

BAB II

TINJAUAN LITERATUR DAN METODE PENELITIAN

A. Tinjauan Literatur

A.1. Konsep Organisasi

A.1.1. Pengertian Struktur Organisasi

Menurut Simon¹ organisasi adalah suatu pola komunikasi dan hubungan yang kompleks dalam sekelompok manusia. Pola ini memberikan kepada para anggota kelompok banyak informasi, serta beberapa asumsi, sasaran dan sikap yang masuk kedalam keputusannya.

Blake and Mounton² dalam Thoha menjelaskan pengertian organisasi dengan mengenalkan adanya tujuh unsur yang melekat pada organisasi. Ketujuh unsur tersebut antara lain:

- a. Organisasi senantiasa mempunyai tujuan
- b. Organisasi mempunyai kerangka (*Structure*)
- c. Organisasi mempunyai sumber keuangan
- d. Organisasi mempunyai cara yang memberikan kecakapan bagi anggotanya untuk melaksanakan kerja mencapai tujuan tersebut
- e. Didalam organisasi terdapat proses interaksi hubungan kerja antara orang-orang yang bekerja sama mencapai tujuan tersebut
- f. Organisasi mempunyai pola kebudayaan sebagai dasar cara hidupnya
- g. Organisasi mempunyai hasil-hasil yang ingin dicapainya

Sruktur dapat dianggap sebagai pola yang sudah ada mengenai hubungan-hubungan antara berbagai komponen dan bagian dari organisasi. Dalam organisasi yang kompleks, struktur ditetapkan sejak semula dengan desain dari berbagai komponen atau subsistemnya yang utama, dan kemudian

¹ Herbert A. Simon, *Administrative Behavior, A Study of Decision, Terjemahan*. Jakarta: PT Bina Aksara, 1982, Hal. 10

² Mifthah Thoha, *Dimensi-dimensi prima ilmu administrasi negara*: Jakarta, CV Rajawali, 2002, Hal. 130

dengan menetapkan pola hubungan antar berbagai subsistem ini. Diferensiasi internal dan pola hubungan yang agak permanen inilah yang disebut struktur. Struktur formal seringkali ditentukan berdasarkan hal-hal berikut:

1. Pola hubungan formal dan tugas-tugasnya – peta organisasi plus uraian pekerjaan atau pedoman kedudukan.
2. Cara penugasan berbagai kegiatan atau tugas itu kepada berbagai bagian dan/atau orang dalam organisasi (diferensiasi).
3. Cara koordinasi berbagai kegiatan atau tugas yang terpisah ini (integrasi)
4. Kekuasaan, status, dan hubungan hierarki dalam organisasi (sistem wewenang).
5. Rencana dan formalisasi kebijaksanaan, prosedur, dan kontrol yang menuntun berbagai kegiatan itu dan hubungan antara berbagai orang dalam organisasi (sistem administrative)³

Struktur suatu organisasi digambarkan pada peta atau skema organisasi (*organigramme, organization chart*). Skema organisasi ini memberikan gambaran mengenai keseluruhan kegiatan serta proses yang terjadi pada suatu organisasi. Terdapat empat komponen dasar yang merupakan kerangka dalam memberikan definisi dari struktur organisasi menurut John Child yang dikutip oleh Lubis,, yaitu⁴:

- a. Struktur organisasi memberikan gambaran mengenai pembagian tugas-tugas serta tanggung jawab kepada individu maupun bagian-bagian, pada suatu organisasi.
- b. Struktur organisasi memberikan gambaran mengenai hubungan pelaporan yang ditetapkan secara resmi dalam suatu organisasi. Tercakup dalam hubungan pelaporan yang resmi ini banyaknya tingkatan hirarki serta besarnya rentang kendali dari semua pimpinan di seluruh tingkatan dalam organisasi.

³ Hasyim Ali, *Organisasi dan manajemen*, Jakarta: Penerbit Bumi Aksara, 2007, hal. 325-326

⁴ S.B. Hari Lubis & Martani Huseini, *Teori Organisasi: Suatu Pendekatan Makro*, Jakarta: Pusat Antar Universitas Ilmu-Ilmu Sosial Universitas Indonesia, 1987, hal 120.

- c. Struktur organisasi menetapkan kelompok individu menjadi bagian dari organisasi, dan pengelompokan bagian-bagian tersebut menjadi bagian suatu organisasi yang utuh.
- d. Struktur organisasi merupakan sistem hubungan dalam organisasi yang memungkinkan tercapainya komunikasi, koordinasi, dan pengintegrasian segenap kegiatan suatu organisasi, baik ke arah vertikal maupun horizontal.

Skema organisasi memberikan keterangan mengenai posisi yang ditetapkan oleh individu dalam organisasi, hubungan individu tersebut dengan anggota organisasi lainnya, tugas dan tanggung jawab individu, serta hubungan pelaporan yang harus ditaatinya. Contoh ini memberikan penjelasan mengenai beberapa aspek berikut, yaitu⁵:

1. Hubungan pelaporan
Hubungan pelaporan dinyatakan sebagai garis vertikal pada skema organisasi. Garis vertikal ini menunjukkan kepada siapa suatu jabatan atau seseorang individu harus melapor, dan juga menggambarkan lingkup tanggung jawab setiap pejabat didalam organisasi.
2. Alokasi tugas dan tanggung jawab
Struktur organisasi memberikan penjelasan mengenai tugas dan tanggung jawab setiap pejabat dalam organisasi. Nama jabatan dan garis otorisasi (garis otorisasi terletak pada garis yang sama tetapi berlawanan arah dengan garis pelaporan), menunjukkan lingkup tugas serta tanggung jawab setiap pejabat. Selain itu, alokasi tugas dan tanggung jawab ini dapat dibuat terperinci, yaitu dengan menggunakan deskripsi jabatan, yaitu daftar dari tugas dan tanggung jawab setiap jabatan dalam organisasi.
3. Pengelompokan menurut fungsi
Para karyawan dikelompokkan pada fungsi masing-masing, yang berarti bahwa karyawan dengan pekerjaan yang sama dikelompokkan pada suatu bagian dari organisasi, dan dipimpin oleh atasan yang sama.

⁵ S.B. Hari Lubis & MartaniHuseini, *ibid.* hal 121.

Skema organisasi memberikan gambaran mengenai tugas-tugas, tanggung jawab, serta pelaporan resmi dalam suatu organisasi. Aspek penting lainnya yang digambarkan oleh suatu skema organisasi adalah yang ada antara para karyawan bagian-bagian, serta antara berbagai tingkatan hirarki yang ada dalam organisasi. "Hubungan" didefinisikan sebagai tingkatan koordinasi yang terjadi antara elemen-elemen organisasi. Para anggota organisasi, dari berbagai tingkatan yang berbeda, mungkin saja berada pada lokasi yang secara fisik terpisah satu sama lain, sehingga sulit untuk berhubungan. Akan tetapi diperlukan adanya mekanisme yang dapat mengkoordinasikan serta menyatukan kegiatan para individu tersebut.

Dalam skema organisasi menunjukkan adanya hubungan vertikal dan horisontal dalam suatu organisasi. Hubungan vertikal diperlukan untuk mengkoordinasikan dan mengintegrasikan kegiatan dari berbagai tingkatan hirarki dalam suatu organisasi. Kegiatan setiap organisasi, pada tingkatan maupun juga ia berada, haruslah sesuai dengan kegiatan dari semua tingkatan hirarki lainnya, agar keseluruhan tingkatan tersebut dapat dipersatukan kegiatannya dengan baik.

Hubungan horisontal diperlukan untuk mengkoordinasikan kegiatan individu ataupun bagian organisasi yang berada pada tingkatan hirarki yang sama. Tanpa koordinasi horisontal, keputusan-keputusan serta berbagai kegiatan pada bagian-bagian organisasi menjadi tumpang tindih satu sama lain. Kegiatan yang sama dapat dilakukan oleh berbagai bagian secara berulang, walaupun sebenarnya cukup dilakukan satu kali saja untuk keseluruhan organisasi, sehingga menjadi kurang efisien.

Pada dasarnya hubungan dalam organisasi harus dapat menciptakan kemungkinan berkomunikasi maupun koordinasi. Hubungan tersebut akan memberikan kesempatan pada bagian-bagian organisasi untuk saling berkomunikasi dan mengkoordinasikan kegiatan agar tujuan organisasi dapat tercapai.

Menurut Steers⁶ yang diterjemahkan oleh Magdalena Jamin bahwa struktur organisasi adalah cara unik untuk suatu organisasi untuk menyusun orang-orangnya untuk menciptakan sebuah organisasi. Maka dengan demikian pengertian struktur organisasi meliputi faktor-faktor seperti luasnya desentralisasi pengendalian, jumlah spesialisasi pekerjaan, cakupan perumusan interaksi antar pribadi, dan lain-lainnya. Faktor-faktor yang mempengaruhi struktur organisasi adalah : (1) tingkat desentralisasi, (2) spesialisasi fungsi, (3) formalisasi, (4) rentang kendali, (5) ukuran besarnya organisasi dan (6) ukuran besarnya unit kerja. Untuk selanjutnya diterangkan mengenai keenam faktor-faktor tersebut sebagai berikut:

1. Desentralisasi

Desentralisasi merupakan batas perluasan berbagai jenis kekuasaan dan kewenangan dari atas ke bawah dalam hirarki organisasi. Desentralisasi berhubungan erat dengan konsep pengambilan keputusan. Semakin besar desentralisasi dilaksanakan dalam suatu organisasi, semakin besar ruang lingkup pekerja bawahan untuk mengambil keputusan maupun memikul tanggung jawabnya. Dengan semakin besarnya organisasi, akan lebih menguntungkan bila melakukan desentralisasi, sehingga struktur organisasi di kantor pusat menjadi lebih ramping.

2. Spesialisasi fungsi

Semakin banyak dan besar fungsi yang dijalankan oleh organisasi, semakin besar juga struktur organisasi yang dimiliki. Besarnya struktur organisasi berbanding lurus dengan jumlah spesialisasi fungsi yang dijalankan oleh organisasi.

3. Formalisasi

Formalisasi menunjukkan batas penentuan atau pengaturan kegiatan kerja para pegawai melalui prosedur, peraturan, dan pedoman yang telah baku. Semakin banyak prosedur, aturan dan pedoman yang mengatur tingkah laku pekerja, semakin besar tingkat formalisasinya. Formalisasi harus melihat kondisi organisasinya. Organisasi yang tidak stabil dan belum mapan akan lebih efektif bila tidak melakukan formalisasi yang

⁶ Ricad M Steers, *Efektivitas Organisasi* (Alih Bahasa Magdalena Jamin), Jakarta: Erlangga, 1980, hal. 70.

tinggi, dan sebaliknya bila organisasi tersebut sudah mapan dan stabil dapat menggunakan formalisasi yang tinggi.

4. Rentang kendali

Rentang kendali merupakan jumlah terbanyak bawahan yang dapat dipimpin dan diawasi dengan baik, efektif dan optimal oleh atasan atau berapa jumlah sub bagian yang paling efektif dari setiap bagian. Rentang kendali dipengaruhi oleh jenis, sifat pekerjaan dan teknologi yang digunakan oleh perusahaan. Apabila organisasi melaksanakan pekerjaan yang sejenis dan sederhana, jumlah pegawai yang dapat diawasi secara baik dan optimal akan berbeda dengan apabila dibandingkan dengan organisasi yang melaksanakan pekerjaan yang tidak sejenis, rumit dan beraneka ragam.

5. Besarnya organisasi

Ukuran organisasi berpengaruh positif terhadap peningkatan efisiensi. Hal ini dapat dilihat dari faktor-faktor seperti penggantian pimpinan secara teratur. Hal ini dianggap sebagai aspek yang mengatur pelaksanaan pekerjaan secara tertib dan efisien. Tapi sebaliknya, di lain pihak mempunyai hubungan yang berbanding terbalik dengan keterikatan pekerja pada organisasinya. Hal ini dapat dilihat dari sikap yang positif atau negatif pekerja terhadap pimpinannya dan batas keinginan mereka untuk tetap bergabung dengan organisasi. Adanya kecenderungan bahwa membesarnya ukuran organisasi dapat menambah skala efisiensi, tetapi efisiensi tersebut harus dibayar mahal dengan bertambahnya sikap negatif pekerja terhadap organisasi.

6. Besarnya unit kerja

Ukuran suatu unit kerja berpengaruh terhadap sikap dan tingkah laku pekerja, yang selanjutnya akan berpengaruh juga terhadap organisasi. Bagi pekerja, dengan bertambah besarnya unit kerja selalu dihubungkan dengan kepuasan kerja, tingkat kehadiran, merosotnya kebetahan dan meningkatkan perselisihan buruh. Apabila pada kelompok kerja yang lebih kecil sering memungkinkan para anggotanya saling mengenal dengan lebih baik, membina persahabatan dan membangun persatuan yang erat. Namun di lain pihak, kelompok yang lebih besar dengan tugas-

tugas yang dispesialisasikan akan mengakibatkan memperkecil kesempatan hubungan pribadi. Untuk menentukan besarnya unit kerja harus memperhatikan jenis, sifat, teknologi yang dipakai, serta beban kerja dari organisasi tersebut.

Menurut Cushway dan Lodge yang diterjemahkan oleh Wardoyo⁷ bahwa struktur organisasi adalah kerangka kerja yang menjelaskan bagaimana sumber daya-sumber daya dan alur komunikasi serta pembuatan keputusan dialokasikan dan ditangani. Oleh karena itu sebuah struktur organisasi yang baik dapat memperbaiki efektivitas organisasi. Prinsip-prinsip dari struktur organisasi adalah:

- a. Struktur harus mengikuti strategi, organisasi dan berbagai komponennya, yang secara terpisah atau bersama-sama menunjang sasaran dan tujuan organisasi.
- b. Rentang kendali, yaitu jumlah bawahan langsung yang dapat dipimpin dengan baik dan efektif. Untuk menentukan jumlah pegawai harus memperhatikan sifat dan jenis pekerjaan. Apabila jenis dan sifat pekerjaan sederhana, maka jumlah pegawai yang dapat diawasi secara efektif dan efisien oleh pimpinan lebih banyak dibandingkan apabila pekerjaan yang ditangani tersebut sejenis dan tidak rumit.
- c. Harus dapat menggambarkan secara jelas mengenai kepada siapa harus melapor, siapa yang harus bertanggung jawab dan siapa yang berwenang mengambil keputusan.
- d. Derajat sentralisasi atau desentralisasi harus dianalisis secara cermat dengan mempertimbangkan sifat dan jenis pekerjaan yang penting dan rawan harus sentralisasi, sedangkan untuk yang tidak penting dan rawan dapat didesentralisasikan.
- e. Struktur organisasi yang baik harus mampu menghadapi berbagai perubahan lingkungan antara lain sosial, ekonomi, kebijakan pemerintah dan perkembangan teknologi.

⁷ Cusway & Lodge (Alih bahasa Tjipto Wardoyo), *Perilaku dan Desain Organisasi*, Jakarta: Elex Media Komputindo, kelompok Gramedia, 1999, hal 65.

Selanjutnya faktor-faktor yang mempengaruhi struktur organisasi menurut Cushway⁸ yang diterjemahkan oleh Tjipto Wardoyo adalah: (1)sejarah, (2)produk dan jasa, (3)pelanggan dan pasar, (4)proses, (5)manusia, (6)teknologi, (7)geografi. Untuk penjelasannya dapat dilihat pada uraian berikut ini:

1. Sejarah

Sejarah mempengaruhi struktur organisasi. Semakin tua organisasi tersebut, dengan pengalaman yang banyak, semakin kecil tekanan untuk menyesuaikan diri bagi organisasi. Dengan pengalaman yang ada, organisasi dapat menentukan fungsi-fungsi mana saja yang tidak penting sehingga dapat dihapus dan fungsi-fungsi baru yang dianggap penting.

2. Produk dan jasa

Jelas akan ada perbedaan struktur perusahaan manufaktur dengan perusahaan jasa. Perusahaan manufaktur memiliki pabrik-pabrik yang tersebar dengan jalur produksi, tempat penyimpanan dan sarana pergudangan serta jaringan distribusi. Antar perusahaan manufaktur juga akan berbeda, tergantung dari jenis, sifat dan jumlah produk yang dihasilkan. Misalnya perusahaan manufaktur makanan akan berbeda dengan perusahaan manufaktur perabotan rumah tangga, sedangkan struktur perusahaan jasa memiliki kebutuhan dan prioritas serta fungsi-fungsi yang berbeda dengan perusahaan manufaktur.

3. Pelanggan dan pasar

Struktur perusahaan yang menyediakan produk atau jasa kepada pelanggan yang luas dan dengan berbagai macam lapisan masyarakat, akan berbeda dengan struktur organisasi perusahaan yang menyediakan produk atau jasa kepada lapisan masyarakat tertentu dan di daerah tertentu.

4. Proses

Proses yang terjadi dalam organisasi akan mempengaruhi struktur organisasi. Untuk menentukan proses ini, sangat dipengaruhi oleh jenis, sifat dan kuantitas barang yang dihasilkan oleh perusahaan.

5. Manusia

⁸ *op.cit.*, hal 69-73.

Struktur organisasi juga dipengaruhi oleh jenis pekerjaan dan orang-orang di dalam organisasi. Organisasi dengan banyak tenaga profesional dan tenaga kerja ahli memiliki struktur organisasi yang lebih datar dibandingkan dengan organisasi yang memiliki berbagai pekerjaan mulai dari orang-orang yang melaksanakan alur produksi sampai dengan pimpinan perusahaan. Begitu juga dengan organisasi pemerintah, dimana organisasi penelitian dan pengembangan serta pendidikan, memiliki lebih banyak jabatan fungsional dibandingkan struktural.

6. Teknologi

Teknologi yang digunakan oleh organisasi mempengaruhi struktur organisasi. Organisasi yang menggunakan alat teknologi yang canggih dan penggunaan komputer yang serba *on line* tentunya memiliki struktur organisasi yang berbeda dengan organisasi yang masih menggunakan alat manual dan tradisional.

7. Geografi

Organisasi yang memiliki cakupan geografi yang luas dan jauh, dalam rangka memenuhi kebutuhan bahan bakunya maupun dalam rangka mendekati pasarnya tentunya memiliki struktur organisasi yang berbeda dengan organisasi yang memiliki cakupan geografi yang sempit dan dekat.

Selanjutnya terdapat dua bentuk dasar struktur organisasi, yaitu struktur fungsional dan struktur produk (unit organisasi yang lengkap). Pilihan bentuk dasar yang akan digunakan merupakan masalah utama dalam merancang bentuk organisasi, sehingga banyak organisasi yang merubah bentuk dasar struktur organisasinya dari struktur fungsional menjadi struktur produk, dan sebaliknya. Penjelasan atas kedua struktur tersebut adalah sebagai berikut⁹:

1. Struktur fungsional

Pada organisasi yang menggunakan struktur fungsional kegiatan pada seluruh tingkatan kelompok sedemikian rupa sehingga kegiatan yang fungsinya terkumpul pada suatu bagian. Contohnya : pada suatu kantor, pengetikan untuk

⁹ S.B. Hari Lubis & Martani Huseini, *Teori Organisasi: Suatu Pendekatan Makro*, Jakarta: Pusat Antar Universitas Ilmu-Ilmu Sosial Universitas Indonesia, 1987, hal 34.

bagian-bagian produksi, pemasaran, administrasi dan seluruh bagian lainnya, disatukan menjadi bagian pengetikan yang secara khusus berfungsi untuk melaksanakan kegiatan kepentingan saja, dan bertugas melayani kegiatan pengetikan untuk seluruh bagian dalam organisasi. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa struktur fungsional mengelompokkan orang maupun kegiatan menurut sumber (*resources*) yang berarti bahwa setiap fungsi merupakan bagian yang menyediakan sumber (seperti pengetikan, pengelasan, pengepakan, dan sebagainya) untuk seluruh bagian organisasi.

Struktur fungsional sesuai untuk organisasi yang mempunyai masalah utama ataupun sasaran yang menuntut adanya keahlian fungsional, efisiensi dan mutu pekerjaan yang baik. Suatu bagian akan menjadi efisien dan mampu bekerja dengan mutu yang baik apabila bagian tersebut hanya menangani satu jenis kegiatan saja. Struktur fungsional membuat kerjasama dalam bagian menjadi baik karena para karyawan akan mempunyai nilai-nilai, sasaran maupun orientasi yang serupa. Akan tetapi, kelebihan itu diikuti dengan kesulitan untuk bekerja sama dan koordinasi dengan bagian atau fungsi yang lain. Kesulitan ini muncul karena setiap bagian cenderung hanya memperhatikan kegiatan di dalam bagian itu sendiri, tanpa memperdulikan koordinasi dengan bagian lainnya.

2. Struktur produk

Struktur produk terdiri dari bagian-bagian yang masing-masing merupakan unit organisasi lengkap dengan memiliki seluruh fungsi yang diperlukan. Pengelompokkan bisa juga dilakukan menurut aspek lainnya seperti kelompok produk, jenis service yang dihasilkan, jenis pasar, jenis konsumen, lokasi pasar atau konsumen, atau menurut program. Walaupun pengelompokkan dapat dilaksanakan menurut berbagai aspek, akan tetapi untuk jenis organisasi ini selalu digunakan istilah “struktur produk”. Beberapa dari struktur fungsional yang mengelompokkan kegiatan menurut sumber yang merupakan input bagi organisasi, pengelompokkan pada struktur dilakukan menurut sisi lainnya, yaitu menurut output organisasi. Dengan demikian setiap bagian yang membuat satu jenis produk memiliki, secara lengkap, seluruh fungsi yang diperlukan, sehingga koordinasi bagian yang sama, yang juga berarti dipimpin oleh seorang pimpinan

yang sama karena itu struktur produk umumnya fleksibel dan mudah melakukan adaptasi.

Pada beberapa organisasi seringkali dirasakan bahwa organisasi memerlukan kelebihan dari struktur fungsional maupun kelebihan dari struktur produk secara bersamaan¹⁰. Misalnya, organisasi memerlukan keahlian fungsional dan efisiensi ekonomis yang hanya dapat dicapai dengan struktur fungsional, tetapi bersamaan juga memerlukan adanya koordinasi yang baik antar fungsi-fungsi tertentu yang hanya dapat dicapai dengan menggunakan struktur produk. Untuk kondisi khusus seperti ini dapat digunakan struktur matriks, yang juga boleh dikatakan sebagai penggunaan struktur fungsional dan struktur produk secara bersamaan, pada suatu organisasi. Struktur matriks ini digunakan apabila struktur fungsional maupun kombinasi struktur produk dengan pemakaian alat koordinasi horisontal, untuk mencapai tingkat koordinasi tertentu, ternyata tidak mampu lagi menjawab tuntutan lingkungan terhadap organisasi.

Menurut Robbins¹¹ terdapat tiga komponen dasar dari struktur organisasi yakni:

1. Kompleksitas
2. Formalisasi
3. Sentralisasi

¹⁰ S.B. Hari Lubis & Martani Huseini, *ibid.* hal 140.

¹¹ Stephen P. Robbins, *Organization Theory: Structure, Design, and Application*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall Inc. 1990, hal 82.

A.1.2. Restrukturisasi Organisasi

A.1.2.1. Perubahan Organisasi

Tiada kehidupan tanpa perubahan. Setiap kehidupan dalam masyarakat sedikit maupun banyak, besar ataupun kecil pasti mengalami berbagai perubahan. Demikian pula organisasi sebagai salah satu bentuk kehidupan dalam masyarakat pasti mengalami perubahan. Organisasi menghadapi berbagai tantangan baik yang berasal dari dalam diri organisasi maupun yang berasal dari lingkungan yang merupakan penyebab organisasi harus dirubah. Tantangan penyebab perubahan yang berasal dari dalam diri organisasi misalnya volume kegiatan yang bertambah banyak, adanya peralatan baru, perubahan tujuan, perluasan wilayah kegiatan, tingkat pengetahuan, tingkat ketrampilan, sikap, serta perilaku para pegawai. Tantangan penyebab perubahan yang berasal dari lingkungan misalnya adanya peraturan baru, perubahan kebijaksanaan dari organisasi tingkat yang lebih tinggi, perubahan selera masyarakat terhadap produksi pabrik, perubahan mode, perubahan gaya hidup masyarakat.

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 control, 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.¹²

Menurut Harold J Leavitt¹³ sebagaimana dikutip oleh Stoner segi-segi dalam organisasi yang dapat dirubah 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 Cahayani¹⁴ ada tiga bidang utama dalam organisasi yang dapat mengalami perubahan, yaitu:

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-muka baru, tetapi juga kualitas baru orang-orang yang ada.

A.1.2.2. Sumber-sumber penyebab perubahan organisasi

Perubahan suatu organisasi tidak mungkin dilakukan tanpa sebab yang pasti. Pasti terdapat hal-hal yang sangat kuat yang memaksa organisasi itu menyesuaikan diri dengan perubahan yang ada. Sumber-sumber atau hal-hal yang menyebabkan suatu organisasi antara lain adalah :

1. Lingkungan

Suatu organisasi dikatakan berhasil bila ia dapat memuaskan anggota dan dapat beradaptasi dengan lingkungannya. Lingkungan sangat penting bagi organisasi karena menyediakan *input* yang diperlukan dan menampung *output* organisasi. Jika suatu organisasi tidak berubah menyesuaikan dengan lingkungan maka perusahaan tersebut tidak akan dapat bertahan.

2. Sasaran dan nilai

¹² Sutarto, *Dasar-dasar organisasi*, Jakarta: Gadjah Mada University Press, 1993, hal 414

¹³ James A.F. Stoner, *Management*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliff, N.J. edisi ke-2, 1982, hal 388

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

Perubahan organisasi seiring dengan semakin canggihnya teknologi

3. Teknologi

Perubahan organisasi seiring dengan semakin canggihnya teknologi

4. Struktur

Penambahan atau pengurangan struktur jelas membuat organisasi tersebut berubah.

5. Faktor perilaku seseorang

Pergantian pimpinan akan berganti pula kebijaksanaannya yang dapat menyebabkan timbulnya perubahan di dalam organisasi.

6. Konsultan

Banyak perusahaan menggunakan jasa konsultan yang memberikan masukan dalam rangka perbaikan dan pengembangan organisasi. Tak jarang para konsultan ini menyarankan perubahan-perubahan yang harus dilakukan oleh suatu organisasi agar tetap bertahan dan memenangkan persaingan.

Struktur organisasi merupakan salah satu faktor yang berpengaruh terhadap kinerja organisasi publik, sebagaimana pendapat dari beberapa para ahli, bahwa struktur organisasi merupakan unsur yang sangat penting karena struktur organisasi akan menjelaskan bagaimana kedudukan, tugas, dan fungsi dialokasikan di dalam organisasi. Hal ini mempunyai dampak yang signifikan terhadap cara orang melaksanakan tugasnya (bekerja) dalam organisasi.

Perubahan struktur organisasi adalah perubahan yang dilakukan terhadap sebagian ataupun secara keseluruhan struktur organisasi dalam rangka mencari bentuk yang lebih sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan organisasi atau dikenal dengan istilah restrukturisasi organisasi.

Upaya restrukturisasi dalam suatu organisasi dapat dilakukan melalui upaya manajemen dengan cara melakukan penataan ulang atau rekayasa ulang (*reengineering*) sehingga perusahaan diharapkan dapat melakukan adaptasi terhadap pengaruh perubahan lingkungannya, sehingga perusahaan akan tetap bertahan hidup.

Menurut Pandiangan¹⁵ modernisasi administrasi perpajakan yang dilakukan pada dasarnya meliputi:

1. Restrukturisasi organisasi;
2. Penyempurnaan proses bisnis melalui pemanfaatan teknologi komunikasi dan informasi; dan
3. Penyempurnaan manajemen sumber daya manusia

Menurut Liberti¹⁶ dalam hal restrukturisasi organisasi, konsepnya adalah:

1. Debirokratisasi,
2. Struktur organisasi berbasis fungsi terkait dengan perpajakan,
3. Dilakukan pemisahan antara fungsi pemeriksaan dengan fungsi keberatan,
4. Adanya segmentasi wajib pajak (level operasional) yang dikelola KPP,
5. Adanya *internal audit* dan *change program* unit, dan
6. Lebih efisien dan *customer oriented*.

Adapun tujuan dari restrukturisasi menurut Gouillart dan Kelly¹⁷ adalah “menyiapkan perusahaan/ organisasi untuk dapat mencapai tingkat 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 dalam pencapaian tujuan organisasi.

A.1.2.3. Perubahan terencana

Adalah suatu kegiatan untuk merubah fungsi organisasi, baik secara keseluruhan maupun sebagian saja, tujuannya untuk meningkatkan efektivitas serta menyesuaikan diri dengan perkembangan lingkungan yang selalu

¹⁵ Liberti Pandiangan, *Modernisasi & Reformasi Pelayanan Perpajakan*, Penerbit PT Elex Media Komputindo, Jakarta:2008, hal. 7.

¹⁶ Liberti Pandiangan, *ibid*, hal. 7

¹⁷ F.J. Gouillart and J.N. Kelly., *Transforming the Organization*. McGraw-Hill, Inc., New York: 1995, hal. 7

mengalami perubahan. Perubahan yang terencana dengan baik, tidak dapat dilakukan setiap saat tanpa memperhatikan faktor waktu. Jika faktor waktu tidak diperhatikan maka hasilnya tidak optimal. Organisasi perlu dievaluasi secara seksama untuk memeriksa kesesuaian strukturnya dengan kebutuhan. Perubahan struktur dilakukan agar pengambilan keputusan dalam organisasi tidak terlambat dan mampu menghasilkan keputusan-keputusan yang baik, juga untuk membuat agar organisasi dapat beradaptasi secara cepat terhadap perubahan lingkungan dan untuk mengurangi jumlah pertentangan yang terjadi antara bagian-bagian organisasi.¹⁸

A.1.2.4. Faktor-faktor yang mendeterminasi struktur terbaik

1. Ciri-ciri personal yang terlibat didalam organisasi yang bersangkutan termasuk tingkat profesionalisasi mereka, preferensi-prefensi gaya mereka, kebutuhan mereka akan sebuah organisasi yang stabil dan dapat diramalkan.
2. Sifat dari tugas serta tipe tipologi yang digunakan oleh organisasi yang bersangkutan
3. Tingkat ketidakpastian yang dihadapi oleh kelompok
4. Pengaruh lingkungan ekstern dimana organisasi tersebut bekerja, termasuk didalamnya peraturan-peraturan yang membatasi, persoalan-persoalan politik dan ciri-ciri cultural.
5. Besarnya serta kompleksitas organisasi yang bersangkutan

A.1.2.5. Bentuk-bentuk restrukturisasi

Dalam Kamus Bahasa Indonesia karangan Hartanto dijelaskan, bahwa restrukturisasi adalah penataan kembali suatu struktur organisasi dan sebagainya. Adapun makna restrukturisasi secara konseptual, adalah perubahan komposisi kuantitatif yang sengaja dan secara sadar dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu.

¹⁸ S.B. Hari Lubis & Martani Huseini, *Teori Organisasi: Suatu Pendekatan Makro*, Jakarta: Pusat Antar Universitas Ilmu-Ilmu Sosial Universitas Indonesia, 1987, hal 150.

Secara teoritis, ada delapan cara yang dapat ditempuh untuk melakukan restrukturisasi menurut Bernardian dan Russel ¹⁹ dalam hasil penelitian Badan Kepegawaian Negara. Kedelapan cara tersebut adalah: *downsizing*, *delayering*, *decentralizing*, *reorganization*, *cost reduction strategy*, *IT Innovation*, *competency measurement*, dan *performance related pay*.

1. *Downsizing* adalah perampingan organisasi dengan menghapuskan beberapa pekerjaan atau fungsi tertentu. Dengan *downsizing*, bukan saja organisasi menjadi lebih ramping, tetapi juga pegawai akan berkurang.
2. *Delayering* adalah pengelompokan kembali jenis-jenis pekerjaan yang sudah ada. Dengan cara ini, jumlah pegawai akan berkurang karena ada beberapa pekerjaan yang disatukan.
3. *Decentralizing*, dilakukan dengan cara menyerahkan beberapa fungsi dan tanggung jawab kepada tingkat organisasi yang lebih rendah. Dengan penyerahan beberapa fungsi dan tanggung jawab tersebut, maka dapat dilakukan pengurangan jumlah pegawai. Proses pengurangan ini sekaligus digunakan untuk memperbaiki komposisi pegawai yang masih dipertahankan.
4. *Reorganization* adalah bentuk restrukturisasi yang dilakukan dengan cara melakukan peninjauan atau penyusunan kembali (*refocusing*) tentang kompetensi inti (*core competition*) dari organisasi yang bersangkutan.
5. *Cost reduction strategy* adalah penggunaan sumber daya yang lebih sedikit untuk pekerjaan yang sama. Dengan strategi ini, semua sumber daya, termasuk sumber daya manusia, digunakan sehemat mungkin tanpa mengurangi kualitas keluaran. Ini berarti sebagian pegawai harus dikurangi, meskipun tidak ada perubahan fungsi maupun susunan organisasi.
6. *IT Innovation* adalah penyesuaian pekerjaan dengan perkembangan teknologi. Restrukturisasi dengan cara ini akan berdampak pada jumlah pegawai karena pegawai dituntut memiliki *skills* yang tinggi. Sedangkan mereka yang tidak memiliki kemampuan sesuai dengan tuntutan teknologi akan tersingkir.

¹⁹www.bkn.go.id/penelitian/buku%20penelitian%202002/buku%20restruksi%20pns2002/restrukturisasi%20PNS/BAB%20II.htm - 36k, 1998, hal. 210 diunduh tanggal 19 Februari 2008.

7. *Competency measurement* adalah bentuk restrukturisasi dengan cara melakukan pengukuran atau pendefinisian ulang terhadap kompetensi yang dibutuhkan oleh pegawai. Dengan strategi ini berakibat pada pengurangan jumlah pegawai karena kemungkinan besar banyak pegawai setelah dilakukan pengkajian kembali kompetensi yang saat ini diperlukan sudah usang atau sudah tidak terpakai lagi (*obsolescence*).
8. *Performance related pay* artinya nilai yang diperoleh oleh pegawai didasarkan pada kinerja yang dicapainya. Strategi ini walaupun tidak drastis akan berakibat pada pengurangan jumlah pegawai, karena hanya pegawai yang memiliki kinerja baik yang akan mendapat penghargaan misal promosi dalam kariernya.

Mendesain struktur organisasi dapat memberikan dasar dalam administrasi perpajakan yang efektif, struktur organisasi harus sesuai dengan tujuan organisasi dan kondisi suatu negara.

Tipe stuktur organisasi untuk administrasi perpajakan menurut Vehorn²⁰ adalah:

1. *By type of tax*

One of the oldest and most common organizational structures for tax administration is the tax-based model under which separate departments are set up to administer specific types of taxes. The main distinguishing feature of this approach is that each tax department contains virtually all of the functions required to administer the taxes for which it is responsible. This form of organization is similar to the product-based model described in the organizational theory literature, where enterprises set up separate divisions each of which is responsible for all activities relating to particular line of production.

2. *By function*

Functional organizations are common to both the private and public sectors. The key characteristic of this type of structure is that staff are grouped around and organization's essential functions or work processes. For tax administrations, the model is typically applied by establishing a separate department to perform each major administrative functions (processing tax returns and payments, auditing taxpayers, and collecting arrears) over the full range of taxes. Under this arrangement, each functional department is headed by a manager who is in a direct line of authority to the tax administration's chief executive officer.

²⁰ 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.

3. *By type of taxpayer*

A third type of organizational structure is the client-based model where staff are assigned to units that focus on specific group of customers. Some tax administrations have implemented this model by organizing their staff into departments that are responsible for providing the full range of administrative services to designated groups of taxpayers. The groups are frequently based on the taxpayers scale of operation, form of ownership or economic sector.

The first advantage is that model strengthens the accountability for achieving organizational outcomes. A second important advantage of this model is consistent with the risk posed to tax collection by different groups of taxpayers. A final major advantage of the taxpayer-based organizational structure is that allows the tax administration to better match its enforcement and educational programmes to the compliance patterns of different groups of taxpayers.

Kualitas jasa yang diberikan kepada konsumen dipengaruhi oleh 7 (tujuh) faktor yang ada di dalam organisasi perusahaan menurut Peters and Waterman²¹, yang biasa disebut dengan 7-S Mc Kinsey, yaitu :

1. *Shared vision and values*

Visi dan nilai yang dianut seseorang dan dikembangkan oleh seluruh karyawan serta didukung oleh pimpinan yang handal, sehingga akan menciptakan visi organisasi yang kuat dan secara sadar menjadi milik seluruh karyawan tanpa terkecuali.

2. *Strategy*

Strategi merupakan serangkaian langkah yang menyangkut sumber daya yang biasanya terbatas dalam organisasi. Strategi yang baik terdiri dari beberapa tujuan dalam waktu sasaran pencapaian.

3. *Skill*

Skill merupakan kemampuan yang dimiliki organisasi secara utuh (bukan kemampuan individual). Kemampuan yang biasa-biasa saja acap kali dapat mencapai hasil yang luar biasa.

²¹ Thomas J. Peters and Robert H. Waterman Thorndike, *In Search of Excellence. Lesson from America's Best Run Companies.*, Maine :G.K. Hall, 1982, hal. 9.

4. *Structure*

Struktur merupakan diagram organisasi yang menggambarkan garis tanggung jawab pembagian kerja dan pengambilan keputusan. Struktur yang selama ini berbentuk piramida cenderung menjadi lebih ramping bahkan menjadi organisasi jaringan.

5. *System*

Biasanya dikenal dengan sistem dan prosedur (sisdur) termasuk di dalamnya petunjuk pelaksanaan (juklak) dan petunjuk teknis (juknis). Semuanya dirancang agar keputusan dapat terlaksana dan diselesaikan secara efisien. Dalam pengertian manajemen kontemporer, sistem disebut dengan *business process* yang biasanya menggunakan teknologi informasi secara maksimal.

6. *Staff*

Staf merupakan orang-orang yang mengisi struktur organisasi. Staf bukan merupakan orang dalam arti pribadi-pribadi, tetapi merupakan pengertian dalam demografi personalia mengenai kebutuhan organisasi, misalnya berapa orang jumlah insinyur, tenaga ahli dan lain-lain

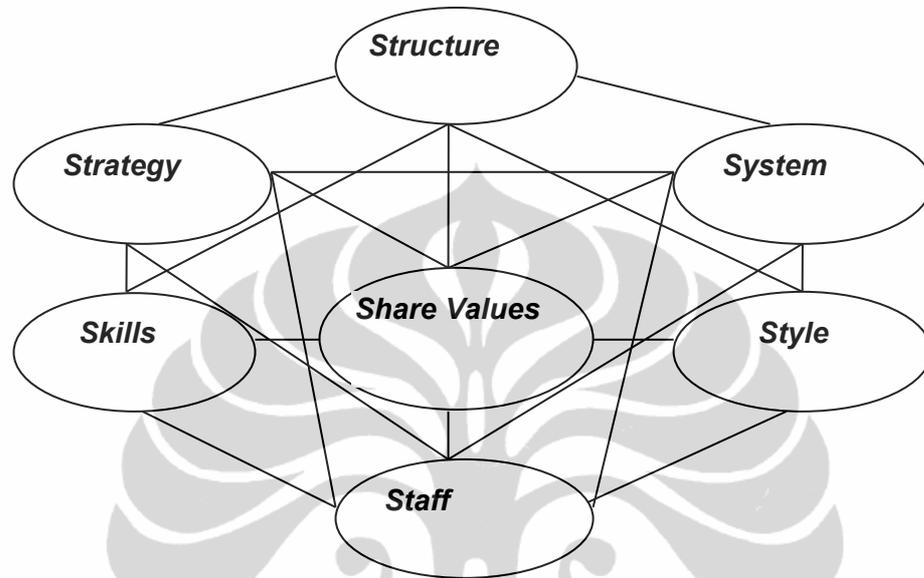
7. *Style*

Style merupakan kebiasaan sehari-hari, yang menunjukkan, misalnya bagaimana tingkah laku pimpinan dalam waktu, berapa persen waktu untuk kepentingan organisasi dan pribadi. Bagaimana perhatian dan prioritas organisasi terhadap sasaran organisasi dan bagaimana yang bersangkutan merespon gejala tersebut. Pimpinan di masa yang akan datang bersifat adaptif, bukan pimpinan yang kaku terhadap peraturan

Budaya Organisasi menurut Peters & Waterman yang diterjemahkan oleh Nurmantu²². Budaya Organisasi dalam Mc Kinsey 7'S Framework ada enam konsep teori organisasi yakni : *Strategy, Structure System, Style, Staff dan Skill* terjalin dalam tali temali mengelilingi konsep *Share Values* yang tidak lain adalah Budaya Organisasi yang digambarkan sebagai berikut (Gambar II.1) :

²² Safri Nurmantu, Budaya Organisasi, Midada Rahma Press, Jakarta, 2007, hal : 39-40

Gambar II.1 Mc Kinsey 7'S Framework



A.2. Administrasi Pajak

Berikut ini akan diberikan beberapa pengertian administrasi perpajakan dari para ahli:

Menurut Mansury administrasi perpajakan sendiri mempunyai 3 (tiga) pengertian, yaitu:

1. Suatu Instansi atau badan yang diberi wewenang dan tanggung jawab untuk menyelenggarakan pungutan pajak.
2. Orang-orang yang terdiri dari pejabat dan pegawai yang bekerja pada instansi perpajakan yang secara nyata melaksanakan kegiatan pungutan pajak.
3. Kegiatan penyelenggaraan pungutan pajak oleh suatu instansi atau badan yang ditatalaksanakan sedemikian rupa sehingga dapat mencapai sasaran yang telah digariskan dalam kebijakan perpajakan, berdasarkan sarana hukum yang ditentukan oleh Undang-undang.²³

²³ R. Mansury, *Panduan Konsep Utama Pajak Penghasilan Indonesia*, Jilid I, Jakarta: PT. Bina Rena Pariwara, 1994, hal 43-44.

Menurut *Nowak* seperti yang dikutip oleh *Gunadi*, Istilah administrasi perpajakan dapat diartikan secara sempit (*narrower sense*) dan secara luas (*wider sense*). Dalam arti sempit dimaksudkan bahwa administrasi perpajakan merupakan penatausahaan dan pelayanan atas hak-hak dan kewajiban-kewajiban pembayar pajak, baik penatausahaan dan pelayanan yang dilakukan di kantor pajak maupun ditempat pembayar pajak (Wajib Pajak).

Dalam pengertian luas administrasi perpajakan dapat dipandang sebagai:

- a. Fungsi.
Sebagai fungsi administrasi perpajakan meliputi fungsi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian perpajakan.
- b. Sistem.
Sebagai suatu sistem administrasi perpajakan merupakan seperangkat unsur (subsistem) yaitu peraturan-perundangan, sarana, dan prasarana, dan Wajib Pajak yang saling berkaitan bersama-sama menjalankan fungsi dan tugasnya untuk mencapai tujuan tertentu.
- c. Lembaga
Sebagai lembaga, administrasi perpajakan merupakan institusi yang mengelola sistem dan melaksanakan proses perpajakan.²⁴

Menurut *Mikessel*²⁵ *Tax administration Include six general steps*

1. *Inventory Preparation*
2. *Base Valuation*
3. *Tax Computation and Collection*
4. *Audit*
5. *Appeal-Protest*
6. *Enforcement*

Jadi menurut *Mikessel* administrasi perpajakan meliputi:

1. Persiapan Persediaan

²⁴ *Gunadi, Reformasi Administrasi Perpajakan dalam rangka Kontribusi Menuju Good Governance*, Pidato Pengukuhan yang diucapkan pada Upacara Penerimaan Jabatan Guru Besar Luar Biasa dalam Bidang Perpajakan Pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia, Jakarta 13 Maret 2004.

²⁵ *John L. Mikessel, Fiscal Administration*, Illinois: The Dorsey Press, 1982, hal 392.

2. Basis Penilaian
3. Pengumpulan dan Penghitungan Pajak
4. Pemeriksaan
5. Protes Banding
6. Penegakan

Menurut Sopar Lumbantoruan yang dikutip oleh Harahap²⁶, yang dimaksud dengan administrasi perpajakan (*tax administration*) adalah cara-cara dan prosedur pengenaan dan pemungutan pajak oleh instansi yang berwenang untuk melakukannya. Dengan demikian, sistem administrasi perpajakan berdasarkan Undang-undang Perpajakan meliputi:

1. Identifikasi dan registrasi Wajib Pajak
2. Perhitungan Pajak yang terhutang (*assessment*)
3. Pemungutan pajak (*collection*)
4. Penegakan hukum (*law enforcement*)
5. Pencatatan dan pemeriksaan (*checking and accounting*)
6. Pelaporan (*reporting*)

Dengan begitu luasnya cakupan administrasi perpajakan, maka konsekuensi dari masih belum efektifnya administrasi perpajakan akan menimbulkan berbagai efek atau dampak sampingan yang sangat merugikan terhadap optimalisasi penerimaan pajak. Dampak sampingan itu diantaranya belum dapat teridentifikasinya Wajib Pajak secara menyeluruh akibat adanya kecenderungan banyaknya Wajib Pajak yang tidak mendaftarkan diri, adanya tindakan Wajib Pajak yang tidak memberikan informasi tentang kewajiban pajaknya dengan benar (*tax evasion* atau *tax avoidance*) dengan menggunakan celah-celah dari Undang-undang (*loop holes*) yang dapat dimanfaatkan untuk praktek-praktek penyelundupan pajak, kolusi, dan praktek-praktek penunggakan pajak serta bentuk-bentuk penyelewengan lainnya. Dari semua efek atau dampak samping itu bila tidak segera dapat diatasi, maka konsistensi penerimaan pajak sulit sekali untuk dipertahankan (*fiscal sustainability*).

²⁶ Abdul Asri Harahap, *Paradigma Baru Perpajakan Indonesia: Perspektif ekonomi-Politik*, Jakarta: Integrita Dinamika press, 2004, hal.96.

Administrasi pajak akan berjalan dengan efektif menurut *Carlos A. Silvani* jika mampu memecahkan masalah sebagai berikut:

1. *Unregistered taxpayers: The first shortfall originates in the gap between potential taxpayers and registered taxpayers,*
2. *Stopfiling taxpayers: The second shortfall reflects the difference between registered taxpayers and those who file returns,*
3. *Tax evaders: The third is the difference between the tax reported by taxpayers and the potential tax according to the law,*
4. *Delinquent taxpayers The Fourth and the last gap is the one between the amount of taxes that taxpayers report owing, or that the tax administration may eventually assess, and the tax actually paid by taxpayers²⁷*

Menurut Pandiangan²⁸ tujuan modernisasi perpajakan adalah untuk menjawab latar belakang dilakukannya modernisasi perpajakan, yaitu:

1. Tercapainya tingkat kepatuhan pajak (*tax compliance*) yang tinggi;
2. Tercapainya tingkat kepercayaan (*trust*) terhadap administrasi perpajakan yang tinggi; dan
3. Tercapainya tingkat produktivitas pegawai pajak yang tinggi.

Sedangkan menurut Bird dan Casanegra²⁹, prasyarat penting untuk perubahan administrasi pajak:

1. *The simplification of the tax system to ensure that it can be applied effectively in generally "low compliance" contexts of developing countries*

²⁷ Carlos A.Silvani, *Improving Tax Administration In Developing Countries*, Edited by Richard M.Bird and Mika Casanegra de, Washington DC: International Monetary Fund, 1992, hal.275.

²⁸ Liberti Pandiangan, *Modernisasi & Reformasi Pelayanan Perpajakan*, Penerbit PT Elex Media Komputindo, Jakarta:2008, hal. 8

²⁹ Richard M. Bird and Mika Casanegra de Janstcher, *Improving Tax Administration In Developing Countries*, Washington DC: IMF, 1992, hal 8.

2. *Strategy in this context simply means a comprehensive plan that assigns clear priorities to tasks that must be performed, tailored to the available resources.*
3. *The third ingredient for successful reform of tax administration is strong commitment to reform at both the policy making and managerial levels, as well as certain degree of technical competence³⁰*

Sedangkan menurut Mansury dasar-dasar bagi terselenggaranya administrasi perpajakan yang baik meliputi:

1. Kejelasan dan kesederhanaan dari ketentuan Undang-undang yang memudahkan bagi administrasi dan memberi kejelasan bagi Wajib Pajak.
2. Kesederhanaan akan mengurangi penyelundupan pajak. Kesederhanaan dimaksud baik perumusan yuridis, yang memberikan kemudahan untuk dipahami maupun kesederhanaan untuk dilaksanakan oleh aparat dan pemenuhan kewajiban oleh Wajib Pajak.
3. Reformasi dalam bidang perpajakan yang realistis harus mempertimbangkan kemudahan tercapainya efisiensi dan efektivitas administrasi perpajakan, semenjak dirumuskannya kebijakan perpajakan.
4. Administrasi perpajakan yang efisien dan efektif perlu disusun dengan memperhatikan pengaturan pengumpulan, pengolahan, dan pemanfaatan informasi tentang subjek dan objek pajak.³¹

Dimana kegiatan administrasi perpajakan mencakup kegiatan-kegiatan, antara lain:

1. Penelitian, pemeriksaan, dan penyidikan
 2. Penerbitan Surat Ketetapan pajak atau Surat Ketetapan Pajak Tambahan
- Tugas utama reformasi perpajakan menurut Ott dalam Nasucha³² adalah untuk mencapai efektivitas yang tinggi yaitu kemampuan untuk mencapai tingkat

³⁰ Richard M. Bird and Mika Casanegra de Janstcher, *op.cit.*, hal.3-4

³¹ R. Mansury, *Perpajakan atas Penghasilan dari Transaksi-Transaksi Khusus*, 2003, Jakarta: YP4

³² Nasucha, *Reformasi Administrasi Publik-Teori dan Praktek*, Jakarta: Penerbit Grasindo, 2004, hal 67.

kepatuhan yang tinggi dan efisiensi berupa kemampuan untuk membuat biaya administrasi per unit penerimaan pajak sekecil-kecilnya.

Reformasi administrasi perpajakan menurut Hadi Purnomo³³ sebagaimana dikutip oleh Subiantoro dan Riphath bertujuan untuk:

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

Untuk keberhasilan reformasi administrasi perpajakan, menurut Bird dan Casanegra³⁴, ada tiga muatan pokok yang dibutuhkan, 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 dibutuhkan untuk meningkatkan kualitas administrasi perpajakan dengan dukungan politis penuh dari pihak yang lebih tinggi.

³³ Heru Subiyantoro & Singgih Riphath (editor), *Reformasi Administrasi Perpajakan, dalam Kebijakan Fiskal : Pemikiran, Konsep, dan Implementasi*, Jakarta: Penerbit Buku Kompas, 2004, hal. 218.

³⁴ Richard M. Bird and Mika Casanegra de Janstcher, *Improving Tax Administration In Developing Countries*, Washington DC: International Monetary Fund, 1992, hal. 8.

Menurut Andic dalam Nasucha³⁵ menyatakan fungsi struktur organisasi administrasi yang baik adalah sebagai berikut :

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

Menurut Eke dalam Nasucha³⁶, isu sentral atas keberhasilan reformasi administrasi perpajakan dalam mengimplementasikan secara efisien. Hal tersebut meliputi pengembangan sumber daya manusia, teknologi informasi, struktur organisasi, proses dan prosedur, serta sumber daya finansial dan insentif yang mencukupi, sedangkan menurut Caiden dalam Nasucha³⁷, 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.

B. Kerangka Pemikiran

Pada sektor perpajakan, reformasi administrasi perpajakan, sebagai bagian dari administrasi publik, menjadi agenda penting dalam memperbaiki implementasi kebijakan bidang fiskal. Munculnya gerakan reformasi administrasi perpajakan menandakan telah lahirnya kesadaran akan pentingnya peranan administrasi perpajakan dalam suatu sistem perpajakan. KPP Pratama Jakarta Cengkareng sebagai bagian dari DJP juga mempunyai tujuan organisasi yaitu tercapainya realisasi penerimaan dari sektor perpajakan.

Penerapan restrukturisasi organisasi dilakukan untuk menanggulangi berbagai kelemahan administrasi dan perlu dilakukan reformasi administrasi yang kajiannya adalah meningkatkan kinerja organisasi publik. Didalam restrukturisasi organisasi dilakukan penataan ulang organisasi dengan melakukan perubahan dalam teknologi yang digunakan, perubahan pada struktur, dan perubahan pada manusia. Apabila hal tersebut telah diterapkan maka restrukturisasi organisasi merupakan bagian dari upaya reformasi

³⁵ Nasucha, *Reformasi Administrasi Publik-Teori dan Praktek*, Jakarta: Penerbit Grasindo, 2004, hal 59.

³⁶ Nasucha, *ibid*, hal. 64

³⁷ Nasucha, *ibid* hal. 66.

administrasi perpajakan yang didalam kajian teori akan mengarah kepada pencapaian tujuan untuk:

1. Meningkatkan kepatuhan wajib pajak
2. Meningkatkan kepercayaan pada administrasi perpajakan
3. Meningkatkan produktivitas pegawai
4. Meningkatkan kinerja pelayanan, dan
5. Meningkatkan kinerja pengawasan

Penerapan restrukturisasi organisasi merupakan suatu upaya dalam melakukan perubahan organisasi yang diharapkan dapat berjalan dengan baik dan akan memberikan dampak positif pada muara tujuan organisasi KPP Pratama Jakarta Cengkareng dalam mencapai rencana penerimaan dari sektor pajak.

C. Operasionalisasi Konsep

Untuk lebih terarahnya penelitian, berikut dikemukakan definisi operasionalisasi dari konsep-konsep yang diajukan termasuk berbagai faktor yang berkaitan dengan restrukturisasi organisasi administrasi perpajakan modern di KPP Pratama Jakarta Cengkareng.

1. Restrukturisasi

Merupakan penataan kembali struktur organisasi pada KPP Pratama Jakarta Cengkareng sebagai bagian dari kebijakan vertikal reformasi birokrasi di Direktorat Jenderal Pajak.

2. Organisasi

KPP Pratama Jakarta Cengkareng merupakan bagian dari instansi di Direktorat Jenderal Pajak yang direstrukturisasi sesuai dengan kebijakan reformasi organisasi Direktorat Jenderal Pajak.

3. Restrukturisasi organisasi

Merupakan penataan ulang organisasi dengan melakukan perubahan dalam teknologi yang digunakan, perubahan pada struktur, dan perubahan pada sumber daya manusia yang ada di KPP Pratama Jakarta Cengkareng yang terkait dengan upaya meningkatkan kinerja organisasi dan kualitas pelayanan kepada wajib pajak.

4. Administrasi perpajakan modern

Merupakan bagian dari reformasi administrasi perpajakan yang berkaitan dengan fungsi, sistem, dan lembaga yang memberikan penataa usaha dan pelayanan atas hak-hak dan kewajiban pembayar pajak yang dilakukan di KPP Pratama Jakarta Cengkareng.

5. Faktor-faktor yang mempengaruhi restrukturisasi organisasi administrasi perpajakan modern:

a. Perubahan pada teknologi adalah teknologi dan sistem informasi yang diterapkan di KPP Pratama Jakarta Cengkareng, dalam hal ini penerapan penggunaan teknologi dalam pelaksanaan tugas pengawasan aparat KPP dan pelayanan kepada wajib pajak dalam restrukturisasi organisasi.

b. Perubahan pada struktur adalah desain ulang dan penataan ulang atas struktur organisasi yang digunakan pada KPP Pratama Jakarta Cengkareng dalam restrukturisasi organisasi.

c. Perubahan pada manusia adalah perubahan yang terkait dalam restrukturisasi organisasi administrasi perpajakan modern, berupa:

- Aparat perpajakan yaitu petugas yang tersedia di KPP Pratama Jakarta Cengkareng.

- Kualitas sumber daya manusia yang bertugas di KPP Pratama Jakarta Cengkareng, rekrutmen sumber daya manusia didasarkan pada latar pendidikan dan pengalaman yang sesuai.

- Reformasi etika dan moral sumber daya manusia yang diperlukan dalam restrukturisasi organisasi. Hal ini didukung dengan penerapan kode etik dalam pengawasan perilaku aparat perpajakan dalam pelaksanaan tugas di KPP Pratama Jakarta Cengkareng.

-Renumerasi adalah perbaikan dan peningkatan penghasilan yang diberikan kepada aparat perpajakan di KPP Pratama Jakarta Cengkareng dalam rangka restrukturisasi organisasi.

D. Metode Penelitian

Menurut Neuman³⁸ ragam penelitian terdiri dari :

D.1. Pendekatan Penelitian

Pemilihan pendekatan kualitatif di atas sesuai dengan pendapat Creswell³⁹, bahwa karakteristik dari penelitian kualitatif adalah:

“Characteristic of qualitative research problem are: (a) the concept is immature due to a conspicuous lack of theory and previous research; (b) a notion that available theory may be inaccurate, inappropriate, incorrect, or biased; (c) a need exist to explore and describe the phenomena and to develop theory; or (d) the nature of the phenomenon may not be suited to quantitative measures.”

Karakteristik dari penelitian masalah penelitian kualitatif adalah (a) konsepnya tidak matang karena kurangnya teori dan penelitian terdahulu, (b) pandangan bahwa teori yang sudah ada mungkin tidak tepat, tidak memadai, tidak benar, atau rancu, (c) kebutuhan untuk mendalami dan menjelaskan fenomena dan untuk mengembangkan teori, atau (d) hakekat fenomenanya mungkin tidak cocok dengan ukuran-ukuran kuantitatif.

Pendekatan dalam tesis ini adalah pendekatan secara kualitatif. Alasan utama memilih pendekatan ini adalah untuk mendapatkan pemahaman mendalam terhadap restrukturisasi organisasi sistem administrasi perpajakan modern studi kasus di KPP Pratama Jakarta Cengkareng.

D.2. Tujuan Penggunaan

Ditinjau dari ragam tujuan penggunaan, tujuan penulisan tesis ini adalah kualitatif terapan. Penggunaan hasil tesis ini tidak bersifat murni, akan tetapi bersifat terapan yakni efektivitas penerapan restrukturisasi organisasi sistem administrasi perpajakan modern di KPP Pratama Jakarta Cengkareng.

³⁸ W. Lawrence Neuman, *Social Research Methods, Qualitative and Quantitative Approaches*, Third Edition, USA, Allyn & Bacon A Viacom Company, 1997 hal :10-14, dan 30.

³⁹ John W. Creswell, *Research Design: Qualitative and Quantitative Approaches* California: Sage Publications Inc., 1994, hal. 146.

D.3. Tujuan Penjelasan

Ditinjau dari ragam tujuan penjelasan, tesis ini bersifat deskriptif dalam arti mendeskripsikan obyek dari hasil penelitian. Dari hasil deskripsi ini dapat disimpulkan kategori-kategori yang terkait dengan restrukturisasi organisasi sistem administrasi perpajakan modern dalam rangka meningkatkan kinerja.

Tesis ini menggunakan penjelasan secara deskriptif yang bertujuan untuk mendeskripsikan atau menjelaskan sesuatu hal seperti apa adanya. Penelitian dalam penulisan ini akan difokuskan untuk menganalisis penerapan restrukturisasi organisasi sistem administrasi perpajakan modern di KPP Pratama Jakarta Cengkareng.

D.4. Dimensi Waktu

Studi Kasus di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jakarta Cengkareng selama periode Maret 2007 sampai dengan April 2008. Penulis menjelaskan secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai fakta dan karakteristik yang terjadi berdasarkan penelitian yang dilakukan pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jakarta Cengkareng.

D.5. Teknis Pengumpulan Data

Dalam penyusunan tesis ini, untuk memperoleh data dan informasi yang dibutuhkan, digunakan teknik dan alat pengumpulan data sebagai berikut:

1. Wawancara mendalam (*In-depth interview*)

Untuk menunjang pelaksanaan wawancara (*in-depth interview*) dengan informan, penulis memberikan pertanyaan-pertanyaan yang terkait dengan penerapan restrukturisasi organisasi di KPP Pratama Jakarta Cengkareng yang telah disusun dalam bentuk pedoman wawancara untuk menuntun proses wawancara agar lebih fokus tetapi tidak bersifat mengikat. Media yang dipakai adalah alat perekam suara (*voice recorder*) untuk menampung seluruh jawaban dari informan selanjutnya akan dituangkan dalam bentuk transkrip. Periode pertanyaan dalam

pedoman wawancara adalah pelaksanaan penerapan restrukturisasi organisasi yang dimulai bulan Maret 2007 sampai dengan April 2008 di KPP Pratama Jakarta Cengkareng.

2. Penelitian Lapangan (*Field Research*)

Untuk lebih mengetahui dan menggali data-data dengan metode observasi akan dilakukan terhadap pelaksanaan restrukturisasi organisasi dan prosedur sistem administrasi perpajakan modern yang dilaksanakan di KPP Pratama Jakarta Cengkareng dalam rangka memberikan pelayanan terbaik kepada wajib pajak dalam upaya meningkatkan kepatuhan wajib pajak serta faktor-faktor penunjang dalam rangka untuk mengamankan dan meningkatkan rencana Penerimaan Pajak di KPP Pratama Jakarta Cengkareng.

3. Penelitian Kepustakaan (*Library Research*)

Teknik pengumpulan data dalam studi ini dengan melakukan penelitian atas karya ilmiah dari para ahli dengan jalan penelitian kepustakaan guna menyusun kerangka teori berdasarkan teori-teori yang telah dikemukakan para ahli dalam bidang Administrasi dan Perpajakan. Penelitian terhadap dokumen ketentuan perpajakan, data, dan dokumen yang diperoleh dari KPP Pratama Jakarta Cengkareng yang berkaitan dengan pelaksanaan sistem administrasi perpajakan modern.

Adapun dokumen-dokumen yang dibaca dan dipelajari adalah sebagai berikut :

- a. Undang-undang Perpajakan
- b. Surat Keputusan Menteri Keuangan
- c. Literatur yang berkaitan dengan topik penulisan tesis
- d. Surat Keputusan dan Surat Edaran Direktur Jenderal Pajak
- e. Laporan-laporan rutin KPP dan Bahan rapat pembinaan
- f. Majalah dan Paper
- g. Bahan hasil *browsing* di internet

D.6. Penentuan Informan

Adapun informan yang akan diberikan pertanyaan adalah Konsultan pajak, Wajib pajak besar penentu penerimaan dan pejabat struktural di KPP Pratama Jakarta Cengkareng.

Di bawah ini disajikan daftar informan, alasan pemilihan informan, dan permasalahan yang ingin diketahui :

Di bawah ini disajikan daftar informan, alasan pemilihan informan, dan permasalahan yang ingin diketahui :

- a. Kepala KPP Pratama Jakarta Cengkareng; dalam hal ini penulis akan menanyakan pelaksanaan restrukturisasi organisasi sistem administrasi perpajakan modern di KPP Pratama Jakarta Cengkareng, permasalahan yang dihadapi dan upaya-upaya yang telah dilakukan. Kepala KPP memiliki informasi tentang permasalahan dan upaya-upaya yang telah dilakukan dalam rangka meningkatkan pelayanan pajak dan kepatuhan wajib pajak, kendala yang terjadi dalam pelaksanaan restrukturisasi organisasi.
- b. Kepala Seksi Pengawasan dan Konsultasi; dalam hal ini akan ditanyakan tentang pelaksanaan restrukturisasi organisasi, program pelayanan unggulan, kendala dalam penerapan restrukturisasi organisasi, strategi yang telah dilakukan dalam melakukan pengawasan dan konsultasi, pemanfaatan data, dan permasalahan yang muncul khususnya berkenaan dengan Pengawasan dan Konsultasi, upaya-upaya yang terkait dengan penggalian potensi perpajakan.
- c. Kepala Seksi Pusat Data dan Informasi; dalam hal ini akan ditanyakan, tugas pokok dan fungsi setelah restrukturisasi organisasi, pemanfaatan data dan informasi serta kerja sama dengan pihak eksternal, pengelolaan data wajib pajak. Kepala Seksi Pusat Data dan Informasi sehubungan dengan pertanyaan-pertanyaan tersebut dan memiliki informasi tentang pelaksanaan penyisiran wilayah atau *canvassing*, dan bedah Wajib Pajak, dalam hal ini akan ditanyakan berapa jumlah Wajib Pajak terdaftar, tambahan jumlah Wajib Pajak. Kepala Seksi PDI memiliki informasi sehubungan dengan pertanyaan-pertanyaan yang akan diajukan tersebut.
- d. Kepala Seksi Pelayanan; dalam hal ini akan ditanyakan tugas pokok dan fungsi setelah restrukturisasi organisasi, program pelayanan unggulan, tentang langkah-langkah yang diambil dalam pelaksanaan pelayanan kepada wajib pajak dalam hal ini akan ditanyakan kendala yang dihadapi dalam pelayanan kepada wajib pajak. Kepala Seksi Pelayanan memiliki informasi sehubungan dengan pertanyaan-pertanyaan yang akan diajukan tersebut.

- e. Kepala Seksi Penagihan dalam hal ini akan ditanyakan tugas pokok dan fungsi setelah restrukturisasi organisasi, jumlah tunggakan pajak khususnya Wajib Pajak Potensial serta pencairannya, tindakan penagihan aktif dan pasif, kendala dalam melakukan penagihan aktif. Kepala Seksi Penagihan memiliki informasi sehubungan dengan pertanyaan-pertanyaan tersebut.
- f. Para *Account Representative* yang menjadi fokus penelitian tesis, dalam hal ini para AR adalah pihak yang mempunyai peranan langsung dalam upaya memberikan pelayanan secara langsung kepada wajib pajak dalam restrukturisasi organisasi. Dalam hal ini tugas rutin yang dilaksanakan adalah berkaitan dengan fungsi pengawasan dan konsultasi dan optimalisasi strategi dalam upaya untuk meningkatkan kepatuhan wajib pajak yang pada akhirnya akan memberikan kontribusi pada penerimaan negara, kendala-kendala yang terkait dalam pelaksanaan tugas. Para *Account Representative* memiliki informasi sehubungan dengan pertanyaan-pertanyaan tersebut. Wawancara dilakukan dengan dua orang AR.
- g. Sepuluh Wajib pajak yang terdaftar di KPP Pratama Jakarta Cengkareng khususnya wajib pajak penentu penerimaan.
Penerapan restrukturisasi tentu akan memberikan dampak kepada wajib pajak, dalam hal ini pertanyaan yang akan diajukan kepada wajib pajak terkait dengan pemenuhan hak dan kewajiban perpajakan.
- h. Wawancara dengan Orang-orang yang berkompeten di dalam pelaksanaan sistem administrasi perpajakan modern seperti dosen perpajakan dan konsultan pajak.

D.7. Analisis Intepretasi

Berkaitan dengan metode yang digunakan dalam analisis data kualitatif, Neuman⁴⁰ mengatakan:

“...five such methods selected from the all possible methods: successive approximation, the illustrative method, analityc comparison, domain analysis, and ideal types. Qualitative researches sometimes combine the methods or use them with quantitative analysis.”

⁴⁰ *op.cit.*, hal. 426.

Penelitian ini menggunakan teknik analisis data berupa *analytic comparison*. Berkaitan dengan hal tersebut, Mill sebagaimana dikutip oleh Neuman⁴¹ mengatakan:

“Mill developed logical methods for making comparisons that are still used today. His method of agreement and method of difference form the basis of analytic comparisons in qualitative data analysis. Aspects of this logic are also used when making comparisons in experimental research. In this method a researcher does not begin with an overall model consisting of empty boxes to fill with details. Instead, he or she develops ideas about regularities or patterned relations from preexisting theories or induction.

Metode yang dipilih berkaitan dengan *analytic comparison* yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Method of Difference*. Metode ini digunakan untuk membandingkan data yang diperoleh dari hasil penelitian pada KPP Pratama Jakarta Cengkareng, melalui deskriptif analisis dapat dijelaskan mengenai situasi atau kejadian guna memperoleh informasi aktual yang terperinci, mendetail, dan mendalam, maka data-data tersebut setelah dikumpulkan, kemudian dipelajari, dianalisis, dan dibandingkan apakah kenyataan telah sesuai dengan teori yang ada.

⁴¹ *op.cit*, hal. 428.

BAB III

GAMBARAN UMUM KPP PRATAMA JAKARTA CENGKARENG

A.1. Data Umum Direktorat Jenderal Pajak

Direktorat Jenderal Pajak adalah sebuah Direktorat Jenderal di bawah [Departemen Keuangan Republik Indonesia](#) yang mempunyai tugas merumuskan serta melaksanakan kebijakan dan standarisasi teknis di bidang [perpajakan](#).

Dalam melaksanakan tugasnya, Direktorat Jenderal Pajak menyelenggarakan fungsi:

1. Penyiapan perumusan kebijakan Departemen Keuangan di bidang perpajakan
2. Pelaksanaan kebijakan di bidang perpajakan
3. Perumusan standar, norma, pedoman, kriteria, dan prosedur di bidang perpajakan
4. Pemberian bimbingan teknis dan evaluasi di bidang perpajakan
5. Pelaksanaan administrasi Direktorat Jenderal

A.1.1. Visi Direktorat Jenderal Pajak

“ Menjadi Model Pelayanan Masyarakat Yang Menyelenggarakan Sistem dan Manajemen Perpajakan Kelas Dunia, yang Dipercaya dan Dibanggakan Masyarakat.”

A.1.2. Misi Direktorat Jenderal Pajak

Fiskal

"Menghimpun penerimaan Dalam Negeri dari sektor pajak yang mampu menunjang kemandirian pembiayaan pemerintahan berdasarkan UU Perpajakan dengan tingkat efektivitas dan efisiensi yang tinggi."

Ekonomi

"Mendukung kebijaksanaan Pemerintah dalam mengatasi permasalahan ekonomi bangsa dengan kebijaksanaan yang minimizing distortion."

Politik

"Mendukung proses demokratisasi bangsa."

Kelembagaan

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

B. Gambaran Umum KPP Jakarta Cengkareng

B.1. Sejarah KPP Jakarta Cengkareng

Direktorat Jenderal Pajak yang mempunyai tugas dan fungsi mengumpulkan dana untuk pembiayaan Keuangan Negara dari tahun ke tahun tugasnya semakin berat. Hal ini disebabkan semakin beratnya beban Negara atas pembiayaan rutin dan pembangunan, Penerimaan Negara dari sektor migas semakin tidak dapat lagi menunjang. Oleh sebab itu Direktorat Jenderal Pajak juga telah melakukan pembenahan ke dalam yaitu dimana telah beberapa kali perubahan-perubahan Undang-undang Perpajakan yang terakhir adalah Undang-undang Perpajakan Tahun 2000 disamping itu juga Direktorat Jenderal Pajak telah melakukan beberapa kali reorganisasi.

Tujuan dari reorganisasi ini adalah untuk lebih mendekatkan diri kepada Wajib Pajak dalam hal pelayanan yang diberikan dengan menambah dan memekarkan beberapa Kantor Pelayanan Pajak yang luas wilayah cakupannya cukup luas. KPP adalah unsur pelaksana Direktorat Jenderal di bidang pelayanan pajak dipimpin seorang kepala yang berada di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Kepala Kantor Wilayah.

KPP Jakarta Cengkareng dibentuk berdasarkan Surat Keputusan Menteri Keuangan RI No.276/KMK.01-1989 tanggal 25 Maret 1989 dengan Kriteria Tipe B yang pada saat itu bernama Kantor Inspeksi Pajak Jakarta Barat IV yang berlokasi di Jl. Letjen S. Parman Kav 9 Jakarta Barat. Berdasarkan Surat Keputusan Menteri keuangan RI Nomor: 94/KMK.01/1994 tanggal 29 September

1994 tentang “Organisasi dan Tata Kerja Direktorat Jenderal Pajak” Kantor Inspeksi Pajak Jakarta Barat IV dipecah/dimekarkan menjadi Kantor Inspeksi Pajak Jakarta Cengkareng dan Kantor Inspeksi Jakarta Kebon Jeruk. Kantor Inspeksi Pajak Jakarta Cengkareng pada tahun 1994 menempati gedung bersama Kantor Inspeksi Pajak Jakarta Grogol Petamburan berlokasi di Jl. Letjen S. Parman Kav.9 Jakarta Barat dan pada tahun 1997 seiring dilakukannya perubahan pada Direktorat Jenderal Pajak maka Kantor Inspeksi Jakarta Cengkareng (KIP) berubah nama menjadi KPP Jakarta Cengkareng.

Pada awal Maret 2001 KPP Cengkareng menempati gedung baru dan seluruh kegiatan KPP Jakarta Cengkareng dilakukan dalam satu gedung dengan alamat di Jl. Lingkar Luar Barat No.10 A, Cengkareng Timur, Kecamatan Cengkareng Jakarta Barat. KPP ini dilengkapi dengan aula dan telah dibangun pula sebuah Masjid dan Poliklinik sebagai sarana Penunjang kegiatan karyawan/ ti KPP Jakarta Cengkareng.

Dengan Keputusan Menteri Keuangan RI No: 443/KMK.01/2001 tanggal 23 Juli 2001 Struktur Organisasi KPP Jakarta Cengkareng. Terakhir Keputusan Menteri Keuangan RI No.519/KMK.01/2003 tanggal 2 Desember 2003 Tentang Perubahan Lampiran I, II, III, IV dan V Keputusan Menteri Keuangan No. 443/KMK.01/2001 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak, KPP, KPP Bumi dan Bangunan, Kantor Pemeriksaan dan Penyidikan, dan Kantor Penyuluhan dan Pengamatan Potensi Perpajakan, KPP Jakarta Cengkareng berada di bawah Kantor Wilayah DJP Jakarta II.

B.2. Tugas Pokok dan Fungsi.

KPP Jakarta Cengkareng adalah instansi vertikal Direktorat Jenderal Pajak yang berada di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Kepala Kantor Wilayah DJP II. KPP Jakarta Cengkareng mempunyai tugas pokok melaksanakan pelayanan, pengawasan administratif, dan pemeriksaan sederhana terhadap Wajib Pajak di bidang Pajak Penghasilan, Pajak Pertambahan Nilai, Pajak Penjualan atas Barang Mewah, dan Pajak Tidak Langsung Lainnya dalam wilayah wewenangnya berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Dalam melaksanakan tugas pokoknya tersebut KPP Jakarta Cengkareng menyelenggarakan fungsi:

- a. Pengumpulan dan pengolahan data, penyajian informasi perpajakan, pengamatan potensi perpajakan, dan ekstensifikasi Wajib Pajak.
- b. Penelitian dan penatausahaan Surat Pemberitahuan Tahunan, Surat Pemberitahuan Masa serta berkas Wajib Pajak.
- c. Pengawasan pembayaran masa Pajak Penghasilan, PPN, PPNBM, dan Pajak Tidak Langsung lainnya.
- d. Penatausahaan piutang pajak, penerimaan, penagihan, penyelesaian keberatan, penatausahaan banding, dan penyelesaian restitusi Pajak Penghasilan, PPN, PPNBM, dan Pajak Tidak Langsung lainnya.
- e. Pemeriksaan sederhana dan penerapan sanksi perpajakan
- f. Penerbitan Surat Ketetapan Pajak
- g. Pembetulan Surat Ketetapan Pajak
- h. Pengurangan sanksi administrasi
- i. Penyuluhan dan konsultasi perpajakan
- j. Pelaksanaan Administrasi KPP (KPP).

B.3. Struktur Organisasi sebelum restrukturisasi

Struktur organisasi KPP Jakarta Cengkareng terdiri dari 1 (satu) Kepala Kantor, 9 (sembilan) seksi. Adapun 9 (sembilan) seksi tersebut adalah sebagai berikut:

a. Sub Bagian Umum

Seksi ini mempunyai tugas pokok melakukan urusan kegiatan tata usaha di bidang kepegawaian, keuangan, dan rumah tangga. Fungsi pengurusan tata usaha dan kepegawaian, pengurusan keuangan, pengurusan rumah tangga, dan perlengkapan juga termasuk ke dalam Sub Bagian Umum.

Sub Bagian Umum memiliki 3 (tiga) Koordinator Pelaksana yaitu:

1. Koordinator Pelaksana Tata Usaha dan Kepegawaian
2. Koordinator Pelaksana Keuangan
3. Koordinator Pelaksana Rumah Tangga

b. Seksi Pengolahan Data dan Informasi

Seksi ini mempunyai tugas pokok melakukan urusan pengolahan data dan penyajian informasi, pembuatan monografi pajak, penggalian potensi perpajakan serta ekstensifikasi Wajib Pajak. Serta mempunyai fungsi

pengumpulan dan pengolahan data, penyajian informasi, pengalihan potensi pajak.

Seksi Pengolahan Data dan Informasi memiliki 3 (tiga) Koordinator Pelaksana yaitu:

1. Koordinator Pelaksana Pengolahan Data dan Informasi I
2. Koordinator Pelaksana Pengolahan Data dan Informasi II
3. Koordinator Pelaksana Pengolahan Data dan Informasi III

c. Seksi Tata usaha Perpajakan (TUP)

Seksi ini mempunyai tugas pokok melakukan urusan penatausahaan pendaftaran, pemindahan, dan pencabutan identitas Wajib Pajak, penerimaan dan penelitian surat pemberitahuan pajak dan surat Wajib Pajak lainnya, kearsipan berkas, serta penerbitan Surat Ketetapan Pajak (SKP) dan Surat Tagihan Pajak (STP). Hal lain yang menjadi salah satu pelayanan yang cukup penting di bawah seksi Tata Usaha Perpajakan (TUP) adalah Tempat Pelayanan Terpadu (TPT). TPT ini merupakan awal atau salah satu ujung tombak dari seluruh pemberian pelayanan yang baik kepada Wajib Pajak sebelum didistribusikan kepada seksi-seksi yang bersangkutan. Seksi Tata Usaha Perpajakan (TUP) memiliki 3 (tiga) Koordinator Pelaksana yaitu:

1. Koordinator Pelaksana Tempat Pelayanan Terpadu
2. Koordinator Pelaksana Surat Pemberitahuan Pajak
3. Koordinator Pelaksana Ketetapan dan arsip Wajib Pajak

d. Seksi PPh Orang Pribadi

Seksi ini mempunyai tugas pokok melakukan urusan penatausahaan dan perekaman Surat Pemberitahuan Pajak Penghasilan Orang Pribadi, pengawasan pembayaran masa, pemeriksaan sederhana berdasarkan kriteria yang ditentukan, dan fiskal luar negeri. Seksi Pajak Penghasilan Orang Pribadi memiliki 2 (dua) Koordinator Pelaksana yaitu:

1. Koordinator Pelaksana Pajak Penghasilan Orang Pribadi I
2. Koordinator Pelaksana Pajak Penghasilan Orang Pribadi II

e. Seksi PPh Badan

Seksi ini mempunyai tugas pokok melakukan urusan penatausahaan dan perekaman Surat Pemberitahuan Pajak Penghasilan Badan, pengawasan

pembayaran masa, pemeriksaan sederhana berdasarkan kriteria yang ditentukan. Seksi PPh Badan memiliki 2 (dua) Koordinator Pelaksana yaitu:

1. Koordinator Pelaksana Pajak Penghasilan Badan I
2. Koordinator Pelaksana Pajak Penghasilan Badan II

f. Seksi Pemotongan dan Pemungutan Pajak Pajak Penghasilan (P2PPH)

Seksi ini mempunyai tugas melakukan urusan penatausahaan dan perekaman Surat Pemberitahuan Pemotongan dan pemungutan Pajak Penghasilan, pengawasan pembayaran masa serta melakukan pemeriksaan sederhana berdasarkan kriteria yang ditentukan. Seksi P2PPH memiliki 2 (dua) Koordinator Pelaksana yaitu:

1. Koordinator Pelaksana P2PPH I
2. Koordinator Pelaksana P2PPH II

g. Seksi Pajak Pertambahan Nilai dan Pajak Tidak Langsung lainnya (PPN dan PTLL). Seksi ini mempunyai tugas melakukan urusan penatausahaan dan perekaman Surat Pemberitahuan Masa Pajak Pertambahan Nilai, Pajak Penjual atas Barang Mewah, dan Pajak Tidak Langsung lainnya, pengawasan pembayaran masa, konfirmasi faktur pajak, serta pemeriksaan sederhana berdasarkan kriteria yang ditentukan. Seksi PPN memiliki 3 (tiga) Koordinator Pelaksana yaitu:

1. Koordinator Pelaksana PPN Industri
2. Koordinator Pelaksana PPN Perdagangan
3. Koordinator Pelaksana PPN Jasa dan Pajak Tidak Langsung lainnya.

h. Seksi Penagihan

Seksi ini mempunyai tugas pokok melakukan urusan penatausahaan piutang pajak, penagihan, penundaan dan angsuran, pembuatan usulan penghapusan piutang pajak. Seksi Penagihan memiliki 2 (dua) Koordinator Pelaksana yaitu:

1. Koordinator Pelaksana Tata Usaha Piutang Pajak
2. Koordinator Pelaksana Penagihan Aktif

i. Seksi Penerimaan dan Keberatan (PenKeb)

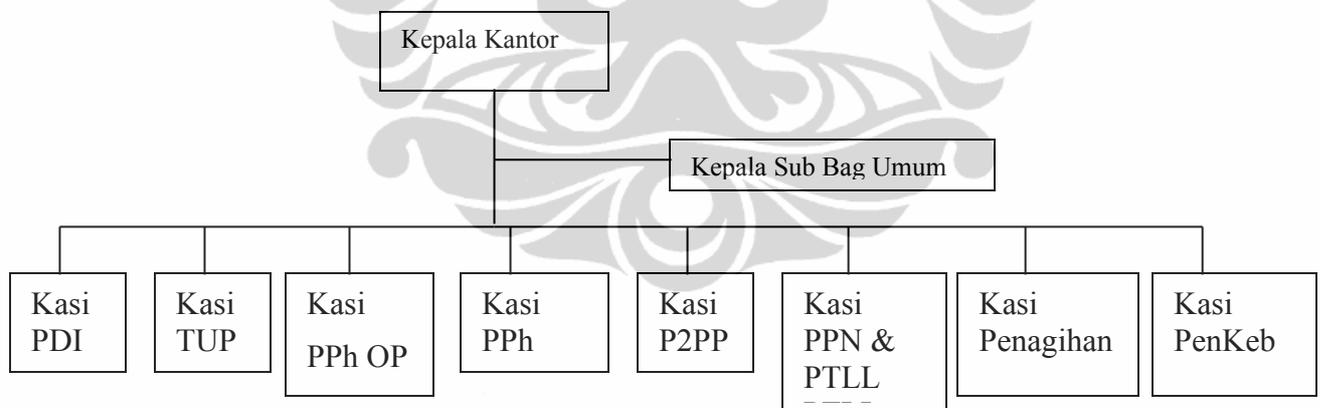
Seksi ini mempunyai tugas melakukan urusan rekonsiliasi penerimaan, pengolahan, dan penyaluran Surat Setoran Pajak serta Surat Penghitungan Pajak, penyiapan Surat Keputusan Pengembalian Kelebihan Pembayaran Pajak dan Surat Perintah Membayar Kelebihan Pajak, penyelesaian keberatan

dan uraian banding, pembetulan Surat Ketetapan Pajak, serta pengurangan sanksi. Seksi Penerimaan dan Keberatan memiliki 3 (tiga) Koordinator Pelaksana yaitu:

1. Koordinator Pelaksana Tata Usaha Penerimaan dan Retribusi Pajak dan Rekonsiliasi
2. Koordinator Pelaksana Keberatan Pajak Penghasilan
3. Koordinator Pelaksana Keberatan PPN dan PTLL

Seperti yang telah diuraikan pada bab-bab sebelumnya, suatu organisasi yang baik merupakan salah satu unsur yang cukup penting untuk mendapatkan sistem administrasi yang baik pula. Bentuk organisasi KPP Jakarta Cengkareng adalah bentuk organisasi Lini dan Staf, yang dipimpin oleh seorang Kepala Kantor dengan membawahi 9 (sembilan) Seksi. Di bawah ini merupakan gambaran/bagan dari Bentuk Organisasi KPP Jakarta Cengkareng adalah sebagai berikut :

Gambar III.1
Struktur Organisasi KPP Jakarta Cengkareng sebelum restrukturisasi



Sumber : Data Internal Kepegawaian KPP Jakarta Cengkareng, Tahun 2007.

Melihat dari struktur organisasi KPP Jakarta Cengkareng terdapat garis wewenang yang menghubungkan langsung secara vertikal antara Kepala KPP Jakarta Cengkareng dengan para Kepala Seksi dalam menjalankan tugas pokok. Sedangkan sebagai pelaksanaan tugas penunjang dibantu oleh Kepala Sub Bagian Umum, sehingga pendelegasian wewenang dapat dilaksanakan dengan cepat.

Untuk menjalankan organisasi diperlukan sumber daya manusia yang baik dan handal sebagai kekuatan organisasi mengingat kondisi wilayah KPP Jakarta Cengkareng merupakan daerah yang luas dan sedang berkembang baik dari sektor pertokoan maupun sektor perumahan/ruko, sehingga potensi yang dapat tergali sesuai dengan harapan. Sumber daya manusia yang tersedia dalam struktur organisasi KPP Jakarta Cengkareng per 31 Maret 2008 adalah sebanyak 89 (delapan puluh Sembilan) orang yang dirinci menurut pangkat, tingkat pendidikan, sebagai berikut:

**Tabel III.1.
Komposisi Pegawai**

No.	Golongan Pegawai	Tingkat Pendidikan						Jumlah
		SD	SMP	SMA	DI/III	S 1	S2	
1	I	-	-	-	-	-	-	-
2	II	-	-	10	22	-	-	32
3	III	-	-	23	-	26	6	55
4	IV	-	-	-	-	-	2	2
JUMLAH								89

Sumber : Data Kepegawaian KPP Jakarta Cengkareng, Tahun 2007.

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa jumlah sumber daya manusia yang dimiliki KPP Jakarta Cengkareng relatif kecil. Jika dalam 1 (satu) seksi terdapat seorang Kepala Seksi dan pegawai pelaksana setiap seksi rata-rata hanya 7 (orang) orang, dimana hal tersebut akan semakin tidak sebanding jauh dibandingkan dengan jumlah Wajib Pajak efektif yang terdaftar di KPP Jakarta Cengkareng dan mengingat pula wilayah yang menjadi wewenang KPP Jakarta Cengkareng begitu luas dan merupakan daerah berkembang atau daerah perintis.

B.4. Wajib Pajak Terdaftar sebelum restrukturisasi organisasi

Jumlah Wajib Pajak yang terdaftar di KPP Jakarta cengkareng adalah Wajib Pajak yang berdomisili dan berkedudukan di wilayah Kecamatan Cengkareng dan Kecamatan kalideres di Jakarta Barat. Berikut ini data statistik Wajib Pajak yang terekam di data master file KPP Jakarta Cengkareng per 26 Juni 2007:

**Tabel III.2.
Wajib Pajak Efektif**

Status Data	Jumlah	
	Badan	Orang Pribadi
Aktif / Normal	3.614	6.226
Perbaikan Data (UP)	943	3.867
Pindah Masuk (PB)	93	88
Data Baru (PE)	1.912	6.784
Lainnya	0	0
Jumlah Data WP aktif	6.562	16.965
Non Efektif (NE)	134	71
Jumlah Data Potensial	6.696	16.965
Pindah Keluar (PL)	188	139
Data Dihapus (DE)	87	176
Jumlah Data	6.971	17.342

Sumber : Data master file KPP Jakarta Cengkareng, Tahun 2007.

Berdasarkan tabel di atas, Wajib Pajak yang harus melaksanakan kewajiban perpajakan di KPP Jakarta Cengkareng pada tahun 2007 untuk Wajib Pajak Badan sebanyak 6.971 Wajib Pajak sedangkan untuk Orang Pribadi sebanyak 17.342 Wajib Pajak. Di bawah ini adalah Penerimaan Pajak yang berhasil dihimpun oleh KPP Jakarta Cengkareng selama 6 tahun berturut-turut:

Tabel III.3.

Penerimaan Pajak KPP Jakarta Cengkareng

No	Tahun	PPH	PPN	Pajak Lainnya	Jumlah
1	2002	72.790,91	160.946,70	44,09	233.781,70
2	2003	145.961,72	220.502,08	(2.890,60)	363.573,20
3	2004	156.771,86	268.002,04	(818,79)	423.955,11
4	2005	183.910,52	299.680,65	190,39	483.781,56
5	2006	217.841,86	356.326,82	11,83	574.180,50
6	2007	214.510,11	379.57175	2,23	594.084,10

Sumber : Data internal KPP Jakarta Cengkareng, Tahun 2007.

[diambil dari P VI (Penerimaan Netto tidak termasuk Restitusi dan SPH Kirim)], Tahun 2002-2007

B.5. Kondisi Lingkungan Eksternal

1. Letak Geografis

Secara Geografis Kotamadya terletak antara 106 derajat 22'42" BT sampai 106 derajat 58'18" BT dan 50 derajat 19'12" LS sampai 60 derajat 23'54" LS. Permukaan tanahnya relatif datar terletak sekitar 7 m di atas permukaan laut dan luas wilayahnya 128,47 km².

Jakarta Barat merupakan bagian dari wilayah Ibukota Jakarta yang mempunyai kekhususan, diantaranya Jakarta Barat sebagai kota tua dan kota

metropolitan yang serba megah. Julukan ini didasarkan pada kenyataan bahwa Jakarta Barat terdapat bangunan-bangunan tua/kuno, gedung mewah seperti hotel, plaza, apartemen, dan sebagainya.

Wilayah wewenang KPP Jakarta Cengkareng merupakan bagian dari wilayah Kotamadya Jakarta Barat dimana wilayah KPP Jakarta Cengkareng merupakan daerah yang sedang berkembang, dari daerah yang mata pencaharian penduduknya tergantung dari musim (kemarau/penghujan) serta kegiatan usaha di wilayah lain, menjadi daerah yang penduduknya secara berangsur-angsur dapat menikmati kemajuan pembangunan di wilayahnya sendiri.

Wilayah yang menjadi wewenang dan tanggung jawab dalam pemungutan dan pengumpulan pajak sebagai salah satu sumber Penerimaan Negara di KPP Jakarta terdiri dari 2 (dua) kecamatan yaitu: Kecamatan Cengkareng dan Kecamatan Kalideres dimana di dalamnya terdapat 11 Kelurahan yaitu:

- Kecamatan Cengkareng
 1. Kelurahan Cengkareng Barat
 2. Kelurahan Cengkareng Timur
 3. Kelurahan Kapuk
 4. Kelurahan Kedaung Kali Angke
 5. Kelurahan Duri Kosambi
 6. Kelurahan Rawa Buaya
- Kecamatan Kalideres
 1. Kelurahan Kalideres
 2. Kelurahan Semanan
 3. Kelurahan Pegadungan
 4. Kelurahan Tegal Alur
 5. Kelurahan Kamal

Batas wilayah pada KPP (KPP) Jakarta Cengkareng meliputi:

- Sebelah Utara :berbatasan dengan Kodya Tangerang Desa Benda dan Kecamatan Penjaringan (Jakarta Utara)
- Sebelah Selatan :berbatasan dengan Kodya Tangerang Desa Cipondoh dan Kelurahan Kembangan
- Sebelah Barat : berbatasan dengan Kodya Tangerang Desa Batu Ceper

Sebelah Timur :berbatasan dengan Kelurahan Wijaya Kusuma Kecamatan Grogol Petamburan.

Kemajuan pembangunan yang nampak menonjol adalah pada sektor pembangunan perumahan/real estate, pembangunan industri, dan pergudangan. Dampak dari kemajuan pembangunan tersebut nampak pada peningkatan keadaan kehidupan sosial penduduk setempat yang dulu mata pencahariannya kebanyakan sebagai buruh/karyawan di tempat lain atau sebagai petani musiman, sekarang sudah banyak yang bekerja di pabrik setempat, buruh bangunan, karyawan, atau pun membuka usaha sendiri.

Dengan banyaknya pembangunan perumahan/real estate, memungkinkan bertambahnya pengusaha kelas menengah ke atas yang berdomisili di wilayah tersebut, serta bertambah sarana pendukung pemenuhan kebutuhan antara lain rumah makan, bengkel mobil, toko bahan bangunan, dokter praktek, dan toko kebutuhan hidup sehari-hari.

2. Kependudukan dan Tenaga kerja

Penduduk kecamatan Cengkareng dan Kalideres tahun 2004 menurut data dari BPS Jakarta Barat adalah 400.998 Jiwa yang terdiri dari 184.643 jiwa laki-laki dan 216.355 jiwa perempuan dengan sex ratio 117,16. Data ini berdasarkan hasil survei yang dilakukan oleh Badan Pusat Statistik Jakarta Barat yang dilaksanakan untuk melihat tingkat kesejahteraan masyarakat mulai tingkat kelurahan sampai dengan kota madya. Dimana data ini juga dapat digunakan untuk memprediksi jumlah penduduk pada tahun tersebut.

Berdasarkan hasil laporan Sudin Tenaga Kerja dan Transmigrasi dan telah diolah oleh Badan Pusat Statistik jumlah pencari kerja di 2 (dua) kecamatan ini pada tahun 2004 tercatat sebanyak 13.059 orang yang terdiri dari 57,49 persen pencari kerja laki-laki dan 42,51 persen pencari kerja perempuan. Jika dilihat dari tingkat pendidikan ternyata pencari kerja dengan tingkat pendidikan SMU dan sederajat menduduki peringkat pertama yaitu sebesar 65,25 persen, hal ini mengindikasikan bahwa tenaga kerja di 2(dua) kecamatan ini kurang memenuhi tuntutan kualitas dan spesifikasi yang ditentukan.

C. Prosedur Administrasi Perpajakan

C.1. Sebelum restrukturisasi organisasi

1. Pendaftaran dan Pemberian Nomor Pokok Wajib Pajak serta Pelaporan dan Penguatan Pengusaha Kena Pajak
 - a. Menerima formulir permohonan pendaftaran dan perubahan data Wajib Pajak (KP.PDIP), berfungsi sebagai formulir pendaftaran, yang telah ditandatangani Wajib Pajak atau kuasanya yang sah beserta lampirannya.
 - b. Memeriksa kelengkapan formulir permohonan pendaftaran dan perubahan data Wajib Pajak yang terdiri dari:
 1. Untuk Wajib Pajak Orang Pribadi yang tidak menjalankan usaha atau pekerjaan bebas: fotokopi Kartu Tanda Penduduk, atau Paspor ditambah Surat Keterangan Tempat Tinggal dari instansi berwenang sekurang-kurangnya Lurah atau Kepala desa bagi orang asing;
 2. Untuk Wajib Pajak Orang Pribadi yang menjalankan usaha atau pekerjaan bebas: fotokopi Kartu Tanda Penduduk, atau Paspor ditambah Surat Keterangan Tempat Tinggal dari instansi berwenang sekurang-kurangnya Lurah atau Kepala Desa bagi orang asing dan surat keterangan tempat kegiatan usaha atau pekerjaan bebas dari instansi berwenang sekurang-kurangnya Lurah atau Kepala Desa.
 3. Untuk Wajib Pajak Badan: fotokopi Akte Pendirian dan perubahan terakhir; fotokopi Kartu Tanda Penduduk bagi penduduk Indonesia; atau Paspor ditambah surat keterangan tempat tinggal dari instansi berwenang sekurang-kurangnya Lurah atau Kepala Desa bagi orang asing, dari salah seorang pengurus aktif; Surat Keterangan Tempat Kegiatan Usaha dari instansi yang berwenang sekurang-kurangnya Lurah atau Kepala Desa.
 4. Untuk bendaharawan sebagai Wajib Pajak Pemungut/Pemotong: fotocopi surat penunjukan sebagai bendaharawan, fotocopi Kartu Tanda Penduduk Bendaharawan.
 - c. Mengisi kolom-kolom pada formulir Permohonan Pendaftaran dan Perubahan Data Wajib Pajak (KP.PDIP.4.1.00) yang diisi oleh Dinas;
 - d. Meneliti administrasi KPP untuk mengetahui apakah Wajib Pajak sudah terdaftar atau belum;
 - e. Merekam data Wajib Pajak dari formulir Pendaftaran dan Perubahan Data Wajib Pajak sesuai dengan tata cara yang telah ditentukan. Mencetak

Lembar Pengawasan Dokumen (LPAD) serta menyerahkan Bukti Penerimaan Surat (BPS) kepada Wajib Pajak, setelah ditandatangani oleh petugas;

- f. Dalam hal Wajib Pajak mendaftarkan diri untuk diberikan Nomor Pokok Wajib Pajak:
 1. Mencetak Surat Keterangan Terdaftar (KP.PDIP.4.2.00) dan Kartu Nomor Pokok Wajib Pajak (KP.PDIP.4.4.00). Surat Keterangan Terdaftar diteruskan kepada Kepala Seksi TUP untuk ditandatangani;
 2. Menyampaikan Surat Keterangan Terdaftar (KP.PDIP. 4.2.00) dan Kartu Nomor Pokok Wajib Pajak (KP.PDIP.4.4.00) kepada Wajib Pajak paling lama pada hari kerja berikutnya setelah permohonan pendaftaran beserta persyaratan diterima lengkap.
- g. Dalam hal Wajib Pajak selain mendaftarkan diri juga melaporkan usahanya untuk dikukuhkan sebagai Pengusaha Kena Pajak:
 1. Mencetak Surat tugas Pembuktian Alamat (KP.PDIP.4.6.00) Pengusaha Kena Pajak, selanjutnya diteruskan kepada Kepala Seksi TUP untuk ditandatangani;
 2. Menerima dan merekam Berita Acara Hasil Pembuktian Alamat (KP. PDIP.4.7.00);
 3. Mencetak Surat Keterangan Terdaftar (KP.PDIP.4.2.00), Surat Pengukuhan Pengusaha Kena Pajak (KP.PDIP.4.3.00) dan Kartu Nomor Pokok Wajib Pajak (KP.PDIP.4.4.00). Surat Keterangan Terdaftar dan Surat Pengukuhan Pengusaha Kena Pajak diteruskan kepada Kepala Seksi TUP untuk ditandatangani, dalam hal alamat Wajib Pajak terbukti benar;
 4. Mencetak Surat Penolakan Pendaftaran Wajib Pajak dan Pelaporan Pengusaha Kena Pajak (KP.PDIP.4.8.00), selanjutnya diteruskan kepada Kepala Seksi TUP untuk ditandatangani, dalam hal alamat Wajib Pajak terbukti benar;
 5. Menyampaikan Surat Keterangan Terdaftar (KP.PDIP.4.3.00) dan Kartu Nomor Wajib Pajak (KP.PDIP.4.4.00) atau Surat Penolakan Pendaftaran Wajib Pajak dan Pelaporan Pengusaha Kena Pajak (KP.PDIP.4.8.00) paling lama 3 (tiga) hari kerja berikutnya setelah

permohonan pendaftaran Wajib Pajak dan pelaporan pengukuhan sebagai Pengusaha Kena Pajak diterima secara lengkap.

- h. Mencantumkan Nomor Pokok Wajib Pajak yang diberikan di formulir Permohonan Pendaftaran dan Perubahan Data Wajib Pajak (KP.PDIP), selanjutnya membuat berkas sementara Wajib Pajak yang berisi dokumen pendaftaran Wajib Pajak dan surat lainnya untuk diteruskan ke bagian Ketetapan dan Kearsipan (Tapsip).
- i. Mengirimkan daftar nominatif penambahan dan perubahan data Wajib Pajak suatu bulan ke Kantor Penyuluhan Pajak tempat tinggal atau tempat kedudukan dan atau kegiatan usaha Wajib Pajak paling lambat tanggal 10 bulan berikutnya.

Bentuk dan jenis formulir yang dipergunakan, sesuai dengan Keputusan Menteri Keuangan:

KP.PDIP.4.1.00: Permohonan Pendaftaran dan Perubahan Data Wajib Pajak

KP.PDIP.4.2.00: Surat Keterangan Terdaftar

KP.PDIP.4.3.00: Surat Pengukuhan Pengusaha Kena Pajak

KP.PDIP.4.4.00: Kartu Nomor Pokok Wajib Pajak

KP.PDIP.4.5.00: Bukti Pendaftaran Data Wajib Pajak

KP.PDIP.4.6.00: Surat Tugas Pembuktian Alamat

KP.PDIP.4.7.00: Berita Acara Hasil Pembuktian Alamat

KP.PDIP.4.8.00: Surat Penolakan Pendaftaran Wajib Pajak dan Pelaporan Pengusaha Kena Pajak

KP.PDIP.4.9.00: Bukti Pelaporan Pengusaha Kena Pajak

KP.PDIP.4.21.00: Bukti Pengawasan Pendaftaran Wajib Pajak

2. Pemeriksaan Wajib Pajak

Tahapan-tahapan pelaksanaan pemeriksaan sederhana lapangan yang dilakukan di KPP Jakarta Cengkareng sesuai dengan Keputusan Direktur Jenderal Pajak Nomor: Kep-01/PJ.7/1990 Tanggal 15 Nopember 1990 tentang Pedoman Pemeriksaan Pajak adalah sebagai berikut:

a. Persiapan Pemeriksaan

Persiapan pemeriksaan adalah serangkaian kegiatan yang dilakukan oleh pemeriksa sebelum melaksanakan tindakan pemeriksaan dan meliputi kegiatan-kegiatan sebagai berikut:

1. Meminjam berkas data pada Seksi Pengolahan Data dan Informasi Perpajakan dengan menggunakan Formulir Peminjaman/Pengembalian Berkas Data (F.3.0.22.81) dan meminta Daftar Tunggal Pajak (D.3.0.22.81) pada Seksi Penagihan.
2. Mempelajari dan menganalisis berkas Wajib Pajak, pelaksanaannya:
 - Mempelajari seluruh dokumen yang terdiri dari berkas Wajib Pajak, yang mencakup SPT dan Laporan Keuangan, dan berkas data termasuk mencocokkan segi pembayaran pajak;
 - Melakukan perbandingan Laporan Keuangan tahun yang diperiksa dengan Laporan Keuangan tahun-tahun sebelumnya;
 - Membuat catatan mengenai perkiraan-perkiraan yang berdasarkan hasil analisis menunjukkan adanya gambaran atau perubahan yang cukup material;
 - Melakukan analisis ratio, seperti:
 - Ratio Rentabilitas Ekonomi
Ratio ini dapat dipergunakan untuk menilai kewajaran laba bersih dengan melakukan perbandingan dengan perusahaan sejenis.
 - Ratio Perputaran Persediaan
Ratio ini dipergunakan untuk menilai kewajaran penjualan
 - Memperhatikan perkiraan tertentu yang tidak sesuai dengan sifat dan jenis usahanya;
 - Memperhatikan laporan pemeriksaan pajak terdahulu serta mencatat masalah-masalah dan temuan-temuan pada pemeriksaan terdahulu tersebut;
 - Membuat catatan mengenai hal-hal penting yang diketahui dari hasil analisis tersebut dan menuangkannya ke dalam kertas kerja pemeriksaan.
3. Mengidentifikasi Masalah, pelaksanaannya:
 - Mengidentifikasi masalah-masalah yang ditemukan dalam berkas Wajib Pajak dan berkas data
 - Membuat catatan mengenai masalah-masalah tersebut dan menuangkannya ke dalam kertas kerja pemeriksaan.
4. Melakukan Pengenalan Lokasi, pelaksanaannya:

- Melakukan pengenalan lokasi setempat tanpa sepengetahuan Wajib Pajak, misalnya dengan bertindak sebagai pembeli atau melihat berapa banyak truk yang keluar atau masuk;
 - Membuat catatan mengenai hasil pengenalan lokasi tersebut dan menuangkannya ke dalam kertas kerja pemeriksaan.
5. Menentukan Ruang Lingkup Pemeriksaan, pelaksanaanya:
Ruang lingkup pemeriksaan ditentukan berdasarkan hasil penelaahan yang diperoleh pemeriksa pada waktu:
- Mempelajari dan menganalisis berkas Wajib Pajak dan informasi lainnya;
 - Mengidentifikasi masalah;
 - Melakukan pengenalan lokasi.
- Hasil penentuan ruang lingkup pemeriksaan dicatat dan dituangkan ke dalam kertas kerja pemeriksaan dan untuk menentukan dokumen-dokumen, catatan-catatan, dan buku-buku apa yang nanti akan dipinjam dari Wajib Pajak.
6. Menyusun Program Pemeriksaan
Program pemeriksaan adalah suatu daftar prosedur-prosedur pemeriksaan yang akan dilakukan oleh pemeriksa dalam suatu pemeriksaan.
7. Menentukan buku-buku, catatan-catatan, dan dokumen-dokumen yang akan dipinjam. Berdasarkan hasil penelaahan pada tahap-tahap persiapan pemeriksaan sebelumnya, pemeriksa harus dapat menentukan buku-buku, catatan-catatan, dan dokumen-dokumen yang akan dipinjam, sekaligus menyusun daftar pertanyaan yang akan diajukan kepada Wajib Pajak sesuai dengan program pemeriksaan yang telah disusun.
8. Menyediakan Sarana Pemeriksaan, antara lain:
- Kartu Tanda Pengenal Pemeriksa
 - Surat Perintah Pemeriksaan Pajak (F.3.0.23.81)
 - Surat Pemberitahuan Pemeriksaan Lapangan (S.3.023.81)
 - Surat Permintaan Peminjaman Buku, Catatan, dan Dokumen (S.3.0.23.82)

- Daftar Buku, Catatan dan Dokumen yang Wajib Dipinjamkan Dalam Rangka Pemeriksaan (D.3.0.23.81)
- Blanko Bukti Peminjaman/Pengembalian Buku, Catatan dan Dokumen (F.3.0.23.83)
- Blanko Surat Pernyataan Penolakan Pemeriksaa Pajak (S.3.0.32.81) dan materai
- Blanko Surat Pernyataan Penolakan Membantu Kelancaran Pemeriksaan Pajak (S.3.0.32.82) dan meterai
- Blanko Berita Acara Penolakan Pemeriksaan Pajak/Berita Acara Penolakan Membantu Kelancaran Pemeriksaan Pajak (F.3.0.77.81)
- Formulir Kertas Kerja Pemeriksaan.

b. Pelaksanaan Pemeriksaan

Pelaksana pemeriksaan adalah serangkaian kegiatan yang dilakukan pada saat pemeriksaan pajak dan meliputi:

1. Memeriksa di tempat Wajib Pajak, pelaksanaannya:

- Sebelum memulai tugasnya, pemeriksa terlebih dahulu harus memperkenalkan diri dengan menunjukkan Tanda Pengenal Pemeriksa dan Surat Perintah Pemeriksaan Pajak (F.3.0.23.81), dan memberikan Surat Pemberitahuan Pemeriksaan Lapangan (S.3.0.23.81) serta menjelaskan tujuan kedatangannya agar Wajib Pajak mengetahui dengan jelas maksud dan tujuan pemeriksaan yang akan dilakukan. Setelah Wajib Pajak mengetahui dengan jelas maksud dan tujuan pemeriksaan kemudian pemeriksa menyerahkan Surat Permintaan Peminjaman Buku, Catatan dan Dokumen (S.3.0.23.82) dan Daftar Buku, Catatan dan Dokumen yang Wajib Dipinjamkan Dalam Rangka Pemeriksaan (D.3.0.23.81). Apabila Wajib Pajak menolak untuk dilakukannya pemeriksaan pajak maka pemeriksa memberikan blanko Surat Pernyataan Penolakan Pemeriksaan Pajak (S.3.0.32.81) disertai meterai untuk ditandatangani Wajib Pajak, jika Wajib Pajak menolak untuk menandatangani surat tersebut maka pemeriksa membuat Berita Acara Penolakan Pemeriksaan Pajak (F.3.0.77.81) yang berguna

untuk dasar pelimpahan ke tingkat penyidikan pajak atau penghitungan secara jabatan.

- Selanjutnya pemeriksa melakukan wawancara dengan orang-orang yang dianggap dapat mengungkapkan tambahan informasi yang akan bermanfaat untuk keberhasilan pemeriksaan.
 - Melakukan pemeriksaan pada bagian-bagian/fungsi-fungsi yang ada pada perusahaan. Memperhatikan buku-buku, catatan-catatan, dan dokumen-dokumen atau laporan-laporan yang ada dan/atau yang dibuat oleh bagian-bagian/fungsi-fungsi tersebut.
 - Melakukan tindakan penyegelan terhadap tempat atau ruangan tertentu yang diduga merupakan tempat penyimpanan buku-buku, catatan-catatan dan dokumen-dokumen dan barang-barang lainnya yang berhubungan dengan kegiatan Wajib Pajak apabila Wajib Pajak atau Wakil/kuasanya tidak memberikan kesempatan untuk memasuki tempat atau ruangan dimaksud atau tidak berada di tempat pada saat pemeriksaan dilakukan. Penyegelan ini dilakukan untuk mencegah agar buku-buku, catatan-catatan, dokumen-dokumen dan barang-barang lainnya tidak dirusak, dimusnahkan, diganti, dipalsukan, dipindahtangankan, dan sebagainya.
 - Apabila pada saat dilakukan pemeriksaan di tempat Wajib Pajak ada pihak yang tidak mau membantu pemeriksa dalam rangka membantu kelancaran pemeriksaan maka pemeriksa dapat memberikan Surat Pernyataan Penolakan Membantu Kelancaran Pemeriksaan Pajak (S.3.0.32.82) disertai dengan meterai untuk ditandatangani, jika pihak tersebut menolak menandatangani surat tersebut maka pemeriksa membuat Berita Acara Penolakan Membantu Kelancaran Pemeriksaan Pajak (F.3.0.77.81).
 - Pemeriksa dapat mengambil buku, catatan, dan dokumen yang ada di tempat Wajib Pajak bila dianggap perlu dan membuat Bukti Peminjaman/Pengembalian Buku, Catatan, dan Dokumen (F.3.0.23.83) pada saat itu juga.
2. Melakukan Penilaian atas Sistem Pengendalian Intern (SPI), pelaksanaannya:
- Pengumpulan data/informasi

- Penelaahan
 - Berdasarkan data/informasi yang telah terkumpul, pemeriksa melakukan penelaahan dengan membuat catatan yang dapat berupa uraian singkat, bagan arus, dan daftar pertanyaan.
 - Penilaian sementara terhadap SPI
 - Pengujian
 - Berdasarkan hasil penilaian sementara terhadap SPI, pemeriksa melakukan pengujian mengenai kepatuhan/ketaatan dalam mengikuti sistem/ prosedur/metode/peraturan yang telah ditetapkan.
 - Penilaian akhir dari SPI
Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan, pemeriksa dapat menentukan penilaian akhir mengenai lemah/kuatnya SPI. Hasil penelitian akhir ini bermanfaat sebagai bahan pemutakhiran ruang lingkup dan program pemeriksaan.
3. Memutakhirkan Ruang Lingkup dan Program Pemeriksaan
Berdasarkan data/fakta/informasi yang diperoleh pada waktu pemeriksaan setempat dan setelah memperhatikan hasil penilaian SPI, pemeriksa menelaah dan menyusun kembali program pemeriksaan yang dibuat pada tahap persiapan pemeriksaan.
4. Melakukan pemeriksaan atas buku-buku, catatan-catatan, dan dokumen-dokumen, pelaksanaannya:
- Apabila setelah jangka waktu yang ditentukan dalam Surat Permintaan Peminjaman Buku, Catatan, dan Dokumen ternyata Wajib Pajak masih belum menyerahkan seluruhnya/sebagian buku, catatan, dan dokumen yang diminta, maka pemeriksa membuat Surat Peringatan I (S.3.0.23.83) disertai dengan Daftar Buku, Catatan, dan Dokumen yang Belum Dipinjamkan Dalam Rangka Pemeriksaan (D.3.0.23.82). Pemeriksa membuat Surat Peringatan II (S.3.0.23.83) disertai dengan Daftar Buku, Catatan, dan Dokumen yang Belum Dipinjamkan Dalam Rangka Pemeriksaan (D.3.0.23.82). apabila Wajib Pajak masih belum memberikan buku, catatan, dan dokumen yang diminta setelah lewat batas waktu yang diberikan dalam Surat Peringatan I. Berita Acara Tidak Dapat Dipenuhinya

Peminjaman Buku, Catatan, dan Dokumen (F.3.0.77.82) dibuat apabila sampai dengan batas waktu yang diberikan dalam Surat Peringatan II Wajib Pajak masih belum memberikan buku, catatan, dan dokumen yang diperlukan pemeriksa dalam rangka pemeriksaan pajak.

- Setelah buku, catatan, dan dokumen yang diminta diberikan secara lengkap oleh Wajib Pajak maka pemeriksa membuat Bukti Peminjaman/Pengembalian Buku, Catatan, dan Dokumen dan memberikan kepada Wajib Pajak Surat Pernyataan Wajib Pajak (S. 3.0.32.83) yang menyatakan bahwa fotocopi dan atau copy/backup/link data file atas buku, catatan, dan dokumen yang dibuat dari dan sesuai dengan aslinya, untuk ditandatangani, setelah itu pemeriksa membuat Berita Acara Pemenuhan Seluruh Peminjaman Buku, Catatan, dan Dokumen (F.3.0.77.82).
- Memeriksa buku-buku, catatan-catatan, dan dokumen-dokumen dengan berpedoman pada program pemeriksaan yang telah disusun.
- Dalam hal pemeriksa membutuhkan keterangan lebih terinci atas buku, catatan, dan dokumen yang dipinjam dari Wajib Pajak maka pemeriksa dapat melakukan pemanggilan Wajib Pajak melalui Surat Panggilan I (S.3.0.23.84), dan apabila Wajib Pajak tidak hadir pada waktu yang ditentukan dalam Surat Panggilan I maka pemeriksa membuat Surat Panggilan II (S.3.0.23.84), apabila Wajib Pajak tetap tidak hadir pada waktu yang ditentukan dalam Surat Panggilan II maka penghitungan pajak terhutang dapat ditetapkan secara jabatan dan pemeriksa membuat Berita Acara Ketidakhadiran Wajib Pajak (F.3.0.77.85). Setelah Wajib Pajak datang dan memberikan keterangan yang dibutuhkan pemeriksa, selanjutnya pemeriksa membuat Berita Acara Pemberian Keterangan Wajib Pajak (F. 3.0.23.84) dan ditandatangani oleh Wajib Pajak yang bersangkutan.
- Pemeriksaan dapat meminta bantuan tenaga ahli di bidang tertentu apabila dianggap perlu dengan membuat Surat Permintaan Tenaga Ahli (S.3.0.24.81).

- Pemeriksaan buku-buku, catatan-catatan, dan dokumen-dokumen pendukung dilakukan secara menyeluruh.
 - Temuan-temuan yang dihasilkan baik dari pemeriksaan buku-buku, catatan-catatan, dan dokumen-dokumen maupun dari hasil pemeriksaan dituangkan ke dalam kertas kerja pemeriksaan.
 - Dalam hal pemeriksa menemukan adanya bukti permulaan tindak pidana di bidang perpajakan, maka pemeriksa harus segera melaporkan hasil temuan tersebut kepada atasannya untuk diproses lebih lanjut.
5. Meminta Keterangan/bukti kepada pihak yang mempunyai hubungan dengan Wajib Pajak yang diperiksa, pelaksanaannya:
- Meminta keterangan/bukti melalui Surat Permintaan Keterangan/Bukti (S.3.0.24.82) kepada pihak yang mempunyai hubungan dengan Wajib Pajak yang diperiksa, apabila dalam jangka waktu 7 (tujuh) hari sejak diterimanya surat tersebut tetapi masih belum memberikan keterangan/bukti maka pemeriksa mengirim Surat Peringatan I Dalam Rangka Permintaan Keterangan/Bukti (S.3.0.24.83), apabila dalam jangka waktu yang ditentukan ternyata pihak yang terkait tersebut masih belum memberikan keterangan/bukti maka pemeriksa mengirim Surat Peringatan II Dalam Rangka Permintaan Keterangan/Bukti (S.3.0.77.83), Berita Acara tidak dipenuhinya pada batas waktu yang diberikan dalam Surat Peringatan II Dalam Rangka Permintaan Keterangan/Bukti masih belum memberikan keterangan/bukti yang diminta, dan atas pihak terkait tersebut sesuai dengan Pasal 41A Undang-undang Nomor 6 Tahun 1983 tentang Ketentuan Umum dan tata Cara Perpajakan sebagaimana telah dirubah terakhir dengan Undang-undang Nomor 16 Tahun 2000 dapat dikenakan sanksi pidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan denda paling banyak Rp 10.000.000,- (sepuluh juta rupiah).
6. Memberitahukan hasil pemeriksaan kepada Wajib Pajak, pelaksanaannya:
- Setelah pemeriksaan selesai pemeriksa memberitahukan hasil pemeriksaannya kepada Wajib Pajak melalui Surat Pemberitahuan Pemeriksaan (S.3.0.23.85) disertai dengan Daftar Temuan Pemeriksaan Pajak (F.3.0.23.85), Surat Tanggapan Hasil

Pemeriksaan (S.3.0.32.84), dan Lembar Pernyataan Persetujuan Hasil Pemeriksaan (F.3.0.32.84).

- Wajib Pajak diberikan waktu 7 (tujuh) hari sejak diterimanya Surat Pemberitahuan Pemeriksaan, dalam hal jangka waktu yang telah diberikan dianggap kurang maka Wajib Pajak dapat mengajukan Surat Permohonan Perpanjangan Waktu Penyerahan Tanggapan Hasil Pemeriksaan. Apabila dalam jangka waktu tersebut Wajib Pajak tidak menyerahkan Surat Tanggapan Pemeriksaan dan tidak menyampaikan Surat Permohonan Perpanjangan Jangka Waktu Penyerahan Tanggapan Hasil Pemeriksaan maka pemeriksa menganggap Wajib Pajak menyetujui seluruh hasil pemeriksaan dan pemeriksa membuat Berita Acara Tidak Memberikan Tanggapan (F.3.0.77.85).
- Apabila Wajib Pajak menyampaikan Surat Permohonan Perpanjangan Jangka Waktu Penyerahan Tanggapan Hasil Pemeriksaan maka pemeriksa dapat menolak atau menyetujui permohonan tersebut melalui Surat Persetujuan/Penolakan Perpanjangan Jangka Waktu Penyerahan Tanggapan Hasil Pemeriksaan (S.3.0.23.86) dengan mempertimbangkan alasan dari Wajib Pajak.

7. Melakukan Sidang Penutup, pelaksanaannya:

- Apabila Wajib Pajak menyatakan tidak menyetujui atau seluruh hasil pemeriksaan dalam Surat Tanggapan Hasil Pemeriksaan yang disertai dengan penjelasan Wajib Pajak dan data, bukti, dan dokumen yang berkaitan untuk dapat dipertimbangkan maka pemeriksa mengirimkan Surat Panggilan I maka pemeriksa membuat Surat Panggilan II (S.3.0.23.84), apabila Wajib Pajak tetap tidak hadir pada waktu yang ditentukan dalam Surat Panggilan II maka pemeriksa membuat Berita Acara Ketidakhadiran Wajib Pajak (F.3.0.77.85) dan pemeriksa menganggap Wajib Pajak menyetujui seluruhnya hasil pemeriksaan pajak.
- Memberikan kesempatan yang seluas-luasnya kepada Wajib Pajak untuk menyampaikan pendapat, sanggahan, persetujuan atau

meminta penjelasan lebih lanjut mengenai koreksi fiskal yang telah dilakukan.

- Setelah selesai pembahasan akhir dengan Wajib Pajak maka pemeriksa membuat Berita Acara Hasil Pemeriksaan (F.3.0.23.87) dilampiri dengan Ikhtisar Hasil Pembahasan Akhir (D.3.023.83).
- Apabila Wajib Pajak menyetujui seluruh hasil pemeriksaan, setelah pemeriksa menerima Lembar Pernyataan Persetujuan Pemeriksaan yang ditandatangani oleh Wajib Pajak dengan meterai, kemudian pemeriksa mengirimkan Surat Panggilan I untuk menandatangani Berita Acara Persetujuan Hasil Pemeriksaan (F.3.0.23.86).

c. Pembuatan Laporan Pemeriksaan Pajak (LPP)

LPP adalah laporan yang dibuat oleh pemeriksa pada akhir pelaksanaan pemeriksaan yang merupakan ikhtisar dan penuangan semua hasil pelaksanaan tugas pemeriksaan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

1. Cara Penyusunan LPP

LPP disusun dengan sistematika sebagai berikut:

- Umum
- Pelaksanaan Pemeriksaan
- Hasil Pemeriksaan
- Kesimpulan dan Usul Pemeriksa

2. Pengesahan LPP

Konsep LPP yang telah ditandatangani oleh pemeriksa harus disampaikan bersama-sama dengan lembar Pengawasan Laporan Pemeriksaan Pajak kepada Supervisor untuk ditelaah. Setiap konsep LPP yang diserahkan untuk ditelaah harus selalu disertai dengan berkas Kertas Kerja. Setelah konsep LPP yang bersangkutan selesai ditelaah, maka konsep tersebut diteruskan untuk mendapat persetujuan dan diparaf oleh pejabat yang berwenang, yaitu Kepala KPP Jakarta Cengkareng.

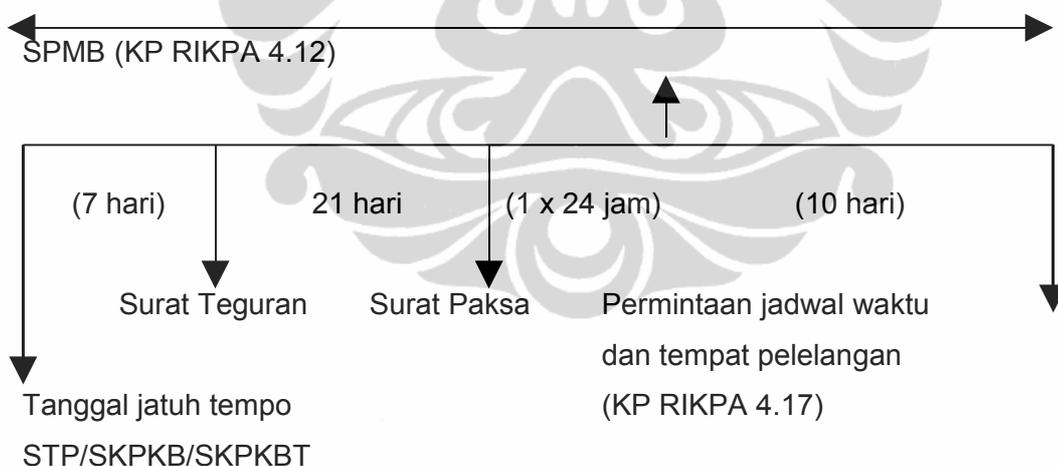
3. Penagihan Pajak

Menurut Undang-undang Nomor 19 Tahun 2000, Menteri keuangan dan Kepala Daerah berwenang menunjuk pejabat untuk penagihan Pajak Pusat/Daerah. Pejabat penagihan Pajak Pusat adalah

Kepala KPP dan Kepala Kantor KP PBB. Sebagai dasar penagihan pajak untuk KPP adalah Surat tagihan Pajak (STP), Surat Ketetapan Pajak Kurang Bayar (SKPKB) dan Surat Ketetapan Pajak Kurang Bayar Tambahan. Dalam penagihan dikenal ada 3 (tiga) bentuk penagihan yaitu penagihan pasif, penagihan aktif, dan penagihan paksa. Penagihan pasif lebih bersifat pengawasan kepatuhan pembayaran masa dan pembayaran lainnya yang dilakukan oleh Wajib Pajak. Penagihan aktif adalah tindakan penagihan yang didasarkan pada STP/SKPKB/SKPKBT diterbitkan. Tindakan ini biasa dilakukan dengan penagihan aktif persuasif oleh KPP dengan melakukan himbauan kepada Wajib Pajak agar dilakukan pembayaran pajak sebelum jatuh tempo. Cara penagihan yang terakhir ialah penagihan paksa dimana fiskus melalui Juru Sita Pajak Negara menyampaikan/memberitahukan Surat Paksa, melakukan penyitaan dan melakukan pelelangan melalui Kantor Lelang Negara.

Gambar III.2.

Jadwal Waktu Penagihan Pajak 39 (tiga puluh sembilan) hari



Pelaksanaan Penagihan Paksa di KPP Jakarta Cengkareng dilakukan oleh Juru Sita Pajak Negara yang ditunjuk dan diberhentikan oleh Direktorat Jenderal Pajak. Juru Sita Pajak Negara dalam melaksanakan tugasnya berpedoman pada Undang-undang Nomor 19 Tahun 2000 tentang Penagihan Pajak dengan Surat Paksa, Juru Sita Pajak Negara bertugas melaksanakan Surat Perintah Penagihan Seketika atas Barang Penanggung berdasarkan perintah penyanderaan, dalam melaksanakan tugasnya tersebut juru sita Pajak Negara mempunyai wewenang untuk

memasuki dan memeriksa semua ruangan termasuk membuka lemari, laci, dan tempat lain untuk menemukan objek sita di tempat usaha dan melakukan penyitaan di tempat kedudukan atau tempat tinggal penanggung pajak atau tempat lain yang dapat diduga sebagai penyimpanan objek sita. Kewajiban dari Juru Sita Pajak Negara, yaitu:

1. Memperlihatkan tanda pengenal Juru Sita Pajak
2. Memberitahukan dengan pernyataan dan penyerahan Surat Pajak (SP)
3. Membuat berita acara pemberitahuan Surat Pajak
4. Membuat laporan pelaksanaan Surat Paksa
5. Menyampaikan Perintah Melaksanakan Penyitaan (SPMP)
6. Membuat Berita Acara Pelaksanaan Sita
7. Menempelkan segel sita pada barang-barang yang telah disita, bila dianggap perlu
8. Menempelkan Surat Pajak (Salinan) dalam hal penanggung pajak menolak menerima salinan Surat Pajak.

1. Prosedur Pelaksanaan Penagihan Dengan Surat Paksa

Urutan tindakan pelaksanaan penagihan pajak adalah sebagai berikut:

1. Pengeluaran Surat Paksa
 - Juru Sita meneliti Buku-buku Register Tindakan Penagihan dan Buku Register Pengawasan Penagihan Terhadap Wajib Pajak yang belum melunasi utang pajaknya setelah dikeluarkan Surat Teguran
 - Juru Sita setelah meneliti Buku-buku Register tersebut, kemudian membuat Surat Paksa melalui Koordinator Pelaksana Penagihan serta Kepala Seksi Penagihan untuk meneruskan ke Kepala Kantor untuk ditandatangani oleh Kepala KPP, Surat Paksa dicatat pada Buku Register Surat Paksa, juga nomor dan tanggal Surat Paksa dicatat pada Buku Register Pengawasan Penagihan, Buku Register Tindakan Penagihan dan pada tindakan STP/SKPKB/SKPKBT yang bersangkutan. Buku Register Surat paksa memuat kolom-kolom: nomor urut, tanggal, nama, dan alamat Wajib Pajak, NPWP, dan keterangan. Pengisian formulir Surat Pajak supaya dilakukan secara jelas, lengkap, dan benar, yaitu mengenai:

- a. Nomor dan tanggal Surat Paksa
 - b. Nama dan alamat Wajib Pajak atau penanggung pajak
 - c. Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP)
 - d. Jumlah Tunggakan
 - e. Jenis dan tahun Pajak
 - f. Nomor dan tanggal STP/KPKB/SKPKBT/SK Pencabutan/SK Keberatan, dan Putusan Banding.
- Pelaksanaan Penagihan dengan Surat Paksa oleh Juru Sita
 - a. Juru Sita mendatangi tempat tinggal atau tempat kedudukan Wajib Pajak atau Penanggung Pajak dengan memperlihatkan tanda pengenal diri.
 - b. Juru Sita bertemu langsung dengan Wajib Pajak atau Penanggung Pajak dan meminta agar Wajib Pajak memperlihatkan surat-surat keterangan pajak yang ada untuk diteliti.
 - c. Jika Juru Sita tidak menjumpai Wajib Pajak maka salinan Surat Paksa dapat diserahkan pada keluarganya yang bertempat tinggal bersama dengan Wajib Pajak.
 - d. Kalau Penanggung pajak tidak diketemukan di Kantor atau tempat tinggal atau tempat usahanya, maka salinan Surat Paksa kepada seorang yang ada di tempat tinggalnya atau seorang yang ada di kantornya.
 - e. Jika tunggakan pajak berbeda, artinya tunggakan menurut Surat Pajak berbeda dengan tunggakan menurut STP/SKPKB/SKPKBT/SK Pembetulan/SK Keberatan dan Putusan Banding yang ada pada Penanggung Pajak, maka Juru Sita tidak boleh merubah, apa yang tertulis pada Surat Paksa ataupun mencoret dan menambahkan pembetulan.
 - f. Jika Penanggung Pajak menolak Surat paksa dengan berbagai alasan, maka terhadap hal-hal yang demikian Juru Sita setelah memberikan seperlunya tetap melaksanakan Surat Paksa tersebut dengan menyerahkan Surat Paksa kepada yang bersangkutan.

- g. Jika Surat Paksa tidak dapat disampaikan, maka Juru Sita harus membuat laporan tertulis mengenai sebab-sebab tidak disampaikannya Surat Paksa dan usaha apa yang dilakukannya.
- h. Jika Wajib Pajak atau Penanggung Pajak tinggal di wilayah KPP lain, maka Juru Sita dari KPP lain yang mengeluarkan Surat Paksa dapat melaksanakan penyampaian salinan Surat Paksa tersebut kepada Wajib Pajak atau Penanggung Pajak yang bersangkutan terlebih dahulu melapor kepada Kepala KPP wilayah di mana Wajib Pajak atau Penanggung Pajak tersebut bertempat tinggal.
- Pemberitahuan Surat Paksa kepada Wajib Pajak atau Penanggung Pajak yang telah meninggal dunia
Apabila Wajib Pajak atau Penanggung Pajak telah meninggal dunia belum lewat 6 (enam) bulan, maka pemberitahuan Surat Paksa diserahkan pada salah seorang Ahli Waris Wajib Pajak atau Penanggung Pajak, pelaksanaan surat wasiat atau seseorang yang diberi kuasa atas warisan Wajib Pajak atau Penanggung Pajak tersebut. Wajib Pajak atau Penanggung Pajak telah meninggal dunia lewat enam bulan, maka Surat Paksa harus dibuat atas nama ahli waris.
 - Biaya Penyampaian Surat Paksa
Biaya penyampaian Surat Paksa dibiayai oleh Negara dalam arti dibiayai oleh dana Anggaran Kantor yang berasal dari DIK (Daftar Isian Kegiatan) KPP Cengkareng. Sekali pelaksanaan penyampaian Surat Paksa diberikan dana sebesar Rp 50.000,- (lima puluh ribu rupiah) yang akan dibayarkan pada akhir bulan oleh Bendahara kantor berdasarkan daftar nominatif penyampaian Surat Paksa dalam 1 (satu) bulan.
 - Laporan Pelaksanaan Surat Paksa
Laporan Pelaksanaan Surat Paksa oleh Juru Sita dengan mengisi formulir yang telah dibakukan oleh Direktorat Jenderal Pajak dengan kode form KP.RIKPA 4.9. yang berjudul Laporan Pelaksanaan Surat Paksa.

Isi pokok dari laporan tersebut adalah menjelaskan penyelesaian/pengajuan Wajib Pajak jika mengajukan keberatan sehingga mengurangi tunggakan pajaknya dan menjelaskan objek sita mulai dari jenis barang, letak barang tersebut dan taksiran harga.

2. Menerbitkan Surat Perintah Melakukan Penyitaan

Setelah dua kali dua puluh empat jam setelah tanggal pemberitahuan Surat Paksa, Wajib Pajak atau Penanggung Pajak belum melunasi utang pajaknya, maka dapat melakukan penyitaan terhadap harta kekayaan Wajib Pajak atau Penanggung Pajak oleh Kepala KPP dengan mengeluarkan Surat Perintah Melakukan Penyitaan (SPMP).

Juru Sita Pajak Negara akan mengumpulkan dan mempelajari data mengenai harta kekayaan yang akan disita.

Ketentuan-ketentuan dalam penyitaan:

- a. Sita dilakukan bersama-sama dengan 2 (dua) orang saksi yang memenuhi syarat
- b. Barang bergerak merupakan barang yang pertama kali disita
- c. Dibuat Berita Acara Sita
- d. Penyitaan Batang Tidak Bergerak

Seperti halnya barang bergerak, penyitaan barang tidak bergerak juga harus membuat Berita Acara Sita yang ditandatangani oleh Juru Sita dan 2 (dua) orang saksi serta Wajib Pajak atau Penanggung Pajak atau Wakilnya.

- e. Berita Acara Sita dibuat rangkap 3 (tiga), lembar ke-1 diserahkan kepada Koordinator Pelaksana Penagihan, lembar ke-2 untuk ditempelkan di tempat umum atau di tempat-tempat dimana barang bergerak atau barang tidak bergerak kepunyaan Wajib Pajak atau Penanggung Pajak disita, lembar ke-3 untuk arsip Juru Sita yang bersangkutan.

f. Biaya Penyitaan

Biaya penyitaan dibiayai oleh Negara dalam arti dibiayai oleh Dana Anggaran Kantor yang berasal dari DIK (Dana Isian Kegiatan) KPP Cengkareng. Sekali pelaksanaan penyitaan diberikan dana sebesar Rp 150.000,- (seratus lima puluh ribu rupiah) yang akan dibayarkan pada

akhir bulan oleh Bendahara Kantor berdasarkan daftar nominatif penyampaian Sita dalam 1 (satu) tahun.

- Penerbitan Surat Pencabutan Sita

Apabila Wajib Pajak atau Penanggung Pajak sudah melunasi utang pajaknya sebelum permintaan penetapan tanggal pelelangan diajukan, maka Kepala KPP akan mengeluarkan Surat Pencabutan Sita.

- Penerbitan Permintaan Jadwal Waktu dan Tempat Pelelangan

Dalam jangka waktu 14 (empat belas) hari sejak tanggal pelaksanaan Surat Perintah Melakukan Penyitaan (SPMP), Wajib Pajak atau Penanggung Pajak belum juga melunasi utang pajaknya, maka Kepala KPP mengajukan permintaan penetapan tanggal dan tempat pelelangan ke Kantor Lelang Negara, dalam hal ini Kantor Lelang Negara Jakarta Barat.

- Lelang

Apabila Surat Pemberitahuan akan dilakukan pelelangan atau kesempatan terakhir telah diberikan kepada Wajib Pajak atau Penanggung Pajak ternyata utang pajak belum dilunasi, maka dapat dilakukan pelelangan barang-barang milik Wajib Pajak atau Penanggung Pajak yang disita.

b. Persiapan Penagihan

Persiapan penagihan dilakukan oleh KPP Cengkareng dimulai dengan penerimaan dokumen, yaitu:

1. Penerimaan Daftar Pengantar Ketetapan dan lampirannya

Daftar pengantar ketetapan beserta lampirannya (STP, SKPKB, SKPKBT) yang diterima oleh Koordinator Pelaksana Penagihan kemudian diteliti dan dicocokkan kebenaran angka-angkanya. Apabila tidak ada kecocokan, maka daftar pengantar tersebut dikembalikan kepada Kepala Seksi Tata Usaha Perpajakan sebagai penerbit. Setelah diteliti ternyata cocok, maka daftar pengantar ketetapan tersebut diteruskan ke pemegang Buku Register Pengawasan Penagihan untuk dicatat pada Buku Register. Daftar Pengantar Ketetapan beserta lampirannya (STP,SKPKB,SKPKBT) diterima kembali dari Petugas Pemegang Buku Register Pengawasan Penagihan dan diteruskan dengan Buku Ekspedisi kepada Koordinator Pelaksana Tata Usaha Piutang Pajak.

2. Penerima Daftar Pengantar Keputusan Pembetulan, Surat Keputusan Keberatan, dan lampirannya. Melakukan penelitian Keputusan Pembetulan, Keputusan Keberatan, Putusan Banding termasuk Keputusan Pembetulan, Keputusan Keberatan, Putusan Banding yang menyebabkan lebih bayar yang diterima oleh Koordinator Pelaksana Penagihan dari Kepala Seksi Penagihan, selanjutnya diteliti dan dicocokkan kebenaran angka-angkanya. Jika ada ketidakcocokan maka daftar tersebut dikembalikan ke Seksi Penerimaan dan Keberatan.
Jika setelah diteliti ternyata cocok/benar, maka daftar pengantar di atas diteruskan kepada petugas Pemegang Buku register Pengawasan Penagihan untuk dicatat pada Buku Register tersebut. Selanjutnya keputusan yang menyebabkan lebih bayar tersebut diterima kembali dari Petugas Pemegang Buku Register Pengawasan Penagihan dan diteruskan dengan Buku Ekspedisi kepada Koordinator Pelaksana Tata Usaha Piutang Pajak.
3. Penerimaan Surat Keputusan Angsuran, Surat Keputusan Penundaan, dan Surat Keputusan Penolakan Angsuran/Penundaan Pembayaran Pajak
Surat Keputusan Angsuran Pembayaran Pajak, Surat Keputusan Penundaan Pembayaran Pajak dan Surat Keputusan Penolakan atas Permohonan Angsuran/Penundaan Pembayaran Pajak yang diterima oleh Koordinator Pelaksana Penagihan dari Koordinator Pelaksana Tata Usaha Piutang Pajak diteliti kebenarannya. Jika ternyata cocok/benar, maka Surat Keputusan di atas diteruskan dengan buku ekspedisi kepada petugas pemegang buku register pengawasan angsuran dan penundaan pembayaran sedangkan Surat Keputusan Penolakan atas Permohonan Angsuran/Penundaan Pembayaran Pajak diteruskan kepada petugas pemegang register pengawasan penagihan untuk dicatat pada masing-masing buku register tersebut dan selanjutnya disimpan ke dalam berkas penagihan.
4. Penerimaan Daftar Pengantar Keputusan Penghapusan dan Lampirannya
Daftar Pengantar Penghapusan beserta Petikan Salinan Surat Keputusan Menteri Keuangan tentang Penghapusan Piutang Pajak per Wajib Pajak dan daftar lampiran Surat Keputusan Menteri Keuangan diterima dari

Kepala Seksi Penagihan. Selanjutnya daftar tersebut beserta lampirannya diteruskan kepada petugas Pemegang Buku Register Pengawasan Penagihan untuk dicatat pada Buku Register tersebut dan satu petikan pada petugas pemegang Berkas Penagihan untuk disimpan.

Daftar Pengantar Keputusan Penghapusan beserta lampirannya diterima kembali dari Petugas Pemegang Buku Register Pengawasan Penagihan dan diteruskan dengan buku ekspedisi kepada Koordinator Pelaksana Tata Usaha Piutang Pajak.

5. Penerimaan Surat Setoran Pajak

Surat Setoran Pajak (SSP) dan bukti Pemindahbukuan (Pbk) untuk STP, SKPKB, SKPKBT, SK Pembetulan, SK Keberatan, dan Putusan Banding serta pembayaran bunga penagihan yang dihitung sendiri dan Surat Pengantar Segi (SPS)-nya yang diterima oleh Koordinator Pelaksanaan Penagihan dari Kepala Seksi Penagihan, kemudian dicocokkan maka SSP yang tercatat pada SPS yang tercantum pada SP dan SHR-nya. Setelah diteliti ternyata cocok/benar, maka SSP beserta bukti Pbk, SHR, SPS-nya diteruskan kepada Petugas Pemegang Buku Register Pengawasan Penagihan untuk dicatat pada buku register tersebut, tanpa merubah susunannya. SSP, bukti PBK dan SPS-nya diterima kembali dari Petugas Pemegang Buku register Pengawasan Penagihan dan diteruskan dengan buku ekspedisi yang kolomnya memuat nomor SPS, jumlah SSP dan jumlah uangnya kepada Koordinator Pelaksana Tata Usaha Piutang Pajak.

6. Penerimaan Daftar Piutang Pajak yang diperkirakan tidak dapat atau tidak mungkin ditagih lagi

Daftar Piutang Pajak yang diperkirakan tidak dapat atau tidak mungkin ditagih lagi lembar ke-1 yang diterima oleh Koordinator Pelaksana Penagihan dari Kepala Seksi Penagihan, kemudian diteruskan ke Juru Sita untuk dilakukan penelitian setempat.

Surat Perintah Penelitian Setempat dipersiapkan oleh Juru Sita Pajak. Juru Sita melakukan penelitian setempat untuk selanjutnya dibuat laporan dan diserahkan ke Koordinator Pelaksana Penagihan untuk diteliti dan diparaf, kemudian diteruskan ke Kepala Seksi Penagihan untuk diteliti

kembali dan ditandatangani untuk selanjutnya disampaikan ke Kepala Kantor untuk disetujui dengan membubuhkan tanda tangan.

7. Penerimaan Surat Setoran Pajak (dari Wajib Pajak)

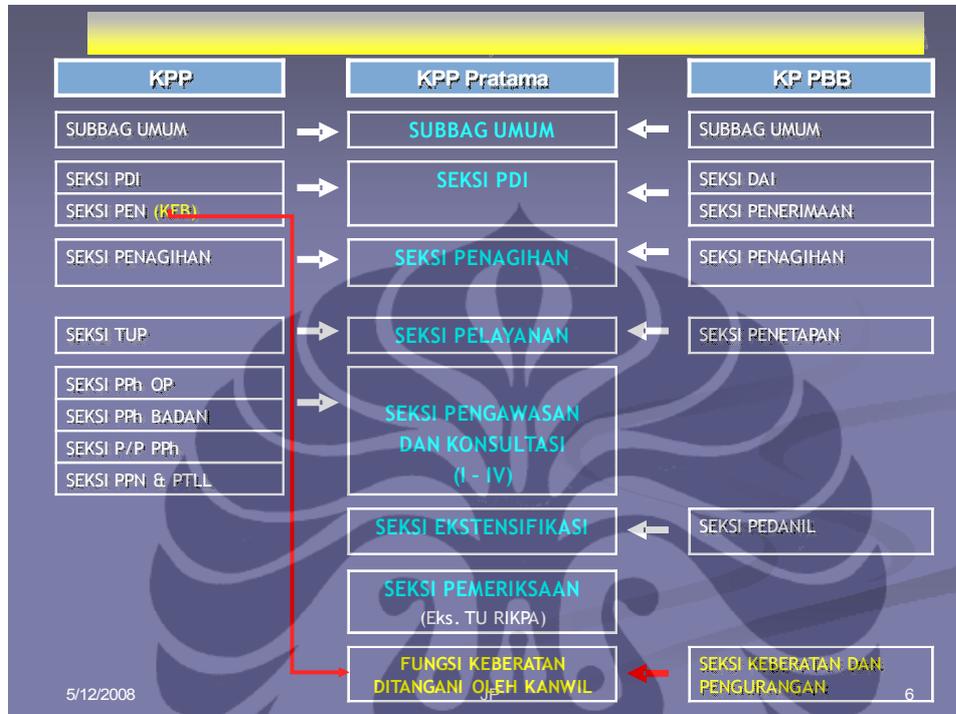
Surat Setoran Pajak untuk pembayaran STP, SKPKB, SKPKBT yang diterima dari Wajib Pajak diteliti dan diteruskan kepada petugas pembuat berkas penagihan untuk disimpan dalam berkas penagihan yang bersangkutan.

C.2. Sesudah restrukturisasi organisasi

Di pertengahan tahun 2007, terdapat suatu peristiwa yang cukup penting dalam organisasi Direktorat Jenderal Pajak (DJP) yaitu dengan dibentuknya Sub Tim Modernisasi Administrasi Perpajakan Jangka Menengah Kantor Wilayah Jakarta Khusus sesuai dengan Surat Keputusan Direktur Jenderal Pajak Nomor : KEP-386/PJ./03 tanggal 11 Juni 2007. sebagai tindak lanjut dari Surat Keputusan Dirjen Pajak tersebut maka pada tanggal 26 Juni 2007 telah diresmikan pelaksanaan Sistem Administrasi Perpajakan Modern (SPAM) pada beberapa Kantor Pelayanan Pajak yang berada di lingkungan kantor Wilayah Jakarta Barat, salah satunya adalah KPP Pratama Jakarta Cengkareng.

Penerapan sistem administrasi dimulai dengan perubahan struktur organisasi sampai dengan perubahan sistem informasi perpajakan. KPP yang menerapkan SAPM atau yang sering disebut KPP Modern mempunyai beberapa karakteristik yaitu: (a) struktur organisasi yang dirancang berdasarkan fungsi, bukan jenis pajak (mencakup fungsi pelayanan, fungsi pengawasan, fungsi pemeriksaan, fungsi penagihan, dan fungsi keberatan) (b) penggabungan KPP, KPPBB, dan Karikpa yang semuanya berkaitan dengan wajib pajak untuk membuat satu basis pelayanan, (c) menerapkan sistem komunikasi modern yang mengandalkan komputer sehingga tercipta *built in control*, (d) aparat pajak yang ditingkatkan pengetahuannya dibandingkan dengan aparat pada KPP biasa yang masih spesialisasi, (e) adanya perbaikan sarana dan prasarana kantor, (f) peningkatan renumerasi kepada aparat yang menjadi pelaksana di kantor yang sarana dan prasarananya sudah diperbaiki, (g) memperkenalkan kode etik pegawai yang merupakan paket untuk memperbaiki *good corporate governance*, (h) memperkenalkan *Account Representative*, dan (i) memperkenalkan *tax payer bill*

of right (I Made Gde Erata, *Modernisasi Perpajakan dan GCG, Indonesian Tax Review* Volume I/Nomor 11/2005: 73).



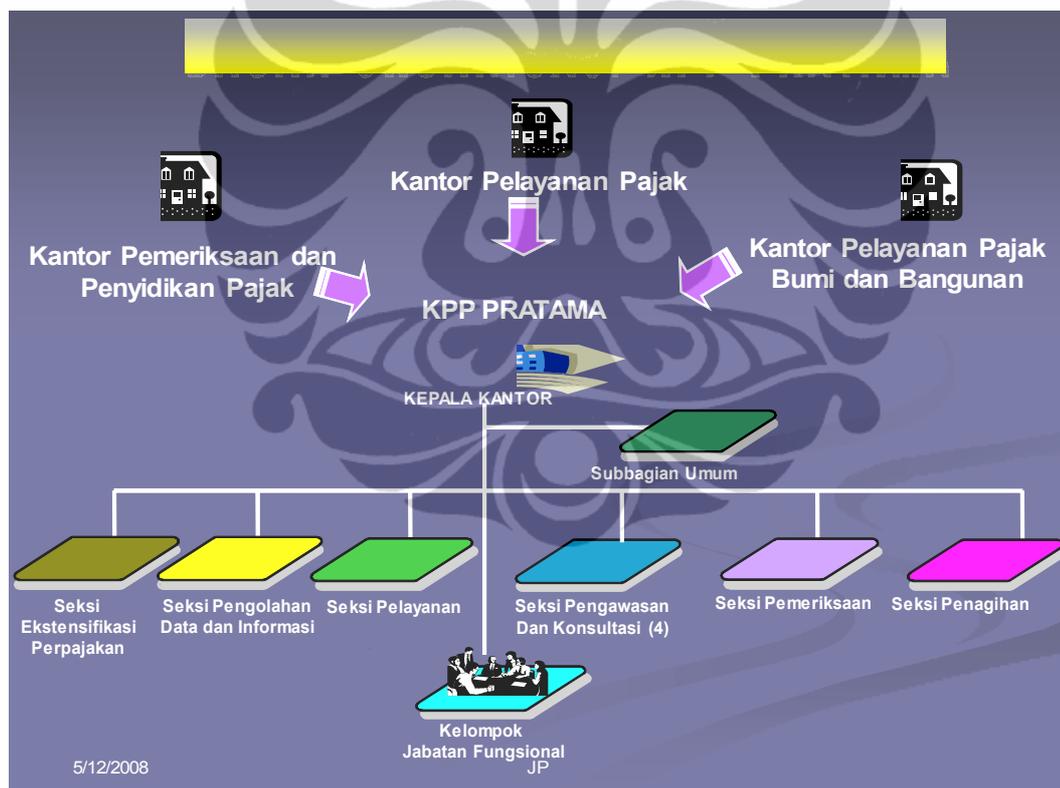
Gambar III.3. Penggabungan KPP, KP PBB, dan KARIKPA
Sumber: Data internal KPP Pratama Jakarta Cengkareng

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.

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.

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.

Dengan dilakukannya restrukturisasi organisasi sistem administrasi perpajakan modern sejak tanggal 26 Juni 2007, maka KPP Jakarta Cengkareng berubah status menjadi KPP Pratama Jakarta Cengkareng dengan struktur organisasi sebagai berikut:



Gambar III.4. Bagan Organisasi KPP Pratama Jakarta Cengkareng
 Sumber: Data internal KPP Pratama Jakarta Cengkareng, Tahun 2007.

C.3. Administrasi perpajakan modern

I. Seksi Pengawasan dan Konsultasi

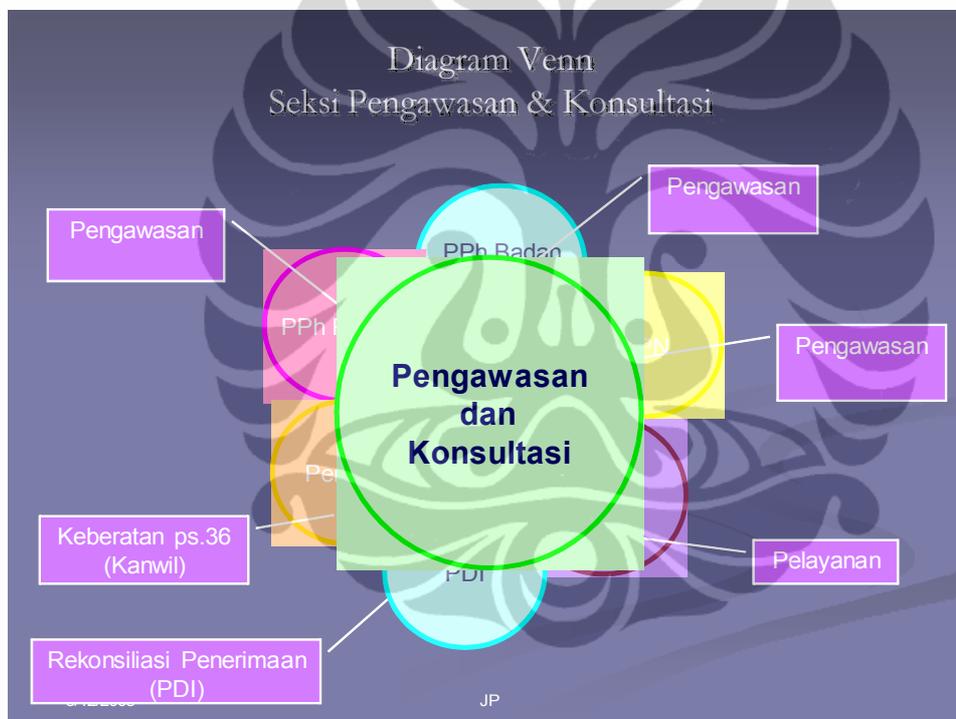
KPP Pratama Jakarta Cengkareng terdiri dari empat seksi Pengawasan dan Konsultasi yaitu:

1. Seksi Pengawasan dan Konsultasi I
2. Seksi Pengawasan dan Konsultasi II
3. Seksi Pengawasan dan Konsultasi III
4. Seksi Pengawasan dan Konsultasi IV

Dalam pelaksanaan tugas terdapat prosedur yang menjadi tugas pokok dan fungsi dari seksi Pengawasan dan Konsultasi, yaitu:

1. Prosedur Pembuatan Rencana Kerja Seksi Pelayanan
2. Prosedur Penatausahaan Surat-Surat Permohonan dari Wajib Pajak dan surat-surat lainnya pada Tempat Pelayanan Terpadu (TPT)
3. Prosedur Penatausahaan Surat-Surat Permohonan (Non Keberatan) Dari Wajib Pajak Dan Surat-Surat Lainnya Pada Tempat Pelayanan Terpadu (TPT)
4. Prosedur Penatausahaan Surat-Surat Masuk untuk Seksi Pelayanan
- 5.** Prosedur Penyelesaian Registrasi Wajib Pajak, Objek Pajak dan atau Penguahan Pengusaha Kena Pajak (PKP)
- 6.** Prosedur Penyelesaian Permohonan Penghapusan NPWP dan Pencabutan Penguahan Pengusaha Kena Pajak (PKP), serta Pembatalan SPPT, SKP PBB, STP PBB, STTS, SKBKB, SKBKBT, STB, SKBLB, DAN SKBN
7. Prosedur Penerbitan Surat Keputusan Pembetulan Produk Hukum
8. Prosedur Pemberitahuan WP Pindah Keluar
9. Prosedur Pemberitahuan WP Pindah Masuk
10. Prosedur Penerimaan Berkas WP Pindah Masuk
11. Prosedur Penatausahaan SPT Tahunan PPh atau SPT Masa PPN atau SPT Masa PPh Pemotongan Dan Pemungutan atau SPOP Yang Telah diterima Kembali dalam Rangka Pengawasan Kepatuhan Wajib Pajak
12. Prosedur Perpanjangan Jangka Waktu Penyampaian SPT Tahunan PPh
13. Prosedur Peminjaman/Pengiriman Berkas
14. Prosedur Penyisihan Anak Berkas WP yang tahun/masa pajaknya telah melampaui 10 Tahun

15. Prosedur Penyelesaian Proses Permohonan Keterangan Nilai Jual Objek Pajak (NJOP)
16. Prosedur Pelaksanaan Pemenuhan Permintaan Konfirmasi dan Klarifikasi
17. Prosedur Pencetakan Surat Tegoran Sehubungan dengan SPT Tahunan PPh, SPT Masa PPh, SPT Masa PPN, dan SPOP yang tidak disampaikan atau disampaikan tidak sesuai dengan batas waktu yang ditentukan
18. Prosedur Penerbitan Surat Ketetapan Pajak (SKP)
19. Prosedur Penerbitan Surat Tagihan Pajak (STP)
20. Prosedur Penyuluhan Perpajakan
21. Prosedur Penerimaan Keputusan Keberatan dan Banding



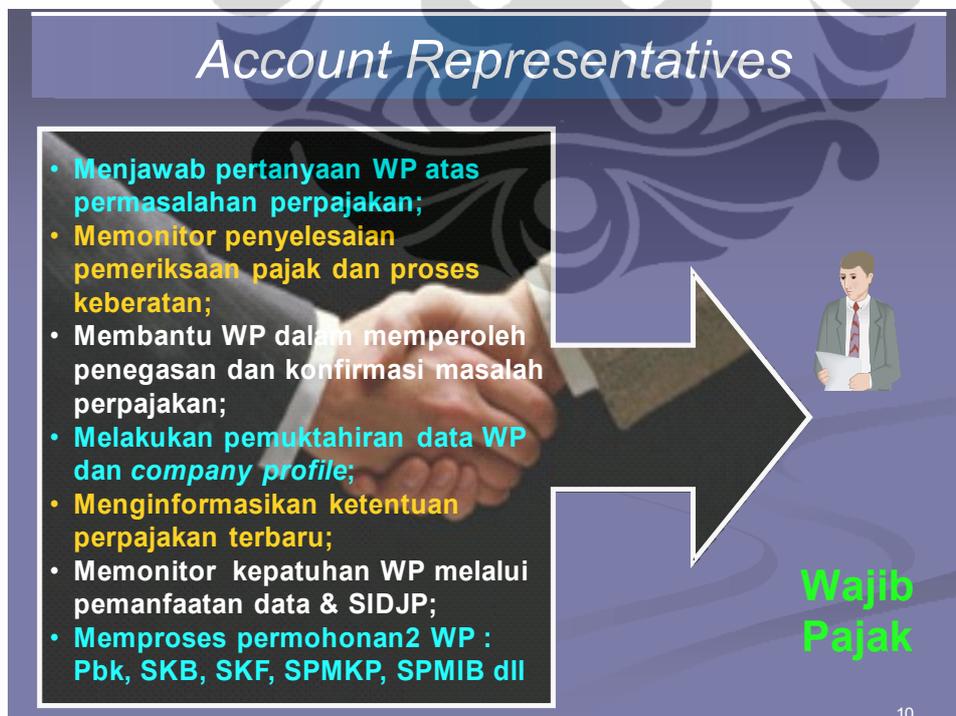
Gambar III.5. Diagram Venn Seksi Pengawasan dan Konsultasi
 Sumber: Data internal KPP Pratama Jakarta Cengkareng, Tahun 2007.

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.

Pegawai DJP yang bekerja pada KPP Modern yang bertugas memberikan pelayanan, pembinaan dan pengawasan secara langsung kepada Wajib Pajak, antara lain :

1. Melakukan pengawasan kepatuhan kewajiban perpajakan Wajib Pajak,
2. Bimbingan/himbauan kepada Wajib Pajak dan konsultasi teknis perpajakan,
3. Penyusunan profil Wajib Pajak,
4. Memproses permohonan-permohonan Wajib Pajak, diantaranya : Pbk, SKB, SKF, SPMKP, SPMIB dll
5. Melakukan rekonsiliasi data Wajib Pajak dalam rangka melakukan intensifikasi,
6. Melakukan evaluasi hasil banding
7. Melakukan analisis potensi fiskal setiap Wajib Pajak
8. Analisis kinerja Wajib Pajak,



Gambar III.6. Tugas *account representative*

Sumber: Data internal KPP Pratama Jakarta Cengkareng, Tahun 2007.

II. Seksi Pelayanan

Seksi pelayanan memiliki tugas pokok dan fungsi sebagai berikut:

1. Melakukan penetapan dan penerbitan produk hukum perpajakan,
2. Pengadministrasian dokumen dan berkas perpajakan,
3. Penerimaan dan pengolahan Surat Pemberitahuan, serta penerimaan surat lainnya,
4. Penyuluhan perpajakan,
5. Pelaksanaan registrasi wajib pajak, serta
6. Melakukan kerjasama perpajakan.

III. Seksi Ekstensifikasi

Seksi ekstensifikasi memiliki tugas pokok dan fungsi sebagai berikut:

1. Ekstensifikasi WP/ PKP baru,
2. Pendataan dan penilaian,
3. Canvassing (penyisiran)
4. Melaksanakan penyandingan NOP dan NPWP
5. Menyelesaikan permohonan data baru, pembetulan, penggabungan OP PBB;
6. Melaksanakan validasi SSB BPHTB;
7. Menindaklanjuti SSB yang tidak ber NPWP dan SSB yang kurang bayar;
8. Merintis kerjasama dengan instansi lain dalam rangka pertukaran / pencarian informasi guna ekstensifikasi, dan pembentukan bank data dan pencarian data potensi perpajakan;
9. Membuat monografi perpajakan;
10. Melakukan analisis dan melaksanakan pemberian NPWP kepada WP yang belum terdaftar berdasarkan hasil penyandingan NOP dan NPWP dengan mempertimbangkan data info rinci.

IV. Seksi Pengolahan Data dan Informasi

Seksi Pengolahan Data dan Informasi memiliki tugas pokok dan fungsi sebagai berikut:

1. Melakukan pengumpulan, pencarian, dan pengolahan data (termasuk penerimaan kantor),

2. Pengamatan potensi perpajakan,
3. Penyajian informasi perpajakan,
4. Perekaman dokumen perpajakan (termasuk *entry data* SPT Masa dan Tahunan, SPOP PBB dll),
5. Pelayanan dukungan teknis komputer (*software & hardware*),
6. Pemantauan aplikasi e-SPT dan *e-Filing*, serta
7. Penyiapan laporan kinerja,
8. Pengadministrasian penerimaan *all taxes* (termasuk kegiatan koordinasi dengan instansi terkait)

V. Seksi Penagihan

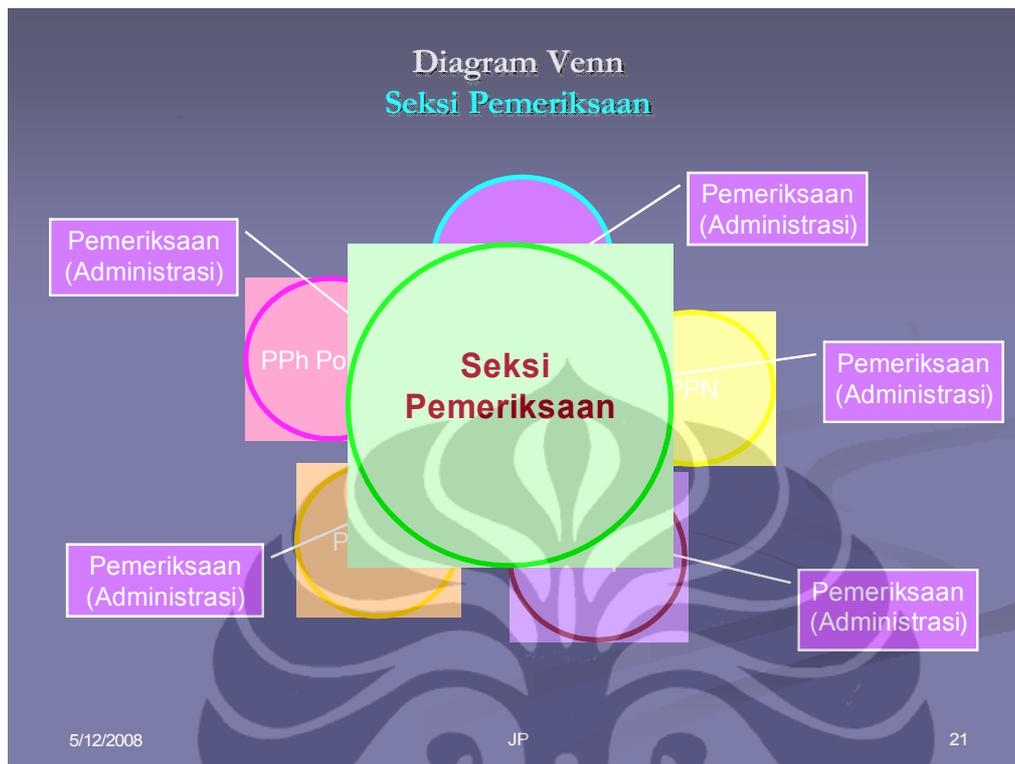
Seksi penagihan memiliki tugas pokok dan fungsi sebagai berikut:

1. Melakukan urusan penatausahaan piutang pajak,
2. Penundaan dan angsuran tunggakan pajak,
3. Penagihan aktif,
4. Usulan penghapusan piutang pajak, serta penyimpanan dokumen-dokumen penagihan

VI. Seksi Pemeriksaan

Seksi pemeriksaan memiliki tugas pokok dan fungsi sebagai berikut:

1. Melakukan penyusunan rencana pemeriksaan,
2. Pengawasan pelaksanaan aturan pemeriksaan,
3. Penerbitan dan penyaluran Surat Perintah Pemeriksaan Pajak serta
4. Administrasi pemeriksaan perpajakan lainnya



Gambar III.7. Diagram Venn Seksi Pemeriksaan
Sumber: Data internal KPP Pratama Jakarta Cengkareng, Tahun 2007.

VII. Subagian Umum

Subbagian umum memiliki tugas pokok dan fungsi sebagai berikut:

1. Kepegawaian,
2. Keuangan,
3. Tata usaha, dan
4. Rumah tangga.

C.4. Wajib Pajak Terdaftar sesudah restrukturisasi organisasi

Jumlah Wajib Pajak yang terdaftar di KPP Pratama Jakarta cengkareng adalah Wajib Pajak yang berdomisili dan berkedudukan di wilayah Kecamatan Cengkareng ,dan sejak tanggal 2 Oktober 2007 wilayah Kecamatan kalideres dipisah dari KPP Pratama Jakarta Cengkareng dan didirikan KPP Pratama Jakarta Kalideres. Berikut ini data statistik Wajib Pajak Efektif Badan yang terekam di data master file KPP Jakarta Cengkareng per 2 Oktober 2007:

Tabel III.4. Jumlah WP terdaftar berdasarkan klasifikasi dan kategori

Status	Uraian	Jumlah
PT.	Perseroan Terbatas	3222
CV.	Perseroan Komanditer	1467
PN.	Perusahaan Negara	0
PJN.	Perusahaan Jawatan	0
PT.	PT (Persero)	3
PRM.	Perusahaan Umum	1
PTD.	PT Daerah	0
PD.	Perusahaan Dagang	1
	Persekutuan/Perseroan/Perkumpulan	
PERS.	Lain	10
FA.	Firma	5
KNS.	Kongsi	0
KOP.	Perkumpulan Koperasi	75
YAY.	Yayasan atau Lembaga	318
BUT.	Bentuk Usaha Tetap	2
BANK	Bank Negara	0
BHLN	Badan Hukum Luar Negeri	1
BEND.	Bendaharawan	1
	Lain-Lain	32
	TOTAL	5138
00	Normal	1554
ID	Identitas	0
UP	Perubahan Data	1179
UI	Perubahan Data Identitas	0
NE	Non Efektif	50
PB	Pindah Baru	129
PL	Pindah Lama	100
DE	Hapus	76
PE	Pendaftaran Baru	2050
	JUMLAH	5138

JUDUL KATEGORI	OP	Badan
pertanian, perburuan dan kehutanan	79	58
perikanan	18	8
pertambangan dan penggalian	15	11
industri pengolahan	2028	1191
listrik, gas dan air	6	3
konstruksi	416	266
perdagangan besar dan eceran; reparasi mobil,sepeda motor, serta barang-barang keperluan pribadi dan rumah tangga	11564	7247
penyediaan akomodasi dan penyediaan makan minum	208	130
Transportasi, pergudangan dan komunikasi	874	592
perantara keuangan	76	44

real estat, usaha persewaan dan jasa perusahaan	1719	1112
Administrasi pemerintahan, pertahanan dan jaminan sosial WP	3183	1540
jasa pendidikan	423	230
jasa kesehatan dan kegiatan sosial	295	191
jasa kemasyarakatan, sosial dan kegiatan lainnya	759	476
jasa perorangan	10062	-
kegiatan yang belum jelas batasannya	11	8
	31736	13.107

Sumber: Data master file KPP Pratama Jakarta Cengkareng, Tahun 2007.

D. Penerapan Restrukturisasi Organisasi

Sebagaimana diuraikan sebelumnya bahwa salah satu ciri dari KPP yang menerapkan SAPM adalah adanya jabatan *Account Representative* dalam struktur organisasi. KPP Pratama Jakarta Cengkareng mempunyai 17 orang AR yang masing-masing bertanggung jawab atas sekitar 2200 an wajib 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. Berikut lebih lanjut dibahas analisis restrukturisasi organisasi sistem administrasi perpajakan modern yang dilaksanakan di KPP Pratama Jakarta Cengkareng.

D.1. Peranan dan Tugas AR

Berdasarkan uraian tugas dan jabatan dari Direktorat Jenderal Pajak, dijelaskan bahwa AR mempunyai peran dan tugas sebagai berikut:

1. Bertanggung jawab untuk membangun seluruh kebutuhan administrasi yang dibutuhkan oleh WP dalam memenuhi seluruh kewajiban perpajakannya. Untuk dapat menjalankan tanggung jawab ini seorang AR harus memiliki pengetahuan yang bersifat administratif sehingga dapat memberikan saran/masukan yang penting untuk wajib pajak.
2. AR akan bertindak sebagai sumber informasi dan melakukan koordinasi serta tindak lanjut dengan seksi terkait pada KPP Pratama Jakarta Cengkareng sehubungan dengan menjawab pertanyaan wajib pajak atas permasalahan perpajakannya baik langsung maupun melalui telepon, surat atau email. Membantu penyelesaian pemberian restitusi. Disini

dituntut kecepatan AR dalam membantu WP mendapatkan haknya namun tetap sesuai prosedur yang telah ditetapkan.

3. Memberikan pelayanan kepada wajib pajak seperti : Penyelesaian Surat Keterangan Bebas (SKB), penyelesaian Surat Keterangan Fiskal (SKF), penerbitan produk hukum (SKP, STP, SPMKP, SPMIB dll), pemberian ijin penggunaan bea meterai dengan cara lain.
4. Memproses permohonan penegasan dan konfirmasi masalah perpajakan.
5. Melakukan pemutakhiran data wajib pajak, diharapkan data wajib pajak yang ada di KPP adalah benar-benar *valid* dan *real time*.
6. Menjawab pertanyaan wajib pajak mengenai pemeriksaan pajak dan langkah penyelesaiannya, termasuk di dalam tugas ini adalah memberikan informasi kepada tenaga fungsional pemeriksa tentang wajib pajak sehingga pemeriksaan tersebut benar-benar bisa berjalan secara adil dan obyektif serta sesuai dengan keadaan yang sebenarnya. Dengan demikian diharapkan hasil pemeriksaan dapat disetujui oleh wajib pajak dan tidak menjadi tunggakan pajak.
7. Menginformasikan perubahan ketentuan perpajakan dan kewajiban kepatuhannya. Dengan mengetahui hal tersebut diharapkan wajib pajak dapat melaksanakan seluruh kewajiban perpajakannya secara benar dan sesuai dengan peraturan perpajakan yang berlaku.

Tugas Tambahan AR

1. Memonitor tanggal pembayaran dan pelaporan serta memberikan peringatan dini mengenai tunggakan kewajibannya. Hal ini adalah untuk meminimalisasi penerbitan Surat Tagihan Pajak (STP).
2. Melakukan penilaian terhadap kualitas pelayanan yang diberikan kepada WP, tujuannya adalah agar KPP Pratama Jakarta Cengkareng dapat segera mewujudkan pelayanan prima kepada wajib pajak, tujuannya adalah agar KPP Pratama Jakarta Cengkareng dapat segera mewujudkan pelayanan prima kepada wajib pajak yang menjadi harapan WP maupun jajaran DJP.
3. Memberikan rekomendasi peningkatan pelayanan untuk membantu kepatuhan secara sukarela.

4. Menyediakan sumber informasi kepada seksi lainnya mengenai faktor-faktor resiko dibidang industri tertentu yang memiliki dampak terhadap perilaku kepatuhan wajib pajak yang ditanganinya.

Tanggung jawab AR

1. Memberikan pelayanan prima kepada wajib pajak
2. Memberikan penyuluhan tentang kebijakan perpajakan yang berlaku
3. Memberikan bimbingan dan konsultasi terhadap wajib pajak yang menjadi tanggung jawabnya
4. Melakukan pengawasan kepatuhan formal dan material wajib pajak yang menjadi tanggung jawabnya
5. Mencari, mengumpulkan, dan merekam data dan informasi yang diperoleh kedalam SI DJP
6. Melaksanakan dan menyelesaikan seluruh kegiatan yang tercantum pada menu pengawasan alur kerja.

Berdasarkan hasil pengolahan hasil wawancara dan data pada KPP Pratama Jakarta Cengkareng dengan para pejabat yang terkait didapatkan suatu penjelasan yang relevan bahwa restrukturisasi organisasi membuat suatu jabatan baru yaitu *account representative* yang merupakan mediator antara KPP dengan wajib pajak. Dalam hal ini setiap wajib pajak memiliki AR yang bertugas memberi pelayanan dan pengawasan..

D.2. Sistem pembayaran *on-line* (e-payment)

Pembayaran dengan menggunakan fasilitas sistem pembayaran *on-line* dapat dilaksanakan melalui bank persepsi/bank devisa persepsi secara *on-line* yang disediakan oleh masing-masing bank dengan Direktorat Jenderal Pajak (DJP) secara *on-line*. Setiap pembayaran direkam oleh bank dan DJP pada saat yang bersamaan. Sistem yang ada pada DJP menerbitkan satu nomor unik yang disebut Nomor Tanda Pembayaran Pajak (NTTP) sebagai validasi setiap setoran pajak. Data pembayaran pajak dari kantor pusat DJP akan ditransfer setiap hari ke sistem yang ada di KPP dan data ini secara otomatis akan dibubuhkan pada rekening wajib pajak.

D.3. Sistem pelaporan pajak

Secara bertahap, pelaporan kewajiban perpajakan yang dilakukan wajib pajak akan dikembangkan menuju kearah pelaporan secara elektronik yang dikenal dengan e-SPT. Data untuk e-SPT ditransfer kedalam SI DJP segera setelah diterima dan divalidasi di TPT. Data ini akan dibukukan secara otomatis kedalam rekening wajib pajak yang bersangkutan.

D.4. Pusat pengaduan (*complaint centre*)

Dalam rangka memberikan pelayanan prima, Kanwil DJP Jakarta Barat membangun pusat pengaduan untuk menangani keluhan-keluhan wajib pajak yang terdaftar di KPP Pratama Jakarta Cengkareng. Permasalahan yang disampaikan ke pusat pengaduan meliputi keluhan mengenai segala jenis pelayanan, pemeriksaan, keberatan, dan banding. Pusat pengaduan tidak dimaksudkan untuk melayani keluhan mengenai pelanggaran kode etik pegawai. Untuk memberikan informasi tentang *complaint centre* dilakukan dengan pencantuman SMS Center Kanwil Jakarta Barat dalam setiap surat menyurat dengan wajib pajak dengan nomoe 081-595-22728 (081-KWL BARAT).

D.5. Penyuluhan terpadu (Sosialisasi aturan/ketentuan baru)

Peraturan-peraturan perpajakan dari masa ke masa akan terus mengalami perubahan sesuai dengan perkembangan dengan dunia usaha. Untuk mengeliminasi perbedaan persepsi dan menyeragamkan interpretasi, terutama di kalangan pegawai Direktorat Jenderal Pajak khususnya Kanwil Jakarta Barat dan KPP yang ada dilingkungannya, diperlukan adanya proses sistematis yang berkesinambungan untuk membuat ringkasan setiap peraturan baru.

Bidang penyuluhan, pelayanan dan hubungan masyarakat Kanwil Jakarta Barat bertanggung jawab untuk mempelajari, membuat ringkasan setiap peraturan baru yang didapatkan dari Kantor Pusat DJP untuk dibuatkan penafsiran dan mempelajari dampak potensial aturan tersebut terhadap wajib pajak. peraturan-peraturan dimaksud kemudian disosialisasikan kepada wajib pajak melalui AR.

D.6. Knowledge Base

Kanwil Jakarta Barat mengembangkan aplikasi *knowledge base* untuk mendukung kelancaran tugas *help desk/call centre* pada Kantor Pelayanan Pajak. *Knowledge Base* berisi kumpulan ketentuan perpajakan yang

komprehensif dan diorganisir dalam file computer yang mudah diakses serta disusun dalam bentuk tanya jawab standar (Q&A Standard), penjelasan singkat dan *flowchart*. Diharapkan *knowledge Base* akan mampu menjawab seluruh pertanyaan yang mungkin diajukan oleh wajib pajak.

D.7. Keberatan

Dalam restrukturisasi organisasi, proses keberatan yang diajukan oleh wajib pajak yang terdaftar pada KPP Pratama Jakarta Cengkareng diproses oleh Kanwil DJP Jakarta Barat. Proses keberatan diselesaikan dalam waktu yang relatif lebih cepat karena materi dan informasi yang diperlukan telah tersedia dalam Sistem Informasi Perpajakan.

D.8. Pengawasan administratif

Dengan adanya fasilitas yang berbasis teknologi informasi, monitoring kepatuhan wajib pajak mudah dilaksanakan karena AR mempunyai akses langsung keseluruhan wajib pajak seperti dalam *Taxpayer Accounting* dan data dalam profil wajib pajak. AR dalam ini berperan dalam penyusunan dan penyempurnaan profil wajib pajak.

Dengan adanya akses tersebut, AR dapat melaksanakan pengawasan dengan cara:

1. Membandingkan antar SPT wajib pajak
2. Membandingkan SPT dengan data wajib pajak dengan dan data dari pihak ketiga/alat keterangan dan atau informasi lain
3. Membandingkan seluruh data wajib pajak dengan profil wajib pajak yang dimutakhirkan terus-menerus

D.9. Pemeriksaan

Dengan diterapkannya restrukturisasi organisasi yang baru, Kantor Pemeriksaan dan Penyidikan Pajak dilikuidasi dari lingkungan Kanwil Jakarta Barat. Pemeriksaan dilakukan oleh fungsional pemeriksa pajak di KPP. Penugasan pemeriksaan wajib pajak dilakukan berdasarkan jenis usaha sehingga pemeriksaan wajib pajak dilakukan berdasarkan jenis usaha sehingga

pemeriksaan lebih terspesialisasi dan meningkatkan produktivitas dan kualitas hasil pemeriksaan.

D.10. Penyidikan

Wajib pajak yang terdaftar di KPP Pratama Jakarta Cengkareng dapat disidik dalam hal terdapat indikasi tindak pidana dibidang perpajakan. Penyidikan pajak dapat dilakukan oleh tenaga fungsional penyidik kantor wilayah. Dengan pemisahan fungsi penyidikan dan fungsi pemeriksaan para pemeriksa dan penyidik dapat memfokuskan diri pada bidang tugas masing-masing sehingga bisa bekerja secara optimal dan obyektif.

D.11. Penagihan

Pemantauan dan penanguhan tunggakan pajak di KPP Pratama Jakarta Cengkareng dapat dilaksanakan lebih baik karena sudah teradministrasikan melalui SI DJP. Informasi yang terkait dengan tunggakan pajak serta pembayarannya untuk masing-masing dapat diakses langsung oleh para juru sita, AR ataupun pihak-pihak yang berwenang, dan setiap tindakan penagihan dapat dimonitor melauai SI DJP.

D.12. Teknologi informasi perpajakan

Secara bertahap Sistem Informasi Perpajakan (SIP) KPP Pratama Jakarta Cengkareng akan dikembangkan kepada Sistem Informasi Direktorat Jenderal Pajak (SI DJP). Pada awalnya SIP yang sudah ada akan dimodifikasi terlebih dahulu, sehingga dapat diaplikasikan dengan kebutuhan struktur organisasi yang baru yaitu awal sistem yang berorientasi ke jenis pajak kemudian dimodifikasi kejenis sistem yang berorientasi kefungsi struktur organisasi. Selanjutnya SIP modifikasi ini akan digantikan dengan SI DJP yang menggunakan *data base* yang tersentralisasi untuk mendukung seluruh kegiatan. Dalam sistem ini diterapkan *case management* (manajemen kasus) dan *workflow* (alur kerja). Melalui sistem manajemen kasus, setiap kasus didistribusikan kepada para pegawai dan dimonitor oleh sistem. Sistem alur kerja menghubungkan satu tugas dengan tugas lainnya sampai tugas-tugas tersebut selesai. Dengan SIP setiap wajib pajak dapat diawasi secara terus-menerus melalui sistem akuntansi wajib pajak (*taxpayer accounting system*) yang menyediakan data pembayaran pajak

dan kewajiban perpajakan dari setiap wajib pajak. Sistem ini memiliki beberapa modul administrasi perpajakan.

D.13. Sistem Manajemen Kasus/Sistem Alur Kerja

Sistem manajemen kasus atau alur kerja yang diterapkan dalam SI DJP dimulai dengan penerimaan masukan / input berupa data registrasi, data pembayaran pajak, data e-SPT, permohonan wajib pajak dan surat-surat masuk lainnya. Selanjutnya SI DJP akan menghasilkan kasus yang didapat dari permohonan, surat-surat dari hasil perbandingan data (misalnya data pembayaran pajak dengan data e-SPT). Semua kasus yang dihasilkan tersebut didaftar dalam sistem termasuk saat diterima penugasan dan penyelesaiannya. Kasus-kasus tersebut akan didistribusikan secara otomatis kemasing-masing pegawai yang terkait dan akan diselesaikan menurut skala prioritas yang telah ditetapkan. Perkembangan penyelesaian dari masing-masing kasus dapat dimonitor melalui sistem ini.

D.14. Sumber Daya Manusia

Pegawai yang ditempatkan di KPP Pratama Jakarta Cengkareng telah memenuhi kualifikasi tertentu. Rekrutmen pegawai dilakukan dengan ketat melalui beberapa tahapan seleksi. Beberapa pengujian dilakukan untuk menjamin bahwa yang terpilih adalah pegawai yang berkualitas dan mampu mengemban tugas dan misi KPP Pratama Jakarta Cengkareng. Pegawai yang diseleksi, sebelum ditempatkan terlebih dahulu mengikuti pendidikan dan pelatihan khusus. Sistem *good governance* diterapkan kepada pegawai yang ditempatkan di KPP dengan restrukturisasi organisasi yaitu diterapkannya kode etik pegawai yang secara jelas menyebutkan hal-hal yang wajib dilakukan dan dilarang untuk dilakukan oleh pegawai, berikut sanksi atau pelanggaran kode etik tersebut. Penerapan kode etik¹ di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak dimulai dari Kantor Wilayah dan Kantor Pelayanan Pajak yang telah menerapkan SAPM, kemudian secara bertahap akan diberlakukan terhadap seluruh Direktorat Jenderal Pajak. Dalam kode etik tersebut ditetapkan kewajiban pegawai Direktorat Jenderal Pajak sebagai berikut:

¹ Peraturan Menteri Keuangan No. 1/PMK.3/2007

1. Menghormati agama, kepercayaan, budaya, dan adat istiadat orang lain dalam menjalankan tugas;
2. Bekerja secara profesional transparan dan akuntabel
3. Mengamankan data dan atau informasi yang dimiliki Direktorat Jenderal Pajak
4. Memberikan pelayanan kepada wajib pajak, sesama pegawai atau pihak lain dalam melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya
5. Mentaati perintah kedinasan
6. Bertanggung jawab dalam penggunaan barang inventaris milik Direktorat Jenderal Pajak
7. Mentaati ketentuan jam kerja dan tata tertib kantor
8. Menjadi panutan yang baik bagi masyarakat dalam memenuhi kewajiban perpajakan
9. Bersikap, berpenampilan dan bertutur kata secara sopan

Larangan pegawai DJP adalah sebagai berikut:

1. Bersikap diskriminatif dalam melaksanakan tugas
2. Menjadi anggota atau simpatisan aktif partai politik
3. Menyalahgunakan wewenang jabatan baik langsung maupun tidak langsung
4. Menyalahgunakan fasilitas kantor
5. Menerima segala pemberian dalam bentuk apapun, baik langsung maupun tidak langsung dari wajib pajak, sesama pegawai atau pihak lain yang menyebabkan pegawai yang menerima patut diduga memiliki kewajiban yang berkaitan dengan jabatan atau pekerjaannya
6. Menyalahgunakan data dan atau informasi perpajakan
7. Melakukan perbuatan yang patut diduga dapat mengakibatkan gangguan, kerusakan dan atau perubahan data pada sistem informasi milik Direktorat Jenderal Pajak
8. Melakukan perbuatan tidak terpuji yang bertentangan dengan norma kesusilaan dan dapat merusak citra serta martabat Direktorat Jenderal Pajak

Sanksi pelanggaran kode etik

1. Pegawai yang melakukan pelanggaran kode etik dikenakan sanksi moral dan atau hukuman disiplin

2. Pelanggaran sanksi moral disampaikan secara terbuka atau tertutup

