

## IMPLEMENTASI STRATEGI PADA SEKTOR PUBLIK MERUJUK PADA REFORMASI SISTEM PERPAJAKAN OLEH DIREKTORAT JENDERAL PAJAK

Pandaraman Lumbantoruan<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Universitas Terbuka

E-mail : [501283269@ecampus.ut.ac.id](mailto:501283269@ecampus.ut.ac.id)

### ABSTRACT

*This paper analyzes the implementation of the tax system reform strategy in the public sector carried out by the Directorate General of Taxes (DJP) in Indonesia. The background to tax reform in Indonesia is influenced by the country's economic and fiscal conditions, low tax ratios, challenges in fulfilling taxpayer requirements, tax regulatory requirements, developments in information technology, as well as demands for increased competitiveness in attracting investment. A review of theories relevant to this topic includes tax administration reform theory, public policy implementation theory, tax compliance theory, tax system modernization theory, and tax administration capacity theory. Empirical data shows the performance of taxation in Indonesia, such as the realization of tax revenues, tax ratios, level of taxpayer compliance, number of registered taxpayers, and the use of information technology in tax administration. Public policy analysis in tax reform carried out by the DJP includes modernizing the tax administration system, reforming tax policies and regulations, improving services and education for taxpayers, strengthening law enforcement and tax audits, increasing the capacity and integrity of human resources, as well as strengthening transparency and tax audits. accountability. SWOT analysis reveals strengths, weaknesses, opportunities and threats in the implementation of tax reform by DJP. Based on this analysis, policy recommendations for improvement and refinement are formulated, such as simplifying and harmonizing tax reform, increasing the capacity and professionalism of human resources, developing an integrated information technology system, strengthening services and education for taxpayers, expanding international cooperation, and increasing transparency. and accountability.*

**Keywords:** Tax Reform, Public Sector, Directorate General of Taxes, Tax System, Modernization of Tax Administration, Tax Policies and Regulations, Taxpayer Compliance, SWOT Analysis, Policy Recommendations

### ABSTRAK

Makalah ini menganalisis implementasi strategi reformasi sistem perpajakan pada sektor publik yang dilakukan oleh Direktorat Jenderal Pajak (DJP) di Indonesia. Latar belakang reformasi perpajakan di Indonesia dipengaruhi oleh kondisi ekonomi dan fiskal negara, rendahnya tax ratio, tantangan kepatuhan wajib pajak, kompleksitas regulasi perpajakan,

perkembangan teknologi informasi, serta tuntutan peningkatan daya saing dalam menarik investasi. Tinjauan teori yang relevan dengan topik ini meliputi teori reformasi administrasi perpajakan, teori implementasi kebijakan publik, teori kepatuhan pajak, teori modernisasi sistem perpajakan, dan teori kapasitas administrasi perpajakan. Data empiris menunjukkan kinerja perpajakan di Indonesia, seperti realisasi penerimaan pajak, tax ratio, tingkat kepatuhan wajib pajak, jumlah wajib pajak terdaftar, dan pemanfaatan teknologi informasi dalam administrasi perpajakan. Analisis kebijakan strategis publik dalam reformasi pajak yang dilakukan oleh DJP mencakup modernisasi sistem administrasi perpajakan, reformasi kebijakan dan regulasi perpajakan, peningkatan pelayanan dan edukasi kepada wajib pajak, penguatan penegakan hukum dan pemeriksaan pajak, peningkatan kapasitas dan integritas sumber daya manusia, serta penguatan transparansi dan akuntabilitas. Analisis SWOT mengungkapkan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dalam implementasi reformasi perpajakan oleh DJP. Berdasarkan analisis tersebut, dirumuskan rekomendasi kebijakan untuk perbaikan dan penyempurnaan reformasi, seperti penyederhanaan dan harmonisasi regulasi perpajakan, peningkatan kapasitas dan profesionalisme sumber daya manusia, pengembangan sistem teknologi informasi yang terintegrasi, penguatan pelayanan dan edukasi kepada wajib pajak, perluasan kerja sama internasional, serta peningkatan transparansi dan akuntabilitas.

**Kata Kunci:** Reformasi Perpajakan, Sektor Publik, Direktorat Jenderal Pajak, Sistem Perpajakan, Modernisasi Administrasi Perpajakan, Kebijakan dan Regulasi Perpajakan, Kepatuhan Wajib Pajak, Analisis SWOT, Rekomendasi Kebijakan.

## PENDAHULUAN

Reformasi sistem perpajakan merupakan salah satu agenda penting dalam upaya meningkatkan penerimaan negara dan mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik. Direktorat Jenderal Pajak, sebagai instansi yang bertanggung jawab atas administrasi perpajakan di Indonesia, telah melakukan berbagai inisiatif reformasi untuk memperbaiki sistem perpajakan yang ada (Kementerian Keuangan, 2021).

Latar belakang reformasi perpajakan di Indonesia tidak terlepas dari kondisi ekonomi dan fiskal negara. Sebagai negara berkembang dengan jumlah penduduk yang besar, Indonesia menghadapi tantangan dalam membiayai pembangunan dan menyediakan layanan publik yang memadai. Penerimaan pajak merupakan sumber utama pendapatan negara, namun realisasinya masih belum optimal (Bappenas, 2020).

Data menunjukkan bahwa tax ratio Indonesia, yaitu perbandingan antara penerimaan pajak dengan Produk Domestik Bruto (PDB), masih tergolong rendah dibandingkan dengan negara-negara lain di kawasan Asia Tenggara. Pada tahun 2020, tax ratio Indonesia hanya mencapai 11,6%, jauh di bawah rata-rata negara ASEAN sebesar 14,1% (World Bank, 2021). Rendahnya tax ratio ini mengindikasikan masih adanya potensi pajak yang belum tergali secara maksimal.

Selain itu, sistem perpajakan di Indonesia juga menghadapi tantangan terkait kepatuhan wajib pajak. Masih banyak wajib pajak yang belum melaporkan dan membayar pajak sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Hal ini dapat dilihat dari masih rendahnya jumlah wajib pajak yang terdaftar dibandingkan dengan jumlah penduduk dan

badan usaha yang ada (Direktorat Jenderal Pajak, 2021).

Kompleksitas regulasi perpajakan juga menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi kepatuhan wajib pajak. Banyaknya peraturan dan prosedur perpajakan yang harus dipenuhi seringkali membingungkan dan memberatkan bagi wajib pajak, terutama bagi usaha kecil dan menengah (Fuadi & Mangoting, 2013). Hal ini dapat menyebabkan wajib pajak enggan untuk melaporkan dan membayar pajak secara sukarela.

Perkembangan teknologi informasi juga menjadi salah satu pendorong reformasi perpajakan di Indonesia. Pemanfaatan teknologi dalam administrasi perpajakan dapat meningkatkan efisiensi, transparansi, dan kualitas pelayanan kepada wajib pajak (Awwaliatul Mukarromah et al., 2020). Namun, adopsi teknologi dalam sistem perpajakan Indonesia masih belum optimal dan menghadapi berbagai kendala, seperti infrastruktur yang belum memadai dan kapasitas sumber daya manusia yang terbatas.

Reformasi perpajakan juga diperlukan untuk meningkatkan daya saing Indonesia dalam menarik investasi. Sistem perpajakan yang rumit, tidak efisien, dan tidak transparan dapat menjadi hambatan bagi investor dalam memulai dan menjalankan usaha di Indonesia (Tambunan, 2020). Perbaikan sistem perpajakan diharapkan dapat menciptakan iklim investasi yang lebih kondusif dan mendorong pertumbuhan ekonomi.

Dalam konteks global, reformasi perpajakan juga menjadi tuntutan dalam menghadapi praktik penghindaran pajak (tax avoidance) dan penggelapan pajak (tax

evasion) yang dilakukan oleh perusahaan multinasional. Skema-skema seperti transfer pricing dan pemanfaatan celah dalam perjanjian perpajakan internasional (tax treaty) seringkali digunakan untuk meminimalkan kewajiban pajak (Darussalam et al., 2013). Reformasi perpajakan diperlukan untuk menutup celah tersebut dan memastikan pajak dibayarkan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Upaya reformasi perpajakan di Indonesia sebenarnya telah dimulai sejak beberapa dekade yang lalu. Namun, implementasinya masih menghadapi berbagai tantangan dan kendala. Reformasi perpajakan memerlukan komitmen politik yang kuat, dukungan dari berbagai pemangku kepentingan, serta perencanaan dan pelaksanaan yang terkoordinasi dengan baik (Nasucha, 2004).

Dalam rangka mempercepat reformasi perpajakan, pemerintah telah menetapkan berbagai kebijakan dan program prioritas. Salah satunya adalah Program Reformasi Perpajakan Jangka Menengah (RPJM) 2020-2024 yang dikeluarkan oleh Kementerian Keuangan. Program ini bertujuan untuk meningkatkan penerimaan pajak, memperluas basis pajak, meningkatkan kepatuhan wajib pajak, dan memperbaiki tata kelola administrasi perpajakan (Kementerian Keuangan, 2020).

Guna mendapatkan hasil atas implementasi strategi kebijakan publik dalam reformasi di Direktorat Jenderal Pajak, beberapa hal terkait dengan dengan reformasi di bidang perpajakan, sebagai berikut:

#### a. *Gap Research*

Penelitian tentang reformasi perpajakan telah banyak dilakukan, baik

dalam konteks negara maju maupun negara berkembang. Studi-studi tersebut mengkaji berbagai aspek reformasi perpajakan, mulai dari desain kebijakan, implementasi, hingga evaluasi dampak reformasi terhadap penerimaan pajak, kepatuhan wajib pajak, dan pertumbuhan ekonomi. Meskipun demikian, masih terdapat celah penelitian (*gap research*) yang perlu diisi untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif tentang reformasi perpajakan, khususnya dalam konteks Indonesia.

Makalah ini berupaya untuk mengisi beberapa celah penelitian yang telah diidentifikasi. Pertama, meskipun telah ada penelitian tentang reformasi perpajakan di Indonesia, sebagian besar studi tersebut berfokus pada evaluasi dampak kebijakan secara parsial, seperti pengaruh reformasi terhadap penerimaan pajak atau kepatuhan wajib pajak. Makalah ini akan menganalisis implementasi strategi reformasi perpajakan secara lebih komprehensif, dengan mempertimbangkan berbagai aspek seperti pemanfaatan teknologi informasi, perbaikan regulasi, peningkatan kapasitas sumber daya manusia, dan faktor-faktor kelembagaan yang mempengaruhi efektivitas reformasi. Kedua, penelitian-penelitian sebelumnya belum secara spesifik mengkaji peran dan strategi Direktorat Jenderal Pajak dalam melaksanakan reformasi perpajakan di Indonesia. Makalah ini akan memberikan fokus pada implementasi strategi reformasi perpajakan yang dilakukan oleh Direktorat Jenderal Pajak, dengan menganalisis faktor-faktor yang mendukung dan menghambat keberhasilan reformasi tersebut. Dengan mengisi celah-celah penelitian ini, diharapkan makalah ini dapat memberikan

kontribusi baru dalam literatur reformasi perpajakan di Indonesia.

Adapun beberapa data *Gap Research* yang relevan dengan penelitian tentang implementasi strategi reformasi sistem perpajakan oleh Direktorat Jenderal Pajak:

- 1) Penelitian sebelumnya telah mengkaji reformasi perpajakan di berbagai negara, seperti studi yang dilakukan oleh Bird (2004) tentang reformasi perpajakan di negara-negara berkembang dan penelitian oleh Alm et al. (2010) tentang reformasi perpajakan di transisi ekonomi Rusia. Namun, penelitian-penelitian tersebut belum secara spesifik menganalisis konteks reformasi perpajakan di Indonesia dengan mempertimbangkan faktor-faktor kelembagaan dan politik yang unik.
- 2) Beberapa studi telah mengevaluasi dampak kebijakan reformasi perpajakan di Indonesia, seperti penelitian oleh Iswahyudi (2017) yang mengkaji pengaruh reformasi perpajakan terhadap penerimaan pajak dan penelitian oleh Susila et al. (2014) tentang pengaruh reformasi perpajakan terhadap kepatuhan wajib pajak. Namun, penelitian-penelitian tersebut belum menganalisis secara komprehensif implementasi strategi reformasi perpajakan yang dilakukan oleh Direktorat Jenderal Pajak.
- 3) Studi tentang pemanfaatan teknologi informasi dalam administrasi perpajakan di Indonesia telah dilakukan, seperti penelitian oleh Awwaliatul Mukarromah et al. (2020) yang mengkaji pengaruh pemanfaatan teknologi informasi dan implementasi

- sistem e-filing pada kepatuhan wajib pajak orang pribadi. Namun, penelitian tersebut belum menganalisis efektivitas implementasi strategi reformasi perpajakan secara keseluruhan yang mencakup aspek-aspek lain seperti perbaikan regulasi dan peningkatan kapasitas sumber daya manusia.
- 4) Penelitian tentang kepatuhan pajak di Indonesia telah banyak dilakukan, seperti studi oleh Fuadi & Mangoting (2013) yang menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kepatuhan wajib pajak UMKM dan penelitian oleh Cahyonowati et al. (2012) tentang model moral dan kepatuhan pajak wajib pajak orang pribadi. Namun, penelitian-penelitian tersebut belum secara spesifik mengkaji pengaruh implementasi strategi reformasi perpajakan terhadap peningkatan kepatuhan pajak.
  - 5) Studi tentang reformasi kelembagaan dan tata kelola administrasi perpajakan di Indonesia masih terbatas. Penelitian oleh Rosid et al. (2016) mengkaji reformasi kelembagaan perpajakan di Indonesia pasca-Asian Financial Crisis, namun belum mencakup perkembangan terbaru dalam konteks reformasi perpajakan yang dilakukan oleh Direktorat Jenderal Pajak.

Berdasarkan *gap research* tersebut, makalah ini berupaya untuk mengisi celah dengan menganalisis secara komprehensif implementasi strategi reformasi sistem perpajakan yang dilakukan oleh Direktorat Jenderal Pajak, dengan mempertimbangkan berbagai aspek seperti pemanfaatan teknologi informasi, perbaikan regulasi,

peningkatan kapasitas sumber daya manusia, dan faktor-faktor kelembagaan yang mempengaruhi efektivitas reformasi perpajakan di Indonesia.

#### **b. Data Empiris**

Data empiris merupakan informasi penting yang menggambarkan kondisi nyata perpajakan di Indonesia. Data-data tersebut mencakup berbagai aspek, seperti realisasi penerimaan pajak, tax ratio, tingkat kepatuhan wajib pajak, jumlah wajib pajak terdaftar, pemanfaatan teknologi informasi dalam administrasi perpajakan, serta kinerja pemeriksaan pajak. Analisis terhadap data empiris ini dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif tentang capaian, tantangan, dan potensi perbaikan dalam sistem perpajakan di Indonesia. Dalam konteks makalah ini, data empiris akan digunakan sebagai landasan untuk mengkaji efektivitas implementasi strategi reformasi perpajakan yang dilakukan oleh Direktorat Jenderal Pajak, serta mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan reformasi tersebut. Dengan demikian, data empiris menjadi komponen penting dalam makalah ini untuk mendukung analisis dan pengambilan kesimpulan yang valid dan relevan.

Beberapa data empiris yang relevan dengan penelitian tentang implementasi strategi reformasi sistem perpajakan oleh Direktorat Jenderal Pajak di Indonesia:

- 1) Penerimaan pajak di Indonesia masih belum optimal. Realisasi penerimaan pajak pada tahun 2020 hanya mencapai Rp 1.070 triliun atau 89,3% dari target yang ditetapkan dalam APBN sebesar Rp 1.198,8 triliun. Pandemi COVID-19 turut mempengaruhi kinerja penerimaan pajak, namun sebelum

- pandemi pun, realisasi penerimaan pajak selalu di bawah target (Kementerian Keuangan, 2021).
- 2) Tax ratio Indonesia masih tergolong rendah dibandingkan dengan negara-negara lain di kawasan Asia Tenggara. Pada tahun 2020, tax ratio Indonesia hanya sebesar 11,6% dari PDB, jauh di bawah rata-rata negara ASEAN sebesar 14,1% (World Bank, 2021). Hal ini mengindikasikan masih adanya potensi penerimaan pajak yang belum tergali secara optimal.
  - 3) Tingkat kepatuhan wajib pajak di Indonesia masih perlu ditingkatkan. Pada tahun 2020, dari total 42 juta wajib pajak yang terdaftar, hanya 14,7 juta atau sekitar 35% yang menyampaikan Surat Pemberitahuan (SPT) Tahunan PPh (Direktorat Jenderal Pajak, 2021). Hal ini menunjukkan masih rendahnya tingkat kepatuhan formal wajib pajak dalam melaporkan pajaknya.
  - 4) Jumlah wajib pajak yang terdaftar di Indonesia masih relatif kecil dibandingkan dengan total populasi dan jumlah pekerja aktif. Pada tahun 2020, jumlah wajib pajak orang pribadi yang terdaftar hanya sekitar 42 juta, sementara jumlah penduduk Indonesia mencapai lebih dari 270 juta jiwa (Badan Pusat Statistik, 2021). Hal ini menunjukkan masih banyak potensi wajib pajak yang belum terdaftar dalam sistem administrasi perpajakan.
  - 5) Pemanfaatan teknologi informasi dalam administrasi perpajakan terus meningkat. Pada tahun 2020, sebanyak 96% dari total SPT Tahunan PPh disampaikan melalui sistem e-filing (Direktorat Jenderal Pajak, 2021). Hal ini menunjukkan adanya peningkatan penggunaan teknologi informasi oleh wajib pajak dalam melaksanakan kewajiban perpajakannya.
  - 6) Jumlah pemeriksaan pajak dan penerimaan dari hasil pemeriksaan pajak cenderung fluktuatif. Pada tahun 2019, Direktorat Jenderal Pajak melakukan pemeriksaan terhadap 23.579 wajib pajak dengan total penerimaan hasil pemeriksaan sebesar Rp 53,6 triliun. Namun, pada tahun 2020, jumlah pemeriksaan menurun menjadi 15.702 wajib pajak dengan total penerimaan hasil pemeriksaan sebesar Rp 28,9 triliun (Direktorat Jenderal Pajak, 2021). Penurunan ini antara lain dipengaruhi oleh pandemi COVID-19 yang membatasi aktivitas pemeriksaan pajak.
- Data-data empiris tersebut memberikan gambaran tentang kondisi perpajakan di Indonesia, termasuk capaian dan tantangan yang dihadapi dalam reformasi sistem perpajakan. Data ini dapat menjadi landasan dalam menganalisis efektivitas implementasi strategi reformasi perpajakan yang dilakukan oleh Direktorat Jenderal Pajak.
- c. Rumusan Masalah dan Tujuan Penulisan**
- Berdasarkan latar belakang pendahuluan, *gap research*, dan data empiris yang telah dipaparkan, penulisan ini berupaya untuk menjawab beberapa rumusan masalah yang berkaitan dengan implementasi strategi reformasi sistem perpajakan oleh Direktorat Jenderal Pajak di Indonesia. Rumusan masalah tersebut meliputi

efektivitas implementasi strategi reformasi perpajakan, faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan reformasi, peran berbagai aspek dalam mendukung reformasi, dampak reformasi terhadap kinerja perpajakan, serta rekomendasi kebijakan yang dapat dirumuskan. Sejalan dengan rumusan masalah tersebut, makalah ini memiliki tujuan untuk menganalisis, mengevaluasi, dan memberikan rekomendasi terkait implementasi strategi reformasi sistem perpajakan di Indonesia. Dengan menjawab rumusan masalah dan mencapai tujuan penulisan yang telah ditetapkan, diharapkan makalah ini dapat memberikan kontribusi yang bermanfaat bagi pengembangan kebijakan perpajakan yang lebih efektif dan efisien di Indonesia.

#### **d. Tinjauan Teori**

Tinjauan teori merupakan bagian penting dalam makalah ini untuk memberikan landasan konseptual dalam memahami dan menganalisis implementasi strategi reformasi sistem perpajakan di Indonesia. Beberapa teori yang relevan dengan topik makalah ini antara lain teori reformasi administrasi perpajakan, teori implementasi kebijakan publik, teori kepatuhan pajak, teori modernisasi sistem perpajakan, dan teori kapasitas administrasi perpajakan. Teori reformasi administrasi perpajakan memberikan kerangka untuk memahami perubahan dan perbaikan dalam sistem administrasi perpajakan, sementara teori implementasi kebijakan publik membantu menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasi reformasi. Teori kepatuhan pajak menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku kepatuhan wajib

pajak, sedangkan teori modernisasi sistem perpajakan berfokus pada pemanfaatan teknologi informasi dalam administrasi perpajakan. Teori kapasitas administrasi perpajakan membahas kesiapan dan kemampuan institusi perpajakan dalam melaksanakan reformasi. Dengan mengintegrasikan berbagai teori tersebut, makalah ini diharapkan dapat menghasilkan analisis yang komprehensif dan rekomendasi yang tepat untuk meningkatkan efektivitas reformasi perpajakan di Indonesia.

Tinjauan teori yang relevan dengan topik makalah ini meliputi beberapa konsep dan teori yang berkaitan dengan reformasi sistem perpajakan, implementasi kebijakan publik, dan faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan reformasi. Berikut adalah beberapa teori yang dapat menjadi landasan dalam makalah ini:

- 1) Teori Reformasi Administrasi Perpajakan Teori ini membahas tentang perubahan dan perbaikan dalam sistem administrasi perpajakan untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan kepatuhan wajib pajak. Menurut Bird (2004), reformasi administrasi perpajakan meliputi berbagai aspek seperti struktur organisasi, proses bisnis, teknologi informasi, dan manajemen sumber daya manusia. Teori ini menekankan pentingnya modernisasi dan penyederhanaan sistem perpajakan untuk meningkatkan kinerja perpajakan secara keseluruhan.
- 2) Teori Implementasi Kebijakan Publik Teori ini mengkaji bagaimana kebijakan publik diimplementasikan dan faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasi. Menurut Edwards III (1980), terdapat empat

- faktor kritis dalam implementasi kebijakan publik, yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi. Teori ini dapat digunakan untuk menganalisis efektivitas implementasi strategi reformasi perpajakan oleh Direktorat Jenderal Pajak, serta mengidentifikasi faktor-faktor yang mendukung atau menghambat keberhasilan implementasi.
- 3) Teori Kepatuhan Pajak Teori ini menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi keputusan wajib pajak untuk patuh atau tidak patuh terhadap kewajiban perpajakannya. Menurut Allingham & Sandmo (1972), kepatuhan pajak dipengaruhi oleh persepsi wajib pajak terhadap risiko deteksi, besaran sanksi, dan tarif pajak. Teori ini juga mengakui peran faktor-faktor non-ekonomi seperti norma sosial, moral, dan keadilan dalam mempengaruhi kepatuhan pajak (Kirchler, 2007). Teori kepatuhan pajak dapat digunakan untuk menganalisis dampak reformasi perpajakan terhadap perilaku kepatuhan wajib pajak.
  - 4) Teori Modernisasi Sistem Perpajakan Teori ini berfokus pada pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi dalam administrasi perpajakan untuk meningkatkan efisiensi, transparansi, dan kualitas pelayanan kepada wajib pajak. Menurut Tapscott (1996), modernisasi sistem perpajakan meliputi penggunaan sistem informasi terintegrasi, layanan online, dan analisis data untuk pengambilan keputusan. Teori ini dapat digunakan untuk mengkaji peran teknologi informasi dalam mendukung efektivitas implementasi strategi reformasi perpajakan.
  - 5) Teori Kapasitas Administrasi Perpajakan Teori ini membahas tentang kemampuan dan kesiapan institusi perpajakan dalam melaksanakan fungsi-fungsi administrasi perpajakan secara efektif. Menurut Gill (2003), kapasitas administrasi perpajakan meliputi aspek-aspek seperti struktur organisasi, sumber daya manusia, anggaran, dan infrastruktur. Teori ini dapat digunakan untuk menganalisis kesiapan dan kapasitas Direktorat Jenderal Pajak dalam mengimplementasikan strategi reformasi perpajakan.

#### METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode analisis deskriptif. Pendekatan kualitatif dipilih untuk memperoleh pemahaman yang mendalam tentang implementasi strategi reformasi sistem perpajakan pada sektor publik yang dilakukan oleh Direktorat Jenderal Pajak (DJP).

Pengumpulan data dilakukan melalui studi literatur dan dokumentasi. Studi literatur dilakukan dengan mengkaji berbagai sumber pustaka yang relevan, seperti buku, jurnal ilmiah, laporan penelitian, dan dokumen kebijakan yang berkaitan dengan reformasi perpajakan. Studi dokumentasi dilakukan dengan menganalisis dokumen-dokumen resmi yang dikeluarkan oleh DJP, seperti laporan tahunan, laporan kinerja, rencana strategis, dan peraturan-peraturan terkait reformasi perpajakan.

Data yang terkumpul dianalisis menggunakan teknik analisis konten (content analysis) dan analisis SWOT. Analisis konten

digunakan untuk mengidentifikasi dan mengkategorikan informasi-informasi penting dari sumber data, sehingga dapat diperoleh gambaran yang komprehensif tentang implementasi strategi reformasi perpajakan. Analisis SWOT digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan (strengths), kelemahan (weaknesses), peluang (opportunities), dan ancaman (threats) dalam implementasi strategi reformasi perpajakan oleh DJP.

Dengan menggunakan metodologi penelitian ini, diharapkan dapat diperoleh hasil analisis yang komprehensif, valid, dan reliabel tentang implementasi strategi reformasi sistem perpajakan pada sektor publik yang dilakukan oleh DJP, sehingga dapat memberikan rekomendasi kebijakan yang tepat untuk perbaikan dan penyempurnaan reformasi ke depan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### a. Kebijakan Strategi Publik dalam Reformasi Pajak

Kebijakan strategi publik dalam reformasi pajak di Indonesia merupakan serangkaian inisiatif dan program yang dilaksanakan oleh Direktorat Jenderal Pajak, dengan tujuan untuk mewujudkan sistem perpajakan yang lebih adil, efisien, dan transparan. Direktorat Jenderal Pajak (DJP) sebagai institusi yang bertanggung jawab atas administrasi perpajakan di Indonesia telah melaksanakan berbagai kebijakan strategi publik dalam rangka reformasi pajak. Kebijakan-kebijakan ini bertujuan untuk meningkatkan penerimaan pajak, memperluas basis pajak, meningkatkan kepatuhan wajib pajak, dan mewujudkan sistem perpajakan yang lebih adil, efisien, dan transparan. Berikut adalah beberapa kebijakan strategi publik yang telah

dilakukan oleh DJP dalam reformasi pajak, beserta referensi yang relevan:

- 1) Modernisasi sistem administrasi perpajakan: DJP telah melakukan modernisasi sistem administrasi perpajakan melalui penerapan teknologi informasi dan komunikasi, seperti sistem e-filing, e-billing, dan e-faktur (Awwaliatul Mukarromah et al., 2020). Modernisasi ini bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan transparansi dalam administrasi perpajakan, serta memberikan kemudahan bagi wajib pajak dalam melaksanakan kewajiban perpajakannya (Direktorat Jenderal Pajak, 2020).
- 2) Reformasi kebijakan dan regulasi perpajakan: DJP telah melakukan reformasi kebijakan dan regulasi perpajakan untuk menyederhanakan dan mengharmonisasikan peraturan perpajakan, mengurangi beban kepatuhan, serta menutup celah penghindaran pajak (OECD, 2021). Reformasi ini meliputi penyederhanaan tarif pajak, perluasan basis pajak, penghapusan fasilitas perpajakan yang tidak efektif, serta penguatan aturan anti-penghindaran pajak (Direktorat Jenderal Pajak, 2021).
- 3) Peningkatan pelayanan dan edukasi kepada wajib pajak: DJP telah meningkatkan kualitas pelayanan dan edukasi kepada wajib pajak melalui berbagai program, seperti helpdesk, call center, penyuluhan, dan sosialisasi (Direktorat Jenderal Pajak, 2020). Tujuannya adalah untuk meningkatkan pemahaman dan kesadaran wajib pajak akan hak dan kewajiban perpajakannya,

- serta mendorong kepatuhan sukarela (OECD, 2019).
- 4) Penguatan penegakan hukum dan pemeriksaan pajak: DJP telah memperkuat upaya penegakan hukum dan pemeriksaan pajak untuk mengatasi praktik penghindaran dan penggelapan pajak (IMF, 2020). Pendekatan yang digunakan adalah berbasis risiko, dengan memanfaatkan teknologi informasi dan kerja sama dengan instansi terkait, seperti Polri, Kejaksaan, dan PPATK (Direktorat Jenderal Pajak, 2021).
  - 5) Peningkatan kapasitas dan integritas sumber daya manusia: DJP telah melakukan peningkatan kapasitas dan integritas sumber daya manusia melalui program rekrutmen, pendidikan, pelatihan, dan pengembangan karir yang terstruktur (OECD, 2019). Tujuannya adalah untuk mewujudkan aparatur pajak yang profesional, kompeten, dan berintegritas, sehingga dapat memberikan pelayanan yang lebih baik kepada wajib pajak dan memperkuat penegakan hukum (Sutedi, 2011).
  - 6) Penguatan transparansi dan akuntabilitas: DJP telah meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan pajak melalui publikasi laporan kinerja, kegiatan, dan keuangan secara berkala (Direktorat Jenderal Pajak, 2020). DJP juga telah mengembangkan mekanisme pengaduan dan pengawasan internal untuk mencegah dan menindak praktik korupsi dan penyalahgunaan wewenang (OECD, 2021).

Kebijakan-kebijakan strategi publik yang dilakukan oleh DJP dalam reformasi pajak telah menunjukkan hasil yang positif, seperti peningkatan penerimaan pajak, perluasan basis pajak, peningkatan kepatuhan wajib pajak, serta perbaikan kualitas pelayanan dan penegakan hukum (Kementerian Keuangan, 2023). Namun demikian, masih terdapat tantangan dan ruang untuk perbaikan, seperti dalam hal penyederhanaan regulasi, penguatan kapasitas sumber daya manusia, dan perluasan kerja sama internasional dalam pencegahan penghindaran pajak (OECD, 2021).

#### **b. Analisis SWOT Reformasi Pajak**

Analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) terkait reformasi pajak yang dilakukan oleh Direktorat Jenderal Pajak (DJP) sebagai berikut:

##### 1) *Strengths* (Kekuatan)

- Komitmen yang kuat dari pemerintah dan DJP untuk melaksanakan reformasi pajak secara komprehensif (Direktorat Jenderal Pajak, 2021);
- Landasan hukum yang kuat melalui Undang-Undang dan peraturan terkait reformasi pajak (Sutedi, 2011);
- Sumber daya manusia yang kompeten dan profesional di lingkungan DJP (OECD, 2019);
- Sistem teknologi informasi yang modern dan terintegrasi, seperti e-filing, e-billing, dan e-faktur (Awwaliatul Mukarromah et al., 2020);

- Kerja sama yang baik dengan lembaga-lembaga internasional, seperti OECD dan IMF, dalam melaksanakan reformasi pajak (OECD, 2021).

2) *Weaknesses* (Kelemahan)

- Kompleksitas peraturan perpajakan yang masih menjadi kendala bagi wajib pajak (OECD, 2021);
- Belum optimalnya kapasitas sumber daya manusia di beberapa unit kerja DJP (IMF, 2020);
- Masih adanya persepsi negatif masyarakat terhadap institusi perpajakan (Kaplanoglou & Rapanos, 2015);
- Belum meratanya kualitas pelayanan dan penegakan hukum di seluruh wilayah Indonesia (Direktorat Jenderal Pajak, 2020);
- Masih terbatasnya pertukaran data dan informasi dengan instansi lain terkait data wajib pajak (Darussalam et al., 2019).

3) *Opportunities* (Peluang)

- Perkembangan teknologi digital yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas administrasi perpajakan (World Bank, 2020);
- Pertumbuhan ekonomi dan perluasan basis pajak potensial, khususnya dari sektor UMKM dan ekonomi digital (OECD, 2021);
- Meningkatnya kesadaran dan kepatuhan sukarela wajib pajak, seiring dengan perbaikan pelayanan dan penyederhanaan prosedur (Direktorat Jenderal Pajak, 2021);

- Peluang peningkatan penerimaan pajak melalui penggalan potensi dan pengurangan kebocoran (Kementerian Keuangan, 2023);
- Dukungan dan kerja sama internasional dalam pencegahan penghindaran pajak dan pertukaran informasi (IMF, 2020).

4) *Threats* (Ancaman)

- Ketidakpastian ekonomi global yang dapat mempengaruhi kinerja penerimaan pajak (OECD, 2021);
- Masih maraknya praktik penghindaran dan penggelapan pajak, terutama oleh wajib pajak besar dan korporasi (Darussalam et al., 2019);
- Perkembangan teknologi yang juga dimanfaatkan untuk skema-skema penghindaran pajak yang semakin canggih (IMF, 2020);
- Persaingan tarif pajak dengan negara-negara lain yang dapat mempengaruhi daya saing investasi (OECD, 2021);
- Resistensi dari kelompok kepentingan tertentu terhadap upaya reformasi pajak yang mengarah pada perluasan basis dan peningkatan penerimaan (Direktorat Jenderal Pajak, 2020).

Analisis SWOT di atas menunjukkan bahwa reformasi pajak yang dilakukan oleh DJP memiliki kekuatan dan peluang yang signifikan untuk meningkatkan kinerja perpajakan. Namun, masih terdapat kelemahan dan ancaman yang perlu dimitigasi melalui strategi yang tepat. Dengan mengoptimalkan kekuatan dan

memanfaatkan peluang yang ada, serta mengatasi kelemahan dan ancaman secara proaktif, DJP diharapkan dapat mewujudkan reformasi pajak yang lebih efektif, efisien, dan berkeadilan

### c. Rekomendasi

Berdasarkan hal tersebut beberapa rekomendasi kebijakan yang dapat dirumuskan sesuai analisis terhadap efektivitas implementasi, faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan, peran berbagai aspek, serta dampak reformasi perpajakan, dapat dirumuskan rekomendasi kebijakan untuk perbaikan dan penyempurnaan reformasi ke depan. Rekomendasi kebijakan dapat mencakup langkah-langkah seperti:

- 1) Penyederhanaan dan harmonisasi regulasi perpajakan.
- 2) Peningkatan kapasitas dan profesionalisme sumber daya manusia di otoritas pajak.
- 3) Pengembangan sistem teknologi informasi yang terintegrasi dan mutakhir.
- 4) Penguatan pelayanan dan edukasi kepada wajib pajak.
- 5) Perluasan kerja sama internasional dalam pencegahan penghindaran pajak dan pertukaran informasi (IMF, 2020).
- 6) Peningkatan transparansi dan akuntabilitas dalam pelaporan kinerja perpajakan (OECD, 2019).

## KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis dan analisis SWOT terhadap implementasi strategi reformasi sistem perpajakan pada sektor publik yang dilakukan oleh Direktorat Jenderal Pajak (DJP), dapat disimpulkan bahwa reformasi tersebut merupakan langkah

strategis untuk meningkatkan kinerja perpajakan dan mewujudkan sistem perpajakan yang lebih adil, efisien, dan transparan. Reformasi ini mencakup berbagai aspek, seperti modernisasi sistem administrasi perpajakan, reformasi kebijakan dan regulasi, peningkatan pelayanan dan edukasi kepada wajib pajak, penguatan penegakan hukum dan pemeriksaan pajak, serta peningkatan kapasitas dan integritas sumber daya manusia.

Hasil analisis menunjukkan bahwa implementasi strategi reformasi perpajakan telah memberikan dampak positif terhadap kinerja perpajakan, seperti peningkatan penerimaan pajak, perluasan basis pajak, peningkatan kepatuhan wajib pajak, serta perbaikan kualitas pelayanan dan penegakan hukum. Namun demikian, masih terdapat tantangan dan ruang untuk perbaikan dalam implementasi strategi tersebut, seperti dalam hal penyederhanaan regulasi, penguatan kapasitas sumber daya manusia, dan perluasan kerja sama internasional dalam pencegahan penghindaran pajak.

Analisis SWOT mengungkapkan bahwa implementasi strategi reformasi perpajakan yang dilakukan oleh DJP memiliki kekuatan dan peluang yang signifikan, seperti komitmen yang kuat dari pemerintah, landasan hukum yang kuat, sumber daya manusia yang kompeten, sistem teknologi informasi yang modern, serta kerja sama dengan lembaga-lembaga internasional. Di sisi lain, terdapat pula kelemahan dan ancaman yang perlu dimitigasi, seperti kompleksitas peraturan perpajakan, belum optimalnya kapasitas sumber daya manusia di beberapa unit kerja, masih adanya persepsi negatif masyarakat terhadap institusi perpajakan, serta masih

maraknya praktik penghindaran dan penggelapan pajak.

Hasil analisis menunjukkan bahwa efektivitas implementasi strategi reformasi perpajakan dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti kualitas perencanaan dan desain reformasi, kapasitas kelembagaan dan sumber daya manusia di otoritas pajak, ketersediaan sistem teknologi informasi yang mendukung, serta kondisi ekonomi, politik, dan sosial. Berbagai aspek, seperti aspek hukum dan regulasi, aspek kelembagaan, aspek teknologi informasi, serta aspek pelayanan dan edukasi, juga memainkan peran penting dalam mendukung keberhasilan implementasi strategi reformasi perpajakan.

Untuk mewujudkan implementasi strategi reformasi perpajakan yang lebih efektif dan berkelanjutan, diperlukan strategi yang komprehensif dan terukur. Strategi tersebut harus mengoptimalkan kekuatan dan memanfaatkan peluang yang ada, serta mengatasi kelemahan dan ancaman secara proaktif. Beberapa rekomendasi kebijakan yang dapat dipertimbangkan antara lain penyederhanaan dan harmonisasi regulasi perpajakan, peningkatan kapasitas dan profesionalisme sumber daya manusia, pengembangan sistem teknologi informasi yang terintegrasi dan mutakhir, penguatan pelayanan dan edukasi kepada wajib pajak, perluasan kerja sama internasional, serta peningkatan transparansi dan akuntabilitas dalam pelaporan kinerja perpajakan. Dengan implementasi strategi reformasi perpajakan yang konsisten, terukur, dan adaptif terhadap perubahan, diharapkan Indonesia dapat mewujudkan sistem perpajakan yang lebih adil, efisien, dan transparan. Hal ini pada gilirannya akan mendukung pembangunan

ekonomi yang berkelanjutan dan berkeadilan, serta meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap institusi perpajakan. Keberhasilan implementasi strategi reformasi perpajakan pada sektor publik memerlukan dukungan dan kerja sama dari semua pemangku kepentingan, termasuk pemerintah, otoritas pajak, wajib pajak, dan masyarakat secara keseluruhan

#### DAFTAR PUSTAKA

- Allingham, M. G., & Sandmo, A. (1972). Income tax evasion: A theoretical analysis. *Journal of Public Economics*, 1(3-4), 323-338. [https://doi.org/10.1016/0047-2727\(72\)90010-2](https://doi.org/10.1016/0047-2727(72)90010-2)
- Awwaliatul Mukarromah, N. I., Yasa, I. N. P., & Atmadja, A. T. (2020). Pengaruh Pemanfaatan Teknologi Informasi dan Implementasi Sistem E-Filing pada Kepatuhan Wajib Pajak Orang Pribadi. *JIMAT (Jurnal Ilmiah Mahasiswa Akuntansi) Universitas Pendidikan Ganesha*, 11(2), 173-182. <https://doi.org/10.23887/jimat.v11i2.25403>
- Badan Pusat Statistik. (2021). Hasil Sensus Penduduk 2020. *Berita Resmi Statistik* No. 7/01/Th. XXIV, 21 Januari 2021.
- Bird, R. M. (2004). Administrative dimensions of tax reform. *Asia-Pacific Tax Bulletin*, 10(3), 134-150.
- Darussalam, Septriadi, D. P., & Dhora, K. A. (2019). Era Baru Hubungan Otoritas Pajak dengan Wajib Pajak. Danny Darussalam Tax Center.
- Direktorat Jenderal Pajak. (2020). Laporan Tahunan DJP 2019. Kementerian Keuangan Republik Indonesia.

- Direktorat Jenderal Pajak. (2021). Laporan Kinerja Direktorat Jenderal Pajak 2020. Kementerian Keuangan Republik Indonesia.
- Direktorat Jenderal Pajak. (2021). Rencana Strategis DJP 2020-2024. Kementerian Keuangan Republik Indonesia.
- Direktorat Jenderal Pajak. (2023). Laporan Kinerja Direktorat Jenderal Pajak 2023. Kementerian Keuangan Republik Indonesia.
- Edwards III, G. C. (1980). Implementing public policy. Congressional Quarterly Press.
- Gill, J. B. S. (2003). The nuts and bolts of revenue administration reform. World Bank.
- IMF. (2020). Indonesia: Selected Issues. IMF Country Report No. 20/240. <https://doi.org/10.5089/9781513550206.002>
- Kaplanoglou, G., & Rapanos, V. T. (2015). Why do people evade taxes? New experimental evidence from Greece. *Journal of Behavioral and Experimental Economics*, 56, 21-32. <https://doi.org/10.1016/j.socec.2015.02.005>
- Kementerian Keuangan. (2021). APBN Kita Januari 2021: Kinerja dan Fakta. Kementerian Keuangan Republik Indonesia.
- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2023). APBN Kita 2023. Kementerian Keuangan Republik Indonesia.
- Kirchler, E. (2007). The economic psychology of tax behaviour. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511628238>
- OECD. (2019). Tax Administration 2019: Comparative Information on OECD and other Advanced and Emerging Economies. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/74d162b6-en>
- OECD. (2021). Tax Policy Reforms 2021: Special Edition on Tax Policy during the COVID-19 Pandemic. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/427d2616-en>
- Sutedi, A. (2011). Hukum Pajak. Sinar Grafika.
- Tapscott, D. (1996). The digital economy: Promise and peril in the age of networked intelligence. McGraw-Hill.
- World Bank. (2020). Indonesia Public Expenditure Review: Spending for Better Results. World Bank Group. <https://doi.org/10.1596/34858>
- World Bank. (2021). Tax revenue (% of GDP) - Indonesia, ASEAN. Retrieved from <https://data.worldbank.org/indicator/GC.TAX.TOTL.GD.ZS?locations=ID-Z4>