

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

**Oleh :
'Afif 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.

***TAX ADMINISTRATION REFORM IN REGIONAL OFFICE OF DIRECTORATE GENERAL OF
TAXATION SPECIAL REGION OF YOGYAKARTA***

Abstract

This study aims to To know the course of tax administration reform In the Regional Office Directorate General of Taxation, Special Region of Yogyakarta and To know the supporters, and Inhibitors In implementing tax administration reform in the Regional Office of Directorate General of Taxation, Special Region Yogyakarta.

The study design used with qualitative descriptive methods. This study located in Regional Office of Directorate General of Taxation Special Region of Yogyakarta. The object of this research is Head of General, Head of Sub Division of Personnel, Head of Sub Division of Finance, Head of Sub Division of

Legal Aid and Internal Compliance, Head of Guidance Counseling Section, Head of Guidance of Section Service and Head of Technology and Communication Support Section. Techniques of data collection done by interview and documentation, and observation. Data analysis in this research use inductive analysis technique. Technique of triangulation is used to check the validity of the source of research data by comparing the answers from various sources with similar questions.

The results of this study are Implementation of tax administration reform In the Regional Office of Directorate General of Taxation Special Region of Yogyakarta has been running well. Implementation of tax administration reform dimensions of organizational structure, organizational procedures, organizational strategy, and organizational culture has been going well. In conducting of tax administration reform, Regional Office of Directorate General of Taxation Special Region of Yogyakarta refers to the Regulation of the Minister of Finance No. 206.2 / PMK.01 / 2014 on the Organization and Working Procedures of Vertical Institutions of the Directorate General of Taxation and PMK No. 55 / PMK.01 / 2007 on Amendment of PMK No. 132 / PMK.01 / 2006 on Organization and Working Procedures of Vertical Institutions of the Directorate General of Taxation. With the Regulation of the Minister of Finance added with the written and unwritten organizational values of the Regional Office of the Directorate General of Taxation of the Special District of Yogyakarta implement the tax administration reform. A committed employee will make implementation of tax administration reform even better. Require Selection and a rigorous recruitment in order to obtain competent employees in performing their duties.

Keywords: *reform and tax administration.*

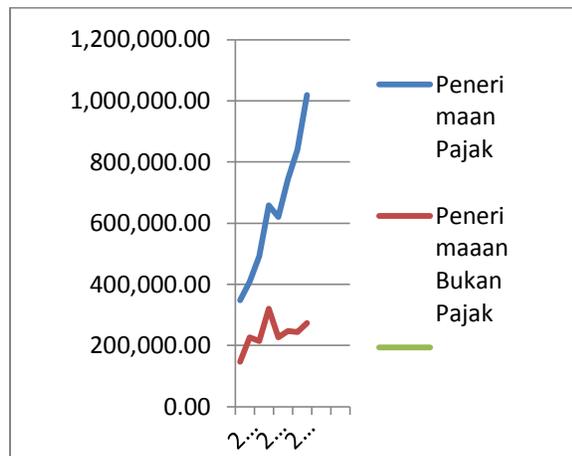
Pendahuluan

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. Hal ini seperti pendapat dari Aviliani (2003: 27) bahwa tujuan utama reformasi perpajakan adalah untuk menegakkan kemandirian ekonomi dalam membiayai pembangunan nasional dengan jalan lebih mengerahkan kemampuan sendiri.

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 berkeliaran 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 Jenderal Pajak (DJP) menempati posisi kedua dalam hal Indeks persepsi penyuapan 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. Ruang lingkup dari reformasi perpajakan sendiri menurut Williamson dalam Mas'ood (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. 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.

Metode Penelitian

Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif deskriptif. Penelitian kualitatif deskriptif bertujuan untuk menggambarkan secara sistematis dan akurat mengenai fakta-fakta yang ada. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang menggunakan latar ilmiah, dengan maksud menafsirkan fenomena yang terjadi dan dilakukan dengan jalan melibatkan berbagai metode yang ada (Denzin dan Lincoln: 1987). Penelitian deskriptif dalam penelitian ini adalah untuk menggambarkan pelaksanaan reformasi administrasi perpajakan di Kantor wilayah Direktorat Jenderal Pajak DIY.

Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan 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. Penelitian ini dilaksanakan pada bulan Mei sampai Agustus 2016.

Objek Penelitian

Objek penelitian atau informan penelitian adalah orang yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar belakang penelitian (Moleong, 2010:97). Dalam penelitian ini yang menjadi Objek penelitian ini 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.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini dengan menggunakan 3 teknik yaitu wawancara, dokumentasi, observasi.

Teknik analisis data

Penelitian ini menggunakan teknik analisis induktif, penarikan kesimpulan yang berangkat dari fakta-fakta khusus, peristiwa-

peristiwa konkrit, kemudian fakta dan peristiwa tersebut ditarik kesimpulan yang umum yaitu dengan cara menganalisis dan menyajikannya dalam bentuk data deskriptif (Sutrisno Hadi,1997:42). Aktivitas dalam analisis data, yaitu reduksi data, unitasi dan kategori Data, penyajian data (*display*), serta penarikan Kesimpulan.

Teknik Keabsahan Data

Dalam penelitian ini untuk menguji kredibilitas data dan keabsahan data yang sudah diolah, maka digunakan teknik triangulasi. Menurut Moleong (2007: 330), tringulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembandingan terhadap data itu. Tringulasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah tringulasi sumber. Tringulasi sumber berarti membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu data yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda.

Hasil Penelitian Dan Pembahasan

Pelaksanaan reformasi administrasi Perpajakan Dimensi Struktur Organisasi

Perubahan struktur organisasi di Kanwil DJP DIY telah dilakukan sebanyak dua kali. Reformasi struktur organisasi yang pertama terjadi saat reformasi administrasi perpajakan (modernisasi administrasi perpajakan) pada tahun 2002. Perubahan ini cukup besar, karena merubah struktur organisasi yang semula berdasarkan jenis pajak, menjadi struktur berdasarkan fungsinya. Perubahan struktur organisasi Kanwil DJP DIY kedua terjadi pada tahun 2015. Salah satu pertimbangan dilakukannya perubahan tersebut 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 dupliksai tugas, karena setiap detail dan inti tugas sudah tercantum. Akan tetapi, pegawai Kanwil DJP DIY tetap saling

berkoordinasi, sehingga setiap tugas yang ada dapat diselesaikan secara optimal. 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).

Reformasi administrasi perpajakan dibagian struktur organisasi di Kanwil DJP DIY memang tidak selalu berjalan lancar. Beberapa kendala yang mereka hadapi diantaranya adalah belum adanya UU yang mendukung reformasi struktur organisasi, sehingga diperlukan adanya perubahan peraturan dan UU untuk mengakomodir perubahan kelembagaan atau struktur organisasi di Kanwil DJP DIY. Sejauh ini peraturan yang menjadi pijakan reformasi pada dimensi struktur organisasi di Kanwil DJP DIY adalah Peraturan Menteri Keuangan No. 206.2/PMK.01/2014 tentang organisasi dan tata kerja instansi vertikal Direktorat Jenderal Pajak.

Kendala lainnya adalah kurangnya anggaran dari pemerintah, karena perubahan struktur organisasi menyebabkan perlunya pengembangan administrasi penambahan kantor. Hal ini sejalan dengan pandangan Tanzi dan Pallechio dalam Ott (2001: 4) yang menyatakan

bahwa salah satu syarat dasar reformasi administrasi perpajakan adalah adanya 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. Oleh karena itu, idealnya reformasi administrasi perpajakan juga didukung oleh tersedianya dana yang cukup (Tanzi dan Pallechio dalam Ott, 2001: 4). Kendala lainnya adalah sumber daya manusia yang kurang memadai baik dari segi kuantitas maupun kualitas, sehingga perlu ada upaya meningkatkan kompetensi pegawainya, baik *hard competency* maupun *soft competency*. Upaya tersebut perlu dilakukan guna mendukung tercapainya target penerimaan pajak yang semakin tinggi. Hal ini sejalan dengan pandangan Tanzi dan Pallechio dalam Ott (2001: 4) yang menyatakan bahwa syarat dasar lainnya dalam melaksanakan reformasi administrasi perpajakan adalah staf yang mampu berkonsentrasi terhadap pekerjaan dalam jangka panjang. Oleh karena itu, dibutuhkan pendidikan dan kepelatihan pegawai serta adanya kebijakan yang menempatkan pegawai pada posisinya sesuai dengan spesifikasinya/ spesialisasinya (Tanzi dan Pallechio dalam Ott, 2001: 4).

Sejauh ini Kanwil DJP DIY juga telah menempuh sejumlah solusi guna mengatasi kendala tersebut. Salah satu solusi yang ditempuh guna mengatasi belum adanya perubahan UU terakut perubahan struktur di Kantor Pajak adalah mengimplementasikan *corporate value* dari Kementerian keuangan, karena DJP merupakan bagian dari Kementerian Keuangan. Kanwil DJP DIY juga berupaya mengatasi kekurangan pegawai dari segi kuantitas maupun kualitas dengan meningkatkan kompetensi para pegawai. Hal ini direalisasikan dengan Program ICT (*Internalisasi Corporate Value*), membiasakan kebiasaan-kebiasaan yang sudah menjadi nilai dari Kanwil Pajak, membiasakan 3S (Senyum Salam Sapa), meningkatkan kedisiplinan dalam bekerja serta menyelenggarakan *outbound* untuk membangun *teamwork* yang optimal. Upaya lainnya adalah menyelenggarakan sejumlah kegiatan seperti *In House Training*, Diklat, LDP (*Leadership Development Program*), dan *E-learning*.

Pendidikan dan kepelatihan pegawai sebagaimana diungkapkan oleh Tanzi dan Pallechio dalam Ott (2001: 4) merupakan salah satu upaya yang tepat guna menghasilkan para pakar perpajakan dengan kualitas khusus.

Pelaksanaan reformasi administrasi Perpajakan Dimensi Prosedur Organisasi

Pelaksanaan reformasi administrasi perpajakan di Kanwil DJP DIY diantaranya direalisasikan dengan adanya perubahan prosedur organisasi. Pembahasan dan pemahaman prosedur organisasi tersebut berpihak pada aktivitas organisasi yang dilakukan secara teratur. Reformasi prosedur organisasi di Kanwil DJP DIY tercermin dari adanya penyerdahan 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 prestasi pegawai dalam memberikan pelayanan dan pemeriksaan. Hal ini tercermin dari kualitas pelayanan yang meningkat seiring dengan adanya reformasi birokrasi dan reformasi mental di DPJ. Prestasi pegawai Kanwil DJP DIY dalam memberikan pelayanan dan pemeriksaan setelah adanya reformasi administrasi perpajakan memang terus meningkat. 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. 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. Tercapainya peningkatan

prestasi pegawai DJP DIY dalam memberikan pelayanan dan pemeriksaan setelah adanya reformasi administrasi perpajakan juga tercermin dari kualitas pelayanan yang makin terbuka. Sebagai contoh, para *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. Contoh dari Inovasi terbaru adalah adanya layanan e-Registration yang akan mempermudah wajib pajak dalam mendaftarkan Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP) mereka. Beragam inovasi tersebut sejalan dengan pandangan Utomo (2003: 71) yang mengemukakan bahwa salah satu hal yang perlu diperhatikan dalam melakukan reformasi adalah adanya inovasi dan transformasi. 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 resimnya. 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. Oleh karena itu, Kanwil DPJ DIY juga bersedia memberikan layanan langsung maupun via e-mail bagi wajib pajak yang ingin mengetahui berbagai informasi tentang pembayaran pajak maupun mengajukan pengaduan.

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. Para pegawai yang belum memahami intruksi maupun informasi khusus dari otoritas yang lebih tinggi juga dapat menanyakannya baik kepada atasannya langsung maupun rekan kerjanya yang lebih paham serta mengajukan pertanyaan secara langsung via e-mail kepada otoritas tersebut. 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.

Pelaksanaan reformasi administrasi Perpajakan Dimensi 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.

Pelaksanaan reformasi administrasi Perpajakan Dimensi 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 yang tidak tertulis (dalam peraturan) yang dianut oleh pegawai Kanwil DJP 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 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*.

Faktor pendukung maupun penghambat Reformasi administrasi Perpajakan

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. Selain itu, proses reformasi administrasi perpajakan memerlukan waktu yang tidak singkat dan berkelanjutan (*sustainable*).

Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan

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:

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.

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.

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.

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.

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.

Saran

Kanwil DJP DIY diharapkan dapat menambah jumlah pegawai guna mengoptimalkan pelayanan pajak kepada masyarakat. Selain itu, Kanwil DJP DIY diharapkan dapat mengoptimalkan upaya peningkatan kompetensi pegawai yang ada agar siap dalam melaksanakan reformasi administrasi perpajakan. Inovasi pelayanan pajak yang ditempuh oleh Kanwil DJP DIY juga 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 Adiwisastro. 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.