

BAB IV

ANALISIS HASIL PENELITIAN RESTRUKTURISASI ORGANISASI ADMINISTRASI PERPAJAKAN MODERN

A. Perubahan Teknologi

Perubahan struktur organisasi dilakukan dengan memodernisasi teknologi informasi termasuk pemanfaatan teknologi informasi untuk mempermudah wajib pajak dan administrasi perpajakan. Berbagai fasilitas kemudahan dan kenyamanan pelayanan kepada wajib pajak diberikan dengan memanfaatkan perkembangan dan kemajuan teknologi informasi yang akan berpengaruh dalam kecepatan dan ketepatan dalam pelayanan kepada wajib pajak.

Berdasarkan hasil wawancara dengan fiskus dalam hal ini Kepala Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jakarta Cengkareng dan Kepala Seksi Pengawasan dan Konsultasi menyangkut perubahan teknologi didapatkan hasil bahwa restrukturisasi organisasi merupakan hasil dari penataan ulang organisasi dengan penerapan teknologi dan sistem informasi yang akan mempermudah pelaksanaan tugas dan pemenuhan kewajiban perpajakan, Rusmadi¹ mengatakan :

“ Pelaksanaan restrukturisasi organisasi salah satunya adalah perubahan penerapan teknologi dalam pelaksanaan tugas, seperti yang kita ketahui saat ini dalam proses pelaksanaan tugas pengawasan dan pelayanan dilengkapi dengan Sistem Informasi DJP yang mempermudah pelaksanaan tugas dan SI DJP ini juga tersentralisasi ke Kantor Pusat DJP dan perangkat komputer yang kita pakai saat ini juga sudah sangat bagus spesifikasinya. Diharapkan pelaksanaan tugas lebih cepat dan mudah dilakukan. Untuk memudahkan pelayanan dan pengawasan terhadap wajib pajak serta meningkatkan produktivitas aparat, KPP Modern akan didukung sepenuhnya oleh sistem administrasi yang berbasis komputer. Sistem informasi yang diterapkan adalah Sistem Informasi Direktorat Jenderal Pajak (SI DJP), dimana dalam sistem ini akan diterapkan *Case Management* (manajemen kasus) dan *Workflow System* (alur kerja) sehingga memungkinkan bahwa setiap proses kegiatan akan terukur dan terkontrol.”

Sehubungan dengan perubahan teknologi Albert² berpendapat :

¹ Rusmadi, Kepala KPP Pratama Jakarta Cengkareng, wawancara dilakukan pada hari Rabu tanggal 14 Mei 2008 pukul 14.00 WIB.

² Albert, Kepala Seksi Pengawasan dan Konsultasi II KPP Pratama Jakarta Cengkareng, wawancara dilakukan pada hari Jumat tanggal 16 Mei 2008 pukul 11.00 WIB

“.....Kemudahan dalam pelaksanaan tugas dalam restrukturisasi organisasi telah dilakukan dengan modernisasi sistem administrasi yang didukung dengan penerapan teknologi dan sistem informasi yang telah diimplementasikan yaitu SI DJP. Kita telah menjalani modernisasi administrasi perpajakan selama 10 bulan dan dalam perjalanannya tentu masih banyak kendala terkait dengan penggunaan teknologi dan sistem informasi. Yang terpenting upaya penggalian potensi saat ini dapat dilakukan dengan media teknologi yaitu dengan akses informasi melalui jaringan internet.”

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Kantor dan Kepala Seksi Pengawasan dan Konsultasi yang menyangkut Perubahan Teknologi dijelaskan bahwa pelaksanaan restrukturisasi organisasi dilakukan dengan perubahan atas teknologi informasi yang diterapkan dalam pelaksanaan tugas di KPP Pratama Jakarta Cengkareng dan pemberian pelayanan dilakukan *by system* yaitu dengan menggunakan SI DJP dan penggunaan komputer yang lebih modern.

Berdasarkan hasil wawancara dengan wajib pajak, Lenny³ dari PT Kurnia Mustika Indah Lestari, menjelaskan bahwa :

” Penerapan teknologi dalam pemenuhan kewajiban perpajakan menurut saya lebih mempermudah perusahaan dalam melakukan pelaporan dan pembayaran, dalam melakukan pelaporan sudah diterapkan e-SPT dan dalam pembayaran sudah ada *e-Payment*.”

Agus⁴ dari PT Supra Sumber Cipta menjelaskan bahwa :

“Tentu saja mempermudah karena diharapkan dengan perubahan teknologi menunjang pelayanan yang diberikan kepada wajib pajak. Berbagai fasilitas kemudahan dan kenyamanan pelayanan kepada wajib pajak diberikan dengan memanfaatkan perkembangan dan kemajuan teknologi informasi. Berbagai fasilitas tersebut antara lain adalah *Website, Call Center, Complain Center, SMS-Tax, e-filing, e-SPT, on-line payment*, dan sebagainya. Saya berharap penerapan teknologi informasi ini lebih mempercepat pelayanan kepada wajib pajak.”

³ Lenny, Manajer Akunting PT Kurnia Mustika Indah Lestari di Jakarta, wawancara dilakukan pada hari Selasa tanggal 13 Mei 2008 pukul 09.00 WIB

⁴ Agus. Manajer Pajak PT Supra Sumber Cipta di Jakarta, wawancara dilakukan pada hari Selasa tanggal 13 Mei 2008 pukul 15.00 WIB

Sementara itu berdasarkan hasil wawancara dengan sumber lain yaitu seorang konsultan pajak Kunto⁵ menambahkan mengenai perubahan teknologi. Kunto menjelaskan,

”Perubahan teknologi dalam restrukturisasi organisasi diharapkan dapat membuat perubahan dari mekanisme manual menjadi *systemized*. Output yang dihasilkan dapat mempercepat proses pelayanan dan pemenuhan kewajiban perpajakan. Bukan justru mempersulit dan membuat wajib pajak jadi lebih repot.”

Berdasarkan uraian diatas menyangkut restrukturisasi organisasi dilakukan dengan melakukan perubahan teknologi adalah dengan adanya penggunaan teknologi dalam pelaksanaan tugas dan pelayanan kepada wajib pajak lebih cepat dan mudah. Berbagai fasilitas kemudahan dan kenyamanan pelayanan kepada wajib pajak diberikan dengan memanfaatkan perkembangan dan kemajuan teknologi informasi. Penerapan teknologi diharapkan dapat mempermudah fiskus dalam pelaksanaan tugas pengawasan dan pelayanan kepada wajib pajak, sedangkan bagi wajib pajak diharapkan dengan penerapan teknologi pemenuhan kewajiban perpajakan menjadi lebih mudah dan cepat.

B. Perubahan struktur

Penerapan restrukturisasi dilakukan untuk menanggulangi berbagai kelemahan administrasi, dimana Caiden⁶ menyatakan perlu reformasi administrasi yang kajiannya adalah untuk meningkatkan kinerja organisasi publik dimana terdapat sejumlah konsep-konsep yang dapat diterapkan baik yang menyangkut *government, organization, groups* ataupun *individuals*. Dalam hal ini Caiden juga menjelaskan salah satu kajiannya adalah *structure* atau struktur; selain *structure* Caiden juga menyebutkan kajian tentang *readiness, responsiveness* dan *quickness* pada organisasi dipemerintah untuk mencapai hasil yang lebih baik. Menurut Cahayani⁷ ada tiga bidang utama dalam organisasi yang dapat mengalami perubahan salah satunya adalah perubahan struktural yaitu perubahan berupa kebijakan baru atau proses baru

⁵ Kunto, Partner Konsultan Pajak Kunto dan Rekan di Jakarta, wawancara dilakukan pada Hari Kamis tanggal 15 Mei 2008 pukul 09.00 WIB

⁶ Gerald E. Caiden, *Administrative Reform Comes of Age*, New York, Walter de Gruyter, Berlin, 1991, hal. 100

⁷ Ati Cahayani, *Dasar-dasar organisasi dan manajemen*, Jakarta: Penerbit Grasindo, 2003, hal 80.

Berdasarkan hasil wawancara Kepala KPP Pratama Jakarta Cengkareng dijelaskan bahwa desain struktur organisasi dapat memberikan dasar dalam administrasi perpajakan yang efektif, dalam hal ini KPP Pratama Jakarta Cengkareng pasca restrukturisasi organisasi menerapkan tipe struktur organisasi untuk administrasi perpajakan yaitu berdasarkan tipe pembayar pajak (*By type of taxpayer*)⁸. Rusmadi⁹ menyatakan bahwa :

“Desain organisasi yang diterapkan pada restrukturisasi organisasi adalah mengacu kepada kebijakan Departemen Keuangan dalam hal ini Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak dan kita tinggal mengadopsi struktur tersebut. Setelah restrukturisasi KPP Jakarta Cengkareng berubah menjadi KPP Pratama Jakarta Cengkareng. Dalam hal ini struktur organisasi yang baru berdasarkan pengawasan dan pelayanan kepada wajib pajak (*By type of taxpayer*). Tipe ini struktur organisasi ini akan memberikan kemudahan dalam pengawasan dan pelayanan kepada wajib pajak. Administrasi modern yang diterapkan pada KPP Pratama Jakarta Cengkareng sudah berdasarkan kepentingan wajib pajak dan dalam restrukturisasi organisasi ada posisi *account representative* yang mengawasi sejumlah wajib pajak badan dan orang pribadi.....”

Pendapat lain dikemukakan oleh Hari¹⁰ selaku *account representative* yang menjelaskan :

“ Struktur organisasi KPP Pratama Jakarta Cengkareng saat ini dirancang berdasarkan fungsi, hal lain yang membedakan didalam organisasi KPP saat ini dikenal adanya *account representative* yang bertanggung jawab untuk melayani dan mengawasi kepatuhan wajib pajak yang berada dibawah pengawasannya.”

Sebagaimana diuraikan dari hasil wawancara dijelaskan bahwa restrukturisasi organisasi sistem administrasi perpajakan modern menerapkan desain organisasi berdasarkan pengawasan dan pelayanan kepada wajib pajak (*By type of taxpayer*) dan dalam struktur organisasi modern terdapat jabatan *Account Representative*. KPP Pratama Jakarta Cengkareng mempunyai 17 orang AR yang masing-masing bertanggung jawab atas sekitar 2200 an wajib

⁸ Charles L. Vehorn, and John Brondolo, “*Organizational Options for Tax Administration*”, dalam bulletin For International Fiscal Documentation, Volume 53, Number 11, Official Journal of the International Fiscal Association, Amsterdam, 1999, hal.3

⁹ Rusmadi, Kepala KPP Pratama Jakarta Cengkareng, wawancara dilakukan pada hari Rabu tanggal 14 Mei 2008 pukul 14.00 WIB.

¹⁰ Hari, *Account Representative* KPP Pratama Jakarta Cengkareng, wawancara dilakukan pada hari Jumat tanggal 16 Mei 2008 pukul 09.00 WIB.

pajak yang terdiri atas wajib pajak badan dan wajib pajak orang pribadi. Peran dan tanggung jawab seorang AR sangatlah mempengaruhi pola pelayanan yang diberikan oleh KPP Pratama Jakarta Cengkareng.

Selanjutnya Rusmadi¹¹ menjelaskan:

“Struktur organisasi KPP sebelum restrukturisasi disusun berdasarkan jenis pajak atau dengan kata lain berdasarkan produk. Sebelum era restrukturisasi wajib pajak melakukan pemenuhan kewajiban berdasarkan jenis pajaknya. Seperti diketahui sejak tahun 2000 Direktorat Jenderal Pajak telah memulai melakukan reformasi perpajakan yang diawali dengan modernisasi sistem dan administrasi perpajakan dan pada pertengahan tahun 2007 tepatnya tanggal 26 Juni 2007 telah terjadi restrukturisasi organisasi dimana KPP Jakarta Cengkareng telah modern. Hal ini juga diikuti dengan pemecahan KPP Jakarta Cengkareng menjadi dua KPP Pratama yaitu KPP Pratama Jakarta Cengkareng yang wilayah kerjanya meliputi kecamatan Cengkareng dan KPP Pratama Jakarta Kalideres yang wilayah kerjanya meliputi Kecamatan Kalideres. KPP yang menerapkan SAPM atau yang sering disebut KPP Modern mempunyai beberapa karakteristik yaitu struktur organisasi yang dirancang berdasarkan fungsi, bukan jenis pajak (mencakup fungsi pelayanan, fungsi pengawasan, fungsi pemeriksaan, fungsi penagihan, dan fungsi keberatan), penggabungan KPP, KPPBB, dan Karikpa yang semuanya berkaitan dengan wajib pajak untuk membuat satu basis pelayanan, menerapkan sistem komunikasi modern yang mengandalkan komputer sehingga tercipta *built in control*, aparat pajak yang ditingkatkan pengetahuannya dibandingkan dengan aparat pada KPP biasa yang masih spesialisasi, adanya perbaikan sarana dan prasarana kantor, peningkatan renumerasi kepada aparat yang menjadi pelaksana di kantor yang sarana dan prasarananya sudah diperbaiki, memperkenalkan kode etik pegawai yang merupakan paket untuk memperbaiki *good corporate governance*, memperkenalkan *Account Representative*, dan memperkenalkan *tax payer bill of right.....*”

Senada dengan Kepala Kantor, Yan¹² menjelaskan :

“ Restrukturisasi organisasi yang terjadi dalam rangka penerapan sistem administrasi perpajakan telah menyebabkan perubahan dalam struktur organisasi di KPP, pertama saat ini KPP merupakan penggabungan dari tiga kantor yaitu KPP, KP PBB dan KARIKPA. Struktur Organisasi sama dengan struktur

¹¹ Rusmadi, Kepala KPP Pratama Jakarta Cengkareng, wawancara dilakukan pada hari Rabu tanggal 14 Mei 2008 pukul 14.00 WIB.

¹² Yan Lumintang, Kepala Seksi Pelayanan KPP Pratama Jakarta Cengkareng, wawancara dilakukan pada hari Rabu tanggal 14 Mei 2008 pukul 16.00 WIB.

organisasi KPP WP Besar, dengan penambahan satu seksi (Seksi Ektensifikasi Perpajakan), yang ketiga Sistem administrasi perpajakan adalah SI DJP dan SISMIOP, yang keempat mengadministrasikan seluruh jenis pajak (PPH,PPN,PBB dan BPHTB) dan terakhir AR ditugaskan mengawasi wilayah tertentu yang berada dalam wilayah kerja KPP tersebut. Jadi dalam hal ini telah terjadi perubahan struktur organisasi dimana yang tadinya berdasarkan struktur seperti adanya seksi PPh OP, PPh Badan, PPh Pemotongan dan Pemungutan, PPN dan sebagainya beralih menjadi berdasarkan fungsi dimana saat ini didalam struktur organisasi terdapat seksi Pengawasan dan Konsultasi, seksi pelayanan, seksi ekstensifikasi, seksi penagihan dan seterusnya. Sehingga saat ini masing-masing wajib pajak diadministrasikan dan diawasi pemenuhan kewajiban perpajakannya oleh satu orang AR. KPP Pratama Jakarta Cengkareng bertanggung jawab untuk melaksanakan fungsi pelayanan, pengawasan, penagihan dan pemeriksaan.....”

Dari uraian atas pendapat fiskus mengenai perubahan struktur dapat dijelaskan bahwa restrukturisasi organisasi sistem administrasi perpajakan modern memiliki karakteristik sebagai berikut;

1. Struktur organisasi dirancang berdasarkan fungsi
2. Didalam organisasi KPP Pasca restrukturisasi organisasi *Account Representative* yang bertanggung jawab untuk melayani dan mengawasi kepatuhan wajib pajak.
3. Adanya sistem pemantauan proses administrasi perpajakan (*workflow*) dan manajemen kasus (*case management*).
4. Melaksanakan fungsi pelayanan, pengawasan, penagihan, dan pemeriksaan.

Pendapat lain juga dikemukakan dari sisi wajib pajak dalam hal ini Lenny¹³ berpendapat :

“ Saya pribadi dan pimpinan perusahaan menyambut gembira atas perubahan yang terjadi pada DJP, apalagi saat ini seluruh urusan perpajakan dilakukan pada satu atap dan ada AR yang siap membantu dalam menangani persoalan perpajakan kami. Yang kami rasakan sekarang jauh berbeda dengan zaman dulu, dimana kalau ada persoalan dan permohonan perpajakan rasanya lebih sulit dan lama, kalau saat ini saya rasakan lebih cepat dan mudah. Apalagi kami sebagai wajib pajak maunya

¹³ Lenny, Manajer Akunting PT Kurnia Mustika Indah Lestari di Jakarta, wawancara dilakukan pada hari Selasa tanggal 13 Mei 2008 pukul 09.00 WIB

terbuka dan melaporkan pajak sesuai dengan ketentuan dan apa adanya, hal ini yang kami harapkan kedepan agar KPP dalam hal ini AR memberikan pengarahan dan bimbingan yang terus-menerus kepada kami sebagai wajib pajak. bukan seperti yang dulu, kayaknya kami itu salah terus ya bahkan dicari-cari kesalahannya.”

Pendapat dari wajib pajak dengan adanya restrukturisasi menjelaskan bahwa urusan perpajakan dilakukan lebih mudah dan terpusat pada satu atap yaitu KPP Pratama Jakarta Cengkareng dan adanya posisi AR yang siap membantu dalam menangani persoalan perpajakan.

C. Perubahan manusia

Menurut Cahayani¹⁴ ada bidang utama dalam organisasi yang dapat mengalami perubahan yaitu perubahan manusia dimana di dalam organisasi, bukan sebatas adanya muka-muka baru, tetapi juga kualitas baru orang-orang yang ada.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala KPP Pratama Jakarta Cengkareng dijelaskan bahwa restrukturisasi organisasi membuat penataan ulang dalam sumber daya manusia, diharapkan dalam pelaksanaan tugas setiap petugas pajak adalah sumber daya manusia yang berkualitas, khususnya untuk AR dan fungsional harus memiliki latar belakang pendidikan yang baik. Rusmadi¹⁵ menjelaskan:

“.....tercipta *built in control*, aparat pajak yang ditingkatkan pengetahuannya dibandingkan dengan aparat pada KPP biasa yang masih spesialisasi, adanya perbaikan sarana dan prasarana kantor, peningkatan renumerasi kepada aparat yang menjadi pelaksana di kantor yang sarana dan prasarananya sudah diperbaiki, memperkenalkan kode etik pegawai yang merupakan paket untuk memperbaiki *good corporate governance*, memperkenalkan *Account Representative*, dan memperkenalkan *tax payer bill of right*. Kualitas SDM merupakan syarat mutlak dalam penerapan restrukturisasi organisasi untuk menciptakan aparat perpajakan yang kompeten, profesional dan berproduktivitas tinggi.

¹⁴ Ati Cahayani, *Dasar-dasar organisasi dan manajemen*, Jakarta: Penerbit Grasindo, 2003, hal 80.

¹⁵ Rusmadi, Kepala KPP Pratama Jakarta Cengkareng, wawancara dilakukan pada hari Rabu tanggal 14 Mei 2008 pukul 14.00 WIB.

Yan¹⁶ selaku Kepala Seksi Pelayanan juga menjelaskan bahwa:

“pegawai yang akan ditempatkan di TPT adalah petugas khusus minimal D3 sehingga dapat menguasai teknis perpajakan karena petugas inilah yang langsung berhadapan dengan wajib pajak dalam memberi pelayanan dan dari segi penampilan juga lebih menarik dan ramah.....”

Posisi AR dalam struktur organisasi baru memegang peranan vital yang diharapkan menjadi penghubung antara KPP dengan wajib pajak, sehingga kemampuan dan pengetahuan para AR terus ditingkatkan melalui proses pembelajaran dan pelatihan.

Hal ini seperti dijelaskan oleh Hari¹⁷ selaku *Account Representative* :”

“Kita sendiri sebagai AR di KPP Pratama ini perlu memperbaharui dengan pembelajaran terus menerus untuk dapat meningkatkan pengetahuan dan kemampuan dalam bidang bisnis dan perpajakan. Maka saya dan rekan-rekan AR menyambut positif atas pelatihan dan diklat yang terus diberikan baik dari kantor pusat maupun kanwil yang bertujuan untuk menambah pengetahuan dan kemampuan kita. Apalagi KPP Pratama saat ini juga menangani masalah PBB dan BPHTB yang dulu ditangani oleh KP PBB dimana saat ini juga menjadi tanggung jawab KPP Pratama. AR KPP lebih didominasi dari KPP yang *at least* pemahaman akan PBB kurang. Dalam pelaksanaan tugas sehari-hari permohonan wajib pajak akan PBB cukup banyak juga, contohnya mulai dari mengantarkan SPPT PBB, penyelesaian permohonan pengurangan PBB dan BPHTB dan masih banyak lagi tugas lainnya. Tetapi pelatihan SI DJP menurut saya masih minim sekali dilakukan.”

Pendapat yang mendukung pernyataan Rusmadi juga dikemukakan oleh Albert¹⁸:

“ Restrukturisasi organisasi tentu harus didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas dari segi latar belakang pendidikan, integritas, juga dilengkapi dengan moral yang baik. Perekrutan sumber daya manusia ini tentu saja dilakukan dengan proses seleksi yang selektif, terlebih untuk posisi AR yang merupakan posisi vital tentu saja harus orang yang berkualitas dalam ilmu dan moral.....”

¹⁶ Yan Lumintang, Kepala Seksi Pelayanan KPP Pratama Jakarta Cengkareng, wawancara dilakukan pada hari Rabu tanggal 14 Mei 2008 pukul 16.00 WIB.

¹⁷ Hari, *Account Representative* KPP Pratama Jakarta Cengkareng, wawancara dilakukan pada hari Jumat tanggal 16 Mei 2008 pukul 09.00 WIB.

¹⁸ Albert, Kepala Seksi Pengawasan dan Konsultasi II KPP Pratama Jakarta Cengkareng, wawancara dilakukan pada hari Jumat tanggal 16 Mei 2008 pukul 11.00 WIB

Perubahan manusia dalam hal ini telah terjadi perubahan dalam kualitas sumber daya manusia dimana staf yang bertugas di KPP modern harus memiliki kemampuan yang baik dan didukung oleh moral yang baik. Dalam struktur organisasi yang baru ini dikenal adanya *Account Representative* (AR) sebagai *Liaison Officer* (LO) antara KPP dengan wajib pajak yang bertanggung jawab untuk menyampaikan informasi perpajakan secara efektif dan profesional. AR memiliki tiga keterampilan yaitu menguasai aturan, komunikasi modern, dan seluk beluk sektor usaha tempat tugasnya secara mendalam, sehingga dengan adanya AR maka diharapkan ada respon yang efektif atas pertanyaan dan permasalahan yang diajukan oleh wajib pajak sesegera mungkin serta untuk memastikan bahwa wajib pajak memperoleh hak-haknya secara transparan. Untuk mendukung perubahan manusia ini DJP memberikan peningkatan renumerasi kepada aparat yang menjadi pelaksana di kantor modern yang sudah direstrukturisasi dan diawasi dengan kode etik pegawai yang merupakan paket untuk memperbaiki *good corporate governance*.

Mengenai perubahan manusia dalam struktur organisasi yang baru juga dirasakan manfaatnya oleh wajib pajak dan praktisi perpajakan dalam hal ini konsultan pajak. Dengan dilakukannya restrukturisasi organisasi diharapkan dapat merubah citra DJP dalam hal ini KPP Pratama Jakarta Cengkareng yang buruk. Sebelum restrukturisasi dilakukan pelayanan yang diperoleh wajib pajak susah, lambat, lebih tidak efisien dalam biaya administrasi perpajakan dan tidak ada kepastian. Hubungan antara wajib pajak dan petugas juga tidak terjalin sebagai mitra yang baik. Hal ini dapat dilihat dari hasil wawancara dengan Lenny dan Agus selaku wajib pajak serta pendapat dari Kunto sebagai konsultan pajak. menurut Lenny¹⁹:

“Harapan kami kedepan dengan adanya restrukturisasi organisasi ini antara kami sebagai wajib pajak dan KPP dapat terjalin dengan baik. Saya berharap agar pelayanan dibidang perpajakan dapat ditingkatkan terus, perusahaan kami juga sudah merasakan pelayanannya lebih cepat dan mudah. Sebagai contoh waktu itu saya mengajukan permohonan Pemindah Bukuan ternyata prosesnya mudah dan lebih cepat. Apabila saya ada kesulitan dibidang perpajakan AR saya siap untuk berdiskusi.” dan :
“Manfaat yang kami rasakan saat ini jauh sekali berbeda dengan era KPP dengan struktur KPP yang lama dimana saat ini

¹⁹ Lenny, Manajer Akunting PT Kurnia Mustika Indah Lestari di Jakarta, wawancara dilakukan pada hari Selasa tanggal 13 Mei 2008 pukul 09.00 WIB

elayanan lebih oke dan tidak sulit sehingga perusahaan lebih efisien dalam biaya administrasi.”

Hal ini didukung oleh pendapat Agus²⁰:

” Yang saya rasakan, dengan telah berjalannya restrukturisasi hampir 10 bulan ini memberikan dampak positif khususnya bagi wajib pajak. Sekarang pelayanan yang diberikan lebih mudah dan cepat. Karena yang kita butuhkan sebenarnya adalah kepastian dalam pemenuhan kewajiban perpajakan. Apalagi kami sekarang sebagai wajib pajak maunya diarahkan dengan baik bukan dipersulit gitu lho pak.....”

Pendapat dari Kunto²¹ selaku konsultan pajak terkait dengan perubahan dalam sumber daya manusia juga mendukung adanya restrukturisasi aparat perpajakan sehingga antara konsultan dan KPP dapat menjadi mitra strategis untuk mengarahkan wajib pajak menjadi lebih baik. Hal ini dinyatakan dalam pendapatnya:

“.....Pasca restrukturisasi ini juga memberi harapan kepada kami agar aparat pajak juga lebih profesional dan memberikan pelayanan yang terbaik dalam artian pelayanan lebih mudah dan cepat.” dan: “.....KPP seharusnya merangkul dan memberdayakan peran konsultan pajak untuk mensosialisasikan restrukturisasi organisasi kepada wajib pajak. selama ini kerjasama sudah terjalin baik sesuai dengan peran masing-masing.”

Dari beberapa pendapat yang dirangkum diatas restrukturisasi sumber daya manusia yang terjadi di KPP Pratama Jakarta Cengkareng dapat dijelaskan bahwa terjadi perbaikan komposisi sumber daya manusia yang lebih baik dimana pelayanan diberikan kepada wajib pajak lebih mudah dan cepat. Yang menjadi harapan wajib pajak juga antara wajib pajak dan KPP dapat menjadi mitra strategis. Hal yang tidak kalah penting juga pelayanan yang diberikan kepada wajib pajak lebih profesional dan terdapat kepastian dalam pemenuhan kewajiban perpajakan. Penataan ulang sumber daya manusia dilakukan sebagai bagian dari reformasi birokrasi yang didukung dengan pemberian renumerasi yang lebih baik dan penerapan kode etik dalam pelaksanaan tugas.

²⁰ Agus. Manajer Pajak PT Supra Sumber Cipta di Jakarta, wawancara dilakukan pada hari Selasa tanggal 13 Mei 2008 pukul 15.00 WIB

²¹ Kunto, Partner Konsultan Pajak Kunto dan Rekan di Jakarta, wawancara dilakukan pada Hari Kamis tanggal 15 Mei 2008 pukul 09.00 WIB

D. Analisis restrukturisasi organisasi dalam kaitannya dengan tingkat kepatuhan wajib pajak

Seperti yang telah diungkapkan diatas dimana dalam sistem pemungutan pajak dikenal terdapat tiga sistem pemungutan yaitu sistem *official assessment*, sistem *self assessment* dan sistem *withholding*. Saat ini sistem pemungutan pajak yang dianut oleh sistem perpajakan kita adalah sistem *self assessment*. Sesuai dengan sistem *self assessment* yang saat ini diterapkan dalam sistem perpajakan kita maka wajib pajak diberi kepercayaan penuh untuk menjalankan kewajiban perpajakannya sehingga kepatuhan wajib pajak sangat diharapkan sekali.

Desain struktur organisasi dapat memberikan dasar dalam administrasi perpajakan yang efektif, dalam hal ini KPP Pratama Jakarta Cengkareng pasca restrukturisasi organisasi menerapkan tipe struktur organisasi untuk administrasi perpajakan yaitu berdasarkan tipe pembayar pajak (*By type of taxpayer*). Berdasarkan hasil wawancara dijelaskan bahwa pada KPP Pratama Jakarta Cengkareng telah dilakukan restrukturisasi organisasi dimana terdapat posisi *account representative* yang melakukan pengawasan dan pelayanan kepada wajib pajak. Sehingga dalam restrukturisasi organisasi yang baru pengadministrasian dan pelayanan berdasarkan pembayar pajak. Hal ini tentu saja akan memberikan kemudahan bagi wajib pajak dalam melakukan pemenuhan kewajiban perpajakan dan menempatkan wajib pajak sebagai subjek yang harus diarahkan dengan baik. Dalam perkembangannya, suatu organisasi akan sangat mungkin mengalami perubahan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Rusmadi²² dijelaskan:

“Restrukturisasi organisasi yang terjadi dalam rangka penerapan sistem administrasi perpajakan telah menyebabkan perubahan dalam struktur organisasi di KPP, pertama saat ini KPP merupakan penggabungan dari tiga kantor yaitu KPP, KP PBB dan KARIKPA. Struktur Organisasi sama dengan struktur organisasi KPP WP Besar, dengan penambahan satu seksi (Seksi Ektensifikasi Perpajakan), yang ketiga Sistem administrasi perpajakan adalah SI DJP dan SISMIO, yang keempat mengadministrasikan seluruh jenis pajak (PPh, PPN, PBB dan BPHTB) dan terakhir AR ditugaskan mengawasi wilayah tertentu yang berada dalam wilayah kerja KPP tersebut. Jadi dalam hal ini telah terjadi perubahan struktur organisasi dimana yang tadinya

²² Rusmadi, Kepala KPP Pratama Jakarta Cengkareng, wawancara dilakukan pada hari Rabu tanggal 14 Mei 2008 pukul 14.00 WIB.

berdasarkan struktur seperti adanya seksi PPh OP, PPh Badan, PPh Pemotongan dan Pemungutan, PPN dan sebagainya beralih menjadi berdasarkan fungsi dimana saat ini didalam struktur organisasi terdapat seksi Pengawasan dan Konsultasi, seksi pelayanan, seksi ekstensifikasi, seksi penagihan dan seterusnya. Sehingga saat ini masing-masing wajib pajak diadministrasikan dan diawasi pemenuhan kewajiban perpajakannya oleh satu orang AR. KPP Pratama Jakarta Cengkareng bertanggung jawab untuk melaksanakan fungsi pelayanan, pengawasan, penagihan dan pemeriksaan. Dengan adanya fungsi pengawasan diharapkan dapat meningkatkan kepatuhan wajib pajak.....” dan:”..... AR diharapkan mampu membangun hubungan yang lebih terbuka dan didasari saling percaya antara wajib pajak dengan KPP, sehingga menciptakan peningkatan kepatuhan wajib pajak dalam memenuhi kewajiban dan haknya dibidang perpajakan.” dan AR diharapkan memiliki pemahaman bisnis serta kebutuhan wajib pajak dalam hubungannya dengan kewajiban perpajakan.”

Pendapat berbeda juga diberikan oleh Rusmadi²³ bahwa penerapan restrukturisasi organisasi dengan adanya posisi AR memberikan dampak positif dalam meningkatkan kepatuhan wajib pajak dalam melakukan pemenuhan kewajiban perpajakannya. Hal ini dapat dilihat dari pendapat beliau sebagai berikut:

“.....Peran AR juga sangat besar dalam melakukan pengawasan dimana AR mempunyai tugas untuk mengawasi wajib pajak dengan mengetahui lingkup usaha dan membuat perbandingan dengan usaha sejenis, juga dilakukan pemanfaatan data dari pihak luar seperti Bea Cukai, KPP lain, PEMDA dan kita melakukan analisa dengan membandingkan dengan SPT yang dilapor. Hal ini dilakukan dengan memberikan surat teguran, surat himbuan kepada wajib pajak. Jadi apabila wajib pajak merasa terawasi maka otomatis membuat wajib pajak takut untuk melapor yang tidak benar dan otomatis akan meningkatkan kepatuhan.....”

Disamping itu Rusmadi²⁴ juga berpendapat :

“..... Dampak positif yang timbul yaitu ada relevansi antara pelayanan yang diberikan dengan tingkat kepatuhan wajib pajak. Yang kita harapkan tingkat kepatuhan dimulai dengan kesadaran sukarela dari wajib pajak dalam melakukan pemenuhan kewajiban perpajakan.”

²³ *op. cit.*

²⁴ *op. cit.*

Berdasarkan hasil wawancara dengan Farina²⁵ selaku Kepala Seksi Penagihan, menjelaskan bahwa :

“.....setelah restrukturisasi organisasi diharapkan pelayanan dan penyuluhan yang diberikan oleh KPP Pratama Jakarta Cengkareng dapat meningkatkan kesadaran wajib pajak untuk membayar dan melaporkan kewajiban perpajakannya tepat waktu hal ini dilakukan melalui penyuluhan, sehingga akan terkait dengan tunggakan pajak. Jadi yang saya harapkan justru wajib pajak tidak ada hutang pajak berarti tingkat kepatuhan sudah meningkat.”

Pendapat berbeda juga dikemukakan oleh Albert²⁶ selaku Kepala Seksi Pengawasan dan Konsultasi yang menjelaskan bahwa :

“.....Maka dalam upaya meningkatkan kepatuhan wajib pajak perlu diberdayakan kinerja aparat kita untuk memberikan pelayanan yang prima. Jadi apabila tingkat kepatuhan sudah bagus diharapkan dapat memberikan kesadaran sukarela dari wajib pajak untuk melaksanakan pemenuhan kewajiban perpajakannya dengan baik... yang ujung-ujungnya tentu memberikan kontribusi terhadap penerimaan. Dalam upaya meningkatkan kepatuhan tidak harus melalui fungsi pemeriksaan saja tetapi juga bisa dengan fungsi pelayanan dan pengawasan yang baik.....”

Selaras dengan pendapat dari Albert, hasil wawancara dengan Hari²⁷ selaku *Account Representative* juga menyatakan bahwa:

”.....Keberadaan AR diharapkan mampu membangun hubungan yang lebih terbuka dan didasari saling percaya antara wajib pajak dengan KPP, sehingga menciptakan peningkatan kepatuhan wajib pajak dalam memenuhi kewajiban dan haknya dibidang perpajakan.”

Ditambahkan juga oleh Wahyono²⁸:

”..... Langkah langkah yang dilakukan dalam Optimalisasi Pemanfaatan Data Pajak adalah program ekstensifikasi yaitu kegiatan yang dilakukan untuk mencari potensi-potensi wajib pajak yang belum tergalai atau terlacak untuk memetakan WP

²⁵ Farina Jamal, Kepala Seksi Penagihan KPP Pratama Jakarta Cengkareng, wawancara dilakukan pada hari Rabu tanggal 21 Mei 2008 pukul 09.00 WIB.

²⁶ Albert, Kepala Seksi Pengawasan dan Konsultasi II KPP Pratama Jakarta Cengkareng, wawancara dilakukan pada hari Jumat tanggal 16 Mei 2008 pukul 11.00 WIB

²⁷ Hari, *Account Representative* KPP Pratama Jakarta Cengkareng, wawancara dilakukan pada hari Jumat tanggal 16 Mei 2008 pukul 09.00 WIB

²⁸ Wahyono, Kepala Seksi Pengolahan Data dan Informasi KPP Pratama Jakarta Cengkareng, wawancara dilakukan pada hari Rabu tanggal 21 Mei 2008 pukul 08.00 WIB.

Potensial yang belum dikukuhkan sebagai WP dalam rangka meningkatkan kepatuhan jumlah wajib pajak dan atau Pengusaha Kena Pajak (PKP) terdaftar.....”

Berdasarkan hasil wawancara yang peneliti himpun dari pejabat dilingkungan KPP Pratama Jakarta Cengkareng sebenarnya didalamnya tersirat beberapa kaitan antara restrukturisasi organisasi sistem administrasi perpajakan modern yang muncul sehubungan dengan kepatuhan wajib pajak sendiri. Adapun kaitan tersebut antara lain :

1. Wajib pajak diadministrasikan dan diawasi pemenuhan kewajiban perpajakannya oleh satu orang AR. KPP Pratama Jakarta Cengkareng bertanggung jawab untuk melaksanakan fungsi pelayanan, pengawasan, penagihan dan pemeriksaan. Dengan adanya fungsi pengawasan diharapkan dapat meningkatkan kepatuhan wajib pajak.
2. Membangun hubungan yang lebih terbuka dan didasari saling percaya antara wajib pajak dengan KPP, sehingga menciptakan peningkatan kepatuhan wajib pajak dalam memenuhi kewajiban dan haknya dibidang perpajakan.
3. Apabila wajib pajak merasa terawasi maka otomatis membuat wajib pajak takut untuk melapor yang tidak benar dan otomatis akan meningkatkan kepatuhan dan tingkat kepatuhan dimulai dengan kesadaran sukarela dari wajib pajak dalam melakukan pemenuhan kewajiban perpajakan.
4. Setelah restrukturisasi organisasi diharapkan pelayanan dan penyuluhan yang diberikan oleh KPP Pratama Jakarta Cengkareng dapat meningkatkan kesadaran wajib pajak untuk membayar dan melaporkan kewajiban perpajakannya tepat waktu, sehingga akan terkait dengan tunggakan pajak. Jadi yang saya harapkan justru wajib pajak tidak ada hutang pajak berarti tingkat kepatuhan sudah meningkat.
5. Upaya meningkatkan kepatuhan tidak harus melalui fungsi pemeriksaan saja tetapi juga bisa dengan fungsi pelayanan dan pengawasan yang baik dan Optimalisasi Pemanfaatan Data Pajak.

Berdasarkan hasil wawancara yang dihimpun dari para wajib pajak dan konsultan pajak terdapat kaitan positif antara restrukturisasi organisasi dengan timbulnya kepatuhan wajib pajak dalam melakukan pemenuhan kewajiban perpajakan. Lenny²⁹ menjelaskan bahwa:

“Setelah restrukturisasi organisasi dirasakan lebih banyak manfaat yang diperoleh wajib pajak, dimana kami lebih dibimbing dalam pelaksanaan pemenuhan kewajiban perpajakan. Sehingga menuntut kami untuk melaporkan kewajiban kami sesuai dengan ketentuan.”

Dan pendapat yang sama terkait dengan kepatuhan wajib pajak juga disampaikan oleh Agus³⁰ :

“.....Pelayanan yang baik tentu akan membuat kami dihargai sebagai pembayar pajak, maka otomatis kami juga tidak akan bermain-main dalam melakukan kewajiban dan justru kami dalam melaporkan pajak adalah sesuai ketentuan.”

Pendapat yang berbeda juga dilontarkan oleh Kunto³¹ seorang konsultan pajak yang berpendapat bahwa :

“Justru konsultan dan KPP seharusnya seirama dan mendukung upaya restrukturisasi organisasi. Kami sendiri tidak merasa tergantikan dengan adanya posisi AR, kalau posisi kami berusaha membimbing wajib pajak sesuai dengan ketentuan dan mengarahkan wajib pajak untuk lebih terbuka dalam melaporkan kewajibannya.”

Pendapat dari sisi wajib pajak dan konsultan pajak pada dasarnya melihat kaitan positif antara restrukturisasi organisasi dimana dengan bimbingan dan pengarahan serta diikuti dengan pelayanan prima akan membuat wajib pajak timbul kesadarannya untuk lebih terbuka dalam melaporkan kewajibannya dan tidak melanggar aturan dalam pelaporan pajak.

E. Analisis restrukturisasi organisasi dalam kaitannya dengan tingkat kepercayaan terhadap administrasi perpajakan

Adapun tujuan dari restrukturisasi organisasi menurut Gouillart dan Kelly³² adalah “menyiapkan perusahaan/ organisasi untuk dapat mencapai tingkat

²⁹ Lenny, Manajer Akunting PT Kurnia Mustika Indah Lestari di Jakarta, wawancara dilakukan pada hari Selasa tanggal 13 Mei 2008 pukul 09.00 WIB

³⁰ Agus. Manajer Pajak PT Supra Sumber Cipta di Jakarta, wawancara dilakukan pada hari Selasa tanggal 13 Mei 2008 pukul 15.00 WIB

³¹ Kunto, Partner Konsultan Pajak Kunto dan Rekan di Jakarta, wawancara dilakukan pada Hari Kamis tanggal 15 Mei 2008 pukul 09.00 WIB

³² F.J. Gouillart and J.N. Kelly., *Transforming the Organization*. McGraw-Hill, Inc., New York: 1995, hal. 7

kompetisi yang digunakan, hal ini berhubungan dengan organisasi yang ramping dan fit". Organisasi Pemerintah sebagai organisasi publik yang telah mengadakan restrukturisasi di mana struktur organisasinya disesuaikan dengan tujuan organisasi yaitu untuk kesejahteraan seluruh masyarakat, maka akan berpengaruh terhadap kualitas pelayanan kepada masyarakat itu sendiri. Restrukturisasi tidak bisa dilihat hanya pada perampingan organisasi, SDM, ataupun kinerjanya saja akan tetapi juga harus diperhatikan bahwa restrukturisasi merupakan sebuah sistem yang saling mempengaruhi antara satu dengan yang lainnya. Tuntutan pelayanan perpajakan yang cepat, mudah, murah, dan akurat merupakan harapan masyarakat. Untuk mendukung hal ini, kondisi administrasi perpajakan yang baik merupakan suatu prasyarat.³³ Selama ini banyak wajib pajak yang merasa bahwa pelayanan atau perlakuan yang diberikan oleh KPP terkadang tidak sama atau tidak ada standar baku pelayanan kepada wajib pajak. Dengan diterapkannya restrukturisasi organisasi diharapkan wajib pajak bisa mendapatkan pelayanan dan administrasi perpajakan yang setara, seimbang, dan adil (termasuk keseragaman penerapan kebijakan/*equal treatment*). Reformasi administrasi seharusnya bertujuan menciptakan sistem administrasi perpajakan yang memberi jaminan dan kepercayaan kepada wajib pajak.

Menurut Rusmadi³⁴ dijelaskan bahwa :

"..... Untuk mendukung hal ini, kondisi administrasi perpajakan harus dilakukan pembenahan. Modernisasi sistem administrasi perpajakan diharapkan dapat merubah citra DJP dimata masyarakat dalam memberikan pelayanan kepada wajib pajak."

Menurut Lenny³⁵ dari sisi seorang wajib pajak dijelaskan bahwa:

".....Kami harapkan dengan adanya restrukturisasi organisasi dapat meningkatkan keyakinan kami akan pelaksanaan administrasi perpajakan yang sudah lebih tertib, baik, dan efisien."

Berdasarkan teori *perception of fairness of the tax system* yaitu persepsi yang sama bagi pembayar pajak mengenai keadilan atau kesamaan dari peraturan perpajakan akan mempengaruhi kesediaannya untuk lebih mematuhi

³³ Liberti Pandiangan, *Modernisasi & Reformasi Pelayanan Perpajakan*, Penerbit PT Elex Media Komputindo, Jakarta:2008, hal. 5

³⁴ Rusmadi, Kepala KPP Pratama Jakarta Cengkareng, wawancara dilakukan pada hari Rabu tanggal 14 Mei 2008 pukul 14.00 WIB.

³⁵ Lenny, Manajer Akunting PT Kurnia Mustika Indah Lestari di Jakarta, wawancara dilakukan pada hari Selasa tanggal 13 Mei 2008 pukul 09.00 WIB

kewajiban perpajakan. Begitu dinamisnya perkembangan dunia usaha, perkembangan teknologi yang dari hari kehari semakin maju menuntut kita semua harus dapat menyesuaikan diri dengan perkembangan tersebut. Begitu pula halnya dengan DJP harus selalu mengikuti perkembangan tersebut. Salah satu penyesuaian yang harus selalu dilakukan adalah masalah peraturan-peraturan perpajakan karena peraturan-peraturan yang lama mungkin saja sudah tidak sesuai lagi dengan kondisi sekarang.

Lalu mengenai pentingnya persamaan persepsi ini terkait dengan kepercayaan akan administrasi pajak Lenny³⁶ memiliki pendapat bahwa :

”.....persamaan persepsi mengenai suatu aturan perpajakan antara wajib pajak dan fiskus sangat penting karena hal tersebut sangat berkaitan dengan kewajiban wajib pajak dalam menjalankan kewajiban pajaknya. Bila tidak ada persamaan persepsi maka akan timbul gap antara wajib pajak dan fiskus sehingga terdapat peraturan yang bersifat *grey area* dan akan menimbulkan sengketa antara wajib pajak dan fiskus. Peraturan harus dibuat sejelas mungkin sehingga terdapat persepsi yang sama antara wajib pajak dan fiskus. Kesamaan persepsi tersebut akhirnya nanti menjadi salah satu faktor yang dapat meningkatkan kepatuhan wajib pajak.”

Menurut pendapat Lenny tersebut apabila tidak ada persamaan persepsi maka akan timbul aturan-aturan yang bersifat *grey area* yaitu peraturan yang masih bersifat *debatable* dan apabila terdapat peraturan yang masih dapat diperdebatkan maka peluang untuk munculnya suatu sengketa dikemudian hari cukup besar. Masih menurut Lenny oleh karena itu peraturan harus dat sejelas-jelasnya kalau perlu mendetail diikuti dengan aturan pelaksanaannya.

Menyinggung masalah keadilan dan persamaan perlakuan dalam penerapan peraturan ternyata berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa informan terutama wajib pajak dan konsultan pajak sangat mengharapkan agar setiap wajib pajak mendapatkan perlakuan yang sama (*equal treatment*) antara wajib pajak yang satu dengan yang lain begitu pula antara wajib pajak dan fiskus. Kesetaraan hak dan kewajiban adalah hal yang dituntut wajib pajak sekarang ini. Mengenai *equal treatment* yang dirasakan oleh wajib pajak berdasarkan hasil wawancara ditemukan wacana mengapa mereka sudah beberapa kali dilakukan tindakan pemeriksaan pajak sementara ada wajib pajak lain tidak sekalipun dilakukan tindakan pemeriksaan pajak. Mengapa hal tersebut terjadi dan wajib

³⁶ *op.cit.*

pajak seolah-olah diperlakukan tidak adil atau sama dengan wajib pajak lainnya. Menanggapi pertanyaan tersebut Agus³⁷ selaku wajib pajak memberikan tanggapannya yaitu bahwa:

” Dalam melaksanakan kewajiban perpajakan menurut kami harus sesuai dengan ketentuan dan kami dapat memperoleh perlakuan yang adil dan tidak dibedakan. Pelayanan yang baik tentu akan membuat kami dihargai sebagai pembayar pajak, maka otomatis kami juga tidak akan bermain-main dalam melakukan kewajiban dan justru kami dalam melaporkan pajak adalah sesuai ketentuan.”

Ada pengalaman lain yang dirasakan seorang wajib pajak berkaitan dengan perlakuan yang tidak adil yang dirasakannya. Lenny³⁸ menuturkan :

”..... Apalagi kami sebagai wajib pajak maunya terbuka dan melaporkan pajak sesuai dengan ketentuan dan apa adanya, hal ini yang kami harapkan kedepan agar KPP dalam hal ini AR memberikan pengarahan dan bimbingan yang terus-menerus kepada kami sebagai wajib pajak. bukan seperti yang dulu, kayaknya kami itu salah terus ya bahkan dicari-cari kesalahannya.”

Menyinggung kesetaraan antara wajib pajak dengan fiskus juga banyak mendapat sorotan selama peneliti melakukan wawancara dengan berbagai informan. Banyak pendapat yang berkembang dikalangan wajib pajak yang menyatakan bahwa saat ini posisi fiskus dirasakan lebih tinggi dari wajib pajak sedangkan yang mereka harapkan adalah fiskus dapat berdiri sejajar dengan wajib pajak dan menjadi mitra bagi wajib pajak. Secara psikologis wajib pajak memang pada dasarnya malas berhubungan dengan kantor pajak mungkin salah satu faktornya adalah petugas pajak. Mereka masyarakat wajib pajak beranggapan bahwa apabila mereka melakukan kesalahan selalu dikenakan sanksi sementara bila petugas pajak melakukan kesalahan mereka belum pernah mendengar ada sanksi yang sampai dijatuhkan kepada petugas pajak. Berkaitan dengan kesetaraan penerapan sanksi tersebut Kunto³⁹ berpendapat bahwa :

³⁷ Agus. Manajer Pajak PT Supra Sumber Cipta di Jakarta, wawancara dilakukan pada hari Selasa tanggal 13 Mei 2008 pukul 15.00 WIB

³⁸ Lenny, Manajer Akunting PT Kurnia Mustika Indah Lestari di Jakarta, wawancara dilakukan pada hari Selasa tanggal 13 Mei 2008 pukul 09.00 WIB

³⁹ Kunto, Partner Konsultan Pajak Kunto dan Rekan di Jakarta, wawancara dilakukan pada Hari Kamis tanggal 15 Mei 2008 pukul 09.00 WIB.

"... Kesetaraan dalam hal pengenaan sanksi / penalti. Bila wajib pajak melakukan kesalahan kena penalti maka fiskus pun bila melakukan kesalahan seharusnya dikenakan penalti juga sehingga secara keadilan mereka setara."

Menyangkut kesetaraan antara wajib pajak dan fiskus Rusmadi⁴⁰ menyatakan pendapatnya bahwa :

"..... sementara ini kesetaraan antara wajib pajak dengan fiskus memang berdasarkan UU KUP yang lama fiskus lebih dominan namun UU KUP yang baru kesetaraan wajib pajak dan fiskus sudah mulai ada dan kekuasaan fiskus sudah mulai dikurangi. Jika semua pemeriksa di dalam *mindset*-nya menganggap pemeriksaan juga merupakan suatu pelayanan tentu wajib pajak akan lebih terbuka dan akan merasa diperlakukan adil."

Masih berkaitan dengan masalah kesetaraan antara wajib pajak dan fiskus Albert⁴¹ menambahkan bahwa :

"... Seharusnya semua diperlakukan sama bahasa hukumnya *equity under the law* (persamaan di hadapan hukum). Fiskus mempunyai kewajiban untuk menjelaskan hak dan kewajiban wajib pajak sesuai dengan UU dan juga menjelaskan semua ketentuan perundang-undangan perpajakan dengan baik agar wajib pajak memahaminya dan bukan menakut-nakutinya."

Berdasarkan uraian-uraian hasil wawancara yang menyangkut tingkat kepercayaan akan administrasi perpajakan ditarik kesimpulan yaitu restrukturisasi organisasi dilakukan dengan pembenahan administrasi perpajakan menjadi lebih baik dan tertib akan menimbulkan persamaan persepsi tentang peraturan dan perlakuan yang sama/adil dalam penerapan perundang-undangan juga merupakan salah satu faktor yang sangat berpengaruh dan membuat wajib pajak menjadi patuh atau tidak patuh. Persepsi yang sama antara wajib pajak dan fiskus akan membuat adanya kesatuan pandangan untuk menyikapi suatu peraturan apa yang harus dilakukan dan mana yang harus dihindari sehingga dalam implementasi dilapangan tidak akan timbul lagi beda tafsir yang dapat mengakibatkan timbulnya sengketa. Sementara perlakuan yang sama dan keadilan merupakan hal hakiki yang dituntut oleh setiap orang baik

⁴⁰ Rusmadi, Kepala KPP Pratama Jakarta Cengkareng, wawancara dilakukan pada hari Rabu tanggal 14 Mei 2008 pukul 14.00 WIB.

⁴¹ Albert, Kepala Seksi Pengawasan dan Konsultasi II KPP Pratama Jakarta Cengkareng, wawancara dilakukan pada hari Jumat tanggal 16 Mei 2008 pukul 11.00 WIB

mereka sebagai wajib pajak ataupun masyarakat awam. Sesuai dengan pendapat salah satu informan yang mengatakan bahwa apabila seseorang diperlakukan secara sama dan adil maka sudah hukum alam maka seseorang tersebut akan patuh terhadap siapa yang memperlakukan mereka secara adil tersebut. Demikian pula halnya dengan wajib pajak apabila wajib pajak diperlakukan secara sama, adil dan setara baik antara wajib pajak satu dengan wajib pajak yang lain, wajib pajak dengan fiskus bahkan lebih lagi wajib pajak dengan negara maka dengan sendirinya sesuai dengan hukum alam tadi mereka masyarakat wajib pajak akan berusaha patuh terhadap semua ketentuan yang telah ditetapkan. Dari wawancara yang telah dilakukan dengan para informan dari kalangan fiskus dan para praktisi perpajakan serta pengamatan secara langsung yang dilakukan Penulis secara keseluruhan menyatakan untuk mencapai tujuan atau sasaran diperlukan diperlukan strategi dan sistem administrasi yang baik. Dengan diterapkannya restrukturisasi organisasi administrasi diharapkan dapat memotong jalur birokrasi administrasi yang ada karena informasi/data telah dikomputerisasi dan dilakukan secara *on line* dan pelayanan perpajakan dilakukan pada satu atap sehingga lebih efisien dalam waktu dan biaya.

F. Analisis restrukturisasi organisasi dalam kaitannya dengan tingkat produktivitas pegawai KPP Pratama Jakarta Cengkareng

Perubahan *organization* image, dari organisasi pemerintah dengan pelayanan yang lamban, acuh, dan penuh birokrasi menjadi organisasi yang memberikan pelayanan prima sehingga citra KPP Pratama Jakarta Cengkareng dimata masyarakat dapat diperbaiki sehingga menimbulkan tingkat kepercayaan masyarakat terhadap administrasi perpajakan. Hal ini tentunya tidak lepas dari tingkat integritas dan produktivitas pegawai KPP Pratama Jakarta Cengkareng. Diharapkan dengan adanya restrukturisasi organisasi rekrutmen pegawai diisi oleh pegawai yang berkualitas dari hasil seleksi yang ketat. Integritas dan produktivitas terkait dalam pelaksanaan tugas dimana seluruh aparat pajak yang bertugas di KPP pasca restrukturisasi harus memiliki kemampuan dan moral yang baik.

Pendapat Albert⁴² berikut terkait dengan tingkat integritas dan produktivitas :

⁴² *op cit*

“Restrukturisasi organisasi tentu harus didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas dari segi latar belakang pendidikan, integritas, juga dilengkapi dengan moral yang baik. Perekrutan sumber daya manusia ini tentu saja dilakukan dengan proses seleksi yang selektif, terlebih untuk posisi AR yang merupakan posisi vital tentu saja harus orang yang berkualitas dalam ilmu dan moral....”

Senada dengan pendapat tersebut Rusmadi⁴³ menjelaskan :

“.....Kualitas SDM merupakan syarat mutlak dalam penerapan restrukturisasi organisasi untuk menciptakan aparat perpajakan yang kompeten, profesional dan berproduktivitas tinggi.”

Dalam menciptakan integritas dan produktivitas telah dilakukan kebijakan penerapan renumerasi yang lebih baik dengan pemberian tunjangan yang lebih besar kepada pegawai sesuai tingkat jabatan untuk meningkatkan kesejahteraan dan hal ini juga disertai dengan penerapan kode etik yang akan mengawal pelaksanaan restrukturisasi organisasi. Hal ini juga disampaikan oleh Rusmadi⁴⁴ :

“.....tidak kalah pentingnya juga internalisasi kode etik yang diterapkan pada seluruh pegawai. Sehingga didalam menjalankan tugas kita sudah berpedoman pada kode etik yang ada, kan kita saat ini sudah memperoleh renumerasi yang lebih baik sehingga diharapkan kinerja kita lebih baik dan tentu meningkatkan semangat kerja.....” dan : “.....memperkenalkan kode etik pegawai yang merupakan paket untuk memperbaiki *good corporate governance*.”

Dari pendapat Hari⁴⁵ juga dijelaskan :

“.....telah berlaku kode etik dalam tugas dan dilakukan pengawasan oleh Direktorat Kepatuhan Internal Sumber Daya Manusia (KITSDA) KPDJP.”

Dari uraian diatas dapat dilihat bahwa pelaksanaan restrukturisasi organisasi memberikan harapan kepada KPP Pratama Jakarta Cengkareng dalam upaya meningkatkan integritas dan produktivitas pegawai dengan jalan penerapan kode etik guna memperbaiki moral pegawai dan peningkatan renumerasi. Peningkatan integritas dan produktivitas pegawai akan berujung kepada hasil kinerja yang lebih baik dalam pelaksanaan tugas. Disamping itu

⁴³ Rusmadi, Kepala KPP Pratama Jakarta Cengkareng, wawancara dilakukan pada hari Rabu tanggal 14 Mei 2008 pukul 14.00 WIB.

⁴⁴ *ibid*

⁴⁵ Hari, *Account Representative* KPP Pratama Jakarta Cengkareng, wawancara dilakukan pada hari Jumat tanggal 16 Mei 2008 pukul 09.00 WIB

penegakan disiplin juga dilakukan dengan penerapan pengukuran kinerja setiap aparat perpajakan yang dikenal dengan nama *Key Performance Index*. Hal ini dinyatakan oleh Rusmadi⁴⁶ :

“.....Dengan adanya restrukturisasi organisasi diharapkan dapat dilihat *key performance index* masing-masing petugas yang akan diberikan penilaian berupa *reward* atau *punishment*.”

G. Analisis restrukturisasi organisasi dalam kaitannya dengan kinerja pelayanan KPP Pratama Jakarta Cengkareng

Berdasarkan teori *Attitude towards government policies* yaitu semakin banyak pembayar pajak yang puas dengan dengan pelayanan pemerintah maka akan semakin banyak juga pembayar pajak yang akan mematuhi kewajiban perpajakannya.

Ada tiga fungsi utama kantor pelayanan pajak dalam menjalankan tugasnya yaitu fungsi penyuluhan, fungsi *law enforcement*, dan fungsi pelayanan. Fungsi penyuluhan dilakukan untuk tujuan meningkatkan pengetahuan wajib pajak sehingga wajib pajak menjadi memahami akan hak dan kewajibannya, fungsi *law enforcement* ditujukan dalam rangka pembinaan kepada wajib pajak melalui penerapan sanksi yang tegas dan pengawasan dalam bentuk pemeriksaan pajak sedangkan fungsi yang terakhir yaitu fungsi pelayanan dengan cara memberikan pelayanan yang paling memuaskan kepada wajib pajak sesuai dengan standar yang ada.

Berbicara mengenai pelayanan kepada wajib pajak dilapangan kadang yang muncul adalah kontradiksinya dimana budaya yang masih ingin dilayani dari fiskus masih ada. Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa wajib pajak dan konsultan pajak mereka merasa masih kurang dilayani dengan baik. Seperti Agus⁴⁷ mengungkapkan pendapatnya yaitu :

”Wajib pajak telah melakukan pembayaran pajak namun kenapa masih harus direpotkan lagi dengan masalah pelayanan yang tidak baik dan tidak memuaskan bahkan cenderung membuat mereka lebih repot. Bila fiskus dapat memberikan pelayanan yang terbaik bagi wajib pajak maka pelayanan yang baik dan memuaskan tersebut merupakan salah satu pendorong bagi wajib pajak untuk memenuhi kewajiban pajaknya.....”

⁴⁶ *op. cit.*

⁴⁷ Agus. Manajer Pajak PT Supra Sumber Cipta di Jakarta, wawancara dilakukan pada hari Selasa tanggal 13 Mei 2008 pukul 15.00 WIB

Seorang konsultan pajak, Kunto⁴⁸ menyampaikan pendapatnya:

"Posisi saya tentu mewakili wajib pajak untuk memenuhi kewajiban perpajakan. Pasca restrukturisasi organisasi dalam menerima pelayanan saya merasa lebih cepat dan mudah. Tidak seperti dulu proses penyelesaian pekerjaan lama sekali, kalau sekarang setiap pelayanan ada jangka waktu penyelesaian sehingga memberikan kepastian waktu bagi kami."

Seorang wajib pajak, Lenny⁴⁹ yang perusahaannya saat ini sudah terdaftar sebagai wajib pajak besar di KPP Pratama Jakarta Cengkareng menyatakan:

"Sejak dibentuknya KPP dengan sistem modern, kami mendapatkan pelayanan yang baik yang sangat membantu kami dalam memenuhi kewajiban perpajakan kami....."

dan hal tersebut didukung oleh pernyataan Agus⁵⁰ :

"Permasalahan perpajakan yang kami hadapi tentu beragam dan kami berusaha menjalin komunikasi dengan AR perusahaan kami, sampai sejauh ini keluhan dan pertanyaan kami selalu ditanggapi dengan baik. Kami berharap pelayanan terus ditingkatkan dan KPP dapat merubah *image* setelah restrukturisasi organisasi."

Untuk memberikan keseimbangan wajib pajak dalam pemenuhan kewajiban pajaknya maka DJP harus memberikan imbal balik kepada mereka dengan memberikan pelayanan yang baik dan memuaskan kepada wajib pajak sehingga wajib pajak akan merasa nyaman dalam menjalankan kewajibannya. Kepala KPP Pratama Jakarta Cengkareng, Rusmadi⁵¹, setuju dengan pendapat tersebut melalui pernyataannya yang menyatakan bahwa :

".... Restrukturisasi organisasi ini diharapkan dapat meningkatkan kinerja aparat perpajakan dalam pelaksanaan tugas, kan kita sekarang sudah ada perbaikan tunjangan. Sedangkan bagi wajib pajak sendiri tentu dengan penerapan restrukturisasi organisasi ini diharapkan memberikan pelayanan yang lebih prima, karena seluruh pelayanan perpajakan baik dari pelayanan PPh, PPN, bahkan PBB sudah dilakukan satu atap yaitu di KPP Pratama sendiri... tentu diharapkan wajib pajak dapat memberikan dukungan terhadap penerapan restrukturisasi ini. Dalam struktur organisasi yang baru terdapat fungsi pengawasan dan konsultasi yang perannya dilakukan oleh *account representative* dimana

⁴⁸ Kunto, Partner Konsultan Pajak Kunto dan Rekan di Jakarta, wawancara dilakukan pada Hari Kamis tanggal 15 Mei 2008 pukul 09.00 WIB

⁴⁹ Lenny, Manajer Akunting PT Kurnia Mustika Indah Lestari di Jakarta, wawancara dilakukan pada hari Selasa tanggal 13 Mei 2008 pukul 09.00 WIB

⁵⁰ *ibid*

⁵¹ Rusmadi, Kepala KPP Pratama Jakarta Cengkareng, wawancara dilakukan pada hari Rabu tanggal 14 Mei 2008 pukul 14.00 WIB.

masing-masing AR membawahi sejumlah wajib pajak. sehingga diharapkan dengan restrukturisasi organisasi KPP Pratama Jakarta Cengkareng lebih efisien dan *customer oriented*. Diharapkan dengan adanya restrukturisasi juga akan memberikan *customer satisfaction*, hal ini menjadi tanggung jawab KPP dalam memberikan pelayanan.....”

Menyangkut tempat pelayanan terpadu di KPP Pratama Jakarta Cengkareng Rusmadi⁵² juga menambahkan:

”Begitu keluar Surat Keputusan tentang penerapan sistem administrasi perpajakan pada KPP Pratama Jakarta Cengkareng, kita sudah mengambil langkah-langkah yang diperlukan dalam mendukung penerapan restrukturisasi organisasi ini diantaranya dimulai dengan perbaikan sarana dan prasarana kantor. Saat ini kita telah melakukan perbaikan gedung kantor dengan membuat gedung kantor lebih modern, pemasangan partisi, pemasangan AC, penggantian komputer dengan yang lebih canggih pemasangan sistem informasi Direktorat Jenderal Pajak dan SISMIOP yang akan mendukung dalam pelaksanaan tugas. Yang tidak kalah pentingnya perbaikan dan pembenahan dari Tempat Pelayanan Terpadu (TPT), seperti diketahui sekarang ini TPT kita sudah dilakukan pembenahan, sehingga wajib pajak lebih nyaman dalam melakukan pemenuhan kewajiban perpajakannya. Kan TPT merupakan ujung tombak bahkan muka KPP kita, karena pemenuhan kewajiban perpajakan berawal di TPT dan juga membuat Bank Persepsi yaitu Bank DKI yang memudahkan wajib pajak dalam melakukan pembayaran pajak.....”

Sementara itu Yan⁵³ selaku Kepala Seksi Pelayanan menambahkan tentang peningkatan pelayanan yang diberikan kepada wajib pajak yaitu :

”Seperti diketahui pak, saat ini seksi pelayanan merupakan ujung tombak dari pelayanan yang diberikan kepada wajib pajak. Dalam hal ini seksi pelayanan memberikan pelayanan kepada dua sisi yaitu pihak eksternal dalam hal ini wajib pajak dan pihak internal dalam hal ini pihak KPP, atasan langsung dari KPP seperti Kanwil, Kantor Pusat DJP, Pihak ketiga yang menjadi mitra kita seperti PEMDA dan sebagainya. Pedoman yang menjadi pegangan saya adalah Program Pelayanan Unggul dalam rangka reformasi birokrasi Departemen Keuangan yaitu: (Kepala Seksi Pelayanan sambil memberikan Data Program Pelayanan Unggul).....”

⁵² *ibid*

⁵³ Yan Lumintang, Kepala Seksi Pelayanan KPP Pratama Jakarta Cengkareng, wawancara dilakukan pada hari Rabu tanggal 14 Mei 2008 pukul 16.00 WIB.

Berdasarkan penjelasan dari Data Progran Pelayanan Unggul terdapat Peningkatan Pelayanan di Kantor Pajak Modern dalam hal ini KPP Pratama Jakarta Cengkareng antara lain:

1. Pelayanan Penyelesaian Permohonan Pendaftaran NPWP;
2. Pelayanan Penyelesaian Permohonan Pengukuhan Pengusaha Kena Pajak (PKP);
3. Pelayanan Penyelesaian Permohonan Restitusi Pajak Pertambahan Nilai (PPN);
4. Pelayanan Penerbitan Surat Perintah Membayar Kelebihan Pajak (SPMKP);
5. Pelayanan Penyelesaian Permohonan Keberatan Penetapan Pajak;
6. Pelayanan Penyelesaian Pemberian Ijin Prinsip Pembebasan PPh Pasal 22 Impor;
7. Pelayanan Penyelesaian Surat Keterangan Bebas (SKB) Pemungutan PPh Pasal 22 Impor;
8. Pelayanan Penyelesaian Permohonan WP Atas Pengurangan PBB.

Seluruh program pelayanan unggul tersebut memiliki jangka waktu dan harus diselesaikan tepat waktu.

Tidak kalah pentingnya, KPP menempatkan petugas khusus yang bertugas di TPT, adapun petugas khusus tersebut berjumlah 5 orang petugas dan 1 orang koordinator TPT dan penerapan jam pelayanan yang dimulai dari jam 07.30 hingga jam 17.00 dimana jam istirahat pelayanan tetap diberikan dengan petugas yang bergilir. Penerapan jam layanan ini ditutup jam 17.00 walaupun wajib pajak masih ada antrian akan dilayani esok hari. Hal ini untuk melatih wajib pajak yang melaporkan SPT Nihil untuk melaporkannya dibawah tanggal 10 dan hal ini telah disosialisasikan kepada wajib pajak untuk mengurangi antrian pada tanggal sibuk. Saat ini bisa lihat TPT KPP sekarang sudah mulai representative dimana wajib pajak lebih nyaman, karena sekarang KPP saat ini sudah menggunakan mesin nomor antrian, ruangan yang lebih nyaman. Jadi pada intinya pelayanan kepada wajib pajak diharapkan lebih mudah dan cepat. Khusus untuk pelayanan internal seksi pelayanan memberikan pelayanan dalam

penataan berkas dan permintaan berkas, menjawab surat klarifikasi PPN dari KPP lain, juga mencetak produk-produk hukum seperti STP, SK, SPMKP, SPMIB.

Menurut pendapat Yan yang melatar belakangi kebijakan dari DJP untuk melakukan pembenahan dalam sistem administrasi perpajakan adalah:

“.....Sejak awal tahun 2000 restrukturisasi organisasi dilakukan bertujuan untuk menerapkan good governance dan pelayanan prima kepada masyarakat, demikian juga dengan tuntutan pelayanan yang lebih baik dari stakeholder perpajakan. Latar belakang dilakukannya restrukturisasi organisasi menjadi KPP Pratama Jakarta Cengkareng tentu saja berkaitan dengan peningkatan pelayanan yang menjadi tuntutan masyarakat dan membuat pelayanan menjadi satu atap. Karena selama ini banyak wajib pajak yang merasa bahwa pelayanan atau perlakuan yang diberikan oleh KPP terkadang tidak sama atau tidak ada standar baku pelayanan kepada wajib pajak. Dengan diterapkannya restrukturisasi organisasi diharapkan wajib pajak mendapatkan pelayanan perpajakan yang setara dan adil.”

Berdasarkan hal tersebut Yan⁵⁴ menambahkan bahwa:

“.....Perbedaan yang mendasar terletak pada peran vital *account representative* sebagai penghubung KPP dengan wajib pajak. Setiap AR akan membawahi wajib pajak dan setiap urusan perpajakan, wajib pajak diproses oleh AR tersebut. Setelah restrukturisasi terlihat jelas dibentuk seksi pelayanan yang khusus memberikan pelayanan satu atap bagi wajib pajak dan suasana Tempat Pelayanan Terpadu dat senyaman mungkin dan pelayanan lebih mudah, cepat dan tanpa dipungut biaya. Hal ini agar citra KPP yang lama akan berubah menjadi citra yang lebih baik. Sejak restrukturisasi seluruh berkas permohonan wajib pajak diteliti kelengkapan formal terlebih dahulu, apabila sudah lengkap tentu dapat diproses lebih lanjut. Karena apabila belum lengkap kita terima maka sudah terhitung dalam jangka waktu penyelesaian.”

Berdasarkan wawancara dengan Albert⁵⁵ dijelaskan bahwa:

“.....Pelayanan kepada *customer* tentu diberikan kepada wajib pajak dengan kualitas yang prima, sehingga saat ini KPP lebih memposisikan dirinya kearah customer oriented dimana kita menjadikan wajib pajak sebagai subjek bukan objek, dengan melakukan pengarahan agar wajib pajak lebih paham akan kewajibannya.....”

⁵⁴ *op. cit.*

⁵⁵ Albert, Kepala Seksi Pengawasan dan Konsultasi II KPP Pratama Jakarta Cengkareng, wawancara dilakukan pada hari Jumat tanggal 16 Mei 2008 pukul 11.00 WIB

Senada dengan pendapat diatas Triono⁵⁶ seorang *Account Representative* juga menjelaskan bahwa:

“.....Tidak bisa dipungkiri saat ini tuntutan masyarakat akan kinerja pelayanan yang baik menjadi prioritas DJP, dimana modernisasi sistem administrasi perpajakan diharapkan dapat membuat pelaksanaan tugas lebih efisien. *Customer oriented* berarti pelayanan yang diberikan KPP adalah pelayanan yang cepat dan mudah dan tidak ada biaya dalam prosesnya. Tentu saja ini akan memberikan dampak positif dimata wajib pajak karena segala pelayanan yang diberikan kepada wajib pajak dilakukan ada jangka waktu penyelesaian sepanjang syaratnya telah lengkap. Hal ini menjadi program layanan unggulan kepada wajib pajak dalam rangka menciptakan birokrasi yang handal.

Dan pernyataan tersebut juga didukung oleh Yan selaku Kepala Seksi Pelayanan yang berpendapat :

“Penataan ulang tentu dilakukan dengan melakukan pembenahan sistem administrasi dimana seksi pelayanan sudah mempunyai SOP dalam pelaksanaan tugas dan dilakukan penataan ulang juga akan SDM yang ada di seksi pelayanan dimana pegawai yang akan ditempatkan di TPT adalah sumber daya manusia yang berkualitas.....”

Menurut pendapat Rusmadi diatas keseimbangan antara hak dan kewajiban harus diutamakan jangan hanya disatu sisi DJP selalu menuntut hak-hak nya saja tanpa memikirkan kewajiban-kewajiban apa yang harus mereka lakukan kepada wajib pajak salah satunya yaitu memberikan pelayanan prima kepada wajib pajak. Saat ini dengan semakin banyaknya dibentuk kantor pelayanan pajak modern yang saat ini bukan lagi berdasarkan jenis pajak namun berdasarkan fungsi setiap wajib pajak diberi pelayanan yang lebih baik lagi. Setiap wajib pajak dalam menjalankan kewajibannya telah dibantu oleh seorang *Account Representatif (AR)* yang tugasnya adalah memberikan bantuan dan bimbingan secara khusus kepada wajib pajak sehingga wajib pajak dapat menanyakan dan menyampaikan segala kesulitan dan keluhan-keluhannya yang berhubungan dengan masalah perpajakan yang sedang dihadapinya. Disamping

⁵⁶ Triono, *Account Representative* KPP Pratama Jakarta Cengkareng, wawancara dilakukan pada hari Jumat tanggal 16 Mei 2008 pukul 09.00 WIB

itu pelayanan yang baik memiliki hubungan positif dengan tingkat kepatuhan wajib pajak seperti dipaparkan oleh Albert⁵⁷:

”Pelayanan yang baik menurut saya tentu akan memiliki korelasi positif dengan tingkat kepatuhan wajib pajak. Maka dalam upaya meningkatkan kepatuhan wajib pajak perlu diberdayakan kinerja aparat kita untuk memberikan pelayanan yang prima.....”

Disisi lain wajib pajak juga menuntut kesetaraan dan perlakuan yang adil, dalam hal wajib pajak telah menjalankan kewajiban dengan baik mendapatkan perhatian dari pemerintah berupa *reward* seperti dikemukakan oleh seorang wajib pajak Lenny⁵⁸ :

”.....Dalam hal ini restrukturisasi baru berjalan 10 bulan dan mudah-mudahan kami sebagai wajib pajak dapat memperoleh perlakuan yang jelas dan mendapat perlakuan yang sama dan adil, kalau bisa wajib pajak diberikan *reward* apabila patuh dalam melakukan kewajibannya dan *punishment* bagi yang melanggar.....”

Dari rangkuman pendapat diatas terdapat fenomena menarik mengenai kinerja pelayanan pelayanannya pasca restrukturisasi organisasi. Disatu sisi pihak ekstern KPP Pratama Jakarta Cengkareng dalam hal ini wajib pajak lebih mengutamakan perlakuan yang jelas dan mendapat perlakuan yang sama dan adil dalam memperoleh pelayanan perpajakan. Pelayanan yang diharapkan wajib pajak dalam kaitannya dengan pemenuhan kewajiban perpajakan pertimbangan kemudahan administrasi dan pelaporan, kecepatan, kenyamanan, dan efisiensi biaya administrasi. Bahkan terdapat suatu pendapat dari wajib pajak dengan adanya restrukturisasi organisasi wajib pajak lebih mendapatkan pelayanan yang lebih baik dibandingkan sebelum restrukturisasi. Hal ini terlihat dari pelayanan yang diberikan oleh KPP Pratama Jakarta Cengkareng telah memiliki Standar Operasional Prosedur yang menjadi standar reformasi birokrasi dimana setiap proses pemenuhan permohonan wajib pajak memiliki jangka waktu penyelesaian. Hal yang muncul juga dari uraian wawancara ternyata wajib pajak juga mengharapkan adanya suatu *reward* apabila selaku pembayar pajak telah melakukan kewajiban sesuai dengan ketentuan.

⁵⁷ Albert, Kepala Seksi Pengawasan dan Konsultasi II KPP Pratama Jakarta Cengkareng, wawancara dilakukan pada hari Jumat tanggal 16 Mei 2008 pukul 11.00 WIB.

⁵⁸ Lenny, Manajer Akunting PT Kurnia Mustika Indah Lestari di Jakarta, wawancara dilakukan pada hari Selasa tanggal 13 Mei 2008 pukul 09.00 WIB

Berdasarkan rangkuman pendapat dari sisi internal yaitu KPP Pratama Jakarta Cengkareng dapat disimpulkan bahwa dengan adanya restrukturisasi organisasi di KPP Pratama Jakarta Cengkareng telah dilakukan upaya pembenahan administrasi perpajakan dalam kaitannya dengan pemberian pelayanan kepada wajib pajak. Pasca restrukturisasi organisasi di KPP Pratama Jakarta Cengkareng telah dilakukan dengan pembenahan Tempat Pelayanan Terpadu dengan membuat wajib pajak lebih nyaman dalam melakukan pemenuhan kewajiban perpajakan dan memudahkan wajib pajak karena pelayanan telah dilakukan menjadi satu atap. Di Tempat Pelayanan Terpadu ditempatkan juga petugas khusus yang memiliki kemampuan baik dan berpenampilan menarik dan ramah. Selain itu juga di buat Bank Persepsi untuk memudahkan wajib pajak dalam melakukan pembayaran pajak. Disamping itu untuk memberikan informasi dan sosialisasi ketentuan perpajakan bagi wajib pajak dat *help desk* dengan petugas yang ditempatkan yang cakap dan berpengetahuan tentang perpajakan. Untuk menampung keluhan dan pengaduan wajib pajak, KPP Pratama Jakarta Cengkareng juga memberikan media *complaint center*. Hal ini merupakan langkah maju bagi KPP dalam memberikan pelayanan yang responsif dalam menampung keluhan wajib pajak. Penerapan Standar Operasional Prosedur dalam pemberian pelayanan merupakan bagian dari reformasi birokrasi di DJP, dimana setiap pelayanan yang diberikan memiliki jangka waktu penyelesaian dan tidak dipungut biaya. Terobosan ini merupakan langkah maju dalam restrukturisasi organisasi yang menghasilkan suatu perubahan citra DJP khususnya KPP Pratama Jakarta Cengkareng menjadi lebih positif dimata wajib pajak dan tidak kalah pentingnya juga memberikan kepastian bagi wajib pajak. Sejauh ini penerapan restrukturisasi organisasi sistem administrasi perpajakan modern telah *customer oriented* yang pada akhirnya akan memberikan *customer satisfaction*.

H. Analisis restrukturisasi organisasi dalam kaitannya dengan kinerja pengawasan KPP Pratama Jakarta Cengkareng

Menurut Caiden ada beberapa konsep dalam *governments* yaitu *function* yang mengandung pengertian bahwa negara mempunyai beberapa fungsi yaitu alokasi, distrsi, regulasi dan stabilisasi. Dalam hal hubungannya dengan pajak masyarakat maka pengelolaan pajak yang dilakukan oleh pemerintah sat ini adalah dalam rangka melakukan fungsi distrsi maksudnya yaitu pemerintah

melakukan kewajibannya untuk mendistribusikan kekayaan masyarakat agar tidak hanya berada pada satu golongan masyarakat saja tetapi kalau bisa terdapat pemerataan kekayaan melalui pemungutan pajak dimana dari dana pajak yang terkumpul nantinya akan digunakan untuk pembangunan infrastruktur yang bukan hanya dapat dinikmati oleh mereka yang mempunyai kekayaan namun juga dapat dinikmati mereka yang tidak memiliki kekayaan. Masih menurut Caiden, agar *function* dari pemerintah dapat berjalan maka dalam konsep *governments* maka diperlukan adanya *controlling* yaitu pengawasan agar tujuan dan fungsi pemerintah dapat dipastikan berjalan sesuai dengan rencana yang telah disusun sejak awal.

Sesuai dengan salah satu fungsi pemerintah yaitu distribusi dalam hal pendapatan masyarakat yang dalam hal ini dilakukan dalam bentuk pemungutan pajak maka proses yang berjalan dalam pemungutan pajak tersebut perlu dilakukan *controlling* (pengawasan). Salah satu bentuk pengawasan yang dilakukan tersebut adalah dengan melakukan fungsi pengawasan yang dilakukan oleh Seksi Pengawasan dan Konsultasi, dimana dalam struktur organisasi yang baru terdapat posisi *Account Representative* untuk melakukan pengawasan terhadap wajib pajak. Pengawasan yang dilakukan oleh para AR ini dilakukan untuk tujuan meningkatkan kepatuhan wajib pajak dalam pemenuhan kewajiban pajaknya baik kepatuhan formal dalam hal ketepatan pelaporan dan pembayaran pajak maupun kepatuhan material yaitu wajib pajak telah melaporkan SPT Tahunan maupun SPT Masa sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan fiskus, praktisi dan konsultan pajak melihat kenyataan tersebut meskipun saat ini sistem perpajakan yang kita anut adalah *self assessment* dimana wajib pajak diberi kepercayaan sepenuhnya untuk melakukan perhitungan, pelaporan dan penyetoran sendiri namun dalam rangka pengawasan (*law enforcement*) dalam struktur organisasi yang baru menurut Pandiangan⁵⁹ memiliki keunggulan yaitu:

1. Program intensifikasi dan ekstensifikasi bisa lebih maksimal (adanya AR yang mengawasi seluruh kegiatan wajib pajak didaerah/wilayah tertentu); dan
2. Penggalan potensi wajib pajak bisa ditingkatkan

⁵⁹ Liberty Pandiangan, *Modernisasi & Reformasi Pelayanan Perpajakan*, Penerbit PT Elex Media Komputindo, Jakarta:2008, hal. 25.

Salah satu sasaran dari restrukturisasi organisasi pembentukan dan pengoperasian sistem administrasi perpajakan modern menurut Pandiangan⁶⁰ adalah Optimalisasi pencegahan penggelapan pajak.

Rusmadi⁶¹, Kepala KPP Pratama Jakarta Cengkareng menyatakan bahwa meskipun saat ini *self assessment* yang diterapkan namun pengawasan masih relevan dilakukan dengan pernyataannya:

“Tindakan pengawasan melalui program intensifikasi dan ekstensifikasi pajak dilakukan agar meskipun *self assessment* diterapkan namun jangan sampai ada kesan *self assessment* diterapkan semauanya sendiri oleh wajib pajak tanpa ada penegakkan hukum yang tegas.....”

Sementara Albert⁶², Kepala Seksi Pengawasan dan Konsultasi menambahkan dengan menyatakan :

“Secara global saya dapat jelaskan tugas pokok dan fungsi dari seksi waskon adalah melakukan pengawasan kepatuhan kewajiban perpajakan Wajib Pajak, bimbingan/himbauan kepada Wajib Pajak dan konsultasi teknis perpajakan, penyusunan profil Wajib Pajak, memproses permohonan-permohonan WP seperti Pbk, SKB, SKF, SPMKP, SPMIB dll, melakukan rekonsiliasi data Wajib Pajak dalam rangka melakukan intensifikasi, serta melakukan evaluasi hasil banding melakukan analisis potensi fiskal setiap WP analisis kinerja Wajib Pajak. Rincian tugas pokok dan fungsi ini kamu dapat baca kembali dari surat edaran Dirjen Pajak.”

Dengan dibentuknya seksi pengawasan dan konsultasi dimana terdapat posisi AR yang membawahi sejumlah wajib pajak. Dimana para AR memiliki tanggung jawab dalam memberikan bimbingan dan konsultasi terhadap wajib pajak yang menjadi tanggung jawabnya dan melakukan pengawasan kepatuhan formal dan material wajib pajak yang menjadi tanggung jawabnya. Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa sumber seperti wajib pajak, fiskus, konsultan dan akademisi perpajakan langkah-langkah yang diambil dalam rangka pengawasan. Rusmadi⁶³ menyatakan pendapatnya bahwa:

⁶⁰ *ibid*, hal. 57.

⁶¹ Rusmadi, Kepala KPP Pratama Jakarta Cengkareng, wawancara dilakukan pada hari Rabu tanggal 14 Mei 2008 pukul 14.00 WIB.

⁶² Albert, Kepala Seksi Pengawasan dan Konsultasi II KPP Pratama Jakarta Cengkareng, wawancara dilakukan pada hari Jumat tanggal 16 Mei 2008 pukul 11.00 WIB

⁶³ Rusmadi, Kepala KPP Pratama Jakarta Cengkareng, wawancara dilakukan pada hari Rabu tanggal 14 Mei 2008 pukul 14.00 WIB.

" Administrasi modern yang diterapkan pada KPP Pratama Jakarta Cengkareng sudah berdasarkan kepentingan wajib pajak dan dalam restrukturisasi organisasi ada posisi *account representative* yang mengawasi sejumlah wajib pajak badan dan orang pribadi. Perlu saya jelaskan di KPP Pratama Jakarta Cengkareng dibagi menjadi empat seksi pengawasan dan konsultasi. Wajib pajak yang berdomisili di wilayah kelurahan Cengkareng Timur dan kelurahan Rawa Buaya dibawah pengawasan seksi Waskon I, wilayah kelurahan Cengkareng Barat dibawah pengawasan seksi Waskon II, wilayah kelurahan Kapuk dan Kedaung Kaliangke dibawah pengawasan seksi Waskon III, sedangkan wilayah kelurahan Duri Kosambi dibawah pengawasan Seksi Waskon IV. Dari hal ini terlihat jelas wajib pajak dikelompokkan berdasarkan wilayah kelurahannya. Jadi hal ini akan membuat administrasi perpajakan dan pengawasan semakin efisien."

Dan Rusmadi⁶⁴ juga berpendapat :

".....Peran AR juga sangat besar dalam melakukan pengawasan dimana AR mempunyai tugas untuk mengawasi wajib pajak dengan mengetahui lingkup usaha dan membuat perbandingan dengan usaha sejenis, juga dilakukan pemanfaatan data dari pihak luar seperti Bea Cukai, KPP lain, PEMDA dan kita melakukan analisa dengan membandingkan dengan SPT yang dilapor. Hal ini dilakukan dengan memberikan surat teguran, surat himbauan kepada wajib pajak. Jadi apabila wajib pajak merasa terawasi maka otomatis membuat wajib pajak takut untuk melapor yang tidak benar.

Dengan restrukturisasi organisasi dilakukan penataan ulang sehingga diharapkan modernisasi membuat sistem administrasi perpajakan lebih efisien dan efektif. Dalam hal ini wajib pajak dalam melakukan pemenuhan kewajiban perpajakan akan mendapatkan pelayanan yang lebih cepat, tepat dan tanpa biaya sehingga dituntut agar wajib pajak lebih terbuka dalam pemenuhan kewajiban perpajakan. Dampak positif yang timbul yaitu ada relevansi antara pelayanan yang diberikan dengan tingkat kepatuhan wajib pajak. Yang kita harapkan tingkat kepatuhan dimulai dengan kesadaran sukarela dari wajib pajak dalam melakukan pemenuhan kewajiban perpajakan."

Sedangkan Albert⁶⁵ Kepala Seksi Pengawasan dan Konsultasi menyatakan:

"Pembentukan profil tentu saja sangat bermanfaat sekali, dari profil tersebut para AR dapat melihat perkembangan usaha wajib pajak, usaha yang dijalankan, relasi bisnisnya, owner dari wajib pajak, supplier dan pelanggan utamanya, pemenuhan kewajiban

⁶⁴ *ibid.*

⁶⁵ Albert, Kepala Seksi Pengawasan dan Konsultasi II KPP Pratama Jakarta Cengkareng, wawancara dilakukan pada hari Jumat tanggal 16 Mei 2008 pukul 11.00 WIB

perpajakannya, bahkan kita bisa mengetahui dari usaha wajib pajak apakah terdapat informasi pemenuhan kewajiban perpajakannya bahkan kita bisa menggali potensi pajaknya. Sesuai dengan arah dari restrukturisasi yang dimana kita lebih harus mengenal wajib pajak kita (*know your tax payer*) maka pembentukan profil ini dapat menjadi database yang sangat bagus agar para AR dapat mengetahui perkembangan dan potensi wajib pajak. Langkah yang dilakukan tentu kita harus membuat prioritas dengan membuat profil bagi 200 wajib pajak besar penentu penerimaan yang merupakan 80% wajib pajak yang memberikan kontribusi kepada penerimaan KPP Pratama Jakarta Cengkareng. Sehingga pembentukan profil dimulai dengan data-data yang bersifat umum dan rinci. Apalagi saat ini struktur organisasi KPP Pratama Jakarta Cengkareng memiliki tipe *of by taxpayer*, jadi kita harus mengenal wajib pajak dalam aktivitas bisnis, relasi, lingkungan usaha, pemenuhan kewajiban perpajakannya yang otomatis apabila kita mengetahui aktivitas bisnis diharapkan kita dapat menggali potensi perpajakan yang belum dipenuhi oleh wajib pajak.”

Sementara itu ada pendapat yang mendukung yaitu Triono⁶⁶ selaku AR yang menyatakan:

”Tugas yang kita kerjakan semua adalah prioritas, karena kita bertanggung jawab untuk melayani dan mengawasi kepatuhan wajib pajak. Hal yang terus kita lakukan adalah pembentukan profil wajib pajak 200 besar KPP. Dalam hal ini tujuan dari pembentukan profil yang berkelanjutan ini adalah untuk membuat *data base* tentang wajib pajak beserta karakteristik usaha dan jenis produk atau jasa yang diberikan. Dari profil ini tentu saja kita dapat memperoleh data mengenai lingkup bisnis wajib pajak dan siapa saja yang menjadi relasi bisnis mereka. Dari profil yang terus kita perbaharui juga dapat kita pantau bagaimana kepatuhan wajib pajak dalam melakukan pemenuhan kewajiban perpajakan dan tidak kalah pentingnya kita dapat menggali potensi wajib pajak baik dari data internal maupun data eksternal. Hal ini tentu berujung pada peningkatan penerimaan KPP nantinya.”

Berdasarkan hasil wawancara dengan Albert ini ternyata didapatkan sesuatu yang baru yaitu mengenal wajib pajak dapat digali potensi perpajakan yang belum dipenuhi. Pendapat dari sisi pandang yang lain diungkapkan oleh Wahyono⁶⁷ selaku Kepala Seksi PDI yang menyatakan :

⁶⁶ Triono, *Account Representative* KPP Pratama Jakarta Cengkareng, wawancara dilakukan pada hari Jumat tanggal 16 Mei 2008 pukul 09.00 WIB

⁶⁷ Wahyono, Kepala Seksi Pengolahan Data dan Informasi KPP Pratama Jakarta Cengkareng, wawancara dilakukan pada hari Rabu tanggal 21 Mei 2008 pukul 08.00 WIB.

”Data adalah keterangan dalam segala bentuk baik yang tertuang dalam tulisan, media elektronik maupun rekaman. Data informasi yang didapat KPP Cengkareng yang berasal dari pihak luar akan diolah dengan cara memilah milah data tersebut sebelum dilakukan perekaman. Data-data tersebut dipilah dengan mengadakan pengecekan ke data master file KPP apakah data tersebut sudah dimiliki Wajib Pajak yang mempunyai NPWP atau dari calon WP (belum memiliki NPWP), data yang diperoleh dan milik suatu wajib pajak apabila data tersebut milik Wajib Pajak yang terdaftar di KPP lain maka data tersebut dikirimkan ke KPP tempat Wajib Pajak itu terdaftar dan apabila Data tersebut milik Wajib Pajak yang terdaftar di wilayah KPP Cengkareng maka data tersebut diolah dan diserahkan kepada seksi lain yang membutuhkan sehingga dapat dijadikan bahan dalam menganalisis tentang penelitian dan pengawasan atas kebenaran laporan perpajakan WP tersebut. Sedangkan untuk data yang tidak dikenal (dari calon Wajib Pajak) maka data tersebut diolah dengan dilakukan ekstensifikasi sehingga menambah jumlah jumlah wajib pajak yang terdaftar dan atau Pengusaha Kena Pajak (PKP) terdaftar dan diharapkan sebagai salah satu usaha untuk meningkatkan penerimaan pajak dengan adanya penyeteroran pajak dari Wajib Pajak yang baru terdaftar tersebut dalam tahun berjalan suatu masa pajak. Dalam melakukan penggalan atau pelacakan data KPP Cengkareng memperoleh data dari melakukan kerjasama dengan instansi-instansi atau perusahaan-perusahaan yang berada di wilayah KPP Cengkareng, selain itu juga melakukan kerjasama antar KPP diseluruh Indonesia, instansi yang telah mengadakan kerjasama atau MOU dengan KPP Cengkareng seperti, Kecamatan, kelurahan, PLN, Telkom, KPPBB Jakarta Barat Dua, BPN Jakarta Barat, para pengembang atau developer apartemen, perumahan, pusat bisnis yang berada di wilayah KPP Jakarta Cengkareng dan sebagainya.”

Berdasarkan pendapat Wahyono ini penggalan data dan informasi dilakukan melalui kerjasama dengan pihak eksternal. Senada dengan pendapat Wahyono diatas Hari⁶⁸, seorang AR, menyangkut penggalan data dan informasi menyatakan:

”Sesuai arahan dari Kepala Kantor Wilayah Jakarta Barat yang pada intinya menjelaskan bahwa setiap KPP harus membentuk 200 wajib pajak besar penentu penerimaan KPP dalam hal ini wajib pajak pembayar besar, maka AR mempunyai peranan penting untuk lebih mengenal wajib pajaknya. Karena pemahaman bisnis yang baik akan mempermudah AR dalam

⁶⁸ Hari, *Account Representative* KPP Pratama Jakarta Cengkareng, wawancara dilakukan pada hari Jumat tanggal 16 Mei 2008 pukul 09.00 WIB

menganalisa potensi perpajakan wajib pajak. Dengan adanya profil maka tugas pengawasan akan lebih mudah dan penyempurnaan terus dilakukan dengan menggali informasi dari database perpajakan maupun data dan informasi dari eksternal seperti data pihak ketiga, data dari internet, data dari media masa. Dengan adanya data dan informasi tersebut tentu kita tinggal melakukan analisa komparasi apakah data tersebut sudah dilaporkan dalam SPT atau belum, apabila belum dilakukan pemenuhan kewajiban perpajakannya tentu kita akan membuat analisa dan menghitung ulang potensi pajaknya. Pada prinsipnya profil ini akan membuat kemudahan bagi para AR untuk terus mengenal, mengawasi, dan melayani wajib pajaknya dengan baik.”

Berkaitan dengan penyelenggaraan pengawasan yang sangat berkaitan erat dengan peran AR dalam menggali potensi pajak, langkah yang diambil yaitu:

1. Menegal wajib pajak
2. Pembentukan dan penyempurnaan profil wajib pajak
3. Penggalan data dan informasi dilakukan melalui kerjasama dengan pihak eksternal, dari internet, dan media masa.

Disamping penggalan potensi berfungsi untuk meningkatkan kepatuhan wajib pajak ternyata fungsi pengawasan dan konsultasi juga berfungsi untuk membantu penerimaan pajak, sarana penyuluhan dan pemberian kepastian hukum terhadap wajib pajak.

I. Analis kendala restrukturisasi organisasi di KPP Pratama Jakarta Cengkareng

Berkaitan penerapan restrukturisasi organisasi sistem administrasi perpajakan modern terdapat kendala yang dihadapi, Rusmadi⁶⁹ menyatakan:

”Penerapan restrukturisasi ini tentu membutuhkan kesungguhan dan dukungan dari kita semua, karena kita bertekad untuk melakukan pembenahan dan perubahan akan citra DJP. Saya akui dalam penerapan modernisasi ini membutuhkan dana yang banyak untuk perbaikan sarana dan prasarana. Kendala juga sering timbul dari sistem informasi DJP yang sering lambat bahkan macet. Otomatis akan menghambat dalam pelaksanaan tugas. Dalam SI-DJP yang menggunakan database yang tersentralisasi untuk mendukung seluruh kegiatan. Dalam sistem ini diterapkan manajemen kasus (*case management*) dan alur kerja (*workflow*). Melalui sistem manajemen kasus, setiap kasus didistrsikan kepada para pegawai dan dimonitor oleh sistem.

⁶⁹ Rusmadi, Kepala KPP Pratama Jakarta Cengkareng, wawancara dilakukan pada hari Rabu tanggal 14 Mei 2008 pukul 14.00 WIB.

Sistem alur kerja menghubungkan suatu tugas dengan tugas lainnya sampai tugas-tugas tersebut selesai. Sistem ini sangat vital, sehingga saya harapkan DJP dapat memperbaiki jaringan tersebut sehingga lebih mudah digunakan dan tidak sering drop. Makanya saya sudah sering mendorong para pegawai khususnya yang sudah berumur agar senantiasa meng-up grade dirinya dalam menggunakan komputer dan mempelajari manual prosedur SI DJP. Kendala yang tidak kalah pentingnya juga berasal dari internal kita sendiri yang belum siap dalam pelaksanaan modernisasi yang masih terbawa masa lalu dan juga para pegawai yang merasa belum siap dengan penegakan disiplin atau tidak nyaman dengan penempatan yang terlalu jauh tapi dengan adanya renumerasi diharapkan dapat meningkatkan semangat kerja, juga dari wajib pajak sendiri khususnya wajib pajak yang sebelumnya tidak benar dalam melakukan pemenuhan kewajiban perpajakan tentu akan resisten akan sistem yang baru. Seperti yang saya katakan luas wilayah yang sangat luas dan sulit dijangkau Kendala-kendala lain yang ditemui yaitu terbatasnya sumber daya manusia dimana KPP kita memiliki tenaga fungsional pemeriksa yang terbatas, minimnya data wajib pajak, dan luasnya wilayah yang menjadi kewenangan pengawasan. Apalagi saat ini KPP Pratama Jakarta Cengkareng mengawasi dan melayani sekitar 32.000 wajib pajak Orang Pribadi dan Badan juga melayani 72.000 wajib pajak PBB dan penerapan kode etik seharusnya dilakukan dengan pengawasan yang konsisten.”

Pendapat mengenai kendala restrukturisasi organisasi dalam pemberian pelayanan juga dikemukakan oleh Yan⁷⁰ selaku Kepala Seksi Pelayanan:

”Kendala utama yang sering terjadi adalah sistem *off-line* sehingga mengganggu dalam pemberian pelayanan yang akibatnya menimbulkan keluhan wajib pajak karena lambatnya pelayanan yang diberikan dan hal ini sudah kami antisipasi dengan bekerja sama dengan seksi PDI untuk memperbaiki sistem. Kendala lain adalah terbatasnya personil di seksi pelayanan sehingga membuat pelaksanaan tugas dirangkap oleh satu petugas. Terkadang dalam pelaksanaan tugas sering dihadapi dengan belum adanya Juklak penyelesaian permohonan wajib pajak. Tetapi hal ini menjadi forum diskusi di Kanwil Jakarta Barat yang tergabung dalam paguyuban pelayanan yang menjadi ajang untuk bertukar pikiran dan informasi sekaligus mencari solusi penanganan masalah.”

Pendapat senada juga dinyatakan oleh Hari⁷¹ selaku AR :

”Kita kan sekarang dalam pelaksanaan tugas sudah *by system* *yaitu* melalui manajemen kasus dan alur kerja sehingga

⁷⁰ Yan Lumintang, Kepala Seksi Pelayanan KPP Pratama Jakarta Cengkareng, wawancara dilakukan pada hari Rabu tanggal 14 Mei 2008 pukul 16.00 WIB.

⁷¹ Hari, *Account Representative* KPP Pratama Jakarta Cengkareng, wawancara dilakukan pada hari Jumat tanggal 16 Mei 2008 pukul 09.00 WIB

seharusnya sudah tertib. Tapi dalam prakteknya sering terjadi hambatan dalam SI DJP dimana dalam penyelesaian permohonan wajib pajak tidak dapat diakomodir oleh SI DJP. Bahkan sistem kita sering off line dan bahkan lambat dalam prosesnya. Karenanya perlu pelatihan SI DJP dilakukan secara berkelanjutan. Tidak hanya itu saja, penyelesaian permohonan wajib pajak juga sering berasal dari wajib pajak sendiri dimana berkasnya tidak lengkap, sering juga kendala berasal dari pihak ketiga seperti lamanya kita menunggu jawaban konfirmasi dari bank, dari KPP lain, pihak ketiga. “

Menurut Albert⁷² menyikapi kendala penerapan restrukturisasi organisasi adalah:

“Kendala utama yang sering terjadi adalah sistem off-line sehingga mengganggu dalam proses penyelesaian pekerjaan. Saat ini proses penyelesaian permohonan wajib pajak baik Pbk, SPMKP, SKF, SPMIB semua diproses melalui SI DJP. Dimana telah terdapat sistem manajemen kasus atau alur kerja yang akan dimulai dari input data, proses, dan penyelesaian dari kasus. Maka dapat saya simpulkan proses kerja tersebut merupakan alur yang terintegrasi sehingga dibutuhkan kerjasama yang baik dari masing-masing petugas yang terkait. Yang kami keluhkan juga saat ini jaringan internet yang belum terpasang dalam upaya mencari informasi dan data.”

Adapun kendala yang wajib pajak rasakan adalah kurangnya sosialisasi tentang ketentuan perpajakan dan mekanisme kerja pasca restrukturisasi seperti dituturkan oleh Lenny⁷³ :

”..... ada info perpajakan yang baru kayaknya kita kurang cepat diberitahu ya dan sosialisasi dari KPP masih kurang ke WP dan dalam pelaporan pajak sistem sering hang bahkan *off-line* tetapi mungkin karena masih baru ya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pejabat yang terkait dan wajib pajak serta hasil pengolahan data terhadap kinerja KPP Pratama Jakarta Cengkareng dapat dijelaskan dalam pelaksanaan restrukturisasi organisasi masih terdapat kendala dan kekurangan dalam pelaksanaannya yaitu:

1. Terbatasnya sumber daya manusia dalam pelaksanaan tugas, khususnya tenaga fungsional pemeriksa pajak dan fungsional PBB yang tidak sebanding dengan luasnya wilayah kerja KPP Pratama Jakarta Cengkareng

⁷² Albert, Kepala Seksi Pengawasan dan Konsultasi II KPP Pratama Jakarta Cengkareng, wawancara dilakukan pada hari Jumat tanggal 16 Mei 2008 pukul 11.00 WIB

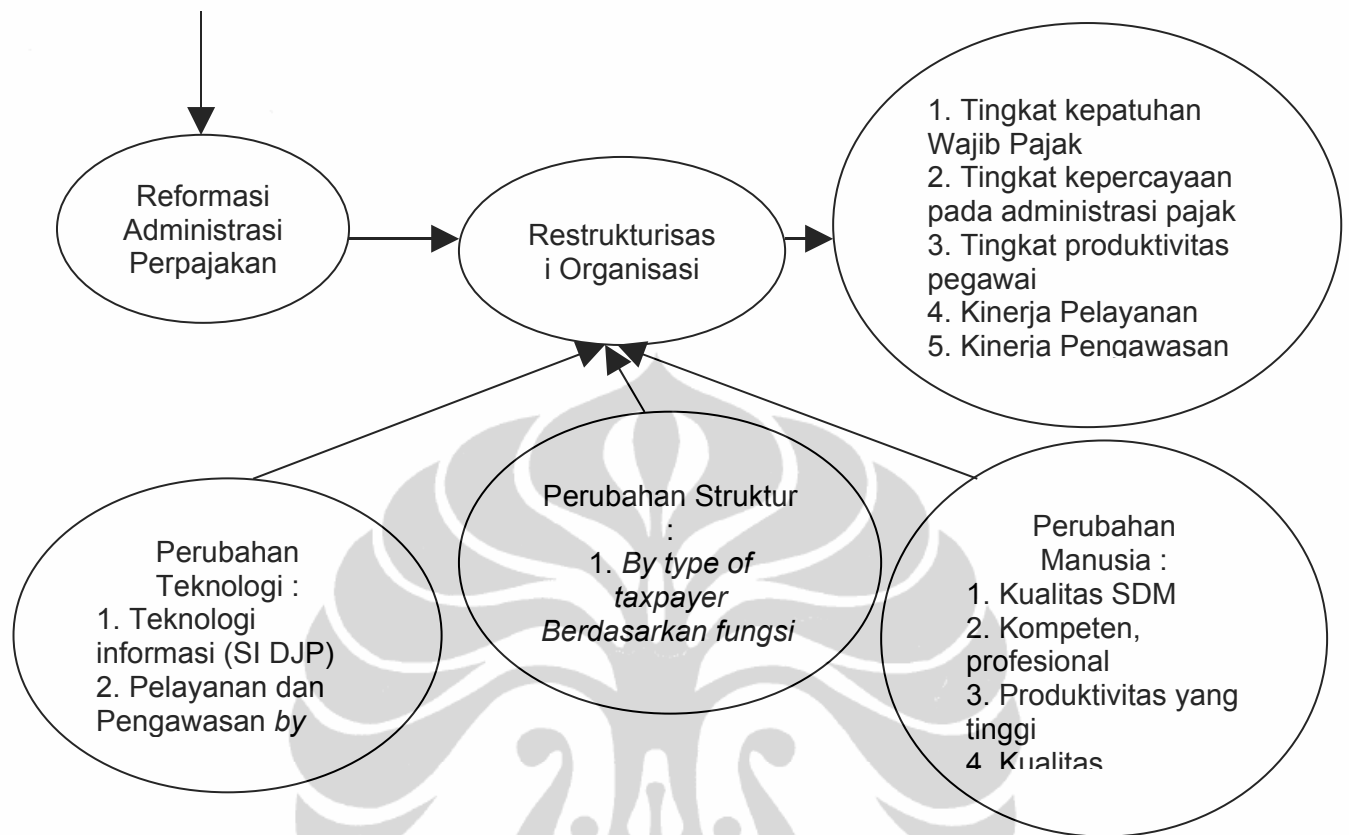
⁷³ Lenny, Manajer Akunting PT Kurnia Mustika Indah Lestari di Jakarta, wawancara dilakukan pada hari Selasa tanggal 13 Mei 2008 pukul 09.00 WIB

2. Kemampuan teknis perpajakan dan kemampuan penguasaan teknologi yang masih minim bagi pegawai lama yang sudah berumur.
3. Pelatihan SI DJP tidak dilakukan secara berkelanjutan
4. Aplikasi SI DJP yang sering *off line* dan belum mengakomodasi proses penyelesaian permohonan wajib pajak, sehingga pelaksanaan tugas terhambat dan juga belum terpasangnya jaringan internet untuk mencari informasi dan data
5. Resistensi dari pegawai yang belum siap dengan restrukturisasi organisasi
6. Resistensi dari wajib pajak yang tidak patuh setelah restrukturisasi organisasi
7. Penerapan kode etik yang belum diawasi dengan konsisten
8. Terbatasnya sosialisasi terhadap wajib pajak atas restrukturisasi organisasi
9. Berkas wajib pajak yang tidak lengkap dalam mengajukan permohonan dan kendala dari pihak ketiga dalam proses penyelesaian permohonan wajib pajak.

J. Model Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil wawancara yang penulis himpun dari lapangan dan kajian teori yang penulis himpun dari studi literatur yang ada didapatkan model hasil penelitian mengenai faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi restrukturisasi organisasi dan tujuan yang dicapai dari restrukturisasi organisasi dalam upaya reformasi administrasi perpajakan :





Dari wawancara yang telah dilakukan dengan para informan dari kalangan fiskus dan para praktisi perpajakan serta pengamatan secara langsung yang dilakukan Penulis secara keseluruhan menyatakan untuk mencapai tujuan organisasi atau sasaran diperlukan diperlukan strategi dan sistem administrasi yang baik. Dengan visi Direktorat Jenderal Pajak menjadi model pelayanan masyarakat dengan sistem Administrasi modern yang berkelas dunia, dipercaya dan dibanggakan masyarakat dan misi menghimpun penerimaan negara dari sektor perpajakan guna menunjang kemandirian pembiayaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara menjadi tantangan untuk diwujudkan. Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jakarta Cengkareng sebagai instansi vertikal dibawahnya merupakan salah satu ujung tombak harus mampu menerapkan strategi agar rencana penerimaan yang telah ditetapkan mampu direalisasikan.

Adapun tujuan dari restrukturisasi organisasi menurut Gouillart dan Kelly⁷⁴ adalah “menyiapkan perusahaan/ organisasi untuk dapat mencapai tingkat kompetisi yang digunakan, hal ini berhubungan dengan organisasi yang ramping

⁷⁴ F.J. Gouillart and J.N. Kelly., *Transforming the Organization*. McGraw-Hill, Inc., New York: 1995, hal. 7

dan fit". Organisasi Pemerintah sebagai organisasi publik yang telah mengadakan restrukturisasi di mana struktur organisasinya disesuaikan dengan tujuan organisasi yaitu untuk kesejahteraan seluruh masyarakat, maka akan berpengaruh terhadap kualitas pelayanan kepada masyarakat itu sendiri. Restrukturisasi tidak bisa dilihat hanya pada perampingan organisasi, SDM, ataupun kinerjanya saja akan tetapi juga harus diperhatikan bahwa restrukturisasi merupakan sebuah sistem yang saling mempengaruhi antara satu dengan yang lainnya dalam mencapai tujuan organisasi dalam hal ini tujuan dari organisasi KPP Pratama Jakarta Cengkareng adalah tercapainya penerimaan negara dari sektor pajak. Penerapan restrukturisasi dilakukan untuk menanggulangi berbagai kelemahan administrasi, dimana Caiden⁷⁵ menyatakan perlu reformasi administrasi yang kajiannya adalah untuk meningkatkan kinerja organisasi publik dimana terdapat sejumlah konsep-konsep yang dapat diterapkan baik yang menyangkut *government, organization, groups* ataupun *individuals*. Dalam hal ini Caiden juga menjelaskan salah satu kajiannya adalah *structure* atau struktur. Dalam penelitian ini penulis membuat suatu model reformasi administrasi perpajakan dengan mengacu pada teori Caiden berkaitan dalam upaya mengatasi kelemahan administrasi yang salah satu kajiannya adalah struktur organisasi yang menjadi penelitian dalam tesis ini.

Berdasarkan gambar model hasil penelitian diatas dapat diterangkan sebagai berikut yaitu berdasarkan kajian teori yang ada di awal Bab I dan Bab II Menurut Harold J Leavitt⁷⁶ yang dikutip oleh Stoner segi-segi dalam organisasi yang dapat diubah adalah struktur, teknologi, dan orang.

Dalam perkembangannya, suatu organisasi akan sangat mungkin mengalami perubahan. Perubahan organisasi biasanya adalah merupakan konsekuensi dari perubahan jaman dan situasi umum yang terjadi di masyarakat. Menurut Cahayani⁷⁷ ada tiga bidang utama dalam organisasi yang dapat mengalami perubahan, yaitu:

⁷⁵ Gerald E. Caiden, *Administrative Reform Comes of Age*, New York, Walter de Gruyter, Berlin, 1991, hal. 100

⁷⁶ James A.F. Stoner, *Management*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliff, N.J. edisi ke-2, 1982, hal 388

⁷⁷ Ati Cahayani, *Dasar-dasar organisasi dan manajemen*, Jakarta: Penerbit Grasindo, 2003, hal 80.

1. Perubahan teknologi, umumnya adalah penggunaan teknologi dari yang bersifat manual menjadi otomatis.
2. Perubahan struktural, adalah berupa kebijakan baru atau proses baru
3. Perubahan manusia, dapat terjadi di dalam organisasi, bukan sebatas adanya muka baru, tetapi juga kualitas baru orang-orang yang ada.

Dalam menghadapi berbagai tantangan penyebab perubahan tersebut organisasi dapat menyesuaikan diri dengan jalan:

- a. Merubah struktur yaitu menambah satuan, mengurangi satuan, merubah kedudukan satuan, menggabung beberapa satuan menjadi satuan yang lebih besar, memecah satuan besar menjadi satuan-satuan yang lebih kecil, merubah sistem sentralisasi menjadi desentralisasi atau sebaliknya, merubah luas sempitnya rentangan kontrol, merinci kembali kegiatan atau tugas, menambah pejabat, mengurangi pejabat.
- b. Merubah tatakerja yang dapat meliputi tatacara, tataaliran, tatatertib, dan syarat-syarat melakukan pekerjaan.
- c. Merubah orang, dalam pengertian merubah sikap, tingkah laku, perilaku, meningkatkan pengetahuan, meningkatkan keterampilan dari pejabat.
- d. Merubah peralatan kerja.⁷⁸

Tugas utama reformasi perpajakan menurut Ott dalam Nasucha⁷⁹ adalah untuk mencapai efektivitas yang tinggi yaitu kemampuan untuk mencapai tingkat kepatuhan yang tinggi dan efisiensi berupa kemampuan untuk membuat biaya administrasi per unit penerimaan pajak sekecil-kecilnya.

Reformasi administrasi perpajakan menurut Hadi Purnomo⁸⁰ bertujuan untuk:

1. Meningkatkan kepatuhan perpajakan
2. Meningkatkan kepercayaan terhadap administrasi perpajakan
3. Meningkatkan produktivitas aparat perpajakan

⁷⁸ Sutarto, *Dasar-dasar organisasi*, Jakarta: Gadjah Mada University Press, 1993, hal 414

⁷⁹ Nasucha, *Reformasi Administrasi Publik-Teori dan Praktek*, Jakarta: Penerbit Grasindo, 2004, hal 67.

⁸⁰ Heru Subiyantoro & Singgih Riphath (editor), *Reformasi Administrasi Perpajakan, dalam Kebijakan Fiskal : Pemikiran, Konsep, dan Implementasi*, Jakarta: Penerbit Buku Kompas, 2004, hal.218.

Untuk keberhasilan reformasi administrasi perpajakan, menurut Bird dan Casanegra⁸¹ ada tiga muatan pokok yang dtuhkan, yakni :

1. Struktur pajak perlu disederhanakan untuk kemudahan, kepatuhan, dan administrasi.

Penyederhanaan sistem perpajakan adalah memastikan bahwa administrasi bisa dilakukan secara efektif. Penyederhanaan merupakan elemen yang penting agar reformasi administrasi berhasil. administrasi dituntut secara sederhana agar mudah pengelolaanya.

2. Strategi yang cocok untuk kondisi khusus masing-masing negara harus dikembangkan.

Strategi reformasi administrasi berkaitan dengan rencana yang komperensif untuk menentukan prioritas yang jelas dari berbagai tugas yang harus dituntaskan sesuai sumber daya yang ada.

3. Ada komitmen politik yang kuat terhadap peningkatan administrasi pajak. Reformasi administrasi perpajakan akan berhasil apabila ada komitmen kuat dari lapisan pengambil keputusan dan manajerial. Strategi reformasi bisa gagal bila keinginan politik untuk menerapkan lemah. Dalam hal ini yang lebih penting adalah kebenaran tim manajerial yang sepenuhnya berkomitmen terhadap pengambilan langkah-langkah yang dtuhkan untuk meningkatkan kualitas administrasi perpajakan dengan dukungan politis penuh dari pihak yang lebih tinggi.

Menurut Andic dalam Nasucha⁸² menyatakan fungsi struktur organisasi administrasi yang baik adalah sebagai berikut :

- a. Kenaikan produktivitas
- b. Pengawasan yang lebih baik.
- c. Efektivitas kenaikan kegiatan.

⁸¹ Richard M. Bird and Mika Casanegra de Janstcher, *Improving Tax Administration In Developing Countries*, Washington DC: IMF, 1992, hal 8.

⁸² Nasucha, *Reformasi Administrasi Publik-Teori dan Praktek*, Jakarta: Penerbit Grasindo, 2004, hal 59.

Senada dengan hal itu Vehorn⁸³ menyatakan bahwa tipe struktur organisasi administrasi perpajakan mempunyai tujuan utama sebagai berikut:

- a. Meningkatkan kepatuhan sukarela dalam upaya menghimpun penerimaan pajak dengan biaya yang minimum.
- b. Meningkatkan produktivitas pegawai dan meminimalkan biaya kepatuhan bagi wajib pajak.
- c. Menciptakan integritas dari sistem administrasi perpajakan

Menurut Eke dalam Nasucha⁸⁴, isu keberhasilan reformasi administrasi perpajakan kedepan adalah kapasitas administrasi perpajakan dalam mengimplementasikan struktur perpajakan secara efisien dan efektif. Hal ini meliputi pengembangan sumber daya manusia, teknologi informasi, struktur organisasi, proses dan prosedur, serta sumber daya finansial dan insentif yang mencukupi, sedangkan menurut Caiden dalam Nasucha⁸⁵, secara teoritis, reformasi administrasi perpajakan ditujukan untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan melibatkan perubahan unsur-unsur organisasi, prosedur organisasi, strategi organisasi, dan budaya organisasi dengan terciptanya sistem administrasi yang memberi jaminan akan menciptakan efektivitas dan pelayanan yang cepat dan tepat.

Berdasarkan hasil wawancara dengan berbagai informan seperti yang telah diuraikan diatas dan sesuai dengan Gambar Model Hasil Penelitian diatas ternyata dalam mencapai tujuan organisasi KPP Pratama Jakarta Cengkareng dilakukan pembenahan administrasi perpajakan dengan melakukan restrukturisasi organisasi atau penataan ulang organisasi dengan melakukan penataan ulang pada teknologi yang diterapkan, penataan ulang atas struktur organisasi yang digunakan, serta penataan ulang sumber daya manusia. Apabila hal tersebut telah diterapkan maka restrukturisasi organisasi berdasarkan hasil wawancara dan kajian teori akan mengarah kepada pencapaian tujuan organisasi untuk :

1. Meningkatkan kepatuhan wajib pajak
2. Meningkatkan kepercayaan pada administrasi pajak

⁸³ Charles L.Vehorn and John Brondolo, 1999, "*Organizational Options for Tax Administration*", dalam bulletin For International Fiscal Documentation, Volume 53, Number 11, Official Journal of the International Fiscal Association, Amsterdam, 1999, hal.3

⁸⁴ *ibid* hal. 64

⁸⁵ *ibid* hal. 66.

3. Meningkatkan produktivitas pegawai
4. Meningkatkan kinerja pelayanan, dan
5. Meningkatkan kinerja pengawasan

Kelima hal diatas yang ada dalam teori merupakan tujuan dari penataan ulang struktur organisasi dalam upaya pencapaian tujuan organisasi KPP Pratama Jakarta Cengkareng sebagai bagian pencapaian tujuan reformasi administrasi perpajakan. Penerapan restrukturisasi organisasi apabila telah berjalan dengan baik diharapkan dapat memberikan dampak positif pada muara tujuan KPP Pratama Jakarta Cengkareng dalam mencapai rencana penerimaan dari sektor pajak. Hal ini terlihat dari hasil wawancara dengan Rusmadi⁸⁶ yang menjelaskan :

"..... untuk tahun 2007 rencana berdasarkan APBN-P sebesar Rp 564.969.070.000 dan tercapai sampai dengan Desember 2007 sebesar Rp 594.084.100.000 dan terdapat surplus sebesar 5,15% ternyata ada perbaikan kinerja setelah restrukturisasi organisasi. Sedangkan untuk rencana penerimaan pajak tahun 2008 target yang diberikan kepada kami naik sehubungan dengan adanya perbaikan pada APBN kita dan target itu menjadi Rp. 591.346.516.047 dan syukurnya penerimaan kita sampai dengan bulan April 2008 sudah mencapai 35,16% dari target dan angka ini meningkat dari tahun 2007 yang hanya 21,45%. %, dimana untuk tahun sebelumnya selalu defisit.

⁸⁶ Rusmadi, Kepala KPP Pratama Jakarta Cengkareng, wawancara dilakukan pada hari Rabu tanggal 14 Mei 2008 pukul 14.00 WIB.