

**REFORMASI ADMINISTRASI PERPAJAKAN
DI KANTOR WILAYAH DIREKTORAT JENDERAL PAJAK
DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA**

RINGKASAN SKRIPSI



Oleh

‘Afiif Fatkhul Anshori

NIM 10417141021

**JURUSAN ILMU ADMINISTRASI NEGARA
FAKULTAS ILMU SOSIAL
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA**

2017

REFORMASI ADMINISTRASI PERPAJAKAN DI KANTOR WILAYAH DIREKTORAT JENDRAL PAJAK DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA

Oleh :

‘Afiif Fatkhul Anshori dan Lena Satlita, M. Si.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui jalannya reformasi administrasi perpajakan di Kantor Wilayah DJP Daerah Istimewa Yogyakarta dan untuk mengetahui pendukung, serta penghambat dalam melaksanakan reformasi administrasi perpajakan Kantor Wilayah DJP Daerah Istimewa Yogyakarta.

Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif deskriptif. Penelitian ini dilaksanakan di Kantor Wilayah DJP DIY. Objek penelitian ini adalah Kepala Bagian Umum Kanwil DJP DIY, Kepala Sub Bagian (Kasubag) Kepegawaian Kanwil DJP DIY, Kasubag Keuangan Kanwil DJP DIY, Kasubag Bantuan Hukum dan Kepatuhan Internal Kanwil DJP DIY, Kepala Seksi (Kasi) Bimbingan Penyuluhan Kanwil DJP DIY, Kasi Bimbingan Pelayanan Kanwil DJP DIY dan Kasi Dukungan Teknologi dan Komunikasi Kanwil DJP DIY. Pengumpulan data menggunakan metode wawancara, observasi dan dokumentasi. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis induktif.

Hasil penelitian ini adalah pelaksanaan reformasi administrasi perpajakan di Kantor Wilayah DJP Daerah Istimewa Yogyakarta sudah berjalan baik. Pelaksanaan reformasi administrasi perpajakan dimensi struktur organisasi, prosedur organisasi, strategi organisasi, dan budaya organisasi telah berjalan dengan baik. Dalam menjalankan reformasi administrasi perpajakan, Kanwil DJP DIY merujuk pada Peraturan Menteri Keuangan No. 206.2/PMK.01/2014 tentang Organisasi dan Tata kerja Instansi Vertikal DJP serta PMK No. 55/PMK.01/2007 tentang Perubahan atas PMK No. 132/PMK.01/2006 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal DJP. Dengan PMK tersebut ditambah dengan nilai- nilai organisasi yang tertulis maupun tidak tertulis Kanwil DJP DIY melaksanakan reformasi administrasi perpajakan. Pegawai yang berkomitmen kuat akan membuat pelaksanaan reformasi administrasi perpajakan lebih baik lagi. Perlu diadakan seleksi dan rekrutmen yang ketat agar diperoleh pegawai yang kompeten dalam menjalankan tupoksinya.

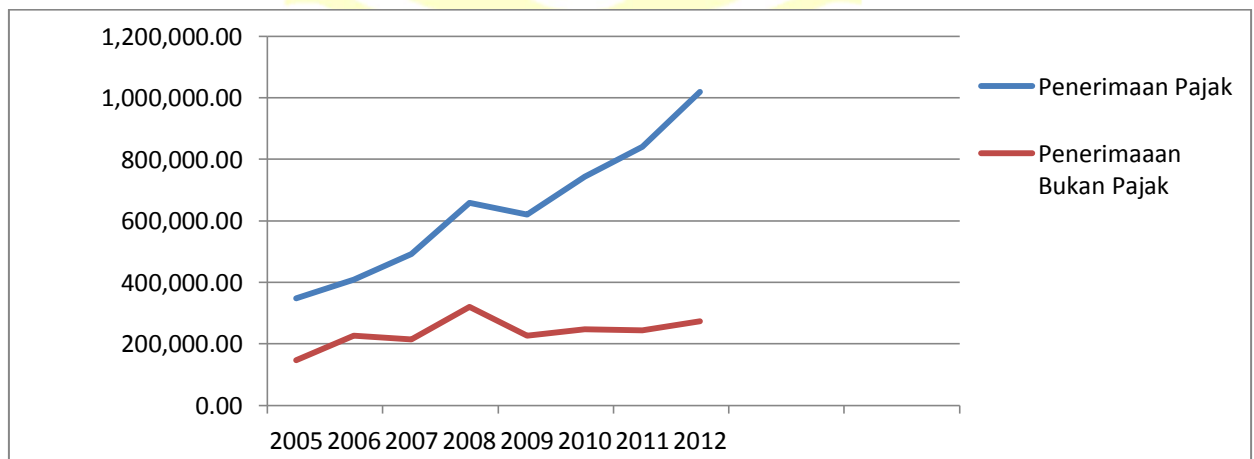
Kata Kunci: reformasi, dan administrasi perpajakan.

I. PENDAHULUAN

Menurut UU No.16 th 2009 tentang Ketentuan Umum dan Tata Cara Perpajakan “Pajak adalah kontribusi wajib kepada negara yang terutang oleh orang pribadi atau badan yang bersifat memaksa berdasarkan Undang-Undang, dengan tidak mendapatkan imbalan secara langsung dan digunakan untuk keperluan negara bagi sebesar-besarnya kemakmuran rakyat”. Pajak merupakan salah satu penerimaan Negara untuk pengeluaran rutin maupun untuk pembangunan. Bila dibandingkan dengan sumber penerimaan Negara lainnya, pajak merupakan sumber yang paling potensial. Dapat dikatakan potensial karena merupakan sumber yang besar dari segi kuantitas dan sampai saat ini belum di kelola secara maksimal.

Pajak merupakan sumber pendapatan terbesar di Indonesia yaitu mencapai 75 % dari total pendapatan nasional. Pajak merupakan tumpuan utama pemerintah untuk pendapatan Negara pada saat ini dan untuk masa depan. Menjadi tumpuan utama karena sektor lain kurang bisa diandalkan lagi. SDA terutama minyak bumi yang dahulu merupakan tumpuan utama pendapatan negara, kini persediannya semakin menipis yaitu tinggal 3,7 miliar barrel dan diperkirakan akan habis dalam 10 tahun. Sumber daya lain seperti retribusi, keuntungan Badan Usaha Milik Negara (BUMN)/ Badan Usaha Milik Daerah (BUMD), denda dan sita, tentu tidak akan mampu untuk memenuhi kebutuhan belanja pemerintah. Sedangkan Utang luar negeri hanya akan menambah beban Negara di masa depan dan tidak sesuai dengan harapan Pemerintah yang ingin mewujudkan kemandirian APBN.

Tabel 1. Penerimaan Negara Nasional Republik Indonesia tahun 2005- 2012
(Dalam Milyar Rupiah)



Sumber : www.pajak.go.id (diolah)

Dari tabel di atas dapat kita lihat bahwa penerimaan pajak dari tahun 2005 sampai tahun 2012 terus mengalami peningkatan, sedangkan penerimaan bukan pajak cenderung stagnan. Penerimaan pajak mengalami peningkatan yang sangat pesat yaitu mencapai 700 milyar dari tahun 2005 hingga pada tahun 2012. Sedangkan penerimaan pajak hanya pada kisaran 200 milyar saja. Hal ini menunjukkan bahwa pemerintah memang sedang menggenjot sektor pajak agar menjadi sumber utama penerimaan Negara. Diharapkan di masa depan pemerintah secara bertahap akan mengurangi ketergantungan terhadap utang luar negeri dalam APBN sehingga dapat mewujudkan kemandirian APBN. Walaupun penerimaan pajak mengalami peningkatan yang cukup signifikan tetapi sebenarnya penerimaan pajak Nasional masih jauh dari target yang ditetapkan oleh pemerintah.

Tingkat penerimaan pajak nasional yang masih jauh dari target ini disebabkan salah satunya karena kepatuhan Wajib Pajak (WP) yang masih rendah. Hal tersebut seperti dikatakan oleh Mantan Direktur Jenderal Pajak (Dirjen Pajak) Ahmad Fuad Rahmany mengatakan

“dari 60 juta pekerja, baru 25 juta yang sudah bayar pajak penghasilan sedangkan 35 juta masih bebas berkelir dan belum membayar pajak, begitu juga dengan wajib pajak badan. Menurut dia dari total 5 juta badan usaha yang ada di Indonesia baru 250 ribu badan usaha yang bayar pajak dan melaporkan Surat Pemberitahuan (SPT) pajak.” Sumber : <http://www.beritasatu.com/ekonomi/151417-dirjen-pajak-tiga-alasan-penerimaan-pajak-rendah.html>.

Dari apa yang dikemukakan oleh Dirjen Pajak Ahmad Fuad Rahmany tersebut menunjukkan bahwa tingkat kepatuhan WP dalam membayar pajak masih rendah sehingga mengakibatkan penerimaan pajak masih rendah. Tidak lebih dari 50 % dari total seluruh WP perorangan yang membayar pajak, bahkan badan usaha yang membayar pajak baru sekitar 5 %. Artinya kepatuhan pajak secara sukarela (*Voluntary Compliance*) masih rendah, padahal kita ketahui sistem pemungutan pajak saat ini menggunakan sistem *self assignment* yang membutuhkan peran aktif dari masyarakat. Kurangnya tingkat kepatuhan WP ini disebabkan oleh masih kurangnya kesadaran dari WP tentang pentingnya membayar pajak serta kurangnya *law enforcement* terkait pajak. Dengan belum tegaknya *law enforcement* tentang pajak memberi peluang terjadinya *pengemplangan* pajak oleh WP.

Citra DJP juga ikut berpengaruh dalam tingkat penerimaan pajak nasional yang masih jauh dari target yang ditetapkan. Citra negatif yang melekat di DJP ini

menyebabkan ketidakpercayaan masyarakat. Ketidakpercayaan masyarakat ini dipengaruhi oleh persepsi umum yang sudah berkembang di masyarakat mengenai perpajakan yang cenderung negatif. Persepsi negatif tersebut antara lain ditunjukkan dengan citra aparat pajak yang buruk dan korup. Hal ini didukung dengan survey dari lembaga Transparency Internasional Indonesia pada tahun 2005 yang menyatakan Direktorat Jendral Pajak (DJP) menempati posisi kedua dalam hal Indeks persepsi penyuaan hanya kalah dari Dirjen Bea dan Cukai.

Permasalahan- permasalahan tersebut menimbulkan ketidakpercayaan masyarakat terhadap lembaga Negara yang mengurus pajak. Apalagi selama ini, belum tercipta transparansi data penerimaan pajak dari manajemen DJP itu sendiri. Ditambah dengan kualitas pelayanan kepada wajib pajak masih kurang, dapat terlihat dari kerumitan proses dalam membayar pajak. Untuk itu perlu dilakukannya reformasi perpajakan oleh Pemerintah Indonesia di DJP untuk mengembalikan kepercayaan masyarakat kepada perpajakan di Indonesia. Dengan adanya kepercayaan masyarakat terhadap perpajakan di Indonesia diharapkan penerimaan pajak nasional sesuai target yang diharapkan oleh pemerintah.

Reformasi perpajakan (*Tax Reform*) merupakan perubahan mendasar dari berbagai aspek perpajakan agar sistem perpajakan menjadi efektif, efisien, sederhana, sesuai dengan perubahan zaman sesuai dengan prinsip- prinsip perpajakan yang berlaku. Reformasi administrasi perpajakan sendiri telah dimulai sejak tahun 2002. Namun baru pada tahun 2008, reformasi administrasi perpajakan dilaksanakan serentak di Kanwil DJP seluruh Indonesia termasuk Kanwil DJP DIY. Reformasi di bidang administrasi meliputi restrukturisasi organisasi dan debirokratisasi pelayanan, penyempurnaan sektor bisnis melalui optimalisasi penggunaan TIK, penyempurnaan sistem manajemen Sumber Daya Manusia. Dengan perubahan yang terjadi dalam berbagai bidang diatas diharapkan akan terciptanya *good cooperate governance*. Citra akan sendirinya terbentuk dan membuat *voluntary complainance* meningkat dan akhirnya penerimaan pajak nasional akan meningkat.

Seperti yang dijelaskan diatas Kanwil DJP DIY telah melakukan reorganisasi dengan cara menjalankan struktur organisasi berdasarkan fungsinya masing- masing. Tujuan restrukturisasi berdasarkan fungsi ini adalah merealisasikan debirokratisasi pelayanan agar pelayanan kepada wajib pajak berjalan lebih efisien dan berkualitas. Selain

melakukan restrukturisasi organisasi Kanwil DJP DIY juga membentuk dan memperluas kantor pajak seperti KPP Pratama dan KP2KP yang bertujuan untuk meningkatkan pelayanan serta menjangkau wajib pajak secara lebih luas.

Modernisasi IT di Kanwil DJP DIY sebagian besar ditujukan untuk memperbaiki kualitas pelayanan publik kepada WP. Dalam melayani WP, Kanwil DJP DIY menerapkan layanan unggulan atau terpadu dan lebih membuka diri untuk menerima saran dan kritik dari WP melalui *complaining center*. Teknologi Informasi juga sudah diterapkan di Kanwil DJP DIY untuk memudahkan wajib pajak dalam membayar pajak, contohnya dengan penerapan *e-system* melalui fasilitas *e-filing* (pengiriman SPT secara *online*), *e-SPT* (penyerahan SPT dalam media digital), *e-payment* (fasilitas pembayaran online untuk PBB), dan *e-registration* (pendaftaran NPWP secara online melalui internet).

Reformasi administrasi perpajakan juga menyentuh bagian SDM. Hal ini dilakukan karena SDM merupakan faktor kunci berjalannya suatu sistem perpajakan. Reformasi ini dimulai dari perekrutan pegawai, Kanwil DJP DIY merekrut SDM yang benar-benar berkualitas tinggi serta *fit and proper*. Dalam bekerja, diterapkan sistem pengukuran kinerja pegawai agar standar kinerja pegawai selalu stabil dititik yang paling optimal. Kebijakan lain untuk memotivasi pegawai untuk lebih produktif dalam bekerja adalah memberikan gaji yang lebih baik. Tujuan lain dari pemberian gaji yang besar ini adalah meminimalisir penyelewengan dan korupsi oleh para pegawai.

Kanwil DJP DIY juga mengembangkan budaya korektif antar sesama pegawai bila ada yang melakukan pelanggaran atau penyimpangan. Hal ini merupakan upaya preventif untuk mencegah adanya pelanggaran atau penyimpangan terhadap kode etik pegawai maupun hukum. Sistem *reward and punishment* melalui pemberian remunerasi bagi pegawai dan pemberian sanksi bagi pegawai indisipliner sudah diterapkan. Kanwil DJP DIY menerapkan sistem baru, yaitu *whistleblowing system*, dimana seseorang bisa melaporkan rekannya jika terbukti melakukan pelanggaran. *whistleblowing system* merupakan upaya pencegahan dan melakukan deteksi dini atas pelanggaran yang mungkin terjadi di lingkungan Kanwil DJP DIY melalui peningkatan peran serta pegawai dan masyarakat secara aktif untuk menjadi pelapor pelanggaran (*Whistleblower*).

Dalam bidang pengawasan reformasi administrasi juga dilakukan, yaitu dengan pembentukan unit khusus yaitu Unit Kepatuhan Internal (UKI) diseluruh Kanwil DJP seluruh Indonesia. UKI sendiri sebenarnya sudah lama terbentuk di Kantor Pusat DJP,

tetapi dengan terbentuknya di seluruh Kanwil DJP diharapkan pengawasan menjadi lebih efektif. UKI bertugas melakukan pemantauan atas pengendalian internal, manajemen resiko, kode etik dan disiplin pegawai. Dengan adanya UKI diharapkan akan terciptanya iklim kerja yang bersih dan bebas dari penyimpangan. Selain pembentukan UKI, untuk pengawasan internal Kanwil DJP DIY juga lebih meningkatkan kerjasama dengan Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) agar pengawasan berjalan lebih efektif.

Walaupun reformasi administrasi perpajakan sudah dilaksanakan di Kanwil DJP DIY kurang lebih selama 8 tahun, namun masih ada permasalahan yang terjadi. Permasalahan tersebut antara lain yaitu transisi teknologi yang belum berjalan dengan baik serta SDM yang belum siap dengan budaya kerja yang baru. Permasalahan yang terjadi pada transisi teknologi ini karena adanya perubahan teknologi dari yang serba manual ke teknologi yang serba canggih. Sampai saat ini masih terdapat sebagian pegawai yang belum mampu menggunakan teknologi canggih tersebut karena adanya perbedaan ketrampilan antar setiap pegawai. Hal ini dapat terjadi karena pada saat rekrutmen pegawai memang ada perbedaan kebutuhan ketrampilan pada setiap posisi/ jabatan yang ditawarkan.

Seperti yang telah dijelaskan diatas adanya tingkat perbedaan ketrampilan setiap SDM, untuk itu perlu dilakukan penyetaraan kompetensi SDM. Jika dahulu struktur organisasi berdasarkan jenis pajak, maka banyak pegawai yang hanya menguasai satu jenis pajak saja, misalkan PBB, PHh, PPN, dll. Namun dengan struktur berdasarkan fungsinya, pegawai dituntut untuk menguasai semua jenis pajak. Apalagi target penerimaan pajak yang semakin tinggi harus diimbangi dengan kompetensi SDM yang tinggi juga. Selain dari segi kompetensi, sampai saat ini sebenarnya Kanwil DJP DIY juga masih kekurangan jumlah SDM. Tetapi dengan adanya moratorium PNS, maka kekurangan jumlah SDM tersebut belum dapat dipenuhi.

Reformasi administrasi perpajakan yang terjadi di Kanwil DJP DIY tentu mengakibatkan budaya kerja yang baru. Hal itu sesuai dengan tujuan dari reformasi administrasi perpajakan yaitu perubahan pola pikir dan perilaku aparat serta tata nilai organisasi sehingga dapat menjadikan institusi yang professional dengan citra yang baik di mata masyarakat. Budaya kerja baru seperti disiplin waktu, lebih tertib, pengawasan yang lebih ketat, taat aturan, jujur, bebas dari KKN, professional, standar kerja yang tinggi, dan masih banyak lagi tentu saja sangat berbeda dengan budaya kerja sebelum reformasi. Namun tentu sangat sulit mengaplikasikan budaya baru tersebut ke pegawai yang sudah terbiasa dengan budaya kerja yang lama.

Faktor dana juga merupakan salah satu faktor yang mengakibatkan reformasi administrasi belum berjalan maksimal. Reformasi administrasi perpajakan tentu memerlukan anggaran yang tidak sedikit, contohnya pengembangan administrasi, penambahan kantor baru, dan pengembangan IT (*information Technology*). Anggaran juga diperlukan untuk mengembangkan sistem IT terutama untuk mendukung sistem perpajakan secara online, seperti: data, informasi, dan pelayanan perpajakan. Selama ini sistem jaringan dan *server* pelayanan perpajakan secara *online* masih sering *down*. Hingga saat ini perbaikan dan pengembangan IT untuk mendukung sistem perpajakan masih terus berlangsung. Dengan berbagai permasalahan- permasalahan yang masih terjadi di Kanwil Ditjen Kanwil DIY meski sudah diberlakukannya reformasi administrasi perpajakan, saya tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul reformasi administrasi perpajakan di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta.

II. KAJIAN PUSTAKA

A. Deskripsi Teoritik

1. Reformasi

Dilihat dari segi etimologi (Bahasa), reformasi berasal dari bahasa Inggris, yaitu *re form* yang berarti “memperbaiki”. Secara terminologi (istilah), reformasi diantaranya dijelaskan oleh *Oxford Advanced Learners Dictionary* (1978) yaitu “*make become better by removing or putting right what is bad or wrong*”. Hakekatnya, reformasi merupakan bagian dari dinamika masyarakat. Dalam arti bahwa dalam lingkungan masyarakat pasti akan terjadi perkembangan sehingga akan menyebabkan tuntutan terhadap pembaharuan dan perubahan. Pembaharuan atau perubahan tersebut merupakan bentuk penyesuaian diri terhadap perkembangan yang terjadi dalam lingkungan masyarakat tersebut. Menurut Utomo (2003) hal yang perlu diperhatikan dalam melakukan reformasi pada hakekatnya menyangkut empat aspek, yaitu

- a. Pertama, reformasi mengandung pertalian adanya inovasi dan transformasi;
- b. Kedua, kesuksesan reformasi membutuhkan perubahan yang sistematis dalam kerangka yang luas dan perubahan tersebut harus dengan cara hati- hati dan direncanakan;
- c. Ketiga, tujuan reformasi adalah mencapai efisiensi dan efektivitas; dan

- d. Keempat, reformasi haruslah dapat menanggulangi perubahan lingkungan-lingkungan.

2. Reformasi Administrasi

Menurut Caiden dalam Soesilo Zauhar (2007: 6), mendefinisikan reformasi administrasi sebagai “*The artificial Inducement of Administrative Transformation Against Resistance*”. Pendapat Caiden diatas dapat diartikan reformasi administrasi merupakan sebuah dorongan untuk melakukan perubahan atau penyempurnaan suatu sistem administrasi yang dilakukan secara sadar dan terencana terhadap resistensi (penolakan) terhadap perubahan. Caiden dalam Soesilo Zauhar (2007:) juga secara tegas membedakan antara reformasi administrasi (*administrative reform*) dengan perubahan administrasi (*administrative change*). Perubahan administrasi merupakan perubahan yang terjadi secara alamiah, sebuah respon otomatis organisasi terhadap perubahan lingkungan. Sedangkan reformasi administrasi merupakan sebuah upaya perubahan, dikarenakan tidak berfungsinya perubahan administrasi secara alamiah.

Pendapat lain definisi reformasi administrasi, dikemukakan oleh Lee dan Samonte dalam Nasucha (2004: 42), reformasi administrasi merupakan perubahan atau inovasi secara sengaja dibuat dan diterapkan untuk menjadikan sistem administrasi tersebut sebagai suatu agen perubahan social yang lebih efektif dan suatu instrument yang dapat lebih menjamin adanya persamaan politik, keadaan social dan pertumbuhan ekonomi. Dua pendapat diatas tidak menyebutkan secara eksplisit ruang lingkup dari reformasi administrasi, berbeda dengan John S. T. Quah yang secara jelas menyebutkan ruang lingkup dari reformasi administrasi. Quah dalam Nasucha (2004; 43) mendefinisikan reformasi sebagai suatu proses untuk mengubah proses, prosedur birokrasi publik dan sikap serta tingkah laku birokrat untuk mencapai efektivitas birokrasi dan tujuan pembangunan nasional. Pendapat serupa juga dikemukakan oleh Khan (Guzman *et.al.*, 1992) reformasi administrasi adalah usaha-usaha yang memacu dan membawa perubahan besar dalam sistem birokrasi negara yang dimaksudkan untuk mentransformasikan praktik, perilaku, dan struktur yang telah ada sebelumnya. Pendapat John S. T. Quah dan Khan diatas menunjukkan ruang lingkup dari reformasi administrasi meliputi aspek istitusional atau kelembagaan dan aspek perilaku.

Lebih lanjut, Caiden dalam Soesilo Zauhar (2007: 8) juga menjelaskan tujuan dari reformasi administrasi itu sendiri adalah untuk *...improve the administrative performance of individual, groups, and institutions and to advise them how they can achieve their operating goals more effectively, more economically, more quickly*. Secara khusus, tujuan reformasi administrasi adalah untuk membuat suatu organisasi lebih efektif dan efisien. Tujuan yang lebih luas, yaitu menjadikan sistem administrasi suatu instrument yang dapat lebih menjamin adanya persamaan politik, keadaan social dan pertumbuhan ekonomi (lee dan Samonte dalam Nasucha (2004: 42)) dan akhirnya mencapai tujuan pembangunan nasional (Quah dalam Nasucha (2004; 43)). Dari pendapat dari para ahli diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa reformasi administrasi adalah suatu proses mengubah atau menyempurnakan struktur, prosedur, maupun sikap dan perilaku birokrat yang dilakukan secara terencana agar meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi.

3. Pajak

Terdapat bermacam- macam definisi maupun batasan- batasan tentang apa yang disebut dengan pajak yang dikemukakan oleh para ahli. Berikut ini beberapa definisi tentang pajak yang dikemukakan oleh para ahli :

- 1) Pajak menurut Pasal 1 Undang- Undang Nomor 28 Tahun 2007 tentang Ketentuan Umum dan Tata Cara Perpajakan.

“Pajak adalah kontribusi wajib kepada negara yang terutang oleh orang pribadi atau badan yang bersifat memaksa berdasarkan Undang- Undang, dengan tidak mendapatkan imbalan secara langsung dan digunakan untuk keperluan Negara bagi sebesar- besarnya kemakmuran rakyat”.

- 2) P. J. A. Adriani yang telah diterjemahkan oleh R. Santosa Brotodihardo, SH dalam buku “*Pengantar Ilmu Hukum Pajak*” (1991:2)

“Pajak adalah iuran masyarakat kepada Negara (yang dapat dipaksakan) yang terutang oleh yang wajib membayarnya menurut peraturan – peraturan umum yang tidak mendapat prestasi kembali yang langsung dapat ditunjuk dan gunanya adalah untuk membiayai pengeluaran- pengeluaran umum berhubungan tugas- tugas Negara untuk menyelenggarakan pemerintahan”.

- 3) Prof. Dr. H. Rochmat Soemitro SH (Waluyo, 2007:3)

“Pajak adalah peralihan kekayaan dari pihak rakyat ke kas Negara untuk membiayai pengeluaran rutin dan surplusnya digunakan untuk *public saving* yang merupakan sumber utama untuk membiayai *public investment*”.

- 4) Prof. Dr. MJH. Smeets dalam bukunya yang berjudul *De Economische Batekenis Belastingen* (terjemahan), (Waluyo, 2007:3)

“Prestasi kepada pemerintah yang terutang melalui norma- norma umum dan yang dapat dipaksakan, tanpa adanya kontra prestasi dapat ditujukan kepada hal individu, dimaksudkan untuk membiayai pengeluaran pemerintah”.

Dari definisi- definisi pajak yang telah dikemukakan oleh para ahli diatas dapat kita tarik kesimpulan bahwa pengertian dari pajak adalah iuran wajib dari masyarakat ke Negara berdasarkan peraturan- peraturan yang berlaku yang bersifat memaksa tanpa adanya jasa timbal balik secara langsung yang digunakan untuk menyelenggarakan pemerintahan.

4. Reformasi Administrasi Perpajakan

Reformasi perpajakan merupakan perubahan mendasar dari berbagai aspek perpajakan agar sistem perpajakan menjadi efektif, efisien, sederhana, sesuai dengan perubahan zaman tetapi tetap sesuai dengan prinsip- prinsip perpajakan yang berlaku. Prinsip- prinsip perpajakan yang berlaku dan “sehat” tersebut diantara lain persamaan (equality), kesederhanaan (simplicity), dan keadilan (fairness). Ruang lingkup dari reformasi perpajakan sendiri menurut Williamson dalam Mas’oed (1994: 60- 61) meliputi perluasan basis perpajakan, perbaikan administrasi perpajakan, mengurangi terjadinya penghindaran dan manipulasi pajak, serta mengatur pengenaan pada asset yang berada di luar negeri. Jadi, reformasi administrasi perpajakan merupakan salah satu bagian dari reformasi perpajakan, seperti pendapat dari Williamson diatas.

Seperti kita ketahui reformasi administrasi perpajakan sudah dimulai di Indonesia sejak tahun 2002. Dalam pelaksanaannya, reformasi administrasi perpajakan belum berjalan dengan baik. Tentu saja mereformasi administrasi perpajakan bukan perkara yang mudah untuk dilakukan, perlu perencanaan yang matang, strategi yang tepat, serta komitmen dari pengambil kebijakan. Bird dan Jantcher (1992: 8) mengatakan berdasarkan negara- negara berkembang, ada tiga

muatan pokok yang dibutuhkan untuk keberhasilan reformasi administrasi perpajakan, yaitu:

- a. Struktur pajak perlu disederhanakan untuk kemudahan, kepatuhan, dan administrasi
- b. Strategi reformasi yang cocok untuk kondisi khusus masing- masing Negara harus dikembangkan.
- c. Ada komitmen politik yang kuat terhadap peningkatan administrasi perpajakan.

Serupa dengan Bird dan Jantcher, Tanzi dan Pallichio juga mengatakan bahwa terdapat syarat- syarat yang harus dipenuhi agar reformasi administrasi perpajakan dapat berhasil. Berkenaan dengan elemen dasar reformasi administrasi perpajakan, Tanzi dan Pallichio dalam Ott (2001: 4) menyatakan syarat sebagai berikut:

- a. Komitmen politik yang berkelanjutan.
Proses reformasi administrasi perpajakan memerlukan waktu yang tidak singkat dan berkelanjutan (*sustainable*). Maka dari itu, membutuhkan dana politik pada tingkat yang tinggi dan komitmen kuat dari para politikus untuk mendukungnya.
- b. Staf yang mampu berkonsentrasi terhadap pekerjaan dalam jangka panjang.
- c. Strategi yang tepat dan didefinisikan dengan baik karena tidak ada strategi yang cocok untuk semua Negara.

Reformasi administrasi perpajakan harus menyesuaikan diri dengan dengan keperluan- keperluan lokal, seperti tradisi hukum sebuah Negara beserta sistem perpajakannya, tradisi lokal, tersedianya sumber daya dan sumber daya manusia.

- d. Pendidikan dan pelatihan pegawai.
Biaya yg besar akan dihabiskan untuk kebutuhan pelatihan dan pendidikan. Oleh karena itu, harus ada kebijakan yang menempatkan pegawai pada posisinya sesuai dengan spesifikasinya/ spesialisasinya. Pada saat memberikan pelatihan dan pendidikan pada pegawai juga

dilakukan hal yang sama, sebagai upaya menghasilkan para pakar perpajakan dengan kualitas khusus.

- e. Tersedianya dana yg cukup untuk Reformasi administrasi perpajakan.

Termasuk tersedianya sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.

Menurut Nasucha (2004: 69) , setidaknya ada empat dimensi dalam reformasi administrasi perpajakan :

- a. Struktur organisasi

Struktur organisasi adalah unsur organisasi yang berkaitan dengan pola- pola peran yang ditentukan dan hubungan antar peran, alokasi kegiatan kepada sub-unit sub-unit yang terpisah, pendistribusian wewenang di antara posisi administrasi, dan jaringan komunikasi formal. Pendapat lain dari Robbins (2001: 217), struktur organisasi mengandung pengertian tentang bagaimana tugas kerja akan dibagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan secara formal. Sementara itu, Gibson *et el.*, (1995: 98) yang mengutip pendapat Ranson (1980) dan Huber (1986) menyatakan bahwa struktur organisasi adalah pola dan kelompok pekerjaan dalam suatu organisasi dan merupakan sesuatu yang membedakan antara organisasi dengan yang lain.

Setiap organisasi tentu mempunyai tujuan- tujuan yang ingin diwujudkan, maka dari itu struktur organisasi harus disesuaikan untuk mencapai tujuan organisasi tersebut. Terdapat enam elemen penting yang perlu diperhatikan ketika mendesain struktur organisasi (robbins, 2001: 218), yaitu :

- 1) Spesialisasi pekerjaan

Merupakan pembagian pekerjaan untuk menggambarkan sejauh mana tugas- tugas dalam organisasi dibagi menjadi pekerjaan- pekerjaan yang terpisah.

- 2) Departementalisasi

Dasar pengelompokan pekerjaan sehingga tugas- tugas yang sama dapat dikoordinasikan.

- 3) rantai perintah

Garis kewenangan yang tidak terputus dari puncak (atasan) ke eselon- eselon dibawahnya sampai ke eselon paling bawah. Rantai perintah juga menjelaskan tentang tingkatan pelaporan dari yang paling bawah hingga tingkat paling atas.

4) rentang kendali

Mengacu pada seberapa jumlah bawahan yang dapat dipimpin secara efektif dan efisien.

5) sentralisasi dan desentralisasi

Sentralisasi mengacu pada terpusatnya pengambilan keputusan pada titik tunggal pada sebuah organisasi. Desentralisasi mengacu pada pendelegasian wewenang dari atasan kepada bawahannya.

6) Formalisasi

Suatu tingkat tentang pekerjaan dalam organisasi distandarisasikan.

b. Prosedur organisasi

Pembahasan dan pemahaman prosedur organisasi berpihak pada aktivitas organisasi yang dilakukan secara teratur. Dalam sebuah organisasi prosedur organisasi biasanya berbentuk intruksi yang tertuang dalam SOP (*Standar Operating Procedure*). Prosedur aktivitas organisasi berkaitan dengan proses komunikasi, pengambilan keputusan, pemilihan prestasi, sosialisasi, dan karier. Prosedur organisasi ini Schein dalam Nasucha (2004: 73), Prosedur organisasi ini dapat berbentuk sikap, nilai, kebiasaan, pola kerjasama atau konflik dan cara berinteraksi dengan orang lain yang berlaku di dalam kelompok atau masyarakat tersebut (nasucha : 74 2004).

c. Strategi organisasi

Dalam istilah militer, strategi berarti pemanfaatan kekuatan yang dimiliki secara maksimal untuk memenangkan perang. Koontz (dalam Nasucha, 2004:74), mengatakan bahwa strategi adalah program umum dari tindakan dan komitmen atas penekanan- penekanan dan sumber daya ke arah pencapaian tujuan menyeluruh. Strategi dapat dipandang sebagai siasat, sikap pandangan, dan tindakan yang bertujuan memanfaatkan segala keadaan, faktor, peluang, dan sumber daya yang ada sedemikian rupa sehingga tujuan organisasi dapat dicapai dengan berhasil dan selamat. Menurut Salusu (1997: 101), definisi strategi adalah suatu seni menggunakan kecakapan dan sumber

daya organisasi untuk mencapai sasarannya melalui hubungannya yang efektif dengan lingkungan dalam kondisi yang paling menguntungkan.

Dimensi strategi menurut Miller (dalam Nasucha, 2004:76) harus dapat memperlihatkan seluruh aspek strategi yang kompleks mengenai isi strategi organisasi. Robbins (1990: 138) menyebutkan bahwa dimensi strategi memperlihatkan keanekaragaman. Namun ada empat dimensi yang paling berpengaruh terhadap struktur organisasi, yaitu :

1) Inovasi

Berhubungan pada tingkat keberhasilan suatu organisasi dalam memperkenalkan suatu produk atau jasa baru ke masyarakat.

2) diferensiasi dalam pemasaran

Kegiatan untuk merancang perbedaan pelanggan/ konsumen berdasarkan dari penawaran/ pesaing. Misalkan : menciptakan kesan yang menguntungkan bagi produk/ jasa melalui iklan, segmentasi pasar, dan harga yang bersaing.

3) *Breadth of market* (perluasan pasar)

Perluasan pasar yang dilayani, baik dari segi geografis, jumlah produk, maupun variasi pelanggan.

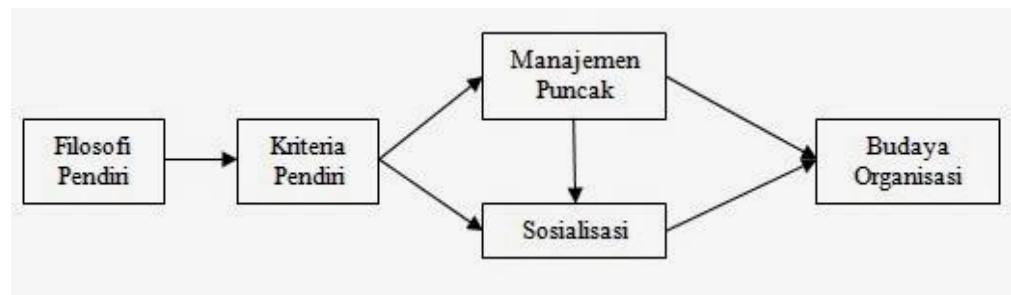
4) *cost control* (pengelolaan biaya)

Kemampuan organisasi dalam mengelola biaya secara efektif dan efisien serta meminimalkan dari pembuatan inovasi, pembiayaan pemasaran yang tidak dibutuhkan.

d. Budaya organisasi

Budaya (*culture*) mengandung pengertian sebagai perangkat kepercayaan, nilai, dan pola perilaku bersama yang diterima oleh sekelompok orang (Schermerhorn, 2001:101). Mengutip pendapat dari Edgar Schein (dalam Schermerhorn, 2001 : 273) menyatakan bahwa organisasi didefinisikan sebagai sistem penyebaran kepercayaan dan nilai- nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku anggota- anggota organisasi. Budaya organisasi sendiri meliputi asumsi, kepercayaan, dan nilai dasar yang dipelajari dalam proses adaptasi, mempertahankan hidup, berintegrasi, dan memecahkan masalah organisasi Edgar Schein (dalam

Nasucha, 2004:73). Robbins (1990: 481) berpendapat seperti yang dikutip oleh Deal dan Kenney budaya organisasi sebagai nilai- nilai yang dominan yang didukung oleh organisasi. Jadi dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat kepercayaan, nilai, dan pola perilaku yang telah diterima oleh suatu organisasi dan mengarahkan perilaku anggota- anggota organisasi.



Seperti gambar diatas, menurut Robbins (2001: 290) proses terbentuknya budaya organisasi dimulai dari filosofi pendiri organisasi yang kemudian akan dituangkan dalam visi, tujuan akhir dan nilai- nilai yang dianut organisasi. Filosofi pendiri organisasi tersebut akan berpengaruh besar dalam kriteria yang akan digunakan dalam penerimaan anggota organisasi yang baru. Selanjutnya akan terjadi proses sosialisasi nilai- nilai organisasi kepada para anggota baru. Manajemen puncak organisasi bertanggung jawab terhadap berjalannya proses sosialisasi serta menentukan perilaku yang cocok maupun tidak cocok sesuai dengan nilai- nilai organisasi. Akhirnya, terciptalah sebuah budaya organisasi yang diterima oleh anggota organisasi.

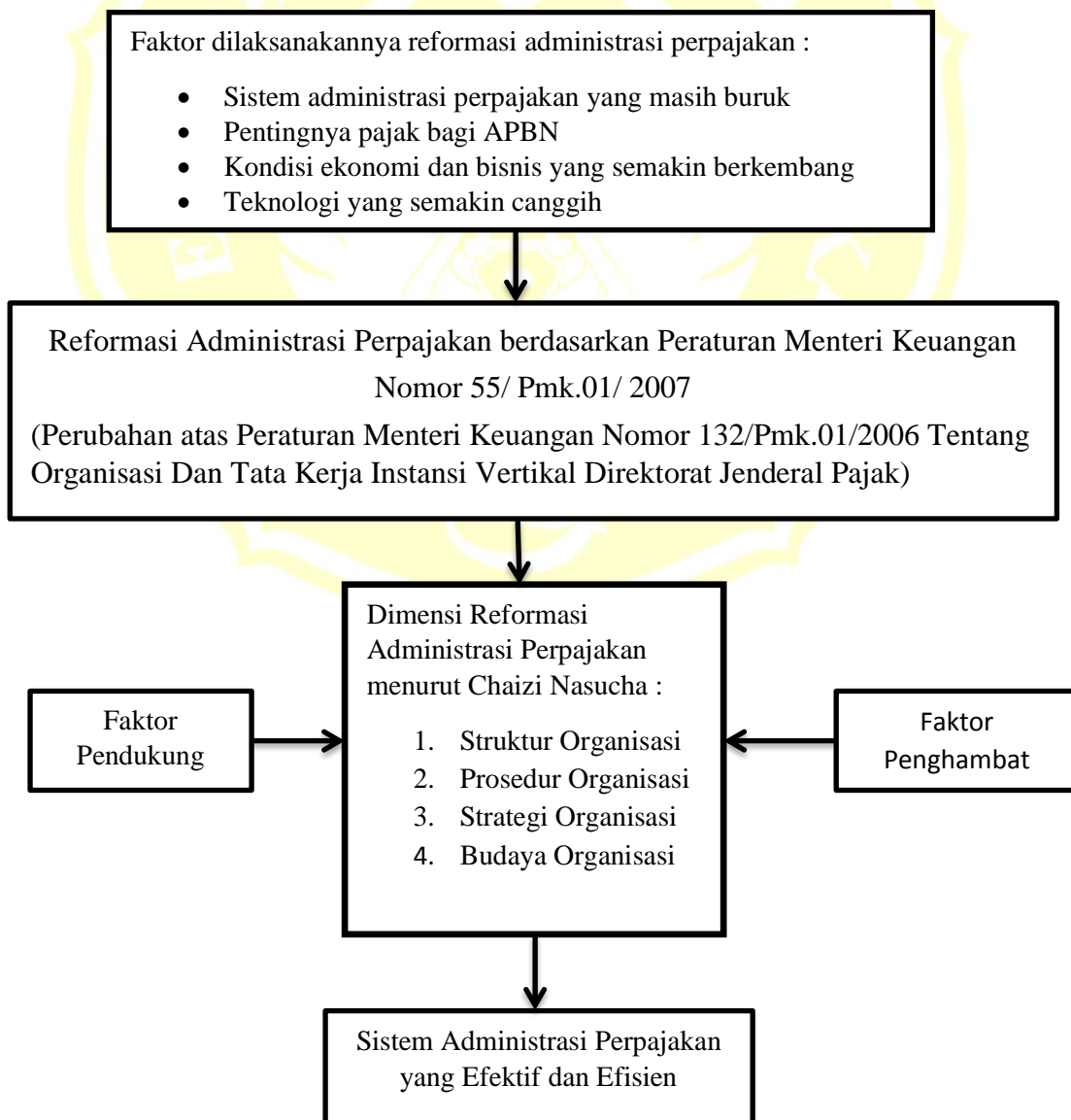
Dalam organisasi pemerintah (birokrasi) terkandung budaya organisasi yang membawa perilaku fungsional maupun disfungsional. Perilaku fungsional akan memberikan dampak positif berupa pemberian pelayanan sesuai peraturan, cepat, dan tepat. Sedangkan perilaku disfungsional akan memberikan dampak yang negative, seperti menjadi arogan, merasa paling mengetahui, paling berkuasa, dan memberikan keistimewaan pada orang dekat. Perilaku disfungsional ini didasari budaya prestise dan budaya individualistik yang diwariskan turun- temurun. Perilaku disfungsional ini juga masih terjadi di birokrasi Indonesia. Adiwiseastra (2001: 4-5), mengutip pendapat Santoso (1993), menyatakan dalam birokrasi Indonesia masih terdapat warisan budaya kerajaan, budaya colonial, budaya paternalistic dan budaya

primordial. Selain dikarenakan warisan budaya yang turun-temurun, penyebab lain adalah bentuk struktur birokrasi di Indonesia yang masih menggunakan model *Weberian*.

B. Penelitian Yang Relevan

- a. Penelitian yang relevan yaitu Tesis dari Dharmastuty, Prodi Magister Administrasi Publik UGM tahun 2006 dengan judul “Reformasi Administrasi di bidang perpajakan (Studi Reformasi Administrasi dan Kinerja Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar (LTO) I Direktorat Jendral Pajak Jakarta”.
- b. Tesis dari Agus Tatang Suherman, Magister Hukum UGM tahun 2009 dengan judul “Pengaruh Reformasi Administrasi Perpajakan terhadap Kinerja Pelayanan Perpajakan dan Kepatuhan Wajib Pajak di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Bekasi”.

C. Kerangka Pikir



D. Pertanyaan Penelitian

1. Bagaimana pelaksanaan reformasi administrasi perpajakan dimensi struktur organisasi di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta ?
2. Bagaimana pelaksanaan reformasi administrasi perpajakan dimensi prosedur organisasi di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta ?
3. Bagaimana pelaksanaan reformasi administrasi perpajakan dimensi strategi organisasi di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta ?
4. Bagaimana pelaksanaan reformasi administrasi perpajakan dimensi budaya organisasi di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta ?
5. Apa saja hambatan dalam pelaksanaan reformasi perpajakan di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta?
6. Apa saja faktor pendukung dalam pelaksanaan reformasi perpajakan di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta?

III. METODE PENELITIAN

Desain penelitian yang digunakan dengan metode kualitatif. Penelitian ini dilakukan di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta yang beralamat di Jalan Ring Road Utara No. 10 Maguwoharjo, Depok, Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta 55282 dan dilaksanakan pada bulan Mei sampai dengan Agustus 2016, dengan subjek penelitian adalah Kepala Bagian (Kabag) Umum Kanwil DJP DIY Kepala Sub Bagian (Kasubag) Kepegawaian Kanwil DJP DIY, Kasubag Keuangan Kanwil DJP DIY, Kasubag Bantuan Hukum dan Kepatuhan Internal Kanwil DJP DIY, Kepala Seksi (Kasi) Bimbingan Penyuluhan Kanwil DJP DIY, Kasi Bimbingan Pelayanan Kanwil DJP DIY, dan Kasi Dukungan Teknologi dan Komunikasi Kanwil DJP DIY. Instrumen penelitian adalah peneliti dengan alat bantu pedoman wawancara. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan dua jenis data yakni data primer dan data sekunder. Teknik pengumpulan data dengan cara wawancaran, dokumentasi, dan observasi. Teknik triangulasi sumber digunakan mengecek keabsahan data penelitian dengan

membandingkan jawaban dari berbagai sumber dengan pertanyaan yang serupa. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis induktif.

IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Hasil Penelitian

1. Deskripsi Umum

a. Profil Kanwil DJP DIY

Kanwil DJP DIY berdiri berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan (PMK) no 132/PMK.1/2006 tentang organisasi dan tata kerja instansi vertikal Dirjen Pajak sebagaimana telah diubah dengan permen no 55/pmk.01/2007. Perubahan tersebut menyebabkan Kanwil DJP 10 yang semula meliputi wilayah Jawa Tengah dan DIY dan berkantor pusat di Semarang dipecah menjadi 2, yaitu Kanwil DJP Jawa Tengah dan Kanwil DJP DIY. Kanwil DJP Jateng lalu dipecah lagi menjadi 2, yaitu Kanwil DJP Jateng I yang berpusat di Semarang dan Kanwil DJP Jateng II yang berpusat di Surakarta.

Pelaksanaan reformasi administrasi perpajakan diawali dengan pembentukan panitia peresmian modernisasi Kanwil DJP Yogyakarta dan Kanwil DJP Jateng II pada tanggal 30 oktober 2007 seperti yang tertera dalam Keputusan Dirjen Pajak Nomor KEP -155/PJ/2007. Reformasi administrasi Perpajakan di Kanwil DJP Daerah Istimewa Yogyakarta di mulai pada tanggal 6 November 2007 dengan diresmikannya gedung sekaligus pembentukan Kanwil DJP Daerah Istimewa Yogyakarta dan Kanwil DJP Jawa Tengah II oleh Menteri Keuangan Sri Mulyani Indrawati. Pada saat yang sama dibentuk juga 5 Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama di lingkungan Kanwil DJP Daerah Istimewa Yogyakarta, yaitu:

- 1) KPP Pratama Yogyakarta
- 2) KPP Pratama Sleman
- 3) KPP Pratama Bantul
- 4) KPP Pratama Wonosari
- 5) KPP Pratama Wates

Selain pembentukan KPP Pratama di lingkungan Kanwil DJP DIY, pada tanggal itu juga dimulainya pembentukan kantor KPP Pratama dan kantor

Pelayanan, Penyuluhan, dan Konsultasi Perpajakan (PPKP) di lingkungan Kanwil DJP DIY, Kanwil DJP Jateng I, dan Kanwil DJP Jateng II. KPP Pratama Sleman dan KPP Pratama Wates terletak di satu kantor dengan Kanwil DJP DIY yaitu di Jalan Ring Road Utara No. 10, Depok, Sleman, DIY. Sedangkan KPP Pratama yang lain memiliki kantor terpisah menurut wilayahnya masing-masing. Reorganisasi DJP juga ditandai dengan peleburan KPP Bumi dan Bangunan (KPP BB) dengan kantor pemeriksaan dan penyidikan pajak (Karipka)

b. Visi, Misi dan Nilai-Nilai Organisasi Kanwil DJP DIY

Visi Kanwil DJP DIY adalah “Menjadi institusi pemerintah yang menyelenggarakan sistem administrasi perpajakan modern yang efektif, efisien, dan dipercaya masyarakat dengan integritas dan profesionalisme yang tinggi.” Misi Kanwil DJP DIY adalah “menghimpun penerimaan pajak negara berdasarkan Undang- Undang Perpajakan yang mampu mewujudkan kemandirian pembiayaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara melalui sistem administrasi perpajakan yang efektif dan efisien.” Nilai-Nilai Organisasi Kanwil DJP DIY adalah integritas, profesionalisme, sinergi, pelayanan kesempurnaan.

2. Deskripsi Data Hasil Penelitian

a. Pelaksanaan reformasi administrasi perpajakan di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta

1) Perubahan Struktur Organisasi

Perubahan struktur organisasi di Dirjen Pajak pada umumnya dan Kanwil DJP DIY pada khususnya telah dilakukan sebanyak dua kali. Reformasi struktur organisasi yang pertama terjadi saat reformasi administrasi perpajakan (modernisasi administrasi perpajakan) pada tahun 2008. Perubahan ini cukup besar, karena merubah struktur organisasi yang semula berdasarkan jenis pajak, menjadi struktur berdasarkan fungsinya. Setelah adanya reformasi administrasi perpajakan adanya kelompok jabatan berdasarkan fungsinya atau kelompok jabatan fungsional, sedangkan sebelum adanya reformasi administrasi perpajakan kelompok jabatan berdasarkan jenis pajaknya. Perubahan struktur organisasi

Kanwil DJP DIY kedua terjadi pada tahun 2015. Salah satu alasan dilakukan perubahan karena PBB & BPHTB yang dulu merupakan sumber APBN dan kewenangan Dirjen Pajak untuk memungutnya telah diberikan kewenangannya kepada daerah.

Perubahan struktur organisasi di Kanwil DJP DIY juga telah diimbangi dengan adanya pembagian tugas antar bagian, bidang, seksi, maupun pegawai yang sudah jelas, sehingga sudah tidak terjadi duplikasi tugas, karena setiap detail dan inti tugas sudah tercantum. Pelaksanaan reformasi administrasi perpajakan dimensi struktur organisasi di Kanwil DJP DIY juga diimplementasikan dengan menjalankan fungsi *Account Representative* (AR) di KPP untuk memberikan bimbingan konsultasi, pengawasan kepatuhan perpajakan, dan penggalan potensi pajak. Kanwil DJP DIY juga didukung oleh adanya penyempurnaan manajemen pegawai serta restrukturisasi organisasi agar lebih efisien dalam melayani kebutuhan masyarakat.

2) Perubahan Prosedur Organisasi

Pelaksanaan reformasi administrasi perpajakan di Kanwil DJP DIY diantaranya direalisasikan dengan adanya perubahan prosedur organisasi. Hal ini tercermin dari adanya penyerderhanaan prosedur dalam melakukan pemeriksaan & pelayanan seperti memberikan persyaratan administrasi yang lebih mudah, serta adanya kepastian jangka waktu penyelesaian pelayanan. Masyarakat dapat dengan mudah mengakses informasi pelayanan pajak di Kanwil DJP DIY melalui website resminya.

Adanya reformasi prosedur organisasi di DJP DIY juga telah meningkatkan prestasi pegawai dalam memberikan pelayanan dan pemeriksaan. Hal ini tercermin dari administrasi perpajakan semakin mudah, pelayanan konsultasi perpajakan semakin baik, pemeriksaan lebih *fair*, serta banyak fasilitas perpajakan yang dapat mempermudah masyarakat untuk memenuhi kewajiban perpajakannya. Bentuk pelayanan yang dianggap paling menonjol adalah tidak adanya pungutan apapun pada saat pelayanan pajak tersebut dilakukan. *Account Representative* (AR) juga lebih terbuka dalam memberikan informasi-informasi dan hal-hal terbaru mengenai pajak.

Reformasi prosedur organisasi di DJP DIY juga tercermin dari adanya inovasi-inovasi terbaru sebagai upaya untuk mempercepat pelayanan dan pemeriksaan, contohnya *E-billing support*, fasilitas *virtual assistant* dan *live chatting*, *pre-populated SPT WP Orang Pribadi Karyawan*, peluncuran *mobile tax unit* (MTU), dll.

Kanwil DPJ DIY juga telah menciptakan berbagai aplikasi pajak agar WP tidak mengalami kesulitan dalam pembuatan SPT Masa dan Tahunan.

Berbagai perubahan dalam metode operasi setelah adanya reformasi administrasi perpajakan juga mencakup penyederhanaan formulir, mempercepat waktu dalam proses pelayanan dan pemeriksaan, penambahan volume dalam pelayanan dan pemeriksaan, serta penambahan fasilitas yang tersedia. Reformasi prosedur organisasi di DJP DIY juga didukung dengan media informasi eksternal sudah menyentuh seluruh lapisan masyarakat. Media informasi tersebut berupa papan informasi pelayanan perpajakan yang dapat dilihat langsung di kantor DJP DIY maupun website resimnya. Reformasi prosedur organisasi di Kanwil DJP DIY juga didukung dengan adanya intruksi maupun informasi khusus dari otoritas yang lebih tinggi yang dapat diterima dengan cepat dan dimengerti oleh semua pegawai. Hal ini dapat tercapai karena saat ini media komunikasi sudah berkembang dengan pesat, sehingga pegawai dapat menerima beragam informasi tentang pelayanan perpajakan secara cepat.

3) Strategi Organisasi

Pelaksanaan reformasi administrasi perpajakan di Kanwil DPJ DIY diantaranya direalisasikan dengan adanya reformasi strategi organisasi. Strategi yang dilakukan oleh Kanwil DJP DIY untuk mewujudkan reformasi administrasi perpajakan agar berjalan sesuai yang diinginkan adalah menerapkan sistem administrasi perpajakan yang transparan dan akuntabel, dengan memanfaatkan sistem informasi teknologi yang mutakhir. Strategi lainnya yang dilakukan oleh Kanwil DJP DIY untuk mewujudkan reformasi administrasi perpajakan agar berjalan sesuai yang diinginkan adalah memberikan pelayanan prima kepada wajib pajak serta melakukan pengawasan yang intensif kepada para wajib pajak.

Penerapan strategi tersebut juga berhasil meningkatkan tingkat kepuasan WP terhadap kinerja pegawai Kanwil DJP DIY. Hal ini tercermin dari

berkurangnya jumlah keluhan WP, adanya penyelesaian pengajuan keberatan, dan restitusi. Reformasi administrasi perpajakan di Kanwil DPJ DIY juga telah didukung dana yang memadai secara berkelanjutan. Namun idealnya dana untuk pelaksanaan reformasi administrasi perpajakan di Kanwil DPJ DIY dapat ditingkatkan guna menambah alokasi pengembangan SDM.

4) Budaya Organisasi

Pelaksanaan reformasi administrasi perpajakan di Kanwil DPJ DIY diantaranya direalisasikan dengan adanya reformasi budaya organisasi. Hal ini tercermin dari adanya nilai dan norma yang dianut (tertulis dalam peraturan) oleh seluruh pegawai Kanwil DPJ DIY. Reformasi budaya organisasi di Kanwil DPJ DIY juga tercermin dari adanya nilai dan norma yang tidak tertulis (dalam peraturan) yang dianut oleh pegawai Kanwil DPJ DIY. Nilai dan norma tersebut masih kental dengan tradisi masyarakat DIY seperti sopan santun dan ramah tamah kepada orang lain, guyup rukun dengan sesama, tolong menolong antar pegawai, dan lain-lain. Nilai dan norma tersebut selama ini telah diterapkan di lingkungan DPJ DIY, sehingga jarang terjadi pelanggaran norma dan peraturan kerja.

Reformasi budaya organisasi di Kanwil DPJ DIY tercapai berkat adanya pemahaman seluruh pegawai terhadap visi-misi Kanwil DPJ DIY. Reformasi budaya organisasi di Kanwil DPJ DIY juga tercapai berkat adanya pemahaman seluruh pegawai terhadap tanggungjawabnya terhadap Kanwil DPJ DIY. Selain tanggungjawab, reformasi budaya organisasi juga dapat tercapai berkat adanya pemahaman seluruh pegawai terhadap peraturan (khususnya SOP maupun struktur organisasi) yang ada karena sudah ada sosialisasi serta pelatihan dalam menerapkan SOP tersebut.

Iklim organisasi di Kanwil DPJ DIY yang kondusif juga mendukung tercapainya reformasi budaya organisasi. Selain itu di Kanwil DPJ DIY juga telah melakukan pembagian beban kerja secara adil dan berimbang. Reformasi budaya organisasi di Kanwil DPJ DIY juga tercermin dari komitmen pegawai yang cukup baik terhadap tugasnya. Kanwil DPJ DIY terus berupaya meningkatkan komitmen pegawainya dengan memberikan *reward*. Pengawasan terhadap budaya kerja juga tetap dilakukan Kanwil DPJ DIY melalui unit kepatuhan internal. Unit

kepatuhan internal bertanggungjawab memonitoring dan melakukan penindakan terhadap pelanggaran kode etik pegawai. Pemantauan selama ini dilaksanakan secara acak dan waktunya tidak ditentukan agar pegawai setiap harinya bekerja sebaik mungkin.

b. Faktor pendukung maupun penghambat dalam melaksanakan reformasi administrasi perpajakan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta

Pelaksanaan reformasi administrasi perpajakan Kanwil DJP DIY telah didukung oleh sejumlah faktor, diantaranya dukungan pemerintah serta adanya pengembangan inovasi pelayanan berbasis online. Pelaksanaan reformasi administrasi perpajakan Kanwil DJP DIY juga terhambat oleh sejumlah faktor, diantaranya kurangnya kesiapan SDM, baik dari segi jumlah maupun kualitas. Dilihat dari segi kuantitas karena kantor yang semakin banyak maka dibutuhkan pula SDM yang semakin banyak. Dari segi kualitas, karena target penerimaan pajak yang semakin tinggi, harus diimbangi dengan tingkat kompetensi SDM juga semakin tinggi. Kendala lainnya dalam pelaksanaan reformasi administrasi perpajakan Kanwil DJP DIY adalah masih dijumpainya pegawai yang kurang berkomitmen untuk mewujudkan pelaksanaan reformasi administrasi perpajakan, sehingga pemerintah berupaya memberikan *reward* untuk memotivasi mereka.

2. Pembahasan

I. Pelaksanaan reformasi administrasi perpajakan di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta

a. Perubahan Struktur Organisasi

Perubahan struktur organisasi di Kanwil DJP DIY telah dilakukan sebanyak dua kali. Reformasi administrasi perpajakan yang pertama di Kanwil DJP DIY dilaksanakan pada tahun 2008. Perubahan ini cukup besar, karena merubah struktur organisasi yang semula berdasarkan jenis pajak, menjadi struktur berdasarkan fungsinya. Perubahan struktur organisasi di Kanwil DJP DIY juga telah diimbangi dengan adanya pembagian tugas antar bagian, bidang, seksi, maupun pegawai yang sudah jelas, sehingga sudah tidak terjadi duplikasi tugas, karena setiap detail dan inti tugas sudah tercantum. Pelaksanaan reformasi administrasi perpajakan dimensi struktur organisasi di Kanwil DJP DIY juga

diimplementasikan dengan menjalankan fungsi *Account Representative* (AR) di KPP untuk memberikan bimbingan konsultasi, pengawasan kepatuhan perpajakan, dan penggalan potensi pajak. Hal ini mengindikasikan bahwa Kanwil DJP DIY juga telah melakukan spesialisasi pekerjaan, yakni pembagian pekerjaan untuk menggambarkan sejauh mana tugas-tugas dalam organisasi dibagi menjadi pekerjaan-pekerjaan yang terpisah (Robbins, 2001: 218).

Faktor pendukung lainnya adalah adanya penyempurnaan manajemen pegawai serta restrukturisasi organisasi agar lebih efisien dalam melayani kebutuhan masyarakat. Penyempurnaan manajemen pegawai dan restrukturisasi organisasi tersebut juga memudahkan Kanwil DJP DIY dalam memberikan rantai perintah dan rentang kendali. Rantai perintah yang dimaksud merupakan garis kewenangan yang tidak terputus dari puncak (atasan) ke eselon-eselon dibawahnya sampai ke eselon paling bawah. Rantai perintah juga menjelaskan tentang tingkatan pelaporan dari yang paling bawah hingga tingkat paling atas. Rentang kendali mengacu pada seberapa jumlah bawahan yang dapat dipimpin secara efektif dan efisien (Robbins, 2001: 218).

b. Perubahan Prosedur Organisasi

Pelaksanaan reformasi administrasi perpajakan di Kanwil DJP DIY diantaranya direalisasikan dengan adanya perubahan prosedur organisasi. Reformasi prosedur organisasi di Kanwil DJP DIY tercermin dari adanya penyerderhanaan prosedur dalam melakukan pemeriksaan & pelayanan seperti memberikan persyaratan administrasi yang lebih mudah, serta adanya kepastian jangka waktu penyelesaian pelayanan. Masyarakat dapat dengan mudah mengakses informasi pelayanan pajak di Kanwil DJP DIY melalui website resminya.

Adanya reformasi prosedur organisasi di Kanwil DJP DIY juga telah meningkatkan dalam memberikan pelayanan dan pemeriksaan. Prestasi pegawai yang meningkat dapat dilihat dari administrasi perpajakan semakin mudah, pelayanan konsultasi perpajakan semakin baik, pemeriksaan lebih *fair*, serta banyak fasilitas perpajakan yang dapat mempermudah masyarakat untuk memenuhi kewajiban perpajakannya. Bentuk pelayanan yang dianggap paling menonjol adalah tidak adanya pungutan apapun pada saat pelayanan pajak tersebut dilakukan. Prestasi pegawai DJP DIY juga tercermin dari tercapainya kegiatan pelayanan dan pemeriksaan pajak di DJP DIY yang lebih baik dalam urusan administrasi, pelaporan

e-SPT, konsultasi, serta pemeriksaan. Kanwil DPJ DIY juga telah menciptakan berbagai aplikasi pajak agar WP tidak mengalami kesulitan dalam pembuatan SPT Masa dan Tahunan.

Reformasi prosedur organisasi di DJP DIY juga tercermin dari adanya inovasi-inovasi terbaru sebagai upaya untuk mempercepat pelayanan dan pemeriksaan. Selain inovasi tersebut, berbagai perubahan dalam metode operasi setelah adanya reformasi administrasi perpajakan juga mencakup penyederhanaan formulir, mempercepat waktu dalam proses pelayanan dan pemeriksaan, penambahan volume dalam pelayanan dan pemeriksaan, serta penambahan fasilitas yang tersedia. Reformasi prosedur organisasi di DJP DIY juga didukung dengan media informasi eksternal sudah menyentuh seluruh lapisan masyarakat. Media informasi tersebut berupa papan informasi pelayanan perpajakan yang dapat dilihat langsung di kantor DJP DIY maupun website resminya. Sejauh ini media informasi eksternal sudah berjalan dengan efektif karena telah memenuhi kebutuhan masyarakat, baik masyarakat yang masih awam dengan layanan online maupun masyarakat yang sudah familiar dengan layanan online..

Reformasi prosedur organisasi di DJP DIY juga didukung dengan adanya intruksi maupun informasi khusus dari otoritas yang lebih tinggi yang dapat diterima dengan cepat dan dimengerti oleh semua pegawai. Hal ini dapat tercapai karena saat ini media komunikasi sudah berkembang dengan pesat, sehingga pegawai dapat menerima beragam informasi tentang pelayanan perpajakan secara cepat. Prosedur aktivitas organisasi menurut Schein dalam Nasucha (2004: 73) memang berkaitan dengan proses komunikasi dan sosialisasi. Oleh karena itu, dibutuhkan adanya komunikasi dan sosialisasi guna menyampaikan intruksi maupun informasi khusus dari otoritas yang lebih tinggi terkait reformasi prosedur organisasi.

c. Strategi Organisasi

Pelaksanaan reformasi administrasi perpajakan di Kanwil DJP DIY diantaranya direalisasikan dengan adanya reformasi strategi organisasi. Strategi yang dilakukan oleh Kanwil DJP DIY untuk mewujudkan reformasi administrasi perpajakan agar berjalan sesuai yang diinginkan adalah menerapkan sistem administrasi perpajakan yang transparan dan akuntabel, dengan memanfaatkan sistem informasi teknologi yang mutakhir. Strategi lainnya adalah memberikan

pelayanan prima kepada wajib pajak serta melakukan pengawasan yang intensif kepada para wajib pajak.

Secara umum strategi yang dijalankan tersebut sudah dapat dikatakan berhasil, sehingga masyarakat telah merasakan berbagai kemudahan dalam pelayanan pajak. Penerapan strategi tersebut juga berhasil meningkatkan tingkat kepuasan WP terhadap kinerja pegawai Kanwil DJP DIY. Hal ini tercermin dari berkurangnya jumlah keluhan WP, adanya penyelesaian pengajuan keberatan, dan restitusi. Akan tetapi, Kanwil DJP DIY memang menghadapi sejumlah kendala seperti keterbatasan jumlah SDM serta kompetensi SDM yang masih perlu ditingkatkan.

d. Budaya Organisasi

Pelaksanaan reformasi administrasi perpajakan di Kanwil DJP DIY diantaranya direalisasikan dengan adanya reformasi budaya organisasi. Hal ini tercermin dari adanya nilai dan norma yang dianut (tertulis dalam peraturan) oleh seluruh pegawai Kanwil DJP DIY, yakni Integritas, Profesionalisme, Pelayanan, Sinergi dan Kesempurnaan. Reformasi budaya organisasi di Kanwil DJP DIY juga tercermin dari adanya nilai dan norma tidak tertulis (dalam peraturan) yang masih kental dengan tradisi masyarakat DIY yang dianut oleh pegawai Kanwil DJP DIY. Nilai dan norma tersebut selama ini telah diterapkan di lingkungan DJP DIY, sehingga jarang terjadi pelanggaran norma dan peraturan kerja.

Reformasi budaya organisasi di Kanwil DJP DIY juga dapat tercapai berkat adanya pemahaman seluruh pegawai terhadap visi-misi Kanwil DJP DIY, tugas dan tanggungjawabnya, peraturan (khususnya SOP maupun struktur organisasi) yang ada, serta adanya dukungan iklim organisasi yang kondusif. Reformasi budaya organisasi di Kanwil DJP DIY juga telah mendukung pelaksanaan pekerjaan di Kanwil DJP DIY serta tercapainya komitmen pegawai yang cukup baik terhadap tugasnya. Kanwil DJP DIY terus berupaya meningkatkan komitmen pegawainya dengan memberikan *reward*.

II. Faktor pendukung maupun penghambat dalam melaksanakan reformasi administrasi perpajakan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta

Pelaksanaan reformasi administrasi perpajakan Kanwil DJP DIY telah didukung oleh sejumlah faktor, diantaranya dukungan pemerintah serta adanya pengembangan

inovasi pelayanan berbasis online. Pelaksanaan reformasi administrasi perpajakan Kanwil DJP DIY juga terhambat oleh sejumlah faktor, diantaranya kurangnya kesiapan SDM, baik dari segi jumlah maupun kualitas. Kendala lainnya adalah masih dijumpainya pegawai yang kurang berkomitmen untuk mewujudkan pelaksanaan reformasi administrasi perpajakan, sehingga pemerintah berupaya memberikan *reward* untuk memotivasi mereka.

V KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

1. Pelaksanaan reformasi administrasi perpajakan di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta secara umum sudah berjalan dengan baik. Hal ini dapat dijabarkan sebagai berikut:
 - a. Reformasi struktur organisasi yang pertama terjadi saat reformasi administrasi perpajakan (modernisasi administrasi perpajakan) pada tahun 2002. Perubahan tersebut telah mengubah struktur organisasi yang semula berdasarkan jenis pajak, menjadi struktur berdasarkan fungsinya. Perubahan struktur organisasi tersebut juga telah diimbangi dengan adanya pembagian tugas antar bagian, bidang, seksi, maupun pegawai yang sudah jelas, sehingga sudah tidak terjadi duplikasi tugas.
 - b. Perubahan prosedur organisasi di Kanwil DJP DIY diimplementasikan dengan adanya penyerderhanaan prosedur dalam melakukan pemeriksaan & pelayanan seperti memberikan persyaratan administrasi yang lebih mudah, serta adanya kepastian jangka waktu penyelesaian pelayanan. Adanya reformasi prosedur organisasi di Kanwil DJP DIY juga telah meningkatkan prestasi pegawai dalam memberikan pelayanan dan pemeriksaan. Berbagai inovasi pelayanan pajak juga telah meningkatkan kecepatan pelayanan dan pemeriksaan.
 - c. Strategi organisasi yang dilakukan oleh Kanwil DJP DIY untuk mewujudkan reformasi administrasi perpajakan adalah menerapkan sistem administrasi perpajakan yang transparan dan akuntabel dengan memanfaatkan sistem informasi teknologi yang mutakhir, memberikan pelayanan prima kepada wajib pajak serta melakukan pengawasan yang intensif kepada para wajib pajak.
 - d. Reformasi budaya organisasi di Kanwil DJP DIY diimplementasikan dengan adanya nilai-nilai organisasi yang dianut, yakni Integritas, Profesionalisme,

Pelayanan, Sinergi dan Kesempurnaan. Selain itu, diterapkan pula sejumlah norma tidak tertulis yang masih kental dengan tradisi masyarakat DIY seperti sopan santun dan ramah tamah kepada orang lain, guyup rukun dengan sesama, tolong menolong antar pegawai, dan lain-lain. Reformasi budaya organisasi di Kanwil DJP DIY juga dapat tercapai berkat adanya pemahaman seluruh pegawai terhadap visi-misi, tugas dan tanggungjawabnya maupun peraturan kerja (khususnya SOP maupun struktur organisasi), serta adanya dukungan iklim organisasi yang kondusif.

2. Faktor pendukung dalam melaksanakan reformasi administrasi perpajakan Kanwil DJP DIY adalah adanya dukungan pemerintah serta adanya pengembangan inovasi pelayanan berbasis online. Faktor yang menghambat melaksanakan reformasi tersebut adalah masih dijumpainya pegawai yang kurang berkomitmen untuk mewujudkan pelaksanaan reformasi administrasi perpajakan, sehingga pemerintah berupaya memberikan *reward* untuk memotivasi mereka.

B. Saran

1. Kanwil DJP DIY diharapkan dapat menambah jumlah pegawai guna mengoptimalkan pelayanan pajak kepada masyarakat.
2. Kanwil DJP DIY diharapkan dapat mengoptimalkan upaya peningkatan kompetensi pegawai yang ada agar siap dalam melaksanakan reformasi administrasi perpajakan.
3. Inovasi pelayanan pajak yang ditempuh oleh Kanwil DJP DIY diharapkan dapat diimbangi dengan adanya sosialisasi yang luas kepada seluruh lapisan masyarakat, agar dapat dimanfaatkan secara optimal oleh masyarakat.

DAFTAR PUSTAKA

- Bird, M. Richard dan M. Casanegra de Jantscher. 1992. *Improving Tax adm in developing countries*. Washington DC: International monetary found.
- Chaizi Nasucha. 2004. *Reformasi administrasi publik, Teori dan Praktek*. Jakarta: Grasindo.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M. and Donelly, J.H. 1995. *Organisasi (Perilaku, Struktur, Proses)*, Terjemahan Nunuk Ardiani. Jakarta: Binarupa Aksara.

- J. Salusu. 1998. *Pengambilan Keputusan Strategik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit*. Jakarta: Penerbit Grasindo.
- Josy Adiwisatra. 2001. "Penataan Kembali Birokrasi Pemerintah Daerah dalam Pelaksanaan Otonomi Daerah". Pidato Pengukuhan Jabatan Guru Besar dalam Ilmu Perilaku Organisasi pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik. Bandung: Universitas Padjadjaran.
- Lexy J Moleong. 2012. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Robbin, Stephen P. 1990. *Teori Organisasi (Struktur, Desain, dan Aplikasi)*, Terjemahan Yusuf Udayana. Jakarta: Penerbit Arcan.
- Santosa, Pandji. 1980. *Administrasi Publik: Teori dan Aplikasi Good Governance*. Bandung: Rafika Aditama.
- Schermerhorn, R. John Jr. 2001. *Manajemen, Buku 1*. Edisi Bahasa Indonesia, Management 5e. John Wiley & Sons (Asia) Pte. Ltd. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Soesilo Zauhar. 2007. *Reformasi Administrasi: Konsep, Dimensi, dan Strategi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono. 2012. *Metodologi Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Waluyo. 2007. *Perpajakan Indonesia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Zhijian, Zhang, Raul P. De guzman, and Mila A. 1992. *Reforma, Administrative reform towards promoting productivity in Bureaucratic performance*. Manila: Eastern Regionalorganization of public administration.