

---

# EFEKTIVITAS PELAKSANAAN REFORMASI PERPAJAKAN

Oxy Mahendra Prabowo; Indarto

[jahe.santen@gmail.com](mailto:jahe.santen@gmail.com)

indarto@usm.ac.id

Magister Manajemen, Universitas Semarang, Semarang, Indonesia

---

## Info Artikel

*Sejarah Artikel:*

Diterima

Disetujui

Dipublikasikan

*Keywords:*

*Tax Reformation; human resources; information system; organizational performance.*

## Abstrak

Direktorat Jenderal Pajak telah melakukan perubahan yang bersifat menyeluruh dan komprehensif di segala bidang. Salah satunya melalui pelaksanaan reformasi perpajakan dengan pembentukan kantor yang menerapkan sistem administrasi perpajakan modern dengan didukung teknologi informasi terkini. Perubahan organisasi 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. Penelitian ini difokuskan untuk meneliti efektivitas pelaksanaan reformasi perpajakan di Lingkungan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Demak.

Narasumber dalam penelitian ini adalah pegawai dan wajib pajak di lingkungan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Demak, serta Anggota Komisi XI Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia. Berdasarkan hasil penelitian, memperlihatkan bahwa pelaksanaan Reformasi Perpajakan di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Demak sudah berjalan dengan baik. Melalui upaya-upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia, manajemen sistem informasi terpadu, dan edukasi kepada wajib pajak yang berkesinambungan diharapkan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Demak dapat meningkatkan kinerja dalam rangka pencapaian kepatuhan dan penerimaan pajak yang optimal.

---

## EFFECTIVENESS OF TAX REFORM IMPLEMENTATION

---

### Abstract

*The Directorate General of Taxation has made changes that are comprehensive and comprehensive in all fields. One of them is through the implementation of tax reform with the establishment of an office that implements a modern tax administration system supported by the latest information technology. This organizational change is expected to improve employee performance and improve the professionalism and integrity of employees in order to be able to provide excellent service oriented to the satisfaction of taxpayers so as to facilitate and assist taxpayers in fulfilling their tax obligations. This study focused on examining the effectiveness of the implementation of tax reform in the Demak Primary Tax Office.*

*The interviewees in this study were employees and taxpayers in the Demak Primary Tax Office, as well as Commission XI Member of the People's Representative Council of the Republic of Indonesia. Based on the results of the study, it was shown that the implementation of Tax Reform in the Demak Primary Tax Office had gone well. Through efforts to improve the quality of human resources, integrated information system management, and education to sustainable taxpayers, it is expected that the Primary Demak Tax Service Office can improve performance in order to achieve optimal compliance and tax revenue.*

---

✉Alamat korespondensi : Jl.Soekarno-Hatta,Semarang

E-mail: [jahe.santen@gmail.com](mailto:jahe.santen@gmail.com)

ISSN

1979-4800 (cetak)

2580-8451 (online)

## PENDAHULUAN

Kecanggihan teknologi yang dulu menjadi ciri kemajuan zaman modern kini tidak lagi menjadi yang terutama dan begitu diagungkan, namun kebutuhan manusia yang mampu menguasai teknologi dan budaya kerja efektif lebih mendominasi dalam era persaingan global, sehingga peran sumber daya manusia yang produktif sangat diperlukan dalam menjamin keunggulannya, karenanya diperlukan keselarasan antara strategi pengembangan secara umum dan perencanaan sumber daya manusia yang tepat.

Menurut Robbins (2008:4), organisasi adalah unit sosial yang dengan sengaja dikelola, terdiri atas dua orang atau lebih, yang berfungsi secara relatif terus menerus untuk mencapai satu sasaran atau serangkaian sasaran bersama. Unsur-unsur yang membentuk organisasi yaitu kumpulan orang, kerjasama, tujuan bersama, sistem koordinasi, pembagian tugas dan tanggung jawab, serta sumber daya organisasi.

Untuk menghadapi perubahan yang makin pesat dan beraneka ragam, organisasi dituntut untuk dapat mengembangkan kemampuan manajemen guna mengantisipasi kejadian serta perubahan yang mungkin terjadi dalam kurun waktu singkat maupun untuk jangka waktu yang panjang, sehingga manajemen dituntut untuk mampu menentukan strategi yang yang tepat. Dengan kata lain sumber daya yang ada merupakan satu kesatuan, yang satu sama lain tidak dapat dipisahkan dan saling menunjang karena sumber daya manusia merupakan tenaga pengelola yang bertanggung jawab untuk memanfaatkan sumber daya lainnya didalam suatu organisasi. Sumber daya manusia atau lebih dikenal dengan istilah pegawai merupakan inti dalam suatu institusi, karena semua unsur tidak akan berfungsi tanpa ditangani oleh pegawainya. Manajemen yang efektif adalah kunci bagi keberhasilan organisasi tersebut, keberhasilan sangat mungkin dicapai manakala peraturan atau kebijakan dan prosedur, serta mekanisme kerja yang berhubungan dengan manusia dan organisasi tersebut saling berhubungan dan memberikan sumbangan terhadap pencapaian tujuan perusahaan serta pencapaian strategis. Oleh karena itu perlu adanya pengelolaan sumber daya manusia karena manajemen sumber daya manusia yang efektif merupakan kunci keberhasilan suatu organisasi.

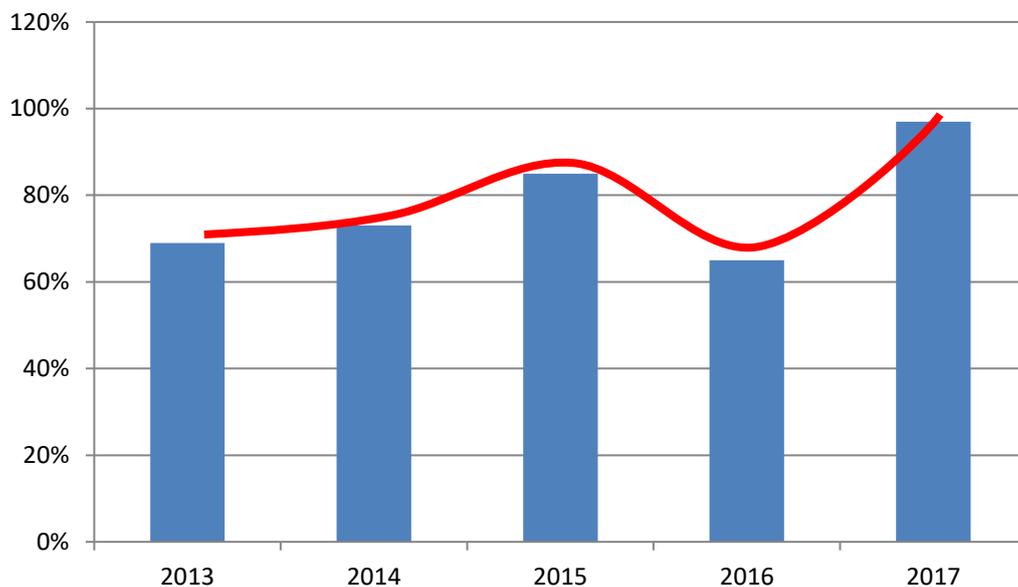
Sebagai institusi pemerintah penghimpun penerimaan negara, Direktorat Jenderal Pajak juga melakukan pembangunan sistem manajemen melalui program Reformasi Perpajakan yang komprehensif. Menurut Nasucha (2005:14), reformasi perpajakan merupakan resep untuk penyehatan ekonomi melalui pendekatan fiskal. 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. Sedangkan Abimanyu (2013) menyebutkan bahwa reformasi perpajakan adalah perubahan mendasar di segala aspek perpajakan yang memiliki 3 (tiga) tujuan utama, yaitu tingkat kepatuhan sukarela yang tinggi, kepercayaan terhadap administrasi perpajakan yang tinggi dan dan produktivitas aparat perpajakan yang tinggi.

Pajak adalah sumber utama penerimaan negara. Penerimaan dari sektor perpajakan masih menjadi penyumbang terbesar dengan kontribusi rata-rata 77,6% pada APBN tahun 2017. Reformasi Perpajakan yang dijalankan pemerintah saat ini diharapkan dapat meningkatkan penerimaan negara dari sektor pajak sehingga pada akhirnya dapat mewujudkan kesejahteraan rakyat dan kemandirian bangsa. Pada tanggal 20 Desember 2016 Menteri Keuangan Republik Indonesia melalui Keputusan Menteri Keuangan (KMK) Nomor 885/KMK.03/2016, secara resmi meluncurkan Tim

Reformasi Perpajakan yang bertujuan untuk membantu institusi Direktorat Jenderal Pajak menjadi institusi yang kredibel dan bisa dipercaya publik, dan mampu untuk melaksanakan tugas sesuai dengan konstitusi dan undang-undang, yaitu mengumpulkan penerimaan negara, menciptakan kepastian usaha, melayani masyarakat dengan profesionalisme, integritas dan efisiensi yang tinggi.

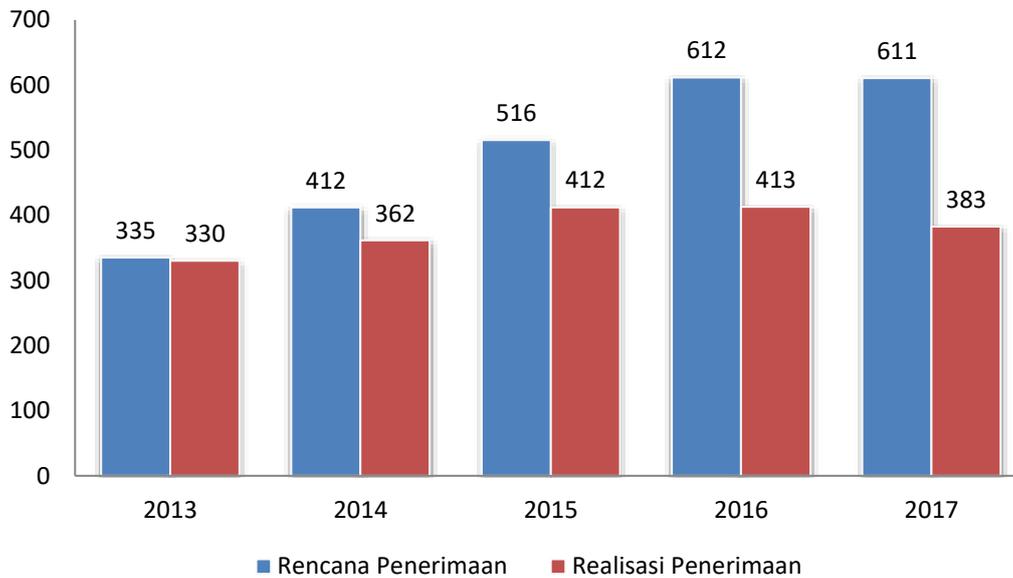
Kantor Pelayanan Pajak Pratama Demak adalah unit Direktorat Jenderal Pajak yang mempunyai tugas melaksanakan penyuluhan, pelayanan, dan pengawasan kepada Wajib Pajak di wilayah Kabupaten Demak. Jumlah pegawai KPP Pratama Demak sebanyak 83 Orang sedangkan jumlah Wajib Pajak yang diawasi sebanyak 92 ribu Wajib Pajak baik Badan maupun Orang Pribadi. Target penerimaan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Demak tahun 2016 sebesar Rp. 611,543 milyar dengan realisasi sebesar Rp. 412,967 milyar atau 68%, sedangkan target penerimaan tahun 2017 sebesar Rp. 611,376 milyar dengan realisasi sebesar Rp. 382,488 milyar atau 62%. Dengan rasio kepatuhan Wajib Pajak pada tahun 2016 sebesar 65% dan meningkat di tahun 2017 menjadi sebesar 97%. Potensi penerimaan pajak dari berbagai sektor usaha cukup besar seiring dengan peningkatan jumlah Wajib Pajak terdaftar, munculnya perusahaan-perusahaan baru, dan dibukanya kawasan industri di wilayah Kabupaten Demak. Tetapi fenomena/gejala yang terjadi di lapangan adalah rasio kepatuhan cenderung naik akan tetapi jumlah Wajib Pajak yang aktif melakukan pembayaran pajak masih sangat rendah dan cenderung menurun.

**Rasio Kepatuhan Wajib Pajak KPP Pratama Demak Tahun 2013 – 2017**



*Sumber:* Kantor Pelayanan Pajak Pratama Demak

**Realisasi Penerimaan Pajak KPP Pratama Demak Tahun 2013 – 2017  
(Dalam Milyar Rupiah)**



*Sumber:* Kantor Pelayanan Pajak Pratama Demak

Hasil penelitian Sumardjito (2012) menemukan bahwa Reformasi Perpajakan di Indonesia belum optimal dan tidak berpengaruh positif terhadap kinerja pajak. Sehingga dalam penelitian ini menghasilkan keterbaruan berupa penyempurnaan reformasi pajak berupa kebijakan baru dan hal-hal yang perlu dilakukan dan diperbaiki kedepan agar kinerja pajak lebih baik. Sedangkan Deni (2015) menemukan bahwa kinerja Direktorat Jenderal Pajak lebih baik setelah pelaksanaan Reformasi Perpajakan dibandingkan dengan periode sebelumnya. Penelitian ini juga menemukan bahwa kinerja Direktorat Jenderal Pajak yang lebih baik berhubungan dengan reformasi birokrasi yang berkontribusi terhadap peningkatan motivasi karyawan dan peningkatan kepatuhan wajib pajak. Ria (2016) dalam penelitiannya mengambil kesimpulan bahwa strategi yang menjadi prioritas dalam upaya meningkatkan keberhasilan reformasi birokrasi adalah meningkatkan kompetensi SDM aparatur. Kemudian disusul berturut-turut memperbanyak sistem online, membuat sistem pengawasan berbasis masyarakat, dan meningkatkan kesejahteraan aparatur.

Reformasi Perpajakan jilid ketiga juga telah berjalan kurang lebih selama 1 (satu) tahun. Hal ini tentu saja menarik untuk dikaji apakah pelaksanaan tersebut sudah efektif ataukah belum efektif, mengetahui faktor yang menjadi penghambat, serta kemungkinan terdapat faktor lain yang mempengaruhi dengan mengambil obyek penelitian di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Demak sebagai garda terdepan Reformasi Perpajakan di Wilayah Kabupaten Demak.

## **TELAAH PUSTAKA**

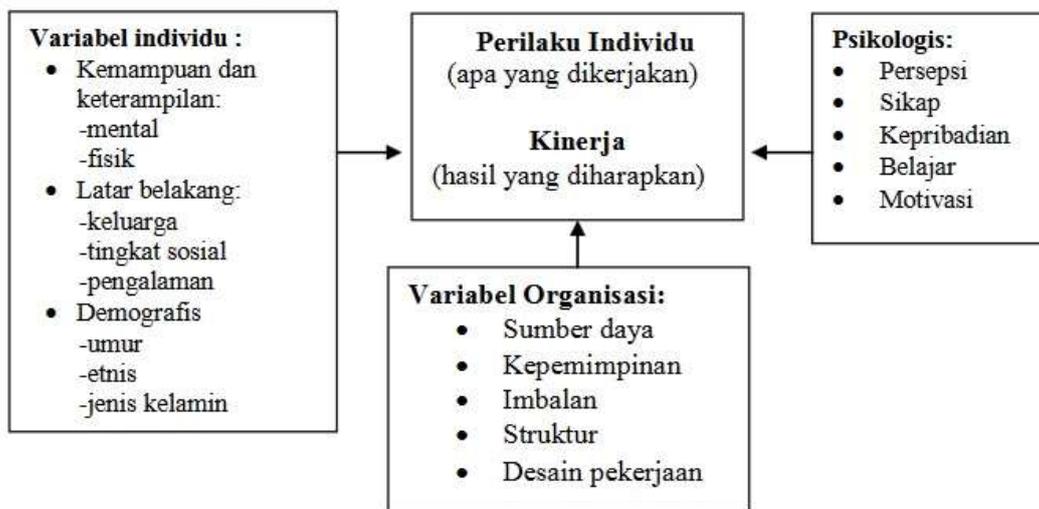
### **Kinerja**

Deskripsi dari kinerja menyangkut tiga komponen penting, yaitu: tujuan, ukuran dan penilaian. Penentuan tujuan dari setiap unit organisasi merupakan strategi untuk meningkatkan kinerja. Tujuan ini akan memberi arah dan memengaruhi bagaimana seharusnya perilaku kerja yang diharapkan organisasi terhadap setiap

personel. Walaupun demikian, penentuan tujuan saja tidaklah cukup, sebab itu dibutuhkan ukuran, apakah seseorang telah mencapai kinerja yang diharapkan. Secara kuantitatif maupun kualitatif standar kinerja untuk setiap tugas dan jabatan memegang peranan penting.

Menurut Gibson (1987), secara teoritis ada tiga kelompok variabel yang memengaruhi perilaku kerja dan kinerja, yaitu: variabel individu, variabel organisasi dan variabel psikologis. Ketiga kelompok variabel tersebut memengaruhi kelompok kerja yang pada akhirnya memengaruhi kinerja personel. Perilaku yang berhubungan dengan kinerja adalah yang berkaitan dengan tugas-tugas pekerjaan yang harus diselesaikan untuk mencapai sasaran suatu jabatan atau tugas.

**Gambar 2.1. Diagram Skematis Teori Perilaku dan Kinerja Gibson (1987)**



Variabel individu dikelompokkan pada sub-variabel kemampuan dan keterampilan, latar belakang dan demografis. Sub-variabel kemampuan dan keterampilan merupakan faktor utama yang memengaruhi perilaku dan kinerja individu. Variabel demografis mempunyai efek tidak langsung pada perilaku dan kinerja individu.

Variabel psikologis terdiri dari sub-variabel persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi. Variabel ini menurut Gibson (1987), banyak dipengaruhi oleh keluarga, tingkat sosial, pengalaman kerja sebelumnya dan variabel demografis. Variabel psikologis seperti persepsi, sikap, kepribadian dan belajar merupakan hal yang kompleks dan sulit untuk diukur, juga menyatakan sukar mencapai kesepakatan tentang pengertian dari variabel tersebut, karena seorang individu masuk dan bergabung dalam organisasi kerja pada usia, etnis, latar belakang budaya dan keterampilan berbeda satu dengan yang lainnya.

Variabel organisasi, menurut Gibson (1987) berefek tidak langsung terhadap perilaku dan kinerja individu. Variabel organisasi digolongkan dalam sub-variabel sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur dan desain pekerjaan.

### **Reformasi Perpajakan**

Menurut Nasucha (2005), reformasi administrasi perpajakan adalah penyempurnaan atau perbaikan kinerja administrasi, baik secara individu, kelompok, maupun kelembagaan agar lebih efisien, ekonomis, dan cepat. Dengan mendasarkan

pada teori Caiden (Nasucha, 2005) empat dimensi reformasi administrasi perpajakan yaitu struktur organisasi, prosedur organisasi, strategi organisasi, dan budaya organisasi. Sementara itu, menurut Bird and Jantscher seperti dikutip Chaizi Nasucha (2005), 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.

Hasil penelitian Gale dan Fellow (2001) berjudul *Tax Simplification: Issues and Options*, menyimpulkan (1) kompleksitas pajak muncul dari sebagian besar hasil trade-off antara kesederhanaan dan tujuan lainnya, (2) masalah mendasar justru terdapat pada ketentuan pajak dan sistem pajak, (3) faktor-faktor yang menghasilkan sistem pajak; kebijakan trade off politik dan keinginan wajib pajak yang akan mengurangi beban pajaknya sendiri.

Menurut Tondani (2002), reformasi pajak di beberapa negara Eropa, diantaranya (1) pengurangan beban pajak bagi tenaga kerja, (2) promosi pajak yang menerangkan pajak sebagai instrumen tabungan dan meningkatkan efektifitas insentif pajak untuk investasi, (3) memperbaiki desentralisasi pajak, serta (4) memperbaiki standar efisiensi mengenai pungutan dan administrasi pajak. Penelitian Toder (2005) *Tax Expenditures and Tax Reform: Issues and Analysis* menyimpulkan, bahwa ketentuan pajak diharapkan dapat menguntungkan suatu kegiatan atau memberikan manfaat bagi pajak itu sendiri, sedangkan untuk para wajib pajak ditargetkan untuk tidak menggunakan biaya besar dan akan mengakibatkan penggunaan sumber daya yang tidak efisien.

Dua tugas utama reformasi administrasi perpajakan menurut Nasucha yang mengutip Ott (2001) adalah 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.

### **Penelitian Terdahulu**

Dasar atau acuan berupa teori-teori atau temuan-temuan melalui hasil berbagai penelitian sebelumnya merupakan hal yang sangat perlu dan dapat dijadikan sebagai data pendukung yang relevan dengan permasalahan yang sedang dibahas dalam penelitian ini. Dalam penelitian ini penelitian terdahulu yang pernah diteliti dan hampir sama dengan judul penelitian ini, yakni :

1. Sumardjito (2012) memperoleh hasil penelitian bahwa reformasi perpajakan di Indonesia dalam bidang struktur organisasi telah berjalan optimal sehingga dinilai mampu meningkatkan kinerja pegawai Direktorat Jenderal Pajak, akan tetapi kelima bidang lain dinilai belum optimal dan belum berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Direktorat Jenderal Pajak secara keseluruhan sehingga berimplikasi belum optimalnya kinerja pajak di Indonesia. Hal ini salah satunya terlihat dari masih belum tercapainya target penerimaan pajak yang diharapkan atau yang ditetapkan pemerintah.
2. Deni (2015) memperoleh hasil penelitian bahwa kinerja Direktorat Jenderal Pajak menjadi lebih baik dibandingkan dengan periode sebelumnya sehubungan dengan

reformasi birokrasi yang berkontribusi terhadap peningkatan motivasi kerja pegawai dan peningkatan kepatuhan wajib pajak.

3. Ria (2016) dalam penelitiannya mengambil kesimpulan bahwa strategi yang menjadi prioritas dalam upaya meningkatkan keberhasilan reformasi birokrasi adalah meningkatkan kompetensi SDM aparatur. Kemudian disusul berturut-turut memperbanyak sistem online, membuat sistem pengawasan berbasis masyarakat, dan meningkatkan kesejahteraan aparatur.

### **Kerangka Pemikiran**

Reformasi Perpajakan merupakan perubahan sistem perpajakan yang menyeluruh, termasuk membenahan administrasi perpajakan, perbaikan regulasi, dan peningkatan basis perpajakan. Reformasi Perpajakan bertujuan untuk menjadikan Direktorat Jenderal Pajak sebagai institusi perpajakan yang kuat, kredibel, dan akuntabel. Reformasi perpajakan mencakup lima pilar yaitu organisasi, sumber daya manusia, sistem informasi dan basis data, proses bisnis, serta peraturan perundang-undangan. Selain kelima pilar tersebut, terdapat pula pilar yang menegaskan pentingnya sinergi dengan pihak lainnya. Pilar ini mencakup pertukaran data dan informasi, kerja sama pelaksanaan tugas, perlindungan hukum, serta sosialisasi pajak. Reformasi atas aspek-aspek tersebut dilakukan guna meningkatkan kepercayaan wajib pajak terhadap institusi pajak, kepatuhan wajib pajak, kehandalan pengelolaan basis data/administrasi pajak dan integritas serta produktifitas aparat perpajakan.

Penelitian berfokus kepada pelaksanaan reformasi perpajakan di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Demak, apakah pelaksanaan tersebut sudah efektif ataukah belum efektif, mengetahui faktor yang menjadi penghambat dalam proses Reformasi Perpajakan yang dilaksanakan, serta kemungkinan terdapat faktor lain yang mempengaruhi kepatuhan wajib pajak dan kinerja penerimaan yang tidak sesuai dengan tujuan pelaksanaan Reformasi Perpajakan serta merumuskan model pelaksanaan Reformasi Perpajakan yang efektif.

### **METODE**

Dalam penelitian yang dilakukan terkait Efektivitas Pelaksanaan Reformasi Perpajakan ini peneliti akan menggunakan pendekatan kualitatif. Metode kualitatif menurut Creswell (2013) memiliki karakteristik natural setting, researcher as a key instrument, multiple sources of data, inductive data analysis, participants' meaning, emergent design, theoretical lens, interpretative, dan holistic account. Menggunakan pedoman karakteristik yang disampaikan oleh Creswell (2013) tersebut, penelitian kualitatif ini menggunakan natural setting atau lingkungan alamiah dari pihak-pihak yang diwawancarai, tidak mengumpulkan responden dalam satu ruangan (kecuali pada saat focus group discussion), dan tidak melakukan rekayasa situasi. Peneliti sebagai instrument kunci mengumpulkan sendiri data melalui dokumentasi dan wawancara dengan para informan. Analisis dilakukan dengan pedoman data yang berasal dari berbagai sumber, tidak hanya satu sumber saja, melalui wawancara dan dokumentasi.

Dalam penelitian kualitatif yang dilakukan ini, peneliti memutuskan untuk menggunakan pendekatan studi kasus. Menurut Rahardjo (2017) studi kasus ialah serangkaian kegiatan ilmiah yang dilakukan secara intensif, terinci dan mendalam tentang suatu program, peristiwa, dan aktivitas, baik pada tingkat perorangan, sekelompok orang, lembaga, atau organisasi untuk memperoleh pengetahuan mendalam

tentang peristiwa tersebut. Biasanya, peristiwa yang dipilih yang selanjutnya disebut kasus adalah hal yang aktual (*real-life events*), yang sedang berlangsung, bukan sesuatu yang sudah lewat.

Dilihat dari kasus yang diteliti, menurut Endraswara (2012: 78), studi kasus dapat dibagi menjadi dua golongan, yaitu studi kasus berupa penyimpangan dari kewajaran dan studi kasus ke arah perkembangan yang positif. Studi kasus pertama bersifat kuratif, dan disebut Studi Kasus Retrospektif (*Retrospective Case Study*), yang memungkinkan ada tindak lanjut penyembuhan atau perbaikan dari suatu kasus (*treatment*). Tindak penyembuhan tidak harus dilakukan oleh peneliti, tetapi oleh orang lain yang kompeten. Peneliti hanya memberikan masukan dari hasil penelitian. Sedangkan yang kedua disebut Studi Kasus Prospektif (*Prospective Case Study*). Jenis studi kasus ini diperlukan untuk menemukan kecenderungan dan arah perkembangan suatu kasus. Tindak lanjutnya berupa Penelitian Tindakan (*Action Research*) yang dilakukan juga oleh pihak lain yang berkompoten. Dalam penelitian ini kasus yang terjadi termasuk dalam Studi Kasus Retrospektif (*Retrospective Case Study*) karena terdapat penyimpangan dimana tingkat penerimaan pajak tidak berbanding lurus dengan tingkat kepatuhan wajib pajak.

Desain studi kasus yang digunakan oleh peneliti adalah desain intrinsik. Desain intrinsik fokusnya adalah pada studi kasus itu sendiri (misalnya mengevaluasi program) karena kasus tersebut menghadirkan situasi yang tidak biasa atau unik (Creswell, 2013:139). Sederhananya, dalam studi kasus intrinsik ini adalah studi kasus yang membahas dengan fokus penelitian pada kasus yang mengandung daya tarik yang melekat atau tidak biasa.

Adapun yang menjadi subjek penelitian untuk memperoleh data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kepala Kantor Pajak Pratama Demak  
Kepala Kantor dipilih sebagai responden karena perannya sebagai pimpinan Kantor Pelayanan Pajak Pratama yang menentukan arah kebijakan dalam pelaksanaan Reformasi Perpajakan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Demak.
2. Anggota Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia  
Dipilih Anggota Komisi XI DPR-RI sebagai responden yang akan memberikan informasi mengenai penelitian pelaksanaan Reformasi Perpajakan berkaitan dengan regulasi atau aturan-aturan pelaksanaannya. Komisi XI DPR-RI mempunyai ruang lingkup tugas dan wewenang meliputi keuangan, perencanaan pembangunan nasional, perbankan, lembaga keuangan bukan bank yang salah satu pasangan kerjanya adalah Kementerian Keuangan.
3. *Account Representative*  
Adalah Petugas yang diberikan kewenangan untuk melakukan pengawasan serta memberikan bimbingan/himbauan berkaitan dengan kewajiban Wajib Pajak. Sehingga dapat dikatakan *Account Representative* adalah pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Demak dengan intensitas paling tinggi dalam berhubungan dengan wajib pajak.
4. *Operator Console*  
Petugas pelayanan dukungan teknis komputer, dipilih sebagai responden karena perannya sangat penting dalam pengolahan dan penyajian data serta pemanfaatan teknologi informasi perpajakan.
5. Wajib Pajak Badan dan Orang Pribadi

Wajib pajak sebagai *costumers* yang merasakan secara langsung efek dari pelaksanaan Reformasi Perpajakan. Responden yang dipilih adalah wajib pajak badan (perusahaan) dan wajib pajak orang pribadi (pengusaha/pegawai) yang terdaftar pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Demak.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Pelaksanaan Reformasi Perpajakan di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Demak**

Menginjak bumi Demak, adalah amanah yang tidak terdefinisi. Pengetahuan tentang kesadaran membayar pajak masyarakat di Kota Wali ini terbalut keyakinan agamis yang masih perlu diedukasi atas pentingnya pajak bagi negara. Sebagai kantor pelayanan pajak dengan dominansi penerimaan pajak berasal dari sektor administrasi pemerintahan, KPP Pratama Demak yang sejak era reformasi di tahun 2007 bertransformasi menjadi Kantor Pelayanan Pajak dari Kantor Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan, sangat tergantung dengan tinggi rendahnya dana Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah. Tahun 2011 era industri memasuki bumi Demak dengan merambahnya investor dari industri pengolahan, sehingga target penerimaan pajak yang biasanya dibebankan terendah dari seluruh Kantor Pelayanan Pajak di lingkungan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah I menjadi melesat naik. Pertumbuhan tersebut diimbangi dengan realisasi penerimaan yang diwujudkan melalui kerja keras, upaya cerdas dan sinergi kebersamaan.

Sejalan dengan semangat perubahan yang diusung program Reformasi Perpajakan, KPP Pratama Demak selama Tahun 2017 melakukan berbagai kegiatan untuk meningkatkan kapabilitas dan juga semangat kebersamaan pegawai. Kegiatan tersebut dilakukan di lingkungan kantor maupun diluar kantor dengan dapat melibatkan pihak ketiga diluar pegawai KPP Pratama Demak itu sendiri. Kegiatan tersebut antara lain:

1. *In House Training* (IHT)
2. *Internalisasi Corporate Value* (ICV)
3. Pelatihan *Service Excellent* Satpam dan *Cleaning Service*
4. Kelas Edukasi
5. Penganugerahan Pegawai Terbaik
6. Reformasi Budaya Kerja
7. Pengelolaan Kepuasan Layanan

### **Nilai Kinerja Organisasi**

Mekanisme pengukuran capaian kinerja KPP Pratama Demak sesuai dengan pedoman kerja terdiri dari 8 (delapan) tahap, yaitu:

1. Pembentukan Peta Strategi  
Peta Strategi menggambarkan bagaimana Visi dan Misi KPP Pratama Demak diterjemahkan kedalam beberapa Sasaran Strategis (SS). Visi dan misi yang telah diformulasikan selanjutnya diterjemahkan dalam sejumlah Sasaran Strategis (SS).
2. Penentuan Indikator Kinerja Utama  
Setelah peta strategi KPP Pratama Demak dibentuk melalui metode yang ditentukan, selanjutnya ialah menerjemahkan sasaran strategis dalam peta strategi ke dalam Indikator Kinerja Utama (IKU) untuk setiap Sasaran Strategi (SS). IKU adalah alat ukur bagi pencapaian SS.
3. Penyusunan Manual IKU

Setiap IKU yang telah ditetapkan harus dilengkapi dengan Manual IKU. Pedoman Manual IKU berisi berbagai informasi tentang IKU seperti deskripsi IKU, formula IKU, degree of controllability dari IKU, jenis IKU, pihak yang mengukur IKU, sumber data, satuan pengukuran, jenis konsolidasi data, polarisasi data, dan periode pelaporan.

#### 4. Penetapan Target Capaian

Pada KPP Pratama Demak target per periode telah ditentukan pada awal tahun oleh Kantor Wilayah DJP Jawa Tengah I. Kemudian dari target yang telah ditentukan tersebut, Kepala Kantor KPP Pratama Demak membagi target tersebut ke masing-masing seksi. Setiap seksi dengan diwakili kepala seksi kemudian membaginya lagi pada para pegawai dibawahnya.

### Rincian Indikator Kinerja Utama

Perspektif	Sasaran Strategis	Indikator Kinerja Utama (IKU)
<i>Stakeholders</i>	Penerimaan Pajak Negara yang Optimal	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Persentase pertumbuhan realisasi penerimaan pajak (non PPh Migas)</li> <li>b. Persentase realisasi penerimaan Pajak</li> <li>c. Persentase realisasi penerimaan pajak extra effort</li> </ul>
<i>Costumers</i>	Tingkat kepuasan Wajib Pajak yang tinggi atas pelayanan perpajakan	a. Jumlah WP complain
	Tingkat kepatuhan Wajib Pajak yang tinggi	a. Persentase penyampaian SPT Tahunan
<i>Internal Process</i>	Peningkatan kualitas pelayanan	a. Rata-rata persentase janji layanan unggulan
	Peningkatan efektivitas sosialisasi dan kehumasan	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Persentase realisasi sosialisasi dan kehumasan</li> <li>b. Persentase jumlah WP yang dilakukan sosialisasi</li> </ul>
	Peningkatan penggalian potensi perpajakan	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Persentase realisasi updating Mapping</li> <li>b. Persentase pembuatan profil Wajib Pajak</li> <li>c. Persentase jumlah penerbitan himbauan pembetulan SPT Tahunan</li> <li>d. Persentase pemenuhan pembetulan SPT Tahunan PPh berdasarkan himbauan</li> </ul>
	Optimalisasi	a. Persentase pencairan piutang

	pelaksanaan penagihan	Pajak b. Persentase pelaksanaan penagihan aktif
	Peningkatan efektivitas pemeriksaan	a. Tingkat Efektivitas Pemeriksaan b. Persentase realisasi penyelesaian pemeriksaan c. Persentase realisasi penerimaan hasil pemeriksaan
<i>Learning &amp; Growth</i>	Pembentukan SDM yang berkompentensi tinggi	a. Rasio jam IHT terhadap jam Kerja b. Persentase pelaksanaan rapat Pembinaan
	Penataan Organisasi yang Adaptif	a. Persentase mitigasi risiko yang selesai dijalankan b. Persentase policy recommendation hasil pengawasan yang Ditindaklanjuti c. Persentase penyampaian laporan tepat waktu
	Pelaksanaan Anggaran yang Optimal	a. Persentase penyerapan DIPA non belanja pegawai

Sumber: Kantor Pelayanan Pajak Pratama Demak

#### 5. Pembobotan Kinerja

Pembobotan kinerja dapat diimplementasikan untuk menilai besaran angka/ indeks:

##### a. Nilai Sasaran Strategis (NSS)

NSS adalah nilai yang menunjukkan konsolidasi dari seluruh IKU di dalam satu SS. Status capaian SS yang ditunjukkan dengan warna merah/kuning/hijau ditentukan oleh NSS. NSS hanya dapat dihitung pada unit organisasi yang memiliki peta strategi.

##### b. Nilai Kinerja Perspektif (NKP)

NKP bersifat fleksibel disesuaikan dengan karakteristik organisasi yang bersangkutan dengan mempertimbangkan prioritas perspektif yang menjadi fokus strategi organisasi. Untuk Depkeu-Wide, besaran bobot tiap perspektif ditetapkan sebagai berikut:

1. Perspektif Stakeholder (Strategic Outcome) sebesar 25%
2. Perspektif Customer sebesar 15%
3. Perspektif Internal Process sebesar 30%
4. Perspektif Learning and Growth sebesar 30%

#### 6. Penandatanganan Kontrak Kinerja

Pengelolaan kinerja di lingkungan KPP Pratama Demak didukung oleh komitmen pimpinan unit penanggung jawab IKU yang dituangkan dalam bentuk Kontrak Kinerja Tahunan yang ditetapkan paling lambat bulan Januari tahun berjalan. Kontrak Kinerja tersebut ditandatangani oleh pimpinan unit penanggung jawab IKU bersangkutan dan disetujui oleh atasan langsungnya.

#### 7. Perumusan Inisiatif Strategis

Inisiatif strategis merupakan satu kegiatan atau beberapa langkah kegiatan yang digunakan sebagai cara untuk mencapai target IKU dan ditetapkan selama satu tahun ke depan. Inisiatif strategis hanya disusun pada IKU yang merupakan *lag indicator*. Inisiatif strategis yang telah disusun harus diselaraskan (di-align) dan diturunkan (di-cascade) ke level unit di bawahnya.

#### 8. Monitoring dan Evaluasi Nilai Kinerja Organisasi (NKO)

Pada KPP Pratama Demak monitoring dilakukan melalui berbagai cara. Cara pertama yakni pengawasan sehari – hari yang dilakukan oleh kepala seksi kepada bawahannya atas tugas – tugas yang harus diselesaikan pada waktu itu. Cara kedua, yakni melalui rapat bulanan yang dipimpin oleh kepala kantor bersama dengan tiap kepala seksi, dimana kepala kantor melakukan evaluasi atas kinerja tiap seksi pada bulan tersebut dan memberikan pengarahan atas kinerja yang harus dicapai pada bulan selanjutnya. Cara ketiga, yakni melalui rapat triwulan yang membahas khusus hasil dari kinerja yang direkap per triwulan. Inti rapat ini sama dengan rapat bulanan namun ia memiliki bobot yang lebih berat.

### Nilai Kinerja Organisasi

No	Deskripsi	Bobot	2016		2017	
			Indeks Capaian	Nilai	Indeks Capaian	Nilai
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
1	Stakeholder Perspective	25,00%	44,60%	11,15%	64,71%	16,18%
2	Customer Perspective	15,00%	85,02%	11,91%	111,04%	16,66%
3	Internal Process Perspective	30,00%	120,00%	30,46%	117,95%	34,24%
4	Learning & Growth Perspective	30,00%	120,00%	35,12%	120,00%	34,70%
<b>Nilai Kinerja Organisasi</b>				<b>88,64%</b>		<b>101,78%</b>

Sumber: Kantor Pelayanan Pajak Pratama Demak

## Analisa Domain

### 1. Reformasi Perpajakan

Brunsson dan Olsen (1997) mengemukakan bahwa reformasi organisasi terjadi ketika gap antara kinerja organisasi dan harapan dapat diselaraskan supaya menjadi lebih nyata dan reformasi harus dipahami sebagai *“the idea that, by making deliberate goal-directed choice between organizational forms, new forms can be created, which improve and lead to better result”*. Secara spesifik Pollitt (2000) melihat reformasi organisasi dengan merujuk pada perubahan institusi pemerintah dan prosedur yang menegaskan pada satu atau lebih karakteristik yang diakui secara luas dengan *new public management (NPM)* atau *reinventing government*.

Eke (2001) mengutip Nasucha (1991) 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.

Bagi KPP Pratama Demak, komitmen pelayanan terbaik kepada wajib pajak adalah mutlak. Berbagai inovasi terlahir untuk mempermudah pelayanan, antara lain dengan adanya Kantor Pembantu di Kecamatan Mranggen, yang letaknya cukup jauh dari pusat kota Demak, sehingga diharapkan dapat membantu wajib pajak dalam

menjalankan kewajibannya. Selain itu, terdapat penambahan fasilitas yang menunjang pelayanan di KPP Pratama Demak, seperti Rumah Pajak Untuk Anak, Ruang Laktasi, mesin EDC untuk pembayaran pajak non tunai, serta Kotak Bola Gembira yang dapat digunakan wajib pajak untuk melakukan penilaian atas pelayanan yang telah diperoleh di KPP Pratama Demak.

“Ini komitmen kami untuk memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat. Sikap kami sangat jelas, jika ada pungutan liar atau perilaku KKN, sanksinya hanya satu, yaitu dipecat.” (Informan 1)

Informan 6 adalah pemilik perusahaan yang berlokasi di wilayah kerja KPP Pratama Demak tetapi berdomisili di Jakarta, sehingga untuk melakukan kewajiban perpajakan wajib pajak tersebut merasa terbantu dengan adanya sistem pelayanan online yang telah dilaksanakan oleh KPP Pratama Demak. Informan 7 adalah seorang pengusaha yang sering melakukan perjalanan bisnis luar kota juga menyatakan hal yang serupa.

“Sebelumnya kalau bertanya berbelit-belit dan harus ke KPP terdekat, sekarang dimanapun kita berada, kita dapat bertanya dan dijawab dengan baik dan jelas walaupun berbeda kota”. (Informan 6)

“...dan perubahan saya di KPP Demak, saya bisa usaha lebih tenang dari dulu karena pikiran waswas sudah berkurang jauh. Karena kalau ada masalah pajak saya tidak ragu konsultasi yang usaha sekarang maupun yang akan datang, jadi saya merasa dibantu dengan solusi-solusi perpajakannya dan itulah sesuai keyakinan saya dan memang tujuan pajak dan tugas pajak itu memberi solusi agar usaha tetap jalan dan kontribusi ke negara juga tetap jalan, tapi juga tetap sesuai aturan-aturan perpajakan. Saya rasa KPP Demak sukses dalam mengelola sumber daya manusianya.” (Informan 7)

Komponen pegawai di lingkungan KPP Pratama Demak sepakat bahwa pelaksanaan Reformasi Perpajakan memberikan angin perubahan yang sangat signifikan. Dengan adanya sistem informasi (SiDJP, APPROWEB, SIKKA, dan sebagainya) sangat mempermudah dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan. Selain itu pegawai juga diberikan ruang untuk berpikir dan berinovasi, serta diberikan fasilitas untuk selalu meningkatkan kemampuan semisal dengan kegiatan-kegiatan *In House Training* dengan bermacam topik baik kemampuan dalam pekerjaan ataupun pengembangan psikologi pegawai. Yang tidak kalah pentingnya, era Reformasi Perpajakan juga membawa peningkatan kesejahteraan pegawai dengan adanya tunjangan kinerja sesuai dengan posisi, jabatan, dan hasil pekerjaan masing-masing pegawai. Hal tersebut tentu saja diiringi penegakkan disiplin melalui bagian kepatuhan internal.

“Dulu, kita bekerja dengan bertumpuk-tumpuk kertas berkas. Bayangkan bila kita mencari berkas, 3 (tiga) tahun kebelakang misalnya, butuh waktu lama dan kadang banyak berkas yang rusak. Dengan sistem informasi yang ada sekarang data dapat diperoleh dengan lebih mudah dan cepat. Kualitas dan kuantitas pekerjaan sudah pasti meningkat.” (Informan 3)

“Saya tidak bisa membayangkan jaman dulu bekerja dengan mesin ketik dan kalkulator, menghadapi wajib pajak yang begitu banyak. Misal tinggal lapor masih mendingan, kebanyakan wajib pajak yang selalu meminta untuk diajari bagaimana cara menghitung dan melaporkan. Padahal sudah diajari sebelumnya tetapi selalu saja bilang kalau lupa.” (Informan 5)

“*Alhamdulillah*, gaji dan tunjangan yang saya terima *insha'allah* cukup dan kalau dihitung-hitung malah lebih besar dibanding teman-teman seangkatan yang bekerja sebagai PNS di instansi lain.” (Informan 4)

## 2. Kinerja

Menurut Keban (2004) pencapaian hasil (kinerja) dapat dinilai menurut pelaku yaitu:

1. Kinerja individu yang menggambarkan sampai seberapa jauh seseorang telah melaksanakan tugas pokoknya sehingga dapat memberikan hasil yang telah ditetapkan oleh kelompok atau instansi.
2. Kinerja kelompok, yaitu menggambarkan sampai seberapa jauh seseorang telah melaksanakan tugas pokoknya sehingga dapat memberikan hasil yang telah ditetapkan oleh kelompok atau instansi.
3. Kinerja organisasi, yaitu menggambarkan sampai seberapa jauh satu kelompok telah melaksanakan semua kegiatan pokok sehingga mencapai visi dan misi institusi.
4. Kinerja program, yaitu berkenaan dengan sampai seberapa jauh kegiatan-kegiatan dalam program yang telah dilaksanakan sehingga dapat mencapai tujuan dari program tersebut.

Kinerja KPP Pratama Demak berkaitan dengan pelaksanaan Reformasi Perpajakan.

Sebelum pelaksanaan Reformasi Perpajakan antara lain:

- Banyak aturan perpajakan yang belum sesuai dengan perkembangan dunia usaha,
- Kepatuhan wajib pajak yang masih rendah,
- Sistem pekerjaan yang masih cenderung manual, termasuk dalam pengolahan dan penyimpanan data,
- Wajib pajak merasa kurang mendapat kepastian pelayanan, terbatas pada KPP dimana wajib pajak tersebut terdaftar,
- Sumber daya manusia yang masih terbatas baik dari segi jumlah ataupun kemampuan individu yang kurang merata,
- Rentan penyelewengan wewenang untuk kepentingan pribadi.

Setelah pelaksanaan Reformasi Perpajakan antara lain:

- Peraturan senantiasa mengikuti perkembangan dunia usaha, sehingga dapat mencegah kebocoran pajak,
- Kepatuhan wajib pajak meningkat pesat,
- Teknologi informasi dan basis data yang mengakomodir pelaksanaan pekerjaan dan pelayanan kepada wajib pajak,
- Wajib pajak lebih mudah dalam memperoleh akses pelayanan,
- Peningkatan kualitas sumber daya manusia secara berkesinambungan untuk mendukung kinerja KPP,
- Terdapat sistem pengaduan layanan dan pengawasan kepatuhan internal.

Petikan pendapat Kepala Kantor KPP Pratama Demak, pegawai dan wajib pajak tersebut dapat diungkapkan dalam kalimat-kalimat wawancara berikut:

“Hubungannya dengan kinerja jelas lebih baik, dapat kita lihat dari NKO tahun 2016 meningkat di tahun 2017. Kinerja bukan semata mengenai penerimaan tetapi juga pelayanan terhadap wajib pajak. Selain itu, dengan peningkatan kapasitas kemampuan pegawai dengan berbagai program tentu saja memberikan efek positif dalam pelaksanaan tugas KPP Pratama Demak” (Informan 1)

“KPP Pratama Demak telah memberikan kontribusi terbaik bagi Kabupaten Demak, hal ini dapat kita lihat melalui pembangunan berbagai infrastruktur di Kabupaten Demak. Kalau tidak ditopang dari penerimaan pajak saya rasa juga akan tidak secepat sekarang.” (Informan 2)

“Kita diberikan kemudahan dalam mengembangkan kemampuan, baik dengan melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi ataupun dengan pelatihan-pelatihan yang diadakan. Selain sebagai motivasi dalam mengejar karier, kesempatan tersebut juga dapat meningkatkan kinerja kita sebagai seorang pegawai.” (Informan 3)

“*e-filing*, *e-billing*, dan setiap sistem online yang disajikan oleh KPP Pratama Demak sangat membantu. Yang perlu saya lakukan sekarang adalah mengembangkan usaha, menghitung pajak, dan melaporkannya” (Informan 6)

Harapan yang disampaikan untuk pelaksanaan Reformasi Perpajakan di KPP Pratama Demak ke depan antara lain:

“Peningkatan dalam sistem informasi perpajakan, semisal wajib pajak diberikan akses untuk melihat data pembayaran pajaknya sendiri (semacam cek saldo di bank). Selain itu juga aplikasi yang ringkas, kalau bisa satu aplikasi sudah sudah bisa mengcover semua pekerjaan” (Informan 3)

“Perlu peremajaan sarana dan prasarana, masih banyak PC (*Personal Computer*) tahun 2007 yang masih digunakan. Harusnya sudah masuk gudang.” (Informan 4)

“...masih ada pegawai yang minta bantuan OC hanya untuk sekedar *mbenerin* kertas printer, harusnya sudah lebih *modern* lah. Perlu ada *upgrade* pengetahuan lah, walaupun hanya *basic* aja.” (Informan 4)

“sebagian besar masyarakat masih sulit menerima perubahan sistem misal perubahan metode pelaporan dari manual menjadi elektronik, banyak wajib pajak menganggap hal tersebut terlalu ribet sehingga perlu adanya edukasi lebih dari petugas.” (Informan 5)

“Untuk KPP Pratama Demak tetap terus laksanakan dan tingkatkan pelayanan ke masyarakat yang masih belum mengerti tentang pajak.” (Informan 6)

“Lanjutkan reformasi perpajakan tapi jangan sampai membuat was-was WP. Giat bekerja, semangat bekerja, mencari solusi supaya kontribusi ke negara meningkat,

bimbing WP supaya nyaman berusaha, carikan solusi-solusi supaya perpajakannya rapi dan tidak terjadi masalah di kemudian hari.” (Informan 7)

“Masyarakat Demak itu unik, tergantung bagaimana kita melakukan pendekatan secara kekeluargaan.” (Informan 2)

## **Diskusi**

Perkembangan ekonomi global yang terus dinamis dengan diiringi lahirnya era ekonomi digital mengharuskan setiap pihak yang terlibat ikut berubah menyesuaikan atau tertinggal. Begitu pula Direktorat Jenderal Pajak sebagai institusi penghimpun penerimaan negara yang terdepan demi menjamin kedaulatan dan kemandirian negara maka Reformasi Perpajakan adalah mutlak.

Reformasi Perpajakan bertujuan untuk menjadikan Direktorat Jenderal Pajak sebagai institusi perpajakan yang kuat, kredibel, dan akuntabel. Reformasi perpajakan mencakup lima pilar yaitu organisasi, sumber daya manusia, sistem informasi dan basis data, proses bisnis, serta peraturan perundang-undangan. Selain kelima pilar tersebut, terdapat pula pilar yang menegaskan pentingnya sinergi dengan pihak lainnya. Pilar ini mencakup pertukaran data dan informasi, kerja sama pelaksanaan tugas, perlindungan hukum, serta sosialisasi pajak. Reformasi atas aspek-aspek tersebut dilakukan guna meningkatkan kepercayaan wajib pajak terhadap institusi pajak, kepatuhan wajib pajak, kehandalan pengelolaan basis data/administrasi pajak dan integritas serta produktifitas aparat perpajakan.

Edukasi merupakan faktor utama sebelum mencapai tingkat kepatuhan yang tinggi. Kalimat penutup yang tercantum di setiap surat yang keluar dari KPP Pratama Demak kepada masyarakat wajib pajak senantiasa tercantum tagline: Mewujudkan Demak Bersajak (Demak Bersama Sadar Pajak). Melalui edukasi, akan tercipta kesadaran yang menggiring masyarakat wajib pajak menuju kepatuhan memenuhi kewajibannya membayar pajak.

Sumber Daya Manusia merupakan the given factor yang harus diterima dalam suatu kantor. Merupakan tugas pembinaan karakter yang harus dimiliki semua lini dalam suatu kantor, dalam menyambut karyawan-karyawati baru yang akan meneruskan semangat kinerja dan kinarya dalam mencetak prestasi.

Tiga unsur kemerdekaan bagi individu pegawai bisa dimaknai dengan kebebasan berpikir (Freedom), kreatifitas (Innovation) serta gairah dan semangat kerja (Passion). Ketiga unsur kemerdekaan tersebut dapat mengawal pelaksanaan Reformasi Perpajakan di KPP Pratama Demak.

Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak sebagai unit pembuat kebijakan (policy maker) dan pengembangan organisasi juga proses kerja (transform), sehingga tidak mengerjakan tugas dan fungsi operasional perpajakan, kecuali hal yang bersifat khusus. Sehingga KPP Pratama Demak sebagai unit Direktorat Jenderal Pajak di Kabupaten Demak bertugas untuk mengimplementasikan aturan dan proses kerja tersebut di wilayahnya dengan bertanggung jawab dalam mengembangkan aset sumber daya manusianya, berinovasi dalam sistem teknologi informasi yang digunakan, serta melakukan pelayanan disertai dengan edukasi kepada wajib pajak. Nilai Kinerja Organisasi KPP Pratama Demak mengalami peningkatan dibanding Tahun 2016, dengan masih ada satu nilai merah pada capaian Stakeholders Perspectives. Atau dengan kata lain, penerimaan pajak KPP Pratama Demak tidak tercapai di Tahun 2017.

Berdasarkan analisa data, pengamatan dan wawancara yang telah dilakukan, faktor yang menghambat pelaksanaan Reformasi Perpajakan tersebut adalah belum meratanya kompetensi Sumber Daya Manusia serta sarana prasarana sebagai bagian penting dalam mencapai kinerja yang optimal. Selain itu tingkat pengetahuan dan kesadaran masyarakat yang masih kurang dalam pelaksanaan kewajiban perpajakan juga menghambat pencapaian target penerimaan pajak.

Reformasi Perpajakan di KPP Pratama Demak hendaknya dilaksanakan dengan pengembangan Sumber Daya Manusia, terutama dalam peningkatan kapabilitas menghadapi perubahan peraturan dan teknologi yang dinamis. Kemudian didukung dengan manajemen sistem informasi yang senantiasa up to date, baik dari segi hardware maupun software yang mampu mengakomodir kebutuhan pegawai untuk mampu menghasilkan output secara efektif dan efisien. Dan yang terakhir dan tidak kalah penting, program edukasi terhadap wajib pajak yang disesuaikan dengan kultur dan kebutuhan warga masyarakat Demak yang dilaksanakan secara berkesinambungan. Dengan model peningkatan melalui tiga aspek tersebut, diharapkan Reformasi Perpajakan yang dilaksanakan di KPP Pratama Demak menghasilkan kinerja yang lebih efektif dan tentu saja tanggung jawab penerimaan 100% akan tercapai.

## **PENUTUP**

### **Kesimpulan**

Dalam penelitian ini telah dilakukan analisa mengenai efektivitas pelaksanaan Reformasi Perpajakan terhadap kinerja pada KPP Pratama Demak, terutama dengan membandingkan kinerja sebelum dan sesudah Reformasi Perpajakan berdasarkan data primer dan data sekunder antara Tahun 2016 dan tahun 2017. Pelaksanaan Reformasi Perpajakan di KPP Pratama Demak secara umum sudah berjalan dengan baik. Antara lain sebagai berikut:

1. Perubahan struktur organisasi modern 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 pelaksanaan tugas.
2. Peningkatan kualitas pelayanan di KPP Pratama Demak diimplementasikan dengan adanya penyerderhanaan prosedur dalam melakukan pelayanan seperti dengan memberikan kemudahan konsultasi mengenai pemenuhan kewajiban perpajakan, sosialisasi kepada berbagai sektor usaha dan wajib pajak, serta dengan pemenuhan kepastian jangka waktu penyelesaian pelayanan. Pelaksanaan Reformasi Perpajakan di KPP Pratama Demak juga telah memacu kinerja dan prestasi pegawai dalam memberikan pelayanan. Pemanfaatan teknologi informasi disertai dengan berbagai inovasi pelayanan pajak juga telah dilakukan untuk meningkatkan kecepatan dan ketepatan pelayanan untuk mewujudkan pelayanan prima kepada wajib pajak.
3. Semangat Reformasi Perpajakan juga telah membentuk budaya organisasi di KPP Pratama Demak tentu saja sesuai dengan 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 Demak seperti sopan santun dan ramah tamah kepada orang lain, guyup rukun dengan sesama, tolong menolong antar pegawai, dan lain-lain.

4. Berdasarkan indikator Indeks Kinerja Utama (IKU) yang ditetapkan, pelaksanaan Reformasi Perpajakan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap Nilai Kinerja Organisasi (NKO) KPP Pratama Demak secara keseluruhan. Sedangkan terhadap pencapaian penerimaan pajak yang masih belum memenuhi target, perlu dilakukan evaluasi dan action plan yang relevan. Segala upaya perbaikan harus terus dilakukan untuk meningkatkan kinerja organisasi agar menjadi lebih baik lagi di masa mendatang.

Faktor pendukung dalam melaksanakan Reformasi Perpajakan KPP Pratama Demak adalah adanya dukungan Peraturan Perundang-undangan yang mengakomodir perubahan pola transaksi usaha dan mobilitas data yang tinggi, serta dengan adanya dukungan dalam pengembangan inovasi pelayanan berbasis teknologi informasi.

### **Kesimpulan**

Perubahan adalah pasti dan tidak dapat dihindari sejalan dengan perkembangan zaman yang semakin maju. Begitu juga yang dihadapi KPP Pratama Demak dalam melaksanakan amanah sebagai penghimpun penerimaan negara dari sektor perpajakan di wilayah Kabupaten Demak. Berdasarkan analisa data, pengamatan dan wawancara yang telah dilakukan, kinerja KPP Pratama Demak yang telah dilakukan dengan baik kiranya dapat lebih ditingkatkan dengan :

1. Peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia secara berkesinambungan dengan berbagai macam cara, misalnya dengan memberikan kesempatan yang luas untuk mengikuti pelatihan ataupun mengembangkan pengetahuan baik dengan fasilitas dari instansi maupun secara mandiri di luar kedinasan. Selain itu perlu dilakukan pembinaan karakter melalui 3 (tiga) unsur kemerdekaan bagi individu pegawai yang bisa dimaknai dengan kebebasan berpikir (*Freedom*), kreatifitas (*Innovation*) serta gairah dan semangat kerja (*Passion*) dengan memperhatikan potensi masing-masing individu yang berbeda-beda.
2. Melakukan pembenahan sarana dan prasarana misalnya dalam hal dukungan PC (*Personal Computer*) dengan *hardware* dan *software* yang *up to date*. Selain itu perlu dilakukan pengembangan aplikasi internal secara mandiri untuk mendukung kinerja sesuai dengan karakteristik KPP Pratama Demak.
3. Sosialisasi dan edukasi yang menyentuh seluruh elemen masyarakat Demak dengan memperhatikan kearifan lokal. Sesuai dengan budaya Kabupaten Demak yang religius, diperlukan pendekatan khusus yang belum tentu sama dengan wilayah lainnya di Jawa Tengah.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Alwasilah, A. Chaedar. 2003. *Pokoknya Kualitatif: Dasar-dasar Merancang dan Melakukan Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Dunia Pustaka Jaya.
- Basuki, Sulistyoyo. 2010. *Metode Penelitian*. Jakarta: Penaku.
- Brondolo, Jhon, Carlos Silvani, Eric Le Borgne, and Frank Bosch. 2008. "Tax Administration Reform and Fiscal Adjustment: The Case of Indonesia (2001-07)." *Journal of Economics*.

- Creswell, John W. 2015. *Penelitian Kualitatif & Desain Riset*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Deni, Kusuma. Adi. 2015. *Performance Measurement In Indonesia's Tax Agency*. Tesis Magister Ekonomi, Program Pascasarjana, Universitas Gajah Mada.
- Fuadi, Afian. 2013. *Analisis Pengelolaan Kinerja Organisasi Sektor Publik Berbasis Balanced Scorecard (Studi pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang)*. Universitas Brawijaya.
- Keban, T. Yeremias. 2004. *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik, Konsep, Teori dan Isu*. Yogyakarta: Gava Media.
- kemenkeu.go.id/apbn2017 diakses tanggal 5 Desember 2017
- kemendagri.go.id/pages/profil-daerah/kabupaten/id/33/name/jawa-tengah/detail/3321/demak diakses tanggal 25 Juni 2018
- Keputusan Menteri Keuangan Nomor KMK-885/KMK.03/2016 tentang Pembentukan Tim Reformasi Perpajakan (Tim Reformasi)*. 2016. Jakarta: Direktorat Jenderal Pajak.
- Moleong, Lexy J. 2013. *Metode Penelitian Kualitatif. Edisi Revisi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Muallidin, Isnaini. 2011. *Kebijakan Reorganisasi Perizinan Untuk Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik di Kota Yogyakarta*. Jurnal Studi Pemerintahan Vol 2 No.2. Hal 398-423.
- Mullins, Laurier J. 2005. *Management and Organizational Behavior*. Prentice Hall: Edinburg Gate Harlow.
- Munandar AS. 2001. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: Universitas Indonesia.
- Nasucha, Chaizi. 2005. *Reformasi Administrasi Publik, Teori dan Praktik*. Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Pandiangan, Liberti. 2008. *Modernisasi dan Reformasi Pelayanan Perpajakan*, Jakarta: PT.Gramedia.
- pajak.go.id/reformasi-pajak diakses tanggal 5 Desember 2017
- pajak.go.id/content/reformasi-pajak-rakyat-dapat-apa diakses tanggal 5 Desember 2017
- Pranoto, Ayub. 2016. *Reformasi Birokrasi Perpajakan Sebagai Usaha Peningkatan Pendapatan Negara Dari Sektor Pajak*. Jurnal Yustisia, Vol. 5 No. 2. Hal 395-414.
- Prawirodidirdjo, Suharto. Arto. 2007. *Analisis Pengaruh Perubahan Organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan dan Kinerja Pegawai Direktorat*

*Jenderal Pajak (Penelitian pada Kantor Pelayanan Pajak Berbasis Administrasi Modern di Lingkungan Kantor Wilayah Jakarta Khusus)*. Tesis Magister Manajemen, Program Pascasarjana, Universitas Diponegoro.

Rahardjo, Mudjia. 2017. *Studi Kasus Dalam Penelitian Kualitatif : Konsep dan Prosedurnya*. Program Pascasarjana, Universitas Ilam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

Ria, Damai. Mai. 2016. *Analisis Pengaruh Reformasi Birokrasi Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah (Studi Kasus Pemerintah Provinsi Jawa Barat)*. Tesis Magister Sains, Sekolah Pascasarjana, Institut Pertanian Bogor.

Richard, Bird., and Oliver Oldman. 1964. *Reading On Taxation In Developing Countries*. Baltimore: The Johns Hopkins Press.

Robbins, Stephen P. A. Judge, Timothy. 2008. *Perilaku Organisasi*. Edisi 12. Jakarta: Salemba Empat.

Sari, Diana. 2013. *Konsep Dasar Perpajakan*. Bandung: PT. Refika Adimata.

[setkab.go.id/menkeu-bentuk-tim-reformasi-perpajakan-dan-tim-penguatan-reformasi-kepabeanan-dan-cukai](http://setkab.go.id/menkeu-bentuk-tim-reformasi-perpajakan-dan-tim-penguatan-reformasi-kepabeanan-dan-cukai) diakses tanggal 5 Desember 2017

[student.cnnindonesia.com/edukasi/20180116113609-445-269220/mengintip-reformasi-perpajakan-2016-2020/](http://student.cnnindonesia.com/edukasi/20180116113609-445-269220/mengintip-reformasi-perpajakan-2016-2020/)

Suandy, Erly. 2002. *Hukum Pajak*. Edisi Kedua (Revisi). Jakarta: Salemba Empat.

Sudjarwo dan Basrowi. 2009. *Manajemen Penelitian Sosial*. Bandung: CV. Mandar Maju.

Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Sulistiyono. 2012. *Model Peningkatan Kepatuhan Pajak di Kabupaten Demak*. Tesis Magister Manajemen, Program Pascasarjana, Universitas Islam Sultan Agung.

Sumardjito, Herry. 2012. *Efektivitas Pelaksanaan Kebijakan Reformasi Perpajakan (Studi Kasus pada Kantor Wilayah DJP Jakarta Khusus)*. Kajian Ekonomi dan Keuangan. Vol 16 No.1. Hal 17-36.

*Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2009 tentang Ketentuan Umum dan Tata Cara Perpajakan*. 2009. Jakarta: Direktorat Jenderal Pajak.