

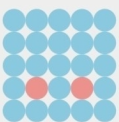
I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Perubahan paradigma kepegawaian di Departemen Keuangan dimulai pada akhir tahun 2006, ditandai dengan kajian mengenai penajaman fungsi Biro Kepegawaian sebagai unit yang melaksanakan pengelolaan dan pembinaan kepegawaian. Hal ini sesuai dengan pedoman mengenai kepegawaian yang telah ditentukan dalam Undang-undang No 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Atas Undang Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok Pokok Kepegawaian dimana secara mendasar pengelolaan kepegawaian instansi pemerintah diatur. Kajian meliputi perbaikan mekanisme kerja dan desain struktur organisasi untuk mengoptimalkan fungsi yang mengarahkan sumber daya manusia disesuaikan pada struktur organisasi yang lebih efektif dan fungsional, tidak hanya berdasar strata-strata jabatan.

Perubahan istilah "kepegawaian" menjadi "sumber daya manusia" merupakan bagian dari perubahan paradigma pembinaan sumber daya manusia (SDM) dalam konteks Penataan ulang birokrasi Departemen Keuangan. Perubahan tersebut tidak semata-mata menyangkut istilah, tetapi lebih dari itu merupakan perubahan sistem pengelolaan dan pembinaan SDM. Pengembangan SDM berbasis kompetensi merupakan tujuan pembinaan SDM di masa depan, hal ini sesuai dengan yang telah ditetapkan dalam Pedoman Umum Reformasi Birokrasi Departemen Keuangan (2005). Untuk itu, perlu dilaksanakan kegiatan yang mendukung ke arah tujuan tersebut yang berupa:

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

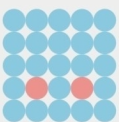


- a. Pengintegrasian Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian;
- b. Penyusunan pedoman dan penetapan Pola Mutasi;
- c. Pembangunan *Assessment Center*;
- d. Penyusunan pedoman kompetensi;
- e. Peningkatan Disiplin Pegawai Negeri Sipil sebagai sebuah komitmen.

Seluruh kegiatan tersebut merupakan bagian integral dari program perencanaan dan pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM), sehingga Departemen Keuangan ke depan akan memiliki SDM yang profesional dan bertanggung jawab yang akan meningkatkan efisiensi dan efektifitas pelayanan kepada masyarakat.

Prinsip peningkatan manajemen SDM meliputi peningkatan kualitas, penempatan SDM yang kompeten pada tempat dan waktu yang sesuai, pengelolaan SDM berbasis kompetensi, serta keakuratan dan kecepatan penyajian informasi SDM sesuai kebutuhan manajemen. Menurut Spencer dan Spencer (1993), pengelolaan SDM berbasis kompetensi menjadi sebuah proses untuk mengeksplorasi kualitas manusia yang diperlukan untuk mengerjakan suatu pekerjaan dan karakteristik mendasar yang membentuk SDM melakukan pekerjaan dengan kinerja yang terbaik.

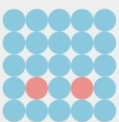
Penataan ulang Birokrasi (Reformasi birokrasi) di Republik Indonesia dimulai salah satunya adalah dengan pelaksanaan *good governance*, yang seringkali dihubungkan dengan integritas pegawai dan institusi, hal ini tertuang dalam latar belakang Pedoman Umum Reformasi birokrasi yang ditetapkan dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara No. 15/M.PAN/7/2008 tanggal 10 Juli 2008. Suatu organisasi berikut sistemnya



akan berjalan dengan baik manakala terdapat rambu-rambu yang jelas untuk memandu pelaksanaan tugas dan pekerjaannya, serta yang lebih penting lagi, konsistensi implementasi rambu-rambu tersebut. Dalam praktek berorganisasi, *good governance* biasanya dikaitkan dengan mekanisme pengawasan internal yang bertujuan untuk meminimalkan terjadinya penyimpangan ataupun penyelewengan dalam organisasi, baik itu dilakukan oleh pegawai maupun pihak lainnya, baik disengaja maupun tidak.

Direktorat Jenderal Pajak sebagai salah satu unit pelaksana di lingkungan Departemen Keuangan dengan program modernisasinya senantiasa berupaya menerapkan prinsip-prinsip *good governance* berdasarkan Undang-undang No 28 tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas KKN yang dikuatkan dengan Peraturan Pemerintah No 30 tahun 1980 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil. Salah satunya adalah dengan cara pembuatan dan penegakan Kode Etik Pegawai yang dituangkan dalam Keputusan Menteri Keuangan No 222/KMK.03/2002 tanggal 14 Mei 2002 tentang Kode Etik Pegawai Direktorat Jenderal Pajak Departemen Keuangan yang secara tegas mencantumkan kewajiban dan larangan bagi para pegawai Direktorat Jenderal Pajak dalam pelaksanaan tugasnya, termasuk sanksi-sanksi bagi setiap pelanggaran Kode Etik Pegawai tersebut. Penerapan Kode Etik ini menjadi sebuah bentuk komitmen secara organisasional kepada sumber daya manusia untuk bertindak dan berperilaku yang mencerminkan *good governance* dalam berbagai bidang, salah satunya adalah dalam pelayanan kepada Wajib Pajak. Direktorat Jenderal Pajak telah menyediakan berbagai saluran preventif dan reaktif yang sifatnya independen

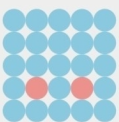
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengummumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



untuk menangani pelanggaran atau kurang efektifnya pelayanan di bidang perpajakan, seperti fungsi Komisi Ombudsman Nasional. Dalam lingkup internal Direktorat Jenderal Pajak sendiri, telah dibentuk dua Subdirektorat yang khusus menangani pengawasan internal di bawah Direktorat Kepatuhan Internal dan Transformasi Sumber Daya Aparatur, yaitu Subdirektorat Kepatuhan Internal yang sifatnya lebih ke pencegahan (preventif) dan Subdirektorat Investigasi Internal yang sifatnya lebih ke pengusutan dan penghukuman (reaktif). Lebih jauh lagi, pembentukan pusat keluhan (*Complain Center*) Wajib Pajak di masing-masing Kanwil modern untuk menampung keluhan Wajib Pajak merupakan bukti komitmen Direktorat Jenderal Pajak untuk selalu meningkatkan pelayanan kepada Wajib Pajaknya sekaligus pengawasan bagi internal Direktorat Jenderal Pajak.

Sebenarnya *good governance* tidak hanya terbatas pada masalah integritas, tetapi juga menyangkut efisiensi dan efektivitas, serta profesionalisme dan akuntabilitas organisasi. Salah satu contoh konkritnya adalah penerapan manajemen organisasi modern melalui pembuatan dan penerapan siklus perencanaan, implementasi, dan evaluasi, yang disertai alat ukur yang jelas untuk menilai keberhasilan program tersebut. Alat ukur tersebut dapat berupa *Key Performance Indicators* (KPI) untuk aktivitas rutin organisasi. Sejak tahun 2005, Direktorat Jenderal Pajak telah mencoba menetapkan beberapa KPI untuk mengukur kinerja kantor operasionalnya selain variabel penerimaan perpajakan yang biasa dipakai. Salah satu indikator kunci yaitu tingkat kepatuhan Wajib Pajak, menjadi salah satu

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

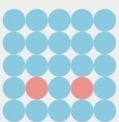


ukuran penting, yang akan diturunkan dalam bentuk kepuasan Wajib Pajak terhadap pelayanan Direktorat Jenderal Pajak.

Direktorat Jenderal Pajak sebagai unit eselon I Departemen Keuangan secara keseluruhan telah meluncurkan program Penataan ulang birokrasi sejak akhir tahun 2006 dengan ditandai proses modernisasi administrasi perpajakan sejak tahun 2002 dan selalu mengevaluasi proses berjalannya modernisasi tersebut. Fokus program reformasi ini adalah perbaikan sistem dan manajemen sumber daya manusia, dan direncanakan perubahan yang dilakukan sifatnya lebih menyeluruh, sejalan dengan Visi Penataan ulang birokrasi secara menyeluruh yaitu terciptanya tata kelola pemerintahan yang baik tahun 2025. Hal ini perlu dan mendesak untuk dilakukan, karena disadari bahwa elemen yang terpenting dari suatu sistem organisasi adalah manusianya. Secanggih apapun struktur, sistem, teknologi informasi, metode dan alur kerja suatu organisasi, semua itu tidak akan dapat berjalan dengan optimal tanpa didukung sumber daya manusia yang mampu dan berintegritas. Harus disadari bahwa yang perlu dan harus diperbaiki sebenarnya adalah sistem dan manajemen sumber daya manusia, bukan semata-mata melakukan rasionalisasi pegawai, karena sistem yang baik dan terbuka dipercaya akan bisa menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas. Diharapkan ke depannya sumber daya manusia dengan sistem administrasi perpajakan modern akan dapat didukung oleh sistem sumber daya manusia yang berbasis kompetensi, kinerja dan komitmen.

Sebelum melakukan langkah perbaikan di bidang sumber daya manusia, Direktorat Jenderal Pajak (DJP) melakukan pemetaan kompetensi

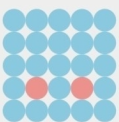
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



(*Competency Mapping*) pada rentang waktu 2005-2006 untuk seluruh 32.000 pegawai DJP guna mengetahui sebaran kuantitas dan kualitas kompetensi pegawai. Meskipun program *mapping* ini masih terbatas mengidentifikasi ‘*soft competency*’ saja, tetapi informasi yang didapat cukup membantu DJP dalam merumuskan kebijakan kepegawaian yang lebih terbuka dan adil. Kemudian seluruh jabatan harus dievaluasi dan dianalisis untuk selanjutnya ditentukan *job grade* dari masing-masing jabatan tersebut. Selanjutnya beban kerja dari masing-masing jabatan tersebut pun dianalisis yang kemudian dikaitkan juga dengan pengembangan sistem pengukuran kinerja masing-masing pegawai. Sebagai catatan, pembuatan dan dokumentasi *Standard Operating Procedure (SOP)* untuk seluruh proses pekerjaan dapat dimanfaatkan juga sebagai standar penilaian kinerja. Secara bersamaan dilakukan penilaian terhadap seluruh pegawai secara lebih obyektif dan konsisten sekaligus standar kompetensi jabatannya melalui proyek *assessment center*. Selisih (*gap*) antara hasil penilaian pegawai dengan standar kompetensi jabatan yang didudukinya dijadikan dasar perancangan program pembangunan kapasitas (termasuk pendidikan dan pelatihan) yang lebih fokus dan terarah.

Direktorat Jenderal Pajak sebagai Unit Organisasi Eselon I sebagaimana diuraikan tugasnya dalam Peraturan Presiden Republik Indonesia No. 63 Tahun 2005 tentang Unit Organisasi dan Tugas Eselon I Kementerian Negara Republik Indonesia memiliki unit pelaksana Eselon II dan III yang tugasnya adalah menghimpun penerimaan pajak dari masyarakat dengan mekanisme penghitungan, pelaporan, dan penyetoran pajak.

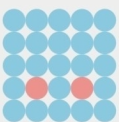
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



Masyarakat sebagai Wajib Pajak adalah “konsumen” dari pelayanan yang diselenggarakan oleh Direktorat Jenderal Pajak. Peran serta masyarakat, dalam hal ini di bagi dalam 3 kategori yaitu Wajib Pajak Badan Hukum, Wajib Pajak Perorangan, dan Wajib Pajak Luar Negeri, sangat menentukan penerimaan pajak oleh negara. Oleh karena itu Direktorat Jenderal Pajak memiliki kewajiban untuk selalu meningkatkan pelayanan kepada Wajib Pajak, salah satunya adalah dengan pelaksanaan Penataan ulang birokrasi, yang menuntut modernisasi khususnya dalam sistem administrasi dan sumber daya manusia.

Pelayanan seperti sebuah produk yang dijual oleh instansi pemerintah harus memberikan kepuasan bagi konsumen yang berhubungan langsung dengan instansi tersebut. Pelayanan sebagai bidang utama Direktorat Jenderal Pajak menjadi sesuatu yang harus diutamakan. Wajib Pajak sebagai “konsumen” dari pelayanan Direktorat Jenderal Pajak akan mengalami sebuah pengalaman dan kesan yang akan menentukan keberhasilan kinerja Direktorat Jenderal Pajak sebagai unit pelaksana pelayanan perpajakan. Jika menilik persepsi masyarakat atas kinerja layanan publik, khususnya di Departemen Keuangan menurut Buku Panduan Program Layanan Publik Dalam Rangka Penataan ulang birokrasi Departemen Keuangan yang diterbitkan oleh Departemen Keuangan Juli 2007, masih banyak persepsi yang menghambat progresivitas jalannya Penataan ulang birokrasi. Kesan Direktorat Jenderal Pajak sebelum melakukan penataan ulang birokrasi melekat dengan pelayanan birokrasi pada umumnya, dimana ketepatan waktu diabaikan, situasi kolusif yang menjadi kesan negatif, sikap represif

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

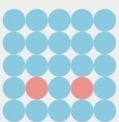


aparatus pajak, peraturan yang berbelit, sikap aparat pajak yang kurang responsif dan lamban, dan ketidaknyamanan lain yang lebih disebabkan oleh kurangnya komitmen pegawai Direktorat Jenderal Pajak dalam pelayanan dan kompetensi yang dimiliki dalam melaksanakan tugasnya. Situasi ini menjadi sebuah istilah yang menyebutkan bahwa berurusan dengan aparat pajak adalah sesuatu yang menakutkan dan merugikan. Hal ini sebenarnya kurang sejalan dengan visi dan misi dari Direktorat Jenderal Pajak.

Kesan yang buruk itu sedang diupayakan untuk dihilangkan dengan dilaksanakannya penataan ulang birokrasi. Penataan ulang birokrasi menjadi sebuah cara untuk memperbaiki setiap lini sistem dalam Direktorat Jenderal Pajak, baik dari segi pelayanan, sistem informasi dan teknologi, sistem administrasi, peraturan, dan yang paling penting adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia sebagai operator dari pelaksanaan perubahan ini perlu diukur tingkat kinerjanya, sehingga perlu juga dilihat sejauh mana tingkat kepuasan Wajib Pajak terhadap sumber daya manusia Direktorat Jenderal Pajak setelah dilaksanakannya penataan ulang birokrasi.

Pencapaian target penerimaan sebagai ukuran kuantitatif kinerja Direktorat Jenderal Pajak sangat dipengaruhi oleh kepatuhan Wajib Pajak dalam melaporkan dan menyetorkan pajak. Kepatuhan pajak menjadi salah satu bagian dari *Key Performance Indicator* yang bisa diukur salah satunya dengan melihat kepuasan wajib pajak yang berkorelasi dengan kepatuhan tersebut, dimana ketika Wajib Pajak merasa puas maka kepatuhannya akan meningkat.

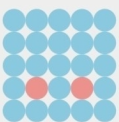
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



Kompetensi menjadi salah satu indikator yang bisa digunakan untuk melihat kinerja pegawai, dimana kompetensi tersebut menjadi faktor yang penting yang dimiliki tiap individu pegawai Direktorat Jenderal Pajak untuk mencapai tujuan organisasi. Tujuan organisasi Direktorat Jenderal Pajak yang bermisi mengumpulkan penerimaan pajak untuk pembiayaan negara harus diseimbangkan dengan kompetensi sumber daya manusia yang melaksanakan misi tersebut. Hal ini sesuai dengan Buku Panduan Program Layanan Publik Dalam Rangka Penataan ulang birokrasi Departemen Keuangan yang diterbitkan oleh Departemen Keuangan Juli 2007 dimana kompetensi menjadi salah satu faktor penting bagi sumber daya manusia dalam melaksanakan pelayanan untuk mencapai tujuan organisasi.

Selain kompetensi, komitmen yang dimiliki oleh sumber daya manusia Direktorat Jenderal Pajak sangat diperlukan dalam mendukung tugas-tugasnya dalam menghimpun penerimaan pajak. Komitmen ini dilaksanakan dalam bentuk mematuhi kode etik yang telah dilaksanakan, bekerja sesuai dengan standar prosedur operasi, serta yang pasti adalah semangat untuk melakukan modernisasi perpajakan yang diharapkan akan berpengaruh pada penerimaan. Komitmen yang dimiliki akan sejalan dengan kompetensi yang dimiliki oleh sumber daya manusia Direktorat Jenderal Pajak, karena dalam Kamus Kompetensi Departemen Keuangan yang digunakan sebagai standar acuan kompetensi, terdapat beberapa kompetensi yang sebenarnya juga mendefinisikan komitmen, selain yang sudah dijelaskan dalam Kode Etik Pegawai Direktorat Jenderal Pajak.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengummumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



Pada tahun 2008, Direktorat Jenderal Pajak berhasil mengumpulkan penerimaan pajak sebesar Rp. 559,8 triliun dari target penerimaan pajak sebesar Rp. 534,5 triliun sesuai dengan APBN Perubahan 2008 dengan tingkat *tax ratio* sebesar 13,5 %. Sedangkan untuk tahun 2009 Direktorat Jenderal Pajak dibebani target penerimaan pajak berdasarkan APBN Perubahan 2009 sebesar Rp. 528 triliun, dan hingga November 2009, total penerimaan yang tercapai adalah Rp. 432,75 triliun atau sekitar 81,9% dari total target penerimaan pajak 2009 dengan *tax ratio* sebesar 13,6% (sumber: Direktorat Potensi, Kepatuhan, dan Penerimaan. 2009). Total penerimaan pajak tersebut dihimpun oleh Unit Pelaksana Pelayanan Pajak Direktorat Jendral Pajak yang terdiri 3 Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar, 28 Kantor Pelayanan Pajak Madya, dan 171 Kantor Pelayanan Pajak Pratama. Setiap Unit Pelaksana Pelayanan Perpajakan ditugaskan untuk menghimpun penerimaan pajak sesuai target yang telah ditentukan yang berdasarkan pada potensi disetiap Unit Pelaksana Pelayanan Perpajakan.

Tidak semua Unit Pelaksana Pelayanan Perpajakan bisa memenuhi target penerimaan pajak yang telah ditentukan. Realisasi penerimaan pajak dipengaruhi oleh berbagai hal, seperti kondisi ekonomi makro, tingkat kepatuhan Wajib Pajak, kondisi internal KPP Pratama tersebut, dan sebagainya.

Tabel 1. Data Realisasi dan Target Penerimaan Pajak 3 KPP Pratama 2008

KPP	Realisasi Penerimaan 2008	Target Penerimaan 2008	Selisih / Shortfall
KPP Pratama C	224.140.000	232.220.000	8.080.000
KPP Pratama A	484.020.000	492.330.000	8.310.000
KPP Pratama B	498.714.000	513.400.000	14.686.000

Sumber : Direktorat Potensi, Kepatuhan dan Penerimaan (2008) Kantor Pusat DJP (dalam ribuan)

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



Tabel 2. Data Realisasi dan Target Penerimaan Pajak 3 KPP Pratama 2009

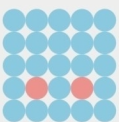
KPP	Realisasi Penerimaan 2009	Target Penerimaan 2009	Surplus / (Shortfall)
KPP Pratama C	240.502.000	227.142.000	13.360.000
KPP Pratama A	492.971.000	450.705.000	42.266.000
KPP Pratama B	1.092.064.000	1.001.175.000	90.889.000

Sumber : Direktorat Potensi, Kepatuhan dan Penerimaan (2009) Kantor Pusat DJP (dalam ribuan)

Tingkat kepatuhan Wajib Pajak bisa diukur secara deskriptif sebagai turunan dari tingkat kepuasan Wajib Pajak terhadap sistem pelayanan perpajakan yang diperoleh. Ketika Wajib Pajak sebagai konsumen merasa tidak puas, bisa berdampak pada tingkat kepatuhan Wajib Pajak baik secara formal maupun material. Kepatuhan Wajib Pajak formal adalah, kepatuhan yang diukur dari tingkat pelaporan Surat Pemberitahuan Pajak tiap bulan dan tahun, selain itu juga pada proses administrasi perpajakan lainnya, seperti penagihan tagihan pajak, pembayaran denda. Kepatuhan Wajib Pajak material adalah kepatuhan yang bisa diukur dari tingkat kesadaran Wajib Pajak atas pelayanan seperti melaporkan kondisi usaha yang sesungguhnya, merespons setiap proses administrasi dengan kooperatif, bersikap merasa puas terhadap pelayanan yang diberikan oleh Direktorat Jenderal Pajak.

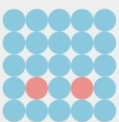
1.2. Identifikasi Masalah

Dari pemaparan latar belakang dapat diidentifikasi beberapa permasalahan yang terdapat di Direktorat Jenderal Pajak, dimana situasi dan manajemen telah berubah dengan dilaksanakannya penataan ulang birokrasi, tetapi kesan negatif masa lalu masih melekat, sehingga perlu diketahui tingkat kepuasan Wajib Pajak yang terkini. Direktorat Jenderal Pajak, sebelum



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



dilaksanakan penataan ulang birokrasi, selalu dikaitkan dengan kesan dan pandangan yang buruk dari Wajib Pajak mengenai pelayanan yang buruk, situasi kolusif, aparat pajak yang kurang berkompeten dan kurang memiliki komitmen, sikap represif aparat pajak, dan sistem birokrasi yang berbelit-belit.

Keberhasilan pencapaian tujuan Direktorat Jenderal Pajak terkait dengan peningkatan kinerja Direktorat Jenderal Pajak dilihat dari tingkat kepuasan Wajib Pajak sehubungan dengan proses penataan ulang birokrasi pada aspek sumber daya manusia sebagai pelaksana penataan ulang birokrasi. Indikator-indikator keberhasilan kinerja tidak hanya ditentukan oleh indikator kuantitatif seperti penerimaan pajak, tetapi juga kepuasan Wajib Pajak sebagai “konsumen” dari pelayanan Direktorat Jenderal Pajak. Selain itu pengaruh indikator kompetensi yang dimiliki oleh sumber daya manusia, serta komitmen dalam pelaksanaan penataan ulang birokrasi oleh sumber daya manusia Direktorat Jenderal Pajak harus sesuai dengan tujuan dan cita-cita dari penataan ulang birokrasi yang akan menentukan berhasil atau tidaknya sebuah proses penataan ulang birokrasi dan kinerja Direktorat Jenderal Pajak.

Selain itu tingkat kepatuhan Wajib Pajak sebagai salah satu indikator kinerja yang berhubungan langsung dengan penerimaan pajak dipengaruhi oleh tingkat kepuasan Wajib Pajak terhadap pelayanan dan kinerja sumber daya manusia DJP. Wajib Pajak sebagai “konsumen” akan melihat bahwa kompetensi dan komitmen sumber daya manusia Direktorat Jenderal Pajak menentukan proses pelayanan, sehingga kompetensi sumber daya manusia

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



diharapkan oleh Wajib Pajak harus dikembangkan oleh pegawai Direktorat Jenderal Pajak dan bisa diukur serta dievaluasi, baik kompetensi dalam dimensi *'hard competency'* maupun *'soft competency'*. Selain itu Wajib Pajak akan melihat sejauh mana setiap pegawai Direktorat Jenderal Pajak mampu memegang teguh komitmen terhadap pelaksanaan penataan ulang birokrasi, sehingga tercipta sebuah *'good governance'* yang berbasis pada komitmen. Dengan kompetensi dan komitmen pegawai Direktorat Jenderal Pajak yang diidentifikasi secara deskriptif maka akan bisa dihubungkan tingkat kepuasan dari Wajib Pajak tentang dimensi pelayanan perpajakan Direktorat Jenderal Pajak, apakah tingkat hubungan tiga variabel tersebut akan saling berhubungan atau tidak.

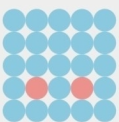
1.3. Rumusan Masalah

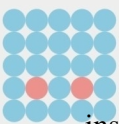
Berdasarkan identifikasi masalah maka dapat dibuat perumusan masalah di Unit Pelaksana Pelayanan Perpajakan Direktorat Jenderal Pajak adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pendapat wajib pajak terhadap pelayanan perpajakan oleh pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama?
2. Bagaimana kepuasan Wajib Pajak bisa menjadi sebuah ukuran bagi kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama?
3. Bagaimana kompetensi pegawai bisa menjadi penentu berhasilnya tujuan organisasi Direktorat Jenderal Pajak?

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.





4. Bagaimana komitmen bisa menjadi salah satu kunci utama dari sumber daya manusia Kantor Pelayanan Pajak Pratama untuk melaksanakan pelayanan perpajakan ?
5. Bagaimanakan kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama yang dilihat Wajib Pajak pada aspek kompetensi dan komitmen?

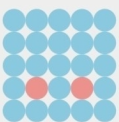
1.4. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian yang dilakukan di Direktorat Jenderal Pajak ini adalah sebagai berikut :

1. Mengkaji pelayanan perpajakan yang dirasakan oleh Wajib Pajak berdasarkan proses penataan ulang birokrasi di bidang sumber daya manusia di Kantor Pelayanan Pajak Pratama.
2. Menganalisis tingkat kepuasan Wajib Pajak sebagai ukuran kinerja pegawai Direktorat Jenderal Pajak.
3. Mengukur persepsi pegawai atas atribut-atribut kompetensi dan komitmen yang mendukung kinerja pegawai Direktorat Jenderal Pajak sehubungan dengan penataan ulang birokrasi.
4. Mengkaji kinerja pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Pratama pada aspek kompetensi dan komitmen, serta langkah-langkah yang harus dilakukan untuk perbaikan kinerja yang akan datang.

1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian diharapkan dapat memberikan manfaat dan masukan baik untuk instansi, penulis, dan pihak-pihak lain yang memerlukan informasi terkait dengan kajian manajemen sumber daya manusia yang dilakukan pada suatu organisasi khususnya yang sedang/akan melaksanakan penataan ulang birokrasi.



1.6 Ruang Lingkup Penelitian

Pelaksanaan penelitian dilakukan melalui pengumpulan data dengan kuesioner, keterangan lisan maupun tertulis, dan berbagi informasi mengenai penerapan manajemen sumber daya manusia khususnya pada aspek kompetensi dan komitmen pegawai serta melihat tingkat kepuasan wajib pajak. Adapun ruang lingkup dalam penelitian ini mencakup hal-hal sebagai berikut :

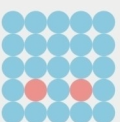
1. Pengkajian terhadap penerapan manajemen sumber daya manusia yang dilihat setelah mulai dilaksanakannya proses penataan ulang birokrasi di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak dari sisi Wajib Pajak sebagai penerima layanan.
2. Penelitian dilakukan dengan batasan pada tugas-tugas pelayanan perpajakan di Kantor Pelayanan Pajak Pratama yang sifatnya tatap muka langsung (pada seksi Pengawasan/Konsultasi, seksi Pelayanan, dan seksi Ekstensifikasi).
3. Identifikasi terhadap kompetensi para pegawai di 3 Kantor Pelayanan Pajak Pratama Direktorat Jenderal Pajak untuk melaksanakan tugas khususnya yang berhubungan dengan kompetensi inti dan manajerial pelayanan serta komitmen pegawai untuk melaksanakan penataan ulang birokrasi secara menyeluruh yang akan dinilai secara langsung oleh Wajib Pajak.
4. Kajian yang dilakukan hanya sebatas pemberian gambaran dan rekomendasi sikap dan alternatif strategi manajemen sumber daya manusia sehubungan dengan pengembangan manajemen sumber daya

manusia untuk mencapai penerimaan pajak dalam rangka proses penataan ulang birokrasi, sedangkan implementasi selanjutnya akan diserahkan kepada pihak Direktorat Jenderal Pajak.



Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Hak cipta milik IPB, tahun 2010



MB-IPB
Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor

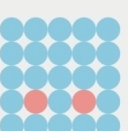
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Hak cipta milik IPB

Untuk Selengkapnya Tersedia di Perpustakaan MB-IPB



MB-IPB
Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang menggunakan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.