



UNIVERSITAS INDONESIA

**ANALISIS IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PEMBENTUKAN
ACCOUNT REPRESENTATIVE DALAM UPAYA
MENINGKATKAN PELAYANAN WAJIB PAJAK
(STUDI KASUS PADA KANTOR PELAYANAN PAJAK
MADYA JAKARTA UTARA)**

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Akuntansi

FRINTIN ANGGRAINI
0806434536

**FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM MAGISTER AKUNTANSI
JAKARTA
JULI 2010**

HALAMAN PERNYATAAN PERSONALITAS

Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : Frintin Anggraini

NPM : 0806434536

Tanda Tangan : 

Tanggal : 14 Juli 2010

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh

Nama : Frintin Anggraini
NPM : 0806434536
Program Studi : Magister Akuntansi
Judul Tesis : Analisis Implementasi Kebijakan Pembentukan
Account Representative dalam Upaya Meningkatkan
Pelayanan Wajib Pajak (Studi Kasus pada Kantor
Pelayanan Pajak Madya Jakarta Utara)

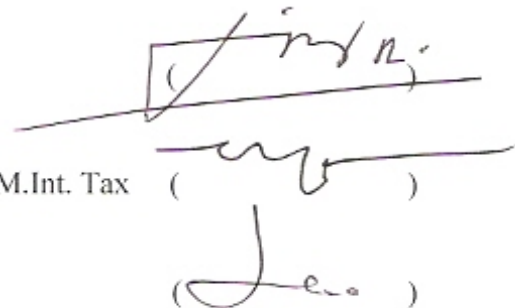
Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Akuntansi pada Program Studi Magister Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia.

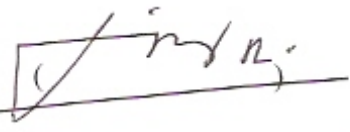
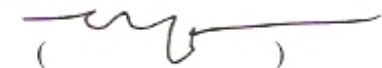
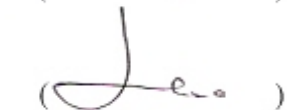
DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Dr. Ning Rahayu

Penguji : Darussalam, M.Si., LL.M.Int. Tax

Penguji : Hadi Susilo, M.Ak



()
()
()

Ditetapkan di : Jakarta
Tanggal : 14 Juli 2010

Mengetahui,
Ketua Program

Dr. Lindawati Gani
NIP. 196205041987012001

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan rahmat-Nya, penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “Analisis Implementasi Kebijakan Pembentukan *Account Representative* Dalam Upaya Meningkatkan Pelayanan kepada Wajib Pajak (Studi Kasus Pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Jakarta Utara).”

Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister (S2) Jurusan Akuntansi pada Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Penulis menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan tesis ini, sangatlah sulit bagi penulis untuk menyelesaikan tesis ini. Oleh karena itu, penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada:

1. Firmanzah, S.E., M.M, Ph.D, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
2. Dr. Lindawati Gani selaku Ketua Program Magister Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia beserta seluruh staff pengajar yang telah banyak memberikan bimbingan.
3. Dr. Ning Rahayu, M.Si selaku dosen pembimbing yang dengan sabar telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan dan membimbing penulis hingga akhirnya tesis ini dapat diselesaikan.
4. Prof.Dr. Gunadi., Msc., Ak. selaku Wakil Ketua Pusat Pelaporan dan Analisis Transaksi Keuangan sekaligus Guru Besar Universitas Indonesia.
5. Dr.Waluyo, Ak., Msc., selaku Kepala Kantor Pelayanan Pajak Pratama Gambir Tiga dan dosen Perpajakan Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
6. Dr. Hario Damar, MBA selaku Direktur Direktorat Transformasi Teknologi Komunikasi dan Informasi yang merupakan salah seorang pembuat kebijakan di Direktorat Jenderal Pajak.
7. Herru Widiatmanti, S.E., M.E. selaku Kepala Seksi Dukungan Pelayanan Dan Konsultasi Direktorat Penyuluhan, Pelayanan dan Hubungan Masyarakat, Direktorat Jenderal Pajak.

8. Muhammad Rifky Santoso, S.E, Ak., M.B.T. selaku Kepala Seksi Evaluasi Implementasi Desain Kelembagaan, Direktorat Kepatuhan Internal dan Transformasi Sumber Daya Aparatur, Direktorat Jenderal Pajak.
9. Djamsen Sipayung, SH, MPA selaku Kepala Kantor Pelayanan Pajak Madya Jakarta Utara yang telah mengizinkan penulis untuk melakukan penelitian di KPP Madya Jakarta Utara.
10. Agus Sudiro Wibowo, S.E., Ak. selaku Kepala Seksi Pengawasan dan Konsultasi.
11. Liris Suryanto, S.E., Ak. selaku *Account Representative* Kantor Pelayanan Pajak Madya Jakarta Utara dan yang telah banyak membantu penulis untuk memperoleh sumber informan.
12. Kokoh Widi Nugroho, SE., Msi selaku *Account Representative* Kantor Pelayanan Pajak Madya Jakarta Utara.
13. Ahmad Sinai, SE selaku *Account Representative* Kantor Pelayanan Pajak Madya Jakarta Utara.
14. Fidel, SE., SH., MM., MH., BKP selaku Managing Partner Kantor Konsultan Pajak Fidel juga merupakan Head of Legal Bureau Indonesian Tax Consultants Association.
15. Budianto Widjaja, SE, MBA sebagai Managing Partner Kantor Konsultan Pajak Surya & Partner juga sebagai External Secretary I Indonesian Tax Consultants Association.
16. Agustin, Yulita Nilamsari, Robert Sutan, Boedi, Budi Tjahyadi, David dan Ferry sebagai informan dari pihak konsultan dan Wajib Pajak.
17. Bpk Riyanto Wujarso yang telah banyak memberikan dukungan selama perkuliahan.
18. Ibu Saras, Ibu Wati dan seluruh pegawai dan rekan-rekan di Kantor Pelayanan Pajak Madya Jakarta Utara yang telah banyak memberikan dukungan kepada penulis dalam penyelesaian tesis ini.
19. Keluarga yang selalu mendoakan dan mensupport penulis hingga akhirnya tesis ini terselesaikan.
20. Sidang Jemaat Gereja Bethel Injil Sepenuh Baladewa yang telah banyak memberikan dukungan berupa doa dan semangat dalam menyelesaikan tesis

21. Kepada teman-teman Magister Akuntansi dan Pendidikan Profesi Akuntansi yang berjuang bersama-sama dalam suka dan duka selama masa kuliah hingga akhir masa studi, terima kasih atas kebersamaannya.
22. Terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu penulis yang tidak bisa dituliskan satu persatu. Kiranya Tuhan yang membalas setiap doa dan dukungan yang telah diberikan.

Penulis menyadari penulisan tesis ini masih banyak kekurangan baik secara materi maupun penyajian karena keterbatasan waktu, pengetahuan dan pengalaman yang penulis miliki. Penulis mengharapkan masukan dari pembaca guna memperbaiki tesis ini. Semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi pihak-pihak yang berkepentingan.

Jakarta, 14 Juli 2010

Penulis

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Frintin Anggraini
NPM : 0806434536
Program Studi : Magister Akuntansi
Departemen : Magister
Fakultas : Ekonomi
Jenis karya : Tesis

demikian demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul:

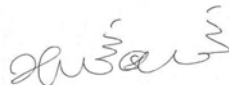
Analisis Implementasi Kebijakan Pembentukan *Account Representative* Dalam Upaya Meningkatkan Pelayanan Wajib Pajak (Studi Kasus Pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Jakarta Utara)

Berserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalih media/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya tanpa meminta izin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta
Pada Tanggal : 14 Juli 2010

Yang menyatakan



(Frintin Anggraini)

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
KATA PENGANTAR	iii
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	vii
ABSTRAK	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR GRAFIK	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Permasalahan Pokok	5
1.3 Tujuan Penelitian	7
1.4 Manfaat Penelitian	7
1.5 Metode Penelitian	8
1.6 Sistematika Penulisan	12
2. LANDASAN TEORI	15
2.1 Kebijakan	15
2.1.1. Pengertian Kebijakan	15
2.1.2. Kerangka Kebijakan Publik	17
2.1.3. Karakteristik Kebijakan Publik	18
2.1.4. Proses Kebijakan Publik	19
2.1.5. Implementasi Kebijakan Publik	22
2.2 Perpajakan	24
2.2.1. Kebijakan Perpajakan	24
2.2.2. Hak dan Kewajiban Wajib Pajak	28
2.2.3. Sistem Pemungutan Pajak	30
2.2.4. Kebijakan <i>Account Representative</i>	33
2.3 Pelayanan	36
2.3.1. Pelayanan Publik	36
2.3.2. Pelayanan Perpajakan	42
2.3.3. Pelayanan Perpajakan di Negara-Negara Lain	44
3. LATAR BELAKANG INSTANSI DAN PEMBENTUKAN ACCOUNT REPRESENTATIVE	48
3.1 Latar Belakang dan Gambaran Umum Organisasi.....	48
3.1.1. Sejarah Direktorat Jenderal Pajak	48
3.1.2. Tugas Pokok dan Fungsi Direktorat Jenderal Pajak	50

3.1.3. Struktur Organisasi Direktorat Jenderal Pajak	51
3.1.4. Visi, Misi dan Nilai-nilai Direktorat Jenderal Pajak	53
3.2 Pembentukan <i>Account Representative</i>	56
3.2.1 Kebijakan Pembentukan <i>Account Representative</i>	56
3.2.2 Uraian Jabatan <i>Account Representative</i> DJP	60
4. ANALISIS IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PEMBENTUKAN ACCOUNT REPRESENTATIVE DAN PERMASALAHANNYA PADA KANTOR PELAYANAN PAJAK MADYA JAKARTA UTARA	76
4.1 Analisis Kesesuaian Implementasi Kebijakan <i>Account Representative</i> Pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Jakarta Utara Dengan Tujuan Awalnya.....	76
4.2. Analisis Permasalahan Yang Dihadapi Dalam Implementasi Kebijakan <i>Account Representative</i> Pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Jakarta Utara.	90
4.3. Analisis Upaya-Upaya Yang Dilakukan Oleh Direktorat Jenderal Pajak Khususnya Kantor Pelayanan Pajak Madya Jakarta Utara Dalam Meningkatkan Peran <i>Account Representative</i>	106
5. KESIMPULAN DAN SARAN	114
5.1 Kesimpulan	114
5.2 Saran	115
DAFTAR REFERENSI	119
LAMPIRAN	199
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1.	Pertumbuhan Jumlah Wajib Pajak	3
Tabel 2.1.	Perbedaan Pelayanan Publik dan Sektor Privat	38
Table 2.2.	<i>Service Categories and Examples</i>	43
Tabel 4.1	Tingkat Pendidikan Account Representative KPP Madya Jakarta Utara	95



DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1. Struktur Organisasi Kantor Pelayanan Pajak Madya Jakarta Utara.....	77
--	----



DAFTAR GRAFIK

Grafik 4.1.	Tingkat Pendidikan Account Representative KPP Madya Jakarta Utara	95
-------------	--	----



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran I.	Transkrip Wawancara	124
	Transkrip Wawancara Dengan Akademisi	124
	Transkrip Wawancara Dengan Internal Direktorat Jenderal Pajak	134
	Transkrip Wawancara Dengan Konsultan dan Wajib Pajak..	173
Lampiran II	Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 98/KMK.01/2006 tanggal 20 Februari 2006 tentang <i>Account Representative</i> pada Kantor Pelayanan Pajak yang telah Mengimplementasikan Organisasi Modern.	
Lampiran III	Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 68/PMK.01/2008 Tentang Perubahan Atas Keputusan Menteri Keuangan Nomor 98/KMK.01/2006 Tentang <i>Account Representative</i> Pada Kantor Pelayanan Pajak yang telah Mengimplementasikan Organisasi Modern	

ABSTRAK

Nama : Frintin Anggraini
Program Studi : Magister Akuntansi
Judul : Analisis Implementasi Kebijakan Pembentukan *Account Representative* dalam Upaya Meningkatkan Pelayanan Wajib Pajak (Studi Kasus Pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Jakarta Utara)

Dalam implementasi kebijakan pembentukan *Account Representative* terdapat berbagai permasalahan yang terjadi, sehingga perlu dilakukan analisis terhadap implementasi kebijakan tersebut. Analisis yang dilakukan dibatasi pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Jakarta Utara. Penelitian yang dilakukan menggunakan metode penelitian kualitatif dengan desain deskriptif dan menggunakan teknik pengumpulan data berupa penelitian pustaka dan penelitian lapangan melalui pengamatan terlibat dan wawancara mendalam. Dari analisis yang dilakukan diperoleh hasil bahwa: ¹⁾ terdapat penyimpangan pengertian dari konsep kebijakan pembentukan *Account Representative*, ²⁾ ditemukan banyak permasalahan yang terjadi dalam implementasinya, dan ³⁾ telah banyak upaya yang dilakukan oleh Direktorat Jenderal Pajak dalam mengatasi permasalahan yang ada, sedangkan upaya yang dilakukan oleh Kantor Pelayanan Pajak Madya Jakarta Utara masih belum maksimal.

Kata kunci: implementasi kebijakan, reformasi administrasi perpajakan, pelayanan, pengawasan, bantuan pajak.

ABSTRACT

Name : Frintin Anggraini
Study Program : Master of Accounting
Title : Analysis of Policy Implementation of Account Representative Establishment in Effort to Improve Taxpayer Service (Case Study On Tax Office Madya Jakarta Utara)

In the implementation of policy about Accounts Representative formation, there are various problems occurred, so we need to analyze the implementation of the policy. The analysis conducted is limited to the Tax Office Madya Jakarta Utara. Research conducted using qualitative research methods and descriptive design using data collection techniques such as library research and field research that involved observation and depth interviews. The analysis shows that: ¹⁾ there was a deviation from the concept of understanding policy about Account Representative formation, ²⁾ many problems were found occur in implementation, and ³⁾ The Directorate General of Taxes have made a lot of effort to overcome the existing problems, while efforts conducted by the Tax Office Madya Jakarta Utara still not maximal.

Keywords : implementation of policies, reform of tax administration, services, supervision, tax assistance.