



ARTIKEL

**PERUBAHAN SISTEM ORGANISASI PERPAJAKAN
DI DIREKTORAT JENDERAL PAJAK
STUDI KASUS KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA
SEMARANG GAYAMSARI**

Penyusun :

ANINDITA ULFA HADINI

D2A008010

Dosen Pembimbing 1: Dra. Dyah Lituhayu, M.Si.

Dosen Pembimbing 2: Dra. Hesti Lestari, M.S.

**JURUSAN ADMINISTRASI PUBLIK
FAKULTAS ILMU SOSIAL ILMU POLITIK
UNIVERSITAS DIPONEGORO**

2012

ARTIKEL

PERUBAHAN SISTEM ORGANISASI PERPAJAKAN DI DIREKTORAT JENDERAL PAJAK – STUDI KASUS KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA SEMARANG GAYAMSARI

1. PENDAHULUAN

Pajak merupakan salah satu sumber penerimaan dalam negeri yang memberi kontribusi cukup besar. Kepengurusan pajak berada di bawah naungan Kantor Direktorat Jenderal Pajak yang secara struktural berada di bawah Departemen Keuangan. Seperti kita ketahui bahwa beberapa saat yang lalu kinerja pegawai pajak menjadi sorotan banyak pihak, karena banyaknya anggapan bahwa kinerja pegawai pajak banyak melakukan penyelewengan.

Hal ini diperkuat dengan banyaknya pandangan negatif dari pengamat perpajakan, masyarakat umum dan Wajib Pajak terhadap buruknya kinerja pegawai Ditjen Pajak (intranet Ditjen Pajak, 2005). Hal ini ditegaskan pula dari hasil jajak pendapat Fokus Kompas yang dimuat pada harian Kompas tanggal 26 November 2005, berdasarkan pernyataan responden sebanyak 55% yang menilai buruknya citra pegawai pajak, hanya 27,7% responden yang menilai positif terhadap citra pegawai pajak dalam menjalankan tugasnya (intranet Ditjen Pajak, 2006). Hasil jajak pendapat Kompas yang diselenggarakan pada 18-20 November 2009 memperlihatkan, lebih dari separuh responden (66,8 persen) menyatakan bahwa citra aparat birokrasi pemerintah saat ini secara umum masih buruk. Dari data di atas tampak bahwa Direktorat Jenderal Pajak perlu merumuskan kebijakan dalam rangka memperbaiki citra mereka.

KPP Pratama Semarang Gayamsari yang menjadi subjek dalam penelitian ini, sebelum tahun 2008 bergabung dengan KPP Pratama Semarang Timur dan KPP Pratama Demak. Namun, pada akhir tahun

2007, seiring dengan berjalannya modernisasi perpajakan ketiganya pecah dan berdiri sendiri-sendiri. Perbedaan KPP yang sekarang sangat kontras dibandingkan dengan KPP konvensional (lama) yang belum mendapat sentuhan modernisasi. Perbedaan itu, misalnya, tampilan gedung kantor yang dirancang dan didesain dengan konsep kantor modern (walaupun belum semua KPP di Indonesia), *front office* yang standar di Tempat Pelayanan Terpadu (TPT) sebagai aplikasi “*one stop service*” perpajakan, tersedianya alat-alat bantu di lobby atau di TPT, seperti *help desk* yang siap melayani informasi dan konsultasi perpajakan yang bersifat umum, media informasi perpajakan dengan *touch screen*, dan lain sebagainya.

Meskipun demikian, timbul pula gejala kurang optimalnya fungsi pengadaan sarana ini. Hal ini terlihat dari jarang sekali Wajib Pajak yang mencari informasi perpajakan di media *touch screen* tersebut. Banyaknya aktivitas pelayanan yang ada di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Semarang Gayamsari membuat banyak pelanggan harus menunggu, sementara fasilitas pelayanan tidak bertambah.

Peningkatan kinerja aparat Kantor Pelayanan Pajak (KPP) merupakan salah satu isu penting dalam reformasi kantor pajak. Peningkatan kinerja perlu dilakukan oleh Kantor Pelayanan mengingat pajak tersebut bersifat dinamik dan mengikuti perkembangan kehidupan sosial dan ekonomi negara serta masyarakatnya. Tuntutan akan peningkatan penerimaan, perbaikan-perbaikan dan perubahan mendasar dalam segala aspek perpajakan menjadi alasan dilakukannya reformasi perpajakan.

Di dalam sejarah reformasi perpajakan tercatat bahwa Direktorat Jenderal Pajak telah melakukan reformasi besar-besaran pertama kali pada tahun 1983 dengan merubah sistem pemungutan pajak dari semula *Official Assessment System* menjadi *Self Assesment System* yang pada waktu itu Kantor Pajak masih dinamakan Kantor Inspeksi Pajak.

Modernisasi tidak hanya sebatas peraturan (kebijakan) perpajakan seperti yang terdahulu, yakni Amandemen Undang-Undang Pajak,

melainkan secara komprehensif dan simultan menyentuh instrumen perpajakan lainnya seperti sistem, institusi, pelayanan kepada masyarakat wajib pajak, pengawasan terhadap pemenuhan kewajiban perpajakan, serta tak kalah pentingnya moral, etika, dan integritas petugas pajak.

Sebelum modernisasi, sistem perpajakan masih berdasarkan jenis pajak yaitu seksi PPh, seksi PPn, seksi penerimaan. Dengan keadaan seperti ini, kinerja pegawai menjadi kurang terkontrol karena satu jenis pajak ditangani oleh satu seksi. Selain itu, dengan keadaan seperti ini membuat pegawai pajak menjadi kurang maksimal dalam pengembangan kemampuan pegawai tersebut, karena hanya menguasai satu bidang saja. Sistem modernisasi perpajakan ditandai dengan pengorganisasian Kantor Pajak berdasarkan fungsi bukan berdasarkan jenis pajak seperti pada kantor pajak pra modernisasi. Hal ini dilakukan untuk menghindari penumpukan pekerjaan dan kekuasaan. Selain itu, sistem administrasi pada kantor modern menggunakan teknologi informasi sehingga meningkatkan keefesian. Untuk memudahkan pekerjaan, disusun SOP (*Standard Operating Procedure*) untuk masing-masing pekerjaan. Pengorganisasian kantor pajak modern didasarkan pada fungsi sehingga dapat memberikan pelayanan yang lebih responsif. Pengorganisasian ini juga menganut prinsip pemisahan fungsi yaitu pemeriksaan dan keberatan diterapkan di dalam KPP Wajib Pajak. Fungsi pemeriksaan dilakukan oleh KPP, sedangkan fungsi keberatan diterapkan oleh kantor wilayah.

Hal yang sama juga terjadi di KPP Pratama Semarang Gayamsari, pembagian sistem disini sudah berdasarkan fungsi yang terdiri dari sie Ekstensifikasi, pengolahan data dan informasi, pelayanan, pemeriksaan, pengagihan, waskon, dan adanya *Account Representative*

Kinerja KPP dalam mewujudkan penerapan system modernisasi perpajakan ditunjukkan dengan adanya system pelayanan berdasarkan fungsi, perbaikan pelayanan bagi setiap wajib pajak melalui pembentukan *Account Representative* dan *complaint center* untuk menampung keberatan Wajib pajak. *Account Representative* dibentuk sejalan dengan prinsip baru

dari modernisasi yaitu *Self Assesment System* yang membutuhkan adanya pengawasan agar tidak menyalahi aturan. Tersedianya *Account Representatives (AR)* sebagai ujung tombak pelayanan dan perantaran antara DJP dengan WP yang mengemban tugas melayani setiap Wajib Pajak.

Setelah mengalami modernisasi, kantor-kantor pajak dibagi menjadi beberapa bagian yang dibedakan berdasarkan jumlah potensi penerimaan yang diperoleh dari Wajib Pajak, diantaranya sebagai berikut :

1. Pusat
2. Kanwil
3. LTO (*Large Tax Office*), contohnya KPP BUMN, KPP PMA, KPP Wajib Pajak Besar
4. MTO (*Medium Tax Office*), contohnya : KPP Madya
5. STO (*Small Tax Office*), contohya : KPP Pratama

Selain kelima di atas, juga ada KP2KP yang kedudukannya di bawah Kantor Pelayanan Pajak Pratama. Pembentukan Kantor Pelayanan Pajak Pratama dan KP2KP merupakan tahapan yang sangat penting dalam perjalanan modernisasi Direktorat Jenderal Pajak. Kantor Pelayanan Pajak Pratama merupakan integrasi dari tiga kantor operasional Direktorat Jenderal Pajak, yaitu Kantor Pelayanan Pajak (KPP), Kantor Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan (KPPBB), Kantor Pemeriksaan dan Penyidikan Pajak (Karipka). Dengan keadaan seperti ini, membuat sistem pelayanan menjadi berubah. Perubahan yang dimaksud adalah berkas yang sebelumnya ditangani tiap seksi berubah menjadi berjalan mengalir melewati setiap bagian. Hal ini memaksa adanya sumber daya manusia yang berkompeten untuk menanganinya. Disinilah profesionalisme pegawai pajak dibutuhkan karena mau tidak mau pegawai dituntut untuk mengetahui dan memahami semua jenis pajak. Konsep modernisasi ini merupakan suatu terobosan yang akan membawa perubahan yang cukup mendasar dan revolusioner. Perubahan-perubahan yang dilakukan meliputi bidang-bidang berikut:

1. Struktur organisasi, termasuk didalamnya pergantian pemimpin puncak.
2. Business process dan teknologi informasi dan komunikasi
3. Manajemen sumber daya manusia
4. Pelaksanaan good governance

Dengan adanya perubahan penataan seperti di atas, menurut asumsi saya bahwa masih perlu pembenahan serius terhadap Kantor Direktorat Jenderal Pajak. Perubahan yang dilakukan jika dilihat secara hitam di atas putih tampak sudah membaik tetapi jika dilihat secara nyata masih banyak hal yang harus dikaji. Hal ini terutama mengenai tentang dampak perubahan yang ada terhadap kinerja manajemen sumber daya manusia yang tersedia. Pengelolaan manajemen sumber daya manusia menjadi bagian yang penting dan menentukan karena antara organisasi dan pegawai merupakan satu kesatuan yang harus berjalan seirama.

Setiap organisasi memiliki budaya organisasi yang berfungsi untuk membentuk aturan atau pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Tekanan utama dalam perubahan dan pengembangan budaya organisasi adalah mencoba untuk mengubah nilai-nilai, sikap dan perilaku dari anggota organisasi secara keseluruhan. Pengkajian terhadap perubahan sistem dalam Direktorat Jenderal Pajak merupakan hal menarik untuk dikaji.

Perubahan budaya organisasi dengan penerapan ketentuan internal dan eksternal seperti penerapan kode etik yang tegas, pengembangan visi, misi, dan nilai, serta kebijakan rotasi pegawai sebagai konsekuensi dari perubahan struktur organisasi. Penerapan kode etik, diharapkan akan merubah dan membentuk budaya baru yang lebih baik dan mengurangi bahkan menghilangkan budaya KKN serta meningkatkan kinerja pegawai.

Oleh karena itu, dalam rangka merealisasikan modernisasi perpajakan, DJP harus berusaha agar kinerja KPP lebih ditingkatkan lagi. Penilaian kinerja karyawan adalah masalah penting bagi seluruh perusahaan. Perubahan ini diharapkan akan meningkatkan kinerja pegawai

serta meningkatkan profesionalisme dan integritas pegawai agar mampu memberikan pelayanan yang prima yang berorientasi pada kepuasan wajib pajak sehingga dapat mempermudah dan membantu wajib pajak dalam memenuhi kewajiban perpajakannya.

2. PEMBAHASAN

KPP Pratama Semarang Gayamsari Sebelum Modernisasi

Kantor Pelayanan Pajak Pratama Semarang Gayamsari, keadaan di kantor tersebut sebelum modernisasi memang bisa dibilang kurang baik tetapi tidak sampai pada adanya korupsi. Kurang baiknya keadaan kantor lebih kepada keadaan internal dari pegawai itu sendiri. Sebelum mengalami modernisasi, dalam melaksanakan aktivitasnya Kantor Pajak masih berpedoman pada Kode Etik Pegawai Negeri Sipil pada umumnya. Keadaan seperti ini menyebabkan jam kerja yang cenderung lebih santai.

Sebelum diterapkannya modernisasi, dalam pemberian pelayanan kepada Wajib Pajak belum ada aturan khusus yang mengatur tata cara pelayanannya. Tidak adanya aturan yang mengatur pelayanan menyebabkan kantor tidak memiliki standar khusus dalam pelayanan.

a. Responsivitas

Masalah yang ditemui diantaranya jam pelayanan yang belum jelas. Temuan lain yang didapat oleh peneliti yaitu belum adanya pedoman pelayanan khusus di Kantor Pajak ini, sehingga tidak ada standar dalam memberikan pelayanan kepada Wajib Pajak. Namun demikian, tidak semua di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Semarang Gayamsari bermasalah, karena di bagian Sie Umum diakui oleh pegawainya bahwa tidak ditemui masalah sebelum terjadinya modernisasi. Hal ini karena bagian umum merupakan bagian yang hampir tidak pernah berinteraksi langsung dengan Wajib Pajak, sehingga masalah juga jarang ditemui.

b. Responsibilitas

Sebelum adanya modernisasi, masih ditemui pegawai yang “nakal”. Nakal disini dalam artian pegawai tersebut melakukan tindakan indisipliner, yaitu masih ditemui pegawai yang tidak tertib dalam jam kerja. Tindakan indisipliner seperti ini sayangnya tidak dibarengi dengan penerapan hukuman yang tegas.

c. Efisiensi dan efektifitas

Sebelum modernisasi terjadi, dalam melakukan pekerjaan, sumber daya yang ada kurang dimanfaatkan secara maksimal. Masalah pada pegawai juga ditemui pada Kasie Pelayanan yang memang dirasa kurang pegawai. Hal ini sangat terasa pada bagian gudang yang hanya ada satu pegawai, sedangkan gudang menampung seluruh arsip yang terkait dengan Wajib Pajak. Bukan hanya itu, pencapaian target penerimaan pajak juga belum bisa tercapai.

d. Penilaian

Sebelum adanya modernisasi penilaian pegawai dilakukan dengan sistem yang sama dengan Pegawai Negeri Sipil lainnya yaitu menggunakan DP3 (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan). DP3 adalah penilaian yang diberikan atasan bertujuan untuk memperoleh bahan-bahan pertimbangan yang obyektif dalam pembinaan PNS, dan dilaksanakan dalam kurun waktu sekali setahun oleh pejabat penilai, yang dituangkan dalam Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3).

KPP Pratama Semarang Gayamsari Sebelum Modernisasi

Modernisasi dalam kacamata mereka merupakan perubahan dari yang sulit menjadi mudah. Perubahan yang dimaksud adalah dalam hal prosedur dan pelayanan yang semakin mempermudah Wajib Pajak dalam melakukan aktivitas perpajakan. Dengan adanya modernisasi, kedisiplinan dari pegawai juga meningkat.

a. Responsivitas

Untuk mengatasi banyaknya Wajib Pajak, Kantor Pelayanan Pajak Pratama Semarang Gayamsari pada tahun 2012 melakukan penambahan

loket pelayanan di Tempat Pelayanan Terpadu (TPT) untuk menampung Wajib Pajak. Pada bagian pintu depan masuk TPT terdapat pegawai yang siap membantu Wajib Pajak jika ada kesulitan dalam melakukan administrasi perpajakan. Penambahan yang dilakukan berupa tersedianya *Help Desk* yang berfungsi membantu kesulitan dari wajib Pajak dan layanan *Complaint Centre* untuk menampung keluhan dari Wajib Pajak.

b. Responsibilitas

Sebagai bentuk dukungan terhadap modernisasi, diterbitkan pula aturan yang mengikat pegawai pajak dalam bekerja yang disebut dengan adanya kode etik pegawai pajak. Untuk mengimbangi jalannya kode etik tersebut ditanamkan pula nilai-nilai organisasi yang bernama PASTI (Profesionalisme, Integritas, Timor dan Inovasi) dan INPROSPEK (Integritas, Profesionalisme, Sinergi, Pelayanan, dan Kesempurnaan).

c. Efisiensi dan efektifitas

Untuk menunjang kinerja pegawai juga diadakan pula pembenahan dan pengoptimalan pemanfaatan sumber daya (baik itu dana, teknologi, ataupun manusia). Pembenahan sumber daya manusia dilakukan dengan diklat dan *training* bagi para pegawai untuk meningkatkan kemampuannya. Sedangkan dari sisi teknologi, sudah diimbangi dengan penambahan perangkat untuk mempermudah pegawai dalam bekerja dan memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Hasil menggembirakan bagi Kantor Pelayanan Pajak Pratama Semarang Gayamsari adalah pada tahun 2011 berhasil mencapai target penerimaan pajak setelah tahun-tahun sebelumnya tidak pernah mencapai target pajak yang ditetapkan. Penerimaan pajak Kantor Pelayanan Pajak Pratama Semarang Gayamsari pada tahun 2011 sudah mencapai target, setelah 3 tahun terakhir tidak pernah masuk, baru di tahun 2011 inilah bisa mencapai target.

d. Penilaian

Setelah modernisasi penilaian sudah menggunakan sistem khusus dari Direktorat Jenderal Pajak yang bernama SIKKA (Sistem Informasi Keuangan dan Kepegawaian Aktiva). Sistem SIKKA ini merupakan penyempurnaan dari DP3 yang dilakukan oleh Direktorat Jenderal Pajak.

Faktor Pendukung dan Penghambat Modernisasi

Faktor pendukung:

- Visi-misi kantor yang memang menjadi faktor utama.
- Adanya diklat pegawai untuk menunjang keterampilan pegawai.

Faktor penghambat:

- Direktorat Jenderal Pajak merupakan satu-satunya instansi pemerintahan yang saat ini sudah melakukan modernisasi di lembaganya, sehingga seringkali mendapat cibiran dari instansi lain.
- Kurangnya pegawai pajak untuk melayani jumlah Wajib Pajak yang sangat banyak.
- Mutasi juga menjadi salah satu hambatan dalam kelancaran modernisasi.
- Masih ditemui beberapa *overlapping*, meskipun sedikit.
- Kantor yang bertempat di Gedung Keuangan Negara (GKN) ini dinilai oleh para pegawai KPP Pratama Semarang Gayamsari bahwa struktur GKN kurang mendukung kelancaran pelaksanaan pekerjaan.

3. PENUTUP

Beberapa hal yang dapat digunakan sebagai saran dan masukan bagi pelaksanaan kinerja pegawai selanjutnya pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Semarang Gayamsari, meliputi:

1. Peningkatan kinerja yang sudah dilakukan oleh para pegawai hendaknya dipertahankan, bahkan akan lebih baik lagi jika

ditingkatkan. Pada pola mutasi, akan lebih baik jika untuk pegawai wanita penempatan daerah mutasi didekatkan dengan keluarga. Hal ini dilakukan agar dalam bekerja, pegawai yang bersangkutan bisa lebih fokus melaksanakan tugasnya, karena pikiran tidak harus terbagi-bagi.

Perlu dilakukan upaya penegakan disiplin pegawai terkait waktu dan pekerjaan. Hal ini dapat dilakukan melalui penambahan absensi kerja yang sebelumnya dilakukan hanya 2 (dua) kali dalam sehari (absensi masuk kerja dan pulang kerja pegawai) menjadi 4 (empat) kali sehari, yaitu pada waktu meninggalkan kantor pada saat jam istirahat dan waktu kembali ke kantor setelah jam istirahat berakhir. Selain itu juga dapat diberlakukan pengaturan sanksi bagi pegawai yang melakukan aktivitas lain di luar pekerjaan pada saat jam kerja, baik sanksi secara lisan maupun tertulis yang telah diatur secara jelas dan tegas.

Untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas pegawai, penambahan pegawai di seksi pelayanan, khususnya gudang dirasa perlu dilakukan. Penambahan dilakukan agar pekerjaan/berkas tidak banyak yang menumpuk dan pekerjaan lebih cepat selesai.

2. Peningkatan kinerja selalu dibutuhkan untuk memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat dan sebagai pembuktian kepada pihak luar jika Direktorat Jenderal Pajak mampu berbenah lebih baik lagi. Peran dari pimpinan sangat dibutuhkan untuk mengarahkan bawahannya agar dapat bekerja lebih maksimal guna mencapai target dan menjadikan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Semarang Gayamsari lebih baik lagi. Bukan hanya pimpinan yang berperan penting, tetapi kerjasama dan partisipasi dari para pegawai juga sangat penting untuk membangun tim yang kuat dan solid.