



## PELAKSANAAN REFORMASI BIROKRASI DALAM RANGKA MENINGKATKAN PENERIMAAN PAJAK DI KANTOR WILAYAH DIREKTORAT JENDERAL PAJAK JAWA TENGAH I

Suwandoko ✉

Program Studi Ilmu Hukum, Fakultas Hukum, Universitas Negeri Semarang, Indonesia

### Info Artikel

#### Sejarah Artikel:

Diterima April 2014

Disetujui Mei 2014

Dipublikasikan Juni 2014

#### Keywords:

*Bureaucratic, Reform,*

*Receipts Tax.*

### Abstrak

Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah I mempunyai tugas pokok yaitu menghimpun penerimaan pajak. Sebagaimana telah diketahui, peran penerimaan pajak dalam mengisi kas Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) dalam rangka pembangunan nasional amat penting dan sangat strategis. Berkaitan hal tersebut maka di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah I melaksanakan reformasi birokrasi baik dari lingkungan internal maupun eksternal dalam rangka meningkatkan penerimaan pajak. Tujuan dalam penelitian ini, yaitu (1). Untuk mengetahui alasan diperlukannya reformasi birokrasi di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah I. (2). Untuk mengetahui pelaksanaan pelaksanaan reformasi birokrasi dalam rangka meningkatkan penerimaan pajak di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah I. (3). Untuk mengetahui hambatan-hambatan yang timbul dan upaya mengatasi hambatan tersebut dalam pelaksanaan pelaksanaan reformasi birokrasi dalam rangka meningkatkan penerimaan pajak di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah I. Adapun dalam penelitian ini menggunakan metode yuridis empiris yang lebih difokuskan penelitian terhadap pelaksanaan efektifitas hukum yaitu membahas bagaimana peraturan perundang-undangan yang berlaku tentang reformasi birokrasi dan bagaimana realita pelaksanaan peraturan perundang-undangan tersebut dalam pelaksanaan reformasi birokrasi di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah I dalam rangka meningkatkan penerimaan pajak. Hasil penelitian dalam penulisan artikel ini, bahwa alasan diperlukan reformasi birokrasi di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah I yaitu adanya pelaksanaan prinsip dasar Good Corporate Governance, adanya kelemahan dalam administrasi penerimaan pajak, mencegah adanya insiden korupsi, reformasi birokrasi dilaksanakan pada struktur organisasi, Sumber Daya Manusia (SDM), proses bisnis, teknologi komunikasi dan informasi, sarana dan prasarana, pelayanan kepada Wajib Pajak, sehingga mampu meningkatkan penerimaan pajak secara signifikan. Hambatan yang dialami yaitu terkait kedisiplinan kerja pegawai dan penguasaan pengoperasian teknologi informasi yang kurang optimal, serta terkait kepatuhan Wajib Pajak dalam membayar dan pelaporan pajak. Upaya yang dapat dilakukan yaitu menyelenggarakan internalisasi kode etik dan nilai-nilai organisasi pada diri pegawai dan meningkatkan kemampuan pegawai dalam bidang perpajakan, teknologi informasi melalui pelatihan dan pengembangan pegawai dengan menyelenggarakan diklat, serta untuk meningkatkan kepatuhan Wajib Pajak dengan memberikan himbauan dan konseling, serta penegakan hukum. Saran yang diberikan dalam penulisan skripsi ini adalah perlunya pelatihan di luar ruangan (out bound) mengenai nilai-nilai organisasi dan kedisiplinan pegawai, meningkatkan perangkat dan sistem pelaporan SPT Tahunan melalui e-Filing, serta penyelenggaraan sosialisasi, workshop dan asistensi atau konseling harus dilakukan secara rutin dalam bidang perpajakan.

### Abstract

Regional Office of Directorate General of Taxation, Central Java I has the main task is to collect tax revenue. As is well known, the role of tax revenue in cash to fill state budget (state budget) in the framework of national development is very important and very strategic. Relating these conditions, the Regional Office of Directorate General of Taxation, Central Java I implement bureaucratic reform from both internal and external environment in order to increase tax revenues. The purpose of this study, namely (1). To find out why we need to reform the bureaucracy at the Regional Office of Directorate General of Taxation, Central Java I. (2). To determine the implementation of bureaucratic reforms in order to increase tax revenue at the Regional Office of Directorate General of Taxation, Central Java I. (3). To know the obstacles that arise and an attempt to overcome these obstacles in the implementation of bureaucratic reforms in order to increase tax revenue at the Regional Office of Directorate General of Taxation, Central Java I. But in this study uses empirical juridical method more focused research on the effectiveness of the implementation of the law which discusses how the applicable legislation on the reform of the bureaucracy and how the legislation's implementation of reality in the implementation of the reform of the bureaucracy in the Office of The Directorate General of Taxation, Central Java I in order to increase tax revenues. The results of research in the writing of this article, that the reason needed reform of the bureaucracy at the Regional Office of Directorate General of Taxation, Central Java I is a basic principle of good corporate governance, weaknesses in the administration of tax revenue, prevent incidents of corruption, bureaucratic reforms implemented in the organizational structure, human resources (HR), business processes, and information communication technology, infrastructure, services to taxpayers, so as to increase tax revenues significantly. Barriers experienced are related to employee discipline and mastery of information technology operations that are less than optimal, and related tax compliance and reporting in paying taxes. Efforts to do is hold the internalization of the code of ethics and values in the self-organization of employees and increase the capabilities of staff in the areas of taxation, information technology through employee training and development by organizing training, as well as to improve tax compliance by providing appeal and counseling, as well as enforcement law. The advice given in this paper is the need for training outdoors (out-bound) on the values of the organization and discipline of employees, improving reporting systems perangkat and annual tax returns via e-Filing, and organizing dissemination, workshops and assistance or counseling should be done routine in the field of taxation.

© 2014 Universitas Negeri Semarang

✉ Alamat korespondensi:

Gedung K1 Lantai 1 FH Unnes

Kampus Sekaran, Gunungpati, Semarang, 50229

E-mail: fh@unnes.ac.id

ISSN 2301-6744

## PENDAHULUAN

Sesuai dengan alinea ke empat Pembukaan Undang-Undang Dasar 1945 Negara Republik Indonesia, tujuan nasional Negara Indonesia yaitu melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia, memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa dan ikut melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi dan keadilan sosial. Maka diperlukan adanya pembangunan yang bertahap, berencana, dan berkesinambungan.

Dari awal kemerdekaan sampai dengan sekarang rakyat belum merasakan secara maksimal akan tujuan nasional Negara Indonesia tersebut. Keinginan rakyat untuk menikmati pelayanan publik yang efisien, responsif dan akuntabel dalam bidang politik, ekonomi, hukum dan sosial masih jauh dari harapan. Aparatur Negara sebagai penyelenggara Negara, baik di legislatif, yudikatif maupun eksekutif juga tidak mampu menciptakan perubahan yang berarti dalam kinerja pemerintahan. Bahkan banyak diantara mereka akhirnya terperangkap dalam KKN dan ikut memperburuk kinerja birokrasi dan pelayanan publik. Sehingga hal tersebut menimbulkan gejolak dimasyarakat untuk menuntut adanya perubahan yang nyata di berbagai aspek kehidupan dan berbagai bidang politik, ekonomi, hukum, sosial dan birokrasi pemerintahan.

Tuntutan perubahan tersebut puncaknya adalah terjadinya krisis ekonomi yang dialami Bangsa Indonesia tahun 1997, pada tahun 1998 telah berkembang menjadi krisis multidimensi. Kondisi tersebut mengakibatkan adanya tuntutan kuat dari segenap lapisan masyarakat terhadap pemerintah untuk segera diadakan reformasi penyelenggaraan kehidupan berbangsa dan bernegara. Sejak itu, telah terjadi berbagai perubahan penting yang menjadi tonggak dimulainya era reformasi di bidang politik, hukum, ekonomi, dan birokrasi, yang dikenal sebagai reformasi gelombang pertama. Perubahan tersebut dilandasi oleh keinginan sebagian besar masyarakat untuk mewujudkan pemerintahan demokratis dan mempercepat terwujudnya kesejahteraan rakyat yang

didasarkan pada nilai-nilai dasar sebagaimana tertuang dalam Pembukaan UUD 1945.

Pada masa sebelum era reformasi sampai menjelang masa transisi atau reformasi tahun 1998, kondisi birokrasi di Indonesia mengalami kecenderungan inefisiensi, penyalahgunaan wewenang, kolusi, korupsi dan nepotisme. Padahal birokrasi diperlukan sebagai aktor publik servis yang netral dan adil, dalam beberapa kasus menjadi penghambat dan sumber masalah berkembangnya keadilan dan demokrasi, sehingga terjadi diskriminasi dan penyalahgunaan fasilitas, program dan dana Negara.

Reformasi birokrasi adalah sebuah harapan masyarakat pada pemerintah agar mampu memerangi KKN dan membentuk pemerintahan yang bersih serta keinginan masyarakat untuk menikmati pelayanan publik yang efisien, responsif dan akuntabel. Maka dari itu terbentuklah Undang-undang Nomor 28 tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas dari Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme. Serta masyarakat perlu mengetahui reformasi birokrasi yang dilakukan saat ini agar kehidupan bernegara berjalan dengan baik, masyarakat juga berposisi sebagai penilai dan pihak yang dilayani pemerintah. Pada dasarnya Reformasi Birokrasi adalah suatu perubahan signifikan elemen-elemen birokrasi seperti kelembagaan, sumber daya manusia aparatur, ketatalaksanaan, akuntabilitas, aparatur, pengawasan dan pelayanan publik, yang dilakukan secara sadar untuk memposisikan diri (birokrasi) kembali, dalam rangka menyesuaikan diri dengan dinamika lingkungan yang dinamis.

Perubahan tersebut dilakukan untuk melaksanakan peran dan fungsi birokrasi secara tepat, cepat dan konsisten, guna menghasilkan manfaat sesuai diamanatkan konstitusi. Perubahan kearah yang lebih baik, merupakan cerminan dari seluruh kebutuhan yang bertitik tolak dari fakta adanya peran birokrasi saat ini yang masih jauh dari harapan. Realitas ini, sesungguhnya menunjukkan kesadaran bahwa terdapat kesenjangan antara apa yang sebenarnya diharapkan, dengan keadaan yang sesungguhnya tentang peran birokrasi. Saat ini lembaga

pemerintah dituntut untuk lebih berdaya guna, berhasil guna, transparan, bersih dan berwibawa. Ini sudah menjadi tuntutan dalam mewujudkan good governance. Prinsip dasar good governance (Tata Kelola yang Baik) diperlukan untuk mendorong terciptanya efisien, transparan dan konsisten dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Berkaitan dengan hal tersebut serta untuk mempercepat pelaksanaan reformasi birokrasi, pemerintah telah mengeluarkan Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025, yang tujuannya adalah untuk mempercepat tercapainya tata kelola pemerintahan yang baik. Secara garis besar Peraturan Presiden tersebut memuat tentang kondisi saat ini birokrasi Indonesia, permasalahan birokrasi, arah kebijakan reformasi birokrasi, visi reformasi birokrasi, misi reformasi birokrasi, tujuan reformasi birokrasi, sasaran reformasi birokrasi, prinsip-prinsip reformasi birokrasi.

Akhir-akhir ini hampir seluruh instansi pemerintah, khususnya kementerian dan lembaga, disibukkan dengan upaya melakukan Reformasi Birokrasi, hal tersebut dilakukan karena keadaan birokrasi Indonesia yang kurang baik sebelum maupun masa reformasi pada tahun 1998, maka diperlukan adanya reformasi birokrasi di setiap lembaga birokrasi di Indonesia. Oleh karena itu, pada penulisan hukum ini akan mengangkat tema mengenai reformasi birokrasi di Indonesia agar masyarakat umum mengetahui apa itu reformasi birokrasi, selain itu juga agar masyarakat dapat mengetahui seberapa efektif reformasi birokrasi yang sudah berjalan di lembaga-lembaga birokrasi Indonesia sampai saat ini. Salah satu lembaga birokrasi yang melakukan reformasi birokrasi adalah Kementerian Keuangan. Dalam penulisan hukum ini, mengambil contoh Kementerian keuangan karena Kementerian Keuangan merupakan salah satu percontohan reformasi birokrasi yang mulai diberlakukan sejak tahun 2007. Tugas Kementerian keuangan, ialah membantu presiden dalam menyelenggarakan sebagian tugas pemerintahan di bidang keuangan dan kekayaan Negara.

Seiring dengan langkah Kementerian Keuangan dan dalam rangka mewujudkan visi, misi dan tujuannya, Direktorat Jenderal Pajak yg merupakan salah satu institusi di bawah Kementerian Keuangan juga telah melakukan reformasi birokrasi, sebagai langkah strategis, dalam bentuk reformasi administrasi perpajakan secara berkesinambungan dengan menerapkan reformasi dengan didasari oleh perubahan paradigma perpajakan yang berdampak terhadap lingkungan eksternal maupun internal. Adapun alasan dilakukan reformasi birokrasi di Direktorat Jenderal Pajak adalah sebagai berikut :

1. Direktorat Jenderal Pajak menyadari pentingnya menerapkan prinsip dasar Good Corporate Governance (Tata Kelola yang Baik) yang diperlukan untuk mendorong terciptanya birokrasi yang efisien, transparan dan konsisten dengan peraturan perundang-undangan.

2. Adanya kelemahan dalam administrasi penerimaan pajak.

3. Adanya tingkat insiden korupsi yang tinggi pada administrasi pajak. (Modul Pelatihan Sistem Administrasi Modern Manajemen Perubahan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah I).

Pada penulisan hukum ini yang menjadi obyek penelitian adalah Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah I di Semarang yang merupakan instansi vertikal dari Direktorat Jenderal Pajak Kementerian Keuangan. Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah I terbentuk sebagai salah satu realisasi program reformasi birokrasi di Direktorat Jenderal Pajak, yang mana pembentukan ini dikukuhkan melalui Peraturan Menteri Keuangan Nomor 132/PMK.01/2006 tentang Organisasi dan Tata Kerja Vertikal dari Direktorat Jenderal Pajak Kementerian Keuangan. Tanggal 22 Desember 2006.

Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah I mempunyai tugas pokok yaitu menghimpun penerimaan pajak. Sebagaimana telah diketahui, peran penerimaan pajak dalam mengisi kas APBN dalam rangka pembangunan nasional amat penting dan sangat strategis. Terhadap lingkungan eksternal, reformasi

birokrasi di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah I menawarkan perubahan dalam hal kesederhanaan dan kemudahan dalam prosedur serta pelayanan, keterbukaan (transparansi), dan orientasi yang semula birokratif menjadi pelayanan kepada masyarakat. Sedangkan terhadap lingkungan internal Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah I, diharapkan adanya beberapa perubahan antara lain perubahan budaya dan nilai organisasi, perubahan pola pikir pegawai, manajemen sumber daya manusia yang berbasis kompetensi dan kinerja, serta penerapan good governance.

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan dalam latar belakang diatas, maka dapat diambil beberapa permasalahan yang akan dibahas dalam skripsi ini, diantaranya adalah :

a. Mengapa diperlukan reformasi birokrasi di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah I ?

b. Bagaimana pelaksanaan reformasi birokrasi dalam rangka meningkatkan penerimaan pajak di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah I ?

c. Apa upaya mengatasi hambatan tersebut dalam pelaksanaan reformasi birokrasi dalam rangka meningkatkan penerimaan pajak di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah I ?

## **METODE PENELITIAN**

Penulisan skripsi ini menggunakan metode yuridis empiris yang lebih difokuskan penelitian terhadap pelaksanaan efektifitas hukum yaitu membahas bagaimana peraturan perundang-undangan yang berlaku tentang reformasi birokrasi dan bagaimana realita pelaksanaan peraturan perundang-undangan tersebut dalam pelaksanaan reformasi birokrasi di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah I dalam rangka meningkatkan penerimaan pajak. Adapun lokasi penelitian di Pengadilan Agama Semarang.

Spesifikasi penelitian yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah *deskriptif analitis*, karena data fakta hukum yang diperoleh dari penelitian ini berusaha memberikan penjelasan

dengan memberikan gambaran atau mengungkapkan berbagai faktor yang dipandang erat kaitannya dengan pelaksanaan reformasi birokrasi di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah I dalam rangka meningkatkan penerimaan pajak.

Sumber data penelitian terdiri dari data primer dapat berupa hasil wawancara dengan Pegawai Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah I sebagai pelaksana reformasi birokrasi, hasil wawancara dengan Wajib Pajak yang terdaftar di lingkungan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah I yang berkaitan langsung dengan pelaksanaan reformasi birokrasi yang sedang dilakukan. Sedangkan data sekunder dalam penelitian ini didapat dari bahan hukum primer, yang merupakan bahan-bahan hukum yang mengikat terdiri dari peraturan perundang-undangan yang terkait dengan pelaksanaan reformasi birokrasi dalam rangka meningkatkan penerimaan pajak di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah I, bahan hukum sekunder yaitu buku-buku dan tulisan-tulisan ilmiah hukum yang terkait dengan reformasi birokrasi dalam rangka meningkatkan penerimaan pajak di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah I , bahan hukum tertier adalah petunjuk atau penjelasan mengenai bahan hukum primer atau bahan hukum sekunder yang bersal dari kamus, ensiklopedia, majalah, surat kabar dan sebagainya.

Teknik pengumpulan data melalui, dokumentasi, observasi dan wawancara. Dalam penelitian ini, dokumentasi tersebut antara lain dapat berupa buku-buku mengenai pelaksanaan reformasi birokrasi di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah I, salah satunya berjudul "Manajemen Perubahan" dan Peraturan perundang-undangan yang berkaitan dengan pelaksanaan reformasi birokrasi di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah I, dalam hal ini dapat berupa Peraturan Menteri Keuangan dan Peraturan Direktur Jenderal Pajak. Metode observasi oleh peneliti yang menjadi objek pengamatan adalah lokasi/ Fisik, dan kondisi sosial secara umum dengan cara mendatangi langsung Kantor Wilayah Direktorat

Jenderal Pajak Jawa Tengah I, yaitu dengan melihat kondisi lingkungan kerja, sarana dan prasarana yang ada yang digunakan untuk melayani masyarakat atau Wajib Pajak, Manusia pelaku atau aktor, dalam hal ini adalah dengan langsung mengamati para pegawai Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah I dalam melayani Wajib Pajak khususnya di Tempat Pelayanan Terpadu (TPT), yang merupakan pintu masuk dan pusat pelayanan terhadap masyarakat atau Wajib Pajak. Dalam penelitian ini, peneliti melakukan wawancara dengan Pegawai berjumlah 4 orang dan Wajib Pajak berjumlah 10 orang yang terkait dengan pelaksanaan reformasi birokrasi dalam rangka meningkatkan penerimaan pajak di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah I.

Penelitian ini menggunakan model analisis yaitu komponen reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan dilaksanakan dengan proses pengumpulan data. Setelah data terkumpul maka ketiga komponen analisis (reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan) saling berinteraksi. Menganalisis data dalam penelitian ini digunakan langkah-langkah atau alur yang terjadi secara bersamaan yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi data.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Alasan Diperlukan Reformasi Birokrasi di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah I

Reformasi birokrasi adalah salah satu cara untuk membangun kepercayaan rakyat. Pengertian reformasi birokrasi sendiri ialah, suatu usaha perubahan pokok dalam suatu sistem yang tujuannya mengubah struktur, tingkah laku, dan keberadaan atau kebiasaan yang sudah lama. Reformasi birokrasi ruang lingkupnya tidak hanya terbatas pada proses dan prosedur, tetapi juga mengaitkan perubahan pada tingkat struktur dan sikap serta tingkah laku. Tujuan yang ingin dicapai dari reformasi ini adalah mewujudkan visi dan misi Departemen Keuangan dan meningkatkan citra birokrasi dengan

menerapkan good governance. Seiring dengan langkah Kementerian Keuangan dalam rangka mewujudkan visi, misi dan tujuannya, Direktorat Jenderal Pajak yg merupakan salah satu institusi di bawah Kementerian Keuangan juga telah melakukan reformasi birokrasi, sebagai langkah strategis, dalam bentuk reformasi administrasi perpajakan secara berkesinambungan dengan menerapkan reformasi dengan didasari oleh perubahan paradigma perpajakan yang berdampak terhadap lingkungan eksternal maupun internal. Ada beberapa alasan mengapa diperlukan reformasi birokrasi di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah I, yaitu:

a. Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah I menerapkan prinsip dasar Good Corporate Governance (Tata Kelola yang Baik) diperlukan untuk mendorong terciptanya birokrasi yang efisien, transparan dan konsisten dengan peraturan perundang-undangan.

Berdasarkan Pasal 1 angka 1 Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 Tentang Keuangan Negara menyebutkan bahwa "Keuangan Negara adalah semua hak dan kewajiban negara yang dapat di nilai dengan uang, serta segala sesuatu baik berupa uang maupun berupa barang yang dapat dijadikan milik negara berhubungan dengan pelaksanaan hak dan kewajiban." Pajak menurut perspektif ekonomi dapat ditinjau dari segi makro ekonomi dan mikro ekonomi. Pajak dari segi mikro ekonomi ditekankan pada kebutuhan individu dan pada income untuk pemenuhan kebutuhan individu. Kebutuhan masyarakat tidak terpikirkan, sehingga mengakibatkan pengertian pajak yang salah, sebab pajak dilihat sebagai sesuatu yang mengurangi income individu tanpa mendapatkan imbalan, jadi pajak dianggap sebagai beban yang memberatkan, mengurangi pendapatan seseorang, mengurangi daya beli dan akhirnya mengurangi kesejahteraan individu. Dalam mikro ekonomi masyarakat tidak dipertimbangkan sehingga memberikan corak pemikiran yang individualistis, soliter. Sedangkan pajak dari segi makro ekonomi adalah peralihan kekayaan dari sektor swasta ke sektor pemerintah, berdasarkan peraturan-peraturan

yang dapat dipaksakan dan mengurangi income anggota masyarakat, tanpa memperoleh imbalan yang secara langsung tetapi sebaliknya pajak merupakan income bagi masyarakat yang digunakan untuk membiayai pengeluaran-pengeluaran masyarakat (Soemitro, 2004:49).

Menurut Winarhadi (2006), secara sederhana Reformasi Birokrasi dapat didefinisikan sebagai berikut :

- a. perubahan mind-set, cara berpikir (pola pikir, pola sikap, dan pola tindak);
- b. perubahan paradigma dari penguasa menjadi pelayanan;
- c. mendahulukan peranan dari wewenang;
- d. tidak berpikir output, tetapi outcome;
- e. perubahan manajemen kinerja; dan
- f. pemantauan percontohan keberhasilan (best practices); dalam mewujudkan good governance, clean government (pemerintah bersih), transparan, akuntabel, dan profesional), dan bebas KKN.

Tujuan reformasi birokrasi yang terdapat dalam Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 Tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025 yaitu menciptakan birokrasi pemerintah yang profesional dengan karakteristik adaptif, berintegritas, berkinerja tinggi, bersih dan bebas KKN, mampu melayani publik, netral, sejahtera, berdedikasi, dan memegang teguh nilai-nilai dasar dan kode etik aparatur Negara.

Merujuk pada landasan teori di atas , dalam menerapkan Good Corporate Governance di Kantor Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah I didukung oleh tiga pilar yang saling berhubungan, yaitu negara dan perangkatnya sebagai regulator, dunia usaha sebagai pelaku pasar, dan masyarakat sebagai pengguna produk dan jasa dunia usaha. Asas Good Corporate Governance yang diterapkan pada Kantor Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah I, yaitu birokrasi yang bersih, birokrasi yang efisien, efektif dan produktif, birokrasi yang transparan, birokrasi yang melayani masyarakat. birokrasi yang akuntabel. Hasil dari diadakannya reformasi birokrasi di Kantor Kantor Wilayah Direktorat Jenderal

Pajak Jawa Tengah I dengan menerapkan Good Corporate Governance, yaitu:

1. Negara dan perangkatnya menciptakan peraturan perundang-undangan yang menunjang iklim usaha yang sehat, efisien dan transparan, melaksanakan peraturan perundang-undangan dan penegakan hukum secara konsisten (consistent law enforcement).

2. Dunia usaha sebagai pelaku pasar menerapkan Good Corporate Governance sebagai pedoman dasar pelaksanaan usaha.

3. Masyarakat sebagai pengguna produk dan jasa dunia usaha serta pihak yang terkena dampak dari keberadaan perusahaan, menunjukkan kepedulian dan melakukan kontrol sosial (social control) secara obyektif dan bertanggung jawab.

b. Adanya kelemahan dalam administrasi penerimaan pajak di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah I.

Berdasarkan Pasal 1 angka 1 Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 Tentang Keuangan Negara menyebutkan bahwa “Keuangan Negara adalah semua hak dan kewajiban negara yang dapat di nilai dengan uang, serta segala sesuatu baik berupa uang maupun berupa barang yang dapat dijadikan milik negara berhubungan dengan pelaksanaan hak dan kewajiban.”

Berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 Tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025, salah satu dari prinsipnya yaitu sinergi yang dalam pelaksanaan program dan kegiatan dilakukan secara sinergi. Satu tahapan kegiatan harus memberikan dampak positif bagi tahapan kegiatan lainnya, satu program harus memberikan dampak positif bagi program lainnya.

Merujuk pada teori di atas diadakanlah reformasi untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas administrasi penerimaan pajak di Kantor Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah I, tahapan-tahapan yang dilakukan, yaitu melakukan evaluasi terhadap kinerja organisasi, menyusun rancangan besar reformasi birokrasi internal (grand design), kemudian grand design harus diterjemahkan ke

dalam bentuk langkah-langkah perubahan yang lebih operasional.

Hasil dari diadakannya reformasi birokrasi di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah I dengan meningkatkan efisiensi dan efektifitas administrasi penerimaan pajak yaitu:

1. Meningkatkan kualitas administrasi penerimaan yang mempengaruhi iklim investasi dan pengembangan sektor swasta.

2. Administrasi perpajakan dirasa efisien, tarif pajak kompetitif, dan adanya kepastian hukum, keputusan investasi menjadi positif, terutama bagi perusahaan multinasional yang merupakan sumber utama investasi asing langsung.

3. Mempengaruhi masyarakat terutama Wajib Pajak dalam meningkatkan kesadaran dan peran untuk menyetorkan pajaknya

c. Adanya tingkat insiden korupsi yang tinggi pada administrasi pajak dan bea cukai pada organisasi sektor publik.

Berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010–2025, yaitu setiap perubahan diharapkan dapat memberikan dampak pada penurunan praktek KKN, pelaksanaan anggaran yang lebih baik, manfaat program-program pembangunan bagi masyarakat meningkat, kualitas pengelolaan kebijakan dan pelayanan publik meningkat, produktivitas aparatur meningkat, kesejahteraan pegawai meningkat, dan hasil-hasil pembangunan secara nyata dirasakan seluruh masyarakat. Secara bertahap, upaya tersebut diharapkan akan terus meningkatkan kepercayaan masyarakat kepada pemerintah. Kondisi ini akan menjadi profil birokrasi yang diharapkan.

Usaha untuk mencegah adanya tingkat korupsi di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah I yaitu memperbaiki tingkat good governance, menerapkan reformasi birokrasi. Adapun hasil dari usaha untuk mencegah adanya tingkat korupsi di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah I yaitu memperbaiki tingkat good governance, menerapkan reformasi birokrasi, yaitu:

1. Mewujudkan pemerintahan demokratis dan mempercepat terwujudnya kesejahteraan rakyat yang didasarkan pada nilai-nilai dasar sebagaimana tertuang dalam Pembukaan UUD 1945.

2. Menciptakan penyelenggaraan pemerintahan yang baik, bersih, bebas korupsi, kolusi, dan nepotisme.

3. Kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi semakin baik, SDM aparatur semakin profesional.

### **Pelaksanaan Reformasi Birokrasi di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah I**

Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah I di Semarang merupakan instansi vertikal Direktorat Jenderal Pajak yang sedang melakukan proses perubahan yaitu reformasi birokrasi dalam upaya untuk berkembang ke arah yang lebih baik sesuai dengan visi dan misi organisasi. Tuntutan yang bersifat internal maupun eksternal menjadikan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah I perlu membuat *brand* baru dengan langkah modernisasi administrasi perpajakan. Modernisasi administrasi perpajakan memiliki tujuannya adalah untuk meningkatkan kepatuhan Wajib Pajak yang tinggi, meningkatkan kepercayaan terhadap administrasi perpajakan yang tinggi dan meningkatkan integritas dan produktivitas pegawai yang tinggi.

Bagian Reformasi Birokrasi di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah I, yaitu:

Reformasi Struktur Organisasi

Reformasi birokrasi struktur organisasi pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Jawa Tengah I tidak berdasarkan jenis pajak lagi tetapi berdasarkan fungsi pelayanan yang terdiri dari Bagian Umum, Bidang Dukungan Teknis dan Konsultasi, Bidang Kerjasama Ekstensifikasi dan Penilaian, Bidang Pemeriksaan Penyidikan dan Penagihan Pajak, Bidang Penyuluhan Pelayanan dan Hubungan Masyarakat, Bidang Pengurangan Keberatan dan Banding. Struktur organisasi ini lebih efisien dan berorientasi pelayanan kepada Wajib Pajak, jangkauan

pelayanan kepada Wajib Pajak yang luas dengan dibentuknya beberapa Kantor Pelayanan Pajak, dan merupakan implementasi organisasi pemerintahan yang baik (*good governance*). (Wawancara menurut Fathoni Ariyanto, S.T., M.T. selaku Kepala Subbagian Kepegawaian di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah I, Semarang, 11 Februari 2014).

Terkait dengan adanya pelaksanaan reformasi struktur organisasi di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah I, menurut pendapat Wajib Pajak berdasarkan wawancara yang dilaksanakan pada tanggal 29 Maret 2014, yaitu sebelum diadakannya reformasi struktur organisasi, yaitu struktur organisasi terlalu panjang karena dalam mengurus pajak harus ke masing-masing seksi yang melayani, kalau akan mengurus PPh harus ke seksi PPh dan kalau akan mengurus PPN harus ke seksi PPN. Setelah diadakannya reformasi struktur organisasi, yaitu pelayanan untuk semua jenis pajak cukup datang ke Seksi Pelayanan, dan apabila akan konsultasi tentang keluhan yang dialami tentang perpajakan cukup datang ke Seksi Pengawasan dan Konsultasi.

Merujuk pada teori, Weber yang mengajukan sebuah model birokrasi ideal yang memiliki karakteristik sebagai berikut (dalam Islamy, 2003):

Pembagian Kerja (*division of labour*).

Adanya prinsip hierarki wewenang (*the principle of hierarchy*).

Adanya sistem aturan (*system of rules*).

Hubungan Impersonal (*formalistic impersonality*).

Sistem Karier (*career system*).

(<http://irsyadali36.blogspot.com/2013/07/pengertian-birokrasi.html>)

Berdasarkan teori di atas terlihat adanya reformasi struktur organisasi di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah I, maka untuk mencapai produk atau output, diperlukan suatu proses. Proses ini tentunya sangat mempengaruhi output yang diharapkan. Semakin baik proses yang dilaksanakan, maka semakin baik pula kualitas outputnya. Oleh karena itu diadakannya pembagian tugas dan fungsi yang jelas serta pengaturan alur prosedur

kerja, sehingga jelas siapa yang berwenang melaksanakan pekerjaan dan bagaimana alur menjalankan pekerjaannya.

Reformasi organisasi diimplementasikan dalam pembentukan Kantor Pelayanan Pajak yang berdasarkan segmentasi Wajib Pajak Besar, Menengah dan Kecil. Pada tahun 2007 di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah I di Semarang mulai dibentuk 1 (satu) Kantor Pelayanan Pajak Madya Semarang yang bertugas hanya melayani Wajib Pajak Badan Pembayar Pajak menengah di wilayah kerja Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah I, pembentukan 16 (enam belas) Kantor Pelayanan Pajak Pratama dan pembentukan 4 (empat) Kantor Pelayanan Penyuluhan dan Konsultasi Perpajakan.

Adanya pemisahan dan penajaman fungsi organisasi yang mampu menciptakan struktur organisasi yang menghasilkan kebijakan berkualitas dan dapat memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat. Dengan berorientasi pada aspirasi publik, sehingga menjadikan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah I sebagai organisasi birokrasi yang peka terhadap tuntutan pelayanan publik dan menghasilkan kebijakan dan layanan yang adil dan rasional.

Reformasi Sumber Daya Manusia (SDM)

Sumber Daya Manusia (SDM) Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah I merupakan sumber keluhan masyarakat khususnya Wajib Pajak dan menjadi sumber yang menimbulkan citra negatif Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah I. Kondisi ini telah direspons dengan melakukan perubahan yaitu dengan melakukan reformasi manajemen Sumber Daya Manusia yang berbasis teknologi informasi, berbasis kompetensi, berorientasi pelayanan kepada Sumber Daya Manusia, adanya pengukuran kinerja pegawai dan penyempurnaan pada manajemen Sumber Daya Manusia yang berkelanjutan. (Wawancara menurut Fathoni Ariyanto, S.T., M.T. selaku Kepala Subbagian Kepegawaian di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah I, Semarang, 11 Februari 2014).



Terkait dengan adanya pelaksanaan reformasi Sumber Daya Manusia di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah I, menurut pendapat Wajib Pajak berdasarkan wawancara yang dilaksanakan pada tanggal 29 Maret 2014, yaitu sebelum diadakannya reformasi Sumber Daya Manusia, yaitu pegawai atau Petugas Pelayanan kurang ramah dan dalam segi berpakaian kurang mencerminkan petugas *front office* (Petugas Pelayanan). Setelah diadakannya reformasi Sumber Daya Manusia, yaitu pegawai atau Petugas Pelayanan lebih bersahabat dengan Wajib Pajak, dan dalam segi berpakaian petugas pelayanan sudah rapi sehingga mencerminkan petugas *front office* (Petugas Pelayanan).

Menurut Hardjapamekas (2003), peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia yaitu Semua upaya reformasi birokrasi tidak akan memberikan hasil yang optimal tanpa disertai sumber daya manusia yang handal dan profesional. Oleh karena itu untuk mendapatkan sumber daya manusia (SDM) yang memadai diperlukan penataan dan sistem rekrutmen kepegawaian, sistem penggajian, pelaksanaan pelatihan, dan peningkatan kesejahteraan.

Peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah I dengan melakukan *soft-skill mapping* (Pemetaan keahlian para pegawai), melakukan perbaikan pada remunerasi, perbaikan jenjang karier, kompetensi dan pendidikan, perbaikan pada sistem pendidikan dan pelatihan, perbaikan pada sisi *job grading*, serta internalisasi nilai-nilai baru organisasi melalui penerapan kode etik. Dengan tujuan untuk menciptakan budaya organisasi yang lebih sehat yang mampu memotivasi SDM untuk bekerja lebih giat dan tekun dalam memberikan pelayanan terbaiknya kepada masyarakat luas khususnya kepada Wajib Pajak, juga dilaksanakan penegakan disiplin pegawai negeri sipil yang merupakan reformasi birokrasi dengan dilaksanakan merujuk pada Peraturan Menteri Keuangan Nomor 214/PMK.01/2011 tentang Penegakan Disiplin Dalam Kaitannya dengan Tunjangan Khusus Pembinaan Keuangan Negara di Lingkungan Kementerian Keuangan.

#### Reformasi Proses Bisnis

Sebagai organisasi yang selalu berupaya memberikan pelayanan kepada masyarakat yang lebih baik, Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah I telah melakukan penyempurnaan proses bisnis yang diarahkan untuk menghasilkan proses bisnis yang akuntabel dan transparan, serta mempunyai kinerja yang cepat dan ringkas. Reformasi proses Bisnis tersebut dilakukan adalah berbasis teknologi informasi, menuju otomasi menyeluruh, efisiensi, berorientasi pelayanan kepada Wajib Pajak dan fungsi pengawasan dan kontrol yang terbangun secara system (*built-in control*). (Wawancara dengan Sutanto, Operator Console Seksi Duktekon Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah I, Semarang, 11 Februari 2014).

Terkait dengan adanya pelaksanaan reformasi proses bisnis di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah I, menurut pendapat Wajib Pajak berdasarkan wawancara yang dilaksanakan pada tanggal 29 Maret 2014, yaitu sebelum diadakannya reformasi proses bisnis, yaitu poses pelayanan yang terlalu berbelit-belit dikarenakan kurang jelas mengenai syarat dan prosedur pelayanan yang diberikan. Setelah diadakannya reformasi proses bisnis, yaitu pelayanan yang diberikan sudah efisien dan efektif karena di Tempat Pelayanan Terpadu (TPT) telah disediakan brosur maupun *leaflet* yang berisi tentang syarat dan prosedur pelayanan serta jangka waktu penyelesaian pelayanan yang diberikan. Merujuk pada kondisi yang diinginkan pada Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010– 2025, dengan adanya Kualitas pelayanan publik, Kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi.

Untuk itu, dalam reformasi proses bisnis di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah I menyusun *Standard Operating Procedure* (SOP) yang rinci dan dapat menggambarkan setiap jenis keluaran pekerjaan secara *komprensif*, melakukan analisis dan evaluasi jabatan untuk memperoleh gambaran rinci mengenai tugas yang dilakukan oleh setiap jabatan, serta melakukan analisis beban kerja

untuk dapat memperoleh informasi mengenai waktu dan jumlah pejabat yang dibutuhkan untuk melaksanakan suatu pekerjaan. Hasil dari adanya reformasi proses bisnis di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah I yaitu menghasilkan proses bisnis yang akuntabel dan transparan, serta mempunyai kinerja yang efektif dan efisien, sehingga terwujud pelayanan prima kepada masyarakat

#### Reformasi Teknologi Informasi dan Komunikasi

Informasi yang cepat dan akurat sangat diperlukan dalam menunjang setiap proses pekerjaan terutama dalam pemberian pelayanan dan pengawasan. Apabila proses pekerjaan atau kegiatan tanpa didukung oleh tersedianya data dan informasi yang cepat dan akurat maka tujuan pemberian pelayanan dan pengawasan yang maksimal tidak akan tercapai. Keluhan oleh pegawai internal Direktorat Jenderal Pajak adalah ketidakakuratan data disamping minimnya data dan informasi yang tersedia pada basis data kita, sehingga pengambilan keputusan seringkali kurang cepat, kurang tepat dan terkesan mengambang tanpa adanya reformasi teknologi informasi dan komunikasi (Wawancara dengan Sutanto, Operator Console Seksi Duktekon Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah I, Semarang, 11 Februari 2014).

Terkait dengan adanya pelaksanaan reformasi teknologi informasi dan komunikasi di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah I, menurut pendapat Wajib Pajak berdasarkan wawancara yang dilaksanakan pada tanggal 29 Maret 2014, yaitu sebelum diadakannya reformasi teknologi informasi dan komunikasi adalah kesulitan dalam memperoleh informasi terkait dengan perpajakan, proses pelaporan SPT oleh Wajib Pajak masih manual, dengan datang sendiri ke KPP. Setelah diadakannya reformasi teknologi informasi dan komunikasi, yaitu kemudahan dalam memperoleh informasi secara jelas dan akurat, proses pelaporan SPT oleh Wajib Pajak baik melalui e-SPT maupun *e-Filling*, sehingga mengefisienkan dalam pelaporan SPT.

Merujuk pada beberapa prinsip yang terkait dengan reformasi birokrasi teknologi dan komunikasi berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010– 2025, yaitu:

Efisien. Pelaksanaan reformasi birokrasi yang dirancang dengan *outcomesoriented* harus memperhatikan pemanfaatan sumber daya yang ada secara efisien dan profesional.

Efektif. Reformasi birokrasi harus dilaksanakan secara efektif sesuai dengan target pencapaian sasaran reformasi birokrasi.

Realistik. *Outputs* dan *outcomes* dari pelaksanaan kegiatan dan program ditentukan secara realistis dan dapat dicapai secara optimal.

Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah I telah melakukan reformasi teknologi informasi dan komunikasi yaitu dengan membangun Sistem Informasi Direktorat Jenderal Pajak (SI DJP) merupakan sistem perpajakan bersifat nasional yang berbasis *website*, sehingga data dapat diakses oleh semua KPP di seluruh Indonesia. Penyediaan sarana pelaporan SPT tahunan Wajib Pajak Orang Pribadi berbasis website online internet yaitu *e-Filling*, sehingga pada saat melaporkan SPT Tahunan Wajib Pajak Orang Pribadi tidak perlu datang antri ke Kantor Pelayanan Pajak akan tetapi dapat dilakukan dimana saja asalkan terhubung dengan akses internet. Direktorat Jenderal Pajak juga telah melakukan pembangunan Pusat Pengolahan Data dan Dokumen Perpajakan (PPDDP) yang bertugas untuk mengolah data dan dokumen perpajakan agar dapat diakses secara cepat dan akurat oleh pegawai Direktorat Jenderal Pajak diseluruh Indonesia. Hasil diadakannya reformasi pada teknologi informasi dan komunikasi yaitu:

Adanya pembangunan pusat pengolahan data dapat menghilangkan hambatan-hambatan dalam pengolahan data dan penyajian informasi, memisahkan fungsi pengembangan teknologi dan pemeliharaan sistem, memperluas jaringan otomasi pelaporan dan teknologi paperless,

Mengefisienkan proses pelaporan SPT oleh Wajib Pajak baik melalui e-SPT maupun *e-Filling*.

Adanya Sistem Informasi Direktorat Jenderal Pajak (SI DJP) dapat mengatasi kendala-kendala sistem informasi teknologi dalam mempersiapkan data dan informasi yang cepat dan akurat disertai dengan kualitas sistem teknologi yang memadai sehingga tercapai tujuan perubahan yang diharapkan.

#### Reformasi Sarana dan Prasarana

Untuk meningkatkan kenyamanan lingkungan kerja yang bisa berpengaruh secara internal dan eksternal dengan melakukan penggantian sarana dan prasarana yang ada yaitu berupa penggantian meubeler kantor seperti meja kerja, kursi kerja, perombakan ruangan pelayanan kepada Wajib Pajak, penggantian Komputer dan Printer. Penggantian ini memberikan kepuasan terhadap kenyamanan wajib pajak dan kenyamanan pegawai dalam melayani wajib pajak dan melaksanakan pekerjaannya. Karena dengan reformasi birokrasi harus menampilkan wajah dan performen yang menarik dan nyaman sehingga tidak menimbulkan kesan tidak nyaman, membosankan bagi Wajib Pajak. (Wawancara dengan Sutanto, Operator Console Seksi Duktekon Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Semarang Jawa Tengah I, 11 Februari 2014).

Terkait dengan adanya pelaksanaan reformasi sarana dan prasarana di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah I, menurut pendapat Wajib Pajak berdasarkan wawancara yang dilaksanakan pada tanggal 29 Maret 2014, yaitu sebelum diadakannya reformasi sarana dan prasarana yaitu pada ruang pelayanan yang tidak tertata rapi, sehingga mengakibatkan proses pelayanan yang tidak efektif, menimbulkan ketidaknyamanan dalam pelayanan, kartu antrian yang masih manual, sehingga mengakibatkan ketidakjelasan dalam antrian. Setelah diadakannya reformasi sarana dan prasarana yaitu pada ruang pelayanan sudah tertata rapi, ruang tunggu yang dilengkapi AC dan layanan internet gratis serta disediakan brosur atau leaflet mengenai prosedur pelayanan perpajakan, sehingga dalam proses pelayanan lebih nyaman dan efektif dan dalam antrian

sudah menggunakan mesin antrian, sehingga adanya kejelasan dalam antrian.

Merujuk pada kondisi yang diinginkan pada Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010–2025, salah satunya yaitu kualitas pelayanan publik. Untuk mengatasi hal tersebut di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah I melakukan Peningkatan pelayanan sarana dan prasarana yang memadai. Pada suatu proses pekerjaan dan atau pelayanan pada suatu organisasi melibatkan koordinasi antar bagian dan diatur dengan prosedur operasional serta didukung dengan sarana dan prasarana yang memadai. Dalam penggantian sarana dan prasarana yang ada yaitu berupa penggantian meubeler kantor seperti meja kerja, kursi kerja, perombakan ruangan pelayanan kepada Wajib Pajak dan lain-lain, penggantian Komputer dan Printer dan adanya mesin antrian seperti di Bank sehingga memberikan kejelasan dalam antrian pelayanan. Serta menghasilkan kelancaran proses pekerjaan dan memaksimalkan pelayanan terhadap Wajib Pajak. Hasil diadakannya reformasi birokrasi adalah memberikan kenyamanan dalam proses pelayanan kepada Wajib Pajak, memberikan kejelasan dalam antrian oleh Wajib Pajak, memaksimalkan kinerja pegawai dan proses pelayanan kepada Wajib Pajak.

#### Reformasi Pelayanan Kepada Wajib Pajak

Reformasi birokrasi yang dilaksanakan di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah I pada dasarnya diarahkan untuk memberikan peningkatan pelayanan kepada publik. Upaya peningkatan pelayanan tersebut dilakukan melalui berbagai langkah prioritas antara lain perubahan organisasi yang berorientasi kepada pelayanan masyarakat, pembuatan SOP yang transparan dan jelas waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan, dan adanya layanan unggulan yang merupakan wujud dari pelayanan prima kepada masyarakat. (Wawancara dengan Sutanto, Operator Console Seksi Duktekon Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah I, Semarang, 11 Februari 2014).

Terkait dengan adanya pelaksanaan reformasi pelayanan di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah I, menurut pendapat Wajib Pajak berdasarkan wawancara yang dilaksanakan pada tanggal 29 Maret 2014, yaitu sebelum diadakannya reformasi layanan kepada Wajib Pajak yaitu layanan yang diberikan terkesan kurang transparan, terlalu panjang dan dirasakan seringkali berbelit-belit, layanan belum efisien terutama karena panjangnya proses bisnis pemberian layanan. Hal ini terkait pada beberapa jenis layanan yang harus melalui banyak meja/loket sehingga mengakibatkan panjangnya proses layanan dan kurangnya spirit pelayanan prima oleh petugas layanan. Spirit pelayanan prima bahwa birokrasi berkewajiban melayani masyarakat dan tidak untuk dilayani belum melekat pada budaya kerja pegawai. Setelah diadakannya reformasi pada layanan kepada Wajib Pajak yaitu layanan yang diberikan sudah transparan dan akuntabel karena di tempat pelayanan terpadu (TPT) semua jenis pelayanan perpajakan sudah disediakan brosur dan leaflet secara gratis yang berisi prosedur pelayanan perpajakan dan jangka waktu penyelesaiannya, sehingga memberikan kejelasan dan kepercayaan kepada Wajib Pajak dalam memenuhi kewajiban perpajakannya, layanan yang diberikan yang diberikan oleh petugas pelayanan sudah efektif dan efisien karena disediakan mesin antrian secara otomatis dan sudah adanya spirit pelayanan prima oleh petugas layanan kepada Wajib Pajak dan lebih bersahabat kepada Wajib Pajak.

Merujuk pada kondisi yang diinginkan pada Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010–2025, salah satunya yaitu kualitas pelayanan publik. Dengan mempertimbangkan hal tersebut, di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Semarang Jawa Tengah I berbagai upaya perbaikan proses bisnis telah dilakukan terutama reformasi birokrasi pada pelayanan kepada Wajib Pajak yaitu dengan menyediakan program aplikasi e-SPT secara gratis dengan tujuan untuk membantu dan memudahkan Wajib Pajak dalam melaporkan SPT (Surat Pemberitahuan)

pajaknya. Sehingga Wajib Pajak dalam melaporkan pajaknya tidak harus secara manual. Dan untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dalam pelaporan SPT (Surat Pemberitahuan) tahunan disediakan *Drop Box* sehingga masyarakat bisa menyampaikan SPT tahunan di semua KPP tidak harus datang ke KPP terdaftar, khusus untuk Wajib Pajak Orang Pribadi Direktorat Jenderal Pajak telah menyediakan sarana pelaporan SPT tahunan dengan menggunakan internet yang disebut dengan *e-filling*, sehingga melaporkan SPT tidak arus antri dan datang ke KPP akan tetapi dapat dilakukan dimana saja asal terhubung dengan jaringan internet. Disamping hal-hal tersebut yang telah dilakukan, Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah I juga membuat program layanan unggulan kepada masyarakat

Sosialisasi Pelaksanaan Reformasi Birokrasi di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah I

Sosialisasi kepada Pegawai di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah I, yaitu:

Diklat

Diklat merupakan proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan Pegawai Negeri Sipil di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah I.

*Workshop*

*Workshop* di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah I merupakan suatu acara di mana beberapa pegawai berkumpul untuk memecahkan masalah tertentu dan mencari solusinya.

*Internalisasi Corporate Value (ICV)*

Pelaksanaan "*Internalisasi Corporate Value (ICV)*" di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah I merupakan salah satu upaya *support* dan penguatan mental kepada seluruh pegawai DJP, yang terlibat secara langsung dalam pengamanan dan kelangsungan modernisasi Perpajakan Indonesia. Di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah I selalu memberikan motivasi dan penguatan mental kepada seluruh pegawainya guna menumbuhkan sikap yang penuh

keyakinan dengan menerapkan nilai-nilai Kementrian Keuangan yakni: Integritas, Profesionalisme, Sinergi, Pelayanan dan Kesempurnaan, serta terus meningkatkan reformasi birokrasi yang tengah dijalankan dengan dukungan rakyat dan ridho Tuhan Yang Maha Kuasa, maka target penerimaan tersebut dapat dicapai.

Sosialisasi kepada Wajib Pajak di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah I, yaitu:

#### Penyuluhan

Kegiatan penyuluhan pajak memiliki andil besar dalam mensukseskan sosialisasi pajak keseluruh wajib pajak. Berbagai media diharapkan mampu menggugah kesadaran masyarakat untuk patuh terhadap pajak dan membawa pesan moral terhadap pentingnya pajak bagi negara.

Diskusi dengan wajib pajak dan tokoh masyarakat

Salah satu bentuk sosialisasi yang dilakukan oleh Ditjen Pajak yang lebih menekankan pada komunikasi dua arah baik dari segi petugas pajak (fiskus) maupun masyarakat khususnya wajib pajak yang dianggap memiliki pengaruh atau dipandang oleh masyarakat sekitarnya sehingga diharapkan mampu memberi penjelasan yang lebih baik terhadap masyarakat sekitarnya.

#### Sosialisasi melalui media elektronik.

Sosialisasi pada media elektronik dalam bentuk *Talkshow* interaktif, penayangan iklan layananan masyarakat melalui radio melalui Radio Idola, Radio Rasika dan Radio Track FM. Penggunaan media ini bertujuan untuk menjangkau masyarakat lebih luas dan

memungkinkan masyarakat berinteraksi langsung dengan narasumber melalui *talkshow*.

#### Sosialisasi melalui media cetak

Media cetak dalam bentuk iklan yang berisi himbauhan atau ajakan kepada masyarakat, info singkat berisi reformasi birokrasi di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah I. Melalui buku, leaflet, dan *booklet* yang berisi materi perpajakan yang ditulis secara singkat dan jelas agar masyarakat mudah memahaminya.

#### Sosialisasi secara *On-Line*

Dalam bentuk layanan iklan kepada masyarakat di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah I melalui internet dengan situs [www.pajak.go.id](http://www.pajak.go.id). Media sosialisasi yang dapat diakses internet setiap saat dengan cepat dan mudah serta informasi yang diberikanpun sangat lengkap, akurat, terjamin kebenarannya dan *up to date*.

Penerimaan Pajak Sebelum dan Sesudah Reformasi Birokrasi di Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah I

Pemungutan pajak merupakan perwujudan dari pengabdian kewajiban dan peran serta Wajib Pajak yang secara langsung dan melaksanakan kewajiban perpajakan yang diperlukan untuk pembiayaan negara dan pembangunan nasional. Pajak merupakan penerimaan negara untuk kehidupan masyarakat yang sejahtera. Terkait hal tersebut Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak melaksanakan reformasi birokrasi untuk meningkatkan penerimaan pajak. Hasil penerimaan pajak sebelum dan sesudah diadakanya reformasi birokrasi, sebagai berikut:

**Tabel 1 : Penerimaan Pajak Sebelum Reformasi Birokrasi**

| Tahun | Jumlah Wajib Pajak | Jumlah Wajib Pajak Bayar | Jumlah Penerimaan (Triliun) |
|-------|--------------------|--------------------------|-----------------------------|
| 2004  | 129.989            | 49.790                   | 2,6                         |
| 2005  | 154.601            | 51.856                   | 2,9                         |

|      |         |        |     |
|------|---------|--------|-----|
| 2006 | 171.947 | 53.469 | 3,4 |
| 2007 | 241.666 | 60.955 | 3,9 |

Sumber: Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah I

**Tabel 2 : Penerimaan Pajak Setelah Reformasi Birokrasi**

| Tahun | Jumlah Wajib Pajak | Jumlah Wajib Pajak Bayar | Jumlah Penerimaan (Triliun) |
|-------|--------------------|--------------------------|-----------------------------|
| 2008  | 406.087            | 63.545                   | 5,4                         |
| 2009  | 154.601            | 78.770                   | 6,2                         |
| 2010  | 862.686            | 81.636                   | 7,3                         |
| 2011  | 1.003.782          | 85.098                   | 8,7                         |
| 2012  | 1.129.714          | 91.340                   | 10                          |
| 2013  | 1.239.628          | 94.563                   | 12,2                        |

Sumber: Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah I

Dalam tabel di atas, terlihat bahwa jumlah penerimaan di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal pajak pada dasarnya setiap tahun mengalami peningkatan setelah diadakannya reformasi birokrasi dari tahun 2008 sampai dengan tahun 2013. Penerimaan pajak tersebut merupakan penerimaan pajak diluar pajak PBB dan BPHTB karena pengelolaannya sudah diserahkan ke Pemerintah Daerah. Serta tingkat kepatuhan Wajib Pajak juga mengalami peningkatan setiap tahunnya setelah diadakannya reformasi birokrasi.

**Hambatan- hambatan dan Upaya Mengatasi Hambatan Tersebut Dalam Pelaksanaan Reformasi Birokrasi di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah I**

a. Hambatan-hambatan dalam pelaksanaan reformasi birokrasi

Pada pelaksanaan reformasi birokrasi tentu ada hambatan tertentu, begitu pula dalam pelaksanaan reformasi birokrasi dalam rangka meningkatkan penerimaan pajak di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah I di Semarang, yaitu :

1. Masih adanya pegawai yang masih melakukan pelanggaran disiplin terkait absensi dengan alasan merasa sudah absen masuk, merasa sudah absen pulang atau bahkan ada yang dengan alasan lupa. Kurangnya kesadaran para pegawai akan pentingnya kedisiplinan itu sendiri hal ini disebabkan karena pegawai kurang mengetahui dan

memahami peraturan tentang kedisiplinan pegawai.

2. Masih adanya pegawai yang kemampuannya di bidang perpajakan dan penguasaan pengoperasian teknologi informasi yang kurang optimal.
3. Masih adanya Wajib Pajak yang kurang patuh dalam pembayaran dan pelaporan pajaknya.
  - a. Upaya mengatasi hambatan dalam pelaksanaan reformasi birokrasi
    1. Pembinaan terhadap pegawai di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah I melalui upaya menanggulangi agar pegawai mematuhi ketentuan kepegawaian dan penegakan disiplin maupun kode etik.
    2. Untuk meningkatkan kemampuan pegawai dalam bidang perpajakan dan teknologi informasi melalui pelatihan dan pengembangan pegawai dengan menyelenggaraan diklat, antara lain Diklat teknis substantif spesialisasi manajemen pelayanan, Diklat teknis substantif spesialisasi tenaga penyuluh, Diklat teknis substantif spesialisasi petugas pelayanan, Diklat teknis substantif spesialisasi manajemen pemeriksaan, Diklat Teknis Substantif Spesialisasi Operator Console Pajak.
    3. Untuk meningkatkan kepatuhan Wajib Pajak dalam melaksanakan kewajiban

perpajakannya, dengan memberikan himbauan dan konseling, serta penegakan hukum yang terdiri dari pemeriksaan, penyidikan dan penagihan.

## SIMPULAN

Simpulan dalam penulisan artikel ini bahwa alasan diperlukan reformasi birokrasi di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah I yaitu adanya pelaksanaan prinsip dasar Good Corporate Governance, adanya kelemahan dalam administrasi penerimaan pajak, mencegah adanya insiden korupsi, reformasi birokrasi dilaksanakan pada struktur organisasi, Sumber Daya Manusia (SDM), proses bisnis, teknologi komunikasi dan informasi, sarana dan prasarana, pelayanan kepada Wajib Pajak, sehingga mampu meningkatkan penerimaan pajak secara signifikan. Hambatan yang dialami yaitu terkait kedisiplinan kerja pegawai dan penguasaan pengoperasian teknologi informasi yang kurang optimal, serta terkait kepatuhan Wajib Pajak dalam membayar dan pelaporan pajak. Upaya yang dapat dilakukan yaitu menyelenggarakan internalisasi kode etik dan nilai-nilai organisasi pada diri pegawai dan meningkatkan kemampuan pegawai dalam bidang perpajakan, teknologi informasi melalui pelatihan dan pengembangan pegawai dengan menyelenggarakan diklat, serta untuk meningkatkan kepatuhan Wajib Pajak dengan memberikan himbauan dan konseling, serta penegakan hukum. Saran yang diberikan dalam penulisan skripsi ini adalah perlunya pelatihan di luar ruangan (out bound) mengenai nilai-nilai organisasi dan kedisiplinan pegawai, meningkatkan perangkat dan sistem pelaporan SPT Tahunan melalui e-Filing, serta penyelenggaraan sosialisasi, workshop dan asistensi atau konseling harus dilakukan secara rutin dalam bidang perpajakan.

## DAFTAR PUSTAKA

Buku:

Direktorat Jenderal Pajak. Modul Pelatihan Sistem administrasi Modern manajemen Perubahan

Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah I.

Soemitro, Rochmat. 2004. *Asas dan Dasar Perpajakan 1*. Bandung: PT. Refika Aditama.

Jurnal:

Hardjapamekas, Erry Riana, *Reformasi Birokrasi Sebagai Syarat Penegakan Dan Pemberantasan KKN*, (Denpasar: 15 Juli 2003).

Winarhadi, *Reformasi Birokrasi*, (Jakarta: 12 Nopember 2006).

Undang – undang:

Undang-Undang Dasar 1945.

Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 Tentang Keuangan Negara.

Undang-undang Nomor 28 tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas dari Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme.

Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025.

Peraturan Menteri Keuangan Nomor 132/PMK.01/2006 tentang Organisasi dan Tata Kerja Vertikal dari Direktorat Jenderal Pajak Kementerian Keuangan.

Peraturan Menteri Keuangan Nomor 214/PMK.01/2011 tentang Penegakan Disiplin Dalam Kaitannya dengan Tunjangan Khusus Pembinaan Keuangan Negara di Lingkungan Kementrian Keuangan.

Internet:

<http://irsyadali36.blogspot.com/2013/07/pengertian-birokrasi.html> (Diakses pada tanggal 20 Oktober 2013, Pukul 14:15 WIB).