



REFORMASI ADALAH KENISCAYAAN,
PERUBAHAN ADALAH KEBUTUHAN

Cerita di Balik Reformasi Perpajakan



Reformasi adalah Keniscayaan, Perubahan adalah Kebutuhan

Cerita di Balik Reformasi Perpajakan



Penerbit

Direktorat Jenderal Pajak, Kementerian Keuangan RI

Tidak untuk diperjualbelikan

Reformasi adalah Keniscayaan, Perubahan adalah Kebutuhan

Cerita di Balik Reformasi Perpajakan

Penanggung Jawab:

Suryo Utomo

Pengarah:

Neilmaldrin Noor

Ketua Tim Penyusun Buku:

Ani Natalia

Sekretariat:

Riza Almanfaluthi, Agung Utomo, Arif Miftahur Rozaq, Bagas Satria Pamungkas, Farchan Noor Rachman, Nanang Priyadi, Rindawan Eko Prastyanto, Wiyoso Hadi

Penulis:

Abdul Hofir, Dhimas Wisnu Mahendra, Dwi Ratih Mutiarasari, Edmalia Rohmani, Endang Unandar, Fri Okta Fenni, Gitarani Prastuti, Herry Prapto, I Gusti Agung Yuliari, Indah Fitriana Astuti, Meirna Dianingtyas, Moh Makhfal Nasirudin, Netadea Aprina, Riza Almanfaluthi, Shinta Amalia, Sri Lestari Pujiastuti, Suyani, Tedy Iswahyudi

Penyunting:

Riza Almanfaluthi, Arif Miftahur Rozaq

Penguji-baca Halaman:

Hotma Uli Naibaho, Tri Juniati Andayani, Zeanette Ariestika Nursiwi

Fotografi:

Slamet Rianto, Arief Kuswanadji, Paruhum Aurora Sotarduga Hutaauruk, Erwan Muslim Yusuf Raja, Aji Kusumo Ardi, Zuhul Tafta Ichtari, Gabriela Diandra Larasati, Muhammad Ainul Yaqin

Desain dan Tata Letak:

Muchamad Multhazam, Arif Nur Rokhman, Ilham Fauzi, Putri Indra Permatahati, Muhammad Fadli, Afrizal Ghifari Akbar, Mukhamad Wisnu Nagoro, Reggy Novri Purwandhy, Alif Indra Ramadhan, Jundi Muhammad Himmatul Fuad, Adzhana Ahnaf Pratama, Muhammad Elang S., Achmad Khani Raikhan

Cetakan pertama, Juni 2021

Cetakan kedua, Juli 2023

Penerbit

Direktorat Jenderal Pajak, Kementerian Keuangan RI

Jalan Gatot Subroto, Kav. 40-42, Jakarta 12190

Telp (+62) 21-525-0208

ISBN 978-623-97203-1-5

Kata Pengantar

Menteri Keuangan Republik Indonesia

Asalamualaikum Wr. Wb.

Keuangan negara saat ini tengah menghadapi tekanan berat akibat pandemi Coronavirus Disease 2019 (Covid-19). Oleh karena itu, belanja negara harus diprioritaskan untuk penanganan pandemi, melindungi kelompok miskin dan rentan, serta mendukung pemulihan dunia usaha.

Secara konkretnya dalam bentuk program vaksinasi, pemberian berbagai bantuan sosial, dukungan pembiayaan untuk Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM), hingga insentif perpajakan untuk dunia usaha. Untuk itu, pemerintah melebarkan defisit Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) untuk dapat memenuhi kebutuhan belanja tersebut.

Untuk membangun kembali pondasi ekonomi Indonesia, terutama di tengah pandemi Covid-19, seharusnya berasal dari penerimaan negara sendiri, terutama dari pajak. Sebab Indonesia harus segera memulihkan kembali defisit APBN agar pemerintah dapat menggunakan APBN untuk menstimulasi perekonomian.

Terkait hal tersebut, reformasi perpajakan menjadi hal yang sangat penting. Sebab reformasi perpajakan di berbagai bidang merupakan upaya untuk meningkatkan penerimaan negara dan menghasilkan rasio pajak yang meningkat. Dengan penerimaan negara yang memadai, tentunya dapat digunakan untuk membangun hal-hal yang sangat esensial dan penting bagi peningkatan kesejahteraan rakyat, infrastruktur, pendidikan, kesehatan, bahkan di bidang pangan, pertahanan, dan keamanan.

Saya minta kepada seluruh jajaran Direktorat Jenderal Pajak (DJP) untuk melanjutkan reformasi perpajakan sesuai Cetak Biru Transformasi Kelembagaan Kementerian Keuangan Tahun 2014—2025. Melanjutkan reformasi di bidang organisasi, termasuk berbagai macam inovasi di bidang pelayanan, reformasi di bidang sumber daya manusia dengan peningkatan kapasitas dan kualitas jajaran DJP, juga investasi di bidang tata kelola, serta investasi dan reformasi di bidang sistem informasi perpajakan atau yang sekarang kita sebut Sistem Inti Administrasi Perpajakan (SIAP).

Sebagai sebuah ikhtiar positif, saya menyambut baik terbitnya buku ini. Jalannya reformasi perpajakan selama ini tidak cukup dikenang sebagai sebuah catatan peristiwa. Namun, semangat juang yang ada dibalik itu seharusnya juga dapat didokumentasikan dan ditularkan kepada generasi berikutnya.

Saya berharap, semoga reformasi perpajakan yang tengah dan terus berproses di DJP senantiasa berjalan sesuai dengan amanat konstitusi dan dapat memenuhi harapan segenap pemangku kepentingan. Selamat!

Wasalamualaikum Wr. Wb.

Jakarta, Juni 2021

Sri Mulyani Indrawati



Prakata

Direktur Jenderal Pajak

Asalamualaikum Wr. Wb.

Puji syukur mari kita panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa karena dengan kuasa-Nya, kita masih diberikan kesempatan untuk mengabdikan kepada bangsa dan negara Indonesia.

Sejak berdirinya, Direktorat Jenderal Pajak (DJP) adalah organisasi yang senantiasa bertumbuh dan mengikuti perkembangan dinamika perpajakan sesuai lajunya zaman. Dalam perjalanannya, DJP terus melakukan reformasi perpajakan demi tata laksana perpajakan yang lebih baik.

Reformasi adalah keniscayaan! Perubahan adalah kebutuhan! Reformasi perpajakan sekarang ini bukanlah yang pertama kali. Perubahan demi perubahan termasuk disrupsi digital menjadi pengalaman yang berharga dan menempa DJP menjadi institusi yang mengedepankan proses dan progres.

Menjadi bagian dari proses reformasi perpajakan layak menjadi kebanggaan bagi para pegawai DJP. Mengawal prosesnya dalam institusi DJP adalah sebuah darmabakti bagi pelaku dan investasi bagi masa depan yang akan dimanfaatkan oleh generasi penerus.

Semua itu direkam dalam buku yang berjudul Reformasi adalah Keniscayaan, Perubahan adalah Kebutuhan: Cerita di Balik Reformasi Perpajakan ini. Sebuah buku yang mendokumentasikan potret perjalanan Reformasi Perpajakan Jilid III mulai 2016 sampai dengan 2020 dan cerita di baliknya dalam bentuk narasi bertutur. Buku ini hadir dengan niat tulus untuk kita semua.

Saya mengucapkan terima kasih kepada seluruh pihak yang telah mendukung reformasi perpajakan ini dan kepada seluruh narasumber yang telah membantu lahirnya buku ini.

Secara khusus, saya pun berterima kasih kepada seluruh tim penyusun buku yang semuanya adalah para pegawai DJP dan secara langsung turut aktif dalam proses reformasi perpajakan. Segala kisah, perubahan, transformasi ini hadir langsung dari tangan para pegawai yang turut mengawal proses reformasi perpajakan.

Akhir kata, proses reformasi perpajakan layaknya lari maraton, jaraknya jauh ditempuh dan harus dilakukan dengan keikhlasan, ketabahan, dan kesabaran hingga akhir.

Wasalamualaikum Wr. Wb.

Jakarta, Juni 2021

Suryo Utomo



Daftar Isi

iv Kata Pengantar Menteri Keuangan Republik Indonesia

vi Prakata Direktur Jenderal Pajak

viii Daftar Isi

1 BAB I Mengejar Momentum Perubahan

- 2 Reformasi Perpajakan Jilid I: Lolos dari Jurang Kegagalan
- 11 Reformasi Perpajakan Jilid II: Tembus Seribu Triliun
- 20 Di Balik Kelir Amnesti Pajak
- 36 AEOI, Kunci Pembuka Kerahasiaan
- 45 Reformasi Perpajakan Jilid III: Keinginan Menjadi Lebih Baik

53 BAB II Lima Pilar Satu Tujuan

- 54 Tim Racikan Sri Mulyani
- 58 Jaring Laba-laba Penanda Performa
- 62 Sebagai Peredam Kejut
- 75 Membangun Lima Pilar
- 85 Menjaga Bara Perubahan
- 90 Bersiap Menuju DJP Baru
- 94 Menembak Sebuah Bayangan
- 99 Lincah Berkelit adalah Kunci
- 102 Berharap Seperti Google, Facebook, dan WhatsApp
- 107 *Jer Basuki Mowo Beyo*
- 112 Penguasa Baru Data dan Informasi
- 118 Berdiri di Atas Dua Kaki
- 121 Jalan Berliku Reformasi Regulasi

125 BAB III Tengara Reformasi

- 126 Itu *Angen-Angen* Saya
- 130 Doktrin Pertama, Jangan Pamer Kekayaan
- 136 Sering Jadi Kambing Hitam
- 143 TPA Modul RAS: Safari Sampai Jadi
- 151 CRM: Rekomendasi 300 Halaman
- 157 PPN PMSE: Rezim yang Penting Bayar Dulu
- 164 e-Bupot: Dasar Hukumnya Mana?
- 173 AkuPajak: Karena Kepepet Kita Inovatif

181 BAB IV PSAP Siap, PSIAP Mantap!

- 182 Tak Cukup Selevel Menteri
- 190 DJP Baru 4.0
- 194 Biang Keladi Kegagalan
- 200 Tim 169
- 203 Menuju 100 Juta Wajib Pajak
- 211 Sah! Simbol Itu Akhirnya Luncur Juga
- 215 Setor Mepet dan Menang
- 219 Demikianlah Kalau Ahli Sudah Bicara

223 BAB V Pengadaan Bertaraf Internasional

- 224 Integritas! Integritas! Integritas!
- 230 Maraton Tahun Jamak
- 238 Nekat Bikin Sendiri
- 245 Bukan Hanya Satu, Tetapi Empat Paket
- 255 5 Hal Spesial Pengadaan *Core Tax System*
- 258 Harga yang Pantas Dibayar

263 BAB VI Koalisi Reformasi

- 264 Presiden: Saya Akan Hadir Sendiri
- 268 Sinyal dari Lapangan Banteng
- 273 Dukungan dari Senayan
- 275 Sore di Widya Chandra
- 288 Memandang Titik Yang Sama

297 BAB VII Kolaborasi Internal Terbaik

- 298 Pegawai Kami Hampir Dibajak BCA
- 301 Seminggu Bisa Tidak Pulang
- 306 Kami Punya *War Room*
- 310 Kaget! Bu Menteri Menguping
- 315 Mau Dihukum Apa Lagi?
- 320 Klop, Seperti Botol Ketemu Tutupnya!
- 323 Butuh Banyak *Storyteller*
- 326 Punya Kemampuan Kayak Bunglon
- 332 Seolah-olah dari Pimpinan
- 335 Ayo, Ajak Pak Dirjen Bersepeda!

339 BAB VIII Bijak Berjibaku di Tengah Pandemi

- 340 Besok Kita Tutup
- 347 Mumpung Ada Omnibus Law
- 354 Menjaga Napas, Gelontorkan Insentif
- 365 Pohon Besar Bernama UU Cipta Kerja

377 BAB IX Nakhoda Reformasi

- 378 Ken Dwijugiateadi, Lakon Penting Amnesti Pajak
- 385 Robert Pakpahan, Bukan Orang Luar
- 390 Suryo Utomo, Arti Kesebandingan

397 BAB X Epilog

- 398 Sekuel Reformasi Perpajakan
- 402 Bukan Obat dari Segala Obat
- 406 SIAP dengan Segala Manfaatnya
- 409 Tahun-Tahun Mendatang
- 413 Apa Kata Mereka?
- 421 *Second Independence Day*, Menuju Indonesia Bahagia

426 Ucapan Terima Kasih**431 Para Penulis**

BAB I

Mengejar Momentum Perubahan

BAB I MENGEJAR MOMENTUM PERUBAHAN

Reformasi Perpajakan Jilid I: Lolos dari Jurang Kegagalan

Untuk melihat kondisi reformasi perpajakan pada saat ini, perlu sekali untuk menoleh ke belakang. Saat perubahan itu baru saja dimulai.

“Tak ada yang tak berubah kecuali perubahan itu sendiri,” sabda Heracleitos, filsuf Yunani lima abad sebelum Masehi itu mungkin memang benar adanya. Dalam semesta, tidak ada yang benar-benar pasti. Semua sedang dalam proses menjadi. Demikian pula proses reformasi yang terjadi di tubuh Direktorat Jenderal Pajak (DJP).

“Reformasi DJP tidak pernah berhenti, berkelanjutan terus. Yang paling besar mulai tahun 1984, (reformasi) dari segi Undang-Undang,” Robert Pakpahan, Direktur Jenderal Pajak periode 2017—2019, memulai kisahnya.

Sejarah mencatat, pada tahun 1983 terbit Undang-Undang (UU) Nomor 6 tentang Ketentuan Umum dan Tata Cara Perpajakan, UU Nomor 7 tentang Pajak Penghasilan, dan UU Nomor 8 tentang Pajak Pertambahan Nilai Barang dan Jasa dan Pajak Penjualan atas Barang

Mewah. Inilah era baru diterapkannya sistem *self assessment*, yaitu wajib pajak diberikan kepercayaan untuk mendaftar, menghitung, memperhitungkan, membayar, dan melaporkan pajaknya.

“Yang berikutnya adalah yang kita sebut Reformasi Perpajakan Jilid I atau Modernisasi Administrasi Perpajakan yang dimulai tahun 2000—2001. Penyebabnya adalah krisis keuangan Asia yang menghantam Indonesia sangat berat. Pertumbuhan ekonomi jadi minus. Kurs dolar Amerika Serikat ke rupiah yang tadinya Rp2.500,00 menjadi Rp17.000,00. Hingga di satu titik, pemerintah tidak bisa membayar utangnya termasuk pinjaman bilateral seperti ke Jepang atau multilateral melalui lembaga seperti Asian Development Bank dan Bank Dunia. Pada saat itu, negara kita belum menerbitkan obligasi. Ekonomi kita benar-benar kacau,” lanjutnya.

Sebagai anggota International Monetary Fund (IMF) dan Bank Dunia, Indonesia berhak untuk meminta rekomendasi dan mendapatkan bantuan likuiditas dari IMF. Jika hal ini tak dilakukan, akan terjadi wanprestasi (*default*). Jika hal itu sampai terjadi, tidak akan ada lagi yang mau memberikan pinjaman ke negara kita.

“Salah satu jalan keluar adalah restrukturisasi utang oleh peminjam, tetapi syaratnya harus ada rekomendasi dari IMF. Akhirnya, kita menandatangani *Letter of Intent* dengan IMF,” terangnya.

Namun, ada syarat yang harus dipenuhi, yaitu IMF masuk ke pemerintahan untuk melakukan supervisi. “Tidak semua pihak setuju dengan masuknya IMF, namun saat itu tidak ada pilihan lain,” imbuhnya.

Setelah meninjau situasi pemerintahan pada saat itu, IMF berpendapat ada ruang yang memerlukan perbaikan. “Cara untuk menyelamatkan perekonomian Indonesia adalah perpajakannya. Mereka melihat administrasi perpajakan Indonesia sangat lemah untuk menjamin pelayanan dan kepatuhan wajib pajak. Bagi negara seperti Indonesia, rasio pajaknya sangat rendah,” jelasnya.

Karena beranggotakan banyak negara, IMF mampu melakukan perbandingan antarnegara sehingga dengan cepat dapat mengetahui kelemahan sistem perpajakan Indonesia.

IMF menilai organisasi sebesar DJP perlu melakukan perombakan sebab pada saat itu semua kantor pajak memiliki model yang sama. Wajib pajak mendaftar sesuai domisili sehingga wajib pajak dengan setoran besar kurang diperhatikan. Pemanfaatan teknologi informasi juga sangat minim, baru ada aplikasi *masterfile* untuk Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP).

Surat Pemberitahuan (SPT) yang diterima secara manual direkam di masing-masing Kantor Pelayanan Pajak (KPP) sehingga tidak ada penjaminan kualitas data dan kurang efisien. Juga belum ada sistem yang memonitor pegawai pajak dalam menyelesaikan semua tugas-tugasnya. Banyak pekerjaan yang tidak dapat ditelusuri jejaknya.

Sebelum modernisasi, KPP mengorganisasi diri berdasarkan jenis pajak. Setiap seksi melakukan fungsi penuh, misalnya seksi Pajak Penghasilan (PPh) Badan melakukan administrasi dari pendaftaran Wajib Pajak Badan, menerima SPT PPh Badan, sampai mengawasi pembayaran PPh Badan tanpa memperhatikan jenis pajak lainnya.

Menurut perbandingan dengan negara lain, sistem pengorganisasian berdasarkan jenis pajak sudah usang. Yang kini dipraktikkan adalah berdasarkan fungsi, contohnya seksi pelayanan berfungsi memberikan pelayanan kepada wajib pajak, seksi pengolahan data mengolah data, seksi pengawasan dan konsultasi bertugas mengawasi wajib pajak serta memberi konsultasi, dan sebagainya.

Selain kelemahan di bidang organisasi, terdapat juga kelemahan di bidang pendaftaran wajib pajak. “Menurut pengamatan IMF, saat itu penerimaan pajak di Indonesia didominasi oleh wajib pajak tertentu yang kontribusinya bisa mencapai 90% dari penerimaan. Mereka terdaftar di berbagai KPP sesuai domisili, misalnya Freeport terdaftar di Papua, sedangkan kompetensi sumber daya manusia (SDM) yang mengawasinya belum memadai,” jelasnya.

Proses bisnis DJP juga masih lemah karena administrasi per jenis pajak tadi dilakukan tanpa dukungan teknologi informasi. Teknologi DJP pada saat itu hanya sebatas sistem pendaftaran wajib pajak. Selebihnya, tidak ada proses kerja yang tercatat oleh sistem.

“Misalnya, ingin melihat saldo tunggakan wajib pajak dicari di buku tabelaris di seksi penagihan, demikian pula pengawasan wajib pajak dilakukan secara manual di seksi-seksi yang terpisah. Karena tidak ada jejak digital, maka pengawasan terhadap kinerja pegawai tidak dapat dilakukan dengan baik dan tidak dapat ditelusuri. Ada komputer di kantor pajak, tapi tidak terhubung dalam satu sistem,” tambahnya.

Iming-Iming Tiga Kali Lipat

Di tengah situasi negara yang sedang terpuruk, DJP menghadapi tantangan yang sangat besar. Target penerimaan semakin meningkat, sedangkan tingkat kepercayaan masyarakat terhadap otoritas pajak sangat rendah.

Untuk mampu mengatasinya, modernisasi dirancang untuk mendukung visi DJP, yaitu menjadi model pelayanan yang menyelenggarakan sistem dan manajemen kelas dunia yang dipercaya dan dibanggakan masyarakat. Untuk mewujudkannya, pada 2002 dibentuk Tim Modernisasi Administrasi Perpajakan yang formasi anggotanya diperbarui setiap tahunnya.

Tim itu bekerja secara *ad hoc*, sebab para anggota tim masih memegang amanah jabatan secara struktural. Tim Modernisasi terbagi atas empat subtim dan setiap subtim terdiri dari sepuluh hingga enam belas anggota. Selain tim inti, juga terdapat bidang dukungan teknis dan sekretariat.

Karena organisasi DJP terlalu besar dan belum semua SDM-nya siap untuk berubah, maka dibentuk kantor percontohan (prototipe) Kantor Wilayah DJP Wajib Pajak Besar yang membawahi KPP Wajib

Pajak Besar (Large Tax Office/LTO) Satu dan KPP Wajib Pajak Besar Dua.

Pada 1 Juli 2002, Menteri Keuangan Boediono meresmikan kantor-kantor tersebut dan mulai beroperasi sejak 9 September 2002. Masing-masing mengampu seratus wajib pajak yang diambil dari dua ratus wajib pajak terbesar di Indonesia.

“Struktur organisasi dan sistem kerjanya sudah berubah, tidak lagi berdasarkan jenis pajak, tetapi berdasarkan fungsi. Ada seksi pelayanan, seksi pengolahan data dan informasi, seksi pemeriksaan, ada fungsional pemeriksa, dan sebagainya,” terangnya.

Untuk memperbaiki tata kelola, DJP juga mulai menggunakan sistem administrasi digital meski masih sangat sederhana. Robert menambahkan, “Kalau sekarang (DJP) memakai Sistem Informasi DJP, dulu menggunakan Sistem Administrasi Perpajakan Terpadu (SAPT) yang merekam apa-apa yang kita kerjakan. Mulai ada sistem yang dipakai untuk menelusuri pekerjaan di kantor pajak. Inilah cikal bakal SIDJP (Sistem Informasi DJP).”

Ketika struktur kantor baru sudah berubah, sistemnya sudah lebih canggih, ada satu hal lagi yang masih diperlukan: SDM yang kompeten. “Untuk menguatkan pemerintahan, semua yang di situ adalah pegawai pilihan. Kita tes pegawai yang mau bekerja di situ, siapa yang mau? Tapi ini kantor baru, tidak boleh korupsi, nanti dapat gaji tiga kali lipat! Ternyata banyak yang mau,” ujarnya.

Dampaknya luar biasa. Pelayanan kepada wajib pajak besar menjadi sangat berkualitas, pengawasan dilakukan dengan penuh integritas, serta alur pekerjaan dapat ditelusuri secara digital. “Dalam waktu singkat, penerimaan DJP langsung naik sekitar 38%—40%. Wajib pajak juga senang karena bertemu dengan kantor yang melayani dan mengawasi. Kalau misalnya kita memeriksa dan ada temuan, ya diperiksa saja, jadi betul-betul *zero corruption* di KPP LTO Satu dan LTO Dua.”

Pajak Syariah

Hasil kantor pajak percontohan yang menggembirakan inilah yang kemudian dilaporkan Menteri Keuangan Boediono kepada IMF.

“Akhirnya IMF percaya dan kita dibantu secara finansial, bisa restrukturisasi utang, (jangka waktunya) bisa diperpanjang sehingga negara kita tidak gagal bayar. Dari penerimaan pajak LTO ini juga terjadi peningkatan, lumayan negara kita pertumbuhannya positif dalam dua tahun,” kisahnya.

Pencapaian ini telah menyelamatkan Indonesia dari bahaya, sebab apabila proyek percontohan ini gagal, pemerintah Indonesia dianggap tidak serius dalam melakukan reformasi. Akibatnya, negara kita tidak akan dipercaya oleh IMF dan selama puluhan tahun tidak punya akses mengajukan pinjaman ke luar negeri.

“Padahal, penerimaan negara masih kurang sementara momentum pertumbuhan ekonomi Indonesia masih tinggi, jumlah penduduknya banyak, belum *fully-employed* (banyak pengangguran). Ruang untuk menaikkan pertumbuhan ekonomi masih besar, investasi masih berdatangan, inilah yang perlu dijaga,” terangnya.

Melihat hasilnya yang memuaskan, Boediono memutuskan untuk mengimplementasikan reformasi ke seluruh Indonesia. Pendekatan melalui proyek percontohan ini juga memberikan sugesti positif kepada pihak-pihak yang awalnya menentang program modernisasi untuk ikut arus perubahan.

Selama Reformasi Perpajakan Jilid I berjalan hingga selesai, menurut Robert, pada dasarnya para pimpinan DJP berkomitmen dengan proses perubahan ini. “Setelah Reformasi Perpajakan Jilid I itu, orang-orang sudah memahami bahwa DJP harus bersih-bersih. Kalau tidak bersih itu urusan sendiri-sendiri. Kalau sebelumnya itu tidak bersih urusan ramai-ramai. Setelah reformasi kalau ada yang tidak bersih itu oknum yang bandel dan kalau tertangkap (risikonya) ditanggung sendiri.”

Salah satu penyebab keberhasilan proses reformasi menurut Robert adalah dukungan internal. “Saya salut juga, waktu itu banyak yang daftar. Awalnya kita merasa tidak semua mau ikut seleksi pegawai kantor pajak yang bersih ini. Kan tidak lucu kalau kita buka pendaftaran, tapi tidak ada yang daftar, ternyata ada seribu yang mendaftar! Dari seribu itu yang kita terima sekitar dua ratus,” ujarnya.

Antusiasme dari internal DJP itulah yang menjadi salah satu faktor penentu kesuksesan program-program reformasi selanjutnya. Sebab, sebagus apapun sebuah sistem baru dirancang, tidak akan berhasil bila hanya diusung oleh segelintir orang, apalagi bila motivasinya sebatas rekomendasi IMF.

Diperlukan komitmen tinggi dari semua pihak untuk mau berubah dan ikut arus gelombang reformasi. Ini adalah salah satu pencapaian besar Reformasi Perpajakan Jilid I, sebab tak mudah mengubah kebiasaan yang sudah membudaya. Lebih sulit lagi ketika budaya yang buruk itu dilakukan secara berjamaah. Dengan momentum modernisasi, pihak-pihak yang enggan berubah akan terancam keberadaannya sebab tidak ada lagi yang melindungi.

Seiring berjalannya proses reformasi, terjadi perubahan struktur organisasi di DJP. Robert menerangkan, selain KPP Wajib Pajak Besar, dibentuk KPP Madya yang melayani wajib pajak besar secara regional. Selanjutnya, unit di luar KPP Wajib Pajak Besar dan KPP Madya berubah menjadi KPP Pratama.

“Waktu kita tambah satu lagi kantor Madya (Jakarta Pusat), kita tambah lagi teman-teman (pegawai pilihan). Dan ini adalah hal yang bagus, *island by island, step by step* agar tidak gugur (di tengah jalan). Sebab bisa saja kita bilang ‘ayo modern semuanya!’, tapi basa-basi,” ujar Robert.

Proses modernisasi terus bergulir hingga tahun 2008. Tercatat 2 KPP Wajib Pajak Besar, 10 KPP Khusus, 32 KPP Madya dan 357 KPP Pratama telah dibentuk sebagai KPP modern. KPP Pratama adalah hasil peleburan tiga jenis kantor yaitu KPP, Kantor Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan (KPPBB), serta Kantor Pemeriksaan dan

Penyidikan Pajak (Karikpa). Peresmian KPP Pratama Bukittinggi oleh Menteri Keuangan Sri Mulyani Indrawati pada 24 November 2008 menandai berakhirnya proses Reformasi Perpajakan Jilid I ini.

Salah satu tantangan modernisasi adalah perubahan teknologi yang harus dihadapi oleh pegawai DJP. Pada saat itu, terdapat beberapa aplikasi yang digunakan DJP seperti SAPT (Sistem Administrasi Perpajakan Terpadu) yang diterapkan di KPP Wajib Pajak Besar dan Kantor Pusat DJP, SIP (Sistem Informasi Perpajakan) yang diterapkan di KPP, SISMIOP-SIG (Sistem Manajemen dan Informasi Objek Pajak-Sistem Informasi Geografis) yang diterapkan di KPPBB, dan SIMPP (Sistem Informasi Manajemen Pemeriksaan) yang diterapkan di Karikpa.

Dalam proses penerapan sistem secara nasional, aplikasi SIP dimodifikasi menjadi aplikasi SIPMod (Sistem Informasi Perpajakan Modifikasi) berbasis *Linux Unix*. Tujuannya untuk dapat memenuhi kebutuhan organisasi yang sebelumnya berorientasi ke jenis pajak kemudian berubah ke fungsi struktur organisasi. Pada perkembangannya, pada tahun 2008 aplikasi SIPMod dikembangkan agar dapat berjalan di sistem Windows.

Secara bertahap, sistem-sistem itu diintegrasikan menjadi SIDJP, yaitu suatu sistem informasi administrasi perpajakan dengan menggunakan perangkat keras dan perangkat lunak yang terhubung dengan jaringan kerja di kantor pusat DJP. Ada empat komponen aplikasi SIDJP, yaitu *core system*, pembangkit kasus, *workflow system*, dan profil wajib pajak.

Penerapan teknologi informasi di DJP bukan hanya untuk internal, melainkan juga untuk mempermudah wajib pajak. Aplikasi e-Registration, e-Filing, e-SPT, dan e-Payment telah dikembangkan dan mulai digunakan meski masih secara terbatas di KPP Wajib Pajak Besar dan Kanwil DJP Jakarta Khusus. Penggunaan sistem elektronik mengurangi interaksi antara wajib pajak dengan petugas pajak, sebagai upaya menjaga integritas DJP. Aplikasi ini juga memperbaiki proses bisnis dan meningkatkan kepatuhan wajib pajak.

“Bisa dibilang, dulu ada masa jahiliyah, sekarang sudah syariah. Dan itu munculnya dari para pegawai pajak sendiri,” terang Hestu.

Soal kesuksesan Reformasi Perpajakan Jilid I ini, Direktur Penyuluhan, Pelayanan, dan Hubungan Masyarakat (P2Humas) Hestu Yoga Saksama berpendapat, “Keberhasilan Reformasi Jilid I mendapat momentum Reformasi Nasional dari pemerintahan yang pada saat itu dianggap koruptif ke sistem pengelolaan kenegaraan yang dekmokratis dan bersih.”

Menurut Hestu, inti besar dari Reformasi Perpajakan Jilid I adalah integritas institusi dan pegawai DJP. Pada saat itu muncul kode etik pegawai dan larangan-larangan yang harus diindahkan oleh pegawai DJP.

Perubahan yang besar dari segi struktural dan regulasi saja sejatinya tidak akan berhasil apabila tidak didukung oleh perubahan fundamental, yaitu mental dan integritas dari internal.

BAB I MENGEJAR MOMENTUM PERUBAHAN

Reformasi Perpajakan Jilid II: Tembus Seribu Triliun

Reformasi Perpajakan Jilid I berakhir di era terjadinya krisis finansial global serta melambungnya harga komoditas pada 2008. Pada tahun itu pula, DJP mencatatkan prestasi penerimaan pajak melampaui target, yaitu 106,7% atau surplus Rp37 triliun dari target Rp535 triliun.

Salah satu faktor penyebab tercapainya penerimaan tersebut adalah keberhasilan program *Sunset Policy*. Program yang diluncurkan pada 2008 ini adalah kebijakan penghapusan sanksi administrasi perpajakan berupa bunga kepada wajib pajak yang memenuhi persyaratan tertentu.

Melalui program ini, masyarakat umum diberikan kesempatan untuk mendaftar NPWP tanpa harus melewati proses pemeriksaan yang berbelit. Sepanjang 2008, tercatat 3.545.076 NPWP baru terdaftar sehingga DJP mendapatkan penghargaan Museum Rekor Dunia Indonesia (MURI) pada 15 Januari 2009. Dari jumlah NPWP baru terdaftar itu, dipecahkan pula rekor pendaftaran NPWP dalam satu hari, yaitu pada 31 Januari 2008 dengan jumlah pendaftaran sebanyak 163.255 wajib pajak.

Jumlah wajib pajak yang melonjak drastis memerlukan perbaikan pada fungsi pelayanan DJP. Pada awal Januari 2008, layanan Kring Pajak 500200 mulai beroperasi untuk menjawab dan mengadministrasikan berbagai pertanyaan, keluhan, maupun pengaduan wajib pajak.

Selain perbaikan pada fungsi pelayanan, administrasi data DJP juga membutuhkan perhatian. Pada saat itu, aplikasi e-SPT yang mendukung e-Filing belum sepenuhnya berjalan baik. Sebagian besar wajib pajak melapor secara manual menggunakan formulir kertas. Di setiap KPP, ada petugas yang memasukkan data dari formulir SPT ke SIDJP. Namun, format data yang digunakan belum terstandar sehingga kualitas data kurang terjamin. Selain itu, ada risiko terjadi kesalahan memasukkan data oleh petugas.

“Untuk memastikan kualitas data SPT manual itu dibentuklah PPDDP (Pusat Pengolahan Data dan Dokumen Perpajakan) yang mencontoh sistem di Amerika Serikat. Daripada dilakukan di 340 titik (KPP) yang susah menjaga kualitas datanya, perekaman dilakukan di beberapa titik melalui pemindaian,” urai Robert Pakpahan. Pada tahun 2008 itu, PPDDP yang berlokasi di Kebon Jeruk, Jakarta Barat, pertama kali diresmikan.

Selanjutnya, pada 2011 dibentuk Kantor Pengolahan Data dan Dokumen Perpajakan (KPDDP) di Makassar dan pada 2012 dioperasikan KPDDP Jambi. “Beruntung, di tahun-tahun berikutnya teknologi e-Filing berkembang pesat dan data SPT diadministrasikan secara elektronik sehingga PPDDP dapat difungsikan untuk menyimpan dokumen lainnya,” ucap Robert.

Mengisi Ruang Perbaikan

Tahun 2009 pengaruh krisis global di Indonesia masih berlanjut. Amanat UU Nomor 36 Tahun 2008 tentang Perubahan Keempat atas Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1983 tentang Pajak Penghasilan yang mengubah sistem tarif pajak berlapis bagi PPh Badan (tarif maksimal 30%) menjadi tarif tunggal 28% mulai berlaku per 1 Januari 2009.

Selanjutnya, tarif tersebut turun menjadi 25% pada 1 Januari 2010. Hal ini menimbulkan potensi menurunnya penerimaan negara apabila Reformasi Perpajakan Jilid I tidak dilanjutkan.

Pimpinan DJP saat itu telah menyadari terjadinya *tax gap* yaitu selisih antara potensi penerimaan dengan realisasi penerimaan pajak. Dari 17,2 juta wajib pajak yang terdaftar, baru sekitar 6,8 juta yang berstatus wajib pajak aktif. Sungguh sebuah kondisi yang mengkhawatirkan.

“Di tahun 2009, pada zaman (kepemimpinan Direktur Jenderal Pajak) Pak Darmin Nasution, ada tantangan untuk melanjutkan proses reformasi, sebab masih banyak ruang untuk perbaikan. (Pengelolaan) data masih amburadul walaupun sudah ada alur kerja dan *case management system*,” kisah Robert.

Lagi-lagi DJP menggandeng para ahli dan Bank Dunia untuk menganalisis kondisi ini. Kesimpulannya, apabila dibandingkan dengan sistem teknologi otoritas pajak lain di dunia, sistem yang digunakan oleh DJP belum terlalu mumpuni dalam mengawasi wajib pajak karena terlalu banyak unsur pelayanan.

“Kebanyakan hanya pekerjaan AR (*Account Representative*) saja yang ada di SAPT, bahkan analisis ada di masing-masing laptop AR sendiri-sendiri,” jelasnya. Belum adanya integrasi data dan belum lengkapnya prosedur operasi standar merupakan salah satu kelemahan DJP yang harus dicarikan solusi.

Reformasi Perpajakan Jilid II yang diluncurkan pada 2009 mencakup pembenahan mutu dan integritas SDM DJP, pembenahan prosedur operasi standar, penerapan Indikator Kinerja Utama (IKU), dan penilaian pekerjaan (*job grading*) untuk menciptakan transparansi. Reformasi ini juga ditandai dengan pembentukan KPP Wajib Pajak Besar Orang Pribadi yang diresmikan Presiden Republik Indonesia (RI) Susilo Bambang Yudhoyono pada 18 Maret 2009.

Pada tahun 2009 pula, Kementerian Keuangan (pada saat itu masih disebut Departemen Keuangan) dipercaya menjadi proyek percontohan Reformasi Birokrasi yang berlaku nasional. Menurut Menteri Keuangan Sri Mulyani Indrawati, Reformasi Birokrasi

Departemen Keuangan dilakukan untuk meningkatkan kepercayaan masyarakat kepada institusi pemerintah dan menegakkan kewibawaan kinerja pemerintah.

Pada 7 April 2009, Sri Mulyani bersama pejabat eselon satu termasuk Direktur Jenderal Pajak melakukan penandatanganan Kontrak Kinerja. Dengan demikian, Reformasi Perpajakan Jilid II bergulir seiring dengan gelombang Reformasi Birokrasi di Kementerian Keuangan.

Robert mengisahkan, “Semua (unit eselon satu) wajib memiliki SOP (*Standard Operating Procedure*).” Rupanya, pada saat itu, Kementerian Keuangan berjalan berdasarkan aturan-aturan, tetapi belum dituangkan dalam satu prosedur operasi standar sebagaimana pada tata kelola administrasi modern.

“Akhirnya, kita belajar apa itu proses bisnis dalam rangka perbaikan tata kelola. Ternyata proses bisnis adalah sesuatu yang lebih besar dari SOP. Ada beberapa proses bisnis (perpajakan) yang besar, antara lain proses bisnis pelayanan, penyuluhan, pengawasan, pemeriksaan, keberatan dan banding, dan lain sebagainya,” urai Robert.

Ia menambahkan, “Jadi, di Reformasi Jilid II kita mulai membenahi diri. Mari kita pahami proses bisnis sampai ke SOP baru kita buat aplikasinya. Setelah ada SOP dan aturan, kita harus menulis dulu apa tujuan program tersebut secara komprehensif. Kita sepakati dulu apa yang akan dibuatkan sistemnya dalam suatu dokumen, bagaimana alur tiap proses bisnis, serta bagaimana teknologi informasinya berjalan.”

Belajar dari PINTAR

Salah satu permasalahan yang terjadi di Reformasi Perpajakan Jilid I adalah lemahnya perencanaan dan evaluasi pelaksanaan program. Sebab itulah, DJP mulai merancang rencana strategis yang komprehensif dan terintegrasi dengan menggunakan *Balance Score Card* (BSC) untuk memperbaiki sistem perencanaan. Selain itu, BSC

ini telah dilengkapi dengan alat ukur kinerja, yaitu Indikator Kinerja Utama sebagai salah satu alat evaluasi program dalam Rencana Strategis (Renstra) maupun evaluasi organisasi secara keseluruhan.

Salah satu kegiatan utama yang tercantum dalam Rencana Strategis Reformasi Perpajakan Jilid II DJP adalah menginisiasi program PINTAR (*Project for Indonesia Tax Administration Reform*). Sebelum mendesain program tersebut, DJP melakukan patok banding ke beberapa negara yang telah menggunakan sistem teknologi modern seperti Australia, Singapura, dan Amerika Serikat.

“Ternyata di seluruh dunia, sudah ada sistem yang bagus, tapi belum ada yang berbentuk *Commercial Off-The-Shelf* (COTS) karena teknologi informasi pada saat itu masih berkembang,” cerita Robert. Menurut beberapa literatur, COTS adalah produk-produk berupa paket aplikasi, subsistem, maupun modul-modul perangkat lunak yang dirancang sesuai standar proses bisnis tertentu.

PINTAR sebagai bagian dari Reformasi Perpajakan Jilid II difokuskan pada dua hal, yaitu teknologi informasi serta manajemen dan sistem SDM DJP. PINTAR didesain untuk mempermudah wajib pajak dalam melaksanakan kewajiban perpajakannya dengan menurunkan biaya kepatuhan wajib pajak. Program ini juga bertujuan untuk memperketat pengendalian proses bisnis di DJP serta menerapkan manajemen risiko yang memadai agar DJP dapat mengalokasikan SDM lebih efisien untuk mencegah kebocoran penerimaan negara.

Dari hasil cetak biru dokumen program PINTAR yang telah disetujui oleh Menteri Keuangan Agus Martowardojo tersebut, kemudian dicari penyedia pengadaan sistemnya. “Hingga tahun 2011, belum ada yang berhasil menjadi penyedia pengadaan sehingga program ini batal,” ungkapnya.

Selain kendala di sisi penyedia sistem, program ini terhenti karena tersandung regulasi. Total pendanaan program ini kurang lebih US\$146 juta yang 75%-nya atau sekitar US\$110 juta berasal dari pinjaman Bank Dunia sedangkan sisanya US\$36 juta akan dibiayai oleh Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN).

Sebagai proyek teknologi informasi berskala besar, pengadaan sistem ini membutuhkan kontrak beberapa tahun sebagaimana mengacu pada *World Bank Procurement*. Pada saat itu, peraturan domestik di Indonesia seperti Keputusan Presiden Nomor 80 Tahun 2003 sebagai dasar hukum proses pengadaan proyek yang menggunakan dana APBN belum mengatur mekanisme kontrak lebih dari satu tahun.

“Meski belum mencapai tujuannya, melalui proses desain program PINTAR itu, DJP semakin menyadari apa kebutuhan organisasi dengan detail,” kata Robert. Kegagalan ini juga menjadi pelajaran berharga dalam mempersiapkan sistem informasi DJP agar di kemudian hari tidak terulang lagi.

Aplikasi Arus Bawah

Pada triwulan keempat 2011, DJP meluncurkan program Sensus Pajak Nasional. Penerimaan pajak per 5 Agustus 2011 yang masih jauh dari target menjadi latar belakang program ini. Saat itu, penerimaan pajak baru tercapai Rp466 triliun dari total target sebesar Rp878 triliun. Program SPN diharapkan dapat memperluas basis perpajakan, meningkatkan penerimaan pajak, meningkatkan kepatuhan wajib pajak, serta pemutakhiran data wajib pajak.

Hasilnya, pada 2012 program SPN mampu menjaring 2,49 juta wajib pajak baru dengan perincian 206.507 Wajib Pajak Badan dan 2.249.639 Wajib Pajak Orang Pribadi. Karena kesuksesannya, program ini berlanjut pada 2013 dan di akhir pelaksanaannya berhasil menaikkan jumlah wajib pajak terdaftar menjadi 25,85 juta wajib pajak.

Meskipun terbilang sukses dalam meningkatkan jumlah wajib pajak terdaftar, masih terdapat selisih potensi dengan 60 juta warga yang diperkirakan mempunyai penghasilan di atas Penghasilan Tidak Kena Pajak (PTKP).

Untuk memperkecil selisih ini, tiap kantor wilayah DJP mempunyai strategi dan inovasi masing-masing dalam mengawasi

dan menggali potensi wajib pajak. Hal ini disebabkan belum adanya sistem teknologi informasi yang digunakan secara nasional dalam mendukung proses bisnis tersebut.

“Fungsi AR ternyata menciptakan kreativitas. Kita *akui* bahwa di Reformasi Jilid I manual pekerjaan AR belum sempurna sehingga terus berevolusi dan menciptakan strategi yang berbeda-beda. Sebagian besar menggunakan inovasi di bidang teknologi, salah satu contohnya adalah aplikasi Approweb,” kisah Robert Pakpahan.

Approweb adalah aplikasi yang saat ini digunakan oleh AR untuk melakukan administrasi pengawasan dan penggalian potensi wajib pajak. Aplikasi ini merupakan inisiatif dari arus bawah dan pada saat itu belum menjadi bagian dari sistem besar DJP.

“Awalnya kita menyambut inovasi ini, tapi lama-lama kita sadar (perbedaan) ini tidak bisa diteruskan. Karena penggunaan aplikasi yang berbeda-beda, wajib pajak mendapatkan perlakuan yang tidak sama antarkantor wilayah sehingga bisa menciptakan ketidakadilan. Dengan sistem *core tax* seharusnya bisa diintegrasikan semua,” jelas Robert.

Aplikasi Approweb saat ini telah digunakan secara nasional dan terus dikembangkan dengan sistem yang lebih canggih. Sedangkan, *core tax system* adalah sistem informasi yang akan digunakan DJP di masa depan dan digadang-gadang sebagai sistem informasi yang lebih canggih daripada saat ini.

Faktor dukungan internal dan dari bawah lagi-lagi menjadi salah satu penyebab kesuksesan Reformasi Perpajakan Jilid II. “Dari internal itu, semangatnya tinggi karena teknologi informasi sedang berkembang, rata-rata yang digunakan adalah aplikasi termasuk di bidang pelayanan. Seperti di bidang kehumasan, adanya KLIP (Kantor Layanan Informasi dan Pengaduan) dan penggunaan media sosial DJP itu inisiatifnya dari (arus) bawah,” kata Robert.

Tahun Pembinaan Wajib Pajak

Pada 2015, DJP mengemban amanah target penerimaan sebesar Rp1.295 triliun di tengah kondisi angka kepatuhan pajak yang masih rendah. Di sisi lain, ada potensi Wajib Pajak Orang Pribadi yang belum tersentuh dan terdapat data dari eksternal. Data ini berasal dari Pusat Pelaporan dan Analisis Transaksi Keuangan (PPATK), Otoritas Jasa Keuangan (OJK), Bank Indonesia (BI), Badan Pertanahan Nasional, serta Kementerian dan Lembaga.

Sebagai salah satu strategi pengamanan target penerimaan negara, pada 29 April 2015 Presiden RI Joko Widodo mencanangkan Tahun Pembinaan Wajib Pajak (TPWP) dengan moto “*Reach The Unreachable, Touch The Untouchable*”. Dengan kebijakan ini, wajib pajak didorong untuk menyampaikan SPT, membayar atau menyetorkan kekurangan pembayaran pajak dalam SPT, serta melakukan pembetulan SPT.

Pertama kalinya dalam sejarah Indonesia, pada tahun 2015 penerimaan pajak berhasil menembus angka seribu triliun rupiah dengan capaian Rp1.060,86 triliun atau tumbuh 7,69% dari tahun sebelumnya.

Ada empat jenis insentif TPWP, yaitu penghapusan sanksi administrasi bunga penagihan; penghapusan sanksi atas terlambat lapor, pembetulan SPT, dan terlambat setor; pengurangan tarif PPh Final untuk penilaian kembali aktiva tetap; serta pengurangan sanksi administrasi atas Surat Ketetapan Pajak (SKP), SKP PBB, dan/atau Surat Tagihan Pajak (STP).

Dengan angka sebesar ini, pajak berkontribusi sebesar 70,3% dari penerimaan negara.

Pada tahun itu pula, DJP menyelesaikan beberapa capaian utama dari program Transformasi Kelembagaan seperti pelaksanaan uji coba *Mobile Tax Unit* (MTU) di KPP Pratama Ketapang serta pelaksanaan uji coba penanganan usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) melalui program *Business Development Services* (BDS).

Ada lagi capaian lainnya, seperti penggunaan faktur pajak elektronik (e-Tax Invoice) bagi Pengusaha Kena Pajak (PKP) di wilayah Jawa dan Bali, pengembangan *Compliance Risk Management* (CRM) untuk fungsi pemeriksaan dan pengawasan, sinkronisasi data NPWP dan Nomor Induk Kependudukan (NIK), serta peningkatan pelaporan pajak melalui e-Filing yang melampaui target 2 juta SPT.

Dengan semua capaian tersebut, DJP masih menemui tantangan seperti perlunya meningkatkan rasio pajak (*tax ratio*) dan kinerja pemungutan pajak (*tax buoyancy*), meningkatkan angka kepatuhan, serta *tax coverage* (perbandingan antara besarnya pajak yang telah dipungut dengan potensi pajak yang seharusnya dapat dipungut).

Selain itu, tantangan dalam penguatan dan perluasan basis data perpajakan baik dari internal dan eksternal juga menanti di depan mata. DJP memerlukan sistem yang lebih kuat dalam mengolah data tersebut, apalagi angka pengguna e-Filing dan e-Tax Invoice terus meningkat dari hari ke hari. Di saat yang sama, ide tentang amnesti pajak mulai ramai dibicarakan publik.

Akankah DJP mampu melaksanakannya?

BAB I MENGEJAR MOMENTUM PERUBAHAN

Di Balik Kelir Amnesti Pajak

“Kita tidak pernah bisa menerka masa depan, karenanya diikat oleh janji. Dan kita tidak bisa memutar jarum sejarah ke masa silam, maka ada pengampunan.” Puisi Hannah Arendt ini menjadi pas untuk memulai soal ini.

Sepanjang sejarah perpajakan Indonesia, amnesti pajak sungguh bukan hal baru. Bahkan, apabila ditelaah lebih mendalam, program pengampunan pajak hadir dan mewarnai momentum perubahan besar dalam sejarah bangsa.

Setelah Indonesia merdeka, program ini pertama kali diberlakukan pada masa pemerintahan Presiden Soekarno. Tujuannya untuk memobilisasi dana pembangunan di tengah situasi ekonomi yang memburuk. Inflasi pada saat itu mencapai 135% dan defisit anggaran sangat besar mencapai 58,4%.

Selain kondisi eksternal, kebijakan amnesti pajak pada waktu itu juga didorong oleh kepatuhan wajib pajak yang sangat rendah. Sistem pembukuan yang lengkap dan benar tidak mudah dilakukan. Pemerintah pun mengakui bahwa aparatur pajak pada saat itu belum mampu mengatasi pelanggaran fiskal yang terjadi.

Periode pelaksanaannya cukup panjang, yaitu sejak 9 September 1964 sampai 17 Agustus 1965. Masyarakat diberikan kesempatan untuk melaporkan penghasilan yang belum dilaporkan dan belum dipajaki. Namun, sayangnya amnesti pajak yang pertama itu

dikatakan belum memenuhi harapan. Capaian dana tebusan amnesti pajak sampai Juli 1965 baru mencapai Rp12 miliar.

Pemerintah kemudian memperpanjang program tersebut hingga akhir November 1965. Sejarah mencatat faktor yang menyebabkan kegagalan program ini adalah memburuknya krisis ekonomi yang menghantam Indonesia ditandai dengan hiperinflasi yang hampir mencapai 600% dan defisit anggaran yang semakin lebar sebesar 68,4%. Puncaknya adalah pecahnya peristiwa G30S/PKI yang menandai berakhirnya era Orde Lama.

Pada masa Orde Baru, pengampunan pajak diluncurkan pada masa transisi perubahan sistem perpajakan yang sebelumnya bersifat *official assessment* menjadi *self assessment*. Ini adalah satu-satunya program yang diberlakukan di masa pemerintahan Presiden Soeharto.

Dengan skema yang mengadopsi program dua dekade sebelumnya, amnesti pajak pada saat itu dilaksanakan cukup singkat, yaitu 18 April 1984 hingga 31 Desember 1984. Pemerintah lalu memperpanjang periodenya sampai 30 Juni 1985.

Meski sudah diperpanjang, beberapa pihak menilai amnesti pajak 1984 telah gagal sebab tidak banyak wajib pajak yang tertarik untuk memanfaatkannya. Jumlah wajib pajak pascaamnesti memang melonjak lebih dari tiga kali lipat dari 500 ribu menjadi 1,6 juta wajib pajak. Namun, jika dibandingkan dengan populasi penduduk Indonesia, pada tahun itu angka ini dipandang belum memadai.

Selain itu, akuntabilitas capaian amnesti pajak kurang dapat dipercaya karena tidak ada catatan resmi mengenai capaian nominal uang tebusan di akhir pelaksanaannya. Pemerintah juga belum memberikan perhatian yang besar sebab pada saat itu masih terdapat alternatif pembiayaan pembangunan dari penerimaan migas, perdagangan internasional, maupun utang luar negeri.

Lalu, bagaimanakah pelaksanaan pengampunan pajak di era modernisasi? Terdapat dua program yang dapat dikatakan mirip amnesti pajak ini, yaitu *Sunset Policy* pada 2008 dan *Reinventing Policy* pada 2015.

Sunset Policy dianggap cukup berhasil karena realisasi penerimaan pajak pada 2008 melampaui target yang ditetapkan APBN. Dampaknya, rasio kepatuhan tertinggi dicapai pada tahun 2009 sebesar 79,6%. Angka ini secara rata-rata semakin menurun hingga tahun 2014 dan naik lagi pada tahun 2015 ketika diluncurkan kebijakan *Reinventing Policy*.

Meski kebijakan itu mampu meningkatkan rasio kepatuhan wajib pajak hingga tahun-tahun berikutnya, tetapi kebijakan ini kurang diminati wajib pajak. Capaian penerimaan program sebesar Rp11,8 triliun yang hanya 9% dari target mengindikasikan hal itu. Isu tentang pengampunan pajak yang akan dilaksanakan pada 2016 turut menjadi penyebabnya.

Diundang ke Istana

Pada 2015, tak lama berselang sejak penetapan Tahun Pembinaan Wajib Pajak, muncul wacana pengajuan Rancangan Undang-Undang (RUU) Pengampunan Nasional oleh Dewan Perwakilan Rakyat (DPR). Hal ini menimbulkan keriuhan di ruang publik.

Yustinus Prastowo yang pada saat itu sebagai Direktur Eksekutif Center for Indonesia Taxation Analysis (CITA) termasuk pihak yang menentang ide pengampunan nasional. Ia menuangkannya di dua halaman Majalah Tempo edisi 25 Oktober 2015 bertajuk “Mengemplanglah, Maka Kuampuni!”.

Rencana awalnya, melalui pengampunan nasional semua jenis pidana akan diampuni termasuk korupsi, kecuali pencucian uang, perdagangan manusia, dan narkoba. Menurut Yustinus, itu adalah tiket gratis bagi para koruptor dan pengemplang pajak untuk mendapatkan pengampunan.

“Saya berkoordinasi dengan pimpinan KPK (Komisi Pemberantasan Korupsi) waktu itu lalu saya menulis surat untuk presiden lewat KPK,” kenangnya. Atas upaya tersebut, Presiden memberikan perhatian dan memanggil pimpinan KPK. Setelah itu Yustinus diundang ke istana untuk memberikan masukan.

“Begini saja Pak, kalau pengampunan nasional dilakukan, ini akan jadi catatan buruk bukan hanya bagi pemerintahan Bapak namun juga dalam sejarah pajak,” sarannya pada waktu itu. Beruntung Presiden mau mendengarkan. “Kalau begitu pengampunan pajak saja,” putus Presiden.

Singkat cerita, akhirnya pemerintah dan DPR sepakat berencana menerapkan amnesti pajak melalui RUU Pengampunan Pajak. Meski tak terlalu mulus dalam proses pengesahannya karena masih menuai pro dan kontra, pada akhirnya RUU ini berhasil disahkan DPR.

“Pajak itu bagian dari politik, itu yang tidak mungkin lepas. Itulah negosiasi yang paling mungkin bisa kita lakukan,” ujarnya. Menurut Yustinus, ada beberapa prasyarat agar pengampunan pajak berhasil menjadi jembatan menuju era baru perpajakan: Pemberlakuan SIN (*Single Identity Number*); revisi UU Perpajakan dan Perbankan yang membuka akses fiskus ke data perbankan; sistem penegakan hukum yang efektif; transformasi kelembagaan yang meningkatkan kompetensi dan integritas aparatur; serta desain ulang arsitektur fiskal yang lebih menjanjikan redistribusi uang pajak bagi kesejahteraan rakyat.

Pada satu titik, Yustinus menyadari urgensi pengampunan pajak sebagai paradigma antara (*mesoparadigm*). Paradigma ini mengantarkan paradigma mikro (*microparadigm*), seperti sistem administrasi yang rumit dan ketidakpatuhan wajib pajak menuju paradigma makro (*macroparadigm*), yaitu sistem pajak yang berkeadilan dan kredibel.

“Inilah *enabler* yang memungkinkan *microparadigm* menjadi *macroparadigm*, yaitu TA (*Tax Amnesty*). Kalau tidak ada TA, orang tidak mau bayar pajak, orang memilih mengemplant waktu itu. Kalau tidak ada TA tidak akan ada transparansi,” tegasnya.

Presiden Turun Langsung

Menanggapi opini yang berkembang bahwa amnesti pajak mengakomodasi kepentingan para pengusaha, Hestu Yoga Saksama

menjelaskan, “Kita melihat institusi DJP belum mampu bekerja secara efektif dan efisien. Ketika tingkat kepatuhan belum optimal, data-data belum bisa didapatkan, ada keterbatasan jumlah pegawai (dalam mengawasi), dan lain-lain. Kita menyadari kita juga butuh sarana lain dari sisi wajib pajak.”

Senada dengan Yustinus, menurut Hestu, amnesti pajak adalah sarana rekonsiliasi antara otoritas pajak dengan wajib pajak. “Kita undang wajib pajak, ayo kita rekonsiliasi saja. Anda sampaikan dan ungkap yang selama ini tidak pernah dilaporkan (atau) tidak pernah dibayar pajaknya. Kemudian Anda bayar uang tebusan yang basisnya adalah nilai harta dengan tarif 2%, 3%, atau 5% setelah itu Anda memulai lembaran baru menjadi wajib pajak patuh. Jadi kebutuhannya bukan hanya dari wajib pajak saja, dari sisi kita (DJP) menyadari tidak mampu memeriksa semua,” urainya.

Menjabat sebagai Direktur P2Humas, DJP per Mei 2016, tepat beberapa bulan sebelum terbit UU Pengampunan Pajak, diakui Hestu menciptakan keseruan tersendiri. Direktorat yang dipimpinnya memegang peranan strategis, mulai dari penyuluhan dan edukasi seputar peraturan amnesti pajak, melayani wajib pajak yang datang ke KPP, hingga sisi kehumasan yang perlu bekerja sama dengan pihak eksternal untuk menggaungkan program ini.

Ketika UU Pengampunan Pajak disahkan DPR pada 28 Juni 2016, aturan turunannya harus segera dibuat. “Sambil berjalan proses pembuatan PMK (Peraturan Menteri Keuangan) dan sebagainya kita harus berjalan paralel, kita atur bentuk *counter*-nya seperti apa, petugas diatur seperti apa untuk melayani *Tax Amnesty*,” kenangnya.

Dalam sebuah forum rapat yang dihadiri Menteri Keuangan Bambang Brodjonegoro dan pihak-pihak yang mendukung, muncul usulan agar pemerintah menggunakan figur publik atau artis sebagai strategi kehumasan. Pada forum itu, Hestu memberikan usulan, “Mohon maaf Bapak Menteri, figur paling publik saat ini adalah Pak Presiden. Kalau boleh nanti ketika *launching*-nya Pak Presiden yang hadir.”

Sehari setelah rapat, Bambang dan Direktur Jenderal Pajak saat itu Ken Dwiwijugasteady datang ke istana untuk meminta kesediaan presiden dan disetujui. “Saya mau ikut kampanye sepuluh kota. Saya akan hadir sendiri, tolong diatur,” jawab Joko Widodo.

Lima hari menjelang lebaran, tepatnya pada 1 Juli 2016, Presiden Joko Widodo langsung melakukan sosialisasi kepada wajib pajak dalam acara peluncuran amnesti pajak di Kantor Pusat DJP, tepat ketika UU Nomor 11 Tahun 2016 tentang Pengampunan Pajak diundangkan. Dalam acara ini, Kepala Kepolisian RI, Jaksa Agung, dan Kepala PPATK menandatangani pernyataan dukungan atas program amnesti pajak.

Tak menunggu lama, sosialisasi program amnesti pajak mulai dikebut. “Setelah lebaran, Pak Presiden langsung ke Surabaya, Medan, Bandung, kemudian Semarang hingga akhirnya ke banyak kota,” kisah Hestu.

Tercatat Presiden Joko Widodo terlibat dalam enam kegiatan sosialisasi amnesti pajak, yaitu lima kali pada periode I dan satu kali pada periode III program amnesti pajak. Seperti diketahui, amnesti pajak kali ini terbagi dalam tiga periode. Masing-masing periode dibedakan dari tarif yang dikenakan kepada peserta amnesti pajak. Periode pertama mulai Juli sampai September 2016, periode kedua mulai Oktober sampai Desember 2016, dan periode terakhir Januari sampai Maret 2017.

“Kalau sudah Pak Presiden yang bicara sendiri, ini yang menjadi kunci kesuksesan TA. Itu luar biasa,” tukasnya.

Mengejar Sinyal ke Kantor Kelurahan

Tak cukup mengandalkan popularitas dan dukungan presiden, strategi komunikasi amnesti pajak juga menjadi perhatian utama pimpinan DJP.

“Beberapa bulan sebelum UU Pengampunan Pajak terbit, Pak Ken membahas aturan TA dengan teman-teman di Direktorat Peraturan

Perpajakan. Kami dari Direktorat P2Humas dipanggil, kita duduk bersama untuk memahami peraturan yang dibuat agar bisa dibuat strategi komunikasi TA, seperti bagaimana caranya, apa saja saluran komunikasinya, serta pesan kunci apa yang akan disampaikan. Di situlah lahir jargon ‘*Ungkap, Tebus, Lega*,’ kenang Endang Unandar yang saat itu menjabat sebagai Kepala Seksi Hubungan Eksternal, Direktorat P2Humas.

Waktu yang singkat dalam mempersiapkan program amnesti pajak menjadi tantangan tersendiri. Apalagi, Ken Dwijugiasteady memberikan arahan tegas.

Kepala Subdirektorat Hubungan Masyarakat, Direktorat P2Humas Ani Natalia mengisahkan keseruan di masa persiapan peluncuran amnesti pajak.

“Pak Ken bilang ‘buka pertama kali, kantor sudah harus tersedia konter di semua KPP untuk melayani TA!’ Seru aja gitu, sambil lebaran, liburan di rumah kita berkomunikasi terus,” cerita Hestu.

“Jadi waktu 1 Juli 2016 Pak Presiden *launching* TA, setelah itu (libur) lebaran kita sudah pulang kampung semuanya. Padahal kita harus segera *woro-woro* ke publik. Tiba-tiba Pak Menteri Keuangan Bambang Brodjonegoro memerintahkan kalau infografis TA secepatnya harus sudah masuk media massa. Di situlah kita bengong,” kelakarnya.

Tak menunggu waktu lama, Ani segera menghubungi anggota timnya bernama Arif Nur Rochman yang sedang mudik di kampung halaman untuk segera membuat materi infografis

amnesti pajak untuk nantinya bisa ditayangkan di halaman depan media cetak. Selama komunikasi itu, bahkan Arif harus ke kantor kelurahan untuk mencari sinyal. Arif bergerak cepat, infografis itu secepatnya dikelarkan, dan dikirim ke Jakarta.

Mepetnya waktu sosialisasi ke internal serta jangka waktu pelaksanaan amnesti pajak yang hanya sembilan bulan tak ayal menimbulkan kendala di tubuh DJP. Endang mengisahkan, “Kita dapat masukan dari internal waktu TA mulai diterapkan, ‘Aturan pelaksanaannya mana?’. Akhirnya kita coba membuat IHT (*In House Training*), lalu yang mengikutinya wajib ToT (*Training of Trainer*) ke pegawai di kantornya. Kita kumpulkan perwakilan dari KPP di hotel di daerah Mangga Dua, lalu kita bikin kelas-kelas agar petugas di lapangan bisa melaksanakan TA.”

Meredam Gejolak Penolakan

Usaha keras yang dikerahkan dalam berkomunikasi kepada masyarakat rupanya tak mampu meredam gejolak penolakan amnesti pajak.

Empat permohonan uji materi UU Pengampunan Pajak ke Mahkamah Konstitusi RI diajukan secara berturut-turut oleh Serikat Perjuangan Rakyat Indonesia; Yayasan Satu Keadilan; Leni Indrawati, Hariyanto, dan Wahyu Mulyana Putra; serta Dewan Pengurus Pusat Serikat Buruh Sejahtera Indonesia, Konfederasi Serikat Pekerja Indonesia (KSPI), dan Dewan Pimpinan Pusat Partai Buruh. Pada dasarnya semua pemohon mempermasalahkan sisi keadilan dan kepastian hukum amnesti pajak.

Dalam persidangan, pihak pemerintah mengajukan delapan saksi ahli yang memberikan keterangan lisan dan empat saksi ahli yang menyampaikan keterangan tertulis. Sri Mulyani Indrawati yang baru dua bulan dilantik menjadi Menteri Keuangan mewakili Presiden dalam persidangan dan keterangan tertulis bertanggal 20 September 2016 serta keterangan tambahan (Tanggapan Pemerintah) bertanggal 12 Oktober 2016 menyampaikan beberapa pokok argumentasi pemerintah.

Situasi pertumbuhan ekonomi nasional yang melambat pada saat itu membutuhkan sumber pembiayaan negara yang sebagian besarnya berasal dari pajak. Namun, penerimaan dari sektor ini

belum optimal ditandai dengan rendahnya rasio pajak Indonesia dibandingkan dengan rata-rata rasio pajak negara berpendapatan menengah lainnya.

Hal ini disebabkan masih banyak wajib pajak yang belum melaporkan hartanya baik di dalam maupun luar negeri, serta belum dikenai pajak; rendahnya kepatuhan wajib pajak dalam melaporkan kewajiban perpajakannya; serta masih terbatasnya wewenang yang dimiliki DJP dalam mengakses data perbankan.

Kondisi global pada saat itu mendorong semua negara berlomba-lomba menerapkan strategi kebijakan fiskal yang menarik investor dan meningkatkan penerimaan pajak. Selain itu, implementasi *Automatic Exchange of Information* (AEOI) bagi Indonesia yang berlaku efektif pada 2018 akan membuka akses Indonesia dalam mengintip harta wajib pajak yang disembunyikan di luar negeri.

Melihat latar belakang itu, ada tiga tujuan utama diberlakukan program amnesti pajak. Pertama, merepatriasi dana yang ditempatkan wajib pajak di luar negeri; kedua, meningkatkan basis perpajakan nasional (disertai dengan perbaikan administrasi perpajakan); ketiga, meningkatkan penerimaan pajak yang diperoleh dari penerimaan uang tebusan.

Akhirnya, setelah melalui rangkaian persidangan, pada 14 Desember 2016, Majelis Hakim Konstitusi menolak permohonan para pemohon. Dengan demikian, secara sah kebijakan amnesti pajak serta norma pembentukan hukum UU Pengampunan Pajak dinyatakan tidak bertentangan dengan UUD 1945.

Polemik atas kebijakan amnesti pajak rupanya bukan hanya berasal dari dalam negeri. Dalam pertemuan tahunan *Asian Pacific Group* (APG) ke-19 di San Diego, UU Pengampunan Pajak diindikasikan melanggar empat prinsip dasar yang disyaratkan oleh *Financial Action Task Force* (FATF), organisasi internasional yang mengembangkan kebijakan antipencucian uang. Ada ancaman untuk memasukkan Indonesia ke dalam *public statement* apabila kebijakan amnesti pajak tidak ditinjau ulang.

Pemerintah menanggapi serius hal ini dengan melakukan pertemuan dengan pihak Sekretariat APG di Sidney pada 23—24 November 2016. Selanjutnya dilaksanakan forum *high level visit* APG ke Jakarta yang dihadiri Menteri Keuangan. Secara tegas Sri Mulyani Indrawati menyatakan komitmen Indonesia dalam pemberantasan tindak pidana pencucian uang/pendanaan terorisme dengan adanya sistem pembayaran uang tebusan dan dana repatriasi melalui bank persepsi dan *gateway* (gerbang pembayaran nasional).

Pada kesempatan itu disampaikan, pemerintah bersama BI, OJK, dan PPATK telah membuat nota kesepahaman (MoU) yang berisi pernyataan bahwa informasi dari wajib pajak tidak dapat diberikan kepada pihak manapun tanpa adanya persetujuan wajib pajak.

Upaya pemerintah dalam meyakinkan delegasi APG akhirnya membuahkan hasil. Pada pertemuan ke-20 APG di Kolombo, Sri Lanka dinyatakan bahwa kebijakan amnesti pajak Indonesia tidak bertentangan dengan prinsip-prinsip dalam *Voluntary Tax Compliance Policy* (Kebijakan Kepatuhan Pajak Sukarela).

Dengan ditolaknya permohonan gugatan terhadap UU amnesti pajak dan selesainya permasalahan dengan APG, maka UU Pengampunan Pajak dinyatakan sah secara konstitusional.

Burung di Mana-Mana

Menanggapi polemik dan reaksi negatif beberapa pihak terhadap kebijakan amnesti pajak, Hestu berpendapat, “Ini *kan* barang baru sehingga banyak isu berseliweran.”

Hestu punya cerita ketika sedang sosialisasi di Bandung. Seorang wanita tiba-tiba menghampirinya dan mengeluh, “Pak, pembantu saya ketakutan. Dia punya rumah warisan dari orang tua di kampung yang kalau dinilai harganya Rp400 juta dan kalau dihitung-hitung harus membayar TA dengan tarif 2% jadinya uang tebusan Rp8 juta. Dia ‘gak punya uang Pak!’”

Mendengar hal itu Hestu menjelaskan bahwa untuk kalangan tertentu tidak perlu mengikuti amnesti pajak, apabila sudah ada NPWP, tetapi harta warisan belum dilaporkan dalam SPT, maka bisa dilakukan pembetulan. “Kita tidak bisa menyalahkan pemahaman seperti ini. Sisi positifnya adalah *awareness*-nya luar biasa sampai pembantu rumah tangga saja tahu tentang TA. Ini modal yang bagus sekali,” ujarnya bangga.

Meluruskan isu yang berkembang dan kontra dengan kebijakan amnesti pajak menjadi salah satu tantangan pada saat itu. Hestu menceritakan, dalam sehari ia sampai dua kali mengikuti acara yang diadakan oleh salah satu televisi swasta. Pada saat itu, salah satu mantan pejabat mengkritisi program amnesti pajak dan mempertanyakan prinsip keadilan pajaknya. Menanggapi tuduhan itu, Hestu menjawab, “Pak, mohon maaf. Kami tidak pernah sosialisasi ke kalangan buruh, petani, atau nelayan. Kita selalu sosialisasi ke pengusaha.”

Memilih sasaran audiensi sosialisasi yang tepat dan merangkul lebih banyak pihak eksternal yang mendukung amnesti pajak adalah salah satu strategi kehumasan pada saat itu. Semakin banyak yang berbicara di ruang diskusi publik dan mendukung program ini, semakin kencang arusnya berbalik mendukung DJP.

Menghadapi isu-isu yang kontra pada saat itu, Ani Natalia berkata, “*Tax Amnesty* itu jualan bagus, produknya premium, pasti banyak yang senang. Tapi namanya sebuah kebijakan pasti ada hal yang tidak terduga.”

Ia menceritakan tentang sebuah kasus yang sempat viral, “Ada pensiunan yang ingin ikut TA dan harus membayar uang tebusan sampai ratusan juta. Waktu itu ramai banget masuk berita. Kemudian terbit Peraturan Dirjen Pajak (Perdirjen) yang menyatakan untuk kelompok buruh, nelayan, petani, boleh tidak ikut amnesti pajak. Begitu konsep Perdirjen itu selesai ditandatangani dan *file*-nya saya terima, langsung saya sampaikan ke media massa.”

Selain harus bergerak cepat merespons keadaan, Ani Natalia membagi strategi jitu yang dilakukannya selama sembilan bulan pelaksanaan amnesti pajak. Kewajiban DJP dalam menjaga kerahasiaan data wajib pajak yang mengikuti amnesti pajak menjadi salah satu masalah yang harus dipecahkan. “Membuat mereka mengaku sendiri (kalau mengikuti TA), ini jadi seru juga. Karena kita tidak boleh menceritakan (datanya) ke publik padahal kita ingin TA jadi program masif,” ujarnya.

Tarif yang berbeda-beda di tiap periode dan terendah di periode pertama membuat DJP harus memutar otak dalam menyasar target sosialisasi.

“Akhirnya, kita sosialisasi dulu ke wajib pajak besar, sosialisasi ke UMKM terakhir karena tarifnya sama di sepanjang periode. Kita sasar nasabah-nasabah prioritas dan pembesar-pembesar negeri ini, juga pengusaha-pengusaha besar. Lalu masuk ke teknik komunikasi, kita minta tolong ke para Kepala Kantor Wilayah agar wajib pajak besar itu bersedia diliput media massa dengan tujuan mengajak yang lain ikut TA, dengan catatan kami tidak akan sampaikan berapa jumlah yang di-TA-kan,” kata Ani.

Ternyata, para wajib pajak besar itu banyak yang mau diliput media massa sehingga meringankan DJP dalam menaikkan berita. Ketika amnesti pajak terus-menerus dibicarakan dan menjadi buah bibir, maka saat itulah strategi kehumasan amnesti pajak dianggap berhasil.

“Semua manusia senang ketika ada kata pengampunan. Itu menjualnya juga gampang. Beda ketika kita menjual perubahan. Itu menjadi tantangan. Tekniknya juga harus berbeda. Semua orang ingin ikut ketika dibilang ‘udahlah, lo gak capek membuka lembaran baru!’ semua orang senang. Beda ketika disuruh berubah, orang dalam kondisi nyaman bagaimana mau disuruh berubah. Kalau kita tidak kasih tahu urgensinya dalam jangka panjang dia tidak akan berubah,” jelas Ani.

Memastikan publik memahami betul sasaran program amnesti pajak, memilih target audiensi yang tepat di setiap kegiatan

sosialisasi, serta menggunakan teknik komunikasi yang tepat dalam memublikasikan program ini rupanya belum cukup. Tim humas DJP harus menghadapi tantangan publikasi di media cetak.

“Dengan biaya cukup besar, DJP tidak bisa langsung memasang iklan di media cetak sebab harus pengadaan melalui lelang, tidak ada uangnya kalau lewat penunjukan langsung, dan belum dianggarkan untuk TA,” kisahnya. Beruntung, banyak pihak mendukung DJP salah satunya dari Himpunan Bank Milik Negara (Himbara) yang membantu beriklan di media cetak dengan materi amnesti pajak tetap bersumber dari DJP.

Endang Unandar menambahkan, “Kita juga banyak dibantu oleh maskapai penerbangan nasional Garuda Indonesia. Kalau mau beriklan di pesawat Garuda dikasih *free*. Untuk beriklan di televisi nasional ada yang gratis ada yang berbayar. Yang berbayar adalah kegiatan rutin yang kita lakukan melalui lelang, yaitu terkait SPT Tahunan. Di situ kita selipkan informasi tentang TA.”

Mengoptimalkan ruang publik sebagai sarana membangun kesadaran masyarakat terhadap amnesti pajak rupanya bisa mendorong wajib pajak untuk mengikuti program ini. Endang mengisahkan dialognya dengan salah satu wajib pajak saat menjadi petugas meja bantu amnesti pajak di Kantor Pusat DJP.

“Kenapa Bapak ikut TA?” tanya Endang. Wajib pajak menjawab, “*Gimana* saya *’gak* ikut Pak. Saya jalan ke stasiun ada gambar burung (logo TA), juga ada brosur TA. Saya mau ke kamar mandi di mal-mal ada (iklan) TA. Apa sih ini, jadi saya coba cari tahu. Oh, ternyata program pengampunan pajak.”

Dukungan penuh dari berbagai pihak, baik internal DJP yang tak kenal lelah melayani wajib pajak maupun dari eksternal, yang terus mengalir makin menggaungkan program ini. Menanggapi hal ini, Hestu berpendapat, “Tuhan ada bersama kita dalam konteks kita melaksanakan tugas dengan baik, pemerintah juga mendukung.”

Di Detik-Detik Terakhir

Endang Unandar mengisahkan suasana hari terakhir pelaksanaan amnesti pajak pada 31 Maret 2017, “Tiap beberapa waktu kita meng-*update* progres TA, sore menjelang magrib dan detik-detik terakhir di jam 12 malam. Bu Menteri Keuangan datang ke Kantor Pusat DJP. Di situlah disampaikan hasil akhir penerimaan TA melalui konferensi pers.”

Saat itu, Sri Mulyani mendatangi petugas-petugas yang ada di ruangan satu per satu. “Beliau sangat bangga dan mengapresiasi teman-teman petugas yang tengah malam masih *stand by* sampai detik terakhir melayani wajib pajak menyampaikan SPH (Surat Pernyataan Harta),” kenangnya haru.

Menurut Endang, amnesti pajak adalah salah satu program pemerintah yang sukses dari segi publikasi. Namun, apakah demikian bila dilihat dari sisi lainnya? Walaupun tidak mencapai target awal yang telah ditetapkan, menurut beberapa analisis di media massa program amnesti pajak relatif sukses dari sisi pencapaian penerimaan uang tebusan maupun jumlah harta yang dideklarasikan oleh wajib pajak.

Hingga akhir pelaksanaannya ada 1.030.014 SPH disampaikan wajib pajak dengan nilai deklarasi harta mencapai Rp4.884,26 triliun dan uang tebusan Rp114,54 triliun. Nilai yang tinggi ini disebut Yustinus Prastowo sebagai rekor tertinggi melebihi Italia dengan deklarasi harta Rp1.211,8 triliun dan uang tebusan Rp60,9 triliun.

Namun, tak dapat dimungkiri, dalam program ini masih terdapat beberapa hal yang belum mencapai target. Capaian total uang tebusan sebesar Rp114,54 triliun hanya setara dengan 69,42% dari target awal sebesar Rp165 triliun sehingga masih terdapat Rp50,46 triliun selisih yang belum tercapai.

Realisasi nilai harta yang direpatriasi pun jauh dari target Rp1.000 triliun, yaitu hanya sebesar Rp146,7 triliun. Rendahnya nilai repatriasi ini ditengarai disebabkan beberapa hal, seperti

pertimbangan wajib pajak atas tingkat pengembalian investasi di Indonesia yang dinilai belum pasti, adanya ketentuan penempatan dana di Indonesia selama tiga tahun, serta kesulitan menarik dana dari negara asal akibat adanya kebijakan tertentu yang menahan dana investasi itu keluar.

Lebih tingginya nilai akumulasi deklarasi harta peserta amnesti pajak dibandingkan nilai repatriasi seharusnya menjadi sinyal bagi DJP bahwa sebenarnya tingkat kepatuhan wajib pajak di dalam negeri masih sangat rendah dan penggalan potensi perpajakannya belum optimal.

Terlepas dari kondisi tersebut, pelaksanaan amnesti pajak rupanya memberikan dampak positif menaikkan kepatuhan wajib pajak. Sampai dengan akhir September 2017, rasio kepatuhan penyampaian SPT Tahunan mencapai 70,98% lebih baik dari tahun sebelumnya sebesar 61%. Ada 11,78 juta wajib pajak yang telah melaporkan SPT-nya.

Jika diteliti lagi, 870 ribu pelaporannya berasal dari peserta amnesti pajak. Secara total angka kepatuhan pada kelompok ini berada di angka 89,4%. Artinya, kepatuhan peserta amnesti pajak jauh lebih tinggi dibandingkan kepatuhan keseluruhan wajib pajak. Faktanya, kondisi ini terjadi merata di seluruh wilayah Indonesia dengan rentang kepatuhan secara nasional di kisaran 84,7%—93,5%.

Kondisi ini tentu menggembirakan sebab dengan bekal kesadaran dan kepatuhan yang baik, kerja DJP di masa depan akan lebih ringan. Dari 973.426 peserta amnesti pajak, sekitar 50 ribu wajib pajak baru terdaftar saat program ini berlangsung pada 2016. Meski jumlahnya tidak besar, tetapi ini adalah awal yang baik bagi DJP dalam memperluas basis perpajakan dengan kepatuhan yang dapat diandalkan.

Selanjutnya, fase Reformasi Perpajakan Jilid III menanti untuk memastikan tujuan-tujuan jangka panjang menuju peningkatan

kepatuhan material tercapai. Menurut Yustinus, amnesti pajak hanya suatu sarana dan bukan tujuan. “Bagi wajib pajak atau pengusaha, TA itu tujuan saja, dia ikut lalu selesai. Tapi bagi otoritas pajak dan politisi seharusnya TA itu sarana,” jelasnya.

Ya, amnesti pajak adalah kunci menuju era baru perpajakan yang lebih baik. “Semuanya mungkin kalau ada yang membuka kunci, lalu kita belajar cara mengunci, lalu cara membuka kuncinya,” pungkas Yustinus.

BAB I MENGEJAR MOMENTUM PERUBAHAN

AEOI, Kunci Pembuka Kerahasiaan

Ketika menelusuri perjalanan reformasi perpajakan, maka ini tak bisa dilepaskan dari tema pertukaran data secara otomatis antarnegara atau yurisdiksi atau biasa disebut *Automatic Exchange of Information* (AEOI).

AEOI ini menjadi jalan terang agar warga negara bisa berdisiplin sebagai wajib pajak dan melaporkan kekayaannya secara benar. Untuk mewujudkannya membutuhkan perjuangan dan waktu lama. Mungkin banyak yang mengira kalau prosesnya terjadi seketika. Padahal, bisa ditelisik lebih jauh, inisiatif AEOI mulai dirintis pemerintah Indonesia sejak 2009. Pada tahun itu Reformasi Perpajakan Jilid II mulai digaungkan.

Beberapa tahun kemudian ketika tersiar kabar bahwa DJP akan diberikan akses mengetahui data rekening wajib pajak, terjadi perbincangan hangat di masyarakat. Kemampuan dan komitmen DJP dalam pertukaran informasi keuangan dipertanyakan, demikian pula dengan isu keamanan data wajib pajak. Tak heran publik bereaksi demikian, sebab sebelumnya data perbankan bersifat rahasia dan kondisi ini terjadi secara global.

“Disinyalir banyak wajib pajak yang menyembunyikan harta atau aset keuangannya di negara-negara atau yurisdiksi-yurisdiksi yang merupakan *offshore financial center*. Kita tidak bisa akses ke sana,

yaitu negara *tax haven* atau *low tax jurisdiction*. Hal ini dirasakan oleh banyak negara sehingga bisa menyebabkan pengelakan pajak atau penghindaran pajak,” kisah Leli Listianawati, Kepala Subdirektorat Perjanjian dan Kerja Sama Perpajakan Internasional DJP.

Beberapa negara atau yurisdiksi menyediakan tarif yang sangat rendah atau tidak dipungut sama sekali untuk menarik aset wajib pajak luar negeri. Inilah surga bagi perusahaan-perusahaan cangkang yang mengelola aset tersebut.

Sebagian besar perusahaan itu didirikan untuk tujuan khusus, seperti tempat pencucian uang, pelarian hasil pelanggaran hukum seperti korupsi, perdagangan narkoba, dan bisnis ilegal lainnya. Dengan kelihaiannya mengelabui otoritas pajak negara asal, didukung sistem perbankan yang menjamin kerahasiaan data nasabah, praktik penghindaran dan pengelakan pajak makin marak di negara-negara suaka pajak.

Hingga pada Konferensi Tingkat Tinggi (KTT) London pada 2 April 2009, para pemimpin negara G-20 mendeklarasikan era kerahasiaan perbankan harus berakhir untuk kepentingan perpajakan. Sebagai salah satu anggota G-20, Indonesia juga turut dalam deklarasi tersebut.

Salah satu pemicu *Automatic Exchange of Information* (AEOI) adalah aksi unilateral yang dilakukan oleh Amerika Serikat (AS) berupa kebijakan *Foreign Account Tax Compliance Act* atau FATCA. Semua lembaga keuangan di seluruh dunia yang menyimpan dan mengadministrasikan aset keuangan warga negara AS wajib menyampaikan laporan ke pemerintah AS.

“Menurut G-20, negara-negara lain seharusnya juga mendapatkan akses tersebut. Untuk mewujudkan deklarasi itu, Indonesia kemudian bergabung ke dalam Global Forum (singkatan dari *Global Forum on Transparency and Exchange of Information for Tax Purposes*) di tahun 2009,” jelas Leli.

Anggota forum ini terdiri dari negara-negara dan yurisdiksi yang telah berkomitmen untuk menerapkan transparansi data dan pertukaran informasi untuk tujuan perpajakan. Sebagai bagian

dari Global Forum, pada tahun 2011 Indonesia menandatangani *Multilateral Convention on Mutual Administrative Assistance in Tax Matters* (konvensi) sebagai dasar pertukaran informasi yang bersifat multilateral.

“Pada saat itu, Indonesia sudah bisa melakukan kerja sama dengan negara P3B (Persetujuan Penghindaran Pajak Berganda), namun masih bersifat bilateral. Dengan menandatangani konvensi ini, Indonesia bisa bekerja sama dengan beberapa negara sekaligus,” urainya.

Bentuk kerja samanya berupa bantuan administrasi perpajakan seperti pertukaran informasi, bantuan penagihan pajak, dan layanan dokumen. Ini adalah langkah awal yang progresif bagi Indonesia di bidang perpajakan internasional.

Pada 5—6 September 2013, para pemimpin G-20 menghadiri KTT di Saint Petersburg, Rusia dan memberikan mandat kepada Organisasi Kerja Sama dan Pembangunan Ekonomi atau Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) untuk membuat sebuah standar pertukaran informasi secara otomatis. Selanjutnya, negara-negara G-20 mendeklarasikan *Common Reporting Standard* (CRS) pada 15—16 November 2014 sebagai standar internasional yang digunakan dalam pelaksanaan AEOI.

Saat itu, 101 yurisdiksi yang tergabung dalam Global Forum telah berkomitmen untuk mengimplementasikan standar tersebut dan mulai bertukar informasi pada 2017 dan 2018. Pada tahun 2017, telah dilakukan pertukaran data antara lima puluh negara. Indonesia sendiri tidak termasuk dalam negara yang disebut *early adopters* ini sebab masih ada beberapa persyaratan yang harus dipenuhi.

Berpacu dengan Waktu

“Ada empat hal yang harus dipenuhi oleh Indonesia. Pertama, tersedianya legislasi domestik baik primer maupun sekunder yang membukakan jalan bagi otoritas pajak untuk mendapatkan data keuangan. Kedua, berlakunya perjanjian internasional untuk

pertukaran informasi. Ketiga, adanya transmisi untuk penyampaian data. Keempat, terjaminnya keamanan dan perlindungan data yang dipertukarkan. Dari semua persyaratan ini, sebagian besar belum dapat dipenuhi oleh Indonesia sehingga tidak dapat memulai pertukaran data di tahun 2017,” urai Leli.

Untuk memenuhi persyaratan pertama, Indonesia harus memiliki legislasi domestik yang membuka akses DJP untuk mendapatkan data keuangan perbankan dan lembaga keuangan.

“Legislasi primer dan sekunder belum ada karena semua UU membatasi, bahkan UU KUP (Ketentuan Umum Perpajakan) tidak memberikan hak langsung kepada DJP. Dulu, untuk membuka rekening wajib pajak, pemeriksa harus mengajukan permohonan ke Direktur Jenderal Pajak untuk diteruskan ke Menkeu, lalu diteruskan ke OJK. Pada saat itu, UU Perbankan, UU Perbankan Syariah, UU Pasar Modal, dan UU Perdagangan Berjangka Komoditi membatasi akses DJP,” terang Leli.

Tenggat waktu Indonesia untuk membuat perangkat hukum tersebut ditetapkan 30 Juni 2017. Bila ini tidak terpenuhi, Indonesia akan dinyatakan gagal memenuhi komitmennya (*fail to meet its commitment*). “Risikonya besar, kredibilitas Indonesia akan jatuh di mata internasional dan dapat dimasukkan ke dalam daftar negara yang tidak kooperatif. Ini menyebabkan kita berpikir, langkah apa yang harus dilakukan untuk segera membuat legislasi primer,” jelas Leli.

Salah satu opsi untuk memenuhi syarat perangkat hukum primer adalah membuat UU tersendiri. Namun, hal ini sulit diwujudkan mengingat waktu yang semakin mendekati batas akhir. Alternatif kedua adalah membuat Peraturan Pemerintah, tetapi ini juga mustahil dilakukan sebab belum ada UU yang menjadi payung hukumnya. Akhirnya, diputuskan untuk menerbitkan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang (Perppu) sebagai pilihan yang paling memungkinkan.

Leli menjelaskan, “Kami melakukan konsinyasi dalam waktu singkat untuk membuat konsep Perppu. Padahal kita belum ada

pengalaman membuat konsep legislasi. Dalam proses merancang, kita juga meminta pendapat dari Global Forum agar sesuai dengan standar internasional, karena terhadap legislasi tersebut akan dilakukan *reviu*”.

Akhirnya, pada 8 Mei 2017 pemerintah menerbitkan Perppu Nomor 1 Tahun 2017 tentang Akses Informasi Keuangan untuk Kepentingan Perpajakan. Setelah mendapat persetujuan DPR, Perppu itu diundangkan pada 23 Agustus 2017 menjadi UU Nomor 9 Tahun 2017 tentang Penetapan Perppu Nomor 1 Tahun 2017 tentang Akses Informasi Keuangan untuk Kepentingan Perpajakan.

Tanpa membuang waktu, DJP bergegas membuat perangkat sekundernya. Pada 31 Mei 2017, terbit Peraturan Menteri Keuangan (PMK) Nomor 70/PMK.03/2017 tentang Petunjuk Teknis Mengenai Akses Informasi Keuangan untuk Kepentingan Perpajakan. Dengan demikian, persyaratan pertama telah terpenuhi.

Untuk memenuhi syarat kedua, Leli mengisahkan, “Kita sudah menandatangani konvensi (MAC) di tahun 2011. Kemudian Indonesia menandatangani *Multilateral Competent Authority Agreement* (MCAA) pada 3 Juni 2015. Menurut perjanjian tersebut, Indonesia berkomitmen untuk melakukan pertukaran informasi keuangan secara otomatis pada bulan September 2018.”

Persyaratan ketiga yang harus dipenuhi, yaitu penggunaan *Common Transmission System* (CTS) sebagai saluran pertukaran data CRS secara elektronik. Untuk menggunakan sistem ini dibutuhkan biaya pemanfaatan (*initial cost*) sebesar 150 ribu Euro yang digunakan untuk membangun dan mengembangkan sistem tersebut. Selain itu, terdapat biaya iuran tahunan sebesar 50 ribu Euro.

Terkait sumber pembiayaannya Leli mengisahkan, “Agar pengeluaran tersebut dapat dibiayai dari APBN, diperlukan persetujuan dari Kelompok Kerja (Pokja) Anggaran. Kami juga melalui proses sidang dan memaparkan kenapa harus menggunakan sistem ini serta manfaat AEOI bagi Indonesia. Ada 160 negara atau yurisdiksi yang menggunakan CTS sehingga tidak mungkin Indonesia

bisa membangun sistem sendiri.” Setelah berhasil meyakinkan para pengambil kebijakan, syarat ketiga berhasil dipenuhi.

Terakhir, persyaratan keempat, yaitu jaminan keamanan dan perlindungan data. “Jaminan ini harus dibuktikan dengan kelulusan atas proses penilaian yang dilakukan oleh Global Forum sejak tahun 2016. Kuesioner yang harus diisi sangat banyak, baik dari legislasi maupun implementasi bagaimana kita menjaga keamanan data. Apakah ada legislasinya bahwa kita harus menjaga kerahasiaan data, bagaimana sanksi bila ada yang membocorkan data, juga terkait SDM dipertanyakan, soal data, jaringan, sistem informasi, apakah ada ISO 27000, dan ada tim penilai yang datang sehingga kita disidang,” kenang Leli.

Rupanya, bukan hal mudah untuk mendapatkan predikat lulus. “Ada satu hal yang belum memenuhi standar, yaitu (sistem jaringan) kita belum menggunakan *join domain*. Setelah berkoordinasi dengan direktorat terkait hal ini bisa diatasi sehingga DJP dapat menerapkan *join domain*,” cerita Leli. *Join domain* adalah suatu proses mengintegrasikan antara jaringan peladen (*server*) dan klien (*client*) dalam satu jaringan yang sama agar dapat saling berkomunikasi yang diatur tata cara dan haknya oleh sebuah *server domain*.

“Apabila gagal memenuhi persyaratan, maka Indonesia hanya bisa menerapkan secara nonresiprokal. Artinya, Indonesia hanya mengirim informasi ke luar negeri saja tetapi tidak mendapatkan data dari negara/ yurisdiksi mitra. Maka dari itu, kita harus lulus,” tegas Leli.

Akhirnya, dalam AEOI *Working Group* di San Marino, Italia pada 13—15 Desember 2017, Indonesia dinyatakan lulus penilaian terkait keamanan dan perlindungan data. Dengan demikian, empat persyaratan telah terpenuhi, sejarah baru bagi Indonesia akan segera dimulai.

Keberhasilan itu tak sempat melenakan, sebab tugas-tugas selanjutnya sudah menanti di hadapan. Persiapan terkait diseminasi sistem ke berbagai lembaga keuangan dan perbankan, serta sosialisasi ke masyarakat harus segera dikebut. Indonesia berpacu dengan waktu menuju September 2018.

Lolos dari Daftar Hitam

Pentingnya AEOI bagi Indonesia bukan hanya dari sisi komitmen terhadap deklarasi Global Forum. DJP masih harus berjuang untuk terhindar dari sebutan *non-cooperative jurisdictions* atau masuk daftar hitam negara yang dianggap nonkooperatif di bidang perpajakan.

“Ada tiga hal yang menyebabkan sebuah negara mendapat sebutan *non-cooperative jurisdictions*, yaitu tidak menandatangani konvensi multilateral, tidak mengimplementasikan AEOI, dan hasil penilaian untuk *Exchange of Information on Request* (EOIR) peringkatnya *partially compliant* atau *non-compliant*,” urai Leli.

Waktu itu pada 2016 dan 2017 peringkat Indonesia masih patuh sebagian (*partially compliant*) sehingga DJP berjuang untuk dua hal, yaitu menerapkan AEOI dan menaikkan peringkatnya menjadi sangat patuh (*largely compliant*).

Akhirnya, dengan usaha dan kerja keras DJP berhasil menaikkan peringkatnya menjadi *largely compliant* pada penilaian negara sejawat yang diumumkan pada 16 Juli 2018. Setelah terhindar masuk dalam daftar hitam negara nonkooperatif, DJP tak berhenti sampai di situ. Pemanfaatan data AEOI menjadi pekerjaan rumah selanjutnya yang mesti segera digarap.

Data dari AEOI yang diterima Direktorat Perpajakan Internasional sebagai *competent authority* untuk AEOI langsung dikirimkan ke Direktorat Data dan Informasi Perpajakan yang bertugas mengelola data. Selanjutnya dilakukan pembersihan, validasi, dan penyesuaian data.

“Di masa awal implementasi, dibuat sebuah satgas pemanfaatan data yang terdiri dari beberapa direktorat yang terdiri dari beberapa tim seperti tim regulasi, tim pemanfaatan data, tim validasi data. Di tim pemanfaatan data itulah dapat diketahui sejauh mana data AEOI ini dimanfaatkan,” jelas Leli.

Data sebagai Senjata

Semua negara di Global Forum menyatakan bahwa data AEOI bermanfaat di bidang perpajakan, demikian halnya di Indonesia. Penerapan AEOI di Indonesia juga mendorong perbankan domestik melaporkan datanya ke DJP.

Di internal DJP, data AEOI yang telah diolah dan menjadi data pemicu serta data perbankan domestik yang menjadi data pemicu maupun data penguji, diturunkan kepada petugas AR yang melakukan pengawasan kepada wajib pajak. Data ini adalah senjata bagi AR untuk melakukan pengujian kepatuhan wajib pajak.

Di bidang pemeriksaan, DJP mengembangkan Aplikasi Sistem Informasi Keuangan (ASIK) yang digunakan oleh pemeriksa pajak sejak 1 Januari 2018 untuk memproses permintaan data perbankan langsung ke bank. Selain digunakan di bidang pengawasan dan pemeriksaan, data keuangan ini juga bisa dimanfaatkan untuk kegiatan penagihan pajak. Dengan kemudahan dalam mengakses data rekening wajib pajak, juru sita pajak dapat melakukan pemblokiran rekening sebagai salah satu tindakan penagihan agar penunggak pajak segera melunasi utang pajaknya.

Kunci keberhasilan dalam menjaga semangat tim adalah terus mengingat tujuan besarnya. “Itu adalah amanah yang sangat berat,

tapi dengan tim yang kuat, meski jumlah anggotanya saat itu hanya sedikit, kita punya komitmen yang tinggi untuk mewujudkan AEOI. Sebab kita menyadari manfaat dari implementasi AEOI dalam jangka panjang berkontribusi besar bagi negara,” urai Leli.

Fokus pada satu tujuan yang sama dalam jangka panjang juga bukanlah hal yang mudah. Baginya, ini bukan pekerjaan satu orang semata, melainkan kerja sama tim. “Kita juga punya semangat yang sama dalam mencapai tujuan di tiap tahapan pekerjaan. Selain itu, ada dukungan penuh dari pimpinan sehingga AEOI bisa berhasil dilaksanakan,” pungkasnya.

Dukungan kepada DJP terus berlanjut hingga bergulirnya Reformasi Perpajakan Jilid III.



Para perwakilan dari 17 otoritas pajak di kawasan Asia-Pasifik dan 14 organisasi internasional menghadiri pertemuan SGATAR (Study Group on Asian Tax Administration and Research) ke-49 di Yogyakarta pada 23 Oktober 2019. Dalam pertemuan ini, tim kerja (working group) membahas tiga isu utama yakni transfer pricing, pertukaran informasi (Automatic Exchange of Information), dan simplikasi administrasi perpajakan.

BAB I MENGEJAR MOMENTUM PERUBAHAN

Reformasi Perpajakan Jilid III: Keinginan Menjadi Lebih Baik

Reformasi perpajakan tidak akan pernah berhenti dan terus berkelanjutan mengikuti kemajuan ekonomi, perkembangan bisnis, dan teknologi. Saat ini, DJP sedang berproses melanjutkan reformasi perpajakan sebelumnya.

“Setelah TA, muncul UU Akses Informasi, konsekuensinya TA itu milestone untuk rekonsiliasi antara wajib pajak dengan institusi DJP. Lupakan masa lalu,ayo kita baik ke depan,” jelas Suryo.

Di dalam ruang rapat Gedung A1 lantai 3 Kantor Pusat DJP, Direktur Jenderal Pajak Suryo Utomo menjelaskan, “Reformasi pajak itu muncul sebetulnya pada waktu tulisan di penjelasan umum Undang-Undang TA.”

Dalam penjelasan umum UU Pengampunan Pajak disebutkan bahwa program amnesti pajak harus diikuti dengan reformasi di bidang perpajakan. Selain

itu, situasi yang terjadi adalah kepatuhan wajib pajak rendah dan kemampuan infrastruktur untuk mendeteksi wajib pajak juga cukup rendah.

Suryo melanjutkan penjelasannya, setelah amnesti pajak selesai kemudian dilanjutkan dengan reformasi perpajakan. “Reformasi perpajakan itu tidak hanya perubahan UU. Reformasi perpajakan itu memperbaiki secara keseluruhan sistem administrasi perpajakan mulai UU-nya, tata caranya, proses bisnis kemudian SDM, termasuk dengan keorganisasiannya,” ujar Suryo.

Ini lah yang menjadi titik awal Reformasi Perpajakan Jilid III tahun 2016. Dengan perbaikan regulasi dan sistem administrasi perpajakan, maka diharapkan tujuan reformasi dapat tercapai, yaitu mewujudkan institusi perpajakan yang kuat, kredibel, dan akuntabel. Selain itu, Suryo juga menegaskan bahwa reformasi perpajakan didorong karena adanya keinginan menjadi lebih baik.

Di samping itu, Reformasi Perpajakan Jilid III dilatarbelakangi juga karena adanya perlambatan ekonomi global yang diakibatkan oleh *Trump Effect*, perlambatan ekonomi Tiongkok, tingkat bunga negatif, dan kenaikan suku bunga tinggi.

Ini berdampak terhadap pertumbuhan ekonomi nasional yang cenderung mengalami perlambatan, turunnya penerimaan pajak, dan menurunnya ketersediaan likuiditas dalam negeri yang sangat diperlukan untuk meningkatkan pertumbuhan ekonomi. Ujungnya pada defisit neraca perdagangan Indonesia sampai pada rendahnya kepatuhan wajib pajak.

Adanya Reformasi Perpajakan Jilid III diharapkan dapat menghasilkan penerimaan negara yang optimal dan mewujudkan sinergi yang baik antarlembaga, kepatuhan wajib pajak yang tinggi, serta untuk mencapai rasio pajak sebesar 15% pada tahun 2024.

Perubahan Lanskap Pajak

Setelah program amnesti pajak, Menteri Keuangan Sri Mulyani Indrawati menunjuk Suryo Utomo yang saat itu masih menjadi Staf

Ahli Menteri Keuangan Bidang Kepatuhan Pajak untuk menjadi Ketua Tim Pelaksana Reformasi Perpajakan. Kali ini, reformasi perpajakan berfokus pada perbaikan regulasi dan sistem administrasi perpajakan.

Soal perbaikan regulasi, DJP akan melakukan revisi terhadap UU Ketentuan Umum dan Tata Cara Perpajakan (KUP), Pajak Penghasilan (PPh), serta Pajak Pertambahan Nilai (PPN) Barang dan Jasa dan Pajak Penjualan atas Barang Mewah (PPnBM). Hal ini dilakukan untuk memberikan kepastian hukum, menampung dinamika kegiatan perekonomian yang berkembang, mengurangi biaya kepatuhan, memperluas basis perpajakan, dan meningkatkan penerimaan pajak.

Sedangkan pada sistem administrasi perpajakan, DJP akan membangun basis data, Sistem Inti Administrasi Perpajakan, dan sistem pendukung operasional administrasi perpajakan, yaitu organisasi dan sumber daya manusia.

Seperti diketahui, setelah penerbitan UU Pengampunan Pajak, kemudian muncul UU Akses Informasi untuk Kepentingan Perpajakan. Terbitnya perangkat legislasi akses informasi keuangan ini melegakan, setidaknya dapat menjaga keberlanjutan efektivitas amnesti pajak. Ini memberikan akses yang luas bagi otoritas perpajakan untuk menerima dan memperoleh informasi keuangan bagi kepentingan perpajakan.

Saat itu akses bagi DJP masih terbatas untuk menerima dan memperoleh informasi keuangan yang diatur dalam undang-undang di bidang perpajakan, perbankan, perbankan *syariah*, pasar modal, dan peraturan perundang-undangan lainnya, yang memunculkan kendala bagi DJP dalam penguatan basis data perpajakan.

Berikutnya, fokus pada mengganti seperangkat UU perpajakan lain. Namun, manusia boleh berencana, tetapi Tuhan yang berkehendak. Pandemi datang mengubah semuanya dan tentunya prioritas regulasi.

Pemerintah menerbitkan Perppu Nomor 1 Tahun 2020 yang kemudian ditetapkan dengan UU Nomor 2 Tahun 2020 terkait

kebijakan dan keuangan negara dalam penanganan pandemi *Corona Virus Disease 2019* (Covid-19). Pondasi pajak berubah seperti tarif pajak turun dan pajak transaksi digital mulai ditangani serius.

Perubahan lanskap pajak terjadi ditambah lagi dengan adanya UU Cipta Kerja yang mengubah beberapa platform perpajakan termasuk dividen yang tidak kena PPh. “Lanskap berubah sudah, tarif turun, pajak dividen dihilangkan, beberapa kemudahan (seperti) perbaikan pengurangan besaran sanksi dan peneraan sanksi,” jelas Suryo.

Beberapa perubahan aturan saat itu lebih mengarah bagaimana membuat layanan perpajakan menjadi semakin mudah dan memberi dukungan penuh kepada sektor ekonomi. Suryo juga menyampaikan, di sisi lain DJP masih memiliki pekerjaan rumah yang merupakan bagian dari reformasi. “Bagaimana cara kita meningkatkan penerimaan pada waktu kita mengalami penurunan?” tanya Suryo.

Peristiwa–Peristiwa Penting

Kebijakan penting lainnya yang terbit di era Reformasi Perpajakan Jilid III, yaitu beleid yang memberikan kemudahan berusaha sekaligus mendorong peran serta masyarakat dalam kegiatan ekonomi yang diwujudkan melalui kebijakan relaksasi perpajakan bagi pelaku UMKM.

Pelaku UMKM disasar karena menurut data Badan Perencanaan Pembangunan Nasional, Badan Pusat Statistik, dan United Nation Population Fund, jumlah pelaku UMKM di Indonesia pada 2018 sebanyak 58,97 juta orang dengan kontribusi lebih dari 60% terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) serta menyerap lebih dari 90% tenaga kerja di Indonesia.

Dalam kebijakan yang terbit pada 2018 itu terjadi pemangkasan tarif PPh Final yang sebelumnya 1% menjadi 0,5% bagi wajib pajak yang memiliki usaha dengan omzet sampai dengan Rp4,8 miliar per tahun.

Tarif baru PPh Final ini tentunya lebih meringankan wajib pajak

pelaku UMKM. Harapannya pelaku UMKM akan mendapatkan tambahan simpanan modal yang dapat digunakan untuk mengembangkan usahanya.

Selanjutnya untuk memberikan keadilan dan transparansi kepada wajib pajak, DJP meluncurkan sistem penerapan pengawasan kepatuhan wajib pajak berbasis risiko atau *compliance risk management* (CRM) pada tahun 2019. Direktur Jenderal Pajak saat itu, Robert Pakpahan meluncurkan CRM di Samosir, Sumatera Utara.

CRM merupakan sistem pengawasan wajib pajak melalui pembuatan profil risiko yang akan membantu wajib pajak dalam melaksanakan kewajiban perpajakannya secara lebih spesifik sesuai kondisi dan kebutuhan untuk menciptakan kepatuhan sukarela wajib pajak.

Selain itu, CRM juga merupakan kelanjutan dari program amnesti pajak dan transparansi informasi keuangan serta menjadi salah satu inisiatif strategis pada Rencana Strategis DJP 2015—2019 dan program Reformasi Birokrasi dan Transformasi Kelembagaan.

Tak hanya itu, otoritas juga akan mampu melakukan pemetaan terkait kepatuhan yang berdasarkan pada profil serta rekam jejak wajib pajak. Penerapan pengawasan berbasis risiko ini menjadikan DJP lebih baik dalam pengelolaan sumber daya secara lebih efektif dan efisien.

Ada juga kebijakan lain berupa pengembalian PPN/ VAT (*Value Added Tax*) *Refund* untuk turis asing. Ini salah satu bentuk dukungan DJP terhadap pelaksanaan Asian Games 2018. Insentif perpajakan ini adalah untuk menaikkan minat turis berbelanja di dalam negeri.

Kenyataan saat itu minat wisatawan asing menggunakan fasilitas pengembalian PPN masih belum dimanfaatkan maksimal. “Hanya satu dua *official* atau atlet luar negeri yang datang ke *counter* di Bandara Soekarno Hatta meminta pengembalian PPN,” ujar Hestu Yoga Saksama saat itu.

Pemanfaatan pengembalian PPN yang kurang maksimal bisa saja dikarenakan nilai transaksi untuk mendapatkan fasilitas

ini terlalu tinggi, yaitu sebesar Rp5 juta, turis yang datang tidak banyak dan menganggap harga barang murah sehingga tidak perlu pengembalian PPN, atau prosesnya dianggap tidak mudah.

Pemberian insentif *super deduction* pada tahun 2019 ditujukan bagi pelaku usaha dan industri yang melakukan kegiatan vokasi. Selain itu, diatur juga kebijakan insentif *super deduction* untuk kegiatan penelitian dan pengembangan. Pelaku usaha dan industri yang mengeluarkan biaya untuk ini dapat menerima pengurangan penghasilan bruto dan tentunya akan mengurangi pembayaran pajak mereka. Kebijakan ini diterbitkan untuk mendorong kualitas SDM menjadi lebih baik lagi.

Sementara untuk industri padat karya, pemerintah memberikan *insentif investment allowance* yang memiliki nilai strategis bagi perekonomian nasional. *Investment allowance* adalah bentuk pengurang dalam menghitung penghasilan kena pajak serta sebagai tunjangan depresiasi. Fasilitas ini diberikan kepada investor yang melakukan penanaman modal tertentu sebesar investasi yang dilakukan untuk dimanfaatkan dalam satu tahun atau lebih di dalam negeri.

Selain itu, DJP juga meluncurkan aplikasi Informasi Konfirmasi Status Wajib Pajak (iKSWP) yang bisa diakses melalui situs web pajak.go.id. Aplikasi ini dapat dimanfaatkan untuk tiga jenis layanan perpajakan, yaitu informasi status KSWP secara mandiri, penerbitan Surat Keterangan Fiskal, dan penerbitan Surat Keterangan Domisili bagi Subjek Pajak Dalam Negeri dalam rangka penerapan P3B.

Selalu Ada Hikmah

Pandemi Covid-19 telah berdampak buruk pada ekonomi nasional sepanjang tahun 2020. Pertumbuhan ekonomi nasional mengalami pertumbuhan negatif tepatnya -2,07%.

Ini dikarenakan hampir seluruh sektor usaha ditutup untuk mencegah penyebaran virus Covid-19. Pembatasan Sosial Berskala

Besar (PSBB) di sejumlah daerah menyebabkan mobilitas masyarakat berkurang sampai ke titik terendah hingga membuat ekonomi lesu. Ujungnya daya beli masyarakat melemah. Padahal, konsumsi rumah tangga selama ini menjadi tumpuan pertumbuhan ekonomi di Indonesia.

Di samping karena pembatasan aktivitas yang membuat masyarakat mengerem pembelian barang-barang yang dianggap tidak pokok, daya beli masyarakat menurun disebabkan berkurangnya penghasilan.

Untuk itu, sepanjang tahun 2020, pemerintah telah menerbitkan beragam regulasi dan kebijakan untuk menahan dampak yang lebih buruk lagi. Respons pemerintah terhadap dampak Covid-19 ini dengan mengeluarkan kebijakan yang mengatur keuangan negara dan stabilitas sistem keuangan negara.

Kebijakan keuangan negara tersebut meliputi kebijakan pendapatan negara termasuk kebijakan di bidang perpajakan, kebijakan belanja negara termasuk kebijakan di bidang keuangan daerah dan kebijakan pembiayaan. Sedangkan kebijakan stabilitas sistem keuangan meliputi kebijakan untuk penanganan permasalahan lembaga keuangan yang membahayakan perekonomian nasional atau stabilitas sistem keuangan.

Pemerintah mulai mengupayakan pemulihan ekonomi melalui Program Pemulihan Ekonomi Nasional (PEN). Tujuannya untuk mempertahankan dan meningkatkan kemampuan ekonomi para pelaku usaha sektor riil dan keuangan dalam menjalankan usahanya selama pandemi Covid-19.

Terdapat tiga kebijakan yang dilakukan pemerintah, yaitu meningkatkan konsumsi dalam negeri, meningkatkan aktivitas dunia usaha, serta menjaga stabilitasi ekonomi dan ekspansi moneter.

Kebijakan tersebut dilaksanakan secara bersamaan dengan sinergi antara pemegang kebijakan fiskal, pemegang kebijakan moneter, dan institusi terkait. Ketiga otoritas ini diharapkan mampu memberikan angin segar pada saat ekonomi sedang lesu.

Di sektor dunia usaha, pemerintah berusaha memberi stimulus

kepada UMKM dan korporasi. Untuk UMKM, pemerintah memberikan penundaan angsuran dan subsidi bunga kredit perbankan, subsidi bunga melalui Kredit Usaha Rakyat (KUR) dan Ultra Mikro (UMi), penjaminan modal kerja sampai Rp10 miliar dan pemberian insentif pajak, misalnya PPh Pasal 21 ditanggung pemerintah (DTP)

Untuk korporasi, pemerintah memberikan insentif pajak, antara lain pembebasan PPh Pasal 22 impor, pengurangan angsuran PPh Pasal 25, pengembalian pendahuluan PPN, serta menempatkan dana pemerintah di perbankan untuk restrukturisasi debitur. Pemerintah juga memberikan penjaminan modal kerja untuk korporasi yang strategis, prioritas, atau padat karya.

Di tengah suasana itu, DJP terus berusaha optimal untuk mencapai target penerimaan pajak yang bisa memenuhi kebutuhan negara dalam menangani pandemi dan penyediaan vaksin dengan tetap memperhatikan protokol kesehatan.

Secara tidak langsung, pandemi ini juga mendorong DJP untuk segera mempercepat penyediaan layanan digital dan daring yang semakin memudahkan masyarakat serta untuk mencegah penyebaran Covid-19. Layanan perpajakan yang kalau tidak ada Covid-19 sepertinya masih hanya sebatas angan.

Namun, ini baru mukadimah. Reformasi Perpajakan Jilid III tak bisa dipisahkan dari kerja keras DJP untuk menyiapkan jalan lempengnya, terutama untuk mendapatkan sistem informasi yang andal. Selalu ada cerita di baliknya dari awal sampai akhir. Setelah ini.

BAB II

Lima Pilar Satu Tujuan

BAB II LIMA PILAR SATU TUJUAN

Tim Racikan Sri Mulyani

Bukan yang paling kuat atau pintar yang bisa bertahan hidup. Ratusan tahun silam penggagas Teori Evolusi, Charles Darwin, sudah mengungkap bahwa yang paling bisa bertahan adalah yang paling bisa beradaptasi dengan perubahan.

Tak kecuali bagi DJP. Sebagai institusi besar penghimpun penerimaan, DJP dituntut untuk selalu berubah dan berbenah. Perubahan-perubahan yang dilakukan DJP kemudian dikenal sebagai reformasi perpajakan. Pada setiap perjalanan reformasi ini, selalu ada tim yang mengawal agar reformasi berjalan sesuai harapan.

Sejak dilantik Presiden Jokowi sebagai Menteri Keuangan menggantikan Bambang Brodjonegoro pada 27 Juli 2016, sektor perpajakan tak luput dari perhatian Sri Mulyani Indrawati. Jika ia adalah seorang ibu, ia gemas karena rapor anaknya selalu jauh dari harapan. Kinerja DJP tidak kunjung menggembirakan.

Rasio pajak Indonesia masih jauh dari ideal dan terus menurun selama lima tahun terakhir, bahkan tingkat rasio pajak Indonesia merupakan yang kedua terendah di ASEAN. Rasio pajak adalah perbandingan antara total penerimaan pajak dengan PDB di masa yang sama.

Belum lagi bicara masalah pencapaian target penerimaan. Data menunjukkan bahwa penerimaan pajak hanya pernah tercapai

sekali, yaitu pada 2008 (karena adanya *sunset policy*) dalam kurun waktu 10 tahun terakhir.

Hal-hal tersebut membuat wanita yang beberapa kali terpilih sebagai Menteri Keuangan terbaik ini, harus jeli melihat persoalan yang mendera DJP secara komprehensif.

Seluruh jajaran petinggi Kementerian Keuangan berkumpul di Lapangan Banteng. Sri Mulyani memimpin langsung rapat hari itu. Agenda rapat kali ini adalah menindaklanjuti instruksi Presiden Jokowi untuk membentuk Tim Reformasi Perpajakan.

Instruksi tersebut terlontar pada acara pertemuan Jokowi dengan 100 Ekonom Indonesia yang berlangsung di Hotel Fairmont pada 6 Desember 2016.

Kegagalan pengadaan pada proyek pergantian sistem informasi DJP (PINTAR) pada era sebelumnya menjadi perhatian Ani, sapaan dekat wanita kelahiran Semarang ini. Semua peserta rapat diminta pendapatnya.

Singkat kata, hasil rapat akhirnya menyepakati bahwa tim reformasi kali ini harus melibatkan semua pemangku kepentingan yang terkait, baik internal DJP maupun eksternal DJP.

Ardiyanto Basuki menjadi saksi lahirnya tim baru reformasi besutan Sri Mulyani. Ia yang menyiapkan konsep surat keputusan Tim Reformasi Perpajakan. Hari itu ia mendapat telepon dari pimpinan. Ia diminta untuk segera membuat konsep surat keputusan itu.

“Ditunggu sekarang, ya!” kenang Ardiyanto. Saat itu ia menjabat sebagai Kepala Subdirektorat Harmonisasi Peraturan Perpajakan, Direktorat Peraturan Perpajakan II, DJP dan merangkap jabatan pada Sekretariat *Central Project Management Office* (PMO).

Kemudian terbitlah Keputusan Menteri Keuangan (KMK) Nomor 885/KMK.03/2016 tanggal 9 Desember 2016, yang kemudian diperbarui dengan KMK Nomor 928/KMK.03/2016 tentang Pembentukan Tim Reformasi Perpajakan.

Secara garis besar, tim tersebut dibagi menjadi empat kelompok, yaitu Tim Pengarah, Tim *Advisor*, Tim *Observer*, dan Tim Pelaksana Reformasi. Tim Pengarah terdiri dari Menteri Keuangan dan Wakil Menteri Keuangan, Menteri Koordinator Bidang Perekonomian, dan para pejabat eselon I Kementerian Keuangan.

Beberapa nama besar praktisi perpajakan yang turut bergabung sebagai Tim *Advisor* adalah Darussalam, Romli Atmasasmita, dan Yustinus Prastowo. Tim *Observer* diisi dari perwakilan Kadin (Kamar Dagang dan Industri Indonesia), Apindo (Asosiasi Pengusaha Indonesia), Dana Moneter Internasional, Bank Dunia, OECD, serta perwakilan media.

Sementara itu, Tim Pelaksana Reformasi Perpajakan berasal dari internal Kementerian Keuangan dan DJP, mengingat DJP yang paling memahami dan memiliki kebutuhan reformasi perpajakan. Suryo Utomo untuk pertama kalinya ditunjuk sebagai Ketua Tim Pelaksana. Jabatan Suryo Utomo pada saat itu adalah Staf Ahli Menteri Keuangan Bidang Kepatuhan Pajak.

Keterlibatan pemangku kepentingan dari luar DJP dalam tim dimaksudkan untuk menjaga harapan masyarakat tentang institusi perpajakan yang lebih kuat dan kredibel. Kehadiran mereka diharapkan dapat mengakomodasi para pemangku kepentingan agar reformasi perpajakan bisa berhasil sampai tujuannya.

Bagaimanapun, DJP tidak bisa sendiri. Hal tersebut diamini oleh Darrussalam, pria peraih berbagai penghargaan atas kiprahnya di dunia perpajakan.

“DJP tidak bisa sendiri. DJP butuh pandangan orang lain dengan pemikiran-pemikiran yang jernih, netral, dan tidak memihak,”

“DJP tidak bisa sendiri. DJP butuh pandangan orang lain dengan pemikiran-pemikiran yang jernih, netral, dan tidak memihak,” beber

pria kelahiran Solok, 25 Maret 1967. Praktisi perpajakan pendiri Danny Darussalam Tax Center (DDTC) ini mengaku dihubungi Suryo Utomo langsung untuk bergabung dalam tim.

Setali tiga uang dengan Darussalam, Yustinus Prastowo juga mengaku diajak langsung oleh Sri Mulyani untuk terlibat dalam reformasi sebagai *Tim Advisor*. Awal kisah keterlibatannya masuk ke dalam tim bermula dari acara pertemuan Presiden RI Joko Widodo dengan 100 Ekonom Indonesia.

Yustinus saat itu mengusulkan kepada Joko Widodo tentang pembentukan tim reformasi DJP untuk mengawal amnesti pajak. Pria yang pernah berkarir di DJP ini memang kerap kali vokal menyuarakan berbagai persoalan perpajakan di Indonesia.

“Nanti pak Yustinus ikut dalam tim ya,” kata Yustinus menirukan Sri Mulyani saat merespons instruksi Joko Widodo.

Baik Darussalam, Yustinus, dan anggota tim eksternal lainnya, keterlibatan mereka dalam tim merupakan perwujudan rasa peduli untuk Indonesia dan institusi DJP khususnya. Tidak ada sepeser pun rupiah honor yang mereka terima. Mereka semata-mata merasa terpanggil karena prihatin melihat kondisi pajak yang belum ditempatkan sebagaimana mestinya.

Semua pemangku kepentingan telah terwakili dalam tim racikan Sri Mulyani. Semua solid mendukung reformasi. Gerbong Reformasi Perpajakan Jilid III mulai bergerak. Pada Selasa, 20 Desember 2016, Sri Mulyani resmi memperkenalkan Tim Reformasi Perpajakan di depan awak media.

“Perlu perbaikan menyeluruh untuk memperbaiki perpajakan kita. Ini sangat urgen. Reformasi perpajakan kita harus ambisius,” tegas Sri Mulyani seperti dikutip media *InsideTax* Edisi Khusus 39 Desember 2017.

Ibarat sebuah perjalanan, kru baru racikan Sri Mulyani ini siap mengubah DJP di segala sisinya dan membawa DJP menuju institusi perpajakan yang kuat, kredibel, dan akuntabel.

Di sisi apa saja?

BAB II LIMA PILAR SATU TUJUAN

Jaring Laba-laba Penanda Performa

Genderang Reformasi Perpajakan Jilid III telah ditabuh. Sri Mulyani sebagai Ketua Tim Pengarah Reformasi Perpajakan sudah bertitah bahwa reformasi kali ini harus menyeluruh dan ambisius.

Sebelum memulai perbaikan, Tim Pelaksana Reformasi memerlukan gambaran yang objektif atas tingkat kesehatan institusi pengumpul pajak pusat ini. Analoginya, seorang dokter akan melakukan diagnosis terlebih dahulu sebelum memberikan pengobatan.

Penilaian atas tingkat kesehatan institusi DJP akan membantu tim untuk memahami kekuatan dan kelemahan yang ada serta membantu menentukan skala prioritas pembenahan.

Jika *medical check up* dilakukan oleh dokter, lalu bagaimana menilai kesehatan sebuah institusi perpajakan? Pepatah bijak mengatakan, “Bertanyalah kepada ahlinya.”

Pada 2016, DJP menugaskan Mukhammad Faisal Artjan dan Nur Wahyudi berangkat ke Canberra, Australia untuk mengikuti pelatihan sebagai penilai (*assessor*) TADAT. “Saya saat itu masih Kasubbag Tatalaksana di Organta KPDJP,” kisah Faisal. “Alhamdulillah dapat *ranking* satu dalam pelatihan se-Asia-Australia. Saya diminta pidato pas penutupan,” tambahnya.

TADAT (*Tax Administration Diagnostic Assessment Tool*) adalah sebuah panduan yang menyediakan penilaian objektif terhadap

tingkat kesehatan komponen-komponen utama pada sebuah institusi perpajakan.

Alat ini dapat membantu suatu administrasi perpajakan untuk memahami kekuatan dan kelemahan guna memprioritaskan pembenahan dan peningkatan kinerja di area yang tergolong lemah.

Alat ini dikembangkan mulai tahun 2012-2015 berangkat dari keprihatinan adanya beragam kerangka kerja yang berbeda-beda untuk menilai kesehatan sebuah administrasi perpajakan, termasuk parameter untuk prioritas reformasi administrasi pajak.

TADAT telah dikenal secara luas dan digunakan oleh dunia internasional, seperti International Monetary Fund, World Bank, European Commission, Jerman, Jepang, Belanda, Norwegia, Swiss, dan Inggris. Sampai dengan tahun 2016, penilaian kinerja TADAT telah dilakukan kepada lebih dari 48 negara.

Negara di Asia Pasifik yang telah mengajukan penilaian ke Sekretariat TADAT dan pihak penilai independen adalah Malaysia dan Fiji. Hasil penilaian tersebut juga dimanfaatkan oleh kedua negara itu untuk melakukan langkah-langkah perbaikan.

Penilaian kinerja administrasi perpajakan dengan TADAT, difokuskan pada sembilan area kinerja utama atau *Performance Outcome Area* (POA).

Sembilan POA tersebut adalah integritas basis wajib pajak terdaftar, manajemen risiko yang efektif, dukungan yang diberikan kepada wajib pajak untuk membantu mereka lebih patuh, ketepatan waktu pelaporan, ketepatan waktu pembayaran, akurasi informasi yang dilaporkan dalam pelaporan pajak, kelayakan proses penyelesaian sengketa, efisiensi manajemen, serta akuntabilitas dan transparansi.

Sembilan area tersebut mewakili dimensi-dimensi pada fungsi utama dan fungsi pendukung suatu institusi perpajakan.

“DJP sebagai administrator perpajakan menjalankan dua fungsi, yaitu fungsi utama (*core function*) dan fungsi pendukung (*supporting function*),” jelas Awan, panggilan akrab Awan Nurmawan Nuh. Pria kelahiran Bandung, 26 September 1968 ini adalah Staf Ahli Menteri

Keuangan Bidang Peraturan dan Penegakan Hukum Pajak sekaligus Ketua Kelompok Kerja Bidang Proses Bisnis, Teknologi Informasi, dan Basis Data dalam Tim Pelaksana Tim Pembaruan Sistem Administrasi Perpajakan.

Awan menjelaskan, fungsi utama administrasi perpajakan, yaitu pelayanan, pengawasan, dan penegakan hukum. Sedangkan fungsi pendukung meliputi organisasi, sumber daya manusia, peraturan, proses bisnis, dan teknologi informasi. Fungsi pendukung idealnya memastikan fungsi utama berjalan sesuai dengan fungsinya sehingga hasil akhirnya adalah kepatuhan wajib pajak.

Setelah pembentukan Tim Reformasi Perpajakan, Mukhammad Faisal Artjan dan Nur Wahyudi mendapat tugas untuk melakukan *self assessment* TADAT. Mereka dibantu tim dari Direktorat Transformasi Proses Bisnis. Mukhammad Faisal Artjan dan Nur Wahyudi adalah pegawai DJP yang telah memperoleh sertifikasi sebagai penilai TADAT.

“Kami meminta data posisi performa DJP dari hampir seluruh Direktorat di KPDJP,” ungkap Faisal. “TADAT memang mulai dipakai pada *reform* Jilid III,” tambah pria dengan gelar Ph.D ini. Tepatnya, penilaian TADAT dilakukan pada 2017—2018 untuk menilai performa DJP per 31 Desember 2016.

Hasil penilaian TADAT yang dalam grafiknya menyerupai jaring laba-laba ini menjadi penanda performa tingkat kesehatan DJP. Kesembilan POA dituangkan dalam 28 indikator tingkat tinggi yang kemudian dinilai ke dalam 47 dimensi. Seperti halnya nilai mata kuliah, masing-masing dimensi diberi nilai dengan skala A-D.

Skor A diberikan jika kinerja administrasi pajak telah sesuai atau melebihi standar internasional. Skor B menggambarkan kinerja yang sudah baik, tetapi masih di bawah standar internasional.

Skor C berarti kinerja kurang baik dibanding dengan standar internasional. Sedangkan skor D menandakan kinerja yang sangat minim, tidak memenuhi standar untuk skor C, atau apabila tidak ditemukan atau kurang data/informasi bagi penilai untuk memberikan penilaian kinerja.

Rapor performa DJP hasil penilaian TADAT menunjukkan warna-warni skor yang bervariasi. Ada warna hijau untuk skor A, biru untuk skor B, kuning untuk skor C, serta warna merah untuk skor D.

Contoh indikator yang mendapatkan skor D adalah kondisi DJP pada saat penyelesaian sengketa. Indikator ini menunjukkan lebih dari 90% sengketa yang diajukan kepada DJP diselesaikan dalam jangka waktu di atas 90 hari kalender.

Indikator lainnya yang memperoleh ponten D adalah soal mitigasi risiko sistem perpajakan melalui rencana peningkatan kepatuhan wajib pajak. DJP hanya memiliki pendokumentasian risiko sebagian saja, program kepatuhan meliputi sebagian jenis pajak, atau pemantauan program kepatuhan dikelola terbatas dan *ad hoc*.

Rapor hasil penilaian TADAT secara keseluruhan selanjutnya dipaparkan di depan Tim Reformasi Perpajakan dan perwakilan beberapa unit eselon I Kementerian Keuangan.

Jaring laba-laba penanda performa kesehatan institusi DJP tersebut kemudian menjadi pemantik diskusi dan bahan pertimbangan Tim Reformasi Perpajakan dalam menyusun rencana kerja. Rencana kerja perbaikan difokuskan pada area-area yang masih mempunyai skor C dan D.

“TADAT sebetulnya salah satu *tools* saja, intinya sebagai *diagnostic* terhadap sistem administrasi perpajakan,” beber Awan Nurmawan Nuh. “Itu menjadi titik tolak kami melakukan perbaikan-perbaikan.”

Bagaimanapun, TADAT hanyalah sebuah alat. Keberhasilan pekerjaan reformasi perpajakan secara menyeluruh, memerlukan dukungan dari semua pemangku kepentingan. Tujuan akhir reformasi adalah kepatuhan pajak yang berdampak pada pencapaian penerimaan pajak untuk sumber dana pembangunan.

Pada akhirnya, keberhasilan reformasi bukan hanya milik DJP semata, tetapi bisa dinikmati bagi sebesar-besarnya kemakmuran seluruh rakyat Indonesia.

BAB II LIMA PILAR SATU TUJUAN

Sebagai Peredam Kejut

Sejumlah perangkat baik payung hukum maupun tim pelaksana disiapkan untuk mendukung Reformasi Perpajakan Jilid III. Melalui Keputusan Menteri Keuangan (KMK) Nomor 360/KMK.03/2017 tentang Program Reformasi Perpajakan ditegaskan bahwa reformasi perpajakan menyentuh lima tema atau pilar, yaitu organisasi, sumber daya manusia, sistem informasi teknologi dan basis data, proses bisnis, dan peraturan perundang-undangan.

Dasar hukum ini diperkuat dengan Peraturan Presiden Nomor 40 Tahun 2018 tentang Pembaruan Sistem Administrasi Perpajakan yang kemudian ditindaklanjuti dengan KMK Nomor 767/KMK.03/2018.

Terakhir, terbit KMK Nomor 600/KMK.03/2020 tentang Tim Pembaruan Sistem Administrasi Perpajakan Tahun Anggaran 2021. Salah satu tugas tim adalah melaksanakan perencanaan dan pengelolaan proyek serta pembaruan Sistem Inti Administrasi Perpajakan.

Tiga Isu SDM

Di suatu siang pada Maret 2016, Salman (bukan nama sebenarnya) mendapat panggilan telepon dari kawannya sesama fungsional pemeriksa pajak, sebut saja namanya Dimas. Salman bertugas di Jakarta sedangkan kawannya di Tanjung Pinang, Kepulauan Riau.

Melalui sambungan telepon, Dimas menanyakan mengapa ia yang sudah lima tahun di Tanjung Pinang harus dimutasi ke Lubuklinggau? Daerah yang menurutnya sama-sama jauh dari tempat tinggal bersama keluarganya di bilangan Bintaro, Tangerang Selatan. “*Opo salahku, Mas?*” tanya Dimas.

Salman hanya tersenyum. Ada rasa empati, tetapi ia tak bisa berbuat apa-apa. Meski sebenarnya permintaan Dimas kepada Salman hanya sebatas ini: “Tolong sampaikan ke teman-teman di kantor pusat. Saya itu sudah lima tahun di Tanjung Pinang. Saya pikir mutasi sekarang dekat-dekat Jakarta.”

Sekali lagi Dimas bertanya, “*Salahku opo?*”

Melalui gawai, Salman membaca kembali pengumuman berformat pdf (*portable document format*) terkait pemindahan para pejabat fungsional pemeriksa pajak di lingkungan DJP Di bagian lampiran, benar ada nama Dimas di sana.

Keriuhan terkait mutasi kala itu bukan hanya menimpa Dimas. Di kantor Salman sendiri, rekan satu kelompoknya harus pindah dari Jakarta ke tempat yang cukup jauh. Ada yang ke Banten, Madura, bahkan Maluku.

Soal mutasi pegawai selalu menjadi perbincangan menarik di DJP. Begitu juga promosi. Siapa menjadi apa, pindah ke mana, ada yang merasa diperlakukan tidak adil, ada yang menjalaninya dengan pasrah karena sudah menjadi keputusan pimpinan.

Setiap orang menyikapinya dengan berbeda-beda. Sekarang, dengan jumlah pegawai DJP hampir 47 ribu orang, persoalan pola mutasi tentu akan semakin rumit.

Ada tiga isu yang saat ini mendapat sorotan: manajemen talenta, pola karier, dan pola mutasi.

Diakui oleh Henderi, salah satu anggota tim reformasi organisasi dan SDM di Kelompok Kerja (Pokja) 1 Tim Reformasi Perpajakan, bahwa ada tiga isu yang saat ini mendapat sorotan: manajemen talenta, pola karier, dan pola mutasi.

Henderi mengatakan, “Pola karier, pola mutasi, dan manajemen talenta termasuk tiga pembahasan yang paling banyak dibicarakan. Kita memahami bahwa salah satu keluhan adalah pola mutasi. Teman-teman di Tim Reformasi Perpajakan berusaha menyelesaikan masalah ini sudah cukup lama.”

Banyak pertimbangan mengenai pola mutasi. Salah satunya soal kuota pegawai. Sebagai ilustrasi sederhana, misalnya, ada 150 orang yang sudah memenuhi syarat mutasi karena melewati penempatan tiga tahun, tetapi ternyata formasinya hanya seratus orang.

Bagaimana dengan lima puluh orang sisanya? Ada sejumlah pilihan, di antaranya memundurkan waktu enam bulan sampai dengan satu tahun supaya semua bisa bergerak mutasi.

Ada juga pertimbangan pemeringkatan pegawai atau kinerja unit kantor. Bisa jadi ada pegawai lain yang secara pemeringkatan layak untuk dipindahkan ke tempat tertentu termasuk ke tempat yang dekat dengan *homebase*. Namun, Baperjakat (Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan) memutuskan sebaliknya.

Oleh karena itu, solusinya adalah penempatan di lokasi yang makin mendekati *homebase* dibandingkan dengan penempatan sebelumnya. “Memang sulit kalau harus memuaskan semua pihak, namun diupayakan agar parameter yang ada diterapkan supaya tidak ada yang terzalimi,” tutur Henderi.

Membangun Mimpi Organisasi

DJP ini organisasi besar. Dengan jumlah kantor operasional lebih dari lima ratus unit tersebar di seluruh Nusantara, DJP mengemban misi pengamanan penerimaan pajak yang setiap tahun makin berat. Selain masalah mutasi, pola karier juga menjadi atensi pegawai.

Formasi jabatan struktural di DJP tidak banyak. Dari total pegawai

sebanyak 46.538 orang (data per Desember 2019) 9,76% berada pada jabatan eselon IV, sebanyak 1,32% eselon III, dan 0,19% menduduki jabatan eselon II.

Di sisi lain, isu debirokratisasi menggaung tak henti-henti. Pimpinan nasional menghendaki agar ada pemangkasan jabatan eselon.

“Eselonisasi harus disederhanakan. Eselon I, eselon II, eselon III, eselon IV, apa tidak kebanyakan? Saya minta untuk disederhanakan menjadi 2 level saja,” tegas Presiden Joko Widodo dalam pidato pelantikannya di Gedung MPR (Majelis Permusyawaratan Rakyat), Jakarta pada Minggu, 20 Oktober 2019 sebagaimana banyak dikutip oleh media.

Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB) kemudian menerbitkan Surat Edaran Nomor 393 Tahun 2019 tentang Langkah Strategis dan Konkret Penyederhanaan Birokrasi.

Bagaimana DJP menata organisasi untuk memenuhi harapan pimpinan tertinggi sekaligus ketentuan dalam Surat Edaran Nomor 393 Tahun 2019 tersebut? Pilihan yang paling mungkin adalah memperbanyak jabatan fungsional, yaitu sekelompok jabatan berisi fungsi dan tugas yang berkaitan dengan pelayanan fungsional berdasarkan keahlian dan keterampilan tertentu.

Integrasi fungsi kepatuhan yang saat ini dilaksanakan oleh struktural akan dialihkan untuk dilakukan oleh pejabat fungsional. Jika saat ini jabatan fungsional hanya terdiri dari fungsional pemeriksa pajak dan penilai pajak (ditambah fungsional penyuluh pajak pada akhir 2020), nantinya akan ada perluasan jabatan fungsional pemeriksa pajak yang terdiri dari unsur pengujian kepatuhan dan penegakan hukum.

Fungsional pemeriksa pajak dengan tugas utama pengujian kepatuhan terdiri dari analis ketentuan teknis perpajakan serta analis pemeriksaan dan pemeriksaan kepatuhan. Sedangkan fungsional pemeriksa pajak dengan tugas utama penegakan hukum bekerja di bidang intelijen perpajakan, bidang bukti permulaan,

penyidikan, dan investigasi, bidang forensik digital perpajakan, bidang penagihan, dan bidang penelaah keberatan dan penanganan sengketa perpajakan (domestik dan internasional).

Dengan memperbanyak jabatan fungsional, pegawai tidak mesti ‘berebut kue’ jabatan struktural. Mereka bisa mengembangkan karier di dunia fungsional dengan jenjangnya masing-masing baik dengan dasar keterampilan maupun keahlian.

Jabatan fungsional berdasarkan keterampilan (berijazah minimal Diploma III) terdiri dari pemeriksa pajak pelaksana (terampil, golongan II/c sampai dengan II/d), pemeriksa pajak pelaksana lanjutan (mahir, golongan III/a sampai dengan III/b), dan pemeriksa pajak penyelia (golongan III/c sampai dengan III/d).

Sedangkan jabatan fungsional berdasarkan keahlian (berijazah minimal S1 atau Diploma IV) terdiri dari pemeriksa pajak pertama (ahli pertama, golongan III/a sampai dengan III/b), pemeriksa pajak muda (ahli muda, golongan III/c sampai dengan III/d), pemeriksa pajak madya (ahli madya, golongan IV/a sampai dengan IV/c), dan pemeriksa pajak utama (ahli utama, golongan IV/d sampai dengan IV/e).

Kapan perluasan jabatan fungsional tersebut akan rampung dilaksanakan? Henderi menjelaskan, “Target tahun 2022 sudah bisa diterapkan seluruhnya. Namun, ada pertimbangan lain seperti penyesuaian tunjangan kinerja. Juga prioritas siapa yang lebih dulu diangkat fungsional.”

DJP akan membuat prioritas dan tahapan sampai semua benar-benar menjadi jabatan fungsional secara paripurna. Boleh jadi, misalnya, Penelaah Keberatan akan lebih dulu menjadi fungsional karena jumlahnya yang lebih sedikit dibandingkan dengan *Account Representative*.

Menuju Sistem Inti

Tema yang tidak kalah penting dalam Reformasi Perpajakan Jilid III adalah pembenahan teknologi informasi, basis data, dan proses bisnis DJP. Pembenahan teknologi informasi dan basis data menjadi

pilar ketiga, sedangkan pembenahan proses bisnis menjadi pilar keempat dalam reformasi perpajakan.

Selama ini DJP menggunakan sistem informasi yang disebut dengan SIDJP. Selain itu, ada pula aplikasi profil berbasis web (Approweb) yang merupakan aplikasi untuk mempermudah pengawasan dan penggalian potensi wajib pajak. Para *Account Representative* menggunakan Approweb sebagai sarana utama untuk membuat profil wajib pajak dan mencapai target penerimaan.

Setelah berusia cukup lama, baik SIDJP maupun Approweb sudah saatnya diganti. Sistem tersebut sudah digunakan sejak 2002, tetapi pengembangannya tidak dilakukan secara utuh. Untuk merealisasikan terwujudnya sistem informasi yang andal, dibentuklah Tim Pembaruan Sistem Administrasi Perpajakan.

Tugas tim antara lain melaksanakan perencanaan dan pengelolaan proyek, *business process reengineering*, pengembangan dan implementasi sistem informasi, dan manajemen perubahan berkaitan dengan pembaruan Sistem Inti Administrasi Perpajakan (*Core Tax Administration System*) dengan payung hukum KMK Nomor 600/KMK.03/2020.

Heru Marhanto Utomo menjelaskan, “Inilah sistem yang diharapkan dapat memproses proses bisnis DJP dari hulu hingga hilir. Berdasarkan pengalaman dari negara lain, tim yang menangani Sistem Inti Administrasi Perpajakan harus dikhususkan (*dedicated*) sehingga harus dilepaskan dari pekerjaan rutinnya untuk menangani pekerjaan khusus ini hingga tahun 2024.”

Tim Pelaksana Pembaruan Sistem Inti Administrasi Perpajakan (PSIAP) menjalankan empat fungsi: pertama, fungsi pengelolaan proyek dan penjaminan kualitas, meliputi administrasi proyek, pengelolaan konfigurasi, penjaminan kualitas, dan pengelolaan risiko.

Kedua, fungsi pengelolaan keuangan dan pengadaan, meliputi pengelolaan keuangan, pengelolaan kontrak, pengelolaan pengadaan, dan bantuan hukum.

Ketiga, fungsi pengelolaan perubahan, meliputi pengembangan strategi komunikasi, analisis dampak, dan manajemen pelatihan.

Keempat, fungsi pengembangan dan implementasi, meliputi fungsi desain, konfigurasi, kustomisasi, pengujian, implementasi, dan dukungan pasca implementasi.

Seperti apa *core tax system* yang nantinya akan dimiliki oleh DJP? Masih menurut Heru, “Sistem yang akan kita beli sudah diaplikasikan di negara lain. Sistem itu kemudian diintegrasikan dan disesuaikan dengan kebutuhan DJP.”

Heru menambahkan, “Sebelum sistem itu diimplementasikan, kita melakukan sejumlah langkah di antaranya memperbaiki SOP. SOP yang lama berjumlah 14 proses bisnis, kita sempurnakan menjadi 21 proses bisnis.” Sistem yang sudah berhasil di negara lain itu dikenal dengan *Commercial Off-The-Shelf* (COTS).

Bagaimana dengan soal anggaran pengadaan sistem ini? Berdasarkan informasi yang diperoleh dari Tim Pelaksana PSIAP menyebut nilai pengadaan yang lumayan besar. Pagunya hampir Rp3 triliun. Namun, dana yang besar tentu sebanding dengan apa yang nantinya akan diperoleh DJP.

Pengadaan sistem informasi ini dianalogikan seperti *capital expenditure* pada perusahaan swasta. Kata Nufrensa Wira Sakti, Staf Ahli Menteri Keuangan Bidang Pengawasan Pajak, “Menurut saya itu hal yang biasa. Kita sudah lama tidak belanja sistem informasi besar-besaran. Kita tidak mungkin membiarkan proses yang ada sekarang dilakukan secara manual atau dengan sistem yang sekarang ada. Sistem ini sudah (berhasil dan) digunakan di negara lain kemudian disesuaikan dengan kebutuhan kita.”

Perubahan sistem ini berpengaruh dan memiliki dampak. Pertama, DJP dan wajib pajak akan memiliki alat yang sama (portal wajib pajak dan portal DJP saling terhubung). Kedua, semua aktivitas yang melibatkan wajib pajak dan DJP dilakukan dalam waktu bersamaan (*realtime*). Dengan cara ini, layanan yang berbentuk kertas akan diminimalisasi dan tatap muka antara wajib pajak dan petugas DJP akan jauh lebih berkurang.

Ketiga, fungsi SDM yang terkait dengan pelayanan kepada wajib pajak. Boleh jadi, ke depan, Tempat Pelayanan Terpadu (TPT) yang saat ini menjadi garda terdepan pelayanan KPP akan hilang. Petugas TPT akan dialihkan kepada kegiatan yang bersifat pengawasan.

Simplifikasi Proses Bisnis

DJP mempunyai fungsi utama pelayanan, pengawasan, dan penegakan hukum. Proses bisnis yang berkaitan dengan pelayanan meliputi registrasi (pendaftaran NPWP), layanan administrasi (seperti e-Filing), proses pembayaran, keberatan, dan nonkeberatan (pembetulan, pengurangan, penghapusan, pembatalan).

Proses bisnis berkaitan dengan pengawasan mencakup ekstensifikasi, pengawasan, pemeriksaan, dan pengenaan sanksi. Sedangkan proses bisnis dalam fungsi penegakan hukum, yaitu penyidikan dan penagihan.

Heru menjelaskan, “DJP melakukan pengembangan proses bisnis dan sumber daya manusia yang terintegrasi dari ujung ke ujung mulai dari pendaftaran, penyampaian SPT, sampai dengan kegiatan pengawasan dan penegakan hukum.”

Semuanya menjadi satu dan terkontrol sehingga tidak ada kejadian, misalnya, ketika petugas akan melakukan pemeriksaan dia harus melakukan permintaan data secara manual ke seksi pelayanan. Semua informasi akan tersedia dalam satu sistem yang sama sehingga memudahkan pekerjaan pengawasan penerimaan pajak.

Proses bisnis yang sangat kompleks itu memerlukan dukungan teknologi yang mumpuni. Itulah sebabnya, reformasi proses bisnis menjadi satu kesatuan dengan reformasi teknologi informasi.

Sayangnya, kebutuhan itu belum terakomodasi ke dalam SIDJP yang sekarang digunakan. Keberatan, pengolahan data, penagihan, keputusan banding, tidak ada dalam SIDJP. Oleh karena itu, mengintegrasikan proses bisnis menjadi kebutuhan yang mendesak.

DJP mendesain kembali proses bisnisnya dengan berpedoman pada sepuluh prinsip sebagai berikut:

Streamlined process: pengembangan proses bisnis yang lebih sederhana, efektif, dan efisien melalui penyederhanaan dan pemangkasan proses.

Customer-centric approach based on user experience: pengembangan proses bisnis dengan mengambil pengalaman pengguna untuk meningkatkan keteraksesan.

Open and integrated system: sistem inti perpajakan harus mengintegrasikan seluruh proses bisnis dalam satu sistem informasi dan menciptakan keterhubungan dengan sistem informasi di sekitarnya.

Data knowledge driven: optimalisasi data dan informasi yang digunakan dalam penyempurnaan proses dengan menggunakan *Business Intelligence* (BI), *Knowledge Management* (KM), dan *Compliance Risk Management* (CRM).

Digitized and automatized process: pengembangan proses bisnis untuk mendukung digitalisasi untuk menghasilkan proses yang terautomasi.

Enterprise wide—integrated view of taxpayer: informasi wajib pajak yang terpusat dalam satu sistem.

Prudent and accountable: sistem yang andal dan terorganisasi berdasarkan prinsip kehati-hatian dan keamanan dengan pemisahan yang jelas atas tugas dan autentikasi yang memadai.

Risk based compliance approach: menggunakan pendekatan berdasarkan risiko dalam menangani wajib pajak.

Omni channels and borderless services: optimalisasi jalur layanan dengan menambahkan akses tambahan dalam pemberian layanan.

Centralized key capabilities in center of excellence: mengoptimalkan keterampilan penggunaan peralatan untuk memberikan pelayanan prima.

Desain proses bisnis ini sebetulnya sudah dimulai sejak 2018. Sekarang tinggal mengimplementasikannya ke dalam sistem selama tiga tahun (2021—2024). Pada tahun 2024, sistem tersebut akan tersedia secara nasional menggantikan SIDJP dan Aprroweb yang sudah lama.

Keberhasilan desain proses bisnis itu diakui oleh Staf Khusus Menteri Keuangan Bidang Komunikasi Strategis Yustinus Praswoto. Ia memberikan pendapatnya, “Dari kelima pilar (reformasi perpajakan), yang paling menonjol adalah proses bisnis.”

Membenahi Regulasi Perpajakan

Sebagian masyarakat memandang peraturan di bidang perpajakan rumit, sulit dipahami, dan cepat berubah. Pengamat perpajakan yang sekaligus menjadi penasihat dalam Tim Pembaruan Sistem Administrasi Perpajakan, Darussalam, mengemukakan pandangannya soal ini. Ia juga menyoroti kepastian hukum dalam regulasi perpajakan.

“Jika peraturan sudah memberikan kepastian hukum, harusnya tidak ada *disinterpretasi*. Faktanya, sengketa pajak di negara kita termasuk sangat tinggi. DJP seharusnya bisa meningkatkan penerimaan pajaknya dengan minim sengketa. Karena sengketa menghabiskan energi, waktu, dan biaya,” ujarnya.

Darussalam malah membeberkan struktur penerimaan konsultan pajak yang banyak diperoleh dari sengketa perpajakan (*dispute revenue*). Padahal, mestinya kantor konsultan lebih banyak menerima penghasilan dari kegiatan memberikan konsultasi.

Apabila menang dalam menangani sengketa pajak, konsultan pajak menerima *success fee*. Akhirnya, banyak konsultan pajak berusaha mati-matian supaya memenangkan wajib pajak di pengadilan pajak. Ia menyarankan, “Peraturan harus bisa dilaksanakan dengan mudah, gampang dipahami, ada kesamaan interpretasi antara DJP dan konsultan pajak.”

Sengketa perpajakan tidak seharusnya menurunkan kepercayaan masyarakat kepada DJP. Pemerintah ingin membangun kepercayaan dan menjadikan wajib pajak memiliki kepatuhan sukarela. Kalaupun pajak dipaksakan dengan UU, yang menjadi dasar wajib pajak membayar pajak adalah kesukarelaan, bukan karena diperiksa atau sedang disidik. Oleh sebab itu, harus ada saling percaya antara DJP dan wajib pajak. Tidak ada lagi sandiwara orang berperan sebagai polisi dan penjahat.

Hal senada disampaikan Ardiyanto Basuki. “Regulasi perpajakan perlu direformasi agar mampu menciptakan kepastian hukum, tidak tumpang tindih, dan mudah diaplikasikan,” katanya. Regulasi punya peran penting bagi DJP dalam mendorong penerimaan pajak.

Ibarat komponen mobil, DJP adalah peredam kejut yang bisa berfungsi dan menyesuaikan dengan kondisi jalan. Maksudnya, DJP mestinya dapat menjalankan fungsinya untuk mengatur dan mendorong perekonomian nasional sesuai dengan kondisi yang dihadapi. Sarana untuk memainkan peran itu adalah melalui regulasi perpajakan.

Ardiyanto mencontohkan adanya anggapan bahwa Indonesia tidak menarik untuk investor karena tarif pajaknya tinggi. Berbeda dengan Singapura yang tarifnya hanya 17%. Lalu terpikir bagaimana agar harapan masyarakat tercapai, di antaranya dengan menurunkan tarif PPh.

Demikian juga untuk PPN. DJP ingin agar regulasi PPN diperbaiki agar dapat menciptakan keadilan dan mendorong pengadministrasiannya dilaksanakan dengan lebih baik. Oleh karena itu, muatan perpajakan muncul dalam UU Nomor 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja pada klaster Kemudahan Berusaha Bidang Perpajakan.

Para Penasihat

Ada yang menarik dari Tim Pembaruan Sistem Administrasi Perpajakan (PSAP) yang dibentuk dengan KMK nomor 600/

KMK.03/2020. Tim terdiri dari Tim Pengarah, Tim *Advisor*, dan Tim Pelaksana.

Ini mirip dengan apa yang sebelumnya diatur dalam KMK Nomor 885/KMK.03/2016 tentang Pembentukan Tim Reformasi Perpajakan. Bedanya, dalam PSAP tak ada lagi Tim *Observer* yang tugas utamanya melakukan pengamatan dan memberikan masukan dalam rangka reformasi perpajakan sesuai dengan latar belakang dan pengalaman dalam bidang yang dikuasainya.

Tugas itu dialihkan ke Tim *Advisor* dengan tambahan tugas memberikan bantuan dan dukungan teknis dalam rangka persiapan, pelaksanaan, serta melaksanakan pemantauan dan evaluasi PSAP atas permintaan Ketua Tim Pelaksana atau Ketua Tim Pengarah.

Ada sejumlah nama dalam Tim *Advisor* di antaranya Yustinus Prastowo, Darussalam, Theodore Permadi Rachmat (pengusaha), Rosan Perkasa Roeslani (Ketua Umum Kamar Dagang Indonesia), dan Hariyadi Budi Santoso Sukamdani (Ketua Umum Asosiasi Pengusaha Indonesia, Apindo).

Ada juga perwakilan IMF, Bank Dunia, Agence Francaise de Developpement, Japan International Cooperation Agency (JICA), dan The European Business Chambers of Commerce in Indonesia.

Bagaimana pendapat para penasihat terhadap proses Reformasi Perpajakan Jilid III?

“Saya merasa terpanggil untuk bersama-sama memperbaiki DJP. Negara kita tidak akan ada tanpa pajak, (namun) di sisi lain masyarakat tidak melihat pajak sesuai dengan kontribusinya. Pajak justru dipersepsikan secara negatif. Padahal pajak bukan hanya milik DJP. Kebetulan DJP adalah administrator, tetapi tanggung jawab pajak adalah tanggung jawab kita semua. Konsultan (juga) ikut berpartisipasi dan berkontribusi dalam penerimaan pajak di luar DJP,” jelas Darussalam.

Pendapat berbeda dikemukakan Yustinus Prastowo. Ia menyatakan, “Sebagai *advisor*, saya tidak pernah diminta *advice*. Justru Menkeu yang meminta *advice* ke saya. Tapi, karena saya punya *ownership*

yang tinggi pada DJP, saya terpanggil dan punya tanggung jawab moral untuk menuntaskan reformasi perpajakan ini dalam posisi saya sebagai *advisor*.”

Menurutnya, pimpinan DJP harus sadar bahwa DJP butuh mitra. Membangun koalisi dengan pihak eksternal penting untuk menciptakan pajak yang berkeadilan. Apalagi, pajak adalah bentuk keputusan politik yang tidak bisa diselesaikan hanya dengan pendekatan teknokrat. DJP harus punya reputasi tinggi di mata masyarakat.

Selain karena kerja keras yang ditunjukkannya dan capaiannya yang bukan ‘kaleng-kaleng’.

BAB II LIMA PILAR SATU TUJUAN

Membangun Lima Pilar

Pada Januari 2021, akun Twitter @fitrinurmalasr mengeluhkan lamanya memperoleh kode verifikasi yang akan digunakan untuk mengirimkan SPT Masa PPN. Katanya, “Hallo taxmin @kring_pajak seriusss lama banget loh pdhl tinggal nunggu kode verifikasi dikirim ke email selama ini. Ampuuun servermu benerin dulu tolong kalo mau kita pada bayar.” Kalimat itu diakhiri dengan emotikon sedih.

“Tolong dibenahin min servernya ini kita kalo telat lapor gimana tiap hari kaya gini udh pakai private window pun tetep sama hadeh.”

Sementara akun @Fuuzanr2 menulis, “Ini kenapa ya tolong dong dijawab mau bikin pembetulan yg 2019 gak bisa dan mau masukin 2020 [nihil krn penghasilan minus tidak ada kegiatan] begini terus tapi saudara saya yang laen bisa ini kenapa ya,” sambil melampirkan gambar dengan keterangan ‘ERROR99: Proses tidak berhasil dilakukan’.

“Tolong dibenahin min servernya ini kita kalo telat lapor gimana tiap hari kaya gini udh pakai private window pun tetep sama hadeh.”

Dia melanjutkan, “Tolong dibenahin min servernya ini kita kalo telat lapor gimana tiap hari kaya gini udh pakai private window pun tetep sama hadeh.”

Beda lagi dengan Nanik (bukan nama sebenarnya). Menghadapi permasalahan kode verifikasi, ia mencari solusinya di internet. “Ini sudah tanggal dua puluh, Mas. Bisa-bisa kena denda gara-gara terlambat menyampaikan SPT.” Setelah berselancar di internet, ia pun mengganti surat elektronik dengan domain selain @gmail. Cara itu terbukti manjur. Kode verifikasi diterima, SPT pun terkirim.

Kesulitan melaporkan SPT elektronik menjadi permasalahan yang kerap dialami wajib pajak dari soal cara pengisian hingga kode verifikasi. Meski tersedia panduan cara pengisian SPT di setiap menu, bukan hal yang mudah untuk mengikutinya.

Seorang PNS di daerah Salatiga, Jawa Tengah heran dengan hasil pengisian SPT Tahunan menggunakan e-Filing yang menunjukkan status SPT kurang bayar. Berarti, ada pajak yang masih harus dibayar.

Padahal ia hanya menerima penghasilan dari pekerjaannya sebagai PNS dan hasil akhir formulir bukti potong PPh Pasal 21 (formulir A2) menyatakan jumlah pajak yang terutang sama dengan jumlah yang sudah dipotong bendahara kantor. Status SPT mestinya NIHIL. Setelah dilakukan pengecekan, ternyata ada kesalahan pada bagian “PPh yang dipotong atau dipungut pihak lain”. Bagian ini masih terisi nol.

Rupanya, PPh yang terutang dan yang sudah dipotong bendahara ‘salah kamar’ ditempatkan di bagian PPh atas bunga yang dikenakan pajak secara final. Akibat kekeliruan ini, e-Filing membaca bahwa masih ada jumlah PPh yang masih harus dibayar atau status SPT menjadi kurang bayar.

Tidak semua wajib pajak mengerti bagaimana teknis pengisian SPT. Bagian mana yang harus diisikan di induk formulir, mana yang di lampiran yang banyak macamnya itu.

“Jangankan wajib pajak biasa. Saya sendiri kalau harus mengisi SPT *online* akan minta tolong staf saya,” kata Darussalam.

“Peraturan pajak kita itu super dinamis. Pegawai DJP sendiri yang setiap hari bergelut dengan perpajakan belum tentu bisa menjawab semua permasalahan terkait perpajakan. Apalagi wajib pajak,” ujar *Managing Partner* Danny Darussalam Tax Center ini.

Mengenal e-Filing

Mengisi Surat Pemberitahuan (SPT) menjadi salah satu kewajiban wajib pajak. Setidaknya, dalam satu tahun setiap wajib pajak diharuskan melaporkan SPT Tahunan PPh Orang Pribadi maupun Badan.

Surat Pemberitahuan tersebut digunakan oleh wajib pajak untuk melaporkan penghitungan atau pembayaran pajak, objek pajak atau bukan objek pajak, atau harta dan kewajiban. Selama ini, kebanyakan masyarakat memahami SPT hanya dalam bentuk yang konvensional, yakni kertas.

SPT perlu dimodernisasi menjadi bentuk elektronik. Melalui Keputusan Direktur Jenderal Pajak Nomor KEP-05/PJ/2005 DJP mulai memperkenalkan e-Filing. Wajib pajak tidak lagi harus mengantre untuk melaporkan SPT ke KPP. SPT elektronik dapat dilaporkan selama 24 jam sehari dan tujuh hari seminggu dengan standar Waktu Indonesia Barat.

Melalui jaringan internet, SPT disampaikan melalui Penyedia Jasa Aplikasi Perpajakan selaku mitra DJP. Selanjutnya pada 2014, DJP menyatukan semua layanan pelaporan dan pembayaran pajak di bawah satu sistem. DJP juga membuat situs web DJP Online (djponline.pajak.go.id) sebagai pusat pelayanan SPT elektronik.

Dengan e-Filing, wajib pajak tidak perlu lagi mengisi SPT pada lembaran-lembaran kertas yang isinya cukup banyak. Dari mana mulai mengisi SPT, bagaimana kaitan antara lampiran dan induk, termasuk menentukan berapa penghasilan dan PPh yang terutang atau harus dibayar, seringkali menjadi pertanyaan yang membingungkan wajib pajak.

Pada setiap menu e-Filing ada panduan yang bisa dibaca dan diikuti. Cukup dengan menjawab beberapa pertanyaan atau mengisi ruang kosong dalam bentuk angka-angka yang diperlukan.

Bagi DJP, penggunaan aplikasi e-Filing dapat meningkatkan efisiensi anggaran dan alokasi sumber daya manusia. Anggaran pengadaan maupun pemeliharaan berkas dapat dikurangi, demikian pula alokasi untuk pencetakan formulir SPT Tahunan.

Dari sisi sumber daya manusia, DJP dapat mengoptimalkan pegawai yang ada untuk meningkatkan pelayanan, menggali potensi perpajakan, dan menegakkan hukum di bidang perpajakan.

Namun, e-Filing mengharuskan jaringan internet yang stabil. Jika tidak, bukan tidak mungkin apa yang sudah diisikan dalam kolom yang tersedia hilang seiring dengan munculnya gangguan koneksi jaringan.

Untuk itu, DJP Online tetap menyediakan e-SPT atau e-Form sebagai alternatif. Bedanya, e-SPT dilakukan dengan terlebih dulu mengunduh aplikasi e-SPT; menginstal aplikasi tersebut ke komputer; mengisi data SPT secara luring; membentuk fail hasil isian e-SPT, serta mengunggah fail tersebut pada laman DJP.

Ilustrasi masalah yang ada pada awal tulisan ini terjadi pada tahap akhir e-Filing. Pada tahap ini, wajib pajak harus menandatangani SPT sebelum disampaikan ke DJP. Tanda tangan digital baik yang menggunakan sertifikat elektronik maupun kode verifikasi dikirimkan oleh DJP ke alamat surat elektronik wajib pajak.

Mengusung Lima Tema

Amnesti pajak pada 2016 menjadi pintu masuk reformasi perpajakan. DJP ingin menjadi institusi yang kuat, kredibel, dan akuntabel. Di sisi lain, wajib pajak diberikan kesempatan untuk mengungkapkan hartanya yang belum pernah dilaporkan dalam SPT dan membayar tebusan.

Mencontoh negara lain, reformasi perpajakan dimulai dengan amnesti pajak. “Babak baru dimulai dengan pengakuan dosa. Apa yang dilakukan oleh DJP sudah tepat,” kata Darussalam.

Pada 2014 bergulir Reformasi Birokrasi dan Transformasi Kelembagaan (RBTK) Kementerian Keuangan yang mengangkat lima tema, yaitu perpajakan, penganggaran, perbendaharaan, sentral, serta kepabeanaan dan cukai.

Hal ini sejalan dengan desain besar reformasi birokrasi 2010—2025 yang payung hukumnya adalah Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010. Namun, peta berubah setelah Sri Mulyani Indrawati menggantikan Bambang Brodjonegoro sebagai Menteri Keuangan pada Juli 2016. “Program RBTK disesuaikan dan menjadi reformasi perpajakan yang ditandai dengan *tax amnesty*,” kata Nufransa Wira Sakti.

Maka, setelah itu DJP berbenah dengan melakukan Reformasi Perpajakan Jilid III dengan mengangkat lima tema atau pilar utama, yaitu organisasi, sumber daya manusia, sistem teknologi informasi dan basis data, proses bisnis, dan peraturan perundang-undangan.

DJP menginginkan struktur organisasi yang ideal dengan memperhatikan cakupan geografis, karakteristik organisasi, ekonomi, kearifan lokal, potensi penerimaan dan rentang kendali yang memadai. Sasaran reformasi SDM adalah terbentuknya SDM yang profesional, kompeten, kredibel, dan berintegritas.

Reformasi di bidang teknologi informasi dan basis data diharapkan melahirkan sistem informasi yang andal untuk mengolah data perpajakan yang akurat berbasis teknologi sesuai dengan bisnis inti DJP.

Sementara itu, proses bisnis ingin disederhanakan untuk membuat pekerjaan menjadi efektif, efisien, akuntabel, berbasis teknologi informasi, dan mencakup seluruh pekerjaan DJP.

Terakhir, dari sisi peraturan, DJP menginginkan adanya peraturan perundang-undangan yang memberikan kepastian hukum, menampung dinamika kegiatan perekonomian yang berkembang,

mengurangi biaya kepatuhan, memperluas basis pajak, dan meningkatkan penerimaan pajak.

Lima pilar dalam Reformasi Perpajakan Jilid III adalah ikhtiar DJP untuk melakukan perbaikan secara terus-menerus. Namun, perubahan itu harus berdampak pada cara pandang masyarakat terhadap DJP sebagai organisasi dan bagaimana pelayanan diberikan.

Seperti diungkapkan oleh Darussalam, masyarakat memandang pajak seolah-olah ada begitu saja (*given*), turun dari langit, sehingga menganggapnya sebagai sesuatu yang biasa. Bayar ataupun tidak, bukan masalah. Sanksi pun dianggap tidak ada.

Maka, reformasi yang pertama harus dilakukan adalah reformasi pola pikir mengenai fungsi dan peran pajak. DJP harus berani mengatakan bahwa negara ini tidak akan ada tanpa adanya pajak. Publik harus tahu sarana mobil plat merah, bangunan, jalan, puskesmas, bantuan bencana untuk masyarakat dibiayai negara dan dananya diambilkan dari pajak.

Masih menurut Darussalam, semua pilar yang diusung dalam reformasi perpajakan sangat bagus. Namun, bagi wajib pajak yang terpenting adalah adanya kemudahan dalam melaksanakan administrasi perpajakan dan kepastian hukum: sederhana dan tidak menimbulkan penafsiran yang berbeda.

Kesalahpahaman masyarakat tentang pajak harus disikapi dengan bijak. Betapa sensitifnya persoalan pajak itu bagi publik, tanpa melihat bahwa sebetulnya pemerintah sudah memberikan banyak belanja pajak (*tax expenditure*) antara lain dalam bentuk fasilitas atau relaksasi pajak.

Menjadi harapan bersama bahwa reformasi perpajakan akan memberikan kemudahan kepada wajib pajak dan administrasi yang lebih baik.

Empat Tahun Berlalu

Sudah empat tahun Reformasi Perpajakan Jilid III berjalan. Lima pilar sudah dibangun dan ditegakkan. Tentu publik menantikan hasil apa yang diperlihatkan oleh DJP dalam rentang waktu sejak 2016 hingga sekarang.

Apakah perubahan tersebut berpengaruh terhadap harapan masyarakat akan terciptanya administrasi pajak yang mudah dan memberikan kepastian hukum? Mari lihat satu per satu kemajuan tersebut.

Pertama, organisasi DJP. Laporan dari Pokja 1 mencatat lima kemajuan hingga akhir Desember 2020, yaitu:

1. Konsep penataan Kantor Pusat DJP (KPDJP). Pada Juli 2019, telah dibentuk Direktorat Data dan Informasi Perpajakan (DIP) serta Direktorat Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK).
2. Penataan unit vertikal KPP LTO, Khusus, Madya, dan Pratama. Telah terbit PMK Nomor 184/PMK.01/2020 tentang Perubahan atas PMK Nomor 210/PMK.01/2017 tentang Organisasi dan Tata Kerja Unit Vertikal DJP. Rencana implementasi pada Mei 2021.
3. Penataan unit vertikal Kantor Wilayah DJP dan *Contact Center*. Saat ini DJP mempunyai Kantor Layanan Informasi dan Pengaduan (KLIP) dan Pusat Pengolahan Data dan Dokumen Perpajakan (PPDDP). Ke depan, tugas dan fungsi kedua lembaga tersebut akan dilakukan penyesuaian.
4. Fungsional penyuluh. Pada 2020 telah keluar nama-nama pegawai DJP yang direkomendasikan untuk diangkat sebagai fungsional penyuluh setelah mereka lolos uji kompetensi.
5. Fungsional pemeriksa. Rancangan Peraturan Menteri PANRB tentang jabatan fungsional pemeriksa pajak sudah dikirim oleh Kementerian Keuangan ke Kementerian PANRB dan

sudah dibahas pada Desember 2020. Ke depan, fungsional pemeriksa pajak akan dimasukkan ke dalam rumpun pemeriksa pajak dengan fungsi utama kepatuhan wajib pajak, bersama-sama dengan fungsional dari *Account Representative*, penelaah keberatan, juru sita, intelijen, dan analisis peraturan.

Kedua, SDM. Pengelolaan SDM penting untuk membuat organisasi DJP lebih baik lagi. Setidaknya ada lima hal yang menjadi sorotan reformasi SDM di DJP saat ini: analisis kebutuhan SDM, manajemen talenta, pola karir dan mutasi, *learning journey*, dan pembentukan unit kepatuhan internal.

Ketiga, teknologi informasi dan basis data. Capaian paling menonjol dari reformasi teknologi informasi adalah adanya Pembaruan Sistem Inti Administrasi Perpajakan (PSIAP) sebagai sistem inti di DJP.

Hingga akhir 2020, tiga pekerjaan besar dalam rangka merancang, menyusun, dan mengimplementasikan PSIAP telah diselesaikan, yakni menetapkan pemenang tender dan menandatangani kontrak pengadaan *System Integrator*. Vendor terpilih adalah LG CN5 – Qualysoft Consortium; kemudian menetapkan pemenang seleksi dan menandatangani kontrak pengadaan *Owner's Agent Project Management and Quality Assurance*, dengan vendor terpilih, yaitu PT Deloitte Consulting Indonesia; dan yang terakhir menetapkan pemenang seleksi dan menandatangani kontrak pengadaan *Owner's Agent Change Management* dengan vendor terpilih PT Towers Watson Indonesia.

Dalam reformasi basis data, telah dilakukan pemutakhiran basis data dengan penyelesaian sebesar 99,99%, migrasi basis data dengan penyelesaian 96,78%, dan penyusunan data *governance* dengan tingkat penyelesaian 100%.

Keempat, proses bisnis. Tim Reformasi Perpajakan belum sepenuhnya menyelesaikan pekerjaannya terkait reformasi proses bisnis. Namun, ke depannya tim akan menyempurnakan proses bisnis yang ada saat ini untuk disesuaikan dengan PSIAP.

Fungsi pelayanan disempurnakan dengan unifikasi SPT Masa PPh, regulasi dan aplikasi e-Kuasa, implementasi *prepopulated* dokumen ekspor (PEB) dalam SPT Masa PPN, dan implementasi *prepopulated* dokumen cukai.

Fungsi penegakan hukum disempurnakan dengan membuat modul pengungkapan ketidakbenaran perbuatan secara daring; integrasi aplikasi bidang pengawasan, pemeriksaan, penegakan hukum, serta keberatan dan banding; membuat modul penghapusan piutang (*debt write off*); serta membuat modul penagihan, penyanderaan, pencegahan, dan pemblokiran rekening.

Fungsi pengawasan disempurnakan dengan implementasi CRM pada fungsi perpajakan internasional, pengembangan e-TPA (*Electronic Taxpayer Account*), pengembangan *Potential Revenue Monitoring* (PRM), dan pengembangan Approweb versi 4.0.

Kelima, peraturan atau regulasi perpajakan. Ada empat capaian dalam reformasi regulasi perpajakan, yakni membuat banyak regulasi seperti proses pelaksanaan penagihan pajak, pendaftaran, Wajib Pajak Besar, Khusus, dan Madya, penyampaian Surat Keberatan secara elektronik, wajib pajak prioritas, dan persiapan migrasi basis data inti.

Kemudian tiga capaian lainnya dalam reformasi regulasi perpajakan adalah memperbaiki regulasi dengan penggolongan piutang pajak, pemusatan PPN, masa pengkreditan Pajak Masukan, dan PPN Jasa Angkutan Laut Luar Negeri; membuat regulasi dalam rangka mendorong perekonomian di masa pandemi; dan yang terakhir membuat rancangan UU yang terdiri dari Perppu Nomor 1 Tahun 2020 dan UU Nomor 2 Tahun 2020.

Yustinus Prastowo memberikan pandangan yang sedikit berbeda. “Dari kelima pilar, yang paling menonjol adalah proses bisnis. Yang paling tertinggal adalah organisasi-SDM,” katanya. Namun, ia mengingatkan agar jangan sampai ada euforia dan bahwa dengan selesainya PSAP kemudian merasa semuanya selesai.

Sementara itu, Darussalam menilai adanya kemajuan dalam reformasi administrasi, proses bisnis, dan teknologi informasi.

Menurutnya, “Kemudahan dalam memenuhi kewajiban perpajakan perlu diapresiasi.”

Ke depan, tidak perlu lagi orang berbondong-bondong ke KPP sekadar untuk mengisi SPT. Wajib pajak tidak perlu bertemu dengan petugas pajak di KPP kecuali jika ada masalah. Ada efisiensi waktu dan hal ini berkonotasi pada simplifikasi dokumen sehingga biaya kepatuhan bisa ditekan.

“Semakin rendah biaya, akan meningkatkan kepatuhan sukarela wajib pajak. Semoga dengan dibangunnya kemudahan administrasi ini kepatuhan wajib pajak akan meningkat,” imbuhnya.

Apakah setelah ini akan ada reformasi perpajakan jilid IV, jilid V, dan seterusnya? Satu sisi penamaan jilid dalam reformasi perpajakan menimbulkan harapan akan adanya perbaikan dan menandakan apa yang menjadi fokus dalam perubahan.

“Namun,” kata Yustinus, “harus diwaspadai adanya skeptisme publik yang merasa bahwa reformasi DJP tidak pernah selesai.”

Apa yang dilakukan DJP saat ini, hendaknya dikerjakan hingga tuntas diimplementasikan, lalu dilakukan pengawasan dan evaluasi untuk mengetahui seberapa besar keberhasilannya. Berikutnya, bisa dibentuk Tim Penguatan Reformasi untuk meyakinkan publik bahwa reformasi DJP sudah berjalan.

Tak kalah penting adalah senantiasa memelihara nyala api reformasi.

“Harus diwaspadai adanya skeptisme publik yang merasa bahwa reformasi DJP tidak pernah selesai.”

BAB II LIMA PILAR SATU TUJUAN

Menjaga Bara Perubahan

Reformasi lagi, reformasi lagi. Bukankah DJP pernah melakukan reformasi? Kalau periode 2016 hingga sekarang disebut Reformasi Perpajakan Jilid III, lalu apa bedanya dengan reformasi jilid sebelumnya? Sampai kapan edisi reformasi ini akan tuntas dan berakhir?

Banyak yang bertanya tentang apa yang terjadi pada DJP. Termasuk pertanyaan: “Apakah perlu ada reformasi perpajakan lagi di masa mendatang?”

Orang Indonesia memang dikenal suka dengan nama atau penanda. Dulu, ada Reformasi Perpajakan Jilid I. Periodenya antara 2002—2009. Dimulai dengan pembentukan KPP Wajib Pajak Besar.

Melalui Reformasi Perpajakan Jilid I, tidak boleh lagi ada praktik korupsi seperti jamak diketahui pada masa sebelum itu. Menggambarkan kondisi kala itu, Nufransa Wira Sakti, biasa dipanggil Frans, mengatakan, “Kita kembali ke jalan yang benar.”

Berikutnya, Reformasi Perpajakan Jilid II dimulai sejak 2009 dengan fokus utama pada upaya memperbaiki proses bisnis dan mendokumentasikannya ke dalam SOP. Sebelumnya, dokumentasi tentang organisasi dan tata kerja menyebar ke beberapa peraturan. Reformasi Perpajakan Jilid II dinyatakan berakhir pada 2014.

Tahun 2016, DJP memulai era baru sistem perpajakan yang ditandai dengan lahirnya program amnesti pajak dengan payung hukum UU Nomor 11 Tahun 2016 tentang Pengampunan Pajak. Salah satu tujuan program ini adalah perbaikan basis data wajib pajak.

Dengan segala kelebihan dan kekurangannya, amnesti pajak menjadi jembatan menuju era baru perpajakan Indonesia. Wajib pajak diberikan kesempatan untuk ‘hanya’ membayar tebusan dengan syarat melaporkan seluruh harta yang dimilikinya. Jalan menuju Reformasi Perpajakan Jilid III dimulai.

Menteri Keuangan Sri Mulyani kemudian menerbitkan KMK Nomor 360/KMK.03/2017 tentang Program Reformasi Perpajakan. KMK tersebut menetapkan bahwa program reformasi perpajakan terdiri dari lima tema, yaitu organisasi, SDM, sistem informasi teknologi dan basis data, proses bisnis, dan peraturan perundang-undangan, yang dijabarkan dalam 21 inisiatif strategis program reformasi perpajakan.

Yustinus Prastowo berharap program yang diberi nama Reformasi Perpajakan Jilid III ini mempunyai prioritas yang “nendang”. Misalnya bagaimana membuat pelaporan SPT mudah, pendaftaran NPWP lebih mudah, menciptakan organisasi DJP yang lebih efisien, ramping, dan responsif.

Untuk melihat tingkat keberhasilan program, harus ada titik potong (*cut-off*) yang jelas. Setelah program diimplementasikan, segera dilakukan pemantauan dan pengevaluasian.

DJP mengemban misi menjamin penyelenggaraan negara yang berdaulat dan mandiri dengan cara mengumpulkan penerimaan berdasarkan kepatuhan pajak sukarela yang tinggi dan penegakan hukum yang adil. Namun, seperti dikatakan Ardiyanto Basuki, “Sekarang bagaimana DJP menjadi bagian (untuk) mendorong suatu perekonomian. Di situ instrumen (fiskal) digunakan.”

Jika memang urusan pajak adalah juga urusan masyarakat, penegakan lima pilar yang menjadi agenda utama Reformasi

“Masyarakat ingin didengar, ikut terlibat, ikut memiliki pajak.”

Perpajakan Jilid III memang semestinya melibatkan pihak di luar DJP. Tak heran, Tim *Advisor* dalam PSAP yang berasal dari luar DJP cukup banyak dan dari elemen yang beragam.

Seperti kata Darussalam, “Masyarakat ingin didengar, ikut terlibat, ikut memiliki pajak.

DJP seharusnya mengajak masyarakat berpartisipasi. Buka saluran untuk masyarakat memberikan masukan.”

Harapannya, perubahan yang ada di DJP dirasakan manfaatnya bagi masyarakat, di antaranya adalah adanya kemudahan dalam melaksanakan administrasi perpajakan. Dari sisi aturan, harus dibuat regulasi yang mengarah pada kepastian hukum, sederhana, dan tidak menimbulkan penafsiran berbeda antara pihak DJP dan di luar DJP.

Tetap Fokus dan Berstamina

Bagaimana merawat energi Tim Reformasi Perpajakan agar tetap fokus dan berstamina untuk mengawal tegaknya lima pilar? Yang pasti, pertama, harus ada komitmen dari semua personel di Pokja. Keberadaan sekretariat Pokja memang sangat membantu.

Jika ada hal yang harus ditandatangani atau dirapatkan, sekretariat mengingatkan. Keberanian Ketua Pokja juga penting. Dia harus berani menggerakkan tim. Jangan ada perasaan sungkan dengan seseorang, termasuk kepada pejabat eselon II seperti direktur sekalipun.

Bersyukur, semua petinggi di Kementerian Keuangan mendukung mulai Direktur Jenderal Pajak hingga para pejabat eselon I Kementerian Keuangan di luar DJP. Menteri Keuangan juga memantau kerja tim.

Sebaliknya, tim melaporkan perkembangan kerja tim setiap tiga bulan sekali. Seluruh pegawai DJP punya peran memberikan informasi terutama terkait pelaksanaan PSIAP

Kedua, memiliki tanggung jawab sebagai Tim Reformasi Perpajakan. Soal ini, Frans secara filosofis mengatakan, “Kita harus mencintai apa yang harus kita kerjakan. Kalau kita berbuat sesuatu untuk banyak orang, (hal itu akan) memberikan kebanggaan tersendiri. Itu yang harus kita tanamkan supaya semangat kita terjaga.”

Pendapat serupa disampaikan Henderi, Kepala Seksi Pengujian Kepatuhan di Direktorat Kepatuhan Internal dan Transformasi Sumber Daya Aparatur (Kitsda), DJP. Salah satu personel di Pokja 1 ini memberikan gambaran bagaimana tim bekerja.

Menurutnya, masuk ke dalam Pokja bukan berarti menghilangkan pekerjaan utama. Ini tentu berbeda dengan *dedicated team* di Tim Pelaksana PSIAP. Beruntung, Direktur Jenderal Pajak mengarahkan agar pekerjaan di Pokja 1 disesuaikan dengan tugas utama. Ada yang mengurus reformasi organisasi, ada yang mengurus SDM, juga kepatuhan internal.

Tinggal bagaimana mengelola waktu dengan sebaik-baiknya. Untuk waktu tertentu, kadang pekerjaan utama yang dikelola melalui Naskah Dinas Elektronik (Nadine, aplikasi persuratan) Kementerian Keuangan baru dibuka sore atau bahkan di atas jam sembilan malam.

“Kalau tidak (seperti itu), Nadine numpuk terus. Surat-surat tertentu yang memerlukan analisis tidak bisa langsung didisposisi. Perlu arahan ke pelaksana,” tutur Henderi.

Tim Reformasi Perpajakan memandang bahwa pekerjaan ini adalah proyek besar yang membawa dampak besar bagi organisasi dan seluruh pegawai di DJP. Tidak boleh ada yang dinomorduakan, meskipun faktanya ada yang diprioritaskan.

Keberhasilan atau kegagalan program ini sesuai dengan lini masanya menjadi pertarungan Direktur Jenderal Pajak sekaligus pemilik proyek saat ini, Suryo Utomo. Tentu dengan dukungan sejumlah pihak termasuk para Staf Ahli Menteri Keuangan yang memegang kendali di tiap-tiap Pokja. Keberadaan mereka yang berkantor di Gatot Subroto mendukung untuk itu. Suryo Utomo lebih mudah mengundang mereka kalau ada rapat-rapat mendadak dan darurat.

Semuanya demi mewujudkan DJP yang kuat, kredibel, dan akuntabel sesuai dengan harapan dan impian masyarakat.

BAB II LIMA PILAR SATU TUJUAN

Bersiap Menuju DJP Baru

Tak lama setelah dilantik sebagai Direktur Jenderal Pajak menggantikan Robert Pakpahan pada 1 November 2019, Suryo Utomo sudah punya niat untuk membentuk kembali (*reshaping*) organisasi besar bernama DJP ini. Ia juga mengungkapkan bahwa teknologi dan data pasti akan menggerakkan cara DJP bekerja.

Suryo, panggilan pria kelahiran Semarang, 26 Maret 1969 ini juga merupakan Ketua Tim Pelaksana Tim Reformasi Perpajakan di awal Reformasi Perpajakan Jilid III bergulir.

Andai reformasi adalah sebuah perjalanan berlayar, tugas Tim Pelaksana yang dinakhodai Suryo adalah mengondisikan para penumpang agar bersiap untuk sebuah perjalanan dengan kapal baru dan menyiapkan segala sesuatunya agar perahu baru bisa segera berlayar pada waktunya nanti.

Tim Pelaksana berperan sebagai kru kapal, pegawai DJP sebagai penumpang, dan segala sesuatu itu mewakili proses bisnis, data, dan peraturan. Kapal baru itu sendiri bernama Sistem Inti Administrasi Perpajakan (SIAP)

Sebuah tugas yang tak mudah, mengingat DJP merupakan institusi besar dengan pegawai berjumlah lebih dari 46 ribu orang.

DJP bermaksud untuk mengganti sistem yang ada saat ini (SIDJP) dengan SIAP. *Core tax system* adalah sebuah sistem teknologi

informasi yang akan mendigitalisasi dan mengotomatisasi layanan DJP.

Implementasi SIAP ditargetkan mulai pada 2023 dan secara penuh akan diterapkan pada 2024. Penerapan sistem baru tersebut akan berpengaruh pada fokus DJP dalam mengelola bisnis intinya, yaitu pelayanan, pengawasan, dan penegakan hukum.

Core tax system menjadi pilar yang menarik pilar-pilar lainnya untuk berubah. “Kerjaan clerical nanti akan semakin sedikit karena di-handle oleh automasi,” kata Manajer Proyek PSIAP Iwan Djuniardi membocorkan sedikit gambaran tentang *core tax system*.

Saat ini, DJP banyak dibebani dengan pekerjaan administratif alih-alih pekerjaan pengawasan dan penegakan hukum. Dengan adanya *core tax system*, proses bisnis DJP lebih banyak dilakukan secara otomatis dengan bantuan teknologi. Dengan kata lain, fokus DJP beralih pada proses bisnis pengawasan yang meliputi ekstensifikasi dan intensifikasi, pengawasan, pemeriksaan, dan pengenaan sanksi.

Namun demikian, implementasi *core tax system* tak serta merta bisa langsung diterapkan begitu saja. DJP harus melakukan perbaikan pada hal-hal mendasar. Perbaikan pada hal-hal mendasar itulah yang menjadi tugas Tim Pelaksana Reformasi.

Tim Reformasi Perpajakan racikan Sri Mulyani telah menetapkan lima aspek mendasar yang perlu dilakukan perbaikan. Lima aspek mendasar tersebut kemudian lebih dikenal dengan lima pilar yang meliputi organisasi, sumber daya manusia, teknologi informasi dan basis data, proses bisnis, dan peraturan perundang-undangan.

Pilar organisasi, sumber daya manusia, teknologi informasi dan basis data, serta proses bisnis menyangkut perbaikan-perbaikan di internal DJP. Sedangkan perbaikan pada pilar peraturan menyangkut wajib pajak.

“Lima pilar itu jika diperas *kan* intinya memberi kemudahan dan kepastian hukum,” ujar Darussalam.

“Bagaimana supaya wajib pajak membayar pajak itu mudah secara administrasi, tidak memakan waktu yang lama dan efisien.

“Lima pilar itu jika diperas kan intinya memberi kemudahan dan kepastian hukum,” ujar Darussalam.

Kemudian bagaimana membuat peraturan yang simpel dan memberi kepastian hukum,” kata pria yang juga menjadi penasihat di Tim Reformasi Perpajakan ini menambahkan.

Apa yang disampaikan Darussalam sesuai dengan harapan Sri Mulyani pada Tim Reformasi Perpajakan bahwa Reformasi Perpajakan Jilid III harus sama-sama menyentuh baik wajib pajak maupun petugas pajak. Reformasi diharapkan dapat meningkatkan kepercayaan masyarakat pada DJP.

Reformasi perpajakan, terutama di sisi administrasi, diharapkan menciptakan kemudahan bagi wajib pajak. Dengan Reformasi Perpajakan Jilid III diharapkan tak ada lagi ungkapan, “Mau bayar pajak saja kok pakai ribet *sih*.”

Sebuah pekerjaan yang tak ringan bagi Suryo Utomo, Ketua Tim Pelaksana di awal Reformasi Jilid III bergulir. Inisiatif-inisiatif strategis untuk tugas pengondisian di masa peralihan sebenarnya sudah ditetapkan. Menteri Keuangan telah memberinya cetak biru Program Reformasi Perpajakan yang tercantum dalam KMK Nomor 360/KMK.03/2017.

Seandainya cetak biru adalah sebuah peta, cetak biru inilah bekal bagi Tim Pelaksana bekerja agar sampai pada tujuan yang telah ditetapkan. Dalam perjalanannya, KMK Nomor 360/KMK.03/2017 kemudian diganti dengan KMK Nomor 767/KMK.03/2018 tentang Pembaruan Sistem Administrasi Pajak.

Tugas berat juga dirasakan oleh Robert Pakpahan, Ketua Tim Pelaksana sejak November 2017 sampai Oktober 2019, yang menggantikan Suryo Utomo.

“Tantangan terberatnya adalah bagaimana kita memastikan target proyek besar ini. Menurunkan apa yang tertuang di *blue print* ke level-level yang lebih *detil*. Itu kan harus konsisten dengan ide-ide awalnya,” ujar pria dengan pembawaan kalem ini.

Suryo dibantu 84 personel, baik yang bertugas sebagai koordinator maupun sebagai anggota tim. Para personel tersebut terbagi dalam tiga Pokja: Pokja Organisasi dan SDM, Pokja proses bisnis, teknologi informasi, dan basis data, dan Pokja peraturan perundang-undangan. Untuk memudahkan penyebutan, Pokja itu juga biasa disebut Pokja 1, 2, dan 3.

Tim Pelaksana langsung memasang gigi lima untuk mengejar perbaikan-perbaikan sesuai dengan 21 inisiatif strategis yang telah ditetapkan.

Untuk alasan efisiensi, tugas-tugas Pokja dilekatkan pada direktorat yang menangani pilar terkait. Pokja organisasi dan SDM, misalnya. Pokja I beranggotakan 23 personel yang berisi personel-personel dari Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan, Staf Ahli Menteri Keuangan, Sekretariat DJP, dan Direktorat Katsda.

Pokja dibantu oleh sekretariat yang mengatur agenda dan rapat-rapat tim. Evaluasi atas kerja Pokja pun rutin dilakukan mingguan dan bulanan. “Pokja itu kan sifatnya tim, kerja tambahan, tidak *fully dedicated*. Kami tetap harus mengerjakan tugas pokok sambil mengerjakan tugas di tim,” beber Nufransa Wira Sakti, Ketua Pokja I Bidang Organisasi dan SDM.

Menjaga komitmen dan berlomba dengan waktu menjadi tantangan tersendiri bagi Pokja. Ritme kerja mereka seperti berkejaran dengan matahari. Rapat maraton dan bekerja sampai larut malam menjadi sebuah rutinitas biasa.

Beruntung Nufransa dan tim lainnya sudah terbiasa dengan ritme kerja tinggi. Bertahun-tahun bekerja di kantor pusat DJP membuat ia dan timnya telah terbiasa dan terbiasa. “Pokoknya tidak boleh capai. Berhenti kalau sudah sampai ke tujuan,” kenang pria penyuka olahraga dan puisi ini.

BAB II LIMA PILAR SATU TUJUAN

Menembak Sebuah Bayangan

“**W***e have a destiny*, kita harus akui bahwa organisasi yang ada sekarang belum optimum. DJP belum pernah merasa bahwa kita sudah sampai tujuan,” kata Robert Pakpahan, Direktur Jenderal Pajak sekaligus Ketua Tim Pelaksana periode November 2017—Oktober 2019. Pernyataan tersebut ia lontarkan menjawab pertanyaan perubahan-perubahan yang terus dilakukan DJP.

Sri Mulyani melantik Nufansa Wira Sakti menduduki jabatan baru sebagai Staf Ahli Menteri Keuangan Bidang Pengawasan Pajak pada 31 Januari 2020. Jabatan tersebut sekaligus membuat pria peraih gelar doktor di Niigata University, Jepang ini merangkap sebagai Koordinator Pokja 1.

“Tugas kami ini seperti menembak sebuah bayangan,” kata pria kelahiran 11 Agustus 1970 ini memberi perumpamaan pada tugas Pokja I yang menjadi tanggung jawabnya. Pokja 1 adalah tim pelaksana reformasi yang membidangi urusan organisasi dan sumber daya manusia.

“Kita belum tahu *core tax* bentuknya seperti apa,” ucap Frans, “tetapi di sisi lain kita harus mendesain bagaimana rumahnya, kebutuhan orangnya berapa dan seperti apa kompetensi yang dibutuhkan.” Bagi Frans, ini seperti bekerja menyiapkan segala sesuatu untuk sesuatu yang masih abstrak.

Pekerjaan-pekerjaan reorganisasi yang dilakukan Pokja 1 di masa peralihan lebih kepada penajaman atas fungsi-fungsi yang ada

sebelum *core tax system* benar-benar diimplementasikan secara penuh pada tahun 2024. Masa persiapan implementasi *core tax system* menjadi masa peralihan sebelum organisasi baru DJP benar-benar terbentuk nanti.

Saat *core tax system* sudah diimplementasikan nanti, teknologi informasi akan menjadi hal yang mendominasi cara DJP bekerja. Perbaikan tata kelola pasti terjadi. Fungsi pelayanan akan lebih banyak dilakukan oleh automasi yang berbasis teknologi informasi.

Tentu saja hal tersebut akan membuat tuntutan organisasi untuk berubah. Organisasi yang cocok dan ideal bagi DJP yang serba digital dan automasi tentu berbeda dengan kondisi saat ini yang masih didominasi sistem manual.

“*Core tax* membawa *requirement*. Organisasi seperti apa yang dibutuhkan supaya cocok dan mendekati kondisi ideal (*best fit*),” ungkap Robert Pakpahan menjelaskan tantangan Pokja 1. “Sistem yang masih manual dan *fully* automasi itu tentu organisasinya berbeda,” tambahnya.

Tidak ada pekerjaan sulit jika pekerjaan itu tidak dikerjakan. Guyonan itu tak berlaku bagi Pokja dan anggotanya. Seabstrak apa pun bayangan, mereka tetap harus menyiapkan senapan agar tepat sasaran. Mereka tetap harus mulai bekerja. Otoritas pajak Australia (ATO), yang konon merupakan salah satu lembaga paling kuat di negaranya, menjadi acuan model organisasi DJP di masa depan.

Pokja 1 melakukan analisis beban kerja tiap unit organisasi. Berdasarkan hasil analisis ini, menjadi terang benderang unit-unit mana yang perlu dilakukan pembenahan, unit mana yang beban kerjanya menumpuk, tetapi di sisi lain ada unit yang justru beban kerjanya berkurang drastis.

Ada juga unit yang tumpang tindih tugasnya dengan unit lainnya. Hasil analisis pada tahap ini menjadi dasar untuk melakukan realokasi SDM dan efisiensi pada organisasi yang ada saat ini.

“Dengan pengembangan layanan *click, call, and counter*, tugas pegawai di KLIP (Kantor Layanan Informasi dan Pengaduan) ke depan menjadi sentral perannya. Tetapi, di sisi lain pegawai KPDDP

banyak nganggur karena proses bisnis sudah digitalisasi,” ungkap Frans memberi contoh.

Kantor Pengolahan Data dan Dokumen Perpajakan (KPDDP) adalah unit organisasi DJP yang mengadministrasikan dokumen wajib pajak yang berbentuk kertas (manual) untuk kemudian dipindai dan diarsipkan. Sedangkan KLIP adalah unit DJP yang menjalankan fungsi semacam pusat kontak pada layanan perbankan.

Struktur organisasi DJP di masa depan adalah organisasi dengan fokus utama ke proses bisnis pengawasan dengan didukung data dan teknologi. Hal ini berbeda dengan arah kebijakan pada reformasi sebelumnya yang berfokus pada proses bisnis pelayanan. Hal yang sudah semestinya dilakukan mengingat DJP memikul tugas berat sebagai institusi penghimpun pajak penopang utama penerimaan negara.

“Saat ini 6.000 pegawai DJP melakukan pekerjaan proses bisnis pelayanan. Kalau ini bisa kita ubah dan sumber daya manusianya kita realokasikan ke pengawasan dan penegakan hukum, itu akan sangat membantu tugas DJP,” ujar pria yang pernah menjadi Kepala Biro Komunikasi dan Layanan Informasi (KLI) Kementerian Keuangan ini. DJP selama ini sering berkilah kekurangan sumber daya manusia dalam menjalankan tugas menghimpun penerimaan negara.

Riak-riak penolakan pasti selalu terjadi pada setiap proses perubahan. Hal tersebut juga dialami oleh Pokja 1. Frans menceritakan kisah penolakan atas sebuah keputusan peleburan salah satu unit organisasi di DJP. Hal tersebut terjadi pada sebuah rapat konsinyasi di Bogor.

Awalnya, Pokja dan Direktur Jenderal Pajak selaku Ketua Tim Pelaksana sudah sepakat untuk melebur sebuah unit organisasi dan menggabungkannya dengan unit lain yang serumpun. Tetapi, beberapa protes bermunculan dan terjadi penolakan.

“Kalau kita hanya menyampaikan unitmu besok hilang, yang terjadi malah resistan. Harus dijelaskan dengan *big picture*-nya,” ujar Frans. Menurut Frans, prinsip nomor satu pada saat melakukan

reorganisasi adalah memastikan bahwa semua tugas dan fungsi yang ada tidak hilang. “Tetap ada semua. Nama dan jabatannya saja yang hilang atau berubah,” tegasnya.

Resistensi dari pihak yang terdampak langsung maupun tidak langsung menjadi tantangan tersendiri bagi Pokja. Manajemen perubahan menjadi suatu hal yang penting untuk mengomunikasikan perubahan-perubahan yang terjadi.

“Kita sudah membangun automasi, ternyata mental kita masih mental manual. Ujungnya ada mesin yang automasi, tapi mesin yang bekerja rasa manual,” tekan Robert Pakpahan

“Kita sudah membangun automasi, ternyata mental kita masih mental manual. Ujungnya ada mesin yang automasi, tapi mesin yang bekerja rasa manual,” tekan Robert Pakpahan menekankan pentingnya peran manajemen perubahan.

Penolakan seharusnya bukan halangan, asalkan semua pihak sepakat bahwa mereka memiliki satu misi yang sama, yaitu untuk DJP yang lebih baik. Masa-masa peralihan ini menjadi penguji, apakah DJP bisa melewati semua itu bersama.

Saat *core tax system* sudah benar-benar diimplementasikan, pekerjaan reorganisasi sudah lebih pasti. Reorganisasi akan disusun benar-benar sesuai kebutuhan dan teknologi. Frans dan timnya tidak lagi seperti menembak sebuah bayangan.

“Ibarat kita sudah punya mobil, kita tentukan tujuannya mau kemana. Jalannya seperti apa? Lewat mana? Isi bensinnya di mana? Dan sebagainya,” tutur Frans lagi-lagi memberi sebuah perumpamaan.

Organisasi DJP yang dibentuk harusnya lebih tangkas dan fleksibel. Organisasi ini mesti luwes menghadapi perubahan, setidaknya sampai lima atau sepuluh tahun ke depan.

Cita-cita DJP ingin setara dengan ATO bisa jadi masih butuh perjuangan panjang untuk meraihnya. Namun, bagaimanapun juga, ribuan mil perjalanan dimulai dari satu langkah pertama.

DJP sedang memulainya. Perubahan-perubahan kecil akan memberikan hasil yang besar dalam jangka panjang.

BAB II LIMA PILAR SATU TUJUAN

Lincih Berkelit adalah Kunci

Masalah lamban dan ribetnya birokrasi di Indonesia bukan hanya keluhan milik masyarakat umum. DJP yang notabene adalah bagian dari birokrasi pun mengalami hal yang sama.

Sekadar mengganti nama suatu unit organisasi saja, prosesnya harus melalui Kementerian Keuangan, Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia (Kemenkumham), dan Kementerian PANRB. Urusan berganti nama tak cukup sekadar dengan membuat bubur merah lalu selesai.

Pokja sangat paham akan berhadapan dengan momok birokrasi dalam penataan organisasi DJP. Proses reorganisasi dipastikan akan memakan waktu yang lama dan melalui proses yang panjang. Membuat unit baru atau mengubah nama unit di DJP tak seperti proses reorganisasi di sebuah perusahaan, cukup diputuskan dalam sebuah rapat lalu beres.

“Prosesnya cukup lama, gong-nya bisa sampai dua tahun,” kata Frans mengingat perjalanan pembentukan Direktorat Data dan Informasi Perpajakan (DIP) dan Direktorat Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK). Usul pembentukan dua direktorat baru tersebut telah diajukan DJP jauh-jauh hari sebelumnya.

“Proses dimulai dari pembahasan pengembangan organisasi di Bagian Organisasi dan Tata Laksana (Organta) DJP. Pembahasan kemudian berlanjut di Direktorat Katsda. Hasil pembahasan tersebut lalu dibawa ke rapat Pokja 1 untuk kemudian diusulkan ke Dirjen Pajak,” jelasnya.

Naskah akademis yang sudah disetujui Direktur Jenderal Pajak tersebut lalu diusulkan ke Kementerian Keuangan dalam hal ini Biro Organisasi dan Ketatalaksanaan (Ortala). Lolos dari Biro Ortala, baru kemudian diusulkan ke Kementerian PANRB untuk dilakukan pembahasan.

Setelah proses di Kementerian PANRB selesai, usulan diserahkan ke Kemenkumham untuk dilakukan proses harmonisasi dan diundangkan. Tak cukup sampai disitu, DJP juga harus berkoordinasi dengan Badan Kepegawaian Negara (BKN) untuk beberapa kasus reorganisasi.

“Proses paling alot itu saat pembahasan di Kementerian PANRB,” ujar Inge, panggilan dekat Inge Diana Rismawanti saat menceritakan pengalamannya mengawal usulan pembentukan Jabatan Fungsional Penyuluh Pajak. Menurutnya, DJP banyak dibantu Biro Ortala Kementerian Keuangan saat pembahasan dengan Kementerian PANRB.

Pengalaman berhadapan dengan birokrasi juga dialami oleh Henderi.

“Jangan tanya berapa kali, pokoknya bolak-balik pembahasan dan revisi,” kata Henderi.

“Jangan tanya berapa kali, pokoknya bolak-balik pembahasan dan revisi,” kata Henderi.

”Kuncinya ada di koordinasi dan komunikasi untuk mencari titik temu antara DJP, Sekjen Kemenkeu, dan Kementerian PANRB,” tambah Henderi memberi bocoran tip menghadapi proses tersebut. Henderi yang ikut terlibat dalam pembahasan usul reorganisasi suatu unit di DJP.

Tantangan-tantangan tersebut tak lantas menyurutkan langkah Pokja bekerja. Justru kesulitan-kesulitan itu memicu ide-ide strategis untuk mengatasinya. “Strateginya kita ubah tusi (tugas dan fungsi)-nya saja dulu,” beber Frans, “jadi kayak akal-akalan ya, tapi hal tersebut bisa mengakselerasi apa yang kita tetapkan.”

Sambil menunggu restu Kementerian PANRB turun, DJP melakukan pekerjaan-pekerjaan perubahan dengan menyesuaikan tugas dan fungsi pada organisasi yang ada. Tentu dengan tidak menabrak aturan kelembagaan. Hal ini sekaligus menjadi masa transisi sebelum unit organisasi baru lahir.

Dengan strategi ini, saat restu pembentukan unit baru diperoleh, unit baru tersebut tinggal berganti baju saja dan langsung bisa bekerja karena sejatinya tugas dan fungsi yang ada sudah sesuai dengan tugas dan fungsi organisasi baru.

Langkah yang diambil DJP sudah tepat. Tentu sangat membuang waktu jika DJP mesti menunggu tanpa melakukan apapun. Selain visioner, lincah berkelit saat masalah menghadang adalah kunci. Perubahan menjadi sesuatu yang tidak bisa ditawar lagi. Perubahan tak bisa menunggu!

BAB II LIMA PILAR SATU TUJUAN

Berharap Seperti Google, Facebook, dan WhatsApp

“Kita berhadapan dengan tugas yang dari sono-nya memang sudah rumit!” ujar Robert Pakpahan ketika ditanya mengenai alasan dibaruinya sistem administrasi perpajakan di DJP. Direktur Jenderal Pajak periode 2017—2019 ini memberikan gambaran tentang rumitnya proses bisnis di DJP dari hulu hingga hilir.

“Proses bisnis DJP dimulai dari pendaftaran wajib pajak, pembayaran pajak, laporan SPT, pengawasan, pemeriksaan, keberatan, banding hingga penyidikan,” katanya. Setiap kegiatan ada proses bisnisnya sendiri-sendiri. Ini tentu berbeda dengan unit eselon I lainnya di Kementerian Keuangan yang proses bisnisnya relatif lebih sederhana.

Kompleksitas kedua adalah ketika DJP berhubungan dengan masyarakat. DJP diminta menjalankan amanat UU. Sebagai contoh, UU mengamanatkan DJP memungut PPh bagi wajib pajak yang usahanya mengalami keuntungan. DJP harus mencari usaha mana yang untung. Kalau sudah ketemu, harus dihitung untungnya berapa.

Di sisi lain, masyarakat tidak mau membayar pajak. Masalah yang muncul terkait hal ini adalah DJP tidak boleh salah dalam menghitung

pajak. “Tidak boleh terlalu besar, tapi juga tidak boleh kurang,” ujar Robert serius. Ia pun menambahkan, “Kalau pajak terlalu besar, wajib pajak marah-marah. Kalau terlalu kurang, menteri marah-marah.”

Menghitung pajak dengan benar bukan tugas ringan. Hal tersebut merupakan hal yang sensitif karena mengambil uang dari masyarakat.

Menghitung pajak dengan benar bukan tugas ringan. Hal tersebut merupakan hal yang sensitif karena mengambil uang dari masyarakat.

Cara mengambilnya harus benar sambil terus melayani dan mengawasi wajib pajak. Oleh karena itu, diperlukan administrasi yang rapi dengan bantuan teknologi informasi. Pada titik inilah, reformasi teknologi informasi sangat diperlukan.

Jadi, jawaban atas pertanyaan mengenai cara mengatasi kompleksitas proses bisnis DJP adalah pembaruan *core tax system*. Bukan hanya asal ganti sistem informasi. Namun, sistem itu harus andal, memiliki keunggulan, dan teruji keberhasilannya. Ia harus mampu mengelola data sehingga menghasilkan informasi yang akurat.

Saat ini, DJP punya sistem informasi yang bernama SIDJP. Ada juga aplikasi profil berbasis web (Approweb) untuk mempermudah pengawasan dan penggalian potensi wajib pajak. Para *Account Representative* menggunakannya sebagai alat membuat profil wajib pajak dan mencapai target penerimaan.

Kini, baik SIDJP maupun Approweb sudah saatnya diganti. Sistem yang sudah digunakan sejak 2002 seiring dengan pembentukan KPP Wajib Pajak Besar itu pernah dilakukan pengembangan, tetapi tidak utuh.

DJP menginginkan sistem informasi yang andal, maka dibentuklah Tim Pembaruan Sistem Inti Administrasi Perpajakan (Tim PSIAP) dengan payung hukum KMK Nomor 600/KMK.03/2020.

Robert berharap sistem baru di DJP itu memiliki kemampuan seperti teknologi informasi pada Google, Facebook, dan WhatsApp yang bisa membangun grup dengan data miliaran manusia. Jutaan grup ada di sana dan tidak pernah ‘salah kamar’. Identitas nomor HP (*handphone*) yang dimiliki pengguna juga benar.

Jadi, menurut Robert, “Jangan ada alasan karena jumlah wajib pajak 42 juta, maka membangun IT (*Information Technology*)-nya susah. Eggaklah. *Tuh* WhatsApp enteng-enteng saja. E-mail bisa cepat masuk. Berarti sistemnya itu ada. Mengapa kita kelabakan menerima SPT yang hanya sepuluh juta sehari langsung nge-*jam*!”

Namun, tantangan utamanya justru adalah proses pengadaan terkait teknologi informasi, dalam hal ini penunjukan siapa yang akan mengerjakan. Ini juga terjadi ketika dulu DJP menggulirkan program *Project for Indonesia Tax Administration Reform* atau disingkat dengan PINTAR. Kala itu, DPR tidak setuju dengan rencana PINTAR.

“Tahun 2009—2011 DJP tidak mendapatkan pemenang pengadaan *core tax system*,” kenang Robert yang ketika PINTAR digulirkan masih menjabat sebagai Direktur Transformasi Proses Bisnis di DJP.

Hal itu pula yang diungkapkan oleh Nufransa Wira Sakti. Sambil berseloroh ia mengemukakan, “Gara-gara kita (DJP) tidak pakai PINTAR, sekarang kita jadi bodoh.”

Masalah PINTAR pada saat itu adalah anggaran pengadaan yang nilainya besar, menggunakan mata uang dolar Amerika Serikat dan yang dikerjakan tidak serta merta terlihat. Beda dengan pembangunan fisik seperti jembatan atau jalan tol.

“Padahal, masih kata Frans, “sistem perpajakan yang kita miliki sudah sangat lama dan tidak mencerminkan keadaan yang saat ini dibutuhkan.”

Kelola Puluhan Juta Wajib Pajak

SIDJP mengelola data perpajakan puluhan juta wajib pajak. Jumlah itu tentu mengalami lompatan jauh dibandingkan ketika pertama kali digunakan. Kemampuan pengolahan datanya juga terbatas. Kemudian dikembangkanlah beberapa sistem pendukung.

Tidak jarang, produk SIDJP harus diolah lagi untuk menghasilkan informasi yang diperlukan. “Mengapa DJP yang hanya 42 juta tiba-tiba *hang*? Bank data harus diolah lagi. NPWP ini milik siapa? Nomor rekeningnya berapa? Sudah masuk SPT atau belum?” keluh Robert.

Dengan *core tax system* yang baru, Robert berharap proses di DJP bisa berjalan lebih lancar dan otomatis. Pendaftaran, perpindahan wajib pajak dari satu KPP ke KPP lain, termasuk pemeriksaan juga semestinya bisa masuk ke dalam sistem informasi.

Justru yang terjadi pada saat ini adalah proses pemeriksaan yang tidak terekam di sistem informasi DJP. Sistem hanya merekam surat perintah pemeriksaan sebagai proses awal dan dasar dilakukannya pemeriksaan kepada wajib pajak dan diakhiri dengan surat ketetapan pajak. Apa yang dikerjakan oleh pemeriksa pajak tidak terekam ke dalam sistem.

Jika ketetapan tidak dibayar, muncul tagihan atau tunggakan pajak. Pada tahap ini pun, perlu waktu untuk mengetahui data saldo tunggakan wajib pajak secara akurat. “Tidak seperti kartu kredit yang bisa mengetahui berapa saldo tunggakan kita setiap saat,” komentar Robert.

Wajib pajak yang tidak puas dengan hasil pemeriksaan bisa mengajukan keberatan ke DJP. Apakah pengajuan dan proses keberatan wajib pajak terekam di sistem? Ternyata tidak.

Demikian juga setelah proses keberatan selesai, wajib pajak yang tidak puas dengan keputusan keberatan dapat mengajukan banding ke Pengadilan Pajak. Lagi-lagi, proses banding juga tidak terekam di sistem informasi DJP.

Apa yang terjadi selama proses sidang banding, sistem DJP tidak bisa memantau. Putusan banding pun tidak secara otomatis masuk ke dalam sistem DJP.

Jadi, tunggu apa lagi? Karena proses bisnis DJP sangat rumit, dibutuhkan alat bantu *core tax system* yang super canggih dan mampu mengelola data dalam jumlah sangat besar. Dengan sistem yang platformnya sudah modern, pengembangannya di masa mendatang akan lebih mudah dilakukan. Semoga Tim Pelaksana PSIAP mampu menghadirkan harapan itu.

BAB II LIMA PILAR SATU TUJUAN

Jer Basuki Mowo Beyo

Jika ditanya tentang apa yang istimewa dalam reformasi SDM di DJP kali ini, jawabannya adalah perluasan jabatan fungsional. Setidaknya ada tiga alasan yang mendasarinya. Pertama, Peraturan Menteri PANRB Nomor 13 Tahun 2019 tentang Pengusulan, Penetapan, dan Pembinaan Jabatan Fungsional Pegawai Negeri Sipil.

Dalam peraturan tersebut ditegaskan bahwa semua ketentuan dan peraturan menteri tentang Jabatan Fungsional yang telah ditetapkan dan semua peraturan pelaksanaannya, harus menyesuaikan dan mengikuti ketentuan Peraturan Menteri PANRB Nomor 13 Tahun 2019 ini paling lama tiga tahun sejak peraturan menteri ini diundangkan.

Kedua, penguatan pelaksanaan tugas dan fungsi utama DJP sebagai salah satu upaya untuk merealisasikan target penerimaan pajak. Dari tahun ke tahun, target penerimaan pajak terus meningkat.

Jika pada 2020 realisasi penerimaan pajak mencapai Rp1.070,0 triliun atau 89,3% dari target APBN 2020 (versi Peraturan Presiden Nomor 72 Tahun 2020) sebesar Rp1.198,8 triliun, target penerimaan pajak 2021 dinaikkan menjadi Rp1.229,6 triliun.

Untuk mencapai target tersebut, tugas yang terkait langsung dengan penerimaan pajak berada pada fungsi pengujian kepatuhan wajib pajak dan penegakan hukum. Namun, hingga saat ini baru

sekitar 7.000 dari sekitar 46.000 pegawai yang menjadi fungsional. Mereka terdiri dari pemeriksa pajak, penilai, penyuluh, dan pranata komputer.

Ketiga, mandat Presiden RI yang meminta agar birokrasi pemerintah disederhanakan dan diganti dengan jabatan fungsional yang menghargai keahlian dan kompetensi. Hal tersebut disampaikan Joko Widodo dalam pidato pelantikannya sebagai Presiden RI untuk masa jabatan kedua pada 20 Oktober 2019.

Formasi jabatan struktural dari eselon IV hingga eselon satu di DJP yang terbatas (hanya 11,19% dari total pegawai) seolah-olah mengamini untuk segera dilaksanakannya mandat tersebut.

Oleh karena itu, memperbanyak jabatan fungsional adalah pilihan yang tepat. Setidaknya, itu kajian hingga saat ini yang diyakini benar oleh Pokja 1 Reformasi Perpajakan Jilid III.

Perubahan tersebut akan berdampak pada pergeseran tugas dan fungsi kepatuhan yang saat ini dilaksanakan oleh struktural menjadi dilakukan oleh pejabat fungsional. Henderi, Kepala Seksi Pengujian Kepatuhan di Direktorat Katsda, membandingkan jumlah pegawai pajak yang melakukan fungsi kepatuhan di beberapa negara.

Korea Selatan, persinya mencapai 88% dari total pegawai. Hong Kong 81%, lima negara ASEAN (Singapura, Malaysia, Vietnam, Thailand, dan Kamboja) 59%, Australila 56%, rata-rata negara OECD 51%, sementara Indonesia hanya 37% yang terdiri dari SDM di bidang pemeriksaan 14% dan kepatuhan lainnya 23%.

Oleh karena itu, menurut Henderi, cara menaikkan rasio fungsi kepatuhan adalah memperbanyak jabatan fungsional di DJP.

Langkah ini pastinya akan menentukan pola karier pegawai DJP. Jika selama ini karier di DJP ‘diperebutkan’ dengan cara menjadi pejabat struktural mulai dari pengawas, administrator, hingga pimpinan tinggi pratama, ke depan tentunya persaingan ini akan menyebar termasuk pada jabatan fungsional.

Konsep perluasan jabatan fungsional terdiri dari unsur pengujian kepatuhan dan penegakan hukum. Unsur pengujian kepatuhan

terdiri dari subunsur analisis kepatuhan teknis perpajakan, pengawasan, serta pemeriksaan dan pemeriksaan kepatuhan.

Sedangkan unsur penegakan hukum terdiri dari intelijen perpajakan; bukti permulaan, penyidikan, dan investigasi; forensik digital perpajakan; penagihan; serta penelaahan keberatan dan penanganan sengketa perpajakan (domestik maupun internasional).

Biaya Remunerasi

Hal lain yang juga patut dipertimbangkan sehubungan dengan perluasan jabatan fungsional adalah remunerasi pegawai. Selama ini, jabatan fungsional identik dengan perolehan penghasilan yang tinggi dibandingkan struktural.

Nufransa Wira Sakti menjelaskan, strategi Tim Reformasi Perpajakan terkait hal ini. Menurutnya, tambahan biaya terutama pada tunjangan kinerja akibat perluasan jabatan fungsional adalah wajar.

Namun, pelaksanaannya akan bertahap. Tidak seluruh pejabat fungsional diangkat sekaligus. Diperkirakan nantinya sebanyak 53% pegawai DJP adalah pejabat fungsional. “Kalau memang itu untuk pengembangan dan diperlukan untuk fokus pada pengawasan, *why not?* Tinggal bagaimana menyiasatinya, bertahap dan harus meyakinkan Kemenkeu,” ujarnya.

Strategi lainnya, dilakukan penyesuaian besarnya tunjangan kinerja. Walaupun seseorang menjadi fungsional, *take home pay* tidak akan terlalu beda dengan struktural. Meskipun demikian, diharapkan agar kinerja pegawai fungsional tetap meningkat. Tidak sekadar mengisi angka kredit dengan membuat DUPAK (Daftar Usulan Penetapan Angka Kredit), tetapi bekerja berdasarkan manfaatnya.

Kebutuhan dana yang besar juga terjadi pada pengadaan sistem teknologi informasi di PSIAP yang saat ini menjadi ranah Pokja 2 Tim Reformasi Perpajakan. Analoginya seperti perusahaan internasional yang mempunyai *capital expenditure*, yaitu biaya yang dikeluarkan

perusahaan untuk membeli, memperbaiki, atau merawat aset jangka panjang demi keberlangsungan bisnisnya.

DJP sudah lama tidak belanja teknologi informasi dengan dana yang cukup besar. Setelah implementasi SIDJP, belanja dalam jumlah yang kecil dilakukan untuk membeli komputer dan peladen, tetapi tidak mengubah banyak hal.

Sementara di lapangan, *Account Representative* harus bisa mengawasi lima ribu sampai dengan sepuluh ribu wajib pajak secara maksimal. Sulit untuk dikerjakan secara konsisten dan berhasil. Dengan dasar itulah, Tim Pelaksana PSIAP mengalokasikan dana hampir Rp3 triliun.

Kelihatannya mahal, tetapi ini bersifat menyeluruh. Bukan hanya mengembangkan satu atau dua modul. Teknologi yang sudah terbukti berhasil di negara lain dibeli dan dikonfigurasi sesuai dengan kebutuhan DJP (*Commercial Off-The-Shelf* – COTS). Jangan sampai program besar ini mundur.

Kepatuhan Internal

Satu lagi isu yang berkaitan dengan reformasi SDM, yaitu sistem pengendalian internal. Henderi menjelaskan, masih adanya pengaduan yang diterima baik di Direktorat Katsda, Kementerian Keuangan, maupun Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK).

Pengendalian internal DJP merupakan implementasi dari Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Internal Pemerintah. DJP mempunyai tantangan untuk membenahi dan memperkuat pengendalian internal yang ada.

Salah satu yang melatarbelakangi perbaikan sistem pengendalian internal antara lain keberadaan Subbagian Umum dan Kepatuhan Internal (SUKI) yang ada di KPP. Padahal, Subbagian Umum sudah mempunyai seabrek urusan pokok mulai dari kepegawaian, keuangan, rumah tangga, bahkan melayani temuan BPK.

Selain itu, jumlah pelaksana unit kepatuhan internal hanya dua orang. Terkadang pegawai yang ditempatkan di unit tersebut

“Jer basuki mowo beyo.” Artinya, setiap keberhasilan memerlukan pengorbanan.

adalah pegawai baru sehingga segan untuk mengingatkan apabila mendapati pegawai yang melakukan pelanggaran.

Untuk itu, Direktur Jenderal Pajak telah menerbitkan Peraturan Direktur Jenderal Pajak Nomor PER-05/PJ./2020 tentang Pelaksanaan Tugas Unit Kepatuhan Internal di Direktorat

Jenderal Pajak sebagai pedoman teknis dan perangkat pemantauan unit kepatuhan internal.

Ke depan, Kantor Wilayah DJP akan memiliki unit eselon III yang menangani kepatuhan internal KPP yang ada di wilayahnya. Adapun fokus kerja unit kepatuhan internal di Kantor Wilayah DJP adalah sama dengan apa yang ada di kantor pusat DJP.

Pertama, internalisasi kepatuhan dalam rangka membentuk pegawai yang berintegritas sehingga tidak melakukan kecurangan. Kedua, pengujian SOP untuk memastikan pekerjaan yang dilakukan pegawai sudah sesuai dengan aturan yang berlaku. Ketiga, manajemen risiko dalam rangka penjaminan kualitas atas proses bisnis, termasuk menangani temuan BPK.

Sebagai penutup, reformasi SDM baik yang terkait dengan pola karier, pola mutasi, perluasan jabatan fungsional, termasuk pembentukan unit kepatuhan internal di Kantor Wilayah DJP memerlukan pengorbanan dalam bentuk pemikiran, waktu, tenaga, dan biaya.

Jika di PSIAP ada dana besar yang mesti disediakan, demikian juga soal SDM. Soal biaya mestinya tidak dipermasalahkan. Seperti pepatah Jawa yang mengatakan, “Jer basuki mowo beyo.” Artinya, setiap keberhasilan memerlukan pengorbanan.

Frans menambahkan, “*You pay peanut, you get monkeys*. Itu bahasa Jawa juga, Mas,” ungkapnya sembari tertawa.

BAB II LIMA PILAR SATU TUJUAN

Penguasa Baru Data dan Informasi

Siapa yang menguasai data dan informasi, ia akan menguasai dunia. Mantra tersebut seperti menyihir DJP untuk serius menggarap isu data dan informasi dengan membentuk dua direktorat baru: Direktorat Data dan Informasi Perpajakan (DIP) dan Direktorat Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK).

Direktorat yang disebut terakhir merupakan peleburan dua direktorat sebelumnya, yaitu Direktorat Teknologi Informasi Perpajakan (TIP) dan Direktorat Transformasi Teknologi Komunikasi dan Informasi (TTKI).

Pada Senin, 8 Juli 2019, suasana di Aula Cakti Buddhi Bhakti terasa berbeda. Bangunan yang didominasi oleh warna krem dan coklat tersebut terlihat makin apik dengan hiasan bunga segar beraneka warna. Panggung setinggi 70 sentimeter lengkap dengan podiumnya telah dipasang.

Sehari sebelumnya, beberapa pekerja hilir mudik di Gedung Mar'ie Muhammad lantai dua Kantor Pusat DJP ini. Mereka bersiap untuk menyambut kedatangan Sri Mulyani.

Sore itu mantan Direktur Pelaksana Bank Dunia tersebut akan meresmikan dua direktorat baru DJP, yaitu Direktorat DIP dan Direktorat TIK. Lahirnya dua direktorat baru ini menjadi kado manis bagi DJP yang akan memperingati Hari Pajak keduanya pada 14 Juli. Juga sebagai penanda era baru pengelolaan data dan informasi DJP telah dimulai.

Sri Mulyani melangkah naik ke podium. Wanita dengan segudang prestasi itu meraih mikrofon. Suaranya tegas penuh karisma saat menyampaikan harapannya.

“Hari ini kita *launching* dua direktorat baru yang penting di DJP terkait data dan informasi. Saya harap kedua direktorat ini menjadi kunci kemampuan DJP dalam melaksanakan tugas dalam mengumpulkan target perpajakan,” kata Sri Mulyani.

“Data adalah tambang baru di era digital dan saya berharap dua direktorat ini akan menjadi pendorong dalam meningkatkan kemampuan DJP dalam melaksanakan tugas dengan tingkat content yang semakin tajam dan baik,” tambahnya.

Tanggal 11 Juni 2019 menjadi hari lahir bagi dua direktorat baru tersebut. Pada tanggal tersebut terbit PMK Nomor PMK-87/PMK.01/2019 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Keuangan. PMK tersebut menggantikan PMK Nomor 217/PMK.01/2018. Lahirnya dua direktorat baru di DJP menjadi solusi bagi carut marutnya pengelolaan data di DJP.

DJP bukannya tidak pernah menaruh perhatian pada pengelolaan data, tetapi data dan tata kelolanya selama ini masih terserak dan tersebar dimana-mana. Tiap-tiap direktorat dan unit organisasi DJP mempunyai data sendiri-sendiri dan belum terintegrasi. Organisasi DJP sejak awal tidak dirancang untuk mengelola mahadata (*big data*).

Pada era kepemimpinan Direktur Jenderal Pajak Sigit Priadi Pramudito, ia pernah membentuk Tim Pusat Analisis Perpajakan atau lebih dikenal dengan CTA (*Center for Tax Analysis*) pada 2015. CTA menjadi semacam pasukan khusus DJP yang bertugas melakukan pengolahan, penyajian, dan analisis data dalam rangka penguatan proses bisnis pengawasan.

KMK Nomor 609/KMK.03/2015 menjadi dasar hukum pembentukan Kopassus-nya DJP tersebut. CTA di awal pembentukannya masih menginduk ke Direktorat Potensi, Kepatuhan, dan Penerimaan.

Tiga tahun berselang, DJP membentuk Tim Manajemen Data (*Data Management Unit*-DMU) sebagai perluasan CTA. Penetapan Tim tersebut berdasarkan KMK Nomor 539/KMK.03/2018 tanggal 5 Agustus 2018.

Dalam perjalanannya pembentukan tim manajemen data kemudian diatur lebih lanjut dengan KMK Nomor 67/KMK.03/2019. Tim berisi para analis andal berjumlah 99 orang. DMU terbagi menjadi dua, yaitu tim pengarah dan tim pengelola.

DMU ini sendiri berakhir masa tugasnya pada akhir 2019. Kehadiran DMU ini sekaligus mengisi masa transisi pembentukan Direktorat DIP.

Kisah Data Sepanjang Masa

Masalah data selama ini rupanya masih menjadi persoalan bagi DJP. Hal itu diakui oleh Robert Pakpahan, pria kelahiran Tanjung Balai yang menjabat sebagai Direktur Jenderal Pajak periode November 2017—Oktober 2019. “Kita sangat terkenal dengan punya data jelek. Bukan hanya DJP, tetapi Indonesia,” ujar Robert Pakpahan.

Data juga kerap kali menjadi kambing hitam penyebab kinerja DJP yang tak kunjung membaik. Fuad Rahmani, Direktur Jenderal Pajak periode Januari 2011—Desember 2014 juga pernah mengungkapkan masalah data yang masih menjadi kendala. “Kita tidak memiliki data yang kuat untuk menguji surat setoran pajak yang diberikan wajib pajak,” kata Fuad sebagaimana dikutip dari *Warta Ekonomi Online*.

DJP sejatinya tidak kekurangan data. Pada 2017, Pemerintah Indonesia telah bergabung bersama negara-negara lain di dunia internasional dalam kerjasama *Auto Exchange of Information* (AEOI).

AEOI adalah suatu sistem pertukaran data wajib pajak otomatis antarnegara yang memungkinkan tiap yurisdiksi pajak bertukar data wajib pajak secara periodik, sistematis, dan berkesinambungan.

Kerja sama tersebut memicu banjir data dan informasi diterima oleh DJP.

Perppu Nomor 1 Tahun 2017 tentang Akses Informasi Keuangan untuk Kepentingan Perpajakan dan kemudian disahkan menjadi UU Nomor 9 Tahun 2017 menjadi dasar hukum kerja sama AEOI.

Pada 2017, Indonesia sudah menerapkan AEOI dengan 66 yurisdiksi partisipan dan 54 yurisdiksi tujuan pelaporan. Sejumlah data berskala besar (*big data*) dari 55 negara telah diterima DJP. Dalam pertukaran informasi tersebut, DJP sudah mengantongi data aset keuangan warga Indonesia di yurisdiksi lain senilai Rp1.300 triliun.

Jika AEOI memasok data dari luar negeri, DJP juga menghimpun data dari dalam negeri melalui pertukaran data dengan 67 instansi, termasuk kerja sama dengan pihak bank dan lembaga keuangan lainnya.

UU Nomor 9 Tahun 2017 di atas mewajibkan lembaga keuangan seperti bank, pasar modal, perasuransian dan lembaga jasa keuangan lainnya untuk melaporkan data nasabah mereka kepada DJP.

Banjir data dan informasi yang diterima DJP tidak serta merta membuatnya bisa langsung memanfaatkan data tersebut untuk menjalankan tugas menarik pajak. Belum adanya *Single Identity Number* (SIN) untuk seluruh warga negara Indonesia menjadi kendala terbesar untuk mengintegrasikan seluruh data yang tersedia. Urusan pekerjaan menyandingkan data saja menjadi lama.

“Lama itu prosesnya, bisa dua sampai tiga bulan baru ketemu. *It is not simple*,” kisah Robert mengenang betapa rumitnya pekerjaan mengelola data kala ia menjabat Direktur Jenderal Pajak. “Ada sesuatu yang perlu dibenahi,” tambah Robert.

Kehadiran DIP seolah menjadi lumbung dan penguasa data terintegrasi yang siap menyuplai amunisi bagi kegiatan proses bisnis pelayanan, pengawasan, pemeriksaan dan penagihan, maupun penyidikan pajak.

Direktorat DIP bertugas merumuskan dan melaksanakan kebijakan dan standardisasi teknis di bidang data dan informasi perpajakan dalam rangka pembenahan basis data wajib pajak.

Upaya DJP untuk serius mengelola data menjadi sebuah keniscayaan. Sistem yang paling canggih pun tidak akan bisa beroperasi dengan optimal apabila data sumber yang digunakan tidak memiliki kualitas yang baik. Pemutakhiran data wajib pajak pada akhirnya menjadi sebuah kebutuhan.

DJP sendiri telah selesai melakukan pemutakhiran data Master File Wajib Pajak (MFWP) pada 2019. Prosesnya dimulai sejak 2018. Data yang valid merupakan aset berharga yang dapat digunakan untuk upaya memperbaiki kinerja DJP.

***“Data yang kuat adalah basis self assessment dan penegakan hukum,”
ujar Ken Dwijugasteadi.***

Seperti diketahui, kepatuhan pajak masyarakat Indonesia saat ini masih rendah. Ketidakpatuhan pajak masih menjadi masalah serius di negara ini. Jangankan membayar pajak yang tidak memberi manfaat langsung, memakai masker untuk melindungi diri sendiri saja masih banyak masyarakat yang abai.

Ketersediaan data yang valid dan berkualitas baik merupakan kebutuhan untuk mendorong kepatuhan sukarela masyarakat dalam membayar pajak.

“Data yang kuat adalah basis self assessment dan penegakan hukum,” ujar Ken Dwijugasteadi, mantan Direktur Jenderal Pajak periode 2015—2017 yang selalu berpenampilan necis ini.

Indonesia memang menganut sistem perpajakan *self assessment*, yaitu sistem pemungutan pajak yang memberi wewenang penuh kepada wajib pajak untuk menghitung, menyetor, dan melaporkan sendiri atas pajak yang wajib dibayarkan.

DJP telah bersiap dengan amunisi baru, Direktorat DIP dan Direktorat TIK. Era baru tata kelola data perpajakan telah dimulai. Jika DJP saja bersiap, para pengemplang pajak seharusnya berpikir seribu kali, misalnya, masih memilih menjadi *free rider*. Tak ada lagi tempat bagi mereka di setiap jengkal tanah di Republik ini!

BAB II LIMA PILAR SATU TUJUAN

Berdiri di Atas Dua Kaki

Bambang Brojonegoro menahan tangis pada saat acara serah terima jabatan Menteri Keuangan kepada Sri Mulyani, Rabu, 27 Juli 2016 di Jakarta. Suaranya tersendat ketika memberikan sambutan.

Bambang tak kuasa membendung air mata saat bersalaman dengan pejabat dan pegawai Kementerian Keuangan. Jajaran yang senantiasa membantunya dalam mengelola keuangan negara sejak 27 Oktober 2014—27 Juli 2016.

Dalam acara itu, Bambang menjelaskan bahwa perekonomian dunia masih dihantui oleh ketidakpastian dan perlambatan ekonomi terjadi di berbagai negara di dunia.

Apa yang dikatakan Bambang benar adanya, kondisi perekonomian global masih belum melegakan. Namun di sisi lain, dunia usaha bergerak super dinamis. Perkembangan ekonomi digital begitu masif dalam kurun waktu terakhir. Batas-batas negara semakin tipis dalam lintas ekonomi digital.

Hal tersebut menjadi tantangan baru bagi DJP di samping kondisi kepatuhan pajak masyarakat Indonesia yang masih rendah. Sebagai institusi tumpuan utama penerimaan negara, posisi DJP bagaikan berdiri di atas dua kaki. Satu sisi harus memastikan kebutuhan dana untuk keberlangsungan negara (bujeter), tetapi di sisi yang lain DJP harus tetap menjaga agar iklim ekonomi tidak terganggu (*regulerend*).

Di tengah kondisi ekonomi yang tidak menentu, penerimaan negara dari pajak masih menjadi harapan terbesar bagi APBN. DJP seperti tidak punya pilihan. Ia harus mampu mencapai target yang telah ditetapkan demi keberlangsungan program pembangunan yang telah dicanangkan pemerintah.

Tingginya tuntutan tersebut bisa jadi membuat DJP berusaha mati-matian mengejar target, termasuk lewat proses bisnis pemeriksaan. Ironisnya, hasil pemeriksaan yang dilakukan DJP tersebut banyak membuat wajib pajak melakukan upaya hukum.

Terjadi perbedaan penafsiran atas suatu peraturan perpajakan antara DJP sebagai fiskus dan wajib pajak sebagai pembayar pajak. Untuk kasus perpajakan yang sama, terdapat perlakuan yang berbeda di kantor pajak yang satu dengan kantor pajak yang lainnya.

“Regulasinya sama, namun terdapat perbedaan implementasi,” kata Ardiyanto Basuki, “karena pemahaman yang tidak sama terhadap suatu regulasi.” Ardiyanto Basuki adalah Kepala Subdirektorat Harmonisasi Peraturan Perpajakan, DJP.

Tingginya angka sengketa pajak di Indonesia menjadi kenyataan pahit bagi DJP untuk melakukan reformasi peraturan. Berdasarkan laman setpp.kemenkeu.go.id, statistik jumlah berkas sengketa selama kurun waktu 2014—2020 untuk DJP adalah 63.072 perkara. Angka tersebut tiga kali lipat jumlah sengketa yang dihadapi Direktorat Jenderal Bea Cukai atau nyaris 40 kali jumlah sengketa untuk pemerintah daerah.

“Kita semua tahu sengketa pajak di Indonesia kan luar biasa. Angkanya jika dibandingkan dengan banyak negara termasuk yang tinggi,” ujar Darussalam, praktisi perpajakan pendiri Danny Darussalam Tax Center (DDTC).

Masih menurut Darussalam, saat ini struktur penerimaan konsultan pajak di Indonesia paling banyak diperoleh dari penanganan sengketa pajak, bukan didapat dari pemberian konsultasi pajak. “Padahal, suatu negara pajaknya itu dikatakan sehat, jika pendapatan konsultan pajak di dapat dari *advisory*,”

beber pria yang juga menjabat sebagai Ketua Umum Asosiasi Tax Center Perguruan Tinggi Seluruh Indonesia (Atpetsi) ini.

Fakta tingginya angka sengketa pajak menjadi kondisi yang harus dicari jalan keluarnya. Jangan sampai sengketa pajak meruntuhkan kepercayaan masyarakat wajib pajak kepada DJP.

Dengan reformasi perpajakan, khususnya pilar peraturan, peraturan diharapkan menjadi mudah dipahami dan gampang dilaksanakan sehingga DJP dan wajib pajak punya satu interpretasi yang sama. Tidak ada lagi kebingungan memahami suatu regulasi.

“Perlu dibuat suatu reformasi regulasi yang benar-benar prudent sehingga semua pihak memahami *asbabun nuzul* atau *philosophical background* dari regulasi tersebut,” kata Ardiyanto.

DJP sedang membangun kepercayaan masyarakat lewat reformasi pilar peraturan. Dengan modal kepercayaan masyarakat wajib pajak yang makin tinggi pada DJP, harapan yang ingin dicapai adalah masyarakat mau dengan sukarela memenuhi kewajibannya membayar pajak.

“Pencapaian terbaik DJP adalah bukan pada saat DJP mencapai target penerimaan, tetapi pada saat DJP bisa membangun kepercayaan masyarakat sehingga masyarakat sukarela membayar pajak sesuai kewajibannya.”

“Pencapaian terbaik DJP adalah bukan pada saat DJP mencapai target penerimaan, tetapi pada saat DJP bisa membangun kepercayaan masyarakat sehingga masyarakat sukarela membayar pajak sesuai kewajibannya,” ujar Bonarsius Sipayung, Kepala Subdirektorat Peraturan PPN Perdagangan, Jasa, dan Pajak Tidak Langsung Lainnya.

Penerimaan yang bagus menjadi efek samping dari kepercayaan masyarakat pada DJP yang sudah terbangun.

BAB II LIMA PILAR SATU TUJUAN

Jalan Berliku Reformasi Regulasi

Sang surya telah lama tenggelam dalam peraduan. Malam sudah semakin tua saat Ardiyanto Basuki melangkahhkan kakinya keluar dari gedung para wakil rakyat di bilangan Senayan, Jakarta. Gelap malam hitam pekat berpadu dengan dinginnya angin malam yang menembus pori-pori.

Rupanya hari sudah berganti. Sejenak kemudian, ia bergegas dan memacu kendaraannya. Ia seperti harus adu balap dengan sang surya. Pukul tujuh pagi nanti ia sudah harus kembali menghadiri agenda rapat di tempat lain.

Kisah rapat sampai dini hari tersebut di atas hanyalah sekelumit dinamika perjalanan mengawal proses pembahasan suatu rancangan undang-undang. Proses pembuatan suatu regulasi, apalagi rancangan undang-undang bisa jadi memakan waktu yang sangat panjang dan harus melibatkan semua pihak yang berkepentingan. Sebagai contoh, RUU Ketentuan Umum dan Tata Cara Perpajakan (KUP) yang diajukan ke DPR sejak tahun 2016 saja sampai sekarang belum ada kabar beritanya.

Suatu regulasi dibuat berdasarkan dua sumber utama, yaitu karena kebutuhan dan proses yang mengarah pada perubahan suatu regulasi yang saat ini berlaku.

“The real core tax itu ada di regulasi karena sistem tidak akan bisa bekerja jika tidak ada regulasi,” ujar Ardiyanto Basuki.

Reformasi Perpajakan Jilid III yang sedang dilakukan DJP pada aspek atau pilar peraturan mempunyai tujuan agar regulasi yang dibuat mampu menciptakan kepastian hukum, tidak menimbulkan perselisihan atau interpretasi yang berbeda antara otoritas pajak dan masyarakat wajib pajak, tidak tumpang tindih, dan mudah diaplikasikan.

Peraturan menjadi pegangan dan sekaligus pijakan bagi DJP dalam bekerja menarik pajak dari masyarakat. Pilar peraturan juga memegang peranan penting dalam Reformasi Perpajakan Jilid III karena ia memberi landasan hukum bagi perubahan empat pilar lainnya.

“The real core tax itu ada di regulasi karena sistem tidak akan bisa bekerja jika tidak ada regulasi,” ujar Ardiyanto Basuki.

“Proses bisnis yang dilaksanakan DJP, semua berangkat dari regulasi yang ada,” tambahnya.

Sedikitnya terdapat dua ratus daftar peraturan yang harus diubah agar *core tax system* (sistem informasi DJP yang baru) bisa berfungsi. Hal itu diungkap oleh Robert Pakpahan, mantan Direktur Jenderal Pajak yang saat ini menjabat sebagai Wakil Ketua dan Anggota Komite Pengawas Perpajakan masa kerja 2019—2022.

Pekerjaan menyusun peraturan yang memuaskan semua pihak ternyata bukan perkara gampang. Tuntutan kebutuhan dana untuk pembangunan semakin meningkat berlipat setiap tahun. DJP dibebani target besar bagi ketersediaan dana untuk pembangunan tersebut. Di sisi lain, dalam terminologi masyarakat, pajak adalah tambahan beban atau biaya yang harus dikeluarkan.

Mengakomodasi dua titik ekstrem yang saling bertentangan itulah yang menjadi tugas berat Pokja Peraturan. Aparat DJP di lapangan tentu mengharapkan peraturan yang mendukung upaya pencapaian target penerimaan. Namun, di sisi lain pajak juga harus bisa menjalankan fungsi *regulerend*-nya. Kondisi pada saat Reformasi Perpajakan Jilid III bergulir adalah masyarakat sedang membutuhkan kebijakan fiskal dengan banyak pemberian stimulus yang mendorong perekonomian agar tetap bergerak.

Fungsi mengatur inilah yang harus juga dipahami jajaran DJP sehingga regulasi yang dibuat dan pelaksanaannya tidak banyak menimbulkan sengketa sekaligus menjamin penerimaan pajak yang berkesinambungan.

Ibaratnya, DJP mengambil telurnya saja, bukan mematikan ayamnya. Pengandaian ini pernah diutarakan oleh M Tjiptardjo, Direktur Jenderal Pajak tahun 2009—2011.

Kiranya apa yang disampaikan Jean-Baptiste Colbert, Menteri Keuangan pada masa Raja Louis XIV di Perancis, ratusan tahun silam masih relevan pada saat ini.

The art of taxation is the art of plucking the goose so as to get the largest possible amount of feathers with the least possible squealing. Seni memungut dan mengenakan pajak adalah ibarat mencabut bulu angsa sebanyak-banyaknya dengan teriakan angsa yang sekecil-kecilnya.



Pegawai Direktorat Teknologi Informasi dan Komunikasi, Direktorat Jenderal Pajak mengecek peladen secara rutin untuk menjamin pelayanan kepada wajib pajak. Teknologi informasi merupakan satu dari lima pilar perubahan dalam Reformasi Perpajakan Jilid III.

BAB III

Tengara Reformasi

BAB III TENGARA REFORMASI

Itu *Angen-Angen* Saya

Tim Reformasi Perpajakan besutan Sri Mulyani Indrawati mulai menyusun strategi setelah diresmikan pada 20 Desember 2016. Tiga Pokja yang telah dibentuk tak dapat berdiri sendiri-sendiri. Pembaruan proses bisnis tanpa dukungan regulasi tidak akan berjalan, begitu juga dengan yang lain.

“Yang paling penting adalah, kembali lagi, menyamakan persepsi. Yuk, kita ketemu di titik ini,” ucap Suryo merujuk ke tujuan reformasi perpajakan, “bagaimana menggerakkan gerbong ke arah yang sama. Jangan sampai satu maju ke timur, satu maju ke barat, satu maju ke utara.”

Kerja Tim Reformasi Perpajakan pun membuahkan hasil yang tak bisa dipandang sebelah mata. Meski masih banyak pekerjaan rumah yang menuntut untuk diselesaikan, sederat pencapaian telah mampu diraih. Pencapaian itu telah banyak dirasakan oleh pihak internal DJP maupun wajib pajak. Inilah yang menjadi tengara (*landmark*) reformasi perpajakan.

Tim Pokja 1 telah meresmikan pembentukan Direktorat DIP dan TIK pada 11 Juni 2019. Kemudian, pada 2020 DJP memperkenalkan pengawasan berbasis kewilayahan. Penggabungan beberapa KPP hingga pembentukan beberapa KPP Madya baru yang dijadwalkan mulai beroperasi pada Mei 2021.

“Tahun ini (dibentuk) 18 KPP Madya, (KPP Pratama) ditambah (menjadi) lima atau enam seksi waskon adalah *milestone* dari

sisi organisasi. Baru kita bicara proses, proses bisnis kita berubah *nggak?* dengan (pendekatan) kewilayahan,” kata Suryo, “itu *setting of bussiness* kita berubah.”

Tak tanggung-tanggung, DJP juga memperlebar jabatan fungsional baru dengan mengadakan rekrutmen fungsional penyuluh di tahun 2020. “Ini adalah jabatan yang super penting. Saya pikir penyuluh pajak adalah ujung tombak DJP,” kata Hantriono Joko Susilo selaku mantan Direktur Transformasi Proses Bisnis.

Fungsional penyuluh bertugas mendidik wajib pajak menjadi patuh sehingga tanpa diawasi, tanpa diperiksa wajib pajak sudah patuh. Ujungnya, proses pemeriksaan dan pengawasan dapat dikurangi karena kepatuhan sukarela sudah terbentuk. Peran mereka sangat strategis. “Mereka ini lebih di depan untuk negara-negara lain di dunia,” ucap Hantriono lagi.

Pencapaian Pokja 2 juga tak kalah memukau. Inovasi demi inovasi terus tercipta demi perbaikan DJP. Serangkaian upaya terus dilakukan untuk memperbaiki data DJP. Perbaikan data itulah yang nantinya akan menggeser SIDJP saat ini dengan sistem inti DJP di kemudian hari (yang kita kenal dengan SIAP). Dua inovasi besar dari Pokja 2 di antaranya *Taxpayer Account Management* (TAM) dan *Compliance Risk Management* (CRM). Selain dua hal itu masih ada Derik (aplikasi pemeriksaan), Modul KSWP (Konfirmasi Status Wajib Pajak), pembentukan Tim Pelaksana PSIAP, dan e-Objection.

“Saya paksakan TAM RAS,” kata Suryo, “saya *nggak* mau tahun 2021, saya pengennya sekarang. *Nggak* ada *piloting*. *Udah* jalan. *Emang rada* nekat dan ngawur, tapi saya punya keterukuran.”

“Kalau dianalogikan arus air, CRM adalah hulu, sedangkan TPA (*Taxpayer Account*) Modul RAS atau TAM adalah hilir. Di tengah-tengahnya pengolahan data,” ucap Untung Supardi selaku mantan Kepala Subdirektorat Pengembangan Ekstensifikasi dan Penilaian di Direktorat Transformasi Proses Bisnis (TPB) yang terlibat saat itu.

CRM akan menjadi tulang punggung manajemen eksekusi fungsi utama DJP, baik berupa intensifikasi, pengawasan, pemeriksaan, penagihan sampai upaya hukum. CRM menjadi sumber utama yang

standar, baku, terstruktur, sistematis untuk penyusunan program kerja tahunan kantor pusat. Adapun TAM sebagai dasbor semua capaian kinerja DJP.

Selain untuk pihak internal, DJP juga membuat aplikasi e-Bupot untuk mempermudah pelayanan kepada wajib pajak. Aplikasi e-Bupot PPh Pasal 23/26 adalah perangkat lunak yang disediakan di laman milik DJP atau saluran tertentu yang ditetapkan oleh DJP yang dapat digunakan untuk membuat bukti pemotongan, serta membuat dan melaporkan SPT Masa PPh Pasal 23/26 dalam bentuk dokumen elektronik. Aplikasi ini mulai diimplementasikan secara nasional pada September 2020.

“Saya pikir e-Bupot adalah sesuatu yang bermanfaat bagi wajib pajak. Kita dapat membuat bukti potong secara cepat,” terang Hantriono. Melalui e-Bupot juga wajib pajak dapat membayar pajak dengan mudah dengan menekan menu *billing* untuk mendapatkan kode pembayaran dan menekan menu *submit* untuk melaporkannya.

Terakhir, Tim Pokja 3 seperti tak mau kalah dari dua tim sebelumnya. DJP telah mengesahkan sederet regulasi sejak tahun 2016. Regulasi itu menciptakan peraturan perundang-undangan yang memberikan kepastian hukum, menampung dinamika kegiatan perekonomian, mengurangi biaya kepatuhan, memperluas basis perpajakan, dan meningkatkan penerimaan pajak. Regulasi yang disahkan tidak terbatas terkait inisiatif di Pokja 3, tetapi juga Pokja lainnya.

Pada 31 Maret 2020 ketika pemerintah mengundangkan Perppu Nomor 1 Tahun 2020, DJP ikut serta mengenalkan skema baru pemungutan PPN di Indonesia yakni Pemungutan PPN PMSE atas impor Barang Kena Pajak Tidak Berwujud dan Jasa Kena Pajak.

“Terus terang saja masuk ke Perppu adalah *blessing*,” kata Bonar Sipayung selaku Kepala Subdirektorat Peraturan PPN Perdagangan, Jasa, dan PTLL. Tak disangka-sangka semua berjalan mulus dan DJP berhasil mengantongi uang sekitar Rp1,3 triliun sampai Februari 2021.

***Keterukuran
saya berhasilnya
reform itu, kantor
sepi pada waktu
akhir tahun.***

“Sebenarnya yang sangat dimanfaatkan teman-teman saat ini adalah aplikasi kunjung pajak,” kata Hantriono, “Saya *kan* di Makassar. Jadi di KPP Kolaka sehari bisa sampai 150 wajib pajak yang daftar di aplikasi kunjung pajak.” Aplikasi kunjung pajak merupakan salah satu inovasi DJP yang tercipta saat pandemi Covid-19. Melalui aplikasi tersebut setiap kantor pajak dapat menentukan kuota wajib pajak yang akan dilayani melalui tatap

muka di kantor pajak sehingga dapat meminimalisasi kerumunan.

Suryo memiliki cita-cita tinggi untuk kesuksesan reformasi perpajakan kali ini. “Keterukuran saya berhasilnya *reform* itu, kantor sepi pada waktu akhir tahun. Akhir tahun *kan* biasanya kita mengukur penerimaan. Saya *pengennya* suatu saat di akhir tahun itu kita duduk, *ngopi*, tutup tahun. Bukan *ngejar-ngejar* SPT, SSP,” ucap Suryo, “itu *angen-angen* saya.”

Perjalanan reformasi perpajakan masih panjang. DJP akan melakukan perbaikan di semua lininya demi memberikan pelayanan terbaik dan mendapatkan sistem inti perpajakan yang lebih canggih dan mumpuni. Dalam perjalanannya makin banyak gebrakan dari Tim Reformasi Perpajakan. Itu semua tentu membutuhkan adaptasi besar-besaran baik dari pihak internal DJP maupun wajib pajak.

“Orang boleh mempunyai pemahaman, orang boleh mempunyai pemikiran, *tapi* hanya satu tujuan (reformasi perpajakan) yang kita jalani,” ucap Suryo Utomo.

BAB III TENGARA REFORMASI

Doktrin Pertama, Jangan Pamer Kekayaan

Saat ini rasanya sulit untuk memisahkan manusia dengan media sosial. Kita dengan begitu gampangnya dapat mengunggah sesuatu. Hanya dengan satu klik dan unggahan, kita sudah dilihat oleh banyak orang. Tak jarang gaya hidup seseorang dapat terbaca melalui unggahannya.

“*Kenapa* orang dengan entengnya pamer kekayaan apalagi di era *medsos*? Apakah DJP yakin dia sudah membayar pajak dengan benar?” tanya Darussalam, praktisi perpajakan sekaligus pendiri Danny Darussalam Tax Center.

Jika petugas pajak jeli, fenomena unggahan media sosial dapat menjadi peluang tersendiri, khususnya untuk memperluas basis data. Struktur penerimaan pajak saat ini masih bergantung pada wajib pajak besar.

Ketergantungan DJP pada wajib pajak besar memiliki risiko yang tinggi. Kinerja para wajib pajak besar cenderung dipengaruhi oleh ekonomi domestik bahkan global. Jika ekonomi goyang, DJP tentu akan ketar-ketir.

“Doktrin pertama ketika kita belajar adalah jangan pernah memamerkan kekayaan Anda di publik. Hal itu akan merangsang orang pajak datang,” kata Darussalam, “tetapi karena tidak kunjung

datang, akhirnya mereka pamer. Ini fakta. Jangan sampai itu dibiarkan.”

Setelah membaca situasi, DJP menyadari bahwa tugasnya tidak bakal tercapai jika hanya mengandalkan rutinitas sehari-hari tanpa inisiatif untuk berubah. “Organisasi perlu untuk dievaluasi,” tegas Haris Fauzan Mustofa yang ketika itu menjabat sebagai Kepala Seksi Pengembangan Desain Kelembagaan di Subdirektorat Transformasi Kelembagaan, Direktorat Kitsda.

DJP perlu lebih fokus dalam memperluas basis pemajakan serta kuantitas dan kualitas data lapangan. Pengawasan wajib pajak berbasis segmentasi dan berbasis kewilayahan dianggap mampu menjadi solusi bagi DJP untuk menghadapi tantangan ke depan. Lalu, bagaimana proses pengawasan wajib pajak berbasis segmentasi dan berbasis kewilayahan itu?

Pergeseran Peran

Di tanggal yang sama pada saat Presiden Joko Widodo mengumumkan kasus pertama Covid-19 di Indonesia, yakni 2 Maret 2020, Aula Cakti Buddhi Bhakti Gedung Mar’ie Muhammad tampak lebih ramai dari biasanya. Acara Peluncuran Program Pengawasan Wajib Pajak Berbasis Segmentasi dan Berbasis Kewilayahan sedang digelar di sana.

Direktur Jenderal Pajak Suryo Utomo mengundang perwakilan Kepala Seksi Pengawasan dan Konsultasi, supervisor pemeriksa pajak, Kepala Seksi Ekstensifikasi dan Penyuluhan, *Account Representative*, dan pemeriksa pajak pada hari itu. Mereka dengan khidmat menyimak arahan terkait pemberlakuan perubahan tugas dan fungsi KPP Pratama.

“Menghadapi tantangan yang semakin berat dan untuk mengurangi ketergantungan pada segmen wajib pajak besar, Direktorat Jenderal Pajak membutuhkan perubahan strategi dalam menghimpun dan mengelola penerimaan pajak,” ucap Suryo dalam pidato sambutannya.

Keputusan Direktur Jenderal Pajak Nomor KEP-75/PJ/2020 tentang Penetapan Perubahan Tugas dan Fungsi Kantor Pelayanan Pajak Pratama menjadi penanda program penataan organisasi DJP tahap pertama. DJP dapat dibayangkan sedang melakukan perubahan besar-besaran. Perguliran zaman mau tidak mau memaksa DJP untuk beradaptasi. Perubahan struktur organisasi menjadi sebuah keniscayaan tersendiri.

Keputusan yang telah melewati banyak pertimbangan itu diberlakukan mulai 1 Maret 2020. Ini berdampak pada pergeseran peran *Account Representative* dan pelaksana di Seksi Pengawasan dan Konsultasi II, III, IV, Seksi Ekstensifikasi dan Penyuluhan, serta Seksi Pengolahan Data dan Informasi.

Penataan KPP Pratama bertujuan untuk memperluas basis perpajakan melalui kegiatan penggalan potensi berbasis kewilayahan. Penataan dilakukan dengan dua cara, yaitu penggabungan fungsi edukasi, pelayanan, dan pemrosesan permohonan wajib pajak, serta penggabungan fungsi ekstensifikasi, pengawasan, dan pengumpulan data lapangan.

“Kegiatan ekstensifikasi berbasis kewilayahan dan pengawasan wajib pajak berbasis segmentasi dan kewilayahan akan menjadi fokus Direktorat Jenderal Pajak tahun 2020 dan selanjutnya,” ucap Suryo dengan tegas.

Dalam tahap pertama ini pengawasan terhadap wajib pajak dengan porsi pembayaran yang besar di setiap kantor akan diawasi oleh *Account Representative* Seksi Pengawasan dan Konsultasi II, sedangkan *Account Representative* lainnya difokuskan untuk melakukan penggalan potensi serta melakukan penguasaan wilayah secara menyeluruh atas wajib pajak lainnya.

“Segmentasi wajib pajak ini diharapkan pula dapat menjangkau masyarakat yang lebih luas, baik yang belum terdaftar sebagai wajib pajak, maupun yang sudah terdaftar sebagai wajib pajak namun belum melaksanakan kewajiban perpajakan,” kata Suryo.

Penekanan kewilayahan pada penataan organisasi berimbas pada peningkatan intensitas kunjungan pengumpulan data lapangan.

Dari kunjungan itu diharapkan akan diperoleh data yang lebih banyak dengan kualitas yang lebih tajam.

“Masyarakat atau wajib pajak tidak perlu khawatir karena dalam melaksanakan tugasnya termasuk melakukan kunjungan lapangan, pegawai DJP wajib mengikuti kode etik, menjaga integritas, dan bersikap profesional,” tegas Suryo. Dia paham betul bahwa wajah DJP akan bergantung kepada petugas di lapangan.

Terkait integritas, Haris Fauzan Mustofa berpendapat, “Integritas itu memang tidak bisa dinolkan.” Itu sudah hukum alam. Haris benar. Integritas tinggi itu bernilai satu. Sedangkan tidak punya integritas itu bernilai nol, sehingga „integritas itu tidak bisa dinolkan“ artinya tidak mungkin integritas ditiadakan (tidak punya integritas). Masih ada integritas pada diri seseorang, meski sekali-dua kali lalai. Begitu juga di organisasi, satu-dua orang lalai, tetapi pasti ada yg berintegritas.

Untuk mengantisipasi kelalaian dan pelanggaran terhadap integritas, DJP sudah menyediakan kanal pengaduan. Pengaduan atas indikasi pelanggaran yang dilakukan oleh pegawai DJP dapat disampaikan melalui surat elektronik dengan alamat pengaduan@pajak.go.id atau secara daring melalui wise.kemenkeu.go.id.

“Masyarakat atau wajib pajak tidak perlu khawatir karena dalam melaksanakan tugasnya termasuk melakukan kunjungan lapangan, pegawai DJP wajib mengikuti kode etik, menjaga integritas, dan bersikap profesional,” tegas Suryo.

Yang Penting Pelakunya

Usul penataan organisasi DJP sebenarnya sudah disampaikan oleh Suryo Utomo pada 20 Desember 2019. Pembahasan kemudian dilanjutkan di tingkat kementerian sampai dibawa ke Kementerian PANRB oleh Menteri Keuangan Sri Mulyani pada 8 Januari 2020.

Sembari menunggu proses usulan penataan organisasi selesai, Direktur Jenderal Pajak menetapkan perubahan tugas dan fungsi KPP Pratama terlebih dahulu. Alhasil, penataan organisasi DJP dibagi menjadi dua tahap. Tahap pertama untuk penataan KPP Pratama dan tahap kedua untuk revisi PMK tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal DJP.

Hampir satu tahun setelah Suryo Utomo mengusulkan penataan organisasi, 18 November 2020 ditetapkan PMK 184/PMK.01/2020 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal DJP. Ada enam dampak terkait PMK ini yaitu perubahan struktur organisasi, perubahan komposisi unit vertikal DJP, neraca jabatan pada KPP, konversi KPP Pratama menjadi KPP Madya, penyesuaian nomenklatur Kanwil, KPP, dan KP2KP, serta penyesuaian wilayah kerja KPP dan KP2KP.

Perubahan struktur organisasi mencakup klasifikasi KPP Pratama. KPP Pratama kelompok I mendapatkan alokasi enam seksi pengawasan, sedangkan KPP Pratama kelompok II mendapatkan lima seksi pengawasan. KPP yang dinilai memiliki wilayah dengan potensi pajak lebih besar mendapat alokasi sejumlah enam seksi pengawasan.

Selain itu, terdapat penggabungan seksi pemeriksaan dan penagihan. “Dasar penggabungan seksi pemeriksaan dan penagihan berasal dari Analisis Beban Kerja. *Kan* tidak adil kalau satu kepala seksi membawahi enam pelaksana dengan satu kepala seksi membawahi dua pelaksana,” ungkap Haris.

Selanjutnya, muncul 18 kantor madya baru dalam penataan organisasi ini. Terhadap kantor wilayah yang potensinya besar

terdapat dua KPP Madya. Misal, pembentukan Madya Dua Jakarta Pusat dan Madya Dua Jakarta Timur.

Meski dibentuk kantor baru, jumlah unit vertikal DJP tetap sama. DJP melakukan penggabungan KPP Pratama untuk pembentukan kantor madya baru. “Pertimbangannya adalah *size*. KPP Pratama yang dijadikan Madya itu sudah melebihi *size* KPP Madya terkecil se-nasional,” ujar Haris.

Pembentukan KPP Madya inilah yang memberikan dampak perubahan pada neraca jabatan, nomenklatur KPP Pratama, hingga penyesuaian wilayah kerja KPP.

“Secara organisasi perubahan tugas dan fungsi sangat mudah dilakukan. Mungkin hanya membutuhkan persetujuan kita, pimpinan, Menpan dan Biro Ortala di kementerian,” kata Haris, “yang lebih penting adalah pelakunya.”

Implementasi utuh penataan organisasi yang menjadi salah satu bagian reformasi pajak dalam pilar organisasi hanya tinggal menunggu waktu. Pasalnya, pada Mei 2021 semua penataan organisasi sudah akan benar-benar dimulai.

Dengan memperluas basis pemajakan serta kuantitas dan kualitas data lapangan, kontribusi wajib pajak baru dan wajib pajak di luar segmen wajib pajak besar dapat menjadi penopang penerimaan. Ke depan, penerimaan pajak akan lebih resisten terhadap guncangan ekonomi global.

“Oleh karena itu saya mengimbau dan mengajak semua kita untuk terus meningkatkan kapasitas, keahlian, dan terus belajar agar menghasilkan kinerja yang semakin tinggi,” pungkas Suryo dalam sambutannya.

BAB III TENGARA REFORMASI

Sering Jadi Kambing Hitam

Masih ingat ribut-ribut soal pajak pulsa dan pajak atas token listrik? Iya betul! Seharusnya tidak perlu ribut-ribut karena tidak ada pajak baru yang dipungut. Hanya ada penegasan dan pengaturan tata cara pemungutan saja,” ucap Inge Diana Rismawanti, Kepala Subdirektorat Penyuluhan Perpajakan, Direktorat P2Humas membuka percakapan siang itu.

Setelah diterangkan seperti itu, barulah kemudian timbul pengertian para pihak yang meributkannya. “*Oh, gitu ya,*” sambung Inge menggambarkan warganet yang tadi meributkan pajak pulsa.

“*Abis gak ada sosialisasi sih,*” tiru Inge, menirukan seloroh warganet yang kembali mencari pembenaran.

Inge berusaha menggambarkan betapa kurangnya sosialisasi acap dijadikan kambing hitam ketika masyarakat berusaha mengelak dari peraturan apa pun, termasuk peraturan pajak.

Harus diakui, dengan sistem perpajakan *self assessment*, kesadaran dan pemahaman wajib pajak memegang peranan sangat penting. Tanpa adanya kesadaran dan pemahaman wajib pajak, Indonesia akan sulit untuk meningkatkan penerimaan pajak. Diperlukan upaya lebih untuk menanamkan kesadaran masyarakat membayar pajak. Perlu upaya lebih lagi untuk menjadikan mereka paham akan hak dan kewajiban perpajakannya.

DJP sebagai administrator pajak di Indonesia, kerap dituding kurang menyosialisasikan aturan perpajakan kepada masyarakat.

Faktanya secara statistik jumlah penyuluhan yang dilakukan DJP sudah terbilang banyak, tetapi sosialisasi tetap akan selalu dianggap kurang.

Walaupun faktanya secara statistik jumlah penyuluhan yang dilakukan DJP sudah terbilang banyak, tetapi sosialisasi tetap akan selalu dianggap kurang.

Peran pentingnya penyuluhan pajak telah lama disadari oleh para petinggi DJP waktu itu. Namun belum sepenuhnya dapat diimplementasikan dan diikuti oleh jajaran di bawahnya.

Mari kita mundur ke belakang, ke beberapa tahun silam. Saat itu, acapkali pegawai yang ditunjuk untuk menjadi penyuluh adalah pegawai yang tidak menunjukkan performa terbaiknya dalam menjalankan tugasnya.

Pegawai yang tidak dapat bekerja di bidang teknis perpajakan ditunjuk jadi penyuluh atau pegawai yang ditunjuk menjadi narasumber ternyata pegawai yang tidak mempunyai gairah di bidang penyuluhan. “Tentu akibatnya tujuan penyuluhan diadakan tidak akan tercapai,” demikian Inge melakukan refleksi perjalanan penyuluhan pajak di masa lalu.

Tak Terdengar Langkahnya

Medio 2003, ketika Hadi Poernomo masih sebagai Direktur Jenderal Pajak dan Jupri Bandang sebagai Direktur Penyuluhan Perpajakan, muncullah gagasan untuk melahirkan jabatan Fungsional Penyuluh Pajak. Inge yang waktu itu menjadi salah satu kepala seksi ditugaskan untuk menggawangnya.

Inge pun bergerak cepat dengan menghubungi Biro Organisasi dan Tata Laksana Departemen Keuangan. Bersama-sama mereka menghadap ke Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara.

Namun, bukan hal yang mudah untuk menularkan pemahaman tersebut kepada pihak-pihak eksternal. Pentingnya penyuluhan hampir semua pihak sepakat, pentingnya penyuluh yang berkualitas pun semua orang sepakat, tetapi apakah perlu dibentuk jabatan baru, Fungsional Penyuluh Pajak? Di sinilah tantangan sebenarnya.

Namun, semua berhasil dilalui. Koordinasi dengan Biro Organisasi dan Tata Laksana Departemen Keuangan berhasil dilakukan dengan mulus. Mereka berhasil diyakinkan.

Kemudian, Biro Organisasi dan Tata Laksana Departemen Keuangan pun menghubungi Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara. Berjalan mulus. Rapat dan dengar pendapat dengan beberapa pihak berjalan lancar. Namun, medio 2005, sebelum terbit peraturan tentang Jabatan Fungsional Penyuluh Perpajakan, Inge dipindahkan ke unit vertikal, di salah satu KPP.

Singkat cerita kemudian jabatan fungsional penyuluh pajak lahir melalui Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor PER/04/M.PAN/2/2006 tanggal 28 Februari 2006 tentang Jabatan Penyuluh Pajak dan Angka Kreditnya.

A journey of a thousand miles begins with a single step, begitu kata pepatah. Satu langkah awal lahirnya jabatan fungsional penyuluh pajak telah diambil.

Ironisnya, semenjak peraturan tersebut terbit, jabatan fungsional Penyuluh Pajak tidak pernah terdengar kabar beritanya lagi. Tak pernah terdengar lagi langkah kedua dan seterusnya. Kegiatan penyuluhan pun tetap dilakukan oleh Seksi Pelayanan di KPP akibatnya kegiatan penyuluhan pun belum dapat berjalan dengan baik.

Sokoguru Peradaban Taat Pajak

Pentingnya kegiatan penyuluhan perpajakan sebagai salah satu sokoguru penopang kepatuhan wajib pajak menemukan titik tumpunya dengan terbitnya Peraturan Dirjen Pajak Nomor PER-03/PJ/2013 tentang Pedoman Penyuluhan Perpajakan. Aturan tersebut diejawantahkan melalui Surat Edaran Nomor SE-05/PJ/2013

tentang Tata Cara Pelaksanaan Kegiatan Penyuluhan Perpajakan.

Lahirnya kedua aturan tersebut sebetulnya merupakan landasan bagi pegawai DJP agar menyuluh secara terencana, terukur, dan terarah serta berkesinambungan. Dalam kedua beleid itu diperkenalkan pula manajemen penyelenggaraan kegiatan penyuluhan perpajakan.

Merespons terbitnya kedua aturan tersebut, penyuluhan di seluruh unit vertikal dilakukan oleh tim penyuluhan yang dibentuk oleh kepala unit. Di KPP, tim penyuluhan dibentuk oleh Kepala KPP, demikian pula di Kantor Wilayah DJP, tim dibentuk oleh Kepala Kanwil DJP. Kegiatan penyuluhan pun dikerjakan oleh tim penyuluhan yang dibentuk dengan Surat Keputusan Kepala Kantor dan melibatkan semua unsur pegawai, dari Pelaksana, *Account Representative*, hingga kepala seksi, dan fungsional.

Sepintas, terlihat permasalahan dengan pembentukan tim penyuluhan di unit vertikal akan dapat terselesaikan. Namun, rupanya layaknya sebuah tim *ad hoc*, masing-masing anggota tim mempunyai kesibukan dan prioritas masing-masing, sehingga acapkali ketika tiba masanya akan dilakukan kegiatan penyuluhan, ada saja anggota tim yang tidak dapat menjalankan tugasnya dengan baik. Akibatnya sudah dapat diduga, penyuluhan tidak dapat berjalan dengan mangkus.

Syukur, penyuluhan mulai mendapat pengakuan dengan tercantumnya kata “Penyuluhan” menjadi bagian dari nama unit di KPP. Seksi Ekstensifikasi dan Penyuluhan Perpajakan lahir melalui PMK Nomor 206.2/PMK.01/2014 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Pajak.

Kegiatan Penyuluhan pun menjadi tugas dan fungsi utama dari Seksi Ekstensifikasi dan Penyuluhan sejak saat itu. Diperkuat dengan tim penyuluhan yang ada di KPP, kegiatan penyuluhan seharusnya sudah dapat berjalan dengan mangkus dan sangkil, sehingga tujuan penyuluhan dapat tercapai.

Dalam perkembangan berikutnya, penyuluhan dipandang masih belum menjadi pekerjaan utama walaupun telah mendapatkan

tempat di Seksi Ekstensifikasi dan Penyuluhan. Lagi-lagi bagi sebagian pegawai DJP, bahkan yang berada di Seksi Ekstensifikasi dan Penyuluhan, isu pengamanan penerimaan tahun berjalan dipandang lebih utama dibanding penyuluhan.

Berangkat dari kenyataan tersebut, Direktorat Katsda kemudian melakukan kajian tentang peningkatan kualitas dan profesionalisme penyuluhan pajak melalui jabatan fungsional penyuluh. “Kita kaji, diskusi bagaimana agar penyuluhan tidak dilakukan secara sporadis dan dijalani dengan sepenuh hati dan profesional. Akhirnya disepakati untuk mengusulkan jabatan fungsional penyuluh,” cerita Haris Fauzan Mustofa menjelaskan proses yang terjadi.

Nyalanya Makin Besar

Gayung bersambut. Tak dinyana, pada 20 Oktober 2019, Presiden Joko Widodo menyampaikan konsep *delayering* birokrasi di Indonesia. Joko Widodo menginginkan birokrasi pemerintah disederhanakan dan diganti dengan jabatan fungsional yang menghargai keahlian dan kompetensi. Terbitlah Peraturan Menteri PANRB Nomor 13 Tahun 2019 tentang Pengusulan, Penetapan, dan Pembinaan Jabatan Fungsional Pegawai Negeri Sipil.

Setelah melalui proses panjang, kemudian lahirlah Peraturan Menteri PANRB Nomor 49 tahun 2020 pada 30 Juni 2020 tentang Jabatan Fungsional Penyuluh Pajak dan Peraturan Menteri PANRB Nomor 50 tahun 2020 pada tanggal 30 Juni 2020 tentang Jabatan Fungsional Asisten Penyuluh Pajak.

Tak ingin kejadian di 2006 berulang kembali, DJP bergerak langkas. Berbagai upaya cepat dilakukan. Seiring dengan terbitnya kedua Peraturan Menteri PANRB di atas, timbullah kerumitan dan pekerjaan baru. Perlu beberapa pengaturan turunan dan lanjutan dari beleid tersebut.

Tantangan awal adalah kedua aturan di atas tidak mengatur tata cara pengangkatan fungsional penyuluh perpajakan secara khusus, artinya ketentuannya mengikuti ketentuan pengangkatan fungsional secara umum. Ini berarti lini masa yang harus ditempuh sangat ketat

dan mepet. Peraturan tersebut turun di bulan Juni 2020, sementara uji kompetensi harus segera dilakukan pada Oktober 2020 apabila ingin mengejar pengangkatan fungsional penyuluh pajak melalui penyesuaian (*inpassing*) di April 2021.

Tak hendak cerita tentang penyuluh pajak di masa lalu terjadi lagi, proses uji kompetensi pun dilakukan dengan ketat dan terukur. Selain menjaring *Account Representative* yang ada di Seksi Pengawasan dan Konsultasi I secara *mandatory* (wajib menjadi penyuluh), seleksi dilakukan secara terbuka untuk menjaring mereka yang mempunyai gairah menyuluh.

“*Kalo* orang yang masuk di penyuluhan, orang-orang yang tidak berkinerja baik, yang tidak *perform*, kayak orang yang lagi dihukum taruhnya di penyuluhan. Bayangkan orang yang tidak *perform*, yang lagi tidak *disenengin*, ditaruh di penyuluhan, disuruh menyuluh. Jadi apa coba nanti ke wajib pajaknya?” Inge menjelaskan.

Beruntung tahapan tersebut dapat dilalui, Oktober 2020 yang lalu telah selesai proses seleksi dan uji kompetensi untuk calon fungsional penyuluh pajak. Pegawai yang telah lulus uji kompetensi telah diterbitkan rekomendasi pengangkatannya untuk menjadi Pejabat Fungsional Penyuluh Pajak.

Untuk mempersiapkan pegawai yang telah direkomendasikan menjadi penyuluh pajak, saat ini tengah diselenggarakan pendidikan dan pelatihan bekerja sama dengan Pusat Pendidikan dan Pelatihan Perpajakan dan beberapa Balai Diklat Keuangan seluruh Indonesia.

Jabatan Fungsional Penyuluh Pajak telah terbentuk dan calon-calon pejabatnya pun telah terpilih. Jabatan Asisten Penyuluh tengah menjalani prosesnya. Namun, pekerjaan belum selesai. Tugas berikutnya menanti.

Yang menjadi pekerjaan rumah sekaligus tantangan terberat berikutnya adalah bagaimana meningkatkan kompetensi para penyuluh yang telah terpilih. Bukan pekerjaan yang ringan untuk menyiapkan kurikulum bagi penyuluh, menentukan standar kompetensi, meningkatkan kompetensi yang sudah ada agar memenuhi standar, dan seterusnya.

“Bisa jadi mereka yang belum membayar pajak, bukan karena mereka tidak mau, mungkin saja karena mereka tidak paham,” demikian Robert Pakpahan, mantan Direktur Jenderal Pajak dalam suatu kesempatan wawancara. Maka tugas penyuluh menjadi demikian penting untuk mereka yang ingin patuh, tetapi tidak paham.

Kemajuan teknologi di era digital tidak menihilkan peran fungsional penyuluh. Media sosial dan multimedia yang digadagadang akan menjadi solusi untuk meminimalisasi peran penyuluh pajak sampai hari ini masih belum dapat menggantikan peran penyuluhan langsung. Hal itu terungkap dalam salah satu survei yang diselenggarakan oleh DJP yang menyatakan bahwa penyuluhan langsung merupakan pilihan utama wajib pajak untuk memperoleh pengetahuan dan pemahaman tentang pajak.

Walaupun DJP telah mengusung *Click, Call, and Counter* untuk layanannya, peran penyuluh masih vital terutama di sisi *call* dan *counter*. Akan tetap ada materi penyuluhan yang susah dipahami oleh wajib pajak walaupun telah disediakan tutorialnya dalam format multimedia. Bahkan setelah beberapa layanan berhasil didaringkan oleh DJP, masih tetap membutuhkan tenaga penyuluh untuk menjelaskan layanan daring itu.

Suluh itu usahlah pudar. Nyalanya makin membesar. Suluh itu berubah menjadi penyuluh.

BAB III TENGARA REFORMASI

TPA Modul RAS: Safari Sampai Jadi

Berangkat dari konsep penghitungan potensi pajak yang diusung oleh Staf Ahli Menteri Keuangan Bidang Kepatuhan Pajak waktu itu, Suryo Utomo, segala keribetan pun dimulai. Kala itu, Suryo mengidam-idamkan sebuah alat yang dapat mengukur potensi pajak di Indonesia secara akurat. Peter Drucker berkata, “Sesuatu yang bisa diukur, akan bisa dikendalikan.” Dari sana teretuslah *Tax Accounting Management* (TAM) pada 2015.

TAM merupakan paket tiga modul yang terdiri dari modul *Revenue Accounting System* (RAS), *Potential Revenue* (PR), dan *Taxpayer Profile* (TP). RAS dan PR berfokus pada pengelolaan informasi untuk internal DJP. TP berfokus pada pengelolaan pelayanan informasi kepada wajib pajak. RAS akan mencatat transaksi perpajakan sesuai dengan ketentuan akuntansi, sedangkan PR akan mencatat potensi pajak.

Tiga modul itu dibuat saling bersinergi untuk menyediakan data yang valid. Salah satu impian DJP lainnya adalah mewujudkan TP layaknya aplikasi perbankan di telepon genggam saat ini. Wajib pajak dapat dengan mudah mengetahui rekening yang memuat hak dan kewajiban perpajakan mereka. Mereka sudah tidak perlu repot-repot bertanya kepada otoritas pajak apalagi sampai datang ke kantor pajak.

Awas Gue Jitak!

Suryo Utomo sebagai pengusung konsep lahirnya TAM sangat perhatian dan kritis dalam mengawal perkembangan TAM. “Pak Suryo selalu berpesan agar probis (proses bisnis) TAM ada *potential revenue monitoring*. Harus!” kata Untung Supardi.

Hal ini membuat tim TAM harus memutar otak. Pasalnya, menurut Konsultan E&Y, tidak ada negara mana pun di dunia ini yang memiliki PR *monitoring* pada aplikasi sejenis TAM. “Awas gue jitak kalau sampai *kagak* ada *potential revenue monitoring*-nya,” kata Untung menirukan perkataan Suryo dengan terkekeh.

PR *monitoring* membuat diskusi dalam sebuah rapat semakin intens dan panas. “Jika menolak, silahkan komunikasikan sendiri dengan Pak Suryo,” ucap Untung kepada Konsultan E&Y. Setelah Untung mengucapkan hal itu, seketika ruangan menjadi hening. Kerja nyata dituntut demi sebuah aplikasi yang akan mengetahui potensi pajak wajib pajak dan menjadi poros proses bisnis sistem inti DJP di masa depan.

Setelah bolak-balik berdiskusi, Untung mendapat kesempatan untuk mempresentasikan TAM di hadapan Direktorat Jenderal Pajak, seluruh staf ahli, dan eselon tiga DJP saat itu. Dalam presentasinya Untung berkata, “Kita harus bangga dan bahagia karena TAM DJP yang akan datang adalah satu-satunya TAM yang paling canggih dan lengkap karena terdapat *Potensial Revenue Monitoring*-nya.”

Untung optimis tidak lama lagi dunia akan terbalik. “Tunggulah saatnya nanti mereka (negara lain) akan berbondong-bondong berebut belajar dari DJP Indonesia,” ucap Untung. Tak disangka, suara tepuk tangan memenuhi ruangan. Beberapa bahkan langsung angkat tangan. “Beberapa menyalami saya memberikan selamat,” kenang Untung.

Tidak seperti membalikkan kedua telapan tangan, ide brilian itu ternyata membutuhkan proses yang panjang. Sistem DJP masih keteteran. “DJP yang sebesar ini tidak memiliki sistem akuntansi yang benar pada waktu itu. Akuntansi modern belum dipakai,”

kata Agung Sumaryawan, “belum bisa membuat laporan keuangan yang *real time*.” Agung Sumaryawan saat itu menjabat sebagai Kepala Seksi Pengembangan Pemetaan dan Penilaian, Direktorat Transformasi Proses Bisnis.

Berkaca dari kondisi yang tidak ideal itu, akhirnya DJP mengambil langkah untuk memprioritaskan sistem pencatatan transaksinya. *Taxpayer Accounting Modul Revenue Accounting System* (TPA Modul RAS) mulai dikejar untuk dikerjakan.

TPA Modul RAS adalah sebuah aplikasi yang digunakan untuk melakukan pencatatan akuntansi *double entry* atas transaksi perpajakan yang berkaitan dengan pendapatan pajak, piutang pajak, dan utang kelebihan pembayaran pendapatan pajak. Tujuannya adalah menghasilkan informasi perpajakan yang relevan dan andal, sehingga dapat meningkatkan kepercayaan dan kepatuhan wajib pajak.

Menemukan Aturan Main

Agung Sumaryawan terperenyak mendapat tugas dari atasannya untuk mengembangkan TPA Modul RAS. TPA Modul RAS sedikit melenceng dari tugas pokoknya. Meski begitu, dia tetap legawa dalam mengerjakan amanah baru yang diamanahkan kepadanya. Tak ingin membuang waktu, Agung mulai berkoordinasi dengan rekan-rekan timnya.

“TPA adalah salah satu dari 21 proses bisnis yang ada di TPB ketika DJP mau mengadakan program PSIAP,” kata Agung. Pembaruan Sistem Inti Administrasi Perpajakan (PSIAP) adalah mercusuar yang digadang-gadang akan menggantikan SIDJP. “SIDJP sudah mulai lemot, *old fashioned*,” terang Agung, “dan sudah mulai ditinggalkan karena dinilai tidak dapat menghadapi tantangan ke depan.”

“Pertama kali saya masuk ke TPB, saya adalah satu-satunya kasi yang lulusan UGM, sedangkan saya punya anak buah enam orang dan semua master dari luar negeri,” kata Agung sambil tertawa, “wah, pada pinter-pinter ini!”

Keberadaan lulusan luar negeri seperti sudah digariskan Tuhan dalam pengembangan aplikasi ini. Banyak kemudahan yang didapatkan karena kemampuan bahasa Inggris mereka. Kemampuan itu adalah modal utama saat berkomunikasi dengan para vendor. Rujukan internet pun lebih banyak menggunakan bahasa Inggris. Selain itu, mereka dapat membandingkan sistem perpajakan yang ada di luar negeri dan di Indonesia.

Sembari melakukan diskusi dengan vendor, tim TPA Modul RAS berusaha untuk menemukan permasalahan pencatatan transaksi perpajakan di Indonesia. Komunikasi lintas direktorat dijalin untuk menemukan titik terang permasalahan. “Satu ide tidak bisa diaplikasikan sendiri. Kebingungan-kebingungan terus bermunculan,” kata Asri Widyastuti yang saat itu menjadi pelaksana di Direktorat TPB sekaligus anggota tim TPA Modul RAS.

Bolak-balik tim TPA Modul RAS berkunjung ke pengampu penerimaan Direktorat Potensi, Kepatuhan, dan Penerimaan (PKP). Mereka juga mondar-mandir ke pengampu piutang dan utang alias Direktorat Pemeriksaan dan Penagihan (P2). “Kami harus berkomunikasi dengan direktorat yang mengerti,” jelas Asri, “kami mencari pihak-pihak kunci yang mengerti.”

Tidak berhenti di sana, tim TPA Modul RAS juga berkoordinasi dengan Direktorat Transformasi Teknologi Komunikasi dan Informasi (TTKI)—sebelum berubah menjadi Direktorat Teknologi Informasi dan Komunikasi—untuk memahami sistem yang dimiliki DJP saat itu. Dari perbincangan bersama Direktorat TTKI ditemukan banyak pekerjaan rumah yang harus diselesaikan. Ternyata, tidak seluruh data transaksi dimasukkan ke dalam *Case Management* Sistem Informasi DJP. Selain itu, masih ada kemungkinan kesalahan elemen data lain sehingga data menjadi tidak lengkap.

Mau tidak mau rapat menjadi makanan sehari-hari bagi tim TPA Modul RAS. Hari ini rapat dengan vendor. Besok bisa jadi rapat dengan Direktorat PKP, P2, atau TTKI. “Gampang banget ada pengumuman rapat. Misal, nanti jam dua ada rapat ya,” tiru Asri, “dan tentu kita harus *standby*.”

Dari rapat ke rapat itu ditemukan solusi. “Kita harus punya *rule*. Kita akhirnya membuat COA atau *Chart of Account*,” kata Agung. COA merupakan kumpulan akun yang digunakan untuk mencatat transaksi perpajakan sesuai dengan ketentuan akuntansi. “Waktu sudah diidentifikasi,” kata Agung, “mungkin sudah sampai 7000 item untuk COA. Banyak *buang*et itu!”

COA merupakan gambaran bahwa transaksi perpajakan berbeda dengan transaksi akuntansi pada umumnya. Jika umumnya penjumlahan *double entry* pendapatan pada transaksi akuntansi hanya melibatkan kas atau piutang di sisi debit dan pendapatan di sisi kredit, transaksi perpajakan memiliki banyak opsi penjumlahan. ““Bukunya tebal!” tegas Agung.

Jurnal pendapatan untuk transaksi pajak didasarkan pada ketentuan pajak. Namun, ketentuan pajak tersebut bisa jadi dilakukan pembatalan, pengurangan, penghapusan pajak terutang dan sanksi, atau keputusan keberatan diterima.

Setelah DJP berdiskusi dengan beberapa vendor dan direktorat terkait, akhirnya DJP memutuskan membuat sendiri formula untuk sistemnya. Dokumen TPA Modul RAS kemudian ditinjau oleh Konsultan E&YConsulting untuk memastikan apakah layak diterapkan atau tidak.

Safari Sampai Jadi

Setelah berhasil menemukan racikan untuk sistem pencatatan akuntansi yang benar, DJP bergegas melakukan tahap uji coba TPA Modul RAS. “Untuk memilih dua belas KPP itu tidak mudah, tidak cuma asal,” kata Asri. Ternyata, pemilihan KPP menjadi tantangan pertama dalam uji coba.

“Akhirnya atasan kami, Pak Untung Supardi, beliau memang hebat sekali manajerialnya, memberi ide seperti ini,” tutur Asri, “kita adakan *roadshow*. Jalan-jalan ke kanwil (kantor wilayah), ketemu Pak Kakanwil (kepala kanwil), nanti Pak Kakanwilnya sendiri yang milih.” Untung Supardi saat itu menjabat selaku

Kepala Subdirektorat Pengembangan Ekstensifikasi dan Penilaian di Direktorat Transformasi Proses Bisnis.

“Waktu itu kita bagi tim, satu kasi (kepala seksi) didampingi satu pelaksana, ketemu Pak Kakanwil,” kata Asri. Anggota tim memang tidak hanya berasal dari Direktorat TPB saja, tetapi juga menggandeng Direktorat TTKI, bagian keuangan Sekretariat DJP, hingga Direktorat Penyuluhan, Pelayanan, dan Hubungan Masyarakat (P2Humas). Saat gelar kelana (*road show*) itu tim mendapatkan banyak masukan untuk pengembangan TPA Modul RAS dari Kantor Wilayah DJP.

Perjalanan safari uji coba TPA Modul RAS ternyata tidak hanya menguras pikiran saja, tetapi juga tenaga. Tatkala itu safari dilakukan di bulan Ramadan. “Kami biasanya mengejar pesawat pertama untuk pergi ke satu kanwil. Kemudian langsung pulang atau pergi lagi ke kanwil lain menggunakan pesawat malam. Tak jarang kami berbuka puasa di bandara,” ingat Asri.

Akhirnya, mulai awal Juli 2018 sebanyak dua belas KPP ditunjuk untuk uji coba TPA Modul RAS tahap I. “Teman-teman di KPP baik sekali,” kenang Asri, “mereka mau tiap hari mengirimkan reviu (TPA Modul RAS).” Mereka selalu melaporkan selisih antara angka yang seharusnya dengan yang tercatat dalam sistem. Antusiasme dua belas KPP itu semakin menyulut semangat tim TPA Modul RAS. “Wah! kayaknya ada harapan nih untuk RAS, pikir kami saat itu,” kata Asri. Masukan demi masukan terus bergulir dalam uji coba itu. TPA Modul RAS semakin baik setiap harinya.

Uji coba TPA Modul RAS tahap I selesai pada akhir September 2018. Kemudian, sejak awal Oktober hingga akhir Desember 2018 ditunjuk 33 KPP untuk uji coba tahap II. Adapun uji coba tahap III dilakukan selama 2019 dengan melibatkan 34 KPP di 34 Kantor Wilayah DJP.

Semangat tim TPA Modul RAS seperti tidak ada habisnya saat itu. Mereka juga mengadakan pelatihan di empat kota untuk KPP seluruh Indonesia yang bukan merupakan peserta uji coba tahap I dan tahap II. Pelatihan tersebut berlangsung di Jakarta, Batam,

**Penggunaan
TPA Modul
RAS membuat
reformasi sudah
on the right
track karena
reformasi yang
tepat memang
harus dimulai
dengan reformasi
akuntansinya.**

Sidoarjo, dan Bali. Jakarta dan Batam berlangsung pada 13 November 2018, sedangkan Sidoarjo dan Bali pada 22 November 2018.

Setelah sekitar hampir lima tahun berjibaku membangun TPA Modul RAS. Pada 1 Juli 2020, Direktur Jenderal Pajak Suryo Utomo meluncurkan TPA Modul RAS secara nasional di Aula Cakti Buddhi Bhakti.

Surat Edaran Direktur Jenderal Pajak Nomor SE-38/PJ/2020 telah diterbitkan sebagai pedoman aplikasi TPA Modul RAS. “Sekarang TPA RAS sudah diterapkan secara nasional,” kata Asri, “alhamdulillah akan

digunakan untuk membuat laporan keuangan tahun 2020 untuk pertama kalinya.” Sebelumnya tim TPA Modul RAS juga telah melakukan sosialisasi secara nasional dengan melibatkan seluruh KPP, Kantor Wilayah DJP, dan direktorat terkait di KPDJP pada 12 Juni 2020.

“TPA Modul RAS harus segera diimplementasikan pada tahun 2020. Aktivitas *generate* dan uji saldo piutang yang dilakukan setiap akhir tahun terkadang tidak akurat. Kejadian serupa terjadi sejak tahun 2017 dan merupakan rekomendasi BPK. Jawaban dari semua ini adalah TPA Modul RAS,” urai Suryo saat peluncuran TPA Modul RAS secara nasional.

TPA Modul RAS merupakan sebuah kemajuan yang luar biasa. “Pecah telur! Memecahkan rekor,” ungkap Untung. DJP belum pernah melakukan pencatatan akuntansi secara *double entry* sejak ia berdiri. Baru Direktorat Jenderal Perbendaharaan yang menggunakan akuntansi *double entry* pada Sistem Perbendaharaan dan Anggaran Negara (SPAN).

“Bu Sumiyati selaku Irjen (Inspektur Jenderal) bilang penggunaan

TPA Modul RAS membuat reformasi sudah *on the right track* karena reformasi yang tepat memang harus dimulai dengan reformasi akuntansinya,” ucap Untung. Hal ini sejalan dengan besarnya kontribusi pajak dalam APBN Indonesia, lebih dari 70%.

Aplikasi TPA Modul RAS merupakan salah satu agenda reformasi perpajakan dalam pilar proses bisnis DJP. Data yang dihimpun dalam TPA Modul RAS menjadi salah satu sumber basis data sistem inti DJP ke depan. Aplikasi ini memang sengaja dikembangkan karena adanya kebutuhan terkait informasi transaksi perpajakan yang akurat, valid, waktu nyata, serta terintegrasi.

BAB III TENGARA REFORMASI

CRM: Rekomendasi 300 Halaman

Menjelang akhir September 2016 terlihat wajib pajak berbondong-bondong mendatangi kantor pusat DJP. Mereka bergegas mengikuti program amnesti pajak di penghujung periode pertama. Tercatat total hampir satu juta wajib pajak yang mendaftar dalam program ini. “Tidak ada yang pasti di dunia ini, kecuali kematian dan pajak,” begitu kata Benjamin Franklin. Di atas kepastian itu, *kenapa* masih ada orang yang mengemplang pajak?

DJP sebagai otoritas pajak di Indonesia menyadari bahwa ia membutuhkan alat untuk memitigasi bisnis intinya. Alat mitigasi itu saat ini dikenal dengan *Compliance Risk Management* (CRM). Selain memitigasi, CRM juga memberikan pilihan perlakuan kepada DJP untuk meningkatkan kepatuhan secara efektif berdasarkan perilaku wajib pajak.

Tidak ada lagi namanya wajib pajak patuh yang terus dikejar-kejar pajak. Apalagi sampai terjadi pembiaran terhadap wajib pajak yang mengemplang. Semua akan lebih adil. Era baru untuk pengawasan pajak yang lebih ketat sudah dimulai.

“Saat kuliah saya amati dosennya. Saya tidak akan belajar jika si dosen pukul rata dalam memberikan nilai. Pukul rata memberikan nilai B, misal. Belajar atau tidak, saya tetap akan dapat nilai B, *kan?* Begitu juga wajib pajak,” tutur Lasmin. Sebelum diangkat sebagai Ketua Subtim dalam Tim Pelaksana PSIAP, Lasmin adalah Kepala

Seksi Pemodelan Pemetaan Risiko, Direktorat Data dan Informasi Perpajakan.

Embrio Sejak Lama

Embrio CRM ternyata sudah ada sejak lama. “Proses CRM ini tidak *ujug-ujug*. Ini adalah proses pembelajaran bertahun-tahun yang kita alami,” kata Staf Ahli Menteri Keuangan Bidang Yon Aرسال mengenang saat itu ketika ia masih menjadi Kepala Subdirektorat Dampak Kebijakan, Direktorat PKP.

Pada 2009 sudah ada rencana program bernama PINTAR untuk memilah-milah wajib pajak berisiko. Setelahnya, pada 2012 muncul *Benchmark Behavioural Model* (BBM) untuk pemilahan wajib pajak berisiko. “Kemudian kita mulai terekspos oleh beberapa otoritas pajak negara lain terkait *risk-based analysis*,” kata Yon Aرسال, “terpikirlah untuk mengembangkan BBM menjadi *risk-based analysis*.”

Nama CRM sendiri muncul secara legal dalam dokumen program transformasi kelembagaan yang dicanangkan Kementerian Keuangan pada 2014. “Nah, pembentukan CRM adalah salah satu program yang didorong Direktorat PKP karena setiap pengampu diminta untuk menyodorkan program yang dirasa penting untuk reformasi,” ujar Yon Aرسال.

Nama CRM sendiri muncul secara legal dalam dokumen program transformasi kelembagaan yang dicanangkan Kementerian Keuangan pada 2014.

Saat itu DJP mengusung 16 inisiatif strategis Reformasi Birokrasi dan Transformasi Kelembagaan. CRM masuk ke dalam inisiatif transformasi keempat DJP dalam pengembangan model kepatuhan yang prediktif berbasis risiko.

Sejak saat itu, CRM mulai digaungkan. Gema CRM semakin keras saat Reformasi Perpajakan Jilid III dilaksanakan. CRM digadagadag menjadi salah satu modal utama yang membangun sistem inti perpajakan di masa depan. Momen demi momen seperti memaksa percepatan pengembangan CRM.

Tak ingin berlama-lama, DJP menggandeng konsultan McKinsey & Company. McKinsey mengusulkan untuk membuat sebuah laboratorium mini. Laboratorium ini digunakan untuk menuangkan seluruh ide dan aspirasi pegawai DJP. Sekat jabatan ditiadakan di sana. Pelaksana bebas untuk mengungkapkan ide mereka. Tak kalah mendukung, para petinggi pun bersikap terbuka untuk kemajuan DJP.

“*Tapi* saya bisa bilang 90% hingga 95% idenya dari kita. Kita ketika bicara dengan McKinsey bukan dengan tangan kosong. Kita sudah pernah berdiskusi dengan AIPEG sebelumnya. Kita sudah memiliki konsep,” kata Yon Aarsal. AIPEG (Australia Indonesia Partnership for Economic Governance) adalah lembaga dari Australia yang menjalin kemitraan dengan pemerintah Indonesia dalam berbagai bidang.

Hiruk pikuk diskusi CRM dimulai di sana. Hari demi hari diisi dengan rapat dan evaluasi. Pendapat demi pendapat terus mengalir di laboratorium mini itu. Tak jarang, silang pendapat juga terjadi. Dalam sebuah kesempatan Lasmin sempat berucap tegas kepada Konsultan McKinsey, “Saya tidak begitu peduli dengan *template* yang Anda miliki. Yang saya tahu Anda adalah seorang konsultan yang membantu kami menyusun sesuatu yang bermanfaat bagi DJP.”

Diskusi di laboratorium mini membuahkan hasil yang tak disangka-sangka. Diagnosis dan rekomendasi McKinsey untuk DJP berjumlah tiga ratus halaman. Sangat tebal!

Paket Komplet Kendala

“Pak, datanya tidak tepat,” kata Lasmin menirukan pegawai yang mengadukan ketidakakuratan data yang ia terima. “Pak, datanya salah,” imbuah Lasmin, “kalau data bisa *nangis*, dia sudah menangis. *Disalahin* terus.”

Data adalah salah satu problematika yang dihadapi DJP di awal pengembangan CRM. “Saya rasa salah satu kendala yang sangat besar saat itu adalah keterbatasan data dan *hardware*,” sambut Yon Aarsal.

DJP seperti tidak didesain untuk mengelola data dalam volume besar. Hampir tiap-tiap direktorat di DJP memiliki aplikasi sendiri. Data tersebar dan terkotak-kotak. “Isunya adalah data belum tentu ada. Kalaupun ada, datanya tidak komplet. Kalaupun komplet, mesinnya yang tidak beres,” kata Yon Aarsal. Parahnya, saat itu DJP belum memiliki direktorat yang menggawangi seluruh data miliknya.

Meski demikian, mau tidak mau, pengembangan CRM harus tetap berjalan. Pemakaian data tetap harus dilakukan. Memakai data yang tidak komplet jauh lebih baik ketimbang tidak memakai data. Dari pemakaian itu, DJP menemukan algoritma benar atau salah untuk setiap data.

Sembari melakukan pembenahan data, tim CRM terus mempelajari model CRM yang tepat bagi Indonesia. “Di awal, kita belajar mengenai CRM dari buku-buku. Kemudian terekspos presentasi dari luar seperti IMF dan Worldbank. Panduan pertama kita adalah OECD *Guideline* tentang *Risk Management*,” kata Yon Aarsal. Setelah dirasa cukup mempelajari dari internet, DJP memilih untuk melakukan studi banding ke negara lain.

“Dalam rangka membangun sesuatu yang relatif baru tentunya kita perlu belajar kepada yang sudah mengimplementasikan lebih lama sehingga kita tidak perlu mengulang kesalahan awal yang mereka lakukan saat pengembangan,” tambah Yon Aarsal.

Australia menjadi negara rujukan pertama bagi DJP. Tim CRM menemui *Smarter Data Program* otoritas fiskal Australia. Tak berhenti di Australia, tim CRM melalang buana ke beberapa negara seperti Mauritius, Singapura, Thailand, dan Filipina. “Tim kita terbagi ke mana-mana untuk *training*,” kata Yon Aarsal.

Studi banding ke Singapura dilakukan sebanyak dua kali. Saat itu bisnis inteligensi Singapura sudah terdepan, terutama data

analitisnya. Selain itu, Indonesia berharap dapat belajar lebih dari negara jiran ini.

“Harus diakui kalau model Australia sangat mempengaruhi pengembangan CRM kita, tetapi kita juga mengadopsi model lain dari luar,” kata Yon Aarsal. Meskipun sudah berguru ke banyak negara, DJP tidak serta merta mengimplementasikannya di Indonesia. Dengan mempertimbangkan kondisi A, B, dan C, akhirnya DJP memutuskan untuk meramu model CRM sendiri. CRM yang lebih pas untuk karakteristik Indonesia.

“Kita kalau tidak ada polisi ya tidak pakai helm. Pakai helm yang membawa manfaat langsung bagi diri sendiri saja tidak dipakai, apalagi membayar pajak. Membayar pajak *kan* tidak membawa manfaat langsung,” ungkap Lasmin menganalogikan.

Kesakralan Peluncuran CRM

Pada 13 September 2019, Direktur Jenderal Pajak Robert Pakpahan memukul gordang bertalu-talu sebagai pertanda peluncuran CRM secara nasional. Gordang merupakan alat musik khas Suku Batak Toba. Gordang sengaja dipilih karena acara peluncuran CRM berlangsung di Pulau Samosir.

Pengembangan CRM memang mengurus tenaga. Begitu pula proses pembuatan surat edaran untuk implementasi CRM secara nasional. Surat edaran dibuat dalam kurun waktu dua minggu saja. Bolak-balik merevisi konsep sudah tidak perlu dipertanyakan lagi. Implementasi CRM secara nasional tertuang dalam Surat Edaran Direktur Jenderal Pajak Nomor SE-24/PJ/2019. Keberadaan BBM telah dicabut dan digantikan oleh CRM sejak surat edaran itu disahkan.

Di balik kesakralan peluncuran CRM, CRM telah melalui proses uji coba yang tidak main-main. Uji coba CRM pertama kali dilakukan untuk proses bisnis pemeriksaan dan pengawasan pada 2015. CRM menambah fitur untuk proses bisnis ekstensifikasi dan penagihan pada 2017.

Terakhir, pada 2018 dilakukan uji coba untuk fungsi penegakan hukum, keberatan, dan banding. “Proses selama lima tahun dari transformasi kelembagaan di tahun 2014 sampai kita *launching* tahun 2019 sebenarnya adalah memastikan bahwa kita *ready* atau tidak,” tegas Yon Aarsal.

CRM sebagai agenda Reformasi Perpajakan Jilid III dalam pilar proses bisnis telah tercapai. Kini era baru pengawasan wajib pajak telah dimulai. CRM diharapkan dapat membantu DJP fokus pada bisnis intinya yaitu meningkatkan penerimaan pajak sekaligus kepatuhan wajib pajak.

BAB III TENGARA REFORMASI

PPN PMSE: Rezim yang Penting Bayar Dulu

Keberadaan Covid-19 memaksa masyarakat untuk tetap di rumah saja. Netflix, salah satu platform penyedia layanan hiburan di Indonesia, menjadi pilihan bagi masyarakat untuk menghabiskan waktu di rumah. Dengan membayar sejumlah uang yang tidak begitu kentara selisihnya, Netflix menyuguhkan lebih banyak film ketimbang bioskop. Jika dibandingkan, lebih enak nonton di Netflix atau di bioskop?

Netflix merupakan salah satu bukti perkembangan teknologi digital. Beberapa tahun terakhir teknologi mengalami percepatan luar biasa. Proses bisnis para pelaku usaha pun ikut bergeser. DJP sebagai penghimpun pundi-pundi negara sangat jeli melihat peluang ini.

Tepat pada 1 Juli 2020 Netflix ditunjuk sebagai Pemungut PPN Perdagangan Melalui Sistem Elektronik (PMSE) oleh DJP. Penunjukkan ini bertujuan untuk memberikan kesetaraan perlakuan perpajakan baik antara pelaku usaha konvensional dan pelaku usaha ekonomi digital maupun antara pelaku usaha ekonomi digital di dalam negeri dan di luar negeri.

Selain Netflix, DJP juga menunjuk lima perusahaan digital raksasa lainnya sebagai pemungut PPN PMSE. Mereka adalah Amazon Web Services Inc., Google Asia Pacific Pte. Ltd., Google Ireland Ltd., Google LLC., dan Spotify AB. Bagaimana bisa?

Keberkahan Tersendiri

Pertengahan tahun 2019 industri garmen menjerit akibat gempuran produk impor. Pasalnya harga produk impor lebih murah ketimbang produk dalam negeri. Saat itu regulasi bea cukai membebaskan bea masuk untuk kiriman impor di bawah US\$75.

“Filosofi awal barang kiriman yaitu kita punya barang di luar negeri kemudian kita kirim ke dalam negeri. Dipaketkan istilahnya. Ternyata banyak perusahaan besar bisnis *online* yang dengan gampangya mengirim barang ke Indonesia. Itu *kan* juga dipaketkan,” kata Kepala Subdirektorat Peraturan PPN Perdagangan, Jasa, dan PTLL Bonar Sipayung.

Maraknya kiriman impor dari bisnis daring itu disinyalir menyebabkan negara kehilangan potensi pajak. Yang lebih penting lagi, negara dinilai tidak hadir untuk melindungi produk dalam negeri. Setelah melewati proses diskusi yang panjang, regulasi pembebasan bea masuk itu direvisi pada akhir tahun 2019. Barang kiriman impor di atas US\$3 sudah dikenai bea masuk.

“Semua berangkat dari sana. Nah, dunia teknologi juga terus berkembang. Tidak hanya dalam bisnis *online*, tetapi juga hiburan. Kita bisa menonton film melalui Netflix, mendengarkan lagu melalui Spotify, membeli buku digital melalui Amazon, hanya dengan satu klik,” ujar Bonar.

Akhirnya DJP membuat terobosan baru untuk memajaki perusahaan digital. Skema baru itu dikenal dengan istilah PPN PMSE. Pengenaan PPN PMSE diterapkan atas impor Barang Kena Pajak (BKP) Tidak Berwujud dan/atau Jasa Kena Pajak (JKP) melalui perdagangan sistem elektronik. “Untuk pajak penghasilannya *di-hold* dulu, menunggu konsensus global,” terang Bonar.

Pengenaan PPN atas impor BKP tidak berwujud atau JKP sebenarnya bukan barang baru. Pasal 4 UU PPN dan PPnBM sudah menyebutkan bahwa atas impor BKP Tidak Berwujud dan JKP dikenai PPN. Namun, selama ini konsumen yang memakai jasa dari luar negeri biasanya perusahaan besar dengan transaksi yang juga

besar. Mekanisme pembayaran pajaknya dengan penyetoran sendiri oleh perusahaan di Indonesia. Skema ini tidak akan efisien jika diterapkan untuk konsumen Netflix di Indonesia yang mayoritas individu.

“Kalau saya berlangganan Netflix kemudian membayar seratus ribu, saya harus memungut pajak sepuluh ribu. Pertanyaannya, apa iya saya pungut kemudian saya bayarkan ke bank? Meskipun kita mau mengerjakannya, pasti tetap akan menggerutu. Apalagi orang yang tidak mengerti. Absurd sekali,” kata Bonar.

Dari sana DJP kemudian mempertimbangkan pemikiran baru untuk membalik sistem pemungutan di Indonesia. Dari yang sebelumnya pemungutan PPN dilakukan oleh pembeli, untuk pemungutan PPN PMSE ini dialihkan kepada penjual. DJP hendak menunjuk perusahaan atau orang pribadi luar negeri yang berjualan di Indonesia sebagai pemungut PPN PMSE. Negara yang menjadi patokan Indonesia, seperti India, Prancis, Australia bahkan negara tetangga, Singapura, telah berhasil melakukan penunjukan pemungut PPN ini.

Rencana skema pemungutan PPN PMSE adalah hal baru yang diangkat dalam perundang-undangan pajak di Indonesia. Rencana ini mengharuskan DJP untuk merevisi UU PPN. Namun, mengubah UU PPN bukan proses yang instan. “Keburu situasi makin parah. Makin banyak perusahaan luar negeri yang menyerbu konsumen Indonesia. Tapi kita masih tergo-poh-gopoh dengan perubahan undang-undang,” kata Bonar. Akhirnya DJP hendak memasukkan peraturan PPN PMSE dalam *omnibus law* perpajakan.

Di tengah perjalanan, tak disangka dunia diguncang oleh Covid-19. Keadaan darurat karena Covid-19 mendesak pemerintah untuk mengeluarkan Perppu. DJP tidak ingin melepaskan kesempatan. Skema baru pemungutan PPN PMSE dititipkan dalam Perppu Nomor 1 tahun 2020. Perppu itu mengatur tentang kebijakan keuangan negara dan stabilitas sistem keuangan untuk penanganan pandemi Covid-19.

Jangan sampai hak negara mendapat uang atas konsumsi barang dan jasa di daerah pabean hilang hanya karena tidak dijangkau oleh undang-undang.

Poin besar Perppu itu adalah pengaturan UU APBN terkait pelebaran defisit negara. Negara dianggap perlu ruang yang cukup untuk mengatasi pandemi Covid-19 tanpa melanggar UU. Lantas, di mana letak kedaruratan PPN PMSE ini?

“Jangan sampai hak negara mendapat uang atas konsumsi barang dan jasa di daerah pabean hilang hanya karena tidak dijangkau oleh undang-undang. Terus terang saja masuk ke Perppu adalah *blessing*,” ujar Bonar.

Bonar kemudian membeberkan alasan ia mengatakan hal itu sebagai keberkahan. Dia mencoba mengingat kembali perjalanan regulasi PPN PMSE. “Pertama kali saya masuk ke Direktorat PP I, saya langsung ikut *workshop* dari ATO tentang ekonomi digital esok harinya,” kenang Bonar, “dari sanalah cikal bakal PPN PMSE.”

Saat lokakarya itu pula otoritas pajak Australia (ATO) mengaku membutuhkan waktu sekitar dua tahun untuk mengimplementasikan skema pemungutan PPN PMSE di Australia. “Kalau saya tidak salah ingat *workshop* dengan ATO berlangsung antara bulan tujuh atau delapan tahun 2019,” kata Bonar, “saya ucapkan rasa-rasanya saya setahun dapat, eh ternyata bisa lebih cepat”.

Betul kata Bonar, tidak membutuhkan waktu lama untuk menerapkan PPN PMSE. Itu semata karena Covid-19 menyerang Cina pada Desember 2019, mulai menyebar ke seantero dunia pada pertengahan Januari 2020, dan menjadi kasus pertama di Indonesia pada awal Maret 2020.

Mengantisipasi keadaan yang lebih memburuk terhadap perekonomian itu, pemerintah mengeluarkan Perppu tersebut. “Saat pembuatan Perppu itu Pak Dirjen bilang kalau jangan semuanya fasilitas. Satu sebagai sumber penghasilan, satunya lagi fasilitas. Biarimbang,” ungkap Bonar. Masuklah peraturan PPN PMSE ke dalam Perppu Nomor 1 Tahun 2020.

Artinya tidak semua yang ada dalam Perppu itu soal pemberian fasilitas ataupun insentif pajak kepada masyarakat, tetapi ada juga soal kesempatan pemerintah untuk memungut pajak dari objek pajak yang selama ini tidak terjangkau UU. Pajak yang didapat juga kembali kepada rakyat untuk penanganan dan pencegahan Covid-19 tentunya.

Data awal yang digunakan oleh DJP dalam memungut PPN PMSE ini sebagiannya berasal dari ATO. “Nah, Australia *kan* negara tetangga kita nih. Mestinya kalau di sana laku, di Indonesia pasti laku,” ungkap Bonar.

Rezim “Paid Only”

DJP melibatkan banyak pemangku kepentingan dalam proses penyusunan sebagian pasal dalam Perppu itu, di antaranya Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, Biro Hukum Kementerian Keuangan, Badan Kebijakan Fiskal, Kementerian Perdagangan, Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian, dan Kementerian Komunikasi dan Informatika.

Saat itu tentu DJP masih meraba-raba mengingat regulasi ini adalah sesuatu yang baru. Kendala datang silih berganti. Misalnya terkait teknologi. “Teman-teman TIK (Direktorat Teknologi Informasi dan Komunikasi) menawarkan supaya tidak mengubah banyak sistem, yang sudah ada dipakai dulu saja,” kenang Bonar.

Pelibatan Direktorat TIK, DJP ini penting karena untuk pelaporan PPN harus dengan aplikasi yang sederhana, secara daring melalui alamat laman web yang disediakan, dan memudahkan pemungut PPN PMSE yang notabene kebanyakan berasal luar negeri dan berbahasa asing.

Setelah melalui pendekatan dan diskusi yang panjang akhirnya seluruh anggota tim mengerti bahwa membangun skema PPN PMSE layaknya membangun sebuah rumah baru, baik sistem administrasi, teknologi informasi, maupun proses bisnisnya.

Selesai menyamakan persepsi, ternyata teknologi DJP belum menunjang pembayaran para pelaku bisnis di luar negeri. Teknologi pembayaran DJP belum mencakup semua bank khususnya bank di luar negeri. Bank BRI, BNI, Mandiri atau BCA belum ada di sana. Tim teknologi informasi terus berupaya agar pembayaran pajak menjadi lebih mudah. Tahapan demi tahapan akhirnya membuat pemungut PPN PMSE bisa membayar pajak melalui e-Billing dan mentransfer uang.

Selain teknologi pembayaran, ada isu kendala lain yaitu faktur pajak dan pelaporan. “Kita *kan* mau mengatur subjek pajak luar negeri. Yang pertama, uang dapat *nih*. Masalah data itu sekian *deh*,” kata Bonar. DJP mempermudah administrasi saat ini sembari terus memperbaiki sistem yang ada. “Ada rezim baru di sini, rezim *paid only*,” kelakar Bonar. Pemungut PPN PMSE akhirnya diwajibkan melaporkan pajaknya setiap triwulan.

Tak berhenti sampai di sana, respons pelaku bisnis menjadi pekerjaan rumah tersendiri bagi DJP. “Pengusaha itu tidak pernah selalu “*ya*”, *tapi* men-*challenge* dulu,” kata Bonar “*dia oke, tapi* mengulur waktu.”

Salah satu alasannya adalah butuh waktu untuk mempersiapkan teknologi mereka. Beberapa pelaku bisnis bahkan meminta untuk penunjukan di periode kedua saja. Tawar menawar selalu terjadi di awal. DJP mengantisipasinya dengan sigap melalui *one on one meeting*.

“Kami kesulitan mengadministrasikan yang kecil-kecil, jadi kita jaring yang besar-besar dulu,” kata Bonar. Sempat suatu ketika Bonar gerah menjawab pertanyaan pelaku bisnis yang terkesan menyudutkan dan membandingkan negara Indonesia dengan negara lain.

“Bapak, Ibu, kami tidak bisa menyamakan kondisi di Indonesia dengan di luar. Terus terang saja tingkat kepatuhan kami masih rendah. Kedua, kesulitan bagi sistem kami untuk memilah-milah mana yang bisnis dan tidak,” kata Bonar. Pemilahan ini menjadi sulit bagi DJP karena di Indonesia, orang pribadi maupun perusahaan dapat dikukuhkan menjadi Pengusaha Kena Pajak. Hal ini berbeda dengan ketentuan beberapa negara di luar negeri.

Kendala demi kendala terus berganti dalam penerapan pemungutan PPN PMSE ini. Namun, DJP pantang menyerah dan berjanji untuk terus memperbaiki diri. Persoalan apakah yang disetor oleh pemungut PPN PMSE sudah sesuai dengan keadaan yang sebenarnya atau tidak adalah urusan nanti. “Pak, kami biarkan saja mereka (pelaku bisnis). Kami memantau dari jauh sembari kami mempersiapkan infrastruktur,” kata Bonar menirukan jawaban pegawai ATO.

Pembangunan infrastruktur bertujuan untuk mengetes kebenaran pembayaran pajak para pemungut PPN PMSE. Infrastruktur itu berasal dari *payment gateway*. Meskipun implementasi pemungutan PPN PMSE terkesan dibebaskan, tetapi DJP tidak ingin berlama-lama. Saat ini DJP sedang menggodok regulasi terkait sanksi bagi pelanggaran atas pemungutan PPN PMSE. “Jangan sampai mereka menganggap enteng,” kata Bonar.

PPN PMSE merupakan salah satu tengara reformasi perpajakan dalam peraturan perpajakan di Indonesia. Pemerintah mencatat realisasi penerimaan PPN PMSE dari produk digital sekitar Rp1,3 triliun sampai Februari 2021. DJP berharap regulasi ini dapat memperluas basis data perpajakan Indonesia.

BAB III TENGARA REFORMASI

e-Bupot: Dasar Hukumnya Mana?

Aplikasi e-Bupot PPh Pasal 23 yang diimplementasikan secara nasional pada Agustus 2020 lalu tidak lahir begitu saja. Ia lahir melalui proses diskusi, kajian, rapat, menyusun desain formulir, membuat aplikasi, menyusun dan mengubah aturan, uji coba, dan akhirnya peluncurannya. Panjang dan berliku.

Dimulai dari proses diskusi saat penyusunan Inisiatif Strategis Perpajakan di Program Reformasi Birokrasi dan Transformasi Kelembagaan besutan Agus Martowardojo kala menjabat sebagai Menteri Keuangan. Diakhiri saat terbitnya aturan yang mewajibkan seluruh pemotong pajak yang memenuhi syarat untuk menggunakan aplikasi e-Bupot PPh Pasal 23.

Program Transformasi Kelembagaan tersebut tertuang dalam KMK Nomor KMK-36/KMK.01/2014 tentang Cetak Biru Program Transformasi Kelembagaan Kementerian Keuangan Tahun 2014-2025. Salah satu inisiatif yang tertuang di butir kesembilan adalah “Menyempurnakan KPP”, dengan latar belakang tingginya beban kerja dalam pemrosesan dokumen di KPP, masalah SDM (terkait dengan kompetensi, karakter dan kuantitas), infrastruktur layanan, dan sistem.

Perubahan pada model operasional yang diinginkan adalah sistem manajemen dokumen KPP yang efisien dan standar, pelayanan yang

canggih untuk wajib pajak, serta pengawasan dan kontrol untuk sistem manajemen dokumen dan sistem transformasi layanan.

Salah satu hasil utama yang ingin dicapai inisiatif strategis ini adalah e-Bupot diluncurkan pada 2017. Ya, tanpa menyebutkan e-Bupot ini adalah bukti potong elektronik untuk jenis pajak apa ataupun keterangan lain.

Kenapa e-Bupot PPh Pasal 23?

Kepala Subdirektorat Pengembangan Penyuluhan, Direktorat TPB periode 2015-2020, Iis Isnawati panjang lebar menjelaskan tentang proses lahirnya aplikasi bukti pemotongan dan pemungutan PPh Pasal 23/26 ini.

Ide pembuatan aplikasi bukti potong tersebut dimulai dalam proses penyusunan rekomendasi kebijakan reformasi Direktorat Jenderal Pajak pada medio 2014. Namun demikian, saat Iis bergabung dengan Direktorat TPB dan diberi mandat untuk menyusun aplikasi e-Bupot, Iis hanya mengetahui kalau e-Bupot ini sudah masuk ke dalam cetak biru Program RBTK, tetapi tidak mengetahui bentuk e-Bupot nantinya ini bagaimana, bukti potong seperti apa yang akan dielektronikkan, dan dasar hukumnya apa.

Rupanya bukan hanya Iis yang kebingungan, bawahannya pun mengalami kebingungan yang sama. Mereka sama-sama bergabung di Direktorat TPB ketika telah lahir beleid yang menginisiasi lahirnya aplikasi e-Bupot. Ada Lury Sofyan, yang baru menjabat sebagai Kepala Seksi Pengembangan Penyuluhan II setelah pindah dari Kalimantan. Ada Sokhid yang baru selesai menjalani tugas belajarnya juga. Namun, tak mau larut dalam kebingungan, mereka bergerak cepat menentukan jenis aplikasi bukti potong yang akan dibuat.

Aturan perpajakan yang sekarang berlaku mengenal beberapa jenis bukti pemotongan dan pemungutan pajak. Ada bukti pemotongan untuk jenis pajak PPh Pasal 4 ayat (2), PPh Pasal 15, PPh Pasal 21/26, PPh Pasal 22, dan PPh 23/26. Tiap-tiap jenis pajak mempunyai aturan dan cara penghitungan masing-masing.

Tim kemudian menginventarisasi aturan yang berlaku untuk masing-masing jenis pajak tersebut kemudian membedah tata cara penghitungan pajak dari aturan-aturan tersebut. Masing-masing mempunyai tata cara penghitungan sendiri. Tim kemudian menyimpulkan bahwa yang paling sederhana tata cara penghitungannya, paling mudah diubah aturannya, dan frekuensi penerbitannya juga banyak adalah PPh Pasal 23.

Simpulan ini seperti cahaya di ujung terowongan dan memudahkan tim hendak bergerak ke mana lagi.

Mengunci Baut-Baut yang Loncer

Setelah kesepakatan terjadi, barulah proses penyusunan kajian terkait pembuatan aplikasi bukti pemotongan PPh Pasal 23 dilanjutkan.

“*Kan* bikin kajian dulu, awal-awalnya, sejarahnya, ternyata pernah ada aturan elektronifikasi PPh Pasal 21 seperti tanda tangan pakai cap dan sebagainya. (Kita) gali dulu, mengumpulkan segalanya dari pihak pihak terkait. (Dan) mulai, kajian kita buat,” cerita Sokhid tentang awal mula penyusunan kajian tersebut.

Dalam proses penyusunan kajian tersebut, didapati beberapa kelemahan yang ada dalam sistem pembuatan bukti potong PPh Pasal 23 yang berlaku beserta proses pelaporannya. Saat itu sudah ada dua metode pembuatan bukti potong dan SPT PPh Pasal 23: secara manual dan menggunakan aplikasi e-SPT. Dua metode tersebut menyisakan setidaknya dua kelemahan. Yang pertama, sistem pembuatan bukti potong yang ada, baik manual maupun e-SPT, masih memperbolehkan bukti potong tanpa NPWP (menggunakan NPWP 000). Kelemahan kedua adalah belum adanya keseragaman penomoran bukti potong.

Pembuatan aplikasi bukti potong secara manual pastinya lebih banyak kelemahan lainnya. Yang tampak nyata adalah proses perekaman yang menyita waktu dan tenaga pegawai DJP, sementara data yang masuk ke sistem dan dapat dimanfaatkan tidak sebanding.

Belum lagi bicara SPT Masa yang diisi seadanya oleh pemotong pajak dan risiko SPT Masa terselip sebelum sempat dilakukan perekaman.

“*Nah*, masalahnya bukti potong kita ini tidak ada standarisasi dan tidak bisa juga divalidasi. Awal-awal *kan*, NPWP tidak divalidasi. Nama, alamat tidak dapat divalidasi. Banyak yang tidak mencantumkan NPWP,” ungkap Iis.

Dua kelemahan itu tersebut tampak sepele. Namun, dampaknya signifikan. Pertama, data yang ada tidak dapat divalidasi. Akibat berikutnya data tidak dapat disesuaikan. Efeknya data yang diinput ke dalam sistem tidak dapat dimanfaatkan. “Kalau *diitung-itung*, (*potential loss*-nya) signifikan berdasarkan kajian,” lanjut Iis.

Dimulailah proses penyusunan formulir bukti potong PPh Pasal 23 terlebih dahulu. Semua kelemahan yang ditemukan pada saat penyusunan kajian dibahas dan dicarikan alternatif solusinya dalam beberapa pertemuan dengan Direktorat Peraturan Perpajakan II.

“Kita kunci baut-baut yang loncer di desain SPT Masa sebelumnya, sehingga data lebih valid,” cerita Lury menyampaikan keinginannya saat itu.

Cara Cerdik Siasati Aturan

Dalam proses pembuatan aplikasi bukti potong elektronik PPh Pasal 23 ini, tercetus keinginan bahwa aplikasi ini sekaligus menjadi alat untuk mengumpulkan data yang dapat divalidasi, sehingga bisa dimanfaatkan dalam menguji kepatuhan wajib pajak (baik si pemotong pajak maupun yang dipotong pajaknya) secara sistem.

Untuk itu, hal yang terlintas oleh tim saat itu adalah perlu adanya aturan yang mewajibkan setiap bukti potong untuk mencantumkan NPWP lawan transaksinya (baik badan usaha maupun orang pribadi). Apabila lawan transaksi memang belum mempunyai NPWP, pemotong pajak harus mencantumkan Nomor Induk Kependudukan (NIK).

Namun demikian, aturan yang berlaku saat itu belum mengakomodasi keinginan tersebut. Peraturan yang ada masih membolehkan pemotong pajak bertransaksi dengan siapa saja, tanpa memandang lawan transaksi sudah mempunyai NPWP atau tidak. Aturan yang ada hanya mewajibkan semua badan hukum harus mempunyai NPWP. Artinya bahwa kewajiban mencantumkan NPWP di Bukti Potongan PPh Pasal 23 hanya dapat dilakukan apabila lawan transaksinya adalah badan hukum. Tidak lebih dan tidak kurang.

Apabila lawan transaksinya orang pribadi, pencantuman NPWP di bukti potong tidak dapat dipaksakan. Ini dimungkinkan karena berdasarkan aturan yang berlaku, untuk orang pribadi tidak wajib mempunyai NPWP. Orang pribadi baru wajib mendaftarkan diri untuk memperoleh NPWP sepanjang telah memenuhi syarat formal dan syarat material sebagai wajib pajak. Demikian pula kewajiban untuk mencantumkan NIK.

Terkait dengan kewajiban pencantuman NIK, Iis menceritakan bahwa sempat ada dua pendapat tentang NIK ini. Satu pendapat menginginkan pencantuman NIK di bukti potong ini tidak perlu diwajibkan agar tidak melanggar peraturan. Namun di sisi lain, ada pendapat bahwa data yang diinput dalam sistem bukan “data sampah”. Harus data yang valid.

Bak memakan buah simalakama, bila pemotong pajak diharuskan memasukkan NPWP atau NIK lawan transaksi, maka ada aturan yang dilanggar. Bila pemotong pajak dapat memasukkan data lawan transaksi tanpa NPWP dan tanpa NIK, akan banyak data sampah yang masuk. Keinginan tim saat itu dan tentunya keinginan seluruh pihak di DJP, adalah data yang masuk adalah data yang valid dan diperoleh dengan cara-cara yang tidak melanggar aturan yang ada.

Setelah melalui diskusi panjang dengan berbagai pihak, akhirnya dipilihlah pendekatan menggunakan ilmu perilaku (*behavioural theory*).

Penerapan ilmu perilaku ini diwujudkan dalam penggunaan menu impor data transaksi dari Microsoft Excel di aplikasi e-Bupot

Itu yang menarik, bagaimana aplikasi bisa membuat orang mengubah perilaku, padahal aturan belum memungkinkan.

ini. Fasilitas impor data ini hanya dapat digunakan oleh pemotong pajak yang mempunyai data transaksi yang lengkap dan valid. Artinya pemotong pajak yang tidak dapat menyiapkan data yang lengkap (termasuk NPWP ataupun NIK) dan valid tidak dapat memanfaatkan fasilitas ini. Artinya mereka harus melakukan harus melakukan input (*key in*) secara manual di aplikasi.

Dengan kenyamanan yang dirasakan ketika melakukan impor data transaksi, bila dibandingkan kerepotan ketika harus mengetikkan detail data-data transaksi satu per satu akibat data yang tidak lengkap, diharapkan pemotong pajak akan berusaha agar lawan transaksinya menyiapkan data secara lengkap termasuk NPWP atau NIK.

“Itu yang menarik, bagaimana aplikasi bisa membuat orang mengubah perilaku, padahal aturan belum memungkinkan. Inilah ilmu perilaku, bagaimana kita mengubah perilaku dengan menggunakan alat atau aplikasi dan tanpa merasa dipaksa,” terang Iis panjang lebar.

Masalah tentang kewajiban pencantuman NPWP dan NIK teratasi dengan pendekatan ilmu perilaku. Persoalan kemudian adalah tentang standardisasi penomoran bukti potong. Tidak ada perdebatan panjang tentang penomoran bukti potong PPh Pasal 23, semua sepakat perlu adanya standard dalam penomoran Bukti Potong PPh Pasal 23.

Desain formulir telah disepakati, poin berikutnya yang perlu diatur adalah tentang tata cara pembetulan maupun pembatalan bukti potong PPh Pasal 23. Tidak seperti faktur pajak yang aturannya sudah lebih baik.

“Terutama tentang yang dulu sering dilakukan, *tapi* belum ada aturan dasar hukumnya, seperti perbaikan, pembetulan itu dulu belum diatur. Bagaimana prosesnya itu juga lumayan menjelimet, bagaimana prosesnya apakah harus restitusi atau pemindahbukuan. Aturannya cukup rumit, karena itu kami ingin aturan tentang bukti potong ini dirapikan,” terang Iis.

Isinya Singkat Saja

Selesai dengan desain dan formulir bukti potong, tahapan berikutnya adalah menyusun peraturan tentang aplikasi bukti potong elektroniknya. Pembahasan dilakukan pihak-pihak terkait, Direktorat TPB, Direktorat PP II, dan Direktorat TIP dan Direktorat TTKI (sebelum keduanya bergabung menjadi Direktorat Teknologi Informasi dan Komunikasi).

Setelah konsep peraturan tentang aplikasi bukti potong tersusun, diajukanlah konsep tersebut kepada Suryo Utomo yang saat itu masih menjadi Staf Ahli Menteri Keuangan Bidang Kepatuhan Pajak. Namun, Suryo meminta dasar hukum pembuatan Bukti Pemotongan PPh Pasal 23, bukan sekadar aturan mengenai aplikasi bukti potongnya.

“Dasar hukum pembuatan Bupot itu apa? Dasar pembuatan bukti potong itu mana?” respons Suryo Utomo ditirukan Iis. Pertanyaan tersebut amat menohok tim, sekaligus menyadarkan tim bahwa dasar hukum pembuatan bukti pemotongan ternyata belum ada.

“Kami sebagai tim sangat berterima kasih pada Pak Suryo karena telah diberikan sebuah *insight*,” kata Iis.

Bergegaslah tim kemudian menyusun rancangan PMK tentang bukti potong PPh Pasal 23/26. Tak perlu waktu lama, berkat dorongan dari Suryo Utomo, lahirlah PMK Nomor 12/PMK.03/2017 tentang Bukti Pemotongan dan/atau Pemungutan Pajak Penghasilan pada tanggal 7 Februari 2017. Isinya singkat saja. Secara garis besar hanya mewajibkan pembuatan bukti potong saja.

Segera setelah terbit aturan yang menjadi dasar penerbitan bukti pemotongan dan/atau pemungutan, tim kembali bekerja menyusun

ulang konsep Peraturan Direktur Jenderal Pajak yang sempat ditolak oleh Suryo Utomo itu.

Tak butuh waktu lama. Pada 13 Maret 2017 lahirlah Peraturan Direktur Jenderal Pajak Nomor PER- 04/PJ/2017 tentang Bentuk, Isi, Tata Cara Pengisian, dan Penyampaian Surat Pemberitahuan Masa Pajak Penghasilan Pasal 23 dan/atau Pasal 26 serta Bentuk Bukti Pemotongan Pajak Penghasilan Pasal 23 dan/atau Pasal 26.

Terbitnya beleid tersebut membawa tim ke tahapan berikutnya yaitu uji coba atau implementasi tahap pertama penerapan aplikasi e-Bupot. Aplikasi yang sudah jadi perlu diujicobakan terlebih dahulu. Muncul tantangan berikutnya, pemilihan pemotong pajak yang akan menerapkan aplikasi ini untuk pertama kali.

Baru Langkah Awal

Agar dapat memperoleh gambaran yang utuh dan mendapatkan berbagai masukan tentang aplikasi ini, dimulailah tahap uji coba. Tim kemudian menyepakati bahwa yang akan melakukan uji coba haruslah wajib pajak strategis dan mempunyai jenis usaha yang bervariasi. “Pertimbangannya kalau berhasil dengan wajib pajak besar yang bukti potongnya banyak, maka yang lainnya akan mulus,” jelas Iis.

Implementasi tahap I ini diikuti oleh lima belas wajib pajak yang ditunjuk. Penunjukkan pemotong pajak ini tertuang dalam Keputusan Direktur Jenderal Pajak Nomor KEP-178/PJ/2017 tentang Penetapan Pemotong PPh Pasal 23 dan/atau Pasal 26 yang Diharuskan Membuat Bukti Pemotongan dan Diwajibkan Menyampaikan SPT Masa PPh Pasal 23 dan/atau Pasal 26 Berdasarkan Peraturan Direktur Jenderal Pajak Nomor PER-04/PJ/2017. Bidang usaha lima belas wajib pajak ini juga bervariasi. Ada perbankan, dana pensiun, jasa transportasi, BUMN konstruksi, BUMN Pertambangan, dan lainnya.

Setelah dipandang sukses dalam implementasi tahap pertama, kemudian dilanjutkan dengan implementasi tahap kedua dan seterusnya hingga pada September 2020, seiring dengan pandemi Covid-19, implementasi e-Bupot diterapkan secara nasional dengan

penerbitan Keputusan Direktur Jenderal Pajak Nomor KEP-368/PJ/2020 pada 10 Agustus 2020. “Itulah salah satu yang (buat) saya bisa bersyukur, data kita bisa divalidasi oleh sistem kita sendiri,” ungkap Iis lega.

Pembuatan aplikasi e-Bupot PPh Pasal 23 ini merupakan tengara Reformasi Perpajakan Jilid III, langkah awal dari automasi bukti potong jenis pajak lainnya, dan dasar pembuatan aplikasi bukti potong PPh lainnya (selain PPh Pasal 21) yang disatukan menjadi SPT Unifikasi yang telah diluncurkan pada akhir Desember 2020 lalu.

BAB III TENGARA REFORMASI

AkuPajak: Karena Kepepet Kita Inovatif

Pada 2 Maret 2020 Presiden Joko Widodo mengumumkan bahwa ada dua WNI yang telah terpapar virus Covid-19. Tak perlu waktu lama, lini masa media sosial riuh rendah dipenuhi celoteh warga tentang virus ini. Hari-hari kemudian, jumlah orang yang terpapar virus itu semakin meningkat.

Pemerintah kemudian memutuskan status bencana nasional nonalam terhadap wabah Covid-19 pada 14 Maret 2020. Tiga hari kemudian Pemerintah melalui Badan Nasional Penanggulangan Bencana memutuskan masa darurat bencana wabah Covid-19 sampai dengan 29 Mei 2020.

Menyikapi keputusan tersebut, beragam langkah antisipasi pencegahan penyebaran Covid-19 pun diambil oleh seluruh institusi Pemerintah, termasuk Kementerian Keuangan dan khususnya Direktorat Jenderal Pajak. DJP memutuskan KPP dan KP2KP untuk menutup layanan tatap muka dan diganti dengan layanan melalui surat elektronik dan saluran telepon. Sebagian besar pegawai DJP diharuskan bekerja dari rumah.

“Kita berimprovisasi itu karena ada dua penyebabnya, karena kita visioner dan karena kepepet. Akhirnya kita inovatif,”

Dua minggu lewat, keadaan tidak menjadi tambah baik. Semakin banyak warga terpapar virus ini. Sebulan berlalu, keadaan semakin mencekam. Warga yang tadinya berharap keadaan akan membaik setelah sebulan, mulai menggeser harapannya bahwa setelah lebaran pada Juni 2020 keadaan akan membaik. Sukacita yang biasanya menghiasi lebaran pun berganti dengan suasana mencekam. Ditambah pelarangan ritual mudik membuat lebaran menjadi berbeda.

Dari sisi pelayanan terhadap wajib pajak, KPP membuat beragam inovasi untuk tetap dapat memberikan pelayanan kepada wajib pajak. “Kita berimprovisasi itu karena ada dua penyebabnya, karena kita visioner dan karena kepepet. Akhirnya kita inovatif,” kata Direktur Teknologi Informasi dan Komunikasi Iwan Djuniardi.

Apalagi Maret dan April adalah bulan pestanya DJP terutama KPP dengan kegiatan penerimaan laporan SPT Tahunan PPh. Tahun-tahun sebelumnya, pada Maret dan April, KPP akan penuh dengan hiruk pikuk pelayanan penerimaan SPT Tahunan. Beberapa KPP akan membuat tenda khusus untuk melayani wajib pajak yang lapor SPT Tahunan. Kemudian, Wajib pajak yang membutuhkan konsultasi secara langsung biasanya akan datang ke KPP.

Namun, pada 2020 itu semuanya berubah, semua dilakukan secara berbeda. Pandemi Covid-19 mengubah segalanya. KPP menutup layanan tatap muka dan loket Tempat Pelayanan Terpadunya. Masyarakat yang ingin mendapat asistensi pengisian SPT Tahunan maupun yang akan melaporkannya secara langsung mengalami kesulitan. Demikian pula pelaporan SPT Masa yang semestinya dilaporkan setiap bulan.

Direktorat P2Humas segera menginstruksikan agar KPP memperbanyak jalur komunikasi dengan wajib pajak dan mengunggahnya di laman situs web DJP (www.pajak.go.id).

KPP pun tak kalah gesit. Masing-masing KPP berlomba berinovasi agar layanannya lebih mudah dijangkau wajib pajak. Beragam aplikasi dikenalkan kepada wajib pajak. Akun media sosial KPP pun berlomba menampilkan saluran komunikasi masing-masing. Situs web pajak.go.id juga segera membarui informasi saluran komunikasi KPP ini. Namun, banyak wajib pajak masih tetap berharap agar DJP membuka layanan tatap mukanya.

Tiga bulan keadaan tak juga berubah. Selama tiga bulan itu beragam aturan insentif perpajakan telah dikeluarkan oleh pemerintah. DJP juga tak ketinggalan dengan memperkenalkan beragam layanan daring. Mulai dari pelaporan SPT Masa, SPT Tahunan, beragam permohonan insentif beserta laporan realisasinya telah dapat dilakukan secara daring. Semua demi mencegah penyebaran Covid-19.

Namun demikian, ada beberapa proses bisnis DJP yang tidak dapat maksimal jika dijalankan lewat dunia maya. Wajib pajak pun merasa belum puas kalau belum bertatap muka secara langsung dengan petugas pajak. Konsultasi tentang aplikasi e-Faktur misalnya, akan sulit dilakukan secara daring. Belum lagi proses permintaan keterangan maupun proses pembahasan akhir di kegiatan pemeriksaan.

“Akhir Mei, WHO mencanangkan bahwa kita hidup berdampingan dengan pandemi, pemerintah pun mengikuti, berdampingan dengan pandemi, artinya *corona* ini tidak akan hilang dalam waktu singkat, artinya dalam waktu yang lama,” kata Kepala Subdirektorat Pelayanan Perpajakan, Direktorat P2Humas Yari Yuhariprasetya.

Era kenormalan baru pun segera diantisipasi oleh DJP utamanya terkait dengan layanan terhadap wajib pajak. Rapat pembahasan dan penyusunan standar pelayanan dalam era kenormalan baru digelar secara maraton.

“Bagaimana dengan TPT (Tempat Pelayanan Terpadu) buka apa *enggak*? Bagaimana dengan KPP? Secara umum *sih*, TPT *kan* bagiannya *doang*, *cuman* TPT *kan ngumpul* orang dan sebagainya,” sambung Yari.

Dibukanya kembali TPT akan menjadi dilema tersendiri bagi pegawai DJP, utamanya yang bertugas di TPT termasuk para pengarah layanan dan tenaga keamanan. Di satu sisi, mereka harus membatasi jumlah wajib pajak yang berkunjung, di sisi lain, wajib pajak ingin berkonsultasi secara langsung dengan petugas KPP.

Setelah beberapa kali rapat *board of directors* (rapat bersama Direktur Jenderal Pajak dan para direktur), mendengarkan arahan dari Kementerian Keuangan, dan dengan berbagai pertimbangan, DJP kemudian memutuskan untuk membuka kembali layanan tatap mukanya pada 15 Juni 2020 dengan pembatasan jumlah pengunjung dan jenis layanan. “Diputuskan dibuka lagi dengan pembatasan, jenis layanannya, orang yang masuknya, sesuaikan dengan kapasitasnya,” terang Yari.

Menyongsong layanan tatap muka yang dibuka kembali itu, DJP memerlukan panduan dan standar protokol kesehatan demi menjamin keselamatan petugas TPT dan wajib pajak yang datang.

“Sejak ditutup pertengahan Maret sampai dengan pertengahan Juni, kami khawatir, jangan-jangan wajib pajak akan menyerbu KPP,” ungkap Kepala Seksi Peningkatan Mutu Pelayanan Slamet Wibowo. Kekhawatiran tersebut dapat dipahami, karena banyak wajib pajak yang menginginkan layanan tatap muka dibuka kembali.

Akhir Mei 2020 aturannya disusun. Awal Juni 2020 panduan tersebut mulai berlaku dengan lahirnya Surat Edaran Direktur Jenderal Pajak Nomor SE-33/PJ/2020 tentang Panduan Umum Pelaksanaan Tugas dalam Tatanan Normal Baru di Lingkungan Direktorat Jenderal Pajak.

“Aturan tersebut, (mengatur hal-hal) seperti orang masuk TPT *di-thermal gun*. *Gitu-gitu* mulai berlaku sejak awal Juni 2020, *tapi* pembukaan untuk TPT 15 Juni karena harus ada persiapan, seperti

pembatas akrilik. Mereka juga harus melakukan simulasi, alur masuk pelayanan, dan sebagainya,” terang Yari.

Pada 15 Juni 2020, DJP membuka kembali layanan tatap mukanya. Seluruh unit telah melakukan perombakan TPT dan menyesuaikan dengan standar protokol kesehatan. Meja telah dipasang akrilik pembatas, setiap tamu yang datang diperiksa suhu tubuhnya, dan diwajibkan mencuci tangan terlebih dahulu. Proses bisnis baru yang telah mengadopsi era kenormalan baru di DJP telah diterapkan.

Kekhawatiran bahwa KPP akan diserbu oleh wajib pajak di awal pembukaan kembali layanan tatap muka benar terjadi. Beberapa KPP melaporkan tentang membeludaknya wajib pajak yang datang ke TPT.

Untuk mencegah penyebaran Covid-19 dan potensi kerumunan di TPT, beberapa KPP menerapkan manajemen kunjungan wajib pajak dengan menggunakan sistem antrean secara daring. KPP tersebut membatasi jumlah wajib pajak yang datang pada waktu tertentu di jam layanannya. Sebuah langkah yang inovatif. Namun demikian, masih banyak KPP yang gagap terhadap kondisi ini.

“Banyak KPP di seluruh Indonesia, sudah punya inovasi-inovasi tertentu, terutama kalau kita bicara terkait antrean. Inilah yang jadi latar belakang. Paling tidak harusnya ada keseragaman, (sehingga) wajib pajak jadi tidak bingung,” cerita Slamet.

Untuk membatasi kerumunan wajib pajak di KPP pada umumnya dan di TPT khususnya, serta memberikan keseragaman pelayanan, Subdirektorat Pelayanan Perpajakan P2Humas mulai menyusun suatu perangkat yang dapat diterapkan di seluruh KPP.

“Salah satu upaya untuk membatasi layanan, dalam hal ini kapasitasnya, sehingga bisa lebih mengendalikan wp (wajib pajak) yang datang, orangnya berapa, *gitu* ya, jam berapa, jumlahnya berapa. Karena TPT-nya beda-beda, jadi KPP punya diskresi untuk menentukan kuotanya,” kata Yari menjelaskan latar belakang lahirnya Aplikasi Kunjung Pajak yang disingkat menjadi “AkuPajak”.

Ke Kantor Pajak Buka AkuPajak

AkuPajak akhirnya lahir pada 1 September 2020 dan mulai dipergunakan oleh wajib pajak. Setiap kunjungan ke KPP kini harus tercatat lewat AkuPajak. Aplikasi ini memberikan layanan nomor antrean secara daring bagi wajib pajak yang hendak memanfaatkan layanan tatap muka di kantor pajak. Wajib pajak diminta untuk mendaftarkan diri sebelum dapat memanfaatkan layanan ini.

Kemudian wajib pajak diminta mengisi penilaian mandiri terkait kesehatannya (terkait dengan Covid-19 tentunya), setelah lolos dari proses penapisan kesehatan mandiri tersebut, baru wajib pajak dapat memilih kapan, di mana, dan jenis layanan yang dibutuhkan. Apabila kuota masih tersisa, tiket antrean akan diterbitkan. Berbekal tiket tersebut wajib pajak baru dapat berkunjung ke KPP yang dituju.

“Wajib pajak begitu mau ke KPP, dalam *mindset*-nya, *oh ya* kalau ke kantor pajak ya buka AkuPajak,” harap Slamet.

Setidaknya terdapat tiga keuntungan pemanfaatan layanan AkuPajak menurut Slamet. Yang pertama tentu sebagai alat untuk unit vertikal DJP dalam memitigasi risiko penyebaran Covid-19. Manfaat berikutnya adalah sebagai alat pembelajaran buat wajib pajak, bahwa layanan DJP sebagian besar sudah dilakukan secara daring.

“*Oh ya*, kalau saya mau ke KPP, *eh* semua serba *online*. (AkuPajak) menjembatani wajib pajak, untuk pelan-pelan membiasakan dengan *online*. Jadi kalau saya mau ke KPP, *oh iya* semua (layanan DJP) sudah *online*,” terang Slamet. Harapannya, dengan pertimbangan pencegahan penyebaran Covid-19 dan layanan perpajakan telah dapat diperoleh secara daring, wajib pajak mengurungkan niatnya datang ke KPP dan memanfaatkan layanan daring yang disediakan DJP secara optimal.

Manfaat lainnya adalah memberikan kemudahan dan jaminan kepastian bahwa wajib pajak yang datang ke KPP akan memperoleh layanan maksimal. Mengingat suasana pandemi, pegawai DJP yang

bekerja di kantor masih dibatasi, sehingga sebagian pegawai harus bekerja dari rumah. Keterbatasan ini membuat wajib pajak mesti mengetahui apakah pegawai yang akan ditemuinya berada di kantor atau sedang bekerja dari rumah. Di sinilah AkuPajak berperan. Wajib pajak dapat membuat janji temu dengan pegawai DJP. Kunjungan ke KPP jadi lebih terkontrol baik identitas wajib pajak maupun jenis layanan yang diperlukan wajib pajak.

Awal Maret 2021, AkuPajak belum berhenti berinovasi. AkuPajak menambahkan fitur baru berupa layanan khusus untuk konsultasi SPT Tahunan. Ke depannya, aplikasi ini akan terus dikembangkan. Dalam waktu dekat aplikasi ini akan memunculkan kanal informasi KPP terkait ketika wajib pajak telah log masuk di AkuPajak.

Beragam inovasi layanan perpajakan yang berhasil didaringkan seperti Aplikasi Kunjung Pajak di atas adalah buah reformasi perpajakan di bidang proses bisnis dan teknologi informasi yang tengah dilakukan oleh DJP.



Pegawai KPP Pratama Ternate sedang melayani wajib pajak yang memanfaatkan layanan tatap muka di kantor pajak pada masa kenormalan baru, 8 Juli 2020. Protokol kesehatan untuk mencegah penyebaran Covid-19 diterapkan secara ketat. Para wajib pajak juga diharuskan untuk mengambil nomor antrean secara daring melalui laman AkuPajak sebelum datang ke KPP



Petugas front office KPP Pratama Jakarta Setiabudi Empat memberikan layanan perpajakan secara tatap muka pada 8 Juli 2020. Di masa kenormalan baru, kantor pelayanan pajak di seluruh Indonesia menyiapkan sarana dan fasilitas kesehatan untuk mengantisipasi penyebaran Covid-19.

BAB IV

**PSAP Siap,
PSIAP
Mantap!**

BAB IV PSAP SIAP, PSIAP MANTAP!

Tak Cukup Selevel Menteri

Reformasi perpajakan berjilid-jilid dan tantangannya seolah menjadi Candradimuka yang menggempleng Gatotkaca-Gatotkaca DJP agar menjadi kian perwira dan teruji ketangguhannya. Tim Reformasi Perpajakan dalam Reformasi Perpajakan Jilid III ini adalah wadah tempat berkumpulnya para gatotkaca itu.

Tim Reformasi Perpajakan dibentuk berdasarkan beleid yang diteken Menteri Keuangan Sri Mulyani Indrawati pada 9 Desember 2016, yaitu KMK Nomor 885/KMK.03/2016 tentang Pembentukan Tim Reformasi Perpajakan.

Secara normatif pembentukan tim ini didasari upaya mempersiapkan dan mendukung pelaksanaan reformasi perpajakan, meningkatkan kepatuhan wajib pajak, meningkatkan kepercayaan terhadap administrasi perpajakan, serta meningkatkan integritas dan produktivitas aparat perpajakan.

Tim Reformasi Perpajakan terdiri dari Tim Pengarah, Tim *Advisor*, Tim *Observer*, dan Tim Pelaksana. Tim pengarah beranggotakan sembilan orang. Sri Mulyani menjadi Ketua 1 Tim Pengarah sedangkan Menteri Koordinator Bidang Perekonomian

Darmin Nasution menjadi Ketua 2. Direktur Jenderal Pajak Ken Dwijugasteadi sebagai anggotanya.

Ada juga nama Robert Pakpahan dalam Tim Pengarah yang waktu itu menjabat sebagai Direktur Jenderal Pengelolaan Pembiayaan dan Risiko sebelum ia diangkat sebagai Direktur Jenderal Pajak menggantikan Ken. Sebagai Ketua Tim Pelaksana adalah Staf Ahli Menteri Keuangan Bidang Kepatuhan Pajak Suryo Utomo. Dua nama yang disebut terakhir ini kelak menjadi penerima tongkat estafet kepemimpinan Direktorat Jenderal Pajak.

Selain ketua, wakil ketua, sekretariat, dan anggota, di dalam Tim Pelaksana ada yang namanya Kelompok Kerja atau biasa disingkat Pokja. Pokja dalam tim ini terdiri dari tiga Pokja, yaitu Pokja Bidang Organisasi dan SDM, Pokja Bidang Teknologi Informasi, Basis Data, dan Proses Bisnis, serta Pokja Bidang Peraturan Perundang-undangan.

Di akhir tahun 2016 bersamaan berakhirnya periode kedua amnesti pajak pada 31 Desember 2016, Sri Mulyani meneken KMK Nomor 974/KMK.01/2016 tentang Implementasi Inisiatif Strategis Program Reformasi dan Transformasi Kelembagaan Kementerian Keuangan.

Beleid ini istimewa karena nama *core tax system* sudah mulai disebut. Salah satu inisiatif strategis dalam lima inisiatif Reformasi Birokrasi dan Transformasi Kelembagaan (RBTK) tema penerimaan adalah modernisasi sistem informasi DJP untuk optimalisasi penerimaan pajak. Tujuan inisiatif ini menyediakan sistem informasi DJP dengan platform teknologi baru, yang mencakup keseluruhan fungsi inti administrasi perpajakan (*core tax system*) yang terintegrasi.

Sebagai Ketua Tim Pelaksana, Suryo memandang upaya inisiatif reformasi perpajakan via *core tax system* ini perlu dieskalasi sampai ke pimpinan tertinggi di negeri ini, supaya mendapat dukungan penuh dan lebih kuat.

“Dengan proses pengadaan teknologi informasi yang kompleks, jumlah anggaran besar dan multiyear, serta demi stakeholder merasa comfortable, tidak cukup hanya level menteri, pimpinan tertinggi harus mem-backup.

“Dengan proses pengadaan teknologi informasi yang kompleks, jumlah anggaran besar dan *multiyear*, serta demi *stakeholder* merasa *comfortable*, tidak cukup hanya level menteri, pimpinan tertinggi harus *mem-backup*. Begitupun sinergi lintas instansi, tak hanya DJP, juga Kemenkeu dan eksternal Kemenkeu. Makanya (program ini) jadi prioritas nasional. Itulah awalnya mengapa dibutuhkan Perpres,” kata Yudhi Ariyanto mengisahkan perjalanan Reformasi Perpajakan Jilid III yang waktu itu ia masih menjabat sebagai Kepala Seksi Perencanaan Pengembangan dan Manajemen Perubahan, Direktorat TPB.

Menjadi Tim PSAP

Peraturan presiden yang dimaksud Yudhi adalah Peraturan Presiden Nomor 40 Tahun 2018. Dari aturan itulah muncul istilah Pembaruan Sistem Administrasi Perpajakan (PSAP).

Tujuannya untuk mewujudkan institusi perpajakan yang kuat, kredibel, akuntabel yang mempunyai proses bisnis yang efektif dan efisien; membangun sinergi optimal antarlembaga; meningkatkan kepatuhan wajib pajak; dan meningkatkan penerimaan negara.

PSAP ini memiliki lingkup perubahan pada organisasi, SDM, peraturan perundang-undangan, proses bisnis, serta teknologi informasi dan basis data atau biasa dari awal disebut sebagai lima pilar reformasi perpajakan.

Peraturan presiden itu menjadi dasar pembentukan Tim PSAP. Di sinilah awal berubahnya nama Tim Reformasi Perpajakan yang selama ini dipakai sejak 2016.

Berbeda dengan Tim Reformasi Perpajakan, Tim PSAP terdiri dari tiga, yaitu Tim Pengarah, Tim *Advisor*, dan Tim Pelaksana. Sudah tidak ada lagi Tim *Observer* seperti para pelaku usaha, lembaga internasional, ataupun wartawan. Mereka dimasukkan semuanya menjadi anggota Tim *Advisor*.

Tim Pengarah semuanya berasal dari internal Kementerian Keuangan, mulai dari Menteri Keuangan, Wakil Menteri Keuangan, dan para pejabat eselon I. Direktur Jenderal Pajak tidak lagi menjadi anggota Tim Pengarah. Ia otomatis didaulat menjadi Ketua Tim Pelaksana agar orang nomor satu di institusi penghimpun penerimaan negara terbesar itu langsung mengomandoi pasukannya.

Tim Pelaksana terdiri dari ketua, sekretariat, Pokja, dan Tim Manajemen Perubahan. Ada sedikit perubahan nomenklatur pada Pokja 2, yang semula Pokja Bidang Teknologi Informasi, Basis Data, dan Proses Bisnis menjadi Pokja Proses Bisnis, Teknologi Informasi, dan Basis Data. Nama boleh sedikit berganti, tetapi tugas masih sama beratnya bahkan lebih berat lagi dinyatakan.

Dengan peraturan presiden yang ditandatangani oleh Joko Widodo pada 3 Mei 2018, Tim PSAP mendapatkan amanah, salah satunya, untuk mengembangkan sistem informasi yang dapat dipercaya dan andal untuk mengolah data perpajakan yang akurat dan berbasis teknologi sesuai dengan proses bisnis utama.

Pengembangan sistem informasi itu paling sedikit meliputi sistem inti administrasi perpajakan (SIAP atau *core tax administration system*) dan sistem pendukung operasional administrasi perpajakan.

Muncullah Tim PSIAP

Dengan berjalannya waktu, untuk mengembangkan sistem informasi itu tidak bisa disambi dengan pekerjaan lain. “Ini pekerjaan yang tidak mungkin dilakukan sambil mengerjakan pekerjaan rutin.

“Ini pekerjaan yang tidak mungkin dilakukan sambil mengerjakan pekerjaan rutin. Oleh karena itu, dibentuk dedicated team tersebut agar fokus mengerjakan core tax system,”

Oleh karena itu, dibentuk dedicated team tersebut agar fokus mengerjakan *core tax system*,” terang Direktur P2Humas Hestu Yoga Saksama.

Belum genap dua tahun sejak peraturan presiden diteken, Sri Mulyani merestui pembentukan tim ini dengan mengeluarkan KMK Nomor 130/KMK.03/2020 tanggal 24 Maret 2020 tentang Pembentukan Tim Pembaruan Sistem Inti Administrasi Perpajakan (PSIAP). Sejak tanggal itu, di dalam TIM PSAP ada tim khusus lagi yaitu Tim PSIAP

Tim PSIAP terdiri dari tiga tim yaitu Tim Pengarah yang diketuai oleh Sri

Mulyani, Tim Pengendali, dan Tim Pelaksana. Duduk di dalam Tim Pengendali adalah Direktur Jenderal Pajak sebagai pemimpin proyek dan ketua *Steering Committee*. Masa kerja Tim PSIAP berakhir pada 31 Desember 2026.

Untuk mencari anggota tim pelaksana maka dibuatlah rekrutmen dan seleksi bertahap. Hestu meyakinkan, tim yang dibentuk melalui seleksi bertahap demi mendapat kandidat terbaik ini akan mengawal rencana otoritas membangun SIAP, mulai dari mendesain dan mendetailkan berbagai proses bisnis, hingga berkolaborasi dengan tim pengembang sistem dan memastikan proses berjalan sesuai jadwal. Perlu diingat bawah SIAP ditargetkan meluncur pada 2024.

Setelah melalui proses seleksi, 169 anggota Tim Pelaksana PSIAP mulai bertugas pada 1 November 2020. Pada 17 November 2020 itulah, Sri Mulyani mengukuhkan mereka sebagai anggota Tim Pelaksana PSIAP yang terdiri dari satu manajer proyek, satu wakil manajer proyek, lima ketua tim, 24 ketua subtim, dan 138 analis. Tak hanya direkrut dari DJP, anggota tim juga dipilih dari unit eselon I lain di Kementerian Keuangan.

Untuk meningkatkan efektivitas pelaksanaan tugas, anggota tim pelaksana diberhentikan dari jabatan administrator, pengawas, dan/atau jabatan fungsional.

Karena jabatannya, manajer proyek dijabat oleh pejabat tinggi pratama yang melaksanakan fungsi pengelolaan teknologi informasi dan komunikasi dalam hal ini Iwan Djuniardi sebagai Direktur TIK. Iwan juga merangkap jabatan sebagai Pejabat Pembuat Komitmen dalam paket pengadaan *system integrator* SIAP.

Manajer proyek ini melaporkan perkembangan proyek kepada Tim Pengendali. Di dalam Tim PSAP, Manajer Proyek di bawah garis koordinasi penugasan Pokja 2 Bidang Proses Bisnis, Teknologi Informasi, dan Basis Data.

Berkaca dari pengalaman negara lain yang sedang dan telah melakukan reformasi, tim khusus untuk mengerjakan proyek transformasi di Selandia Baru membutuhkan kurang lebih tujuh ratus orang yang ditugaskan selama sepuluh tahun. Di Finlandia, empat ratus hingga lima ratus petugas mempersiapkannya dalam kurun sepuluh tahun juga.

Akan halnya jumlah anggota Tim Pelaksana PSIAP yang dibutuhkan, “*Propose* kita, idealnya adalah 320-an, makanya (di tahun 2021) rekrut 150-an lagi,” kata Yudhi.

Yudhi memetakan, jumlah 169 pegawai sebagai tim khusus gelombang pertama yang dilantik langsung Menteri Keuangan ini baru separuh dari kekuatan yang dibutuhkan. Mereka ditugaskan menangani fase persiapan hingga fase awal vendor datang. Ada tiga vendor yang dilibatkan, yakni untuk *System Integrator*, *Change Management* (CM), dan *Project Management Quality Assurance* (PMQA). Begitu nanti sudah masuk tahap pendetailan desain, konfigurasi sistem, dan peluncuran sistem, lebih banyak anggota dibutuhkan.

DJP sendiri, jelas Yudhi, sebenarnya memiliki perjalanan panjang, dimulai pada 2017 hingga 2024, berarti 7 tahun. Tiga tahun pertama untuk perencanaan, persiapan pengadaan, hingga pengadaan itu sendiri. Fase pengembangan dan *deployment* diplot selama tiga

tahun, dan setahun terakhir fase dukungan dan pemeliharaan.

Tahun 2023 diharapkan terlaksana fase implementasi di dua Kantor Wilayah DJP sebagai proyek percontohan. Penerapan nasional seluruh Indonesia diharapkan terjadi pada 2024.

Terkait vendor, untuk CM dan PMQA masih mendampingi hingga tahun 2023 dan vendor *System Integrator* sampai tahun 2024. Lepas 2024, DJP sudah bisa beralih secara paralel, sistem yang lama dimatikan dan sistem baru sudah bisa berjalan mandiri.

Kun Fayakun, Jadilah DJP Baru

Pertanyaan yang mengemuka adalah dengan adanya Tim Pelaksana PSIAP ataupun juga Tim PSIAP mengapa masih ada yang namanya tim besar di atasnya yaitu Tim PSAP?

Yudhi menjelaskan, PSAP memiliki sembilan inisiatif strategis. Tiga inisiatif strategis berada di Pokja 1, dua inisiatif strategis menjadi tanggung jawab Pokja 2, dan empat inisiatif strategis ada di Pokja 3.

Inisiatif strategis yang ada di Pokja 2 yaitu meliputi *CoreTax* dan migrasi basis data. Artinya apa? PSIAP itu hanya menangani satu inisiatif strategis dari sembilan inisiatif strategis dalam PSAP. “Ketika PSIAP sudah tidak dibutuhkan, PSAP tetap harus ada karena inisiatif lainnya masih ada. Delapan sisanya siapa yang *handle*?” tanya Yudhi. Tentu jawabannya adalah Tim PSAP.

Berbeda dengan Tim PSIAP yang dibentuk dengan secara khusus, maka Tim PSAP tidak dijadikan tim yang berdedikasi hanya untuk mengerjakan delapan inisiatif strategis tersisa. Alasannya, Yudhi menjelaskan, karena cakupannya sangat besar, hampir meliputi seluruh inisiatif strategis yang ada, dan melekat pada fungsi-fungsi rutin di direktorat teknis terkait.

Yudhi menambahkan, yang membedakan antara Tim PSIAP dan Tim PSAP adalah delapan inisiatif yang lain tidak memiliki batasan terkait budget, ruang lingkup, dan waktu. Itulah mengapa pada Tim PSAP tidak membutuhkan pembentukan tim khusus. Jika PSAP dijadikan tim khusus sebagaimana PSIAP, Yudhi mengibaratkan, “Maka jadilah DJP baru.” *Kun fayakun.*

Kalau PSIAP, ada batasan budget melalui kontrak tahun jamak yang sudah ditetapkan, ruang lingkup, waktu, dan harus berinteraksi dengan vendor. Jika Tim PSIAP tidak dapat menyelesaikan proyek ini tepat waktu, maka ada konsekuensi hukumnya.

Semuanya memang harus sigap.

BAB IV PSAP SIAP, PSIAP MANTAP!

DJP Baru 4.0

Tak dapat dimungkiri, dengan implementasi SIAP pada 2024 kelak, Indonesia bahkan dunia akan menatap wajah baru DJP. Menjaja platform serba digital, bolehlah era anyar itu digelar era DJP 4.0!

Yudhi Ariyanto memberikan ilustrasi keunggulan apa saja yang ditawarkan SIAP nanti. “Banyak hal dapat kita peroleh dari perubahan drastis dengan menggunakan *core tax*. Semula, banyak aplikasi terpisah, berbeda platform pula, dengan sistem ini akan terintegrasi seluruhnya. Kemudian, apabila butuh dilakukan perubahan, maka adaptasi konfigurasi sistem baru ini sangat mudah. Contoh, *coding* aplikasi, yang pada sistem lama butuh proses dua sampai empat bulan seperti membuat perubahan di SPT Masa, dengan *core tax system* tak butuh waktu lama!”

DJP mengadakan sebuah sistem yang kompleks bernama SIAP dalam jangka waktu tujuh tahun dengan menjahit ribuan SOP dan ribuan regulasi. Dengan demikian, SIAP nantinya memiliki alat analisis dan *business intelligence* yang akan menganalisis data, baik terstruktur maupun tidak, dari bahan mentah hingga menjadi bahan jadi. Upaya yang cukup melelahkan. Namun, akan sangat memudahkan *Account Representative* (AR) maupun fungsional pemeriksa pajak karena mendapatkan data yang sudah matang.

“Jika dulu analisis sebagian besar dilakukan manual, ke depan porsi manualnya sangat kecil, seluruhnya di-*handle* oleh sistem, dianalisis pakai *Data Analytic*, disajikan kepada fungsi-fungsi yang

memerlukan. Disiapkan *tools* atau fitur *customize*, juga *self assessment* untuk analisa cepat mendekati real time,” kata Yudhi antusias.

Yudhi menggambarkan lagi, salah satu keunggulan *core tax system* adalah penggambaran wajib pajak 360 derajat. Ketika *Account Representative* menganalisis pohon kepemilikan, sistem akan otomatis menyajikan data sehingga *Account Representative* akan dapat melihatnya secara lengkap dan menyeluruh. Wajib pajak dapat dilihat dari berbagai sisi, 360 derajat.

Bagaimanapun, disadari oleh Yudhi dan Tim Pelaksana PSIAP, teknologi informasi bergerak dan berkembang sangat cepat adalah sebuah keniscayaan. Jadi bagaimana mewujudkan SIAP itu sebagai pengganti SIDJP pada saat ini?

Ketika Account Representative menganalisis pohon kepemilikan, sistem akan otomatis menyajikan data sehingga Account Representative akan dapat melihatnya secara lengkap dan menyeluruh.

DJP diberikan banyak pilihan, mulai dari membangun sistemnya dari awal atau membeli barang yang sudah jadi dan mengembangkannya sesuai dengan kebutuhan sendiri. DJP memilih cara kedua dengan pertimbangan akan membutuhkan sumber daya yang besar dan waktu yang lama untuk memilih alternatif pertama.

“Maka kita membeli teknologi *Commercial Off-The-Shelf* (COTS) yang fleksibel. *At least* tetap relevan sampai 10 tahun setelah implementasi, dari 2024 hingga 2034. Misalkan pada tahun 2024, UU KUP, PPh, atau PPN diganti, padahal *core tax* baru diluncurkan, secara teknologi sangat mudah untuk dilakukan perubahan,

tidak perlu membangun semuanya dari nol lagi. Karena sudah menggunakan *microservices*, tinggal *drag and down*, seperti kepingan lego, cabut legonya, tempelkan yang lain, semudah itu,” ungkap Yudhi.

COTS tetaplah sebuah aplikasi yang memiliki masalah krusial di dalamnya seperti keamanan data. Inilah yang pertama kali dipertimbangkan oleh Tim Pelaksana PSIAP dan terkait klausul keamanan data sudah masuk dalam kontrak pengadaan.

Yang menarik lagi, kode sumber (*source code*) diberikan semua kepada DJP. Umumnya suatu pengadaan, kode sumber diambil oleh pemiliknya. “Ini malah diambil kita, nanti yang mengelola mulai 2025 adalah Direktorat TIK, sehingga *sustainability* ke depannya lebih terjamin,” kata Yudhi.

Beberapa nilai tambah COTS selain keamanan data adalah paket teknologi yang sudah mengikuti praktik terbaik di berbagai negara dan teknologinya bisa disesuaikan oleh pemakainya. Dalam pengadaan ini, DJP tidak sekaligus membeli peladen.

“Kalau servernya tidak ya. COTS ini paketnya kan teknologinya, kita membangun sistemnya. Pengadaan *hardware* seperti server, jaringan, *database*, dan lain-lain, tentu perlu diperhitungkan, *tapi* itu paket lain di luar COTS. Jadi, anggaran untuk *hardware* sifatnya terpisah dan rutin. COTS hanya paket sistemnya.”

Di telatah ASEAN, negara yang terhitung sukses menyiapkan sistem informasi administrasi perpajakannya adalah Singapura.

“Saya kurang tahu persis, Singapura pakai COTS atau tidak, *tapi* mereka sudah pakai lebih dulu. Vietnam pernah pakai, *tapi* gagal karena masalah politik. Malaysia *on going*. Mereka bahkan pernah studi banding ke Indonesia dalam rangka transformasi *core tax* tahun 2018. Nah, untuk *core tax*, kita campur ya. Ada vendor dalam negeri, ada juga ekspatriat misalnya dari Belanda. Dinamika cukup banyak, karena mereka sangat *demanding*. Dengan vendor, kita butuh waktu penyesuaian terutama dalam hal *culture*.”

Contoh keterkejutan budaya dan adaptasinya ini memang terjadi. Di perusahaan atau sektor swasta pengadaan barang memang bisa cepat diputuskan dan dilakukan. Namun, dalam sektor pemerintahan ada birokrasinya tersendiri dan selalu berjenjang karena ini soal penggunaan uang negara.

Para vendor yang berasal dari luar negeri harus belajar bahwa dalam membuat keputusan untuk *core tax system* di Kementerian Keuangan itu berlapis dan melibatkan banyak pihak karena ingin menjaga betul transparansi dan tata kelola yang baik. “Jika *core tax* dibuat dengan governance sedemikian rupa, sehingga melibatkan pimpinan tinggi negara, itu adalah upaya mencegah hal serupa berulang terjadi,” pungkas Yudhi. Hal yang menimbulkan implikasi hukum di belakang hari tentunya.

Ini semua untuk DJP Baru 4.0.

BAB IV PSAP SIAP, PSIAP MANTAP!

Biang Keladi Kegagalan

“Kejadiannya akhir tahun 2017. Posisi saya masih sebagai Kasubdit (Kepala Subdirektorat) Kerja Sama dan Kemitraan yang ditugasi dalam tim *ad hoc* sebagai Ketua Pelaksana Harian Tim Manajemen Perubahan (*Change Management*) Reformasi Pajak,” kata Yeheskiel Minggus Tiranda mengenang awal mula pembentukan Tim Manajemen Perubahan.

Yes, sapaan akrab Yeheskiel, memahami betul betapa perubahan adalah keniscayaan. Terlebih di era digital saat ini, perubahan bukan lagi opsi melainkan hal mutlak untuk dilakukan karena merupakan kebutuhan dan tuntutan zaman.

Ketika ditunjuk menggawangi tim dinamis penunjang upaya reformasi perpajakan, saat itu DJP belum memiliki kerangka kerja manajemen perubahan. Ia sadar perubahan revolusioner harus dimulai dari diri sendiri sebelum berpacu mengembangkan kapasitas dan berkembang bersama tim bentukannya.

Artinya agar reformasi perpajakan ini dapat berhasil maka perlu dukungan penuh dari internal DJP. Mereka adalah pihak yang harus mengerti betul mutlaknya perubahan yang ada di DJP lalu menerima dan kemudian mendukung jalannya perubahan. Patut dicatat bahwa biang keladi terbesar kegagalan proses perubahan adalah penolakan dari internal. Di sinilah dibutuhkan Tim Manajemen Perubahan agar perubahan bisa dengan mudah diterima.

“Saat itu saya berpikir tidak ada jalan lain kecuali harus belajar cepat dan mandiri. Sebagai suatu isu baru Tim Manajemen Perubahan yang dibentuk belum memiliki *benchmark*, saya menyusun tahap-tahap pengembangan diri dan tim dengan mempertimbangkan ketersediaan waktu dan pendanaan,” ujar Yes.

Yes lalu menginisiasi pelaksanaan pelatihan griyaan manajemen perubahan dengan narasumber sesama pegawai Direktorat P2Humas, meningkatkan kapasitas dari narasumber luar seperti konsultan, menyelenggarakan *e-learning* manajemen perubahan, membuat forum pertukaran pengetahuan, dan tim khusus *talent war* sebagai upaya pengembangan kapasitas Tim Manajemen Perubahan yang dikawalinya.

“Termasuk mengikutkan anggota tim dalam program sertifikasi profesional dan internasional, hingga mengusulkan kandidat sebagai *secondment* ke Australian Tax Office (ATO),” kata Yes dengan mantap dan lugas saat ia memaparkan visi dan programnya di hadapan Dewan Penguji dalam Seleksi Pengisian Jabatan Tim Pelaksana pada Tim PSIAP pada paruh kedua 2020.

Peta Jalan

Kemajuan teknologi digital tentu mengubah aspek SDM dan Organisasi. Hal ini terjadi juga di DJP yang selama ini didesain dengan acuan dasar tugas-tugas konvensional. Perubahan yang cepat karena kemajuan teknologi ini butuh kesiapan SDM agar risiko dalam masa transisi bisa dimitigasi. Di masa DJP menjalani proses perubahannya melalui reformasi perpajakan.

“Maka saya mendesain *roadmap* pengembangan kemampuan di bidang manajemen perubahan, sehingga standar mereka sesuai dengan *best practice change management* (CM) *unit*. Saya berharap Unit CM Ditjen Pajak bisa menjadi acuan institusi publik di Indonesia saat akan melakukan reformasi. Ini akan lebih lengkap jika seluruh personel memiliki standar sertifikasi internasional,” tambah Yes.

Yes menjelaskan, berdasarkan hasil penilaian dengan TADAT (*Tax Administration Diagnostic Tools*) pada 2016, disimpulkan bahwa integritas data perpajakan menunjukkan *Performance Outcome Areas* (POA) kurang memuaskan. Demikian pula sejumlah proses bisnis berjalan, antara lain restitusi, keberatan dan banding, registrasi, *tax supervisory*, dan pemeriksaan.

SIDJP yang merupakan sistem informasi yang masih diimplementasikan sampai saat ini memiliki banyak kekurangan. Di antaranya, papar Yes, SIDJP belum mencakup keseluruhan administrasi perpajakan, seperti belum dapat melakukan konsolidasi data pembayaran, pelaporan, penagihan, dan bisnis inti pajak lainnya melalui suatu sistem akuntansi yang terintegrasi.

Selain itu, teknologi yang digunakan di SIDJP sudah usang karena keterbatasan teknologi, kurangnya tenaga ahli, sulitnya mengintegrasikan dengan platform baru, ketahanan dan kestabilan infrastruktur—terutama peladen—yang digunakan kian berkurang, ditambah beban akses yang semakin berat.

“Dalam perjalanan reformasi perpajakan, DJP menghadapi banyak tantangan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Rencana tidak selalu sama dengan realitas. Untuk itu, DJP perlu melakukan mitigasi atas risiko-risiko yang menyebabkan tujuan reformasi perpajakan tidak tercapai secara efektif dan efisien. Salah satu bentuknya adalah implementasi manajemen perubahan,” katanya lagi.

Manajemen perubahan adalah sebuah pendekatan terstruktur dalam proses transisi yang melibatkan individu, tim, dan organisasi, dari keadaan sekarang beralih kepada keadaan yang diinginkan di masa depan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan dalam pengelolaan program atau proyek. Hal ini diperlukan untuk memastikan bahwa perubahan strategis yang signifikan dalam organisasi dilakukan secara terkontrol dan sistematis, serta untuk mengatasi penolakan terhadap perubahan.

Beberapa kerangka kerja manajemen perubahan meliputi pendekatan perubahan, pengelolaan pengampu kepentingan

dan keterlibatan pimpinan, komunikasi, jaringan dan kesiapan perubahan, analisis dampak perubahan, dan pelatihan.

Jadi dengan kerangka kerja ini, Tim Manajemen Perubahan bisa memetakan siapa saja yang masih resisten terhadap perubahan, menganalisis dampak-dampak perubahan, dan memberikan pelatihan-pelatihan kepada pegawai DJP untuk siap menerima perubahan.

“Idealnya, fungsi CM sudah seharusnya menjadi fungsi terstandar di tubuh DJP karena saat ini DJP memiliki berbagai macam portofolio perubahan, antara lain program Reformasi Birokrasi dan Transformasi Kelembagaan (RBTK) yang tersentralisasi pada *Central Transformation Office* (CTO) dalam lingkup Kementerian Keuangan, PSAP yang kemudian berada dalam pengelolaan Tim Reformasi Perpajakan, Rencana Strategis (Renstra), PSIAP yang lebih dikenal dengan *core tax system*, serta program-program inisiatif pimpinan lainnya,” imbuhnya.

Sederhananya, Tim Manajemen Perubahan itu harus ada di setiap portofolio perubahan. Contoh nyata pada saat ini, berdasarkan KMK Nomor 600/KMK.03/2020 ada yang namanya Tim Manajemen Perubahan dalam Tim PSAP. Di dalam Tim Pelaksana PSIAP ada Tim Manajemen Perubahan juga.

Untuk mencapai tata kelola yang ideal itulah, menurut Yes, pendekatan manajemen perubahan di DJP hendaknya dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut.

Pertama, mengidentifikasi area manajemen perubahan. Ini akan menentukan cakupan fungsi manajemen perubahan dan anggota tim yang akan menjalankan fungsi itu.

Langkah berikutnya mengharmonisasi kerangka kerja manajemen perubahan antartim portofolio perubahan misalnya antara manajemen perubahan dalam Tim PSAP dan manajemen perubahan dalam Tim Pelaksana PSIAP. Ini dilakukan agar tidak terjadi tumpang tindih dan disharmoni pelaksanaan fungsi manajemen perubahan.

Salah satu tantangan Tim Manajemen Perubahan dalam menjalankan fungsi berasal dari terbatasnya anggaran. Salah satu opsi solusinya adalah menjalin kerja sama dengan para mitra dari luar negeri.

Selain itu, harmonisasi ini diperlukan untuk membagi sumber daya yang terbatas sehingga memastikan fungsi manajemen perubahan tersebut diimplementasikan pada setiap inisiatif atau program.

Selanjutnya adalah pengelolaan manajemen perubahan PSIAP dengan pendekatan proyek. Salah satu proyek paling penting dari reformasi perpajakan adalah PSIAP. Oleh karena itu, pendekatan proyek

perlu dilakukan untuk memastikan bahwa keluaran atau hasil dari sistem informasi yang baru kelak dapat memenuhi standar dan tujuan untuk mewujudkan proses bisnis yang efektif dan efisien.

Yes juga menjelaskan metode kerja manajemen perubahan. Ada tim yang dibentuk khusus untuk menjalankan manajemen perubahan atau menjadi bagian dari tim teknis program atau proyek, dengan ruang lingkup meliputi tiga hal.

Pertama, untuk pelaksanaan fungsi manajemen perubahan terkait inisiatif proyek PSIAP dilakukan oleh Tim Manajemen Perubahan PSIAP. Tim ini adalah tim khusus yang mengurus manajemen perubahan dalam Tim Pelaksana PSIAP.

Kedua, kalau ada inisiatif program atau proyek yang akan berdampak secara nasional atau lebih dari satu wilayah unit Kantor Wilayah DJP, dapat dilakukan oleh Tim Manajemen Perubahan PSIAP atau tim lain yang ditetapkan oleh pemilik program atau proyek.

Ketiga, jika inisiatif program atau proyek itu berdampak hanya di wilayah kerja unit itu sendiri, maka dilakukan oleh pimpinan masing-masing unit kerja atau pemilik program atau proyek dengan atau tanpa membentuk tim manajemen perubahan secara khusus. Jadi bisa fleksibel sesuai dengan kondisinya.

Diakui Yes, bahwa salah satu tantangan Tim Manajemen Perubahan dalam menjalankan fungsi berasal dari terbatasnya anggaran. Salah satu opsi solusinya adalah menjalin kerja sama dengan para mitra dari luar negeri, khususnya pemberi hibah (donor), antara lain dengan Bank Dunia, Japan International Cooperation Agency, Prospera, dan AFD France.

Kerja sama dilakukan pada area yang sesuai dengan program reformasi perpajakan berjalan melalui berbagai bentuk kegiatan atau aktivitas. Bentuknya dapat berupa lokakarya, penilaian, pengembangan kapasitas, hingga konsultasi manajemen perubahan.

Pengalaman memang dapat lebih nyaring daripada berbicara. Ditambah darah petarung dan pengarung samudera yang diwarisi dari leluhurnya, tantangan berikut di bidang yang bukan lagi baru baginya langsung dibuktikan dengan kinerja nyata setelah tugas diamanahkan.

Jika pada Maret 2020, Menteri Keuangan telah menetapkan Yeheskiel sebagai Ketua Tim Pengadaan untuk pengadaan jasa konsultansi *Owner's Agent – Change Management*, PSIAP, maka kini setelah lolos seleksi, tanggung jawab definitif sebagai Ketua Tim Manajemen Perubahan PSIAP dipercayakan pada pundak pria berdarah Toraja itu.

Selamat bertugas.

BAB IV PSAP SIAP, PSIAP MANTAP!

Tim 169

Tak lama sesuai dua pembawa acara itu mengucapkan salam penutup, Direktur Jenderal Pajak Suryo Utomo, berkopiah hitam dan berbatik lengan panjang warna coklat, berjalan cepat dari kursinya menuju panggung Aula Cakti Buddhi Bhakti, Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak.

Layar besar di atas panggung masih menayangkan gambar Menteri Keuangan Sri Mulyani yang secara virtual mengikuti acara pengukuhan dan pembekalan Tim Pelaksana PSIAP pada Selasa malam, 17 November 2020.

Suryo mengambil mik di atas podium dan sebagai tuan rumah mengucapkan terima kasih kepada Sri Mulyani yang telah memberikan banyak pesan dan harapannya dalam acara itu.

“Sekali lagi Bu Menteri, kami mewakili teman-teman di Direktorat Jenderal Pajak mengucapkan apresiasi dan penghargaan setinggi-tingginya. Doa dan harapan Ibu Menteri menjadi pemicu semangat kami semua untuk tetap bekerja sebaik-baiknya,” ucap Suryo.

“Terima kasih, saya pamit,” balas Sri Mulyani.

Acara ini seharusnya terlaksana di siang hari, tetapi agenda Sri Mulyani yang padat membuat acara ini kemudian dimundurkan pada sore hari.

Acara ini menjadi seremoni dimulainya kerja Tim Pelaksana PSIAP berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 483/

KMK.03/2020 walaupun secara fakta mereka sudah mulai bekerja sejak 1 November 2020.

Sri Mulyani menyaksikan ikrar para anggota Tim Pelaksana PSIAP yang berjumlah 169 orang yang dipilih melalui seleksi panjang.

Iwan Djuniardi selaku manajer proyek berdiri di depan panggung dan meminta seluruh anggota Tim Pelaksana PSIAP mengikuti ucapannya. Ikrarnya seperti ini:

Kami Anggota Tim Pelaksana Pembaruan Sistem Inti Administrasi Perpajakan dengan penuh kesungguhan berjanji untuk senantiasa:

1. Menjunjung tinggi Nilai-Nilai Kementerian Keuangan, Kode Etik, dan Kode Perilaku Pegawai Direktorat Jenderal Pajak;
2. Mengutamakan semangat gotong royong dan keterbukaan antarseluruh anggota tim demi kesuksesan bersama;
3. Bersinergi dan berkolaborasi dengan para pemangku kepentingan untuk mencapai tujuan organisasi;
4. Bekerja cerdas, cermat, responsif, antisipatif, dan berpikiran terbuka, serta mampu memberikan solusi terbaik dalam setiap tantangan dinamika perubahan;
5. Bersikap ikhlas, tegas, dan pantang menyerah dengan penuh dedikasi dan tanggung jawab melaksanakan tugas, hingga akhir penugasan.

Tantangan yang dihadapi tim pelaksana ini memang tidak mudah. Yang diharapkan Sri Mulyani dari pembentukan Tim 169 ini salah satunya adalah menjadi tim yang selalu berhubungan dan memikirkan 40 juta wajib pajak saat ini.

Juga menjadi tim yang selalu berpikir untuk membuat wajib pajak—mulai dari yang kontribusinya kecil sampai besar—merasakan bahwa membayar pajak itu adalah kewajiban konstitusi dan tidak membuat mereka semakin sulit karena prosedur sangat rumit.

Sri Mulyani berpesan, Tim Pelaksana PSIAP tidak bekerja hanya berdasarkan lini masa dan menjadi bagian yang mengurus administrasi saja. “Saya berharap tim ini benar-benar menjadi suatu *core team* untuk benar-benar bisa *me-reform fundamentally* dari DJP,” pungkas Sri Mulyani.

“Saya berharap tim ini benar-benar menjadi suatu core team untuk benar-benar bisa me-reform fundamentally dari DJP.”



Menteri Keuangan Sri Mulyani Indrawati mengukuhkan dan memberi pembekalan kepada Tim Pelaksana Pembaruan Sistem Inti Administrasi Perpajakan (PSIAP) di Aula Cakti Buddhi Bhakti, Gedung Mar'ie Muhammad, Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak, Jakarta pada 17 November 2020. Dalam kesempatan tersebut Menteri Keuangan sekaligus meluncurkan logo Sistem Inti Administrasi Perpajakan.

BAB IV PSAP SIAP, PSIAP MANTAP!

Menuju 100 Juta Wajib Pajak

Di masa pandemi, lebih dari 200 orang memenuhi Aula Cakti Buddhi Bhakti, Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak, Jakarta. Ada apa?

Hari itu, Selasa, 17 November 2020, ternyata ada acara pengukuhan dan pembekalan Tim Pelaksana Pembaruan Sistem Inti Administrasi Perpajakan (PSIAP).

Panitia dan peserta menerapkan protokol kesehatan dengan ketat untuk menyelenggarakan dan menghadiri acara tersebut. Direktur Jenderal Pajak Suryo Utomo beserta jajarannya hadir dalam acara itu secara luring.

Terutama Menteri Keuangan Sri Mulyani Indrawati ikut hadir secara daring dalam acara itu untuk membekali anggota Tim Pelaksana PSIAP.

Kehadiran Sri Mulyani menandakan dukungan penuhnya kepada jalannya fragmen Reformasi Perpajakan Jilid III ini.

Memang, di setiap kesempatan yang ada, Sri Mulyani selalu mengingatkan kembali kepada para pengampu kepentingan baik di internal ataupun eksternal DJP bahwa DJP pada saat ini sedang menjalankan reformasi perpajakan.

Reformasi perpajakan itu merupakan proyek perubahan terus menerus yang dilakukan DJP agar bangsa Indonesia ini bisa

mencapai tujuannya yaitu melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia dan untuk memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa, dan ikut melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi, dan keadilan sosial.

Sepertinya sebuah utopia, tetapi Sri Mulyani menepisnya karena memahami cita-cita itu tidak akan terwujud dengan sendirinya. “Cita-cita akan terwujud apabila diperjuangkan dan tentu cita-cita akan terwujud apabila ada sumber daya yang mendukungnya,” kata Sri Mulyani dalam acara itu.

Peranan DJP sebagai pengumpul pendapatan negara identik dengan upaya sebuah bangsa bernama Indonesia ini untuk terus berikhtiar mencapai tujuannya karena tanpa sumber daya tidak mungkin cita-cita itu akan tercapai.

Pada saat membekali Tim Pelaksana PSIAP tersebut, Sri Mulyani banyak meletakkan harapan kepada tim sebagai bagian dari tim besar yang menjalankan reformasi perpajakan.

Misi Bersejarah

Tim Pelaksana PSIAP selain menjadi tim yang solid untuk merancang sistem informasi DJP yang andal, juga memiliki misi bersejarah dan menjadi tempat titipan harapan rakyat Indonesia, tidak hanya buat pegawai DJP dari Sabang sampai Merauke yang mengidam-idamkan sistem informasi andal dan tak usang.

Menurut Sri Mulyani, misi itu adalah Tim Pelaksana PSIAP mampu menjawab kebutuhan Indonesia untuk menjamin pendapatan negara dari pajak yang memadai. Mengingat selama ini kebutuhan mendanai jalannya republik sangatlah banyak dan beragam. Mulai dari penyediaan pendidikan yang layak dan kesehatan yang memadai, infrastruktur, pertahanan dan keamanan, tidak hanya di Pulau Jawa melainkan di seluruh tanah air.

Jadi, Sri Mulyani menambahkan, dalam pembentukan Tim Pelaksana PSIAP ini ada hal yang jangan dilupakan yakni apa yang

dikerjakan tim itu adalah ikhtiar berkelanjutan reformasi perpajakan yang menghubungkan tugas pokok Tim Pelaksana PSIAP dengan cita-cita Republik Indonesia di atas.

Harus Naik Dua Kali Lipat

Sri Mulyani menginginkan Tim Pelaksana PSIAP berdiskusi dan berpikir secara kreatif atau di luar kotak agar bisa mengetahui apa yang kurang dari DJP dan apa yang menyebabkan DJP gagal mencapai target penerimaan atau karena solusi yang ditawarkan begitu-begitu saja.

Sampai wajib pajak memiliki istilah tersendiri untuk menilai apa yang dilakukan DJP dalam menaikkan pendapatan negara yaitu dengan: DJP berburu di kebun binatang. Maksud pernyataan Sri Mulyani ini adalah untuk mengejar target penerimaan pajak, yang diulik-ulik oleh DJP wajib pajak itu-itu saja, wajib pajak-wajib pajak yang sudah patuh.

“Itu kan tidak bagus karena kita ingin penerimaan pajak kita naik, *tapi* itu harus adil, harus *govern*, *governance* harus baik, akuntabel, pasti, dan yang jelas tidak membuat *harassment* (gangguan),” pesan Sri Mulyani.

Oleh karena itu, Sri Mulyani juga meminta Tim Pelaksana PSIAP mengidentifikasi isu-isu yang selama ini membuat DJP gagal mencapai tujuannya, gagal dalam memperbaiki proses bisnis, dan gagal mendapatkan persepsi dan kesan dari masyarakat bahwa DJP adalah institusi yang mudah, jelas, dan transparan di dalam berhubungan dengan para pengampu kepentingannya. “Coba inventarisasi seluruh keluhan wajib pajak,” pinta Sri Mulyani.

Tentunya tidak melupakan sebuah kesadaran bahwa Tim Pelaksana PSIAP pada dasarnya sedang berhubungan dengan 40 juta wajib pajak pada saat ini yang diharapkan di masa yang akan datang menjadi 100 juta wajib pajak. Lalu tim juga mengetahui apa yang harus diwujudkan oleh Tim Pelaksana PSIAP agar DJP tidak hanya andal, tetapi ujungnya adalah penerimaan pajak yang

rasionya terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) harus naik. Sri Mulyani menekankan betul dengan mengulang sampai dua kali kata “harus naik” dalam acara itu.

Sebagaimana diketahui, rasio pajak adalah jumlah penerimaan perpajakan dibandingkan dengan PDB. Rasio pajak sering menjadi tolok ukur keberhasilan dalam pengumpulan penerimaan negara. Semakin tinggi penerimaan pajak semakin tinggi rasio pajaknya.

“Bahkan saya harus mengatakan (rasio pajaknya) minimal dua kali lipatnya,” tegas Sri Mulyani. Ini yang disebut oleh Sri Mulyani bahwa keberhasilan Tim Pelaksana PSIAP sangat terukur. Intinya dengan sistem informasi DJP yang baru itu nantinya DJP bisa menggandakan penerimaan pajak yang selama ini diraih. Tugas yang tidak ringan memang.

Semudah Membeli Pulsa

Harapan selanjutnya Sri Mulyani kepada Tim Pelaksana PSIAP adalah para wajib pajak dari mulai yang kontribusinya 0,5% sampai 30% merasa mudah dalam membayar pajak sebagai kewajiban konstitusi dan tidak membuat wajib pajak semakin sulit karena prosedur serta persyaratannya sangat rumit. Tak kalah pentingnya adalah aspek keadilan.

Oleh karena itu, Sri Mulyani menginginkan Tim Pelaksana PSIAP mendesain sistem informasinya dengan memberikan prioritas kepada kemudahan, kepastian, dan proses yang tidak berbelikliku sehingga wajib pajak ikhlas saat membayar pajak dan tidak menganggapnya sebagai beban tambahan.

Sri Mulyani selalu mengibaratkan membayar pajak itu hendaknya semudah membeli pulsa. Soal ini Sri Mulyani punya ceritanya.

Sri Mulyani selalu mengibaratkan membayar pajak itu hendaknya semudah membeli pulsa. Soal ini Sri Mulyani punya ceritanya.

Saat peluncuran metode pembayaran penerimaan negara yang baru bernama Modul Penerimaan Negara Generasi 3 (MPN G3) pada 23 Agustus 2019, Sri Mulyani mengisahkan.

Saat Sri Mulyani bersantap dengan keluarganya di akhir pekan. Telepon seluler Toni Sumartono, suami Sri Mulyani, kehabisan pulsa. Toni meminta anaknya untuk membelikan pulsa. Tidak lama pulsa Toni langsung terisi. Sang anak membelikan pulsa buat Toni melalui *internet banking*.

Sri Mulyani terkesan dengan kemudahan itu, sehingga ia mendorong DJP untuk juga punya komitmen memberikan kemudahan kepada wajib pajak dalam membayar pajak.

“Karena saya Menteri Keuangan golongan kolonial, saya terkesan dong dengan kecepatan isi pulsa itu. Besoknya, saya instruksikan ke tim Kementerian Keuangan, ‘Kok orang beli pulsa cepat banget?’” tuturnya.

Bayar pajak harusnya demikian. Segampang membeli produk di pasar daring (*marketplace*) dengan rebahan saja.

Masuk Sampah yang Keluar Sampah

Selain itu Sri Mulyani juga berharap agar Tim Pelaksana PSIAP menjadi suatu tim inti yang benar-benar menyiapkan sistem informasi yang dapat mengantisipasi tren digital pada saat ini karena tren menuju digital itu adalah suatu keharusan.

Di dalam infrastruktur dan proses menuju digital, data dan informasi menjadi penting sekali. Sri Mulyani mengingatkan tentang ungkapan, “yang masuk sampah keluaranya sampah”, masukan yang salah akan menghasilkan keluaran yang salah.

Untuk itu Sri Mulyani berharap kepada Tim Pelaksana PSIAP untuk mendesain sistem ini dengan tidak meminta banyak informasi yang sebetulnya menjadi sampah. “Sudah menyusahkan wajib pajak.

Datanya tidak ada gunanya atau data itu malah memberatkan sistem, memberatkan wajib pajak, dan lebih lagi tragisnya kita tidak gunakan dan kita tidak *analisa*,” kata Sri Mulyani.

Menjadi 1000 Hebat

Pada saat acara pengukuhan dan pembekalan itu, Tim Pelaksana PSIAP secara bersama-sama berikrar. Sri Mulyani mengomentari ikrar itu sebagai ikrar yang luar biasa, ikrar untuk sesuai dengan nilai-nilai Kementerian Keuangan, bergotong royong, terbuka, bersinergi, berkolaborasi, bekerja cerdas, responsif, ikhlas, dan penuh dedikasi dalam melaksanakan tanggung jawab.

Soal sinergi inilah, Sri Mulyani memberikan penekanan penting kembali. Sri Mulyani menilai Tim Pelaksana PSIAP sebanyak 169 orang yang telah dilantik, diseleksi khusus, dan membawa misi bersejarah itu sebagai kumpulan orang-orang hebat.

“Saya ingin 169 itu semuanya orang hebat dan jumlah 169 orang-orang yang hebat kalau dijumlahkan tidak menjadi 169 hebat, *tapi* menjadi 1000 hebat artinya efek *multiplier*-nya menjadi lebih gede kalau Anda bersinergi,” kata Sri Mulyani. Sukses yang digapai pun bukan sukses individu saja, melainkan sukses bersama.

Sri Mulyani mengingatkan bahwa sistem yang didesain oleh Tim Pelaksana PSIAP ini adalah bukan sistem eksklusif milik DJP. Sistem ini tetap menjadi bagian dari keseluruhan sistem keuangan negara dan fungsi bendahara negara yang harus mengelola sisi penerimaan, belanja, pembiayaan, dan kekayaan negara. Ini koridornya.

Oleh karena itu, pola pikir Tim Pelaksana PSIAP tidak boleh eksklusif, tetap dalam koridor itu. Tim Pelaksana PSIAP harus bisa bersinergi dengan pihak-pihak lainnya, seperti unit eselon satu lain di lingkungan Kementerian Keuangan, kementerian dan lembaga lain, pemerintah daerah, dunia usaha, BUMN, sektor privat, dan masyarakat luas.

Juga bisa bersinergi dengan dunia internasional karena di dalam ekonomi digital, menurut Sri Mulyani, batas negara sangat

kabur, maka Kementerian Keuangan termasuk DJP harus mampu membangun sistem yang bersinergi secara global, tetapi tetap menjaga kepentingan dan keamanan dari kebutuhan Republik Indonesia sendiri.

Sri Mulyani mencontohkannya pada saat DJP melakukan pertukaran data secara otomatis atau Automatic Exchange of Information (AEOI) yang membutuhkan protokol khusus. Dalam memperjuangkan AEOI itu kepada dunia luar, negara-negara yang lebih maju meminta persyaratan yang sangat ketat kepada Indonesia. DJP dan Kementerian Keuangan bisa memenuhinya.

Maka, Sri Mulyani meminta kepada Tim Pelaksana PSIAP untuk menjaga integritas dan kapabilitas dari sistem ini serta tidak berkompromi yang akan membuat kepercayaan masyarakat, dunia usaha, pemerintah daerah, dan dunia internasional kemudian menurun. “Kepercayaan dan kredibilitas itu luar biasa penting,” Sri Mulyani menekankan.

Keinginan Presiden

Betul sekali anggapan bahwa banyak harapan diletakkan di pundak Tim Pelaksana PSIAP.

Hasil yang ditunggu-tunggu dari mereka adalah adanya sistem informasi DJP yang mudah, andal, terintegrasi, akurat, dan pasti.

Jika berhasil, maka Sri Mulyani menegaskan, keberhasilan Tim Pelaksana PSIAP itu identik dengan keberhasilan DJP, Kementerian Keuangan, dan negara Indonesia untuk terus bisa melanjutkan perjalanan mencapai cita-cita negara.

Presiden dan Menteri Keuangan ingin sekali agar Tim Pelaksana PSIAP betul-betul mewujudkan pondasi sistem masyarakat perpajakan Indonesia yang efektif, efisien, andal, dan adil.

Jadi, menurut Sri Mulyani, tanggung jawab yang ditanggung oleh tim ini penting dan luar biasa besar, tantangannya juga sangat besar, dan harapannya sangatlah besar.

Oleh karena itu, Sri Mulyani menekankan kembali, semua tantangan dan tugas itu hanya akan mudah dikelola kalau bisa bekerja sama dan bergotong royong.

Sri Mulyani berharap, semangat yang ada dan ikrar yang baik itu diterjemahkan sebagai kerja kompak yang hasilnya memuaskan tidak hanya buat Tim Pelaksana PSIAP itu sendiri, tetapi masyarakat Indonesia secara keseluruhan.

Ingat, seperti yang sudah dijelaskan di awal, keberadaan Tim Pelaksana PSIAP dituntut mampu merancang sistem informasi perpajakan yang andal sehingga mampu mengerek penerimaan pajak ke titik optimalnya dan menaikkan rasio pajak yang ujungnya Republik Indonesia dapat memenuhi segala kebutuhannya secara mandiri.

Di bagian akhir dari acara pembekalan dan pengukuhan Tim Pelaksana PSIAP, Sri Mulyani dengan memohon rida ilahi berharap Tim Pelaksana PSIAP akan betul-betul bisa menjalankan misi dan tugasnya dan berhasil memajukan Indonesia melalui penerimaan perpajakan yang makin baik pada akhirnya.

“Selamat bekerja, jangan pernah lelah mencintai Indonesia dengan memberikan yang terbaik,” pesan penutup yang sangat khas dari Sri Mulyani.

BAB IV PSAP SIAP, PSIAP MANTAP!

Sah! Simbol Itu Akhirnya Luncur Juga

Sistem Inti Administrasi Perpajakan (SIAP) merupakan aplikasi yang akan mendukung jalannya proses bisnis utama di lingkungan DJP. Aplikasi ini merupakan aplikasi utama yang harus dimiliki oleh DJP agar proses bisnis berjalan dengan baik dan untuk menunjang pekerjaan yang dilakukan oleh para pegawai DJP. Teknologi SIAP lebih mutakhir dan mengadopsi praktik terbaik yang berlaku internasional. Konfigurasi SIAP juga harus bersifat fleksibel agar mudah mengikuti perubahan peraturan dan proses bisnis yang mungkin terjadi di masa depan.

Pengembangan SIAP tersebut merupakan kebutuhan teknologi informasi yang mendasar di DJP dan merupakan wujud modernisasi sistem informasi DJP. Pengembangan aplikasi tersebut akan merombak seluruh SIDJP yang digunakan saat ini.

Untuk itu, DJP memiliki opsi untuk mendapatkan sistem informasi yang hebat itu, yaitu melakukan pengembangan aplikasi tersebut secara internal, menyewa jasa pihak ketiga, atau membeli perangkat lunak.

Berdasarkan kajian yang dilakukan terhadap ketiga pilihan tersebut dengan mempertimbangkan kelebihan dan kekurangan masing-masing pilihan, maka diputuskan untuk membeli sistem yang telah tersedia di pasar atau disebut juga *Commercial-Off-The-Shelf* (COTS).

Penjenamaan merupakan salah bagian dari komunikasi internal dan pemasaran (eksternal) yang dimaksudkan untuk mendukung ikatan emosional antara pegawai dan organisasi.

Dalam perjalanan PSIAP, Tim Manajemen Perubahan yang berada di Direktorat P2Humas sebelum terbentuknya Tim Pelaksana PSIAP mendapatkan bantuan konsultan dari Prospera (Kemitraan Australia dan Indonesia) untuk pembangunan ekonomi) yaitu Accenture Consultant. Selanjutnya Accenture Consultant banyak memberikan pemahaman tentang pentingnya manajemen perubahan dalam suatu perubahan organisasi khususnya di internal baik cara kerja maupun organisasi.

Pada Agustus 2020, Accenture Consultant memaparkan soal *internal branding* kepada

Tim Manajemen Perubahan. Dalam acara tersebut dijelaskan, penjenamaan merupakan salah bagian dari komunikasi internal dan pemasaran (eksternal) yang dimaksudkan untuk mendukung ikatan emosional antara pegawai dan organisasi serta komitmen pegawai terhadap merek.

Selang satu bulan setelahnya, yaitu pada September 2020, Subtim Komunikasi pada Tim Manajemen Perubahan di bawah pimpinan Ani Natalia meminta Endang Unandar untuk segera menyiapkan logo SIAP dengan harapan pada saat terbentuknya Tim Pelaksana PSIAP logo SIAP juga sudah ada. Pembuatan logo SIAP merupakan salah satu upaya mengomunikasikan proyek PSIAP sehingga dapat lebih dikenal dan diingat oleh para pemangku kepentingan.

Sebuah logo adalah simbol grafis yang mewakili orang, perusahaan atau organisasi atau lebih tepatnya sebuah logo mengidentifikasi produk dalam bentuk yang paling sederhana melalui penggunaan

tanda atau ikon. Dengan logo, publik lebih mudah mengenal dengan kata lain tanpa disebutkan nama *core tax system* atau PSIAP, masyarakat akan langsung paham maksudnya.

Dalam proses pembuatan logo SIAP dalam Subtim Komunikasi terjadi diskusi yang sengit mulai dari mekanisme pembuatan, proses pemilihan, dan penjurian. Di awal, proses pembuatan logo akan diserahkan kepada tim kreatif Direktorat P2Humas dengan alasan waktunya sudah mepet karena peluncuran Tim Pelaksana PSIAP rencananya akan dilaksanakan pada Oktober 2020.

Namun, cara ini sepertinya justru akan memberikan kesan kurang adanya keterlibatan seluruh pegawai terhadap proyek PSIAP. Akhirnya diputuskan proses pembuatan logo SIAP melalui sayembara atau lomba di internal DJP.

Pembuatan logo SIAP dilaksanakan melalui kompetisi internal DJP mulai tanggal 22 September 2020. Jumlah logo yang masuk ke Subtim Komunikasi sampai batas waktu yang ditetapkan baru sekitar 58 logo karena persyaratan untuk sayembara logo adalah satu kantor pajak menyampaikan satu logo PSIAP. Sedikitnya logo yang masuk dikarenakan tidak semua kantor memiliki pegawai yang mempunyai kemampuan desain grafis atau grafis bergerak.

Akhirnya sayembara atau lomba diperpanjang dan dibuka kembali sampai dengan 13 November 2020, tiga hari menjelang acara peluncuran logo. Ada ketentuan baru lomba, yakni semua pegawai dapat mengikuti sayembara atau lomba logo SIAP. Harapannya, keterlibatan pegawai terhadap proyek PSIAP akan meninggi. Jumlah logo yang masuk di periode ini ada 81 logo dan slogan, hasilnya pun bagus.

Selanjutnya dilakukan proses seleksi awal dengan mempertimbangkan kriteria logo sebagai berikut: mengetahui fungsi dan tujuan logo, dapat dideskripsikan, sederhana dan mudah diingat, orisinal, tidak menimbulkan arti lain, fleksibel (bisa diaplikasikan di berbagai media dengan berbagai macam material), kombinasi warna, serta huruf yang digunakan.

Dari logo yang masuk dilakukan penjurian, pemilihan, dan penetapan dalam rapat *Board of Directors* untuk menentukan logo dan slogan SIAP. Akhirnya ditetapkan logo dan slogan yang dikirimkan oleh Mukhammad Jirjiys Khabibie dari KPP Pratama Natar sebagai pemenang lomba logo.

Pada 17 November 2020 petang, pada saat pengukuhan dan pembekalan Tim Pelaksana PSIA, Menteri Keuangan Sri Mulyani mengacungkan jempolnya dan pada hitungan kelima ia menekan tombol di tablet pribadinya, tanda logo SIAP resmi diluncurkan. Sah...!



Logo SIAP karya Mukhammad Jirjiys Khabibie, pegawai KPP Pratama Natar, yang ditetapkan menjadi logo resmi SIAP. Logo ini terpilih sebagai logo terbaik dalam sayembara logo SIAP, setelah bersaing dengan 81 entri logo lainnya.

BAB IV PSAP SIAP, PSIAP MANTAP!

Setor Mepet dan Menang

“**H**ai, Dek. Terima kasih sudah mengikuti lomba logo SIAP. Boleh saya telepon?” Sebuah pesan masuk dalam aplikasi percakapan di perangkat seluler milik Mukhammad Jirjiys Khabibie di siang itu.

Jijiez, panggilan akrab pegawai KPP Pratama Natar ini, kemudian menerima telepon. Di seberang sana, terdengar suara Kepala Subdirektorat Hubungan Masyarakat Perpajakan, Direktorat P2Humas Ani Natalia yang mengabarkan kalau rancangan logonya menjadi juara sayembara logo SIAP.

Jijiez tentunya senang mendengar kabar itu. Jijiez ingat, tepat di hari terakhir batas pengumpulan lomba, panitia lomba memberitahukan Jijiez kalau fail yang dikirim Jijiez korup atau rusak.

Di saat bersamaan ada pengumuman baru dari Kantor Pusat DJP bahwa masa pengumpulan lomba diperpanjang. Ada ketentuan anyar dalam pengumuman itu, semua pegawai DJP boleh mengikuti lomba logo ini. Mulanya dibatasi satu kantor satu rancangan logo saja yang dikirim kepada panitia lomba.

Kesempatan ini dimanfaatkan betul oleh Jijiez untuk merancang dan membarui kembali logo yang pernah dikirimnya. Lagi-lagi Jijiez mengirimkan hasil rancangannya mepet mendekati batas waktu pengumpulan pada 13 November 2021.

Jijiez memang butuh waktu lama merancang logo agar logo ini sesuai dengan visi proyek PSIAP yang dirumuskan oleh Tim Manajemen Perubahan PSAP.

Hasil perumusan visi ini menjadi dasar dalam perumusan jenama (*branding*) PSIAP melalui sayembara logo dan slogan (*tagline*) PSIAP. Visi itu adalah “Mantap” yang merupakan akronim dari Mudah, Andal, Terintegrasi, Akurat, dan Pasti.

Artinya, PSIAP ini diharapkan mampu mewujudkan sistem informasi administrasi perpajakan yang mudah, andal, terintegrasi, akurat, dan pasti untuk optimalisasi pelayanan dan pengawasan perpajakan sebagai bagian dari reformasi perpajakan.

Kata mudah berarti PSIAP akan memberikan kemudahan bagi pengguna karena didasarkan pada desain pengalaman pengguna. Sedangkan andal bermakna memiliki kapabilitas sebagai sistem informasi yang unggul sehingga dapat diandalkan, aman, dan kredibel.

Kata kunci berikutnya adalah terintegrasi, yakni seluruh proses bisnis yang ada di DJP akan terintegrasi dalam satu sistem. Kata akurat berarti sistem ini harus mampu memberikan hasil yang tepat karena menggunakan data berkualitas tinggi dan analisis yang cerdas.

Kata kunci terakhir adalah pasti, yaitu PSIAP mampu memberikan kepastian hukum kepada semua pengguna karena telah melalui proses yang hati-hati dan dapat dipertanggungjawabkan.

Direktur Jenderal Pajak Suryo Utomo terkesan dengan logo yang dibuat Jijiez. Suryo memilih logo itu dan meminta warna bulatan di tengah yang semula biru diganti menjadi warna merah.

Selepas pemilihan dan penetapan pemenang, Ani Natalia langsung menelepon Jijiez untuk mengabarkan kemenangan dan meminta mengubah sedikit rancangannya. Jijiez segera memenuhinya dan mengirimkan kembali perbaikannya kepada panitia lomba.

Pada 17 November 2021 petang, dalam acara pembekalan dan peresmian Tim Pelaksana Pembaruan Sistem Inti Administrasi

Perpajakan, Menteri Keuangan Sri Mulyani Indrawati meluncurkan logo SIAP rancangan Jijiez.

“Saya senang dan tak menyangka. Ikut lomba itu juga hanya sekedar ikut-ikut saja. Tak berharap menang,” kata Jijiez.

Dalam Rapat Pimpinan Nasional DJP pada 26 Januari 2021 yang diselenggarakan di Aula Cakti Buddhi Bhakti dan diikuti lebih dari 600 peserta rapat secara virtual, Jijiez pun diminta untuk ikut hadir dan menerima penghargaan dari Suryo sebagai pemenang Sayembara Logo Sistem Inti Administrasi Perpajakan.

Saat pengumuman pemberian penghargaan itu, terpampang logo SIAP rancangan Jijiez di layar besar di atas panggung.

Dari sisi bentuk, rancangan Jijiez memiliki bentuk tameng, simbol *recycle*, otak, tangan, dan lingkaran yang masing-masingnya memiliki arti tersendiri. Tameng berarti bentuk kepercayaan dan keamanan sebuah sistem informasi. Sedangkan simbol *recycle* adalah bentuk pembaruan terhadap sistem yang lama ke sistem yang lebih baru agar memberikan kemudahan bagi pengguna dalam pengoperasian dan tampilannya.

Sedangkan otak adalah bentuk pusat sebuah sistem yang memberikan kecerdasan dan kualitas produk yang tinggi. Bentuk tangan yang menengadahkan ke atas berarti bentuk pemberian kepercayaan, keterampilan, dan tanggung jawab kepada seluruh pengguna. Sedangkan bentuk lingkaran adalah sebagai bentuk keseluruhan proses yang merupakan satu kesatuan dalam satu sistem.

Sedangkan pewarnaan pada logo menggunakan pedoman logo DJP yaitu warna solid dan gradasi biru dan kuning, plus merah.

Biru mempunyai makna memiliki kepercayaan, profesional, tanggung jawab, dan kewajiban. Kuning berarti keramahan, perbuatan baik, dan kemakmuran. Merah berarti langkah berani untuk berubah menjadi lebih baik.

Itulah makna dari logo yang dibuat Jijiez. Selain telah menjadi bagian dari proses sejarah SIAP, Jijiez juga meletakkan banyak asa

pada SIAP. “Saya berharap sistem ini akan mempermudah pekerjaan dan visi misi DJP dapat cepat tercapai,” ujar Jijiez.

Jijiez tahu, selain visi dan misi, DJP juga memiliki tujuan. Satu dari tiga tujuan sesuai Rencana Strategis DJP 2020-2024 itu adalah penerimaan negara yang optimal.

“Tujuan kita untuk membuat Direktorat Jenderal Pajak menjadi institusi yang kita tahu adalah sangat penting, tulang punggung dari republik ini,” kata Sri Mulyani saat memberikan pembekalan kepada Tim Pelaksana PSIAP.

SIAP menjadi alat menuju ke sana. Menuju cita itu.

BAB IV PSAP SIAP, PSIAP MANTAP!

Demikianlah Kalau Ahli Sudah Bicara

Setiap hari manusia dijejali dengan simbol dari banyak institusi. Tujuannya satu: untuk mengirimkan sinyal ke alam bawah sadar manusia, ada citra dan identitas yang mesti diingat dengan mudah.

Simbol buah apel tergigit sebagian menjadi simbol paling populer di muka bumi pada saat ini. Nilai perusahaannya juga tinggi. Simbol atau biasa disebut logo itu menjadi identitas visual yang kuat dan mengandung visi, harapan, filosofi, dan keunikan.

Logo SIAP telah kita tahu. Namun, ada yang tak boleh dilupa. Ada satu logo lagi yang bahkan kemunculannya jauh lebih dulu daripada simbol SIAP. Ya, logo reformasi perpajakan.

Reformasi perpajakan butuh simbol yang memberikan visi, harapan, filosofi dan keunikannya tersendiri. Agar publik tahu DJP sedang mengerjakan pembaruan yang tidak berkesudahan. Agar publik tahu simbol itu memberikan harapan apa kepada mereka sendiri.

Ternyata ada kisah menarik di balik pembuatan logo reformasi perpajakan saat ini yang berbentuk huruf R. Awalnya ada keinginan dari Direktorat P2Humas, DJP membuat logo dari Tim Reformasi Perpajakan yang dibentuk pada akhir 2016.

Logo itu ingin mengirimkan pesan bahwa DJP sedang mengerjakan Reformasi Perpajakan Jilid III. Tim desain Direktorat P2Humas langsung membuatnya. Namun, tidak bertahan lama. Ada sebuah kesadaran bahwa bukan timnya yang harus dibuatkan logo ini, melainkan upaya besar yang sedang dilaksanakan ini yaitu reformasi perpajakan. Sebuah simbol yang kelak akan ada di mana-mana di setiap bahan publikasi reformasi perpajakan.

Akhirnya pada Mei 2017, Direktorat P2Humas mengadakan lokakarya tahunan dengan mengumpulkan para pegawai DJP yang memiliki talenta di bidang grafis. Sebagai syarat mereka mengikuti lokakarya, mereka harus membuat sebuah logo reformasi perpajakan. Sekaligus cara cerdas menghemat uang negara dengan memanfaatkan internal DJP untuk berkreasi.

Konsep-konsep logo terkumpul kepada panitia. Panitia meminta kepada para peserta lomba logo untuk mempresentasikan karya kreatif mereka. Setelah sesi presentasi, tidak serta merta tim panitia dari Direktorat P2Humas langsung mengumumkan pemenangnya di acara lokakarya tersebut. Panitia membutuhkan beberapa hari untuk menentukan pemenangnya.

Beberapa hari kemudian tim panitia bersepakat memilih konsep logo yang ditawarkan oleh Haswa Wedhaswara Suharyo Putra sebagai pemenangnya. “Konsep logonya paling bagus daripada konsep para peserta lainnya,” kata Arif Nur Rokhman salah satu anggota tim panitia Direktorat P2Humas.

Haswa adalah pelaksana di Kantor Wilayah DJP Kalimantan Timur dan Utara. Sejak mulai bekerja di DJP pada 2003 ia terbiasa membuat desain grafis. Kemenangannya tak diragukan lagi. Mahakaryanya yang pernah dibuat Haswa dan dilihat oleh jutaan masyarakat Indonesia sampai sekarang adalah logo e-Filing.

“Saya membutuhkan waktu seminggu untuk mencari referensi tentang reformasi perpajakan, mencari ide, dan membuat sketsanya. Kalau eksekusi sih sebentar saja. Cuma satu jam.”

“Saya membutuhkan waktu seminggu untuk mencari referensi tentang reformasi perpajakan, mencari ide, dan membuat sketsanya. Kalau eksekusi *sih* sebentar saja. Cuma satu jam,” kata Haswa menceritakan proses pembuatan logo reformasi perpajakan.

Haswa kemudian mempresentasikan kepada panitia lomba apa yang dibuatnya. Tentang bentuk dasar huruf R yang merupakan inisial dari kata reformasi dan membentuk anak panah. “Ini berarti melambangkan sebuah pergerakan menuju perubahan yang lebih baik,” ujar Haswa.

Seperti diketahui logo reformasi perpajakan terdiri dari logogram berbentuk huruf R dengan warna kuning dan bergradasi serta logotip bertuliskan Reformasi Perpajakan berwarna biru.

Logo juga diambil dari bentuk dasar logo baru DJP yang melambangkan sebuah institusi yang kuat, kredibel, dan akuntabel. Sedangkan logotip menggunakan huruf jenama DJP yang membawa kesan profesional, tegas, dan berwibawa.

Dalam presentasi itu pun Haswa menjelaskan, gradasi warna kuning melambangkan dinamika sebuah perubahan yang aktif di dalam organisasi. Sedangkan warna biru menunjukkan kepercayaan diri, keandalan, dan tanggung jawab sehingga reformasi perpajakan diharapkan dapat membangun kepercayaan publik terhadap DJP.

“Kalau warna kuning bermakna energik, semangat, dan optimis terhadap tujuan perubahan yang ingin dicapai,” tutur Haswa.

Setelah keterpilihan tersebut, simbol huruf R kini sudah menjadi simbol resmi reformasi perpajakan yang muncul di setiap materi publikasi. “Senang banget lah,” kata Haswa riang saat logonya menjadi pemenang dan dipakai oleh institusi besar seperti DJP.

Walaupun tidak ada seremonial peluncuran logo, buat Haswa ini tidak menjadi soal. Menang kalah juga urusan belakangan yang penting ia bisa berkreasi dan memberikan yang terbaik.

Demikianlah kalau seorang ahli sudah berbicara.



Logo Reformasi Perpajakan karya Haswa Wedhaswara Suharyo Putra, pegawai Kantor Wilayah DJP Kalimantan Timur dan Utara. Logo ini merupakan simbol resmi reformasi perpajakan yang muncul di setiap materi publikasi terkait program reformasi perpajakan.

BAB V

Pengadaan Bertaraf Internasional

BAB V PENGADAAN BERTARAF INTERNASIONAL

Integritas! Integritas! Integritas!

Hari itu menjadi sebuah momen penting bagi DJP. Pada Kamis, 10 Desember 2020, telah dilaksanakan penandatanganan kontrak dan pakta integritas antara DJP dan Integrator Sistem dan Penyedia Jasa Konsultansi *Owner's Agent – Project Management and Quality Assurance* (PMQA) untuk pengembangan sistem inti DJP.

Dalam perhelatan akbar itu, Menteri Keuangan Sri Mulyani Indrawati melontarkan sorot mata yang tajam dan menyampaikan sebuah pesan dengan suara yang lantang dan tegas, “Semakin banyak yang ikut mengawasi, memberikan ide, semakin baik. Kami juga ingin ini dilakukan secara transparan. Akuntabilitas dan transparansi adalah *ingredients* utama dalam keseluruhan proses pembangunan sistem ini.

Melalui media telekonferensi, Sri Mulyani berpesan kepada seluruh pihak yang terlibat untuk terus mengawal setiap prosesnya. “Kita bisa *confident* membangun sebuah sistem terbaik dan sesuai kebutuhan kita dan pada saat yang sama juga bisa menjaga tata kelola, mencegah kemungkinan konflik kepentingan, mencegah

kemungkinan korupsi. Ini semua penting dari integritas proses, integritas sistem, integritas *procurement*, dan dari sisi eksekusinya,” tuturnya.

Pernyataan Menteri Keuangan yang kerap kali dijuluki “Kartini Masa Kini” itu, membawa Iwan Djuniardi, Manajer Proyek Tim Pelaksana Pembaruan Sistem Inti Administrasi Perpajakan, kembali ke kenangan masa lalunya, masa-masa awal pengembangan *core tax system*, saat integritas dan kesuksesan pengembangan sistem itu dipertanyakan oleh berbagai pihak.

Masih teringat jelas dalam dalam benaknya, masa-masa penunjukkan dirinya sebagai Ketua Tim Persiapan Pengadaan Sistem Inti Administrasi Perpajakan (SIAP) atau *core tax system*. Saat itu, Iwan Djuniardi sempat tertegun sejenak. Benak pria yang akrab dengan panggilan Iwan itu dipenuhi berbagai pertanyaan dan kekhawatiran.

“Pengadaan ini sangat-sangat krusial dan sensitif. Pengadaan IT sebesar pengadaan *core tax system* belum pernah dilakukan oleh instansi mana pun. Langkah apa yang harus aku ambil untuk dapat memitigasi risiko pengadaan?” cerita Iwan menggambarkan situasinya pada saat itu.

Di tengah kegalauannya, Iwan membulatkan tekad untuk menjaga transparansi dalam pelaksanaan pengembangan sistem inti. Dia menyadari betul bahwa integritas berbagai pihak yang terlibat telah menjadi “harga mati” untuk menjaga transparansi proses pengadaan sistem teknologi informasi DJP ini.

“Tidak ada jalan lain, kita harus melibatkan Agen Pengadaan!” tegas Iwan kepada para anggota Tim Persiapan Pengadaan. Bersama-sama dengan anggota Tim Persiapan Pengadaan, Iwan menganalisis secara mendalam dan menyeluruh untuk menentukan apakah keterlibatan Agen Pengadaan dalam Pengadaan SIAP DJP memang dibutuhkan.

Dengan bersenjatakan hasil penelitian yang cukup komprehensif, Iwan memberanikan diri untuk meyakinkan para peserta rapat *Board of Directors* (BoD) agar merestui penggunaan Agen Pengadaan dan

tak turut campur dalam proses pengadaan *core tax system*. Keputusan menunjuk Agen Pengadaan tentunya akan melucuti hak DJP untuk mengambil peran dalam proses pengadaan dan menghilangkan kewenangan DJP untuk dapat melakukan intervensi selama proses pengadaan *core tax system*.

Namun, di sisi lain, seluruh proses mulai dari seleksi, prakualifikasi, hingga tender sepenuhnya akan dilakukan secara akuntabel oleh Agen Pengadaan. Kebijakan jajaran pimpinan DJP untuk merestui penggunaan Agen Pengadaan selanjutnya dirumuskan menjadi bagian dari kebijakan dalam Peraturan Presiden Nomor 40 Tahun 2018.

Tidak hanya berhenti disitu, untuk menjaga transparansi dan netralitas dalam proses penentuan Agen Pengadaan, Tim Pengadaan DJP didampingi oleh Tim Pengkaji Pemilihan Agen Pengadaan. Sebuah tim khusus yang terdiri dari perwakilan DJP, Direktorat Jenderal Perbendaharaan (DJPb), dan Pusat Sistem Informasi dan Teknologi Keuangan (Pusintek).

Tim ini dibentuk dan didedikasikan untuk membantu Tim Pengadaan DJP dalam melakukan penyusunan kajian pemilihan Calon Penyedia Agen Pengadaan dan menentukan daftar Calon Penyedia Agen Pengadaan.

Selain itu, untuk menciptakan tata kelola yang baik, Tim Persiapan Pengadaan juga menyusun berbagai peraturan terkait pengadaan yang cukup awet serta memastikan agar berbagai latar belakang di balik lahirnya berbagai keputusan-keputusan penting terkait pengembangan *core tax system* dapat terdokumentasi dengan baik.

Dalam sebuah rapat persiapan pengadaan, Iwan menyampaikan kembali kegelisahan hatinya. “Strategi ini tidak cukup! Bagaimana DJP akan meyakinkan berbagai pemangku kepentingan yang akan curiga dengan pelaksanaan pengadaan *core tax*?” tanyanya.

Kekhawatiran kembali menyeruak dalam benak Iwan. Suasana rapat yang berjalan cukup serius berubah menjadi arena perdebatan panjang. Berbagai pro dan kontra dilontarkan para peserta rapat,

menanggapi berkembangnya usulan untuk melibatkan pemangku kepentingan dalam pengembangan *core tax system*.

Pada akhirnya, rapat diakhiri dengan keputusan bahwa Tim Persiapan Pengadaan akan merangkul berbagai instansi berkredibilitas tinggi dan cukup disegani untuk turut mengawal pelaksanaan mega proyek ini. Mereka meminta dukungan Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan untuk melaksanakan penilaian independen pada setiap tahap pengadaan dan pengembangan *core tax system* atau yang lebih dikenal dengan istilah *Probit Audit*.

Probit Audit diharapkan dapat menjadi sebuah *early warning system* yang dapat mendeteksi timbulnya penyimpangan terhadap ketentuan dan peraturan yang berlaku selama proses pengadaan *core tax system*.

Tak tanggung-tanggung, Tim Persiapan Pengadaan juga menggaet instansi-instansi bergengsi dan diakui kredibilitasnya di mata publik seperti Kejaksaan, Aparat Penegak Hukum (APH), Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK), Badan Pemeriksa Keuangan (BPK), Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP), Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (LKPP), dan Kantor Staf Presiden (KSP).

Arahan senada juga disampaikan Sri Mulyani kepada Tim Reformasi Perpajakan dan Bea Cukai. Hari itu ruang rapat Menteri Keuangan terlihat sunyi, hanya diisi oleh beberapa petinggi di Kementerian Keuangan. “Pengadaan IT *core tax system* harus dilakukan secara transparan dengan melibatkan BPKP, BPK, dan KPK,” tegasnya.

Sri Mulyani sendiri bahkan turut memastikan transparansi pelaksanaan pengembangan *core tax system*. Dia merekrut perwakilan dari internal Kementerian Keuangan, pimpinan kementerian/ lembaga lain, akademisi, dan profesional untuk membentuk Tim Tenaga Ahli. Pasukan khusus ini diturunkan sebagai perpanjangan tangan Menteri Keuangan dalam melaksanakan tugasnya selaku Pengguna Anggaran.

Keterlibatan Agen Pengadaan dan berbagai pemangku kepentingan dalam mengawasi pengadaan core tax system mencerminkan kesungguhan dan kegigihan DJP dalam mempertahankan dan menjaga integritas.

Tim ini beranggotakan Staf Khusus Menteri Keuangan Bidang Sistem Informasi dan Teknologi, Kepala Pusintek, Staf Ahli Bidang Organisasi, Birokrasi, dan Teknologi Informasi, Kepala Biro Advokasi Kementerian Keuangan, Kepala Biro Manajemen Barang Milik Negara dan Pengadaan, Kepala LKPP, serta Kepala Badan Pengkajian dan Penerapan Teknologi (BPPT).

Anggota Tim Tenaga Ahli lainnya yakni Kepala Lembaga Pengembangan Inovasi dan Kewirausahaan (LPIK) Institut Teknologi Bandung, Deputi Bidang Penanggulangan dan Pemulihan pada Badan Siber dan Sandi Negara, serta Alexander Rusli sebagai ahli teknologi informasi industri. Untuk periode Tahun 2021, Menteri Keuangan bahkan berencana untuk mendapatkan tambahan anggota Tim Tenaga Ahli yang berasal dari Kejaksaan Agung.

Keterlibatan Agen Pengadaan dan berbagai pemangku kepentingan dalam mengawasi pengadaan *core tax system* mencerminkan kesungguhan dan kegigihan DJP dalam mempertahankan dan menjaga integritas. Usaha ini tidaklah sia-sia. Iwan sedikit merasa lega ketika Tim Pengadaan DJP mengumumkan kemenangan PT PricewaterhouseCoopers Consulting Indonesia sebagai Agen Pengadaan.

”Agen Pengadaan merupakan *Best Five* (perusahaan jasa profesional dunia) dan kredibel. Jadi tidak akan ada komplain ataupun laporan-laporan baik terkait integritas atau kecurangan-kecurangan,” ungkapnya meyakinkan diri. Hingga terpilihnya Integrator Sistem dan Penyedia Jasa Konsultansi *Owner’s Agent* – PMQA, Menteri Keuangan maupun DJP belum menerima satu pun kritikan ataupun laporan kecurangan.

DJP menyadari sepenuhnya arti penting menjaga integritas untuk mendapatkan dukungan dari berbagai pihak. DJP percaya bahwa konsistensi dalam memastikan tetap terjaganya integritas dapat menjadi salah satu kunci utama kesuksesan pengadaan *core tax system*. Bukan sekadar “pakta” di atas kertas, namun kegigihan berbagai pihak untuk menunjukkan bukti-bukti nyata keberadaan integritas itu sendiri.

BAB V PENGADAAN BERTARAF INTERNASIONAL

Maraton Tahun Jamak

Urgensi penyediaan layanan perpajakan berbasis platform teknologi baru memantapkan tekad DJP untuk menjadikan proyek pengembangan sistem inti menjadi Proyek Prioritas Nasional. Berbagai pendekatan intensif dilakukan DJP untuk meyakinkan Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (Bappenas) agar mereka bersedia memasukkan pengembangan sistem inti sebagai salah satu usulan Prioritas Nasional yang akan disampaikan kepada Presiden Jokowi.

Untuk memuluskan niatnya, dengan bergegas DJP menyelenggarakan kegiatan lokakarya dan *Resource Forum* DJP Tahun Anggaran (TA) 2018. Dalam forum ini, panelis yang terdiri dari perwakilan Bagian Keuangan, Direktorat Kepatuhan Internal dan Transformasi Sumber Daya Aparatur (KITSDA), Direktorat Transformasi Proses Bisnis (TPB), dan Bagian Organisasi dan Tata Laksana (Organta) melakukan analisis mendalam untuk mendetailkan rincian rencana kerja dan kebutuhan anggaran pengembangan sistem inti.

Hasil pendetailan ini kemudian dituangkan dalam *Comprehensive Budget Document* (CBD) dan segera disampaikan kepada Bappenas sebagai kelengkapan pengajuan usulan Proyek Prioritas Nasional.

Upaya DJP akhirnya membuahkan hasil. Pada April 2017, pengembangan sistem inti diumumkan secara resmi sebagai Proyek Prioritas Nasional. “Modernisasi Sistem Informasi Direktorat Jenderal Pajak untuk Optimalisasi Penerimaan Perpajakan (pengembangan *core tax system*) merupakan bagian dari Prioritas Nasional di Bidang Politik, Hukum, dan Pertahanan Keamanan,” ungkap Direktur Keuangan Negara dan Analisis Moneter dalam salah satu paparannya pada Pertemuan Tiga Pihak (*Trilateral Meeting*) hari itu.

Menjadi prioritas nasional tentunya sebuah pencapaian yang patut dirayakan bagi DJP. Namun, di sisi lain keberhasilan ini memberikan tekanan tambahan bagi DJP dalam mempersiapkan kebutuhan anggaran *core tax system*.

DJP harus memikirkan skema penganggaran yang tepat untuk diterapkan dalam pelaksanaan proyek ini. Dengan mempertimbangkan posisi Modernisasi Sistem Informasi DJP untuk Optimalisasi Penerimaan Pajak sebagai salah satu Inisiatif Strategis Program Reformasi Birokrasi Transformasi Kelembagaan (RBTK), DJP memutuskan untuk menggelar pembahasan yang cukup serius dengan *Central Tax Office* (CTO), selaku *Project Management Office* (PMO) Program RBTK.

Pada 5 Juni 2017, suasana di dalam ruang rapat Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan di Gedung Djuanda I terlihat menegangkan. Diskusi cukup alot mewarnai pembicaraan para pengawal Program RBTK.

Peserta rapat dari pihak DJP kala itu adalah perwakilan dari Direktorat TPB, Direktorat Transformasi Teknologi Komunikasi dan Informasi (TTKI), serta Bagian Keuangan. Sementara itu, dari pihak Kementerian Keuangan diwakili oleh CTO, Biro Perencanaan dan Keuangan (Rocankeu), Inspektorat VI (Inspektorat Jenderal/Itjen), serta Direktorat Anggaran Bidang Perekonomian dan Kemaritiman, Direktorat Jenderal Anggaran (DJA).

Fleksibilitas penggunaan dana merupakan salah satu kunci utama keberhasilan pelaksanaan proyek ini. Ketersediaan dana harus dikunci melalui mekanisme Kontrak Tahun Jamak (Multiyears).

“Pembiayaan pengadaan sistem IT DJP telah mendapatkan persetujuan Bappenas untuk menjadi bagian dari Program Prioritas Nasional. Untuk itu perlu dilakukan pembahasan langkah-langkah yang dapat dilakukan untuk dapat menyukkseskan pembangunan *core tax system* sebagai *tools* utama dalam meningkatkan optimalisasi penerimaan pajak,” tegas Wempi Saputra, *Chief Change Management Officer II*, mengawali rapat hari itu.

“Meskipun pengembangan *core tax system* telah menjadi prioritas nasional, saat ini dananya sendiri belum tersedia. DJP hanya mendapatkan tambahan pagu anggaran untuk belanja pegawai,” ujar Heru Marhanto Utomo, Kepala Subdirektorat Manajemen Transformasi, Direktorat TPB.

“*Core tax* merupakan sebuah sistem IT yang cukup kompleks, tidak mungkin untuk dikembangkan dalam waktu singkat. Pengembangan *core tax* terbagi dalam modul-modul dengan skala besar dan kompleksitas tinggi, sehingga pengembangan dan implementasinya harus dilakukan secara bertahap. Pengembangan *core tax* akan membutuhkan waktu lebih dari dua belas bulan dan akan membebani lebih dari satu tahun anggaran,” lanjut Eka Darmayanti, Kepala Subdirektorat Analisis dan Evaluasi Sistem Informasi, Direktorat TTKI (sebelum menjadi Direktorat Teknologi Informasi dan Komunikasi).

“Fleksibilitas penggunaan dana merupakan salah satu kunci utama keberhasilan pelaksanaan proyek ini. Ketersediaan dana harus dikunci melalui mekanisme Kontrak Tahun Jamak (*Multiyears*). Namun, usulan belanja untuk *core tax* secara *multiyears* termasuk kebutuhan alokasi dananya secara keseluruhan hingga *project* selesai dijalankan belum diajukan DJP,” tambah Heru.

Kontrak Tahun Jamak atau yang lebih dikenal dengan *Multi Years Contract* (MYC) merupakan kontrak penyediaan barang/jasa untuk pemerintah yang pelaksanaan pekerjaannya menggunakan dana Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara dalam jangka waktu lebih dari satu tahun anggaran. Untuk lebih mudahnya bisa dikatakan, kontrak *Multiyears* adalah kontrak lintas Tahun Anggaran.

“Ironinya proses pengajuan MYC sendiri tidaklah semudah yang dibayangkan DJP. Pengajuan MYC menjadi sebuah kisah maraton, kisah perjuangan yang panjang dalam mempersiapkan pendanaan *core tax system*. Pengajuannya sendiri menghabiskan waktu hingga enam bulan,” tutur Hantriono Joko Susilo yang saat itu menjabat sebagai Direktur Transformasi Proses Bisnis sekaligus Ketua Subbidang Proses Bisnis.

DJP harus melalui pembahasan demi pembahasan hanya untuk memastikan keberhasilan MYC *core tax systems*. Untuk memuluskan pengajuan MYC, DJP harus terlebih dahulu mencari dukungan dari Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan dan LKPP.

Dukungan dari Sekretaris Jenderal Kementerian Keuangan diperoleh DJP pada 14 Juli 2017. Melalui suratnya, Sekretaris Jenderal Kementerian Keuangan menyampaikan bahwa pengembangan *core tax system* merupakan kegiatan strategis Kementerian Keuangan. Sekretaris Jenderal Kementerian Keuangan akan memberikan dukungan sepenuhnya dan bahkan turut melakukan pendampingan untuk memastikan kelancaran proses perencanaan dan penganggaran *core tax system*.

Selanjutnya, persetujuan dan dukungan dari LKPP diperoleh pada 20 Februari 2018. Dalam rapat Menteri Keuangan yang diselenggarakan pada hari itu, LKPP menyatakan kesediaannya untuk

terjun langsung ke lapangan untuk memberikan pendampingan dan asistensi kepada pihak DJP.

Tak hanya itu, untuk mematangkan proposal pengajuan MYC, DJP juga mengajukan permintaan reviu dan permintaan pendapat kepada BPPT dan Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP). Permintaan ini disampaikan pada 19 Juli 2017 dan ternyata mendapatkan respons yang cukup baik dari BPPT.

BPPT bahkan bersedia menandatangani Nota Kesepahaman (MoU) dengan DJP. Dalam hasil kajian teknisnya, BPPT menyampaikan bahwa pengerjaan proyek *core tax system* memang membutuhkan waktu lebih dari satu tahun.

Selanjutnya, pada September 2017, DJP meminta kesediaan APIP untuk melakukan penelitian dan reviu atas pagu anggaran *core tax system* yang diajukan oleh DJP. Mereka merekomendasikan agar pengajuan usulan tahun jamak atas anggaran *core tax system* didukung dengan Surat Persetujuan Kontrak Tahun Jamak.

Selain itu, DJP kerap kali harus melakukan berbagai pembahasan mengenai kebutuhan untuk merubah dokumen-dokumen pengajuan MYC yang timbul sebagai dampak dari berbagai isu dalam dinamika persiapan proyek *core tax system*.

Isu pertama yang cukup berdampak pada proses pengajuan MYC *core tax system* mencuat dalam rapat Pokja 2 yang dilaksanakan pada 5 Juli 2017. “Hingga saat ini, belum tersedia alokasi anggaran tersendiri untuk konsultasi *procurement agent*, *change management* dan *owner’s agent*. Situasi ini perlu ditindaklanjuti dengan penyusunan perhitungan kebutuhan anggarannya,” tegas Awan Nurmawan Nuh, Staf Ahli Menteri Keuangan Bidang Peraturan dan Penegakan Hukum Pajak sekaligus Ketua Kelompok Kerja Proses Bisnis, Teknologi Informasi, dan Basis Data (Pokja 2) di hadapan anggota Pokja 2.

Isu ini memaksa DJP untuk kembali mendetailkan perkiraan tambahan kebutuhan anggaran dan mengajukan perubahan dokumen CBD MYC *core tax system* kepada Biro Perencanaan dan Keuangan, Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan. Dampak

berikutnya, DJP harus melakukan sinkronisasi Rencana Kerja (Renja) DJP Tahun 2018.

Sinkronisasi dilakukan melalui pendalaman materi bersama Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan, Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan, dan DJA. Hasil pembahasan ini selanjutnya digunakan sebagai pertimbangan dalam rapat internal DJP untuk membarui Renja DJP yang dihadiri oleh perwakilan dari Bagian Organta, Bagian Keuangan, Direktorat Katsda, Direktorat TPB, dan Direktorat TTKI.

Isu berikutnya terendus dalam Rapat Pokja 2 yang dilaksanakan pada 14 Desember 2017. “Melihat perkembangan situasi dan tambahan informasi baru yang kita peroleh, sepertinya pengembangan *core tax* tidak dapat diselesaikan dalam tiga tahun. Berdasarkan hasil analisis dan perhitungan yang dilakukan oleh konsultan independen (*expert*), Ernst & Young, dan pihak lain yang berpengalaman di bidang pengembangan sistem informasi berbasis *core tax*, kegiatan pengembangan *core tax* membutuhkan waktu setidaknya enam tahun,” tutur Yudhi Ariyanto yang waktu itu masih menjabat sebagai Kepala Seksi Perencanaan Pengembangan dan Manajemen Perubahan, Direktorat TPB.

“Usulan kontrak tahun jamak perlu disesuaikan menjadi tujuh tahun untuk mengantisipasi dinamika proses pengadaan,” tegas Awan.

“Bagaimana dengan jumlahnya?” Tentunya tidak mungkin akan sama,” tanya Yudhi.

“Jumlah dana yang diusulkan dalam penganggaran tahun jamak juga perlu disesuaikan diselaraskan dengan kebutuhan dana selama tujuh tahun,” jawab Awan.

Urgensi penambahan jangka waktu pengembangan *core tax system*, direspons DJP dengan kembali melakukan rekapitulasi ulang dan penyusunan proposal MYC yang baru untuk disampaikan kepada Bappenas. DJP kembali menyampaikan pemutakhiran dokumen CBD dan Renja kepada Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan pada 21 Februari 2018.

Dokumen itu memuat perubahan estimasi jangka waktu pengembangan dan implementasi *core tax system* dari tiga menjadi tujuh tahun. Di dalamnya juga mengakomodasi kebutuhan dana penggunaan jasa *procurement agent* dan *owner's agent* serta *support and maintenance* yang pada awalnya belum diestimasikan.

Selain itu, pada 22 Maret 2018, Pokja 2 juga merapatkan barisan dan membahas langkah-langkah strategis yang perlu dilakukan DJP untuk menyampaikan isu kepada Menteri Keuangan dan Direktur Jenderal Anggaran dalam rangka memastikan ketersediaan anggaran untuk keseluruhan jangka waktu proyek selama jangka waktu tujuh tahun.

Setelah merasa yakin, pada 28 Maret 2018, DJP secara resmi menyampaikan usulan anggaran *core tax system* dalam *Trilateral Meeting* terkait perubahan Rencana Kerja Kementerian Keuangan Tahun 2018. Dalam rapat ini DJP mengajukan beberapa perubahan.

Perubahan nomenklatur proyek menjadi “Pembaruan Sistem Administrasi Perpajakan”, menyesuaikan penamaan proyek yang digunakan dalam Peraturan Presiden serta penambahan jangka waktu penyelesaian *core tax system* dari tiga tahun menjadi tujuh tahun (terhitung Tahun Anggaran 2018—2024). Dalam pembahasan ini, perwakilan Bappenas, DJA, dan Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan menyetujui perubahan yang diajukan oleh DJP dan mengakomodasi perubahan perkiraan kebutuhan dana dari Rp2,1 triliun menjadi Rp3,1 triliun.

Di balik berbagai isu dan permasalahan yang dihadapi DJP dalam memproses pengajuan MYC, ternyata DJP masih mendapatkan bantuan dari langit. Kala itu Presiden Jokowi memutuskan untuk menetapkan Peraturan Presiden Nomor 16 Tahun 2018 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah menggantikan Peraturan Presiden Nomor 54 Tahun 2010.

Sebagai konsekuensinya, PMK Nomor 238/PMK.02/2015 tentang Tata Cara Pengajuan Persetujuan Kontrak Tahun Jamak (*Multi Years Contract*) dalam Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah kepada Menteri Keuangan dicabut dengan PMK Nomor 60/PMK.02/2018

tentang Persetujuan Kontrak Tahun Jamak oleh Menteri Keuangan. Penetapan dasar hukum yang baru ini memuluskan pengajuan MYC *core tax system*.

Terbitnya PMK Nomor 60/PMK.02/2018, memantapkan langkah DJP untuk memproses MYC *core tax system* ke tahap berikutnya. Akhirnya pada 6 Juli 2018, Direktur Jenderal Pajak Robert Pakpahan secara resmi mengajukan izin persetujuan Kontrak Tahun Jamak Pembaruan Sistem Administrasi Perpajakan (*Core Tax System*) kepada Sekretaris Jenderal Kementerian Keuangan. Setelah sebulan berlalu, pada 16 Agustus 2018, DJP mendapatkan persetujuan Kontrak Tahun Jamak dari Menteri Keuangan selaku *Chief Financial Officer* (CFO).

Jerih payah, perjuangan tanpa henti selama berbulan-bulan akhirnya terbayar tuntas.

BAB V PENGADAAN BERTARAF INTERNASIONAL

Nekat Bikin Sendiri

“**K**alaupun ini tidak sukses, *core tax administration system* tidak bisa dilakukan!” tegas Hantriono Joko Susilo, Ketua Subbidang Proses Bisnis pada Tim Pembaruan Sistem Administrasi Perpajakan (PSAP).

Bukan hanya menjadi momen “potong pita”, penetapan Peraturan Presiden Nomor 40 Tahun 2018 menyediakan landasan bagi DJP dalam melanjutkan agenda reformasi perpajakan di tubuh DJP dalam balutan Program PSAP.

Peraturan presiden ini membawa berbagai perubahan strategis di bidang organisasi, SDM, peraturan perundang-undangan, proses bisnis, serta teknologi informasi dan basis data, termasuk pengembangan *core tax system* itu sendiri.

Tanpa kehadiran peraturan presiden ini, DJP tidak akan dapat menggarap pengadaan SIAP. Penetapan peraturan presiden ini menjadi dasar bagi Tim Pengadaan DJP dan Agen Pengadaan untuk mengeksekusi berbagai proses pengadaan terkait pengembangan *core tax system*.

Di sisi lain, “Penyusunan Perpres 40 sangat menantang sekali,” tambah Hantriono. Dinamika pembahasan konsep peraturan

presiden ini menguras tenaga dan pikiran berbagai pihak yang terlibat, terutama DJP. Kepelikannya kerap mengundang berbagai adu argumen dalam berbagai agenda pembahasan penyusunan payung hukum ini.

Belum lagi, proses mendetailkan pasal-pasal peraturan presiden ke dalam peraturan pelaksanaannya. Lebih rumit dan menjelimet dari mengurai benang kusut. Harus dibahas detail satu per satu.

“Ketika merumuskan pasal-pasal yang bersinggungan dengan penegakan hukum dan berimplikasi hukum, harus dibahas dengan hati-hati agar menjamin *good corporate governance*. Akan ada konsekuensi hukum yang harus dipertanggungjawabkan di kemudian hari,” ungkap Yudhi Ariyanto, Kepala Subtim Administrator Proyek pada Tim Pembaruan Sistem Inti Administratif Perpajakan (PSIAP).

Jika bukan karena urgensinya, DJP mungkin enggan untuk mengambil peran dalam proses penyusunannya. Namun, bagaimanapun sulitnya, DJP tetap harus melakukannya karena kebutuhan.

Menilik kembali asal usul munculnya payung hukum ini, DJP kala itu memutuskan untuk bersikukuh menetapkan payung hukum ini dengan berbekal banyak pertimbangan. Cukup untuk menggerakkan hati jajaran pimpinan DJP, pimpinan Kementerian Keuangan, bahkan Presiden RI agar berkenan merestui Peraturan Presiden Nomor 40 Tahun 2018 ini.

Pertimbangan pertama, pengadaan *core tax system* merupakan pengadaan internasional. Sistem yang dibutuhkan DJP merupakan teknologi informasi khusus. Produk teknologi informasi administrasi perpajakan ini hanya dimiliki oleh penyedia di luar negeri. Pengadaannya pun akan melibatkan vendor internasional.

Meskipun bertaraf internasional, namun pengadaannya diharapkan tetap dapat memberikan ruang kepada industri lokal untuk turut serta dalam proses kompetisi internasional dan berinteraksi dalam ekosistem pengadaan yang berkualitas internasional.

Kedua, pengadaan teknologi informasi sangat kompleks. “Pengadaan *core tax system* merupakan proses pengadaan *Information and Communication Technology* (ICT) terintegrasi dengan kompleksitas tinggi dan melibatkan jumlah anggaran *multiyears* yang cukup besar,” tutur Yudhi. Kerumitan *core tax system* juga disebabkan kebutuhan sistem ini untuk diintegrasikan dengan berbagai sistem di unit eselon I lain.

Ketiga, melibatkan banyak pemangku kepentingan. Pengadaan ini melibatkan berbagai pihak di internal DJP, di lingkungan Kementerian Keuangan, dan di luar Kementerian Keuangan.

Keempat, adanya kebutuhan untuk melibatkan agen pengadaan yang independen, profesional, dan berkualitas internasional.

“Demi kesuksesan proyek, *stakeholders* harus di-manage dan dibuat merasa *comfortable*. *Stakeholders* perlu di-back-up pimpinan tertinggi di negeri ini,” tambah Yudhi. Tak diragukan lagi, untuk meyakinkan para pemangku kepentingan, inisiatif *core tax system* memang perlu diekskalasi sampai ke pimpinan tertinggi di negeri ini.

Terlepas dari berbagai alasan tersebut, realitanya, dasar hukum pengadaan barang dan jasa yang berlaku saat itu belum sepenuhnya dapat mengakomodasi model pengadaan sistem teknologi informasi yang bersifat khusus, seperti *core tax system* ini.

Tak diragukan lagi, untuk meyakinkan para pemangku kepentingan, inisiatif core tax system memang perlu diekskalasi sampai ke pimpinan tertinggi di negeri ini.

Pengadaan SIAP memang membutuhkan payung hukum tersendiri. “DJP perlu membuat mekanisme baru tanpa mengganggu proses pengadaan. Membuat aturan pengadaan yang sesuai dengan

harapan kita, mengakomodasi pemilihan penyedia terbaik, dan bisa menjaga *governance*,” tegas Iwan Djuniardi, Manajer Proyek pada Tim Pelaksana PSIAP.

Hal senada juga diungkapkan OECD. Berdasarkan pengalaman otoritas perpajakan Finlandia, penggunaan penyedia yang berpengalaman sangat krusial dalam pengembangan *core tax system* melalui pembelian paket aplikasi yang sudah siap digunakan dalam bentuk *Commercial Off-The-Shelf* (COTS). Keberhasilan Finlandia didukung oleh keputusannya untuk mempekerjakan vendor berpengalaman yang telah berhasil mengembangkan COTS di berbagai negara.

Berkaca pada kesuksesan Finlandia, DJP berharap dapat memilih vendor terbaik dan turut menapaki jejak gemilang Finlandia. Penerapan regulasi pengadaan yang baru digadang-gadang dapat menjadi katalisator bagi DJP dalam memilih dan menyeleksi penyedia berkredibilitas tinggi dan memiliki berbagai pengalaman mengembangkan sistem sejenis pada otoritas perpajakan negara lain.

Penyusunan payung hukum ini memang menyimpan berbagai ekspektasi dari pimpinan DJP dan para pemangku kepentingan. Regulasi ini diharapkan dapat membangun ekosistem pengadaan yang merangsang inovasi bagi perbaikan sistem perpajakan di Indonesia.

Selain itu, kemunculannya juga diharapkan dapat mengurangi berbagai risiko pengadaan dan ketidakpatuhan, korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN), serta tindak kriminal lainnya (termasuk risiko perselisihan internasional). Pencitraan negatif KKN akan mengakibatkan tersandernya program reformasi perpajakan maupun menurunkan persepsi iklim bisnis dan investasi di Indonesia.

Demi mewujudkan mimpi-mimpi ini, DJP harus melibatkan diri dalam penyusunan konsep payung hukum pengadaan sistem inti administrasi perpajakan. “Ini akan menjadi pengalaman pertama DJP untuk turut *men-drafting* regulasi pengadaan, bahkan sejak DJP berdiri,” terang Yudhi.

DJP memang belum pernah terlibat secara langsung dalam pembahasan regulasi terkait pengadaan. Sebelumnya, dalam melaksanakan pengadaan barang dan jasa, DJP kerap kali menggunakan peraturan pengadaan yang telah ada dan masih berlaku sebagai acuan.

Ini akan menjadi pengalaman baru bagi DJP. Sebuah tantangan baru. “Dalam proyek serupa, *Project for Indonesian Tax Administration Reform* (PINTAR), DJP tidak diharuskan menyusun regulasi pengadaan karena dana ini menggunakan dana dari World Bank dan pengadaannya sendiri mengacu kepada World Bank *guideline*,” tambah Yudhi.

“Kali ini, DJP bukan hanya mengakomodasi praktik pengadaan yang ada di Indonesia, tetapi juga dipadukan dengan *common practice* pengadaan internasional,” terang Yudhi.

Tanpa pengalaman, tanpa kemampuan di bidang regulasi pengadaan, bagaimana DJP akan menyusun payung hukum pengadaan SIAP? “Bikin aturan sendiri di luar aturan LKPP. Dengan bantuan LKPP tentunya,” tegas Iwan.

Penyusunan peraturan presiden ini memang tidak dapat dilepaskan dari peran Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (LKPP). Sudah menjadi tugas dan fungsi LKPP untuk mengembangkan, merumuskan, dan menetapkan kebijakan pengadaan barang/jasa pemerintah. Seluruh produk hukum pengadaan barang/jasa pemerintah merupakan jebolan lembaga bergengsi ini.

“Meyakinkan LKPP untuk mengizinkan DJP memiliki proses tersendiri, tidak mengikuti Perpres-16, akan menjadi sebuah perdebatan panjang tersendiri,” ujar Hantriono. Bagaimanapun, DJP harus memberanikan diri, mengeksekusi ide liar ini. Keberlangsungan DJP, kesuksesan *core tax system* dipertaruhkan. Dengan berbagai upaya, DJP membujuk LKPP agar bersedia menjadi narasumber (*Subject Matter Expert*) dalam menyusun payung hukum yang diperlukan.

“Proses penyusunannya sendiri memakan waktu hampir setahun. Dimulai Mei 2017 dan disahkan Mei 2018,” papar Yudhi. Kemudian Juni 2017, konsep peraturan presiden yang baru dipresentasikan kepada Presiden Joko Widodo dalam Sidang Kabinet Pembahasan Rancangan APBN Perubahan 2017.

Reaksinya sungguh di luar dugaan. “Pak Jokowi sangat *support* karena pengembangan *core tax* telah menjadi program prioritas nasional,” ungkap Yudhi.

Joko Widodo memang memandang DJP sebagai salah satu institusi penting di Indonesia. Bahkan, keputusan untuk menyusun peraturan presiden dibahas di level kabinet dan mendapatkan dukungan penuh dari presiden dan para menteri.

Sebagai salah satu bentuk dukungan, Sri Mulyani membentuk Panitia Antar-Kementerian (PAK) Penyusunan Rancangan Peraturan Presiden tentang Pembaruan Sistem Administrasi Perpajakan. Panitia ini beranggotakan perwakilan Kementerian Keuangan, LKPP, Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia, Kejaksaan Agung, Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian, Kementerian Sekretariat Negara, dan Sekretariat Kabinet.

Prosesnya memang tidak mudah. Penggodokannya memang harus melibatkan banyak pihak. “Semakin banyak yang terlibat, semakin *accountable*,” lanjut Yudhi. Konsepnya sendiri harus dibahas berkali-kali baik di internal PAK maupun dengan berbagai pihak terkait. Tertatih-tatih, tetapi memang layak dan ada hasilnya.

Dengan dukungan Joko Widodo dan Sri Mulyani, prosesnya berjalan cukup lancar. Pada 3 Mei 2018, payung hukum ini ditandatangani presiden. Pengadaan *core tax system* sebagai bagian dari PSAP secara sah diatur dalam Peraturan Presiden Nomor 40 Tahun 2018.

Kehadiran payung hukum ini memang telah ditunggu-tunggu. “Keberadaan Perpres 40 menjadi stimulus dan energi baru untuk melaju lebih cepat,” ungkap Yudhi. Penetapan Peraturan Presiden

Nomor 40 Tahun 2018 membuka jalan bagi Tim Pengadaan DJP dan Agen Pengadaan untuk mengadakan berbagai paket pengadaan terkait SIAP.

Berkat payung hukum ini, tata kelola pengadaan *core tax system* bahkan mendapatkan pujian dalam salah satu agenda rapat di Bappenas. “Tata kelola terbaik yang pernah mereka tahu terkait proses pengadaan di *government* di Indonesia. Sangat jelas, *step by step* cukup panjang, semua pihak dilibatkan, ada transparansi, dan di cek pada setiap tahapan,” tutur Yudhi dengan bangga.

BAB V PENGADAAN BERTARAF INTERNASIONAL

Bukan Hanya Satu, Tetapi Empat Paket

“**P**engadaan *core tax system* merupakan pengadaan IT yang cukup unik dan belum pernah dilakukan oleh instansi lain. Bahkan, salah satu proses pengadaan belum pernah dilakukan di dunia,” ungkap Iwan Djuniardi, Manajer Proyek pada Tim Pelaksana PSIAP.

Keunikan pengadaan ini tentu saja menjadi tantangan tersendiri bagi DJP. Baik dalam melakukan pembandingan maupun mengumpulkan pembelajaran dari proyek-proyek serupa yang telah dilaksanakan sebelum proyek pengembangan SIAP.

“Dalam pengembangan *core tax system*, kita benar-benar membangun sistem *end-to-end*. DJP akan membutuhkan perangkat pengadaan yang luar biasa,” tambah Iwan. Pengadaan ini memang tergolong kompleks karena melibatkan pengembangan sistem terintegrasi dan akan dikembangkan dalam jangka waktu singkat. Untuk merampungkan pengadaan sistem inti perpajakan ini DJP harus membagi proses pengerjaan proyek ke dalam empat paket pengadaan.

Paket Pengadaan Pertama

Paket pengadaan pertama adalah Pengadaan Agen Pengadaan. "Pengadaan *core tax system* bersifat internasional dan akan dilaksanakan selama tiga tahun. DJP belum pernah melakukan pengadaan sebesar ini," ungkap Heru Marhanto Utomo, Ketua Tim Manajemen Proyek pada Tim Pelaksana PSIAP.

DJP merasa belum memiliki pengalaman serta kemampuan dan keahlian yang mumpuni untuk melakukan pengadaan bertaraf internasional secara mandiri. Oleh sebab itu, DJP memutuskan untuk menggunakan bantuan tenaga ahli berupa Agen Pengadaan.

Agen Pengadaan akan menggantikan tugas dan kewenangan Tim Pengadaan DJP dalam melaksanakan pengadaan *core tax system*. Keputusan untuk melibatkan Agen Pengadaan diharapkan dapat meminimalisasi intervensi dari pihak manapun, sehingga proses pengadaan menjadi lebih transparan.

"Pengadaan *core tax system* memang akan dilaksanakan oleh Agen Pengadaan. Namun, penunjukkan Agen Pengadaan sendiri harus melalui sebuah proses pengadaan," tegas Iwan. DJP harus menyelenggarakan Pengadaan Agen Pengadaan (*Procurement Agent*) terlebih dahulu sebelum melangkah ke pengadaan *core tax system*.

Pada tahapan ini, Tim Pengadaan DJP menentukan agen pengadaan profesional yang akan melaksanakan lelang untuk menetapkan penyedia *core tax (System Integrator)* dan Jasa Konsultansi *Owner's Agent-Project Management and Quality Assurance (OA-PMQA)*. Pengadaan yang diperkirakan akan menghabiskan dana sebesar Rp37,8 miliar ini dilaksanakan oleh Tim Pengadaan DJP yang berjumlah sebelas orang.

Sebelas orang tersebut terdiri dari enam orang pegawai DJP dengan keahlian di bidang pengadaan dan sistem teknologi informasi, tiga orang perwakilan LKPP, satu orang dengan keahlian di bidang pengadaan internasional, serta satu orang dengan keahlian di bidang hukum (Chandra Hamzah). Tim Pengadaan ini bertugas

untuk menyeleksi dan memilih penyedia jasa Agen Pengadaan yang dinilai mampu dan memenuhi kualifikasi untuk dapat melaksanakan pengadaan *core tax system*.

“Sebelum melakukan seleksi Agen Pengadaan, DJP membentuk tim khusus (Tim Pengkaji Calon Penyedia Agen Pengadaan) untuk melakukan survei dan riset terkait perusahaan-perusahaan penyedia yang memiliki kompetensi untuk melakukan lelang sebagai Agen Pengadaan. Hasil kajian ini kemudian disampaikan kepada Tim Pengadaan DJP” tutur Hantriono Joko Susilo, Ketua Tim Sekretariat pada Tim Pembaruan Sistem Administrasi Perpajakan (PSAP).

Setelah melalui proses panjang yang memakan waktu sekitar empat bulan, DJP menjatuhkan pilihan pada PT PricewaterhouseCoopers Consulting Indonesia. “Ini proyek internasional, kami juga belum pernah melakukan lelang sebesar ini, *deal sama bidder internasional*. Makanya kami percayakan kepada perusahaan seperti PwC,” terang Iwan kepada Majalah Pajak.

Reputasi berskala internasional yang dimiliki PT PricewaterhouseCoopers Consulting Indonesia membawa harapan baru bagi DJP, pengadaan *core tax system* akan diserahkan kepada Agen Pengadaan yang kredibel. Dengan ditunjuknya PT PricewaterhouseCoopers Consulting Indonesia sebagai Agen Pengadaan *core tax system*, maka seluruh proses mulai dari seleksi, prakualifikasi, hingga tender menjadi tanggung jawab PT PricewaterhouseCoopers Consulting Indonesia. DJP tidak campur tangan dan memberikan kewenangan sepenuhnya kepada perusahaan tersebut.

Paket Pengadaan Kedua

Paket pengadaan kedua adalah Pengadaan Sistem Informasi (*System Integrator*). Pengadaan ini dilakukan oleh Agen Pengadaan untuk menunjuk penyedia Integrator Sistem yang akan mengembangkan dan mengimplementasikan *core tax system* dengan menggunakan metode *Commercial-Off-The-Shelf* (COTS).

DJP tidak ingin mengambil risiko menyerahkan pengembangan *core tax system* kepada penyedia yang tidak memiliki kemampuan dan kredibilitas rendah.

”Pendekatan COTS ini ibarat DJP membeli barang jadi, bukan membangun dari nol. Jika diumpamakan seperti membeli baju jadi. Baju jadi ini bisa dikecilkan lengannya, disesuaikan dengan kebutuhan kita. Bukan seperti membeli kain yang kemudian kita jahit sendiri,” terang Heru.

Pengadaan integrator sistem ini memakan waktu hingga 58 bulan. Pemilihan penyedia membutuhkan waktu sepuluh bulan dan pelaksanaan pengerjaan proyek selama 48 bulan. Selama 48 bulan vendor integrator sistem akan membantu DJP dalam

melakukan pekerjaan analisis dan desain, pengembangan, konfigurasi, integrasi, instalasi, migrasi data, pengujian, *deployment*, dan *support and maintenance*. Dalam melakukan pekerjaan ini, vendor integrator sistem akan didukung anggaran sebesar Rp1,73 triliun.

Proses pengadaan integrator sistem diawali dengan publikasi Rencana Umum Pengadaan *System Integrator* Sistem Inti Administrasi Perpajakan oleh Kuasa Pengguna Anggaran (KPA) DJP pada 2 Juni 2020. “Kita ingin mendapatkan vendor yang terbaik!” tekad Iwan.

DJP tidak ingin mengambil risiko menyerahkan pengembangan *core tax system* kepada penyedia yang tidak memiliki kemampuan dan kredibilitas rendah. Oleh sebab itu, pengadaan sistem informasi diputuskan untuk dilakukan melalui tender internasional dengan menggunakan metode tender dua tahap dengan prakualifikasi.

Prakualifikasi merupakan proses penilaian kompetensi, kemampuan usaha, serta kemampuan calon peserta tender, sebelum memasukkan penawaran. Penggunaan metode ini dimaksudkan

agar para peserta tender dapat menawarkan solusi terbaik yang dapat memenuhi kebutuhan DJP. Prakualifikasi digunakan sebagai filter agar penyedia yang dapat mengikuti proses seleksi hanyalah kandidat yang memiliki kualifikasi tinggi.

Prakualifikasi pengadaan *core tax system* ini terbilang unik. ”Pengadaan *System Integrator* menggunakan *Prequalification* (PQ) *Modified*. Prakualifikasi tidak hanya dilakukan terhadap vendor, tetapi juga terhadap produk. Kita harus melakukan *assessment* dan kajian di awal untuk mendapatkan vendor yang terbaik,” jelas Iwan.

Kriteria proses kualifikasi meliputi aspek kelayakan (*eligibility*), riwayat pelaksanaan kontrak, kondisi keuangan, dan pengalaman pengadaan sebelumnya (*experience*). Kriteria Kualifikasi ini dirancang untuk memungkinkan PwC memilih peserta yang memiliki kemampuan yang dibutuhkan DJP dalam melakukan pengembangan dan implementasi *core tax system*.

Berdasarkan hasil prakualifikasi, mayoritas pihak yang lolos adalah perusahaan lokal yang berdiri di Indonesia dan perusahaan patungan antara perusahaan asing dan perusahaan dalam negeri (*joint operation*).

Dari tujuh perusahaan peserta yang mengikuti proses prakualifikasi, empat perusahaan dinyatakan lulus seleksi, yaitu kerja sama operasional antara perusahaan dari Korea Selatan LG CNS Co Ltd, PT LG CNS Indonesia, dan Qualysoft Gmbh; *Joint Operation* (JO) antara UST Global (Singapore) Pte. Ltd dengan PT Phintraco Technology; perusahaan patungan (*Joint Venture/JV*) antara Fast Enterprises, LLC, PT Walden Global Services, dan PT Sigma Cipta Caraka; dan terakhir PT IBM Indonesia. Dari keempat perusahaan tersebut, tiga di antaranya merupakan konsorsium (koalisi) asing.

PT PricewaterhouseCoopers Consulting Indonesia selanjutnya menyeleksi keempat perusahaan melalui dua tahap penawaran dan evaluasi. Akhirnya pada 1 Desember 2020, PT PricewaterhouseCoopers Consulting Indonesia mengumumkan dan menetapkan LG CNS-Qualysoft Consortium sebagai pemenang tender.

Kolaborasi LG CNS-Qualysoft Consortium dan DJP dalam mengembangkan *core tax system* harus dipersenjatai dengan fungsi pengelolaan proyek yang solid untuk memastikan proyek *core tax system* dapat terlaksana tepat waktu dan sesuai dengan tata kelola yang baik. Namun, kenyataan tak seindah harapan. DJP merasa belum memiliki kapabilitas dan pengalaman untuk mengelola proyek sekelas pengembangan *core tax system*.

Becermin pada realita kebutuhan penguatan fungsi pendukung pengelolaan proyek *core tax system*, DJP memutuskan untuk melibatkan *Owner's Agent*. *Owner's Agent* akan bertindak sebagai tenaga ahli yang akan memberikan jasa konsultasi dan dukungan teknis yang dibutuhkan DJP guna memastikan keberhasilan pengembangan sistem inti administrasi perpajakan di DJP.

Dukungan teknis apa saja yang harus disediakan *Owner's Agent*? DJP menggali berbagai titik-titik vital pengelolaan proyek melalui analisis kebutuhan yang cukup komprehensif. Hasilnya, DJP memerlukan pendampingan *Owner's Agent* untuk area *Project Management*, *Quality Assurance* dan *Change Management*.

DJP membutuhkan manajemen proyek yang andal untuk memastikan kesuksesan proyek pengembangan *core tax system* sejak tahap inisiasi, perencanaan, pelaksanaan, serta pemantauan dan pengendalian. Selain itu, untuk melindungi kepentingan DJP dalam pelaksanaan kontrak, DJP memerlukan manajemen vendor dan kontrak yang kompeten dalam melaksanakan pengendalian kontrak, manajemen sumber daya pendukung proyek, pengelolaan biaya terkait pembayaran kepada pihak ketiga, dan pengukuran kinerja para vendor yang terlibat dalam proyek.

Untuk mengelola proyek pengembangan *core tax system* yang cukup kompleks, DJP juga perlu didukung dengan fungsi penjaminan kualitas yang kompeten untuk memastikan kualitas proses pengelolaan proyek, ketersediaan dokumen teknis proyek, serta ketersediaan dan mutu hasil pelaksanaan proyek.

Dalam mengimplementasikan *core tax system*, DJP harus didukung keahlian manajemen perubahan yang memadai untuk

mempersiapkan pemangku kepentingan serta puluhan ribu pegawai pada unit vertikal menghadapi dampak perubahan dan masa transisi dari sistem lama ke sistem yang baru.

Sementara itu, pada 11 April 2018 DJP mengadakan rapat tentang laporan perkembangan Pokja Bidang Proses Bisnis, Teknologi Informasi, dan Basis Data di lantai 17 Gedung Mari'ie Muhammad Kantor Pusat DJP. Rapat ini membahas tentang formulasi paket pengadaan untuk Jasa Konsultansi *Owner's Agent Core Tax System*.

“Untuk proyek *core tax system*, apakah ruang lingkup *Owner's Agent* termasuk *Change Management*?” tanya Yudhi Ariyanto, Kepala Seksi Perencanaan Pengembangan dan Manajemen Perubahan.

“Sebagai perbandingan, pada Proyek Sistem Perbendaharaan Anggaran Negara (SPAN), istilah *Owner's Agent* disebut sebagai *Project Management and Quality Assurance-PMQA*, di mana di dalamnya sudah termasuk bagian *Change Management*,” ungkap Bobby Achirul Awal Nazief, Staf Khusus Menteri Keuangan Bidang Sistem Informasi dan Teknologi menanggapi pertanyaan Yudhi.

Setelah melalui diskusi panjang, akhirnya dalam rapat diputuskan paket pengadaan *Owner's Agent-Change Management* akan dilaksanakan tersendiri, terpisah dari paket pengadaan *Owner's Agent-PMQA*.

Paket Pengadaan Ketiga

Paket pengadaan ketiga adalah Pengadaan Jasa Konsultansi *Owner's Agent-Project Management and Quality Assurance (OA-PMQA)*. Pengadaan OA-PMQA merupakan proses pengadaan yang ditujukan untuk menentukan pemenang tender yang akan memberikan jasa konsultasi kepada DJP terkait manajemen proyek, manajemen vendor dan kontrak, dan penjaminan kualitas, termasuk memberikan pengembangan kapasitas kepada tim proyek.

OA-PMQA diharapkan dapat membantu DJP dalam menerapkan manajemen proyek yang baik berdasarkan praktik terbaik

internasional. OA-PMQA akan melakukan asistensi untuk mendukung tim proyek dalam mengelola aktivitas harian terkait proyek, manajemen integrasi, ruang lingkup, penjadwalan, sumber daya, komunikasi, serta risiko proyek.

Untuk area manajemen vendor dan kontrak, OA-PMQA akan menyediakan saran hukum terkait hubungan DJP dengan vendor dan memberikan asistensi yang dibutuhkan dalam mengelola kontrak (*contract lifecycle*). Di sisi lain, OA-PMQA juga akan menyediakan jasa penjaminan kualitas yang dibutuhkan DJP baik area fungsional maupun nonfungsional, termasuk di dalamnya pendampingan untuk fungsi perencanaan, penjaminan, dan pengendalian kualitas.

KPA DJP mengumumkan Rencana Umum Pengadaan Jasa Konsultasi *Owner's Agent-Project Management and Quality Assurance* pada 2 Juni 2020. Pengadaan ini dilakukan dengan menggunakan Metode Kualitas Dua Sampul dan diperkirakan akan memakan waktu 43 bulan, dengan rincian tujuh bulan untuk pemilihan penyedia dan 36 bulan untuk pelaksanaan pekerjaan. Pengadaan OA-PMQA akan dilakukan oleh Agen Pengadaan melalui metode seleksi berdasarkan kualitas dua sampul dengan perkiraan biaya sebesar Rp125,7 miliar.

Tak diragukan lagi, animo calon penyedia terhadap paket pengadaan OA-PMQA cukup tinggi. Pada proses kualifikasi, PT PricewaterhouseCoopers Consulting Indonesia mencatat tiga lembaga konsultan mengajukan diri untuk menjadi calon peserta seleksi yang memenuhi persyaratan, yaitu PT Deloitte Consulting Indonesia, PT KPMG Siddharta Advisory, dan *joint operation* antara PT Ernst and Young Indonesia dan Perserikatan Perdata Purwantono, Suherman, Surja Consult (Indonesia).

Namun, setelah melalui proses evaluasi yang cukup ketat, PT PricewaterhouseCoopers Consulting Indonesia menyatakan hanya dua lembaga konsultan swasta yakni PT Deloitte Consulting Indonesia dan PT KPMG Siddharta Advisory lulus kualifikasi serta diperkenankan untuk mengikuti seleksi berikutnya. Setelah melalui berbagai tahapan pengadaan, akhirnya pada 29 Juni 2020 PT Deloitte Consulting Indonesia terpilih sebagai pemenang Paket

Pengadaan Jasa Konsultansi *Owner's Agent-PM QA* dengan nilai kontrak setelah negosiasi sekitar Rp110,3 miliar.

Paket Pengadaan Keempat

Paket pengadaan keempat adalah Pengadaan Jasa Konsultansi *Owner's Agent-Change Management* (OA-CM). OA-CM akan menyediakan jasa konsultansi dan pendampingan terkait manajemen perubahan yang dibutuhkan dalam pengembangan dan implementasi *core tax system*, seperti peningkatan kapasitas Tim Manajemen Perubahan DJP, rencana dan strategi manajemen perubahan, analisis dampak perubahan, manajemen kepemimpinan dan pemangku kepentingan, komunikasi internal dan eksternal, kesiapan dan jaringan perubahan, penyesuaian organisasi, manajemen strategi pelatihan, serta pemantauan dan evaluasi.

Pengadaan Jasa Konsultansi OA-CM dilaksanakan sendiri oleh Tim Pengadaan DJP. Tim ini terdiri dari perwakilan DJP, LKPP, Biro Manajemen BMN dan Pengadaan Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan, serta Farid Fauzi Nasution (perwakilan Assegaf Hamzah and Partners).

Pengadaan ini dilakukan dengan menggunakan Metode Kualitas Dua Sampul dengan proses evaluasi dokumen penawaran dilaksanakan dua tahap. Proses pengadaan diperkirakan membutuhkan waktu 41 bulan, dengan rincian lima bulan untuk pemilihan penyedia dan 36 bulan untuk pelaksanaan pekerjaan.

Pada 2 April 2019, Tim Pengadaan DJP mengumumkan Rencana Umum Pengadaan jasa Konsultasi *Owner's Agent-Change Management* dengan anggaran sebesar Rp23,4 miliar. Tiga perusahaan penyedia menyatakan minat dan mengikuti proses prakualifikasi. Namun, berdasarkan hasil evaluasi kualifikasi, pada 8 Juli 2020, Tim Pengadaan DJP mengumumkan bahwa hanya dua penyedia yang dinyatakan lulus dan dapat mengikuti proses seleksi, yaitu *Joint Operation* (JO) Perdana Bawana Proxis dan PT Towers Watson Indonesia.

Selanjutnya, setelah melalui berbagai proses evaluasi dan negosiasi, pada 17 Desember 2020, Tim Pengadaan DJP memutuskan PT Towers Watson Indonesia sebagai pemenang tender dengan nilai kontrak setelah negosiasi sebesar Rp19,39 miliar.

Di luar empat paket pengadaan di atas, Pusat Informasi dan Teknologi Keuangan (Pusintek), Kementerian Keuangan, juga melakukan pengadaan perangkat keras guna memenuhi kebutuhan perangkat keras pendukung pengembangan sistem inti di DJP. Pengadaan ini direncanakan akan dilaksanakan melalui tender umum, e-Katalog, atau pengadaan langsung, mengingat nilai kontraknya di bawah Rp500 juta.

Berbagai tahapan pengadaan terkait pengembangan *core tax system* DJP ini diproyeksikan akan rampung pada 2024 dan diharapkan dapat menyediakan *core tax system* yang sesuai dengan kebutuhan dan cita-cita DJP.



LG CNS—Qualysoft Consortium adalah pemenang tender untuk pengadaan Sistem Integrator dengan nilai kontrak sebesar Rp1,2 triliun. Dengan penandatanganan kontrak pada 10 Desember 2020 ini, maka Direktorat Jenderal Pajak dan para penyedia akan mengerjakan pembaruan sistem yang diawali dengan rancang ulang seluruh proses bisnis perpajakan.

BAB V PENGADAAN BERTARAF INTERNASIONAL

5 Hal Spesial Pengadaan Core Tax System

Dilihat dari sisi mana pun, pengadaan sistem inti administrasi perpajakan atau yang kerap disebut *core tax system* ini sangat spesial. Proyek ini bisa dibilang sebagai salah satu proyek terbesar yang pernah dilakukan oleh DJP. Banyak cerita di setiap tahapan prosesnya. Setidaknya ada 5 hal yang membuat pengadaan *core tax system* ini berbeda dari proyek-proyek yang pernah dilakukan DJP sebelumnya.

Pertama, memiliki landasan hukum yang ditetapkan langsung oleh presiden. Dengan adanya Peraturan Presiden Nomor 40 Tahun 2018 tentang Pembaruan Sistem Administrasi Perpajakan (PSAP), DJP sudah mendapat restu untuk membeli sistem teknologi informasi yang baru. “Aturan ini menjadi rujukan sebagai *lex specialist* di mana Peraturan Presiden (Perpres) Nomor 16 tahun 2018 tentang Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah juga menjadi pedoman yang tak terpisahkan dalam pelaksanaan pengadaan ini,” jelas Faisal, salah satu Anggota TIM PSIAP DJP.

Kedua, pengadaan sistem inti ini prosesnya sangat kompleks dan membutuhkan biaya yang cukup besar. Untuk setingkat pengadaan

sistem informasi, angka proyek ini termasuk fantastis dengan menghabiskan anggaran senilai Rp3,1 triliun.

Sungguh ini menjadi perkara yang tidak mudah, karena keluaran (*output*) langsungnya nanti bukan bangunan fisik yang secara langsung bisa dimanfaatkan warga berupa jalan atau jembatan misalnya. Untuk itulah butuh kajian yang menyeluruh guna meyakinkan para pemangku kepentingan bahwa negara ini butuh suatu sistem andal demi mewujudkan institusi perpajakan yang kuat, kredibel, dan akuntabel dan memiliki proses bisnis yang efektif dan efisien.

Ketiga, penganggarannya bersifat tahun jamak (*multiyears*). pemerintah mengalokasikan anggaran senilai Rp3,1 triliun untuk pengadaan *core tax system*. Anggaran ini digunakan mulai dari tahap *planning, development, deployment, hingga support and maintenance* sampai kemudian proyek pengadaan tersebut bisa optimal pada 2024.

Soal nilai anggaran tersebut, menurut Direktur Transformasi Proses Bisnis DJP Hantriono Joko Susilo, tidak terlalu fantastis karena kontraknya mencakup beberapa tahun. Apalagi, anggaran itu digunakan untuk mengoptimalkan penerimaan pajak yang saat ini berada di kisaran Rp1.500 triliun.

Lantas, untuk apa saja anggaran senilai Rp3,1 triliun tersebut? Hantriono dalam acara riung media (*media gathering*) DJP di Bali memberikan penjelasan tentang alokasi anggaran pembaruan sistem ini. Proyeksi anggaran belanja itu dibagi ke dalam empat paket pekerjaan.

Keempat, pengadaan sistem inti administrasi perpajakan ini berskala internasional. Iwan Djuniardi, Direktur Teknologi Informasi dan Komunikasi DJP mengatakan reputasi dan pengalaman internasional sangat penting karena pengadaan sistem inti administrasi perpajakan akan dilaksanakan melalui tender internasional. Kemampuan berkomunikasi dalam bahasa asing, pemahaman akan pasar, kultur bisnis, dan strategi negosiasi

internasional juga akan berperan penting untuk menghasilkan penyedia terbaik sesuai dengan kebutuhan DJP.

Kelima, proses pengadaannya melibatkan agen pengadaan. Ini merupakan pertama sekali di Indonesia, adanya proyek pengadaan yang melaksanakan tender untuk mendapatkan agen pengadaan. Pemilihan agen pengadaan (*procurement agent*) pembaruan sistem inti administrasi perpajakan atau *core tax administration system* telah dilakukan pada akhir 2019.

“Agen pengadaan yang profesional dibutuhkan untuk meningkatkan kredibilitas proyek pengadaan sistem inti administrasi perpajakan. Hal ini diharapkan mampu menarik minat para calon penyedia dengan kualifikasi tinggi,” ujar Iwan Djuniardi.

Setelah melewati proses pengadaan yang telah dilaksanakan oleh DJP melalui tim pengadaan yang dipimpin Iwan sejak September 2019, Menteri Keuangan menetapkan PT PricewaterhouseCoopers Consulting Indonesia sebagai agen pengadaan (*procurement agent*).

***Agen pengadaan yang profesional
dibutuhkan untuk meningkatkan
kredibilitas proyek pengadaan sistem
inti administrasi perpajakan. Hal ini
diharapkan mampu menarik minat para
calon penyedia dengan kualifikasi tinggi.***

BAB V PENGADAAN BERTARAF INTERNASIONAL

Harga yang Pantas Dibayar

“Jauh lebih baik memiliki keberanian melakukan hal-hal yang hebat untuk memenangkan kemenangan yang gemilang, meski terkadang menemui kegagalan daripada mereka yang tidak memiliki semangat juang dan tidak menikmati atau mengalami banyak penderitaan karena mereka hidup dalam senja yang tidak mengenal kemenangan atau kekalahan.”

Ucapan Theodore Roosevelt ini sepertinya cocok untuk DJP yang didukung banyak pengampu kepentingan berani mengadakan tender berskala internasional dalam pengadaan sistem informasi melalui Agen Pengadaan.

Agen Pengadaan merupakan hal baru yang diatur oleh Peraturan Presiden Nomor 16 Tahun 2018 tentang Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah. Dalam peraturan ini, Agen Pengadaan didefinisikan sebagai pelaku usaha yang melaksanakan sebagian atau seluruh pekerjaan pengadaan barang dan jasa yang diberi kepercayaan oleh Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah sebagai pihak pemberi pekerjaan.

“DJP banyak belajar dari tidak berhasilnya proyek pembaruan sistem informasi perpajakan yang terdahulu. Metode pengadaannya terlalu berisiko. Dengan proses kajian yang mendalam demi membangun kembali kepercayaan para *stakeholder*, tim pengadaan DJP memutuskan untuk memakai agen pengadaan,” ungkap Iwan Djuniardi.

Menteri Keuangan Sri Mulyani Indrawati telah menetapkan PT PricewaterhouseCoopers Consulting Indonesia sebagai Agen Pengadaan (*procurement agent*). Perusahaan tersebut diberikan tugas dan kewenangan sebagai pelaksana pengadaan sesuai Peraturan Presiden Nomor 40 Tahun 2018 tentang Pembaruan Sistem Administrasi Perpajakan.

Tugas tersebut meliputi persiapan pemilihan penyedia dan pelaksanaan pemilihan penyedia, lalu pengelolaan administrasi seluruh dokumen pemilihan penyedia barang dan/atau jasa. Selain itu, juga mengusulkan pemenang pada tender/seleksi/penunjukan langsung untuk paket sistem informasi, jasa konsultansi, atau barang/jasa lainnya, membuat laporan mengenai proses pemilihan penyedia barang dan/atau jasa kepada Pengguna Anggaran/Kuasa Pengguna Anggaran, dan terakhir memberikan pertimbangan berdasarkan kajian pasar dalam menetapkan spesifikasi teknis dan/atau dokumen kontrak, apabila diperlukan.

Singkatnya, Agen Pengadaan inilah yang nantinya bertugas melaksanakan pengadaan melalui lelang internasional untuk integrator sistem, yaitu penyedia *core tax system* itu sendiri dan pengadaan Jasa Konsultansi *Owner’s Agent-Project Management and Quality Assurance* (OA-PMQA).

Proses lelang nantinya dimulai dari pengumuman kepada pasar sampai diperoleh pemenangnya. Ini sesuai dengan Peraturan Presiden Nomor 40 Tahun 2018 tentang Pembaruan Sistem Administrasi Perpajakan. Dengan demikian lelang akan dilakukan oleh PT PricewaterhouseCoopers Consulting Indonesia.

Ini menjadi kesempatan emas DJP untuk meyakinkan khalayak bahwa reformasi perpajakan yang digaung-gaungkan selama ini bukan hanya cerita di atas kertas belaka.

Agen Pengadaan kemudian mulai bekerja sampai akhirnya mendapatkan pemenang tender pengadaan integrator sistem yaitu LG CNS Indonesia & Qualysoft Consortium. Pihak pemerintah, dalam hal ini DJP tidak ikut campur karena mekanisme penyaringan dijalankan oleh PT PricewaterhouseCoopers Consulting Indonesia, pihak yang ditunjuk pemerintah sebagai Agen Pengadaan.

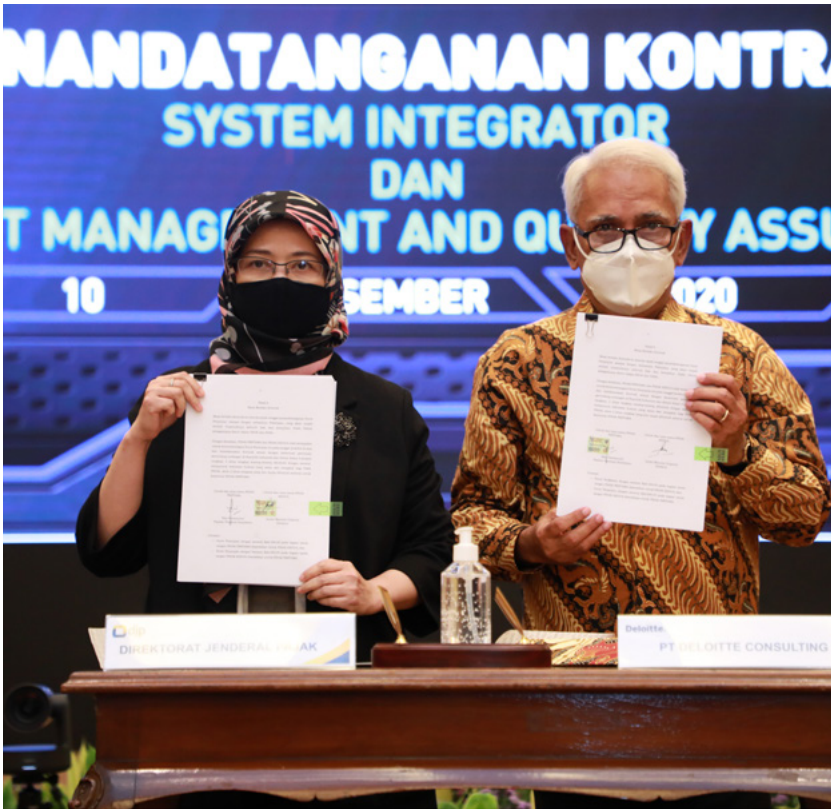
Begitu pula halnya tender pengadaan jasa konsultansi OA-PMQA yang dimenangkan PT Deloitte Consulting Indonesia. Sebagai pihak yang telah memberikan kewenangan untuk melakukan proses pengadaan *core tax system* dan jasa konsultansi OA-PMQA, pemerintah tak berhak mengintervensi kebijakan Agen Pengadaan. Semua proses itu, mulai tahap seleksi prakualifikasi hingga tender, menjadi kewenangan Agen Pengadaan dan dilakukan secara akuntabel.

Becermin dari proyek strategis nasional serupa dalam hal teknologi informasi yang telah menimbulkan implikasi hukum di kemudian hari, maka proses panjang dan terbilang melelahkan yang dilalui DJP untuk menyukseskan *core tax system* ini adalah harga yang pantas dibayar demi terciptanya transparansi di lingkungan pemerintahan. Kepercayaan publik juga ikut dipertaruhkan di sini.

DJP boleh berbangga ketika proyek ini rampung pada 2024 nanti dengan tidak meninggalkan catatan hitam di ranah hukum. Ini menjadi kesempatan emas DJP untuk meyakinkan khalayak bahwa reformasi perpajakan yang digaung-gaungkan selama ini bukan hanya cerita di atas kertas belaka.

Lalu janji DJP untuk mewujudkan suatu lembaga perpajakan yang kuat, kredibel, dan akuntabel sehingga mampu mendeteksi potensi pajak yang ada dan merealisasikannya menjadi penerimaan pajak secara efektif dan efisien bisa tercapai.

Sekali lagi berani melakukan hal-hal yang hebat untuk mencapai kegemilangan walaupun ada kegagalan di antaranya itu lebih baik daripada diam saja dan takut untuk mencoba.



Direktorat Jenderal Pajak bersama PT Deloitte Consulting telah menandatangani kontrak dan pakta integritas untuk pekerjaan Pembaruan Sistem Inti Administrasi Perpajakan di Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak, Jakarta pada 10 Desember 2020. PT Deloitte Consulting adalah pemenang tender jasa konsultansi manajemen proyek dan penjaminan kualitas (project management and quality assurance) dengan nilai kontrak sebesar Rp110 miliar.

BAB VI

Koalisi Reformasi

Presiden: Saya Akan Hadir Sendiri

“**S**eru!” Hestu Yoga Saksama mengingat-ingat kembali masa-masa penuh kesibukan setelah disetujuinya UU Nomor 11 Tahun 2016 tentang Pengampunan Pajak oleh DPR pada tanggal 28 Juni 2016. Beban berat menggelayut di pundaknya. Direktorat Penyuluhan, Pelayanan dan Hubungan Masyarakat (P2Humas) yang digawangnya saat itu mempunyai peran strategis dalam menentukan keberhasilan amnesti pajak.

Dukungan dari berbagai pihak mesti dibangun. Pelayanan di tiap unit pelayanan DJP harus diperkuat dan edukasi untuk pegawai terlebih kepada masyarakat luas wajib ditingkatkan.

Program ini tidak boleh gagal. Karenanya tiap langkah dan strategi yang dibuat harus sangkil dan mangkus. Meskipun kalau ditilik lagi ke belakang, baru dua bulan pria kelahiran 52 tahun silam itu menduduki jabatannya sebagai Direktur P2Humas.

Masih lekat dalam ingatannya, dinamika pada rapat terakhir sebelum program resmi dicanangkan pada 1 Juli 2016. Kala itu hadir juga Menteri Keuangan Bambang Brodjonegoro, Direktur Jenderal Pajak Ken Dwijugiasteady, dan rekan-rekan dari Biro Komunikasi dan Layanan Informasi (KLI) Kementerian Keuangan. Selain itu, perwakilan dari Kamar Dagang dan Industri Indonesia (Kadin),

Asosiasi Pengusaha Indonesia (Apindo), serta beberapa pihak yang mendukung amnesti pajak juga ikut hadir dalam rapat itu.

Tidak terelakkan, waktu pelaksanaan program yang hanya sembilan bulan sudah barang tentu memerlukan strategi komunikasi yang jitu. Perihal siapa, apa, di mana, kapan, dan bagaimana sosialisasi akan dilakukan menyisakan tanda tanya besar. Tidak heran ketika kemudian para peserta rapat menemukan ide untuk menggunakan figur publik seperti artis atau pemengaruh yang telah dikenal masyarakat luas untuk mempromosikan program ini.

“Mohon maaf Bapak Menteri, kalau kita bicara figur paling dikenal di negara ini tidak lain adalah Bapak Presiden. Jadi jika berkenan pada saat penancangan program ini, Bapak Presiden bisa hadir,” kata Yoga memberi masukan.

Sudah barang tentu tidak ada yang bisa membantah pernyataannya. Siapa lagi tokoh paling populer di suatu negeri dibanding pemimpinnya sendiri.

Keterlibatan dan kehadiran presiden pada saat penancangan program amnesti pajak sudah barang tentu memberi napas baru dan dukungan moral yang luar biasa. Tidak hanya bagi DJP, tetapi juga bagi masyarakat secara luas.

Amnesti pajak sejatinya menjadi momentum tepat bagi kita untuk membangun dunia perpajakan yang sehat. Dunia yang diterangi oleh era keterbukaan dan rasa saling percaya antara wajib pajak dan otoritas pajak.

Di tengah tumpuan bangsa pada pendanaan yang bersumber dari pajak kiranya sudah selayaknya menempatkan pajak pada posisi sebagaimana mestinya. Perubahan di DJP semakin mendesak untuk dilakukan. Amnesti pajak inilah yang menjadi penanda dimulainya Reformasi Perpajakan Jilid III.

Eko Prasjojo (2020) dalam *Memimpin Reformasi Birokrasi: Kompleksitas dan Dinamika Perubahan Birokrasi Indonesia* berpendapat bahwa dalam melakukan suatu perubahan, *Political commitment from top* merupakan hal yang penting. *Political*

”Saya akan ikut kampanye sepuluh kota. Saya akan hadir sendiri. Tolong diatur waktunya,” ucap presiden dengan mantap.

commitment merupakan suatu keniscayaan. Tidak ada perubahan tanpa adanya *political commitment* dari atasan.

Adalah sebuah keberuntungan dan modal besar bagi bangsa ini ketika Presiden Joko Widodo menyampaikan kesediaannya hadir dalam penancangan program amnesti pajak 1 Juli 2016. ”Saya akan ikut kampanye sepuluh kota. Saya akan hadir sendiri. Tolong diatur waktunya,” ucap presiden dengan mantap. Bukan main gembiranya Ken mendengar ucapan presiden kala itu.

Dan terjadilah. UU Pengampunan Pajak disahkan oleh Presiden Joko Widodo pada 1 Juli 2016. Tepat pada hari yang sama di Kantor Pusat DJP, Joko Widodo meresmikan penancangan program amnesti pajak secara nasional.

Hari-hari selanjutnya tercatat sepuluh rangkaian sosialisasi amnesti pajak di delapan kota besar Indonesia dihadiri langsung oleh Presiden Joko Widodo bersama Menteri Keuangan Sri Mulyani dan jajaran menteri di Kabinet Kerja, serta Direktur Jenderal Pajak Ken Dwijugiasteady. Dimulai dari Jakarta pada 1 Juli 2016, kemudian Bandung, Semarang, Balikpapan, Makassar, Denpasar, Surabaya, Medan, dan berakhir di Denpasar pada 7 Desember 2016.

Sesungguhnya tidak hanya wajib pajak, perwakilan asosiasi usaha, dan konsultan pajak yang hadir saat sosialisasi yang menyaksikan bagaimana kesungguhan Presiden Joko Widodo mengawali perubahan besar dalam dunia perpajakan Indonesia. Sejatinya seluruh bangsa ini menyaksikan. Sebuah ayunan langkah pertama Reformasi Perpajakan Jilid III yang diawali oleh langkah pemimpinnya sendiri akan menentukan berjuta langkah selanjutnya.

Kembalinya sosok berintegritas Sri Mulyani Indrawati ke Lapangan Banteng dua puluh hari kemudian setelah disahkannya UU Pengampunan Pajak memberi jalan lapang untuk langkah-langkah selanjutnya.

Kiranya kita tidak perlu heran ketika kemudian amnesti pajak Indonesia menjadi yang paling berhasil di antara amnesti pajak di dunia yang terjadi hingga 2017. Program ini membukukan jumlah uang tebusan sebesar 0,88% dari PDB dengan nilai harta deklarasi sebesar 34,4% dari PDB.

Tidak hanya itu, Yustinus Prastowo menyebut satu keuntungan yang sangat berharga bagi bangsa ini: *tax culture*. “Tidak pernah urusan pajak dibicarakan begitu sering dan masif seperti saat itu,” pungkasnya. Maka, benar apa yang disampaikan Confusius bahwa perjalanan seribu mil diawali dengan langkah pertama.

Benar. Selang dua tahun setelahnya, Presiden Joko Widodo menunjukkan komitmennya dengan menerbitkan Peraturan Presiden Nomor 40 Tahun 2018 tentang Pembaruan Sistem Administrasi Perpajakan. Aturan tersebut kelak menjadi pegangan dan penerang bagi DJP untuk menata ulang sistem administrasi perpajakan.

Sinyal dari Lapangan Banteng

Setelah didapuk sebagai Direktur Transformasi Teknologi Komunikasi dan Informasi (TTKI) DJP pada 2015, Iwan Djuniardi menjadi semakin paham bahwa teknologi informasi milik DJP kala itu terlalu lawas. Ia menilai sistem informasi yang ada juga sangat jauh dari sempurna.

“Teknologi yang kita punya sudah usang. Kapasitas *core tax* dari semula ditopang oleh 18 server telah turun menjadi 14, dan terakhir menjadi 8. Kondisi ini sangat mengkhawatirkan, sistem bisa sewaktu-waktu bisa mati. Aplikasi yang kita miliki juga masih terpisah-pisah dan tidak saling terkoneksi,” jelas Iwan.

Pada praktiknya, DJP menggunakan banyak aplikasi dalam pelaksanaan tugas sehari-hari. Beberapa di antaranya seperti SIDJP (Sistem Informasi Direktorat Jenderal Pajak), SIDJPNINE (Sistem Informasi Direktorat Jenderal Pajak New Improved Novelty Excellence), Approweb, dan Appportal. Sangat tidak praktis. Belum lagi beberapa unit di lapangan banyak menggunakan aplikasi buatan sendiri.

Alih-alih mempersingkat proses bisnis dan mempercepat pekerjaan. Yang terjadi justru sebaliknya. Tiba-tiba harapan yang pernah disematkan oleh Agus Martowardojo saat melantiknya sebagai Direktur Teknologi Informasi Perpajakan (TIP) pada tahun

2013 terngiang kembali. Kala itu Agus menantang Iwan membuat sistem informasi yang lebih bagus dari yang dimiliki DJP saat itu.

Pria yang sejak 2019 menduduki jabatan sebagai Direktur Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) itu tahu betul kondisi sistem dan teknologi informasi milik DJP. Ia sudah menyangka, akan sangat sulit memenuhi harapan para pemangku kepentingan dengan sistem yang ada. Prasangka Iwan bukan tanpa alasan. Kinerja perpajakan beberapa tahun ke belakang nyatanya belum memenuhi harapan.

Memang penerimaan pajak sempat mencapai surplus Rp36 triliun atau 106,7% dari target sebesar Rp535 triliun, yaitu pada 2008. Penerimaan yang tinggi tersebut disokong oleh dibelakukannya program *sunset policy*. Untuk pertama kalinya pula pada 2015 penerimaan pajak menembus angka Rp1.000 triliun.

Mari menengok pada kondisi perpajakan Indonesia beberapa tahun ke belakang. Penerimaan pajak tertinggi dicapai pada 2011, itu pun hanya mampu menyentuh angka 97,3% dari target penerimaan. Ditambah dengan tahun 2020, maka ini menjadi tahun ke 12 Indonesia mengalami *shortfall* pajak. Bahkan rasio pajak tidak pernah beranjak menyentuh angka 15%. Dari capaian tertinggi di tahun 2012 sebesar 14%, rasio pajak dari tahun ke tahun terus turun.

Memang, kinerja perpajakan tidak hanya ditentukan oleh kemampuan DJP mengelola sumber daya yang dimiliki. Banyak faktor yang turut andil menyumbang kinerja perpajakan nasional, seperti kondisi perekonomian global, arah kebijakan ekonomi nasional, atau adanya keterbatasan akses data.

Pun demikian, keinginan DJP untuk melakukan perbaikan tidak terbendung lagi. DJP harus bertransformasi menjadi organisasi digital yang ditopang oleh teknologi (*technology driven organization*) dan data (*data driven organization*).

Berangkat dari adanya kebutuhan melakukan perubahan digital akhirnya bergulirlah Reformasi Perpajakan Jilid III. Seperti perubahan besar lainnya yang terjadi di dunia, reformasi perpajakan

tidak bisa berjalan sendirian. DJP memerlukan dukungan seluruh lapisan masyarakat.

Sejatinya tujuan mulia reformasi perpajakan bukan untuk mengumpulkan penerimaan pajak sebanyak-banyaknya, tetapi menciptakan sistem perpajakan yang berkeadilan dengan mendorong DJP menjadi institusi yang kuat, kredibel, dan akuntabel.

Mengutip Eko Prasajo, *“Reform is about how to convince people”*. Reformasi adalah tentang bagaimana meyakinkan betapa pentingnya perubahan.

Gayung Bersambut

Bukan hanya Iwan, seluruh pimpinan merasakan kegelisahan yang sama atas segudang persoalan yang dihadapi oleh sistem informasi DJP. Bak gayung bersambut, segenap jajaran pimpinan DJP dan Staf Ahli Menteri Keuangan di bidang perpajakan secara bulat menyambut baik niatan tersebut.

Teknologi informasi DJP ke depan akan bertransformasi menjadi organisasi berbasis data yang berpegang pada konsep digitalisasi, kolaborasi, dan automasi. Transformasi yang dimauhi mengakibatkan perubahan radikal pada seluruh proses bisnis DJP (*process business redesign*).

“Ini benar-benar berbeda. Sangat berbeda dengan Sistem Informasi DJP (SIDJP) dan Approweb yang digunakan sekarang. Pola kerjanya sangat berbeda,” jelas Iwan. Iwan menyadari Direktorat TTIK yang dipimpinnya bahkan DJP sekalipun tidak mungkin cukup kuat menyokong sendirian perubahan yang akan dilakukan.

Setelah melalui berbagai pembahasan, arah reformasi berubah. Awalnya hanya terkait inisiatif perubahan teknologi informasi. Akhirnya diperluas hingga menyentuh seluruh sisi DJP, yaitu peraturan, basis data, proses bisnis, organisasi, dan SDM.

Kesamaan mimpi dan tujuan antara DJP dan Kementerian Keuangan membuahkan dukungan yang luar biasa. Menteri

Kuangan Sri Mulyani Indrawati dengan pengalamannya memimpin perubahan di Kementerian Keuangan menyadari betul untuk tetap menjaga bara api reformasi tetap menyala perlu melibatkan orang-orang yang memiliki visi dan misi yang sejalan.

Totalitas Sri Mulyani

Secara serius Sri Mulyani menunjukkan dorongannya dengan membentuk Tim Reformasi Perpajakan. Penunjukkan Tim Reformasi Perpajakan yang beranggotakan juga para akademisi, praktisi, Komite Pengawas Perpajakan, pelaku usaha dan wartawan, serta tenaga ahli dikukuhnya melalui Keputusan Menteri Keuangan Nomor 885/KMK.03/2016 tentang Pembentukan Tim Reformasi Perpajakan.

Secara keseluruhan, tim terbagi menjadi empat kelompok yaitu pengarah, *advisor*, *observer* dan pelaksana. Rapat pertama Tim Reformasi Perpajakan diselenggarakan di Kantor Pusat DJP dan dipimpin langsung oleh Sri Mulyani pada Selasa, 20 Desember 2016.

Tidak mau tanggung-tanggung, Sri Mulyani mengawal langsung reformasi sebagai Ketua I Tim Pengarah guna menjaga kredibilitas, akuntabilitas, serta menjamin tegaknya integritas. Ia juga melibatkan Wakil Ketua Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) Laode Muhammad Syarif dan Inspektur Jenderal Kementerian Keuangan sebagai anggota Tim Pengarah.

Terlibat pula di dalam tim pengarah, antara lain Menteri Koordinator Bidang Perekonomian Darmin Nasution, Wakil Menteri Keuangan Mardiasmo, Sekretaris Jenderal Kementerian Keuangan Hadiyanto, Kepala Badan Kebijakan Fiskal Suahasil Nazara, Direktur Jenderal Pengelolaan, Pembiayaan, dan Risiko Robert Pakpahan, serta sang tuan rumah Ken Dwijugiasteady.

Ada juga Tim *Observer* yang digawangi oleh Teddy P. Rahmat (pelaku usaha), Haryadi B. Sukamdani (pelaku usaha), Rosan Perkasa Roeslani (pelaku usaha), John G. Nelmes (perwakilan IMF), Rodrigo Chaves (perwakilan World Bank), Ndiame Diop (perwakilan

World Bank), Melinda Brown (perwakilan OECD), serta Suryo Pratomo dan Arif Budi Susilo (perwakilan wartawan).

Duduk dalam Tim *Advisor*, praktisi hukum Romli Atmasasmita, pengamat dan praktisi perpajakan Yustinus Prastowo, serta pengamat pajak Darussalam. Sementara itu, Ketua Tim Pelaksana adalah Suryo Utomo yang kala itu masih menjabat sebagai Staf Ahli Menteri Keuangan Bidang Kepatuhan Pajak.



Presiden RI Joko Widodo menyosialisasikan amnesti pajak kepada 2.700 pengusaha se-Jawa timur di Surabaya pada 15 Juli 2016. Sosialisasi ini diselenggarakan agar para pengusaha mengetahui tujuan dan manfaat program amnesti pajak.

BAB VI KOALISI REFORMASI

Dukungan dari Senayan

Perubahan mendasar dalam pembangunan Sistem Inti Administrasi Perpajakan adalah digunakannya teknologi *micro services* sehingga aplikasi akan lebih fleksibel. Aplikasi dibuat per modul.

“Bila diumpamakan, *core tax* yang baru nanti merupakan mobil besar yang tersusun dari bagian-bagian kecil seperti lego. Bukan lagi langsung mobil besar seperti dulu, sehingga apabila terjadi perubahan pada satu bagian, misalkan knalpot, tinggal copot knalpotnya. Mudah untuk melakukan adopsi,” jelas Iwan.

Perubahan mendasar ini sudah barang tentu memerlukan dana dan perangkat yang mumpuni. Setidaknya terdapat 21 proses bisnis yang akan mengalami perubahan. Organisasi digital yang dicita-citakan DJP akan dikebut melalui pembaruan Sistem Inti

Bila diumpamakan, core tax yang baru nanti merupakan mobil besar yang tersusun dari bagian-bagian kecil seperti lego.

Administrasi Perpajakan yang berbasis *Commercial Off-The Shelf* (COTS).

Lebih jauh lagi, perubahan sistem informasi DJP akan mengarah menjadi *Natural Digital Tax System*, sistem akan mengintegrasikan aktivitas ekonomi wajib pajak sehari-hari dengan administrasi perpajakan. Salah satu contohnya adalah implementasi e-Bupot.

Dari berbagai literatur, COTS adalah produk-produk berupa suatu paket aplikasi, subsistem ataupun modul-modul perangkat lunak yang dirancang sesuai standar proses bisnis tertentu dan tersedia secara luas di pasar untuk dapat digunakan dengan modifikasi seminimal mungkin.

Sebuah studi International Monetary Fund (IMF) menyebutkan reformasi perpajakan akan meningkatkan rasio pajak sebesar 5%. Sebesar 3,5% berasal dari perbaikan regulasi perpajakan dan 1,5% lainnya berasal dari pembaruan sistem informasi perpajakan.

Pembiayaan reformasi menyentuh angka Rp3,1 triliun. Jumlah tersebut sekilas terlihat sangat besar. Namun, dibandingkan dengan reformasi perpajakan yang dilakukan oleh Selandia Baru dan Finlandia yang nilainya berkali-kali lipat. Angka itu tidak bisa dikatakan jumlah yang besar, apalagi proyek reformasi perpajakan berlaku tahun jamak hingga 2024.

Sumber pembiayaan diketahui juga berasal dari efisiensi yang dilakukan oleh DJP dan bukan dari tambahan anggaran baru. “Karenanya tidak heran jika kemudian Bappenas memasukkan Reformasi Perpajakan Jilid III sebagai proyek strategis nasional yang diawasi langsung oleh Presiden,” ujar Iwan.

Dengan memperhatikan berbagai manfaat yang akan diperoleh dari Reformasi Perpajakan Jilid III ini dan tujuan yang sama yaitu mewujudkan perpajakan yang berkeadilan, dukungan dari legislator di Senayan khususnya Komisi XI DPR bukan lagi menjadi sebuah kendala. Terutama dukungan dalam pengesahan anggaran dan UU yang terkait reformasi perpajakan.

BAB VI KOALISI REFORMASI

Sore di Widya Chandra

Dukungan dari para pemangku kepentingan menorehkan catatan panjang pada perjalanan reformasi perpajakan, khususnya Reformasi Perpajakan Jilid III. Dukungan mereka adalah kepingan-kepingan yang melengkapi *puzzle* besar lukisan reformasi perpajakan.

Setidaknya keberhasilan tersebut bertolak pada pendapat Vito Tanzi (2006) bahwa cakupan reformasi pajak sedikitnya harus menjadikan tiga hal berikut sebagai indikator yaitu *raising tax* (peningkatan penerimaan pajak), *redress direct tax-indirect tax* (pengukuran pajak langsung dan pajak tidak langsung), dan *reduce corruption* (mengurangi korupsi, termasuk di dalamnya *tax avoidance*, *tax evasion*, dan *tax corruption*).

Eko Prasajo adalah bukunya yang berjudul *Memimpin Reformasi Birokrasi Kompleksitas dan Dinamika Perubahan Birokrasi Indonesia* (2020) mengidentifikasi beberapa aktor dalam koalisi besar dalam mendukung reformasi birokrasi yaitu, (i) peran akademisi, (ii) peran *Non-Governmental Organization* (NGO), (iii) peran media, (iv) peran mitra pembangunan, (v) peran jasa dan lembaga konsultan.

Dalam konteks reformasi perpajakan, terdapat aktor-aktor besar lainnya yang sangat berperan penting, yaitu wajib pajak serta kementerian, lembaga, dan asosiasi seperti cerita-cerita di bawah ini.

Di Rumah Menteri

Sore di Widya Chandra, Jakarta pada medio 2016 terasa berbeda. Bukan rimbun pepohonan dan semilir angin sore yang jadi penyebabnya. Melainkan, sambutan dan penerimaan si empunya rumah yang jadi pembedanya. Si empunya rumah itu adalah Rudiantara, Menteri Komunikasi dan Informatika.

Kepala Subdirektorat Hubungan Masyarakat Perpajakan, Direktorat P2Humas, DJP Ani Natalia mengingat betul betapa nikmatnya semangkuk bakso yang disajikan Rudiantara saat itu. Bisa jadi itulah bakso terenak yang pernah ia cicipi. Ani tidak pernah menyangka begitu besar perhatian Rudiantara pada institusinya.

Sebagai “penguasa” dunia telekomunikasi Indonesia saat itu, Rudiantara mengundang Direktur Jenderal Pajak Ken Dwijugasteady datang ke rumah dinasnyanya. Ken ditemani Direktur P2Humas Hestu Yoga Saksama. Ani turut serta. Rupanya di sana telah berkumpul pemimpin redaksi dari berbagai media massa baik cetak dan elektronik.

Rudiantara memberi kesempatan kepada para pimpinan DJP untuk memberikan penjelasan seterang-terangnya kepada media hal program amnesti pajak. “Pak Ken, tolong ceritakan kepada para pemred ini tentang program ini. Apa maksudnya? Apa tujuannya? Bagaimana teknisnya?” begitu pinta Rudiantara kepada Ken. Lalu terjadilah diskusi mendalam antara pimpinan DJP dengan para pemimpin redaksi.

Tidak berhenti di sore itu saja, hari-hari selanjutnya dukungan Rudiantara mengalir deras seperti air. “Dari Kominfo, kita mendapatkan banyak sekali slot di radio dan TV untuk berbicara.

Mereka memberikan seluruh slot komunikasi publik yang disediakan untuk pemerintah kepada DJP,” jelas Ani.

Dukungan institusi dan lembaga sesungguhnya tidak hanya datang dari Kementerian Komunikasi dan Informatika, tetapi datang dari banyak institusi di negeri ini. Salah satunya Kementerian BUMN. Perusahaan plat merah ini turut ambil bagian. Para pelancong yang sering menggunakan maskapai penerbangan milik pemerintah atau mereka yang acap kali berakrab-akrab dengan anjungan tunai mandiri milik perbankan pemerintah pasti ingat publikasi amnesti pajak yang mereka lakukan saat itu.

Peristiwa di Widya Chandra sore itu dan rangkaian kejadian selanjutnya hingga detik ini yang memotret kolaborasi DJP dengan berbagai institusi dan lembaga adalah sebuah langkah penting sekaligus catatan manis untuk diingat. Reformasi jelas bukan hanya urusan Kementerian Keuangan atau DJP semata. Namun, urusan seluruh komponen bangsa.

Domestik dan Mancanegara

Salah satu pilar perubahan dalam Reformasi Perpajakan Jilid III adalah perubahan pada teknologi informasi dan basis data. Reformasi Undang-Undang Perpajakan pada tahun 1983 secara fundamental mengubah sistem perpajakan Indonesia dari *official assessment system* menjadi *self assessment system*.

Self assessment system adalah sistem pemungutan pajak yang memberikan kepercayaan dan tanggung jawab kepada wajib pajak untuk menghitung, memperhitungkan, membayar, dan melaporkan sendiri besarnya pajak yang harus mereka bayar.

Tidak hanya mengubah peran wajib pajak, sistem *self assessment* ini juga mengubah tugas administrasi perpajakan. DJP sebagai pelaksana administrasi perpajakan tidak lagi melakukan peran seperti yang terjadi pada waktu lampau. Dulu, DJP bertugas merampungkan atau menetapkan semua SPT guna menentukan

jumlah pajak yang terutang dan jumlah pajak yang seharusnya dibayar.

Sejak Reformasi Perpajakan tahun 1983, DJP mulai berperan aktif dalam melaksanakan pengendalian administrasi pemungutan pajak yang meliputi tugas-tugas pembinaan, penelitian, pengawasan, dan penerapan sanksi administrasi.

Untuk mencapai pemungutan pajak yang optimal, ketersediaan data dan informasi menjadi sebuah keharusan. Pada dasarnya seberapa pun hebatnya sistem informasi yang dibangun DJP. Jika tanpa data dan informasi yang berkualitas, impian rasio pajak di Indonesia mencapai 15% pada tahun 2024 hanyalah angan-angan belaka.

“Reformasi Perpajakan Jilid III menjadikan DJP menuju *data driven organization* yang berpegang pada konsep digitalisasi, kolaborasi, automasi,” jelas Iwan Djuniardi. Konsep kolaborasi bukan barang baru. Reformasi pajak sejatinya menguatkan apa yang termaktub dalam Pasal 35A UU Ketentuan Umum dan Tata Cara Perpajakan.

Pasal tersebut menegaskan bahwa setiap instansi pemerintah, lembaga, asosiasi, dan pihak lain (ILAP), wajib memberikan data dan informasi yang berkaitan dengan perpajakan kepada DJP. Sebagai contoh, data Izin Mendirikan Bangunan atau data kepemilikan kendaraan bermotor yang bersumber dari pemerintah daerah.

Termasuk bagian dari konsep kolaborasi adalah pertukaran data dan informasi keuangan baik dari lembaga keuangan domestik maupun mancanegara (*Exchange of Information*).

Perppu Nomor 1 Tahun 2017 tentang Akses Informasi Keuangan untuk Kepentingan Perpajakan secara meyakinkan telah memberi kewenangan kepada DJP untuk mendapatkan akses informasi keuangan untuk kepentingan perpajakan dari lembaga jasa keuangan.

Kolaborasi tersebut sejalan dengan berakhirnya era kerahasiaan perbankan untuk kepentingan perpajakan (*bank secrecy*) sesuai kesepakatan yang dicapai dalam *Leaders Summit* negara-negara G20

di London pada April 2009. Ini juga sejalan dengan keikutsertaan Indonesia di tahun yang sama dalam *Global Forum for Transparency and Exchange of Information*.

“Pertukaran data antarnegara secara otomatis (*Automatic Exchange of Information*) akan mulai dilakukan pada tahun 2018,” ungkap Leli Listianawati Kepala Subdirektorat Pertukaran Informasi Perpajakan Internasional. Jadi bisa dikatakan, dukungan dari dalam dan luar negeri terkait dengan ketersediaan data sangat besar dalam mendukung keberhasilan reformasi di DJP.

Suara-suara dari Media

Komunikasi merupakan prasyarat bagi kehidupan umat manusia. Perkembangan teknologi dan kebutuhan manusia akan informasi tersebut semakin mengukuhkan pentingnya media massa dan peran para wartawan dalam membangun peradaban.

Media massa tidak hanya memiliki fungsi informasi saja. Ia berperan sebagai penyedia dan penyampai informasi mengenai berbagai macam peristiwa, kejadian, realitas, dan banyak hal lain yang terjadi di tengah masyarakat. Secara spesifik Mc. Quail (1994) menyebut media massa juga memiliki fungsi mobilisasi.

Fungsi mobilisasi yang dimaksud adalah adanya peran media massa dalam menyebarkan informasi dan mengampanyekan berbagai hal dalam bidang ekonomi, politik, negara, agama, dan lain sebagainya yang penting di masyarakat.

Lebih jauh, Wright menambahkan fungsi lain dari media massa, yaitu fungsi pengawasan. Menurut Wright, media massa memiliki fungsi pengawasan bagi masyarakat ataupun pemerintah, yaitu mengawasi kejadian yang terjadi sekitar mereka agar mereka dapat mengetahui dengan cepat dan dapat melakukan kontrol terhadap kejadian tersebut secara mudah. Melengkapi pendapat Wright, Crawford mengidentifikasi fungsi lain dari media massa, yaitu fungsi pemicu pembangunan.

Secara statistik hasilnya bukan main-main. Amnesti pajak Indonesia tercatat yang paling berhasil di dunia ditinjau dari jumlah uang tebusan yang masuk.

Berkaca pada fungsi-fungsi tersebut, peran penting media dalam pembangunan khususnya mendorong keberhasilan reformasi perpajakan sudah barang tentu menorehkan banyak kisah. Memang DJP sudah sejak lama memiliki satu unit tersendiri yang menggawangi urusan edukasi (penyuluhan) perpajakan dan kehumasan.

Namun, dengan kondisi geografis Indonesia sebagai negara kepulauan dengan jumlah penduduk yang sangat banyak mustahil dapat menangani sendirian. Apalagi sistem perpajakan yang dianut Indonesia berdasarkan pada sistem *self assessment*.

Terlepas dari pro dan kontra yang sering timbul akibat pemberitaan di media, tetap menjadi sebuah keuntungan ketika pajak terus dibicarakan. Pendapat tersebut diamini oleh Esa, wartawan dari Cogensis yang mengatakan, “Lebih baik berdebat tetapi orang tahu dari pada diam-diam tapi tidak peduli.”

Lebih banyak informasi selalu lebih baik daripada kurang. Ketika orang tahu alasan terjadinya sesuatu, meskipun itu berita buruk, mereka dapat menyesuaikan ekspektasi mereka dan bereaksi sesuai itu. Menjaga orang dalam kegelapan hanya berfungsi untuk membangkitkan emosi negatif (Simon Sinek).

Jika kita menilik perjalanan Reformasi Perpajakan Jilid III, tergambar jelas peran besar media selama program amnesti pajak berlangsung. Gencarnya pemberitaan soal amnesti pajak membuat semua mata rakyat Indonesia menoleh pada DJP. Pajak menjadi pembicaraan masyarakat luas. Diskusi maupun pembicaraan baik yang pro dan kontra soal program ini berlangsung di mana-mana.

Yustinus Prastowo menyebut kondisi saat itu sebagai salah satu capaian tak ternilai dari diimplementasikannya amnesti pajak, yakni terbentuknya budaya pajak.

Secara statistik hasilnya bukan main-main. Amnesti pajak Indonesia tercatat yang paling berhasil di dunia ditinjau dari jumlah uang tebusan yang masuk, yakni mencapai Rp114,54 triliun. Nilainya melebihi uang tebusan amnesti pajak Italia (2009), yakni Rp60,9 triliun.

Potret lain dari suara media yang patut diperhitungkan adalah ketika masa pandemi Covid-19 melanda. Begitu cepat perubahan yang terjadi di DJP dapat direspons dengan baik oleh masyarakat. Salah satunya ketika pemerintah meluncurkan insentif pajak bagi UMKM dalam rangka pemulihan ekonomi sebagai dampak pandemi Covid-19. Termasuk di dalamnya ketika diluncurkan berbagai aplikasi layanan digital untuk mendukung kebijakan tersebut.

Dalam konteks reformasi, jika kita teliti lebih lanjut, media dan para wartawan sesungguhnya adalah salah satu kekuatan dan bisa dibilang merupakan salah satu agen perubahan yang andal. Karenanya keterbukaan DJP kepada media dan komunikasi yang intensif menjadi prasyarat utama untuk menjawab keresahan masyarakat terkait isu-isu perpajakan. Satu hal yang harus diingat bahwa komunikasi sendirian saja tidak akan menghasilkan pembangunan secara optimal (Depdikbud, 1997: 4).

Bukan Hanya Milik DJP

Sejarah mencatat kaum intelektual banyak memberi warna dalam membangun sistem perpajakan. Sebut saja Plato, Aristides, hingga Thomas Aquinas yang merumuskan prinsip-prinsip pemungutan pajak yang adil. Atau Adam Smith (1997) dengan *canon of taxation* (asas pemungutan pajak). Pemikiran Thomas Aquinas di *Summa Theologica* yang menyatakan prinsip “*secundum suum possibilitatem et secundum aequalitatem proportionis*” menjadi dasar prinsip *ability to pay* di kemudian hari (Prastowo: 2017).

Berkaca dari kondisi perpajakan Indonesia dalam beberapa tahun belakangan tidak dapat dimungkiri Indonesia memiliki sebuah problem besar. Problem itu terkait dengan cara memandang dan menempatkan pajak. Pajak belum ditempatkan pada puncak kesadaran dalam kehidupan berbangsa dan bernegara.

Kesadaran pajak masyarakat masih jauh panggang dari api. Karenanya tidak heran jika Sri Mulyani menggandeng dan memberi ruang bagi para akademisi dan praktisi di tanah air untuk bersama-sama membangun sistem perpajakan Indonesia.

“Pajak adalah kita, bukan hanya milik DJP. Kebetulan saja DJP yang mengadministrasikan. Tanggung jawab tentang pajak adalah tanggung jawab kita bersama,” ujar Darussalam.

Dukungan dari para akademisi tentu sangat melegakan. Posisi para akademisi yang netral dan berpegang pada keilmuan yang luhur membuat suara mereka lebih didengar. Bukan hanya didengar oleh masyarakat saja, tetapi juga DJP sendiri. Di samping memberi masukan, para akademisi dan praktisi juga andal dalam menjalankan fungsi pengawasan.

Keterlibatan mereka dalam Reformasi Perpajakan Jilid III sebagaimana tertuang dalam Keputusan Menteri Keuangan (KMK) Nomor 885/KMK.03/2016 tentang Pembentukan Tim Reformasi Perpajakan. Tercatat tiga nama yang terlibat dalam Tim Advisor, yakni Darussalam, Yustinus Prastowo, dan Romli Atmasasmita.

Keterlibatan akademisi serta praktisi hukum dan perpajakan dalam tim reformasi dimaksudkan untuk memberikan masukan berdasarkan pengalaman, teori, dan keilmuan mereka.

Hal yang dimaksud adalah sistem administrasi perpajakan dari sisi ilmu perpajakan dalam arti luas, serta sistem administrasi perpajakan yang efektif dan efisien, mudah dilaksanakan, mengurangi biaya kepatuhan, dengan tetap menjaga sumber penerimaan perpajakan. Termasuk juga sistem administrasi perpajakan yang dapat dipercaya, berkeadilan, dan memiliki landasan hukum yang kuat.

Sebuah kejadian yang patut diapresiasi adalah keterlibatan para akademisi dan praktisi secara luas. Jika sejenak saja menengok ke

belakang pada 2016, ketika periode pertama amnesti pajak, tampak betul betapa suara mereka menjadi pencerah saat itu.

Kehadiran mereka di sebuah program televisi swasta nasional yang mengusung tema “Tax Amnesty: Yang Untung & Yang Resah” ibarat nyala lilin di tengah kegelapan. Informasi tentang amnesti pajak yang simpang siur berangsur jernih. Alih-alih sepi peminat dan mendapatkan pertentangan dari masyarakat, amnesti pajak Indonesia justru menuai sukses.

Bila kita menyisir rentetan peristiwa dalam kurun waktu lima tahun terakhir akan tampak kontribusi dan dukungan para akademisi dan praktisi kian nyata adanya. Tak terbilang seminar, lokakarya, ataupun forum-forum diskusi perpajakan yang digagas demi mengedukasi dan memberi masukan kepada pengambil kebijakan.

Urun rembuk para pemikir juga tertuang dalam begitu banyak jurnal, artikel, opini, dan kolom perpajakan yang dipublikasikan melalui berbagai media. Merespons besarnya animo masyarakat, sejak 2020 DJP mewadahi gagasan dan ide seluruh lapisan masyarakat dalam bentuk jurnal ilmiah pada laman resminya di www.pajak.go.id. Scientax namanya. Jurnal kajian ilmiah perpajakan Indonesia yang dikelola DJP ini telah mengantongi ISBN (*International Standard Book Number*) dari Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia (LIPI) sejak 2018.

Bentuk lain dari keterlibatan akademisi tercermin pada keterlibatan perguruan tinggi dalam program Inklusi Kesadaran Pajak. Pada 2020, jumlah perguruan tinggi yang terlibat sebanyak 441. Jumlah tersebut berkali lipat dibandingkan 2016 yang hanya diikuti oleh dua perguruan tinggi saja. Termasuk juga yang patut diperhitungkan adalah keterlibatan akademisi melalui *tax center*.

Selain peran akademisi dalam konteks menjalankan fungsi pengawasan, peran yang tak kalah penting diberikan oleh *Non-Governmental Organization* (NGO) atau organisasi non-pemerintah. Tidak hanya NGO, keterlibatan lembaga dunia seperti IMF, OECD, maupun World Bank juga sangat penting. Terbukti dengan

keberadaan mereka sebagai pengamat (*Observer*) dalam Tim Reformasi Perpajakan.

Melihat begitu banyak yang terlibat dalam Reformasi Perpajakan Jilid III tentu kita berharap mereka akan menjadi magnet kuat yang mampu menarik keterlibatan seluruh masyarakat, sebagaimana dikuatkan oleh Deborah Brautigam (Brautigam, Fjeldstad, & Moore, 2008) yang mendokumentasikan hasil penelitian di negara-negara berkembang bahwa kebijakan perpajakan dan administrasi perpajakan yang baik mendorong penguatan peran warga negara, prinsip demokrasi, dan kapasitas negara sekaligus.

Pertama Kali dalam Sejarah

Pergeseran paradigma dari *government* ke *governance* memiliki konsekuensi logis untuk menyiapkan sarana melibatkan individu dan organisasi di luar pemerintahan dalam suatu struktur yang dapat mendukung efektivitas hubungan antarmasyarakat, sektor privat, dan sektor publik untuk berkolaborasi dalam mengambil keputusan (Edwards, 2005).

Bertolak dari pendapat Edwards itu, tidak berlebihan jika DJP melibatkan pihak di luar pemerintahan seperti konsultan dalam proses reformasi perpajakan. DJP menyadari betul untuk mencapai tujuan yang dicita-citakan memerlukan banyak masukan dan dukungan dari berbagai pihak. Peran dari pada konsultan untuk memberikan bantuan keahlian sesungguhnya demi menghadirkan sebuah proses perubahan yang transparan dan akuntabel.

Pengalaman dan kemampuan mereka diharapkan akan mampu memecah kebuntuan akibat terbatasnya kemampuan dan resistensi internal DJP yang mungkin timbul dalam proses perubahan yang akan terjadi. Dukungan dimaksud meliputi seluruh aspek, salah satu contoh yang bisa disebut adalah dalam proses pengadaan barang dan jasa terkait pengadaan Sistem Inti Administrasi Perpajakan.

Dalam Reformasi Perpajakan Jilid III sebagaimana tertuang dalam Peraturan Presiden Nomor 40 Tahun 2018 tentang Pembaruan Sistem

Administrasi Perpajakan, proses pengadaan Sistem Inti Administrasi Perpajakan menggunakan Agen Pengadaan (*procurement agent*).

Proses pengadaan barang dan jasa dibagi menjadi empat paket, yakni pengadaan jasa konsultasi *owner's agent-project management and quality assurance*, pengadaan jasa konsultasi *owner's agent change management*, pengadaan integrator sistem Sistem Inti Administrasi Perpajakan, dan pengadaan Agen Pengadaan (*procurement agent*).

Para konsultan dimaksud adalah PT Deloitte Consulting Indonesia sebagai konsultan yang memberikan jasa konsultasi *owner's agent-project management and quality assurance* dan PT Towers Watson Indonesia sebagai konsultan yang memberikan jasa konsultasi *owner's agent change management*, atau para konsultan yang dibiayai oleh berbagai bantuan dari lembaga donor semacam World Bank, IMF, atau Prospera.

Mereka memberikan asistensi, telaahan, dan rekomendasi kepada tim untuk keberhasilan Reformasi Perpajakan.

Ruang Partisipasi Publik

Kepercayaan publik merupakan variabel penting terwujudnya pemerintahan yang baik. Kepercayaan menghasilkan legitimasi publik yang dapat menciptakan modal sosial bagi pemerintah yang digunakan sebagai instrumen untuk mendapatkan dukungan politik maupun sosial dalam aktivitas pemerintah (Moch. Ade Rahman Putra: 2018). Namun, sayangnya, seperti diungkap Dwiyanto (2011) kepercayaan publik bukan suatu hal yang datang dengan sendirinya namun sesuatu yang bersifat dinamis dan harus dikelola.

Keterlibatan masyarakat dalam pemerintahan, terlebih jika pemerintah tersebut tengah melakukan proses reformasi, memiliki arti penting dalam membangun kepercayaan publik. Salah satu strategi yang dapat digunakan adalah dengan berpegang pada prinsip tata kelola pemerintahan partisipatif (*participatory governance*). Menurut Lee, J.W. (2005), partisipasi dan kepercayaan

memiliki hubungan timbal balik, partisipasi dapat meningkatkan kepercayaan dan kepercayaan dapat meningkatkan partisipasi.

Reformasi perpajakan pada kenyataannya tidak hanya mengubah proses bisnis DJP saja. Namun, juga mengubah pola perilaku masyarakat wajib pajak secara luas. Dengan demikian, tidak ada jalan lain bagi DJP selain melibatkan masyarakat pada tiap prosesnya. Melalui KMK Nomor 885/KMK.03/2016, Sri Mulyani menunjuk Tim *Observer* yang beranggotakan kalangan wajib pajak dalam Tim Reformasi Perpajakan.

Terlepas dari keterlibatan wajib pajak tertentu dalam Tim *Observer*, masyarakat juga telah diberikan akses yang cukup luas untuk berkontribusi lewat laman www.pajak.go.id. Siapa pun dapat menyampaikan ide dan gagasannya dalam bentuk jurnal ilmiah pada laman tersebut.

Keterlibatan langsung wajib pajak pada proses uji coba (*pilot project*) sebelum aplikasi diimplementasikan secara nasional adalah bentuk lain dari dukungan masyarakat wajib pajak kepada DJP. Di samping untuk mendekatkan aplikasi baru pada wajib pajak, meningkatkan keterlibatan publik (*public engagement*) melalui proses uji coba juga dimaksudkan untuk mendapatkan timbal balik yang sangat berguna untuk bahan evaluasi dan penyempurnaan.

Salah satu contoh proyek uji coba yang melibatkan wajib pajak sebelum pengimplementasiannya adalah bukti potong elektronik atau e-Bupot PPh Pasal 23/26. Aplikasi e-Bupot adalah perangkat lunak yang disediakan di laman www.pajak.go.id atau saluran tertentu yang ditetapkan DJP.

Perangkat yang lahir dari penerapan konsep digitalisasi dan automasi tersebut memiliki manfaat untuk membuat bukti pemotongan PPh Pasal 23/26 serta membuat dan melaporkan SPT Masa PPh Pasal 23/26 dalam bentuk dokumen elektronik.

Jauh sebelum diterapkan kepada seluruh Pengusaha Kena Pajak (PKP) dengan beberapa kriteria tertentu, uji coba telah dilakukan

sejak tahun 2017. Terakhir, sebelum benar-benar diimplementasikan secara nasional pada 1 Agustus 2020, dilakukan uji coba dengan melibatkan tidak kurang dari 1.913 wajib pajak.

Dukungan lain dari wajib pajak yang tidak boleh dilupakan datang dari individu-individu yang turut menyuarakan kepada masyarakat untuk patuh pajak. Mereka datang dari kalangan tokoh masyarakat, pimpinan institusi, lembaga, dan korporasi yang memiliki banyak pengikut dan menjadi panutan di kelompoknya. Tengoklah betapa maraknya publikasi tokoh masyarakat yang dilakukan jelang batas akhir pelaporan SPT Tahunan PPh.

Meskipun jumlah mereka sedikit—tidak lebih dari 20%—dalam sebuah proses perubahan, jika kita berkaca dari Moore's Model (Brian Ward, 2003), jumlah yang sedikit tersebut (*innovators dan early adopters*) sesungguhnya merupakan kekuatan besar yang dapat menggerakkan kelompok yang resisten (*followers*). Besarnya dukungan masyarakat wajib pajak kepada DJP sejatinya harus menjadi cambuk pengingat, betapa besar kepercayaan yang telah diberikan pantang untuk dikhianati.

Memandang Titik Yang Sama

Memiliki kesamaan tujuan menjadi alasan utama banyak pihak dengan sukacita bergandeng tangan bersama-sama DJP membenahi perpajakan Indonesia.

Begitu pula dengan Inspektorat Jenderal dan Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan. Apalagi kedua institusi tersebut dalam program Reformasi Birokrasi dan Transformasi Kelembagaan (RBTK) Kementerian Keuangan berperan sebagai pendukung dalam Inisiatif Strategis ke-9 Pembaruan Sistem Inti Administrasi Perpajakan. Keberadaannya membersamai DJP dalam Reformasi Perpajakan Jilid III diyakini bukan semata didorong oleh adanya penugasan tersebut, tetapi lebih dari itu.

“Sumber penerimaan utama kita dari perpajakan karenanya institusi perpajakan harus kuat, kredibel, akuntabel, dan transparan dalam mengelola uang yang dipungut dari rakyat,” ujar Inspektur Jenderal Kementerian Keuangan Sumiyati. Wanita kelahiran Sragen tersebut tahu betul bahwa kian tahun pajak semakin diandalkan dalam mengongkosi kehidupan berbangsa dan bernegara. Sementara pada kenyataannya besaran rasio pajak tidak juga kunjung mendekati besaran yang dicita-citakan.

Sebagai wanita pertama yang didapuk untuk menduduki jabatan Inspektur Jenderal di Kementerian Keuangan, Sumiyati melihat

tidak ada jalan lain bagi negara selain melakukan perubahan besar pada institusi perpajakan. “Jika ingin memiliki institusi yang kuat maka harus ada perbaikan, utamanya pada sistem perpajakan dan regulasinya,” lanjut Sumiyati.

Gayung bersambut. Rencana Strategis Kementerian Keuangan Tahun 2015—2019 sebagaimana termaktub dalam KMK Nomor 466/KMK.01/2015 secara jelas menggariskan bahwa reformasi perpajakan masuk sebagai salah satu tujuan Kementerian Keuangan. Pandangan kini tertuju pada satu titik yang sama.

Sumiyati dan institusinya melihat sebuah harapan yang berangsur menjadi kenyataan saat DJP mengimplementasikan TADAT (*Tax Administration Diagnostic Assessment Tool*). Sebagai sebuah alat, TADAT telah digunakan dan direkomendasi secara luas di dunia internasional seperti IMF, World Bank, Komisi Eropa, Jerman, Jepang, Belanda, Norwegia, Swiss, dan Inggris.

TADAT merupakan alat untuk memberikan penilaian objektif terhadap tingkat kesehatan komponen-komponen utama pada sebuah institusi perpajakan. Mengidentifikasi kelemahan dan kelebihan diri tentu sebuah cerminan dari kesungguhan untuk melakukan perubahan, bukan?

Wanita jebolan *Master of Financial Management* tahun 1994 dari Central Queensland University yang telah malang melintang mengurus keuangan negara sejak 1982 melihat kuatnya hasrat untuk berubah yang tercermin dari diterbitnya KMK Nomor 885/KMK.03/2016 tentang Pembentukan Tim Reformasi Perpajakan yang melibatkan para pemangku kepentingan. Pun, dengan terbitnya KMK Nomor 360/KMK.03/2017 tentang Program Reformasi Perpajakan yang secara gamblang menjelaskan perubahan menyeluruh yang menyentuh lima pilar penopang DJP.

Karenanya tanpa ragu dengan mengerahkan segenap daya yang dimiliki, Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan membentangi layar, menunjukkan peta, dan mengarahkan kemudi agar perahu reformasi yang dikemudikan DJP tidak salah arah dan tepat waktu berhasil sampai tujuan.

Besar harapan Sumiyati bahwa perubahan pada akhirnya tidak hanya menghasilkan hasil dan manfaat terbaik. “Saya juga berharap apa yang dipungut dari rakyat benar-benar bisa digali secara optimal, hak negara, karena ini semua uang rakyat bisa kembali ke rakyat,” kata Sumiyati.

Mitra Perubahan

Perubahan adalah sebuah keniscayaan yang diracik dari banyak unsur, salah satunya adalah waktu. Pada awal kemunculannya di tahun 1940-an, auditor internal menjalankan peran sebagai *watchdog*.

Peran sebagai *watchdog* dijalankan auditor dengan memantau kegiatan operasional serta memberikan peringatan jika terjadi penyelewengan. Kegiatan yang dilakukan berupa observasi, perhitungan, dan pengecekan ulang untuk memastikan kegiatan organisasi berjalan sesuai aturan (Astuty, 2007).

Seiring dengan berjalannya waktu, tepatnya di tahun 1970-an auditor internal berkembang dengan menjalankan peran sebagai konsultan. Tidak dapat lagi hanya berperan sebagai *watchdog*, tetapi harus berperan sebagai mitra bisnis (Rahayu dan Rahayu, 2016).

Perubahan peran menuntut auditor internal untuk mampu memberikan saran untuk mencegah terjadinya penyimpangan dan solusi jangka panjang bagi pihak yang diaudit. Peran baru ini pada tahun 1990-an berkembang lagi dan mendorong auditor internal untuk juga berfungsi sebagai katalisator.

The Institute of Internal Auditor pada 2001 telah mendefinisikan ulang audit internal. Disebutkan bahwa audit internal adalah suatu aktivitas independen dalam menetapkan tujuan dan merancang aktivitas konsultasi yang bernilai tambah dan meningkatkan operasi perusahaan.

Dengan demikian internal audit membantu organisasi dalam mencapai tujuan dengan cara pendekatan yang terarah dan

sistematis untuk menilai dan mengevaluasi keefektifan manajemen risiko melalui pengendalian dan proses tata kelola yang baik. Rahayu dan Rahayu (2016) menyebutkan, pada abad 21 auditor internal lebih berorientasi memberikan kepuasan kepada jajaran manajemen sebagai pelanggan.

Dalam konteks reformasi perpajakan, auditor internal yang tergabung dalam Inspektorat Jenderal berperan sebagai mitra perubahan dengan duduk sebagai anggota tim pengarah dalam tim reformasi perpajakan.

Sumiyati menjaga betul agar jajarannya dapat optimal dalam berperan sebagai konsultan dan katalisator dengan mempertajam fokus pekerjaan sesuai arahan Pickett (2010) dalam *The internal auditing handbook*.

Fokus pekerjaan tambahan yang dimaksud Pickett adalah (i) dari *hard control* menjadi *soft control*, (ii) dari *control evaluation* menjadi *self assessment*, (iii) dari *control* menjadi risiko, (iv) dari *detective* menjadi *preventive*, (v) dari *audit knowledge* menjadi *business knowledge*, (vi) dari *operational audit* menjadi *strategy audit*, (vii) dari *independence* menjadi *value*.

“Saya tidak ingin pengawasan DJP seperti orang tengah berdiri di ujung gang yang gelap dan ketika menemukan kesalahan baru bergerak,” ujar Sumiyati. Kepada jajarannya Sumiyati telah menegaskan keinginannya agar Inspektorat Jenderal dapat mengawal perubahan DJP sampai selesai. “Bila diibaratkan, pembangunan *core tax* adalah cangkirnya dan inspektorat adalah tatakan yang harus menjaga cangkir dari semua sisi,” jelas Sumiyati.

Agar terjadi kesamaan pandang, Sumiyati juga memerintahkan jajarannya untuk menyelami dan menggali ilmu dari sumber yang sama dengan DJP. Sebagai langkah pencegahan, Sumiyati juga meminta jajarannya untuk memetakan risiko dengan membuat matriks kontrol risiko. Pendampingan harus didasari oleh risiko dan pengetahuan tentang proses bisnis.

Karenanya ia membentuk tim khusus lintas inspektorat dalam Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan yang fokus mengawal

lima pilar perubahan yang akan dilakukan DJP. Tim yang berjumlah tidak kurang dari lima puluh orang tersebut akan fokus mengawal perubahan regulasi, teknologi informasi, proses bisnis, kualitas data, organisasi dan SDM, serta pengadaan.

Rapat di Sela Gempa

Peraturan Pemerintah Nomor 2 Tahun 2015 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) tahun 2015—2019 menetapkan reformasi perpajakan sebagai salah satu arah kebijakan dan strategi kebijakan fiskal. Arah kebijakan dan strategi tersebut kembali dituangkan dalam Rencana Strategis Kementerian Keuangan Tahun 2015—2019. Karena itu, banyak pihak menaruh perhatian yang sangat besar pada proyek perubahan ini termasuk juga Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan.

Salah satu aspek yang terus dipelototi oleh Sumiyati dalam Reformasi Perpajakan Jilid III adalah soal penganggaran dan eksekusinya. Menteri Keuangan selaku Ketua I Tim Pengarah dalam Tim Reformasi Perpajakan menerapkan *probity audit* dalam proses pengadaan barang dan/atau jasa.

Ada beberapa sebab, salah satunya karena proyek melibatkan kepentingan masyarakat (proyek strategis). Jangka waktu proyek yang lebih dari satu tahun, berisiko tinggi, bersifat kompleks, dan menelan biaya besar juga jadi sebab lainnya. Dana sebesar tidak kurang dari Rp3,1 triliun disediakan oleh pemerintah untuk proyek ini.

Probity diartikan sebagai integritas, kebenaran, dan kejujuran. *Probity audit* adalah kegiatan penilaian independen untuk memastikan bahwa proses pengadaan barang dan/atau jasa telah dilaksanakan secara konsisten sesuai dengan prinsip penegakan integritas, kebenaran, dan kejujuran dan memenuhi ketentuan perundangan berlaku yang bertujuan meningkatkan akuntabilitas penggunaan dana sektor publik.

Pelaksanaan *probity audit* pada proses pengadaan barang dan/atau jasa merupakan bagian dari audit tujuan tertentu sebagaimana diatur dalam UU Nomor 15 Tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara.

Sebagai pedomannya, Kepala BPKP menerbitkan Pedoman *Probity audit* Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah bagi Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) melalui Peraturan Kepala BPKP Nomor PER-362/K/D4/2012 tanggal 9 April 2012.

Latar belakang diterbitkannya pedoman tersebut adalah mendorong peran dan fungsi APIP dalam *prevent*, *deter*, dan *detect* sebagai sistem peringatan dini atas proses pengadaan barang dan jasa. Untuk itu *probity audit* dilakukan selama proses pengadaan barang dan/atau jasa sedang berlangsung dan/atau segera setelah proses pengadaan barang dan/atau jasa selesai.

Implementasi *probity audit* dalam proses pengadaan barang/jasa dilakukan melalui beberapa tahap. Pertama, tahap perencanaan dan persiapan. Kedua, tahap pemilihan penyedia barang/jasa. Ketiga, tahap pelaksanaan kontrak. Keempat, tahap pemanfaatan.

Pada implementasinya, agar terhindar dari potensi adanya litigasi atau permasalahan hukum, Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan bersama-sama Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (LKPP), Biro Hukum Kementerian Keuangan, DJA, Kejaksaan, dan pengampu lainnya secara intensif melakukan pendampingan selama proses perumusan dasar hukum proyek hingga akhirnya lahir Peraturan Presiden Nomor 40 Tahun 2018 tentang Pembaruan Sistem Administrasi Perpajakan.

Sejak awal tidak ada aspek perubahan yang luput dari pantauan dan pendampingan Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan mulai dari rencana kerja, tujuan, cara kerja atau strategi, regulasi, jangka waktu, dan siapa tim inti yang akan terlibat, serta bagaimana manajemen perubahannya.

“Untuk pengadaan ini pengawalan dilakukan *end to end*. Bukan hanya *audit* di titik-titik waktu tertentu, tetapi dari awal sampai

“Suatu kali, saya dan tim DJP ketika sedang rapat terjadi gempa. Ramai-ramai kami turun. Rapat tidak berhenti, tetapi dilanjutkan ke samping air mancur kompleks Kemenkeu Juanda,” cerita Sumiyati sambil tertawa.

nanti selesai. Jadi lebih ke memberikan insight dan menjalankan fungsi *consulting*,” jelas Sumiyati. Seluruh proses pengawasan dilakukan untuk setiap tahapan serta berlangsung dari waktu ke waktu dengan memetakan risiko dan memberi arahan serta langkah pengamanan.

“Pernah suatu hari, hujan-hujan, tim DJP lari-lari datang ke rumah saya minta paraf. Saya tanya kenapa? Kena cek Pak Riyanto, katanya,” ujar Sumiyati. Riyanto adalah salah satu bawahan Sumiyati.

Sumiyati punya prinsip, suatu tahapan harus beres sebelum lanjut ke tahapan berikutnya. Tidak peduli apa yang terjadi, bahkan meski ada gempa sekalipun.

“Suatu kali, saya dan tim DJP ketika sedang rapat terjadi gempa. Ramai-ramai kami turun. Rapat tidak berhenti, tetapi dilanjutkan ke samping air mancur kompleks Kemenkeu Juanda,” cerita Sumiyati sambil tertawa.

Tidak hanya atas jalannya proyek, Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan menjaga hingga seluruh proses tuntas didokumentasikan. “Kami tidak mau teman-teman DJP yang sudah bekerja keras banting tulang, tidak tidur dan sudah mengerahkan

segala daya upaya, tidak tahunya nanti keseleo di administrasi. Kami tidak rela. Karenanya kami inginnya teman-teman DJP bekerja dengan tenang dan nyaman,” kata Sumiyati.

Demi mewujudkan tata kelola yang berkualitas Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan bahkan dihadirkan untuk menyaksikan pembukaan amplop pemenang lelang pengadaan. “Intinya kami melakukan *probity audit* dari berbagai sisi dan memastikan tata kelola terjaga dengan baik,” ujar Sumiyati.

Sumiyati optimis proyek ini akan berhasil. Pengalamannya mengawal reformasi di bidang keuangan negara di Direktorat Jenderal Perbendaharaan dapat melihat jelas semangat yang berapi-api dan etos kerja DJP yang kuat.

Ke depan jika proyek ini selesai, bukan tidak mungkin *probity audit* yang dilakukan dapat menjadi acuan. “Pengalaman ini bisa dibukukan untuk menjadi panduan ke depan untuk melakukan *probity audit* untuk *project* yang sangat besar,” ujar Sumiyati.



Menteri Keuangan RI, Sri Mulyani Indrawati, menyosialisasikan amnesti pajak kepada para pengusaha di Singapura pada 11 Agustus 2016. Amnesti pajak Indonesia tercatat yang paling berhasil di dunia ditinjau dari jumlah uang tebusan yang masuk, yakni mencapai Rp114,54 triliun. Setelah program amnesti pajak berakhir, DJP mulai melakukan implementasi Automatic Exchange of Information (AEOI) yang berlaku efektif pada 2018 sehingga akan membuka akses Indonesia dalam mengintip harta wajib pajak yang disembunyikan di luar negeri.

BAB VII

Kolaborasi Internal Terbaik

BAB VII KOLABORASI INTERNAL TERBAIK

Pegawai Kami Hampir Dibajak BCA

Kepala Subdirektorat Hubungan Masyarakat Perpajakan Ani Natalia berpikir keras. Ia harus menyiapkan strategi komunikasi untuk kampanye amnesti pajak. Mulai dari membuat logo dan musik ilustrasi yang pas, sosialisasi, hingga strategi komunikasi program yang nanti akan berlangsung selama sembilan bulan penuh.

Sebenarnya ia sudah mendapat perintah sebelum konsep RUU Pengampunan Pajak dimasukkan ke DPR pada awal 2016. Namun, apakah waktu yang diberikan cukup?

Tentu saja tidak kalau dilakukan dengan cara biasa. Penciptaan materi komunikasi tidak semudah menyoret garis, menabur warna, maupun merangkai kata saja.

Ani berkejaran dengan waktu. Ia kumpulan tim Imagitaxion untuk membantunya. Tim Imagitaxion adalah tim kreatif yang terdiri dari pegawai pajak yang memiliki keahlian khusus. Mereka ahli di bidang grafis, fotografi, videografi, dan musik.

Sekitar Desember 2015, tiga puluh orang dari berbagai kantor pajak di seluruh Indonesia dipanggil ke Gedung Kantor

Pusat lantai 16. Mereka diminta mengikuti pelatihan pembuatan materi publikasi amnesti pajak. “*Workshop*-nya hanya tiga hari dan harus ada hasil,” sebut Arif Nur Rokhman, salah satu pelaksana di Subdirektorat Hubungan Masyarakat Perpajakan.

Tentu saja sebelum otak kanan mereka diperas, mereka harus dibekali dengan ilmu mengenai amnesti pajak. “Materi (amnesti) itu pun baru diberikan saat pelatihan ini berlangsung,” ungkap Arif.

Saat itu, Ani sendirilah yang turun langsung hadir memberikan gambaran besar amnesti pajak kepada peserta. “Intinya seperti mengungkapkan harta, kemudian menebus uang sekian dengan persentase lalu bebas dari pajak,” kata Arif menirukan ucapan Ani.

Pada hari terakhir pelatihan, tiap-tiap peserta diminta memaparkan presentasi atas karya yang diciptakannya. “Dari situ, kami pilih mana yang paling bagus,” jelas Arif yang juga merupakan salah satu pendiri tim *Imagitaxion* bidang grafis.

Dari sepuluh logo yang dipresentasikan, karya dari Faris Yustian, seorang *Account Representative* KPP Pratama Pontianak, berhasil terpilih sebagai logo amnesti pajak yang terbaik. Karyanya berupa burung merpati emas yang dibentuk dengan pendekatan seni origami. “Karya Faris memang tidak hanya *eye catching*, tetapi juga sarat makna yang sesuai sekali dengan amnesti pajak,” ujar Arif menjelaskan.

Dengan jujur Faris bercerita, ide itu sebenarnya datang tiba-tiba. Kala itu, kata “bebas” terngiang di kepalanya. Ia membayangkan kata “bebas” seperti burung yang bebas terbang di angkasa.

Awalnya ia membuat burung itu seperti burung pada umumnya, kemudian Ani memintanya mewarnai burung itu dengan warna emas yang melambangkan harta. “Sementara ide lainnya datang bagai wangsit,” candanya.

Selain logo, pelatihan itu juga berhasil melahirkan embrio slogan amnesti pajak. Sebelumnya slogan yang tercetus adalah ungkap, tebus, dan bebas. Namun, ketika diajukan kepada Menteri Keuangan Bambang Brodjonegoro, Menteri ingin menggantinya.

DJP itu punya para pegawai pajak yang talentanya luar biasa. Kalau kita adu di tempat lain, anak-anak kita bahkan mau di-hire oleh perusahaan sekelas BCA maupun PGN, lho.

“Menteri inginnya bukan bebas, melainkan lega, seperti kelegaan setelah mendapat amnesti,” ungkap Arif. Akhirnya, slogan itu diubah menjadi ungkap tebus, dan lega. Logo dan slogan itu disahkan bertepatan dengan Undang-Undang Pengampunan Pajak yaitu pada 1 Juli 2016.

Menurut Ani, memanfaatkan talenta pegawai pajak sendiri merupakan sebuah simbiosis mutualisme. Dari sisi DJP, DJP bisa menghemat anggaran miliaran rupiah dan waktu daripada memilih menggunakan tenaga profesional.

Namun, cara ini dipilih bukan sekadar ingin melakukan penghematan saja tanpa memikirkan kualitasnya. Ani percaya dengan kualitas timnya. “DJP itu punya para pegawai pajak yang talentanya luar biasa. Kalau kita adu di tempat lain, anak-anak kita bahkan mau di-hire oleh perusahaan sekelas BCA maupun PGN, lho,” ucap Ani dengan bangga.

Ani menjelaskan, hal ini juga bermanfaat bagi pegawai yang bersangkutan. Keahliannya meningkat karena diberi pelatihan. Pegawai itu pun merasa senang diberikan kesempatan berbuat sesuatu bagi organisasinya. “Ketika seorang pegawai merasa diberi tempat dan dihargai akan menimbulkan *engagement* pada organisasi,” tegas Ani.

Pada akhirnya akan tumbuh pegawai-pegawai pajak yang bekerja dengan semangat tinggi dan merasakan ikatan kuat dengan organisasi. Mereka inilah yang akhirnya menjadi sumber pendorong inovasi dan kemajuan DJP, khususnya dalam reformasi perpajakan.

BAB VII KOLABORASI INTERNAL TERBAIK

Seminggu Bisa Tidak Pulang

Mita menunjukkan muka yang kesal. Di depannya sudah ada wajib pajak yang menunggu sambil memelototinya. Ia tahu wajib pajak di depannya ini sudah mengantre cukup lama hingga bisa duduk di depannya.

Mita juga tahu antrean di belakang wajib pajak itu sudah mengular. Namun, tiba-tiba sistem *down* dan aplikasi tidak bisa diakses. Berkali-kali ia klik tombol *refresh* di atas kanan layar komputernya, tetap sama. “Bagaimana ini?” batinnya.

Kepala Seksi Layanan Aplikasi Perpajakan Andri Parwito adalah salah satu orang di balik layar aplikasi amnesti pajak kala itu. Ia mengatakan, “Bukannya kami mau melakukan *shutdown* suka-suka kami, *tapi* memang kondisi itu yang memaksa kami, harus *shutdown* untuk menambah sistem.”

Setiap hari, ia dan timnya menerima omelan dari teman-teman di unit vertikal. Andri menuangkan curahan hatinya juga, “Kami saat itu tidak bisa mengatakan, ini *kan* hal yang baru. Namanya di DJP ini apa yang diputuskan pimpinan, ya dilaksanakan.”

Ketika amnesti pajak dimulai, tidak ada yang menyangka antusiasme wajib pajak sedemikian besar. Maka, pimpinan DJP memutuskan memberikan alokasi peladen (*server*) dan lebar pita (*bandwidth*) tidak besar.

“Ah, paling tidak seberapa yang ikut. Waktu rapat dengan pimpinan juga dibilang okelah cukup-cukup. Kita perkirakan aman *utilisasi* sistemnya,” ujar Andri. Andri mengakui saat itu fokus pimpinan justru pada e-Filing yang kala itu masih dikembangkan dan belum sebagus saat ini.

“Ketok palu aturan itu *kan* juga mepet dengan pembuatan aplikasi,” lanjutnya. Awal skema konsep amnesti pajak yang diterima tim teknologi informasi ternyata berbeda dengan aturan yang dituangkan di undang-undang. “Tim IT gelagapan, susah memprediksi,” jelasnya. Ketika sudah jalan, katanya, “oke kita ubah, sepertinya tidak banyak.”

Di dalam teknologi informasi ada tata kelola yang harus dipatuhi. Ada tahapan yang harus dilaksanakan. Sebelum suatu aplikasi diaktivasi, harus dibuat dahulu prototipenya, dianalisis, dievaluasi, dites, baru dilakukan uji keberterimaan pengguna (*user acceptance test*). “Ini enggak. Ketika *launching*, ya sudah, apa yang terjadi, terjadilah,” kenang Andri kala itu.

Bulan pertama aman. Bulan kedua relatif aman walau ada pergerakan. Bulan ketiga membuat tim mulai kaget. “Dari NOC (*Network Operations Center*) kelihatan berapa yang akses dan *submit*, kok besar sekali. Kami betul-betul tidak menyangka bahwa masyarakat berbondong-bondong mengakses amnesti,” ungkapnya.

Dalam perjalanannya, kebijakan amnesti pajak tiba-tiba berubah. Hari ini ada keputusan kebijakan antara Menteri Keuangan, DPR, dan DJP Besoknya harus diterapkan.

Apabila ada perubahan peraturan, maka aplikasi harus diubah. Mau tak mau. Akibatnya, aplikasi menjadi sering *down*.

Andri masih ingat betul, tim pemrogram itu seminggu bisa tidak pulang karena harus mengetes aplikasi. Menurutnya, menambah infrastruktur itu tidak bisa seperti rumah yang menambah bangunan trus diberi tembok. “Tidak bisa seperti itu, harus ada perhitungan teknisnya,” jelasnya.

Ia mengakui, memang saat itu tim teknologi informasi bekerja keras. Bukan menjadi rahasia lagi, bahwa sumber daya manusia DJP di bidang ini sangat terbatas. Baik dari sisi pemrogram aplikasi, maupun dari sisi perancangan infrastruktur atau pemonitorannya.

Apalagi saat itu, banyak program yang sedang dijalankan: registrasi ulang PKP, tahap awal e-Faktur, juga pengembangan e-Filing. “Jadi satu orang bisa meng-*handle* banyak aplikasi. Jadi *enggak konsen* dia,” ungkapnya.

Menangani basis data sebesar DJP itu tidak mudah. Orang itu harus punya sertifikasi. Paling tidak sertifikasi internasional. Itu tidak mudah saat SDM juga sudah terbatas.

Selain itu, apabila dilihat dari sudut kerahasiaan data juga sebaiknya memang lebih baik tidak banyak orang yang tahu. “Pekerjaan *core* bisnis tidak boleh dari luar untuk operasional,” ucapnya.

Andri mengatakan, kalau kami saja kesulitan, bagaimana dengan yang di bawah, tentu saja kesulitan. Ia pun mengetahui petugas layanan itu sering dimarahi dan dicaci maki. Ini memang dilematis.

Ketika sistem sudah melewati batasnya (*over limit*), DJP harus melakukan sesuatu. “Kalau kita diam saja, efeknya akan lebih parah. Bisa mati tiga hari. Kalau mati tiga hari mungkin saja selesai itu amnesti pajak,” ungkap Andri. Menurutnya, pengambilan keputusan seperti itu memang butuh keberanian.

Andri menjelaskan waktu henti layanan (*downtime*) itu sebenarnya terbagi dua, yaitu *planned downtime* dan *unplanned downtime*. *Planned downtime* itu waktu henti layanan yang sudah direncanakan. Biasanya *planned downtime* digunakan untuk menambahkan infrastruktur atau melakukan pemutakhiran aplikasi dan kapasitas lain. Sementara itu, *unplanned downtime* terjadi karena sesuatu hal yang tiba-tiba, seperti listrik mati atau kelebihan beban.

Waktu henti layanan yang sering terjadi di DJP saat amnesti pajak itu biasanya planned downtime.

Waktu henti layanan yang sering terjadi di DJP saat amnesti pajak itu biasanya *planned downtime*, “Biasanya kita kasih pengumuman kalau kita mau melakukan *downtime* pada jam sekian,” kata Andri.

Ia menambahkan waktu yang dibutuhkan jika ada penambahan aplikasi paling lama satu jam. Namun, kalau penambahan infrastruktur bisa beberapa jam.

Maka, tim memilih jam tengah malam untuk penambahan infrastruktur. Andri mengungkapkan alasannya, “Kita lihat *temen-temen* di KPP juga masih melakukan input data sampai jam 11 malam.”

Oleh karena itu diputuskan, tim hanya punya waktu mulai dari pukul dua belas malam sampai lima pagi. Tim membagi sif kerja. Ada yang harus mempersiapkan infrastruktur dan ada yang melakukan eksekusinya.

Sedangkan, sif pagi bertugas untuk menyelesaikan masalah (*troubleshooting*). “Ada *jokes* kala itu yang bilang tim IT tidak pernah tidur,” ceritanya.

Pimpinan kala itu menginstruksikan layanan masyarakat harus nomor satu. Apapun caranya. Wajib pajak boleh mendaftar atau *submit* dari mana pun. Maka, tim teknologi informasi harus memfasilitasi itu.

Dengan kondisi saat itu, tim harus membuka SPT dan semua daftar harta wajib pajak. Mereka melepas parameter validasi yang ada di sistem.

Dari sisi validitas, ini sebenarnya sudah menyimpang dari SOP yang sudah ada. Tetapi jika itu tidak dilakukan, maka keleluasaan wajib pajak untuk mendaftar amnesti pajak tidak tercapai.

Kemudian, timbul permasalahan baru. KPP melakukan kontak ke meja bantu (*helpdesk*) kantor pusat. Mereka melaporkan kasus, ada beberapa wajib pajak yang tidak ditemukan.

Ternyata baru diketahui wajib pajak itu memang tidak pernah ada di sistem DJP. Atau pun kalau ada di sistem, itu dianggap nonefektif (NE) atau sudah dihapus (DE).

Apabila menggunakan prosedur normal, KPP harus melakukan proses penelitian terlebih dahulu dan membutuhkan waktu untuk mengembalikan status NPWP ini. “Padahal wajib pajak itu sudah di depan kita, secara sistem ya akhirnya kita hidupkan,” jelas Andri.

Andri mengatakan anggotanya ketakutan. “Ini nanti *gimana* pertanggungjawabannya kalau ada masalah di kemudian hari,” ucap Andri menirukan kegelisahan timnya.

Akhirnya, setelah berdiskusi dengan pimpinan, termasuk Direktur Kepatuhan Internal Direktorat Kepatuhan Internal dan Sumber Daya Aparatur (Kitsda), pimpinan memutuskan untuk membuat Berita Acara (BA). “Untuk jaga diri kita supaya aman buat semua karena tidak ada SOP-nya. Kalau ada yang menanyakan integritas, bisa dijawab,” tutupnya.

Secara normal memang tidak sesuai dengan tata kelola Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK), tetapi secara kode etik kita harus jalankan. “Yang penting ini sesuai dengan arahan pimpinan,” ucapnya dengan pasti.

BAB VII KOLABORASI INTERNAL TERBAIK

Kami Punya War Room

Urusan materi komunikasi sudah selesai, tetapi Ani belum bisa bernapas lega. Ia mengakui dirinya saat itu masih disibukan dengan urusan komunikasi dengan pegawai internal DJP “Kami sampai punya *war room* di gedung A,” ungkapnya.

War room ini adalah tempat tim internal khusus amnesti pajak bekerja. Mulanya Direktorat P2Humas membuat rangkuman Soal Sering Ditanya (SSD) atau *Frequently Asked Question*. SSD ini ditempatkan pada aplikasi *Tax Knowledge Based* sehingga bisa diakses secara daring oleh seluruh pegawai DJP di mana saja dan kapan saja.

Namun, ternyata itu belum mencukupi. “Banyak sekali pertanyaan yang kita sama sekali belum pikirkan,” kenang Ani. Direktorat P2Humas lalu membentuk tim internal khusus sambil menggandeng tim teknis, seperti Direktorat Peraturan Perpajakan I, Direktorat Transformasi Proses Bisnis, Direktorat TTKI, dan Direktorat TIP

Ani menjelaskan, “Merekalah yang mengawal dari awal dibuat, tentu mereka lebih paham.” Direktorat P2Humas juga memberikan kesempatan kepada seluruh pegawai DJP untuk melengkapi pertanyaan dalam SSD itu.

Kemudian, tim internal khusus ini yang akan menjawabnya sehingga SSD dapat terus diperbarui dan bisa menjadi amunisi pegawai DJP saat memberikan pelayanannya.

DJP menjemput bola. Konter pelayanan amnesti pajak tidak hanya dibuka di KPP saja. Kantor pusat juga membuka konter pelayanan amnesti pajak. Layanan dan prosedurnya sama sesuai Surat Edaran Direktur Jenderal Pajak Nomor SE-30/PJ/2016.

Ada petugas di meja bantu, petugas penerima, dan petugas peneliti. Mereka adalah pegawai “cabutan” dari berbagai eselon II KPDJP. Mereka berjaga bergantian dalam dua sif, pagi dan siang.

Antusiasme wajib pajak rupanya begitu tinggi, khususnya menjelang penutupan periode pertama. Beberapa wajib pajak sudah mengantre sejak subuh, bahkan pukul 03.00 WIB. Akhirnya, DJP menetapkan keadaan luar biasa.

Beberapa cara sudah dipersiapkan untuk mengantisipasi lonjakan ini. Pertama, menyiapkan petugas dalam tiga sif dan membuka layanan amnesti pajak sampai dengan pukul 21.00 pada 27—29 September 2016 dan pukul 24.00 pada 30 September 2016.

Kedua, membuka konter tambahan. Direktur P2Humas mengatakan, “Awalnya kantor pusat hanya membuka empat belas konter. Namun, jumlah peserta membeludak, konter ditambah menjadi enam puluh konter di hari terakhir.”

Ketiga, DJP membuka tiga lokasi tambahan untuk mengurai antrean di kantor pusat: Kantor Wilayah DJP Wajib Pajak Besar, Kantor Wilayah DJP Jakarta Khusus, dan KPP di Gambir Jakarta Pusat. Di ketiga lokasi tersebut, wajib pajak bisa mengajukan amnesti pajak meski ia tak terdaftar sebagai wajib pajak di kantor wilayah tersebut.

Keempat, DJP mempercepat penelitian administrasi. Biasanya membutuhkan waktu tiga puluh menit, ini dipercepat hanya lima menit. “Keadaan kahar ini cuma lima menit. Ini karena mengular panjang tadi, maka antreannya bisa pendek,” kata Yoga mengingat situasi saat itu. Caranya dengan memberikan tanda terima sementara. Surat Pernyataan Harta (SPH) tidak langsung diunggah ke sistem daring.

Luar biasa! Saat penutupan periode pertama, antrean wajib pajak pada pukul 11 siang saja sudah mencapai 1.112 orang. Lima jam kemudian, nomornya sudah mencapai 1.778 orang. Hingga detik penutupan, lebih dari 2.500 wajib pajak antre untuk melaporkan dan membayar uang tebusan di Kantor Pusat DJP.

Menjelang akhir periode kedua, DJP belajar dari pengalaman periode pertama. Ternyata betul, lonjakan wajib pajak yang datang menjelang akhir periode kedua begitu tinggi. Nomor antrean sampai harus dibatasi di angka 1.400. “Kami pun terpaksa memberhentikan pemberian nomor antrean ini, kami takut tidak bisa melayani hingga pukul 9 malam nanti,” tutur Ani.

Ani menjelaskan, DJP bukannya sengaja ingin menghalangi. Ani yakin para pegawai juga tidak keberatan melayani wajib pajak. Namun, apa yang Ani lakukan sudah sesuai dengan Instruksi Dirjen Pajak yang meminta pegawainya untuk lembur maksimal hingga pukul 21.00.

Akhirnya pada penutupan periode kedua, lagi-lagi jam pelayanan diperpanjang kembali. Pegawai pajak diminta bekerja lebih keras. “Kami siap dengan pelayanan *tax amnesty* di seluruh kantor. Kami Sabtu-Minggu bekerja. Besok Sabtu, tanggal 31 Desember 2016, kami buka sampai pukul 24.00 seperti di akhir September,” tutur Yoga saat itu untuk mengatasi lonjakan wajib pajak.

Ken Dwijugasteadi menggambarkan penuh sesaknya peserta amnesti pajak pada saat itu dengan konser salah satu grup musik terkenal mancanegara.

Tidak jauh berbeda. Antrean masih penuh sesak pada periode ketiga. Dirjen Pajak Ken Dwijugasteadi menggambarkan penuh sesaknya peserta amnesti pajak pada saat itu dengan konser salah satu grup musik terkenal mancanegara. “Yang antre kayak antre *nonton* Coldplay,” ujarnya.

Bagi Ken, program amnesti pajak tidak akan berhasil tanpa kerja keras dari seluruh pegawainya. Mereka rela bekerja hingga larut malam untuk melayani para wajib pajak. “Mereka saling kuat-kuatan, siapa lebih kuat duduk, kuat-kuatan *enggak* tidur. Mereka adakan lomba itu,” tandas dia.

BAB VII KOLABORASI INTERNAL TERBAIK

Kaget! Bu Menteri Menguping

Ken menuturkan, para pegawainya tidak diragukan lagi kemampuan, daya juang, dan karakternya. Ken yakin pegawainya di seluruh unit vertikal DJP rela kerja siang dan malam untuk melayani para peserta amnesti pajak.

Kepala Seksi Pengawasan dan Konsultasi IV KPP Pratama Pondok Gede Bambang Setiawan menceritakan pengalaman amnesti pajak di tempatnya. "Jam kerja kami itu pukul 07.30, *tapi* WP sudah banyak yang datang dari jam 07.00. Kalau pegawai kami sudah datang, langsung dilayani, tidak menunggu jam buka," katanya.

Bambang bercerita, para petugas tidak bisa beristirahat. Mereka yang ingin makan maupun salat harus bergantian dan cepat. Setelah itu, mereka harus melayani kembali.

Sebenarnya pekerjaan melayani amnesti pajak adalah pekerjaan *ad hoc*. Itu bukan pekerjaan utamanya dan tidak termasuk dalam Indeks Kinerja Utama (IKU) mereka yang harus diperjuangkan. Namun, mereka tetap mau membantu.

Enge Alinasari, misalnya. Kala itu ia bertugas sebagai petugas penerima di KPP Pratama Jakarta Pasar Rebo. Enge mengakui

sebenarnya ia sangat senang ketika diberikan tugas tambahan ini. “Ini emang *passion*-ku, bertemu orang kemudian memberikan konsultasi,” ungkapnya dengan mata berbinar.

Namun, Enge bercerita kala itu ia juga kewalahan dengan antreannya. Ia dipaksa harus lebih cepat. Padahal yang membuat lama itu biasanya adalah masalah teknis.

Apabila ada satu saja yang tidak sesuai format tidak bisa diunggah ke sistem, sebagai penerima dokumen, ia harus membetulkan formatnya. “Kalau dia pakai CD, kita *copy* dulu ke PC. Kemudian kita *burning* ulang ke CD baru. Enggak seperti *flashdisk* yang bisa langsung diedit,” kenangnya.

Biasanya, wanita identik dengan gagap teknologi. Namun, Enge tidak. Ia berkata, ia bisa karena terbiasa. Memang sesekali ia menemui kesulitan. Saat merasa kesulitan, ia bertanya ke pegawai lain.

“Ada fungsional pemeriksa yang dia paham banget masalah dalam format Excel,” ceritanya. Ia pernah bertanya ke atasannya. Namun, atasannya bingung karena mungkin ia tidak pernah membetulkan fail dalam format Microsoft Excel itu.

Apakah sebagai wanita ia juga mendapatkan sif malam? Enge mengaku belum pernah mendapatkan sif malam. Ia menduga penyebabnya karena ia sedang mengandung buah hatinya. Namun, ia menyebutkan beberapa teman wanitanya mendapatkan sif malam.

Sebenarnya kepadatan seperti itu juga selalu Enge rasakan setiap 31 Maret tiap tahunnya, saat akhir pelaporan SPT Tahunan. Namun, ada yang berbeda. “Wajib pajak amnesti pajak ini spesial, rata-rata wajib pajaknya orang penting dan bayar,” jelasnya.

Bagaimana suasana di luar Jawa saat amnesti pajak? Apakah seramai Jakarta? Ya, salah satunya keramaian itu terjadi di KPP Rengat. Lastov Wicaksono, salah satu petugas peneliti di KPP itu mengatakan, “Dulu *base camp* kita itu di salah satu hotel melati. Menginap di situ. Menerima wajib pajak juga di situ,” ceritanya.

Lokasi hotel itu berada di Sei (Sungai) Guntung, daerah yang berada tepat di seberang Pulau Sambu. Desa kecil ini berada di Kecamatan Kateman, Kabupaten Indragiri Hilir. Untuk mencapainya, Lastov dan tim harus berkendara sekitar tiga jam dari Rengat menuju Kecamatan Tembilahan.

Kondisi jalan berlubang di sana-sini sehingga kendaraan yang ditumpangi akan berguncang cukup keras. Dari Pelabuhan Tembilahan, perjalanan masih harus dilanjutkan dengan menumpang perahu cepat, sekitar empat jam menuju Guntung.

Kota ini terletak di pinggir muara sungai. “Paling sulit kalau air laut lagi pasang. Pelabuhan, jalanan banjir semua. Akhirnya kita naik motor sambil memegang sepatu dan tas erat-erat,” kenangnya.

Di hotel itu, Lastov dan tim bagai cahaya dikerubungi laron. “Harusnya sampai jam empat sore saja, tetapi karena kami di hotel dan banyak yang datang, kita bisa sampai jam delapan. Kadang pernah molor sampai jam sepuluh. Padahal belum ada instruksinya,” lanjutnya dengan menggebu-gebu.

Meskipun jauh dari ibu kota, tempat ini merupakan salah satu kota yang mendapatkan penghargaan Kawasan Patuh Pajak. Uang tebusan amnesti pajak di kota itu terbilang cukup besar. “Asalkan kita senyum ramah, mereka itu malah sukarela. Mereka yang bilang: Pak, saya sepertinya ada yang belum lapor deh,” kisah Lastov menirukan ucapan wajib pajak.

Kota itu hanya memiliki satu rumah sakit, satu kecamatan, satu hotel melati, dan satu ambulans. Sementara itu, rumah sakit terletak di sampai hotel. Jadi, jalanan ditutup jika ada kabar duka.

Hari itu pun terjadi, jalanan ditutup. Penutupan itu diperkirakan berlangsung selama pagi sampai siang. “Itu kami tidak *ngapa-ngapain*, tetapi jangan senang dulu, bukan berarti kami makan gaji buta, sifnya digeser menjadi sore hingga tengah malam,” ingat Lastov, pria yang sehari-harinya bekerja sebagai pemeriksa pajak.

Lastov merasa senang sekali. Salah satu wajib pajaknya bilang kepadanya kalau dia nanti akan mengajak abang dan adiknya ikut amnesti pajak. “Ia secara sukarela merekomendasikan amnesti ini

Salah satu wajib pajaknya bilang kepadanya kalau dia nanti akan mengajak abang dan adiknya ikut amnesti pajak.

ke saudaranya. Artinya mereka puas dengan pelayanan kami di sini,” terangnya.

Benar saja, wajib pajak itu datang bersama keempat saudaranya. Mereka mau menjadi peserta amnesti pajak. Kalau dijumlah kelimanya, nilai uang tebusannya itu mencapai Rp51 miliar.

Hari terakhir penutupan periode kedua juga sangat berkesan. “Kita yang awalnya cuma tiga peneliti, akhirnya semua fungsional jadi peneliti,” terangnya. Waktu itu sistem berhenti. “Kalau sistem *down* kan pakai BA. Sejam kemudian ketika sistemnya *up* lagi. Semua *bantuin* dan tidak ada yang pulang,” kata Lastov.

Semua menyoraki, “Ayo ayo input, ini yang terakhir!” BA itu pun harus diinput ke dalam sistem karena ada tenggat waktu penginputannya dan mereka tidak ingin menunda. Menurutnya, amnesti kala itu lebih seru dari pelaporan SPT Tahunan. Keguyuban antarpegawai terasa sekali.

Cerita lain datang dari agen khusus amnesti pajak. Salah satunya, Endang Iskandar Rizki. “Agen khusus amnesti pajak itu betul-betul spesial,” ungkapnya.

Nomor yang digunakan baru. Bukan 1500200 lagi, melainkan 1500745. Ruangnya khusus, dekat tempat staf ahli keuangan. Alat-alatnya baru semua. “Khusus untuk amnesti, agen-agennya orang pilihan,” ceritanya.

Ia menduga agen itu dipilih secara khusus mungkin karena UU dan PMK-nya baru. “Jadi dipilih agen yang lebih gampang memahami

aturan dan bisa menyampaikannya secara tepat, efektif, dan efisien ke WP,” katanya sambil tersipu malu.

Endang mengaku saat itu tidak ada pelatihan khusus. “Cuma modal *print*-an UU sama PMK saja,” candanya. Sebelumnya memang ada pelatihan griyaan yang menjelaskan secara umum. Namun, terkadang ketika ada kasus tertentu yang tidak ada di peraturan, ia dan timnya membutuhkan penegasan lebih lanjut.

Pertanyaan yang belum ada jawabannya itu disimpan, dikumpulkan, kemudian didiskusikan langsung bersama tim internal khusus untuk mencari solusinya. “Selama amnesti, tim internal khusus itu ada jadwal setiap hari untuk *nongkrongin* agen-agen yang ada kesulitan di ruangan itu. Pokoknya betul-betul *fast response*,” ungkapnya.

Betul-betul spesial. Berbeda sekali perlakuannya dengan agen biasa di Kring Pajak. Jika agen biasa, mereka harus mengirimkan nota dinas dulu ke direktorat terkait sehingga membutuhkan waktu yang cukup lama untuk mendapatkan penegasan.

Suatu hari, Menteri Keuangan Sri Mulyani datang melakukan inspeksi mendadak ke ruangan agen khusus amnesti pajak. Sri Mulyani tiba-tiba mengambil perangkat jemala (*headset*) ketua tim dan memakai itu ke kepalanya. Sri Mulyani mendengarkan percakapan antara wajib pajak dengan agen khusus itu.

“Luar biasa deg-degannya! Untung itu bukan saya, tetapi sebelah saya yang kena,” kata Endang sambil tertawa ringan. Bersyukur, jawaban agen di sampingnya semua benar dan penyampaiannya bagus. Raut muka Sri Mulyani kala itu menunjukkan rasa puas, sehingga tidak ada masalah apa-apa. Apakah mendapat tambahan “amunisi” kala itu? Amunisi biar tetap semangat bekerja semacam kudapan dan makanan dari Ibu Menteri. “Tidak!” tawanya dengan kencang.

BAB VII KOLABORASI INTERNAL TERBAIK

Mau Dihukum Apa Lagi?

Restu pimpinan sudah dikantongi, tetapi pergolakan internal masih saja terjadi. Ada yang merasa tidak nyaman dengan perubahan. Ada yang merasa pekerjaan dipersulit karena aplikasi selalu berubah-ubah. Bahkan ada juga yang merasa pekerjaannya terancam.

DJP harus mencari cara untuk menyamakan derap langkah seluruh pegawai agar bisa menerima perubahan. “Bayangkan, jika menteri sudah semangat, dirjen pajak tidak berhenti menyuarakan *reform*, tetapi ternyata yang di bawah ini tidak ingin berubah? Bagaimana coba?” tanya Ani Natalia, wanita kelahiran Medan ini dengan semangat.

“Ini tugas tim CM (*Change Management*),” kata Iwan Djuniardi menanggapi permasalahan pergolakan internal. Tim CM atau Tim *Change Management* ini memang bertugas menyiapkan para pegawai DJP agar siap menghadapi perubahan.

Salah satu orang di balik Tim Manajemen Perubahan itu adalah Yehezkiel Minggus Tiranda. Ia mengatakan, “Sebelum meluncurkan produk baru, tentu kita harus mempersiapkan supaya orang-orang itu bisa menerima produk baru ini.”

Direktur P2Humas menjadi ketuanya. Sedangkan, wakilnya adalah Direktur Kitsda. Dalam bekerja, tim juga tetap melibatkan pihak lain, seperti Sekretariat Direktorat Jenderal dan Bagian Organta. “Kerja sama ini dilakukan supaya pegawai kita bisa *smoothly* mengikuti perubahan ini,” timpal Ani yang juga tergabung dalam Tim CM.

Tim ini punya kerangka acuan tersendiri dalam melaksanakan tugasnya. “Jadi, tim CM ini bukan hanya tim sosialisasi seperti orang-orang kira,” tegas Yes, panggilan Yehezkiel. Justru, pendekatan terstruktur seperti ini sudah biasa dilakukan di perusahaan privat, meskipun bagi pemerintahan ini hal baru.

Kerangka itu terbagi enam bagian. Pertama, pendekatan perubahan. Kedua, pengelolaan pengampu kepentingan dan keterlibatan pimpinan. Ketiga, komunikasi. Keempat jaringan dan kesiapan perubahan. Kelima analisis dampak perubahan. Terakhir, pelatihan.

Saat ini, tugas Ani berada pada bagian komunikasi. Bagian ini merupakan corongnya. “Bagaimana supaya perubahan ini terkomunikasikan ke semua pegawai dan pihak luar,” kata Ani menceritakan tugasnya.

Tim Manajemen Perubahan bagian lainnya, yaitu jaringan dan kesiapan perubahan, juga sudah melakukan tugasnya. Ia menyurvei seluruh pegawai untuk mengetahui seberapa siap mereka dengan perubahan DJP. Dalam pelaksanaannya, mereka dibantu konsultan Ernst & Young.

Dari survei itu, ternyata hasilnya 80% pegawai sudah menyadari adanya reformasi di tubuh DJP. Mereka pun sebenarnya mengharapkan adanya reformasi di DJP. “Mereka ingin menggunakan sistem yang lebih modern, padahal mereka belum tahu bentuk sistemnya nanti seperti apa,” jelas Hestu Yoga Saksama.

Sayangnya, masih banyak pegawai yang belum mengerti gambaran reformasinya di mana saja. Sebagian besar menganggap bentuk reformasi ini hanya perubahan teknologi informasi saja. “Mereka tidak tahu bahwa pembentukan KPP, pembentukan jabatan fungsional itu adalah bagian dari *reform*,” ujar Ani.

DJP sendiri sebenarnya sudah melakukan pemetaan resistensi pegawainya. Salah satunya yaitu terkait rasa nyaman beberapa pegawai dengan cara kerja lama mereka. “Mereka merasa sudah mengerjakan ini belasan tahun. Tidak mau jika tiba-tiba teknologi informasi, nama jabatan, dan kalimat berubah,” jelas Ani.

Namun, resistensi ini sudah diprediksikan. Wanita alumni PKN STAN ini merujuk riset McKinsey tahun 2008. Tujuh puluh persen transformasi besar mengalami kegagalan.

Ada beberapa penyebab utamanya. Misalnya, resistensi pegawai untuk berubah, perilaku manajemen yang tidak mendukung perubahan, tekanan politik, dan tidak cukupnya sumber daya.

“Ketika berbicara dengan resistensi pegawai, penyebabnya karena mereka selalu mengaitkan setiap perubahan dengan harapan pribadi,” tambah Yes. Salah satunya adalah penempatan pegawai.

Pegawai yang penempatannya sudah jauh menjadi tidak nyaman dan cenderung tidak peduli. “Mereka berpikir kalau mereka berulah, *nothing to lose*, toh saya sudah di tempat yang jauh juga, mau dihukum apa lagi?” tegas Ani.

Ini yang harus disikapi. Mereka harus diberi tahu bahwa segala hal terkait SDM seperti karir, penempatan/mutasi, dan promosi betul-betul dikaji DJP

Pegawai DJP juga harus ingat mereka sudah menandatangani surat siap ditempatkan di mana saja. “Kamu harus pindah ke KPP Madya, Kamu harus ke KPP ini. Oh, mungkin KP2KP nanti tidak ada. Lantas Kepala KP2KP ke mana?” kata Ani memberi contoh.

Begitu juga Pusat Pengolahan Data dan Dokumen Perpajakan (PPDDP). Dulu DJP menggunakan *dropbox* untuk menerima pelaporan SPT. “Kita buka loket, kita terima, kita *entry* sendiri, berdiri PPDDP. Sekarang penerimaan SPT sudah sebagian dialihkan secara *online* ke e-Filing, lantas PPDDP tugasnya apa? Orang-orangnya ke mana?” lanjutnya.

Sejak awal, Tim Manajemen Perubahan selalu menyuarakan keuntungan reformasi ini, minimal bagi organisasi terlebih dahulu.

Ini dilakukan untuk menyadarkan pegawai agar melihat gambaran besarnya.

Misalnya, waktu kerja bisa dipersingkat dan beban kerja berkurang. Hal-hal inilah yang cepat atau lambat akan dirasakan pegawai DJP.

Jadi, ini bukan sekadar mendigitalisasi pekerjaan yang manual saja atau semi manual menjadi otomatis. “Tetapi *me-redesign* proses bisnis yang ada dengan sepuluh proses bisnis *direction* sehingga kita berharap pelaksanaan bisnisnya menjadi efektif dan efisien,” jelas Yes.

Yes, Ani, dan timnya punya cara sendiri untuk menyikapi pihak yang resisten. Mereka menganalisis akar permasalahan resistensi. “Kalau resistensinya karena pribadi, itu masalah pribadi dia. Tetapi kalau resistensinya karena sistem prosedur yang lain itu harus kita benarkan,” ujar Ani.

Wanita kelahiran 25 Desember ini sangat percaya, orang yang resisten itu tidak semata-mata menjadi beban. Mereka justru bisa menjadi pemberi umpan balik yang baik dan pendukung yang paling setia. “Mereka berkata seharusnya pakai jalan begini dong, jangan begitu. Jika itu benar, kita terima,” ungkapnya.

Tim Manajemen Perubahan ingin pegawai menyadari perubahan yang sangat cepat ini membutuhkan pegawai yang siap juga. “*We are changing in changing world*,” jelas Ani.

Mau tidak mau. Pegawai tidak hanya diminta menjaga kesehatan badan, tetapi juga kesehatan batinnya.

Mau tidak mau. Pegawai tidak hanya diminta menjaga kesehatan badan, tetapi juga kesehatan batinnya. “Pegawai mau *gimana-gimana*, yakin mau keluar dalam kondisi seperti ini?” tanya Ani.

Ani menambahkan lagi jika pegawai itu tidak siap, pegawai itu hanya jadi beban dalam perubahan ini. “Cuma pegang catatan dan kahirnya itu capek sekali,” lanjutnya.

Selain itu, kunci keberhasilan ada pada kepemimpinan yang kuat. Ketika pemimpin itu bisa mengarahkan atau memberi jawaban. Maka, pihak yang resisten akan menjadi motor penggerak yang sangat loyal bagi instansi.



Suasana hari terakhir periode pertama program amnesti pajak di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Barat I pada 30 September 2016. Saat itu, Direktur Jenderal Pajak Ken Dwijugiasteady menginstruksikan kepada seluruh loket pelayanan amnesti pajak untuk membuka layanan hingga pukul 24.00.

BAB VII KOLABORASI INTERNAL TERBAIK

Klop, Seperti Botol Ketemu Tutupnya!

Bayangkan beratnya tugas Tim Manajemen Perubahan untuk menyamakan derap langkah para pegawai DJP yang jumlahnya banyak sekali itu? Coba kita bandingkan.

Jumlah pegawai DJP itu kurang lebih 46.000. Jika dibandingkan jumlah seluruh ASN instansi pusat di seluruh Indonesia, porsi saja sudah sebesar 5%.

Jumlah ini lebih besar dari seluruh ASN di Kementerian Perhubungan yang hanya 30.000-an pegawai. Begitu juga pada Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan yang hanya 15.000-an pegawai.

Dengan jumlah pegawai yang banyak itu, karakternya juga berbeda-beda. Cara menangani suku Batak dengan suku Sunda tentu berbeda bukan? Perbedaan itu tidak hanya disebabkan soal kesukuan, tetapi budaya dan kebiasaan hidup juga memengaruhi.

Hal lainnya adalah persebaran pegawai itu dari Sabang sampai Merauke. Tidak hanya di kota besar, tetapi juga di daerah kecil yang letaknya di perbatasan. Mungkin saja nama kota itu tidak pernah terdengar bagi sebagian orang.

Sebagai contoh, Kantor Pelayanan, Penyuluhan, dan Konsultasi Perpajakan (KP2KP) Ranai. Namanya memang singkat, tetapi jangan disamakan dengan waktu tempuh dan jaraknya. Kota Ranai ini berjarak 460 km di sebelah timur laut Kota Tanjung Pinang.

Jika kesulitan mencari lokasinya, cari saja Kabupaten Natuna di Google Maps. Kemudian perbesar gambarnya. Nanti pasti ketemu.

Namun jangan salah, untuk mencapainya tidak semudah menemukan lokasinya di peta. Butuh perjuangan. Baik melalui jalur udara, maupun laut. Pesawatnya juga tidak setiap hari beroperasi, sekitar tiga kali seminggu.

Pesawatnya bukan jenis Boeing 737-ER, tetapi jenis Fokker 50. Pegawai KP2KP punya sebutan sendiri. Mereka menyebutnya pesawat baling-baling. Ketika terjadi turbulensi, rasanya jantung mereka mau copot.

Jika melalui udara, pegawai bisa menjangkaunya selama 1 jam 25 menit dari Tanjung Pinang. Namun, jika memilih laut, bisa-bisa menghabiskan waktu sehari semalam.

Maka tak heran, boro-boro memikirkan reformasi perpajakan seperti apa. Waktu mereka habis untuk memikirkan alokasi pengeluaran untuk biaya pesawat yang tak murah.

Selain itu, mereka juga berputar otak mencari cara agar waktu pulang bisa lebih lama. Mereka harus pintar memanfaatkan cuti yang hanya 12 hari setahun. Mereka tidak mau karena jarang pulang, mereka dipanggil “Om” oleh anaknya.

Namun, beruntunglah DJP. Dari banyaknya pegawai itu, jumlah generasi milenialnya mendominasi. Generasi yang lahir tahun 1980 hingga 1995 ini menempati proporsi 40% tersendiri dari keseluruhan pegawai. Diikuti generasi Z sebesar 28%, generasi X sebesar 25%, dan *baby boomer* sebesar 2%.

Kenapa beruntung? Berdasarkan teori, generasi X itu menjadi pelopor perubahan. Sementara, Generasi Y dan setelahnya inilah orang-orang yang bisa memberikan respons atas upaya generasi X.

“Jika komposisinya lebih besar (dari jumlah generasi Y dan setelahnya) maka ini modal yang kuat, seperti botol ketemu tutupnya. Klop!” seru Yes.

Hestu Yoga Saksama juga menyadari keberuntungan itu. “Pegawai kita adalah pegawai yang relatif muda, sehingga lebih mudah

“Gen Y itu cuek, tapi bukan berarti mereka enggak mikir. Dia akan atur sendiri cara kerja mereka. Maka tugas kita, kasih saja targetnya,” kata Ken memberi saran menghadapi generasi Y.

mengikuti reformasi ini yang pilar utamanya adalah sistem IT,” ucapnya.

Meskipun ada stereotip sendiri tentang generasi Y bahwa generasi ini terkenal cuek dan tidak sopan. Namun, Ken berpandangan lain.

“Gen Y itu cuek, *tapi* bukan berarti mereka enggak mikir. Dia akan atur sendiri cara kerja mereka. Maka tugas kita, kasih saja targetnya,” kata Ken memberi saran menghadapi generasi Y.

Trik lainnya dilakukan oleh Ani. “Mereka (generasi Y dan setelahnya) itu tidak ingin dijejali. Mereka itu mau ikutan. Mereka ingin berkomunikasi dengan cara mereka. Bahkan, ketika mereka mau bikin *event* seperti apa, kita ikuti,” ucapnya.

Jika DJP hanya cuma memberi surat, imbauan, dan nota dinas ke pegawainya, tentunya generasi Y itu kurang tertarik. “Tapi kalau dibilang ‘hei kamu mau ikutan gak?’ Itu mereka terlibat, *doing something for the organization*,” beber Ani.

Ani mengakui dirinya sering melibatkan pegawai milenial ini dalam berbagai hal, seperti pembuatan materi komunikasi. Menurutnya, cara ini justru membawa dampak yang bagus bagi organisasi. “Mereka jadi *engage* dan jadi ada *sense of belonging to the program* dalam reformasi ini,” jelas Ani.

BAB VII KOLABORASI INTERNAL TERBAIK

Butuh Banyak Storyteller

Silakan bertanya, berapa banyak pegawai DJP menyadari bahwa proses reformasi ini masih dan terus bergulir? Mungkin banyak yang tidak tahu.

“Wajar saja, informasi reformasi DJP ini nampaknya hanya beredar di kalangan tertentu saja,” lanjut Ani. Masih cukup banyak pegawai DJP, khususnya yang berada di luar Pulau Jawa, belum mengerti proses penting ini.

“Kalau berbicara ke puluhan ribu pegawai pajak, satu-satu bisa enggak habis-habis,” tambahnya. Maka, perlu digunakan berbagai kanal. Kanal itu juga tidak bisa satu arah saja, tetapi harus mendengar dari pegawai di bawah juga.

Apa yang dibutuhkan? “Membutuhkan panutan yang diikuti. Membutuhkan *influencer* yang menyuarakan perubahan ini,” kata Ani menjelaskan alasan DJP memiliki duta komunikasi (dukum).

Dukom adalah pegawai-pegawai pilihan yang ditunjuk untuk menjadi saluran komunikasi internal DJP. Tugasnya tidak hanya menyampaikan informasi dan kebijakan DJP, tetapi juga memberikan umpan balik kepada pimpinan.

“Siapa lagi yang melakukan ini di tingkat unit vertikal kalau bukan mereka?” tantang Yes. Maka itu, dukom ini juga merupakan agen perubahan. Mereka menjadi bagian yang penting supaya pegawai lain di daerahnya memiliki pemahaman reformasi yang seragam seperti diinginkan instansi.

Logikanya, semakin banyak pencerita, semakin bisa menjangkau lebih banyak pendengar. Bayangkan kalau penceritanya sedikit dan hanya dari kantor pusat. “*We need more storyteller* tentang perubahan,” kata Ani dengan semangat.

“Kita undang dan kita beri pelatihan ke mereka. Kemudian kita tanya kepada mereka nanti melakukan apa dan mereka sendirilah yang membuat rencana kerjanya seperti apa,” ungkap Ani.

Lucunya, Tim Manajemen Perubahan belum mengumpulkan para eselon III. Sedangkan para dukom itu bisa bicara tentang proses perubahan dan mengusulkan sosialisasi ke Kepala Kantor Wilayah DJP. Ini yang kemudian menjadi perhatian penting Tim Manajemen Perubahan untuk segera mengumpulkan para eselon III sebagai motor perubahan juga.

Para dukom betul-betul antusias. Ini terjadi tidak hanya di satu tempat saja, tetapi juga di Solo dan tempat-tempat lain. “Padahal kita tidak mengawasi mereka,” ucapnya.

Mereka betul-betul antusias. Ini terjadi tidak hanya di satu tempat saja, tetapi juga di Solo dan tempat-tempat lain. “Padahal kita tidak mengawasi mereka,” ucapnya.

Ani sudah 100% percaya dengan kinerja mereka. “Kalau saya merem, pegawai DJP itu saya yakin kualitasnya premium,” tambahnya. Mereka punya bakat untuk menjadi pemengaruh di manapun mereka berada, tidak hanya di kantor.

“Pegawai yang kualitasnya premium itu hanya butuh dorongan dari orang yang mereka percaya,”

Bagaimana cara agar pegawai premium itu mau membantu DJP? Ani menjelaskan caranya, “Pegawai yang kualitasnya premium itu hanya butuh dorongan dari orang yang mereka percaya,” lanjutnya.

Mereka juga tidak keberatan menambah pekerjaannya. Justru, mereka itu merasa bangga bisa terlibat dalam reformasi perpajakan ini.

BAB VII KOLABORASI INTERNAL TERBAIK

Punya Kemampuan Kayak Bunglon

Jantung Ika Hapsari berdegup kencang. Ia hanya pelaksana “kemarin sore”. Namun, ia harus berdiri di hadapan para eselon III dan eselon IV membawakan materi yang berat, yaitu tentang reformasi perpajakan.

Ia tahu pejabat-pejabat di depannya ini memiliki pengalaman yang jauh lebih di atas dirinya. “Jujur, aku deg-degan banget. *Tapi* karena sudah perintah. Ya *udah*, ayo, *gaskan!* Akhirnya ya dilakukan,” ungkap Ika dengan jujur.

Ika berdiri bukan tanpa bekal. Ika dan 298 dukom lainnya diberikan pelatihan sebelum terjun ke lapangan. Selama dua hari, mereka digembleng dalam Lokakarya Duta Komunikasi Reformasi Pajak yang diselenggarakan di Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak.

Dalam lokakarya itu, para dukom yang mewakili 38 Kantor Wilayah DJP di seluruh Indonesia dituntut membuat rencana kerja saat itu juga. “Ka Ani kasih materi hari itu, besoknya kita diwajibkan bikin rencana kerja dan disuruh presentasi,” cerita Ika.

Materi yang diberikan komprehensif. Tidak hanya tentang reformasi pajak, tetapi juga strategi komunikasi reformasi pajak dan cara pembuatan program kerja duta komunikasi.

Tim Dukom Kanwil DJP Jawa Tengah I berhasil menyabet predikat tim teraktif. Nasripin, salah satu tim itu mengatakan, hal yang membuat tim mereka aktif karena rencana kerja di awal yang mereka buat sudah jelas.

Ini memudahkan mereka menjalankan kegiatan-kegiatan itu. “Jadi kita tidak bingung mau *ngapain* lagi. Sudah ada panduannya,” ujarnya. Berbagai program menarik sudah dilakukan tim ini. Mulai dari survei, gelar kelana, dan gelar wicara. Tiap-tiap program punya ceritanya sendiri.

Sebelum memulai, mereka menggali informasi awal kepada pegawai untuk pemetaan peserta sosialisasi. “Sebetulnya pegawai ini sudah tahu belum sih tentang reformasi ini dan sejauh mana pengetahuannya,” jelas Ipin, panggilan Nasripin.

Mereka menyurvei melalui pemasaran jarak jauh, seperti bidang pemasaran perusahaan swasta yang menawarkan asuransi atau kartu kredit. Mereka menelepon satu per satu pegawai dengan telepon kantor.

Mereka menyurvei berdasarkan jenjang jabatannya. Dari perwakilan pelaksana, *Account Representative*, penelaah keberatan, dan kepala seksi. Dari situ kita justru dapat timbal balik yang bagus. “Dibandingkan hanya isi melalui *Google Form*, kita *enggak* bisa dapat emosinya,” ujar Ika menjelaskan.

Tak jarang mereka menemui pegawai yang malah curhat, mengeluarkan unek-uneknya. Paling banyak itu urusan SDM, seperti mutasi dan peringkat.

Ada hal lucu yang dialami tim dukom ini. “Baru kita mau telepon saja, kami dikira penipu!” tawa Ika yang diikuti Ipin. Mereka menduga penyebabnya adalah mereka menggunakan telepon kantor.

Tidak hanya itu, pengalaman mendebarkan lainnya adalah saat mereka mengadakan gelar wicara di salah satu radio swasta. “Waktu itu Hari Ulang Tahun Sonora, mereka menawarkan *talkshow* ke kami karena kami menaruh iklan di sana,” kata Ipin.

Ipin dan timnya menyambut tawaran itu. Mereka langsung membuat konsep. Konsep yang dipilih saat itu adalah DJP selalu memperbaiki diri melalui reformasi.

Biasanya siaran seperti ini dilakukan di studio, tetapi kali ini gelar wicara dilakukan di ruang terbuka, bersamaan dengan bazar. Hati mereka berdebar.

Bukan karena ramainya penonton yang melihat langsung, tetapi karena hal lain, “Kalau di ruangan tertutup kita kan masih bisa buka contekan, kalau ini langsung buka di ruangan umum, susah jadi *nyonteknya!*” kata Ipin tertawa.

Tim Ika dan Ipin juga suka mengadakan gelar kelana ke KPP. Karena luas dan banyaknya unit kerja wilayah Kantor Wilayah DJP Jawa Tengah I, mereka membagi timnya menjadi dua. Tiap tim berisi empat orang, campuran generasi tua dan muda serta kepala seksi dan pelaksana.

Apakah mereka sulit bekerja sama dengan lintas jabatan dan generasi? Tidak bagi timnya, mereka membagi rata tugasnya. “Itu *kan* ada beberapa materi. Masing-masing menjelaskan pokja-pokja, *opening*, *games*. Meskipun ini materinya berat, kita membuat ini *tuh* seru dan *fun*, sehingga penerimaannya bagus,” jelas Ika.

Di acara seperti ini, mereka bisa melihat langsung reaksi orang-orang saat pelatihan. “Ada yang ekspresi tertarik. Ada yang ‘apaan sih’,” ujar Ika.

Pertanyaan juga bermacam-macam. Misalnya “Apakah *core tax* bisa mengakomodasi semua?” ucap Ipin menirukan pertanyaan dari peserta pelatihan griyaan.

Saat itu, materi lokakarya yang diberikan belum sedetail itu. Materinya masih sebatas pengenalan. Biasanya mereka menjawab, “Baik, Pak, Bu, Kami tampung dulu pertanyaan dan kami coba eskalasikan ke kantor pusat.”

Mereka menyadari, tidak semua pegawai bisa menyampaikan keluhan atau pertanyaannya ke kantor pusat. Masukan bisa didapat ketika merasa dekat.

Mereka merasa adanya gelar kelana ini memberikan wawasan baru buat pegawai DJP. “Karena awalnya mereka *blank* sekali. *Newsletter* yang dikirimkan oleh kantor pusat tidak semua yang membukanya,” jelas Ipin.

Menurut Ipin, adanya dukom ini bisa mencegah resistensi. Dukom bisa memberikan pikiran positif.

Misalnya, saat diska lepas tidak bisa dicolok ke komputer. “Mereka merasa perubahan kok menyulitkan pekerjaan mereka. Kita bilang ini dalam rangka keamanan data, jadi setidaknya orang yang resisten itu bisa mengerti,” jelas Ipin.

Maka dari itu, mereka merasa dukom itu orang-orang pilihan yang mempunyai kualifikasi tertentu. “Mereka harus punya *skill* kayak bunglon! Harus punya *skill* komunikasi yang bisa menyesuaikan berbagai situasi, nggak mungkin bisa formal terus atau bercanda terus,” ucap Ika yang kemudian disepakati Ipin.

Mereka rajin berkoordinasi dengan KPP di bawah kantor wilayahnya. Awalnya, tim dukom melakukan rapat tim inti untuk penentuan jadwal. Mereka membatasi seminggu dua kali.

Kemudian mereka menanyakan ke KPP apakah memiliki waktu luang untuk mereka isi materi reformasi. Biasanya, KPP memasukan materi mereka saat ada acara pelatihan griyaan atau kopi temu pagi (*coffee morning*). Mereka merasa kemudahan ini berkat adanya surat dari Kepala Kantor Wilayah.

Mereka menceritakan, sehabis mereka pulang dari lokakarya di Kantor Pusat DJP, mereka menghadap langsung ke Irawan, Kepala Kantor Wilayah mereka. Irawan sangat mendukung. “Silakan lakukan saja. Kalau tidak bisa jadi yang terbaik, paling tidak jadilah yang tercepat,” ucap Ipin menirukan ucapan Irawan.

Perkataan Irawan itu membekas. Ini membuat mereka selalu semangat menyebarkan informasi reformasi perpajakan. “Jadi kita mau bergerak pun berani dan siap. Kita jadi merasa ada tanggungan tanggung jawab moril,” ujar Ika.

Namun, ada juga kantor wilayah yang tidak seberuntung Kantor Wilayah DJP Jawa Tengah I. Salah satunya, dialami oleh Asyhadi Munir, salah satu dukom di Kantor Wilayah DJP di DKI Jakarta. Ia merasa timnya harus berjalan sendiri.

Munir dan timnya justru mencari-cari tahu ada acara sosialisasi apa. Namun, untuk mencari tahu ini, Munir mengalami kendala. “Sulit sekali kami meng-*update* agenda *event* massal, cari-cari acara mana yang sifatnya mengumpulkan massa, untuk kami sisipi sosialisasi kami,” ujar Munir menceritakan dirinya kala itu.

“Kalau kita *enggak* ada kenalan di suatu KPP, kita *nguping*-nya dari siapa,” kata Munir menuangkan curahan hatinya. Terlebih lagi ketika dukom itu tidak punya jabatan, makin sulit lagi meminta waktu bicara di suatu forum.

Menurut Munir, ini disebabkan koordinasi dengan kantor wilayah dan seluruh KPP belum dilakukan secara efektif. “Sesempit Jakarta saja terkadang sulit, Apalagi di kanwil yang di luar Jakarta, yang wilayah kerjanya sangat luas,” ujarnya.

Kisah lain diceritakan Delfiana P Iskandar, salah satu dukom di Kantor Wilayah DJP di DKI Jakarta. Dengan keterbatasan itu, Delfiana P Iskandar dan tim dukom di tempatnya tidak kehabisan akal. Mereka punya ide sendiri. Mereka menginisiasi kegiatan Cangkruk Tematik.

Cangkruk Tematik ini merupakan ajang kumpul antara pegawai dengan konsep yang santai. “Undangan pun biasanya cuma berbentuk ajakan di WhatsApp atau *email*,” ucap Delfi, panggilan wanita yang sering dimiripkan dengan artis Tasya Kamila ini.

Acara itu biasanya berlangsung sekitar dua sampai tiga jam. Peserta yang datang juga kurang lebih sepuluh orang saja. Menurut Delfi, alasan teman-teman berkenan hadir karena mereka tertarik dengan topiknya.

“Karena anak muda DJP itu tertarik kok dan mau tahu banyak tentang reformasi DJP,” jelasnya. Berkat sedikitnya peserta dan santainya suasana, topik pembicaraan jadi lebih mudah diarahkan.

Mau tidak mau. Pegawai tidak hanya diminta menjaga kesehatan badan, tetapi juga kesehatan batinnya.

Bagi peserta pun bisa leluasa bertanya dan mengeluarkan pemikirannya. Setiap menjawab, ia dan timnya akan mengaitkan penjelasan dengan reformasi yang sedang dilakukan.

Delfi mencontohkan ketika mengusung tema tentang *life issue: how to set a goal for our future career*, peserta ditanya tentang harapan mereka terhadap institusi kita di masa depan. Tentu saja ada yang menjawab, “Pengen mutasi ke depannya lebih jelas dan berpola.”

Maka, ia dan timnya menjelaskan bahwa mutasi dan remunerasi adalah bagian dari agenda perubahan. Termasuk pada poin berapa, tema apa, dan perkembangannya sampai mana. “Dengan mengetahui ‘*what’s in it for me*’-nya mereka akan lebih tertarik untuk mengetahui agenda perubahan lainnya,” jelasnya.

Bagaimana cara Delfi mengatur waktunya, sementara Delfi sendiri sehari-hari bekerja sebagai fungsional pemeriksa pajak? Ia mengatakan bahwa ia melakukannya secara fleksibel.

“Kalaupun misalnya membutuhkan waktu khusus di antara jam kerja, saya akan meminta izin atasan dulu. Jika diizinkan baru akan dilaksanakan,” ceritanya. Untuk mendapatkan restu ini, ia sebisa mungkin menjelaskan secara detail acara itu, mulai dari tujuan acara, target peserta, dan apa saja kegiatannya.

Memang tak dimungkiri, kunci keberhasilan kinerja dukom ada pada pimpinan. Jika pimpinan mau memberikan restu dan mendukung secara penuh, mereka dapat lebih bebas berkreasi mengeluarkan ide-ide kreatifnya tanpa perlu terhenti karena urusan administratif.

BAB VII KOLABORASI INTERNAL TERBAIK

Seolah-olah dari Pimpinan

Surel itu sampai kepada Andi (bukan nama sebenarnya). Segera, ia membukanya. Andi melihat pengirimnya adalah Direktur Jenderal Pajak Suryo Utomo. Iaaget bukan main.

Andi membaca surel itu dengan hati yang berdegup kencang. Apakah betul ini adalah surat mutasi rahasia untuknya? Ternyata tidak. Suryo Utomo ingin mengajaknya berbincang mengenai reformasi perpajakan.

Ani Natalia mengatakan surel dari pimpinan ini sebenarnya dibuat oleh Tim Manajemen Perubahan. “Mereka membuat *email* itu seolah-olah dari pimpinan,” ungkap Ani. Meskipun terkesan meminjam nama pimpinan, pesan di dalam surel itu sebenarnya langsung diberikan pimpinan DJP.

Ide “pinjam nama” ini berasal dari hasil Survei Komunikasi Internal pada Mei 2020. Hasil survei itu menerangkan, ternyata para pegawai paling ingin mendengar reformasi perpajakan langsung dari pimpinan DJP.

Maka, DJP melalui Tim Manajemen Perubahan mencoba mewujudkan keinginan para pegawai. Mereka menggunakan *email blast* dengan konsep nawala (*newsletter*) yang dikirimkan ke surel tiap-tiap pegawai DJP. Mereka tidak menggunakan WhatsApp karena tidak bisa memantau pesan yang terkirim itu.

**Presiden Joko Widodo,
“Saatnya kita bajak
momentum krisis ini
untuk melakukan
lompatan–lompatan
besar.”**

Penentuan tema menyesuaikan kebutuhan pegawai. Misalnya, dalam surel pertama, Suryo menyadari bahwa bekerja dalam bayang-bayang Covid-19 bukanlah hal yang menyenangkan, maka dalam surel itu Suryo mencoba membangkitkan semangat 40 ribu pegawai DJP.

Suryo memilih mengutip pesan Presiden Joko Widodo, “Saatnya kita bajak momentum krisis ini untuk melakukan lompatan-lompatan besar.” Ini dilakukannya untuk memicu semangat pegawai DJP yang sempat turun akibat pandemi.

Sebagai orang yang tahu diri bahwa capaian DJP pada 2020 bukan hasil ia seorang, Suryo kembali mengirimkan surel awal 2021 kepada pegawai yang berjasa bagi DJP. Ia mengungkapkan rasa terima kasih kepada seluruh pegawai DJP.

Tak lupa, ia juga menyelipkan cerita tentang kemajuan pelaksanaan proyek PSIAP yang akan dimulai Januari 2021. Ia ingin berbagi cerita kepada pegawai, agar tidak ada yang ditutup-tutupi dan terbuka karena bagaimanapun mereka ini akan menjadi bagiannya.

Layaknya seorang ayah yang bercerita setiap malam hari sebelum tidur untuk menanamkan nilai-nilai kepada anaknya, Suryo juga menceritakan kisah *Giuseppe Paterno*.

Giuseppe adalah seorang pria berkebangsaan Italia. Giuseppe bukan pria biasa. Ia pria yang sangat spesial. Di saat usianya sudah menginjak 96 tahun, ia masih mau mengikuti ujian akhir pendidikan sarjananya di Universitas Palermo.

Suryo ingin semangat itu melekat pada pegawai DJP. “Jangan berhenti belajar dan mengembangkan diri, berapa pun usianya,” pesannya.

Staf Ahli Menteri Keuangan Bidang Peraturan dan Penegakan Hukum Awan Nurmawan Nuh juga ikut ambil bagian. Awan menyadari bahwa setiap perubahan akan menimbulkan berbagai reaksi dari para pegawai.

Maka, ia mengajak para pegawai untuk melihat sisi lain dari suatu perubahan. Ia mengirimkan surel, “Izinkan saya mengajak Anda, bukan untuk lari, takut, atau pasrah terhadap perubahan, tetapi melihat perubahan sebagai peluang, sebagai kesempatan, bahkan sebagai harapan baru.”

Awan menangkap banyak kekhawatiran dari pegawai yang takut harus berjuang sendiri. Awan berusaha menenangkan. Ia menjelaskan bahwa organisasi akan menyediakan sosialisasi, pelatihan, dan sumber daya lain yang dibutuhkan agar seluruh pegawai mampu melalui dan melaksanakan perubahan dengan baik.

Sebagai pegawai di unit vertikal jauh dari pusat, Andi mengatakan bahwa memang ada anggapan tentang reformasi perpajakan ini seperti informasi ring 1. Hanya kalangan terbatas yang mengetahuinya.

“Kami di bawah tidak tahu menahu, tahu-tahu sudah jadi saja. Prosesnya ini membuat kami khawatir, apakah ada dampak ke kami atau apakah atasan tahu kegelisahan kami ini,” ungkap Andi dengan jujur.

Maka, Andi sangat menyambut baik langkah ini. Ia menjadi tahu perkembangan setiap proses proyek terbesar DJP ini.

Ia juga merasa ikut menjadi bagian di dalamnya. “Kalaupun ada yang bertanya, saya *kan* jadi bisa menjelaskan. Malu, kalau enggak tahu, kayanya *kuper* banget. Padahal ini *kan* institusi yang besar!” tutupnya sambil tertawa kecil.

BAB VII KOLABORASI INTERNAL TERBAIK

Ayo, Ajak Pak Dirjen Bersepeda!

Duk! Duk! Duk! Duk! Selama lima menit, para petinggi DJP menabuh drum-drum di depannya tanpa henti. Direktur Jenderal Pajak Robert Pakpahan kemudian maju ke pinggir panggung yang ada di lapangan Kantor Pusat DJP.

Hari itu cuaca cukup cerah. Dengan mengenakan topi hitam, kaos putih, dan sepatu *sneakers*, ia lempar senyum ke segala sudut penjuru. Tanda ia siap menerima penghargaan.

Ini bukan sembarang penghargaan. Penghargaan ini diberikan langsung dari pegawai DJP secara sukarela. Mereka memberikan Robert sebuah predikat sebagai “Bapak Komunitas DJP”. Bagaimana bisa?

Bukan tanpa alasan Robert menerima penghargaan ini. Berkatnya, komunitas DJP menjadi hidup. Ia meresmikan komunitas yang selama ini terkesan berjalan sendiri-sendiri seperti komunitas bawah tanah.

Robert meresmikan Tax Music Community (Taxic) sebagai komunitas musik resmi para pegawai DJP tepat pada 14 Juli 2019. Hari itu bersejarah, bukan karena bertepatan pada Hari Pajak 2019 saja, melainkan hari cikal bakal lahirnya komunitas resmi di DJP.

Selang satu bulan kemudian, sekitar akhir Agustus 2019, Robert kembali hadir dalam acara perkumpulan komunitas yang lebih besar. Namanya Jambore Komunitas Perdana DJP dengan tema “Pajak Merajut Negeri”.

Ratusan pegawai DJP berkumpul di Kompleks Pajak Kalibata mewakili komunitas yang dibanggakannya. Tiap-tiap komunitas itu membuat tenda sendiri, mempresentasikan karya atau kegiatan komunitasnya. Siapa saja boleh berkunjung.

Sambil diiringi lagu *Everybody’s Changing* milik grup band Keane sampai musik ilustrasi pajak yang dibawakan Taxic, Robert bersama para petinggi DJP lainnya berkeliling menyambangi satu persatu tenda para komunitas.

Ia mengajak berbincang, memberi tepukan kecil di bahu dan berfoto dengan mereka. Sungguh betul-betul membaur. Seperti tidak ada sekat antara bos dan pegawainya.

Suryo Utomo, yang kala itu menjabat Staf Ahli Menteri Keuangan Bidang Kepatuhan Pajak juga ikut beraksi. Ia menantang Latief, salah satu pegawai DJP yang tergabung dalam komunitas Pion Pamungkas beradu bidak di atas papan catur dengannya.

“Ayo kamu nggak boleh *ngalah* sama Pak Suryo,” timpal Direktur P2Humas Hestu Yoga Saksama yang menjadi salah satu penontonnya. Latief hanya tersenyum. Kapan lagi bisa beradu strategi dengan Staf Ahli Menteri Keuangan apalagi bisa mengalahkannya, kan?

“Ayo kamu nggak boleh *ngalah* sama Pak Suryo,” timpal Direktur P2Humas Hestu Yoga Saksama yang menjadi salah satu penontonnya

Robert tidak khawatir dengan adanya komunitas ini akan mengurangi porsi perhatian pegawai pada pekerjaan utamanya. Justru ia mendukung penuh adanya komunitas ini.

Dalam pidato saat ia menerima penghargaan, Robert menyampaikan harapannya, “Kelak kiranya komunitas yang ada di DJP dapat menjadi perekat dan corong dalam penyebaran informasi baik di internal maupun eksternal DJP”

Ani pun menyetujui bahwa komunitas di antara pegawai itu jangan diabaikan. Terlebih saat sedang melakukan reformasi seperti ini.

Menurut Ani, faktor utama yang mendorong timbulnya resistensi adalah ketidaktahuan serta kejelasan atas konsep perubahan. Bukan pada perubahan itu sendiri.

Penyebabnya adalah tersumbatnya keran-keran informasi yang menghubungkan institusi dengan pegawai. Maka, Ani menekankan pentingnya komunitas.

“Biasanya orang cenderung senang dikumpulkan dengan orang yang satu selera dengan dia. Itu kita masukkan sebagai saluran untuk menyampaikan perubahan-perubahan yang ada di DJP,” jelas Ani.

Wanita ini mencontohkan, misalnya kepala kantor memberitahu kepada para pegawainya kalau DJP sedang melakukan reformasi, mungkin saja informasi itu tidak terdengar oleh pegawainya.

“Tetapi kalau komunitasnya membahas, kemudian dia terlibat dalam percakapan itu, akhirnya dia mendapatkan informasi,” jelasnya.

Hal ini pun terjadi pada Sigit Khamdani, salah satu pegawai Kantor Pusat DJP yang juga merupakan vokalis Taxic. Ia bercerita, ia dan anggota Taxic lainnya bertemu biasanya setelah jam kerja, tempatnya bisa di mana saja.

Ia bersyukur menemukan wadah untuk menyalurkan hobinya bernyanyi. Selain itu, ia bisa memperluas koneksi yang dimilikinya.

Awalnya, ia hanya kenal pegawai di tempat ia bekerja saja. Namun, berkat komunitas, ia bisa berkenalan dengan pegawai lain di lintas eselon.

Sigit mengakui di sela-sela bermain musik, ia dan teman-temannya juga saling berbagi. Terkadang membahas tentang pekerjaan, karir, arah DJP, dan isu-isu yang sebentar lagi akan dilaksanakan. “Obrolan beasiswa, cara menjadi analis CTA, pergerakan arah DJP ke depannya, bahkan jadi tahu isu-isu di DJP,” jelas Sigit mencontohkan bahasan di komunitasnya.

Ani juga menambahkan, komunitas itu bisa menjadi salah satu kendaraan untuk mencari dukungan dan umpan balik terbaik, “Terkadang kalau *ngomong* ke atasan, pegawai itu malu dan takut, tetapi kalau *ngomong* sama komunitasnya, pegawai bisa mengeluarkan semua ide dan unek-unek,” lanjutnya.

Komunitas bisa langsung datang ke pimpinan. Contohnya komunitas penulis membuat buku, kemudian diterima langsung oleh Direktur Jenderal Pajak.

“Ketimbang kami dari Kantor Pajak A. Siapa yang menggawangi Kantor Pajak A? Justru lebih cepat jika itu komunitas sepeda yang mengajak Pak Dirjen bersepeda. Itulah alasan kita memelihara komunitas untuk dapat *feedback* dan lebih cepat sampai tidak perlu memakai jenjang birokrasi yang terlalu panjang,” tutup Ani.

BAB VIII

Bijak Berjibaku di Tengah Pandemi

BAB VIII BIJAK BERJIBAKU DI TENGAH PANDEMI

Besok Kita Tutup

Tak ada yang pernah menyangka, benda berukuran sangat kecil, sekitar 125 nanometer itu bisa membuat semuanya berubah. Makhluk itu demikian cepat menyebar di seluruh dunia. Badan Kesehatan Dunia (WHO) mencatat, virus asal Wuhan Cina itu telah menyebar ke sedikitnya 114 negara dalam waktu kurang dari tiga bulan saja.

Direktur Jenderal WHO Tedros Adhanom Ghebreyesus dalam sebuah taklimat di Jenewa, Swiss pada Rabu, 11 Maret 2020 mengumumkan virus Covid-19 menjadi pandemi global yang harus dihadapi setiap negara di seluruh dunia. “Dan kami telah setiap hari meminta negara-negara untuk mengambil tindakan yang mendesak dan agresif. Kami telah membunyikan bel alarm dengan keras dan jelas.”

Sementara itu, keriuhan terjadi di Indonesia usai Presiden Joko Widodo melalui Kepala Badan Nasional Penanggulangan Bencana Doni Monardo di Gedung BNPB mengumumkan penetapan wabah Covid-19 sebagai bencana nasional, Sabtu sore, 14 Maret 2020.

Berbagai media memberitakan penetapan status bencana itu. Tak terkecuali grup WhatsApp yang beranggotakan pegawai Direktorat P2Humas DJP. Pesan-pesan tentang pengumuman itu memenuhi lini masa.

Direktur Penyuluhan, Pelayanan, dan Hubungan Masyarakat (P2humas) saat itu, Hestu Yoga Saksama, serius memperhatikan perkembangan setiap pesan yang diterimanya. Minggu pagi, 15 Maret 2020, ia mulai mengambil ancang-ancang langkah apa yang harus

dilakukan. “Sambil menunggu arahan Direktur Jenderal Pajak, kita lakukan persiapan yang dibutuhkan,” pintanya mengonsolidasikan timnya.

Perintah itu akhirnya tiba dari Direktur Jenderal Pajak Suryo Utomo. Ia kemudian mengirimkan pesan. “Ini perintah Direktur Jenderal Pajak. Besok kita tutup (layanan tatap muka).” ujar pria yang akrab disapa Yoga itu malam-malam dalam sebuah pesan di grup WhatsApp yang berisi para Kepala Subdirektorat di Direktorat P2Humas.

Tim yang dikomandoinya berpikir keras. Masing-masing anggota tim menerjemahkan perintah itu dengan mengerahkan segala kemampuannya karena perintah itu berarti dari setiap Subdirektorat harus berbuat sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing. Mereka berjibaku dengan waktu, menyelesaikan setiap misi secara tuntas dalam tempo sesingkat-singkatnya.

“Ini perintah Direktur Jenderal Pajak. Besok kita tutup (layanan tatap muka),”

Bulan Maret adalah saat-saat wajib pajak sedang banyak membutuhkan layanan terkait Surat Pemberitahuan (SPT) Tahunan. Unit-unit DJP menghadapi puncak pelaporan SPT Tahunan Orang Pribadi. Namun di tengah situasi pandemi, DJP terpaksa menutup layanan tatap muka mulai 16 Maret 2020 sampai dengan 5 April 2020. Langkah ini diambil sebagai upaya pencegahan penyebaran virus Covid-19.

Pelayanan perpajakan yang dilakukan di Tempat Pelayanan Terpadu (TPT) di KPP seluruh Indonesia, Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTST), dan Layanan Luar Kantor baik yang dilakukan oleh DJP sendiri maupun yang bekerja sama dengan pihak lain untuk sementara ditiadakan karena pagebluk ini. Satu-satunya pelayanan

langsung yang tidak dihentikan yaitu pada konter pengembalian PPN (VAT Refund) di bandara, tentunya dengan pembatasan tertentu.

Kebijakan ini juga membuat pegawai pajak bekerja dari rumah (WFH). Hal ini terjadi karena regulasi dalam rangka pencegahan Covid-19 membatasi aktivitas di luar rumah.

Selain itu, untuk memberikan kemudahan dan kepastian kepada Wajib Pajak Orang Pribadi dalam menyampaikan SPT Tahunan tahun pajak 2019, maka relaksasi batas waktu pelaporan dan pembayaran sampai dengan 30 April 2020 tanpa dikenai sanksi keterlambatan diberikan.

Tak hanya untuk SPT Tahunan. Relaksasi juga diberikan untuk penyampaian SPT Masa PPh pemotongan/pemungutan masa pajak Februari 2020 sampai dengan 30 April 2020 tanpa dikenai sanksi keterlambatan. Namun, batas waktu pembayaran tetap sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Penutupan layanan tatap muka ini tercatat diperpanjang tiga kali. Pertama, diperpanjang sampai dengan 21 April 2020, lalu diperpanjang lagi sampai dengan 29 Mei 2020, dan terakhir sampai dengan 14 Juni 2020. DJP mulai membuka layanan tatap muka dengan menerapkan protokol kesehatan di masa kenormalan baru pada 15 Juni 2020.

Kebijakan ini dilakukan demi menjaga keselamatan wajib pajak maupun pegawai DJP. Meskipun demikian, seluruh layanan secara elektronik atau daring tetap bisa dimaksimalkan oleh wajib pajak.

Yoga mengisahkan, timnya merumuskan cara mengomunikasikan berbagai kebijakan yang berlaku saat pandemi. Menurutnya, jika dilihat dari aspek berinteraksi dengan wajib pajak, adanya pandemi justru membuat lompatan besar bagi proses bisnis di DJP. “Sebenarnya tak hanya di pajak, di sektor bisnis yang lain pun sama,” ungkap Yoga.

Ibarat dua sisi mata uang, pandemi Covid-19 memiliki dampak negatif. Meski begitu, pandemi pun ada hal positif yang bisa dimanfaatkan. Dengan ditutup, maka semua layanan dilakukan

secara daring, pelaporan SPT Tahunan menggunakan e-Filing, dan komunikasinya pun tidak bisa lagi dilakukan secara tatap muka.

Untuk meningkatkan pelayanan secara elektronik, DJP membuka kanal-kanal baru seperti melalui surel, Whatsapp, telepon, dan platform media sosial KPP atau Kring Pajak yang bisa dimanfaatkan untuk menyampaikan informasi, permohonan, maupun konsultasi perpajakan.

Yoga menuturkan, di awal-awal memang DJP menemui kesulitan. Namun, semua tim cepat beradaptasi dengan segala situasi. “Alhamdulillah, teman-teman kita (DJP) dan wajib pajak pun cepat menyesuaikan dengan kondisi saat itu,” tutur pria yang sejak 5 Februari 2021 dilantik sebagai Direktur Peraturan Perpajakan I itu.

Kepala Subdirektorat Hubungan Masyarakat Perpajakan Ani Natalia mengaminkan pernyataan Yoga. Wanita yang akrab disapa Kak Ani itu mengapresiasi kemampuan adaptif luar biasa yang dimiliki pegawai DJP. “Kita termasuk yang cepat, di awal pandemi kita sudah bisa menyelenggarakan video konferensi besar menggunakan Zoom,” kenang Ani. Lucunya, ada peserta yang kehabisan kuota justru menyalahkan Kantor Pusat DJP. “*Gak kedengaran, gak kedengaran, gimana nih kantor pusat,*” ucap Ani menirukan salah satu peserta.

Di awal pandemi itu, bahkan DJP menyelenggarakan kegiatan berskala internasional melalui Zoom dengan memakai bahasa Inggris sebagai bahasa pengantar yaitu sosialisasi PPN PMSE yang dihadiri banyak pelaku usaha dari berbagai negara.

Untuk penyampaian SPT Tahunan, wajib pajak masih tetap diarahkan untuk melapor secara daring menggunakan e-Filing. KPP juga sudah bisa melakukan asistensi kepada wajib pajak secara daring menggunakan saluran elektronik.

Fakta ini menguatkan niatan DJP bahwa modal untuk menjadikan semua layanan perpajakan dapat dilakukan secara daring dan tanpa tatap muka itu akan segera terwujud.

Bahkan pengembangannya tak hanya dalam bidang pelayanan saja. Termasuk juga dalam bidang pengawasan, pemeriksaan, dan

interaksi dengan wajib pajak. “Yang tak bisa, mungkin melakukan *gijzeling* (penyanderaan penanggung pajak) secara *online*. Kalau itu saya juga belum paham caranya,” ujarnya berseloroh.

Sementara itu, pelayanan tatap muka di era kenormalan baru yang akan dibuka sejak Senin, 15 Juni 2020 membutuhkan penanganan tak kalah serius. Masing-masing unit DJP di seluruh Indonesia mempersiapkan sarana dan prasarana yang dibutuhkan di tengah ancaman Covid-19.

Berkenaan dengan hal tersebut, Kepala Kantor Wilayah DJP Jawa Barat I saat itu Neilmaldrin Noor melakukan kunjungan ke seluruh KPP di wilayah kerjanya. Salah satunya di KPP Pratama Bandung Cibeunying, Jalan Purnawarman Nomor 21, Bandung pada Selasa, 2 Juni 2020.

Kunjungan ini untuk memastikan persiapan yang dilakukan KPP Pratama Bandung Cibeunying telah berjalan dengan baik dan meminta semua pegawai beradaptasi dengan perubahan yang terjadi.

“Saya meminta seluruh pegawai dapat beradaptasi dengan perubahan tatanan normal baru di tengah situasi pandemi Covid-19 ini dan berharap mereka dapat mematuhi aturan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) yang berlaku di kotanya masing-masing,” kata Neilmaldrin.

Kekhawatiran pria kelahiran 4 Juli 1969 ini tentu beralasan. Tingkat penyebaran virus Covid-19 di Kota Bandung kala itu terbilang masih tinggi. Pemerintah daerah setempat terus memberlakukan PSBB proporsional yang setiap dua minggu sekali dilakukan perpanjangan.

Meskipun demikian, kota berjarak sekitar 150 KM dari Jakarta itu tak masuk lagi zona merah sehingga beberapa lokasi sudah diizinkan membuka layanan tatap muka dengan menerapkan protokol kesehatan yang ketat.

“Tentu saja pelaksanaan tugas dan fungsi pegawai dalam tatanan normal baru ini dilakukan dengan tetap memprioritaskan aspek

kesehatan dan keselamatan bagi pegawai dengan cara menjalankan protokol kesehatan dalam aktivitas keseharian,” tegasnya.

Saat itu, KPP Pratama Bandung Cibeunying telah menyiapkan wastafel, memasang sekat transparan antara wajib pajak dan petugas di ruang konsultasi, dan mengatur tempat duduk di TPT dan ruang tunggu wajib pajak. Kantor ini juga sudah menyediakan bilik semprot antiseptik, melakukan penyemprotan seluruh ruangan dengan disinfektan setiap pagi dan sore hari, serta memasang penyanitasi tangan di beberapa titik.

Setiap wajib pajak yang datang ke kantor pajak harus memakai masker. Petugas keamanan juga akan mengukur suhu tubuh wajib pajak, memberikan nomor antrean, dan mempersilakan untuk duduk di lokasi yang sudah ditentukan dengan memberi jarak kurang lebih 1,5 meter antarkursi.

Senada dengan Yoga, sang nakhoda DJP Suryo Utomo mengatakan timnya berhasil menemukan pola interaksinya dengan wajib pajak pada waktu DJP harus menghentikan layanan tatap muka. “Di bulan Maret 2020, orang-orang tak berani keluar rumah. Aku teriak-teriak (ke tim Direktorat P2Humas), coba cara kita bagaimana mengomunikasikannya?” kenang Suryo.

Kondisi pembatasan aktivitas di luar rumah itu membuat proses bisnis berubah. Masyarakat banyak yang tak keluar rumah dan mencari alternatif lain untuk menjalankan aktivitas kesehariannya. “Nah, orang mau tak mau pakai ini,” tutur Suryo sambil menunjuk gawainya.

Ani Natalia menguatkan cerita ini. Ia menuturkan, meskipun di awal pandemi pegawai mengalami kebingungan, banyak ketakutan, tidak tahu ancaman penyakit yang ditimbulkan Covid-19, kantor tutup, dan memikirkan target, nyatanya DJP masih bisa mencapai target penerimaan sebesar 89%.

“Sebenarnya bagaimana DJP bekerja di masa pandemi? *Yes*, kita masih bekerja. Saat ekonomi *nyelem*, minus, insentif banyak dikeluarkan, *tapi* kita masih bisa tembus Rp1.000 triliun,” ucap Ani bangga.

Bukan hanya dari sisi penerimaan, tetapi dari sisi sosialisasi pun masih bisa dikerjakan. Ani menyampaikan selama pandemi, DJP banyak melakukan sosialisasi melalui webinar, gelar wicara di televisi dan radio, juga membuka kanal-kanal konsultasi WhatsApp. Setiap kantor menyediakan sepuluh nomor WhatsApp. Tak heran Indeks Efektivitas Kehumasan pun masih bisa mencapai 3,8 dari 4. “Artinya, program-program DJP ini masuk ke masyarakat. Bisa dibilang cukup bagus,” tambah Ani.

Ani menuturkan, untuk pegawai di daerah yang sebaran Covid-19-nya tidak parah (zona hijau), wajib pajak diperbolehkan mengunjungi kantor pajak dengan syarat mengikuti protokol kesehatan yang ketat.

Tak hanya itu, DJP membuat kebijakan untuk pegawai bekerja dari kampung halaman (*Work from Home Base/WFHB*). Tentu saja, pegawai menyambut dengan gembira kebijakan WFHB ini. “Setelah berbulan-bulan mereka tidak pulang, dengan kebijakan ini pegawai bisa merasakan bekerja dari kampung halamannya,” ungkap Ani.

Banyak hikmah di balik pandemi Covid-19 ini. Suryo menilai, di masa seperti ini adalah momentum untuk mempercepat perubahan model bisnis DJP, baik dari sisi pelayanan, pengawasan, maupun pemeriksaan. Dia menamai kondisi ini sebagai ‘*blessing*’-nya Covid-19. “*Dilalah*-nya, saat kita melakukan reformasi, kita menemukan situasi yang mempercepat kita *reform*. Ini menunjukkan bahwa kita ini mampu,” tandas Suryo.

Suryo berangan-angan, suatu saat nanti kondisi kantor pajak akan semakin sepi pada saat akhir jatuh tempo pelaporan SPT. “Keterukuran berhasilnya reformasi perpajakan adalah ketika pada akhir tahun, kita duduk santai sambil ngopi, tak perlu mengejar-ngejar penerimaan atau target SPT, karena wajib pajak telah patuh,” pungkas pria kelahiran Semarang Jawa Tengah itu.

BAB VIII BIJAK BERJIBAKU DI TENGAH PANDEMI

Mumpung Ada Omnibus Law

Dua hari setelah presiden menandatangani Perppu Nomor 1 Tahun 2020, Menteri Keuangan Sri Mulyani Indrawati mendatangi Gedung Nusantara 3 lantai 2 Dewan Perwakilan Rakyat (DPR) di Jakarta, Kamis, 2 April 2020 bersama Menteri Hukum dan HAM Yasonna Laoly.

Kedatangan mereka mewakili pemerintah untuk menemui Pimpinan DPR menyerahkan sekaligus mengikuti pembahasan RUU mengenai Perppu yang dikemudian hari diundangkan menjadi Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2020 tentang Keuangan Negara dan Stabilitas Sistem Keuangan.

Menurut Sri Mulyani, untuk melaksanakan APBN 2020 dan dalam rangka penanganan pandemi Covid-19 serta menghadapi ancaman yang membahayakan perekonomian nasional dan/atau stabilitas sistem keuangan, pemerintah perlu menetapkan kebijakan keuangan negara dan kebijakan stabilitas sistem keuangan dalam Perppu Nomor 1 tahun 2020.

Di sinilah peran Perppu. Produk hukum ini menjadi landasan untuk menyiapkan langkah-langkah penyelamatan kesehatan dan keselamatan masyarakat, membantu masyarakat yang terdampak, membantu dunia usaha, sektor ekonomi, dan menjaga stabilitas sektor keuangan. “Oleh karena itu langkah-langkah yang *extra ordinary*, luar biasa, perlu dilakukan karena kita menghadapi kondisi yang di luar kebiasaan,” jelas Sri Mulyani.

Lebih lanjut, Staf Ahli Menteri Keuangan Bidang Kepatuhan Pajak Yon Aرسال menjelaskan urgensi disahkannya Perppu Nomor 1 Tahun 2020 ini. “Kita perlu Perppu ini sebagai instrumen agar dapat mengatur APBN menjadi lebih fleksibel,” ungkap Yon Aرسال.

Pemerintah mempertimbangkan bahwa Covid-19 telah berdampak luar biasa terhadap perlambatan pertumbuhan ekonomi nasional, penurunan penerimaan negara, peningkatan belanja negara, juga pembiayaan.

Dengan pertimbangan tersebut, pemerintah berupaya untuk menyelamatkan kesehatan dan perekonomian nasional. Caranya dengan fokus pada belanja untuk kesehatan, pemberian bantuan sosial, serta pemulihan perekonomian termasuk untuk dunia usaha dan masyarakat yang terdampak.

“Kita perlu Perppu ini sebagai instrumen agar dapat mengatur APBN menjadi lebih fleksibel,” ungkap Yon Aرسال.

Yon mengatakan, basis APBN 2020 dengan defisit sebesar tiga persen tidak akan memadai dalam kondisi pandemi. Di sisi lain, untuk mengubah UU APBN 2020 membutuhkan proses panjang melalui pembahasan di DPR dan segala macam urusan yang menyertainya. Padahal saat itu, perubahan kebutuhan keuangan negara yang cepat sangat dibutuhkan.

“Perppu itu dijadikan sebagai basis mengelola APBN, termasuk di dalamnya tentang defisit dan penerimaan pajak. Kebijakan ini lebih kepada untuk mengakomodasi kebutuhan perubahan (postur APBN/realokasi anggaran) yang begitu cepat,” ujarnya.

Pembahasan ini lalu berkembang lagi karena ada kebutuhan negara untuk mengatur berbagai hal lain yaitu untuk membangkitkan ekonomi dan pajak menjadi salah satu instrumen yang digunakan.

Di sisi lain, DJP sedang memasukkan perubahan Undang-Undang KUP ke dalam pembahasan DPR. “Ada dua konten utama yang relevan untuk mendorong investasi dan pemulihan ekonomi yaitu (penurunan) tarif (PPh Badan) dan yang kedua (penghapusan PPh) dividen,” jelas Yon.

Dua konten itu akhirnya dimasukkan ke RUU *Omnibus Law* Perpajakan yang kemudian dilebur ke dalam UU Nomor 11 tahun 2020 tentang Cipta Kerja. Dengan pertimbangan, dalam regulasi pajak ada instrumen yang bisa digunakan untuk mendorong investasi dan pemulihan ekonomi nasional itu, dua konten tersebut masuk ke dalam komponen yang diusulkan untuk disetujui DPR.

“Jadi ini lebih ke alasan praktis. Mumpung pada saat itu ada pembahasan *Omnibus Law*, yang artinya bus yang bisa menampung banyak regulasi, dua konten tadi kita dorong, untuk masuk ke dalam komponen yang disetujui,” jelasnya.

Tentang Tiga Hal

Direktur Jenderal Pajak Suryo Utomo mengungkapkan, guna menjaga kelangsungan usaha di tengah ketidakpastian bisnis di era kenormalan baru, masyarakat diimbau untuk memanfaatkan tiga kebijakan perpajakan di dalam Perppu Nomor 1 Tahun 2020 yang telah disahkan menjadi Undang Undang Nomor 2 Tahun 2020.

“Ada tiga kebijakan perpajakan yang penting untuk dimanfaatkan. Pertama, terkait penyesuaian tarif Pajak Penghasilan Wajib Pajak Badan dalam negeri dan bentuk usaha tetap,” ucapnya dalam seminar virtual bertajuk Strategi Pemanfaatan Kebijakan Pajak dan Akuntansi dalam Ketidakpastian Bisnis di Era New Normal yang dilaksanakan oleh majalah Top Business bersama InCore-Tax, Magister Akuntansi Universitas Trisakti (Maksi) dan Ikatan Akuntan Indonesia (IAI) di Jakarta, Sabtu, 13 Juni 2020.

Kebijakan perpajakan tersebut berupa penurunan tarif PPh Badan yang semula 25% menjadi 22% dan berlaku pada tahun pajak 2020

dan 2021. Selanjutnya, tarif PPh Badan akan menjadi 20% pada 2022 dan seterusnya. Diskon tarif PPh Badan ini lebih cepat setahun dari rencana awal dalam RUU *Omnibus Law* Perpajakan.

Kebijakan perpajakan kedua yang mesti dimanfaatkan, lanjut Suryo, adalah perlakuan perpajakan dalam kegiatan Perdagangan Melalui Sistem Elektronik (PMSE) atau perdagangan yang transaksinya dilakukan melalui serangkaian perangkat dan prosedur elektronik. “Dan yang ketiga, perpanjangan waktu pelaksanaan hak dan pemenuhan kewajiban perpajakan,” ucapnya.

Perpanjangan waktu yang diatur dalam Pasal 8 Perppu Nomor 1 Tahun 2020 itu terkait dengan jatuh tempo pengajuan keberatan wajib pajak dan pengembalian kelebihan pembayaran pajak melalui pemeriksaan yang diperpanjang paling lama 6 bulan (dari 12 bulan menjadi 18 bulan). Kemudian, ada permohonan pengurangan atau penghapusan sanksi administrasi, pengurangan atau pembatalan ketetapan pajak yang tidak benar, dan pembatalan hasil pemeriksaan juga diperpanjang paling lama 6 bulan (dari 6 bulan menjadi 12 bulan).

Yon Aarsal merangkum dua poin utama perlakuan perpajakan dalam kegiatan perdagangan melalui sistem elektronik. “Jika kita baca secara menyeluruh Perppu 1 Tahun 2020 tadi, di sana ada dua hal besar tentang pajak yang diatur, yaitu tentang Pajak Penghasilan (PPh) dan Pajak Pertambahan Nilai (PPN). Yang kita dorong pertama PPN-nya dulu,” jelasnya.

Pengenaan PPN PMSE luar negeri tidak bertentangan dengan prinsip atau konvensi internasional. Berdasarkan prinsip internasional, pengenaan PPN didasarkan pada asas destinasi konsumsi. Dengan kata lain, negara yang menjadi tempat konsumsi (penyerahan barang atau jasa kena pajak) dapat mengenakan PPN kepada konsumen.

Meskipun demikian, sebelum lahirnya Perppu Nomor 1 Tahun 2020 yang kemudian menjadi UU Nomor 2 Tahun 2020, Pemerintah belum dapat mewajibkan pengusaha/platform luar negeri untuk

memungut PPN karena belum adanya landasan hukum yang mewajibkan mereka untuk memungut PPN.

Ketentuan wajib pungut PPN bagi pengusaha/platform tersebut juga dituangkan dalam peraturan pelaksanaan UU Nomor 2 Tahun 2020, yaitu PMK Nomor 48/PMK.03/2020, dan Peraturan Direktur Jenderal Pajak Nomor PER-12/PJ/2020, yang berlaku efektif mulai 1 Juli 2020.

Pengenaan PPN digital berdasarkan PMK di atas dilakukan melalui sistem pemungutan, yaitu pengusaha luar negeri atau platform akan memungut PPN dari konsumen dalam negeri atas konsumsi barang tidak berwujud atau jasa dari luar negeri.

Merujuk pada Peraturan Direktur Jenderal Pajak Nomor PER-12/PJ/2020, Pengusaha luar negeri/platform yang memiliki transaksi dengan konsumen di Indonesia dengan jumlah melebihi Rp600 juta dalam 1 tahun atau Rp50 juta dalam 1 bulan dan/atau memiliki jumlah trafik/pengakses melebihi 12.000 dalam 1 tahun atau 1.000 dalam 1 bulan, dapat ditunjuk sebagai Pemungut PPN. Sejak diterbitkannya PMK Nomor 48/PMK.03/2020 sampai dengan akhir tahun 2020, sudah lebih dari 50 pengusaha dan platform yang ditunjuk menjadi pemungut PPN PMSE.

Selain untuk menambah penerimaan pajak, pengenaan PPN atas impor barang tidak berwujud dan jasa melalui PMSE juga bertujuan untuk menciptakan kesetaraan (*level playing field*) antara bisnis konvensional dan digital. Pada bisnis konvensional, para Pengusaha Kena Pajak (PKP) telah diwajibkan untuk memungut PPN atas barang kena pajak berdasarkan UU PPN dan PPnBM.

“Jika ada pelaku usaha domestik seperti Netflix di Indonesia, bisa dibayangkan pengusaha dari dalam negeri dikenakan PPN, namun yang dari luar negeri malah tidak. Ini tidak adil. Seharusnya, semua yang melakukan usaha di Indonesia harus mendapat perlakuan perpajakan yang sama. Dan ini *less conflict*, hampir tidak ada konflik terkait kebijakan PPN PMSE dalam Perppu 1 Tahun 2020 ini,” jelasnya.

Konten PPN PMSE ini sebenarnya bukanlah barang baru. Pemerintah pernah juga menerbitkan PMK Nomor 210/PMK.010/2018 tentang Perlakuan Perpajakan atas Transaksi Perdagangan Melalui Sistem Elektronik (*E-Commerce*), tetapi kemudian dicabut karena adanya kesimpangsiuran informasi yang berkembang di masyarakat.

Peraturan tersebut sejatinya hanya mengatur kewajiban pelaku *e-commerce* untuk melaporkan data tertentu terkait penjualannya. “*Concern* kami di alamat wajib pajak itu (pembeli). Maka, kita coba konten pajak seperti NIK dan/atau NPWP dimasukkan ke sana, itu pun ada penolakan,” ungkap Yon.

Selain itu, masyarakat memahami peraturan tersebut sebagai dasar pengenaan pajak baru atas *e-commerce*, yang kemudian dinilai tidak menciptakan keadilan bagi pelaku *e-commerce* dalam negeri karena kewajiban yang sama sebagaimana diatur dalam PMK Nomor 210/PMK.010/2018 belum diterapkan bagi pengusaha/platform luar negeri. Selain itu, pelaku *e-commerce* menganggap, belum tercipta keadilan antara pengusaha yang berdagang melalui platform resmi dan pengusaha yang berdagang melalui media sosial.

“Hal ini terjadi mungkin karena sosialisasi kita belum optimal, namun kita lihat sekarang, semakin ke sini kelihatannya masyarakat juga sudah siap. Dan salah satu konten kita di UU Cipta Kerja ada kewajiban untuk mencantumkan NIK dan/atau NPWP. *Kan* prinsipnya sama sebenarnya dengan PMK-210/2018 yang dicabut tadi,” jelasnya.

Sedangkan untuk PPh masih belum bisa dilakukan karena pemerintah sepakat akan menunggu konsensus global yang rencananya akan dilakukan pada akhir 2020 lalu. Namun, konsensus itu belum dapat dilaksanakan karena satu dan lain hal, misalnya kondisi pandemi dan regulasi yang berlaku di setiap negara.

“PPh internasional bisa dengan pendekatan bilateral atau pendekatan bersama melalui global forum (multilateral) yang rencananya akan dilakukan pada akhir 2020, namun belum dapat terlaksana karena pandemi dan sebagainya, sehingga posisinya

masih menunggu, terutama perlakuan PPh untuk transaksi lintas batas (negara),” ujar Yon.

Meskipun demikian, kesetaraan pengenaan PPh juga seharusnya bisa diterapkan di Indonesia. “Dari sisi administrasi, kewajiban kita sebagai masyarakat, ketika punya omzet Rp4,8 miliar setahun, maka harus memungut PPN dan bayar PPh. Kalau termasuk UMKM, ya gunakan fasilitas PPh Final setengah persen dan sebagainya. Karena ini bukan pajak baru,” imbuhnya.

Yon agak gemas ketika membicarakan ketidakpatuhan ini. “Mau sampai kapan lingkungan kita mendukung suasana *noncompliance* ini? Kita harus berubah,” tandasnya.

Jadi, terkait PMSE ini sebenarnya dapat dibagi menjadi tiga hal. Pertama, PPN yang sekarang sudah berjalan. Kedua, PPh dalam konteks transaksi lintas negara yang memang masih menunggu konsensus global. Dan yang terakhir adalah pemajakan untuk usaha di dalam negeri.

“Bayangkan pegawai dengan penghasilan Rp6 juta per bulan dikenakan pajak (Rp72 juta per tahun dikurangi PTKP). Tetapi ada pengusaha yang berjualan di platform, beromzet Rp2 miliar setahun, tetapi *gak* bayar PPh. Di mana letak *fair treatment*-nya? Mereka (pelaku usaha) selalu bilang nanti konsumennya lari, pindah platform, dan lain-lain?” ungkapanya.

Yon berharap, ke depan DJP harus bisa mewujudkan hal ini menjadi sebuah regulasi. Sosialisasi perpajakan harus diperkuat untuk memberikan pemahaman dan meningkatkan kesadaran bahwa pajak ini menjadi kewajiban bersama. “Mudah-mudahan setelah konten ini masuk ke UU Cipta Kerja, ini bisa menambah semangat kawan-kawan dan menambah kepatuhan wajib pajak,” pungkasnya.

BAB VIII BIJAK BERJIBAKU DI TENGAH PANDEMI

Menjaga Napas, Gelontorkan Insentif

Maret 2020, Covid-19 telah melanda hampir ke seluruh negara di dunia, tak terkecuali di Indonesia. Hal ini telah membuat kegiatan perekonomian melambat. Cina sebagai negara pertama yang terjangkit virus tersebut telah menutup perbatasannya.

“Cina tutup, padahal kita mendapatkan bahan baku dari Cina. Akibatnya pengusaha mencari alternatif ke negara lain, kalau *gak* dapat, ya otomatis bisnis *gak* jalan,” cerita Yon Aرسال, yang dua bulan sebelumnya baru saja dilantik sebagai Staf Ahli Menteri Keuangan Bidang Kepatuhan Pajak.

Tentu bukan hanya perusahaan saja yang mengalami kesulitan, ini berdampak masif langsung ke masyarakat. Kondisi tersebut baru awal pandemi, selain kekurangan bahan baku untuk diolah, lebih parah lagi Indonesia juga kekurangan bahan penunjang fasilitas kesehatan, seperti alat pelindung diri, masker, penyanitasi tangan, dan alat penunjang lainnya.

Biasanya menemukan masker dan penyanitasi tangan tidaklah sulit, tinggal ke apotek, supermarket terdekat, atau bahkan pedagang asongan di stasiun pun banyak menjajakannya. Namun, saat itu berbeda, susah sekali menemukan semua itu. Orang berlomba-lomba mendapatkannya.

Permintaan yang meroket dalam waktu singkat ini tidak diimbangi dengan ketersediaan penawaran yang mencukupi. Alhasil harganya pun melambung tinggi, jauh dari masuk akal.

Teringat tawaran sopir ojol kala itu, “Mbak-mbak *udah* punya masker belum? Saya ada nih masker N95, Rp100.000 aja. Kalau mau beli satu box Rp500.000 isi lima, lagi susah *loh* sekarang. Coba aja Mbak ke pramuka sendiri, engga bakal dapet *tuh* harga segitu,” ujar si sopir yang langsung mengagetkan penumpang.

Masker tersebut hanya bisa digunakan sekali, tetapi dipercaya ampuh menangkal virus dan partikel kecil lainnya. Harga yang ditawarkan lebih dari dua kali lipat harga normal. Kalau mau mencari sendiri memang langka, bahkan di pasar daring harga satu dus bisa mencapai jutaan.

Melihat kondisi seperti ini, pemerintah pun tak tinggal diam. Dalam kurun waktu kurang dari satu bulan, Menteri Keuangan Sri Mulyani Indrawati mengeluarkan insentif dan fasilitas pajak guna mengantisipasi dampak yang lebih besar.

Insentif pajak sendiri di Indonesia bukanlah hal baru. Insentif pajak merupakan salah satu instrumen yang sering digunakan oleh negara-negara berkembang untuk menarik investasi ke negaranya, termasuk Indonesia.

“Kalau kita baca teorinya, insentif pajak ini ada yang berlaku secara umum dan parsial atau sektoral. Nah, dari berbagai literatur itu, insentif pajak yang berlaku umum ini lebih efektif dibandingkan insentif pajak yang berlaku secara parsial atau sektoral,” ujar lelaki kelahiran Bukittinggi 50 tahun lalu itu.

Yon mencontohkan, insentif pajak yang berlaku umum misalnya pemberian diskon pajak 50% bagi Wajib Pajak Badan dalam negeri yang memiliki peredaran bruto sampai dengan Rp50 miliar, termasuk kebijakan menaikkan Penghasilan Tidak Kena Pajak (PTKP) atau UMKM yang diberikan tarif khusus setengah persen.

Untuk insentif sektoral misalnya *tax holiday* dan *tax allowance*. Salah satu contohnya *tax holiday* berupa pengurangan PPh badan

hingga 100% untuk waktu tertentu bagi investor yang menanamkan modalnya dalam jumlah tertentu pada industri pionir, sedangkan *tax allowance* berupa pemberian fasilitas PPh bagi investor yang menanamkan modalnya pada bidang-bidang usaha tertentu atau di daerah-daerah tertentu.

“Tujuannya untuk menarik investasi dan mendorong perekonomian daerah untuk berkembang,” tandasnya.

Baru Kali Ini

Selama masa pandemi keadaan begitu dinamis. Kalau di awal pandemi isu yang muncul adalah sisi penawaran, seperti Indonesia kesulitan bahan baku dari luar negeri. Sebulan kemudian, permasalahan ekonomi telah bergeser ke sisi permintaan, seperti kemampuan daya beli masyarakat menurun, atau sektor yang terdampak pun semakin meluas.

Pemerintah berupaya keras menangani permasalahan yang timbul. Berulang kali revisi peraturan dilakukan dengan menyesuaikan kondisi di lapangan. Insentif yang keluar di masa-masa awal pandemi yaitu, PMK Nomor 28/PMK.03/2020.

Insentif yang diberikan meliputi pembebasan pajak untuk vaksin, obat-obatan, alat pelindung diri (APD), dan barang-barang lain yang dinyatakan guna keperluan penanganan Covid-19. Rumah sakit, instansi pemerintah/badan, dan pihak lain yang ditunjuk pun dibebaskan dari pengenaan pajak.

Di sisi lain, pemerintah juga membantu industri yang pertama kali terdampak Covid-19 agar produksinya tetap berjalan, dengan mengeluarkan PMK Nomor 23/PMK.03/2020. Karyawan yang bekerja pada 440 lapangan usaha yang tertuang pada peraturan ini boleh bernapas lega. Pasalnya, penghasilan mereka “tidak terganggu”. Mereka akan terima utuh tanpa dipotong pajak.

“Dengan penghasilan tidak dipotong PPh (Pasal) 21, karyawan-karyawan dari perusahaan yang terdampak tadi akan mempunyai tambahan untuk belanja dan meningkatkan permintaan barang dan jasa,” tutur Yon. Pengusaha pun dapat terjaga kasnya melalui

pembebasan pajak impor, pengurangan angsuran pajak PPh Pasal 25, hingga restitusi PPN dipercepat.

Selama ini, sektor UMKM menjadi penopang ekonomi nasional. Bahkan saat krisis tahun 1998, sektor ini dianggap paling kuat. Namun, sekarang UMKM menjadi salah satu sektor yang paling terdampak. Untuk itulah pemerintah berinisiatif menjaga napas UMKM dengan menanggung pajak penghasilannya melalui PMK Nomor 44/PMK.03/2020.

Tak terhindarkan, perusahaan-perusahaan pun mengalami penurunan penjualan, distribusi yang terhambat, hingga kesulitan bahan baku sehingga mereka perlu mengalihkan pembelian bahan baku ke negara lain.

Padahal, mengubah rantai pembelian bahan baku ini tidaklah mudah. Ada perusahaan yang sudah memiliki kontrak jangka panjang dengan suatu negara, tetapi karena tutup, negara itu tidak dapat mengirim bahan bakunya lagi. Belum lagi permasalahan tentang kecocokan bahan baku dengan mesin produksinya dan masalah kontrak baru.

Oleh karena itu, melalui beleid ini pemerintah memberikan insentif PPh Pasal 22 Impor, pengurangan PPh pasal 25 sebesar 30%, dan restitusi dipercepat. Jumlah sektor yang dapat memanfaatkan insentif pun diperluas, semula 440 KLU (Kelompok Lapangan Usaha) menjadi 1062 KLU.

Tak ketinggalan, pemerintah pun memberikan insentif kepada masyarakat yang sudah bergotong-royong membuka ruang penggalangan dana untuk penanggulangan Covid-19. Melalui Peraturan Pemerintah Nomor 29 Tahun 2020, pemerintah memasukkan sumbangan untuk penanggulangan Covid-19 ini sebagai pengurang penghasilan. Begitu pula dengan tenaga medis yang mendapat penugasan, mereka juga menerima gaji utuh tanpa dipotong pajak. Aturan ini juga bertujuan untuk menjaga stabilitas pasar saham.

Memasuki Agustus 2020, kondisi perekonomian tak kunjung stabil, tingkat produksi dan penjualan masih rendah. Pemerintah

kembali memutar akal, yang kemudian menurunkan insentif melalui PMK Nomor 110/PMK.03/2020. Pelaku usaha dapat menikmati penurunan angsuran pajak hingga penghujung tahun.

Pemerintah juga mendukung peningkatan penyediaan air (irigasi) sebagai proyek padat karya yang menjadi kebutuhan penting bagi sektor pertanian. Selain itu, pemerintah juga memperluas industri yang berhak mendapatkan insentif ini menjadi 1.189 KLU, sehingga penghasilan karyawannya pun tetap utuh.

Masih menyoal insentif, Direktorat Jenderal Bea Cukai pun berlomba-lomba memberikan fasilitas kepabeanan yang mencakup pembebasan bea masuk dan cukai dalam rangka impor barang dan jasa kesehatan yang terkait Covid-19 melalui PMK Nomor 34/PMK.04/2020. “Terdapat 73 jenis barang yang diberikan fasilitas tersebut yang terlampir dalam PMK ini,” ucap Heru Pambudi, Direktur Jenderal Pajak Bea Cukai saat itu.

Namun, seiring dengan meningkatnya kemampuan pengusaha lokal dalam memproduksi masker, peraturan pun dievaluasi dan disesuaikan menjadi 45 barang, mengecualikan masker. “Saya jarang melihat PMK kita diubah sedemikian dinamis dan cepat. Perubahan yang cepat, kita respons juga sangat cepat. Di situlah insentif terus berkembang untuk pergerakan ekonomi, pemulihan ekonomi nasional dan mengatasi masalah-masalah kesehatan,” ujar Yon.

Bagai Makan Buah Simalakama

Bagai makan buah simalakama. Peribahasa ini serasa tepat untuk menggambarkan pilihan sulit yang harus dilakukan DJP. DJP harus menelan pil pahit, melaksanakan kebijakan insentif pajak yang tentu saja akan menggerus penerimaan negara. Melupakan visinya sejenak untuk menjadi penghimpun penerimaan negara.

Jika dilihat dari sisi DJP, kebijakan insentif pajak ini sesuatu yang dilematis. “Kalau pegawai dulu ditanya tanggapan mengenai insentif, pasti jawabannya enggak setuju,” ucap Yon.

“Insentif itu bukan DJP banget! Dua sisi yang berjauhan. Dengan

memberikan insentif, *shortfall* otomatis akan nongol, juga tambahan belanja. Kalau kita mau *ngejar* penerimaan berarti ya *gak* akan ada insentif,” lanjutnya.

Ibaratnya, kebijakan insentif pajak dan penerimaan pajak merupakan dua sisi yang saling berlawanan. “Kalau ingin penerimaan pajak maksimal, harusnya tidak ada insentif,” tegasnya.

Namun, fungsi pajak tak hanya sebagai sumber pendapatan negara saja. Pajak juga memiliki fungsi mengatur. Dengan fungsi ini, pajak bisa digunakan sebagai alat untuk mencapai tujuan negara. Misalnya dalam rangka meningkatkan pertumbuhan ekonomi.

Kebijakan jaga jarak akibat pandemi Covid-19 yang diambil pemerintah menimbulkan gangguan pada rantai dunia usaha. Kebijakan ini menyebabkan berbagai dampak pada perekonomian Indonesia. Ia menimbulkan guncangan pada sektor-sektor dalam perekonomian.

“Insentif itu bukan DJP banget! Dua sisi yang berjauhan. Dengan memberikan insentif, *shortfall* otomatis akan nongol, juga tambahan belanja. Kalau kita mau *ngejar* penerimaan berarti ya *gak* akan ada insentif.”

Badan Pusat Statistik menyebutkan, pertumbuhan ekonomi Indonesia triwulan IV-2020 terhadap triwulan IV-2019 mengalami kontraksi pertumbuhan sebesar 2,19% (y-on-y).

Sementara angka pertumbuhan ekonomi Indonesia 2020 secara kumulatif mengalami kontraksi pertumbuhan sebesar 2,07% (c-to-c) dibandingkan tahun 2019. Angka ini diukur berdasarkan Produk Domestik Bruto (PDB) atas dasar harga berlaku mencapai Rp15.434,2 triliun dan PDB per kapita mencapai Rp56,9 juta atau US\$3.911,7.

Dari sisi produksi, kontraksi pertumbuhan terdalam terjadi pada lapangan usaha transportasi dan pergudangan sebesar 15,04%. Sementara itu, dari sisi pengeluaran hampir semua komponen berkontraksi. Komponen ekspor barang dan jasa menjadi komponen dengan kontraksi terdalam sebesar 7,70%. Sedangkan impor barang dan jasa yang merupakan faktor pengurang berkontraksi sebesar 14,71%.

Ini artinya, perekonomian Indonesia tidak sedang baik-baik saja, meski persentase penurunannya tak separah negara-negara di dunia. Untuk itu, pajak menjalankan fungsinya membantu pertumbuhan ekonomi Indonesia.

Tidak Melulu Soal Uang

Sekarang pajak tidak lagi dipandang sebagai sesuatu yang terpisah. Tidak melulu tentang bagaimana mengumpulkan uang untuk mengisi kas negara. Pajak harus dipandang sebagai instrumen fiskal secara komprehensif. Kembali ke tujuan awal pemberian insentif, mendorong investasi.

Mengutip data Badan Koordinasi Penanaman Modal (BKPM), ada beberapa hal yang selama ini menjadi penghambat investasi, yaitu sebesar 32,6% karena persoalan perizinan, 17,3% karena masalah pengadaan lahan, dan 15,2% karena regulasi atau kebijakan. “Meskipun bukan kendala utama dalam berinvestasi, pajak selalu muncul di urutan keempat atau kelima. Pajak masih dianggap salah satu faktor yang menentukan pemilik modal untuk berinvestasi di Indonesia,” tutur Yon.

Oleh karena itu, lelaki yang sebelumnya menjabat Direktur Potensi, Kepatuhan, dan Penerimaan, DJP itu mengajak bahasan pajak dibawa ke dalam ruang yang lebih luas. Pajak akan menjadi instrumen yang mendorong tercapainya berbagai tujuan tadi. Meski diakuinya, mungkin dalam jangka pendek penerimaan pajak akan minus, tetapi dalam jangka panjang pemerintah akan untung.

Yon menambahkan, “Pajak harus dipandang sebagai sebuah kebutuhan bernegara. Caranya dengan mengubah sudut pandang

kita terhadap masalah pajak ini secara lebih luas. Kita melihat sebuah sistem ekonomi dan sistem fiskal itu sebagai satu kesatuan yang komprehensif. Pajak harus dipandang sebagai instrumen tercapainya cita-cita pembangunan Indonesia. Salah satunya dengan memberikan insentif pajak.”

Darussalam dalam tulisannya berjudul “Peran Pajak di Masa Pandemi” memandang pajak di masa pandemi dengan kaca yang lebih besar, sebagai fungsi mengatur (*regulerend*) yang hadir bahu membahu bersama semua pihak dan masyarakat Indonesia dalam menghadapi kondisi ekonomi yang tidak mudah akibat Covid-19 ini. Di situlah pajak menegaskan jati dirinya sebagai urat nadi Indonesia.

Hal itu selaras dengan yang dikatakan Hestu Yoga Saksama, Direktur Penyuluhan Pelayanan dan Hubungan Masyarakat periode 2016—2021, “Saat seperti inilah di mana kegiatan masyarakat dan omzet bisnis menurun, kami ingin mengurangi beban pajak yang biasanya dibayar normal.”

Ringkas kata, pemerintah ingin hadir mengulurkan tangan ke masyarakat. “Kita memosisikan WP (wajib pajak) sebagai kawan, kita ingin melindungi WP. Jika tidak ada insentif, WP tertekan, *collapse*, kita malah gak punya WP lagi,” ucap Yoga.

Yang Penting Mendengar

Sepanjang usia kemerdekaan, Indonesia mengalami banyak pasang surut. Krisis moneter 1997—1998, bencana alam dahsyat seperti tsunami di Aceh yang menewaskan lebih dari 200 ribu orang, gempa bumi, gunung meletus, dan lain-lain. Indonesia juga pernah menghadapi bencana nonalam berupa pandemi akibat virus dari luar negeri, yaitu SARS, MERS, maupun flu burung. Ini belum termasuk konflik-konflik horizontal maupun ancaman teroris. Namun, Covid-19 adalah petaka global yang tak pernah terpikirkan sebelumnya.

Saat awal pandemi melanda, bisa dirasakan semua orang kebingungan. Nilai saham juga anjlok. Pemerintah dipaksa buru-

buru mencari kebijakan. “*No body knows*, kita mencontoh negara lain, negara lain pun, saya yakin, ada yang mencontoh kita, namun, belum ada satu negara pun yang pernah mengalami pandemi (Covid-19),” ungkap Yon yang saat itu diberikan amanah untuk mendesain kebijakan insentif di kelompok kerja penerimaan.

Dari pandemi ini, Indonesia banyak belajar menghadapi kondisi yang dinamis, yang tak pernah terpikir akan terjadi sebelumnya. “Bagaimana kita berada di lingkungan yang sama-sama *gak* tahu, sama-sama buta, di sinilah saya merasa betul kalau bagian terpenting itu ternyata mendengarkan. Mendengarkan dari *stakeholder*,” ucap Yon.

Pemangku kepentingan yang dimaksud Yon adalah Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian, Bea Cukai, dan BKF. Yang disebut pertama banyak berdiskusi dengan asosiasi dan industri. Kementerian itu memberikan masukan kepada DJP dalam menentukan sektor-sektor yang berhak menerima insentif.

Walaupun pada awalnya Indonesia juga menyontek dengan negara lain, tidak semua peraturan dapat diterapkan di Indonesia. Indonesia memiliki sistem perpajakan yang unik sehingga hasil tolak ukur dengan negara lain tak serta merta bisa disalin tempel.

“Misalnya PPh final sektor Konstruksi, *kan* tidak mengangsur PPh 25. Bagaimana caranya memberikan penundaan angsuran PPh 25? Untuk sektor konstruksi, maka pendekatan yang digunakan dengan menurunkan tarifnya,” katanya.

Contoh lain, mengenai penerapan tarif PPN. Di Indonesia, perubahan tarif PPN harus melalui perubahan UU yang setiap prosesnya melibatkan DPR. “Jadi kalau bisa kita adopsi dengan cepat, biasanya karena regulasinya relatif sama. Jika model pemajakannya berbeda, kita tidak bisa adopsi. Kita melihat benar-benar sesuai kebutuhan dan masukan dari berbagai pihak,” tambah Yon.

Perlu digarisbawahi, dalam proses pembelajaran dari waktu ke waktu, penting untuk melakukan evaluasi yang berkelanjutan.

Oleh karena itu, DJP banyak melakukan perubahan aturan yang menunjukkan proses dinamisasi sesuai perkembangan ekonomi.

Menurut Yon, jika merasa bisa dilakukan, ya akan dilakukan, yang penting tidak merusak sistem yang sudah dibangun. “Prinsipnya, administrasi harus sederhana,” tegasnya.

Beruntung DJP dikawal Badan Pemeriksa Keuangan, Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan, dan Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan. Proses yang dikerjakan terburu-buru seperti ini dan dengan segala ketidakpastian rentan dalam tata kelola. “Yang paling penting adalah tata kelolanya jangan pernah meleset,” pungkas Yon.

Ada yang Bertahan, Ada yang Jatuh

Hasil dari survei menunjukkan 58% responden atau 6 dari 10 pelaku usaha telah memanfaatkan stimulus pajak dan dari dua pertiganya atau 66% merasa bahwa manfaat keuangan adalah manfaat terbesar. Hampir setengah dari yang sudah memanfaatkan juga mengungkapkan tidak menemukan kendala dalam memanfaatkan stimulus.

Memang memanfaatkan insentif ini terbilang mudah. Jika sudah memenuhi persyaratan bisa memanfaatkan dan tinggal melaporkan pemanfaatan tersebut melalui kanal e-Reporting yang disediakan DJP.

Meski demikian, masih ada juga masyarakat yang memberikan komentar negatif. “Dalam masa pandemi belum selesai, insentif pajak *gak* akan maksimal,” ucap Yon menirukan salah satu respons negatif yang diterima. Bukan tanpa alasan mereka bilang begitu. Pada masa pandemi, intensitas perekonomian memang berkurang. Insentif yang dianggarkan Rp120 triliun pun baru terealisasi 50%-nya yaitu sekitar Rp60 triliun.

Jika melihatnya seperti itu, memang tidak akan terlihat signifikan. Di masa pandemi ini, ada sektor yang naik omzetnya, ada yang bertahan, dan ada yang jatuh. Yang terakhir inilah yang perlu dibantu, kalau industri tersebut sampai mati, maka dampaknya

akan luas, seperti PHK. Maka dari itu, penting untuk melihat suatu persoalan secara mendalam.

“Pemanfaat PPh (Pasal) 21 saja ada 132 ribu, bayangkan berapa jumlah karyawan yang terbantu. Masih ada lagi, di sektor UMKM, terdapat 233 ribu yang menerima manfaat. Sebanyak 132 ribu perusahaan yang menikmati insentif PPh (Pasal) 21 DTP itu, ada sekitar dua sampai tiga juta karyawan yang terbantu. Jumlah tersebut tidak bisa dibilang kecil,” tambah Yon.

Dari situlah DJP paham betul bahwa masih banyak yang memang membutuhkan. “Oleh karena itu, di 2021 insentif ini kita teruskan. Karena saat ini ekonomi sedang naik. Banyak masukan dari berbagai pihak. Insentif fiskal ini untuk menstimulasi, untuk membantu *cash flow* perusahaan, meskipun tidak membebaskan pajaknya,” tutur Yon.



Perajin membuat kuda lumping berbahan bambu dan rambut kuda di Getasan, Kabupaten Semarang, Jawa Tengah. Produk kerajinan ini nantinya akan dipasok ke sentra penjualan kerajinan di sejumlah daerah di Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY). Pada Maret 2020, kasus Covid-19 pertama kali dijumpai di Indonesia dan mulai memberikan dampak bagi sektor usaha dan perekonomian Indonesia. Untuk itu pemerintah merespons cepat dengan memberikan berbagai insentif dan fasilitas perpajakan guna menjaga kelangsungan usaha wajib pajak.

BAB VIII BIJAK BERJIBAKU DI TENGAH PANDEMI

Pohon Besar Bernama UU Cipta Kerja

“Pajak yang ditarik akan dikembalikan kepada dunia usaha untuk menggerakkan ekonomi,” ucap Suryo Utomo, Direktur Jenderal Pajak yang merupakan salah satu pencetus UU Cipta Kerja. UU Cipta Kerja memang diproyeksikan untuk memperkuat perekonomian serta mendorong investasi di tengah lesunya perekonomian dunia dengan cara menyerap tenaga kerja seluas-luasnya.

Saat itu November 2019, tidak ada yang menyangka pandemi hadir. Kemudian disusul pada Maret 2020, Indonesia sudah menyatakan Covid-19 sebagai bencana nasional. Hantaman ekonomi semakin terasa saat pemerintah mengimbau untuk membatasi kegiatan di luar rumah. Pengamat memperkirakan tahun 2020 akan menjadi tahun gelap bagi investasi. BKPM sendiri telah mengakui ancaman serius berada di depan mata.

Alhasil tekanan tersebut sukses memaksa pemerintah melakukan suatu terobosan. Terobosan itu bernama UU Cipta Kerja yang dianggap sebagai langkah strategis sekaligus antisipatif.

Mulanya, konsep aturan perpajakan yang diusung DJP ini bernama *Omnibus Law* Perpajakan yang dibawa ke DPR pada

Januari 2020. Namun, dalam perjalanannya, terjadi perkembangan yang menyebabkan arah bergeser.

Dua bulan setelah disampaikan ke DPR, ada dua aturan dari RUU *Omnibus Law* Perpajakan yang kemudian dikeluarkan dalam bentuk Perppu Nomor 1 Tahun 2020, yaitu penurunan tarif PPh Badan dan Pajak Perdagangan Melalui Sistem Elektronik (PMSE). Selang kurang dua bulan, Perppu tersebut kemudian diundangkan menjadi UU Nomor 2 Tahun 2020.

Saat RUU *Omnibus Law* Perpajakan masih dalam proses di DPR, RUU Cipta Kerja masuk ke DPR. Melihat ada potensi resistensi pada RUU Cipta kerja, DPR pun menyarankan menggabungkan kedua aturan tersebut untuk meredamnya. Kemudian pada 5 Oktober 2020 *Omnibus Law* Cipta Kerja akhirnya resmi disetujui oleh DPR RI yang kemudian disahkan pada 2 November 2020 menjadi UU Nomor 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja.

“*Mostly* substansi perpajakan sudah masuk ke UU Nomor 2 Tahun 2020 dan UU Cipta Kerja,” ungkap Hestu yang sangat lega saat aturan ini sudah ditetapkan.

Runtung-Runtung Enggak Karuan

Lahir di tengah situasi pandemi, perjalanan UU Cipta Kerja tak semudah membalik telapak tangan. Terlebih saat dilakukannya akselerasi perampungan beleid ini.

“Pandemi ini kita malah dapat berkah, berkah kerjaan, kerjaan harus dipercepat,” ucap Kepala Kantor Wilayah DJP Sulawesi Utara, Tengah, Gorontalo dan Maluku Utara Dodik Samsu Hidayat yang kala itu masih menjabat sebagai Kepala Subdirektorat KUP dan Penagihan Pajak dengan Surat Paksa periode 2014—2020.

Dari akhir Juli hingga September 2020 bersama empat hingga lima orang timnya, Dodik tiap hari bekerja dan berkunjung ke Senayan, tempat para wakil rakyat dari seluruh tanah air bertugas.

“Saya ingat betul saat itu, Pak Arif (Yanuar), Direktur Peraturan Perpajakan I, mondar-mandir membawa berkas, kami kadang malah

nitip berkas ke Bapak,” ucap Dodik sambil tertawa mengingat-ingat kejadian itu.

Jauh dari kata mulus. Materi berubah-ubah dalam hitungan jam, bahkan menit. Ada yang berkurang dan bertambah tanpa sepengetahuan DJP. RUU Cipta Kerja dibahas di Baleg (Badan Legislasi) DPR. “Sabtu-Minggu pepet ke sana, sudah *gak* jelas jam kerjanya, panjang dan melelahkan, *runtung-runtung gak* karuan,” ujar Dodik.

“Bukan cerita bohong kalau undang-undang ini berubah-ubah, supaya lebih sempurna. Kalau di luar berkata UU Cipta Kerja ini seperti permainan, ya orang bacanya aja *gak sempet*, ada ribuan halaman. Substansinya banyak, mencakup tenaga kerja, pertahanan, bea cukai, pajak yang dijadikan satu undang-undang,” ucap Bonarsius Sipayung, Kepala Subdirektorat Peraturan PPN Perdagangan, Jasa, dan Pajak Tidak Langsung Lainnya.

Bonar pun memahami keunikan saat UU Cipta Kerja ini dikeluarkan. “Unik banget, di luar ya kok heboh-heboh. Saya sih santai aja, *tapi* kasihan teman-teman yang disinformasi, dibelok-belokan sehingga menimbulkan biaya yang tidak perlu seperti kerusakan,” lanjut Bonar.

Waktu yang singkat, intensitas rapat yang tinggi, dan tekanan dari segala arah merupakan liku perjalanan UU Cipta Kerja. Ketika semua sudah rampung, tetapi belum bisa memuaskan pihak luar DJP, di situlah DJP harus mengeluarkan seni bersilat lidah. “Bagaimana agar orang itu tetap merasa dihargai, namun tuntutananya enggak bisa diberikan? Ya kita *kulik-kulik*, kita timang-timbang,” ungkap Bonar.

Dodik mengakui adanya tantangan berupa intervensi itu, banyak pasal-pasal yang diminta dimasukkan. Di sinilah DJP harus bertindak sebagai penyaring. Misal, ada sepuluh sampai lima belas pasal yang mereka usulkan untuk dimasukkan, pada akhirnya hanya empat yang bisa diakomodir. Jangan sampai memasukan pasal-pasal yang nantinya malah merugikan DJP dari sisi penerimaan.

Jawaban Berbagai Pertanyaan

UU Cipta Kerja seolah menjawab banyak pertanyaan: Bagaimana memperluas basis pajak dan mempermudah pemungutan? Bagaimana meningkatkan pendanaan? Bagaimana agar kapital di luar negeri dan Indonesia sendiri dapat bergerak hingga bisa menciptakan lapangan usaha? Bagaimana membuat dividen ini bekerja? Bagaimana bercerita kalau pajak masukan dapat dikreditkan sebelum pengusaha mempertanggungjawabkan setoran PPN yang terutang? Bagaimana menata ulang sanksi administrasi?

“Kalau diibaratkan UU Cipta Kerja itu seperti satu pohon besar yang mencangkok beberapa undang-undang untuk dijadikan satu, sehingga dalam konteks perpajakan, ketika kita melihat UU PPN yang ada saat ini, kita akan melihat dua pohon, yaitu UU Nomor 42 Tahun 2010 dan UU Cipta Kerja. Untuk mempermudah melihatnya secara utuh, kita akan membangun sebuah jembatan yaitu peraturan pemerintah,” ungkap Bonar.

Nantinya akan ada tiga aturan turunan, yaitu tentang PPh, KUP, dan PPN yang dapat mendukung tujuan mulia dari UU Cipta Kerja. Pohon-pohon yang tadi diibaratkan oleh Bonar itu adalah pohon besar yang memiliki niat baik dan tujuan agar jika ada aturan yang belum mendukung kemudahan berinvestasi, kepastian hukum, dan kemudahan berusaha sebaiknya dibuat menjadi lebih simpel. Harapannya nanti investor bisa masuk ke Indonesia, yang tentunya bermuara menambah lapangan kerja. Pantaslah kalau UU ini dinamakan UU Cipta Kerja.

Penarik Investasi

Bagaimana agar kapital di luar negeri dan di Indonesia dapat bergerak hingga dapat menciptakan lapangan usaha? “Dividen kalau dibagikan akan bekerja, kalau dividen *gak* pernah dibagikan, ya dividen itu *gak* pernah bekerja. Kita coba menghapuskan PPh dividen sepanjang diinvestasikan di Indonesia,” ucap Suryo.

Wajib pajak dalam negeri boleh lega, pasalnya selama dividen

diinvestasikan di dalam negeri, maka tidak akan dikenakan pajak. Begitu pula dengan dividen yang berasal dari luar negeri tidak dikenakan PPh di Indonesia jika diinvestasikan di Indonesia sebesar 30% dalam jangka waktu tertentu. Harapannya, ketentuan ini dapat memberi ruang pendanaan dari luar negeri untuk menambah investasi.

Selanjutnya ada dua penghasilan yang tidak kena pajak, yaitu sisa hasil usaha yang diterima anggota koperasi, serta dana setoran biaya penyelenggaraan ibadah haji dan penghasilan dari pengembangan keuangan haji. Ada harapan mulia di balik aturan ini. Semoga dapat mendorong masyarakat berlomba membuat koperasi dengan jumlah keanggotaan yang diperkecil sehingga akan membuat koperasi menjadi lebih produktif. Sedangkan untuk dana kelola haji bertujuan untuk kemaslahatan masyarakat.

Kemudian, penyertaan modal dalam bentuk aset (inbreng) bukan merupakan penyerahan Barang Kena Pajak (BKP). Ini adalah satu kemudahan untuk mendorong orang berinvestasi dalam bentuk barang modal, jadi penyerahan barang untuk penyertaan modal tidak lagi terutang PPN dengan syarat baik yang menyerahkan maupun yang menerima merupakan PKP. Keindahan inilah yang diharapkan akan menarik investasi. Ada kemudahan di situ, tetapi ada juga koridor yang harus diikuti.

Sanksi yang Masuk Akal

Berbeda dengan aturan sebelumnya, UU Cipta kerja tak lagi memukul rata sanksi administrasi. Sebagai contoh kekurangan bayar pajak atau keterlambatan membayar pajak, saat ini sanksinya adalah 2% per bulan. Dalam UU Cipta Kerja, sanksi administrasi akan menyesuaikan tingkat bunga yang berlaku dibagi dua belas. “Jauh lebih rendah daripada 2% per bulan seperti yang ada di UU KUP kita,” ucap Suryo.

Aturan baru ini memang ditata sedemikian rupa, bunga yang digunakan adalah bunga acuan Menteri Keuangan ditambah *uplift factor* (0%-15%) yang besarnya mengikuti tingkat kesalahan

wajib pajak. Dengan menawarkan relaksasi sanksi administrasi, DJP berharap dapat memberikan unsur keadilan bagi wajib pajak.

“Kami ingin mendorong WP yang sebelumnya memiliki kesalahan mau melakukan pembetulan dengan sanksi yang masuk akal dengan sanksi yang bisa diterima, untuk mendorong kepatuhan WP secara sukarela,” ungkap Hestu.

Berikutnya aturan mengenai PKP yang belum melakukan penyerahan barang dan jasa kena pajak. Mereka boleh mengkreditkan pajak masukan, asalkan memenuhi syarat dan dalam jangka waktu tiga tahun. Jika lebih dari jangka waktu tersebut, PKP harus membayar kembali ke negara. Sedangkan jika belum PKP pajak masukan dapat dikreditkan 80% dari pajak keluaran yang seharusnya dipungut.

“Kami memosisikan wajib pajak sebagai kawan daripada lawan. Bentuk transformasi strategi inilah yang dipilih yang diharapkan merangsang *willingness to pay* wajib pajak,” ucap Hestu.

Menghilangkan Ranting yang Menusuk

Mencoba mendefinisikan lebih tajam, UU Cipta Kerja memasukkan status kewarganegaraan. Kebijakan sebelumnya hanya menyebutkan kriteria orang pribadi. UU Cipta Kerja juga tak lagi hanya berfokus

“Kami memosisikan wajib pajak sebagai kawan daripada lawan. Bentuk transformasi strategi inilah yang dipilih yang diharapkan merangsang *willingness to pay* wajib pajak,” ucap Hestu.

pada lamanya tinggal, penentuan status subjek pajak sudah diperjelas.

Bagi Warga Negara Indonesia yang berada di luar Indonesia lebih dari 183 hari dapat menjadi subjek pajak luar negeri dengan menambahkan beberapa persyaratan seperti tempat tinggal, pusat kegiatan utama, tempat menjalankan kebiasaan, status subjek pajak, dan persyaratan lainnya.

Selain itu, ada juga ketentuan untuk mendorong Warga Negara Asing (WNA) dapat berkontribusi dalam perekonomian Indonesia. Pemerintah memberlakukan sistem teritorial atas penghasilan WNA yang memiliki keahlian khusus.

“Selama empat tahun pertama hanya penghasilan dari Indonesia yang dikenai pajak Indonesia. Lebih dari empat tahun, maka akan dikenai semua untuk menjalankan *system worldwide income* yang dianut oleh Indonesia,” jelas Suryo.

Unsur kepastian hukum, aturan batu bara akan dimasukkan lagi ke dalam jenis Barang Kena Pajak (BKP) yang dikenai PPN. “Kalau kita lihat sejarahnya dari UU Nomor 8 Tahun 1983, genit banget ya, batu bara muncul terus bolak-balik. Dulu non-BKP kemudian jadi BKP, berubah jadi non-BKP lagi, sekarang jadi BKP lagi,” ungkap Bonar.

Nah, ini bukan tanpa sebab, berawal dari temuan Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) atas perlakuan berbeda terhadap pengusaha yang bergerak di bidang pertambangan dan yang bergerak di bidang batu bara. BPK melihat pengusaha yang sama, orang yang sama, namun perlakuannya berbeda. Maka, diubahlah aturannya untuk menciptakan keadilan berusaha.

Namun, bagi pengusaha yang memiliki Perjanjian Karya Pengusahaan Pertambangan Batubara (PKP2B) yang telah ada sebelum berlakunya UU Cipta Kerja, ketentuan perpajakan tersebut tetap berlaku sampai dengan PKP2B tersebut berakhir. Salah satu perusahaan terbesar batu bara di Indonesia, Adaro, pun sudah mulai menerapkan pengenaan PPN ini.

Konsinyasi atau titip jual barang produksi kepada penjual yang sebelumnya langsung dikenakan pajak saat penyerahan, sekarang pengenaan pajaknya terjadi saat barang benar-benar terjual oleh wajib pajak yang dititipi. “Jadi memudahkan wajib pajak dalam melakukan aktivitasnya. Supaya wajib pajak tidak terbebani di awal. Kalau dilihat, UMKM pun banyak melakukan aktivitas konsinyasi,” ungkap Suryo.

“Kami ingin memberikan kemudahan, maka saat melihat Undang-Undang PPN yang lama, rantingnya *nusuk-nusuk*. Undang-Undang Cipta Kerja hadir, jahat banget nih undang-undang yang lama. Digantilah ranting tersebut jadi yang berbuah,” ujar Bonar.

Kepastian hukum juga muncul dalam aturan mengenai penerbitan Surat Tagihan Pajak yang memiliki *daluwarsa* lima tahun. Begitu juga tentang laba yang diperoleh lembaga sosial dan keagamaan yang diinvestasikan kembali dalam jangka waktu empat tahun atau ditempatkan sebagai dana abadi.

UU Cipta Kerja juga mencoba memberikan kepastian hukum. Sebagai contoh, penghilangan pengaturan mengenai penerbitan Surat Ketetapan Pajak (SKP) kepada para pelaku tindak pidana pajak yang telah diputus oleh majelis hakim. Jadi kalau pidana pajak telah diputus, maka kepada para pelaku tindak pidana perpajakan tidak lagi diterbitkan surat ketetapan pajak. Ini untuk menghindari hukuman berganda atas kasus yang sama. “Kami hilangkan ketentuan itu,” jelas Hestu.

Cikal Bakal Single Identity Number

Kali ini pajak ingin memberikan keadilan. PKP pedagang eceran atau yang menjual barang ke konsumen akhir dapat membuat faktur pajak eceran yang nantinya akan digunggung dengan kriteria yang sangat simpel: ada nama, NPWP penjual, harga, dan PPN, atau sama dengan struk belanja.

“Zaman digital sekarang *kan* pembeli bisa belanja tanpa ketemu penjual, atau bisa juga transaksi menggunakan *cashless* seperti OVO,

Shopeepay, atau Gopay, oleh Undang-Undang Cipta Kerja hal itu dibongkar,” ungkap Bonar.

Bagaimana jika belum ber-NPWP? Pada aturan yang baru, UU Cipta Kerja memberikan opsi pencantuman Nomor Induk Kependudukan (NIK) pada faktur pajak. Tentu orang Indonesia memiliki NIK. NIK sendiri sudah mengandung informasi yang lengkap, ada nama dan alamat.

Berbekal informasi tersebut, aktivitas pemilik NIK dapat terekam sehingga nantinya dapat terlihat kepatuhan perpajakannya. Hal ini bertujuan untuk mendorong aktivitas ekonomi, kepatuhan sukarela, perluasan basis pajak, dan memberikan keadilan.

“Kita ingin menciptakan keadilan karena banyak sekali yang kita lihat dalam praktiknya ada ketidakbenaran. Misal orang pribadi membeli barang dari pabrik senilai 1 M sampai 2 M yang katanya untuk konsumsi pribadi. Masak semen dikonsumsi sendiri, 1000 sak setiap bulan lagi. Hal inilah yang kita coba benahi, supaya tercipta keadilan,” ucap Hestu.

Banyak pengusaha lokal yang sudah tertib melakukan kewajiban perpajakannya. Pengusaha yang sudah memenuhi syarat lalu mengajukan diri sebagai PKP, tetapi memang masih ada juga yang tidak tertib. Untuk menciptakan keadilan di dunia usaha, pasal tentang ketentuan NIK dimasukan ke dalam UU Cipta Kerja.

“Ini juga yang nantinya akan menjadi cikal bakal *single identity number*, buat apalah banyak-banyak nomor itu, ada NIK, NPWP, nomor SIM, dan lain-lain. Ke depannya kita ingin NIK dapat berfungsi sebagai NPWP sehingga hak mengkreditkan juga tidak hilang,” ucap Bonar.

Bukan Hanya Slogan

Saat proses pembuatan UU Cipta Kerja ini banyak pihak yang terlibat, di antaranya Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia, Kementerian Sekretariat Negara, Sekretaris Kabinet, dan Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian. Pembahasan

dilakukan di Baleg DPR. DJP didampingi Biro Hukum Kementerian Keuangan menghadapi Baleg yang mewakili DPR.

Bonar pun mengapresiasi cerdiknya Direktur Jenderal Pajak dalam memanfaatkan momentum dan melibatkan pemangku kepentingan. “Saya mengapresiasi cara kerja Pak Suryo yang sejak dini mengajak *stakeholder* seperti Apindo dan teman asosiasi lainnya untuk intens berkomunikasi menanyakan apa sih maunya mereka? Saat proses penyusunan pun mereka memberikan input sehingga saat menyusun UU Cipta Kerja yang bertujuan memberikan kemudahan berusaha yang pada akhirnya penyerapan tenaga kerja, kami dari sudut kaca mata pajak mengerti apa yang harus kami berikan,” ucap Bonar.

“Ini adalah pengalaman berharga. Direktur Jenderal Pajak taktis strategis, bawahnya juga sinergi, satu jiwa bukan hanya slogan. Ini modal baik bagi kita untuk membangun DJP. Kalau saya ditanya apa pencapaian terbaik DJP? Bukan pas tercapainya target, *tapi* saat membangun kepercayaan masyarakat. Bagaimana mereka mau membayar pajak dengan sukarela yang ditandai dengan *tax ratio* tinggi, yang berefek pada penerimaan. Penerimaan adalah efek samping dari membangunnya kepercayaan yang baik. Jangan sampai dibalik!” lanjut Bonar menggebu-gebu.

Kepercayaan yang dimaksud Bonar adalah dari sisi pelayanan, edukasi, dan hukum. Diawali dengan membangun kepercayaan dan citra. Jika para pengampu kepentingan puas dengan pelayanan DJP, maka terciptalah kesukarelaan untuk mempromosikan DJP yang pada akhirnya masyarakat mau membangun negara dengan gotong royong.

Dari perjalanan itu terlihat pemerintah benar-benar memanfaatkan momentum pandemi Covid-19 untuk melanjutkan reformasi perpajakan dalam konteks jangka panjang dan memitigasi risiko jangka pendek.

Dalam kerangka reformasi perpajakan yang fundamental ada arah cerita memperbaiki sisi administrasi perpajakan termasuk sistem informasi, basis data, keorganisasian, dan aturan. “Pada saat

aturan dibutuhkan untuk mendorong kegiatan ekonomi, ujung-ujungnya instrumen (pajak) ini hadir untuk memperluas basis pajak itu sendiri,” ucap Suryo.

Mencari Telur Ayamnya Harus Sehat

Berbeda dengan UU Cipta Kerja Bidang Ketenagakerjaan yang banyak menimbulkan resistensi di pihak eksternal, untuk yang klaster perpajakan sendiri, DJP banyak mendapat respons positif di media cetak. Ada yang datang dari Kadin, asosiasi, dan pengamat pajak. Mereka memang paham betul, aturan ini bertujuan untuk kemudahan berusaha.

Dalam tulisannya yang berjudul Makna Positif Klaster Perpajakan dalam UU Cipta Kerja, pengamat pajak, Darussalam menyampaikan “Kehadiran klaster perpajakan dalam UU Cipta Kerja akan menjadi komponen penting bagi kestabilan ekonomi jangka menengah-panjang.”

Walaupun kebanyakan pengusaha mengapresiasi UU Cipta Kerja, bukan berarti tak ada sindiran. “Pak, Bapak yakin ini memberikan kemudahan bisnis? Nyatanya Anda mempersulit kami dengan pencantuman NIK ini,” ujar Bonar menirukan pertanyaan salah satu pengusaha.

Para pengusaha memang tahu persis kondisi teknis yang akan dihadapi di lapangan. Di sinilah DJP perlu menekankan, satu sisi DJP memberikan kemudahan buat para pengusaha untuk berusaha, tetapi jangan lupa untuk tetap menolong negara dalam penyediaan informasi yang lengkap dan akurat.

“Selama ini Bapak *ngeluh*, jangan DJP ini berburu di kebun binatang. Nah pada kesempatan baik ini DJP *gak* berburu di kebun binatang. Supaya DJP *gak* berburu di kebun binatang tolonglah DJP dibantu supaya DJP punya sistem yang baik sehingga DJP dapat mendeteksi siapa saja yang bayar. Kami *gak* mau karena tidak punya sistem yang baik, yang sudah patuh disuruh bayar terus, yang lainnya malah dibiarkan,” pungkas Bonar.

NIK yang dipersyaratkan DJP memang bertujuan untuk penguatan

sistem. Dengan dicantumkannya NIK, maka akan tersedia informasi pembeli, bukan hanya sekadar nama. Jika pembeli nakal dengan memalsukan NIK, ia juga akan terkena hukum perdata. NIK sendiri hanya dipersyaratkan untuk bisnis besar bukan eceran.

Respons kurang menyenangkan juga datang dari pihak internal. “Kok banyak fasilitas yang diberikan sementara target pajak tidak diturunkan,” ucap Dodik menirukan. Dodik kala itu ditunjuk sebagai koordinator RUU *Omnibus Law* yang berubah menjadi RUU Cipta Kerja.

Bagaimana meredamnya? “Mencari telur *kan* ayamnya harus sehat. Kalau ayamnya kurus, penyakitan, enggak akan mereka bertelur. Nah, amunisi inilah diberikan, supaya ayamnya bisa bertelur lebih banyak,” jawab Dodik.

Dengan segala tantangan yang ada, pada akhirnya semua pekerja di balik layar ini puas, hal-hal besar terlewati, maksud DJP tersampaikan, tinggal mengawal agar semua berjalan dengan baik. “*Take-nya* sudah kita kasih, *give-nya* mana?” tandas Bonar.



Petugas pajak sedang berkunjung ke salah satu wajib pajak yang berusaha di bidang peternakan ayam di wilayah kerja KPP Pratama Cirebon Dua pada 10 Juli 2020. Dalam kunjungan tersebut, petugas pajak jugamenyosialisasikan kebijakan insentif pajak. Pemerintah memberikan insentif dan fasilitas perpajakan kepada para pelaku usaha sejak awal pandemi. Kebijakan ini diambil agar para wajib pajak dan pelaku usaha bisa bertahan di tengah pandemi dan perekonomian negara bisa segera pulih kembali.

BAB IX

Nakhoda Reformasi

Ken Dwijugiasteady, Lakon Penting Amnesti Pajak

Direktur Jenderal Pajak ke-16 Ken Dwijugiasteady adalah salah satu lakon penting dalam pengesahan UU Amnesti Pajak. Penyusunan UU Amnesti Pajak mungkin berbeda cerita dengan pembuatan 1000 candi elok oleh Bandung Bondowoso yang melegenda. Amnesti kali ini adalah buah dari perjalanan panjang dan perundingan alot sebelum akhirnya berbuah manis.

“Wah sudah lama (RUU Amnesti Pajak) itu disusun. Kelihatannya saja cepat, langsung jadi,” ucap Ken membuka percakapan.

Cawan Asa Program Amnesti

Di balik layar, tak terhitung lagi berapa kali RUU Amnesti Pajak bolak-balik diboyong ke Senayan sedari tahun 2002, yang berarti sudah 13 tahun mengalami proses maju-mundur hingga pada akhirnya disetujui.

Tak banyak yang berubah dari isi kebijakan amnesti pajak dari rancangan yang disusun sedari awal, mulai dari nomor UU hingga isi dari setiap pasalnya. Perubahan terpampang nyata pada tarif pengampunan pajak yang tertulis dengan tinta hitam tebal, sebelum akhirnya angka 2%, 3%, dan 5% yang disepakati.

Angin segar datang kala pemerintahan dipimpin oleh Joko Widodo, Presiden ke-7 Republik Indonesia. Hari itu presiden datang menemui Ken. Di lantai lima gedung Kantor Pusat DJP, mereka melanjutkan wacana amnesti yang ketiga. RUU beserta segala persiapannya pun rampung setelah beberapa kali pertemuan.

Saat itu, presiden didampingi oleh Ken bersama-sama menyambangi DPR, menyodorkan kembali rancangan beleid bernomor 11 itu. Menjelaskan apa dan mengapa amnesti pajak harus kembali lagi dilakukan, bagaimana persiapan telah dilakukan dengan matang, dan apa yang membedakan dari ketentuan sebelumnya.

Akhirnya, RUU Amnesti Pajak disetujui, menandakan akhir dari cerita berliku ditekennya UU Nomor 11 Tahun 2016 itu.

Pendek kata, amnesti pajak adalah suatu urgensi kala itu lantaran kebutuhan suntikan dana segar. Hajat itu muncul sebab pemerintah memiliki segudang tugas untuk membenahi pembangunan Indonesia, yang memang semata-mata digunakan untuk kemakmuran rakyat.

Ya, program amnesti pajak di tahun 2016 bukanlah yang pertama. Pengampunan pajak di Indonesia sebelumnya telah dilakukan dua kali, yakni pada masa Pemerintahan Presiden Soekarno (1964) dan Presiden Soeharto (1984) yang memang dapat dikatakan berjalan tidak terlalu mulus.

Menakar dari kondisi kesiapannya, amnesti pajak kali ini memang mengantongi beberapa keunggulan jika dibandingkan dengan kedua pendahulunya.

Pertama, kondisi saat ini memampukan beleid ini memiliki kedudukan hukum yang jauh lebih kokoh. Kedua, ketersediaan data tak dapat dipungkiri menjadi racikan rahasia agar kesuksesan amnesti mudah diprediksi.

Berbicara data, kala itu Indonesia memang dihebohkan dengan kehadiran jutaan dokumen finansial atau yang dikenal dengan sebutan Panama Papers. Tak disangka jika bekal data yang dimiliki pemerintah kala itu empat kali jauh lebih besar.

Jauh-jauh hari, studi komparatif ke berbagai negara telah ditunaikan, mengambil berbagai pembelajaran agar program pengampunan pajak kali ini membuahkan hasil sesuai harapan. Seperti bertandang ke Afrika Selatan misalnya.

Selain itu, bersurat dan berkunjung ke beberapa negara, sebut saja Korea, Jepang dan Belanda, menjadikannya suatu hal yang lazim dilakukan guna memastikan program ini mendapatkan dukungan penuh seluruh pihak. Hasilnya, tumpukan data keuangan yang tak perlu diragukan keandalannya pun jatuh dalam genggamannya.

Guyuran dukungan dari dalam negeri juga tak lupa memenuhi cawan asa dari program amnesti pajak. DJP berhasil membungkus dukungan penuh baik dari partai politik, institusi pemerintahan di tanah air, serta bank-bank pelat merah yang tergabung dalam Himbara.

Jurus Sukses Amnesti

Kala digongkan, amnesti pajak mencuri perhatian tak hanya di kancah domestik, tetapi juga internasional. Amnesti pajak merajai berita utama surat kabar daring maupun luring.

Manajemen puncak silih berganti turun tangan dalam mengomunikasikan iktikad baik dari program yang berlangsung selama tiga putaran itu, yang berjalan di antara tahun 2016 hingga 2017.

Mengawali pergerakan dengan cukup lamban, kiprah amnesti pajak banyak menimbulkan pertanyaan dan keraguan. Terlebih jika merenungkan kembali target realisasi uang tebusan yang bernilai kolosal, Rp165 triliun!

Meramu strategi dengan komposisi yang presisi adalah jawaban agar kegagalan amnesti pajak tak terulang lagi.

Sosialisasi terstruktur merupakan salah satu jurus jitu yang diluncurkan waktu itu. Tak tanggung-tanggung, Presiden Joko Widodo serta Menteri Keuangan Sri Mulyani Indrawati terjun langsung menyapa wajib pajak dalam beberapa kegiatan sosialisasi yang dihelat di berbagai kota demi menyukseskan program yang memiliki logo burung merpati dari kertas berwarna emas ini.

Realisasi atas beleid amnesti pajak yang mengudara sejak 1 Juli 2016 menghasilkan capaian yang terbilang cukup memuaskan di periode pertama dan kedua. Separuh dari target realisasi uang tebusan yang dibayarkan oleh wajib pajak sudah dikantongi Pemerintah.

Malam terakhir program ini bergulir, pemerintah mencatat jumlah uang tebusan mencapai Rp114,54 triliun. Sementara nilai deklarasi harta mencapai Rp4.884,26 triliun dan nilai repatriasi Rp146,70 triliun. Tak heran di akhir perpisahan dengan amnesti pajak semua pihak bertepuk tangan.

Indonesia memang mampu mendulang kesuksesan jauh di atas rata-rata, bahkan menempati urutan nomor satu dari jumlah pembayaran uang tebusan dibandingkan negara lain yang pernah menerapkan kebijakan serupa. Capaian amnesti pajak kali ini patut diapresiasi.

Kisah Unik

Dalam pertemuan SGATAR (Study Group on Asian Tax Administration and Research) saat itu, Indonesia mendapatkan banyak apresiasi dari pihak luar atas keberhasilan amnesti pajak. Bahkan, saat itu direktur jenderal otoritas perpajakan Jerman dan Italia bertanya langsung kepada Ken tentang bagaimana program amnesti pajak dapat menggapai hasil yang luar biasa.

Ken menuturkan bahwa perkara bola memang Italia dan Jerman juaranya. Kalau soal pajak, mereka yang tepuk tangan. Diselingi dengan banyolan, Ken juga mengutarakan bahwa permainan bola Indonesia tidak pernah kalah dari kedua negara tersebut. Saat

ditanya kenapa begitu, Ken dengan mudahnya menjawab, “Iya karena memang nggak pernah main bareng.”

Amnesti pajak yang mengucapkan kata perpisahan empat tahun silam tak lantas membuat lupa siapa pun yang berenang di dalamnya, sebab ia memang menghadirkan setangkup rindu dalam simpul senyum termanis. Jika mengingat masa-masa itu, sinergi dan dedikasi seluruh pegawai DJP memang menampakkan wujud aslinya.

Acap kali terlihat wajah-wajah lelah. Lembur dan jam malam sudah mengakrabkan diri menjadi kawan. Bermalam di kantor menjadi sebuah rutinitas. Namun, raga yang lelah tak serta-merta memudarkan asa.

Demikian juga momen ketika para pegawai yang diminta terjun membantu melayani antrean amnesti pajak yang tak kunjung surut. Kesan pegawai pajak yang terkenal mengerikan itu pun gugur. Wajah yang lekat dengan keramah tamahan jelas terbaca. Semua pemohon dilayani dengan perlakuan yang sama, diawali dengan salam dan sapa.

Jam makan siang menghadirkan satu cerita yang teristimewa. Setiap harinya, layanan amnesti pajak di Kantor Pusat DJP yang terletak di bilangan selatan Jakarta itu menyuguhkan kudapan makan siang. Terlebih, wajib pajak juga dimanjakan dengan variasi menu yang ditawarkan setiap harinya.

Hal itu tentunya menjadikan gula-gula tersendiri bagi pemohon amnesti. Saat pramukantor keluar dari eskalator sambil mendorong troli yang membawa puluhan nasi kotak adalah momen yang ditunggu oleh para pemohon amnesti pajak yang memenuhi kursi antrean, juga yang berdiri di depan pintu kaca sembari bersandar, entah sudah berapa lama.

Sembari memegang tiket antrean dan berkas, mereka berbondong-bondong datang ke sudut ruangan tempat nasi kotak dibagikan, menciptakan momen langka yang tertangkap oleh mata. Tak ada raut wajah cemas dan takut. Wajah melayani jelas terbaca di sana.

Garis yang memisahkan kedekatan antara masyarakat dan pegawai pajak pun lenyap.

Amnesti pajak juga turut memperbaiki catatan yang selama ini keliru. Amnesti menjadi suatu kisah tersendiri yang bercerita, bahwasanya pegawai pajak tak ‘sesangar’ yang diduga. Momentum itu membawa arti tersendiri bagi institusi, menjadikannya salah satu poin penting keberhasilan amnesti pajak.

Amnesti juga tak lepas dari peristiwa jenaka. Siang itu, Ken menerima telepon dari seorang wanita yang menanyakan kebenaran apakah suaminya memang betul mengikuti program amnesti pajak.

“Pak, apa benar suami saya ikut TA? NPWP-nya sekian.”

“Oh benar Bu. Nama dan NPWP-nya sesuai.”

“Saya juga kebetulan bekerja, NPWP saya ikut suami. Memang benar hartanya segitu?”

“Lho iya, yang dilaporkan (suami ibu) segitu”

“Saya dengar banyak itu. Kok nggak dilaporkan ke saya?”

“Lho saya juga nggak tahu, itu urusan ibu sama bapak,” tiru pria kelahiran Malang, 8 November 1957 itu sambil tertawa.

Berpikir Setelah Amnesti

Menyoal kepatuhan, apakah dengan adanya amnesti pajak memang membuat wajib pajak semakin patuh? Hal yang sejak lama menjadi pertanyaan. Ken menuturkan bahwa menakar kepatuhan seyogyanya melihat dari data pertumbuhan jumlah wajib pajak, jumlah deklarasi harta, tak lupa jumlah SPT yang sebelumnya tidak pernah dilaporkan akhirnya menjadi dilaporkan, dan bukan dari siapa pimpinannya.

Buah amnesti pajak menyodorkan sebondok optimisme bagi institusi agar tak berhenti menggulirkan roda reformasi. Kepatuhan wajib pajak berhasil dipoles menjadi lebih baik.

Optimis merupakan kata yang mewakili nilai keseluruhan atas perkembangan reformasi perpajakan kini dan nanti. Beradaptasi adalah pangkal modal agar reformasi yang berkesinambungan tetap berjalan selaras dengan melesatnya perkembangan zaman, teknologi, dan informasi utamanya. Menjamurnya inovasi menjadi suatu marka penting yang harus dicermati dengan jeli.

“Tidak ada yang namanya orang hebat, yang ada adalah (orang) terlatih,” pungkas Ken.

Menyoal potensi manusia, DJP sarat akan sumber daya berkualitas yang terkenal melahirkan pemimpin-pemimpin besar. “Bergaul” dengan masyarakat merupakan salah satu faktor yang memiliki peran substansial dalam menciptakan sumber daya yang unggul. Ken menegaskan demikian.

Memiliki modal awal yang baik bukan berarti mustahil takkan muncul problematika baru di hari depan. Menjaga aset ini menjadi salah satu fokus pimpinan. Melakukan berbagai habituasi adalah kiat untuk menjaga harmoni.

Ken juga melisankan, jika perbedaan generasi membuka peluang untuk membawa institusi menjadi lebih lincah dan menyesuaikan diri dengan kemajuan teknologi saat ini, sehingga keunggulan-keunggulan generasi masa kini sudah sepatutnya dimanfaatkan hingga titik tertinggi.

“Tidak ada yang namanya orang hebat, yang ada adalah (orang) terlatih,” pungkas Ken, sosok yang mengantarkan seluruh narakarya DJP berdiri di tepian cakrawala menuju fajar Reformasi Perpajakan Jilid III.

BAB IX NAKHODA REFORMASI

Robert Pakpahan, Bukan Orang Luar

Bagi sebagian besar pegawai yang bergabung dengan DJP di era sebelum 2000-an, nama Robert Pakpahan mungkin tak asing lagi terdengar di telinga. Bagi mereka, Robert bukanlah orang lain.

Benar, hampir genap empat dekade telah dilalui pria kelahiran Tanjung Balai, 20 Oktober 1959 ini bersama DJP. Ia mengawali karir di DJP selepas tamat kuliah di STAN tahun 1985 hingga tahun 2011.

Meski sempat melewati karir di luar DJP, Robert akhirnya kembali lagi ke instansi lamanya setelah dipercaya oleh Menteri Keuangan Sri Mulyani Indrawati untuk memimpin DJP. Ia pun dilantik menjadi Direktur Jenderal Pajak pada 30 Nopember 2017 menggantikan pejabat sebelumnya, Ken Dwijugiasteady, yang memasuki masa pensiun per 1 Desember 2017.

Pilar Reformasi Pajak

Robert menerima tongkat estafet kepemimpinan di DJP tepat pada saat DJP baru saja meneruskan program Reformasi Perpajakan Jilid III. Tampaknya, tak perlu waktu lama bagi Robert untuk menyesuaikan diri kembali dengan instansi lamanya ini.

Saat itu DJP dinilai membutuhkan orang yang paham proses bisnis untuk melanjutkan reformasi perpajakan. Itulah yang antara lain menjadi pertimbangan mengapa Sri Mulyani menunjuk Robert sebagai sosok yang pas memimpin DJP.

Dalam sebuah kesempatan wawancara, Robert mengatakan bahwa Reformasi Perpajakan Jilid III ini ditandai dengan dukungan peran teknologi informasi dan komunikasi yang semakin besar sebagai penopang bangunan sistem DJP. Oleh karena itu, pembenahan *core tax system* atau sistem inti perpajakan menjadi pilar yang paling penting untuk saat ini.

Selain itu, menurutnya, urgensi pembenahan sistem inti adalah karena sistem informasi yang dimiliki DJP saat ini sudah tidak memadai lagi teknologinya. “SIDJP belum optimal memberikan pelayanan administrasi perpajakan,” ujarnya.

Proses Bisnis yang Kompleks

Robert lantas menjelaskan kerumitan proses bisnis yang ada di DJP seraya membandingkannya dengan instansi lain tempat dia pernah bertugas.

DJP pasti bisa mengatasi kerumitan proses bisnis melalui kemajuan teknologi.

“Ada instansi yang hanya mengelola utang negara, tidak berhubungan dengan stakeholder yang banyak, proses bisnis instansi ini sangat sederhana,” jelas Robert.

Masih menurutnya, “Sistem DJP jauh lebih kompleks dibandingkan instansi itu. Di DJP ada isu pendaftaran wajib pajak dengan segala kerumitannya, ada juga isu penyuluhan. DJP mengambil uang dari masyarakat dan harus tetap melayani. Selain itu, DJP harus berhati-hati dalam mengelola administrasi perpajakan. Tidak boleh salah menghitung pajak.”

Lebih jauh Robert meyakini, meskipun proses bisnis dan sistem di DJP sangat rumit, pasti bisa dikelola dengan lebih baik dengan bantuan teknologi informasi yang canggih.

Dia percaya sistem inti yang sedang dikembangkan DJP adalah sebuah jawaban atas segala kerumitan tersebut.

“*Core tax* sangat penting saat ini untuk mengelola sistem di DJP, apalagi dalam kondisi SIDJP yang sudah tidak bisa terlalu diharapkan lagi,” imbuhnya.

Ditanya mengenai bagaimana pengelolaan SDM DJP, Robert menjelaskan bahwa DJP sudah memiliki peta jalan SDM yang jelas.

Jika saat ini perbandingan antara jumlah SDM yang mengurus bisnis inti dan administrasi adalah 40:60. Ke depannya, rasio tersebut harus dibalik menjadi 60:40. Dia mencontohkan, bisnis inti DJP antara lain, pengawasan, pemeriksaan, penagihan, dan keberatan.

Hanya saja, Robert berharap agar rencana kebutuhan SDM tersebut harus lebih memerinci jenis spesifikasi teknis yang diperlukan.

Pelan-Pelan Memperbaiki

Saat ditanya mengenai gaya kepemimpinan seperti apa yang tepat untuk mengawal reformasi perpajakan, Robert sempat terdiam sejenak. Selanjutnya dengan panjang lebar dia menjelaskan hal itu. Dengan jujur dia mengungkapkan bahwa dirinya tak tahu bagaimana gaya kepemimpinan yang ideal itu.

“Yang saya pahami, *leadership* harus bisa menggerakkan organisasi. Gaya kepemimpinan saya menerima apa yang ada dulu, baru secara pelan-pelan melakukan perbaikan-perbaikan. Tipe saya bukan orang yang suka mencari-cari kesalahan. *Leader* harus memahami *end game* (tujuan) yang harus dicapai, proses bisnis yang ideal bagaimana, sistem IT yang mendukung bagaimana, dan SDM yang mendukung bagaimana,” jelasnya panjang.

Menurut Robert, “DJP ini sudah ada end game-nya, sudah didefinisikan oleh para ahli. Organisasi tinggal digerakkan saja menuju end game. Tidak perlu membuat yang baru lagi. Tidak perlu lagi memikirkan targetnya, tinggal mengatur SDM-nya. Yang penting adalah terus *manage* progres dari waktu ke waktu. Bagaimana memecahkan masalahnya. Dukungan internal dan eksternal juga sudah solid.”

Selama kepemimpinannya di DJP, Robert mengaku cara mengaturnya dengan banyak melakukan hal yang inklusif kepada pegawai, seperti dengan melakukan rapat-rapat.

Dia juga sering memantau kemajuan pekerjaan. Dia tak sepakat dengan gaya manajemen yang hanya menunggu hasil di akhir. “Jangan setelah waktu berjalan lama baru menanyakan ke pegawai,” ujarnya.

Bagi Robert, siapa pun yang memimpin DJP sekarang ini sudah lebih enak. Apalagi sudah dibentuk tim PSIAP, jadi tinggal memanajementi saja progresnya. Dia juga mengaku selalu memonitor kalau ada masalah.

Robert percaya bahwa tingkat kesuksesan reformasi perpajakan ini cukup tinggi. Namun, di balik sikap optimistisnya tebersit sedikit nada kekhawatiran. Hal ini diungkapkannya dengan berharap mudah-mudahan tidak ada penundaan dalam proyek *core tax system*.

Senang Disambut

Selama memimpin DJP, Robert sangat terkesan dengan para pegawai yang antusias dalam menerimanya ketika melakukan kunjungan ke daerah.

“Sebagai manusia tentunya saya senang kalau disambut,” ucapnya. Selama beberapa kali keliling daerah, Robert memiliki kesan bahwa orang DJP ini adalah orang yang mau bekerja keras. “Memang satu-dua ada masalah, tapi secara keseluruhan baik,” ucap Robert menyimpulkan.

Menurutnya, para pegawai ini hanya perlu arahan yang masuk akal (*make sense*) dari pimpinannya. Jangan sampai pimpinannya melakukan hal yang sia-sia.

Dia juga menilai bahwa pimpinan DJP di tingkat eselon II dan III cenderung memiliki tipe pekerja keras yang selalu berusaha meningkatkan kinerjanya.

Robert memiliki penilaian tersendiri terhadap pegawai DJP “Mayoritas mereka mendukung pencapaian target-target, rajin menciptakan alat-alat baru untuk mendukung kerja, mereka sangat kompak di dalam,” pungkas Robert.

Suryo Utomo, Arti Kesebandingan

Berbicara tentang reformasi perpajakan memang tidak bisa jauh-jauh dari Suryo Utomo, apalagi Reformasi Perpajakan Jilid III. Pria berkaca mata itu merupakan Ketua Tim Pelaksana Reformasi Perpajakan dalam Tim Reformasi Perpajakan besutan Sri Mulyani pada akhir Desember 2016.

Saat menjadi Ketua Tim Pelaksana itu, Suryo menjabat sebagai Staf Ahli Menteri Keuangan Bidang Kepatuhan Pajak. Kemudian, sejak 1 November 2019 dia dilantik sebagai Direktur Jenderal Pajak oleh Sri Mulyani Indrawati menggantikan Robert Pakpahan.

Sri Mulyani mengungkapkan alasan terpilihnya Suryo karena Suryo memiliki pengalaman yang dinilai tepat untuk mengemban amanah besar di Direktorat Jenderal Pajak.

Pria lulusan Master of Business Taxation di University of Southern California, Amerika Serikat ini sempat menjabat sebagai Direktur Ekstensifikasi Penilaian, Direktur Peraturan Perpajakan I, Kepala Kantor Wilayah DJP hingga Kepala KPP. Tak heran, Suryo sangat mengenal medan yang ia pimpin.

Berlayar Searah

“Dua bulan pertama (sejak dilantik sebagai Direktur Jenderal Pajak) saya letakkan dulu kira-kira lima tahun ke depan DJP mau diajak ke mana,” kenang Suryo.

Seperti tak ingin membuang-buang waktu, Suryo bergegas mengajak rekan-rekannya untuk berdiskusi terkait arah DJP ke depan. “Saya ajak berpikir mereka. Yuk kita duduk, membuat Renstra 2020-2024. Kira-kira kita mau pergi ke mana? Saya kerjakan itu (setiap) Sabtu dan Minggu selama dua bulan,” terangnya.

Suryo mafhum jika institusi sebesar DJP tidak dipandu menuju arah yang sama, sulit baginya dan rekan-rekan untuk berlayar bersama beberapa tahun ke depan. Oleh karena itu, dia sangat terbuka dengan ide.

Suryo sendiri adalah pribadi yang tidak pernah menganggap dirinya sebagai atasan, terlebih saat berdiskusi. “Kita bicara sebagai teman. Bukan bawahan saya. Bagaimana saya mendudukkan (lawan diskusi) sebagai teman saya dan saudara saya,” ucapnya.

“Harus bekerja secara tim dengan tujuan yang sama, untuk memperbesar, memperkuat Direktorat Jenderal Pajak,” tegasnya.

Suryo ingin melibatkan banyak orang dalam pengambilan keputusan. Lebih banyak kepala akan lebih banyak ide. Gaya kepemimpinan seperti ini menjurus ke arah kepemimpinan kolektif kolegial yang cenderung mengedepankan semangat kebersamaan. Melalui kepemimpinannya dia berharap mampu menggerakkan semua rekannya di DJP.

“Enggak bisa satu orang bekerja sendirian. Enggak bisa. Apalagi kita organisasi yang gede,” ucap Suryo.

Hal ini sejalan dengan yang diungkapkan Yustinus Prastowo terkait Suryo. “Leadership-nya bukan orang-orang kuat, tapi kepemimpinan kolektif kolegial,” ungkapnya, “saya berharap ini menjadi faktor pembeda dan hasilnya pun bisa beda.”

Yustinus Prastowo optimis Reformasi Perpajakan Jilid III yang dipimpin oleh Suryo akan berhasil dan membawa DJP menjadi institusi yang lebih baik. Dia mengatakan bahwa tidak ada alasan reformasi perpajakan kali ini tidak berhasil, apalagi melihat cara kerja tim yang egaliter dan bersemangat.

Praktisi pajak itu juga berkata, “Apalagi saya tahu betul cara berpikir Pak Suryo dan Pak Awan (Awan Nurmawan Nuh, Ketua Pokja II), yang sedikit banyak dapat menangkap masalah yang ada dan mencoba memberi solusi pada masalah-masalah.”

46 Ribu Pegawai

“Pemicu *reform*, kalau (bagi) saya adalah keinginan untuk memiliki organisasi yang kredibel, akuntabel, dan dapat dipercaya,” tegas Suryo.

Pria yang terlihat sering menggunakan kopiah hitam ini membagi reformasi perpajakan menjadi dua. Reformasi kebijakan dan reformasi administrasi.

Reformasi kebijakan mengarah kepada perubahan peraturan, sedangkan reformasi administrasi lebih mengarah kepada sistem inti (*core tax*), organisasi, serta SDM.

“Milestonenya (Reformasi Perpajakan Jilid III) adalah *core tax* siap untuk digunakan,” ungkap Suryo. Namun, menurutnya reformasi kali ini tidak boleh berhenti saja sampai di sana. DJP perlu untuk melakukan reformasi SDM.

Ada sekitar 46.000 pegawai yang akan menggunakan sistem inti ini suatu saat nanti. Perlu proses dan waktu yang tidak singkat untuk

mengubah pola pikir dari penggunaan sistem administrasi DJP saat ini menuju sistem baru yang sedang dibangun. “Tidak pas jika *reform* hanya dimaknai *core tax*. *Core tax* itu hanya *tool*,” ungkap Suryo. Tanpa pengguna yang mumpuni, alat tidak akan berfungsi optimal.

Karena itulah Suryo dikenal sebagai Direktur Jenderal Pajak yang memedulikan SDM di DJP. “Pak Suryo ini yang punya *concern* tentang SDM karena saya yang setiap hari mendampingi beliau diskusi soal hal ini,” ungkap Yustinus.

Selain itu, sudah banyak produk yang dihasilkan DJP terkait reformasi perpajakan di bawah kepemimpinan Suryo. Pada 2020 DJP melakukan implementasi secara nasional untuk e-Faktur berbasis web, e-Bupot, hingga TPA Modul RAS yang merupakan bagian dari TAM.

TAM merupakan gagasan Suryo saat ia masih menjadi Staf Ahli Menteri Keuangan Bidang Kepatuhan Perpajakan. TAM berawal dari *angen-angennya* saat menjadi Kepala KPP Penanaman Modal Asing Tiga di tahun 2004.

“Saya bikin skenario nih. Karena pekerjaan kita tuh cuman satu, nih. Mulai melayani, mengawasi, memeriksa, kemudian penegakan hukum, nagih. Yang sekarang direpresentasikan ke *core tax*,” ungkap Suryo, “representasi itulah yang saya tanam ketika membahas TAM.”

Di sisi organisasi, telah dilakukan penataan ulang organisasi dengan pengawasan berbasis kewilayahan di tahun 2020 dan pembentukan KPP Madya di tahun 2021. Lagi-lagi, ide pengawasan berbasis kewilayahan ternyata diusung oleh Suryo.

Adapun peran serta Suryo untuk reformasi kebijakan tentu tidak perlu dipertanyakan lagi. Produk itu antara lain Rancangan Undang-Undang (RUU) Pengampunan Pajak, RUU dan Perppu Akses Informasi Keuangan untuk Kepentingan Perpajakan, serta RUU Omnibus Law Perpajakan. “Belum lagi PP 23 (tahun 2018) yang diskon itu, menggantikan PP 46 (tahun 2013),” ungkap Suryo, “berantem aku disitu. Kalau urusan gitu-gituan sudah biasalah.”

Pria yang sangat menyukai wayang ini tidak ingin Reformasi Perpajakan Jilid III seolah-olah hanya untuk internal DJP. DJP perlu untuk melihat sisi lain juga, yakni wajib pajak.

“Saya merasa sesuatu bermakna pada waktu *reform* itu (ketika) memberikan kemudahan bagi banyak pihak. Bagaimana kita mendesain sesuatu dan memberikan kemudahan bagi orang lain,” kata Suryo terkait Reformasi Perpajakan Jilid III yang dia pimpin sekarang.

Tak mengherankan jika Suryo sangat detail dalam pekerjaan. “Jika ada konsep terkait sesuatu, beliau baca sampai *firm*, baru diajukan ke Menteri Keuangan,” terang Henderi, “jika ada yang perlu didalami, beliau minta waktu untuk mengkaji dulu.”

Ditabrak Covid-19

Belum genap lima bulan Suryo memimpin biduk DJP, Suryo dihadapkan dengan kondisi tak terduga. Kepemimpinan Suryo ditabrak Covid-19.

Kala itu, suasana kebatinan Suryo sangat runyam. “Seorang pemimpin teruji pada waktu dia sebagai nakhoda di lautan yang sedang riuh dengan badai?” kenang Suryo, “pertanyaannya, apakah nakhoda itu akan tinggal di pantai sementara anak buahnya berjuang di lautan atau dia tetap kemudikan biduk itu di tengah lautan.”

Biduk besar bernama DJP itu harus tetap berlayar. Ia harus tetap mengumpulkan pundi-pundi keuangan negara, meski perekonomian saat itu begitu terpuruk.

“Ingat tidak saya memaksa (pegawai di kantor) masuk lima puluh persen? Teman-teman harus jalan (bekerja). Resistensi (tentu) muncul, manakala yang kita wajibkan eselon empat ke atas dan supervisor,” kenang Suryo.

Pria kelahiran Semarang, 26 Maret 1969 ini mengaku mengerti situasi batin rekan-rekannya saat itu. Bukan lagi dilema baginya, pada suatu titik dia tetap harus mengambil keputusan.

“Saya mohon maaf juga kepada teman-teman waktu itu. Ya, mohon maaf. Ini kapal besar punya tugas mulia dan kita ini tersebar di seluruh Indonesia,” ungkap Suryo, “kalau anda pemimpin ya tentu harus ada di kapal bersangkutan.”

Sebagai nakhoda, dia tidak hanya memberikan perintah, tetapi juga mengawal rekan-rekannya. Suryo termasuk pejabat yang tidak pernah *work from home* sejak eksistensi Covid-19 pertama di Indonesia setahun lalu. Dia ingin menunjukkan kepada rekan-rekannya arti kesebandingan.

“Saya pengen tunjukkan, oke temen-temen wfo di sana, saya wfo disini,” terang Suryo.

Kadaan semakin rumit ketika DJP harus terus menstimulasi perekonomian di Indonesia dengan memberikan relaksasi perpajakan. “Walaupun nggak populer ya, padahal (relaksasi pajak) itu *reform* peraturan,” ungkap Suryo. Dia menekankan sekali lagi, bahwa reformasi perpajakan adalah hal yang berkaitan dengan kemudahan wajib pajak.

Meski begitu, Covid-19 ternyata justru mengakselerasi reformasi perpajakan khususnya di bidang peraturan. “Kalau tema-teman lihat setelah muncul Undang-Undang TA, kemudian muncul Undang-Undang Akses Informasi, ketabrak Covid, terus muncul Undang-Undang PEN Perppu 1,” ucap Suryo.

Perppu Nomor 1 Tahun 2020 mengubah lanskap perpajakan Indonesia. Pajak transaksi digital mulai dimunculkan di sana. Apalagi, setelahnya diikuti juga dengan Undang-Undang Cipta Kerja. Ada banyak perbaikan terkait pengenaan dan sanksi perpajakan di dalamnya. Salah satunya terkait dengan pengenaan pajak dividen.

Covid-19 memaksa DJP untuk beradaptasi dan mengambil keputusan yang lebih mengarah pada bagaimana rezim perpajakan lebih mudah dan memberikan dukungan kepada ekonomi. Menurut Suryo, menaikkan penerimaan di saat mengalami keterpurukan adalah bagian dari reformasi itu sendiri.

Tak disangka, di tengah keterbatasan dan ekonomi yang tak kunjung baik hingga penghujung 2020, penerimaan DJP mampu tembus Rp1.000 triliun lebih. Banyak pakar dan orang-orang yang ragu kepada DJP sebelumnya. “(Ada yang bilang) paling ketemu Rp800 T itu aja (sudah) bagus,” kata Suryo.

Suryo pun terharu dengan pencapaian yang dibuat oleh rekan-rekannya di lapangan. “Sebuah kebanggaan bagi saya,” kata Suryo. Dia mengaku sempat menangis kala itu.



Direktur Jenderal Pajak Suryo Utomo berfoto bersama para Calon Pegawai Negeri Sipil Direktorat Jenderal Pajak usai memberikan pembekalan di Aula Cakti Buddhi Bhakti, Gedung Mar'ie Muhammad, Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak, Jakarta pada 6 Desember 2019. Generasi muda lulusan PKN STAN ini menjadi tambahan sumber daya manusia yang segar dan andal untuk organisasi Direktorat Jenderal Pajak.

BAB X

Epilog

Sekuel Reformasi Perpajakan

“Reformasi terus berlanjut, perubahan itu kan setiap hari,” papar Ken Dwijugiasteady, Direktur Jenderal Pajak periode 2015—2017.

Layaknya serial drama atau sinetron yang terbagi dalam episode-episode, laksana ajang pencarian bakat di televisi yang dirangkai dalam sesi ke sesi, skenario cerita dibuat dengan berbagai gaya. Tujuannya agar menarik penonton dan menyajikan hiburan yang bermakna bagi pemirsa.

Begitu juga halnya dengan perjalanan reformasi perpajakan. Seri demi seri cerita dirangkai sedemikian rupa untuk memberikan nilai tambah bagi proses perubahan organisasi. Meramu skenario dalam reformasi membutuhkan pemikiran dan kolaborasi yang solid dari berbagai pihak.

Reformasi Perpajakan Jilid I berfokus pada perubahan organisasi, lalu pada jilid II berfokus pada pembenahan proses bisnis. Saat ini, perubahan signifikan pada teknologi informasi menjadi pilar penting pada Reformasi Perpajakan Jilid III.

Jika reformasi dilakukan secara berkesinambungan dan terus menerus, lalu skenario apa yang akan ditawarkan bagi pemirsa

di cerita reformasi berikutnya? Ataukah reformasi digital yang disuarakan pada jilid III ini sudah menutup cerita reformasi perpajakan?

Mengelola Automasi

“Bagaimana mengolah *output* dari mesin. Berarti kita harus *mikirin* bagaimana QA (*quality assurance*)-nya itu,” tutur Direktur Jenderal Pajak Robert Pakpahan (2017—2019). Setelah Reformasi Perpajakan Jilid III ini berakhir, tugas DJP selanjutnya adalah mengelola automasi dan melakukan evaluasi secara terus menerus terhadap kualitas keluaran (*output*) yang dihasilkan sistem inti (*core tax*).

Robert berpesan, hal penting setelah implementasi sistem inti pada tahun 2024, yaitu bagaimana mengolah keluaran atas data yang dihasilkan sistem serta menjamin mutunya. Episode berikutnya di reformasi perpajakan ini sepertinya lebih seru. Seperti diketahui, fokus perjalanan Reformasi Perpajakan Jilid III ini masih terbatas pada bagaimana sistem inti bisa bekerja. Skenario yang lebih menantang rasanya perlu disiapkan untuk menyongsong tema evaluasi hasil automasi Sistem Inti Administrasi Perpajakan (SIAP) nanti.

“*How to use the output machine*,” tambah Robert. Menurutnya, setelah terjadi perubahan mayor ke arah digital dan menjadi pemicu pilar lainnya, pekerjaan rumah DJP, yaitu menggunakan data yang dihasilkan dari sistem dengan sebaik-baiknya itu yang terpenting. Ini yang bisa menjadi fokus di reformasi perpajakan jilid berikutnya. “Canggih kali *lah* kalian nanti DJP Ngeri kalian nanti sudah automasi,” ungkapnya dengan perasaan bangga.

Ada batasan waktu

Sudut pandang berbeda dilontarkan oleh Staf Khusus Menteri Keuangan Bidang Komunikasi Strategis Yustinus Prastowo. “Kalau reformasi itu berjilid-jilid, ada risiko skeptis publik, *reform* terus, kapan ini selesainya,” jelas Yustinus. Menurutnya, reformasi

perpajakan berorientasi pada hasil, berfokus pada suatu hal, serta adanya prioritas dalam setiap jilidnya. Ia menganggap Reformasi Perpajakan Jilid I sampai III saat ini memiliki obsesi yang besar sehingga dinilai kurang fokus.

Lebih lanjut, reformasi perpajakan yang telah dilakukan harus dapat diukur capaiannya sehingga perlu disusun parameter pengukuran yang jelas. Jika reformasi terus menerus dilakukan tanpa jeda, DJP tidak memiliki waktu untuk mengamati dan mengecek apa yang telah dilakukan dan hal apa yang harus menjadi urgensi perbaikan lebih lanjut.

Sebaiknya ada batasan waktu, biarkan fase implementasi SIAP sebagai momen untuk melakukan pengawasan dan evaluasi. Tenggang periode ini dapat dimanfaatkan untuk menelaah kembali hal-hal apa saja yang membutuhkan perbaikan dan penyempurnaan lebih lanjut. Evaluasi juga dilakukan atas apa yang belum berjalan dan bagaimana implementasi dari reformasi perpajakan yang telah berjalan saat ini.

Di samping itu, DJP harus pintar mengemas penyampaian komunikasi publik. Karena komunikasi yang dibangun kepada pemangku kepentingan merupakan hal yang juga penting.

“Jangan jadi justifikasi reformasi seolah-olah reformasi jilid III enggak apa-apa enggak sempurna-sempurna amat, nanti kita bikin jilid IV-nya. Jangan sampai menjadi *excuse* internal untuk cara berpikir seperti itu,” ujar Yustinus menekankan.

Tetap jalan

Senada dengan apa yang disampaikan Ken Dwijugiasteady, konsultan pajak Darussalam berpendapat reformasi perpajakan terus dijalankan. “Reformasi harus terus berkelanjutan dan tidak berhenti untuk menata babak baru hubungan antara wajib pajak dan otoritas pajak,” papar Darussalam.

Ia menilai reformasi perpajakan yang dilakukan DJP semakin hari semakin maju menuju hal yang lebih baik. Misalnya, Reformasi Perpajakan Jilid III telah melibatkan pihak eksternal untuk

mendengarkan saran dan masukan. Hal ini merupakan langkah yang baik karena DJP juga menggunakan kaca mata pihak luar dalam melakukan perbaikan.

Mengingat bahwa reformasi ini untuk kepentingan masyarakat, meningkatkan penerimaan pajak yang berkepastian dan berkeadilan untuk digunakan sebesar-besarnya kemakmuran dan kemandirian negara. Jika reformasi murni dilakukan karena hal ini, suatu keniscayaan DJP menjadi semakin kuat menyokong eksistensi negeri tercinta.

Kutahu yang Kumau

Iwan Djuniardi belajar dari kegagalan proyek PINTAR (*Project for Indonesia Tax Administration Reform*) DJP kala itu, sekitar tahun 2010. Sebenarnya banyak faktor yang menyebabkan proyek tersebut kandas di proses pengadaan. Salah satunya karena minimnya pengalaman internal DJP dalam menjalankan proyek besar yang juga memiliki risiko besar.

“Kutahu yang kumau,” begitulah kira-kira yang disampaikan Iwan atas pembelajaran dari reformasi perpajakan yang telah berjalan selama ini. Saat DJP tahu apa yang dimau untuk membenahi yang memang harus dibenahi dari dirinya, semua usaha dan upaya akan berjalan dengan lancar. Semua kekurangan akan diisi karena DJP tahu di mana harus mengisi kekurangan tersebut.

Hal inilah yang tidak ditemukan saat proyek PINTAR saat itu. Proyek ini diinisiasi oleh pihak eksternal, termasuk desainnya. Peran DJP saat itu hanya mencoba menjalankan inisiatif dan desain yang sudah diberikan, tanpa tahu apa selanjutnya dan bagaimana. Benar sekali pepatah yang mengatakan “Pengalaman adalah guru terbaik,” karena darinya pembelajaran muncul dan tumbuh untuk bangun dan menata ulang menuju perbaikan.

Bukan Obat dari Segala Obat

Reformasi perpajakan DJP yang berlabel jilid III ini sudah menggelegar namanya ke seantero nusantara. Bagaimana tidak, salah satu nilai tambah signifikan reformasi perpajakan kali ini adalah dibenahnya sistem informasi DJP. Rencana besar ini tertuang dalam tiga dokumen nasional sekaligus, yaitu Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) Tahun 2020—2024, Rencana Strategis Kementerian Keuangan Tahun 2020—2024, serta Rencana Strategis Direktorat Jenderal Pajak Tahun 2020—2024.

Untuk mendapatkan hasil yang berbeda, tidak bisa menggunakan cara yang sama, tetapi harus menggunakan cara yang baru dan berbeda pula. Sepenggal kalimat itu rasanya dapat mewakili apa yang sedang dilakukan DJP saat ini.

Bukan tanpa alasan, memutuskan suatu hal yang baru dengan tingkat risiko besar pastinya butuh pertimbangan yang matang. Namun, optimisme yang tinggi atas sebuah keberhasilan cara baru menjadi suatu keniscayaan. Semua kekhawatiran itu akan terbantahkan karena pembangunan sistem sudah dipersiapkan jauh sebelumnya dengan perencanaan yang detail dan komprehensif.

Analogi Sederhana

Pembaruan Sistem Inti Administrasi Perpajakan (PSIAP) merupakan proyek besar yang membangun Sistem Inti Administrasi Perpajakan menggunakan aplikasi komersial yang dikenal dengan *Commercial Off-The-Shelf* (COTS).

COTS merupakan produk yang telah tersedia di pasar dan dapat dimodifikasi sesuai dengan kebutuhan organisasi penggunaannya. “Ibaratnya, COTS itu seperti Microsoft PowerPoint, sudah disediakan aplikasinya, tinggal digunakan saja oleh penggunaannya,” tutur Iwan Djuniardi, Direktur Teknologi Informasi dan Komunikasi mencoba memberi penjelasan yang sederhana.

Analogi sederhana tentang COTS juga disampaikan Heru Marhanto Utomo. “Ibaratnya kita membeli baju jadi, karena badan kita lengan bajunya kebesaran, maka dikecilkan. Dibandingkan dengan kita membeli kain mentah terus kita jahit ulang dari awal,” paparnya.

Keputusan untuk membeli aplikasi komersial yang sudah jadi dan memiliki ruang modifikasi tentu sudah diperhitungkan dengan sangat matang. Pilihan ini dinilai oleh pimpinan lebih rasional dibandingkan jika DJP harus membuat sebuah sistem baru dari nol. Pertimbangan biaya, waktu, sumber daya manusia, risiko kegagalan, dan pengalaman merupakan faktor-faktor yang memengaruhi keputusan yang telah dibuat.

Alat yang Sama

Ketua Tim Manajemen Proyek PSIAP Heru Marhanto Utomo menyampaikan, dengan adanya SIAP di masa depan, maka antara wajib pajak dan fiskus akan memiliki alat yang sama dalam melaksanakan hak dan kewajiban perpajakan.

Pada 2024 DJP akan mengimplementasikan SIAP secara nasional untuk menggantikan peran SIDJP dan Approweb yang telah digunakan sejak tahun 2002. Mengapa SIDJP harus diganti? “SIDJP ini ada satu kekurangannya, bicara hanya cara proses bekerja, bukan bicara *a whole system* yang bisa *men-trigger* satu *business solution*,” papar Iwan Djuniardi.

Pembaruan sistem informasi tersebut menjadi pemicu kegiatan yang dirangkai dalam lima pilar reformasi perpajakan. Itu karena dampak dari perubahan sistem akan berdampak juga pada organisasi, sumber daya manusia, proses bisnis, dan regulasi. Reformasi Perpajakan Jilid III ini mengarah kepada transformasi digital dan lebih komprehensif dibanding dengan sebelumnya.

Pengembangan pada sistem inti akan dilakukan pada bagian proses bisnis dan sistem secara terintegrasi. Desain sistem dimulai dari proses registrasi, pelaporan, pengawasan, sampai proses penegakan hukum.

PSIAP merupakan proyek besar, sehingga proses persiapan pembangunannya membutuhkan beberapa tahun sejak tahun 2017 sampai tahun 2020. Pada tahun 2018 sampai 2019 telah dilakukan konfigurasi dan modifikasi terhadap desain ulang proses bisnis DJP. Proses ini menjadi titik awal dari rangkaian proses perjalanan *core tax*.

Jika antara wajib pajak dan fiskus telah memiliki alat yang sama, dampak dari hal ini adalah pelayanan dan aktivitas wajib pajak dan fiskus dapat dilakukan dalam waktu sebenarnya (*real time*). Tidak ada jeda atas informasi atau data yang diakses baik oleh wajib pajak maupun fiskus pada waktu yang sama. Dampak yang lebih besar lagi dengan adanya sistem baru itu dapat mengurangi frekuensi layanan tatap muka dan layanan berbentuk kertas.

Alat Introspeksi Diri

Dari sudut pandang SDM, Iwan menyampaikan, DJP dari sekarang harus memikirkan bagaimana menyiapkan manusia yang akan mendukung SIAP, sumber daya yang unggul di era transformasi digital, manusia yang bisa menggunakan kebijakannya untuk melakukan perubahan. Iwan juga menambahkan bahwa manajemen proyek dan manajemen perubahan harus terus dilakukan untuk mengawali proyek ini.

Di masa depan, komposisi SDM akan diarahkan pada fungsi pengawasan dan pemeriksaan dibanding dengan fungsi administrasi. Dengan ini diharapkan jumlah pegawai dalam jabatan fungsional akan lebih banyak dibanding dengan jumlah pegawai jabatan struktural.

“Perlu diyakini bahwa SIAP ini bukan mahkota dewa, obat dari segala obat, tapi alat bantu untuk kita introspeksi diri,” kata Iwan. Maksud introspeksi diri di sini adalah untuk melihat lagi validitas data yang dimiliki DJP, ketepatan desain proses bisnisnya, serta keberlangsungan proses kolaborasi dengan pihak ketiga.

“Perlu diyakini bahwa SIAP ini bukan mahkota dewa, obat dari segala obat, tapi alat bantu untuk kita introspeksi diri,” kata Iwan.

SIAP dengan Segala Manfaatnya

Iwan Djuniardi menyebutkan ada tiga konsep yang diusung dalam pembangunan SIAP ini. Yang pertama adalah manual ke digital, kedua, yaitu kolaborasi, dan yang ketiga adalah automasi. Ketiga prinsip ini yang akan terus dipegang sepanjang proses pembangunan sistem inti.

SIAP yang telah dirancang dan dibangun dengan perencanaan matang dan detail ini tentunya harus memiliki nilai tambah bagi kredibilitas dan kemajuan DJP. Manfaat SIAP harus bisa dirasakan baik oleh pegawai DJP sendiri maupun para pemangku kepentingan DJP, terutama wajib pajak.

Pertama, bagi pegawai DJP, keberadaan SIAP akan meningkatkan produktivitas dan kapabilitas, salah satunya adalah peningkatan integritas pegawai. Hal ini dapat digambarkan melalui adanya pengurangan beban pekerjaan manual, pengurangan frekuensi interaksi antara petugas pajak dengan wajib pajak, akses informasi yang lebih cepat dan lengkap, serta adanya sistem manajemen pengetahuan yang lebih baik.

Pekerjaan klerikal akan semakin berkurang karena administrasi dan layanan nantinya dilakukan secara otomatis. Perubahan ini signifikan dan akan sangat terasa di DJP karena cara bekerja yang berbeda dari biasanya.

Misalnya saja jumlah pegawai yang biasanya bertugas di TPT akan berkurang bahkan tidak ada karena seluruh pelayanan dilakukan secara otomatis atau daring. Sumber daya manusia di sini bisa dialihkan ke fungsi pengawasan yang saat ini menjadi prioritas perbaikan DJP.

Kedua, sistem akan bersifat kolaboratif, yaitu akan terhubung dengan sistem lainnya sehingga dapat dikatakan akan terbangun sistem terintegrasi dan tidak individual seperti saat ini. “PSIAP menjadi *trigger* untuk transformasi kelembagaan secara menyeluruh,” ujar Heru.

“PSIAP menjadi trigger untuk transformasi kelembagaan secara menyeluruh,” ujar Heru.

Bagi DJP secara institusi, manfaat dari kolaborasi ini antara lain optimalisasi kinerja pelayanan kepada wajib pajak, penguatan akuntabilitas melalui automasi proses bisnis yang terintegrasi dengan sistem informasi kepegawaian dan sistem pengawasan kepatuhan internal, serta penguatan fungsi yang berfokus pada fungsi inti DJP.

Contoh riilnya adalah jika ada seorang Fungsional Pemeriksa Pajak ingin memeriksa wajib pajak, data wajib pajak yang diperiksa dapat dengan mudah diperoleh dari SIAP tanpa harus terlebih dahulu meminta kepada seksi atau bidang lain secara manual. Hal ini akan memudahkan pekerjaan pegawai dan memotong proses birokrasi yang selama ini ada.

Ketiga, SIAP diharapkan menjadi sistem yang mudah, terstandar, terukur, cepat, dan memberikan hasil. SIAP juga dapat mengakomodasi transaksi ekonomi yang ada sehingga bisa dimanfaatkan untuk peningkatan penerimaan pajak. Bagi para pemangku kepentingan, keberadaan SIAP diharapkan dapat

meningkatkan kemudahan berinteraksi antara petugas pajak dan wajib pajak serta adanya transparansi data.

Keempat, pengalaman pengguna (*user experience*) akan lebih bagus sehingga memudahkan bagi DJP untuk memodifikasi sistem sesuai kebutuhan wajib pajak. Keempat, berdasarkan analisis data, data wajib pajak bisa disesuaikan dengan kebutuhannya dan DJP bisa melakukan segmentasi wajib pajak sesuai perilakunya.

Senada dengan hal tersebut, Robert Pakpahan menyampaikan, SIAP menjadi pilar yang menarik bagi pilar-pilar lainnya. Menurutnya, bagaimanapun juga teknologi informasi patut diakui memberikan nilai tambah bagi perbaikan tata kelola suatu organisasi.

Masyarakat juga mendapatkan nilai tambah dari peran teknologi informasi pada saat ini. Sebut saja yang menjadi tren pada saat ini seperti transaksi belanja barang atau makanan dan pemesanan transportasi secara daring. Semua itu dengan cepat menggeser pola dan gaya hidup masyarakat saat ini menjadi masyarakat yang bersahabat dengan teknologi.

DJP tidak mau ketinggalan, pada fungsi pelayanan, peran *Click Call Counter* akan sangat besar. Semakin banyak layanan yang digeser ke *Click*, sementara itu KLIP (*contact center*) menjadi *back office* atas layanan yang ada di seluruh Indonesia.

Produk hukum yang dihasilkan dari fungsi pelayanan ini nantinya akan ada dalam e-TPA (*Electronic Taxpayers Accounting System*). “Anda bayangkan dari 132 layanan saat ini, 82 layanan masih manual, wajib pajak harus datang, *end state* nanti hanya 23 layanan yang wajib pajak datang ke kantor pajak,” papar Hestu Yoga Saksama.

BAB X EPILOG

Tahun-Tahun Mendatang

Perencanaan Reformasi Perpajakan Jilid III sudah disusun dan tahapan demi tahapan siap dilaksanakan. Meskipun tahun 2021 dunia masih dibayangi pandemi Covid-19, semangat melaksanakan Reformasi Perpajakan Jilid III tidak pernah padam.

Sesuai dengan Keputusan Direktur Jenderal Pajak Nomor KEP-371/PJ/2020, perjalanan Reformasi Perpajakan Jilid III diimplementasikan melalui pelaksanaan inisiatif strategis. Reformasi tahap ini dilaksanakan dalam rentang waktu tahun 2017 sampai dengan 2024.

Program reformasi perpajakan yang sedang bergulir saat ini dikenal dengan nama Pembaruan Sistem Administrasi Perpajakan (PSAP) yang meliputi lima tema, yaitu organisasi, sumber daya manusia, teknologi informasi dan basis data, proses bisnis, serta peraturan perundang-undangan.

Program kerja Tim PSAP terus menerus mengalami penyempurnaan. Pada 2021 terdapat beberapa agenda yang telah direncanakan dan harus dilaksanakan untuk memantapkan langkah perbaikan DJP.

Salah satunya strategi DJP yang berfokus pada penguasaan wilayah. Maksudnya adalah KPP Pratama diarahkan untuk lebih fokus dalam penguasaan wilayah dalam lingkup wilayah kerjanya.

Kegiatan penguasaan wilayah ini meliputi penguasaan informasi, pendataan, serta pemetaan subjek dan objek pajak melalui produksi data, pengawasan, formal dan material SPT Masa dan SPT Tahunan. Tugas baru ini membuat DJP harus menyesuaikan struktur organisasi yang ada saat ini agar dapat mendukung sepenuhnya fungsi pengawasan pajak yang berbasis kewilayahan.

Implementasi penataan organisasi instansi vertikal DJP sesuai dengan PMK Nomor 184/PMK.01/2020 akan dimulai pada 24 Mei 2021. Penataan organisasi unit vertikal ini meliputi adanya konversi KPP Pratama menjadi KPP Madya, adanya penyesuaian nomenklatur di kantor wilayah, KPP, dan KP2KP, serta adanya penyesuaian wilayah kerja KPP dan KP2KP.

Karena mengusung tema pengawasan pajak yang berbasis kewilayahan, maka jumlah seksi yang menangani fungsi pengawasan wajib pajak saat ini ditambah dari hanya berjumlah empat seksi kini menjadi lima sampai enam seksi, tergantung dengan luas wilayah kerja KPP dimaksud.

Cepat, Mudah, dan Terintegrasi

Jika proses perubahan diibaratkan sebuah lingkaran, Rencana Strategis Direktorat Jenderal Pajak 2020—2024 menjadi lingkaran paling luarnya. Ia melingkupi semua yang DJP kerjakan. DJP berpikir dan bertindak berdasarkan rencana strategis tersebut.

Kemudian di dalam lingkaran paling luar itu terdapat lingkaran lebih kecil lagi yang disebut Reformasi Perpajakan atau PSAP. Di dalam PSAP ini terdapat inti dari semua program Reformasi Perpajakan Jilid III, yaitu PSIAP atau dikenal dengan nama *core tax system*.

Sistem inilah yang akan memengaruhi keempat tema lainnya dalam Reformasi Perpajakan Jilid III. PSIAP merupakan bagian dari PSAP dalam tema teknologi informasi dan basis data serta proses bisnis.

SIAP sebagai pengganti SIDJP rencananya akan diimplementasikan pada 2023 atau 2024. Adanya kebutuhan yang tinggi untuk mendukung fungsi kerja DJP dalam kesehariannya menegaskan bahwa DJP membutuhkan PSIAP.

PSIAP merupakan proyek yang bersifat tahun jamak dan terdiri dari beberapa fase pembangunan. PSIAP saat ini memasuki fase mendesain 21 proses bisnis kelak yang akan dilakukan sampai dengan kuartal ketiga tahun 2021.

Pada fase selanjutnya, vendor mulai membangun sistem konfigurasi (*deployment*) yang dilakukan sampai dengan kuartal 3 tahun 2023. Fase berikutnya adalah fase implementasi yang menargetkan sistem inti ini dapat diimplementasikan secara serentak di seluruh unit kerja pada 2024.

Salah satu keluaran yang penting dalam fungsi *core tax system* adalah perbaikan fungsi proses bisnis pelayanan DJP. Peningkatan mutu dan kemudahan layanan kepada wajib pajak yang dikemas dalam *Click Call Counter* atau yang dikenal dengan nama 3C. Pada 2021 ini terdapat penambahan atau perluasan layanan yang dapat difasilitasi melalui 3C, proses ini terus dilakukan secara bertahap sehingga layanan DJP kepada wajib pajak secara keseluruhan dapat dilakukan secara digital.

Adanya PSIAP ini menjadi pemicu perubahan pada tema reformasi perpajakan lainnya. Perubahan proses bisnis merupakan salah satu perubahan yang mendasar agar SIAP ini dapat diimplementasikan segera.

Fokus perbaikan pada tema proses bisnis antara lain membangun data yang terintegrasi dengan kualitas terjamin, memanfaatkan analisis data dan *business intelligence*, proses bisnis yang terautomasi dengan menerapkan *Taxpayer Account Management*, implementasi kepatuhan berbasis risiko (*Compliance Risk Management*), perluasan dan integrasi data pihak ketiga, adanya dukungan manajemen pengetahuan, implementasi *customer relationship management*, serta perluasan jangkauan layanan secara daring.

Pada saat sekarang, masih banyak aplikasi yang digunakan untuk masing-masing proses bisnis yang berdiri sendiri. Pada saat sistem inti ini diimplementasikan pada 2024, maka seluruh aplikasi yang dimiliki DJP saat ini akan terintegrasi dalam satu sistem, yaitu *core tax system*. Kemudahan mengakses aplikasi, integrasi data yang tersedia, serta kesamaan data yang dimiliki petugas pajak dan wajib pajak merupakan terobosan yang akan dinikmati dari sistem yang baru nanti.

BAB X EPILOG

Apa Kata Mereka?

Perubahan dalam tubuh DJP yang berlabel reformasi perpajakan tidak bisa dibilang mudah dan tidak muncul begitu saja. Ada ide-ide luar biasa yang muncul di belakang sana dan tentunya muncul dari orang-orang yang luar biasa. Di balik keberhasilan sebuah perubahan, pasti ada tokoh hebat di balik layarnya.

Tokoh-tokoh penggagas ini mengantongi semangat tinggi untuk berbenah diri menuju DJP yang lebih baik. Suatu pemikiran dan sudut pandang baru yang belum pernah terpikir sebelumnya muncul dari kecemerlangan para tokoh ini. Bukan untuk mencari “panggung,” tetapi mereka memiliki tujuan mulia membangun DJP.

Mereka mencetuskan ide-ide brilian yang senantiasa dikembangkan dan disempurnakan sampai era kepemimpinan saat ini. Patut diapresiasi bahwa perbaikan yang dinikmati DJP saat ini tidak luput dari hasil keringat para tokoh jempolan di eranya.

Pelambungan Rasio Pajak

Direktur Jenderal Pajak periode 2017—2019 yang satu ini sangat menikmati masa pensiunnya. Setelah mengemban tugas di DJP, dia tidak lepas begitu saja dari dunia kerja. Kini Robert Pakpahan didaulat sebagai Wakil Ketua dan Anggota Komite Pengawas

Perpajakan (Komwasjak) periode 2019—2022. Di samping itu, ada kesibukan lain dengan profesi barunya menjadi Komisaris Utama merangkap Komisaris Independen PT Danareksa (Persero).

Seseorang yang kental dengan gaya berbicara khas Batak, berwibawa, dan bersahaja. Itulah kesan pertama yang terlintas dari Robert Pakpahan. Sebagai orang yang pernah mengecap rasanya menjadi Direktur Jenderal di beberapa unit eselon I Kementerian Keuangan, rasanya kecakapan Robert dalam memimpin institusi tidak perlu diragukan lagi.

Robert berharap pada lima tahun mendatang, DJP dapat meningkatkan rasio pajak dengan menggunakan SIAP yang telah dimilikinya. Sistem ini bisa digunakan DJP untuk memperbaiki proses bisnis pelayanan dan penyuluhan secara signifikan, meningkatkan pengawasan yang terautomasi, termasuk proses pemeriksaan yang terautomasi.

Menurut Robert, pada intinya dengan implementasi sistem ini ini akan terjadi pemerataan para pembayar pajak di Indonesia. “Sehingga orang bayar pajak lebih merata, bukan karena AR (*Account Representative*) di suatu kantor lebih canggih sehingga ketemu. Sekarang ini WP mau bayar, cuma dia enggak mau bayar kalau di sebelahnya enggak kena, dia *doang* yang kena,” paparnya menekankan.

Dengan adanya automasi proses bisnis melalui SIAP, maka kepatuhan wajib pajak juga akan tercipta secara otomatis. “Orang yang melakukan kesalahan yang sama kena denda yang sama,” tambahnya.

“Orang yang melakukan kesalahan yang sama kena denda yang sama.”

Di samping mengoptimalkan automasi pada sistem yang baru, Robert juga berharap bahwa pelayanan DJP kepada wajib pajak tetap ditingkatkan. Alasannya karena wajib pajak yang tidak membayar pajak belum tentu benar-benar tidak mau membayar, bisa jadi karena tidak mengetahui aturan perpajakan yang berlaku. Oleh karena itu, Robert menekankan perlunya pelayanan termasuk edukasi yang akan masuk ke paradigma wajib pajak sehingga tergerak untuk membayar pajak.

Jika fungsi pelayanan dan penyuluhan telah dilakukan dengan baik, fungsi pengawasan dan penegakan hukum dapat dilakukan secara otomatis. Dampaknya adalah adanya pemerataan pembayar pajak dan pelambungan rasio pajak di Indonesia.

Adaptasi Tiada Henti

Masih dari orang nomor satu di DJP. Namun kali ini untuk periode Desember 2015 sampai November 2017. Sosoknya sangat dikenal dengan kebijakan pengampunan pajak kala itu.

Ken Dwijugiasteady berharap agar DJP terus beradaptasi dengan perubahan yang terjadi. “Pandai-pandai beradaptasi, orang yang unggul adalah yang bisa beradaptasi,” jelasnya. Ia berharap di masa depan seluruh aktivitas wajib pajak dilakukan secara daring. Apalagi memasuki era digital saat ini serta masyarakat Indonesia yang sudah melek teknologi, rasanya membangun suatu aktivitas perpajakan yang berbau digital bukanlah hal yang mustahil dilakukan.

***“Pandai-pandai beradaptasi,
orang yang unggul adalah yang
bisa beradaptasi.”***

“Orang yang bisa bertahan adalah yang bisa beradaptasi terhadap perubahan. Mungkin nanti seratus atau dua ratus tahun lagi karena pintar beradaptasi, manusia tangannya jadi pendek, karena *pake* tombol semua,” candanya.

Ada benarnya juga candaan Ken itu, lambat laun manusia akan semakin malas karena segala sesuatunya telah disediakan dan bisa diakses secara digital. DJP harus selalu berbenah dan menyempurnakan diri agar tidak tertinggal dengan apa yang sedang dinikmati dunia di eranya.

Siapkan SDM Songsong Automasi

Sosok satu ini pernah berkiprah di DJP. Namun karena kecintaanya kepada dunia perpajakan, ia memutuskan membangun karier sebagai pengamat perpajakan. Pada April 2020 lalu Menteri Keuangan mengangkatnya menjadi Staf Khusus Menteri Keuangan Bidang Komunikasi Strategis. Salah satu tugas yang diembannya kali ini adalah mengawal reformasi perpajakan sampai tuntas. Bicara tentang perpajakan di Indonesia, semua orang pasti mengenal sosok Yustinus Prastowo.

Yustinus menyampaikan, di masa depan yang bekerja di DJP adalah sistem. Di sisi lain, SDM berperan sebagai aktor yang memiliki kreativitas dan inovasi yang bekerja di dalam sistem. Harapannya kombinasi antara sistem dan SDM, maka tata kelola DJP akan semakin baik dari tahun ke tahun.

“SIAP ini solusi dari semua yang kita hadapi saat ini.”

“SIAP ini solusi dari semua yang kita hadapi saat ini,” jelasnya. Mesin yang nantinya akan diadopsi DJP ini dapat membantu wajib pajak dan juga fiskus dalam melaksanakan hak dan kewajiban perpajakan. Namun demikian, bentuk riil dari SIAP ini harus dapat disampaikan dengan jelas kepada pihak internal dan seluruh pemangku kepentingan DJP.

Yustinus membayangkan pada 2025, DJP didominasi oleh automasi, tata kelola yang sudah bagus, KPP beroperasi secara efisien dan ramping. SDM DJP harus digeser sejak sekarang, dipetakan dan disiapkan untuk menghadapi automasi. Fiskus DJP harus disiapkan untuk berpikir strategis, mendalami psikologi, mempelajari perilaku ekonomi sehingga dapat membantu DJP untuk menangkap isu-isu yang akan terjadi di masa depan. Selanjutnya, tentu saja DJP dapat menyiapkan dan memilih strategi untuk menghadapi isu di masa depan.

Minim Sengketa

Sosok yang satu ini merupakan *Managing Partner* di Konsultan Pajak DDTC. Seseorang yang juga tenar di bidang perpajakan nasional ini diminta menjadi anggota tim penasihat Tim Reformasi Perpajakan oleh Sri Mulyani Indrawati.

Mantan pegawai pajak yang ahli dalam bidang *transfer pricing* dan perpajakan internasional ini sudah banyak memberikan kontribusinya di bidang perpajakan, baik dari buku dan artikel yang ditulisnya, sebagai saksi ahli di pengadilan pajak, maupun analisis dan pembicara di berbagai media terkait perpajakan.

Darussalam berharap DJP dapat memberikan kemudahan bagi wajib pajak dalam hal administrasi perpajakan. Di samping itu, hendaknya DJP dapat membuat peraturan yang sederhana, memberikan kepastian hukum, dan tidak menimbulkan interpretasi yang berbeda-beda. Hasil akhirnya, reformasi perpajakan dapat menciptakan kemudahan dan kepastian hukum bagi wajib pajak.

Kepastian hukum yang dimaksud Darussalam adalah proses pelaksanaan hak dan kewajiban perpajakan tidak menimbulkan sengketa di akhirnya. “Bagaimana ke depan DJP bisa meningkatkan *revenue* dengan minim sengketa, itu yang kita cita-citakan,” paparnya.

Dari sana terbentuk *collaborative* dan *cooperative compliance*, hubungan yang didasari rasa saling percaya, terbuka, dan saling menghargai antara DJP dengan wajib pajak. Hal ini merupakan jalan tengah yang dapat dilakukan untuk menjembatani strategi kepatuhan sukarela dan penegakan hukum.

Darussalam menambahkan, mengubah cara pandang tentang pajak, bagaimana menempatkan pajak pada tempatnya sesuai dengan kontribusi, itu jauh lebih penting. “Reformasi yang pertama adalah reformasi tentang *mindset* pajak, fungsi pajak, peran pajak bagi negara ini,” papar Darussalam. Ia menantang DJP untuk mencoba menggambarkan secara ekstrem bahwa negara ini tidak akan ada jika tidak ada pajak.

Luar biasa rasanya tanggung jawab yang diamanahkan DJP sebagai penyumbang terbesar eksistensi Indonesia. Tidak perlu khawatir, karena DJP tidak sendiri. DJP harus berkolaborasi dengan institusi lainnya, menggandeng setiap instansi untuk menyuarakan bahwa peranan pajak sangat besar bagi pembangunan negara ini.

DJP tidak bisa berjalan sendirian, DJP harus membangun pojok *tax center* di masyarakat untuk mengedukasi peranan pajak. Dalam hal ini fungsi penyuluhan pajak menjadi garda terdepan untuk memberikan pemahaman kepada masyarakat supaya melek pajak. Harus disadari kenyataan yang ada saat ini, pajak belum ditempatkan sebagai penyumbang kontribusi terbesar di negara ini oleh masyarakat.

Para pemangku kepentingan terutama pihak di luar DJP ingin dilibatkan untuk merumuskan kebijakan atau aturan pajak untuk bisa berkolaborasi dan berdialog secara berkesinambungan dengan DJP. Perlu ada wadah tersendiri yang sebaiknya disediakan.

Untuk menjaga struktur penerimaan pajak di negeri ini, Darussalam memberikan strategi kepada DJP dengan cara mempertahankan kontribusi tinggi Wajib Pajak Besar dengan memberikan kepastian hukum, bukan fasilitas. Di sisi lain, untuk menjaring wajib pajak secara keseluruhan adalah dengan memberikan kemudahan administrasi.

Menjadi Kekasih Masyarakat

Sosok yang satu ini merupakan orang yang bergelut dalam dunia teknologi informasi dan komunikasi di DJP saat ini. Ia pernah meraih penghargaan sebagai The Best CIO di tahun 2015 dan The Most Innovative Chief Information Officer di tahun 2017.

Iwan Djuniardi, Direktur Teknologi Informasi dan Komunikasi berharap di tahun-tahun mendatang DJP bisa menerapkan keadilan dalam melakukan fungsi administrasi perpajakannya dan menerapkan proses bisnis berbasis teknologi informasi. “Orang melihat DJP udah *bener-bener* suatu institusi yang modern, bukan menakut-nakuti,” paparnya.

Di samping itu, Iwan juga menyampaikan, “Harusnya hubungan antara negara (pajak) bisa menjadi kekasih masyarakat, baru akan ada kesadaran *voluntary compliance*.” Ia mengibaratkan hubungan antara DJP dengan wajib pajak dapat terbangun layaknya sepasang kekasih sehingga tidak ada rasa saling mencurigai dan menakut-nakuti. Sebaliknya, akan tercipta hubungan yang mesra dan harmonis. Hubungan psikologis antara fiskus dengan wajib pajak harus dibangun dengan baik.

Namun, hal ini tidak bisa dilakukan sendiri oleh DJP, perlu merangkul institusi lainnya. Di masa depan, pola kerja di DJP dijalankan oleh sistem, semua aktivitas dilakukan secara transparan, tercapai pemerataan pembayar pajak sehingga dampak manfaat dari pajak bisa dirasakan oleh masyarakat secara luas.

DJP Bukan Untuk Ditakuti

Dalam kesempatan dialog interaktif tentang PSIAP secara daring, Direktur Jenderal Pajak Suryo Utomo menyampaikan harapannya terhadap reformasi perpajakan, “*Reform* bukan karena saya, tetapi karena kebutuhan institusi. PSIAP harus selesai sesuai dengan waktunya, ini harapan besar saya. Kita selesaikan apa yang sudah kita mulai,” katanya.

Harapan besar Suryo Utomo yang pertama adalah bahwa Tim PSIAP harus dapat menyelesaikan dan menjalankan apa yang telah direncanakan sesuai waktunya. Harapan besar keduanya adalah pada saat implementasi SIAP, sudah tidak banyak gap antara pengguna dengan sistem yang baru. Oleh karena itu, perlu dilakukan penyesuaian yang dimulai saat ini, peran agen perubahan di sini sangat besar bagi keberhasilan implementasi SIAP.

Direktur Jenderal Pajak ini meminta semua pihak ikut berpartisipasi dalam membangun SIAP dengan memberikan masukan dan saran yang dibutuhkan agar konsep SIAP menjadi lebih komprehensif dan siap digunakan.

Suryo juga menyampaikan harapannya bagi DJP lima tahun mendatang. Ia mengharapkan DJP bisa setara dengan otoritas pajak negara-negara lainnya dalam melaksanakan sistem administrasi perpajakan. “Kerja mudah, kerja cepat, dapat duit banyak,” paparnya. DJP bisa menjadi organisasi yang kredibel, akuntabel, berintegritas, bersih, dan berwibawa. “DJP bukan untuk ditakuti, tapi disegani,” papar Suryo.

BAB X EPILOG

Second Independence Day, Menuju Indonesia Bahagia

Selama empat tahun berturut-turut, Finlandia didapuk sebagai negara paling bahagia di dunia menurut sebuah laporan tahunan terbaru yang disponsori PBB. Laporan tahunan berjudul *World Happiness Report* tersebut dirilis pada Jumat, 19 Maret 2021 sebagaimana dilansir AFP (Agence France-Presse).

Dalam menyusun laporan tersebut, para peneliti juga mempertimbangkan indikator lain seperti PDB, dukungan sosial, kebebasan pribadi, dan tingkat korupsi setiap negara. Setelah Finlandia, negara-negara paling bahagia di dunia secara berturut-turut adalah Denmark, Swiss, Islandia, dan Belanda.

Uniknya, data tersebut beririsan dengan angka tingginya tarif pajak individu yang dikenakan di negara-negara berpenduduk bahagia tersebut. Dari lima besar daftar negara bahagia itu, tiga diantaranya berada di Semenanjung Skandinavia, kawasan Eropa bagian utara yang sering kita sebut sebagai negara-negara Skandinavia.

Tarif PPh orang pribadi maksimal di Denmark, Finlandia, dan Islandia, misalnya masing-masing tercatat sebesar 55,89%, 53,75%

dan 46,24%. Namun, sebagian besar masyarakat Finlandia (79%) merasa senang dalam membayar pajak dengan 96% responden setuju mengenai pentingnya pengumpulan pajak untuk menjaga kesejahteraan negara.

Kesan awal dari fakta ini tentu saja terlihat anomali. Mana ada sih orang yang senang dipajaki? Tinggi pula tarifnya. Tunggu dulu, kita lihat implikasi dari kebijakan perpajakan tersebut.

Dari tingginya pajak, Finlandia mampu membentuk sistem jaminan sosial, yang dikenal sebagai “Kela” dan menyediakan layanan kesehatan gratis untuk semua warga negara dan penduduk Finlandia, dukungan pengangguran, serta pendidikan tinggi gratis.

Diwartakan Los Angeles Times, sistem pendidikan di Finlandia adalah satu yang terbaik di dunia. Orang-orang di Finlandia sangat menghargai guru. Finlandia memastikan guru mendapat gaji yang layak dan juga dukungan pelatihan terbaik. Sistem pendidikan yang sangat baik membuat mereka menjadi negara paling melek huruf pada 2016.

Tingkat korupsi pejabat di Finlandia disebut sangat rendah. Bahkan kepolisian di Finlandia disebut sebagai polisi paling dapat dipercaya di dunia. Kasus suap, penggelapan, penipuan, dan penyalahgunaan jabatan juga sangat jarang terjadi di Finlandia. Hanya sekitar enam persen populasi Finlandia yang hidup dalam kemiskinan.

Sementara itu, Indonesia sampai dengan hari ini masih memiliki masalah dalam membangun kepercayaan publik pada pemerintah. Pemerintah terus saja mengampanyekan rakyatnya untuk membayar pajak sementara iuran BPJS mahal, kualitas layanan kesehatan merisaukan, sekolah yang bagus biayanya tinggi, belum lagi kasus korupsi yang terus saja dilakukan oleh para pejabat publik. Jelas saja menjadi sulit sekali untuk meyakinkan khalayak bahwa pajak yang mereka bayarkan itu akan kembali dalam bentuk kesejahteraan bagi hidup mereka.

Seorang penulis novel ternama di tanah air pernah mengeluhkan jaminan keamanan atas produk literasi yang diterbitkannya. Tindakan kejahatan berupa penjualan bebas dari novel-novel bajakan

karyanya terus saja terjadi hingga hari ini. Ia berharap dengan kewajiban pajak yang telah ditunaikannya, sudah semestinya ada jaminan keamanan atas karyanya dari pemerintah. “Agar semuanya menjadi lebih *fair*,” tulisnya lewat salah satu akun media sosialnya.

Kementerian Keuangan melalui DJP mencoba untuk memecahkan masalah krisis kepercayaan publik dengan melakukan reformasi perpajakan yang terus berlanjut hingga hari ini melalui Pembaruan Sistem Administrasi Perpajakan. Di dalamnya terdapat Pembaruan Sistem Inti Administrasi Perpajakan.

Suatu sistem automasi teknologi tinggi yang mampu melakukan integrasi data dari berbagai sumber (saldo keuangan, kepemilikan saham, pembelian mobil, kepemilikan aset tanah dan bangunan, serta banyak lagi).

Ilustrasi singkatnya mungkin seperti ini, ketika seseorang melaporkan SPT-nya, ia mencantumkan penghasilan di tahun tersebut hanya seratus juta rupiah, misalnya. DJP punya data. Orang ini pengeluarannya dalam satu tahun mencapai satu miliar rupiah. Jadi yang sembilan ratus juta rupiahnya diperoleh dari mana?

Misal, dari hasil korupsi. Ya bakal ketahuan. *Core tax system* punya data keuangannya. Mau mengelak dengan menyimpan tumpukan uang itu di bawah kasur? Bisa ketahuan juga ketika orang itu membelanjakannya. Mau tidak dibelanjakan? Lalu apa fungsinya uang kalau begitu. Hanya tumpukan kertas saja? Untuk apa matimatian korupsi dengan tingkat risiko yang tinggi kalau hasilnya tidak bisa digunakan.

Dengan transparansi sistem ini wajib pajak dipaksa untuk jujur. Jadi tidak ada lagi cerita orang kaya bayar pajaknya sedikit. Tidak bisa. Semuanya terlihat dalam Sistem Inti Administrasi Perpajakan tersebut. Tujuannya adalah penerimaan pajak meningkat dan rasio pajak semakin tinggi. Harapan besarnya tentu saja tercipta kesejahteraan sosial bagi seluruh warga negara Indonesia.

Pemerintah menargetkan penerapan *core tax system* ini mulai tahun 2024. “Ketika sistem ini jalan, Indonesia harus merayakan *second independence day*. Ini menjadi momentum penting bagi

seluruh rakyat. Kesempatan kita untuk bisa merdeka dari penjajahan ekonomi, kemiskinan, dan korupsi,” ujar Iwan Djuniardi, Direktur Teknologi Informasi dan Komunikasi, DJP.

Terang sekali bahwa *core tax system* itu bukan hanya sekadar sistem aplikasi saja, tetapi memiliki poin yang bernilai besar bagi kemajuan perekonomian dalam skala negara. Tidak ada alasan bagi setiap pribadi untuk tidak mendukung program ini berjalan. Dukungan sekecil apapun dari kita akan menjadi kontribusi agar cita-cita mendeklarasikan *second independence day* segera bisa tercapai.

Kemakmuran yang dimimpikan oleh segenap anak bangsa ini bukan hanya akan menjadi milik rakyat Finlandia. Dengan tekad yang kuat serta ketulusan untuk mempersembahkan yang terbaik bagi republik ini, kehadiran Sistem Inti Administrasi Perpajakan sangat bisa diandalkan untuk mewujudkan Indonesia menjadi negara bahagia.

Setiap tanggal 1 November, warga Finlandia dapat mengetahui pajak pendapatan penduduk lainnya yang dirilis oleh pemerintah setempat. Tanggal 1 November disebut sebagai Hari Cemburu Nasional di Finlandia atau *National Jealousy Day*. Pada hari itu, para jurnalis beramai-ramai antre di kantor pajak untuk mendapatkan ribuan data yang dipublikasikan mulai jam 8 pagi.

Setiap tanggal 1 November, warga Finlandia dapat mengetahui pajak pendapatan penduduk lainnya yang dirilis oleh pemerintah setempat. Tanggal 1 November disebut sebagai Hari Cemburu Nasional di Finlandia atau *National Jealousy Day*

Bayangkan dengan kecanggihan teknologi sistem perpajakan mereka yang dipadu oleh SDM yang senantiasa terjaga integritas serta kapasitasnya, publikasi data pajak individu bisa dilihat bersama-sama. Dengan tujuan memberikan efek untuk membayar lebih. Juga tentu saja efek malu kepada orang-orang yang jelas-jelas kaya, tetapi malah pajak yang dibayarnya tidak lebih banyak dari pada orang biasa. Sungguh sebuah capaian hebat pemerintah dalam hal transparansi. Ternyata ini menjadi bagian dari jawaban kenapa orang-orang Finlandia merasa senang membayar pajak.

Apakah *core tax system* DJP mampu melakukan terobosan sampai merilis data pembayar pajak individu yang kemudian bisa dilihat bersama-sama?

Tentu saja ini menjadi tantangan tersendiri bagi pemerintah untuk bisa merealisasikannya. Tunggu saja kabar baiknya nanti.

Ucapan Terima Kasih

Tak ada yang lebih rapuh dibandingkan ingatan manusia. Ia tersusun dengan kompleks dari tumpukan informasi dan fakta-fakta. Namun, seiring berjalannya waktu, ada kalanya ingatan itu mengabur dan memudar. Akhirnya, fakta-fakta penting pun terkubur bahkan rentan mengalami distorsi.

Padahal, menurut I. L. Peretz, ingatan manusia adalah sejarah; sebagaimana seseorang yang hidup tanpa ingatan, orang-orang yang hidup tanpa memiliki sejarah takkan bisa berkembang dengan bijak atau lebih baik.

Maka, menuliskan kembali sejarah adalah sebuah misi penting agar hal itu dapat terwujud. Untuk itulah buku ini hadir di hadapan Anda.

Mengingat kembali kisah di balik penyusunannya, kami, tim penyusun memerlukan waktu delapan bulan agar buku ini bisa terbit.

Agar tidak mengalami distorsi sejarah, pokok pikiran dan alurnya harus dirancang dengan baik. Dibutuhkan dua bulan untuk menyusun dan mendiskusikan *outline*-nya dengan para pengampu kepentingan, membentuk tim penyusun, serta mengumpulkan dan membekali tim penulis.

Belasan penulis internal DJP dipilih untuk memperkuat ruh di dalam tulisan. Sejak awal Januari 2021, mereka sudah mulai mewawancarai narasumber. Perlu tiga bulan untuk menyelesaikan penulisan di tengah kejaran tenggat waktu tugas harian. Bolak-balik suntingan naskah dari tim penulis ke tim penyunting adalah makanan rutin.

Proses selanjutnya adalah penyuntingan, penguji-bacaan

halaman, *layout*, dan pencetakan buku yang memakan waktu tiga bulan. Di tahap ini naskah diteliti dan diuji kata dan faktanya agar tidak keliru. Jika masih ada yang luput, inilah yang kami sebut sebagai pekerjaan manusia.

Kami mewawancarai banyak narasumber sebagai pelaku sejarah yang akan mengawal kebenaran fakta dan mengantisipasi keluputan itu. Teruntuk para narasumber, kami menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya karena telah berkenan meluangkan waktu. Tanpanya, bisa jadi kisah-kisah di balik reformasi perpajakan selama 2016 hingga 2020 hanyalah cerita usang yang cepat lesap dari ingatan.

Berikut daftar narasumber yang telah kami wawancarai, kisahnya kami jadikan rujukan buku ini, dan untuk setiap apresiasi tulus kami tujukan.

1. Ken Dwijugasteadi (Direktur Jenderal Pajak 2015-2017)
2. Robert Pakpahan (Direktur Jenderal Pajak 2017-2019)
3. Suryo Utomo (Direktur Jenderal Pajak 2019-sekarang)
4. Sumiyati (Inspektur Jenderal Kementerian Keuangan)
5. Awan Nurmawan Nuh (Staf Ahli Menteri Keuangan Bidang Peraturan dan Penegakan Hukum Pajak)
6. Yon Arsal (Staf Ahli Menteri Keuangan Bidang Kepatuhan Pajak)
7. Nufransa Wira Sakti (Staf Ahli Menteri Keuangan Bidang Pengawasan Pajak)
8. Yustinus Prastowo (Staf Khusus Menteri Keuangan Bidang Komunikasi Strategis)
9. Darussalam (Praktisi perpajakan sekaligus anggota Tim Advisor dalam Tim Pembaruan Sistem Administrasi Perpajakan)
10. Neilmaldrin Noor (Direktur Penyuluhan, Pelayanan, dan Hubungan Masyarakat)

11. Hestu Yoga Saksama (Direktur Peraturan Perpajakan I)
12. Iwan Djuniardi (Manajer Proyek Tim Pelaksana PSIAP sekaligus Direktur Teknologi Informasi dan Komunikasi)
13. Hantriono Joko Susilo (Kepala Kantor Wilayah DJP Sulawesi Selatan, Barat, dan Tenggara)
14. Dodik Samsu Hidayat (Kepala Kantor Wilayah DJP Sulawesi Utara, Tengah, Gorontalo, dan Maluku Utara)
15. Bonarsius Sipayung (Kepala Subdirektorat Peraturan PPN Perdagangan, Jasa, dan PTLL, Direktorat Peraturan Perpajakan I)
16. Heru Marhanto Utomo (Ketua Tim Manajemen Proyek, Tim Pelaksana PSIAP)
17. Yeheskiel Minggus Tiranda (Ketua Tim Manajemen Perubahan, Tim Pelaksana PSIAP)
18. Ardiyanto Basuki (Kepala Subdirektorat Harmonisasi Perpaturan Perpajakan, Direktorat Peraturan Perpajakan II)
19. Leli Listianawati (Kepala Subdirektorat Perjanjian dan Kerjasama Perpajakan Internasional, Direktorat Perpajakan Internasional)
20. Ani Natalia (Kepala Subdirektorat Hubungan Masyarakat Perpajakan, Direktorat Penyuluhan, Pelayanan, dan Hubungan Masyarakat)
21. Inge Diana Rismawanti (Kepala Subdirektorat Penyuluhan Perpajakan, Direktorat Penyuluhan, Pelayanan, dan Hubungan Masyarakat)
22. Yari Yuhariprasetia (Kepala Subdirektorat Pelayanan Perpajakan, Direktorat Penyuluhan, Pelayanan, dan Hubungan Masyarakat)
23. Untung Supardi (Kepala Kantor Pelayanan Pajak Madya Denpasar)

24. Agung Sumaryawan (Kepala Kantor Pelayanan Pajak Pratama Praya)
25. Iis Isnawati (Kepala Kantor Pelayanan Pajak Pratama Menteng Satu)
26. Bambang Setiawan (Kepala Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sorong)
27. Muchamad Multhazam (Kepala Seksi Hubungan Internal, Direktorat Penyuluhan, Pelayanan, dan Hubungan Masyarakat)
28. Endang Unandar (Kepala Seksi Pengelolaan Berita, Direktorat Penyuluhan, Pelayanan, dan Hubungan Masyarakat)
29. Muhammad Slamet Wibowo (Kepala Seksi Peningkatan Mutu Pelayanan, Direktorat Penyuluhan, Pelayanan, dan Hubungan Masyarakat)
30. Henderi (Kepala Seksi Pengujian Kepatuhan, Direktorat Kepatuhan Internal dan Transformasi Sumber Daya Aparatur)
31. Haris Fauzan Mustofa (Kepala Seksi Pengawasan dan Konsultasi IV, Kantor Pelayanan Pajak Penanaman Modal Asing Satu)
32. Andri Parwito (Kepala Seksi Penagihan, Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kosambi)
33. Asri Widyastuti (Kepala Subbagian Keuangan, Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Kepulauan Riau)
34. Sokhid (Kepala Seksi Pelayanan, Kantor Pelayanan Pajak Pratama Maros)
35. Asyhadi Munir (Kepala Seksi Investigasi Internal II, Direktorat Kepatuhan Internal dan Transformasi Sumber Daya Aparatur)

36. Lasmin (Ketua Subtim Analisis Bisnis 2a (BI dan CRM), Tim Pelaksana PSIAP)
37. Yudhi Ariyanto (Ketua Subtim Administrator Proyek, Tim Pelaksana PSIAP))
38. Ika Hapsari (Pelaksana Kantor Wilayah DJP Jawa Tengah I)
39. Nasripin (Pelaksana Kantor Wilayah DJP Jawa Tengah I)
40. Enge Alinasari (Account Representative Seksi Pengawasan dan Konsultasi III, KPP Pratama Jakarta Pasar Minggu)
41. Lastov Wicaksono (Pemeriksa Kantor Pelayanan Pajak Pratama Pratama Kebon Jeruk Satu)
42. Endang Iskandar Rizki (Account Representative Seksi Pengawasan dan Konsultasi III, Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jakarta Pasar Minggu)
43. Delfiana Primashinta Iskandar (Pemeriksa Kantor Wilayah DJP Jakarta Timur)
44. Lury Sofyan (Pelaksana Seksi Pengembangan Penyuluhan II, Direktorat Transformasi Proses Bisnis)
45. Mukhammad Jirjiys Khabibie (Pelaksana Kantor Pelayanan Pajak Pratama Natar)
46. Hendra Kusuma (Detik.com)
47. Maesaroh (Cogensis)

Para Penulis



**DHIMAS WISNU
MAHENDRA**

Penggembara Komunitas Sastra Kemenkeu (KSK) ini lahir di Ngawi, 23 Februari 1980. Lulus dari Program Diploma I Pajak STAN-Program Diploma Keuangan pada 1998 dan lulus University of Wollongong, NSW, Australia pada 2016. Dhimas menulis novel semi fiksi sejarah berjudul Geger Satrio Piningit dan buku puisi berjudul Lelaki, Semesta dan Kopi yang menjadi salah satu karya terpilih

dalam Sayembara Buku Antologi Puisi, Anugerah Hari Puisi 2019 (Yayasan Hari Puisi). Saat ini pria yang gemar berkelana dan aktif dalam komunitas musik pajak (TAXIC) ini tengah bahagia melaksanakan di Direktorat Penyuluhan, Pelayanan, dan Hubungan Masyarakat.



**DWI RATIH
MUTIARASARI**

Lahir di Bogor, Jawa Barat pada 5 Desember 1989. Berdinas di DJP setelah lulus dari S1 Manajemen IPB. Saat ini bekerja sebagai pelaksana di Direktorat Penyuluhan, Pelayanan, dan Hubungan Masyarakat. Ia sudah lima tahun aktif menjadi kontributor penulis di majalah internal DJP. Untuk menghubunginya bisa di dwiratih.mutiarasari@pajak.go.id.



ABDUL HOFIR

Lahir di Lebaksiu, Tegal, 27 Juli 1979. Sejak lulus STAN tahun 2000, berdinasi di beberapa kantor DJP antara lain KPP Surakarta, Kantor Penyuluhan dan Pengamatan Potensi Perpajakan Sragen, Kantor Wilayah DJP Jawa Tengah II, KPP Madya Jakarta Pusat, KPP Minyak

dan Gas Bumi, dan KPP Perusahaan Masuk Bursa. Saat ini bertugas di Kantor Wilayah DJP Sumatera Barat dan Jambi sebagai Penyidik PNS. Aktif menulis artikel opini pada beberapa media seperti harian Solopos (Kota Solo), Padang Ekspres (Sumatera Barat), Singgalang (Sumatera Barat), dan situs web pajak.go.id. Aktif juga menulis cerpen dan puisi dengan tajuk Catatan Kecil (Cakil) Abdul Hofir. Tulisan-tulisannya kini tersimpan di blog pribadinya: cakilabduhofir.com. Selain itu, Abdul Hofir juga senang bermain alat musik kibor. Dari kegemarannya itu, ia telah mencipta beberapa lagu seperti Mars KPP Migas, musik ilustrasi Generasi Antikorupsi, dan Mars Kantor Wilayah DJP Sumatera Barat dan Jambi.



EDMALIA ROHMANI

Lahir di Probolinggo, Jawa Timur pada 28 Desember 1984. Sejak 2004 berdinasi di DJP setelah lulus dari Program Diploma 1 Perpajakan STAN. Saat ini menjabat sebagai Fungsional Penyuluh Ahli Pertama di Kantor Layanan Informasi dan Pengaduan (KLIP) DJP. Belajar menulis puisi di Komunitas Puisi

Bekasi dan anggota Komunitas Sastra Kementerian Keuangan. Menjadi kontributor di Buku Antologi MFF Idol #2, Untukmu Ibu Pertiwi, Lima Simpul Satu Cinta, Antologi Puisi Komunitas Sastra Kemenkeu, dan Buku MOFIN 2021. Ia bisa dihubungi di akun Instagram @edmaliarohmani.



ENDANG UNANDAR

Lahir di Jakarta pada 3 September 1971. Lulus pascasarjana Universitas Indonesia pada 2007. Saat ini berdinast di Direktorat Penyuluhan, Pelayanan, dan Hubungan Masyarakat sebagai Kepala Seksi Pengelolaan Berita.

Mendapatkan penghargaan kehumasan tingkat internasional kategori Public Sector IPRA Golden World Awards (2019) di Yerevan, Armenia dengan esai kampanye e-Filing sebagai Embracing Technology to Elevate Tax Revenue in Indonesia bersama Tim Humas DJP dan IPRA Golden World Awards (2018) di Barcelona bersama Tim Biro KLI-Kementerian Keuangan dengan esai Strategi Komunikasi Tax Amnesty. Belajar menulis di Intax dan media cetak serta daring. Mendapatkan motivasi menulis dari Ali bin Abi Thalib, “Semua orang akan mati kecuali karyanya, maka tulislah sesuatu yang akan membahagiakan dirimu di akhirat kelak”.



FRI OKTA FENNI

Lahir di Banda Aceh. Aparatur Sipil Negara dan penulis yang saat ini menjalankan tugas pelayanan publiknya di unit Kantor Pelayanan Pajak Pratama Banda Aceh. Ia menyukai menulis tema-tema keluarga pada laman media sosialnya di Facebook. Baginya

menuangkan pikiran dalam bentuk tulisan adalah pekerjaan yang sungguh seru. Memiliki hobi jalan-jalan membuatnya bercita-cita untuk bisa menjejakkan kaki di Spanyol kelak.



GITARANI PRASTUTI

Lahir di Jakarta, 16 Februari 1991. Berdinas di DJP sejak 2012. Saat ini merupakan Analis Pajak pada Direktorat Data dan Informasi Perpajakan. Verba volant, scripta manent adalah salah satu motivasinya untuk terus menulis, yang merupakan cara sederhana untuk menuangkan gagasan dan

berita agar tetap terjaga keabadiannya. Karya akademiknya yang mengupas kematangan data analitis pada DJP terpilih menjadi salah satu naskah akademik terbaik pada Konferensi Nasional Perpajakan tahun 2020. Selain itu, naskah akademiknya yang bertajuk penerapan pendekatan perilaku (*behavioural economics*) terpilih untuk dipresentasikan pada kegiatan The 19th World Congress of the International Economic Association (IEA). Kini, ia bersama tim sedang merampungkan satu naskah akademik yang ditargetkan akan dipublikasi oleh salah satu jurnal internasional.



HERRY PRAPTO

Lahir di Cirebon, 5 September 1983. Kiprahnya di dunia kepenulisan mulai dilirik ketika blog yang ia kelola sejak 2014, Catatan Ekstens, berhasil masuk jajaran enam blog pajak terbaik versi pajakbro.com pada 2016. Sekarang bekerja sebagai Fungsional Penyuluh di KPP

Pratama Bandung Cibeunying. Tak melulu menulis tentang pajak, alumnus STAN Program Diploma I Keuangan Spesialisasi Perpajakan tahun 2003 ini juga menyukai cerpen dan puisi. Bahkan salah satu karya penggembara Komunitas Sastra Kemenkeu ini terpilih dalam Sayembara Buku Antologi Puisi “Terbang Dalam Deen Assalam, bersama Nissa Sabyan” pada 2019.



**I GUSTI AGUNG
YULIARI**

Lahir di Denpasar, Bali pada 17 Juli 1985. Mengawali karier kedinasan di DJP semenjak 2007 setelah lulus dari Sekolah Tinggi Akuntansi Negara (STAN). Selepas menunaikan pendidikan Master of Science in Project Management di Boston University, Yuli kembali bertugas sebagai pelaksana pada Direktorat Transformasi

Proses Bisnis. Sebuah unit bergengsi yang menggerakkan berbagai program inovasi dan reformasi DJP. Selama beberapa tahun, Yuli aktif melahirkan berbagai tulisan dalam majalah internal DJP, Intax. Ia bisa dihubungi di tima.shivaloka@gmail.com.



**INDAH FITRIANA
ASTUTI**

Lahir di Jakarta pada 13 Juli 1983. Lulusan Sarjana Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia ini menapakkan kariernya di DJP pada tahun 2009. Terakhir menjabat sebagai Kepala Seksi Pengawasan dan Konsultasi III di KPP Pratama Bintan. Saat ini sedang melanjutkan studi jenjang S2 di Magister Manajemen Fakultas

Ekonomi dan Bisnis Universitas Indonesia. Ibu dari dua orang anak ini merintis pengalaman menulisnya pada media internal DJP Intax selanjutnya turut serta menjadi bagian Tim Penulis buku ini. Ia bisa dihubungi melalui *e-mail* indahfitriana@gmail.com atau indahfitrianaastuti@pajak.go.id.



MEIRNA DIANINGTYAS

Lahir di Banyumas, Jawa Tengah pada Mei 1985. Saat ini bertugas di KPP Pratama Purwokerto. Hobi menulis sejak kecil dan beberapa karya puisinya dimuat dalam buku antologi, salah satunya berjudul Menarik Napas Kata Sepanjang Tali Dunia. Pemilik akun Instagram @sikecil.sentimentil ini bisa dihubungi melalui surat elektronik di meirna.dianingtyas@pajak.go.id.



MOH MAKHEAL NASIRUDIN

Lahir di Brebes 30 Desember 1975. Sekarang menjadi Fungsional Penyuluh Ahli Muda di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Penanaman Modal Asing Lima, DJP. Cerita pendeknya berjudul “Novian Tidak Pernah Mengeluh” menjadi Pemenang 2 Lomba Menulis Ramadhan 1437 H Masjid Salahuddin KPDPJ.



TEDY ISWAHYUDI

artikel dan opini yang dimuat pada beberapa media cetak dan daring. Kini mencoba menekuni hobi baru sebagai narablog. Anda dapat mengikuti berbagai artikel seputar perpajakan di laman www.tedyiswahyudi.com.

Lahir di Kendal, 22 Mei 1975. Sekarang bekerja sebagai Kepala Seksi Dukungan Pelayanan dan Konsultasi di Direktorat Penyuluhan, Pelayanan, dan Hubungan Masyarakat. Memiliki karya tulisan

Lahir di Indramayu, Jawa Barat pada 24 Juli 1976. Sejak 1997 berdinasi di DJP setelah lulus dari STAN Program Diploma Keuangan. Setelah berdinasi di Tapaktuan, Aceh, saat ini Riza menjabat sebagai Kepala Seksi Pengelolaan Situs, Direktorat Penyuluhan, Pelayanan, dan Hubungan Masyarakat yang memantapkan situs web dan media sosial DJP. Beberapa



RIZA
ALMANFALUTHI

buku telah ditulisnya antara lain: Amalan Sederhana Pembuka Pintu Kemudahan, Orang Miskin Jangan Mati di Kampung Ini, dan Dari Tanzania ke Tapaktuan: Titik Tak Bisa Kembali, Kisah Lelaki Menaklukkan Ego dengan Berlari. Pemilik blog riza.almanfaluthi.com ini bisa dihubungi melalui akun Instagram [@riza_almanfaluthi](https://www.instagram.com/riza_almanfaluthi)

Lahir di Kebumen pada 15 Maret 1976. Mulai mengabdikan diri di DJP sejak 1998. Saat ini bertugas sebagai Account Representative Kantor Pajak di kabupaten dengan slogan BERIMAN. Karya terbaiknya adalah kedua buah hatinya yang menginspirasi untuk tak lelah berusaha menjadi manusia yang lebih baik.



SUYANI

Lahir di Jakarta pada 1996. Bergabung dengan DJP pada 2018. Baginya, menulis adalah tentang menuangkan keresahan hati. Menulis juga membawanya menjelajahi alam pikiran yang luas tak terbatas.



SHINTA AMALIA



**SRI LESTARI
PUJIASTUTI**

Lahir di Jakarta pada 2 Maret 1975. Saat ini bertugas di KPP Pratama Jakarta Kalideres sebagai Kepala Seksi Pengawasan dan Konsultasi II. Selepas berkarir lebih dari 22 tahun di DJP setelah kelulusannya dari STAN Program Diploma Keuangan, pada 2018 ia didapuk sebagai Eselon IV Terbaik Pertama Program Penghargaan

Kinerja Pegawai Kantor Wilayah DJP Kalimantan Barat. Beberapa catatan pengalaman menulisnya, antara lain sebagai salah satu tim penyusun buku Pedoman Komunikasi di Lingkungan DJP (2017), Juara I Lomba Artikel Islami Masjid Saalahuddin Kantor Pusat DJP (2017), dan Juara 2 Kontributor Artikel Terbaik Situs Web DJP pajak.go.id (2020).



**NETADEA
APRINA**

Lahir di Bogor 27 April 1992. Wanita lulusan PKN STAN ini tidak pernah berpikir ia bisa menulis. Semua ini berkat peranan besar dari atasannya. Atasannya terus mengompori agar ia menulis di majalah internal DJP INTAX. Setelah beberapa kali menulis, akhirnya ia ketagihan. Ia beranian mengikuti lomba menulis dan

berhasil meraih juara 2 di Republika. Menurut wanita yang sehari-hari bekerja sebagai Penyuluh Pajak ini, menulis itu sebagai sarana kontemplasi dirinya. Selain itu menulis membantunya memetakan masalah sehingga memudahkannya mencari solusi setiap masalah.



www.pajak.go.id

Direktorat Jenderal Pajak (DJP), Kementerian Keuangan terus menggarap reformasi perpajakan agar bangsa Indonesia bisa mencapai tujuannya. Buku ini membawa kita menyelami cerita di balik perjalanan Reformasi Perpajakan Jilid III dalam periode 2016—2020.

Dengan mengusung lima pilar perubahan, kisah safar Reformasi Perpajakan Jilid III ini menjadi istimewa karena didahului dengan TADAT (*Tax Administration Diagnostic Assessment Tool*). Hal baru yang tak ditemui pada reformasi perpajakan sebelumnya.

Di dalamnya juga terdapat pengadaan teknologi informasi seperti pengadaan *core tax system* (SIAP) yang melibatkan vendor internasional dan memiliki paradigma anyar dalam proyek pengadaannya, yaitu Agen Pengadaan. Implementasi SIAP pada 2024 kelak akan membawa era baru DJP, yaitu DJP 4.0!

Dengan penuturan yang ringan, buku ini juga menceritakan dukungan semua pihak, baik internal maupun eksternal, kepada DJP dan reformasi perpajakan. Dukungan itu dimulai dari presiden, parlemen, pengusaha, praktisi perpajakan, sampai para *storyteller*.

Buku ini diterbitkan oleh
Direktorat Jenderal Pajak,
tidak untuk diperjualbelikan.

ISBN 978-623-97203-1-5



9 786239 720315