



**Mengenal
Sistem
Administrasi
Perpajakan Modern
di Era Reformasi
Perpajakan**

Abdul Rahman, S.Sos, M.Si.
STIA LAN Bandung,
Jl. Cimandiri 34-38 Bandung 40115

Mengenal

Sistem Administrasi Perpajakan Modern

Di Era Reformasi Perpajakan



Tax reform application period in Indonesia is not only held in 1985 but also continued by tax reform in organization section of tax directorate general. Basically, tax administration reform executed by Tax Directorate General in 1985, 1994, 1997 and 2000, in fact, it has not been changed to make simpler of organization structure but just adding sections and sub sections. Those tax administration weaknesses because of not optimizing effort of administration reform execution, especially relating to structure reform, procedure, strategy and culture, there for administration reform recently still focusing on administration reform from reorganization aspects and enlarging organization, structure, enlarging quantity of employees, and enlarging procedure line. The Directorate General of Taxes had begun a several step reform tax administration that becomes basic for create tax administrative modern system, efficient, effective and believe by taxpayers. By applying the new system, there are some changes, among others are in organization structure and service. The new organization structure is designed based on functions, not type of taxes. The change in service involves among others the application of information technology, such as when taxpayers report their tax obligations.

Keywords: Tax Reform, Modern Tax Administration.

Abduli Rahman



PENDAHULUAN

Direktorat Jenderal Pajak (DJP) sebagai salah satu institusi pemerintah di bawah Departemen Keuangan yang mengemban tugas untuk mengamankan penerimaan pajak (negara) dituntut untuk selalu dapat memenuhi pencapaian target penerimaan pajak yang senantiasa meningkat dari tahun ke tahun di tengah tantangan perubahan yang terjadi dalam kehidupan sosial maupun ekonomi di masyarakat. Adanya good governance dan manajemen organisasi yang sehat merupakan prasyarat untuk dapat mencapai keberhasilan dalam melaksanakan tugas DJP secara berkelanjutan, termasuk di dalamnya adalah usaha untuk menjamin proses organisasi yang lebih etis dan transparan.

Untuk itu, dalam rangka meningkatkan citra, kerja dan kinerja Direktorat Jenderal Pajak (DJP) menuju ke arah profesionalisme dan menunjang terciptanya Pemerintahan yang baik (good governance), DJP telah melakukan upaya penyatuan arah dan pandangan bagi segenap jajaran DJP yang dapat dipergunakan sebagai pedoman atau acuan dalam melaksanakan tugas baik manajerial maupun operasional. Pedoman tersebut berlaku di seluruh bidang tugas di seluruh unit organisasi DJP secara terpadu yang dinyatakan dalam visi, misi, strategi dan nilai acuan Direktorat Jenderal Pajak yang menjadi pedoman mengenai arah yang dituju, beban tanggung jawab, strategi pencapaiannya serta nilai-nilai sikap dan perilaku aparat.

Reformasi Administrasi Perpajakan di Indonesia dimulai sejak tahun 1985. Perjalanan reformasi oleh Direktorat Jenderal Pajak pada tahun 1985, 1994, 1997 dan 2000 ternyata belum berubah struktur organisasi yang lebih ramping tetapi hanya melakukan penambahan seksi dan sub seksi. Kelemahan administrasi perpajakan tersebut disebabkan oleh belum optimalnya upaya reformasi administrasi yang dilakukan khususnya berkaitan dengan reformasi struktur, prosedur, strategi dan budaya sehingga reformasi administrasi yang dilakukan selama masih terfokus pada reformasi administrasi dari aspek reorganisasi dengan memperbesar struktur organisasi, memperbanyak jumlah pegawai dan memperbesar jalur prosedur.

Dalam rangka memperbaiki kelemahan administrasi perpajakan sebelumnya, saat ini Direktorat Jenderal Pajak telah memulai beberapa langkah reformasi administrasi perpajakan yang menjadi landasan bagi terciptanya administrasi perpajakan yang modern, efisien, efektif dan dipercaya Wajib Pajak. Dalam penerapan sistem yang baru ini terdapat beberapa perubahan, diantaranya dalam struktur organisasi dan pelayanan. Struktur organisasi yang baru dirancang berdasarkan fungsi bukan jenis pajak. Sedangkan perubahan dalam pelayanan menyangkut penerapan teknologi informasi, misalnya dalam hal Wajib Pajak melakukan pelaporan kewajiban perpajakan .

“Perjalanan reformasi oleh Direktorat Jenderal Pajak pada tahun 1985, 1994, 1997 dan 2000 ternyata belum berubah struktur organisasi yang lebih ramping tetapi hanya melakukan penambahan seksi dan sub seksi”

KONSEP PEMAHAMAN

TENTANG PERPAJAKAN



1. DEFINISI PAJAK

Definisi pajak menurut Prof. Dr. Rochmat Soemitro, SH, (1994) guru besar dalam Hukum Pajak pada Universitas Padjadjaran, Bandung, seperti dikutip oleh Safri Nurmantu, yaitu: "Pajak adalah iuran rakyat kepada kas negara (peralihan kekayaan dari sektor partikular ke sektor pemerintah) berdasarkan undang-undang (dapat dipaksakan) dengan tiada mendapat jasa timbal (tegen prestasi), yang langsung dapat ditunjukkan dan digunakan untuk membiayai pengeluaran umum."

Unsur-unsur pokok dari definisi di atas, yaitu: (1) iuran atau pungutan, (2) dipungut berdasarkan Undang-undang, (3) pajak dapat dipaksakan, (4) tidak menerima atau memperoleh kontraprestasi, dan (5) untuk membiayai pengeluaran umum Pemerintah.

2. FUNGSI PAJAK

Fungsi pajak seperti dikemukakan Wirawan B. Ilyas dan Richard Burton, yaitu:

- a. Fungsi budgetair; disebut juga fungsi fiskal, yaitu fungsi untuk mengumpulkan uang pajak sebanyak - banyaknya sesuai undang-undang berlaku yang pada waktunya akan digunakan untuk membiayai pengeluaran-pengeluaran negara.
- b. Fungsi regulierend; merupakan fungsi dimana pajak-pajak akan digunakan sebagai suatu alat untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu yang letaknya di luar bidang keuangan. Pajak digunakan sebagai alat kebijaksanaan.
- c. Fungsi demokrasi; yaitu fungsi yang merupakan salah satu penjelmaan atau wujud sistem gotong-royong, termasuk kegiatan pemerintah dan pembangunan demi kemaslahatan manusia. Fungsi ini sering dikaitkan dengan hak seseorang untuk mendapatkan pelayanan dari pemerintah apabila ia telah melakukan kewajibannya membayar pajak, bila pemerintah tidak memberikan pelayanan yang baik, pembayar pajak bisa melakukan protes (complaint);
- d. Fungsi distribusi; yaitu fungsi yang lebih menekankan pada unsur pemerataan dan keadilan dalam masyarakat.

"Fungsi demokrasi adalah hak seseorang untuk mendapatkan pelayanan dari pemerintah apabila ia telah melakukan kewajibannya membayar pajak, bila pemerintah tidak memberikan pelayanan yang baik, pembayar pajak bisa melakukan protes"

3. SISTEM PERPAJAKAN

Sistem perpajakan suatu negara terdiri atas tiga unsur, yakni Tax Policy, Tax Law dan Tax Administration. Sistem perpajakan dapat disebut sebagai metoda atau cara bagaimana mengelola utang pajak yang terutang oleh Wajib Pajak dapat mengalir ke kas negara. Sistem pemungutan pajak menurut Wirawan B. Ilyas dan Richard Burton yakni:

- a. Official Assesment System yakni sistem pemungutan pajak yang memberi wewenang kepada pemungut pajak (fiskus) untuk menentukan besarnya pajak yang harus dibayar (pajak yang terutang) oleh seseorang.
- b. Semi Self Assessment System yakni suatu sistem pemungutan



pajak yang memberi wewenang kepada fiskus dan Wajib Pajak untuk menentukan besarnya utang pajak.

- c. Self Assessment System yakni suatu sistem pemungutan pajak yang memberi wewenang penuh kepada Wajib Pajak untuk menghitung, memperhitungkan, menyetorkan, dan melaporkan sendiri besarnya utang pajak.
- d. Witholding System yakni suatu sistem pemungutan pajak yang memberi wewenang kepada pihak ketiga untuk memotong/memungut besarnya pajak yang terutang.

4. REFORMASI PERPAJAKAN

Menurut Gunadi, "pajak ini mengikuti fenomena kehidupan sosial ekonomi masyarakat. Di setiap perubahan kehidupan sosial perekonomian masyarakat maka sudah sepantasnyalah bahwa pajak harus mengadakan reformasi."6 Reformasi perpajakan adalah perubahan yang mendasar di segala aspek perpajakan. Hal tersebut seperti yang dikemukakan Guillermo Perry dan John Whalley bahwa "the word reform conveys major change." Berdasarkan pengalaman yang terjadi di negara maju maupun negara berkembang, terdapat begitu banyak pengertian mengenai reformasi perpajakan, dikarenakan terdapat perbedaan pengertian dan pola reformasi perpajakan yang dianut oleh negara berkembang dan yang dianut oleh negara maju. Hal ini dikarenakan terdapat perbedaan struktur pajak yang umumnya seragam di negara maju tetapi ada bermacam-macam struktur pajak di negara berkembang.

Malcolm Gillis menggunakan taksonomi untuk mengklasifikasikan reformasi perpajakan berdasarkan program-program reformasi perpajakan dengan 6 (enam) atribut yang menjadi ciri-ciri dasarnya sehingga dapat diperoleh ratusan konfigurasi yang berbeda dari reformasi perpajakan. Keenam atribut tersebut yakni:

- a. Breadth of reform; reformasi perpajakan dapat berfokus pada reform of tax structure, atau berfokus pada tax administration, atau reform of tax systems (berfokus pada structural dan administrative reform).
- b. Scope of reform; reformasi perpajakan dapat dilakukan secara comprehensive jika meliputi hampir semua sumber penerimaan yang penting, atau dilakukan secara partial jika hanya meliputi satu atau dua komponen penting dari sistem perpajakan.
- c. Revenue goals; reformasi perpajakan dilakukan untuk meningkatkan penerimaan dalam prosentase terhadap PDB (rasio pajak) yang disebut revenue enhancing, untuk mengganti penerimaan dengan revenue neutral reform, atau bahkan untuk mengurangi penerimaan (revenue-decreasing reform).
- d. Equity goals; reformasi perpajakan untuk menegakkan keadilan disebut redistributive jika menegakkan keadilan secara vertikal, yaitu orang berpenghasilan tidak sama, pajaknya diperlakukan tidak sama juga, namun jika reformasi perpajakan tidak

"terdapat begitu banyak pengertian mengenai reformasi perpajakan, dikarenakan terdapat perbedaan pengertian dan pola reformasi perpajakan yang dianut oleh negara berkembang dan yang dianut oleh negara maju"

dimaksudkan untuk merubah distribusi pendapatan yang sudah ada maka disebut distributionally neutral reform.



- e. Resource allocations goals; reformasi perpajakan yang berusaha mengurangi pengenaan pajak pada sumber daya agar dapat dialokasikan lebih efisien disebut euconomically neutral, jika sistem perpajakan untuk mempengaruhi aliran sumber daya sektor ekonomi atau aktivitas tertentu maka disebut interventionist reforms.
- f. Timing of reform; dilakukan dengan mengubah seluruh kebijakan perpajakan secara bersamaan disebut contem-poraneous reforms, dengan implementasi bertahap disebut phased reforms, atau perubahan kebijakan perpajakan yang tidak berkaitan dilakukan dalam beberapa tahun lebih disebut successive reforms.

Menurut Summer, Linn dan Archarya, alasan dilakukannya reformasi perpajakan adalah: pertama, sebagai bagian penyesuaian struktur, reformasi perpajakan digunakan untuk mengurangi distorsi dari rangsangan ekonomi dan terjadinya ketidakefisienan dan ketidakadilan dalam alokasi sumber daya; kedua, sebagai bagian dari usaha menstabilkan ekonomi, reformasi perpajakan, bersamaan pemotongan belanja negara, untuk menghasilkan pendapatan secara rasional tanpa distorsi, adil, dan berkelanjutan.

Menurut Chaizi Nasucha, reformasi perpajakan merupakan resep untuk penyehatan ekonomi melalui pendekatan fiskal. Mengutip Williamson dalam Mas'oe'd (1994), reformasi perpajakan meliputi perluasan basis perpajakan, perbaikan administrasi perpajakan, mengurangi terjadinya penghindaran dan manipulasi pajak, serta mengatur pengenaan aset yang berada di luar negeri. Perubahan struktur pajak (tax base dan tax rate) terkait dengan perubahan dalam administrasi perpajakannya.

Malcolm Gillis juga berpesan bahwa reformasi perpajakan di negara berkembang dapat berhasil apabila program reformasi menghasilkan perubahan yang mendasar dalam sistem perpajakan yang memiliki dua elemen dasar yang saling mempengaruhi, yang pertama yaitu struktur pajak, yang kedua yaitu mekanisme dan institusi yang mengatur administrasi perpajakan dan kepatuhan perpajakan. Struktur pajak terdiri dari konfigurasi dari dasar pajak dan tarif pajak. Administrasi dan kepatuhan perpajakan terdiri dari prosedur, peraturan yang mengatur penghitungan pajak, pemungutan, pemeriksaan, sanksi, banding, dan data termasuk teknologi informasi, struktur penghargaan pelayanan masyarakat, pengungkapan yang diperlukan dan prinsip akuntansi perusahaan.

Menurut Liberty Pandiangan, reformasi perpajakan, yang meliputi: (1) formulasi kebijakan dalam bentuk peraturan, dan (2) pelaksanaan dari peraturan, umumnya diarahkan untuk dapat mencapai beberapa sasaran. Pertama, menghasilkan penerimaan dalam jumlah yang cukup, stabil, fleksibel dan berkelanjutan. Kedua, mengurangi beban inefisiensi dan

“...reformasi perpajakan digunakan untuk mengurangi distorsi dari rangsangan ekonomi dan terjadinya ketidakefisienan dan ketidakadilan dalam alokasi sumber daya, serta stabilisasi ekonomi”



excess burden. Ketiga, memperingan beban kelompok kurang mampu dengan mendesain struktur pajak yang lebih adil. Dan keempat, memperkuat administrasi perpajakan dan meminimalisasi biaya administrasi dan kepatuhan.

Bird dan Jantscher (1991) seperti dikutip Chaizi Nasucha, mengemukakan bahwa perubahan kebijakan perpajakan tanpa didukung perubahan administrasi perpajakan menjadi tak berarti. Perubahan di bidang perpajakan harus sejalan dengan kapasitas administrasinya, karena administrasi perpajakan merupakan kebijakan di bidang perpajakan yang mempunyai hubungan tak terpisahkan.

PEMAHAMAN

TENTANG REFORMASI ADMINISTRASI PERPAJAKAN

1. PENGERTIAN ADMINISTRASI

Administrasi menurut pendapat A. Dunsire yang telah dikutip oleh Donovan dan Jackson (1991) dikemukakan kembali oleh Yeremias T. Keban yaitu bahwa: Administrasi diartikan sebagai arahan, pemerintahan, kegiatan, implementasi, mengarahkan, penciptaan prinsip-prinsip implementasi kebijakan, kegiatan melakukan analisis, menyeimbangkan dan mempresentasikan keputusan, pertimbangan-pertimbangan kebijakan, sebagai pekerjaan individual dan kelompok dalam menghasilkan barang dan jasa publik, dan sebagai arena bidang kerja akademik dan teoritis.

Mengutip pendapat Trecker, administrasi merupakan suatu proses yang dinamis dan berkelanjutan, yang digerakkan dalam rangka mencapai tujuan dengan cara memanfaatkan orang dan material melalui koordinasi dan kerjasama. Definisi-definisi di atas menunjukkan beberapa batasan istilah administrasi yang secara langsung menepis anggapan bahwa administrasi selalu diartikan sebagai kegiatan ketatausahaan yang berkaitan dengan pekerjaan mengatur berkas, membuat laporan administratif, dan sebagainya. Mengutip Chandler and Plano, dalam *The Public Administration Dictionary* definisi administrasi adalah proses dimana keputusan dan kebijakan diimplementasikan.

2. ADMINISTRASI PERPAJAKAN

a. Istilah Administrasi Publik

Chandler dan Plano (1988) seperti dikutip Yeremias T. Keban mengemukakan bahwa, "administrasi publik adalah proses dimana sumber daya dan personel publik diorganisir dan diorganisasikan untuk memformulasikan, mengimplementasikan, dan mengelola keputusan-keputusan dalam kebijakan publik." Kemudian dijelaskan bahwa administrasi publik merupakan seni dan ilmu yang ditujukan untuk mengatur *public affairs* dan melaksanakan berbagai tugas yang telah ditetapkan. Sebagai disiplin ilmu, administrasi publik bertujuan memecahkan masalah-masalah publik melalui perbaikan-perbaikan terutama

"Perubahan di bidang perpajakan harus sejalan dengan kapasitas administrasinya, karena administrasi perpajakan merupakan kebijakan di bidang perpajakan yang mempunyai hubungan tak terpisahkan"

di bidang organisasi, sumberdaya manusia dan keuangan.

b. Istilah Administrasi Perpajakan

Menurut Ensiklopedi perpajakan yang ditulis oleh Sophar Lumbantoruan, "administrasi perpajakan (*Tax Administration*) ialah cara-cara atau prosedur pengenaan dan pemungutan pajak.¹⁵ Mengenai peran administrasi perpajakan, Liberty Pandiangan mengemukakan bahwa administrasi perpajakan diupayakan untuk merealisasikan peraturan perpajakan, dan penerimaan negara sebagaimana amanat APBN.



De Jantscher (1997) seperti dikutip Gunadi, menekankan peran penting administrasi perpajakan dengan menuju pada kondisi terkini, dan pengalaman di berbagai negara berkembang, kebijakan perpajakan (*tax policy*) yang dianggap baik (adil dan efisien) dapat saja kurang sukses menghasilkan penerimaan atau mencapai sasaran lainnya karena administrasi perpajakan tidak mampu melaksanakannya.

Menurut Carlos A. Silvani (1992) seperti dikutip Gunadi, administrasi pajak dikatakan efektif bila mampu mengatasi masalah-masalah:

- 1) Wajib Pajak yang tidak terdaftar (*unregistered tax-payers*) Artinya sejauh mana administrasi pajak mampu mendeteksi dan mengambil tindakan terhadap anggota masyarakat yang belum terdaftar sebagai Wajib Pajak walau seharusnya yang bersangkutan sudah memenuhi ketentuan untuk menjadi Wajib Pajak. Penambahan jumlah Wajib Pajak secara signifikan akan meningkatkan jumlah penerimaan pajak. Penerapan sanksi yang tegas perlu diberikan terhadap mereka yang belum mendaftarkan diri sebagai Wajib Pajak padahal sebenarnya potensial untuk itu.

- 2) Wajib Pajak yang tidak menyampaikan Surat Pemberitahuan (SPT).

Menyikapi Wajib Pajak yang sudah terdaftar tetapi tidak menyampaikan Surat Pemberitahuan (SPT), atau disebut juga *stop filing taxpayers*, misalnya dengan melakukan pemeriksaan pajak untuk mengetahui sebab-sebab tidak disampainya Surat Pemberitahuan (SPT) tersebut. Kendala yang mungkin dihadapi adalah terbatasnya jumlah tenaga pemeriksa.

- 3) Penyelundup pajak (*tax evaders*)

Penyelundup pajak (*tax evaders*) yaitu Wajib Pajak yang melaporkan pajak lebih kecil dari yang seharusnya menurut ketentuan perundang-undangan. Keberhasilan sistem *self assessment* yang memberi kepercayaan sepenuhnya kepada Wajib Pajak untuk menghitung, memperhitungkan, menyeter, dan melaporkan sendiri pajak yang terutang, sangat tergantung dari kejujuran Wajib Pajak. Tidak mudah untuk mengetahui apakah Wajib Pajak melakukan penyelundupan pajak atau tidak. Dukungan adanya bank data tentang Wajib Pajak dan seluruh aktivitas usahanya sangat diperlukan.

"...pengalaman di berbagai negara berkembang, kebijakan perpajakan yang dianggap baik (adil dan efisien) dapat saja kurang sukses menghasilkan penerimaan atau mencapai sasaran lainnya karena administrasi perpajakan tidak mampu melaksanakannya"



4) Penunggak pajak (delinquent tax pavers).

Dari tahun ke tahun tunggakan pajak jumlahnya semakin besar. Upaya pencairan tunggakan pajak dilakukan melalui pelaksanaan tindakan penagihan secara intensif. Apabila kebijakan perpajakan yang ada mampu mengatasi masalah-masalah di atas secara efektif, maka administrasi perpajakannya sudah dapat dikatakan baik sehingga. Tax ratio akan meningkat. Dasar bagi terwujudnya suatu administrasi pajak yang baik adalah diterapkannya prinsip-prinsip manajemen modern yaitu Planning, Organizing, Actuating dan Controlling, terdapatnya kebijakan perpajakan yang jelas dan sederhana sehingga memudahkan Wajib Pajak untuk melaksanakan kewajibannya, tersedianya Pegawai Pajak yang berkualitas dan jujur serta pelaksanaan penegakan hukum yang tegas dan konsisten.

Menurut Gunadi, dalam menilai seberapa baik kemampuan administrasi perpajakan dalam mengumpulkan penerimaan, perlu diingat sasaran administrasi pajak yakni meningkatkan kepatuhan pembayar pajak dan melaksanakan ketentuan perpajakan secara seragam untuk mendapatkan penerimaan maksimal dengan biaya optimal. Mengutip deJantscher (1996) dikemukakan bahwa "keadilan merupakan salah satu elemen yang dapat membantu meningkatkan kepercayaan masyarakat atas sistem perpajakan dan selanjutnya meningkatkan kepatuhan sukarela masyarakat pembayar pajak."

Setelah memperoleh kepercayaan masyarakat serta pengertian dan dukungan rakyat banyak, administrasi pajak baru dapat dianggap sehat (sound). Toshiyuki (2001) seperti dikutip Gunadi menyatakan bahwa untuk mencapai hal tersebut, disyaratkan beberapa kondisi administrasi perpajakan seperti berikut: Pertama, administrasi pajak harus dapat mengamankan penerimaan negara. Kedua, harus berdasarkan peraturan perundang-undangan dan transparan. Ketiga, dapat merealisasikan perpajakan yang sah dan adil sesuai ketentuan dan menghilangkan kesewenang-wenangan, arogansi, dan perilaku yang dipengaruhi kepentingan pribadi. Keempat, dapat mencegah dan memberikan sanksi serta hukuman yang adil atas ketidakjujuran dan pelanggaran serta penyimpangan. Kelima, mampu menyelenggarakan sistem perpajakan yang efisien dan efektif. Keenam, meningkatkan kepatuhan pembayar pajak. Ketujuh, memberikan dukungan terhadap pertumbuhan dan pembangunan usaha yang sehat masyarakat pembayar pajak. Kedelapan, dapat memberikan kontribusi atas pertumbuhan demokrasi masyarakat.

REFORMASI ADMINISTRASI PERPAJAKAN

Menurut Gunadi reformasi perpajakan meliputi dua area, yaitu reformasi kebijakan pajak (tax policy) yaitu regulasi atau peraturan perpajakan yang berupa undang-undang perpajakan dan reformasi administrasi perpajakan. Reformasi administrasi memiliki tujuan utama untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat dalam memenuhi kewajiban perpajakannya. Kedua, untuk mengadministrasikan penerimaan pajak sehingga transparansi dan akuntabilitas penerimaan

"sasaran administrasi pajak yakni meningkatkan kepatuhan pembayar pajak dan melaksanakan ketentuan perpajakan secara seragam untuk mendapatkan penerimaan maksimal dengan biaya optimal"

sekaligus pengeluaran pembayaran dana dari pajak setiap saat bisa diketahui. Yang ketiga, untuk memberikan suatu pengawasan terhadap pelaksanaan pemungutan pajak, terutama adalah kepada aparat pengumpul pajak, kepada Wajib Pajak, ataupun kepada masyarakat pembayar pajak.



Mengenai reformasi administrasi, Gerald E. Caiden (1969) seperti dikutip oleh Soesilo Zuhar, mengemukakan bahwa reformasi administrasi didefinisikan sebagai: "the artificial inducement of administration transformation against resistance." Definisi dari Caiden ini mengandung beberapa implikasi: reformasi administrasi merupakan kegiatan yang dibuat oleh manusia (manmade) tidak bersifat eksidental, otomatis maupun alamiah, (2) reformasi administrasi merupakan suatu proses, (3) resistensi beriringan dengan proses reformasi administrasi.

Menurut Chaizi Nasucha, reformasi administrasi perpajakan adalah penyempurnaan atau perbaikan kinerja administrasi, baik secara individu, kelompok, maupun kelembagaan agar lebih efisien, ekonomis, dan cepat.²¹ Bird dan Jantscer (1992) seperti dikutip Chaizi Nasucha, mengemukakan bahwa agar reformasi administrasi perpajakan dapat berhasil, dibutuhkan: (1) struktur pajak disederhanakan untuk kemudahan, kepatuhan, dan administrasi, (2) strategi reformasi yang cocok harus dikembangkan, (3) komitmen politik yang kuat terhadap peningkatan administrasi perpajakan.

Menurut Guillermo Perry dan John Walley, di negara-negara berkembang dimana sistem pajaknya kuat dan struktur pajak telah ditetapkan, reformasi perpajakan mengacu pada usaha peningkatan administrasi perpajakan.²³ Eke (2001) seperti dikutip Chaizi Nasucha mengemukakan bahwa "isu keberhasilan reformasi administrasi perpajakan ke depan adalah kapasitas administrasi perpajakan dalam mengimplementasikan struktur perpajakan secara efisien dan efektif." Hal ini meliputi pengembangan sumber daya manusia, teknologi informasi, struktur organisasi, proses dan prosedur, serta sumber daya finansial dan insentif yang cukup. Sasaran administrasi pajak yakni: (1) meningkatkan kepatuhan para pembayar pajak, dan (2) melaksanakan ketentuan perpajakan secara seragam untuk penerimaan maksimal dengan biaya yang optimal. Efektivitas administrasi pajak bukanlah satu-satunya indikator kepatuhan pajak, di negara-negara yang memiliki derajat ketidakpatuhan wajib pajaknya tinggi, kemampuan administrasi pajak untuk memungut pajak yang efektif merupakan kunci pembentukan perilaku pembayar pajak.

Menurut Gunadi "administrasi perpajakan dituntut bersifat dinamik sebagai upaya peningkatan penerapan kebijakan perpajakan yang efektif. Kriteria fisibilitas administrasi menuntut agar sistem pajak baru meminimalisir biaya administrasi (administrative cost) dan biaya kepatuhan (compliance cost) serta menjadikan administrasi pajak sebagai bagian dari kebijakan pajak."

Tanzi dan Pallichio (1995) dalam Ott (2001) seperti dikutip Chaizi Nasucha berkenaan dengan elemen dasar reformasi administrasi perpajakan dinyatakan syarat-syarat sebagai berikut: (1) komitmen

"reformasi administrasi didefinisikan sebagai: "the artificial inducement of administration transformation against resistance."



politik yang berkelanjutan; (2) staf yang mampu berkonsentrasi terhadap pekerjaan dalam jangka panjang; (3) strategi yang tepat dan didefinisikan dengan baik karena tidak ada strategi yang cocok untuk semua negara; (4) pendidikan dan pelatihan pegawai; (5) tersedia dana dan sumber daya lain yang cukup.

Dua tugas utama reformasi administrasi perpajakan menurut Chaizi Nasucha dengan mengutip Ott (2001) adalah untuk mencapai efektivitas yang tinggi, yaitu kemampuan untuk mencapai tingkat kepatuhan yang tinggi dan efisiensi berupa kemampuan untuk membuat biaya administrasi per unit penerimaan pajak sekecil-kecilnya. Efektivitas dan efisiensi kadang-kadang menciptakan kontradiksi sehingga diperlukan koordinasi, diperlukan ukuran-ukuran khusus untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi administrasi perpajakan. Dalam meningkatkan efektivitas digunakan ukuran (1) kepatuhan pajak sukarela, (2) prinsip-prinsip self assesment, (3) menyediakan informasi kepada wajib pajak, (4) kecepatan dalam menemukan masalah-masalah yang berhubungan dengan Surat Pemberitahuan (SPT) dan pembayaran, (5) peningkatan dalam kontrol dan supervisi, (6) sanksi yang tepat. Dalam meningkatkan efisiensi dalam administrasi perpajakan secara khusus dapat distimulasi oleh: (1) penyediaan unit-unit khusus untuk perusahaan besar; (2) peningkatan perpajakan khusus untuk wajib pajak kecil, (3) penggunaan jasa perbankan untuk pemungutan pajak, dan lain-lain.

Chaizi Nasucha menambahkan bahwa "reformasi administrasi perpajakan dapat dilaksanakan tanpa melakukan reformasi perpajakan, yaitu untuk mensinergikan faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi kinerja organisasi." Lingkungan eksternal yang dimaksud adalah kebijakan fiskal, antara lain item-item yang tidak dimasukkan dalam dasar pengenaan pajak, pembelanjaan dan pelayanan publik.²⁷ "Dalam ekonomi yang mulai berkembang, administrasi perpajakan harus difokuskan kepada wajib pajak besar secara maksimal dan memberikan kontribusi kepada wajib pajak kecil."

Dengan mendasarkan pada teori Caiden (1991), menurut Chaizi Nasucha, empat dimensi reformasi administrasi perpajakan, yaitu:

1) Struktur organisasi.

Mengutip Adiwisatra (1998), dijelaskan Chaizi Nasucha bahwa struktur organisasi adalah unsur yang berkaitan dengan pola-pola peran yang sudah ditentukan dan hubungan antar peran, alokasi kegiatan kepada sub unit-sub unit terpisah, pendistribusian wewenang di antara posisi administratif, dan jaringan komunikasi formal.

2) Prosedur organisasi.

Prosedur organisasi berkaitan dengan proses komunikasi, pengambilan keputusan, pemilihan prestasi, sosialisasi dan karier. Pembahasan dan pemahaman prosedur organisasi berpijak pada aktivitas organisasi yang dilakukan secara teratur.

3) Strategi organisasi.

"Reformasi administrasi perpajakan dapat dilaksanakan tanpa melakukan reformasi perpajakan, yaitu untuk mensinergikan faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi kinerja organisasi"

Strategi organisasi 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. Strategi berkembang dari waktu ke waktu sebagai pola arus keputusan yang bermakna.



4) Budaya organisasi.

Budaya organisasi didefinisikan sebagai sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam organisasi dan mengarahkan perilaku anggota-anggotanya. Budaya organisasi mewakili persepsi umum yang dimiliki oleh anggota organisasi.

PEMAHAMAN TENTANG SISTEM ADMINISTRASI PERPAJAKAN MODERN

1. PENERAPAN SISTEM ADMINISTRASI PERPAJAKAN MODERN

Sejak tahun 2001, Direktorat Jenderal Pajak telah memulai beberapa langkah reformasi administrasi perpajakan jangka menengah (3-5 tahun) sebagai prioritas reformasi perpajakan yang menjadi landasan bagi terciptanya administrasi perpajakan yang modern, efisien dan dipercaya masyarakat dengan tujuan tercapainya: (1) tingkat kepatuhan sukarela yang tinggi, (2) tingkat kepercayaan terhadap administrasi perpajakan yang tinggi, dan (3) produktivitas pegawai perpajakan yang tinggi. Diungkapkan oleh Hadi Purnomo bahwa sejak tahun 2001, Direktorat Jenderal Pajak telah memulai beberapa langkah reformasi administrasi perpajakan yang menjadi landasan bagi terciptanya administrasi perpajakan yang modern, efisien dan dipercaya masyarakat.

Program-program reformasi administrasi perpajakan jangka menengah Direktorat Jenderal Pajak menurut Hadi Poernomo adalah sebagai berikut:

- a. Meningkatkan Kepatuhan Perpajakan
 - 1) Meningkatkan Kepatuhan Sukarela
 - a) Program kampanye sadar dan peduli pajak.
 - b) Program pengembangan pelayanan perpajakan.
 - 2) Memelihara (Maintaining) Tingkat Kepatuhan Wajib Pajak Patuh
 - a) Program pengembangan pelayanan prima.
 - b) Program penyederhanaan pemenuhan kewajiban perpajakan.
 - 3) Menangkal Ketidakpatuhan Perpajakan (Combatting Non-compliance)
 - a) Program merevisi pengenaan sanksi.
 - b) Program menyikapi berbagai kelompok Wajib Pajak tidak patuh.
 - c) Program meningkatkan efek-tivitas pemeriksaan.
 - D) Program modernisasi aturan dan metode pemeriksaan



- dan penagihan.
- e) Program penyempurnaan ekstensifikasi.
- f) Program pemanfaatan teknologi terkini dan pengembangan IT masterplan.
- g) Program pengembangan dan pemanfaatan bank data.

- b. Meningkatkan Kepercayaan Masyarakat terhadap Administrasi Perpajakan
- c. Meningkatkan Produktivitas Aparat Perpajakan
 - 1) Program reorganisasi Direktorat Jenderal Pajak berdasarkan fungsi dan kelompok Wajib Pajak.
 - 2) Program peningkatan kemampuan pengawasan dan pembinaan oleh Kantor Pusat/Kanwil Direktorat Jenderal Pajak.
 - 3) Program penyusunan kebijakan baru untuk manajemen Sumber Daya Manusia.
 - 4) Program peningkatan mutu sarana dan prasarana kerja.
 - 5) Program penyusunan rencana kerja operasional.

Dijelaskan oleh Hadi Purnomo bahwa program dan kegiatan dalam kerangka reformasi dan modernisasi perpajakan dilakukan secara komprehensif meliputi aspek perangkat lunak, perangkat keras, dan sumber daya manusia. Reformasi perangkat lunak adalah perbaikan struktur organisasi dan kelembagaan, serta penyempurnaan dan penyederhanaan sistem operasi mulai dari pengenalan dan penyebaran informasi perpajakan, pemeriksaan dan penagihan, pembayaran, pelayanan, hingga pengawasan agar lebih efektif dan efisien. Keseluruhan operasi berbasis teknologi informasi dan ditunjang kerjasama operasi dengan instansi lain.

Revisi Undang-undang perpajakan dan peraturan terkait lainnya, juga penerapan praktik tata pemerintahan yang bersih dan berwibawa (*good governance*) dilaksanakan dalam konteks penegakan hukum dan keadilan yang memayungi semua lini dan tahapan operasional. Reformasi perangkat keras diupayakan pengadaan sarana dan prasarana yang memenuhi persyaratan mutu dan menunjang upaya modernisasi administrasi perpajakan di seluruh Indonesia.

Penyiapan sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas dan profesional merupakan program reformasi aspek sumber daya manusia, antara lain melalui pelaksanaan *fit and proper test* secara ketat, penempatan pegawai sesuai kapasitas dan kapabilitasnya, reorganisasi, kaderisasi, pelatihan dan program pengembangan *self capacity*.

Dalam Nota Keuangan dan APBN Tahun Anggaran 2005 pada Bab III juga disebutkan langkah-langkah reformasi dan modernisasi administrasi perpajakan yang antara lain mencakup: (i) penyempurnaan peraturan pelaksanaan undang-undang perpajakan; (ii) perluasan Kantor Pelayanan Pajak (KPP) khusus Wajib Pajak Besar, antara lain dengan pembentukan organisasi berdasarkan fungsi, pengembangan sistem administrasi perpajakan yang terintegrasi dengan pendekatan fungsi, dan implementasi dari prinsip-prinsip tata pemerintahan yang bersih dan

"Direktorat Jenderal Pajak telah memulai beberapa langkah reformasi administrasi perpajakan yang menjadi landasan bagi terciptanya administrasi perpajakan yang modern, efisien dan dipercaya masyarakat"



berwibawa (Good Governance); (iii) pembangunan KPP khusus Wajib Pajak menengah dan KPP khusus Wajib Pajak kecil di Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Jakarta I; (iv) pengembangan basis data, pembayaran pajak, dan penyampaian Surat Pemberitahuan (SPT) secara online; (v) perbaikan manajemen pemeriksaan pajak; serta (vi) peningkatan efektivitas penerapan kode etik di jajaran Direktorat Jenderal Pajak dan Komisi Ombudsman Nasional. Dalam jangka menengah, upaya-upaya tersebut diharapkan dapat ditingkatkan, tidak hanya kepatuhan perpajakan (tax compliance), akan tetapi juga kepercayaan masyarakat terhadap aparat pajak, dan produktivitas aparat pajak.

Sejalan dengan program dan kegiatan modernisasi administrasi perpajakan adalah dibentuknya Kantor Wilayah (Kanwil) dan Kantor Pelayanan Pajak (KPP) modern, yaitu Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Wajib Pajak Besar, KPP Wajib Pajak Besar Satu, dan KPP Wajib Pajak Besar dua sesuai Keputusan Menteri Keuangan Nomor 65/KMK.01/2002 yang terakhir diubah dengan Keputusan KMK Nomor 587/KMK.01/2003 dan mulai beroperasi tanggal 9 September 2002. Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Wajib Pajak Besar (Large Taxpayer Regional Office, LTRO) merupakan instansi vertikal yang berada di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Direktur Jenderal Pajak, sedangkan KPP Wajib Pajak Besar (Large Taxpayer Office, LTO) merupakan instansi vertikal yang berada di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Kepala Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Wajib Pajak Besar.

Menurut Chaizi Nasucha, "memaksimalkan kesadaran Wajib Pajak dan penegakan hukum harus menjadi tujuan utama dan secara berkesinambungan dari semua komponen organisasi Direktorat Jenderal Pajak, yang dikemas dalam sebuah sistem administrasi perpajakan yang modern."

Selanjutnya dikenal istilah sistem administrasi perpajakan modern yang biasa disingkat Direktorat Jenderal Pajak mengembangkan konsep sistem administrasi perpajakan modern yang merupakan pelaksanaan dari berbagai program dan kegiatan yang ditetapkan dalam reformasi administrasi perpajakan tersebut. Istilah penerapan dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia berarti proses, cara, dan perbuatan menerapkan. Penerapan juga diartikan sebagai pemasangan, pemanfaatan, dan perihal mempraktikkan sesuatu. Definisi sistem pada dasarnya adalah sekelompok elemen yang erat berhubungan satu dengan lainnya, yang berfungsi bersama-sama untuk mencapai tujuan.

Dapat dikatakan, penerapan sistem administrasi perpajakan modern adalah penerapan sistem administrasi perpajakan yang mengalami penyempurnaan atau perbaikan kinerjanya, baik secara individu, kelompok, maupun kelembagaan agar lebih efisien, ekonomis dan cepat yang merupakan perwujudan dari program dan kegiatan reformasi administrasi perpajakan jangka menengah yang menjadi prioritas reformasi perpajakan yang digulirkan oleh Direktorat Jenderal Pajak sejak tahun 2001.

Pada acara peresmian penerapan sistem administrasi perpajakan modern di KPP Badan Usaha Milik Negara pada tanggal 30 Agustus 2004,

"kerangka reformasi dan modernisasi perpajakan dilakukan secara komprehensif meliputi aspek perangkat lunak, perangkat keras, dan sumber daya manusia"



Direktur Jenderal Pajak Hadi Poernomo mengemukakan beberapa ciri khusus sistem administrasi perpajakan modern yakni perbaikan pelayanan melalui pembentukan account representative dan compliant center untuk menampung keberatan Wajib Pajak. Selain itu juga merangkul kemajuan teknologi terbaru di antaranya e-filing, e-payment, e-registration, dan e-counseling yang diharapkan meningkatkan mekanisme kontrol yang lebih efektif. Manfaat yang dapat diperoleh dari penerapan sistem bagi Wajib Pajak adalah simplicity, dimana alur pekerjaan lebih sederhana dengan bantuan Account Representative; certainty yaitu terdapat kepastian dalam melaksanakan peraturan perpajakan didukung bidang pelayanan dan penyuluhan di Kanwil serta seksi pelayanan di KPP.

Sasaran penerapan sistem administrasi pajak modern menurut Liberty Pandiangan adalah: pertama, maksimalisasi penerimaan pajak; kedua, kualitas pelayanan yang mendukung kepatuhan wajib pajak; ketiga, memberikan jaminan kepada publik bahwa Direktorat Jenderal Pajak mempunyai tingkat integritas dan keadilan yang tinggi, keempat, menjaga rasa keadilan dan persamaan perlakuan dalam proses pemungutan pajak; kelima, Pegawai Pajak dianggap sebagai karyawan yang bermotivasi tinggi, kompeten, dan profesional, keenam, peningkatan produktivitas yang berkesinambungan; ketujuh, Wajib Pajak mempunyai alat dan mekanisme untuk mengakses informasi yang diperlukan; dan kedelapan, optimalisasi pencegahan penggelapan pajak.

Setelah untuk pertama kali diterapkan pada Kanwil dan KPP Wajib Pajak Besar, diikuti kemudian penerapan sistem administrasi perpajakan modern pada Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Jakarta Khusus yang bersamaan dengan pembentukan KPP Madya pada Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Jakarta I yang mengadministrasikan Wajib Pajak Besar Badan tingkat Kanwil yang rencananya untuk dibentuk untuk seluruh kanwil pada tahun 2006 bersamaan dengan modernisasi Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak Selanjutnya, pembentukan KPP Pratama yang mengadministrasikan Wajib Pajak badan lainnya dan Wajib Pajak Orang Pribadi akan dimulai di lingkungan Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Jakarta I pada Bulan Juli tahun 2005, sehingga pada tahun 2007 telah dapat diterapkan di seluruh Kanwil Direktorat Jenderal Pajak di Jakarta dan Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Jawa Barat I dan III, dan pada tahun 2008 di seluruh Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Jawa, Bali dan Sumatera dan dilanjutkan di seluruh Indonesia pada tahun 2009.

“sistem administrasi perpajakan modern adalah penerapan sistem administrasi perpajakan yang mengalami penyempurnaan atau perbaikan kinerjanya, baik secara individu, kelompok, maupun kelembagaan agar lebih efisien, ekonomis dan cepat”

2. DIMENSI PENERAPAN SISTEM ADMINISTRASI PERPAJAKAN MODERN

Penerapan sistem administrasi perpajakan modern melalui program dan kegiatan dalam kerangka reformasi administrasi perpajakan jangka menengah berikut ini diuraikan dalam dimensi-dimensi Sistem Administrasi Perpajakan Modern yaitu:

A. Struktur Organisasi

1) Pembentukan organisasi berdasar-kan fungsi

Sebagai wujud pembenahan fungsi pelayanan, pengawasan dan



pemeriksaan, struktur organisasi yang berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 443/KMK.01/2001 disusun menurut jenis pajak, dimana Pajak Penghasilan (PPh) dan Pajak Pertambahan Nilai dan Pajak Tidak Langsung Lainnya (PPN/PTLL) dilayani di KPP, sedangkan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) dan Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan (BPHTB) dilayani Kantor Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan (KPPBB), dengan diterapkannya sistem administrasi perpajakan modern struktur organisasi dirancang dengan paradigma berdasarkan fungsi dengan pemisahan fungsi yang jelas antara Kanwil dan KPP, dimana KPP bertanggung jawab melaksanakan fungsi pelayanan, pengawasan, penagihan dan pemeriksaan, sedangkan Kanwil bertanggungjawab melaksanakan fungsi pengawasan pelaksanaan operasional KPP, keberatan dan banding, serta penyidikan.

Dengan pembentukan organisasi berdasarkan fungsi maka di Kanwil tidak dijumpai lagi Bidang Pajak Penghasilan (PPh), Bidang Pajak Pertambahan Nilai dan Pajak Tidak Langsung Lainnya (PPN/PTLL), dan Bidang Pajak Bumi dan Bangunan (PBB). Tidak lagi dibedakan pelayanan menurut jenis pajak Pajak Penghasilan (PPh) dan Pajak Pertambahan Nilai dan Pajak Tidak Langsung Lainnya (PPN/PTLL) dengan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) dan BPHTB, melainkan hanya diberikan oleh satu KPP saja.

KPP Wajib Pajak Besar (Large Tax Office, LTO) dibentuk berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 65/KMK.01/2002 yang terakhir diubah dengan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 587/KMK.01/2003, menangani Wajib Pajak besar nasional dengan kriteria jumlah peredaran usaha, jumlah pembayaran ataupun jumlah tunggakan pajaknya. Penerapan sistem administrasi perpajakan modern pada KPP Khusus yaitu KPP Badan Usaha Milik Negara (BUMN), KPP Penanaman Modal Asing (PMA), KPP Perusahaan Masuk Bursa (PMB), dan KPP Badan dan Orang Asing (Badora) berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 519/KMK.01/2003 jo. 587/KMK.01/2003.

Selanjutnya dengan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 254/KMK.01/2004, dibentuk/ditetapkan KPP Madya (Middle Tax Office, MTO) yang menangani Wajib Pajak Badan besar dalam lingkup kerja Kanwil, dan KPP Pratama (Small Tax Office, STO) yang menangani Wajib Pajak Badan kecil dan Wajib Pajak Orang Pribadi, dan Wajib Pajak Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) dan Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan (BPHTB). Demikian terjadi peleburan KPP (Paripurna), Kantor Pemeriksaan dan Penyidikan Pajak (Karikpa), dan Kantor Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan (KPPBB, khusus STO).

2) Spesiikasi tugas dan tanggung jawab, antara lain:

i) Account Representative (AR);

Penunjukan Account Representative yang khusus melayani dan mengawasi pemenuhan kewajiban perpajakan Wajib Pajak secara langsung. Dengan pembagian tugas disesuaikan dengan kelompok usaha Wajib Pajak, Account Representative memiliki pemahaman tentang bisnis dan kebutuhan pemenuhan kewajiban perpajakan

“untuk meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap administrasi perpajakan, dilakukan berbagai kegiatan, salah satunya adalah mengembangkan sistem administrasi”



Wajib Pajak. Account Representative bertanggungjawab untuk memberikan jawaban atas setiap pertanyaan yang diajukan Wajib Pajak secara efektif dan profesional, terutama mengenai: Rekening Wajib Pajak (Taxpayers' Account) untuk semua jenis pajak, kemajuan proses pemeriksaan dan restitusi, interpretasi dan penegasan atas suatu peraturan (ruling), perubahan data identitas Wajib Pajak, tindakan pemeriksaan dan pe-nagihan pajak, kemajuan proses keberatan dan banding, perubahan per-aturan yang berkaitan dengan kewajiban per-pajakan Wajib Pajak.

ii) Pemeriksaan pajak hanya dilakukan oleh tenaga fungsional pemeriksa dengan alokasi tenaga fungsional pemeriksa disesuaikan dengan tingkat resiko pemeriksaan dan dilakukan pelatihan teknis yang mendukung profesionalisme tenaga pemeriksa berdasarkan kelompok usaha Wajib Pajak;

iii) Spesialisasi pegawai lain-nya seperti jurusita pajak dan progamer teknologi informasi.

3) Menyelesaikan dan menyempurnakan implementasi Sistem Informasi Perpajakan (SIP) menjadi Sistem Administrasi Perpajakan Terpadu (SAPT).

Sistem Informasi Perpajakan (SIP) dikembangkan menjadi Sistem Administrasi Perpajakan Terpadu (SAPT) yang dikendalikan oleh manajemen kasus (case management system) dalam sistem pemantauan proses administrasi perpajakan (workflow system) mengacu pada otomasi kantor mencakup pelayanan, pengawasan pembayaran dan pemeriksa-an dengan pengendalian proses, otorisasi, pengawasan pelaksanaan tugas serta pelaporan yang dirancang sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku. Bagan model dan proses umum Sistem Administrasi Perpajakan Terpadu (SAPT).

4) Monitoring rutin melalui Rekening Wajib Pajak (Taxpayers' Account)

Transaparansi pelayanan dan pemenuhan kewajiban perpajakan Wajib Pajak didukung dengan Taxpayers' Account yang berfungsi untuk mencatat secara otomatis setiap perubahan yang terjadi terhadap hak dan kewajiban wajib pajak sebagai akibat dari pembayaran pajak, penetapan, keberatan, pemin-dahbukuan, Surat Pem-beritahuan (SPT), dan dokumen perpajakan lainnya sehingga memudahkan pengawasan atas hak dan kewajiban perpajakan bagi masing-masing Wajib Pajak.

5) Jalur pengawasan tugas pelayanan dan pemeriksaan.

Menetapkan standar kinerja dan pelayanan perpajakan, menerapkan Kode Etik Pegawai bagi Pegawai Pajak dan dibentuknya Komite Kode Etik serta kerjasama dengan Komite Ombudsman Nasional semakin melengkapi perangkat pengawasan tugas pelayanan dan pemeriksaan.

B. Modernisasi prosedur organisasi

1) Pelayanan satu pintu melalui AR.

Penunjukkan Account Representative yang bertanggungjawab

“diterapkannya sistem administrasi perpajakan modern struktur organisasi dirancang dengan paradigma berdasarkan fungsi dengan pemisahan fungsi yang jelas antara Kanwil dan KPP”



secara khusus melayani dan mengawasi administrasi perpajakan beberapa Wajib Pajak dengan mengembangkan konsep pelayanan satu pintu sehingga mengurangi per-singgungan antara Wajib Pajak dengan petugas pajak yang kemungkinan dapat menimbulkan eksekusi negatif. Account Representative juga menangani permohonan Surat Keterangan Bebas (SKB) pajak, Pemindahbukuan se-toran pajak (Pbk), ruling dan penerbitan produk hukum.

- 2) Penyederhanaan prosedur administrasi dan meningkatkan standar waktu dan kualitas pelayanan dan pemeriksaan pajak.

Kegiatan yang dilakukan antara lain (i) menyederhanakan formulir Surat Pemberitahuan (SPT), (ii) mempercepat proses penyelesaian keberatan dan banding atas produk pajak, (iii) pengukuhan Wajib Pajak Patuh untuk mempercepat permohonan restitusi, (iv) meninjau kriteria Wajib Pajak Pungut untuk mengurangi permohonan restitusi, (v) meninjau kembali kewajiban pemeriksaan atas setiap Surat Pemberitahuan Lebih Bayar (SPT LB) dan mempercepat restitusi Surat Pemberitahuan Lebih Bayar (SPT LB) yang beresiko rendah, (vi) pemusatan Pajak Per-tambahan Nilai (PPN).

- 3) Dukungan teknologi informasi modern dalam memberikan pelayanan, pengawasan, pemeriksaan dan penagihan pajak, antara lain:

- a) SAPT terintegrasi dengan pendekatan fungsi dan prosedur administrasi yang telah diatur dalam case management dan workflow system didukung e-system, terutama e-Payment, e-SPT, dan e-filing yang membantu kecepatan, ketepatan dan keamanan proses pe-rekaman data administrasi pemenuhan kewajiban perpajakan Wajib Pajak. Bagan E-Payment, E-SPT, dan E-Filing secara sederhana dapat dilihat dalam Lampiran IX/3-5 di halaman 173;
- b) Otomasi proses pemeriksaan dengan bantuan workflow management dalam SAPT membantu menghindari duplikasi data, kesalahan pencatatan dan pengawasan prosedural pemeriksaan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan didukung juga dengan aplikasi Audit Command Language (ACL);
- c) Pembangunan bank data dalam konsep masterplan secara nasional dan kerjasama pertukaran data dengan instansi lain mewujudkan transparansi data;
- d) Otomasi penagihan pajak melalui SAPT sehingga prosedur pengawasan dan administrasi tung-gakan pajak dapat selalu dilakukan. Pelaksanaan penagihan dilakukan jurusita pajak dengan metode hard dan soft collection, dimana soft collection dapat dilakukan dengan bantuan Account Representative;
- e) Melaksanakan pelatihan teknologi informasi;
- f) Penggunaan teknologi informasi dan e-system lainnya:

Dalam menjalankan administrasi perpajakan dan meningkatkan

“Menetapkan standar kinerja dan pelayanan perpajakan, menerapkan Kode Etik Pegawai bagi Pegawai Pajak dan dibentuknya Komite Kode Etik serta kerjasama dengan Komite Ombudsman Nasional semakin melengkapi perangkat pengawasan tugas pelayanan dan pemeriksaan...”



pelayanan dikembangkan aplikasi seperti e-Registration, e-Counseling, Complaint Center, Help Desk, Call Center, Touch Screen yang didukung Knowledge Base yang berisi Frequently Asked Question (FAQ), SMS tax, dan saluran komunikasi dan penyuluhan yang lebih intensif melalui berbagai sarana seperti telepon, e-mail, portal website, pencatatan dan penyimpanan dokumen yang lebih dapat diandalkan menggunakan Sistem Manajemen Arsip Terpadu (SMArT), dukungan peralatan perkantoran yang modern, lengkap, dimana tiap pegawai dilengkapi personal computer dan akses informasi yang lebih cepat baik dalam lingkungan intern maupun kepada Wajib Pajak dimana tiap terdapat perubahan ketentuan menyangkut Wajib Pajak akan segera dikonsolidasikan secara internal, Diinterpretasikan dan selanjutnya segera diinformasikan kepada Wajib Pajak.

C. Modernisasi Strategi Organisasi

1) Kampanye sadar dan peduli pajak

Kampanye dan sosialisasi perpajakan sebagai bagian dari good governance framework melalui berbagai pihak, seperti perguruan tinggi, tokoh agama, dan juga melalui media masa, portal website, serta pemasangan billboard di tempat-tempat strategi dan meningkatkan kinerja penyuluhan sebagai information service dan public relation.

2) Simplifikasi administrasi perpajakan

Dukungan teknologi informasi mempercepat proses pelayanan dan pemeriksaan dimana basis data dikembangkan dalam jaringan online memungkinkan kecepatan akses informasi dan juga pelayanan pelaporan Surat Pemberitahuan (SPT) dan pembayaran pajak secara online mengurangi administrative cost dan compliance cost.

3) Intensifikasi penerimaan pajak, diantaranya dengan:

- a) Melaksanakan pemeriksaan terhadap sektor industri tertentu yang tingkat kepatuhannya masih rendah dan/atau potensi perpajakannya masih dapat digali;
- b) Meningkatkan kegiatan penyidikan tindak pidana di bidang perpajakan untuk memberikan dette-rent effect yang positif;
- c) Melaksanakan kegiatan penagihan pajak melalui penyitaan rekening Wajib Pajak/Penanggung Pajak, pencegahan dan penyan-deraan;

4) Mengembangkan mekanisme internal quality control atas pelaksanaan pelayanan dan pemeriksaan dan melaksanakan pelatihan tentang metode dan teknik pelayanan prima; membangun sistem komunikasi yang efektif untuk mendapatkan feed-back.

5) Merancang, mengusulkan dan merealisasikan kebutuhan investasi sehubungan dengan reorganisasi dan penerapan sistem administrasi perpajakan modern.

6) Mereview pelaksanaan reorganisasi, pengukuran kinerja,

"konsep pelayanan satu pintu sehingga mengurangi persinggungan antara Wajib Pajak dengan petugas pajak yang kemungkinan dapat menimbulkan ekses negatif."

pengukuran kepuasan Wajib Pajak, pertemuan rutin dan kunjungan rutin untuk mendapatkan feedback.



Penyempurnaan Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) antara lain dengan menerapkan sistem pengukuran kinerja administrasi perpajakan, pembentukan unit pengukuran kinerja, dan pembentukan gambaran/sifat pokok skema kompensasi baru berupa Tunjangan Kegiatan Tambahan (TKT) bagi pegawai pajak;

D. Modernisasi budaya organisasi Beberapa kegiatan modernisasi budaya organisasi yaitu:

- 1) Program penerapan pemerintahan yang bersih dan berwibawa (good governance)

Tata pemerintahan yang bersih dan berwibawa (good governance) dicirikan oleh adanya kode etik Pegawai Direktorat Jenderal Pajak berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 222/KMK.03/2002 tanggal 14 Mei 2002 sebagaimana telah diubah terakhir dengan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 382/KMK.03/2002 tanggal 27 Agustus 2002, adanya Komite Kode Etik Direktorat Jenderal Pajak berdasarkan keputusan Menteri Keuangan Nomor 223/KMK.03/2002 tanggal 14 Mei 2002, adanya divisi Perpajakan dan Bea Cukai pada Komite Ombudsman Nasional, adanya kerja sama dengan Inspektorat Jenderal Departemen Keuangan dan konsolidasi internal.

- 2) Menerapkan kode etik terhadap seluruh pegawai Direktorat Jenderal Pajak, pembentukan Komite Kode Etik, meningkatkan efektivitas pengawasan oleh Inspektorat Jenderal Departemen Keuangan dan kerjasama dengan Komisi Ombudsman Nasional;
 - a) Penyiapan sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas dan profesional, antara lain melalui pelaksanaan fit and proper test secara ketat, penempatan pegawai yang disesuaikan dengan kapasitas dan kapabilitas-nya, reorganisasi, kaderisasi, pelatihan dan program pengembangan self capacity, reward and punishment, reformasi moral dan etika;
 - b) Pemberian Tunjangan Kegiatan Tambahan (TKT) kepada Pegawai Pajak Pemberian TKT selain tunjangan lain yang telah diberikan berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 269/KMK.03/2004 tanggal 31 Mei 2004. Besarnya TKT dibedakan berdasarkan golongan/eselon untuk TKT Pelaksana dan Pejabat Struktural sedangkan TKT Pejabat Fungsional dibedakan untuk Pemeriksa Pajak Ahli dan Pemeriksa Pajak Terampil.
 - c) Fasilitas Perkantoran modern

Perkantoran modern dengan keseluruhan operasi berbasis teknologi dengan pengadaan sarana dan prasarana yang memenuhi persyaratan mutu dan menunjang upaya modernisasi administrasi perpajakan di seluruh Indonesia;

“... jaringan *online* memungkinkan kecepatan akses informasi dan juga pelayanan pelaporan Surat Pemberitahuan (SPT) dan pembayaran pajak secara *online* mengurangi *administrative cost* dan *compliance cost*...”



PENUTUP

Direktorat Jenderal Pajak sebagai salah satu instansi pemerintah yang secara struktural berada di bawah Departemen Keuangan mendapatkan tugas mulia dari pemerintah untuk menghimpun pendapatan negara dari sektor pajak. Pada APBN 2009, pemerintah menargetkan penerimaan pajak sebesar 725,8 Trilyun dari 985,7 Trilyun penerimaan negara. Tugas ini tentu akan terasa sulit bila pada pelaksanaannya tidak didukung sistem administrasi pajak yang baik.

Penerapan sistem administrasi perpajakan modern merupakan salah satu upaya Direktorat Jenderal Pajak dalam memenuhi tuntutan penerimaan negara dari sektor pajak. Agar pelaksanaan dapat berjalan dengan baik, ada beberapa hal yang perlu mendapat perhatian antara lain:

1. Adanya dukungan sarana dan prasarana yang diperlukan dalam penyempurnaan Sistem Administrasi Perpajakan Terpadu (SAPT);
2. Ditetapkannya prosedur kerja organisasi KPP modern secara keseluruhan dengan ukuran dan pengukuran kinerja dan pelayanan yang jelas
3. Pelayanan dan profesionalisme pegawai pajak, khususnya Account Representative dan Tenaga Fungsional Pemeriksa selalu ditingkatkan melalui pendidikan dan pelatihan, sehingga memahami bidang usaha Wajib Pajak dan permasalahan perpajakannya. Tuntutan yang mendesak adalah akses informasi peraturan baru kepada Account Representative.
4. Perlunya dukungan dan komitmen pihak-pihak terkait, sehingga reformasi administrasi perpajakan mencapai administrasi perpajakan yang efektif dan efisien dari waktu ke waktu.
5. Penerapan sistem administrasi perpajakan modern sampai dengan tingkatan KPP Pratama di seluruh Indonesia hendaknya dilaksanakan dengan konsisten. Penetapan standar pelayanan serta ukuran dan pengukuran kinerja untuk seluruh KPP sangat diperlukan supaya terjadi keseragaman (uniformity) dan keadilan (equity) dalam administrasi perpajakan. Hal yang mendesak adalah untuk menghindari double standard dalam administrasi perpajakan Wajib Pajak dan internal Pegawai Direktorat Jenderal Pajak sendiri disebabkan penerapan Sistem Administrasi Perpajakan Modern secara bertahap.
6. Bidang perpajakan sangat rentan akan fraud serta Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (KKN). Semangat perubahan dalam penerapan sistem administrasi perpajakan modern sebagai wujud reformasi administrasi perpajakan hendaknya dapat meningkatkan integritas dan moral Pegawai Pajak dan dapat mendorong komitmen Wajib Pajak dalam pemenuhan kewajiban perpajakannya serta meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap administrasi perpajakan di Indonesia.

"Penyempurnaan Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) antara lain dengan menerapkan sistem pengukuran kinerja administrasi perpajakan, pembentukan unit pengukuran kinerja, dan pembentukan gambaran/sifat pokok skema kompensasi baru berupa Tunjangan Kegiatan Tambahan (TKT) bagi pegawai pajak"

- Agus Hendronarto. Peran sistem administrasi perpajakan modern dalam upaya meningkatkan kepatuhan wajib pajak pada Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar Satu (large taxpayer office one). Ilmu Administrasi FISIP UI 2006
- Parhusip, Benyamin, Analisis Efektivitas dan Efisiensi Pemungutan Pajak Oleh Kantor Pelayanan ajak Badan Usaha Milik Negara (KPP BUMN) dengan Memanfaatkan Sistem Administrasi Perpajakan Modern. Ilmu Administrasi FISIP UI 2006
- Dewi Permanawati, Analisis pengaruh penerapan sistem administrasi perpajakan yang memanfaatkan sistem informasi elektronik terhadap tingkat kepatuhan wajib pajak pada KPP Wajib Pajak Besar Satu. FISIP UI 2006
- Anggito Abimanyu. Reformasi Perpajakan Perlu Dukungan Masyarakat. Badan Analisa Fiskal Departemen Keuangan.
- Gunadi, Prof., Dr., MSc. "Rasionalitas Reformasi Adminis-trasi Perpajakan" disarikan dari Naskah pidato pengukuhan sebagai guru besar pada Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia tanggal 13 Maret 2004 berjudul Reformasi Administrasi Perpajakan Dalam Rangka Kontribusi Menuju Good Governance, URL:<http://www.infopajak.com/berita/170504bi1.htm>, sumber: Bisnis Indonesia tanggal 17 Mei 2004.
- Kantor Pelayanan Pajak Penanaman Modal Asing Satu. Menuju Sistem Administrasi Perpajakan Modern. 2004.
- Nasucha, Chaizi, Dr., Reformasi Administrasi Publik: Teori dan Praktik. Jakarta: Penerbit PT Gramedia Widiasarana Indonesia, 2004.
- Pakpahan, Robert. "Kantor Pelayanan Pajak Percontohan." Dalam buku Menuju Sistem dan Administrasi Perpajakan Berkelas Dunia: Studi Perpajakan di Indonesiadengan Inspirasi Pengalaman Jepang, ed. Robert Pakpahan dan toyomu Yuasa, Jakarta: JICA dan DJP, 2004.
- Purnomo, Hadi. "Reformasi Administrasi Perpajakan," Dalam Heru Subyantoro dan Singgih Riphath, peny., Kebijakan Fiskal: Pemikiran, Konsep, dan Implementasi. Jakarta: Penerbit Buku Kompas, Februari 2004. hal. 218-233.
- Pajak Melalui Modernisasi Administrasi Perpajakan." Dalam buku Menuju Sistem dan Administrasi Perpajakan Berkelas Dunia: Studi Perpajakan di Indonesia dengan Inspirasi Pengalaman Jepang, ed. Robert Pakpahan dan toyomu Yuasa, Jakarta: JICA dan DJP, 2004, hal. 41-52.

"...menghindari double standard dalam administrasi perpajakan Wajib Pajak dan internal Pegawai Direktorat Jenderal Pajak sendiri disebabkan penerapan Sistem Administrasi Perpajakan Modern secara bertahap..."