to move towards the distribution that society considers to be 'just' or 'equitable'. Third, there maybe a role in smoothing out cyclical fluctuations in economy and ensuring a high level of employment and price stability.*

Agar ketiga fungsi tersebut dapat dilaksanakan secara baik, maka pemerintah harus memiliki APBN yang tangguh dan hal ini harus dtopang oleh penerimaan pajak sebagai sumber utama pembiayaan .

#### **2.1 Definisi, struktur dan fungsi perpajakan**

##### **2.1 .1. Definisi pajak**

Pemahaman atas berbagai teori perpajakan menjadi penting untuk digunakan sebagai dasar analisis. Teori-teori perpajakan akan memberikan gambaran umum tentang pengertian pajak, penggolongan pajak, asas-asas perpajakan, fungsi pajak, dan kriteria pemungutan Pajak yang baik.

Hingga saat ini belum ada definisi baku tentang 'pajak' yang dituangkan dalam ketentuan formil undang-undang perpajakan. Pengertian pajak yang digunakan sebagai acuan di Indonesia mendasarkan pada definisi yang dikemukakan oleh para ahli. Beberapa definisi tersebut adalah definisi yang

antara lain dirumuskan oleh Prof. DR. Rochmat Soemitro, SH yang dikutip oleh Mardiasmo (2002;1) sebagai berikut

Pajak adalah iuran rakyat kepada Kas Negara (peralihan kekayaan dari sektor partikulir ke sektor pemerintah) berdasarkan undang-undang (yang dapat dipaksakan) dengan tiada mendapat jasa timbal (kontraprestasi) yang langsung dapat ditunjukkan dan digunakan untuk membayar pengeluaran umum.

Sedangkan menurut P.J.A. Adriani (Brotodihardjo;1989) pajak didefinisikan sebagai:

iuran kepada negara (yang dapat dipaksakan) yang terhutang oleh yang wajib membayarnya menurut peraturan-peraturan dengan tidak mendapat prestasi kembali, yang langsung dapat ditunjuk, dan yang gunanya adalah untuk membiayai pengeluaran-pengeluaran umum yang berhubungan dengan tugas negara untuk menyelenggarakan pemerintahan.

Ilmuwan lain yang juga memberikan pendapatnya mengenai pengertian pajak adalah Sommersfeld, Anderson, dan Brock (1983;1) yang merumuskan pajak sebagai :

*Any non penal yet compulsory transfer of resources from private to public sector, levied on the basis of predetermined criteria and without receipt of a specific benefit of equal value, in order to accomplish some of a nations economic and social objectives-*

Berdasarkan beberapa pengertian pajak yang diuraikan di atas, dapat diambil unsur-unsur pokok mengenai definisi pajak itu sendiri,yaitu:

1. Pajak merupakan alokasi sumber daya sektor swasta ke sektor publik. Suatu perekonomian meliputi sektor swasta dan sektor publik. Sumber daya ekonomi yang tersedia pada masing-masing sektor pada dasarnya adalah terbatas dan saling berkaitan. Oleh karena itu, peningkatan pembiayaan di sektor publik umumnya akan menyebabkan pengurangan sumber daya pada sektor swasta yang dilakukan melalui mekanisme pemajakan.

2. Pajak bukan merupakan hukuman atau denda (*nonpenal*) Pembayaran pajak yang dilakukan oleh masyarakat ke negara bukan merupakan akibat dari suatu kesalahan atau ketidakpatuhan terhadap kewajiban hukum.
3. Pajak dipungut oleh otoritas publik berdasarkan undang-undang Pajak dikenakan berdasarkan kriteria yang ditetapkan terlebih dahulu (*predetermined criteria*) yang dituangkan dalam suatu undang-undang atau peraturan-peraturanlainnya. Undang-undang tersebut memuat subjek pajak, objek pajak, tarif pajak dan cara membayar atau administrasi pajaknya. Pemerintah Indonesia sebagai otoritas publik telah menyatakan dalam Undang-Undang Dasar 1945, yang merupakan sumber hukum tertinggi, bahwa "semua pajak untuk keperluan negara berdasarkan undang-undang". Oleh sebab itu, pungutan atau iuran apapun, namanya yang diselenggarakan oleh pemerintah yang tidak berdasarkan undang-undang, sesuai definisinya bukanlah merupakan pajak.

### 2.1.2 Struktur Perpajakan

R.A Musgrave memberikan suatu Kriteria agar struktur perpajakan dapat terbentuk dengan baik, yaitu (Musgrave;1984):

1. Distribusi beban pajak harus adil. Setiap orang harus membayar pajak sebesar bagian yang adil baginya (*fair share*)
2. Pajak harus dapat meminimalkan gangguan terhadap keputusan usaha pada pasar yang efisien. Gangguan tersebut akan menimbulkan beban lebih.
3. Jika pajak digunakan untuk mencapai tujuan lain, misalnya memberikan insentif terhadap investasi, maka insentif tersebut tidak boleh mengganggu keadilan dalam sistem perpajakan

4. Struktur pajak harus dapat mendorong insentif fiskal yang mengacu pada stabilisasi dari pertumbuhan.
5. Sistem administrasi perpajakan yang diterapkan harus dapat menjamin keadilan dan menghindari perlakuan yang sewenang-wenang dari pihak pajak. Sistem administrasi ini harus dengan mudah dimengerti oleh wajib pajak.
6. Biaya administrasi dan kepatuhan harus seimbang dengan tujuan-tujuan yang hendak dicapai.

### 2.1.3. Fungsi Perpajakan

Pajak mempunyai fungsi mengatur dalam kebijakan Fiskal sehingga terjadi kestabilan ekonomi. Fungsi mengatur dari pajak dapat dikategorikan menjadi

#### 1. Fungsi alokasi

Salah satu tugas pemerintah adalah menyediakan barang dan jasa yang bersifat umum, sehingga fungsi alokasi dalam kebijakan fiskal pada dasarnya berupa penetapan alokasi penggunaan sumber daya ekonomi nasional untuk tujuan penyediaan barang-barang public dan barang-barang privat. Hal ini juga berarti penentuan pihak yang harus menyediakannya, dimana pemerintah bertugas untuk menyediakan barang public sedangkan pihak swasta bertugas untuk menyediakan barang privat. Melalui pajak yang dipungut dan penggunaannya untuk penyediaan barang public, kebijakan fiskal telah memenuhi fungsi alokasi sumber daya ekonomis dalam masyarakat. Dalam kaitan dengan fungsi alokasi ini, pajak berarti mengambil uang dari masyarakat yang seyogyanya dapat digunakan untuk menghasilkan barang-barang privat untuk dialihkan kepada pemerintah guna menghasilkan barang-barang publik.

#### 2. Fungsi Distribusi

Tugas lain dari pemerintah adalah menciptakan distribusi pendapatan dan kekayaan yang adil. Konsep pemerataan hasil pembangunan merupakan dasar dari tugas ini. Kemampuan untuk menghasilkan pendapatan berbeda antara satu orang

dengan yang lain. Banyak faktor yang menyebabkan terjadinya ketimpangan dalam distribusi pendapatan dan kekayaan seperti pendidikan, keahlian, kesempatan dan lain-lain.

Kebijakan fiskal yang diterapkan pemerintah akan selalu diusahakan untuk mencapai pemerataan hasil pembangunan secara lebih adil. Melalui pajak yang dipungut serta penggunaannya pemerataan hasil pembangunan akan dapat dilaksanakan. Di samping itu, kebijakan pemungutan pajak yang progresif juga akan lebih meningkatkan usaha pemerataan hasil pembangunan. Pemilihan jenis pajak yang dipungut merupakan cara lain untuk lebih meningkatkan pemerataan. Pajak-pajak yang dipungut terhadap barang-barang mewah yang dikonsumsi oleh masyarakat berpendapatan tinggi dibarengi dengan subsidi untuk barang-barang kebutuhan pokok yang dikonsumsi oleh masyarakat berpendapatan rendah merupakan contoh kebijakan fiskal yang berdampak positif terhadap pemerataan.

### 3. Fungsi Stabilisasi.

Pertumbuhan ekonomi merupakan salah satu tujuan dari pembangunan disamping pemerataan. Pemerintah akan selalu berusaha untuk mencapai pertumbuhan ekonomi tertentu dari tahun ke tahun. Di samping itu, penyediaan lapangan kerja, stabilitas harga serta keseimbangan neraca perdagangan dan neraca pembayaran merupakan rangkaian usaha stabilisasi yang akan diupayakan oleh pemerintah. Kebijakan fiskal dapat digunakan untuk upaya stabilisasi tersebut.

## 2.2 Reformasi Perpajakan

Pemungutan pajak harus dilakukan dengan mengacu pada prinsip/asas perpajakan dan kriteria pemungutan yang baik sehingga tujuan pemungutan pajak dapat dicapai dan diwujudkan. Oleh karena itu, otoritas perpajakan secara terus-menerus melakukan perbaikan dan pembaruan (reformasi) terhadap sistem perpajakan sehingga menjadi semakin ideal.

Reformasi perpajakan perlu dilakukan karena adanya sistem perpajakan yang didesain secara tidak tepat sehingga akan berakibat menimbulkan berbagai masalah



antara lain penerimaan pajak yang tidak efisien, distorsi ekonomi sebagai akibat dari beban pajak yang berlebihan, ketidakadilan, dimana rakyat yang berpenghasilan rendah membayar pajak yang lebih besar, sementara rakyat yang berkecukupan membayar pajak yang relatif lebih kecil. Selain karena kelemahan administrasi perpajakan, kondisi ini juga disebabkan oleh kompleksnya Undang-Undang Perpajakan dan prosedurnya, lemahnya sistem informasi yang ada, korupsi dan intervensi politik.

Menurut *World Bank* dalam *Lessons of tax Reform (1991:17-27)* terdapat beberapa variabel yang mendorong dilakukannya reformasi perpajakan yaitu:

1. Untuk mengatasi ketimpangan fiskal dan penerimaan pajak yang tidak memadai (*fiskal imbalance and insufficient tax revenue*). Sistem perpajakan yang baik adalah sistem perpajakan yang mampu menghasilkan penerimaan yang lebih tinggi. Karena fungsi utama dari sistem perpajakan adalah untuk menghasilkan penerimaan, maka tujuan reformasi perpajakan pertama kali harus memastikan bahwa fungsi ini dilaksanakan secara layak.
2. Mencegah timbulnya distorsi dalam alokasi sumber daya yang dapat menurunkan kesejahteraan dan pertumbuhan ekonomi, pajak sering kali menciptakan distorsi dalam ekonomi dengan mengurangi pendapatan riil dari masyarakat: Penurunan dalam pendapatan riil sering disebut sebagai biaya efisiensi ekonomi dari pajak. Sistem pajak yang dirancang dan diterapkan secara tidak baik akan mendorong perusahaan atau individu untuk melakukan penghindaran dan penggelapan pajak sehingga akan semakin menciptakan kesalahan dalam alokasi sumber daya. Oleh karena itu reformasi perpajakan harus mampu mengurangi biaya efisiensi dari pajak.
3. Ketentuan atau ketetapan yang tidak memadai untuk mewujudkan keadilan sistem pajak yang tidak layak akan menciptakan beban pajak (*tax burden*) yang tinggi. Dalam banyak negara berkembang, pajak efektif dari penduduk yang kaya adalah cukup lemah. Hal ini akan menyebabkan keadilan horizontal dan vertikal menjadi terganggu. Untuk

itu, reformasi perpajakan harus mampu memastikan bahwa struktur pajak menjadi lebih adil baik secara horizontal maupun vertikal.

Mengingat strategisnya peranan pajak dalam penyelenggaraan pemerintahan adalah tepat bila banyak negara selalu memperbaiki administrasi perpajakannya demi mencapai efektifitas yang maksimal. Hal inilah yang dilakukan oleh Direktorat Jenderal Pajak yaitu dengan membenahi administrasi perpajakannya

Keberhasilan pelaksanaan reformasi perpajakan dapat diukur dengan beberapa parameter, antara lain apakah reformasi perpajakan yang dilaksanakan mampu meningkatkan kinerja ekonomi dan mempengaruhi ukuran pemerintahan, apakah struktur perpajakan yang baru mempengaruhi desentralisasi pemerintahan dan mampu bertahan lama, dan terakhir bagaimana suatu reformasi perpajakan dapat memberikan kontribusi terhadap kemakmuran dan kestabilan demokrasi. Reformasi perpajakan dilakukan untuk mewujudkan terpenuhinya penerimaan pajak pada sistem dan administrasi perpajakan yang adil, efisien, serta dapat meminimalisasi benturan dengan pertumbuhan perekonomian yang terkait melalui fungsi pengaturan.

### **2.3 Administrasi Perpajakan.**

Tujuan pemerintah melakukan pemungutan pajak adalah untuk mengumpulkan penerimaan negara guna membiayai kegiatan pemerintah. Oleh karena itu, sesuai dengan asas *Revenue-Adequacy Principle* yang disarankan oleh Jesse Burkead, setiap pajak yang dipungut hendaklah berpegang kepada asas penerimaan yang memadai atau *Revenue-Adequacy Principle*. Selain itu, pemungutan dan pengelolaan pajak juga tidak boleh mengabaikan kepentingan masyarakat, artinya kegiatan tersebut jangan sampai menghambat pertumbuhan ekonomi. Pemungutan yang terlalu tinggi akan mempengaruhi pertumbuhan ekonomi, terutama pada negara berkembang seperti Indonesia ini.

Faktor yang menunjang keberhasilan pengelolaan pajak adalah

administrasi pajak, yang tentunya harus efisien dan efektif. Administrasi pajak yang baik harus meliputi tiga aspek yaitu: Fungsi, Sistem, dan Lembaga.

Administrasi pajak sebagai fungsi meliputi fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan. Dalam fungsi perencanaan, administrasi pajak merencanakan apa yang akan dicapai oleh fiskus, baik dalam jangka pendek, jangka menengah, maupun jangka panjang. Fungsi perencanaan juga meliputi pengajuan alternatif-alternatif dan pengambilan keputusan terhadap apa yang akan dicapai, dengan cara apa, siapa dan bagaimana mencapainya.

Sebagai fungsi pengorganisasian, administrasi pajak melakukan pengelompokan tugas, tanggung jawab, wewenang, dan para petugas (orang-orangnya) sedemikian rupa sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai secara efisien. Sedangkan fungsi pelaksanaan mempunyai pengertian bahwa administrasi pajak dilakukan dalam bentuk kegiatan mempengaruhi pegawai untuk menjalankan tugas dengan sebaik-baiknya sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan dalam fungsi perencanaan.

Fungsi pelaksanaan menduduki tempat yang strategis karena fungsi inilah yang sangat berhubungan erat dengan sumber daya manusia. Fungsi ini antara lain meliputi pemberian motivasi kerja kepada pegawai sehingga mereka bekerja dengan semangat yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi, kepemimpinan, komunikasi, penilaian, dan pengembangan.

Sedangkan sebagai fungsi pengawasan, administrasi, diperlukan untuk proses pengamatan dan mengupayakan agar apa yang dilakukan sesuai dengan yang direncanakan sebelumnya, sehingga jika terjadi kesalahan dapat dilakukan tindakan koreksi atau pembetulan.

Fungsi-fungsi tersebut merupakan unsur yang saling berkaitan, yang berfungsi bersama-sama untuk mencapai tujuan atau menyelesaikan suatu tugas tertentu. Hal ini sesuai dengan definisi sistem itu sendiri, yaitu "sekelompok bagian-bagian (alat dsb) yang bekerja bersama-sama untuk melakukan suatu maksud".

Administrasi Pajak sebagai suatu sistem merupakan subsistem dari Keuangan Negara. Sedangkan Keuangan Negara merupakan suatu subsistem dari administrasi negara dan administrasi negara pun merupakan subsistem dari kehidupan kenegaraan pada umumnya. Dengan demikian, setiap sistem merupakan suatu subsistem dari sistem yang lebih luas sehingga satu dengan lainnya saling terkait dalam suatu lingkungan yang kompleks. Bahkan setiap jenis pajak dapat merupakan suatu sistem, sehingga kita mengenal adanya Sistem Pajak Penghasilan, Sistem Pajak Pertambahan Nilai, dan Sistem Pajak Bumi dan Bangunan.

Administrasi pajak sebagai lembaga meliputi badan-badan yang secara khusus menangani masalah perpajakan. Di Indonesia, lembaga tersebut adalah Direktorat Jenderal Pajak pada Departemen Keuangan R.I yang dalam operasionalnya dibentuk intansi vertikal berupa Kantor Wilayah dengan membawahi beberapa Kantor Pelayanan Pajak dan Kantor Pemeriksaan Pajak, yang pada perkembangan selanjutnya Kantor Wilayah membawahi Kantor Pelayanan Pajak yang mempunyai 4 fungsi seperti yang dijelaskan diatas.. Ketiga aspek yang diuraikan di atas, yaitu fungsi, sistem dan lembaga tidak dapat dipisahkan atau berdiri sendiri. R. Mansury (1992) menyatakan bahwa : "*Tax Administration is the key to tax policy*" Administrasi pajak merupakan kunci dari kebijakan pajak. Kebijakan pajak yang baik tidak akan berjalan tanpa didukung oleh administrasi pajak. Administrasi pajak merupakan suatu administrasi yang mempunyai tiga aspek utama., yaitu: (Mansury;2002)

- The institution that assigned to administer the tax sistem, i.e. that the tax department, or in Indonesia The Directorate General of Taxation.
- The people working within the Directorate. i.e. The tax official
- The administrative activitie performed by staff of the Directorate.

Instansi yang mengatur sistem pajak hendaknya merupakan sebuah organisasi yang efektif, karena hal ini penting dalam kaitannya dengan kegiatan pemungutan pajak. Sebulah instansi pemungutan pajak dapat diorganisir

berdasarkan tipe/jenis pajak atau fungsinya (John L Mikesel:1984). Struktur pajak yang baik dan efektif harus didukung oleh tenaga kerja yang baik pula. Karyawan hendaknya merupakan sosok yang mempunyai keahlian, integritas dan komitmen pada pekerjaan dan hubungan kerjanya.

Berkaitan dengan administrasi pajak yang baik di negara-negara berkembang, laporan Bank Dunia menyatakan sebagai berikut:

*"The best tax administration is not simply one that collects the most revenue. How that revenue is raised - that is, the effect of the revenue-generation effort on equity, on the political fortunes of governments, and on the level of economic welfare - may be equally important"*<sup>2</sup>

Administrasi yang baik tidak hanya mengumpulkan banyak penerimaan, tetapi juga harus ditunjang dengan hal yang lebih penting lagi yaitu keadilan, politik dan tingkat kesejahteraan ekonomi. Menurut Richard M. Bird dalam bukunya *"Tax policy and Economic Development"* aktivitas administrasi pajak yang jujur dan efisien merupakan salah satu syarat tentang berhasilnya suatu sistem

#### **2.4. Reformasi Administrasi Perpajakan**

Reformasi administrasi di sektor publik diperlukan untuk menyesuaikan terhadap perubahan yang dibutuhkan masyarakat. Samente dalam Lee (1971;28) menyebutkan bahwa reformasi administrasi merupakan suatu instrumen yang akan membawa keadilan politik, keadilan sosial, dan pertumbuhan ekonomi. Oleh karena itu, reformasi administrasi harus dilihat sebagai bagian dari transformasi sosial yang lebih luas dan pergerakan-pergerakan reformasi administrasi harus menunjukkan karakteristik yang sama dengan pergerakan reformasi sosial lainnya. Martani (1958, hal 6) secara tegas menyatakan bahwa:

---

<sup>2</sup> Bird, Richard M and Milka Casanegra de Jantscher, 1992, *Improving Tax Administration In Developing Countries*, International Monetary Fund..hal 1

"Reformasi administrasi seharusnya bertujuan memberkahi sebuah negara dengan terciptanya sistem administrasi yang memberi jaminan akan menciptakan efektifitas dan pelayanan yang cepat dan tepat, dengan upaya minimum bagi para pembayar pajak, yaitu dengan cara menekan ketidaknyamanan sampai batas minimum dan formalitas sampai titik minimum, sehingga pembaharuan terhadap suatu sistem administrasi perpajakan dengan tujuan untuk menciptakan suatu sistem baru yang diinginkan sebelumnya dapat dikategorikan sebagai reformasi administrasi perpajakan."

Batasan keberhasilan di dalam reformasi administrasi harus ada yaitu bagaimana "reformers" dapat meningkatkan kinerja pemerintah atau paling tidak mencegah kerusakan yang lebih parah. Reformasi administrasi mempunyai kunci penting untuk meningkatkan kinerja sektor publik yang meliputi ekonomi, produktivitas, efisiensi dan efektivitas khususnya melalui perubahan kultur administrasi (Caiden,1991:13). Reformasi administrasi mempunyai 2 konsekuensi penting yaitu (1) meningkatkan apa yang sudah ada, dimana keberhasilan ini diukur dari keberhasilan yang nyata di dalam organisasi, administrasi dan manajemen; dan (2) melakukan koreksi terhadap kelemahan administrasi itu sendiri, dan pelaksanaan administrasi.

Bird dan Jantscher (1992.:3-4) menyebutkan bahwa berdasarkan pengalaman negara-negara berkembang ada tiga muatan pokok yang dibutuhkan untuk keberhasilan reformasi administrasi perpajakan, yaitu :

1. Struktur pajak perlu disederhanakan untuk kemudahan, kepatuhan dan administrasi.
2. Strategi reformasi yang cocok untuk kondisi khusus masing masing negara harus dikembangkan.
3. Ada komitmen politik yang kuat terhadap peningkatan administrasi perpajakan.

Kebijakan perpajakan dan administrasi perpajakan mempunyai hubungan yang tidak dapat dipisahkan. Dalam mengimplementasikan peranannya, pemerintah harus mampu membiayai aktivitasnya dengan menghindari timbulnya inflasi melalui penarikan sumber sumber secara wajib (pengenaan pajak) dari rumah tangga dengan meminimalkan penyimpangan.

## 2.5. Kode Etik.

Sesuai dengan Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 1/PM.3/2007 tanggal 23 Juli 2007 tentang Kode Etik Pegawai Direktorat Jenderal Pajak di jelaskan bahwa Kode Etik Pegawai Direktorat Jenderal Pajak (Kode Etik) adalah pedoman sikap, tingkah laku, dan perbuatan, yang mengikat Pegawai Direktorat Jenderal Pajak (pegawai) dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya serta dalam pergaulan hidup sehari-hari. Dengan Kode Etik, segenap jajaran Direktorat Jenderal Pajak (DJP) dituntut untuk mengetahui, memahami, menghayati, dan melaksanakan tugas sesuai prinsip-prinsip tata pemerintahan yang baik (*good governance*).

Kode Etik disusun atas kesadaran bahwa dalam pelaksanaan tugasnya, Pegawai seringkali dihadapkan pada situasi yang menimbulkan pertentangan kepentingan (*conflict of interest*) dan situasi yang dilematis. Dalam situasi yang demikian, Kode Etik diperlukan sebagai pedoman bagi pegawai untuk menentukan sikap yang paling layak diambil. Disamping itu melalui pemberlakuan Kode Etik, Pegawai dituntut untuk meningkatkan citra DJP di mata masyarakat terutama untuk mendukung visi dan misi DJP. Kode etik berisi kewajiban dan larangan pegawai dalam menjalankan tugasnya serta dalam pergaulan hidup sehari-hari.

Pelaksanaan kode etik bertujuan untuk meningkatkan disiplin pegawai, menjamin terpeliharanya tata tertib, menjamin kelancaran pelaksanaan tugas dan iklim kerja yang kondusif, menciptakan dan memelihara kondisi kerja serta perilaku yang profesional, dan meningkatkan citra dan kinerja pegawai.

Adapun kewajiban dan larangan yang harus dipatuhi oleh seluruh pegawai Direktorat Jenderal Pajak adalah sebagai berikut :

Setiap Pegawai mempunyai kewajiban untuk, menghormati agama, kepercayaan, budaya, dan adat istiadat orang lain, bekerja secara profesional, transparan, dan akuntabel, mengamankan data dan atau informasi yang dimiliki Direktorat Jenderal Pajak, memberikan pelayanan kepada wajib pajak, sesama pegawai, atau pihak lain dalam pelaksanaan tugas dengan sebaik-baiknya,

mentaati perintah kedinasan, bertanggung jawab dalam penggunaan barang inventaris milik Direktorat Jenderal Pajak, mentaati ketentuan jam kerja dan tata tertib kantor, menjadi panutan yang baik bagi masyarakat dalam memenuhi kewajiban perpajakan, dan bersikap, berpenampilan, dan bertutur kata secara sopan.

Selain kewajiban diatas, setiap pegawai dilarang, bersikap diskriminatif dalam melaksanakan tugas, menjadi anggota atau simpatisan aktif partai politik, menyalahgunakan kewenangan jabatan baik langsung maupun tidak langsung, menyalahgunakan fasilitas kantor, menerima segala pemberian dalam bentuk apapun, baik langsung maupun tidak langsung baik itu dari wajib pajak, sesama Pegawai, atau pihak lain yang menyebabkan Pegawai yang menerima patut diduga memiliki kewajiban yang berkaitan dengan jabatan atau pekerjaannya, menyalahgunakan data dan atau informasi perpajakan, melakukan perbuatan yang patut diduga dapat mengakibatkan gangguan, kerusakan dan atau perubahan data pada sistem informasi milik Direktorat Jenderal Pajak, melakukan perbuatan tidak terpuji yang bertentangan dengan norma kesusilaan dan dapat merusak citra serta martabat Direktorat Jenderal Pajak.

Keberhasilan pelaksanaan kode etik tidak hanya bergantung pada badan atau unit yang berwenang mengawasi kode etik, tetapi juga ditentukan oleh faktor-faktor seperti pengawasan melekat dan keteladanan dari atasan dan tanggung jawab seluruh pegawai DJP. Oleh karena itu Pegawai diharapkan memiliki inisiatif untuk menjaga agar kode etik dapat dipatuhi antara lain dengan saling mengingatkan sesama Pegawai, berkonsultasi dengan atasan, atau melaporkan apabila terjadi pelanggaran kode etik di lingkungan kerja masing-masing pegawai DJP.

## **2.6. Efektifitas Reformasi Administrasi Perpajakan**

Tujuan reformasi administrasi perpajakan pada dasarnya adalah untuk meningkatkan kepatuhan wajib pajak sehingga menghasilkan kinerja tertentu yang ditujukan untuk peningkatan penerimaan pajak. Sedangkan kunci dari



administrasi perpajakan yang efisien dan efektif adalah adanya sistem informasi yang lengkap dan dapat dipertanggungjawabkan. Sistem informasi yang demikian akan menjamin terselenggaranya pemungutan pajak secara adil. Sebaliknya, apabila administrasi perpajakan tidak ditunjang dengan sistem informasi yang baik, maka hal ini akan mengakibatkan ketimpangan, seperti adanya subjek pajak yang seharusnya menjadi wajib pajak tetapi tidak terdaftar dalam administrasi perpajakan, sehingga penyelenggaraan pemungutan pajak menjadi tidak adil. ( R Mansury ; 1996)

Menurut Devas (1989;135) terdapat tiga tolok ukur untuk menilai kinerja administrasi pajak, yaitu 1. melihat upaya pajak yang dilakukan, 2. efektifitas dari organisasi

#### **Upaya Pajak (*tax effort*)**

Tax effort merupakan perbandingan antara penerimaan pajak dengan potensi yang ada. Secara lebih operasional ukuran kemampuan administrasi pajak adalah perbandingan antara realisasi penerimaan pajak dengan dengan produk Domestik Bruto (PDB). Ukuran tersebut dapat digunakan untuk melihat kontribusi penerimaan pajak terhadap anggaran.

#### **Tepat Guna (*effectiveness*)**

Efektifitas organisasi dapat dinyatakan sebagai tingkat keberhasilan organisasi dalam usaha untuk mencapai tujuan atau sasarannya. Selain itu efektifitas dapat diartikan sebagai ukuran untuk mengukur seberapa jauh tingkat output, kebijakan dan prosedur dapat mencapai tujuan kepentingan publik. (Munir Dasril; 2004)

Efektifitas adalah untuk mengukur hubungan antara hasil pungut pajak dengan target pungutan pajaknya, dengan asumsi bahwa semua wajib pajak membayar pajak masing-masing dan membayar seluruh pajak terhutang. Ada beberapa faktor yang mengancam tepat guna, antara lain menghindari kolusi

pajak antara petugas pajak dan wajib pajak, untuk mengurangi pajak terhutang dan penipuan oleh petugas pajak (Devas, 1989: 144).

Sasaran merupakan aspek yang dapat digunakan untuk dilakukan pengukuran efektifitas organisasi. Terdapat dua alasan yang menyebabkan pembahasan mengenai sasaran menjadi penting untuk dilakukan. Pertama, sasaran ataupun tujuan merupakan alasan penting bagi eksistensi organisasi, karena tanpa adanya tujuan, sesungguhnya menunjukkan bahwa organisasi tidak diperlukan. Kedua, tujuan ataupun sasaran sangat penting bagi proses manajemen yang dijalankan dalam suatu organisasi. Adanya tujuan ataupun sasaran memberikan legitimasi (pengakuan) terhadap perlunya organisasi berdiri, memberikan gambaran mengenai arah pengembangan organisasi, bisa digunakan sebagai kriteria untuk mengukur performansi organisasi dan juga mengurangi ketidakpastian dalam menjalankan organisasi untuk membuat suatu prioritas kegiatan.

Pendekatan sasaran dalam mengukur efektifitas memusatkan perhatian terhadap aspek output, yaitu dengan mengukur keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tingkatan output yang direncanakan.

Pendekatan sasaran dalam pengukuran efektifitas dimulai dengan identifikasi sasaran organisasi dan mengukur tingkat keberhasilan organisasi dalam mencapai sasaran tersebut. Dengan demikian pendekatan ini mencoba mengukur sejauhmana organisasi berhasil merealisasikan sasaran yang hendak dicapainya. Sasaran yang penting diperhatikan dalam pengukuran efektifitas dengan pendekatan ini adalah sasaran yang sebenarnya (*operative goal*). Pengukuran efektifitas dengan menggunakan sasaran yang sebenarnya akan memberikan hasil lebih realistis daripada pengukuran efektifitas berdasarkan sasaran resmi, dengan memperhatikan beberapa permasalahan yang ditimbulkan oleh beberapa hal berikut :

1. Adanya macam-macam output,

Adanya bermacam-macam output yang dihasilkan menyebabkan pengukuran efektifitas organisasi dengan pendekatan sasaran menjadi sulit dilakukan, terlebih jika ada sasaran organisasi yang saling bertentangan

dengan sasaran lainnya. Selain itu, masalah juga muncul karena bagian-bagian organisasi mungkin mempunyai sasarannya sendiri, yang bias berbeda dengan sasaran organisasi secara keseluruhan.

2. Adanya Subyektifitas dalam penilaian;

Pengukuran efektifitas organisasi dengan menggunakan pendekatan sasaran seringkali mengalami hambatan karena sulitnya mengidentifikasi sasaran organisasi yang sebenarnya, dan juga karena kesulitan dalam pengukuran keberhasilan organisasi dalam mencapai sasarannya. Sasaran yang dipilih sangat tergantung pada nilai-nilai yang dianut oleh pimpinan, dimana sumber terbaik untuk mengetahui sasaran organisasi adalah para pimpinan organisasi. Tetapi, informasi yang diperoleh dari para pimpinan tersebut seringkali dipengaruhi oleh subyektifitas pimpinan tersebut.

## 2.7. Kepatuhan Wajib Pajak

Pada dasarnya sasaran reformasi administrasi perpajakan adalah mendorong kepatuhan wajib pajak secara sukarela yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja pemungutan pajak. Pemberian denda terhadap pelanggar pajak bukan merupakan sasaran administrasi perpajakan. Kepatuhan sukarela dapat ditingkatkan apabila administrasi berhasil menetapkan bahwa ketidakpatuhan dapat terdeteksi dan denda dapat diterapkan secara efektif,

Berikut ini diuraikan beberapa pengertian tentang kepatuhan pajak (tax compliance). Menurut Tax Glossary bahwa :

*"Tax Compliance is the degree to which tax payers respond to their statutory duty to declare their income for calculation of income tax, sales tax, etc, and to pay the tax due in timely manner"*<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> International Bureau Fiscal Documentation, International Tax Glossary, Second Complete/ Revised, (Amsterdam, Netherland : IBFD Publication, 1992), hal 242.

Sedangkan menurut Roth, Scholz dan White berpendapat tentang kepatuhan sebagai berikut :

*" Compliance with reporting requirement means that tax payer files all require tax returns at proper time and that the returns accurately report tax liability in accordance with the internal revenue code, regulation, and court decision applicable at the time return is filled"*<sup>4</sup>

Dari pernyataan di atas dapat dikatakan bahwa kepatuhan pajak merupakan tingkat di mana wajib pajak memberikan respon yang baik terhadap kewajiban perpajakannya. Respon tersebut dilakukan dengan mengumumkan pendapatannya secara benar dan kemudian menentukan besar pajak terhutang, serta membayarnya secara tepat waktu. Pada kenyataannya tidak semua wajib pajak patuh terhadap kewajiban perpajakannya. Ketidakpatuhan ini dapat berupa penghindaran pajak (*tax avoidance*) dan/atau penyelundupan pajak (*tax evasion*). Dengan demikian, jelas bahwa salah satu tolok ukur untuk menunjukkan baik atau buruknya administrasi pajak adalah dengan mengukur tinggi atau rendahnya tingkat kepatuhan wajib pajak (*taxpayer's compliance*).

## **2.8. Kualitas Pelayanan**

Persaingan global pada saat ini sudah merupakan fenomena yang tidak terelakkan baik pada sektor swasta maupun sektor publik. Hal ini ditandai dengan perubahan-perubahan yang serba cepat di bidang komunikasi, informasi, dan teknologi. Dalam era komunikasi, informasi, dan teknologi ini baik kegiatan, manufaktur maupun jasa sangat membutuhkan kemampuan agar perusahaan/organisasi dapat berhasil secara kompetitif, salah satu cara agar pemberian jasa lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya adalah dengan memberikan pelayanan yang berkualitas dan bermutu yang memenuhi tingkat kepentingan pelanggan. Untuk itu, perlu dipahami beberapa teori menyangkut kepuasan

---

<sup>4</sup> John Hasseldine, How do Revenue audits affect taxpayers compliance?. Buletin for International Bureau of fiscal Documentation, Vol. 47., No.7/8, July/August, 1993, hal 424.

pelanggan, cara mengukur kualitas jasa, dan metode pengukuran kepuasan pelanggan.

Teori kepuasan pelanggan ini penting diketahui sebab seluruh KPP yang telah menjalani sistem administrasi perpajakan modern wajib melakukan pelayanan prima<sup>5</sup> dalam memberikan pelayanan perpajakan kepada wajib pajak

Menurut Meron, (Rangkuty;2002) mengungkapkan bahwa salah satu yang dapat dilaksanakan baik oleh organisasi publik maupun swasta dalam menghadapi kecenderungan dan perubahan masa depan adalah dengan menggeser penekanan dari menciptakan barang/jasa (*product based*) menjadi penekanan pada pelayanan (*serviced based*). Pendapat senada diungkapkan oleh Sewel dan Brown (1997) yang mengatakan bahwa bersikap ramah kepada pelanggan hanyalah 20% dari pelayanan pelanggan yang baik. Bagian yang terpenting adalah merancang sistem yang memungkinkan karyawan melakukan pekerjaan dengan baik tanpa mengulang. Dengan kata lain 80% sisanya merupakan bagian terpenting adalah berupa pendekatan sistematis yang memungkinkan karyawan memberikan pelanggan apa yang diinginkan

Rangkuti (2002) menjelaskan bahwa pelanggan yang mempunyai tingkat kepuasan relatif tinggi cenderung sering melakukan perpindahan atas produk atau jasa yang diberikan. Hal ini disebabkan oleh kesalahan persepsi organisasi tersebut terhadap kepuasan pelanggan yang menganggap kepuasan pelanggan merupakan tujuan akhir bukan merupakan proses untuk perbaikan internal. Menurunnya tingkat kepercayaan kepada perusahaan terhadap pelanggan seperti: arogansi organisasi, perilaku karyawan dan manajemen serta kurangnya komunikasi.

---

<sup>5</sup> KEPUTUSAN DIREKTUR JENDERAL PAJAK NOMOR KEP - 443/PJ./2000 TENTANG PENETAPAN ISI, MISI, STRATEGI, DAN NILAI ACUAN DIREKTORAT JENDERAL PAJAK ; DAN SURAT EDARAN DIREKTUR JENDERAL PAJAK NOMOR SE - 45/PJ/2007 TENTANG PELAYANAN PRIMA

Menurut Christopher Lovelock (dalam rangkuty, 2002 , hal. 18) yang dijabarkan oleh Parasuraman, dkk. mengemukakan bahwa ciri-ciri jasa dapat dievaluasi dalam lima dimensi yaitu :

1. Keandalan (*Reliability*), yaitu untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam memberikan jasa yang tepat dan dapat diandalkan.
2. Cepat tanggap (*Responsiveness*); yaitu untuk mengukur kemampuan karyawan dalam membantu pelanggan menyediakan jasa dengan cepat sesuai yang diinginkan pelanggan
3. Jaminan (*Assurance*), yaitu untuk mengukur pengetahuan, kemampuan dan kesopanan serta sifat dapat dipercaya yang dimiliki oleh karyawan
4. Empati (*Emphaty*), yaitu untuk mengukur pemahaman karyawan terhadap kebutuhan pelanggan serta perhatian yang diberikan oleh karyawan.
5. Kasat Mata (*Tangible*), yaitu untuk mengukur penampilan

## **BAB 3**

### **METODE PENELITIAN**

Bab ini akan dibahas mengenai: pendekatan penelitian, identifikasi variabel penelitian dan definisi operasional pengukuran variabel, definisi operasional variabel, teknik pemilihan sampel, teknik pengumpulan dan pengolahan data.

#### **3.1. Pendekatan Penelitian**

Variabel dapat diartikan sebagai segala sesuatu yang akan menjadi objek pengamatan, penelitian atau merupakan faktor-faktor yang berperan dalam peristiwa atau gejala yang akan diteliti (Sumadi Suryabrata, 1997:72). Variabel yang akan diteliti dalam tesis ini adalah efektifitas dari pembentukan Kanwil DJP Jakarta Pusat .

Pendekatan yang digunakan untuk menganalisis variabel penelitian digunakan pendekatan analisis deskriptif dan analisis kuantitatif. Metode analisis deskriptif bertujuan untuk menggambarkan fakta atau kondisi tertentu secara faktual dan cermat serta sistematis berkaitan dengan fakta-fakta, sifat-sifat dan hubungan antara variabel-variabel yang diteliti, sedangkan metode analisis kuantitatif akan melakukan analisis terhadap data yang diperoleh secara matematik dan/atau statistik

#### **3.2. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel**

Untuk membatasi ruang lingkup variabel yang diteliti, diberikan pengertian terhadap variabel efektifitas, yaitu:

Efektifitas organisasi dapat dinyatakan sebagai tingkat keberhasilan organisasi dalam usaha untuk mencapai tujuan atau sasarannya. Selain itu efektifitas dapat diartikan sebagai ukuran untuk mengukur seberapa jauh tingkat output , kebijakan dan prosedur dapat mencapai tujuan kepentingan publik.

Indikator efektifitas pembentukan Kanwil Jakarta Pusat sebagai sebuah Kantor Modern terdiri atas:

- Persepsi penilaian tingkat kepuasan wajib pajak atas pembentukan KPP Madya/Pratama dibandingkan dengan keadaan sewaktu masih di KPP Paripurna
- Persepsi penilaian tingkat kepuasan pegawai atas pembentukan KPP Madya/Pratama dibandingkan dengan keadaan sewaktu masih di KPP Paripurna
- Peningkatan tingkat Kepatuhan Wajib Pajak dalam melakukan penyampaian SPT Tahunan
- Peningkatan realisasi penerimaan pajak dan tingkat pertumbuhan pajak.

Persepsi penilaian tingkat kepuasan wajib pajak atas pembentukan KPP Madya/Pratama dibandingkan dengan keadaan sewaktu masih di KPP Paripurna meliputi faktor-faktor antara lain:

- Keandalan (*Reliability*), yaitu untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam memberikan jasa yang tepat dan dapat diandalkan.
- Cepat tanggap (*Responsiveness*); yaitu untuk mengukur kemampuan karyawan dalam membantu pelanggan menyediakan jasa dengan cepat sesuai yang diinginkan pelanggan
- Jaminan (*Assurance*), yaitu untuk mengukur pengetahuan, kemampuan dan kesopanan serta sifat dapat dipercaya yang dimiliki oleh karyawan
- Empati (*Emphaty*), yaitu untuk mengukur pemahaman karyawan terhadap kebutuhan pelanggan serta perhatian yang diberikan oleh karyawan.
- Kasat Mata (*Tangible*), yaitu untuk mengukur penampilan

Pengkajian tingkat kepuasan wajib pajak dilakukan dari aspek struktur organisasi, prosedur organisasi, strategi organisasi, budaya organisasi dan penerapan prinsip-prinsip good governance dengan menggunakan skala efektifitas kantor modern.



### 3.3. Metode Pemilihan Sampel

Untuk menjawab skala efektifitas kantor modern yang digunakan untuk menganalisis efektifitas Kanwil DJP Jakarta Pusat dan instansi vertikal dibawahnya, maka dibuat kuesioner terhadap wajib pajak di KPP Madya/Pratama yang berada di lingkup Kanwil DJP Jakarta Pusat dan pegawai di lingkup Kanwil DJP Jakarta Pusat untuk mendapatkan persepsi kepuasan atas dibentuknya Kanwil DJP Jakarta Pusat dan instansi vertikal di bawahnya. Adapun wajib pajak yang dipilih adalah wajib pajak KPP Madya/ Pratama di lingkup Kanwil DJP Jakarta Pusat yang telah terdaftar sejak tahun 2004 dan sebelumnya. Namun untuk melihat keaktifan mereka dalam melakukan aktifitas perpajakan, maka responden yang akan diambil adalah responden yang rutin melakukan pelaporan SPT tahunan.

Adapun personal yang menjadi representasi wajib pajak dalam menjawab kuesioner adalah karyawan wajib pajak yang bekerja di bagian akunting/pajak mulai dari staf hingga manajer pada perusahaan yang diwakili dan telah menangani perpajakan dari wajib pajak minimal sejak tahun 2004. Adapun untuk wajib pajak orang pribadi adalah wajib pajak itu sendiri yang menjawab dan telah terdaftar di KPP yang bersangkutan sejak minimal tahun 2004.

Metode penelitian dengan menggunakan metode survey pengukurannya dilakukan dengan cara sebagai berikut:

1. Pengukuran dapat dilakukan secara langsung melalui pertanyaan kepada pelanggan dengan ungkapan sangat tidak puas, kurang puas, puas dan sangat puas.
2. Responden diberi pertanyaan mengenai seberapa besar mereka mengharapkan suatu atribut tertentu dan seberapa besar yang mereka rasakan
3. Responden diminta menuliskan masalah-masalah yang mereka hadapi yang berkaitan dengan penawaran dari perusahaan dan

diminta untuk menuliskan perbaikan-perbaikan yang mereka sarankan

Sampel diambil menggunakan teknik *proportional random sampling* yang dimodifikasi, dimana responden yang dijadikan sampel diambil secara acak pada wajib pajak di tiap KPP Madya/Pratama di lingkup Kanwil DJP Jakarta Pusat setelah dilakukan perhitungan jumlah responden yang diambil pada tiap-tiap KPP secara *proportional* berdasarkan jumlah wajib pajak yang melakukan pelaporan SPT PPh Badan dan Orang Pribadi tahun 2005. Selanjutnya setelah diperoleh berapa jumlah wajib pajak dari tiap KPP yang akan dijadikan responden melalui teknik *proportional random sampling*, dilakukan penyesuaian terhadap jumlah wajib pajak per KPP yang akan dijadikan responden. Adapun penyesuaian yang dilakukan adalah melakukan penambahan responden khususnya pada responden yang berasal dari KPP Madya Jakarta Pusat dari hanya satu responden menjadi sepuluh responden, hal ini dilakukan karena pertimbangan bahwa KPP Madya Jakarta Pusat memberikan kontribusi penerimaan di Kanwil DJP Jakarta Pusat lebih dari 40 % penerimaan Kanwil DJP Jakarta Pusat. Selain itu wajib pajak yang terdaftar di KPP Madya Jakarta Pusat adalah wajib pajak yang aktif dalam melakukan aktifitas perpajakan. Sedangkan untuk KPP pratama lainnya dilakukan pembatasan maksimal responden sebanyak 30 responden agar jumlah total responden yang akan dijadikan sampel pada penelitian sebanyak 300 orang. *Prportional* pengambilan sampel pada setiap kantor pelayanan pajak terlihat pada tabel 3.1.

#### **3.4 Teknik pengolahan data**

Pengolahan data dilakukan dengan dua pendekatan, yaitu analisis deskriptif dan analisis kuantitatif. Metode analisis deskriptif bertujuan untuk menggambarkan fakta atau kondisi tertentu secara faktual dan cermat serta sistematis berkaitan dengan fakta-fakta, sifat-sifat dan hubungan antara variabel-variabel yang diteliti. Hal ini sesuai dengan pendapat Nazir (1988, hal 51) yang menyatakan bahwa metode deskriptif adalah metode yang meneliti status

kelompok manusia, suatu objek, kondisi, sistem pemikiran ataupun kelas peristiwa pada masa sekarang. Sedangkan metode analisis kuantitatif akan melakukan analisis terhadap data yang diperoleh secara matematik dan/atau statistik.

Tabel 3.1  
Proporsional Pengambilan Sampel Tiap KPP

NO	Nama KPP	Jumlah WP lapor SPT tahun 2005	Jumlah Sampel tiap KPP
1.	MADYA PUSAT	124	10
2.	MENTENG SATU	1003	7
3.	TANAH ABANG SATU	1253	8
4.	SENEN	4527	30
5.	CEMPAKA PUTIH	5348	30
6.	GAMBIR SATU	1893	12
7.	SAWAH BESAR	4544	30
8.	KEMAYORAN	5194	30
9.	GAMBIR DUA	3331	22
10.	GAMBIR TIGA	3333	22
11.	MENTENG DUA	2702	18
12.	TANAH ABANG DUA	2958	19
13.	GAMBIR EMPAT	1590	10
14.	SAWAH BESAR DUA	4152	27
15.	MENTENG TIGA	1310	9
16.	TANAH ABANG TIGA	2559	17
<b>TOTAL</b>		<b>45821</b>	<b>300</b>

### 3.4 Teknik pengolahan data

Pengolahan data dilakukan dengan dua pendekatan, yaitu analisis deskriptif dan analisis kuantitatif. Metode analisis deskriptif bertujuan untuk menggambarkan fakta atau kondisi tertentu secara faktual dan cermat serta sistematis berkaitan dengan fakta-fakta, sifat-sifat dan hubungan antara variabel-variabel yang diteliti. Hal ini sesuai dengan pendapat Nazir (1988, hal 51) yang

menyatakan bahwa metode deskriptif adalah metode yang meneliti status kelompok manusia, suatu objek, kondisi, sistem pemikiran ataupun kelas peristiwa pada masa sekarang. Sedangkan metode analisis kuantitatif akan melakukan analisis terhadap data yang diperoleh secara matematik dan/atau statistik.

Untuk menjawab efektifitas pembentukan Kanwil DJP Jakarta Pusat digunakan metode analisis deskriptif dan metode analisis kuantitatif. Metode analisis deskriptif menggunakan analisis perbandingan (*comparative analysis*) untuk mengidentifikasi kelemahan dan keunggulan dari penerapan sistem administrasi modern di KPP Madya/Pratama. Pengkajian dilakukan dari aspek struktur organisasi, prosedur organisasi, strategi organisasi, budaya organisasi dan penerapan prinsip-prinsip good governance dengan menggunakan skala efektifitas kantor modern. Adapun skala efektifitas kantor modern akan mengukur lima faktor yaitu:

1. Keandalan (*Reliability*), yaitu untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam memberikan jasa yang tepat dan dapat diandalkan.
2. Cepat tanggap (*Responsiveness*); yaitu untuk mengukur kemampuan karyawan dalam membantu pelanggan menyediakan jasa dengan cepat sesuai yang diinginkan pelanggan
3. Jaminan (*Assurance*), yaitu untuk mengukur pengetahuan, kemampuan dan kesopanan serta sifat dapat dipercaya yang dimiliki oleh karyawan
4. Empati (*Emphaty*), yaitu untuk mengukur pemahaman karyawan terhadap kebutuhan pelanggan serta perhatian yang diberikan oleh karyawan.
5. Kasat Mata (*Tangible*), yaitu untuk mengukur penampilan

Metode skala yang digunakan dalam penelitian ini merupakan skala likert, artinya skala ini langsung diberikan kepada subjek penelitian yang diminta pendapatnya atau keyakinannya mengenai hal yang diteliti dan tipe cara jawaban adalah tipe yang bersifat tertutup, dalam arti tipe jawaban subjek telah dibatasi dengan menyediakan alternatif jawaban dan subjek diminta untuk memilih salah

satu alternatif jawaban yang telah disediakan (Sutrisno Hadi, 1995: 158). Adapun alternative jawaban yang disediakan, wajib pajak diminta memberikan persepsi kepuasan mereka terhadap pernyataan yang terdapat dalam kuesioner.

Metode skala ini memiliki keuntungan dan kelemahan. Keuntungan menggunakan metode skala adalah mudah digunakan, tidak membutuhkan keahlian khusus, dapat dilaksanakan secara serentak, cepat dan murah. Sedangkan kelemahannya adalah kualitas data yang diperoleh dari skala tergantung motivasi respon untuk mengisi skala tersebut.

Selain itu, dicoba membuat model analisis kuantitatif yang digunakan sebagai kerangka analisis atas efektifitas kebijakan perpajakan yaitu dengan menggunakan fungsi:

$$\text{Efektifitas Tax Policy} = F (\text{Tax Performance})$$

$$\text{Tax Performance} = F (\text{Tax Compliance, Tax Ratio})$$

Tax Compliance diketahui dengan menghitung tingkat kepatuhan formal dari Wajib Pajak yang terdaftar di Kanwil DJP Jakarta Pusat . Sedangkan *Tax Revenue* dihitung dari tingkat realisasi kontribusi penerimaan pajak di tiap kelompok jenis pajak. Jika terjadi peningkatan kepatuhan wajib pajak dan penerimaan pajak pada waktu setelah di laksanakan nya sistem administrasi perpajakan modern maka terjadi peningkatan efektifitas Kanwil DJP Jakarta Pusat.

## BAB 4

### GAMBARAN UMUM ORGANISASI, EFEKTIFITAS REFORMASI ADMINISTRASI PERPAJAKAN DAN PENERAPAN PRAKTEK GOOD GOVERNANCE PADA KANTOR WILAYAH DJP JAKARTA PUSAT DAN INSTANSI VERTIKAL DI BAWAHNYA

#### 4.1. Gambaran Umum Organisasi

##### 4.1.1. Visi, Misi dan Strategi Direktorat Jenderal Pajak.

Direktorat Jenderal Pajak memiliki peranan sangat penting dan strategis dalam memenuhi target penerimaan yang tercantum di dalam APBN 2005 dimana pajak menyumbang lebih dari 78,28 % dari penerimaan Negara sebesar 297,8 triliun. Beban yang berat ini, merupakan suatu amanah yang harus dipikul bersama-sama oleh seluruh aparat Direktorat Jenderal Pajak dan seluruh rakyat Indonesia yang notabene merupakan Wajib Pajak yang turut andil dalam penerimaan perpajakan.

Dalam tahun anggaran 2006 rencana penerimaan pajak yang tercantum dalam APBN 2006 termasuk PPh Migas adalah sebesar 416,31 triliun, atau meningkat 39,8 % dari rencana penerimaan pajak tahun anggaran 2005 sebesar 279,2 triliun.<sup>6</sup>

Untuk melaksanakan fungsinya tersebut, Direktorat Jenderal Pajak menetapkan Visi, Misi dan strategi Direktorat Jenderal Pajak diatur dalam Keputusan Direktur Jenderal Pajak Nomor KEP - 178/PJ/2004 tanggal 22 Desember 2004 dan Keputusan Direktur Jenderal Pajak Nomor KEP - 443/PJ./2000 tanggal 13 Oktober 2000. Adapun Visi Direktorat Jenderal Pajak adalah:

“Menjadi model pelayanan masyarakat dengan sistem administrasi modern yang berkelas dunia, dipercaya, dan dibanggakan masyarakat”

Untuk merealisasikan Visi tersebut, maka Direktorat Jenderal Pajak menetapkan misi sebagai berikut:

---

<sup>6</sup> Nota keuangan dan APBN tahun 2005 dan 2006

“Menghimpun penerimaan negara dari sektor perpajakan guna menunjang kemandirian pembiayaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara”

Sedangkan misi-misi secara spesifiknya adalah:

a. Misi Fiskal :

Menghimpun penerimaan dalam negeri dari sektor pajak yang mampu menunjang kemandirian pembiayaan pemerintah ber dasarkan Undang-Undang perpajakan dengan tingkat efektivitas dan efisiensi yang tinggi;

b. Misi Ekonomi :

Mendukung kebijaksanaan Pemerintah dalam mengatasi permasalahan ekonomi bangsa dengan kebijaksanaan perpajakan yang minimizing distortion;

c. Misi Politik :

Mendukung proses demokratisasi bangsa;

d. Misi Kelembagaan :

Senantiasa memperbaharui diri, selaras dengan aspirasi masyarakat dan teknokrasi perpajakan serta administrasi perpajakan yang mutakhir.

Strategi Direktorat Jenderal Pajak dalam mewujudkan visi dan misi diatas adalah dengan melakukan reformasi perpajakan, yaitu dengan melakukan,

1. Reformasi moral, etika, dan integritas

Reformasi Moral Etika dan Integritas di antaranya dengan pemberlakuan kode etik terhadap karyawan Direktorat Jenderal Pajak yang ditempatkan di Kantor Modern dengan menandatangani pernyataan kesanggupan melaksanakan kode etik pegawai. Kode etik dimaksud adalah sebagaimana diatur dalam Keputusan Menteri Keuangan Nomor 222/KMK.03/2003 jo. 382/KMK.03/2002 yang secara garis besar terdiri dari 20 kewajiban dan 12 larangan pegawai. Dengan adanya kode etik diharapkan seluruh pegawai dapat melaksanakan tugas sesuai prinsip-prinsip *good governance*. Pengawasan atas pelaksanaan kode etik dilaksanakan oleh Komite Kode Etik. Penerapan kode etik tersebut diharapkan menumbuhkan budaya baru berupa sikap *Zero Tolerance* seluruh pegawai Direktorat Jenderal Pajak terhadap praktek tidak profesional dalam memberikan pelayanan kepada Wajib Pajak. *Zero Tolerance for Corruption* dipraktekkan terutama berupa

larangan kepada seluruh pegawai untuk menerima imbalan dalam bentuk apapun dari Wajib Pajak atas pelayanan yang diberikan. Wujud penerapan kode etik dalam praktek pelayanan kepada WP antara lain adalah tidak menerima pemberian dalam bentuk apapun dari WP, Tidak menjumpai WP pada saat jam makan siang, *Closing* (pemberitahuan hasil pemeriksaan) dihadiri oleh unsur AR dan Pemeriksa. Guna mendukung konsistensi terlaksananya kode etik, perlu dilaksanakan pembinaan mental dan rohani secara kontinyu.

## 2. Reformasi kebijakan perpajakan

Dengan melakukan evaluasi-evaluasi terhadap peraturan perpajakan termasuk Undang-Undang Perpajakan sehingga mampu memberikan stimulus terhadap peningkatan penerimaan pajak, memperkuat dasar hukum pemungutan pajak, serta memberikan perlindungan atas pemenuhan hak dan kewajiban Wajib Pajak terhadap masalah perpajakan.

## 3. Reformasi pelayanan terhadap Wajib Pajak

Reformasi pelayanan yang dilakukan oleh DJP mencakup reformasi yang dimulai dari aspek yang paling dasar yaitu pola pikir, pola tindak serta tata busana dan tutur kata dalam berkomunikasi

## 4. Reformasi pengawasan atas pemenuhan kewajiban perpajakan Wajib Pajak

### 4.1.2 Profil Kantor Wilayah DJP Jakarta Pusat dan Instansi vertikal di Bawahnya.

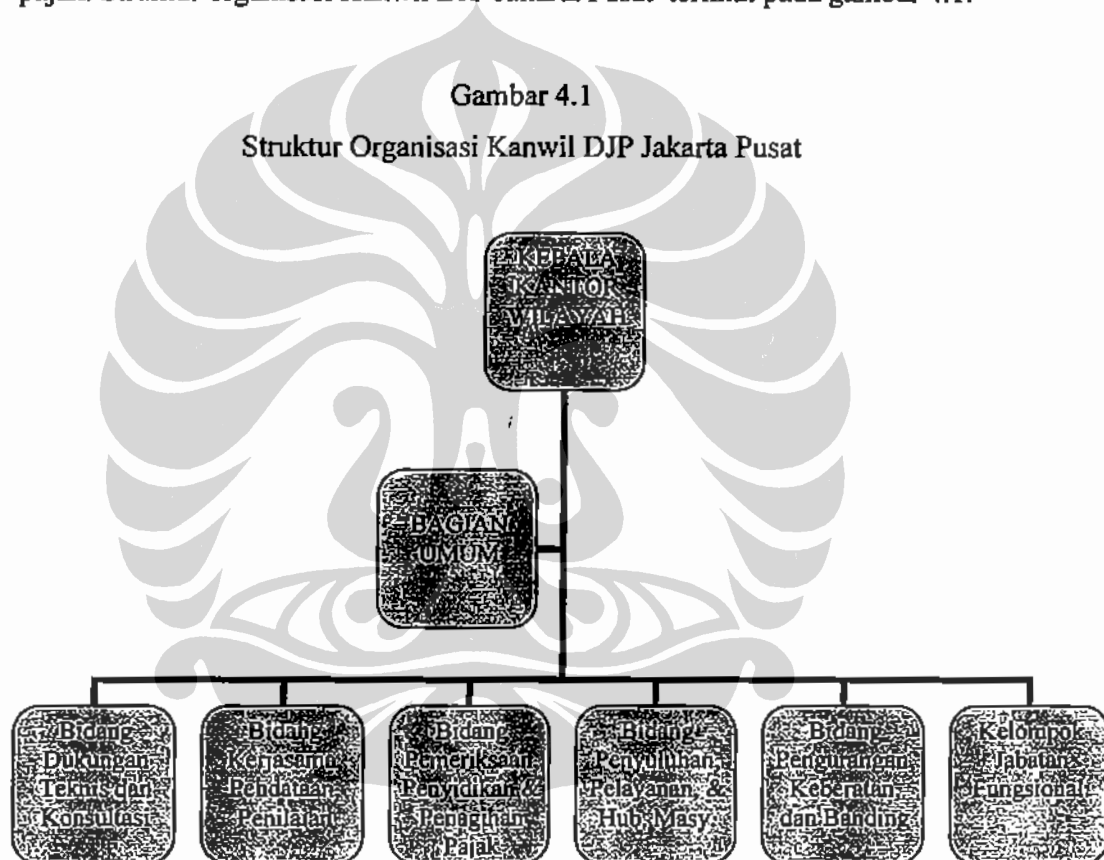
Berdasarkan Surat Edaran Direktur Jenderal Pajak Nomor SE - 36/PJ/2004 tanggal 12 Februari 2004 terjadi reorganisasi di Direktorat Jenderal Pajak dengan melakukan pembentukan Kanwil baru, di antaranya Kanwil DJP Jakarta I yang mempunyai wilayah kerja ex Kanwil VI DJP Jakarta Raya III. Selanjutnya berdasarkan Surat Edaran Direktur Jenderal Pajak Nomor SE - 1/PJ/2007 terjadi perubahan nama dari Kanwil DJP Jakarta I Menjadi Kanwil DJP Jakarta Pusat yang mempunyai wilayah kerja Walikotamadya Jakarta Pusat.



Kanwil DJP Jakarta Pusat berlokasi di Gedung A Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak Jl. Jend. Gatot Subroto Kav 42-45 Jakarta Selatan

1. Struktur Organisasi, tugas dan fungsi Kanwil DJP Jakarta Pusat

Struktur organisasi Kanwil DJP Jakarta Pusat dan KPP di bawah Kanwil DJP Jakarta Pusat disusun berdasarkan fungsi, sehingga berbeda dengan struktur organisasi Kanwil/ KPP paripurna yang disusun berdasarkan fungsi dan jenis pajak. Struktur organisasi Kanwil DJP Jakarta Pusat terlihat pada gambar 4.1.



2. Struktur Organisasi Kantor Pelayanan Pajak Madya Jakarta Pusat

KPP Madya Jakarta Pusat mempunyai struktur organisasi sebagaimana terlihat pada gambar 4.2, dimana dengan struktur organisasi tersebut KPP Madya Jakarta Pusat mempunyai tugas melaksanakan penyuluhan, pelayanan, dan

pengawasan Wajib Pajak di bidang Pajak Penghasilan, Pajak Pertambahan Nilai, Pajak Penjualan atas Barang Mewah, dan Pajak Tidak Langsung Lainnya dalam wilayah wewenangnya berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Dalam melaksanakan tugas tersebut, KPP Madya menyelenggarakan fungsi :

- a. pengumpulan, pencarian, dan pengolahan data, pengamatan potensi perpajakan, serta penyajian informasi perpajakan;
- b. penetapan dan penerbitan produk hukum perpajakan;
- c. pengadministrasian dokumen dan berkas perpajakan, penerimaan dan pengolahan Surat Pemberitahuan, serta penerimaan surat lainnya;
- d. penyuluhan perpajakan;
- e. pelaksanaan registrasi wajib pajak;
- f. pelaksanaan ekstensifikasi;
- g. penatausahaan piutang pajak dan pelaksanaan penagihan pajak;
- h. pelaksanaan pemeriksaan pajak;
- i. pengawasan kepatuhan kewajiban perpajakan wajib pajak;
- j. pelaksanaan konsultasi perpajakan;
- k. pelaksanaan intensifikasi;
- l. pelaksanaan administrasi KPP Madya.

### 3. Kantor Pelayanan Pajak Pratama

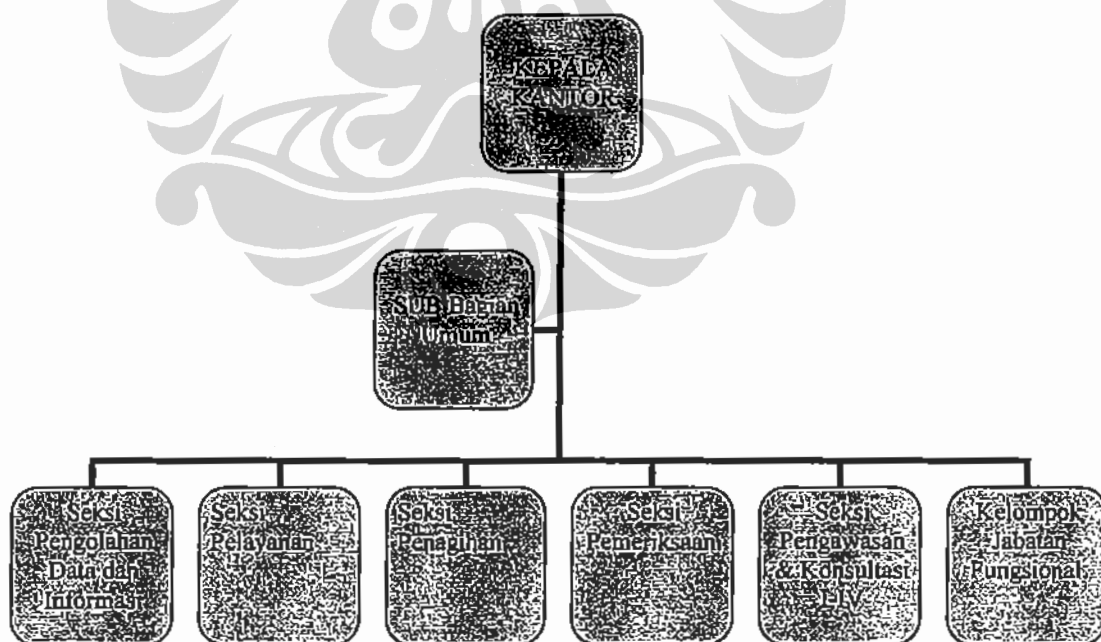
KPP Pratama mempunyai tugas melaksanakan penyuluhan, pelayanan, dan pengawasan Wajib Pajak di bidang Pajak Penghasilan, Pajak Pertambahan Nilai, Pajak Penjualan atas Barang Mewah, Pajak Tidak Langsung Lainnya, Pajak Bumi dan Bangunan serta Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan dalam wilayah wewenangnya berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 35, KPP Pratama menyelenggarakan fungsi :

- a. pengumpulan, pencarian dan pengolahan data, pengamatan potensi perpajakan, penyajian informasi perpajakan, pendataan objek dan subjek pajak, serta penilaian objek Pajak Bumi dan Bangunan;

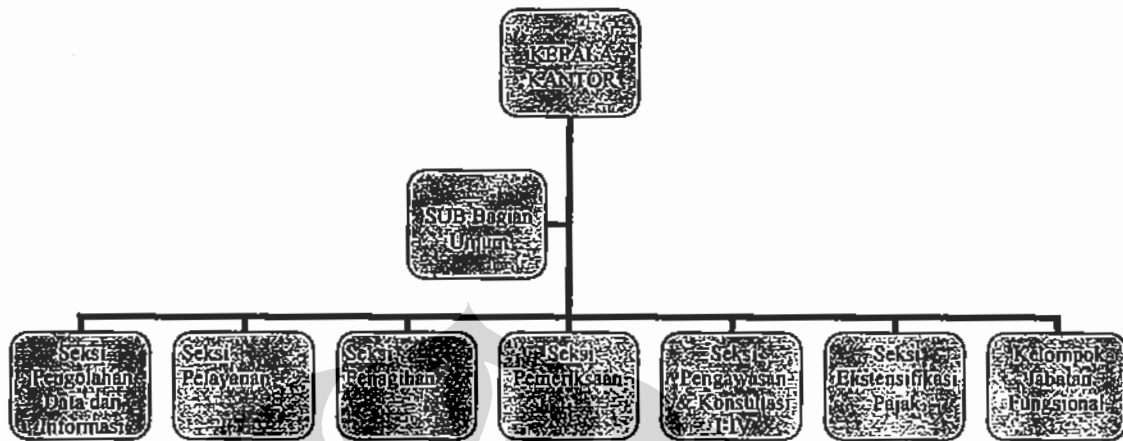
- b. penetapan dan penerbitan produk hukum perpajakan;
- c. pengadministrasian dokumen dan berkas perpajakan, penerimaan dan pengolahan Surat Pemberitahuan, serta penerimaan surat lainnya;
- d. penyuluhan perpajakan;
- e. pelaksanaan registrasi wajib pajak;
- f. pelaksanaan ekstensifikasi;
- g. penatausahaan piutang pajak dan pelaksanaan penagihan pajak;
- h. pelaksanaan pemeriksaan pajak;
- i. pengawasan kepatuhan kewajiban perpajakan wajib pajak;
- j. pelaksanaan konsultasi perpajakan;
- k. pelaksanaan intensifikasi;
- l. pelaksanaan administrasi KPP Pratama.

Adapun struktur organisasi KPP Pratama seperti terlihat pada gambar 4.3.

Gambar 4.2.  
Struktur Organisasi KPP Madya Jakarta Pusat



Gambar 4.3  
Struktur organisasi KPP Pratama



#### 4. SARANA DAN PRASARANA

Sarana dan Prasarana yang terdapat di Kanwil DJP Jakarta Pusat dan Instansi vertikal di bawahnya terbilang sangat memadai, apik dan nyaman bagi pegawai dan dalam memberikan pelayanan prima kepada Wajib Pajak<sup>7</sup>. Sarana dan prasarana meliputi gedung kantor dan perlengkapan yang di renovasi total untuk perbaikan sarana dan prasarana, perbaikan jaringan komunikasi dan informasi berbasis internet dan memperbaiki jaringan lokal serta membuat *account email* kepada tiap karyawan, memperbesar ratio karyawan yang menggunakan komputer dinas, menjadi hampir 80 % karyawan bekerja dengan berbasis komputer, menggunakan software pajak terbaru sehingga seluruh karyawan bekerja penugasan yang tertera di komputer, baik itu penugasan dari atasan ataupun penugasan rutin, selain itu juga mengurangi penggunaan kertas dalam penugasan.

<sup>7</sup> Berdasarkan hasil kuesioner tingkat kepuasan wajib pajak dan pegawai terhadap pembentukan KPP Madya dan Pratama di lingkup Kanwil DJP Jakarta Pusat.

## 4.2 Reformasi Administrasi Perpajakan

### 4.2.1. Evolusi Reformasi Kelembagaan pada Direktorat Jenderal Pajak.

Kebijakan pembentukan Kanwil/KPP Pratama/Madya pada dasarnya merupakan bagian dari kelanjutan proses reformasi perpajakan. Seperti dinyatakan oleh Safri Nurmantu (2003) bahwa reformasi perpajakan pada dasarnya mencakup tiga dimensi utama yaitu reformasi peraturan perpajakan (*tax law reform*), reformasi kebijakan perpajakan (*tax policy reform*), dan reformasi administrasi perpajakan (*tax administration reform*).

Reformasi kebijakan dan administrasi perpajakan merupakan satu kesatuan sebagai aspek pelaksanaan dari peraturan itu sendiri. Oleh karena itu, dalam konteks kebijakan publik, reformasi perpajakan dapat dipandang meliputi dua aspek yaitu formulasi kebijakan dalam bentuk peraturan dan implementasi kebijakan berupa pelaksanaan peraturan itu sendiri (administrasi perpajakannya). Melalui proses reformasi diharapkan perbaikan menuju keadaan perpajakan yang lebih maju dan ideal akan dapat tercapai sehingga prinsip-prinsip pemungutan pajak akan dapat direalisasikan.

Apabila dilihat dari tiga aspek reformasi di atas, kebijakan pembentukan Kanwil DJP Jakarta Pusat dan instansi vertikal di bawahnya lebih menekankan pada reformasi administrasi perpajakan. Hal ini dibuktikan bahwa kebijakan tersebut membawa dampak terhadap :

- ❖ Perubahan institusi atau kelembagaan berupa perubahan struktur organisasi
- ❖ Perubahan prosedur organisasi berupa pembaharuan sistem administrasi perpajakan, dan
- ❖ Perubahan budaya organisasi dalam bentuk perbaikan tata nilai, perilaku dan sumber daya manusia.

Hal ini sesuai dengan pandangan Mansury (1992) yang menyatakan bahwa administrasi pajak meliputi institusi yang mengadministrasikan pajak, pegawai yang bekerja pada lembaga tersebut, dan kegiatan administrasi yang dilakukan oleh pegawai.

Sehubungan dengan reformasi administrasi perpajakan di Indonesia, khususnya menyangkut perubahan kelembagaan, analisis dibagi ke dalam tiga fase utama yaitu :

- ❖ Fase I yaitu periode 1983 - 1989
- ❖ Fase II yaitu periode 1989 - 2002
- ❖ Fase III yaitu periode 2002 - saat ini.

Tahun 1983 sering dianggap sebagai tonggak sejarah reformasi administrasi perpajakan di Indonesia. Pada saat itu terjadi perubahan, tidak hanya dari sisi administrasinya saja. Perubahan yang sangat mendasar dilakukan dalam bentuk penyederhanaan drastis undang-undang perpajakan, pembentukan sistem informasi perpajakan berbasis komputer, pembaruan prosedur perpajakan yang meliputi pembayaran, pelaporan, penetapan, pemeriksaan, penagihan dan penjatuhan sanksi.

Dari aspek institusi/kelembagaan pada fase 1983 sampai dengan 1989, telah dibentuk Kantor Inspeksi Pajak sebagai unit terdepan yang melaksanakan pemungutan pajak. Penggunaan istilah "Kantor Inspeksi Pajak" merupakan kelanjutan dari periode sebelumnya, dimana aparat pajak dalam menentukan pajak terutang harus melakukan pemeriksaan/inspeksi terlebih dahulu. Hal ini berkaitan dengan penerapan sistem pemungutan pajak *official assessment* pada periode sebelum tahun 1983. Dengan sistem tersebut, maka tanpa ada inspeksi oleh petugas pajak, wajib pajak tidak dapat mengetahui berapa pajak yang harus dibayar. Oleh karena itu, dalam sistem *official assessment* aspek inspeksi lebih ditekankan dari pada aspek pelayanan.

Sejak reformasi perpajakan tahun 1983, dimana sistem pemungutan berubah dari *official assessment* menjadi *self assessment*, aspek pelayanan menjadi lebih penting karena wajib pajak harus menghitung dan menyetor sendiri kewajiban pajaknya. Aparatur pajak memiliki tugas pokok untuk memberikan pelayanan kepada wajib pajak, sedangkan inspeksi atau pemeriksaan pajak hanya merupakan bagian dari *law enforcement* (penegakan hukum). Dengan demikian, pada fase 1983 – 1989, perubahan dalam sistem administrasi perpajakan belum diiringi dengan perubahan pada sisi kelembagaan atau institusi karena institusi

dan struktur organisasi yang ada masih merupakan kelanjutan dari institusi dan struktur yang lama.

Pada fase 1989 sampai dengan 2002, reformasi administrasi perpajakan diawali dengan pengembangan visi, misi, dan strategi Direktorat Jenderal Pajak. Sesuai dengan visinya yaitu "Menjadi model pelayanan masyarakat yang menyelenggarakan sistem dan manajemen perpajakan kelas dunia yang dipercaya dan dibanggakan masyarakat", DJP secara sistematis melakukan perubahan kelembagaan untuk merealisasikan visi tersebut. Langkah pertama yang dilakukan adalah dengan melakukan perubahan kelembagaan yaitu melakukan pemisahan antara unit pelayanan dengan unit pemeriksaan/inspeksi.

Hal ini merupakan konsistensi sikap Direktorat Jenderal Pajak terhadap pilihan sistem pemungutan *self assessment* sebagaimana yang diatur oleh Undang-undang perpajakan. Sistem ini mengharuskan wajib pajak untuk menghitung, melaporkan, dan menyetor sendiri pajak terutang, sedangkan fiskus (aparatur pajak) hanyalah birokrasi yang memberikan pelayanan kepada wajib pajak dan melakukan penegakan hukum. Agar proses pelayanan tidak memberikan kesan pemeriksaan/inspeksi semata maka pada periode 1989-2002 dibentuklah institusi berupa "Kantor Pelayanan Pajak" yang diharapkan dapat memberikan pengaruh untuk mengubah paradigma berfikir para aparat pajak yang semula sebagai inspektur menjadi sebagai pelayan.

Adapun struktur organisasi pada Kantor Pelayanan Pajak dilakukan dengan mendasarkan pada produk yang dihasilkan. Sebagai contoh, pada periode tersebut terdapat Seksi PPN, Seksi PPh Badan, Seksi PPh Orang Pribadi, dan Seksi PPh Potput karena produk/jenis pajak yang dipungut adalah PPN, PPh Badan, PPh Orang Pribadi dan PPh Pemotongan Pemungutan. Tiap-tiap seksi memberikan pelayanan perpajakan secara terpisah meskipun secara fungsional memiliki sifat pelayanan yang sama.

Pada fase 1989 sampai dengan 2002, aspek penegakan hukum juga memegang peranan penting guna memastikan bahwa jalannya sistem *self assessment* sesuai jalur. Maksudnya wajib pajak melaporkan kewajiban perpajakannya dan membayar pajak sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Fungsi

pemeriksaan ini dapat dilakukan oleh kantor pelayanan pajak maupun oleh fungsional pemeriksa di kanwil ataupun di Kantor Pemeriksaan dan Penyidikan Pajak (KARIKPA). Kantor ini bersifat fungsional yang secara khusus memiliki tugas untuk melaksanakan pemeriksaan sesuai dengan instruksi pemeriksaan yang dikeluarkan oleh Direktur Jenderal Pajak. Melalui pembentukan lembaga pemeriksa secara khusus, diharapkan DJP mampu melaksanakan tugas penegakan hukum secara optimal sehingga dampak lanjutan (*multiplier effect*) berupa peningkatan kejujuran wajib pajak dapat dicapai.

Pada fase berikutnya yaitu fase 2002 hingga sekarang, reformasi kelembagaan terus dilakukan oleh Direktorat Jenderal Pajak. Perubahan ini salah satunya dipicu oleh krisis moneter yang berimbas menjadi krisis ekonomi di Indonesia yang terjadi pada pertengahan 1997. Krisis tersebut memberikan dampak yang sangat hebat terhadap APBN, dimana terjadi pembengkakan pada sisi belanja pemerintah (*government spending*) yang tidak diikuti oleh peningkatan sisi penerimaan (*government revenue*) dalam proporsinya. Akibatnya, APBN sebagai instrumen utama kebijakan fiskal bagi pemerintah mengalami defisit yang cukup besar.

Untuk mengatasi defisit ini, selain melakukan pengetatan pengeluaran, pemerintah juga mendorong optimalisasi penerimaan dalam negeri terutama dari penerimaan pajak. Pada fase ini reformasi peraturan perpajakan juga dilakukan melalui penetapan paket Undang-Undang Perpajakan tahun 2000. Selain itu, reformasi kelembagaan sebagai bagian dari reformasi administrasi juga menjadi perhatian Direktorat Jenderal Pajak.

Setelah berjalan selama hampir 13 tahun (1989 – 2002), pemisahan kelembagaan menjadi Kantor Pelayanan Pajak dan Kantor Pemeriksaan Pajak dirasakan menjadi tidak efektif lagi. Pembagian seksi berdasarkan jenis pajak yang dipungut banyak menimbulkan duplikasi pelayanan dan mengharuskan wajib pajak yang sama harus berhadapan dengan seksi yang berbeda-beda dalam melaksanakan kewajiban.

Situasi tersebut menyebabkan wajib pajak menghadapi suatu birokrasi yang rumit dan berulang-ulang. Belum lagi kalau dilakukan pemeriksaan oleh



Kantor Pemeriksaan dan Penyidikan Pajak. Semakin banyaknya birokrasi yang harus dilalui cenderung mendorong terjadinya birokrasi korup yang dapat menghambat upaya untuk mengoptimalkan penerimaan pajak.

Perubahan kelembagaan ini dilakukan secara berkala, dimulai tahun 2002 dengan dibentuknya Kanwil DJP WP Besar beserta instansi vertikal dibawahnya yaitu KPP WP Besar yang kemudian dilanjutkan dengan pembentukan Kanwil DJP Jakarta Pusat dengan instansi vertikal dibawahnya (KPP Pratama/Madya).

Struktur organisasi pada kantor-kantor tersebut tidak didasarkan pada jenis pajak melainkan berdasarkan fungsi pelayanan dan fungsional pemeriksaan. Fungsi pemeriksaan dilakukan oleh kelompok fungsional pemeriksaan yang bertanggung jawab kepada kepada KPP. Dengan demikian, pada kelembagaan yang baru ini Kantor Pemeriksa dan Penyidikan Pajak akan dihapus dan dilebur dengan Kantor Pelayanan Pajak. Perubahan kelembagaan pada fase ini juga ditandai dengan pembentukan kantor pelayanan yang mengacu pada pengelompokan wajib pajak menjadi wajib pajak besar (*large taxpayer*), wajib pajak menengah (*medium taxpayer*) dan wajib pajak kecil (*small taxpayer*). Selain itu, perubahan kelembagaan juga diikuti dengan penerapan prinsip-prinsip good governance dalam pelaksanaan administrasi perpajakannya.

Dengan mendasarkan tolok ukur pada visi dan misi Direktorat Jenderal Pajak sebagaimana diuraikan pada Bab III, perubahan (evolusi) kelembagaan terakhir melalui pembentukan KPP Pratama/Madya telah berada pada jalur yang benar yaitu mengarah pada pembentukan lembaga dengan orientasi utama berupa pelayanan prima kepada wajib pajak. Melalui kebijakan ini, stigma keluhan masyarakat (khususnya wajib pajak) akan semakin berkurang sehingga sedikit demi sedikit kepercayaan wajib pajak terhadap kantor pajak akan semakin meningkat.

Hal yang diharapkan dari reformasi administrasi perpajakan adalah meningkatnya kepercayaan wajib pajak terhadap institusional direktorat jenderal pajak, yang selanjutnya akan meningkatkan kepatuhan wajib pajak dalam menjalankan kewajiban perpajakannya sehingga diharapkan tax gap yaitu perbedaan tingkat penerimaan pajak aktual (*actual revenue*) dengan penerimaan

pajak potensial akan semakin kecil. Hal ini selaras dengan tujuan utama dari setiap institusi pengumpulan pajak yaitu tercapainya penerimaan pajak dengan tax effort yang optimal. Silvani (1992) menyatakan bahwa terdapat beberapa determinan yang menentukan kesediaan wajib pajak untuk melakukan pembayaran pajak secara sukarela, yaitu :

1. Efektivitas administrasi pajak
2. Pertimbangan makro ekonomi seperti suku bunga dan tingkat inflasi
3. Rendahnya biaya kepatuhan (*cost of compliance*) pada sistem perpajakan yang ada.
4. Kewajaran dan keadilan yang dirasakan oleh wajib pajak
5. Semplicitas ketentuan, tatacara, dan prosedur
6. Kualitas pelayanan administrasi pajak kepada masyarakat wajib pajak
7. Dapat dipertanggungjawabkannya uang dari masyarakat wajib pajak.

Dikaitkan dengan pendapat ahli tersebut, diharapkan pembentukan KPP Madya/Pratama dapat memenuhi beberapa determinan diatas seperti menciptakan rendahnya biaya kepatuhan, penyederhanaan tatacara dan prosedur, peningkatan kualitas pelayanan kepada wajib pajak dan administrasi pajak yang efektif.

#### **4.2.2.. Implementasi Reformasi dan Modernisasi Administrasi Perpajakan pada Kanwil DJP Jakarta Pusat dan Instansi Vertikal dibawahnya.**

Analisis atas fase-fase perubahan kelembagaan dimaksudkan untuk memperjelas arah reformasi administrasi perpajakan di Indonesia. Bagian ini menganalisis secara khusus mengenai efektivitas kebijakan pembentukan KPP Pratama/Madya terutama dari dimensi pencapaian tujuan.

Kebijakan pembentukan KPP Pratama/Madya didasari pada hipotesis bahwa peningkatan kepatuhan perpajakan, yang merupakan pilar utama *self assessment* sistem, akan dapat dicapai melalui pembaharuan administrasi perpajakan. Administrasi perpajakan dikatakan efektif jika mampu meminimalkan penghindaran pajak (*tax avoidance*), penyelundupan, pengemplangan, dan penyalahgunaan instrumen perpajakan untuk "membobol" uang negara.

Hipotesis ini didukung oleh Laporan Hasil Audit Kinerja DJP yang dibuat Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan tahun 2000. Laporan tersebut menunjukkan bahwa meskipun penerimaan pajak mengalami surplus untuk kurun waktu 1995/1996 sampai dengan 1998/1999, ditinjau dari *tax gap* (ukuran kepatuhan) ternyata terdapat perbedaan yang signifikan antara potensi pajak teoritis dengan realisasi penerimaan. Penyebab besarnya *tax gap* tersebut telah diidentifikasi dan tampak sebagai berikut :

No.	Penyebab Tax Gap	Persentase
1.	Kebijakan Perpajakan	45,89%
2.	Peraturan Perpajakan	0,02%
3.	Administrasi Perpajakan	54,09%
	<b>Jumlah</b>	<b>100%</b>

Sumber : Laporan Hasil Audit Kinerja DJP yang dibuat oleh BPKP tahun 2000

Dari laporan audit kinerja BPKP tersebut terlihat bahwa penyebab tax gap yang terbesar adalah lemahnya administrasi perpajakan yang dilakukan oleh kantor pelayanan pajak. Oleh karenanya reformasi administrasi perpajakan merupakan hal yang sangat diperhatikan oleh otoritas pajak.

Dalam reformasi administrasi perpajakan terdapat empat aspek reformasi administrasi perpajakan yaitu struktur organisasi, prosedur organisasi, strategi organisasi dan budaya organisasi. Selain itu, reformasi administrasi perpajakan juga mencakup tiga aspek utama yaitu lembaga yang bertugas melaksanakan administrasi, sumber daya manusia yang terlibat dalam prosedur administrasi, dan aktivitas administrasi yang dilakukan oleh staf. Keberhasilan reformasi administrasi merupakan resultant dari keberhasilan tiap-tiap aspek tersebut.

Untuk mengetahui apakah proses reformasi dan modernisasi administrasi perpajakan pada KPP Pratama/Madya berjalan dengan efektif, dilakukan analisis terhadap dimensi-dimensi reformasi administrasi perpajakan

## 1. Analisis terhadap Struktur Organisasi

Salah satu misi yang diemban oleh DJP adalah misi kelembagaan dimana strategi kelembagaan yang dilakukan adalah mengembangkan organisasi DJP. Perkembangan perubahan organisasi DJP secara umum telah dijelaskan pada bagian sebelumnya dimana perubahan terakhir dilakukan dengan pembentukan Kanwil Modern/KPP Pratama/Madya dengan penekanan peningkatan pelayanan pada wajib pajak.

Kanwil Modern/KPP Pratama/Madya dibentuk dengan struktur organisasi yang berbeda dengan Kanwil/KPP yang selama ini beroperasi. Perubahan dilakukan dengan mendasarkan pada tuntutan peningkatan kualitas layanan kepada pelanggan yang dalam hal ini adalah wajib pajak. Selain itu perubahan struktur organisasi juga dimaksudkan untuk meningkatkan pengawasan terhadap wajib pajak secara individual sehingga akan berdampak pada *voluntary compliance* (kepatuhan sukarela) dari wajib pajak.

Pada struktur organisasi yang baru ini pemeriksa yang semula terpisah dari lembaga pelayanan, diintegrasikan menjadi satu dalam struktur organisasi yang baru sehingga kepatuhan wajib pajak merupakan resultan dari kualitas pelayanan, pengawasan, dan tindakan pemeriksaan sebagai satu kesatuan kebijakan dari lembaga yang sama.

Berkaitan dengan implementasi reformasi administrasi perpajakan pada aspek struktur organisasi/kelembagaan, terdapat empat dimensi yang dapat digunakan sebagai tolok ukur untuk menilai efektivitasnya yaitu :

- ❖ Pembinaan fungsi pelayanan dan pemeriksaan,
- ❖ Pendelegasian otoritas kegiatan pelayanan dan pemeriksaan,
- ❖ Jalur pengawasan tugas pelayanan dan pemeriksaan,
- ❖ Sistem pelaporan secara rutin.

Analisis atas perbandingan antara struktur organisasi Kanwil/KPP Pratama/Madya dengan struktur organisasi Kanwil/KPP Paripurna dapat diidentifikasi dalam matrik seperti pada Tabel 4.1 dan Tabel 4.2.

Berdasarkan matrik perbandingan dan empat dimensi reformasi administrasi pada aspek struktur organisasi, dapat dilihat bahwa salah satu perubahan yang sangat fundamental adalah penyusunan struktur organisasi berdasarkan fungsi dan bukan berdasarkan jenis pajak. Perubahan ini menunjukkan adanya upaya yang sungguh-sungguh dari DJP untuk melakukan penyederhanaan birokrasi dan pembenahan pelayanan yang dapat menekan biaya pelayanan (*cost of service*). Penyusunan organisasi berdasarkan fungsi menghasilkan struktur yang lebih ramping yang ditunjukkan oleh pengurangan jumlah bidang dan seksi pada Kanwil/KPP Pratama/Madya. Perubahan drastis terjadi pada KPP dimana dari 9 seksi berubah menjadi 6-9 seksi sehingga terjadi pengurangan jumlah pegawai.

Dampak lain dari restrukturisasi organisasi ini adalah terciptanya pembagian tugas yang jelas dan menghilangkan duplikasi pekerjaan. Pada Kanwil/KPP Paripurna, pembagian bidang/seksi berdasarkan jenis pajak ternyata menciptakan duplikasi pekerjaan terutama pada Bidang PPN, Bidang PPh, Bidang PBB di Kanwil dan Seksi PPh Badan, Seksi PPh OP, Seksi PPN, Seksi PPh Potput di KPP

Semua bidang pada Kanwil melaksanakan fungsi yang sama yaitu bimbingan pelaksanaan kebijakan teknis, pemantauan pemenuhan kewajiban pajak, keberatan, dan restitusi pajak, serta penyelesaian keberatan dan uraian banding. Perbedaan tugas dan fungsi hanyalah menyangkut jenis pajak. Demikian juga seksi-seksi pada KPP juga memiliki tugas yang relatif sama yaitu semuanya melaksanakan urusan penatausahaan dan perekaman surat pemberitahuan pajak (SPT), pengawasan pembayaran masa, dan melakukan pemeriksaan sederhana berdasarkan kriteria yang ditentukan.

Kondisi yang terlihat di tabel 4.1 dan 4.2 sangat berbeda dengan pembagian tugas dan fungsi antara Kanwil Modern dan KPP Pratama/Madya dengan Kanwil/KPP Paripurna. Pengelompokan organisasi pada kantor modern dilakukan berdasarkan fungsi sehingga menciptakan pemisahan fungsi yang jelas antara fungsi pelayanan, fungsi pengawasan dan pembinaan, fungsi pemeriksaan, dan fungsi keberatan. Pelaksanaan pelayanan kepada wajib pajak secara khusus

dilaksanakan oleh Seksi Pelayanan pada KPP, sedangkan pengawasan terhadap kewajiban perpajakan dan pembinaan wajib pajak dilaksanakan secara khusus oleh Seksi Pengawasan dan Konsultasi melalui Account Representative. Untuk mendukung pelayanan, pengawasan dan pembinaan tersebut maka pada Kanwil DJP Jakarta Pusat dibentuk Bidang Pelayanan, Penyuluhan dan Hubungan Masyarakat, Bidang Keberatan dan fungsional Penyidik.

Tabel 4.1  
Perbandingan Struktur Organisasi Kanwil DJP Jakarta Pusat  
dan Kanwil Paripurna

NO	Struktur Organisasi Lama	Struktur Organisasi Baru
1.	Disusun berdasarkan jenis pajak yang dipungut	Disusun berdasarkan fungsi dimana Kanwil bertanggung jawab melaksanakan fungsi pengawasan terhadap operasional KPP, Penyuluhan, keberatan dan Banding, serta Penyidikan.
2.	Kepala Kanwil membawahi 6 bidang sesuai dengan jenis pajak yaitu Bidang PPN, bidang PPh, Bidang PBB, Bidang Pemeriksaan, Bidang Administrasi dan Kerjasama Perpajakan, dan Bagian Umum	Kepala Kanwil membawahi 5 bidang sesuai fungsi yaitu Bidang Penyuluhan Pelayanan dan Hubungan Masyarakat, Bidang Keberatan dan Banding, Bidang Pemeriksaan, Bidang Dukungan Teknis dan Konsultasi dan Pengawasan, dan Bagian Umum
3.	Kanwil membawahi Kantor Pemeriksaan Pajak (KARIKPA)	Kantor Pemeriksaan Pajak dihapus dan dilebur ke dalam KPP dengan membentuk kelompok Fungsional Pemeriksa
4.	Kanwil membawahi Kelompok Fungsional Pemeriksa Pajak	Kanwil membawahi kelompok Fungsional Penyidik Pajak
5.	Tidak terdapat Bidang Keberatan dan Banding. Fungsi pelayanan keberatan dan Banding dilaksanakan oleh KPP	Terdapat bidang keberatan dan Banding. Fungsi pelayanan Keberatan dan Banding dipindahkan dari KPP ke Kanwil
6.	Bidang PPN, PPh, dan PBB mempunyai tugas dan fungsi yang sama, hanya dibedakan oleh jenis pajaknya saja.	Masing-masing bidang memiliki spesialisasi tugas dan fungsi yang berbeda-beda.

Tabel 4.2

## Perbandingan Struktur Organisasi KPP Pratama/Madya dan KPP Paripurna

No.	Struktur Organisasi Lama	Struktur Organisasi Baru
1.	Disusun berdasarkan jenis pajak yang dipungut dan fungsi	Disusun berdasarkan fungsi yaitu pelayanan, pengawasan dan konsultasi, pemeriksaan dan penagihan
2.	Kepala KPP membawahi 9 seksi sesuai dengan jenis pajak dan fungsinya yaitu : Seksi PPN, Seksi PPh Orang Pribadi, Seksi PPh Badan, Seksi PPh Potput, Seksi Pengolah data dan Informasi, Seksi Tata Usaha Perpajakan, Seksi Penerimaan dan Keberatan, Seksi Penagihan dan Subbag Umum	Kepala KPP membawahi 6-10 seksi sesuai fungsinya yaitu: Seksi Pelayanan, Seksi Pengawasan dan Konsultasi (beragam mulai dari 2 Seksi Waskon s/d 4 seksi Waskon), Seksi Pengolah Data dan Informasi, Seksi Penagihan, Seksi Pemeriksaan , Kelompok Fungsional Pemeriksa dan Subbag Umum
3.	KPP tidak memiliki fungsional pemeriksa	KPP memiliki fungsional pemeriksa
4.	Tidak terdapat Account Representatif yang melakukan pengawasan dan memberikan konsultasi kepada wajib pajak	Terdapat Account Representatif yang terdapat pada seksi pengawasan dan konsultasi.
5.	KPP melaksanakan fungsi pelayanan keberatan	KPP tidak melaksanakan fungsi pelayanan keberatan, fungsi pelayanan keberatan terdapat di Kantor Wilayah

Dengan demikian terdapat pembagian tugas dan pemisahan fungsi yang jelas antara Kanwil dan KPP yaitu :

- ❖ KPP bertanggung jawab untuk melaksanakan fungsi pelayanan pengawasan, pemeriksaan, dan penagihan.
- ❖ Kanwil bertanggung jawab untuk melaksanakan fungsi pengawasan terhadap pelaksanaan operasional KPP, penyuluhan, keberatan dan banding, serta penyidikan.

Pembentukan Seksi Pelayanan secara khusus pada KPP akan dapat mengintegrasikan semua pelayanan kepada wajib pajak dalam kaitannya dengan pelaksanaan kewajiban perpajakan sehingga akan tercipta pelayanan satu pintu. Wajib pajak tidak harus berhubungan dengan bagian yang berbeda jika

membutuhkan pelayanan yang berbeda sehingga kemudahan pelayanan dan penyederhanaan birokrasi akan tercipta.

Sesuai dengan sistem perpajakan yang dianut yaitu *self assessment system*, penerimaan pajak berbanding lurus dengan kesadaran dan ketaatan wajib pajak itu sendiri. Salah satu upaya yang dilakukan untuk mendorong agar wajib pajak taat dan patuh adalah melalui pengawasan. Pada struktur organisasi yang selama ini ada, fungsi pengawasan tersebar pada seksi yang berbeda-beda tergantung pada jenis kewajiban perpajakan. Sedangkan pada KPP Madya/Pratama dibentuk seksi Pengawasan dan Konsultasi yang memiliki tugas pokok untuk melakukan pengawasan per wajib pajak untuk semua jenis kewajiban perpajakan sehingga dapat dipantau secara menyeluruh dan terintegrasi.

Untuk menciptakan pengawasan yang efektif maka dibentuk Account Representative yang bertugas melakukan pengawasan, bimbingan dan konsultasi kepada wajib pajak tertentu dalam memenuhi semua kewajiban perpajakannya baik menyangkut PPh Badan, PPh Potput, maupun PPN, oleh karenanya seorang Account Representative harus terus-menerus meng-*update* kemampuannya sehingga dapat menyelesaikan berbagai macam kasus perpajakan yang dihadapi oleh wajib pajak.

Selain faktor pelayanan dan pengawasan keberhasilan sistem *self assessment* juga ditentukan oleh variabel penegakkan hukum. Berkaitan dengan penegakkan hukum yang umumnya dilakukan melalui pemeriksaan, penyidikan dan penagihan pajak. Untuk menjalankan fungsi tersebut, reformasi administrasi perpajakan telah melakukan perubahan yang memberikan implikasi sangat besar pada struktur organisasi. Perubahan tersebut berupa penghapusan Kantor Pemeriksaan dan Penyidikan Pajak dan menggabungkan fungsi pemeriksaan ke dalam KPP Pratama/Madya. Selain itu pada KPP Pratama/Madya juga terdapat Seksi Penagihan yang memiliki fungsi utama untuk melakukan penagihan atas pajak terutang yang belum dilunasi oleh wajib pajak.

Langkah ini diambil untuk melakukan penyederhanaan dan perampingan birokrasi karena produk hukum pemeriksaan pajak berupa Surat Ketetapan Pajak (SKP) adalah merupakan tanggung jawab dari Kepala KPP. Oleh karena itu,



untuk melaksanakan fungsi pemeriksaan ini tidak perlu dibentuk Kantor Pemeriksaan Pajak secara khusus, namun cukup melengkapi organ KPP dengan Kelompok Fungsional Pemeriksa Pajak yang bertanggung jawab langsung kepada Kepala KPP. Sedangkan untuk melaksanakan fungsi administrasi pemeriksaan berupa perencanaan pemeriksaan, pengajuan usul pemeriksaan, penerimaan data/keterangan, penerbitan Surat Perintah Pemeriksaan, dan administrasi pemeriksaan lainnya dibentuk Seksi Pemeriksaan.

Hal ini menunjukkan bahwa pada KPP Pratama/Madya dilakukan pemisahan yang jelas antara fungsi pengawasan dan fungsi pemeriksaan. Berbeda dengan KPP Reguler dimana antara fungsi pengawasan dan pemeriksaan dilakukan oleh seksi yang sama sedangkan pemisahannya hanya didasarkan pada jenis pajak. Dengan pemisahan fungsi pengawasan dan pemeriksaan diharapkan risiko kolusi antara wajib pajak dengan petugas pajak dapat dikurangi.

Untuk mendukung pelaksanaan empat fungsi pokok yaitu pelayanan, pengawasan/konsultasi dan penagihan, maka dibentuk Seksi Pengolahan Data dan Informasi. Seksi ini melakukan tugas pokok berupa administrasi data, pengawasan data, pemeliharaan data, dukungan teknis komputer dan pemeliharaan database. Sedangkan untuk melaksanakan fungsi umum lainnya berupa penggajian, keuangan dan urusan rumah tangga lainnya dibentuk Subbagian Umum.

Beberapa kelemahan yang masih ada menyangkut aspek struktur organisasi pada KPP/Kanwil DJP Jakarta Pusat, yaitu :

- ❖ Belum adanya pedoman organisasi yang lengkap dan komprehensif yang berisi tentang tanggung jawab, wewenang, tugas pokok dan fungsi serta diskripsi pekerjaan dari suatu jabatan sehingga setiap personil yang ada sudah memiliki pedoman kerja secara tertulis dan jelas.
- ❖ Belum adanya uraian jabatan untuk semua seksi dan jabatan yang ada dan hingga saat ini uraian jabatan masih bersifat umum dan hanya berupa uraian tugas pokok dan fungsi dari tiap-tiap bidang/seksi sebagaimana diatur dalam KMK NOMOR 167/KMK.01/2005.

## 2. Analisis pada Aspek Strategi Organisasi

Seperti diuraikan pada Bab II, strategi pada dasarnya merupakan siasat, sikap pandangan, dan tindakan yang bertujuan memanfaatkan keadaan faktor-faktor, peluang-peluang dan sumber daya-sumber daya sedemikian rupa, sehingga tujuan organisasi dapat dicapai dengan baik. Reformasi administrasi perpajakan pada aspek strategi organisasi meliputi strategi finansial dan non finansial. Strategi finansial berkaitan dengan bagaimana kebutuhan sumber dana untuk pelayanan dan pemeriksaan dapat diperoleh sehingga tujuan dari organisasi tersebut dapat dicapai. Selain itu, strategi finansial juga mencakup bagaimana kebutuhan sumber dana untuk pelayanan dan pemeriksaan dapat diperoleh sehingga tujuan dari organisasi tersebut dapat dicapai. Selain itu, strategi finansial juga mencakup bagaimana alokasi dana harus dilakukan secara cermat berdasarkan prioritas sehingga penggunaan dana untuk pelayanan kepada wajib pajak dan pemeriksaannya dapat dilakukan secara optimal.

Berkaitan dengan strategi finansial, salah satu perubahan yang dilakukan adalah melalui strategi kenaikan gaji pegawai pada KPP Madya/Pratama. Selain gaji dan tunjangan sebagaimana diperoleh pegawai negeri sipil lain, karyawan di lingkup Kanwil DJP Jakarta pusat memperoleh Tunjangan Kegiatan Tambahan yang besarnya bervariasi sesuai dengan golongan dan jabatan masing-masing yang besarnya kurang lebih sebagai berikut

- ❖ Tunjangan Kegiatan Tambahan untuk jabatan pelaksana bervariasi mulai dari Rp 2,5 juta hingga Rp 9,5 juta per bulan sesuai dengan golongannya
- ❖ Adapun yang mempunyai jabatan struktural dan Fungsional mempunyai tunjangan kegiatan tambahan bervariasi sebagai berikut:
  - Kepala Kantor Wilayah memperoleh TKT sebesar Rp16,6 juta per bulan.
  - Kepala KPP memperoleh TKT sebesar Rp10,8 juta per bulan.
  - Kepala Seksi memperoleh TKT sebesar Rp7,2 juta per bulan.
  - Account Representatif dan Penelaah Keberatan Kepala KPP memperoleh TKT sebesar Rp5,6 juta per bulan.

- Fungsional pemeriksa memperoleh TKT sebesar Rp 4,3 juta hingga Rp 10,4 juta per bulan sesuai level jabatan fungsionalnya.

Strategi finansial ini diharapkan dapat memberikan *reward* yang wajar kepada petugas pajak sehingga penegakan hukum berupa *punishment* terhadap pegawai dapat dilakukan secara tegas dan keras apabila pegawai tersebut melanggar kode etik yang telah ditandatangani sebelum menjalankan tugas di Kanwil DJP Jakarta Pusat. Diharapkan strategi ini dapat meminimalisir pelanggaran berupa tindak pidana korupsi dan kolusi antara wajib pajak dengan petugas pajak, sehingga pelayanan kepada wajib pajak dapat dilakukan secara transparan dan objektif.

Reformasi strategi non finansial dilakukan melalui pengembangan dan peningkatan kemampuan karyawan melalui pelatihan dan pengawasan terhadap jalannya kinerja pegawai sehingga dapat mengatasi semua permasalahan yang dihadapi oleh wajib pajak secara cepat. Adapun pelatihan dan pendidikan yang diberikan kepada petugas pajak tidak semata materi pajak melainkan juga materi yang menyangkut etika, moral dan komunikasi sehingga diharapkan aparat pajak dapat membangun komunikasi yang tepat dengan wajib pajak sesuai koridor peraturan yang berlaku.

#### **4.3 Penerapan Praktek *Good Governance* pada Kanwil/KPP Pratama/Madya**

Selain melakukan reformasi administrasi perpajakan, kebijakan pembentukan Kanwil DJP Jakarta Pusat beserta instansi vertikal di bawahnya juga ditujukan untuk mendorong implementasi dari praktek pemerintahan yang baik (*good governance*). Isu praktek-praktek pengelolaan pemerintahan yang tidak baik telah menjadi konsumsi publik dimana praktek suap dan mark up merupakan hal yang lumrah terjadi pada kegiatan perekonomian baik dilakukan oleh pengusaha maupun oleh pejabat publik. Kolusi antara pejabat publik dengan pengusaha telah menjadi kebiasaan yang menghilangkan kaidah transparan dan

akuntabilitas. Korupsi telah terjadi pada berbagai level kehidupan berbangsa dan bernegara yang merupakan penyakit kronis yang sulit disembuhkan.

Dalam kaitannya dengan pemungutan pajak, sering disinyalir bahwa pengusaha cenderung melaporkan penghasilannya secara tidak benar (*under reporting*) sehingga pada saat dilakukan pemeriksaan pajak akan terjadi "deal" antara pemeriksaan pajak dengan wajib pajak dalam menentukan jumlah pajak terutang. Demikian juga pada saat memberikan pelayanan kepada wajib pajak, sering kali petugas pajak meminta imbalan untuk mempercepat proses pelayanan.

Keseluruhan praktek tersebut benar-benar bertentangan dengan prinsip-prinsip penyelenggaraan negara yang bersih dan bebas dari korupsi, kolusi dan nepotisme sebagaimana diamanatkan oleh Undang-undang No.28 tahun 1999. seperti diuraikan pada Bab II bahwa terdapat sepuluh prinsip yang harus dijadikan pedoman, agar praktek *good governance* dapat diimplementasikan, yaitu : (1) partisipasi, (2) asas hukum (*rule of law*), (3) transparansi, (4) daya tanggap (*responsiveness*), (5) keadilan (*equity*), (6) visi strategic (*strategic vision*), (7) efektivitas dan efisiensi, (8) profesionalisme, (9) akuntabilitas, dan (10) supervisi.

Untuk mengimplementasikan praktek-praktek tersebut sehingga dapat memperbaiki citra Direktorat Jenderal Pajak, diterbitkan kebijakan untuk melakukan modernisasi administrasi perpajakan untuk mengikis kesan kurang baik dari masyarakat kepada Direktorat Jenderal pajak. Salah satunya dengan melakukan pembentukan KPP WP Besar/Madya/Pratama. KPP Madya/Pratama sebagaimana Kantor Pajak WP Besar menerapkan prinsip-prinsip *good governance* sebagai standar perilaku dalam memberikan pelayanan dan pengawasan kepada Wajib Pajak. Praktik-praktik *good governance* dikembangkan secara sungguh-sungguh untuk memelihara kinerja pelayanan prima. Oleh karena itu, sepuluh prinsip di atas akan digunakan sebagai tolok ukur untuk menentukan apakah praktek *good governance* benar-benar diterapkan pada KPP Madya/Pratama atau tidak. Beberapa praktek yang dapat diidentifikasi pada Kantor Pajak WP Besar dan terkait dengan prinsip *good governance* dapat diuraikan dalam matrik seperti pada tabel 4.3.

Penerapan sistem manajemen kasus dan sistem alur kerja akan menghasilkan pengawasan melekat atas pelaksanaan tugas-tugas pelayanan dan pengawasan. Dikaitkan dengan prinsip-prinsip *good governance* penerapan sistem ini mencerminkan pelaksanaan supervisi yang memadai serta pencapaian efektivitas dan efisiensi pelaksanaan tugas, hal ini dikarenakan tugas-tugas pelayanan dan pengawasan akan lebih cepat dilakukan dan menghasilkan output kerja yang *paper less*

Tabel 4.3

Matrik Penerapan Prinsip Good Governance Pada Kantor Pajak Madya/Pratama

NO	Praktek pada Kantor Pajak WP Besar	Prinsip Good Governance Yang Diterapkan
1.	Sistem Manajemen Kasus dan Alur Kerja	Supervisi, Efektifitas dan Efisiensi
2.	Penyediaan Complaint Center untuk menampung Keluhan Masyarakat	Partisipasi, Transparansi dan Akuntabilitas
3.	Penyediaan Help Desk yang dilengkapi dengan Knowledge Base	Daya Tanggap
4.	Acc. Representatif yang melakukan pengawasan dan memberikan konsultasi serta sosialisasi peraturan baru	Daya Tanggap, Efektifitas dan efisiensi, profesionalisme.
5	Pembentukan Kode Etik Pegawai dan Pengawasan yang dilakukan oleh Komisi Ombudsman Nasional Desk Pajak dan Bea Cukai	Profesionalisme, Keadilan dan Supervisi, Visi strategic
6	Pengawasan oleh Inspektorat Jenderal	Supervisi dan akuntabilitas
7	Pembinaan mental, training dan <i>reward and punishment system</i>	Profesionalisme dan Keadilan
8	Pelayanan Prima yang dilakukan oleh aparat pajak	Profesionalisme, Daya Tanggap.

Pada KPP Madya/Pratama telah dibentuk *complaint center* yang digunakan untuk menampung segala jenis keluhan dari wajib pajak yang menyangkut keluhan atas pelayanan, pemeriksaan, keberatan dan banding dan bukan keluhan atas pelanggaran kode etik pegawai (untuk keluhan ini disampaikan ke Bidang P2Humas Kantor Wilayah atau ke Komisi Ombudsman

Nasional Desk Pajak dan Bea Cukai). Praktek ini menunjukkan bahwa KPP Madya/Pratama menghendaki adanya partisipasi dari wajib pajak untuk ikut serta dalam melakukan kritik terhadap pelayanan yang diberikan. Selain itu, pembentukan *complaint center* juga sebagai wujud pertanggungjawaban kepada wajib pajak dan praktek transparansi yang dilaksanakan oleh KPP Madya/Pratama.

Selain menyediakan Tempat Pelayanan Terpadu, Kantor Pajak Madya/Pratama menyediakan help desk yang memiliki tugas untuk membantu dan menjawab pertanyaan wajib pajak yang memerlukan informasi teknis tentang menjawab pertanyaan wajib pajak yang memerlukan informasi teknis tentang perpajakan. jika dikaitkan dengan prinsip *good governance*, pembentukan help desk merupakan implementasi dari prinsip daya tanggap (*responsiveness*) dari KPP Madya/Pratama atas kesulitan yang dihadapi oleh Wajib Pajak.

*Account Representative* merupakan petugas yang mengawasi dan memberikan pelayanan, bimbingan dan konsultasi yang dilakukan oleh wajib pajak. *Account Representative* bertanggung jawab untuk menginformasikan (menyosialisasikan) peraturan baru, dan merespon pertanyaan atau permintaan lain yang berkaitan dengan pelaksanaan hal dan kewajiban pajak. agar dapat melaksanakan tugasnya dengan baik AR dilatih menjadi staf yang proaktif, bersikap melayani, dan memiliki pengetahuan perpajakan yang luas. dilihat dari prinsip pemerintahan yang baik maka pembentukan AR merupakan cerminan penerapan prinsip daya tanggap, profesionalisme, asas hukum, efektivitas dan efisiensi.

Sebagai implementasi dari praktek yang baik (*sound practices*), dibentuklah Kode Etik Pegawai pada Kanwil DJP Jakarta Pusat dengan mendasarkan pada peraturan kode etik yang terdapat di KMK No.222/KMK.03/2002 yang diperbaharui dengan Peraturan Menkeu Nomor 1/PM.3/2007. Kode etik ini merupakan standar perilaku bagi seluruh pegawai pada Kanwil DJP Jakarta Pusat dan instansi vertikal dibawahnya yang mengatur kewajiban dan larangan pegawai.

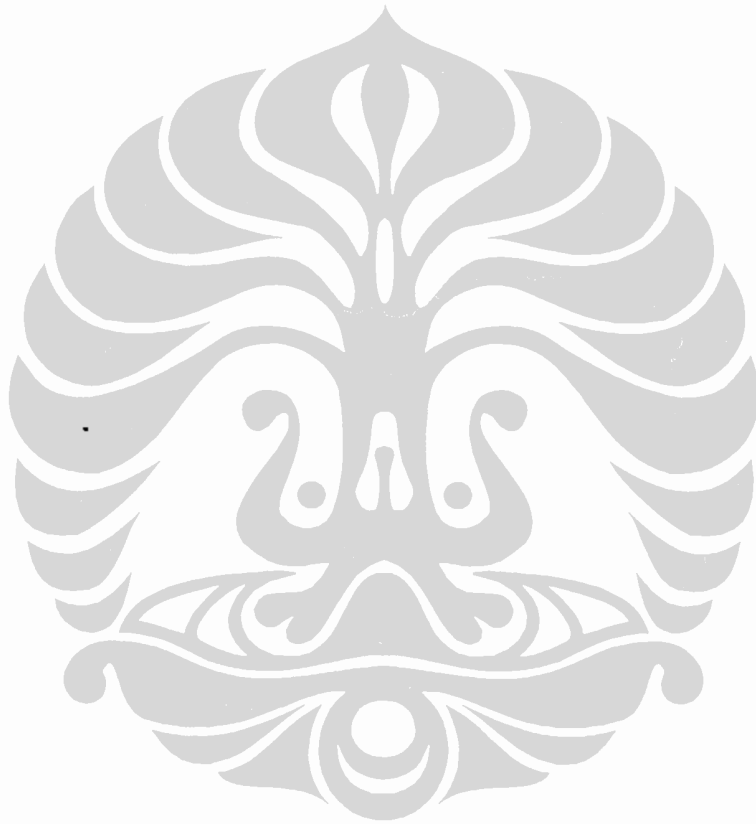
Untuk mempermudah pelaksanaannya telah dibentuk Buku Pedoman Kode Etik Pegawai. Untuk mengefektifkan pelaksanaannya maka dibentuklah Komite Kode Etik berdasarkan KMK No. 223/KMK.03/2002 yang bertugas untuk melakukan pengawasan pelaksanaan kode etik. Komite Kode Etik berkedudukan di luar struktur organisasi DJP yang bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan dan dipimpin secara langsung oleh Sekretaris Jenderal Departemen Keuangan serta dibantu oleh Sekretariat Komite Kode Etik.

Komite Kode Etik antara lain bertugas menerima pengaduan atas pelanggaran terhadap kode etik pegawai Kantor Pajak WP Besar menentukan dugaan pelanggaran yang harus ditindaklanjuti, melakukan penelitian atas dugaan pelanggaran kode etik, dan menyerahkan berita acara hasil penelitian atas pelanggaran kode etik kepada pejabat yang berwenang. Komite Kode Etik memiliki wewenang antara lain : memanggil dan meminta keterangan dari pegawai, pihak lain, dan wajib pajak sehubungan dengan dugaan pelanggaran kode etik, mengusulkan pemberian sanksi sesuai peraturan perundang-undangan kepegawaian yang berlaku dan mengusulkan pemberhentian pegawai yang melakukan pelanggaran berat terhadap kode etik pegawai. Komite kode etik dilengkapi dengan nomor telepon hotline sehingga pelaksanaannya lebih objektif.

Pembentukan kode etik dan Komite pengawas kode etik baik itu Komite Kode Etik ataupun Komisi Nasional Ombudsman Desk DJP dan DJBC jika dihubungkan dengan prinsip *good governance*, maka pembentukan dan penerapan kode etik ini selaras dengan prinsip profesionalisme, keadilan, Supervisi dan Visi Strategic Penerapan kode etik pegawai akan mendorong karyawan untuk bertindak profesional sehingga keadilan dalam pelayanan dan penerapan peraturan perpajakan kepada wajib pajak dapat terwujud. Sedangkan pembentukan komite kode etik yang bertugas melakukan pengawasan merupakan wujud penerapan prinsip pengawasan (*supervisi*) yang ketat, dimana kelanjutannya diharapkan mampu mewujudkan visi dan misi Direktorat Jenderal Pajak.

Untuk memastikan prosedur dan sistem pada KPP Madya/Pratama berjalan sebagaimana mestinya maka dilakukan pengawasan secara periodik oleh Inspektorat Jenderal Departemen Keuangan. Lembaga ini merupakan Satuan

Pengawasan Internal yang dimiliki oleh Departemen Keuangan yang memiliki tugas untuk melakukan audit kinerja dan audit ketaatan terhadap seluruh instansi pada Departemen Keuangan (termasuk KPP Madya/Pratama). Praktek demikian mencerminkan diterapkannya prinsip supervisi dan akuntabilitas pada KPP Madya/Pratama





**BAB 5**  
**EFEKTIFITAS KANWIL DJP JAKARTA PUSAT**  
**DAN INSTANSI VERTIKAL DI BAWAHNYA**

**5.1. Analisis Kuantitatif Efektifitas Kanwil DJP Jakarta Pusat**

Seperti yang telah dijabarkan pada bab III, bahwa analisis kuantitatif atas kinerja Kanwil DJP Jakarta Pusat menggunakan fungsi:

Efektifitas Tax Policy = F ( Tax Performance ) ; dimana

Tax Performance = F ( Tax Compliance, Tax Revenue )

Tax Compliance dianalisis dengan menghitung tingkat kepatuhan formal dari Wajib Pajak yang terdaftar di Kanwil DJP Jakarta Pusat . Tax Revenue diketahui dengan menghitung tingkat realisasi kontribusi penerimaan pajak di tiap kelompok jenis pajak. Jika terjadi peningkatan kepatuhan wajib pajak dan penerimaan pajak pada waktu setelah di laksanakan sistem administrasi perpajakan modern maka terjadi peningkatan efektifitas Kanwil DJP Jakarta Pusat. Tingkat kepatuhan wajib pajak dilihat dari kesadaran sendiri wajib pajak dalam melakukan penyampaian SPT Tahunan secara baik, benar dan tepat waktu. Sedangkan Variabel Penerimaan pajak dilihat dari tingkat realisasi penerimaan pajak dibandingkan dengan target penerimaan dan tingkat pertumbuhan penerimaan.

**5.1.1. Analisis Tingkat Kepatuhan Wajib Pajak pada Kanwil/KPP Madya/Pratama**

Tujuan berikutnya dari kebijakan pembentukan Kantor Pelayanan Pajak Pratama adalah meningkatkan kepatuhan wajib pajak dan mengamankan serta meningkatkan penerimaan pajak. Tujuan ini pada dasarnya dipengaruhi oleh dua tujuan sebelumnya yaitu keberhasilan reformasi administrasi yang merupakan implementasi *good governance*. Jika pelaksanaan reformasi administrasi

perpajakan dan praktek good governance berhasil dengan baik, maka kepatuhan wajib pajak akan meningkat dan akhirnya meningkatkan penerimaan pajak.

Kepatuhan wajib pajak merupakan faktor yang menentukan keberhasilan sistem *self assessment* dalam pemungutan pajak. Kepatuhan wajib pajak (*tax compliance*) dicerminkan oleh suatu keadaan dimana wajib pajak mempunyai kesediaan untuk memenuhi kewajiban pajaknya sesuai dengan aturan yang berlaku tanpa perlu adanya pemeriksaan, investigasi seksama (*obstrusive investigation*), peringatan, ataupun ancaman dan penerapan sanksi baik administratif maupun pidana, pencegahan, serta penyanderaan. Dengan demikian, secara teoritis, bilamana semua wajib pajak menaati dan patuh terhadap aturan aturan perpajakan yang berlaku, selisih antara penerimaan pajak potensial dengan penerimaan pajak aktual mendekati zero. Oleh karena itu, dalam konsep yang sederhana, meningkatnya kepatuhan wajib pajak akan tercermin pada menyempitnya *tax gap* dan realisasi pengumpulan pajak.

Berkaitan dengan gap antara potensi pajak dengan realisasinya, terdapat tiga faktor yang diidentifikasi menjadi penyebabnya, yaitu :

a ) **Wajib pajak terdaftar**

Merupakan gap antara jumlah wajib pajak yang secara potensial harus terdaftar menjadi wajib pajak dengan yang sebenarnya terdaftar. KPP Pratama sebagai ujung tombak Direktorat Jenderal Pajak mempunyai tugas tambahan untuk mengevaluasi terhadap potensi calon wajib pajak yang ada di wilayahnya dan melakukan ekstensifikasi atas calon wajib pajak yang memiliki potensi untuk didaftarkan menjadi wajib pajak di KPP Pratama tersebut.

b ) **Wajib pajak yang tidak menyampaikan SPT**

Gap jenis ini terjadi disebabkan oleh wajib pajak yang terdaftar di KPP Pratama tidak menyampaikan Surat Pemberitahuan (SPT) pajak dari wajib pajak tersebut.

c) Penyelundup pajak

Merupakan gap yang disebabkan karena adanya perbedaan antara objek pajak yang dilaporkan oleh wajib pajak dalam SPT dengan objek pajak potensial sesuai dengan peraturan.

Untuk menganalisis kepatuhan wajib pajak (Tax Compliance) dikaitkan dengan penyebab terjadinya tax gap di atas, kepatuhan wajib pajak dapat dilihat dari tiga indikator yaitu:

- ❖ Apakah wajib pajak yang terdaftar menyampaikan SPT atau tidak?
- ❖ Jika menyampaikan SPT, apakah wajib pajak melaporkan SPT dan menyetorkan pajak yang terutang/dipungut secara tepat waktu?
- ❖ apakah wajib pajak mengisi SPT dengan objek pajak yang benar sesuai dengan ketentuan perpajakan?

Ketiga indikator ini sejalan dengan pendapat Roth, Scholz, dan Witte tentang kepatuhan yang berarti bahwa wajib pajak melaporkan SPT secara tepat waktu dan melaporkan pajak terutang secara akurat dan tepat waktu.

Dalam pembahasan ini, analisis kepatuhan wajib pajak dibatasi dengan menggunakan indikator penyampaian surat pemberitahuan (SPT). Kebijakan pembentukan Kantor Pelayanan Pajak Pratama (studi kasus di Kanwil DJP Jakarta Pusat) dikatakan efektif untuk meningkatkan kepatuhan wajib pajak jika terindikasi terjadi peningkatan jumlah penyampaian surat pemberitahuan oleh wajib pajak efektif ke Kantor Pelayanan Pajak Pratama, di Kanwil DJP Jakarta Pusat

Secara teoritis, subjek pajak yang telah terdaftar menjadi wajib pajak otomatis akan memiliki potensi penerimaan pajak. Namun demikian, hal sebaliknya dapat juga terjadi yaitu wajib pajak semula sudah terdaftar ternyata di kemudian hari mengalami penurunan usaha (atau kebangkrutan) sehingga potensi pajak juga menjadi hilang. Oleh karena itu, untuk kepentingan analisis kepatuhan perlu dibedakan antara wajib pajak terdaftar (*listed taxpayer*) dengan wajib pajak efektif (*effective taxpayer*). Wajib pajak terdaftar meliputi seluruh wajib pajak yang semula terdaftar pada KPP Madya/Pratama, sedangkan WP Efektif merupakan wajib pajak yang masih efektif menjalankan usahanya dan wajib

melaporkan pajak melalui Surat Pemberitahuan (SPT). Untuk menganalisis kepatuhan wajib pajak, data yang digunakan adalah data wajib pajak efektif. Tabel 5.1 memperlihatkan jumlah wajib pajak terdaftar, efektif dan non efektif di Kanwil DJP Jakarta Pusat tahun 2004-2006

Tabel 5.1

Jumlah WP Terdaftar dan WP Efektif tahun 2004-2006

NO	JENIS PAJAK & NAMA KPP	WP TERDAFTAR (A)			WP EFEKTIF (B)			B / A (%)		
		2004	2005	2006	2004	2005	2006	2004	2005	2006
	<b>PPh Pasal 21</b>									
1.	MENTENG SATU	3324	10081	10262	3156	2434	2704	94.9	24.1	26.3
2.	TANAH ABANG SATU	2831	9460	9900	2643	2255	2506	93.4	23.8	25.3
3.	SEKEN	7920	41854	42289	4386	4617	5130	55.4	11.0	12.1
4.	CEMPAKA PUTIH	7086	67301	67721	2497	2629	2921	35.2	3.9	4.3
5.	GAMBIR SATU	3317	5127	5188	2018	2124	2360	60.8	41.4	45.5
6.	SAWAH BESAR	10120	21499	21892	9567	6341	7045	94.5	29.5	32.2
7.	KEMAYORAN	8159	63814	64496	5435	5721	6357	66.6	9.0	9.9
8.	GAMBIR DUA	9963	23978	24420	6845	6204	6893	68.7	25.9	28.2
9.	GAMBIR TIGA	6809	21049	21427	2112	2223	2470	31.0	10.6	11.5
10.	MENTENG DUA	4947	32338	32774	3600	3790	4211	72.8	11.7	12.8
11.	TANAH ABANG DUA	5387	39183	39521	2679	2820	3133	49.7	7.2	7.9
12.	MADYA PUSAT	478	484	500	309	325	361	64.6	67.1	72.2
13.	GAMBIR EMPAT	0	7465	7771	0	1310	1456	-	17.5	18.7
14.	SAWAH BESAR DUA	0	22791	23027	0	4371	4857	-	19.2	21.1
15.	MENTENG TIGA	0	5236	5606	0	2728	3031	-	52.1	54.1
16.	TANAH ABANG TIGA	0	17159	17854	0	6175	6861	-	36.0	38.4
	<b>TOTAL</b>	<b>70341</b>	<b>388819</b>	<b>394648</b>	<b>45247</b>	<b>56066</b>	<b>62296</b>	<b>64.3</b>	<b>14.4</b>	<b>15.8</b>
	<b>PPh Badan</b>									
1	MENTENG SATU	3177	3325	3489	2038	2264	2633	64.1	68.1	75.5
2	TANAH ABANG SATU	2689	2902	3270	2467	2100	2442	91.7	72.4	74.7
3	SEKEN	6827	7167	7537	4166	4629	5383	61.0	64.6	71.4
4	CEMPAKA PUTIH	6559	6899	7211	2193	2436	2833	33.4	35.3	39.3
5	GAMBIR SATU	3233	3279	3337	1856	1011	1175	57.4	30.8	35.2
6	SAWAH BESAR	8498	8856	9205	6347	5252	6107	74.7	59.3	66.3
7	KEMAYORAN	7481	8163	8749	4137	4597	5345	55.3	56.3	61.1
8	GAMBIR DUA	9155	9558	9947	6471	4968	5777	70.7	52.0	58.1
9	GAMBIR TIGA	6268	6541	6803	1766	1963	2282	28.2	30.0	33.5
10	MENTENG DUA	4635	4881	5250	4219	3577	4159	91.0	73.3	79.2
11	TANAH ABANG DUA	5022	5296	5516	1810	2012	2339	36.0	38.0	42.4
12	MADYA PUSAT	312	313	318	155	172	200	49.7	55.0	62.9
13	GAMBIR EMPAT	0	4189	4460	0	2100	2442	-	50.1	54.8
14	SAWAH BESAR DUA	0	4460	4627	0	2817	3275	-	63.2	70.8
15	MENTENG TIGA	0	2680	2950	0	1390	1616	-	51.9	54.8
16	TANAH ABANG TIGA	0	6019	6475	0	4983	5794	-	82.8	89.5
	<b>TOTAL</b>	<b>63856</b>	<b>84528</b>	<b>89144</b>	<b>37626</b>	<b>46270</b>	<b>53802</b>	<b>58.9</b>	<b>54.7</b>	<b>60,4</b>

Tabel 5.1 (lanjutan)  
Jumlah WP Terdaftar dan WP Efektif

NO	JENIS PAJAK & NAMA KPP	WP TERDAFTAR (A)			WP EFEKTIF (B)			B / A (%)		
		2004	2005	2006	2004	2005	2006	2004	2005	2006
	PPh OP									
1	MENTENG SATU	765	780	825	540	563	640	70.6	72.2	77.6
2	TANAH ABANG SATU	1121	7566	7717	878	722	820	78.3	9.5	10.6
3	SENEN	9548	43495	44029	6598	7949	9033	69.1	18.3	20.5
4	CEMPAKA PUTIH	10006	70720	71409	4428	5335	6062	44.3	7.5	8.5
5	GAMBIR SATU	3768	5635	5704	2164	2607	2963	57.4	46.3	51.9
6	SAWAH BESAR	7779	19060	19361	5789	4028	4577	74.4	21.1	23.6
7	KEMAYORAN	11334	66990	67898	5049	6083	6913	44.5	9.1	10.2
8	GAMBIR DUA	5034	18823	19018	2626	3164	3595	52.2	16.8	18.9
9	GAMBIR TIGA	4570	18710	18970	1667	1746	1840	36.5	9.3	9.7
10	MENTENG DUA	4444	31769	32017	4201	4098	4657	94.5	12.9	14.5
11	TANAH ABANG DUA	7693	41748	42656	3106	3743	4253	40.4	9.0	10.0
12	MADYA PUSAT	0	0	0	0	0	0	-	-	-
13	GAMBIR EMPAT	0	4796	4919	0	1031	1172	-	21.5	23.8
14	SAWAH BESAR DUA	0	24172	24439	0	4134	4698	-	17.1	19.2
15	MENTENG TIGA	0	3752	3842	0	994	1130	-	26.5	29.4
16	TANAH ABANG TIGA	0	14200	14480	0	2987	3394	-	21.0	23.4
<b>TOTAL</b>		<b>65297</b>	<b>371436</b>	<b>376459</b>	<b>36183</b>	<b>49057</b>	<b>55747</b>	<b>55.4</b>	<b>13.2</b>	<b>14,8</b>

Sumber : data diolah dari SIDJP dan data Bidang Duktakkan Kanwil DJP Jakarta Pusat

Dari Tabel tersebut terlihat bahwa terjadi penurunan persentase wajib pajak efektif dibanding dengan wajib pajak terdaftar pada tahun 2005. Hal ini disebabkan karena pada tahun tersebut mulai dilakukannya gerakan sepuluh juta npwp, sehingga pada tahun tersebut banyak diterbitkan npwp secara jabatan oleh direktorat jenderal pajak. Walaupun demikian terdapat peningkatan jumlah wajib pajak efektif yang cukup tinggi yaitu sebesar 23.9% wajib pajak efektif PPh Pasal 21, 26,15% pada wajib pajak efektif PPh Badan dan 35,6% pada wajib pajak PPh efektif Orang.

Persentase wajib pajak efektif yang tidak begitu tinggi dibandingkan dengan wajib pajak terdaftar dapat disebabkan beberapa faktor, diantaranya wajib pajak yang telah meninggal dunia tidak dilaporkan oleh ahli warisnya untuk dilakukan penonaktifan wajib pajak, begitu pula banyak perusahaan yang telah bangkrut/pailit dan membubarkan diri tidak melaporkan kegiatan tutup usahanya ke kantor pelayanan pajak karena takut dilakukan pemeriksaan pajak sebagai prosedur penghapusan nomor pokok wajib pajak sesuai Undang-undang

Ketentuan Umum dan Tata Cara Perpajakan (UU KUP). Selain itu banyak wajib pajak terdaftar yang diberikan NPWP secara jabatan tidak melakukan kewajiban perpajakannya, hal ini dapat disebabkan oleh beberapa faktor yaitu: wajib pajak yang bersangkutan tidak mengetahui bahwa dirinya telah ditetapkan sebagai wajib pajak secara jabatan. Adapun wajib pajak yang telah menerima surat pemberitahuan bahwa dirinya telah ditetapkan secara jabatan menjadi wajib pajak, tidak melakukan kewajiban perpajakannya dapat disebabkan bahwa merasa dirinya telah terdaftar pada KPP lain (NPWP ganda), serta masih cukup besarnya efek psikologis masyarakat untuk berhubungan dengan masalah perpajakan yang mengakibatkan masyarakat enggan untuk mengkonfirmasi ulang atas penetapan NPWP secara jabatan tersebut.

Rendahnya jumlah wajib pajak efektif dibandingkan dengan jumlah wajib pajak terdaftar juga merupakan tantangan tugas bagi aparat pajak, agar wajib pajak yang telah terdaftar melalui program sepuluh juta npwp dapat dibina agar menjadi wajib pajak efektif sehingga diharapkan dapat memberikan kontribusi penerimaan pajak bagi KPP yang bersangkutan. Tugas ekstensifikasi wajib pajak selama ini terkonsentrasi pada seksi ekstensifikasi pada tiap Kantor Pelayanan Pajak, sedangkan jumlah petugas pada seksi tersebut sedikit.

Permasalahan NPWP ganda, dapat diselesaikan melalui sistem informasi perpajakan yang telah dipergunakan, baik itu tindakan preventif pada saat memasukkan data untuk diterbitkan NPWP baru, dan tindakan kuratif yaitu menonaktifkan/menghilangkan NPWP terdaftar melalui sistem bagi wajib pajak yang telah mempunyai NPWP sebelumnya.

Penerbitan NPWP sebenarnya dapat lebih efektif dilakukan dengan melakukan kerjasama antara Direktorat Jenderal Pajak dengan Instansi lain, terutama dengan instansi yang memiliki wewenang untuk mengeluarkan perizinan, baik itu perizinan untuk profesi ataupun perizinan untuk usaha. Sebagai contoh Direktorat Jenderal Pajak dapat menjalin kerjasama dengan Pemerintah Daerah dalam menerbitkan NPWP bagi dokter ataupun pengusaha yang akan melakukan kegiatan usaha di daerah mereka, dengan mewajibkan memiliki NPWP sebagai salah satu syarat pemberian izin praktek/usaha mereka dan

mewajibkan untuk mencantumkan dalam segala media yang dipergunakan dalam menyiarkan atau mempublikasikan kegiatan usaha/praktek mereka seperti papan nama, periklanan dan sebagainya. Begitu juga untuk kegiatan profesi lain seperti akuntan, pengacara, konsultan dan kegiatan profesi lainnya, dapat dijalin kerjasama dengan instansi terkait yang memberikan izin profesi bagi mereka.

Kendala yang mengakibatkan kecilnya persentase wajib pajak efektif dibandingkan dengan wajib pajak terdaftar mulai dieliminisir pada tahun 2007. Hal ini disebabkan karena pada tahun 2005 dan 2006 Direktorat Jenderal pajak memberikan kesempatan kepada wajib pajak dengan kesadarannya sendiri melakukan pelaporan diri atas status NPWP yang ditetapkan secara jabatan melalui gerakan sepuluh juta NPWP. Sistem Informasi Direktorat Jenderal Pajak (SIDJP) mulai mengeliminisir NPWP ganda atas NPWP yang ditetapkan secara jabatan terhadap wajib pajak yang sebelumnya telah memiliki NPWP. Petugas pajak di tiap Kantor Pelayanan Pajak Madya dan Pratama juga melakukan penelitian lapangan terhadap wajib pajak yang telah ditetapkan secara jabatan melalui gerakan sepuluh juta NPWP namun hingga akhir tahun 2006 belum melakukan lapor diri dan atau melakukan aktivitas perpajakan baik itu pembayaran pajak ataupun pelaporan masa. Setelah dilakukan penelitian lapangan terhadap wajib pajak tersebut, kemudian diketahui bahwa wajib pajak tidak ditemui keberadaannya atau telah memiliki NPWP maka dilakukan penonaktifan wajib pajak terdaftar tersebut. Adapun perbandingan jumlah wajib pajak terdaftar dengan wajib pajak efektif tahun 2007 terlihat pada tabel 5.2

Pada tabel 5.2 terlihat bahwa pada tahun 2007 dilakukan pengeliminasian NPWP terdaftar ganda akibat NPWP yang ditetapkan secara jabatan dari program sepuluh juta NPWP melalui Sistem Informasi DJP dan pengeliminasian NPWP terdaftar melalui penelitian lapangan di tahun 2007 terhadap wajib pajak terdaftar tahun 2005 dan 2006 yang belum melakukan aktifitas perpajakan pada tahun tersebut, telah menurunkan jumlah wajib pajak terdaftar sebanyak 301228 wajib pajak PPh Pasal 21, 2300 wajib pajak PPh badan, dan 263118 wajib pajak PPh Orang Pribadi.

Tabel 5.2

## Jumlah WP Terdaftar dan WP Efektif Tahun 2007

NO	JENIS PAJAK	WP TERDAFTAR (A)	WP EFEKTIF (B)	B / A (%)
1	PPh Pasal 21	93420	58373	62,48
2	PPh Badan	86844	54363	62,59
3	PPh Orang Pribadi	113341	61392	54,16

Sumber : Bidang Duktekkon Kanwil DJP Jakarta Pusat.

Tabel 5.3

## Tingkat Kepatuhan Wajib Pajak dalam penyampaian

## SPT Tahunan PPh Pasal 21 Kanwil DJP Jakarta Pusat. Tahun 2004-2006

NO	Jenis Pajak & Nama KPP	WP EFEKTIF (orang)			% SPT TAHUNAN MASUK		
		2.004	2.005	2.006	2004	2005	2006
	<b>PPh Pasal 21</b>						
1.	MENTENG SATU	3.156	2.434	2.704	49,02	33,04	27,00
2.	TANAH ABANG SATU	2.643	2.255	2.506	94,17	47,75	40,74
3.	SENEN	4.386	4.617	5.130	41,95	37,15	32,53
4.	CEMPAKA PUTIH	2.497	2.629	2.921	68,55	63,83	52,21
5.	GAMBIR SATU	2.018	2.124	2.360	70,67	21,28	18,69
6.	SAWAH BESAR	9.567	6.341	7.045	42,82	42,25	36,04
7.	KEMAYORAN	5.435	5.721	6.357	39,63	36,34	33,13
8.	GAMBIR DUA	6.845	6.204	6.893	24,03	36,19	35,63
9.	GAMBIR TIGA	2.112	2.223	2.470	79,50	81,96	74,13
10.	MENTENG DUA	3.600	3.790	4.211	30,86	30,13	25,93
11.	TANAH ABANG DUA	2.679	2.820	3.133	54,99	50,75	45,00
12.	MADYA PUSAT	309	325	361	99,79	96,03	91,41
13.	GAMBIR EMPAT	-	1.310	1.456	-	80,82	67,31
14.	SAWAH BESAR DUA	-	4.371	4.857	-	35,64	30,35
15.	MENTENG TIGA	-	2.728	3.031	-	32,59	29,43
16.	TANAH ABANG TIGA	-	6.175	6.861	-	26,72	24,92
	<b>TOTAL</b>	45.247	56.066	62.296	47,47	40,30	35,65

Sumber : data diolah dari SIDJP dan Bidang Duktekkon Kanwil DJP Jakarta Pusat.



Menurunnya jumlah wajib pajak terdaftar ini meningkatkan kembali persentase wajib pajak efektif dibandingkan dengan wajib pajak terdaftar pada tahun 2007 62,48 % untuk wajib pajak PPh Pasal 21, 62,59 untuk wajib pajak PPh Badan dan 54,16 untuk wajib pajak PPh Orang Pribadi. Adapun tingkat kepatuhan wajib pajak dalam penyampaian SPT Tahunan terlihat pada tabel 5.3, 5.4, dan 5.5.

Tabel 5.4

Tingkat Kepatuhan Wajib Pajak dalam penyampaian  
SPT Tahunan PPh Badan Kanwil DJP Jakarta Pusat.Tahun 2004-2006

NO	Jenis Pajak & Nama KPP	WP EFEKTIF (orang)			% SPT TAHUNAN MASUK		
		2004	2005	2006	2.004	2.005	2006
	PPh Badan						
1	MENTENG SATU	2.038	2.264	2.633	63,99	32,99	24,00
2	TANAH ABANG SATU	2.467	2.1	2.442	90,56	48,04	37,35
3	SENEN	4.166	4.629	5.383	36,39	31,80	25,64
4	CEMPAKA PUTIH	2.193	2.436	2.833	70,00	63,13	47,86
5	GAMBIR SATU	1.856	1.011	1.175	66,06	37,01	28,34
6	SAWAH BESAR	6.347	5.252	6.107	54,44	44,61	34,65
7	KEMAYORAN	4.137	4.597	5.345	48,92	46,01	35,49
8	GAMBIR DUA	6.471	4.968	5.777	19,02	35,59	35,50
9	GAMBIR TIGA	1.766	1.963	2.282	85,38	83,77	64,33
10	MENTENG DUA	4.219	3.577	4.159	23,25	28,24	22,53
11	TANAH ABANG DUA	1.81	2.012	2.339	74,68	65,37	54,60
12	MADYA PUSAT	155	172	200	67,18	72,09	56,50
13	GAMBIR EMPAT	-	2.1	2.442	-	45,33	34,85
14	SAWAH BESAR DUA	-	2.817	3.275	-	44,17	34,66
15	MENTENG TIGA	-	1.39	1.616	-	52,46	41,96
16	T, ABANG TIGA	-	4.983	5.794	-	29,30	24,06
	<b>TOTAL</b>	<b>37.626</b>	<b>46.27</b>	<b>53.802</b>	<b>49,09</b>	<b>42,89</b>	<b>34,44</b>

Sumber : data diolah dari SIDJP dan Bidang Duktekkon Kanwil DJP Jakarta Pusat.

Pada Tabel 5.3, 5.4 dan 5.5 terlihat bahwa persentase SPT Tahunan yang masuk juga tidak begitu tinggi, karena dari kaca mata Wajib Pajak (WP), kegiatan ini merupakan rutinitas tahunan yang melelahkan, karena harus menyiapkan laporan keuangan sebagai salah satu syarat diterimanya SPT yang merupakan sarana WP melaporkan dan mempertanggungjawabkan penghitungan jumlah

pajak yang sebenarnya terutang (UU No 16/2000 pasal 3). Akibat keterbatasan pengetahuan, kemampuan dan (mungkin) itikad tidak baik, pengisian SPT menjadi tidak benar. Jika hal itu diketahui Ditjen Pajak, WP akan dikenai sanksi, mulai dari denda, bunga, sampai pidana penjara. Sehingga realitas yang terjadi, kewajiban menyampaikan SPT semakin berat seiring banyaknya data yang diminta Ditjen Pajak membuat WP enggan mengisi SPT sesuai kondisi sebenarnya, atau malah tidak menyampaikannya sama sekali.

Tabel 5.5

Tingkat Kepatuhan Wajib Pajak dalam penyampaian  
SPT Tahunan PPh OP Kanwil DJP Jakarta Pusat. Tahun 2004-2006

NO	Jenis Pajak & Nama KPP	WP EFEKTIF (orang)			% SPT TAHUNAN MASUK		
		2.004	2.005	2.004	2.005	2.004	2.005
	PPh OP						
1	MENTENG SATU	540	563	640	38,89	45,45	46,09
2	TANAH ABANG SATU	878	722	820	22,55	33,81	28,66
3	SEZEN	6.598	7.949	9.033	46,56	38,43	32,25
4	CEMPAKA PUTIH	4.428	5.335	6.062	73,92	71,42	61,51
5	GAMBIR SATU	2.164	2.607	2.963	94,17	58,26	38,54
6	SAWAH BESAR	5.789	4.028	4.577	37,64	54,65	45,86
7	KEMAYORAN	5.049	6.083	6.913	56,48	50,61	42,77
8	GAMBIR DUA	2.626	3.164	3.595	51,11	49,41	44,84
9	GAMBIR TIGA	1.667	1.746	1.84	91,84	96,74	86,41
10	MENTENG DUA	4.201	4.098	4.657	38,82	41,29	33,82
11	TANAH ABANG DUA	3.106	3.743	4.253	49,32	43,90	39,17
12	MADYA PUSAT	-	-	-	-	-	-
13	GAMBIR EMPAT	-	1.031	1.172	-	61,86	51,96
14	SAWAH BESAR DUA	-	4.134	4.698	-	70,34	59,22
15	MENTENG TIGA	-	994	1.13	-	58,43	49,38
16	T,ABANG TIGA	-	2.987	3.394	-	36,80	30,76
<b>TOTAL</b>		<b>36.183</b>	<b>49.057</b>	<b>55.747</b>	<b>54,88</b>	<b>52,95</b>	<b>44,50</b>

Sumber : data diolah dari SIDJP dan Bidang Duktekkon Kanwil DJP Jakarta Pusat.

Rendahnya tingkat penyampaian SPT tahunan ini juga dapat menjadi koreksi bagi kinerja petugas pajak, karena petugas pajak kurang memperhatikan secara menyeluruh atas seluruh wajib pajak efektif yang ada. Petugas pajak lebih memperhatikan aktivitas perpajakan yang dilakukan oleh wajib pajak yang selama ini memberikan kontribusi penerimaan pajak terhadap KPP, dan luput pengamatan atas wajib pajak efektif lainnya yang dianggap kurang potensial dalam memberikan kontribusi penerimaan pajak bagi KPP, sehingga pelanggaran administrasi seperti penyampaian SPT Tahunan ini terkadang luput dari perhatian petugas pajak, dan tidak dikenakan sanksi sesuai ketentuan yang berlaku.

Berdasarkan data jumlah wajib pajak efektif dan data pelaporan SPT Tahunan untuk tahun 2004-2006 dapat dilakukan analisis tingkat kepatuhan wajib pajak seperti tampak pada Tabel 5.3, 5.4, 5.5

Dari Tabel 5.3, 5.4, 5.5 tersebut, dapat diuraikan analisis kepatuhan (dan ketidakpatuhan) pada KPP Madya/Pratama secara keseluruhan dalam lingkup Kanwil DJP Jakarta Pusat sebagai berikut :

**Analisis Kepatuhan Material KPP Madya/Pratama di lingkup Kanwil DJP Jakarta Pusat**

- ❖ Terjadi penurunan tingkat kepatuhan wajib pajak dalam menyampaikan SPT Tahunan pada tiap jenis pajak, dimana untuk PPh Pasal 21 mengalami penurunan dari 47,5 % pada tahun 2004 menjadi 40,3 % pada tahun 2005 dan terus turun menjadi 35,6 % pada tahun 2006. PPh Badan mengalami penurunan dari 49,1 % pada tahun 2004 menjadi 42,9 % pada tahun 2005 dan 34,4 % pada tahun 2006 . sedangkan untuk PPh Orang Pribadi mengalami penurunan tingkat kepatuhan wajib pajak dari 54,9 % pada tahun 2004 menjadi 53% pada tahun 2005 dan 44,5 % pada tahun 2006.
- ❖ Jika ditelaah lebih lanjut, untuk tahun 2005 penurunan tingkat kepatuhan ini dikarenakan terjadinya peningkatan yang cukup tinggi jumlah wajib pajak efektif pada tiap jenis pajak dikarenakan dampak dari kegiatan pemberian npwp secara jabatan oleh direktorat jenderal pajak terkait gerakan pencanangan 10 juta npwp. Jika dilihat dari jumlah wajib pajak yang melakukan pelaporan SPT PPh OP tahun 2005 terjadi peningkatan

yang cukup tinggi khususnya di wajib pajak orang pribadi yaitu sebesar 6119 wajib pajak ( meningkat 30,4 % dari jumlah wajib pajak yang melakukan pelaporan SPT tahunan PPh OP tahun 2004, dimana untuk tahun 2004 terdapat 19.858 wajib pajak yang melakukan pelaporan SPT Tahunan PPh OP), wajib pajak yang melakukan pelaporan SPT PPh Badan tahun 2005 meningkat menjadi 19.844 wajib pajak atau meningkat sebesar 7,4 % dibanding tahun 2004 yang sebanyak 18.470 wajib pajak. Sedangkan wajib pajak yang melakukan pelaporan SPT tahunan PPh Pasal 21 tahun 2005 meningkat 5,2 % dari tahun 2004 yang sebanyak 21.481.

- ❖ Namun hal ini tidak terjadi pada tahun 2006, dimana pada tahun ini terjadi penurunan jumlah wajib pajak yang melakukan pelaporan SPT Tahunan dibandingkan dengan jumlah wajib pajak yang melakukan pelaporan SPT Tahunan PPh pada tahun 2005, sehingga untuk tahun 2006 tingkat efektifitas kinerja KPP Madya/Pratama di lingkup Kanwil DJP Jakarta Pusat dilihat dari tingkat kepatuhan wajib pajak dalam penyampaian SPT Tahunan cukup rendah.

Adapun untuk tahun 2007 tingkat kepatuhan wajib pajak dalam penyampaian SPT Tahunan sebagaimana terlihat pada tabel 5.6 pada tabel tersebut terlihat walaupun tingkat kepatuhan wajib pajak telah meningkat dibandingkan tahun 2006, namun tingkat kepatuhan wajib pajak tahun 2007 masih berada di bawah tahun 2005 dan bahkan tahun 2004 yang merupakan tahun sebelum dilaksanakannya sistem administrasi modern.

Tabel 5.6

Tingkat Kepatuhan Wajib Pajak dalam penyampaian  
SPT Tahunan Kanwil DJP Jakarta Pusat. Tahun 2007

JENIS PAJAK	WP EFEKTIF	% SPT Tahunan Masuk
PPh Pasal 21	58.373	38.01
PPh Badan	54.363	34.37
PPh Orang Pribadi	61.392	52.94

Sumber : Bidang Duktekkon Kanwil DJP Jakarta Pusat.

Secara teoritis, melalui implementasi kebijakan ini, dimana telah dilakukan modernisasi sistem administrasi perpajakan serta praktek *good governance* dan wajib pajak yang dilayani juga merupakan wajib pajak pilihan, seharusnya tingkat kepatuhan wajib pajak dalam melaporkan SPT Tahunan mencapai 100%. Namun demikian, hasil analisis di atas ternyata menunjukkan bahwa terjadi penurunan kinerja KPP Pratama/Madya khususnya untuk tahun 2006 dimana tingkat kepatuhan wajib pajak dalam melakukan pelaporan SPT Tahunan menurun cukup drastis baik dilihat dari jumlah wajib pajak yang melakukan pelaporan SPT Tahunan PPh ataupun persentase tingkat kepatuhan penyampaian SPT Tahunan tahun 2006 dibandingkan dengan tahun-tahun sebelumnya

Analisis tersebut juga menunjukkan bahwa meskipun proses reformasi administrasi perpajakan (reformasi struktur, prosedur, strategi dan budaya organisasi) yang telah dilakukan serta prinsip-prinsip *good governance* yang telah dijalankan, kurang efektif dalam mendorong peningkatan kepatuhan wajib pajak khususnya dalam penyampaian SPT Tahunan. Untuk itu, pimpinan KPP Madya/Pratama harus melakukan evaluasi serius terhadap faktor-faktor yang menyebabkan masih tingginya ketidakpatuhan wajib pajak terutama yang terkait dengan ketidakpatuhan material. Hal ini dikarenakan jika tingkat ketidakpatuhan material terkait dengan penyampaian SPT saja masih cukup tinggi, maka ada kemungkinan tingkat ketidakpatuhan yang terkait dengan kebenaran isi SPT juga cukup tinggi. Apabila kemungkinan ini terjadi, maka tujuan kebijakan ini untuk meningkatkan penerimaan pajak dapat tidak tercapai.

#### **5.1.2. Analisis pada Aspek Penerimaan dan Pertumbuhan Pajak pada Kanwil/KPP Madya/Pratama**

Selain ditujukan untuk meningkatkan kepatuhan wajib pajak, kebijakan modernisasi juga diambil untuk mengamankan dan meningkatkan penerimaan pajak. Oleh karena itu untuk mengetahui keberhasilan kebijakan pembentukan KPP Pratama di lingkup Kanwil DJP Jakarta Pusat, perlu dilakukan analisis

terhadap penerimaan pajak pada Kantor Pajak Pajak Pratama di lingkup Kanwil DJP Jakarta Pusat

Berdasarkan pendekatan sasaran (*goal approach*), kebijakan pembentukan Kanwil DJP Jakarta Pusat beserta instansi vertikal dibawahnya dikatakan efektif jika tujuan dari kebijakan tersebut dapat direalisasikan, dimana dalam subbab ini adalah terjadinya peningkatan penerimaan pajak. Dengan demikian, kebijakan pembentukan Kanwil DJP Jakarta Pusat dan instansi vertikal dibawahnya (KPP Madya dan KPP Pratama) dikatakan efektif jika terjadi peningkatan penerimaan pajak pada kantor tersebut juga dapat direalisasikan. Untuk keperluan analisis, digunakan dua indikator utama yaitu mengukur tingkat pencapaian realisasi penerimaan pajak dibandingkan dengan rencananya dan tingkat pertumbuhan penerimaan pajak pada Kanwil DJP Jakarta Pusat secara akumulatif dan mengukur tingkat pencapaian realisasi penerimaan pajak dibandingkan dengan rencananya dan tingkat pertumbuhan penerimaan pajak pada Kantor Pelayanan Pajak di lingkup Kanwil DJP Jakarta Pusat. Dikarenakan Kantor Pajak Madya dan Pratama di lingkup Kanwil DJP Jakarta Pusat didirikan tidak dalam waktu yang bersamaan (2004-2005), maka analisis dilakukan pada tiga tahun operasi Kanwil DJP Jakarta Pusat yaitu tahun 2004-2006, selain itu, analisis efektivitas penerimaan pajak juga perlu dibedakan dengan memperhatikan data penerimaan pajak termasuk PPh Migas dan penerimaan pajak tidak termasuk PPh Migas. Hal ini disebabkan, penentuan target dan pemungutan PPh Migas diadministrasi oleh Direktorat Jenderal Lembaga Keuangan dan bukan sepenuhnya merupakan tanggung jawab Direktorat Jenderal Pajak untuk merealisasikannya. Jadi penerimaan pajak yang menjadi tanggung jawab KPP Pratama /Madya terbatas pada PPh Non Migas, PPN dan PPn BM, PBB dan Pajak Lainnya.

#### **5.1.2.1. Efektivitas dalam Pencapaian Target Penerimaan**

Dikarenakan Direktorat Jenderal Pajak dibebani dengan target penerimaan pajak pada APBN, maka seluruh Kantor Wilayah diseluruh Indonesia berikut kantor vertikal di bawahnya juga mendapatkan pembagian target penerimaan

pajak sesuai dengan potensi daerahnya masing-masing. Tabel 5.7 memperlihatkan proporsi rencana penerimaan pajak Kanwil DJP Jakarta Pusat. Adapun kontribusi target dan realisasi penerimaan tiap-tiap jenis pajak untuk tahun 2004, 2005 dan 2006 tampak pada tabel 5.8.

Tabel 5.7

Rencana Penerimaan Pajak KPP Madya/Pratama di Kanwil DJP Jakarta Pusat  
Tahun 2004, 2005 dan 2006 Per Jenis Pajak (dalam jutaan)

NO.	Jenis Pajak	2004	2005	2006
<b>A.</b>	<b>PPh Non Migas</b>			
1	PPh Pasal 21	1.191.195,92	1.470.833,45	1.649.220,52
2	PPh Pasal 22	206.044,12	147.061,72	199.744,44
3	PPh Pasal 22 Impor	258.953,38	436.782,05	657.767,03
4	PPh Pasal 23	509.327,30	769.004,45	1.091.471,49
5	PPh Pasal 25/29 OP	197.908,22	164.540,78	215.922,95
6	PPh Pasal 25/29 Badan	1.812.890,33	2.138.881,67	2.816.626,62
7	PPh Pasal 26	169.774,69	232.374,43	364.505,34
8	PPh Final dan Fiskal LN	552.515,26	707.412,06	1.021.053,74
9	PPh Non Migas Lainnya	90,78	47,29	2.602,59
	Jumlah	4.898.700,00	6.066.937,90	8.018.914,72
<b>B.</b>	<b>PPN dan PPNBM</b>			
1	PPN Dalam Negeri	3.390.002,29	3.737.386,10	4.568.112,97
2	PPN Impor	1.146.986,23	1.317.631,31	1.967.777,08
3	PPnBM Dalam Negeri	70.834,83	36.120,32	24.486,34
4	PPn BM Impor	111.485,36	140.508,10	201.103,46
5	PPN dan PPn BM Lainnya	33.950,82	47.909,81	51.627,62
	Jumlah	4.753.259,53	5.279.555,64	6.813.107,47
<b>C.</b>	<b>Pajak Lainnya</b>			
1	Bea Meterai	50.102,34	-	61.292,67
2	Pajak tidak langsung lainnya	463,96	52.521,54	1.338,72
3	Bunga Penagihan PPH	12.773,93	6.099,57	2.091,84
4	BPP	187,77	2.239,61	10,98
5	Bunga Penagihan PPN dan PTL	5.261,76	1.071,07	1.542,68
6	Pemberian Imbalan Bunga	(4.931,43)	-	-
	Jumlah	63.858,33	61.931,79	66.276,89
	Jumlah Penerimaan Pajak Non Migas	9.715.817,86	11.408.425,33	14.898.299,08
<b>D.</b>	<b>PPh Migas</b>			
	Jml Penerimaan Pajak (tms migas)	9.715.817,86	11.408.425,33	14.898.299,08

Sumber : data diolah dari Bidang Duktekkon Kanwil DJP Jakarta Pusat

**Tabel 5.8**  
**Kontribusi Rencana dan Realisasi Penerimaan Pajak**  
**Kanwil DJP Jakarta Pusat Tahun 2004, 2005 dan 2006**

No	Jenis pajak	kontribusi penerimaan (%)								
		2004			2005			2006		
		rencana	Realisasi	Variance	rencana	Realisasi	variance	rencana	realisasi	Variance
1	PPh Non Migas	50,42	46,84	-3,58	53,18	50,74	-2,44	53,82	41,38	-12,45
2	PPN dan PPNBM	48,92	40,47	-8,45	46,28	42,29	-3,98	45,73	34,78	-10,95
3	Pajak Lainnya	0,66	0,45	-0,20	0,54	0,42	-0,12	0,44	0,26	-0,18
	Jml kontribusi PPh Non Migas	100,00	87,77	-12,23	100,00	93,46	-6,54	100,00	76,41	-23,59
4	PPh Migas	0,00	0,11	0,11	0,00	0,09	0,09	0,00	0,05	0,05
	Jml kontribusi keseluruhan	100,00	87,88	-12,12	100,00	93,55	-6,45	100,00	76,47	-23,53

Sumber : data diolah dari Bidang Duktekkon Kanwil DJP Jakarta Pusat

**Tabel 5.9**  
**Perbandingan Rencana dan Realisasi Penerimaan Pajak Kanwil DJP Jakarta Pusat**  
**Tahun 2004 – 2006 Per Jenis Pajak (dalam jutaan rupiah)**

No.	Jenis pajak	2004			2005			2006		
		Rencana	Realisasi	%	Rencana	realisasi	%	rencana	realisasi	%
<b>A.</b>										
<b>PPh Non Migas</b>										
1	PPh Pasal 21	1.191.195,92	1.412.760,10	119%	1.470.833,45	1.688.211,17	115%	1.649.220,52	1.879.407,55	114%
2	PPh Pasal 22	206.044,12	114.830,07	56%	147.061,72	107.197,90	73%	199.744,44	112.821,31	56%
3	PPh Pasal 22 Impor	258.953,38	293.364,69	113%	436.782,05	359.799,75	82%	657.767,03	372.994,72	57%
4	PPh Pasal 23	509.327,30	563.334,69	111%	769.004,45	569.518,20	74%	1.091.471,49	677.195,83	62%
5	PPh Pasal 25/29 OP	197.908,22	123.205,94	62%	164.540,78	139.559,18	85%	215.922,95	128.147,44	59%
6	PPh Pasal 25/29 Badan	1.812.890,33	1.384.256,59	76%	2.138.881,67	2.092.718,92	98%	2.816.626,62	1.849.221,20	66%
7	PPh Pasal 26	169.774,69	155.286,17	91%	232.374,43	233.339,06	100%	364.505,34	373.892,27	103%
8	PPh Final dan Fiskal LN	552.515,26	502.094,14	91%	707.412,06	598.403,66	85%	1.021.053,74	769.738,64	75%
9	PPh Non Migas Lainnya	90,78	2.205,82	2430%	47,29	99,20	210%	2.602,59	772,27	30%
	<b>Jumlah</b>	<b>4.898.700,00</b>	<b>4.551.338,21</b>	<b>93%</b>	<b>6.066.937,90</b>	<b>5.788.847,04</b>	<b>95%</b>	<b>8.018.914,72</b>	<b>6.164.191,23</b>	<b>77%</b>
<b>PPN dan PPNBM</b>										
1	PPN Dalam Negeri	3.390.002,29	2.564.766,01	76%	3.737.386,10	3.215.984,96	86%	4.568.112,97	3.588.197,22	79%
2	PPN Impor	1.146.986,23	1.142.376,71	100%	1.317.631,31	1.407.940,40	107%	1.967.777,08	1.467.785,69	75%
3	PPnBM Dalam Negeri	70.834,83	37.390,89	53%	36.120,32	26.222,12	73%	24.486,34	9.591,97	39%
4	PPn BM Impor	111.485,36	156.556,63	140%	140.508,10	147.231,74	105%	201.103,46	96.421,96	48%
5	PPN dan PPn BM Lainnya	33.950,82	30.890,16	91%	47.909,81	27.801,46	58%	51.627,62	19.024,81	37%
	<b>Jumlah</b>	<b>4.753.259,53</b>	<b>3.931.980,40</b>	<b>83%</b>	<b>5.279.555,64</b>	<b>4.825.180,68</b>	<b>91%</b>	<b>6.813.107,47</b>	<b>5.181.021,65</b>	<b>76%</b>



**Tabel 5.9 (lanjutan)**  
**Perbandingan Rencana dan Realisasi Penerimaan Pajak Kanwil DJP Jakarta Pusat**  
**Tahun 2004 – 2006 Per Jenis Pajak (dalam jutaan rupiah)**

No.	Jenis pajak	2004			2005			2006		
		Rencana	Realisasi	%	Rencana	realisasi	%	rencana	realisasi	%
<b>C</b>	<b>Pajak Lainnya</b>									
1	Bea Meterai	50.102,34	34.270,68	68%	-	-	1	61.292,67	32.346,38	53%
2	Pajak tidak langsung lainnya	463,96	3.232,37	697%	52.521,54	37.467,92	71%	1.338,72	611,99	46%
3	Bunga Penagihan PPH	12.773,93	7.002,39	55%	6.099,57	237,16	4%	2.091,84	4.367,99	209%
4	BPP	187,77	974,61	519%	2.239,61	7.089,40	317%	10,98	-	0%
5	Bunga Penagihan PPN dan PTL	5.261,76	-	0%	1.071,07	3.443,59	322%	1.542,68	1.557,64	101%
6	Pemberian Imbalan Bunga	(4.931,43)	(1.472,71)	30%	-	-	0%	-	-	0%
	<b>Jumlah</b>	<b>63.858,33</b>	<b>44.007,34</b>	<b>69%</b>	<b>61.931,79</b>	<b>48.238,07</b>	<b>78%</b>	<b>66.276,89</b>	<b>38.884,00</b>	<b>59%</b>
	<b>Jml Penerimaan Pajak Non Migas</b>	<b>9.715.817,86</b>	<b>8.527.325,95</b>	<b>88%</b>	<b>11.408.425,33</b>	<b>10.662.265,79</b>	<b>93%</b>	<b>14.898.299,08</b>	<b>11.384.096,88</b>	<b>76%</b>
<b>D</b>	<b>PPh Migas</b>	-	10.947,82			10.384,32			7.997,15	
	<b>Jml Penerimaan Pajak termasuk migas</b>	<b>9.715.817,86</b>	<b>8.538.273,77</b>	<b>88%</b>	<b>11.408.425,33</b>	<b>10.672.650,11</b>	<b>94%</b>	<b>14.898.299,08</b>	<b>11.392.094,03</b>	<b>76%</b>

Sumber : data diolah dari Bidang Duktetton Kanwil DJP Jakarta Pusat

Dari tabel 5.7 dapat diungkapkan bahwa rencana penerimaan pajak tanpa memasukkan PPh Migas pada tahun 2004,2005 dan 2006 masing-masing adalah Rp 9,7 triliun,11,4 triliun dan Rp 14,9 triliun. Sementara itu, dilihat dari kontribusi penerimaan tiap-tiap jenis pajak, tampak bahwa kontribusi penerimaan tertinggi ditargetkan berasal dari jenis pajak langsung yaitu PPh Non Migas.

Pada tabel 5.9 terlihat bahwa tidak pada satu tahun pun jumlah penerimaan pajak non migas dapat mencapai target yang telah ditetapkan, tetapi jika dilihat lebih jauh ke dalam tiap komponen jenis pajak terlihat ada jenis pajak yang penerimaannya selalu melampaui target yang telah ditentukan yaitu PPh Pasal 21, hal ini mengindikasikan penghitungan potensi pajak untuk PPh Pasal 21 belum begitu tepat untuk memprediksi rencana penerimaan PPh Pasal 21. Selain itu untuk PPh Pasal 25/29 Orang Pribadi dan PPh Pasal 25/29 Badan yang selalu tidak mencapai target penerimaan yang telah ditetapkan mengindikasikan dua hal yang mungkin terjadi, yaitu kesalahan dalam melakukan prediksi rencana penerimaan PPh Orang Pribadi/ Badan tersebut atau kurangnya pengawasan dan

pembinaan dari aparat pajak kepada wajib pajak guna mengamankan penerimaan negara dari jenis pajak ini. Cukup banyak celah bagi wajib pajak Orang Pribadi dan badan dalam melakukan *tax avoidance* (penghindaran pajak secara legal dengan menggunakan celah peraturan yang ada) membuat penerimaan pajak dari sektor ini masih belum maksimal. Sebagai contoh, wajib pajak orang pribadi diberikan pilihan untuk menggunakan norma penghitungan penghasilan netto atau menggunakan pembukuan. Dengan norma penghasilan saat ini yang belum mendekati batas atas dari penghasilan atas profesi tertentu, tentunya akan membuat wajib pajak orang pribadi memilih jenis perhitungan ini, disamping tidak direpotkan dengan membuat pembukuan.

Pada tahun 2004 kontribusi penerimaan PPh non Migas ditargetkan sebesar 50,42% PPN dan PPn BM 48,92%, PPh Migas 0 % dan Pajak Lainnya hanya 0,66%. Dengan mengacu pada realisasi penerimaan pajak tahun 2004, komposisi target penerimaan pajak tahun 2005 mengalami perubahan yaitu PPh Non Migas dinaikkan menjadi 53,18%, sedangkan jenis pajak lainnya meningkat yaitu PPN dan PPn BM menjadi 46,28%, PPh Migas sebesar 0 % dan Pajak Lainnya sebesar 0,54%. Sedangkan untuk tahun 2006 kontribusi penerimaan PPh non Migas ditargetkan sebesar 53, 2% PPN dan PPn BM 45,73%, PPh Migas 0 % dan Pajak Lainnya hanya 0,44%.

Efektivitas pencapaian target penerimaan diukur dengan metode yang sederhana yaitu membandingkan antara rencana penerimaan pajak dengan realisasinya. Berdasarkan tabel 5.6 dapat diketahui bahwa dalam tahun 2004, tahun pertama operasinya dimana baru terbentuk satu KPP Madya dan satu KPP Pratama (dapat disimpulkan bahwa penerimaan tahun 2004 merupakan penerimaan sebelum dijalankannya sistem administrasi modern di Kanwil DJP Jakarta Pusat), realisasi penerimaan seluruh jenis pajak pada Kanwil DJP Jakarta Pusat dengan memasukkan PPh Migas hanya mencapai Rp 8,538 triliun atau sekitar 88% dari target penerimaan yang ditetapkan.

Analisis terhadap persentase realisasi penerimaan pajak berdasarkan jenis pajak (selain PPh Migas) pada tahun 2004 yang dipungut oleh KPP Madya/Pratama menunjukkan bahwa :

- ❖ Persentase realisasi penerimaan tertinggi terdapat pada jenis pajak langsung yaitu PPh Non Migas. Jumlah realisasi penerimaan pajak jenis ini secara keseluruhan adalah Rp 4,551 triliun atau mencapai 93% dari target penerimaan yang ditetapkan, walaupun nilai 93 % cukup melegakan, namun jika dilihat lebih detail, jenis pajak yang melampaui target adalah PPh yang dilakukan dengan metode pemotongan dan pemungutan, yaitu PPh Pasal 21, PPh Pasal 22 Impor dan PPh Pasal 23. Adapun tingkat realisasi PPh Badan dan Orang Pribadi cukup mengecewakan dengan hanya mencapai 62 % dan 72 %. Hal ini perlu mendapat penelusuran lebih lanjut mengapa hal ini dapat terjadi.
- ❖ Penerimaan PPh Pemotongan dan Pemungutan cukup tinggi persentase realisasi penerimaannya dibandingkan dengan target yang ditetapkan dikarenakan PPh Potput ini dilakukan oleh pihak ketiga yang melakukan pemotongan dan pemungutan atas PPh yang terutang. Lain halnya dengan PPh Pasal 25/29 baik PPh Pasal 25/29 Orang Pribadi atau Badan, dimana kedua jenis pajak tersebut dipengaruhi faktor kesadaran wajib pajak tersebut dan perkembangan usaha wajib pajak tersebut.
- ❖ Oleh karena itu, *unfavorable variance* yang cukup besar dalam realisasi penerimaan PPh Badan dan PPh OP memberikan indikasi kuat bawah pada tahun pertama operasinya KPP Madya/Pratama belum efektif dalam merealisasikan target penerimaan PPh Non Migas. Kondisi ini masih dapat dimaklumi mengingat KPP Madya dan KPP Pratama di lingkup Kanwil DJP Jakarta Pusat baru terbentuk masing-masing satu, dan Kanwil DJP Jakarta Pusat masih dalam tahap sosialisasi dan konsolidasi ke arah sistem administrasi modern sehingga fungsi pengawasan dan penyuluhan belum berjalan secara optimal.

Selain melakukan analisis atas realisasi persentase penerimaan tiap-tiap jenis pajak, analisis juga dilakukan terhadap realisasi kontribusinya. Analisis ini dilakukan dengan membandingkan antara target kontribusi penerimaan tiap-tiap jenis pajak dengan realisasi kontribusinya. Realisasi kontribusi merupakan rasio antara realisasi penerimaan tiap-tiap jenis pajak dengan target penerimaan secara

keseluruhan. Perbandingan antara target dan realisasi kontribusi pada tahun 2004 terlihat pada tabel 5.8

Tabel tersebut menunjukkan bahwa untuk semua jenis pajak non migas (PPh Non Migas, PPN, dan Pajak Lainnya) realisasi kontribusi penerimaan tidak sesuai dengan targetnya (mengalami *deficit cumulative* sebesar 12,12%). Hal ini ditunjukkan oleh realisasi kontribusi penerimaan pajak Non Migas secara keseluruhan hanya mencapai 87,7%, sedangkan target kontribusinya sebesar 100 %.

Realisasi kontribusi PPh Non Migas hanya sebesar 46,84% atau hanya 92,91% dari target yang ditetapkan sebesar 50,42%. Sedangkan realisasi kontribusi untuk PPN dan PPh BM memiliki kinerja yang lebih buruk yaitu mencapai 40,47% atau 82,72% dari target kontribusi yang ditetapkan. Hanya PPh Migas yang mengalami surplus 0,11 %, dimana untuk PPh Migas ini tidak ditetapkan target. Berdasarkan analisis data penerimaan di atas, tampak bahwa pada tahun 2004 kebijakan pembentukan Kanwil DJP Jakarta Pusat dan instansi vertikal di bawahnya secara keseluruhan belum begitu efektif dalam merealisasikan target penerimaannya. Hal ini dapat dilihat baik dari persentase realisasi penerimaan per jenis pajak maupun dari persentase realisasi penerimaan per jenis pajak maupun dari persentase realisasi kontribusi penerimaan.

Tabel 5.9 menyajikan juga perbandingan antar rencana dan realisasi penerimaan pajak Kanwil DJP Jakarta Pusat untuk tahun 2005 yang merupakan tahun kedua operasinya. Realisasi penerimaan pajak tanpa memperhitungkan PPh migas mencapai Rp 10,66 triliun sedangkan rencana penerimaannya sebesar Rp 11,4 triliun. Ini berarti bahwa persentase realisasi penerimaan pajak tanpa memperhitungkan PPh migas mencapai 94 %. Rasio ini sedikit lebih tinggi dibandingkan dengan tahun 2004 yang mencapai 93%. Dengan memperhitungkan PPh Migas, realisasi penerimaan pajak menjadi Rp 10,67 triliun.

Analisa secara lebih rinci terhadap persentase realisasi penerimaan tiap-tiap jenis pajak untuk tahun 2005 adalah :

- ❖ Terjadi peningkatan realisasi penerimaan pajak pada pajak langsung ( PPh Non Migas) dari 93 % menjadi 95 %. Adapun realisasi PPh Pemotongan/

Pemungutan (withholding tax) yang meliputi PPh Pasal 21 (115%), kemudian PPh Pasal 22 (73%), PPh Pasal 26 (85%), dan persentase terendah adalah PPh Pasal 23 sebesar 74 %. Sedangkan realisasi PPh Badan Pasal 25/29 (yang disetor sendiri) pada tahun 2005 mengalami peningkatan dibanding tahun 2004 dari 62 % untuk PPh OP menjadi 85 % pada tahun 2005 Adapun PPh Badan meningkat mencapai 98 % pada tahun 2005 dari 76 % pada tahun 2004.

- ❖ Walaupun tingkat realisasi PPh Badan dan PPh OP belum memenuhi target rencana yang ditetapkan, namun dengan meningkatnya realisasi penerimaan pajak dari PPh Badan dan PPh OP dengan cukup signifikan dibandingkan tahun sebelumnya, hal ini menunjukkan kinerja positif dari administrasi perpajakan modern, dimana kegiatan yang bersifat edukatif, sosialisasi, preventif dan represif dari sistem administrasi perpajakan modern terhadap wajib telah mulai berjalan. Kondisi ini menunjukkan peningkatan efektifitas penerimaan Kanwil DJP Jakarta Pusat yang ditunjukkan dengan peningkatan realisasi Pajak Langsung ( PPH non Migas ) dibandingkan tahun sebelumnya.
- ❖ Sedangkan penerimaan Pajak Tidak Langsung (PPN dan PPn BM), realisasinya pada tahun 2005 secara keseluruhan mencapai Rp 4,82 triliun atau 91% dari target penerimaannya sebesar Rp 5,28 triliun. Meskipun persentase realisasi masih dibawah 100%, namun dibandingkan dengan tahun 2004 juga telah terjadi peningkatan realisasi penerimaan baik secara absolut maupun persentase.
- ❖ Dibanding dengan tahun 2004, realisasi penerimaan PPN dan PPn BM pada tahun 2005 mengalami peningkatan yang cukup tinggi dari 83 % pada tahun 2004 menjadi 91 % pada tahun 2005, namun tidak terealisasinya penerimaan PPN dan PPnBM sebesar 100 %, dikarenakan peningkatan rencana penerimaan PPN Impor dan PPnBM Impor yang lebih tinggi dibandingkan dengan jenis pajak tidak langsung lainnya tidak diikuti dengan peningkatan realisasi penerimaan sebanding dengan besarnya peningkatan rencana. Namun hal ini tidak bisa dijadikan

indikator langsung, hal ini disebabkan karena PPN dan PPn BM merupakan jenis pajak tidak langsung yang fluktuasi realisasi penerimaannya dipengaruhi oleh kondisi perekonomian

Sedangkan analisis atas realisasi kontribusi penerimaan tiap-tiap jenis pajak untuk tahun 2005 tampak pada tabel 5.8 :

Dari tabel tersebut tampak bahwa komposisi realisasi kontribusi penerimaan pajak relatif sama dengan tahun 2004 yaitu kontribusi tertinggi berasal dari Pajak Tidak Langsung ( PPh Non Migas), kemudian disusul Pajak tidak Langsung (PPN dan PPn BM) dan selanjutnya PPh Migas. Realisasi kontribusi Pajak Non Migas secara keseluruhan masih mengalami defisit (-2,44%), namun dengan persentase yang lebih rendah dibandingkan dengan tahun 2004 (-3,58%). Sedangkan realisasi kontribusi Pajak PPN dan PPn BM secara keseluruhan masih mengalami defisit (-3,98%), namun dengan persentase yang jauh lebih rendah dibandingkan dengan tahun 2004 (-8,45%). Secara kumulatif, realisasi kontribusi penerimaan Pajak Non Migas adalah 50,74% sedangkan target kontribusinya 53,18% sehingga tingkat pencapaian kontribusi Pajak Non Migas mencapai 95,42%. Tingkat pencapaian ini lebih tinggi dibandingkan tahun 2004 yang hanya sebesar 92,91%.

Berdasarkan analisis tersebut di atas, tampak bahwa untuk tahun pajak 2005 yaitu tahun kedua beroperasinya Kanwil DJP Jakarta Pusat, secara umum telah terjadi peningkatan pencapaian target penerimaan dibandingkan dengan tahun 2004, terutama pada peningkatan realisasi penerimaan PPh Badan dan PPh OP meningkat cukup tinggi, hal ini menjadi indikator peningkatan kinerja sistem administrasi modern.

Tabel 5.9 selain menyajikan perbandingan antar rencana dan realisasi penerimaan pajak Kanwil DJP Jakarta Pusat untuk tahun 2004 dan 2005, juga menyajikan perbandingan antar rencana dan realisasi penerimaan pajak Kanwil DJP Jakarta Pusat tahun 2006 yang merupakan tahun ketiga beroperasinya Kanwil DJP Jakarta pusat sebagai sebuah kantor modern. Realisasi penerimaan pajak tanpa memperhitungkan PPh migas mencapai Rp 11,38 triliun sedangkan rencana penerimaannya sebesar Rp 14,9 triliun. Ini berarti bahwa persentase realisasi

penerimaan pajak tanpa memperhitungkan PPh migas mencapai 76 %. Rasio ini jauh lebih rendah dibandingkan dengan tahun 2005 yang mencapai 94%. Dengan memperhitungkan PPh Migas, realisasi penerimaan pajak menjadi Rp 11,39 triliun.

Analisa secara lebih rinci terhadap persentase realisasi penerimaan tiap-tiap jenis pajak untuk tahun 2006 adalah :

- ❖ Terjadi penurunan realisasi penerimaan pajak pada pajak langsung ( PPh Non Migas) dari 95 % menjadi 77 %. Adapun realisasi PPh Pemotongan/ Pemungutan (witholding tax) yang meliputi PPh Pasal 21 (114%), kemudian PPh Pasal 23 (62%), PPh Pasal 26 (103%), dan persentase terendah adalah PPh Pasal 22 sebesar 56 %. Sedangkan realisasi PPh Badan Pasal 25/29 (yang disetor sendiri) pada tahun 2005 mengalami penurunan signifikan dibanding tahun 2005 dari 85 % untuk PPh OP menjadi 59 % pada tahun 2005. Adapun PPh Badan menurun dari 98 % pada tahun 2005 menjadi 66 % pada tahun 2006.
- ❖ Penerimaan Pajak Tidak Langsung (PPN dan PPn BM), realisasinya pada tahun 2006 secara keseluruhan mencapai Rp 5,18 triliun atau 76% dari target penerimaannya sebesar Rp 6,81 triliun. Penurunan yang signifikan dibandingkan tahun 2005 yang mencapai angka 91%, disebabkan karena tingginya peningkatan target penerimaan yang dibebankan tahun 2006 yang mencapai 29% dibanding rencana sebelumnya, sedangkan peningkatan realisasi penerimaan hanya meningkat 7 % dari tahun sebelumnya.
- ❖ .Menurunnya realisasi penerimaan untuk seluruh jenis pajak pada tahun 2006 ini, memerlukan penelitian lebih lanjut hal yang menyebabkan ini terjadi. Beberapa hal dapat menyebabkan hal ini terjadi diantaranya tingginya peningkatan rencana penerimaan pajak sejalan dengan beban keberhasilan sistem administrasi modern untuk dapat meningkatkan penerimaan pajak, ataupun dikarenakan kinerja aparat pajak yang belum maksimal dalam merealisasikan rencana penerimaan pajak.

Sedangkan analisis atas realisasi kontribusi penerimaan tiap-tiap jenis pajak untuk tahun 2006 tampak sebagai berikut :

Dari tabel di atas tampak bahwa komposisi realisasi kontribusi penerimaan pajak relatif sama dengan tahun 2005 yaitu kontribusi tertinggi berasal dari Pajak Tidak Langsung ( PPh Non Migas), kemudian disusul Pajak tidak Langsung (PPN dan PPn BM) dan selanjutnya PPh Migas. Realisasi kontribusi Pajak Non Migas secara keseluruhan masih mengalami kenaikan defisit yang signifikan (-23,59%) pada tahun 2006 dibandingkan dengan tahun 2005 (-6,54%). Sedangkan realisasi kontribusi Pajak PPN dan PPn BM secara keseluruhan masih mengalami defisit (-10,95%) dengan persentase yang jauh lebih tinggi dibandingkan dengan tahun 2005 (-3,98%). Secara kumulatif, realisasi kontribusi penerimaan Pajak Non Migas adalah 41,38% sedangkan target kontribusinya 53,82% sehingga tingkat pencapaian kontribusi Pajak Non Migas mencapai 76,87%. Tingkat pencapaian ini jauh lebih rendah dibandingkan tahun 2005 yang mencapai 95,42%.

Berdasarkan analisis tersebut di atas, tampak bahwa untuk tahun pajak 2006 yaitu tahun ketiga beroperasinya Kanwil DJP Jakarta Pusat, secara umum telah terjadi penurunan pencapaian penerimaan dibandingkan dengan tahun 2005, sehingga dapat dikatakan tahun 2006 terjadi kurang efektifan kinerja Kanwil DJP Jakarta Pusat dalam merealisasikan target penerimaan pajak di Kanwil DJP Jakarta Pusat. Hal ini menjadi salah satu indikator peningkatan kinerja sistem administrasi modern. Jika dilihat dari hasil penelitian kepada pegawai, penurunan realisasi penerimaan ini dapat disebabkan kurangnya kualitas supervisi yang dilakukan oleh pimpinan kepada bawahan, dimana bawahan merasa kurang diikutsertakan dalam proses perencanaan kerja, pemimpin dianggap kurang dalam melakukan prioritas kerja, dan bawahan merasa kurang memiliki keleluasaan dalam melakukan tugasnya dalam mengawasi wajib pajak. Hal ini mengakibatkan pegawai kurang merasa bertanggung jawab atas terealisasinya tujuan organisasi, dalam hal ini pencapaian/realisasi target penerimaan pajak yang telah ditentukan.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Kuesioner kepada pegawai Kanwil DJP Jakarta Pusat, bagian Supervisi dan Perilaku orientasi kerja



### 5.1.2.2. Efektivitas dalam Peningkatan Pertumbuhan Penerimaan

Analisis pertumbuhan penerimaan akan dilakukan hanya terhadap realisasi penerimaan Pajak Non Migas yaitu PPh Non Migas, PPN dan PPn BM serta pajak lainnya dengan menggunakan tahun dasar 2004, dimana pada tahun ini instansi vertikal di lingkup Kanwil DJP Jakarta Pusat masih mayoritas belum menjalankan sistem administrasi modern.

Tabel 5.10  
Realisasi Penerimaan Pajak dan Pertumbuhan Penerimaan Pajak  
Kanwil DJP Jakarta Pusat Tahun 2004, 2005 dan 2006 per Jenis Pajak

NO.	Jenis Pajak	2004	2005		2006	
		Realisasi	Realisasi	Pertumbuhan	Realisasi	Pertumbuhan
A.	PPh Non Migas					
1	PPh Pasal 21	1.412.760,10	1.688.211,17	19,5	1.879.407,55	13,5
2	PPh Pasal 22	114.830,07	107.197,90	(6,6)	112.821,31	4,9
3	PPh Pasal 22 Impor	293.364,69	359.799,75	22,6	372.994,72	4,5
4	PPh Pasal 23	563.334,69	569.518,20	1,1	677.195,83	19,1
5	PPh Pasal 25/29 OP	123.205,94	139.559,18	13,3	128.147,44	(9,3)
6	PPh Pasal 25/29 Badan	1.384.256,59	2.092.718,92	51,2	1.849.221,20	(17,6)
7	PPh Pasal 26	155.286,17	233.339,06	50,3	373.892,27	90,5
8	PPh Final dan Fiskal LN	502.094,14	598.403,66	19,2	769.738,64	34,1
9	PPh Non Migas Lainnya	2.205,82	99,20	(95,5)	772,27	30,5
	Jumlah	4.551.338,21	5.788.847,04	27,2	6.164.191,23	8,2
B.	PPN dan PPnBM					
1	PPN Dalam Negeri	2.564.766,01	3.215.984,96	25,4	3.588.197,22	14,5
2	PPN Impor	1.142.376,71	1.407.940,40	23,2	1.467.785,69	5,2
3	PPnBM Dalam Negeri	37.390,89	26.222,12	(29,9)	9.591,97	(44,5)
4	PPn BM Impor	156.556,63	147.231,74	(6,0)	96.421,96	(32,5)
5	PPN dan PPn BM Lainnya	30.890,16	27.801,46	(10,0)	19.024,81	(28,4)
	Jumlah	3.931.980,40	4.825.180,68	22,7	5.181.021,65	9,0
C.	Pajak Lainnya					
1	Bea Meterai	34.270,68	-	(100,0)	32.346,38	94,4
2	Pajak tidak langsung lainnya	3.232,37	37.467,92	1.059,1	611,99	(1.140,2)
3	Bunga Penagihan PPH	7.002,39	237,16	(96,6)	4.367,99	59,0
4	BPP	974,61	7.089,40	627,4	-	(727,4)
5	Bunga Penagihan PPN dan PTLL	-	3.443,59	#DIV/0!	1.557,64	#DIV/0!
6	Pemberian Imbalan Bunga	(1.472,71)	-	(100,0)	-	-
	Jumlah	44.007,34	48.238,07	9,6	38.884,00	(21,3)
	Jumlah Penerimaan Pajak Non Migas	8.527.325,95	10.662.265,79	25,0	11.384.096,88	8,5
D.	PPh Migas	10.947,82	10.384,32	(5,1)	7.997,15	(21,8)
	Jumlah Penerimaan Pajak termasuk migas	8.538.273,77	10.672.650,11	25,0	11.392.094,03	8,4

Ket: realisasi dalam jutaan rupiah, pertumbuhan dalam %.

Sumber : data diolah dari Bidang Duktekkon Kanwil DJP Jakarta Pusat

Tabel 5.10 menyajikan perbandingan data realisasi penerimaan pajak tahun 2004, 2005, dan 2006 berdasarkan pengelompokan jenis pajak.

Untuk mengukur pertumbuhan, digunakan metode perhitungan yang telah dikenal secara umum yaitu dengan rumusan sebagai berikut :

$$\text{Growth} = [(TR2 - Tro)/Tro] \times 100 - [(TR1 - Tro)/Tro] \times 100$$

dimana

TR2 : Realisasi Penerimaan Tahun 2

TR1 : Realisasi Penerimaan Tahun 1

TRo : Realisasi Penerimaan Tahun dasar

Dengan rumusan tersebut dan realisasi penerimaan pajak tahun 2004 menjadi tahun dasar, maka perkembangan pertumbuhan penerimaan tiap-tiap jenis pajak pada Kanwil DJP Jakarta Pusat untuk tahun 2005 dan 2006 tampak Tabel 5.10

Berdasarkan perhitungan pada tabel di atas, tampak bahwa hampir semua jenis pajak non migas mengalami peningkatan pertumbuhan penerimaan pada tahun 2005. Pada tahun 2006 banyak jenis pajak non migas yang tidak mengalami pertumbuhan, bahkan mengalami kemunduran. Pada tahun 2005 pertumbuhan pajak non migas mencapai 25,04% dan pada tahun 2006 pertumbuhan tersebut menurun menjadi 8,46%. Hal ini menjadi fenomena menarik, dimana pada tahun kedua pelaksanaan administrasi modern terbukti efektif meningkatkan penerimaan pajak, namun pada tahun ketiga (2006) pelaksanaan sistem administrasi modern di Kanwil DJP Jakarta Pusat justru terjadi hal yang sebaliknya dimana walaupun mengalami pertumbuhan sebesar 8,46% namun jika di kurangi dengan tingkat inflasi tahun 2006 sebesar 6,6 %<sup>9</sup> terlihat sistem administrasi pajak modern pada tahun 2006 kurang efektif meningkatkan penerimaan pajak, jika dikaitkan dengan hasil penelitian berdasarkan kuesioner kepada pegawai adalah kurangnya kualitas supervisi pimpinan kepada bawahan dalam merealisasikan tujuan organisasi, sehingga pegawai merasa tidak bertanggung jawab penuh terhadap realisasi tujuan organisasi.

---

<sup>9</sup> Nota Keuangan APBN 2006

### 5.1.3. Analisis Kinerja Kanwil DJP Jakarta Pusat dan Instansi vertikal dibawahnya

Efektifitas organisasi dapat dinyatakan sebagai tingkat keberhasilan organisasi dalam usaha untuk mencapai tujuan atau sasarannya. Selain itu efektifitas dapat diartikan sebagai ukuran untuk mengukur seberapa jauh tingkat output, kebijakan dan prosedur dapat mencapai tujuan kepentingan publik. (Munir Dasril; 2004)

Kanwil DJP Jakarta Pusat yang merupakan sub organisasi Direktorat Jenderal Pajak mempunyai tugas dan fungsi untuk mengamankan penerimaan negara khususnya di bidang perpajakan dengan cara meningkatkan perpajakan. Selain itu juga memiliki tugas untuk meningkatkan kepatuhan wajib pajak dalam menjalankan kewajiban perpajakannya.<sup>10</sup> Dalam penelitian ini kepatuhan wajib pajak diukur dengan menggunakan indikator penyampaian SPT Tahunan.

Kinerja Kanwil DJP Jakarta Pusat dapat dinilai efektif jika Kanwil DJP Jakarta Pusat berhasil merealisasikan tujuan organisasi, yaitu mengamankan penerimaan negara dengan cara dapat meningkatkan penerimaan di bidang perpajakan dan dapat meningkatkan kepatuhan wajib pajak, dalam hal ini dengan menggunakan tingkat kepatuhan wajib pajak dalam penyampaian SPT Tahunan.

Efektifitas dalam mengamankan penerimaan negara diukur dari kemampuan Kanwil DJP Jakarta Pusat dalam merealisasikan target penerimaan pajak yang telah ditetapkan oleh Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak. Sedangkan Efektifitas dalam meningkatkan kepatuhan wajib pajak diukur melalui peningkatan kepatuhan wajib pajak dalam menyampaikan SPT Tahunan.

Ringkasan analisis tingkat kepatuhan wajib pajak dan realisasi penerimaan pajak pada tahun 2004, 2005 dan 2006 tersaji pada tabel 5.11

Jika dilihat pada tabel tersebut, dengan menggunakan Fungsi Efektifitas Tax Policy = F (Tax Performance) ; dimana Tax Performance = F (Tax Compliance, Tax Revenue) dapat disimpulkan bahwa tahun 2004 (sebelum

---

<sup>10</sup> KMK No. 464/KMK.01/2005 tentang Pedoman Strategi dan Kebijakan Departemen Keuangan tahun 2005-2009.

modernisasi administrasi perpajakan) efektifitas kinerja Kanwil DJP Jakarta Pusat dan Instansi vertikal di bawahnya (KPP Madya/KPP Paripurna) masih rendah, pada tahun 2005 (setelah seluruh KPP di lingkup Kanwil DJP Jakarta Pusat melaksanakan Sistem Administrasi Perpajakan Modern) efektifitas kinerja Kanwil DJP Jakarta Pusat dan Instansi vertikal di bawahnya (KPP Madya/Pratama) mengalami peningkatan efektifitas kinerja yang tinggi.

Tabel 5.11

Ringkasan Analisis Tingkat Kepatuhan Wajib Pajak dan Realisasi Penerimaan Pajak tahun 2004, 2005 dan 2006

Indikator	2004	2005	2006
Tingkat Kepatuhan WP	Kurang Efektif	Efektif	Kurang Efektif
Realisasi Penerimaan	Kurang Efektif	Efektif	Kurang Efektif

Namun hal ini tidak berlanjut pada tahun 2006, dimana keadaannya terbalik dengan kondisi tahun 2005. Pada tahun 2006 efektifitas kinerja Kanwil DJP Jakarta Pusat mengalami penurunan efektifitas kinerja yang cukup drastis dengan semakin jauhnya selisih antara realisasi penerimaan pajak dengan target penerimaan pajak yang telah ditetapkan, pertumbuhan penerimaan pajak yang kecil dimana jika dibandingkan dengan tingkat inflasi tahun 2006, nyaris tidak ada extra effort yang dilakukan oleh aparat pajak di lingkup Kanwil DJP Jakarta Pusat. Begitu pula jika dilihat dari tingkat kepatuhan wajib pajak pada tahun 2006, dimana pada tahun 2006 terjadi penurunan jumlah wajib pajak yang melaporkan SPT Tahunan menurun jika dibandingkan tahun 2005, padahal jumlah wajib pajak efektif tahun 2006 meningkat cukup tinggi dibanding tahun 2005, sehingga untuk tahun 2006 kebijakan modernisasi administrasi perpajakan kurang berjalan efektif dibandingkan tahun pertama berjalannya system administrasi modern perpajakan di Kanwil DJP Jakarta Pusat.

## 5.2. Penilaian terhadap Pelayanan Kanwil DJP Jakarta Pusat dan Instansi Vertikal di Bawahnya

Penilaian terhadap pelayanan Kanwil DJP Jakarta Pusat dan Instansi vertikal dibawahnya didasarkan pada hasil kuesioner dari wajib pajak dan pegawai di lingkup Kanwil DJP Jakarta Pusat mengenai pendapat/ persepsi mereka terhadap KPP Paripurna dan KPP Pratama/Madya di lingkup Kanwil DJP Jakarta Pusat.

### 5.2.1. Kepuasan Wajib Pajak terhadap Pelayanan Oleh KPP

Salah satu tujuan yang ingin dicapai dengan pembentukan KPP Madya/Pratama adalah meningkatkan pelayanan dan pengawasan terhadap Wajib Pajak melalui penyediaan fasilitas yang memudahkan wajib pajak untuk melaksanakan kewajiban perpajakan. Untuk mengetahui efektivitas pencapaian tujuan ini, pendekatan pengujian yang paling tepat untuk digunakan adalah pendekatan konstituen (*constituency approach*). Pendekatan konstituen mengukur efektivitas dengan memandang keseluruhan kegiatan yang dilakukan oleh Kanwil DJP Jakarta Pusat dan instansi vertikal di bawahnya sebagai suatu produk kebijakan. Oleh karena itu, dalam pendekatan ini akan dilakukan analisis atas "respon" konstituen terhadap pengoperasian KPP Madya dan Pratama di lingkup Kanwil DJP Jakarta Pusat sehingga diperoleh gambaran yang objektif tentang kepuasan konstituen terhadap pelayanan dan administrasi perpajakan yang diselenggarakan oleh KPP Madya/Pratama. Konstituen utama yang dijadikan sebagai sampel dalam penelitian adalah pelanggan yang dalam hal ini adalah wajib pajak.

Salah satu strategi yang dapat dilaksanakan baik oleh organisasi publik maupun swasta dalam menghadapi kecenderungan dan perubahan masa depan adalah dengan menggeser penekanan dari menciptakan barang/jasa (*product based*) menjadi penekanan pada pelayanan (*serviced based*). Agar jasa yang diberikan lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya, maka pemberian

pelayanan yang berkualitas dan bermutu serta memenuhi tingkat kepentingan pelanggan harus dilakukan. Perlu dipahami disini bahwa kepentingan pelanggan adalah sesuatu yang bersifat dinamis, karena hal ini terkait dengan persepsi dan kepuasan pelanggan. Dengan demikian, tingkat kepuasan pelanggan dapat dicapai jika kualitas jasa yang dihasilkan dan pelayanan yang diberikan memenuhi harapan pelanggan.

Terkait dengan pembentukan KPP Madya dan Pratama yang memiliki output berupa penyerahan jasa dan pemberian pelayanan, perlu dilakukan pengukuran kepuasan wajib pajak untuk menentukan apakah kebijakan pembentukan Kanwil DJP Jakarta Pusat sebagai sebuah kantor modern efektif atau tidak dalam memberikan pelayanan prima kepada wajib pajak. Untuk mengukur kualitas jasa dan pelayanan yang diberikan, dimensi yang digunakan sebagai tolok ukur (Rangkuty ; 2002), yaitu : (1) Kasat Mata (*tangible*); (2) Keandalan (*reability*); (3) Cepat Tanggap (*Responsiveness*); (4) Jaminan (*Assurance*); dan (5) Empati (*Emphaty*).

Analisis kepuasan wajib pajak dilakukan dengan melakukan survey untuk mengetahui persepsi mereka terkait dengan pengoperasian KPP Madya dan Pratama di lingkup Kanwil DJP Jakarta Pusat. Survey dilakukan secara sampling melalui pembagian kuesioner kepada wajib pajak yang telah dirancang dengan mengacu pada lima dimensi/indikator tersebut di atas. Melalui kuesioner tersebut, dicoba menggali persepsi wajib pajak digali untuk mengungkapkan kualitas jasa dan pelayanan yang dirasakan (*perceived service*) baik pada KPP Paripurna (sebelum KPP Pratama melaksanakan sistem administrasi modern) maupun setelah terdaftar pada KPP Pratama.

Jika kualitas jasa dan pelayanan yang dirasakan (*perceived service*) semakin mendekati dengan kualitas yang diharapkan oleh wajib pajak (*expected service*), maka tingkat kepuasan wajib pajak akan ditentukan oleh derajat kesesuaian antara *perceived service* dengan *expected service*. Oleh karena itu, pertanyaan yang diajukan kepada wajib pajak dibagi ke dalam lima kategori yang dianggap mewakili derajat (tingkat) kepuasan wajib pajak yaitu Sangat Puas (SP), Puas(P), Cukup Puas (CP), Tidak Puas (TP) dan Sangat Tidak Puas (STP).

Semakin banyak responden yang memberikan persepsi "Puas" dan/atau "Sangat Puas" atas setiap pertanyaan yang diajukan, kualitas jasa dan pelayanan yang diberikan oleh KPP Madya dan Pratama semakin baik. Untuk mengetahui apakah terdapat perubahan kualitas jasa dan pelayanan antara KPP Paripurna dengan KPP Madya dan Pratama, maka akan dilakukan perbandingan antara persepsi wajib pajak terhadap kualitas jasa dan pelayanan pada KPP Paripurna dengan KPP Madya dan Pratama.

Penelitian dilakukan terhadap 300 wajib pajak sebagai responden yang dipilih dengan metode *proportional stratified random sampling*. Hasil pengolahan data atas data primer yang dikumpulkan serta analisisnya berdasarkan lima dimensi/tolok ukur yang telah ditetapkan dirumuskan pada bagian berikut.

#### **1. Dimensi Tampilan Fisik (Tangible)**

Dimensi ini mengukur kualitas jasa dan pelayanan dari aspek fasilitas fisik, peralatan, personel, dan alat-alat komunikasi kantor pelayanan. Hal ini dikarenakan untuk menghasilkan kualitas jasa dan pelayanan yang memuaskan pelanggan diperlukan infrastruktur, sarana prasarana, personel dan fasilitas pendukung yang memadai. Dimensi ini merupakan ukuran yang kasat mata dan dapat dilihat secara langsung oleh wajib pajak sehingga diharapkan dapat mempengaruhi kesan (citra) secara umum terhadap pelayanan yang diberikan. Sesuatu yang sangat 'wajar' jika seorang pelanggan akan merasa senang (puas) jika dilayani dalam suatu ruangan yang nyaman, bersih, dan memadai dengan fasilitas yang lengkap. Ukuran ini tentunya tidak dapat berdiri sendiri sehingga harus dikaitkan dengan dimensi yang lain untuk menentukan apakah kualitas jasa dan pelayanan yang dihasilkan baik atau tidak.

Untuk mengetahui persepsi wajib pajak apakah dimensi tampilan fisik pada Kanwil/KPP Madya dan Pratama telah memuaskan pelanggan atau belum, kepada responden ditanyakan enam indikator yang dituangkan dalam pertanyaan, yaitu :

1. Apakah letak/lokasi kantor mudah dijangkau dan strategis?
2. Apakah formulir perpajakan/brosur/leaflet cukup tersedia dan mudah didapatkan?
3. Apakah pengisian dan penggunaan formulir dalam pemenuhan hak dan kewajiban perpajakan mudah?
4. Bagaimana kebersihan, kerapian, dan kenyamanan ruangan?
5. Apakah sarana dan prasarana pelayanan yang memadai dan dalam keadaan baik?
6. Bagaimana kebersihan dan kerapian penampilan karyawan?

Untuk mengetahui apakah terdapat perubahan persepsi kepuasan wajib pajak antara KPP Paripurna dengan KPP Madya/Pratama, responden yang sama juga diminta untuk memberikan persepsinya terhadap tampilan fisik pada KPP Paripurna (KPP dimana wajib pajak terdaftar sebelum dilaksanakan sistem administrasi modern). Persepsi kepuasan pelanggan terhadap tampilan fisik KPP Paripurna dan KPP Madya dan Pratama terdapat pada tabel 5.12.

Dari tabel tersebut terlihat bahwa dimata wajib pajak, tampilan fisik KPP Paripurna dinilai kurang memuaskan. Hal ini terlihat dari jawaban responden dimana hanya 28% yang menyatakan puas , sedangkan sebanyak 53% responden menyatakan cukup puas, 19% tidak puas. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa terdapat 74% responden yang menyatakan kurang puas.

Berdasarkan penelitian tersebut dapat diidentifikasi bahwa beberapa penyebab ketidakpuasan adalah lokasi kantor yang kurang strategis dan sulit dijangkau (62%), ruangan yang kurang bersih, rapi, dan nyaman (63%), sarana dan prasarana yang kurang memadai dan kurang baik (69%), ketersediaan formulir yang kurang memadai (72%), kesulitan pengisian formulir (84%) dan kerapian/kebersihan karyawan (77%)<sup>11</sup>.

Persepsi kepuasan wajib pajak terhadap tampilan fisik (tangible) pada KPP Pratama/ Madya mengalami perubahan yang cukup signifikan. Dari total 300 responden terdapat 82% yang memiliki tingkat kepuasan tinggi (57% menyatakan

---

<sup>11</sup> Nilai ketidakpuasan berasal dari tabel 5.12 pada kolom KPP Paripurna yang merupakan akumulasi persentase tingkat kepuasan; cukup puas, kurang puas dan sangat tidak puas



puas dan 25% menyatakan sangat puas). Namun demikian, masih terdapat 18% responden yang menyatakan cukup puas sehingga mengharuskan pimpinan KPP Pratama dan Madya untuk terus melakukan pembenahan dari aspek fisik. Secara keseluruhan aspek dalam dimensi tampilan fisik telah mencapai angka indeks rata-rata kepuasan wajib pajak dalam kategori puas.

Tabel 5.12  
Persepsi Kepuasan Wajib Pajak atas Dimensi Tampilan Fisik

No	Pertanyaan	Terhadap KPP Pratama						Terhadap KPP Paripurna					
		STP	TP	CP	P	SP	index	STP	TP	CP	P	SP	index
1	Letak/lokasi kantor yang mudah dijangkau	0%	0%	15%	53%	32%	4,17	0%	15%	47%	38%	0%	3,22
2	Formulir perpajakan/Brosur/Leaflet cukup tersedia dan mudah didapatkan	0%	0%	20%	54%	26%	4,06	0%	20%	52%	27%	0%	3,07
3	Mudahnya pengisian dan penggunaan form dalam pemenuhan hak dan kewajiban perpajakan	0%	0%	27%	64%	9%	3,83	0%	25%	59%	15%	0%	2,90
4	Kebersihan, Kerapian dan Kenyamanan Ruang	0%	1%	13%	51%	34%	4,19	1%	15%	48%	36%	0%	3,18
5	Sarana dan Prasarana pelayanan yang memadai dan dalam keadaan baik	0%	0%	12%	61%	27%	4,14	0%	11%	58%	31%	0%	3,20
6	Kebersihan dan kerapian penampilan karyawan	0%	0%	19%	61%	20%	4,01	0%	20%	57%	23%	0%	3,03
	Rata-rata	0%	0%	18%	57%	25%	4,07	0%	18%	53%	28%	0%	3,10

Keterangan : rata-rata tingkat kepuasan ; 0-1,5 = sangat tidak puas ; 1,51-2,5 = tidak puas; 2,51-3,5 = cukup puas  
3,51-4,5 = puas; 4,51-5,0 = sangat puas

Dari pertanyaan apakah lokasi kantor mudah dijangkau dan strategis masih terdapat 15% responden yang menyatakan cukup puas. Hal ini terjadi karena Kantor Pelayanan Pajak tidak berada cukup dekat dengan wajib pajak (satu kecamatan dengan wajib pajak), sebagai contoh wajib pajak KPP Madya ada yang menyatakan bahwa KPP Madya di daerah Tebet terlalu jauh dari kantornya di daerah sawah besar/kota. Ada pula wajib pajak yang mengatakan bahwa KPP berada di daerah yang selalu macet.

Pada indikator ketersediaan formulir dan kemudahan dalam pengisiannya pada KPP Paripurna hanya ada 52% responden yang menyatakan cukup puas dan 20 % responden menyatakan tidak puas. Pada KPP Pratama terdapat 26% yang menyatakan sangat puas dan 54 % responden menyatakan puas. Hal ini

dikarenakan formulir dapat dengan bebas diambil oleh wajib pajak pada seksi pelayanan dan telah tersedia online di website Direktorat Jenderal Pajak (hal ini disosialisasikan oleh *account representatif* wajib pajak masing-masing).

Perubahan berikutnya adalah pada aspek kebersihan, kerapian dan kenyamanan ruangan. Pada KPP Peripurna terdapat 48% responden yang menyatakan kurang puas, 16% tidak puas dan sangat tidak puas. Pada KPP Madya/Pratama hanya 13% yang menyatakan cukup puas sedangkan sisanya puas dan sangat puas, hanya 1 % yang masih menyatakan tidak puas dengan alasan toiletnya masih tidak bersih. Pada indikator ketersediaan sarana dan prasarana , dimana pada KPP Pratama/Madya hanya terdapat 12% yang menyatakan cukup puas dan sisanya puas dan sangat puas. Namun begitu ada wajib pajak yang mengeluhkan keterbatasan lahan parkir kendaraan terutama pada saat jatuh tempo pelaporan. Kondisi ini sangat berbeda dengan KPP Paripurna, dimana hanya 31% responden menyatakan puas, sisanya 58% menyatakan cukup puas dan 11% responden yang menyatakan tidak puas.

## 2. Dimensi Keandalan (*Reliability*)

Dimensi keandalan mengukur kemampuan karyawan dalam memberikan jasa dan pelayanan secara akurat dan dapat diandalkan. Semakin handal jasa atau pelayanan yang diberikan oleh suatu organisasi, pelanggan akan semakin percaya dengan organisasi tersebut. Sebaliknya, jika keandalan jasa dan pelayanan yang diberikan oleh organisasi diragukan, maka pelanggan juga akan semakin tidak percaya. Dimensi ini sangat penting bagi institusi publik seperti Kantor Pelayanan Pajak. Sebagai institusi pengumpulan pajak, Kantor Pelayanan Pajak harus mampu membangun kepercayaan wajib pajak sehingga wajib pajak mau melaksanakan kewajibannya dengan benar.

Dalam perspektif ini, digunakan tujuh indikator untuk mengukur keandalan jasa dan pelayanan yang diberikan oleh Kantor Pelayanan Pajak baik KPP Paripurna maupun KPP Madya/ Pratama. Indikator tersebut dituangkan dalam bentuk kuesioner sebagai berikut :

1. Apakah pelayanan perpajakan dilakukan secara cepat dan tepat waktu?
2. Apakah wajib pajak mudah mendapatkan pelayanan?
3. apakah pelaksanaan jam kerja dilakukan tepat waktu?
4. Apakah wajib pajak mudah untuk memperoleh penjelasan tentang masalah perpajakan yang belum jelas?
5. Apakah petugas pajak konsisten dalam menerapkan peraturan perpajakan pada masalah yang serupa?
6. Apakah petugas pajak jujur dalam melaksanakan ketentuan dan peraturan perpajakan?
7. Apakah pemeriksaan pajak dilakukan secara objektif (tidak terdapat negosiasi dalam penetapan pajak terutang)?

Hasil pengolahan data dari survey yang dilakukan kepada wajib pajak atas tingkat kepuasan yang dirasakan pada KPP Paripurna dan KPP Madya/Pratama dapat dilihat pada tabel 5.13

Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa secara keseluruhan terdapat 21 % dan 2 % yang menyatakan sangat puas, sisanya menyatakan kurang puas. Hal yang menarik untuk ditelusuri adalah angka 2 % dari responden yang menyatakan sangat puas atas dimensi keandalan KPP Paripurna, dimana angka ini dikontribusi dari pandangan sebagian wajib pajak bahwa KPP Paripurna telah melakukan pelayanan secara cepat dan tepat waktu dan tidak terbentur terlalu banyak proses birokrasi.

Dari tabel tersebut tampak bahwa secara umum tingkat kepuasan wajib pajak atas keandalan pelayanan pada KPP Madya/Pratama berubah sangat drastis dibandingkan dengan KPP Paripurna. Indeks rata-rata kepuasan wajib pajak atas semua aspek pada dimensi keandalan berada pada kategori puas. Namun untuk aspek pelayanan yang dilakukan secara cepat dan tepat waktu kepada wajib pajak, walaupun berada dalam kategori puas, namun berada pada batas bawah sehingga kinerja pelayanan kepada wajib pajak harus ditingkatkan.

Tabel 5.13  
Persepsi Kepuasan Wajib Pajak atas Dimensi Keandalan

No	Pertanyaan	Terhadap KPP Pratama					index	Terhadap KPP Paripurna					index
		STP	TP	CP	P	SP		STP	TP	CP	P	SP	
1	Pelayanan perpajakan dilakukan secara cepat dan tepat waktu	0%	1%	46%	48%	5%	3,57	1%	1%	49%	44%	7%	3,57
2	Adanya kemudahan bagi Wajib Pajak untuk mendapatkan pelayanan	0%	1%	27%	61%	11%	3,81	1%	1%	27%	61%	11%	3,82
3	Pelaksanaan jam kerja dilakukan tepat waktu	0%	2%	25%	65%	8%	3,78	1%	25%	62%	11%	0%	2,83
4	Kemudahan untuk memperoleh penjelasan tentang masalah perpajakan yang belum jelas	0%	1%	22%	67%	10%	3,85	1%	22%	67%	10%	0%	2,86
5	Konsistensi petugas pajak dalam menerapkan peraturan perpajakan pada masalah yang serupa.	0%	2%	26%	64%	8%	3,77	1%	24%	63%	12%	0%	2,85
6	Kejujuran petugas pajak dalam melaksanakan ketentuan dan peraturan perpajakan	0%	4%	28%	58%	10%	3,74	3%	28%	56%	13%	0%	2,79
7	Pemeriksaan pajak dilakukan objektif ( tidak terdapat negoisasi dalam penetapan pajak terutang )	0%	0%	19%	49%	31%	4,12	7%	17%	76%	0%	0%	2,70
	Rata-rata	0%	2%	28%	59%	12%	3,81	2%	17%	57%	21%	2%	3,06

Keterangan : rata-rata tingkat kepuasan ; 0-1,5 = sangat tidak puas ; 1,51-2,5 = tidak puas; 2,51-3,5 = cukup puas  
3,51-4,5 = puas; 4,51-5,0 = sangat puas

Pada tabel di atas dapat dianalisis bahwa dengan responden yang sama, jika pada KPP Paripurna hanya 23% wajib pajak yang menyatakan puas dan sangat puas, maka pada KPP Madya/Pratama berubah menjadi 59% wajib pajak menyatakan puas dan 12% sangat puas. Dengan demikian terdapat 81% wajib pajak yang memiliki tingkat kepuasan tinggi atas kemudahan dan kecepatan pelayanan pada KPP Madya/Pratama.

Perubahan paling signifikan terdapat pada indikator "Apakah pelaksanaan jam kerja dilakukan tepat waktu?". Pada KPP Paripurna terdapat 1% menyatakan sangat tidak puas, 25% menyatakan tidak puas dan 62% wajib pajak menyatakan cukup puas. Pada KPP Madya/Pratama kondisi ini berubah dimana tingkat responden yang menyatakan cukup puas dan tidak puas hanya 25% dan 2%. Ada wajib pajak menuliskan komentar "susah mencari AR, sering gak ada di tempat".

Namun, secara keseluruhan merupakan kemajuan yang positif, dimana hal ini disebabkan pada KPP Madya/Pratama mulai diterapkan *reward and punishment* secara ketat dimana sistem absensi tidak lagi menggunakan daftar kehadiran (selembar kertas) tetapi menggunakan mesin yang langsung on line ke Bagian Penggajian. Jika terdapat pegawai yang terlambat, maka secara otomatis gaji akan dipotong dan besarnya potongan adalah Rp 125.000 per hari. Hal ini dilakukan untuk memberikan keseimbangan dengan reward yang cukup besar yang diberikan kepada pegawai KPP Madya/Pratama. Seperti diketahui bahwa selain memperoleh gaji dan tunjangan seperti halnya pegawai pada KPP Paripurna, pegawai pada KPP Madya/Pratama juga diberikan insentif berupa tunjangan kegiatan tambahan (TKT) dengan jumlah berkisar Rp 4 – 12 juta per bulan.

Perubahan cukup signifikan juga terjadi pada indikator "Apakah petugas pajak jujur dalam melaksanakan ketentuan dan peraturan perpajakan?". Hanya 13% wajib pajak yang merasakan puas atas kejujuran petugas pajak pada KPP Paripurna, sedangkan 87% menyatakan kurang puas. Pada KPP Madya/Pratama terdapat 32% wajib pajak yang menyatakan kurang puas dengan kejujuran petugas, sedangkan sisanya menyatakan puas dengan kejujuran petugas. Namun tidak ada satu wajib pajak yang bersedia merinci ketidakpuasan mereka. Meskipun sebagian besar wajib pajak menyatakan puas dengan kejujuran petugas, namun masih ada petugas yang menurut wajib pajak kurang kejujurannya. Hal ini mengharuskan pimpinan KPP Madya/Pratama untuk benar-benar mengawasi penerapan Kode Etik Pegawai yang sudah ditetapkan oleh Menteri Keuangan. Semakin efektif penerapan Kode Etik dan pengawasannya, maka tingkat kejujuran wajib pajak akan semakin tinggi.

Dari tabel di atas juga tampak bahwa semakin membaiknya indikator kejujuran petugas pajak juga dibuktikan dengan membaiknya indikator "Apakah pemeriksaan pajak dilakukan secara objektif (tidak terdapat negosiasi dalam penetapan pajak terutang)?". Pada KPP Paripurna tidak ada responden yang menyatakan puas dengan indikator tersebut,. Pada KPP Madya/Pratama sebanyak 49% merasa puas dan 31% sangat puas dengan pelaksanaan pemeriksaan oleh fungsional pemeriksa. Ini berarti bahwa masih ada 28% wajib pajak yang merasa

kurang puas dengan objektivitas pemeriksa dalam melakukan pemeriksaan pajak. Kondisi ini mengharuskan pimpinan KPP Madya/Pratama untuk melakukan *review/kaji* ulang secara detail atas laporan hasil pemeriksaan yang berisi penetapan pajak terutang.

Perubahan signifikan juga terjadi pada indikator konsistensi petugas pajak dalam menerapkan peraturan perpajakan terhadap kasus yang serupa. Indikator ini terkait dengan objektivitas petugas pajak dalam melaksanakan pemeriksaan. Sering kali petugas pajak memiliki persepsi yang berbeda dalam menerapkan peraturan perpajakan untuk kasus tertentu sehingga memunculkan kesan terjadinya inkonsistensi di antara petugas pajak itu sendiri. Pada KPP Paripurna hanya 12% responden yang merasa puas dengan konsistensi petugas pajak dalam menerapkan peraturan, sedangkan 63% menyatakan cukup puas, 24% menyatakan tidak puas dan 1 % menyatakan sangat tidak puas. Penelitian ini menunjukkan bahwa selama ini telah terjadi inkonsistensi yang cukup tinggi dari fiskus dalam menerapkan peraturan perpajakan. Kondisi ini mengalami perubahan dengan diterapkannya kebijakan pembentukan KPP Madya/Pratama, dimana responden yang merasa puas dan sangat puas dengan konsistensi petugas pajak menjadi 64% dan 8%. Dengan demikian masih ada 28% responden yang merasa kurang puas dengan konsistensi petugas pajak dalam menerapkan peraturan perpajakan atau dengan kata lain masih terdapat petugas pajak yang kurang konsisten dalam memperlakukan suatu kasus perpajakan.

Perubahan ini merupakan dampak dari penerapan kebijakan baru pada Kantor Pajak Madya/Pratama yaitu dilakukannya penyuluhan terpadu dalam bentuk sosialisasi peraturan/ketentuan baru dan pengembangan *knowledge base*. Pada Kantor Pajak Madya/Pratama, melalui Bidang Pelayanan dan Penyuluhan Kanwil, selalu mempelajari, membuat ringkasan, membuat penafsiran dan menetapkan dampak potensial peraturan kepada wajib pajak setiap diterbitkannya peraturan baru. Setelah itu, peraturan-peraturan tersebut disosialisasikan kepada petugas pajak khususnya *Account Representatif* dan Fungsional Pemeriksa Pajak sehingga akan mengurangi perbedaan persepsi dan menyeragamkan interpretasi terhadap peraturan tersebut. Melalui kesamaan interpretasi, maka petugas pajak

dapat menerapkan peraturan secara objektif dan konsisten terhadap suatu kasus perpajakan tertentu.

Melalui pengembangan *knowledge base* yang berisi kumpulan ketentuan perpajakan yang diorganisir dalam file komputer serta disusun dalam bentuk *question & answer standard*, penjelasan singkat dan *flow chart* memungkinkan petugas pajak untuk menjawab setiap pertanyaan yang diajukan oleh wajib pajak secara konsisten dan persisten. Meskipun telah terjadi perubahan signifikan dalam kepuasan wajib pajak atas konsistensi petugas pajak, masih terdapat 28% responden yang merasa kurang puas. Hal ini perlu mendapatkan perhatian dari pimpinan Kantor Pajak Madya/Pratama untuk mengidentifikasi faktor-faktor apa yang mempengaruhinya yaitu apakah karena faktor kemampuan SDM atau karena faktor etika pegawai.

Terkait dengan indikator "Apakah wajib pajak mudah untuk memperoleh penjelasan tentang masalah perpajakan yang belum jelas?", juga telah terjadi perbaikan persepsi kepuasan wajib pajak. Pada KPP Paripurna hanya 10% responden yang menyatakan puas dengan kemudahan memperoleh penjelasan sedangkan sisanya menyatakan 1% sangat tidak puas, 22% tidak puas dan 67% cukup puas. Pada KPP Madya/Pratama persepsi wajib pajak berubah menjadi 67% merasa puas, 10% merasa sangat puas, 22% merasa cukup puas dan 1% tidak puas, menunjukkan proses pelayanan kepada wajib pajak belum sempurna.

Perbaikan kepuasan ini salah satunya disebabkan oleh pembentukan *Account Representatif*, yang memiliki tugas utama sebagai *partner* wajib pajak dalam melaksanakan kewajiban perpajakannya melalui pengawasan dan bimbingan, sudah mulai berjalan dengan baik. Selain itu, dibentuknya *help desk* pada Tempat Pelayanan Terpadu juga memberikan kontribusi untuk meningkatkan kepuasan wajib pajak dalam memperoleh penjelasan tentang masalah perpajakan secara cepat. Terkait dengan masih adanya wajib pajak yang merasa kurang puas, hasil penelitian ini dapat digunakan oleh pimpinan sebagai dasar untuk mengevaluasi kinerja masing-masing *Account Representatif* dan/atau petugas *help desk*.

Penulis berpendapat bahwa kemudahan dan kecepatan pelayanan dipengaruhi oleh sistem administrasi dan teknologi yang digunakan serta fasilitas pelayanan yang tersedia.

Melalui pengembangan sistem administrasi perpajakan yang baru, setiap permasalahan perpajakan yang terjadi akan terdeteksi secara dini dan secara otomatis (by sistem) akan terdistribusi kepada petugas pajak yang bertanggung jawab. Hubungan antara bagian dalam menyelesaikan setiap kasus perpajakan juga secara otomatis diatur oleh sistem. Pengawasan pelaksanaan pekerjaan juga secara otomatis dimonitor oleh sistem sehingga dapat mencegah tidak terselesainya suatu pekerjaan. Dengan implementasi konsep ini maka penyelesaian kasus perpajakan diharapkan dapat dilaksanakan secara lebih cepat dan tepat.

Kemudahan pelayanan kepada wajib pajak juga diberikan dalam bentuk e-SPT dan e-Payment. Melalui e-SPT wajib pajak dapat melakukan pelaporan kewajiban perpajakan dengan media komputer melalui aplikasi/software yang diberikan secara gratis. Sedangkan e-payment memungkinkan wajib pajak untuk melakukan pembayaran melalui ATM atau internet banking pada bank persepsi tertentu yang telah dihubungkan secara on-line dengan Kantor Pusat DJP dan akan ditransfer ke KPP Madya/Pratama. Berdasarkan wawancara dengan beberapa Wajib Pajak, penerapan e-SPT ternyata masih menimbulkan beberapa permasalahan baru antara lain adalah wajib pajak mengalami kesulitan dalam menggunakan aplikasinya mengingat aplikasi tersebut tidak compatible untuk semua software akuntansi, dan banyak terjadi kesulitan ketika melakukan upload ke dalam program e-SPT. Wajib pajak tertentu mengalami kesulitan untuk melakukan transfer data dari program akuntansinya ke aplikasi e-SPT sehingga wajib pajak tetap harus melakukan input ulang secara manual ke dalam aplikasi e-SPT. Kondisi inilah yang menurut Penulis menjadi salah satu sebab masih tingginya ketidakpuasan wajib pajak terhadap kemudahan pelayanan.



### 3. Dimensi Cepat Tanggap (Responsiveness)

Perspektif ini mengukur kemampuan karyawan dalam membantu pelanggan dalam menyediakan jasa dengan cepat sesuai dengan yang diinginkannya atau kecepatan dan ketanggapan petugas dalam memberikan jasa. Dimensi ini lebih menekankan pada persepsi wajib pajak terhadap skill dan ketrampilan petugas pajak dalam memberikan pelayanan.

Untuk mengukur dimensi ini digunakan lima indikator sebagai berikut :

1. Apakah petugas pajak cepat tanggap atas keluhan dan kesulitan yang dialami wajib pajak?
2. Apakah petugas pajak menguasai peraturan dan trampil dalam bidang tugasnya?
3. Apakah petugas pajak memberikan informasi dan penjelasan yang jelas dan mudah dimengerti?
4. Apakah petugas pajak tidak mempersulit wajib pajak pada saat pemeriksaan?
5. Apakah petugas pajak cepat tanggap dalam memberikan solusi yang objektif atas masalah perpajakan yang dihadapi wajib pajak?

Persepsi tingkat kepuasan wajib pajak terhadap responsiveness (cepat tanggap) petugas pajak pada KPP Paripurna dan KPP Madya/Pratama berdasarkan hasil survey yang dilakukan oleh Penulis dapat dilihat pada tabel 5.14 dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa secara umum mayoritas wajib pajak merasa kurang puas dengan ketanggapan petugas pajakan pada KPP Paripurna. Sebanyak 60% responden menyatakan cukup puas, 28% merasa tidak puas, dan 11% yang merasa puas. Kondisi ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan petugas pajak pada KPP Paripurna kurang responsive terhadap kesulitan-kesulitan yang dihadapi oleh wajib pajak dan cenderung lambat dalam menanggapi keluhan wajib pajak.

Ketanggapan petugas pajak pada KPP Madya/Pratama jauh lebih baik dibandingkan dengan KPP Paripurna. Dari nilai indeks rata-rata kepuasan wajib pajak atas dimensi cepat tanggap, semua aspek dalam dimensi cepat tanggap

berada dalam kategori puas, walaupun nilai tingkat kepuasan rata-rata wajib pajak tidak dalam nilai kepuasan yang tinggi. Terlihat bahwa secara keseluruhan terdapat 66% wajib pajak yang merasa puas dan 5% merasa sangat puas, sedangkan pada KPP Paripurna tidak terdapat responden yang merasa sangat puas, sedangkan yang merasa puas terdapat 9 % responden, sisanya merasa kurang/tidak puas terhadap ketanggapan petugas pajak dalam melayani wajib pajak. Indeks rata-rata kepuasan wajib pajak dengan nilai yang tidak begitu tinggi ini perlu ditingkatkan, karena ini berarti walaupun mayoritas wajib pajak merasakan kepuasan atas kinerja aparat pajak yang cepat tanggap, masih banyak wajib pajak yang merasa kurang puas atas kecepatan dan ketanggapan aparat pajak dalam melayani wajib pajak.

Tabel 5.14  
Persepsi Kepuasan Wajib Pajak atas Dimensi Cepat Tanggap

No	Pertanyaan	Terhadap KPP Pratama						Terhadap KPP Paripurna					
		STP	TP	CP	P	SP	index	STP	TP	CP	P	SP	index
1	Petugas pajak cepat tanggap atas keluhan dan kesulitan yang dialami Wajib Pajak	0%	0%	31%	62%	8%	3,77	0%	28%	60%	11%	0%	2,83
2	Petugas pajak menguasai peraturan dan terampil dengan tugasnya	0%	2%	31%	64%	3%	3,68	3%	29%	64%	4%	0%	2,70
3	Petugas pajak memberi informasi dan penjelasan yang jelas dan mudah dimengerti	0%	1%	29%	69%	1%	3,69	0%	21%	66%	13%	0%	2,91
4	Petugas pajak tidak mempersulit Wajib Pajak pada saat pemeriksaan	0%	2%	21%	68%	9%	3,83	2%	35%	53%	10%	0%	2,71
5	Petugas pajak cepat tanggap dalam memberikan situasi yang objektif atas masalah perpajakan yang dihadapi oleh Wajib Pajak.	0%	1%	28%	67%	3%	3,73	1%	34%	59%	6%	0%	2,69
	Rata-rata	0%	1%	28%	66%	5%	3,74	1%	29%	61%	9%	0%	2,77

Keterangan : rata-rata tingkat kepuasan ; 0-1,5 = sangat tidak puas ; 1,51-2,5 = tidak puas; 2,51-3,5 = cukup puas  
3,51-4,5 = puas; 4,51-5,0 = sangat puas

Pada indikator "Apakah petugas pajak cepat tanggap atas keluhan dan kesulitan yang dialami wajib pajak?" terjadi perubahan yang positif dimana pada KPP Paripurna sebanyak 28% responden tidak puas, 60% cukup puas, dan hanya 11% yang puas, sedangkan pada KPP Madya/Pratama 62% responden merasa

puas, 31% responden sangat puas, dan 28% merasa cukup puas. Dengan tidak adanya wajib pajak responden yang menyatakan ketidakpuasannya, hal ini berarti petugas pajak Madya/Pratama dalam penilaian ini menunjukkan kinerja yang efektif, pendapat responden ini dipengaruhi peranan account representatif dalam menanggapi permasalahan wajib pajak, juga tidak terlepas dari peranan petugas pajak di Tempat Pelayanan Terpadu serta petugas di help desk, yang dapat mengarahkan wajib pajak mengenai solusi pemecahan permasalahan yang dialami oleh wajib pajak.

Indikator kedua dari dimensi ketanggapan adalah "Apakah petugas pajak menguasai peraturan dan trampil dalam bidang tugasnya?". Pada KPP Paripurna persepsi kepuasan wajib pajak atas indikator ini adalah 31% responden sangat tidak puas/tidak puas, 64% cukup puas, dan 4% puas. Sedangkan pada Madya/Pratama 31% responden cukup puas, 64% puas dan 3% sangat puas, namun masih ada 2% responden yang menyatakan ketidakpuasan mereka terhadap kehandalan petugas pajak dalam menguasai peraturan perpajakan, seperti dalam salah satu komentar wajib pajak yang menyatakan penjelasan petugas wajib pajak ngawur (berdasarkan pengalaman dan persepsi wajib pajak).

Perubahan ini sedikit banyak menunjukkan bahwa kualitas SDM pada KPP Madya/Pratama jauh lebih baik dibandingkan dengan KPP Paripurna, meskipun harus tetap dilakukan pelatihan yang berkesinambungan guna meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan petugas pajak dalam menjalankan tugasnya. Kualitas SDM pada KPP Madya/Pratama di lingkup Kanwil DJP Jakarta Pusat lebih baik dibanding dengan KPP Paripurna dikarenakan penempatan SDM pada KPP Madya/Pratama dilakukan melalui seleksi. Seleksi dilakukan terhadap pegawai pada KPP Paripurna yang berminat untuk pindah ke KPP Madya/Pratama. Melalui proses yang demikian, maka SDM pada KPP Madya/Pratama tentunya merupakan SDM pilihan.

Dari pertanyaan "Apakah petugas pajak memberikan informasi dan penjelasan yang jelas dan mudah dimengerti?", diketahui bahwa persepsi kepuasan wajib pajak terhadap petugas pada KPP Paripurna adalah 21% responden merasa tidak puas, 66% cukup puas dan 13% merasa puas. Sedangkan

terhadap petugas pada KPP Madya/Pratama menunjukkan bahwa 1% merasa sangat puas, 69% responden merasa puas, 29% merasa cukup puas dan hanya 1% sangat kurang puas. Peningkatan ini disebabkan pada KPP Madya/Pratama telah dilakukan pelatihan mengenai pelayanan prima dimana salah satu materinya adalah kemampuan berkomunikasi petugas pajak.

Indikator ketanggapan selanjutnya adalah terkait dengan pelaksanaan pemeriksaan pajak. Hal ini merupakan hal yang paling sensitif terhadap penilaian Kantor Pajak oleh wajib pajak, dimana sering dikeluhkan oleh wajib pajak bahwa pemeriksa pajak sering mempersulit dan menekan wajib pajak pada saat melakukan pemeriksaan. Wajib pajak sering diposisikan sebagai pihak yang selalu salah sehingga dianggap sebagai pesakitan yang harus diadili. Kondisi ini seperti ditunjukkan oleh hasil survey terhadap pemeriksa pajak pada KPP Paripurna dimana hanya 35% wajib pajak yang merasa tidak puas, 2 % merasa sangat tidak puas, adapun yang merasa cukup puas sebesar 53 % dan minoritas (10%) yang menyatakan puas. Hasil ini memperlihatkan bahwa 90% wajib pajak menyatakan bahwa pemeriksa pajak cenderung mempersulit wajib pajak pada saat melakukan pemeriksaan.

Kondisi ini berbeda dengan KPP Madya/Pratama dimana 68% responden merasa puas, 9% merasa sangat puas dan 21% merasa cukup puas, dan hanya 2 % yang merasa tidak puas. Walaupun mayoritas wajib pajak telah merasa puas terhadap penilaian ini namun masih terdapat 2% penilaian responden yang menyatakan tidak puas (namun tidak ada wajib pajak yang bersedia menyatakan komentarnya atas pertanyaan ini), hal ini perlu menjadi koreksi internal sehingga persepsi wajib pajak tidak ada yang menyatakan ketidakpuasan mereka. Namun di sisi lain perubahan positif ini merupakan cerminan keberhasilan dari penerapan kode etik petugas pajak dan pengawasan terhadap pelaksanaan kode etik mulai berjalan dengan baik. Seperti diketahui bahwa untuk melakukan pengawasan pelaksanaan kode etik telah dibentuk Komite Kode Etik yang secara struktural berada di luar organisasi DJP dan secara langsung dipimpin oleh sekjen Departemen Keuangan. Selain itu, efektivitas pelaksanaan kode etik juga diawasi oleh Komisi Ombudsman Nasional melalui Desk Tax and Custom.

Indikator terakhir dari dimensi keandalan adalah "Apakah petugas pajak cepat tanggap dalam memberikan solusi yang objektif atas masalah perpajakan yang dihadapi wajib pajak?". Hasil survey terhadap petugas pajak pada KPP Paripurna menghasilkan persepsi kepuasan berupa 1 % wajib pajak merasa sangat tidak puas, 34% wajib pajak merasa tidak puas, 59% cukup puas dan 6% puas. Sedangkan pada KPP Madya/Pratama persepsi wajib pajak berubah menjadi 1% responden merasa tidak puas, 28% cukup puas, 67% puas, dan 3% sangat puas. Hasil penelitian ini menunjukkan telah terjadi perubahan yang signifikan terhadap pertanyaan dimensi ini, dimana mampu menurunkan persepsi ketidak-puasan wajib pajak dari 35 % menjadi hanya 1 %.

#### **4 Dimensi Jaminan (Assurance)**

Dimensi ini mengukur pengetahuan, kemampuan dan kesopanan serta sifat dapat dipercaya yang dimiliki oleh karyawan. Melalui karyawan dengan karakter tersebut diharapkan dapat menjamin kualitas jasa dan pelayanan yang diberikan oleh petugas pajak. Dimensi jaminan lebih menekankan pada penilaian terhadap integritas dan dedikasi dari para petugas pajak dalam melaksanakan tugasnya. Pada Dimensi ini terdapat enam variabel yang menjadi indikator yaitu :

1. Apakah petugas pajak memiliki kemampuan berkomunikasi dengan baik?
2. Apakah petugas pajak bersikap ramah, sopan, dan bersahabat dalam melayani wajib pajak?
3. Apakah petugas pajak tidak meminta imbalan atas pelayanan/pemeriksaan pajak yang dilakukan?
4. Apakah petugas pajak memberikan pelayanan secara menyeluruh dan tuntas serta tidak mempersulit wajib pajak?
5. Bagaimana pengawasan terhadap standar pelayanan yang diberikan kepada wajib pajak?
6. Bagaimana hukuman atas pelaksanaan pelayanan yang tidak sesuai dengan standar dan ketentuan berlaku?

Persepsi tingkat kepuasan wajib pajak terhadap dimensi jaminan petugas pajak pada KPP Paripurna dan KPP Madya/Pratama berdasarkan hasil survey yang dilakukan oleh Penulis dapat dilihat pada Tabel 5.15 Secara umum mayoritas wajib pajak merasa kurang puas dengan pelayanan pada dimensi jaminan pada KPP Paripurna. Sebanyak 55% responden menyatakan cukup puas, 32% merasa tidak puas, 4 % merasa sangat tidak puas dan hanya 8% yang merasa puas. Kondisi ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan petugas pajak pada KPP Paripurna dinilai oleh wajib pajak mempersulit dalam memberikan pelayanan dan secara tersirat menyatakan bahwa pelayanan di KPP Paripurna harus diberikan imbalan untuk mendapatkan pelayanan yang layak. Hal ini terungkap dari beberapa komentar wajib pajak dimana ada wajib pajak yang berkomentar, "Pokoknya kalo berurusan dengan pajak pasti keluar duit". Hal ini akan menyebabkan wajib pajak enggan berhubungan dengan kantor pajak sehingga malas untuk melaksanakan kewajibannya.

Tabel 5.15  
Persepsi Kepuasan Wajib Pajak atas Dimensi Jaminan

No	Pertanyaan	Terhadap KPP Pratama						Terhadap KPP Paripurna					
		STP	TP	CP	P	SP	index	STP	TP	CP	P	SP	index
1	Petugas Pajak memiliki kemampuan berkomunikasi dengan baik	0%	0%	35%	58%	7%	3,72	0%	39%	51%	10%	0%	2,72
2	Petugas Pajak bersikap ramah, sopan, dan bersahabat dalam melayani Wajib Pajak	0%	0%	37%	62%	2%	3,65	0%	42%	56%	2%	0%	2,60
3	Petugas Pajak tidak meminta imbalan atas pelayanan/pemeriksaan pajak yang dilakukan	0%	1%	28%	41%	31%	4,01	2%	44%	54%	0%	0%	2,52
4	Petugas pajak memberikan pelayanan secara menyeluruh dan tuntas serta tidak mempersulit Wajib Pajak	0%	4%	19%	56%	21%	3,93	2%	19%	56%	23%	0%	2,99
5	Pengawasan terhadap standar pelayanan yang diberikan kepada Wajib Pajak.	0%	5%	30%	63%	2%	3,63	7%	30%	60%	3%	0%	2,58
6	Hukuman atas pelaksanaan pelayanan yang tidak sesuai dengan standar dan ketentuan yang berlaku	0%	6%	45%	43%	6%	3,50	11%	20%	56%	13%	0%	2,70
	Rata-rata	0%	3%	32%	54%	12%	3,75	4%	32%	55%	8%	0%	2,68

Keterangan : rata-rata tingkat kepuasan ; 0-1,5 = sangat tidak puas ; 1,51-2,5 = tidak puas; 2,51-3,5 = cukup puas  
3,51-4,5 = puas; 4,51-5,0 = sangat puas

Tingkat *Assurance* (jaminan) petugas pajak pada KPP Madya/Pratama memang lebih baik dibandingkan dengan KPP Paripurna, namun jika dilihat dari indeks rata-rata kepuasan wajib pajak atas dimensi ini masih cukup rendah dibanding dimensi yang lain. Khususnya pada persepsi wajib pajak yang merasa hukuman atas pelayanan yang tidak sesuai dengan standar dan ketentuan yang berlaku. Walaupun pernyataan ini berada di kategori cukup puas namun tingkat kepuasan wajib pajak pada aspek ini rendah dimana mereka merasa pengawasan internal dan pemberian hukuman jika pelayanan yang diberikan pegawai pajak tidak sesuai standar oleh atasan mereka tidak dilaksanakan di KPP Madya/Pratama tempat mereka terdaftar.

Terlihat bahwa secara keseluruhan terdapat 57% wajib pajak yang merasa puas dan 6% merasa sangat puas. Kondisi ini berbeda dengan KPP Paripurna dimana tidak terdapat responden yang merasa sangat puas, sedangkan yang merasa puas hanya 17 % responden dan sisanya merasa kurang/tidak puas terhadap dimensi jaminan petugas pajak dalam melayani wajib pajak.

Berkaitan dengan indikator pengawasan atas standar pelayanan yang diberikan kepada wajib pajak hanya 3% responden yang merasa puas, 60% merasa cukup puas sedangkan sisanya 37% responden menyatakan kurang puas. Ini berarti bahwa tidak ada supervisi dan monitoring yang ketat dari atasan terhadap pelaksanaan standar pelayanan kepada wajib pajak, pendapat wajib pajak ini sejalan dengan persepsi mereka terhadap pemberian hukuman (punishment) kepada petugas pajak atas pelaksanaan pelayanan yang tidak sesuai dengan standar, dimana hanya 13% responden yang merasa puas sedangkan yang merasa kurang puas dan tidak puas mencapai 87% responden. Ini mencerminkan bahwa tidak ada hukuman kepada petugas pajak yang memberikan pelayanan tidak sesuai dengan standar.

Terhadap indikator ketiga dari dimensi *assurance* yaitu "Apakah petugas pajak memberikan pelayanan secara menyeluruh dan tuntas serta tidak mempersulit wajib pajak?", hasil survey menunjukkan hanya 23% responden yang merasa puas dan sisanya 77% merasa kurang puas dan tidak puas pada KPP Paripurna. Pada KPP Madya/Pratama, hasil survey menunjukkan bahwa secara

keseluruhan telah terjadi perubahan persepsi kepuasan wajib pajak pada KPP Madya/Pratama dibandingkan dengan KPP Paripurna. Sebanyak 21% responden merasa sangat puas, 56% merasa puas, 19% merasa cukup puas dan 4% tidak puas. Walaupun terjadi perubahan yang positif terhadap indikator ini, perlu menjadi perhatian pimpinan KPP Madya/Pratama bahwa terdapat 4% responden yang merasa tidak puas atau merasa dipersulit oleh petugas pajak. Apakah hal ini disebabkan masalah prosedural atautkah berasal dari oknum petugas pajak.

Perubahan sangat drastis terjadi pada indikator "apakah petugas pajak tidak meminta imbalan atas pelayanan / pemeriksaan pajak yang dilakukan?". Jika pada KPP Paripurna tidak ada (0%) wajib pajak yang merasa puas, pada KPP Madya/Pratama sebanyak 56% responden merasa puas, 21% responden merasa sangat puas, dan hanya 19% yang merasa cukup puas, dan 4% yang merasa tidak puas. Ada satu wajib pajak yang berkomentar "masih ada sih tapi gak terang-terangan kayak dulu". Pimpinan KPP Madya/Pratama agar cepat tanggap terhadap pernyataan responden ini, walaupun wajib pajak tersebut tidak mau disebutkan namanya dan merinci keberatan mereka, Namun begitu sebaiknya menjadi signal untuk melakukan revisi internal agar modernisasi administrasi perpajakan dapat berjalan dengan baik. Pelaksanaan kode etik harus diterapkan dengan tegas agar integritas Direktorat Jenderal Pajak dapat meningkat di mata wajib pajak.

Terkait dengan indikator "Apakah petugas pajak memiliki kemampuan berkomunikasi dengan baik?", hasil survey menunjukkan bahwa 58% responden menyatakan puas dan 7% merasa sangat puas, sisanya merasa cukup puas.

Tingkat kepuasan yang cukup tinggi juga terjadi pada indikator "Apakah petugas pajak bersikap ramah, sopan, dan bersahabat dalam melayani wajib pajak?" pada indikator ini wajib pajak memiliki tingkat kepuasan yang tinggi dimana hampir tidak ada wajib pajak menunjukkan ketidakpuasan mereka.

Kondisi sebaliknya terjadi pada indikator pengawasan atas pelaksanaan standar pelayanan, dimana terdapat 5 % yang menunjukkan ketidakpuasan mereka atas indikator ini. Hasil ini mencerminkan bahwa meskipun terjadi perubahan dalam pengawasan pelaksanaan pelayanan sesuai standar, namun masih banyak



juga responden yang berpendapat bahwa pelaksanaan indikator tersebut belum berjalan dengan baik.

Kondisi yang sama juga terjadi pada indikator "Bagaimana hukuman atas pelaksanaan pelayanan yang tidak sesuai dengan standar dan ketentuan berlaku?". Terkait dengan indikator tersebut dimana terdapat 5% yang menunjukkan ketidakpuasan mereka atas indikator ini. Fakta ini menunjukkan bahwa masih banyak responden yang menganggap pelaksanaan indikator tersebut pada KPP Madya/Pratama belum dilakukan sebagaimana mestinya. Hal ini mengharuskan pimpinan pada KPP Madya/Pratama untuk meningkatkan supervisi dan penegakan hukum atas pelaksanaan pelayanan yang tidak sesuai dengan standar/ketentuan yang berlaku.

#### **5. Dimensi Empati (Empathy)**

Dimensi empati mengukur bagaimana karyawan harus memberikan perhatian secara individu kepada pelanggan dan mengerti kebutuhan pelanggan atau kepedulian petugas dalam memberikan pelayanan. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, empati merupakan keadaan dimana seseorang merasa dirinya dalam perasaan atau pikiran yang sama dengan orang atau kelompok lain. Aspek ini akan terwujud jika petugas pajak mampu merasa apa yang dirasakan oleh wajib pajak sehingga memiliki kepedulian kepada wajib pajak dalam memberikan pelayanan. Terdapat enam indikator yang menurut Penulis dapat digunakan sebagai tolak ukur untuk menentukan apakah dimensi ini berjalan dengan baik atau tidak yaitu :

1. Apakah prosedur pelayanan tidak rumit/birokratis dan tidak berbelit-belit?
2. Apakah pembinaan dan penyuluhan dilakukan secara baik dan teratur kepada wajib pajak?
3. Apakah rasa keadilan dan kepastian hukum diberikan kepada wajib pajak?
4. Apakah petugas pajak memberikan perhatian khusus atas masalah-masalah tertentu yang dihadapi wajib pajak?

5. Apakah mudah dalam menghubungi petugas pajak?
6. Apakah petugas pajak secara teratur memberikan informasi kepada wajib pajak atas perubahan peraturan perpajakan?

Hasil survey atas persepsi kepuasan wajib pajak terhadap petugas pajak pada KPP Paripurna dan KPP Madya/Pratama terdapat pada tabel 5.16

Tabel 5.16  
Persepsi Kepuasan Wajib Pajak atas Dimensi Empati

No	Pertanyaan	Terhadap KPP Pratama					Terhadap KPP Paripurna						
		STP	TP	CP	P	SP	index	STP	TP	CP	P	SP	index
1	Prosedur pelayanan yang tidak rumit/birokratis dan tidak berbelit-belit.	0%	4%	33%	43%	20%	3,79	3%	35%	41%	21%	0%	2,80
2	Memberikan pembinaan dan penyuluhan secara baik dan teratur	0%	1%	62%	31%	6%	3,42	1%	64%	27%	8%	0%	2,42
3	Memberikan rasa keadilan dan kepastian hukum kepada Wajib Pajak	0%	2%	27%	63%	8%	3,76	1%	32%	55%	12%	0%	2,77
4	Memberikan perhatian khusus (individual) untuk masalah-masalah tertentu yang dihadapi Wajib Pajak	0%	5%	57%	34%	5%	3,39	4%	58%	32%	7%	0%	2,41
5	Mudah dalam menghadapi petugas pajak	0%	3%	56%	39%	2%	3,39	2%	52%	43%	3%	0%	2,46
6	Petugas pajak secara teratur memberikan informasi kepada Wajib Pajak atas perubahan peraturan perpajakan.	0%	9%	62%	29%	0%	3,21	10%	56%	34%	0%	0%	2,25
	Rata-rata	0%	4%	50%	40%	7%	3,50	3%	50%	39%	8%	0%	2,52

Keterangan : rata-rata tingkat kepuasan ; 0-1,5 = sangat tidak puas ; 1,51-2,5 = tidak puas; 2,51-3,5 = cukup puas  
3,51-4,5 = puas; 4,51-5,0 = sangat puas

Hasil tersebut menunjukkan bahwa secara umum kepedulian petugas pajak dalam memberikan pelayanan pada KPP Paripurna belum memuaskan wajib pajak. Sebanyak 3% wajib pajak menyatakan sangat tidak puas, 50% tidak puas dan 39% cukup puas, sehingga secara keseluruhan terdapat 92% wajib pajak yang kurang puas dengan kepedulian petugas pajak. Ini berarti bahwa hanya 8% wajib pajak yang puas dengan kepedulian petugas pajak pada KPP Paripurna.

Kondisi paling buruk terjadi pada indikator "Apakah memberikan perhatian khusus (individual) atas masalah-masalah tertentu yang dihadapi wajib

pajak?", "Mudah dalam menghadapi petugas pajak" dan " Memberikan pembinaan dan penyuluhan secara baik dan teratur". Pada tiga indikator tersebut tingkat ketidakpuasan responden lebih dari 92% responden (wajib pajak) atas kepedulian petugas pajak. Ini berarti bahwa sedikit petugas yang memuaskan dalam memberikan perhatian khusus (individual) dan memberikan pembinaan dan penyuluhan kepada wajib pajak. Ada wajib pajak yang berkomentar "Penyuluhan cuma setahun sekali saat mau SPT " dan "Kalau 'dekat' sama orang pajak ya mudah".

Terhadap indikator " Prosedur pelayanan yang tidak rumit/birokratis dan tidak berbelit-belit.?", hasil survey menunjukkan indikator ini memiliki tingkat kepuasan yaitu 21% responden yang merasa puas dan ini berarti 79% responden merasa belum puas. Tingkat kepuasan lebih rendah terjadi pada indikator Memberikan rasa keadilan dan kepastian hukum kepada Wajib Pajak. Hasil kuesioner menunjukkan bahwa hanya 12% responden yang merasa puas dengan pelaksanaan indikator tersebut, sedangkan 88% responden merasa belum puas. Ini mencerminkan bahwa prosedur pelayanan pada KPP Paripura sebagian besar masih rumit dan berbelit-belit dan kurang memberikan rasa keadilan dan kepastian hukum kepada wajib pajak.

Jika dilihat perubahan yang terjadi pada KPP Madya/Pratama atas peningkatan atas kepedulian petugas pajak dalam memberikan pelayanan pada KPP KPP Madya/Pratama. Sebanyak 40% responden merasa puas, 7% sangat puas, dan 50% responden cukup puas dengan kepedulian petugas pajak.

Tapi jika dilihat dari indeks rata-rata kepuasan wajib pajak ata dimensi ini dari 6 aspek yang ditinjau dalam dimensi ini hanya terdapat dua aspek yang berada dalam kategori puas, empat aspek lainnya berada dalam kategori cukup puas, yaitu aspek yang terkait dengan hubungan antara wajib pajak dengan aparat pajak, dimana wajib pajak merasa petugas pajak bersikap pasif atas permasalahan yang mereka hadapi dan juga jarang memberikan pembinaan konsultasi khususnya sosialisasi untuk peraturan perpajakan yang baru.

Jika dilihat dari jumlah responden yang merasa tidak puas pada dimensi ini terdapat 3% responden yang merasa tidak puas. Hal ini menunjukkan bahwa

masih ada petugas pajak yang kepeduliannya masih rendah. Ketidakpuasan tertinggi terdapat pada indikator pemberian pembinaan dan penyuluhan secara baik dan teratur pada wajib pajak. Masih ada 9% responden yang menyatakan tidak puas dan 62% responden yang merasa cukup puas. Kondisi seperti ini harus diubah, sebab dengan adanya *account representatif* yang mempunyai tugas memberikan penyuluhan dan pembinaan kepada wajib pajak, hal ini tidak seharusnya terjadi.

Ketidakpuasan yang cukup tinggi juga terdapat pada indikator "Apakah petugas pajak memberikan perhatian khusus (individual) atas masalah-masalah tertentu yang dihadapi wajib pajak?", "Mudah menghadapi petugas pajak", dan "Memberikan pembinaan dan penyuluhan secara teratur". Ketiga indikator ini mempunyai tingkat ketidakpuasan wajib pajak yang cukup tinggi, dimana wajib pajak yang merasa puas terhadap tiga indikator ini kurang dari 38%.

Dimensi empati, merupakan dimensi yang harus sangat diperhatikan oleh pimpinan Kantor Pajak. Jika di lihat secara menyeluruh hasil survey atas dimensi empati ini, walaupun terjadi penurunan tingkat ketidakpuasan wajib pajak tetapi sebagian besar masih menunjukkan sikap yang cukup puas. Hal ini berarti peningkatan kinerja yang mendukung proses empati petugas pajak kepada wajib pajak belum dirasakan maksimal oleh wajib pajak.

### **5.2.2. Kepuasan Pegawai di Lingkup Kanwil DJP Jakarta Pusat terhadap Kebijakan Pembentukan KPP Madya/Pratama**

Selain melakukan survey kepada wajib pajak, juga dilakukan survey kepada pegawai di lingkup Kanwil DJP Jakarta Pusat untuk mengetahui pendapat/persepsi mereka tentang efektifitas kinerja dan pembentukan Kanwil DJP Jakarta Pusat Selain itu juga berguna untuk melakukan analisis perbandingan untuk melihat efektifitas kinerja Kanwil DJP Jakarta Pusat dan Instansi vertikal di bawahnya dari dua sisi, yaitu sisi wajib pajak dan sisi aparat pajak. Hasil pengolahan data dari kuesioner yang dilakukan kepada pegawai KPP di lingkup Kanwil DJP Jakarta Pusat dapat dilihat pada tabel 5.17.

Tabel 5.17

Persepsi Pegawai Kanwil DJP Jakarta Pusat atas Kebijakan  
Pembentukan Kanwil DJP Jakarta Pusat Sebagai Sebuah Kantor Modern

Pernyataan	di KPP Pratama					di KPP Paripurna						
	persepsi					rata2	persepsi					rata2
<b>Desain Pekerjaan/Pekerjaan itu sendiri</b>												
Apakah anda puas dengan budaya kerja yang berlaku saat ini di KPP?	0%	20%	28%	53%	0%	3,33	20%	33%	48%	0%	0%	2,28
Training (pelatihan) yang dilakukan/dikirim oleh KPP telah mencukupi dan memadai bagi pelaksanaan tugas anda	0%	50%	18%	33%	0%	2,83	20%	45%	25%	10%	0%	2,25
Anda telah mengerjakan seluruh tugas dengan menggunakan secara maksimal seluruh kemampuan anda	0%	23%	25%	53%	0%	3,30	10%	40%	20%	30%	0%	2,70
Seluruh tugas, wewenang dan tanggung jawab telah diidentifikasi dan disusun dalam uraian jabatan (job description)	8%	30%	28%	35%	0%	2,90	25%	55%	15%	5%	0%	2,00
Seluruh arus pekerjaan (work flow) telah disusun ke dalam system informasi berbasis computer yang online dan real time yang disebut dengan system informasi DJP	0%	15%	58%	20%	8%	3,20	28%	30%	33%	10%	0%	2,25
Desain pekerjaan yang tercakup dalam SIDJP sangat membantu dalam efisiensi proses kerja (rasio output disbanding input)	0%	10%	63%	18%	10%	3,28	30%	53%	5%	13%	0%	2,00
SIDJP sangat mendukung pencapaian tujuan organisasi baik untuk pengamanan penerimaan pajak maupun pelayanan kepada WP	20%	23%	30%	20%	8%	2,73	35%	35%	13%	18%	0%	2,13
Setiap pegawai diberikan peralatan kerja (terminal computer, printer, fax, telepon, Local Area Network, dan internet) yang memadai dan mendukung pencapaian kinerja yang tinggi karena adanya kepuasan kerja pegawai	0%	18%	40%	35%	8%	3,33	28%	28%	33%	13%	0%	2,30
Tugas-tugas saya sangat bervariasi sehingga tidak menimbulkan kejenuhan	0%	5%	30%	58%	8%	3,68	8%	23%	55%	15%	0%	2,78
Tugas-tugas saya menuntut saya untuk menggunakan tingkat pengetahuan dan keahlian yang cukup tinggi	0%	0%	70%	15%	15%	3,45	5%	20%	60%	8%	8%	2,93
Fasilitas, sarana komunikasi dan transportasi, teknologi, dan peralatan kerja di kantor sangat mendukung penyelesaian pekerjaan saya	0%	0%	83%	10%	8%	3,25	5%	30%	58%	8%	0%	2,68
Fasilitas informasi perpajakan dan sarana perpajakan kepada WP cukup tersedia dan mudah didapatkan (c/ brosur, formulir perpajakan dll)	0%	8%	60%	25%	8%	3,33	0%	40%	50%	10%	0%	2,70
<b>rata-rata</b>	<b>2%</b>	<b>17%</b>	<b>44%</b>	<b>31%</b>	<b>6%</b>	<b>3,21</b>	<b>18%</b>	<b>36%</b>	<b>34%</b>	<b>11%</b>	<b>1%</b>	<b>2,41</b>

Tabel 5.17 (lanjutan)

Persepsi Pegawai Kanwil DJP Jakarta Pusat atas Kebijakan  
Pembentukan Kanwil DJP Jakarta Pusat Sebagai Sebuah Kantor Modern

No	Pernyataan	di KPP Pratama					rata2	di KPP Paripurna					rata2
		persepsi						persepsi					
<b>B</b>	<b>Kualitas Supervisi</b>												
13	Apakah anda puas dengan cara pimpinan memperlakukan bawahan?	0%	23%	48%	30%	0%	3,08	0%	8%	63%	30%	0%	3,23
14	Apakah anda puas dengan kemampuan atasan langsung dalam membuat keputusan?	0%	23%	53%	25%	0%	3,03	0%	8%	73%	20%	0%	3,13
15	Apakah anda puas dengan penghargaan yang diterima dari pimpinan atas prestasi kerja anda?	0%	18%	38%	45%	0%	3,28	0%	38%	25%	38%	0%	3,00
16	Atasan saya selalu memberikan tanggapan dan evaluasi mengenai seberapa baik saya mengerjakan tugas-tugas saya, baik secara lisan maupun melalui laporan-laporan kinerja	0%	8%	43%	50%	0%	3,43	0%	53%	38%	10%	0%	2,58
17	Pemimpin tidak dapat mentolerir pekerjaan yang tidak selesai tepat pada waktunya	0%	25%	60%	5%	10%	3,00	10%	48%	43%	0%	0%	2,33
18	Pemimpin memperbolehkan saya bekerja dengan cara tersendiri yang saya anggap paling tepat (misalnya mengenai system pengawasan SPT)	0%	0%	20%	70%	10%	3,90	0%	8%	35%	58%	0%	3,50
19	Pemimpin tidak mengistimewakan staf tertentu	0%	0%	33%	63%	5%	3,73	0%	28%	40%	33%	0%	3,05
20	Pemimpin selalu menyediakan waktu bila ada yang ditanyakan oleh bawahan	0%	0%	40%	60%	0%	3,60	0%	5%	50%	45%	0%	3,40
21	Dalam pelaksanaan kegiatan, pemimpin akan mengarahkan, mengawasi dan memantau secara langsung	8%	0%	48%	38%	8%	3,38	15%	30%	33%	23%	0%	2,63
22	Dalam pelaksanaan tugas, pemimpin menuntul staf untuk selalu memakai prosedur yang sudah ada	0%	15%	30%	55%	0%	3,40	0%	45%	18%	38%	0%	2,93
23	Pemimpin menetapkan prioritas tugas yang harus dikerjakan terlebih dahulu	0%	20%	35%	35%	10%	3,35	0%	20%	73%	8%	0%	2,88
24	Pemimpin menghargai inisiatif staf	0%	0%	33%	60%	8%	3,75	0%	20%	53%	28%	0%	3,08
25	Pemimpin mendorong staf untuk memakai pikiran dan caranya sendiri dalam menyelesaikan masalah	0%	8%	40%	43%	10%	3,55	0%	30%	43%	28%	0%	2,98
26	Pemimpin mendiskusikan dengan staf mengenai rencana yang akan dilakukan di kantor (misalnya tentang toleransi jam absent)	0%	28%	33%	33%	8%	3,20	0%	43%	35%	23%	0%	2,80
27	Bila ada masalah di kantor, pemimpin akan mengajak staf berkumpul untuk mendiskusikannya	0%	8%	33%	53%	8%	3,60	0%	33%	55%	13%	0%	2,80
28	Bila ada masalah atau kesulitan, pemimpin tidak menyerah begitu saja pada keadaan	0%	15%	53%	33%	0%	3,18	0%	15%	55%	30%	0%	3,15
29	Pemimpin mendukung bawahannya yang ingin meningkatkan pendidikannya	0%	3%	38%	43%	18%	3,75	0%	3%	53%	45%	0%	3,43

Tabel 5.17 (lanjutan)

Persepsi Pegawai Kanwil DJP Jakarta Pusat atas Kebijakan  
Pembentukan Kanwil DJP Jakarta Pusat Sebagai Sebuah Kantor Modern

Pernyataan	di KPP Pratama					di KPP Paripurna							
	persepsi					rata2	persepsi					rata2	
<b>Kualitas Supervisi</b>													
Pemimpin menyukai pekerjaan yang menurut anggapan kebanyakan staf adalah diluar kemampuan kantor	0%	35%	25%	25%	15%	3,20	15%	30%	30%	25%	0%	2,65	
Pelaksanaan pengawasan internal terhadap kinerja dan pelaksanaan kode etik telah berjalan dengan baik	0%	15%	20%	53%	13%	3,63	0%	15%	60%	25%	0%	3,10	
Hubungan antara pimpinan-bawahan di KPP kurang akrab	0%	30%	48%	23%	0%	2,93	10%	40%	30%	20%	0%	2,60	
rata-rata	0%	14%	38%	42%	6%	3,40	3%	26%	45%	27%	0%	2,96	
<b>REKAN KERJA</b>													
Apakah anda puas dengan kerjasama antar rekan kerja di KPP ?	0%	0%	55%	45%	0%	3,45	25%	25%	45%	5%	0%	2,30	
Iklim dan budaya kerja, hubungan dengan atasan, serta rekan kerja yang baik sangat mendukung saya untuk menyelesaikan pekerjaan saya sebaik-baiknya	0%	3%	48%	33%	18%	3,65	10%	28%	58%	5%	0%	2,58	
Saya mendapatkan penghargaan dari atasan, rekan kerja, dan lingkungan saya atas prestasi kerja yang baik	0%	18%	50%	20%	13%	3,28	0%	15%	20%	65%	0%	3,50	
rata-rata	0%	7%	51%	33%	10%	3,46	12%	23%	41%	27%	0%	2,89	
<b>PROMOSI</b>													
Apakah anda puas dengan kesempatan yang diperoleh untuk pengembangan karir ?	0%	23%	30%	40%	8%	3,33	8%	20%	43%	30%	0%	2,95	
Bekerja di KPP menjadi sarana bagi saya untuk pengembangan pribadi dan karir di KPP modern	0%	10%	50%	40%	0%	3,30	0%	20%	50%	30%	0%	3,10	
Jenjang karir dan kesempatan promosi dalam System Administrasi Perpajakan Modern sangat jelas	0%	8%	33%	30%	30%	3,83	13%	48%	20%	20%	0%	2,48	
rata-rata	0%	13%	38%	37%	13%	3,48	7%	23%	40%	23%	0%	2,63	
<b>KOMPENSASI</b>													
Apakah anda puas dengan perbandingan antara imbalan dan tugas-tugas yang dilakukan ?	0%	8%	50%	43%	0%	3,35	18%	35%	30%	18%	0%	2,48	
Berbagai jenis kompensasi dari kantor mampu mencukupi kebutuhan saya dan keluarga	0%	10%	35%	53%	3%	3,48	20%	25%	40%	15%	0%	2,50	
Saya mendapatkan tambahan penghasilan berupa insentif, yaitu imbalan prestasi dan tunjangan hari raya dalam jumlah cukup	0%	10%	43%	48%	0%	3,38	20%	23%	53%	5%	0%	2,43	
Seluruh karyawan diikutkan dalam program asuransi dan pension sehingga masa depan dan hari tua saya cukup terjamin	8%	48%	23%	13%	10%	2,70	20%	30%	33%	15%	3%	2,50	
Kompensasi di kantor saya telah memperhitungkan faktor lama bekerja, pendidikan, golongan atau pangkat dan jabatan	0%	25%	65%	10%	0%	2,85	13%	30%	45%	13%	0%	2,58	
Kompensasi di kantor saya telah memperhitungkan faktor kinerja individual	0%	8%	48%	38%	8%	3,45	13%	48%	40%	0%	0%	2,28	

Tabel 5.17 (lanjutan)

Persepsi Pegawai Kanwil DJP Jakarta Pusat atas Kebijakan  
Pembentukan Kanwil DJP Jakarta Pusat Sebagai Sebuah Kantor Modern

Pernyataan	di KPP Pratama					di KPP Paripurna						
	persepsi					rata2	persepsi					rata2
<b>KOMPENSASI</b>												
Pemotongan kompensasi karena ketidakhadiran, keterlambatan, atau pulang kerja lebih cepat telah dilaksanakan secara konsisten	0%	15%	30%	55%	0%	3,40	13%	45%	33%	10%	0%	2,40
Jika bekerja di tempat lain, saya yakin bisa memperoleh kompensasi lebih tinggi dari yang saya peroleh sekarang	0%	23%	55%	15%	8%	3,08	8%	35%	30%	28%	0%	2,78
Saya puas dengan komposisi jenis-jenis penghasilan yang diberikan kantor saya (gaji pokok, berbagai macam tunjangan, imbalan prestasi, berbagai macam cuti dan sebagainya)	0%	8%	50%	43%	0%	3,35	5%	38%	45%	13%	0%	2,65
rata-rata	1%	17%	44%	35%	3%	3,23	14%	31%	34%	13%	0%	2,33
<b>Status/ Aktualisasi Diri</b>												
Apakah pekerjaan membuat anda merasa menjadi 'seseorang yang berarti' di unit kerja ?	0%	15%	43%	43%	0%	3,28	13%	20%	48%	20%	0%	2,75
Bagaimana perasaan anda sendiri atas prestasi kerja yang telah anda lakukan?	0%	0%	60%	40%	0%	3,40	0%	23%	63%	15%	0%	2,93
Saya merasa pekerjaan saya sangat berarti bagi diri saya maupun bagi organisasi	0%	0%	40%	60%	0%	3,60	0%	5%	83%	13%	0%	3,08
Pekerjaan saya cukup memberikan kesempatan untuk berhubungan dengan pihak lain baik internal maupun eksternal	0%	5%	43%	43%	10%	3,58	0%	23%	35%	43%	0%	3,20
Berbeda dengan sebelum bekerja di KPP Modern, sekarang saya bangga menceritakan penghasilan yang saya peroleh	0%	0%	50%	45%	5%	3,55	0%	35%	55%	10%	0%	2,75
Menjadi PNS yang profesional, jujur, berintegritas tinggi, dengan penghasilan yang cukup adalah cita-cita saya dan saya bisa mencapainya di KPP ini	0%	0%	38%	40%	23%	3,85	0%	10%	60%	30%	0%	3,20
Bekerja pada KPP Modern membuat hidup saya tenang, nyaman, dan secara psikologis meningkatkan status saya	0%	0%	28%	60%	13%	3,85	0%	43%	38%	20%	0%	2,78
rata-rata	0%	3%	43%	47%	7%	3,59	2%	23%	54%	21%	0%	2,95
<b>Skill Variety</b>												
Apakah anda puas dengan kebebasan memanfaatkan jam kerja ?	0%	0%	43%	38%	20%	3,78	13%	43%	33%	13%	0%	2,45
Apakah anda puas dengan kesempatan mengerjakan tugas yang bervariasi ( beragam)	0%	0%	5%	45%	50%	4,45	20%	53%	18%	10%	0%	2,18
Saya mempunyai cukup kebebasan untuk berkreasi dan berinovasi untuk menghasilkan kinerja yang terbaik	0%	0%	40%	60%	0%	3,60	0%	10%	58%	33%	0%	3,23
Saya mempunyai cukup kebebasan untuk mengambil keputusan mengenai tugas-tugas saya, namun tetap dalam kerangka peraturan yang berlaku	0%	8%	38%	48%	8%	3,55	0%	60%	33%	8%	0%	2,48



Tabel 5.17 (lanjutan)

Persepsi Pegawai Kanwil DJP Jakarta Pusat atas Kebijakan  
Pembentukan Kanwil DJP Jakarta Pusat Sebagai Sebuah Kantor Modern

No	Pernyataan	di KPP Pratama					di KPP Paripurna						
		persepsi					rata2	persepsi					rata2
	<b>Status/ Aktualisasi Diri</b>												
58	Saya baru akan memberi tahu WP peraturan yang baru dikeluarkan jika WP tersebut menanyakan kepada saya	0%	8%	30%	55%	8%	3,63	0%	20%	38%	43%	0%	3,23
59	Saya seringkali memikirkan cara-cara menjalankan pekerjaan saya secara lebih efektif	8%	13%	30%	43%	8%	3,30	0%	30%	50%	20%	0%	2,90
60	Saya tahu pasti apa yang menjadi tugas-tugas saya, bagaimana urutan pengerjaannya, kapan harus mengerjakan yang satu dan kapan mengerjakan yang lain, sehingga tidak banyak waktu senggang.	0%	3%	43%	55%	0%	3,53	0%	15%	68%	18%	0%	3,03
	rata-rata	1%	4%	33%	49%	13%	3,69	5%	33%	42%	20%	0%	2,78
	<b>Perilaku Orientasi Kerja</b>												
61	Saya selalu berusaha untuk memenuhi ketentuan jam kerja yang digariskan, termasuk kapan harus beristirahat dan kapan harus masuk kembali	0%	3%	58%	33%	8%	3,45	0%	3%	68%	30%	0%	3,28
62	Ada suatu dorongan untuk memberikan yang terbaik dan maksimal untuk kepentingan organisasi	0%	5%	50%	35%	10%	3,50	0%	18%	38%	45%	0%	3,28
63	Saya selalu berusaha berkompetisi secara sehat dengan rekan kerja saya untuk mencapai kinerja yang terbaik	0%	13%	43%	38%	8%	3,40	0%	38%	33%	30%	0%	2,93
64	Saya berusaha seefisien mungkin menggunakan alat tulis dan fasilitas kantor lainnya, meskipun anggarannya disediakan	0%	0%	5%	38%	58%	4,53	0%	5%	70%	25%	0%	3,20
65	Saya selalu bersikap transparan dalam menghadapi berbagai permasalahan di tempat kerja	0%	8%	35%	40%	18%	3,68	0%	5%	43%	53%	0%	3,48
66	Saya terus menerus belajar untuk meningkatkan kemampuan dan pengetahuan dan keterampilan dalam menjalankan tugas	0%	0%	25%	43%	33%	4,08	0%	8%	10%	83%	0%	3,75
67	Saya selalu memegang teguh rahasia jabatan sesuai ketentuan yang berlaku	0%	5%	18%	63%	15%	3,88	0%	3%	50%	48%	0%	3,45
68	Saya bertanggung jawab penuh terhadap pencapaian tujuan organisasi sesuai proporsi kerja saya.	0%	50%	18%	18%	15%	2,98	40%	28%	25%	8%	0%	2,00
	rata-rata	0%	12%	36%	44%	23%	4,21	6%	15%	48%	46%	0%	3,62

Tabel 5.17 (lanjutan)

Persepsi Pegawai Kanwil DJP Jakarta Pusat atas Kebijakan  
Pembentukan Kanwil DJP Jakarta Pusat Sebagai Sebuah Kantor Modern

Pernyataan	di KPP Pratama					di KPP Paripurna						
	persepsi					rata2	persepsi					rata2
<b>Disfungsional</b>												
Keluar kantor pada jam kerja untuk kepentingan pribadi adalah hal biasa, yang penting pekerjaan selesai	0%	15%	53%	25%	8%	3,25	18%	50%	25%	8%	0%	2,23
Sebelum mulai bekerja, pada saat jenuh, atau setelah seluruh pekerjaan diselesaikan, saya mengisi waktu dengan membaca koran, berbincang dengan rekan kerja, main game, atau surfing internet	0%	73%	13%	8%	8%	2,50	73%	15%	5%	8%	0%	1,48
Saya bekerja keras terutama jika atasan saya sedang berada di kantor	8%	70%	15%	0%	8%	2,30	3%	85%	8%	5%	0%	2,15
Yang paling penting bagi saya adalah bagaimana bisa menyenangkan atasan, bagaimanapun caranya	8%	53%	33%	8%	0%	2,40	3%	60%	33%	5%	0%	2,40
Saya tidak berahi menolak perintah atasan meskipun menurut saya hal itu tidak adil dan merugikan kepentingan saya	10%	35%	35%	20%	0%	2,65	0%	30%	45%	25%	0%	2,95
Penggunaan fasilitas kantor seperti ATK, computer, printer, telepon, dan internet untuk kepentingan pribadi adalah hal biasa, yang penting tidak berlebihan	25%	60%	15%	0%	0%	1,90	10%	33%	30%	28%	0%	2,75
Saya sudah membantu wajib pajak menyelesaikan permasalahannya, sehingga wajar jika mereka memberikan imbalan kepada saya	13%	48%	40%	0%	0%	2,28	8%	33%	35%	25%	0%	2,78
Menerima sesuatu dari wajib pajak tidak menyalahi kode etik, yang penting tidak mempengaruhi saya dalam mengambil keputusan mengenai wajib pajak tersebut	28%	58%	8%	8%	0%	1,95	8%	45%	35%	13%	0%	2,53
Saya melayani sebaik mungkin wajib pajak yang bisa memberikan keuntungan pribadi bagi saya	25%	55%	13%	8%	0%	2,03	0%	18%	60%	23%	0%	3,05
Perekrutan karyawan dan promosi dilakukan berdasarkan system koneksi, famili, atau <i>like and dislike</i> , demikian juga pengadaan barang dan pemilihan supplier untuk kantor	20%	60%	13%	8%	0%	2,08	8%	73%	5%	15%	0%	2,28
Apa yang saya ketahui tentang wajib pajak di kantor dapat saya gunakan untuk mendapatkan keuntungan pribadi bagi saya	0%	0%	43%	58%	0%	3,58	25%	55%	20%	0%	0%	1,95
rata-rata	12%	48%	25%	13%	2%	2,45	14%	45%	27%	14%	0%	2,41

Keterangan : rata-rata tingkat kepuasan ; 0-1,5 = sangat tidak puas ; 1,51-2,5 = tidak puas; 2,51-3,5 = cukup

Puas, 3,51-4,5 = puas; 4,51-5,0 = sangat puas

Jumlah responden untuk karyawan sebanyak 40 orang dengan level beragam : pelaksana, AR, pemeriksa, dan kepala seksi; index = indeks rata-rata persepsi pegawai atas pernyataan

### 1. Persepsi Pegawai atas Desain Pekerjaan/Pekerjaan itu Sendiri

Secara umum persepsi pegawai menyatakan desain pekerjaan/pekerjaan yang tertuang dalam uraian tugas pokok dan fungsi masing-masing pegawai belum cukup memuaskan/menunjang mereka dalam pelaksanaan tugas. Mereka

menyatakan training yang diadakan dirasakan masih kurang dalam mendukung pelaksanaan tugas, begitu juga dengan sarana dan prasarana dirasakan masih belum menunjang pelaksanaan tugas mereka khususnya untuk *software* SIDJP yang mereka rasakan belum cukup mendukung pelaksanaan kerja mereka dalam pencapaian tujuan organisasi. Selain itu juga dirasakan masih kurang jelasnya pengidentifikasi tugas pokok dan fungsi masing-masing karyawan sesuai dengan jabatan dan tingkatannya, sehingga perlu dilakukan penjabaran dari uraian jabatan masing-masing pegawai dan dilakukan sosialisasi dengan kepada seluruh karyawan.

Jika dibandingkan dengan KPP Paripurna memang terjadi perubahan , dimana pada KPP Paripurna persepsi pegawai atas desain pekerjaan/ pekerjaan itu sendiri berada pada kategori tidak puas. Namun perubahan ini tidak cukup signifikan merubah persepsi pegawai atas desain pekerjaan/ pekerjaan itu sendiri.

## 2. Persepsi Pegawai atas Kualitas Supervisi

Pada bagian ini terjadi perubahan yang cukup signifikan pada KPP Pratama jika dibandingkan dengan KPP Paripurna. Namun terdapat dua pernyataan dimana KPP Paripurna mempunyai penilaian tingkat kepuasan lebih baik dibandingkan dengan keadaan di KPP Pratama, yaitu pegawai lebih puas dengan pimpinan mereka sewaktu di KPP Paripurna dalam menentukan keputusan dibandingkan dengan pimpinan mereka saat ini di KPP Pratama/Madya, selain itu mereka merasakan lebih merasa puas perlakuan pimpinan mereka terhadap bawahan ketika mereka berada di KPP Paripurna jika dibandingkan dengan pimpinan mereka saat ini. Tetapi yang menunjukkan peningkatan tingkat kepuasan yang tinggi diantaranya pimpinan mereka saat ini tidak menunjukkan pengistimewaan kepada staf-staf tertentu seperti pada saat di KPP Paripurna, selain itu pimpinan saat ini juga lebih menghargai inisiatif staf dalam melaksanakan tugas. Hal lain yang perlu menjadi perhatian adalah pimpinan sebaiknya tidak lekas menyerah jika menemui permasalahan dalam tugas.

### 3. Persepsi Pegawai atas Rekan Kerja

Pegawai merasakan bahwa keadaan/kondisi saat ini lebih baik dibandingkan dengan keadaan pada KPP Paripurna. Mereka merasakan rekan kerja mereka, pimpinan dan iklim serta budaya kerja sangat mendukung pelaksanaan tugas dan kinerja mereka

### 4. Persepsi Pegawai atas Promosi

Pegawai merasakan bahwa jenjang karir di KPP Pratama/Madya lebih jelas dibandingkan dengan keadaan sewaktu di KPP Paripurna

### 5. Persepsi Pegawai atas Kompensasi

Secara umum, pegawai menunjukkan peningkatan tingkat kepuasan mereka atas kompensasi/penghasilan yang mereka terima saat ini dibandingkan dengan penghasilan yang mereka terima sewaktu di KPP Paripurna. Namun, mereka masih merasa bahwa kompensasi yang diberikan belum memperhatikan faktor lama bekerja, pendidikan, pangkat atau golongan dan jabatan. Mereka juga mengharapkan mereka dapat diikutsertakan dalam program asuransi atau pensiun sehingga mereka merasakan jaminan atas kehidupan mereka dan masa depan mereka.

### 6. Persepsi Pegawai atas Status/Aktualisasi Diri

Persepsi pegawai atas status/aktualisasi diri menunjukkan tingkat kepuasan pegawai yang cukup tinggi. Hal ini disebabkan adanya kebanggaan pada diri mereka bahwa mereka dapat menjadi bagian dari modernisasi perpajakan yang menunjukkan tingkat integritas mereka dan rasa nyaman dan tenang dalam bekerja. Disamping itu kondisi mereka sekarang memberikan kesempatan lebih besar bagi mereka untuk berhubungan dengan pihak internal ataupun eksternal yang dapat membuat mereka untuk menjadi seseorang yang lebih berarti

## 7. Persepsi Pegawai atas Perilaku Orientasi Kerja

Persepsi pegawai atas perilaku orientasi kerja menunjukkan tingkat kepuasan tertinggi dibandingkan subbagian pertanyaan yang lain, hal ini dikarenakan karena pada Kantor modern telah diterapkan kode etik yang mengikat seluruh pegawai pada kantor modern dalam pelaksanaan tugasnya, dan pengawasan atas pelaksanaan atas kode etik ini pun cukup ketat sehingga pegawai berusaha untuk bekerja dalam koridor peraturan kode etik yang telah ditentukan. Namun, pada bagian ini terdapat pernyataan dari pegawai yang kotraproduktif yaitu pegawai merasa kurang bertanggung jawab terhadap tujuan organisasi sesuai dengan proporsi kerja masing-masing. Hal ini tidak seharusnya terjadi, seharusnya pegawai turut bertanggungjawab sebagai bagian dari organisasi dalam mewujudkan tujuan organisasi sesuai dengan proporsi kerjanya masing-masing secara maksimal.

## 8. Persepsi Pegawai atas Skill Variety

Persepsi kepuasan pegawai atas Skill Variety juga mengalami peningkatan cukup signifikan, dimana mereka merasa mempunyai cukup kebebasan untuk berinovasi, berkreasi serta menentukan urutan pekerjaan mereka sendiri untuk menghasilkan kinerja yang terbaik. Selain itu mereka juga puas dengan jenis pekerjaan mereka yang semakin beragam dibanding ketika mereka bekerja di KPP Paripurna, sehingga mereka tidak merasa monoton atas jenis pekerjaan mereka. Namun, ada hal perlu menjadi perbaikan internal dimana pegawai baru akan menginformasikan kepada wajib pajak mengenai informasi perpajakan yang baru ataupun informasi lainnya jika wajib pajak tersebut menanyakannya kepada petugas pajak.

## 9. Persepsi Pegawai atas Disfungsional

Secara umum pegawai tidak setuju dengan terjadinya disfungsional dalam tugas dan pekerjaan. Ada yang menarik dari bagian ini, dimana pegawai menyatakan kewajaran mereka untuk keluar kantor guna keperluan pribadi yang penting pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik. Selain itu mereka juga

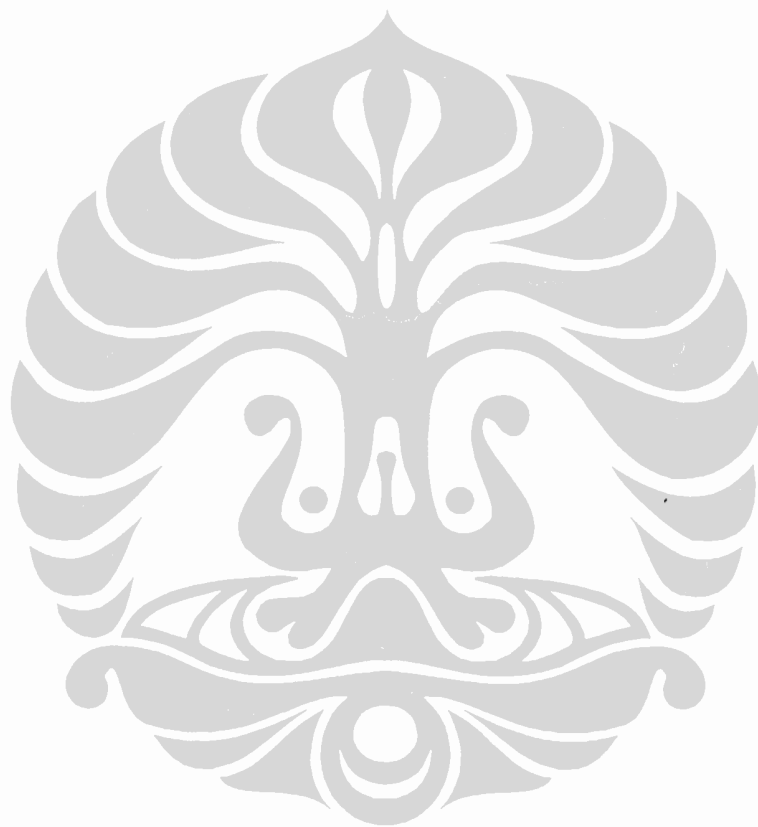
cenderung mengisi waktu luang mereka/pada saat jenuh dengan berbicara dengan teman, main game ataupun *surfing* di internet. Disamping itu ada yang perlu menjadi perhatian bahwa ada kecenderungan beberapa pegawai untuk memanfaatkan data wajib pajak untuk kepentingan pribadi mereka.

### **5.3. Analisis Dekriptif perbandingan antara persepsi wajib pajak dan persepsi aparat pajak atas efektifitas kinerja Kanwil DJP Jakarta Pusat dan Instansi vertikal dibawahnya.**

Pada dasarnya persepsi wajib pajak dengan aparat pajak tidak jauh berbeda, dimana terdapat peningkatan persepsi kepuasan keduanya atas efektifitas kinerja Kanwil DJP Jakarta Pusat. Namun, terdapat persepsi wajib pajak yang negatif ternyata ada kesamaan dengan beberapa responden pegawai yang memberikan persepsi atas pernyataan yang diberikan, diantaranya ada 4 % wajib pajak yang tidak puas dengan kejujuran aparat pajak, hal ini selaras dengan hasil persepsi beberapa aparat pajak yang akan menggunakan data wajib pajak untuk kepentingan pribadi aparat pajak tersebut. Contoh lainnya, wajib pajak cukup banyak yang mengeluhkan tentang pembinaan dan konsultasi atas masalah perpajakan yang dihadapi mereka serta sosialisasi peraturan perpajakan yang baru, hal ini selaras dengan indeks persepsi rata-rata pegawai yang cenderung pasif dalam melayani wajib pajak khususnya dalam mensosialisasikan peraturan perpajakan yang baru dan juga dalam melakukan pembinaan kepada wajib pajak. Hal ini tidak seharusnya terjadi, karena untuk kantor modern hal tersebut seharusnya sudah harus tertuang dalam *job description* masing-masing jabatan, namun sayangnya pegawai pajak sendiri merasakan *job description* kepada mereka kurang jelas tugas dan kewajibannya.

Selanjutnya terkait dengan pendapat wajib pajak yang menyatakan terdapat tingkat ketidakpuasan sebesar 31 % atas kemampuan dan penguasaan petugas pajak terhadap peraturan pajak serta pelaksanaannya sejalan dengan hasil pendapat pegawai bahwa mereka kurang puas dikarenakan sedikitnya pelatihan

terkait dengan peningkatan kemampuan memahami peraturan perpajakan dan pelaksanaan tugas yang harus mereka lakukan



## BAB 6

### KESIMPULAN & SARAN

#### 6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis pada Bab 5, dapat disimpulkan mengenai pembentukan Kanwil DJP Jakarta Pusat dan Instansi vertikal dibawahnya seperti dibawah ini

1. Pembentukan Kanwil DJP Jakarta pusat dan Instansi vertikal dibawahnya dapat meningkatkan tingkat kepatuhan wajib pajak dan realisasi penerimaan serta tingkat pertumbuhan pajak pada tahun pertama pembentukannya, sedangkan pada tahun kedua pembentukan tingkat kepatuhan dan realisasi penerimaan serta tingkat pertumbuhan pajak mengalami penurunan.

Pada analisis tingkat kepatuhan wajib pajak, terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan yaitu, rendahnya jumlah wajib pajak efektif jika dibandingkan dengan jumlah wajib pajak terdaftar. Persentase wajib pajak efektif yang tidak begitu tinggi dibandingkan dengan wajib pajak terdaftar dapat di sebabkan oleh beberapa faktor, diantaranya wajib pajak yang telah meninggal dunia tidak dilaporkan oleh ahli warisnya untuk dilakukan penonaktifan wajib pajak, begitu pula banyak perusahaan yang telah bangkrut/pailit dan membubarkan diri tidak melaporkan kegiatan tutup usahanya ke kantor pelayanan pajak karena takut dilakukan pemeriksaan pajak sebagai prosedur penghapusan nomor pokok wajib pajak sesuai undang-undang Ketentuan Umum dan Tata Cara Perpajakan ( UU KUP ). Selain itu banyak wajib pajak terdaftar yang diberikan NPWP secara jabatan tidak melakukan kewajiban perpajakannya, hal ini dapat disebabkan oleh beberapa faktor yaitu: wajib pajak yang bersangkutan tidak mengetahui bahwa dirinya telah ditetapkan sebagai wajib pajak secara jabatan. Adapun wajib pajak yang telah menerima surat pemberitahuan bahwa dirinya telah ditetapkan secara jabatan menjadi wajib pajak, tidak melakukan kewajiban perpajakannya dapat disebabkan bahwa merasa dirinya telah terdaftar pada KPP lain (dobel



NPWP), serta masih cukup besarnya efek psikologis masyarakat untuk berhubungan dengan masalah perpajakan yang mengakibatkan masyarakat enggan untuk mengkonfirmasi ulang atas penetapan NPWP secara jabatan tersebut.

Selain hal tersebut rendahnya jumlah wajib pajak efektif dibandingkan dengan jumlah wajib pajak terdaftar juga merupakan tantangan tugas bagi aparat pajak, agar wajib pajak yang telah terdaftar melalui program sepuluh juta npwp dapat dibina agar menjadi wajib pajak efektif.

Pada analisis penerimaan pajak dan pertumbuhan pajak, hal yang perlu diperhatikan adalah ketepatan Direktorat Jenderal Pajak dalam menentukan rencana penerimaan pajak pada kanwil DJP Jakarta Pusat. Hal ini terlihat dari beberapa komponen penerimaan yang selalu mengalami surplus penerimaan, seperti penerimaan pajak dari PPh Pasal 21. Begitu juga dengan penerimaan pajak dari PPh Pasal 25/29 OP dimana target justru diturunkan pada tahun 2005 dibandingkan tahun 2004, dimana pada tahun 2004 target penerimaan ditetapkan 197 milyar sedangkan tahun 2005 ditetapkan sebesar 164 milyar. Hal ini seharusnya tidak terjadi melihat pertambahan jumlah wajib pajak terdaftar dan efektif di Kanwil DJP: Jakarta Pusat yang meningkat tajam karena program sepuluh juta NPWP, dimana semestinya wajib pajak terdaftar/efektif tersebut mempunyai potensi penerimaan pajak. Hal sebaliknya terjadi pada penetapan target penerimaan pajak PPh OP tahun 2006 yang meningkat menjadi 215 milyar yang tidak diikuti dengan peningkatan realisasi penerimaan pajak untuk jenis pajak ini, dan bahkan realisasi penerimaan pajak menurun cukup besar dibanding realisasi penerimaan pajak tahun 2005, padahal jumlah wajib pajak terdaftar dan efektif juga meningkat jumlahnya.

2. Pembentukan Kanwil DJP Jakarta Pusat dan Instansi vertikal di bawahnya telah dapat meningkatkan kepuasan wajib pajak dalam keseluruhan dimensi yang dilakukan pengujian yaitu dimensi tampilan fisik, keandalan, jaminan, cepat tanggap dan dimensi empati.

Pada Dimensi Tampilan Fisik, tingkat rata-rata kepuasan wajib pajak atas pembentukan Kanwil DJP Jakarta Pusat dan Instansi vertikal dibawahnya berada dalam kategori puas, sehingga secara keseluruhan dalam dimensi ini terjadi peningkatan efektifitas kinerja dengan dibentuknya Kanwil DJP Jakarta Pusat dan KPP Madya/Pratama.

Dimensi Keandalan juga terjadi peningkatan tingkat kepuasan wajib pajak atas pembentukan Kanwil DJP Jakarta Pusat dan Instansi vertikal dibawahnya sebagai sebuah kantor modern dibandingkan dengan keadaan/kondisi sebelum melaksanakan sistem administrasi modern, namun semua pernyataan dalam dimensi ini masih banyak wajib pajak yang menyatakan rasa cukup puas mereka atas kondisi KPP Madya/ Pratama Diantaranya pada tingkat kejujuran petugas pajak, dimana masih terdapat 4 % wajib pajak yang meragukan kejujuran petugas pajak dan 28% yang hanya menyatakan rasa cukup puas mereka atas kejujuran petugas pajak. Demikian juga dengan pelayanan perpajakan yang mudah, cepat dan tepat serta pelaksanaan kerja yang tepat waktu masih banyak wajib pajak yang menyatakan kurang puas mereka (untuk semua pernyataan ini lebih dari 25% wajib pajak hanya menunjukkan rasa cukup puas).

Sama seperti dua dimensi diatas, dimensi jaminan juga terjadi peningkatan efektifitas kinerja Kanwil DJP Jakarta Pusat dan KPP Madya/Pratama, dimana pada dimensi ini tingkat rata-rata kepuasan wajib pajak atas pembentukan Kanwil DJP Jakarta Pusat dan Instansi vertikal dibawahnya berada dalam kategori puas

Semua aspek pada dimensi cepat tanggap berada pada ketegori puas Namun pada aspek aparat pajak akan menerima hukuman akan pelayanan yang tidak memenuhi standar dan peraturan yang berlaku, wajib pajak agak ragu untuk menyatakan tingkat kepuasan mereka sehingga untuk aspek ini berada pada batas bawah kategori puas. Hal ini perlu diperhatikan oleh pimpinan KPP dimana Reward and Punishment harus betul-betul dilaksanakan.

Diantara empat dimensi lain, dimensi empati mendapatkan penilaian kepuasan wajib pajak yang paling jelek, walaupun terjadi peningkatan dibanding KPP Paripurna, namun dimensi ini berada pada kategori cukup puas secara keseluruhan. Pada dimensi ini lebih dari 53% wajib pajak menunjukkan rasa kurang puas mereka atas pelayanan yang diberikan petugas pajak. Sebagian wajib pajak merasa bahwa pelayanan yang diberikan masih cenderung birokratis dan berbelit-belit, bahkan ada wajib pajak yang merasa lebih mudah waktu di KPP Paripurna daripada di KPP Pratama walaupun untuk mendapatkan pelayanan tersebut, wajib pajak harus memberikan sejumlah fee atas pelayanan yang mereka dapatkan. Selain itu wajib pajak merasa kurang diperhatikan oleh aparat, khususnya terhadap permasalahan perpajakan yang mereka hadapi ataupun sosialisasi terhadap peraturan perpajakan yang baru dan juga kurangnya pembinaan dan penyuluhan secara baik dan teratur.

3. Pembentukan Kanwil DJP Jakarta Pusat dan Instansi vertikal dibawahnya telah mampu meningkatkan kepuasan pegawai dimana secara keseluruhan pegawai pajak di KPP Madya/Pratama mengalami peningkatan kepuasan ketika bekerja di KPP Pratama/Madya dibanding ketika bekerja di KPP Paripurna, namun ada beberapa celah yang memungkinkan ketidakberhasilan program administrasi modern di lingkup Kanwil jika kekurangan-kekurangan yang ada tidak segera diperbaiki, berikut diantara kekurangan sistem administrasi modern menurut persepsi pegawai :
  - Pegawai merasa belum mengetahui dengan pasti tugas pokok dan fungsi yang dijabarkan dalam uraian jabatan sesuai dengan pangkat dan jabatan masing-masing pegawai.
  - Pelatihan dalam hal teknis perpajakan dan pelatihan yang terkait dengan pelayanan prima yang diselenggarakan/ dikirimkan Kanwil DJP Jakarta Pusat dirasakan belum mencukupi dalam tugas dan fungsi dari pegawai.

- Kurangnya kesadaran dari pegawai bahwa mereka adalah juga bagian dari organisasi sehingga mempunyai tanggung jawab langsung dalam merealisasikan tujuan organisasi
- Sistem renumerasi dan kompensasi berdasarkan faktor lama bekerja, pendidikan, golongan atau pangkat dan jabatan yang saat ini dirasakan kurang adil oleh sebagian karyawan.
- *Software* SIDJP yang mereka rasakan belum cukup mendukung pelaksanaan kerja mereka dalam pencapaian tujuan organisasi
- Kualitas Supervisi yang dirasakan belum maksimal sebagai sebuah kantor modern, dimana pimpinan cenderung lekas menyerah dalam menangani suatu kasus. Disamping itu sebagian karyawan merasakan keadaan penghargaan dari pimpinan atas kualitas kerja mereka lebih baik ketika di KPP Paripurna dibandingkan dengan di KPP Pratama
- Ada kecenderungan dari pegawai untuk memanfaatkan data wajib pajak untuk kepentingan pribadi.
- Pegawai cenderung baru akan mensosialisasikan peraturan baru kepada wajib pajak jika wajib pajak menanyakan hal tersebut kepada petugas pajak.

## 6.2 Saran & Rekomendasi

Pimpinan Kanwil dan KPP Madya/Pratama di lingkup Kanwil DJP Jakarta Pusat harus segera memperbaiki kekurangan yang ada agar modernisasi di lingkup Kanwil DJP Jakarta Pusat terus berlanjut, seperti

1. Aparat pajak harus lebih serius membina dan melakukan pengawasan terhadap wajib pajak, tidak terbatas kepada wajib pajak yang selama ini memberikan kontribusi penerimaan pajak, tetapi juga kepada wajib pajak baru dalam rangka ekstensifikasi penerimaan pajak.
2. Petugas pajak harus melakukan penelitian lapangan terhadap wajib pajak yang berasal dari program sepuluh juta NPWP untuk mencegah persoalan perpajakan yang mungkin terjadi, seperti double NPWP dan wajib pajak

terdaftar potensial yang luput dari pengawasan dan pembinaan petugas pajak.

3. Direktorat Jenderal Pajak harus memperbaiki sistem dan metode penetapan rencana penerimaan pajak agar mendekati potensial penerimaan pajak yang sesungguhnya, sehingga variace antara target penerimaan dan potensi penerimaan pajak yang sesungguhnya tidak terlalu besar. Celah yang dapat digunakan wajib pajak dalam melakukan *tax avoidance* dapat dipersempit sehingga penerimaan pajak dapat maksimal. Sebagai contoh, harus dilakukan pengkajian atas tingkat penghasilan atas tiap-tiap profesi sehingga dapat dibuat suatu norma penghitungan penghasilan netto yang mendekati batas atas penghasilan atas suatu profesi, sehingga hal ini mendorong wajib pajak untuk dapat membuat pembukuan dalam pelaporan pajak mereka.
4. Harus dibuat *job description* yang jelas mengenai tugas pokok dan fungsi masing-masing organisasi dan jabatan, serta mensosialisasikan dengan baik kepada seluruh pegawai dilingkup Kanwil DJP Jakarta Pusat. Selain itu pimpinan Kanwil DJP Jakarta Pusat harus memperhatikan kualitas sumberdaya manusia yang dimiliki, karena dirasakan selama ini pendayagunaan sumber daya manusia yang ada di Kanwil DJP Jakarta Pusat dan Instansi vertikal dibawahnya kurang maksimal, sebagai contoh, Account Representatif yang ada di Kanwil Jakarta Pusat memiliki kemampuan perpajakan yang cukup dalam melakukan analisa terhadap laporan keuangan wajib pajak, namun tugas pokok dan fungsi mereka dibatasi hanya memberikan peringatan kepada wajib pajak atas kesalahan laporan keuangan mereka dan tidak diberikan kewenangan dalam melakukan pemeriksaan. Hal ini yang menyebabkan peran pemeriksaan sebagai filter untuk melihat kepatuhan wajib pajak belum maksimal.
5. Memaksimalkan peran Account Representatif dan Pemeriksa sebagai ujung tombak dalam menghadapi wajib pajak, dimana keluhan wajib pajak banyak berasal dari dua jabatan ini, sehingga keluhan wajib pajak yang merasa

kurang dibina, diperhatikan dan perasaan dipersulit oleh aparat pajak dapat dihilangkan.

6. Terus memberikan pelatihan dalam hal teknis perpajakan dan pelayanan prima sehingga dapat meningkatkan kemampuan aparat pajak dalam menangani masalah dan melayani wajib pajak.
7. Melakukan perbaikan sistem remunerasi dan kompensasi berdasarkan faktor lama bekerja, pendidikan, golongan atau pangkat dan jabatan yang saat ini dirasakan kurang adil oleh sebagian karyawan
8. Meningkatkan kesadaran dari pegawai bahwa mereka adalah juga bagian dari organisasi sehingga mempunyai tanggung jawab langsung dalam merealisasikan tujuan organisasi
9. Memaksimalkan peranan Supervisi oleh Pimpinan memaksimalkan realisasi tujuan organisasi. Pimpinan diharapkan dapat memberikan penghargaan atas kinerja yang dilakukan oleh bawahan sehingga rasa dihargai dan rasa menghargai timbul antara karyawan dan pimpinan.
10. Terus memperketat pelaksanaan kode etik dan memberlakukan sistem *reward and punishment* dengan tegas dan konsisten. Aktifkan kinerja penyidik pegawai negeri sipil yang ada, agar tindak penyelewengan dapat diminimalisir seminim mungkin.

### **6.3 Kelemahan Penelitian.**

Perlu disampaikan bahwa mengingat adanya keterbatasan yang terkait dengan pengumpulan data primer melalui survey kuesioner seperti kelemahan dalam penetapan jumlah sampling, penentuan sampel yang disurvei dan kejujuran responden, maka disarankan kepada pembaca untuk berhati-hati dalam menginterpretasikan hasil penelitian dan kesimpulan yang diambil oleh Penulis. Selain itu metode skala likert yang digunakan dalam penelitian ini memiliki keuntungan dan kelemahan. Keuntungan menggunakan metode skala adalah mudah digunakan, tidak membutuhkan keahlian khusus, dapat dilaksanakan secara serentak, cepat dan murah. Sedangkan kelemahannya adalah kualitas data

yang diperoleh dari skala tergantung motivasi respon untuk mengisi skala tersebut.

#### **6.4 Saran Untuk Penelitian Lanjutan.**

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan terdapat beberapa hal menarik untuk dilakukan analisis lanjutan, yaitu perlu dilakukan suatu analisis lanjutan atas pembentukan Kanwil DJP Jakarta Pusat dan Instansi vertikal dibawahnya, karena pada tahun kedua pembentukan Kanwil DJP Jakarta Pusat dan Instansi vertikal dibawahnya mengalami penurunan kinerja. Selain itu juga dapat dilakukan penelitian pada kanwil lain, hal ini disebabkan lain daerah dapat berbeda karakteristiknya, baik itu karakteristik wajib pajaknya atau karakteristik dari petugas pajak.

Hal yang menarik lain yang dapat dijadikan penelitian lanjutan adalah tingkat pertumbuhan wajib pajak baru tidak berbanding lurus dengan tingkat pertumbuhan penerimaan, sehingga ada kemungkinan bahwa selama ini Direktorat Jenderal Pajak hanya berkuat kepada wajib pajak lama yang selama ini memberikan kontribusi penerimaan pajak, hal ini dapat diduga pula bahwa program ekstensifikasi wajib pajak yang dilakukan dengan tujuan meningkatkan penerimaan pajak belum berjalan efektif.

Analisis lanjutan dari penetapan rencana penerimaan juga menarik untuk dilakukan, hal ini disebabkan variace antara rencana dan realisasi ada yang mencapai lebih dari 100 %, disamping itu dengan tingkat pertumbuhan wajib pajak yang cukup tinggi tidak diikuti dengan peningkatan rencana serta realisasi penerimaan pajak.

## DATAR REFERENSI

- Bird, Richard M and Milka Casanegra de Jantscher, 1992, *Improving Tax Administration In Developing Countries*, International Monetary Fund
- Bird, Richard M, 1992, *Tax Policy and Economic Development*, Baltimore and London: The John Hopkins University Press.
- Brotodiharjo, R. Santoso, 1989, *Pengantar Ilmu Hukum*, Bandung: Eresco, hal. 2
- Dasril, Munir, 2004. *Kebijakan dan Manajemen Keuangan Daerah*. Yogyakarta : Penerbit YPAPI
- Devas, Nick., 1989, *Financing Local Government in Indonesia*, Center for International Studies. Ohio:Ohio University, hal. 135.
- Gunadi, Februari 2004. *Kebijakan Pemeriksaan & Penyidikan Pajak*, Makalah Seminar.
- Hasseldine, John, July/August, 1993, *How do Revenue audits affect taxpayers compliance?*. *Buletin for International Bureau of fiscal Documentation*, Vol. 47., No.7/8, hal 424
- International Bureau Fiscal Documentation, 1992, *International Tax Glossary*, Second Complete/ Revised. Amsterdam, Netherland : IBFD Publication, hal 242.
- Mardiasmo, 2002, *Perpajakan*, Edisi 9, Cetakan ke-2, Yogyakarta: Andi, hal. 1.
- Mansury R , 1992, *The Indonesian Income Tax, A Case Study in Tax Reform*, Disertasi .Rotterdam: Erasmus Universiteit.
- Mansury R, 1996, *Pajak Penghasilan Lanjutan*, Cetakan Pertama. Jakarta: Ind-Hill CO, hal 25.
- Mikesel, John L, 1986, *Fiskal Administration, Analysis and Aplication for Public Sector*, Chicago : The Dorsey Press, hal 357
- Musgrave Richard A, *The Theory of Public Finance* (pp. 5) . New York: McGraw-Hill,
- Musgrave Richard A, Musgrave Peggy B, 1984, *Public Finance in Theory and Practice*: Fourth Edition. New York:Mc Graw Hill, International Students Edition.
- Parulian, Friska, 2005, *An Analysis of Personal Income Tax Compliance Rate In Indonesia for the year 1996-2004*, Disertasi, Jepang : Universitas Hitosubatshi.



Poernomo, Hadi, 2004, Reformasi Administrasi Perpajakan, dalam Heru Subiyantoro dan Singgih Riphath (eds), Kebijakan Fiskal-Pemikiran, Konsep dan Implementasi, Jakarta : Penerbit Buku Kompas.

Rangkuty, Freddy, 2002 Measuring Customer Satisfaction : Teknik Mengukur dan Strategi Meningkatkan Kepuasan Pelanggan. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

Simanjuntak, Robert, 2003, Berbagai Isu Penerimaan Pajak Negara di Masa Transisi.

Sommersfeld Ray M, Hershel M. Anderson, and Horace R. Brock. ,1983, An Introduction to Taxation, New York: Harcourt Brace Jovanivic, Inc, hal. 1.

