

KEMENTERIAN KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA
DIREKTORAT JENDERAL PAJAK

SALINAN
KEPUTUSAN DIREKTUR JENDERAL PAJAK
NOMOR KEP-95/PJ/2015

TENTANG

RENCANA STRATEGIS DIREKTORAT JENDERAL PAJAK
TAHUN 2015 – 2019

DIREKTUR JENDERAL PAJAK,

- Menimbang : a. bahwa untuk melaksanakan DIKTUM KELIMA Keputusan Menteri Keuangan Nomor: 466/KMK.01/2015 tentang Rencana Strategis Kementerian Keuangan Tahun 2015-2019, Direktorat Jenderal Pajak wajib menetapkan Keputusan tentang Rencana Strategis Direktorat Jenderal Pajak satu bulan setelah Rencana Strategis Kementerian Keuangan ditetapkan;
- b. bahwa sehubungan dengan huruf a, perlu menetapkan Keputusan Direktur Jenderal Pajak tentang Rencana Strategis Direktorat Jenderal Pajak Tahun 2015-2019;
- Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 47, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4286);
2. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 104, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4421);
3. Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional Tahun 2005-2025 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 2007, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4700);
4. Peraturan Presiden Nomor 2 Tahun 2015 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional Tahun 2015-2019;
5. Peraturan Presiden Nomor 3 Tahun 2015 tentang Perubahan atas Peraturan Presiden Nomor 43 Tahun 2014 Tentang Rencana Kerja Pemerintah Tahun 2015;

6. Peraturan Presiden Nomor 28 Tahun 2015 tentang Kementerian Keuangan;
7. Keputusan Menteri Keuangan Nomor 759/KMK.01/2010 tentang Pedoman Penyusunan Rencana Strategis Unit-Unit Organisasi Di Lingkungan Kementerian Keuangan;
8. Keputusan Menteri Keuangan Nomor 36/KMK.01/2014 tentang Cetak Biru Program Transformasi Kelembagaan Kementerian Keuangan Tahun 2014-2025;
9. Keputusan Menteri Keuangan Nomor 466/KMK.01/2015 tentang Rencana Strategis Kementerian Keuangan 2015-2019;
10. Keputusan Direktur Jenderal Pajak Nomor KEP-343/PJ/2013 tentang Perubahan Atas Keputusan Direktur Jenderal Pajak Nomor KEP-334/PJ/2012 Tentang Rencana Strategis Direktorat Jenderal Pajak Tahun 2012-2014;

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : KEPUTUSAN DIREKTUR JENDERAL PAJAK TENTANG RENCANA STRATEGIS DIREKTORAT JENDERAL PAJAK TAHUN 2015-2019.

PERTAMA : Rencana Strategis Direktorat Jenderal Pajak Tahun 2015-2019 merupakan dokumen perencanaan yang berisi:

1. Profil Direktorat Jenderal Pajak;
 2. Visi dan Misi Direktorat Jenderal Pajak;
 3. Arah Kebijakan Direktorat Jenderal Pajak;
 4. *Destination Statement* Direktorat Jenderal Pajak;
 5. Sasaran Strategis dan Indikator Kinerja Utama;
 6. Inisiatif Strategis dan Program Direktorat Jenderal Pajak;
 7. Kerangka Regulasi, Kerangka Kelembagaan, Target Kinerja dan Kerangka Pendanaan Direktorat Jenderal Pajak; dan
 8. Lembaran Strategis,
- sebagaimana tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Keputusan Direktur

Jenderal ini.

- KEDUA : Rencana Strategis Direktorat Jenderal Pajak Tahun 2015-2019 sebagaimana dimaksud dalam Diktum PERTAMA menjadi dokumen perencanaan strategis jangka menengah Direktorat Jenderal Pajak untuk periode 5 (lima) tahun terhitung mulai tahun 2015 sampai dengan tahun 2019.
- KETIGA : Rencana Strategis Direktorat Jenderal Pajak 2015-2019 disusun sebagai acuan untuk periode 5 (lima) tahun, terhitung mulai tahun 2015 sampai dengan 2019, untuk:
1. penyusunan Rencana Kerja Tahunan Direktorat Jenderal Pajak;
 2. penyusunan Rencana Kerja Direktorat Jenderal Pajak;
 3. penyusunan Peta Strategi Direktorat Jenderal Pajak;
 4. penyusunan Anggaran Direktorat Jenderal Pajak;
 5. penyusunan Rencana Strategis unit organisasi di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak; dan
 6. penyusunan perencanaan manajemen sumber daya manusia, teknologi informasi, dan organisasi Direktorat Jenderal Pajak.
- KEEMPAT : Perubahan Keputusan Direktur Jenderal ini dapat dilakukan berdasarkan persetujuan Direktur Jenderal Pajak atas usulan perubahan isi Rencana Strategis sesuai DIKTUM PERTAMA dari Pejabat Eselon II yang berwenang dalam penyusunan Rencana Strategis Direktorat Jenderal Pajak.
- KELIMA : Dikecualikan dari DIKTUM KEEMPAT, khusus untuk:
1. penambahan, penghapusan dan perubahan program; dan
 2. perubahan Indikator Kinerja Utama.
- Pejabat Eselon II sebagaimana disebutkan DIKTUM KEEMPAT cukup mengubah Lembaran Strategis dan menyampaikan perubahan tersebut kepada seluruh

pegawai Direktorat Jenderal Pajak.

- KEENAM : Seluruh usulan perubahan atas Keputusan Direktur Jenderal dan/atau Lembaran Strategis dilakukan setelah mendapatkan persetujuan Pejabat Eselon II sebagaimana disebutkan DIKTUM KEEMPAT, atas:
1. usulan Pejabat eselon II di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak; dan
 2. rekomendasi hasil evaluasi dari unit yang bertanggung jawab mengevaluasi Rencana Strategis Direktorat Jenderal Pajak dan unit yang bertanggung jawab atas manajemen program Direktorat Jenderal Pajak.
- KETUJUH : Seluruh unit organisasi eselon II Kantor Pusat, unit eselon II Vertikal dan Unit Pelaksana Teknis (UPT) setingkat unit eselon II di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak wajib menyusun Rencana Strategis.
- KEDELAPAN : 1. Rencana Strategis Unit Eselon II Kantor Pusat dan UPT setingkat Eselon II sebagaimana dimaksud DIKTUM KETUJUH ditetapkan dengan Keputusan Pimpinan Unit Eselon II masing-masing paling lambat 2 (dua) minggu setelah Rencana Strategis Direktorat Jenderal Pajak Tahun 2015-2019 ditetapkan.
2. Keputusan Pimpinan Unit Eselon II mengenai Rencana Strategis Tahun 2015-2019 sebagaimana disebutkan dalam angka 1 di atas wajib disampaikan kepada Direktur Jenderal Pajak.
- KESEMBILAN : 1. Rencana Strategis Unit Eselon II Vertikal sebagaimana dimaksud DIKTUM KETUJUH ditetapkan dengan Keputusan Pimpinan Unit Eselon II masing-masing paling lambat 2 (dua) minggu setelah Rencana Strategis Unit Eselon II Kantor Pusat Tahun 2015-2019 ditetapkan.
2. Keputusan Pimpinan Unit Eselon II Vertikal mengenai Rencana Strategis Tahun 2015-2019 sebagaimana disebutkan dalam angka 1 di atas wajib disampaikan kepada Direktur Jenderal Pajak.

KESEPULUH Pejabat Eselon II sebagaimana dimaksud DIKTUM KEEMPAT wajib melakukan:

1. internalisasi Rencana Strategis Direktorat Jenderal Pajak;
2. perumusan pedoman penyusunan rencana strategis sebagaimana dimaksud DIKTUM KETUJUH; dan
3. bimbingan dan evaluasi atas rencana strategis sebagaimana dimaksud DIKTUM KETUJUH.

KESEBELAS : Keputusan Direktur Jenderal ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.

Salinan Keputusan Direktur Jenderal ini disampaikan kepada:

1. Menteri Keuangan;
2. Wakil Menteri Keuangan;
3. Sekretaris Jenderal Kementerian Keuangan;
4. Inspektur Jenderal Kementerian Keuangan;
5. Seluruh Pejabat Eselon II di Lingkungan Direktorat Jenderal Pajak.

Ditetapkan di Jakarta
pada tanggal 27 April 2015

DIREKTUR JENDERAL PAJAK,

ttd

SIGIT PRIADI PRAMUDITO

Salinan sesuai dengan aslinya
SEKRETARIS DIREKTORAT JENDERAL PAJAK
u.b
KEPALA BAGIAN ORGANISASI DAN TATA LAKSANA



ODING RIFALDI #
NIP 197003111995031002

LAMPIRAN
KEPUTUSAN DIREKTUR JENDERAL PAJAK
NOMOR 95/PJ/2015 TANGGAL 27 APRIL 2015
TENTANG RENCANA STRATEGIS DIREKTORAT
JENDERAL PAJAK TAHUN 2015-2019

RENCANA STRATEGIS DIREKTORAT JENDERAL PAJAK
TAHUN 2015-2019

BAB I PENDAHULUAN

Dalam Bab I ini, disajikan kondisi umum Direktorat Jenderal Pajak (DJP) yang meliputi hal-hal sebagai berikut:

- Pencapaian Kinerja/Sasaran Dokumen Renstra Periode Sebelumnya; dan
- Hasil Evaluasi Dokumen Renstra DJP 2012-2014.

Selain pencapaian kinerja DJP dan hasil evaluasi dokumen Renstra DJP 2012-2014, beberapa aspirasi masyarakat yang merupakan harapan *stakeholders* kepada DJP akan dijabarkan sebagai masukan penyusunan Renstra ini. Aspirasi masyarakat tersebut didapatkan dari serangkaian survei kepuasan pengguna layanan yang diselenggarakan untuk mengukur sejauh mana kepuasan *stakeholders* atas pelayanan yang diberikan oleh DJP. Hal ini merupakan salah satu bahan masukan untuk peningkatan pelayanan DJP kepada masyarakat.

Dalam rangka menjalankan tugas dan fungsi DJP dan sebagai upaya untuk mencapai visi dan misi DJP, Bab I ini juga menjelaskan potensi yang dimiliki DJP dan permasalahan serta tantangan strategis yang dihadapi oleh DJP sebagai sisi yang harus dipertimbangkan dalam proses penyusunan Rencana Strategis DJP.

1.1. KONDISI UMUM

A. Pencapaian Kinerja/Sasaran Dokumen Renstra Periode Sebelumnya

1. Penerimaan pajak periode 2012-2014

Realisasi dan pencapaian target penerimaan pajak untuk periode 2012-2014 adalah sebagaimana tabel berikut:

Tabel 1.1. Pencapaian Target Penerimaan Pajak

(Target dan Realisasi dalam triliun rupiah)

T.A.	Penerimaan Pajak		
	Target APBN-P	Realisasi	Pencapaian
2012	885,03	836,23	94,49%
2013	995,21	921,21	92,56%
2014	1.072,38	984,90	91,81%

Sumber: Direktorat Jenderal Pajak

Secara umum, kinerja penerimaan pajak dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain perlambatan ekonomi global dan nasional, serta pengaruh kebijakan pemerintah, misalnya:

- a) penerimaan PPh Pasal 21 tidak mencapai target disebabkan oleh kenaikan PTKP;

- b) penerimaan PPh Pasal 22 Impor, PPN Impor dan PPnBM Impor tidak mencapai target disebabkan menurunnya realisasi impor non migas seiring dengan depresiasi nilai tukar Rupiah terhadap Dollar AS;
- c) penerimaan PPN dan PPnBM Dalam Negeri tidak mencapai target diakibatkan oleh pertumbuhan ekonomi yang di bawah target (realisasi pertumbuhan ekonomi 5,62% dari target 6,30%).

Direktorat Jenderal Pajak telah melakukan kebijakan dalam rangka mengoptimalkan penerimaan perpajakan dalam periode tahun 2010-2014. Kebijakan pajak nonmigas untuk melaksanakan program optimalisasi penerimaan pajak dilakukan antara lain melalui:

- a) penggalan potensi penerimaan pajak berbasis sektoral;
- b) intensifikasi pemeriksaan pajak penghasilan (PPh) Pasal 21;
- c) penataan ulang wajib pajak (WP);
- d) relokasi WP terdaftar untuk meningkatkan pengawasan terhadap WP, khususnya WP pertambangan dan perkebunan;
- e) peningkatan pengawasan kinerja Kantor Wilayah (Kanwil) dan Kantor Pelayanan Perpajakan (KPP) Direktorat Jenderal Pajak; dan
- f) penerapan *e-tax invoice*.

Selain itu, Direktorat Jenderal Pajak juga telah memperbaiki sistem pelayanan melalui pembentukan KPP modern, perbaikan sistem administrasi serta pemanfaatan data dan teknologi informasi. Sinkronisasi atas kebijakan-kebijakan yang telah ada, penguatan aturan untuk mendukung penerimaan, serta fokus terhadap sektor-sektor usaha yang dapat meningkatkan penerimaan juga telah dilaksanakan pada periode tahun 2010-2014. Salah satu bentuk penerapan langkah tersebut adalah dengan ditetapkannya Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 31 Tahun 2012 tentang Pemberian dan Penghimpunan Data dan Informasi yang Berkaitan dengan Perpajakan, yang mewajibkan Instansi Pemerintah, Lembaga, Asosiasi dan Pihak lain (ILAP) untuk memberikan data dan informasi yang berkaitan dengan perpajakan kepada Direktorat Jenderal Pajak.

2. Kepatuhan Formal Wajib Pajak

Realisasi dan pencapaian target kepatuhan formal Wajib Pajak untuk periode 2012-2014 adalah sebagaimana tabel berikut:

Tabel 1.2. Persentase Realisasi Kepatuhan Formal Wajib Pajak

	2012	2013	2014
Target	62,50%	65,00%	70,00%
Realisasi	52,30%	56,15%	58,90%

Sumber: Direktorat Jenderal Pajak

Tabel 1.3. Persentase Kepatuhan Penyampaian SPT Tahunan PPh

	2012	2013	2014
Wajib Pajak terdaftar	22.564.969	24.886.638	27.942.568
Wajib Pajak terdaftar Wajib SPT	17.659.278	17.731.736	18.357.833
SPT Tahunan PPh	9.236.558	9.956.435	10.812.347
Persentase Kepatuhan	52,30%	56,15%	58,90%

Sumber: Direktorat Jenderal Pajak

Keterangan:

- Jumlah Wajib Pajak terdaftar dan Wajib Pajak terdaftar wajib SPT merupakan jumlah per 1 Januari tahun yang bersangkutan;
- Jumlah SPT tahunan PPh merupakan jumlah SPT tahunan PPh yang masuk sampai dengan tanggal 31 Desember tahun yang bersangkutan (tanpa membedakan tahun pajak);
- Jumlah Wajib Pajak terdaftar dan Wajib Pajak terdaftar wajib SPT terdiri dari Wajib Pajak Orang Pribadi dan Wajib Pajak Badan.

Berdasarkan tabel di atas, persentase kepatuhan formal Wajib Pajak meningkat setiap tahunnya, namun belum dapat memenuhi target.

B. Hasil Evaluasi Dokumen Renstra DJP 2012-2014

Evaluasi atas Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP) Direktorat Jenderal Pajak Tahun 2013 yang dilakukan oleh Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan pada bulan April 2014, menghasilkan beberapa hasil terkait dokumen Rencana Strategis DJP Tahun 2012-2014 sebagai berikut:

- a) Rencana Strategis DJP 2012-2014 yang ditetapkan dengan KEP-334/PJ/2012 sebagaimana telah diubah dengan KEP-343/PJ/2013 hanya menuangkan visi, misi, sasaran strategis, inisiatif strategis, dan program, tidak menuangkan tujuan;
- b) Rencana Strategis 2012-2014 tidak menuangkan *output/outcome* sehingga penilaian atas keselarasan *output/outcome* dari sasaran strategis tidak dapat dilakukan;
- c) Rencana Strategis 2012-2014 tidak menuangkan indikator kinerja dan target. Tabel Implementasi Strategis yang tercantum dalam KEP-334/PJ/2012 sebagaimana telah diubah dengan KEP-343/PJ/2013 hanya menuangkan sasaran strategis, inisiatif strategis, program, jangka waktu penyelesaian, dan UIC;
- d) DJP tidak melakukan reviu terhadap Rencana Strategis 2012-2014;
- e) Rencana Strategis 2012-2014 yang ditetapkan dengan KEP-334/PJ/2012 sebagaimana telah diubah dengan KEP-343/PJ/2013 tidak menuangkan SS-1, SS-2, SS-3 pada tabel Implementasi Strategis;
- f) Format tabel Implementasi Strategis pada Lampiran II Renstra 2012-2014 tidak sesuai dengan Keputusan Menteri Keuangan Nomor

759/KM.1/2010 tentang Pedoman Penyusunan Rencana Strategis Unit-unit Organisasi di Lingkungan Kementerian Keuangan.

Hasil evaluasi tersebut akan dijadikan sebagai salah satu unsur perbaikan dalam penyusunan Renstra DJP 2015-2019.

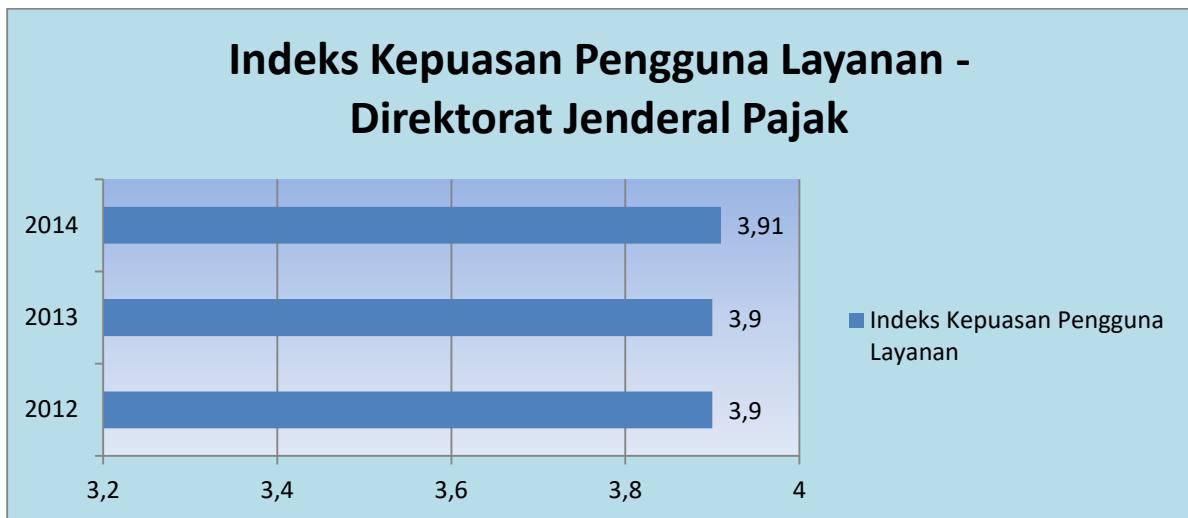
1.2. ASPIRASI MASYARAKAT

Direktorat Jenderal Pajak memiliki posisi krusial dalam pemerintahan Republik Indonesia karena memiliki tugas dalam menghimpun penerimaan negara melalui pajak. Dalam satu dasawarsa ini, kurang lebih 75% penerimaan negara berasal dari pajak. Hampir seluruh aspek pembangunan infrastruktur negara berhubungan langsung dengan kemampuan Direktorat Jenderal Pajak dalam menghimpun penerimaan pajak sehingga Presiden dan Wakil Presiden dan rakyat pada umumnya menaruh harapan besar agar Direktorat Jenderal Pajak menjadi Institusi perpajakan yang mampu dan memiliki kapasitas untuk mendanai pembangunan secara mandiri, maka perencanaan strategi dan penataan kelembagaan yang baik merupakan prasyarat utama agar Direktorat Jenderal Pajak dapat menjalankan tugas pokok dan fungsinya secara optimal.

Dalam lima tahun terakhir, Direktorat Jenderal Pajak (DJP) melalui Kementerian Keuangan melakukan survei untuk mengetahui tingkat kepuasan masyarakat/*stakeholders* atas pelayanan yang diberikan oleh Kementerian Keuangan. Survei dilaksanakan bekerjasama dengan Institut Pertanian Bogor (IPB), yang bertujuan untuk menjaga kualitas dan independensi hasil survei. Penilaian kinerja birokrasi publik, disamping menggunakan indikator-indikator yang melekat pada birokrasi seperti efisiensi dan efektivitas, tetapi juga harus melihat indikator yang melekat pada pengguna jasa, seperti kepuasan pengguna jasa (*stakeholders*), akuntabilitas, dan responsivitas. Penilaian kinerja dari sisi pengguna jasa menjadi sangat penting karena birokrasi publik seringkali memiliki kewenangan monopoli sehingga para pengguna jasa tidak memiliki alternatif sumber pelayanan.

Survei dimaksud dilakukan pada enam kota besar di Indonesia, yaitu Jakarta, Surabaya, Medan, Batam, Balikpapan, dan Makassar, dimana DJP termasuk salah satu unit eselon I yang dinilai pelayanannya. Dengan dilaksanakannya survei tersebut diharapkan dapat diperoleh informasi terkait dengan kondisi pelayanan saat ini yang tertuang dalam skor Indeks Kepuasan Pengguna Layanan (skala 1-5), serta harapan *stakeholders* sebagai dasar pengambilan kebijakan Peningkatan Kinerja Layanan.

Gambar 1.1. Indeks Kepuasan Pengguna Layanan – Direktorat Jenderal Pajak (skala 1-5)



Sumber : hasil survei kepuasan pengguna layanan (IPB)

Hasil analisis menunjukkan bahwa tingkat kepuasan untuk DJP tahun 2014 adalah 3,91, meningkat 0,01 poin dari tahun 2013 yang mencapai 3,90 dari nilai maksimum 5. Capaian skor kepuasan terhadap kinerja layanan DJP ini masuk kategori “baik” berdasarkan survei yang dilakukan oleh Kementerian Keuangan bekerja sama dengan IPB. Skor tersebut menunjukkan bahwa penerima layanan merasa “cukup puas dan puas” atas layanan yang diberikan oleh DJP. Hal ini sangat menggembirakan, mengingat karakteristik DJP lebih dominan ke fungsi pengawasan dan penegakan hukum. Namun demikian, kualitas pelayanan tersebut masih perlu ditingkatkan, karena masih terdapat unsur-unsur layanan yang memang masih perlu perbaikan.

Mengingat harapan pengguna layanan DJP dari tahun ke tahun akan terus meningkat, maka unsur-unsur layanan yang masih perlu perbaikan dilihat dari tingkat kepentingan dan kinerja layanan adalah waktu penyelesaian, keterbukaan, informasi persyaratan, keterampilan petugas, dan kesesuaian prosedur serta perlakuan yang adil

Selain hal di atas, Direktorat Jenderal Pajak harus mulai merangkul masyarakat untuk berperan serta dalam mendukung administrasi perpajakan yang dilaksanakan DJP termasuk fungsi pengawasan dan penegakan hukum.

1.3. POTENSI DAN PERMASALAHAN

A. Peran Penerimaan Pajak dalam Perekonomian Indonesia

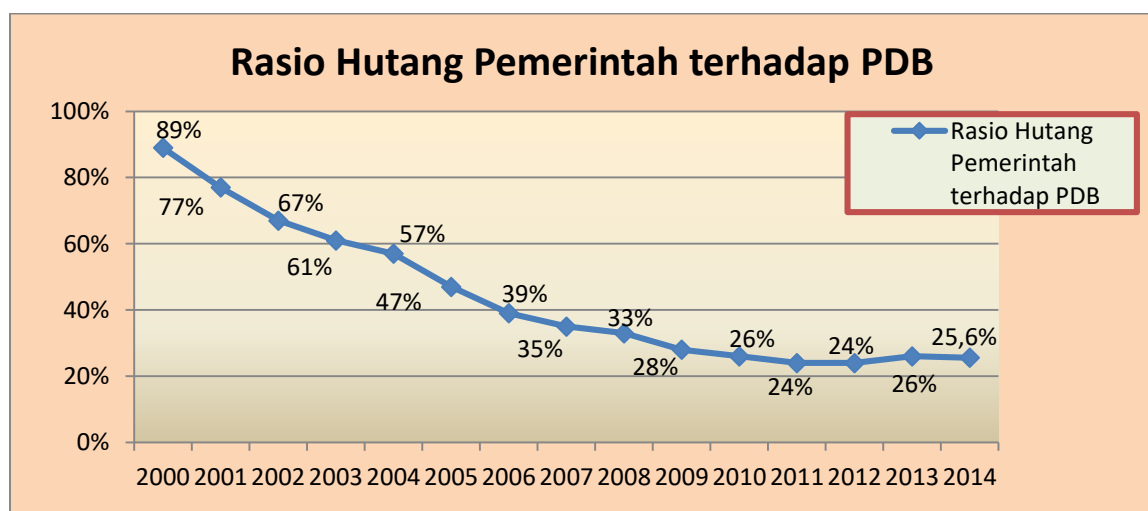
Sebagai bagian dari kebijakan fiskal, Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) merupakan hal penting dalam pertumbuhan ekonomi. Dalam perspektif anggaran, penerimaan pajak merupakan faktor penentu besarnya

APBN. Mayoritas pembiayaan APBN berasal dari penerimaan pajak. Dalam kurun waktu 2010-2014, pendapatan negara dan hibah meningkat rata-rata 13,2 persen per tahun atau naik dari Rp. 995,3 triliun pada tahun 2010 menjadi Rp. 1.635,4 triliun pada tahun 2014. Peningkatan pendapatan negara tersebut utamanya didorong oleh peningkatan penerimaan perpajakan yang meningkat rata-rata sebesar 14,6 persen per tahun. Capaian tersebut didorong oleh langkah-langkah pembaruan kebijakan serta penyempurnaan sistem dan administrasi perpajakan seperti penerapan sistem informasi perpajakan (SIDJP) serta peningkatan perluasan basis pajak dalam rangka penggalan potensi perpajakan, termasuk transformasi organisasi, SDM, teknologi informasi, dan proses bisnis yang dilakukan oleh DJP Penerimaan perpajakan meningkat rata-rata sebesar 14,6% per tahun.

Pada tahun-tahun sebelum krisis keuangan melanda Asia, APBN mengalami surplus pada kisaran 1-3% dari PDB dan hutang negara terhadap publik relatif rendah. Krisis keuangan kemudian diikuti oleh ketidakstabilan politik dan menghasilkan lembaga konstitusi baru yang demokratis. Meskipun terjadi perubahan besar pada sistem politik, kebijakan fiskal tetap dikelola secara bijak, dengan defisit maksimal mencapai 2,5% pasca-krisis. Ketergantungan pemerintah terhadap hutang publik juga turun secara signifikan, yaitu 89% dari Produk Domestik Bruto (PDB) pada tahun 2000 menjadi 23,9% pada tahun 2014. Pencapaian tersebut berasal dari peningkatan penerimaan pajak pada periode 2002-2014.

Mengingat penerimaan pajak merupakan penyumbang terbesar APBN, maka pemerintah perlu meningkatkan kapasitas dan wewenang DJP untuk mempertahankan tugasnya dalam menghimpun pajak agar negara mampu membiayai APBN secara mandiri.

Gambar 1.2. Rasio Hutang Pemerintah terhadap PDB (2000-2014)



Sumber: Kementerian Keuangan, Bank Indonesia (2014)

B. Pertumbuhan Ekonomi yang Berkelanjutan

Berbagai kebijakan dan reformasi struktural ekonomi pasca krisis Asia tahun 1997/1998 telah meningkatkan kekuatan ekonomi nasional. Dalam lima tahun terakhir, ekonomi tumbuh rata-rata hampir 6 persen per tahun. Secara fundamental, perekonomian nasional kokoh menghadapi berbagai tekanan dari krisis global. Ekonomi tumbuh 4,6 persen ketika terjadi Krisis Keuangan Lehman Brothers pada tahun 2009, dan masih tumbuh sebesar 5,8 persen pada tahun 2013.

Indonesia merupakan negara dengan pertumbuhan ekonomi yang paling stabil di dunia dalam satu dekade terakhir. Ekonomi Indonesia tumbuh dengan volatilitas terendah dibandingkan negara-negara OECD dan BRICS. Pada tahun 2013, Produk Domestik Bruto (PDB) Indonesia masuk dalam 20 (dua puluh) besar dunia, dan pertumbuhan ekonomi Indonesia masuk dalam 5 (lima) besar dunia.

Pada tahun 2001-2014, rata-rata pertumbuhan PDB Indonesia mencapai 5,43%. Lembaga-lembaga keuangan kelas dunia bereputasi tinggi memprediksi pertumbuhan ekonomi Indonesia akan terus tumbuh dalam tiga tahun ke depan melalui peningkatan konsumsi domestik dan investasi. Beberapa industri seperti pertambangan, energi, perkebunan, dan industri kreatif diharapkan dapat memberikan kontribusi pertumbuhan yang tinggi dalam beberapa tahun mendatang.

Pertumbuhan ekonomi yang cukup tinggi dalam lima tahun terakhir telah mendorong perluasan kesempatan kerja. Tingkat Pengangguran Terbuka berhasil diturunkan dari 7,4 persen pada tahun 2010 menjadi 5,9 persen pada tahun 2014. Pertumbuhan ekonomi dan penciptaan lapangan kerja yang disertai pelaksanaan kebijakan afirmatif dalam lima tahun terakhir telah menurunkan tingkat.

Meskipun dalam satu dekade terakhir menunjukkan kinerja yang cukup baik, tekanan dari ekonomi global terhadap perekonomian Indonesia tetap berat. Krisis ekonomi global dan lambatnya pemulihan yang terjadi telah memperlambat pertumbuhan ekonomi Indonesia. Pertumbuhan ekonomi tahun 2013 hanya mencapai 5,8 persen, melambat dibandingkan dengan pertumbuhan ekonomi yang besarnya 6,3 persen pada tahun 2012 dan 6,5 persen tahun 2011.

Berdasarkan data Komite Ekonomi Nasional (KEN), jumlah penduduk Indonesia yang memiliki usia produktif (20 sampai 55 tahun), akan tumbuh dari 104 juta (tahun 2000) menjadi 136 juta (tahun 2020). Dengan jumlah penduduk produktif dan kelas menengah di Indonesia yang sangat besar, konsumsi domestik pada tahun 2013 mencapai di atas US\$490 Miliar. Pertumbuhan ekonomi di Indonesia yang didorong oleh peningkatan konsumsi domestik dan investasi swasta, memberikan peluang bagi DJP untuk meningkatkan penerimaan pajak.

C. Permasalahan dan Tantangan Strategis DJP

Permasalahan yang dihadapi oleh DJP terkait dengan masih rendahnya *tax ratio*, disebabkan oleh hal-hal sebagai berikut:

- (i) kapasitas pengumpulan pajak yang belum memadai baik dari sisi fleksibilitas kewenangan maupun dari sisi kelembagaan perpajakan;
- (ii) sempitnya basis pajak (*narrowed tax based*);
- (iii) rendahnya tingkat kepatuhan Wajib Pajak (*low tax compliance*);
- (iv) terbatasnya biaya pemungutan pajak (*cost of tax collection*) yang berpengaruh terhadap terbatasnya kapasitas infrastruktur perkantoran dan IT;
- (v) belum optimalnya koordinasi dengan pihak ketiga terutama terkait dengan proses penghimpunan data dan informasi dari instansi pemerintah, lembaga, asosiasi, dan pihak lain, dan kerjasama penegakan hukum;
- (vi) masih terkendalanya perluasan basis pajak dalam kondisi ekonomi dunia yang belum sepenuhnya stabil;
- (vii) meningkatnya penandatanganan perjanjian perdagangan internasional dengan negara-negara lain yang berpotensi untuk memberikan dampak negatif bagi penerimaan negara;
- (viii) Masih terdapat peraturan-peraturan yang multitafsir dan kontraproduktif dengan peningkatan penerimaan pajak;
- (ix) Kurangnya peran aktif masyarakat dalam mendukung pelaksanaan tugas DJP; dan
- (x) Kurang efektifnya pengawasan Wajib Pajak dan penegakan hukum.

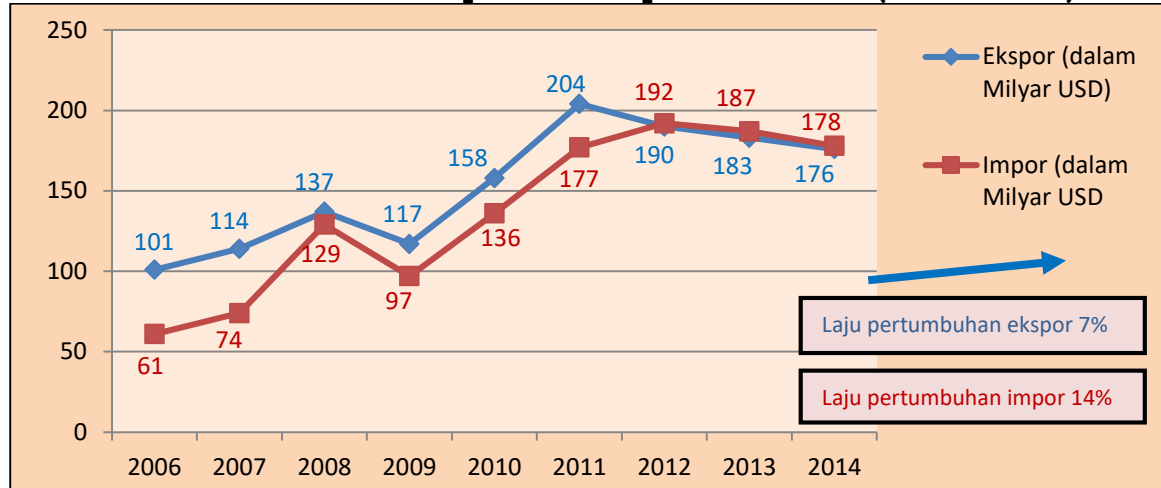
Beberapa tantangan strategis yang berkaitan dengan pelaksanaan administrasi perpajakan adalah *transfer pricing*, *tax avoidance*, *tax evasion*, kerahasiaan data perbankan Wajib Pajak, keterbatasan wewenang DJP dalam manajemen sumber daya, serta kriminalisasi terhadap petugas pajak

Dalam periode 2006-2014, kondisi ekspor dan impor mengalami pertumbuhan volume dan nilai masing-masing 7% dan 14%. Dengan kondisi pertumbuhan volume perdagangan internasional dan diiringi dengan semakin meningkatnya investasi multinasional di Indonesia, DJP masih sangat rentan terhadap ancaman *transfer pricing*. Salah satu bentuk *transfer pricing* yang sering terjadi adalah ketika dua perusahaan secara sengaja melakukan distorsi harga dimana perdagangan di antara keduanya dicatat dengan tujuan meminimalkan hutang pajak. Hal ini menyebabkan pajak yang bayarkan oleh Wajib Pajak menjadi lebih kecil dari yang seharusnya dibayarkan.

Tantangan lain yang dihadapi oleh DJP dalam konteks administrasi perpajakan adalah *tax avoidance*. Dalam teori ekonomi, setiap orang secara rasional akan berusaha untuk memaksimalkan keuntungan pribadi masing-masing, dengan kondisi yang lain dianggap sama (*ceteris paribus*). Implikasi

terhadap perpajakan, Wajib Pajak secara rasional akan berusaha mengurangi hutang pajak dengan memanfaatkan keterbatasan hukum perpajakan yang berlaku. Meminimalkan pembayaran pajak dalam koridor hukum merupakan perilaku yang rasional untuk setiap Wajib Pajak.

Gambar 1.3. Nilai Ekspor dan Impor Indonesia (2006-2014)



Sumber: Direktorat Jenderal Pajak

Tax evasion merupakan tantangan lain yang lebih berat. Keterbatasan individu dan organisasi dalam mengumpulkan dan memproses semua informasi yang tersedia merupakan kenyataan yang dikenal sebagai *bounded-rationality*. Kondisi tersebut pada gilirannya menciptakan asimetri informasi antar pihak, sehingga mendorong terjadinya perilaku oportunistis yang bisa mengakibatkan kerugian pada pihak tertentu, sementara pihak lain menikmati keuntungan ekstra. Implikasi terhadap perpajakan, perilaku oportunistis tersebut dapat menimbulkan potensi kolusi antara Wajib Pajak, petugas pajak, dan konsultan pajak. Perilaku oportunistis menjadi tidak terkendali apabila tidak ada disiplin institusi yang ketat dalam mengamati perilaku tersebut secara transparan.

Kerahasiaan data perbankan Wajib Pajak juga menjadi tantangan tersendiri bagi DJP dikarenakan data ini hanya dapat dibuka dalam hal pemeriksaan, penagihan, dan atau penyidikan, serta memerlukan prosedur yang cukup kompleks, sehingga dapat memakan waktu yang lama. Terdapat fungsi pengawasan dalam rangka penggalan potensi yang tidak diakomodir untuk mengakses data perbankan Wajib Pajak seperti yang dapat dilakukan oleh otoritas perpajakan di negara lain pada umumnya. Hal ini tercermin dengan masih banyaknya potensi Wajib Pajak Orang Pribadi yang belum tergali.

Dengan adanya tantangan-tantangan strategis di atas, maka efektivitas administrasi perpajakan dengan mekanisme *self assessment* membutuhkan kondisi sebagai berikut:

1. asimetri informasi antara wajib pajak dan kantor pajak harus diminimalisasi;

2. Wajib Pajak dan petugas pajak sama-sama memiliki *awareness* bahwa perilaku oportunistik mereka dapat diamati dan dapat dikenakan sanksi;
3. konsistensi penegakan hukum antara unit penegak hukum dengan otoritas perpajakan;
4. meminimalkan peraturan yang multitafsir dan mendistorsi penerimaan untuk memberikan kepastian hukum dan meningkatkan penerimaan negara;
5. wewenang untuk mengakses data perbankan Wajib Pajak dalam rangka penggalan potensi perpajakan.

Kriminalisasi terhadap pegawai pajak dalam rangka pelaksanaan tugas juga telah menjadi isu internal dan sedikit banyak mempengaruhi kinerja pegawai pajak. Kriminalisasi ini sering terjadi akibat ketidakpahaman pihak penegak hukum lainnya terhadap administrasi perpajakan. Selain itu, adanya oknum-oknum tertentu yang mencoba mempengaruhi proses pelaksanaan tugas administrasi perpajakan juga dapat menjadi latar belakang timbulnya kriminalisasi tersebut. Dukungan politik dari Presiden beserta jajarannya, lembaga legislatif dan yudikatif mutlak diperlukan agar kinerja Direktorat Jenderal Pajak meningkat. Direktorat Jenderal Pajak nantinya harus memberikan pemahaman tentang ketentuan perundang-undangan pajak dan administrasi perpajakan kepada penegak hukum lainnya serta memberikan perlindungan hukum bagi pegawainya dalam rangka pelaksanaan tugas.

D. Implikasi Terhadap Rencana Strategis DJP

Dengan berbagai tantangan yang dihadapi DJP dalam hal *transfer pricing*, *tax avoidance*, *tax evasion*, kerahasiaan data perbankan, dan keterbatasan wewenang, terdapat peluang besar untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja DJP dalam menghimpun pajak, antara lain:

- pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan,
- pergantian pemerintahan (Pemilu),
- perdagangan bebas ASEAN *Free Trade Area* (AFTA) 2015,
- kecenderungan perluasan kerjasama kawasan dengan negara-negara mitra strategis untuk kepentingan bersama, mendorong peningkatan stabilitas dan daya tarik kawasan,
- pusat ekonomi dunia ke depan diperkirakan akan bergeser terutama dari kawasan Eropa-Amerika ke kawasan Asia Pasifik,
- kewenangan di bidang fiskal yang cukup besar,
- kewenangan untuk melakukan pemeriksaan dan penyidikan di bidang perpajakan, dan
- komitmen pimpinan untuk melakukan reformasi birokrasi.

Di antara tantangan dan peluang tersebut, DJP perlu merumuskan Rencana Strategis yang dapat menjadi pedoman untuk menghadapi ancaman eksternal dan memanfaatkan peluang yang ada. Berbagai kebijakan dalam Rencana Strategis diharapkan dapat mengurangi kompleksitas permasalahan yang muncul dalam proses transformasi dan pertumbuhan organisasi sejak tahun 2002. Rencana Strategis juga diharapkan dapat mengintegrasikan inisiatif masa lalu dengan inisiatif yang baru, serta menyelaraskan dokumen strategis yang ada dalam Rencana Strategis DJP, dengan harapan bahwa perencanaan dan implementasi selanjutnya dapat mendorong DJP menuju keunggulan organisasi dan perbaikan kinerja yang berkelanjutan dalam menghimpun pajak.

BAB II. VISI, MISI, NILAI-NILAI, DAN TUJUAN

2.1. VISI DAN MISI

Dalam Renstra Kementerian Keuangan Tahun 2015 – 2019 ditetapkan visi Kementerian Keuangan yaitu: **‘Kami akan menjadi penggerak utama pertumbuhan ekonomi Indonesia yang inklusif di abad ke-21’**. Penggerak utama berarti bahwa Kementerian Keuangan, dalam perannya sebagai pengatur dan pengelola keuangan negara, berperan sebagai prime mover dalam mendorong pembangunan nasional di masa depan. Melalui manajemen pendapatan dan belanja negara yang proaktif, Kementerian Keuangan menggerakkan dan mengarahkan perekonomian negara menyongsong masa depan.

Pertumbuhan ekonomi yang inklusif mengindikasikan bahwa pertumbuhan dan pembangunan yang diarahkan oleh Kementerian Keuangan akan menghasilkan dampak yang merata di seluruh Indonesia. Hal ini akan tercapai melalui koordinasi yang solid antar pemangku kepentingan dalam pemerintahan serta melalui penetapan kebijakan fiskal yang efektif. Menekankan abad ke-21 sebagai periode waktu menunjukkan bahwa Kementerian Keuangan menyadari peran yang dapat dan harus dijalankan di dunia modern, dengan menghadirkan teknologi informasi serta proses-proses yang modern guna mewujudkan peningkatan yang berkelanjutan.

Dalam rangka pencapaian visi tersebut di atas, Kementerian Keuangan menetapkan misi yang mencerminkan kegiatan inti dan mandatnya menjadi lebih baik. Adapun misi Kementerian Keuangan sebagai berikut:

1. Mencapai tingkat kepatuhan pajak, bea dan cukai yang tinggi melalui pelayanan prima dan penegakan hukum yang ketat;
2. Menerapkan kebijakan fiskal yang prudent;
3. Mengelola neraca keuangan pusat dengan risiko minimum;
4. Memastikan dana pendapatan didistribusikan secara efisien dan efektif; dan
5. Menarik dan mempertahankan talent terbaik di kelasnya dengan menawarkan proposisi nilai pegawai yang kompetitif.

Dengan mempertimbangkan capaian kinerja, potensi, permasalahan, dan tantangan, memperhatikan visi pembangunan nasional 2005-2025, visi dan misi pemerintah 2014-2019, visi dan misi Kementerian Keuangan 2015-2019, serta dalam rangka mendukung Sembilan Agenda Prioritas Pembangunan (Nawa Cita), maka visi dan misi DJP untuk tahun 2015-2019 adalah:

Visi

**Menjadi Institusi Penghimpun Penerimaan Negara yang Terbaik demi
Menjamin Kedaulatan dan Kemandirian Negara**

Misi

**Menjamin penyelenggaraan negara yang berdaulat dan mandiri
dengan:**

- 1. mengumpulkan penerimaan berdasarkan kepatuhan pajak sukarela yang tinggi dan penegakan hukum yang adil;**
- 2. pelayanan berbasis teknologi modern untuk kemudahan pemenuhan kewajiban perpajakan;**
- 3. aparatur pajak yang berintegritas, kompeten dan profesional; dan**
- 4. kompensasi yang kompetitif berbasis sistem manajemen kinerja.**

2.2. NILAI-NILAI KEMENTERIAN KEUANGAN

Menteri Keuangan telah menerbitkan Keputusan Kementerian Keuangan Nomor 312/KMK.01/2011 tanggal 12 September 2011 tentang Nilai-Nilai Kementerian Keuangan yang meliputi:

1. Integritas

Dalam integritas terkandung makna bahwa dalam berpikir, berkata, berperilaku, dan bertindak, Pimpinan dan seluruh PNS di lingkungan Kementerian Keuangan melakukannya dengan baik dan benar serta selalu memegang teguh kode etik dan prinsip-prinsip moral.

Pelaksanaan nilai-nilai Kementerian Keuangan diwujudkan dalam kaidah-kaidah perilaku utama integritas sebagai berikut:

- a. Bersikap jujur, tulus dan dapat dipercaya;
- b. Menjaga martabat dan tidak melakukan hal-hal tercela.

2. Profesionalisme

Dalam profesionalisme terkandung makna bahwa dalam bekerja, Pimpinan dan seluruh PNS di lingkungan Kementerian Keuangan melakukannya dengan tuntas dan akurat berdasarkan kompetensi terbaik dan penuh tanggung jawab dan komitmen yang tinggi.

Pelaksanaan nilai-nilai Kementerian Keuangan diwujudkan dalam kaidah-kaidah perilaku utama profesionalisme sebagai berikut:

- a. Memiliki keahlian dan pengetahuan yang luas;
- b. Bekerja dengan hati.

3. Sinergi

Dalam sinergi terkandung makna bahwa Pimpinan dan seluruh PNS di lingkungan Kementerian Keuangan memiliki komitmen untuk membangun dan memastikan hubungan kerjasama internal yang

produktif serta kemitraan yang harmonis dengan para pemangku kepentingan, untuk menghasilkan karya yang bermanfaat dan berkualitas.

Pelaksanaan nilai-nilai Kementerian Keuangan diwujudkan dalam kaidah-kaidah perilaku utama sinergi sebagai berikut:

- a. Memiliki sangka baik, saling percaya, dan menghormati;
- b. Menemukan dan melaksanakan solusi terbaik.

4. Pelayanan

Dalam pelayanan terkandung makna bahwa dalam memberikan pelayanan, Pimpinan dan seluruh PNS di lingkungan Kementerian Keuangan melakukannya untuk memenuhi kepuasan pemangku kepentingan dan dilaksanakan dengan sepenuh hati, transparan, cepat, akurat, dan aman.

Pelaksanaan nilai-nilai Kementerian Keuangan diwujudkan dalam kaidah-kaidah perilaku utama pelayanan sebagai berikut:

- a. Melayani dengan berorientasi pada kepuasan pemangku kepentingan;
- b. Bersikap proaktif dan cepat tanggap.

5. Kesempurnaan

Dalam kesempurnaan terkandung makna bahwa pimpinan dan seluruh PNS di lingkungan Kementerian Keuangan senantiasa melakukan upaya perbaikan di segala bidang untuk menjadi dan memberikan yang terbaik. Pelaksanaan nilai-nilai Kementerian Keuangan diwujudkan dalam kaidah-kaidah perilaku utama kesempurnaan sebagai berikut:

- a. Melakukan perbaikan terus menerus;
- b. Mengembangkan inovasi dan kreativitas.

2.3. TUJUAN

Tujuan yang ingin dicapai oleh Direktorat Jenderal Pajak sebagaimana juga diamanatkan dalam Renstra Kementerian Keuangan Tahun 2015-2019 adalah optimalisasi penerimaan negara dan reformasi administrasi perpajakan. Tujuan ini kemudian dituangkan dalam *Destination Statement* Direktorat Jenderal Pajak Tahun 2015-2019 sebagai berikut:

	2015	2016	2017	2018	2019
Tax Ratio*	13,2%	14,2%	14,6%	15,2%	16%
Penerimaan Pajak	1.294 Triliun	1.512 Triliun	1.737 Triliun	2.007 Triliun	2.329 Triliun
SPT melalui e-filing	2 Juta	7 Juta	14 Juta	18 Juta	24 Juta
Jumlah WP terdaftar	32 Juta	36 Juta	40 Juta	42 Juta	44 Juta

* Termasuk 1% pajak daerah

BAB III. ARAH KEBIJAKAN, STRATEGI, KERANGKA REGULASI, DAN KERANGKA KELEMBAGAAN

3.1. ARAH KEBIJAKAN DAN STRATEGI NASIONAL TERKAIT DJP

Dengan mempertimbangkan masalah pokok bangsa, tantangan pembangunan yang dihadapi dan capaian pembangunan selama ini, maka visi pembangunan nasional untuk tahun 2015-2019 adalah **‘Terwujudnya Indonesia yang berdaulat, mandiri, dan berkepribadian berlandaskan gotong-royong’**.

Upaya untuk mewujudkan visi ini adalah melalui 7 Misi Pembangunan yaitu:

1. Mewujudkan keamanan nasional yang mampu menjaga kedaulatan wilayah, menopang kemandirian ekonomi dengan mengamankan sumber daya maritim, dan mencerminkan kepribadian Indonesia sebagai negara kepulauan;
2. Mewujudkan masyarakat maju, berkeseimbangan, dan demokratis berlandaskan negara hukum;
3. Mewujudkan politik luar negeri bebas-aktif dan memperkuat jati diri sebagai negara maritim;
4. Mewujudkan kualitas hidup manusia Indonesia yang tinggi, maju, dan sejahtera;
5. Mewujudkan bangsa yang berdaya saing;
6. Mewujudkan Indonesia menjadi negara maritim yang mandiri, maju, kuat, dan berbasiskan kepentingan nasional;
7. Mewujudkan masyarakat yang berkepribadian dalam kebudayaan.

Untuk menunjukkan prioritas dalam jalan perubahan menuju Indonesia yang berdaulat secara politik, mandiri dalam bidang ekonomi, dan berkepribadian dalam kebudayaan, dirumuskan sembilan agenda prioritas dalam pemerintahan ke depan. Kesembilan agenda prioritas itu disebut Nawa Cita. Adapun Nawa Cita tersebut adalah sebagai berikut:

1. Menghadirkan Kembali Negara untuk Melindungi Segenap Bangsa dan Memberikan Rasa Aman pada Seluruh Warga Negara;
2. Membangun Tata Kelola Pemerintahan yang Bersih, Efektif, Demokratis dan Terpercaya;
3. Membangun Indonesia dari Pinggiran dengan Memperkuat Daerah-Daerah dan Desa Dalam Kerangka Negara Kesatuan;
4. Memperkuat Kehadiran Negara Dalam Melakukan Reformasi Sistem dan Penegakan Hukum Yang Bebas Korupsi, Bermartabat dan Terpercaya;
5. Meningkatkan Kualitas Hidup Manusia Indonesia;
6. Meningkatkan Produktivitas Rakyat dan Daya Saing di Pasar Internasional;
7. Mewujudkan Kemandirian Ekonomi dengan Menggerakkan Sektor-Sektor Strategis Ekonomi Domestik;

8. Melakukan Revolusi Karakter Bangsa; dan
9. Memperteguh Kebhinekaan dan Memperkuat Restorasi Sosial Indonesia.

Kementerian Keuangan merupakan *leading sector* dalam mewujudkan Nawa Cita **1,3,6**, dan **7** yang dijabarkan melalui Kegiatan Prioritas. **Nawa Cita (1)** Menghadirkan Kembali Negara untuk Melindungi Segenap Bangsa dan Memberikan Rasa Aman pada Seluruh Warga Negara, **Nawa Cita (3)** Membangun Indonesia dari Pinggiran dengan Memperkuat Daerah-Daerah dan Desa Dalam Kerangka Negara Kesatuan, **Nawa Cita (6)** Meningkatkan Produktivitas Rakyat dan Daya Saing di Pasar Internasional, dan **Nawa Cita (7)**. Mewujudkan Kemandirian Ekonomi Dengan Menggerakkan Sektor-Sektor Strategis Ekonomi Domestik. Namun pada level unit, agenda Pembangunan Nasional (Nawa Cita) yang terkait dengan tugas dan fungsi DJP adalah **Nawa Cita (7)**.

Nawa Cita (7) Mewujudkan Kemandirian Ekonomi dengan Menggerakkan Sektor-Sektor Strategis Ekonomi Domestik

- Sasaran yang ingin diwujudkan adalah meningkatnya kapasitas fiskal negara dalam mendukung pertumbuhan ekonomi yang inklusif dan berkeadilan serta mendorong strategi industrialisasi dalam rangka transformasi ekonomi dengan tetap mempertahankan keberlanjutan fiskal melalui peningkatan mobilisasi penerimaan negara dan peningkatan kualitas belanja Negara serta optimalisasi pengelolaan risiko pembiayaan/utang. Secara lebih rinci sasaran tersebut adalah sebagai berikut:
 - Meningkatnya penerimaan perpajakan menjadi sekitar 16 persen PDB pada tahun 2019 termasuk pajak daerah sebesar satu persen PDB melalui: (i) penguatan SDM dan kelembagaan (perpajakan dan kepabeanan), termasuk peningkatan jumlah SDM Pajak dan kepabeanan menjadi dua kali lipat pada tahun 2019 yang disertai dengan upaya peningkatan kualitasnya; (ii) ekstensifikasi dan intensifikasi pengumpulan pajak terutama Pajak Pertambahan Nilai (PPN) dan Pajak Penghasilan (PPh) Orang Pribadi; (iii) peningkatan akses kepada data pihak ketiga, terutama perbankan; serta (iv) dukungan dari institusi penegak hukum guna menjamin ketaatan pembayaran pajak (*tax compliance*). Selain itu akan dilakukan juga peningkatan Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP);

Secara umum, arah kebijakan dan strategi kebijakan fiskal dalam lima tahun mendatang adalah sebagai berikut.

- Dari sisi penerimaan negara, kebijakan-kebijakan yang akan dilakukan terkait dalam rangka reformasi penerimaan perpajakan yang komprehensif adalah: (i) peningkatan kapasitas SDM perpajakan, baik dalam jumlah maupun mutunya untuk meningkatkan rasio ketercakupan pajak (*tax coverage ratio*); (ii) penyempurnaan peraturan

perundang-undangan perpajakan, termasuk insentif pajak untuk mendorong reindustrialisasi yang berkelanjutan dalam rangka transformasi ekonomi; (iii) pemetaan wilayah potensi penerimaan pajak hasil pemeriksaan beserta pembangunan basis data perpajakan; (iv) pembenahan sistem administrasi perpajakan; (v) ekstensifikasi dan intensifikasi pajak melalui perluasan basis pajak di sektor minerba dan perkebunan serta penyesuaian tarif; (vi) peningkatan efektivitas penyuluhan; (vii) penyediaan layanan yang mudah, cepat dan akurat; (viii) peningkatan efektivitas pengawasan; dan (ix) peningkatan efektivitas penegakan hukum bagi penyelundup pajak (*tax evasion*).

Implementasi arah kebijakan dan strategi dimaksud, akan dilaksanakan melalui Kegiatan Prioritas yaitu Kegiatan Peningkatan, pembinaan dan pengawasan SDM, dan pengembangan organisasi dan Kegiatan Perumusan kebijakan, standardisasi, dan bimbingan teknis, evaluasi dan pelaksanaan di bidang analisis dan evaluasi penerimaan perpajakan.

3.2. ARAH KEBIJAKAN DAN STRATEGI KEMENTERIAN KEUANGAN TERKAIT DJP

Untuk kurun waktu 2015-2019, kebijakan fiskal diarahkan untuk mendukung pertumbuhan ekonomi yang inklusif dan berkeadilan serta mendorong strategi reindustrialisasi dalam transformasi ekonomi dengan tetap mempertahankan keberlanjutan fiskal melalui peningkatan mobilisasi penerimaan negara dan peningkatan kualitas belanja Negara, optimalisasi pengelolaan risiko pembiayaan/utang dan peningkatan kualitas pengelolaan kekayaan negara.

Arah Kebijakan dan Strategi Kementerian Keuangan pada tahun 2015-2019 dalam rangka mendukung Sembilan Agenda Prioritas Pembangunan (Nawa Cita) yang terkait dengan DJP adalah sebagai berikut:

1. Terjaganya kesinambungan fiskal

Kondisi yang ingin dicapai dalam terjaganya kesinambungan fiskal guna mendukung pertumbuhan ekonomi yang inklusif adalah Pertama, meningkatnya *tax ratio*. Kedua, terjaganya rasio utang pemerintah. Ketiga, terjaganya defisit anggaran.

Adapun strategi yang dilakukan untuk menjaga kesinambungan fiskal diantaranya adalah optimalisasi penerimaan negara dengan menjaga iklim investasi dan keberlanjutan usaha.

Strategi yang mendasar dalam menjaga kesimbangan fiskal perlu memperhatikan dan mencermati kondisi perekonomian global, perekonomian dan kerjasama kawasan (regional), dan kondisi perekonomian domestik serta stabilitas sektor keuangan. Kondisi-kondisi tersebut saling terkait dalam penyusunan kebijakan fiskal untuk

meningkatkan pertumbuhan ekonomi Indonesia dalam jangka menengah. Untuk mencapai negara berpenghasilan tinggi pada tahun 2030, perekonomian nasional dituntut tumbuh rata-rata 6-8 persen pertahun. Agar berkelanjutan, pertumbuhan yang tinggi tersebut harus bersifat inklusif serta tetap menjaga kestabilan ekonomi.

2. Optimalisasi penerimaan negara dan reformasi administrasi perpajakan

Kondisi yang ingin dicapai dalam optimalisasi penerimaan negara dan reformasi administrasi perpajakan adalah penerimaan pajak negara yang optimal.

Strategi yang dilakukan Kementerian Keuangan dalam rangka mewujudkan penerimaan pajak yang optimal adalah:

- a. Penguatan SDM dan kelembagaan, termasuk peningkatan jumlah SDM menjadi dua kali lipat pada tahun 2019 yang disertai dengan upaya peningkatan kualitasnya;
- b. Ekstensifikasi dan intensifikasi pajak terutama Pajak Pertambahan Nilai (PPN) dan Pajak Penghasilan (PPh) Orang Pribadi;
- c. Peningkatan akses kepada data pihak ketiga, terutama perbankan;
- d. Dukungan dari institusi penegak hukum guna menjamin ketaatan pembayaran pajak (*tax compliance*);
- e. Pembentukan Tim Intensifikasi Pajak di Direktorat Jenderal Pajak dengan melibatkan pihak-pihak eksternal terkait seperti Bareskrim Polri dan KPK (*quick wins*¹);
- f. Penyempurnaan peraturan perundang-undangan perpajakan;
- g. Pemetaan wilayah potensi penerimaan pajak hasil pemeriksaan;
- h. Pembenahan sistem administrasi perpajakan;
- i. Penyediaan layanan yang mudah, murah, cepat, dan akurat; dan
- j. Peningkatan efektifitas penyuluhan, pengawasan dan penegakan hukum.

3.3. ARAH KEBIJAKAN DAN STRATEGI DJP

Dalam rangka mencapai tujuan serta memastikan terpenuhinya *destination statement* sebagaimana disebutkan pada bab sebelumnya, DJP menetapkan Arah Kebijakan Direktorat Jenderal Pajak Tahun 2015-2019 sebagai berikut:

- Tahun 2015 : Pembinaan Wajib Pajak;
- Tahun 2016: Penegakan Hukum;
- Tahun 2017: Rekonsiliasi;
- Tahun 2018: Sinergi Instansi Pemerintah, Lembaga, Asosiasi, dan Pihak lain (ILAP); dan

¹ *Quick wins* merupakan program aksi jangka pendek yang bersifat *urgent*, realistis, segera bisa dirasakan manfaatnya oleh masyarakat, dan memiliki peluang keberhasilan yang besar.

- Tahun 2019: Kemandirian APBN.

Sasaran Strategis DJP 2015-2019 dan penjabarannya dalam bentuk inisiatif strategis adalah sebagai berikut:

No.	Sasaran Strategis	Inisiatif Strategis	Unit in Charge
1.	Penerimaan pajak yang optimal	(Berdasarkan teori <i>Balanced Scorecard</i> , Sasaran Strategis yang berada di <i>Stakeholder Perspective</i> , merupakan hasil (<i>outcome</i>) dari satu atau lebih inisiatif strategis yang dilakukan pada <i>Internal Process Perspective</i> dan <i>Learning and Growth Perspective</i> , sehingga tidak ada inisiatif strategis dan UICnya)	
2.	Pemenuhan layanan publik	(Berdasarkan teori <i>Balanced Scorecard</i> , Sasaran Strategis yang berada di <i>Stakeholder Perspective</i> , merupakan <i>output</i> dari satu atau lebih inisiatif strategis yang dilakukan pada <i>Internal Process Perspective</i> dan <i>Learning and Growth Perspective</i> , sehingga tidak ada inisiatif strategis dan UICnya)	
3.	Kepatuhan wajib pajak yang tinggi		
4.	Pelayanan prima	a. Migrasi wajib pajak <i>e-filing</i>	TIP* , TTKI, TPB, P2Humas
		b. Secara drastis meningkatkan kapasitas <i>call center</i>	P2Humas* , TPB, TTKI
		c. Ekspansi fungsionalitas <i>website</i>	P2Humas* , TIP, TTKI
5.	Peningkatan efektivitas penyuluhan dan kehumasan	d. Meluncurkan strategi komunikasi terpadu	P2Humas* , Indik, P2, KITSDA
6.	Peningkatan ekstensifikasi perpajakan	e. Menjangkau ekonomi informal melalui pendekatan <i>end-to-end</i>	EP*
		f. Penajaman ekstensifikasi Wajib Pajak	EP* , TIP, TTKI, PKP, TPB, Setditjen
7.	Peningkatan pengawasan wajib pajak	g. Memperbaiki segmentasi dan model penjangkauan Wajib Pajak	Setditjen* , KITSDA, TPB, TTKI, TIP

No.	Sasaran Strategis	Inisiatif Strategis	Unit in Charge
		h. Membenahi sistem administrasi PPN	PP I* , TPB, TTKI, TIP, PKP
		i. Menyusun model manajemen kepatuhan Wajib Pajak berbasis risiko (<i>Compliance Risk Management</i>)	PKP* , Setditjen, P2, TIP, TTKI, TPB, EP, KB
		j. Meningkatkan intensifikasi pengumpulan pajak	PKP* , TIP. PP I, PP II, TPB, EP, KITSDA, Setditjen, KB, P2Humas
8.	Peningkatan efektivitas pemeriksaan	k. Meningkatkan efektivitas pemeriksaan	P2* , TIP, TTKI, Setditjen, KITSDA
9.	Peningkatan efektivitas penegakan hukum	l. Memastikan kualitas dan konsistensi penegakan hukum	P2* , KB, Indik, PP1, PP2, TIP, TTKI
		m. Meningkatkan efektivitas penagihan	P2* , TTKI, TPB
		n. Penegakan Hukum Secara Selektif untuk Memberikan Efek Jera kepada Wajib Pajak	Indik* , P2Humas, P2, PP I, PP II
10.	Peningkatan kehandalan data	o. Secara sistematis melibatkan pihak ketiga untuk data, penegakan , dan penjangkauan wajib pajak	P2Humas* , PP I, TPB, TTKI, TIP, P2, Indik, EP
		p. Menyempurnakan KPP	TIP* , Setditjen, TPB, P2Humas, TTKI, KITSDA, PP I, PP II

No.	Sasaran Strategis	Inisiatif Strategis	Unit in Charge
		q. Secara selektif memperluas jangkauan DPC dan meningkatkan kapabilitas	PPDDP* , TIP, TTKI, TPB
11.	Organisasi dan transformasi yang handal	r. Penguatan Organisasi	Setditjen* , KITSDA, TPB

1. **Inisiatif Strategis 1: Migrasi Wajib Pajak ke *e-Filing***

Penambahan jumlah wajib pajak terdaftar dan semakin meningkatnya kesadaran perpajakan rakyat Indonesia ternyata menimbulkan beberapa konsekuensi baru. Dalam 4 (empat) tahun terakhir ini, beban kerja di tingkat KPP dalam melakukan pengolahan SPT, baik SPT Tahunan maupun SPT Masa menjadi semakin tinggi, meskipun telah dikembangkan sistem *Dropbox*. Tingginya beban kerja pengolahan SPT juga diikuti dengan naiknya beban kerja administratif.

Peningkatan jumlah wajib pajak menyebabkan jumlah dokumen perpajakan (SPT) juga semakin meningkat. Meskipun telah dibentuk dan dikembangkan beberapa Unit Pengolahan Data dan Dokumen Perpajakan namun peningkatan biaya dan waktu proses pengolahan SPT non-elektronik tetap terjadi.

Inisiatif lain untuk meningkatkan proses pengolahan SPT adalah dengan menciptakan metode alternatif untuk pelaporan, yaitu pelaporan menggunakan media internet dengan *e-Filing*. *E-Filing* adalah saluran alternatif pelaporan SPT melalui media internet. Saat ini terdapat dua jenis layanan *e-Filing*, yaitu *e-Filing* yang menggunakan perantara *Application Service Provider* (ASP) yang berbayar dan *e-Filing* yang dikelola sendiri oleh DJP. Namun saat ini fungsi dari *e-Filing* non ASP memiliki keterbatasan yaitu hanya dapat mengakomodir formulir 1770 dan 1770S atau dengan kata lain hanya dapat digunakan oleh Wajib Pajak Orang Pribadi. Tanpa adanya upaya lebih, saat ini tingkat penggunaan *e-Filing* masih sangat rendah dibanding jumlah Wajib Pajak yang melakukan pelaporan SPT.

Peningkatan jumlah Wajib Pajak tidak diikuti oleh penambahan jumlah pegawai pajak, sehingga rasio jumlah Wajib Pajak dengan petugas pajak menjadi sangat timpang. Meskipun diciptakan inisiatif-inisiatif baru, selalu terjadi kelangkaan SDM untuk melaksanakan inisiatif tersebut secara efektif dan efisien.

Untuk mengatasi permasalahan-permasalahan tersebut, DJP membutuhkan suatu strategi yang integral dan komprehensif untuk

mengubah cara pelaporan Wajib Pajak dari pelaporan manual menggunakan kertas (*hardcopy*) menuju pelaporan berbasis elektronik, yang dilakukan secara bertahap (*multi-years*) meliputi:

1. penyederhanaan proses bisnis (tahapan) *e-Filing*;
2. memperkenalkan strategi komunikasi dan strategi implementasi *e-Filing* yang tersegmen dan bertahap;
3. menggabungkan pelayanan *e-Filing* dengan pelayanan perpajakan lainnya;
4. memperluas kerjasama dengan pihak ketiga untuk meningkatkan cakupan *e-Filing*; dan
5. menunjuk unit yang bertanggung jawab untuk mengembangkan, mengimplementasikan, mengawasi dan mengevaluasi inisiatif *e-Filing*.

Inisiatif ini bertujuan untuk meningkatkan kepatuhan pelaporan SPT dengan mempermudah cara penyampaian SPT melalui penyediaan saluran pelaporan secara *online* dan mandiri. Untuk melaksanakan ini, kemampuan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) perlu ditingkatkan dan diperluas untuk dapat menangani proses pengolahan SPT dalam rangka mengurangi beban kerja administratif serta meningkatkan kesadaran dan kepercayaan Wajib Pajak untuk menggunakan system *e-Filing* dalam menunaikan kewajiban melaporkan SPT.

Beberapa prinsip umum yang harus digunakan dalam melaksanakan inisiatif ini yaitu:

1. *platform e-Filing* yang universal yang dapat digunakan oleh semua Wajib Pajak untuk semua jenis SPT;
2. sosialisasi yang didesain khusus untuk segmen tertentu dalam rangka mempromosikan *e-Filing*; dan
3. tersusunnya arsitektur *e-Filing* yang standar, aman, dapat diandalkan dan mudah digunakan.

2) Inisiatif Strategis 2: Secara drastis meningkatkan kapasitas *call centers*

Permasalahan-permasalahan yang melatarbelakangi inisiatif strategis ini adalah sebagai berikut:

1. kapasitas agen *call centers* sangat rendah dibandingkan dengan negara setara, yaitu 54 agen berbanding 500 agen;
2. terbatasnya *channel* akses masuk, yaitu sebagian besar akses melalui telepon sebanyak 30 *line*. *Channel* akses lain telah tersedia untuk menerima pengaduan yaitu melalui *e-mail* pengaduan dan faksimili;
3. sebagian besar infrastruktur sudah usang atau pada masa akhir berlaku, yaitu *end of life* dan *end of sales* dari *principal*;

4. rendahnya level otomasi dalam pemberian layanan melalui *Interactive Voice Response* (IVR);
5. kurang optimal melakukan pendekatan bersegmen dalam pemberian pelayanan;
6. terbatasnya layanan yang diberikan, yaitu sebagian besar memberikan layanan informasi umum perpajakan yang menginformasikan peraturan perpajakan;
7. proses bisnis yang belum efektif, baik di internal Kantor Layanan Informasi dan Pengaduan (KLIP) Direktorat Jenderal Pajak (DJP) maupun antara KLIP DJP dengan unit kerja lain di DJP;
8. terbatasnya akses ke data Wajib Pajak, yaitu KLIP hanya memiliki akses terbatas (melihat) pada *Master File Nasional*.
9. tidak adanya integrasi antara Situs Pajak dengan KLIP DJP;
10. belum optimalnya kapasitas *outbound call*, yaitu fungsi penyampaian informasi perpajakan kepada Wajib Pajak dalam rangka meningkatkan kepatuhan Wajib Pajak;
11. pengelolaan sumber daya manusia belum efektif; dan
12. strategi komunikasi belum efektif, yaitu hanya terbatas pada logo sehingga 90% penelepon berasal dari Jakarta.

Sistem perpajakan Indonesia yang menganut *self assesment system* harus disertai dengan kesiapan dan dukungan DJP dalam memberikan informasi perpajakan kepada Wajib Pajak dalam menjalankan hak dan kewajibannya. Kantor Layanan Informasi dan Pengaduan (KLIP) DJP sebagai salah satu *front liner* pelayanan di DJP masih memiliki keterbatasan akses untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Fungsi *outbound call* yaitu penyampaian informasi perpajakan kepada Wajib Pajak dalam rangka meningkatkan kepatuhan Wajib Pajak, belum terlaksana sehingga program-program DJP belum tersosialisasikan kepada masyarakat secara optimal.

Tujuan dari inisiatif ini adalah untuk mengembangkan *contact center* DJP yang menyediakan akses *multi-channel* dengan layanan yang diperluas dengan dwi-bahasa, integrasi dengan Situs Pajak, dan kapasitas *outbond call*.

3) Inisiatif Strategis 3: Memperluas fungsionalitas website

Situs Internet organisasi pemerintah memiliki peranan vital dalam mempublikasikan informasi secara berkala dan serta merta (UU Nomor 14 tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik). Saat ini, Situs Pajak selain menyediakan layanan informasi perpajakan juga menyediakan layanan sistem elektronik perpajakan. Layanan informasi perpajakan tidak terenkripsi, sedangkan layanan sistem elektronik

perpajakan disajikan dalam *protocol* enkripsi data melalui Portal Aplikasi Pajak.

Permasalahan-permasalahan yang melatarbelakangi inisiatif ini adalah sebagai berikut:

1. konten Situs Pajak saat ini masih belum tersegmentasi, sehingga menyulitkan pengunjung situs menemukan konten yang sesuai;
2. kemampuan *hardware server* Situs Pajak belum mampu menampung *traffic* pengunjung situs di kondisi puncak kunjungan, yaitu antara bulan Maret s.d. April setiap tahun;
3. masih sering terjadi *error* ketika mengakses sistem aplikasi elektronik di Situs Pajak;
4. fenomena *hacking* (peretasan) cukup marak belakangan ini;
5. saat ini, pengelolaan Situs Pajak dilakukan oleh 6 (enam) pelaksana dan 1 (satu) kepala seksi, padahal Situs Pajak dituntut untuk melayani lebih dari 100 (seratus) juta Wajib Pajak potensial;
6. DJP belum memanfaatkan *social media* sebagai kanal informasi tambahan secara maksimal.

Memperluas fungsionalitas *website* adalah proses sistematis dimana DJP menetapkan kebijakan dalam pengelolaan Situs Pajak dengan berbagai situs pendukungnya di masa mendatang guna meningkatkan layanan informasi perpajakan kepada masyarakat maupun Wajib Pajak. Kebijakan tersebut diharapkan dapat membuat pondasi yang kuat bagi pengelolaan Situs Pajak guna memastikan tercapainya visi dan misi DJP.

Tujuan dari inisiatif ini adalah untuk mengembangkan *website* yang *user friendly*, cepat, dan mudah diakses, serta memperbaiki/meningkatkan fitur layanan dan penyuluhan. Hasil yang diharapkan dari inisiatif ini adalah:

1. konten Situs Pajak tersegmentasi yang tidak hanya akurat namun termutakhirkan melalui mekanisme *custodianship*, sehingga Situs Pajak dapat menjadi sumber informasi perpajakan yang terpercaya;
2. *hardware* Situs Pajak dapat menangani *traffic* pada kondisi puncak;
3. *social media* yang merupakan pelebaran kanal Situs Pajak dapat ditangani secara terorganisir; dan
4. layanan informasi perpajakan dan layanan sistem elektronik perpajakan yang terintegrasi melalui mekanisme otentikasi dan otorisasi dan penggunaan berbagai teknologi yang ada, misalnya *Single Sign On*, sehingga Wajib Pajak lebih mudah memperoleh layanan tersebut.

4) Inisiatif Strategis 4: Meluncurkan strategi komunikasi terpadu

Hal-hal yang melatarbelakangi inisiatif strategis ini adalah sebagai berikut:

1. masyarakat, khususnya Wajib Pajak, memiliki berbagai persepsi yang berbeda-beda terhadap DJP;
2. kepatuhan atas pemenuhan kewajiban perpajakan oleh Wajib Pajak masih relatif rendah; dan
3. berdasarkan hasil survei Efektivitas Kehumasan Direktorat Jenderal Pajak Tahun 2013 (*encyety*, 2013), indeks efektivitas kehumasan 3,00 (efektif) dalam range indeks 1,00 sampai dengan 4,00. Hal ini mengindikasikan bahwa masih terdapat ruang untuk meningkatkan efektivitas kehumasan tersebut.

Strategi komunikasi yang terintegrasi merupakan salah satu inisiatif DJP yang bertujuan untuk meningkatkan kepatuhan Wajib Pajak atas pemenuhan kewajiban perpajakannya melalui pelaksanaan edukasi kepada Wajib Pajak dan publikasi penegakan hukum perpajakan melalui media massa, dan untuk meningkatkan citra positif DJP di mata masyarakat melalui penyempurnaan metode komunikasi dan pengelolaan isu-isu terkini secara proaktif.

Hasil yang diharapkan dari pelaksanaan inisiatif strategis ini, adalah sebagai berikut:

1. peningkatan citra DJP sebagai instansi yang terpercaya;
2. implementasi edukasi perpajakan sebagai bagian dari kurikulum yang terstruktur dan terintegrasi;
3. mayoritas Wajib Pajak sadar pajak, patuh, dan bangga bayar pajak; dan
4. tersosialisasikannya arah kebijakan DJP secara baik sehingga dapat diterima oleh seluruh Wajib Pajak.

5) Inisiatif Strategis 5: Menjangkau ekonomi informal melalui pendekatan *end-to-end*

Ekonomi informal atau sektor informal merupakan suatu bagian dari perekonomian yang tidak terdeteksi dalam sistem perekonomian sehingga atas suatu usaha tersebut tidak dapat dikenai pajak dan tidak dapat diawasi kegiatan bisnisnya oleh pemerintah. Mayoritas pelaku sektor informal ini adalah Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM). Berdasarkan data yang diperoleh dari *World Bank Enterprises Survey* (2009), di Indonesia hanya 1 dari 4 UMKM terdaftar secara formal.

UMKM memiliki peranan yang cukup penting bagi perekonomian Indonesia, namun UMKM belum memberikan kontribusi yang cukup besar bagi penerimaan pajak. DJP telah melakukan usaha ekstensifikasi / perluasan basis pajak dan juga intensifikasi / penggalan potensi pajak terhadap Wajib Pajak UMKM. Akan tetapi usaha yang dilakukan oleh DJP tersebut belum dapat dilakukan secara optimal. Jumlah Wajib Pajak

UMKM yang terdaftar dalam sistem administrasi perpajakan masih sangat kecil. Penerimaan pajak yang berasal dari Wajib Pajak UMKM juga belum tergali secara optimal.

Tujuan dari inisiatif strategis ini adalah penanganan Wajib Pajak sektor Informal (UMKM) secara komprehensif melalui pendekatan *end-to-end approach* dengan tujuan meningkatkan jumlah Wajib Pajak dan kepatuhan pajak sektor informal (UMKM) secara signifikan.

6) Inisiatif Strategis 6: Ekstensifikasi Wajib Pajak berbasis risiko dan IT

DJP telah melakukan usaha ekstensifikasi Wajib Pajak, namun usaha yang dilakukan belum dapat dilakukan secara maksimal. DJP perlu melakukan ekstensifikasi Wajib Pajak berbasis data misalnya dengan menggunakan data kependudukan NIK dengan menyasar kelompok profesi, perdagangan, non karyawan, dan sektor-sektor unggulan lainnya.

Tujuan dari inisiatif ini adalah sebagai berikut:

1. Menambah jumlah wajib pajak potensial;
2. Meningkatkan kepatuhan wajib pajak baru; dan
3. Optimalisasi pelaksanaan pemetaan dan penilaian.

7) Inisiatif Strategis 7: Memperbaiki segmentasi dan model penjangkauan Wajib Pajak kecil

Permasalahan yang dihadapi saat ini yang melatarbelakangi inisiatif ini adalah:

1. kriteria Wajib Pajak per jenis kantor yang belum jelas, khususnya untuk KPP Pratama, sehingga tidak ada perbedaan segmentasi Wajib Pajak yang dikelola setiap KPP Pratama;
2. perbedaan luas wilayah kerja per kantor yang tidak sama, sementara struktur dan desain KPP yang digunakan adalah sama; dan
3. selama ini setiap jenis kantor menangani berbagai jenis Wajib Pajak tanpa ada perbedaan.

Tujuan inisiatif strategis ini adalah menjangkau Wajib Pajak Orang Pribadi dan Usaha Kecil Menengah (UKM) secara lebih efektif dengan menyempurnakan segmentasi dan membenahi *coverage model*.

Hasil yang ingin dicapai dari inisiatif strategis ini adalah:

1. pembenahan model penjangkauan yang dilakukan dengan:
 - a. mengarahkan *mobile tax units* di daerah pedesaan dan area pasir; dan
 - b. bermitra dengan jaringan cabang eksternal (misalnya kantor pos dan bank daerah);

2. tersusunnya model stratifikasi dan klasifikasi kantor berdasarkan segmentasi Wajib Pajak sehingga lebih mencerminkan karakteristik Wajib Pajak;
3. peningkatan kinerja pelayanan kepada Wajib Pajak;
4. peningkatan kinerja pencapaian target penerimaan melalui penyesuaian desain struktur KPP berdasarkan segmentasi Wajib Pajak dan karakteristiknya. Melalui perbedaan desain KPP diharapkan dapat mendorong adanya pola manajemen SDM, anggaran, maupun sarana prasarana yang dapat memotivasi pegawai dalam pencapaian penerimaan; dan
5. tersusunnya pola pengembangan maupun penataan KPP yang lebih sistematis sehingga dapat dilakukan pemecahan maupun penggabungan KPP.

8) Inisiatif Strategis 8: Membenahi sistem administrasi PPN

Inisiatif strategis ini dilatarbelakangi oleh permasalahan-permasalahan sebagai berikut:

1. Kepatuhan Pajak Pertambahan Nilai (PPN) masih rendah:
 - a. 5% dari jumlah Pengusaha Kena Pajak (PKP) tidak menyampaikan SPT Masa PPN;
 - b. kurangnya pengawasan terhadap PKP.
2. Penerimaan PPN kurang optimal.

Pembenahan sistem administrasi PPN merupakan seluruh rangkaian kegiatan yang terintegrasi dan bertujuan untuk memastikan validitas PKP serta validitas Faktur Pajak yang diterbitkan dan dilaporkan oleh PKP tersebut sesuai amanat UU PPN. Secara umum, kegiatan yang akan dilakukan terkait inisiatif strategis ini adalah:

- a. melakukan validasi kebenaran keberadaan dan kegiatan usaha PKP;
- b. mengembangkan faktur pajak elektronik.

Tujuan inisiatif strategis ini adalah untuk mengoptimalkan penerimaan PPN dengan meningkatkan kepatuhan. Hasil yang ingin dicapai dari inisiatif strategis ini adalah:

1. tingkat kepatuhan pelaporan SPT masa PPN meningkat;
2. rasio penerimaan PPN meningkat;
3. waktu yang dibutuhkan untuk memvalidasi kebenaran faktur pajak lebih singkat.

9) Inisiatif Strategis 9: Menyusun model manajemen kepatuhan Wajib Pajak berbasis risiko (*Compliance Risk Management*)

Tantangan DJP untuk merealisasikan target penerimaan pajak diyakini akan semakin berat pada tahun-tahun yang akan datang. Hal ini

disebabkan oleh target penerimaan pajak yang senantiasa naik secara signifikan, sedangkan di sisi lain sumber daya yang tersedia sangat terbatas. Jumlah pegawai DJP yang ada saat ini tidak ideal untuk mengawasi Wajib Pajak yang jumlahnya terus meningkat. Dengan jumlah Wajib Pajak yang mencapai sekitar 25 juta Wajib Pajak pada tahun 2013 dan jumlah pegawai yang *stagnan* di kisaran 30.000 pegawai, beban pengawasan DJP sangatlah berat. Hal ini tentunya akan mempengaruhi kemampuan DJP dalam merealisasikan target penerimaan yang telah diamanahkan.

Untuk mencapai sasaran strategisnya, yaitu meningkatkan kepatuhan Wajib Pajak dan merealisasikan target penerimaan, DJP memerlukan suatu strategi yang integral dan komprehensif dengan pendekatan berbasis risiko. Namun, saat ini DJP belum memilikinya secara komprehensif, sehingga DJP belum efektif dan efisien dalam mengalokasikan sumber dayanya dan dalam menentukan *treatment* yang tepat atas Wajib Pajak atau kondisi tertentu sesuai tingkat risikonya. Hal ini menyebabkan pencapaian sasaran strategis kurang optimal dimana tingkat kepatuhan Wajib Pajak masih berkutat di kisaran 60% dan berdampak pada pencapaian *tax ratio* yang belum optimal (berkutat di angka 12%-an).

Untuk mengatasi permasalahan-permasalahan tersebut di atas, DJP membutuhkan suatu strategi yang integral dan komprehensif yang dibangun dengan pendekatan risiko dan mampu meningkatkan kualitas pengambilan keputusan yang bersifat strategis. Untuk membangun strategi tersebut, dibutuhkan komitmen bersama seluruh *stakeholder*, suatu DSS yang andal dan kebijakan serta unit yang mendukung implementasi strategi tersebut. Untuk itu, sebagai institusi pajak dalam lingkungan global, DJP perlu menerapkan *Compliance Risk Management* (CRM) yang juga telah diterapkan pada unit perpajakan di beberapa negara dan dipandang cukup berhasil dalam menyusun pengelolaan risiko kepatuhan Wajib Pajak yang berdampak pada keberhasilan unit perpajakan negara tersebut dalam mencapai sasaran strategisnya.

CRM adalah proses sistematis dimana DJP membuat pilihan-pilihan atas instrumen yang dapat digunakan untuk meningkatkan kepatuhan Wajib Pajak dan mencegah ketidakpatuhan secara efektif, berdasarkan atas pengetahuan perilaku semua Wajib Pajak dan kapasitas DJP yang tersedia².

Tujuan inisiatif strategis ini adalah memungkinkan DJP mencapai obyektif strategisnya dengan memfasilitasi manajemen agar mengambil

² European Union. 2010. Compliance Risk Management Guide For Tax Administration. Fiscalis Risk Management Platform Group. European Comission. Directorate General Taxation and Customs Union. p.5.

keputusan yang lebih baik. Program strategis yang dilaksanakan untuk mendukung inisiatif strategis ini adalah sebagai berikut:

1. menciptakan *awareness* dan komitmen kepada seluruh *stakeholder* DJP;
2. mendesain *risk engine* sebagai *decision support system* yang terintegrasi dan komprehensif dalam mengelola risiko ketidakpatuhan Wajib Pajak;
3. menyusun konsep kebijakan (peraturan dan proses bisnis) untuk mendukung implementasi CRM;
4. menyusun desain unit kerja untuk mengelola CRM.

10) Inisiatif Strategis 10: Meningkatkan intensifikasi pengumpulan pajak

Intensifikasi pengumpulan pajak merupakan kegiatan yang terus menerus dilakukan oleh DJP. Dalam menggali potensi pajak dan pengumpulan penerimaan perpajakan, DJP perlu menerapkan strategi-strategi dan kebijakan-kebijakan khusus yang implementatif untuk dapat meningkatkan intensifikasi pengumpulan pajak.

Tujuan inisiatif ini adalah sebagai berikut:

1. meningkatkan penerimaan pajak melalui kegiatan intensifikasi pengumpulan pajak; dan
2. meningkatkan kepatuhan Wajib Pajak.

11) Inisiatif Strategis 11: Meningkatkan efektivitas pemeriksaan

Hal-hal yang melatarbelakangi perlunya inisiatif strategis ini adalah adanya permasalahan-permasalahan sebagai berikut:

1. pendekatan “*one-size-fits-all*” untuk pemeriksaan (hanya berdasarkan diferensiasi pemeriksaan lapangan dan kantor);
2. alokasi pemeriksa yang tidak optimal karena tidak berdasarkan kompetensi dan pengalaman;
3. sarana dan prasarana pendukung yang tidak optimal bagi pemeriksa;
4. kurangnya SDM fungsional pemeriksa untuk melaksanakan kegiatan pemeriksaan;
5. belum efektifnya pengelolaan data internal DJP yang dapat digunakan untuk kegiatan pemeriksaan;
6. kurangnya sarana dan sistem untuk pengawasan kegiatan pemeriksaan yang berkesinambungan.

Inisiatif ini bertujuan untuk meningkatkan efektivitas pemeriksaan pajak dengan menerapkan strategi yang handal dimulai dengan penentuan kriteria pemeriksaan berdasarkan analisis berbasis risiko,

diferensiasi pendekatan dalam pemeriksaan berdasarkan hasil analisis berbasis risiko, alokasi Wajib Pajak diperiksa, pembuatan standarisasi SOP, penyempurnaan aplikasi/*software* pendukung pemeriksaan, penambahan sarana dan prasarana pendukung dan penyelesaian tunggakan pemeriksaan.

Hasil yang diharapkan dari pelaksanaan inisiatif strategis ini adalah:

1. meningkatkan *audit coverage ratio* dan mengurangi jangka waktu pemeriksaan;
2. pemilihan Wajib Pajak yang diperiksa tepat sasaran.

12)Inisiatif Strategis 12: Memastikan kualitas dan konsistensi penegakan hukum

Permasalahan-permasalahan yang melatarbelakangi inisiatif strategis ini adalah sebagai berikut:

1. rendahnya kepatuhan Pemeriksa Pajak, Penyidik, dan Penelaah Keberatan di lingkungan DJP;
2. penafsiran yang tidak konsisten terhadap hasil audit dan keberatan;
3. terbatasnya akses terhadap informasi dengan *multiple system*;
4. 50% atau lebih hasil pemeriksaan kalah dalam proses banding;
5. kurangnya pemahaman mengenai peraturan perpajakan dalam proses penegakan hukum;
6. penempatan petugas pajak yang kurang optimal di sektor penegakan hukum; dan
7. kualitas data yang masih rendah sehingga kurang mendukung proses pelaksanaan penegakan hukum.

Inisiatif ini bertujuan untuk menerapkan proses kepatuhan internal sesuai dengan target dan standar yang ditetapkan untuk meningkatkan kualitas dan meminimalkan proses penegakan hukum yang berbeda-beda. Selain itu tujuan lain yang ingin dicapai adalah memberikan jaminan terdapatnya konsistensi informasi dan penanganan selama proses pemeriksaan, pemeriksaan bukti permulaan, keberatan dan banding, serta penyidikan. Program yang dilaksanakan untuk mendukung inisiatif ini adalah sebagai berikut:

1. peningkatan kapasitas pemeriksa pajak, penyidik, dan penelaah keberatan;
2. standarisasi dan penyederhanaan SOP;
3. pengembangan sarana dan prasarana pendukung; dan
4. perlindungan hukum bagi pegawai pajak dalam menjalankan tugas.

Hasil yang diharapkan dari pelaksanaan inisiatif strategis ini, adalah sebagai berikut:

1. meningkatnya kapasitas dan keahlian Pemeriksa Pajak, Penyidik, dan Penelaah Keberatan;
2. penyederhanaan dan penyelarasan peraturan terkait proses penegakan hukum;
3. standarisasi dan penyederhanaan *Standard Operating Procedure* proses penegakan hukum;
4. pengembangan sarana dan prasarana penunjang proses penegakan hukum; dan
5. memberikan perlindungan hukum bagi pegawai pajak dalam menjalankan tugas.

13) Inisiatif Strategis 13: Meningkatkan efektivitas penagihan

Hal-hal yang melatarbelakangi perlunya inisiatif strategis ini adalah adanya permasalahan-permasalahan sebagai berikut:

1. pendekatan “*one-size-fits-all*” untuk penagihan (tidak tergantung nilai dan risiko piutang pajak yang tak tertagih atau Wajib Pajak bermasalah);
2. alokasi juru sita yang tidak optimal karena tidak berdasarkan kompetensi dan pengalaman;
3. sarana dan prasarana pendukung yang tidak optimal bagi juru sita;
4. kurangnya SDM juru sita untuk melaksanakan kegiatan pemeriksaan dan penagihan;
5. belum efektifnya pengelolaan data internal DJP yang dapat digunakan untuk kegiatan penagihan;
6. kurangnya sarana dan sistem untuk pengawasan kegiatan penagihan yang berkesinambungan.

Inisiatif ini bertujuan untuk meningkatkan efektivitas penagihan pajak khususnya pencairan piutang pajak dengan menerapkan strategi yang handal dimulai dengan penentuan kriteria penagihan berdasarkan analisis berbasis risiko, diferensiasi pendekatan dalam penagihan berdasarkan hasil analisis berbasis risiko, alokasi target pencairan piutang pajak, pembuatan standarisasi SOP, penyempurnaan aplikasi/*software* pendukung penagihan, penambahan sarana dan prasarana pendukung dan penyelesaian tunggakan penagihan.

Hasil yang diharapkan dari pelaksanaan inisiatif strategis ini adalah:

1. meningkatkan efektivitas tindakan penagihan dengan efek jera (*deterrent effect*) dan meningkatkan pencairan tunggakan pajak dengan menggunakan analisis penagihan berbasis risiko (*Risk-based Collection*).

14)Inisiatif Strategis 14: Penegakan hukum secara selektif untuk memberikan efek jera kepada Wajib Pajak

Tujuan inisiatif ini adalah sebagai berikut:

1. memberikan efek jera kepada Wajib Pajak melalui kegiatan penegakan hukum;
2. memperkecil ruang bagi Wajib Pajak untuk melakukan tindakan *tax avoidance* dan *tax evasion*;
3. meningkatkan penerimaan pajak melalui kegiatan penegakan hukum; dan
4. meningkatkan kepatuhan Wajib Pajak.

15)Inisiatif Strategis 15: Secara sistematis melibatkan pihak ketiga untuk data, penegakan hukum, dan penjangkauan wajib pajak

Dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya di bidang pelayanan, pengembangan teknologi dan informasi, pengembangan sistem administrasi, penagihan aktif, pemeriksaan, penyidikan, ekstensifikasi dan intensifikasi, penyebaran informasi dan sebagainya, DJP memerlukan dukungan dari berbagai pihak dalam bentuk kerjasama, pelatihan, koordinasi, kesepahaman, bantuan teknis, dan lain-lain. Tingkat keberhasilan pelaksanaan tugas dan fungsi DJP tersebut sangat dipengaruhi oleh kualitas kemitraan dan kerjasama yang terbangun dengan pihak-pihak yang menjalin kerjasama dengan DJP.

Perlu disadari bahwa dalam sistem *self assessment* yang dianut dalam administrasi perpajakan kita, Wajib Pajak diberikan kewenangan untuk melaksanakan kewajiban perpajakannya sendiri. Untuk mendukung pelaksanaan sistem tersebut secara murni dan konsisten, DJP perlu memiliki infrastuktur yang dapat digunakan untuk mendeteksi secara akurat terhadap adanya kemungkinan ketidakpatuhan Wajib Pajak dalam memenuhi kewajiban perpajakannya. Dalam hal ini DJP sangat membutuhkan berbagai data dan informasi yang berkaitan dengan perpajakan dari berbagai sumber untuk menguji kepatuhan Wajib Pajak.

Sesuai dengan Pasal 35 A Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2007 tentang Perubahan Ketiga Undang-Undang Nomor 6 Tahun 1983 tentang Ketentuan Umum dan Tata Cara Perpajakan, DJP diberikan kewenangan untuk menghimpun data dan informasi perpajakan dari setiap instansi pemerintah, lembaga, asosiasi, dan pihak lain. Ketentuan mengenai hal ini juga telah diatur dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 31 Tahun 2012 tentang Pemberian dan Penghimpunan Data dan Informasi yang Berkaitan dengan Perpajakan yang telah berlaku sejak 27 Februari 2012. Dalam pelaksanaannya Menteri Keuangan juga telah menetapkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor PMK-16/PMK.03/2013

sebagaimana terakhir diubah dengan PMK/132/PMK.03/2013 tentang Rincian Jenis Data dan Informasi serta Tata Cara Penyampaian Data dan Informasi yang Berkaitan Dengan Perpajakan yang berlaku sejak tanggal 4 Januari 2013.

Permasalahan yang dihadapi sampai dengan saat ini adalah bahwa pelaksanaan Pasal 35A UU KUP belum dapat berjalan dengan baik sehingga data dan informasi yang sangat dibutuhkan oleh DJP dalam rangka pengawasan kewajiban perpajakan belum optimal. Meskipun telah diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 31 Tahun 2012 dan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 16/PMK.03/2013 beserta perubahannya, namun banyak instansi pemerintah, lembaga, asosiasi atau pihak lain belum memberikan data dan informasi perpajakan yang dibutuhkan oleh DJP dan beberapa masih menginginkan adanya MoU (Kesepakatan Bersama).

Direktorat Jenderal Pajak juga telah mengadakan kerjasama dengan instansi pemerintah, lembaga, asosiasi atau pihak lain melalui penandatanganan MoU namun MoU tersebut tidak sepenuhnya dapat berjalan sesuai yang diharapkan. Kerjasama dengan pihak lain akan berjalan lebih baik apabila memperoleh dukungan penuh dari *top management* pemerintahan, adanya harmonisasi ketentuan/peraturan, dan dukungan sumber daya manusia dan infrastruktur yang memadai.

Lingkup inisiatif ini meliputi tiga area kerjasama eksternal yaitu pertukaran data (*data sharing*), penegakan hukum dan perluasan wajib pajak (*taxpayer outreach*).

Kerjasama dalam pertukaran data merupakan pelaksanaan Pasal 35A UU KUP dan PP Nomor 31 Tahun 2012 dimana pihak eksternal diwajibkan memberikan data dan informasi yang berkaitan dengan perpajakan secara teratur kepada DJP. Kerjasama ini dilaksanakan untuk memastikan bahwa ketentuan ini dapat berjalan sesuai ketentuan dan memberikan manfaat maksimal bagi DJP serta dapat menyediakan data dan informasi yang dibutuhkan oleh pihak lain sesuai ketentuan.

Kerjasama dalam penegakan hukum merupakan bentuk kerjasama yang dibutuhkan dalam rangka penegakan hukum di bidang perpajakan terutama dalam melaksanakan ketentuan tindak pidana di bidang perpajakan. Dalam pelaksanaan penegakan hukum tersebut, DJP memerlukan kerjasama yang intensif dengan aparat penegak hukum lain agar penegakan hukum pidana di bidang perpajakan dapat berjalan efektif dan efisien.

Kerjasama dalam perluasan wajib pajak dilakukan DJP dalam rangka mengedukasi kesadaran warga negara dalam melaksanakan kewajiban perpajakan. Dengan adanya inisiatif ini, kerjasama dengan pihak lain

dapat mendorong kepatuhan sukarela dan mendukung ekstensifikasi wajib pajak.

Tujuan pemberian dan penghimpunan data dan informasi yang berkaitan dengan perpajakan adalah untuk membangun data perpajakan sebagai dasar pengawasan kepatuhan pemenuhan kewajiban perpajakan yang dilakukan oleh masyarakat, sehingga dapat meningkatkan kepatuhan Wajib Pajak, meminimalkan kontak antara aparatur perpajakan dengan Wajib Pajak, dan meningkatkan profesionalisme bagi aparatur perpajakan.

Inisiatif strategis ini diharapkan secara sistematis dapat membangun dan memperkuat kerjasama eksternal dalam pertukaran data, perluasan wajib pajak (*taxpayer outreach*), dan penegakan hukum dalam rangka meningkatkan penerimaan pajak dan kepatuhan Wajib Pajak.

16)Inisiatif Strategis 16: Menyempurnakan KPP

Penambahan jumlah Wajib Pajak terdaftar dan semakin meningkatnya kesadaran perpajakan rakyat Indonesia ternyata menimbulkan beberapa konsekuensi baru. Dalam empat tahun terakhir ini, beban kerja di tingkat Kantor Pelayanan Pajak (KPP) dalam melakukan pengolahan SPT, baik SPT Tahunan maupun SPT Masa menjadi semakin tinggi, meskipun telah dikembangkan sistem *Dropbox*. Tingginya beban kerja pengolahan SPT juga diikuti dengan naiknya beban kerja administratif.

Peningkatan jumlah wajib pajak menyebabkan jumlah dokumen perpajakan (SPT) juga semakin meningkat. Meskipun telah dibentuk dan dikembangkan beberapa Unit Pengolahan Data dan Dokumen Perpajakan namun peningkatan biaya dan waktu proses pengolahan SPT non-elektronik tetap terjadi. Hal ini menimbulkan tingginya beban kerja dalam melakukan pemrosesan dokumen dalam bentuk kertas dan mengganggu tugas utama KPP dalam menghimpun penerimaan negara. Hal ini juga ditambah dengan adanya permasalahan kompetensi pegawai dalam melakukan pengolahan SPT maupun pelayanan di Tempat Pelayanan Terpadu (TPT) serta permasalahan dalam infrastruktur dan aplikasi pelayanan, pengolahan SPT dan dokumentasi.

‘Menyempurnakan KPP’ merupakan salah satu inisiatif transformasi kelembagaan Kementerian Keuangan yang ditetapkan pada tahun 2013. Inisiatif ini bertujuan untuk memberikan pelayanan yang sempurna kepada Wajib Pajak dalam bentuk pelayanan-pelayanan utama, mengembangkan mindset pegawai ke arah *customer service oriented*, dan meningkatkan kehandalan pelayanan di Tempat Pelayanan Terpadu. Selain itu juga menyederhanakan pemrosesan dokumen perpajakan dan

dokumen non-perpajakan dengan cara mendorong pengolahan dokumen secara elektronik (*electronification*).

Bentuk pengembangan di atas akan dilakukan dengan cara:

1. menyederhanakan dan membuat standar dokumen perpajakan baik dalam bentuk maupun pemrosesan, serta menyederhanakan pemrosesan dokumen non perpajakan;
2. pelayanan yang sempurna kepada Wajib Pajak;
3. memonitor dan melakukan kontrol atas *document management system* dan transformasi sistem pelayanan.

Harapan ke depannya, KPP akan dapat lebih optimal dalam mengawasi kepatuhan wajib pajak seiring berpindahnya fungsi pengolahan semua jenis SPT ke UPDDP, keseragaman layanan di TPT di semua KPP, dan adanya digitalisasi dokumen yang dilakukan secara terus menerus dan berkesinambungan.

17) Inisiatif Strategis 17: Secara selektif memperluas jangkauan DPC dan meningkatkan kapabilitas perolehan data

Tantangan Direktorat Jenderal Pajak ke depan untuk merealisasikan target penerimaan pajak diyakini akan semakin berat. Hal ini disebabkan terus naiknya target penerimaan pajak, sedangkan disisi lain sumber daya yang tersedia terbatas. Jumlah Wajib Pajak telah mencapai lebih dari sepuluh juta yang akan memberikan beban langsung dalam pengelolaan Surat Pemberitahuan (SPT), sedangkan jumlah pegawai Direktorat Jenderal Pajak cenderung tetap. Untuk mengatasi peningkatan beban kerja pengadministrasian dokumen dan data dari Wajib Pajak tersebut, Direktorat Jenderal Pajak mengembangkan elektronifikasi SPT yaitu pengembangan pelaporan SPT dalam bentuk elektronik yaitu *e-Filing* dan *e-SPT*. Dengan pengembangan elektronifikasi SPT tersebut, SPT dalam bentuk kertas akan semakin berkurang namun tetap ada.

Saat ini, untuk jenis dokumen SPT tertentu yang masih dalam bentuk kertas diteruskan oleh beberapa KPP kepada Unit Pengolahan Data dan Dokumen Perpajakan atau UPDDP (PPDDP dan KPDDP) untuk dilakukan proses digitalisasi, *data entry* dan penyimpanan. Sedangkan sebagian lainnya diolah secara terpisah oleh KPP tempat Wajib Pajak terdaftar. KPP tempat Wajib Pajak terdaftar memerlukan waktu yang lama untuk menyelesaikan pengolahan SPT yang menjadi tanggungjawabnya sedangkan pengolahan SPT di UPDDP masih terkendala aplikasi perekaman dan kurangnya penelitian formal SPT yang seharusnya dilakukan oleh KPP penerima SPT.

Dari segi teknologi, akurasi *Optical Character Recognition (OCR)* masih sangat rendah sehingga masih harus dilakukan proses pengecekan ulang

untuk memastikan ketepatan pemindaian karakter. Selain itu terdapat dua platform aplikasi utama pengolahan data dan dokumen yang dipakai oleh UPDDP sehingga menyebabkan kendala dalam pelaksanaan dan pemeliharanya. Ke depannya, diharapkan UPDDP dapat menerima dan mengolah seluruh jenis dokumen SPT dan wilayah kerjanya meliputi seluruh wilayah Indonesia sehingga dapat mengurangi beban kerja KPP.

Inisiatif ini diharapkan dapat meningkatkan peran dan cakupan wilayah kerja UPDDP, serta meningkatkan kecepatan, akurasi, dan keamanan dalam seluruh proses pengolahan SPT yang dilakukan oleh UPDDP.

18) Inisiatif Strategis 18: Penguatan Organisasi

Inisiatif ini terkait dengan beberapa aspek pendukung penguatan organisasi seperti SDM, restrukturisasi organisasi, IT, dan transformasi organisasi.

Di beberapa negara, fungsi pelayanan dan pengawasan seringkali dipisahkan karena penggabungan kedua fungsi tersebut sangat membutuhkan SDM yang sangat terampil (*highly skilled individuals*). Pada saat ini Direktorat Jenderal Pajak (DJP) mempraktekkan penggabungan kedua fungsi tersebut melalui *Account Representative* (AR). Fungsi pelayanan dan pengawasan yang dijalankan oleh AR tersebut memiliki kompleksitas tinggi, sehingga memerlukan kompetensi yang tinggi pula.

Dalam suatu sistem administrasi perpajakan, selain fungsi pelayanan dan pengawasan, juga terdapat fungsi pemeriksaan. Secara rata-rata berdasarkan perbandingan di beberapa negara (hasil analisis dalam Transformasi Kelembagaan), pemeriksa pajak yang seharusnya dialokasikan untuk melakukan fungsi pemeriksaan tersebut adalah sebanyak 25% dari total pegawai pajak, sedangkan DJP baru mengalokasikan sebanyak 14%. Di samping itu, saat ini pemeriksa pajak lebih terkonsentrasi pada pekerjaan pemeriksaan rutin seperti pemeriksaan Surat Pemberitahuan Lebih Bayar (SPT LB) daripada pemeriksaan khusus dalam rangka penggalan potensi. Dengan demikian, perlu dilakukan penambahan jumlah tenaga fungsional Pemeriksa Pajak di lingkungan DJP, termasuk mendesain ulang proses bisnis dan jabatan Pemeriksa Pajak. Pengelolaan SDM terkait dengan pelaksanaan Renstra DJP juga mutlak dilakukan agar implementasi Renstra DJP dapat dilakukan dengan sebaik-baiknya sehingga dapat mencapai tujuan yang diinginkan

DJP merupakan institusi pemerintah yang sangat besar dan strategis. Secara umum, struktur organisasi DJP terbagi dalam 2 (dua) bagian, yaitu struktur di Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak (KPDJP) dan struktur di unit vertikal yang terdiri dari Kantor Wilayah (Kanwil), Kantor

Pelayanan Pajak (KPP), dan Kantor Pelayanan, Penyuluhan dan Konsultasi Perpajakan (KP2KP). KPDJP berfungsi merancang kebijakan dan strategi pengamanan penerimaan pajak yang nantinya akan dijalankan oleh unit vertikal. Sebagai organisasi yang besar, permasalahan yang dihadapi oleh DJP adalah terkait dengan inefisiensi dan inefektivitas organisasi dalam pencapaian tujuannya. Hal ini dapat terjadi karena beberapa hal sebagai berikut:

1. rentang kendali pimpinan DJP yang terlalu lebar akan mengganggu fokus pimpinan;
2. beberapa fungsi tidak berjalan efektif karena level yang tidak mencukupi;
3. tumpang tindih fungsi dalam struktur DJP yang berpengaruh pada inefisiensi organisasi dalam penggunaan sumber dayanya;
4. tumpang tindih fungsi dengan Kementerian Keuangan.

Setiap tahunnya DJP diberikan amanah target penerimaan pajak yang besar dan selalu meningkat. Agar dapat mengemban amanah tersebut, dibutuhkan sinergi antara Kantor Pusat PDJP (KPDJP) dengan seluruh unit vertikal. Dengan unit vertikal yang terdiri dari 31 Kanwil, 331 KPP dan 207 KP2KP, DJP harus mampu merancang strategi pengamanan penerimaan dengan memanfaatkan fungsi-fungsi yang dimilikinya (pelayanan, pengawasan dan penegakan hukum). Agar dapat merancang strategi yang tepat dan dapat dieksekusi di lapangan oleh unit vertikal, DJP harus memiliki struktur KPDJP yang efektif. Saat ini, KPDJP belum dapat berjalan efektif karena rentang kendali Direktur Jenderal Pajak yang terlalu lebar dengan membawahi 49 eselon II. Di samping itu, dengan skala organisasi yang sangat besar, beberapa fungsi yang saat ini dijalankan oleh struktur setingkat eselon III perlu dinaikkan menjadi setingkat eselon II. Berdasarkan beberapa contoh kondisi tersebut, diperlukan organisasi yang efektif dan efisien sehingga sudah sangat mendesak untuk dilakukan restrukturisasi organisasi khususnya untuk Kantor Pusat DJP.

3.4. KERANGKA REGULASI

Dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran strategis DJP, diusulkan 5 (lima) Rancangan Undang-Undang yang menjadi bidang tugas DJP Tahun 2015-2019. Rincian Rancangan Undang-Undang bidang tugas DJP adalah sebagai berikut:

1. RUU tentang Perubahan atas UU Nomor 6 Tahun 1983 tentang Ketentuan Umum dan Tata Cara Perpajakan sebagaimana telah diubah dengan UU Nomor 16 Tahun 2009
Urgensi pembentukan:

- a. Memperkuat basis data perpajakan yang bersumber dari pihak ketiga dalam rangka memperkuat fungsi pengawasan dan penegakan hukum di bidang perpajakan sebagai syarat mutlak pelaksanaan *self-assessment system*;
 - b. Mengikuti perkembangan ekonomi masyarakat baik regional maupun internasional;
 - c. Menciptakan prosedur administrasi yang sederhana, mudah, murah/efisien;
 - d. Mengikuti perkembangan/kemajuan teknologi, informasi, komunikasi;
 - e. Meningkatkan kepatuhan sukarela Pembayar Pajak;
 - f. Memberikan perlindungan dan motivasi bagi aparatur pajak dalam rangka melaksanakan tugas; dan
 - g. Menyempurnakan ketentuan formal perpajakan untuk mengantisipasi perubahan Undang-Undang Perpajakan Material (Undang-Undang PPh, Undang-Undang PPN dan Undang-Undang PPnBM, Undang-Undang BM, dan Undang-Undang PBB).
2. RUU tentang Perubahan atas UU Nomor 13 tahun 1985 tentang Bea Meterai
- Urgensi pembentukan:
- a. Sejak diterbitkannya UU Nomor 13 Tahun 1985 sampai dengan saat ini belum pernah mengalami perubahan (28 tahun);
 - b. Kondisi masyarakat telah mengalami banyak perubahan di bidang ekonomi, sosial, teknologi, dan perkembangan hukum positif terkait dengan pelaksanaan Undang-Undang Bea Meterai;
 - c. Untuk menyempurnakan sistem tarif agar lebih memberikan rasa keadilan dalam pengenaan Bea Meterai dan disesuaikan dengan kondisi perekonomian di masyarakat;
 - d. Untuk mengadopsi pemungutan Bea Meterai yang lazim diterapkan di negara lain (*international best practices*); dan
 - e. Untuk menyelaraskan ketentuan Bea Meterai dengan peraturan-peraturan lain yang terkait.
3. RUU tentang Perubahan atas UU Nomor 7 Tahun 1983 tentang Pajak Penghasilan sebagaimana telah diubah dengan UU Nomor 36 Tahun 2008
- Urgensi pembentukan:
- a. Untuk meningkatkan kepastian hukum dalam pengenaan Pajak Penghasilan; antara lain terkait penentuan Subjek dan Non Subjek, definisi istilah-istilah teknis dalam Undang-Undang Pajak Penghasilan, Bentuk Usaha Tetap, Kantor Perwakilan Dagang Asing serta Organisasi Internasional;
 - b. Untuk menyempurnakan norma guna mengakomodasi perubahan kondisi ekonomi serta meningkatkan *tax ratio*;

- c. Untuk mengurangi potensi adanya celah hukum atau *loop hole* dalam ketentuan perpajakan;
 - d. Untuk memberikan kemudahan dan meningkatkan kepatuhan Wajib Pajak;
 - e. Untuk lebih memberikan keadilan dalam pemungutan pajak;
 - f. Untuk mengantisipasi perkembangan transaksi-transaksi ekonomi baru yang belum diatur secara khusus dalam Undang-Undang Pajak Penghasilan saat ini;
 - g. Untuk memenuhi kebutuhan adanya ketentuan mengenai *general* dan *statutory anti avoidance rule* dalam Undang-Undang Pajak Penghasilan guna mencegah penghindaran pajak;
 - h. Untuk mengantisipasi perubahan konsep penghasilan dan biaya serta sistem pembukuan Wajib Pajak sehubungan dengan perubahan standar akuntansi yang dikonvergensi ke *International Financial Reporting Standard* (IFRS); dan
 - i. Untuk menyempurnakan ketentuan mengenai fasilitas perpajakan guna lebih memberikan ruang bagi Pemerintah dalam menggunakan Pajak sebagai instrument fiskal dalam pengelolaan perekonomian nasional.
4. RUU tentang Perubahan atas UU Nomor 12 Tahun 1985 tentang Pajak Bumi dan Bangunan sebagaimana telah diubah dengan UU Nomor 12 Tahun 1994
- Urgensi pembentukan:
- a. Untuk memberikan kepastian hukum bagi pemungutan Pajak Bumi dan Bangunan sektor perkebunan, perhutanan, pertambangan, dan sektor lainnya oleh Pemerintah setelah pengalihan pemungutan Pajak Bumi dan Bangunan sektor Perdesaan dan Perkotaan kepada Pemerintah Daerah;
 - b. Untuk menyesuaikan dengan perkembangan hukum, ekonomi, politik, dan sosial;
 - c. Untuk mengharmonisasikan ketentuan Pajak Bumi dan Bangunan sektor perkebunan, perhutanan, pertambangan, dan sektor lainnya dengan peraturan perundang-undangan yang terkait;
 - d. Untuk merumuskan sistem pemungutan Pajak Bumi dan Bangunan sektor perkebunan, perhutanan, pertambangan, dan sektor lainnya yang selaras dengan sistem pemungutan pajak pusat lainnya yang ketentuan formalnya diatur dalam undang-undang yang mengatur mengenai ketentuan umum dan tata cara perpajakan; dan
 - e. Untuk menciptakan sistem pemajakan yang sederhana, mudah, dan efisien untuk Pajak Bumi dan Bangunan sektor perkebunan, perhutanan, pertam-bangan, dan sektor lainnya.

5. RUU tentang Perubahan atas UU Nomor 8 Tahun 1983 tentang Pajak Pertambahan Nilai dan Pajak Penjualan atas Barang Mewah sebagaimana telah diubah dengan UU Nomor 42 Tahun 2009

Urgensi pembentukan:

- a. Untuk mengakomodasi perkembangan ekonomi global dan teknologi informasi yang telah menciptakan bentuk transaksi-transaksi baru seperti transaksi *e-commerce* dan transaksi dengan dokumen yang memerlukan tanda tangan digital;
- b. Untuk meningkatkan *VAT Efficiency Ratio* yang masih rendah melalui peraturan yang tertuang di dalam Undang-Undang PPN;
- c. Untuk memberikan landasan hukum yang jelas dan tegas di dalam Undang-Undang PPN atas penyempurnaan sistem administrasi PPN (*Road Map* pembenahan sistem administrasi PPN); dan
- d. Untuk mensinkronisasikan antara peraturan PPN dengan Undang-Undang lainnya.

3.5. KERANGKA KELEMBAGAAN

Dalam rangka mencapai visi, misi, dan melaksanakan strategi DJP sebagaimana telah diuraikan pada bab-bab sebelumnya, DJP harus didukung oleh perangkat organisasi, proses bisnis/tata laksana, dan sumber daya aparatur yang mampu melaksanakan tugas yang dibebankan kepada DJP secara efektif dan efisien baik di tingkat Kantor Pusat maupun di tingkat wilayah. Untuk itu kegiatan pengembangan dan penataan kelembagaan yang meliputi organisasi dan proses bisnis/tata laksana, serta pengelolaan sumber daya aparatur mutlak dilaksanakan secara efektif, intensif, dan berkesinambungan.

Dalam melakukan penataan kelembagaan dan pengelolaan sumber daya manusia, DJP mengacu kepada KMK Nomor 36/KMK.01/2014 tentang Cetak Biru Program Transformasi Kelembagaan Kementerian Keuangan Tahun 2014-2025. Cetak Biru Program Transformasi Kelembagaan Kementerian Keuangan Tahun 2014-2025 yang terkait DJP menghasilkan 10 tema transformasi dan 16 inisiatif utama yang menjadi salah satu materi dalam penyusunan Implementasi Strategi Direktorat Jenderal Pajak Tahun 2015-2019.

Struktur organisasi DJP mengacu pada Peraturan Menteri Keuangan Nomor 206/PMK.01/2014 tanggal 17 Oktober 2014 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Keuangan, serta berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 206.2/PMK.01/2014 tanggal 17 Oktober 2014 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Pajak.

A. Tugas, Fungsi dan Struktur Organisasi

Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 206/PMK.01/2014 tanggal 17 Oktober 2014 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Keuangan, Direktorat Jenderal Pajak (DJP) mempunyai tugas merumuskan serta melaksanakan kebijakan dan standardisasi teknis di bidang perpajakan. Dalam melaksanakan tugas tersebut, DJP menyelenggarakan fungsi:

- a. perumusan kebijakan di bidang perpajakan;
- b. pelaksanaan kebijakan di bidang perpajakan;
- c. penyusunan norma, standar, prosedur, dan kriteria di bidang perpajakan;
- d. pemberian bimbingan teknis dan evaluasi di bidang perpajakan; dan
- e. pelaksanaan administrasi Direktorat Jenderal Pajak.

Dalam hal struktur organisasi, berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 206/PMK.01/2014 tanggal 17 Oktober 2014 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Keuangan, serta berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 206.2/PMK.01/2014 tanggal 17 Oktober 2014 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Pajak, DJP terdiri atas Kantor Pusat dan unit-unit vertikal sebagai berikut:

- 1) Kantor Pusat DJP; terdiri dari 13 unit Eselon II (Sekretariat DJP dan 12 direktorat) serta Tenaga Pengkaji.
- 2) Unit vertikal; terdiri dari :
 - 33 (tiga puluh tiga) Kantor Wilayah (Kanwil);
 - 4 (empat) Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Wajib Pajak Besar;
 - 28 (dua puluh delapan) KPP Madya;
 - 309 (tiga ratus Sembilan) KPP Pratama;
 - 207 (dua ratus tujuh) Kantor Pelayanan Penyuluhan dan Konsultasi Perpajakan (KP2KP),

Selain itu, DJP juga memiliki Unit Pelaksana Teknis sebagai berikut:

- Unit Pengolahan Data dan Dokumen Perpajakan yang terdiri dari Pusat Pengolahan Data dan Dokumen Perpajakan (PPDDP) dan 2 (dua) Kantor Pengolahan Data dan Dokumen Perpajakan (KPDDP);
- Kantor Pengolahan Data Eksternal (KPDE); dan
- Kantor Layanan Informasi dan Perpajakan (KLIP).

Terkait optimalisasi penerimaan negara dalam rangka mewujudkan kemandirian pembiayaan pembangunan nasional yang berkelanjutan, Kementerian Keuangan berencana melakukan penguatan organisasi DJP.

Sesuai dengan Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJMN) 2015-2019, arah kebijakan dan strategi terkait reformasi kelembagaan mencakup:

- dalam jangka pendek, peningkatan efektivitas pengumpulan pendapatan atau penerimaan negara dilakukan oleh institusi penerimaan yang ada yang diperkuat terutama dengan memberikan fasilitas di bidang pengelolaan SDM, organisasi, anggaran, dan remunerasi, disamping tetap melanjutkan penyempurnaan administrasi penerimaan negara; dan
- dalam jangka menengah, pengumpulan pendapatan atau penerimaan negara, termasuk perpajakan dilaksanakan oleh suatu lembaga khusus yang berada di bawah Presiden, namun tetap di bawah koordinasi Menteri Keuangan.

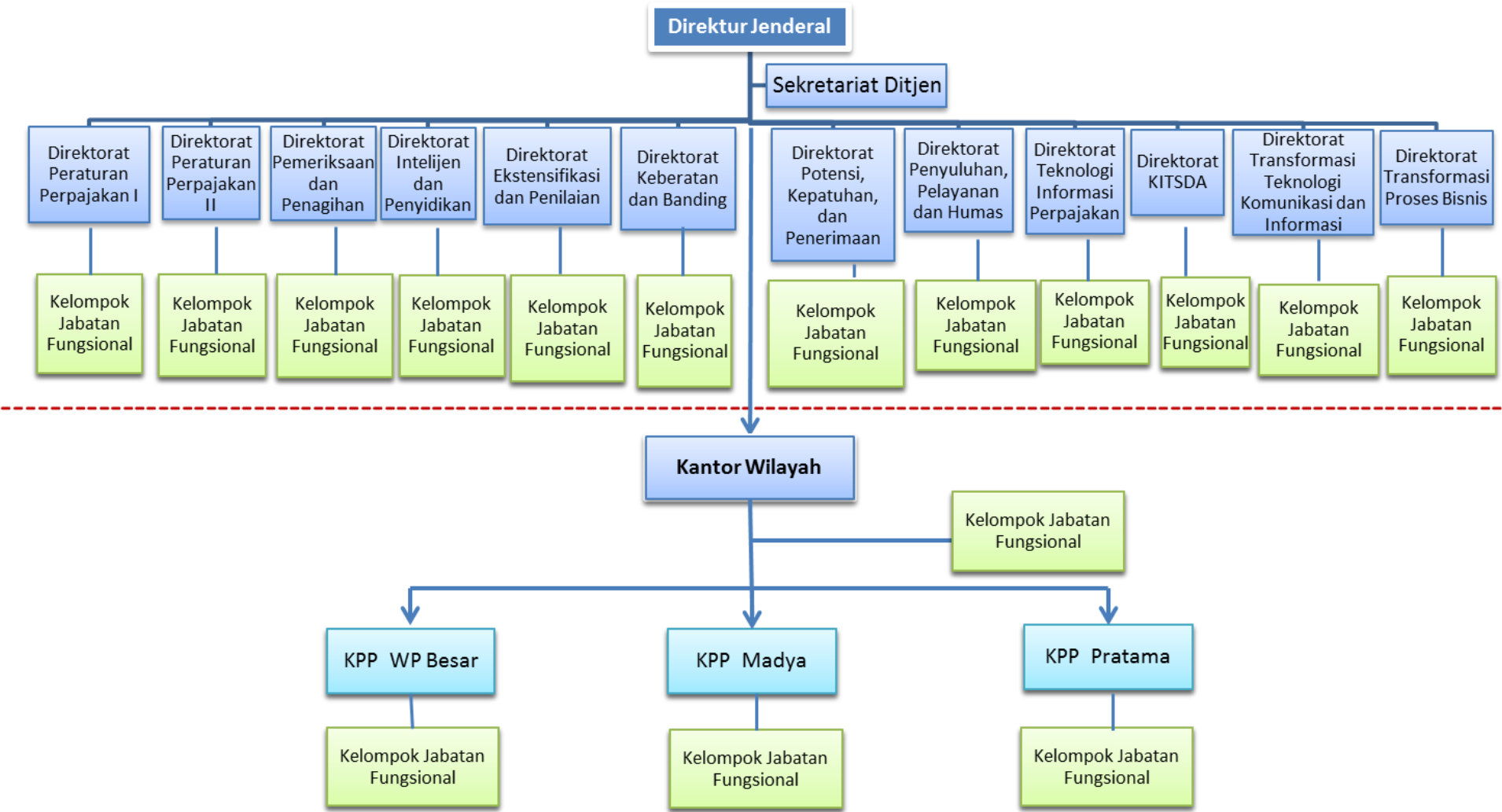
Optimalisasi penerimaan negara tidak hanya memperhatikan faktor kondisi ekonomi, tetapi juga mensyaratkan kebijakan dan administrasi penerimaan negara yang andal. Fungsi penerimaan negara merupakan bagian integral dari formulasi kebijakan fiskal sehingga kajian mengenai kelembagaan institusi penerimaan negara akan sangat terkait dengan soliditas perumusan kebijakan fiskal secara keseluruhan.

Tabel 3.1. Jenis Kantor Pajak

Jenis Kantor Pajak	Awal Modernisasi 2006 (a)	Kondisi saat ini (b)	Perubahan (b-a)
Kanwil Modern	20	33	13
Kanwil Non-Modern	11	-	-11
Sub-Total	31	33	2
KPP Wajib Pajak Besar	2	4	2
KPP Madya	16	28	12
KPP Pratama Modern	15	309	294
KPP Pratama Non-Modern	157	-	-157
KP PBB	164	-	-164
Karikpa	51	-	-51
Sub-Total	405	341	-64
KP4	236	-	-236
KP2KP	-	207	207
Sub-Total	236	207	-29
PPDDP	-	1	1
KPDDP	-	2	2
KPDE	-	1	1
KLIP	-	1	1
Total	672	586	-86

Sumber: Direktorat Jenderal Pajak (2015)

Gambar 3.1. Struktur Organisasi Direktorat Jenderal Pajak



Sumber: Peraturan Menteri Keuangan Nomor 206/PMK.01/2010 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Keuangan dan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 206.2/PMK.01/2014 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Pajak

B. Perkembangan Reformasi Perpajakan 1983-2014

1) Reformasi Undang-Undang Perpajakan Tahun 1983

Sejak tahun 1983, DJP telah melakukan perubahan sistem administrasi perpajakan dari *official assessment system* menjadi *self assessment system*. *Self assessment system* adalah sistem pemungutan pajak dimana wajib pajak diberikan kepercayaan dan tanggung jawab untuk menghitung, membayar, dan melaporkan sendiri besarnya pajak yang harus dibayar. Arah Reformasi Undang-Undang Perpajakan Tahun 1983 adalah untuk meningkatkan partisipasi masyarakat serta pemerataan pendapatan dan kemandirian anggaran belanja negara.

2) Reformasi Undang-Undang Perpajakan Tahun 1991-2000

Reformasi Undang-Undang Perpajakan Tahun 1991-2000 secara umum bertujuan untuk:

- a. membangun prinsip dasar perpajakan yang memadai;
- b. menyederhanakan jenis pajak yang telah ada sebelumnya, yang belum tercakup dalam Reformasi Undang-Undang Perpajakan Tahun 1983;
- c. mendorong perkembangan perekonomian di daerah terpencil termasuk di Indonesia bagian timur;
- d. meningkatkan penanaman modal yang berasal dari luar negeri yang pada gilirannya akan meningkatkan kesempatan kerja;
- e. memperluas aspek perpajakan atas bentuk-bentuk dan praktek penyelenggaraan kegiatan usaha yang belum diatur atau belum cukup diatur sebelumnya;
- f. mendukung pembiayaan negara dan pembiayaan pembangunan yang sumber utamanya berasal dari penerimaan pajak.

3) Reformasi Birokrasi Tahun 2000

Komitmen dan kesatuan gerak bagi seluruh jajaran DJP memerlukan pernyataan kesatuan yang ideal melalui visi. Reformasi Birokrasi Tahun 2000 bertujuan untuk memberikan kesatuan pandangan tersebut dengan menetapkan visi yaitu menjadi model pelayanan masyarakat yang menyelenggarakan sistem dan manajemen perpajakan kelas dunia, yang dipercaya dan dibanggakan masyarakat.

4) Reformasi Birokrasi Tahun 2001

DJP membutuhkan program jangka panjang dan program jangka pendek untuk melaksanakan strategi optimalisasi penerimaan pajak melalui ekstensifikasi dan intensifikasi. Reformasi Birokrasi Tahun 2001 menghasilkan beberapa *blueprint* yang berisi rencana fokus tindakan setiap tahun yang dilaksanakan DJP guna mendukung peningkatan penerimaan dan kepatuhan sukarela wajib pajak.

5) Reformasi Birokrasi Tahun 2002-2008 (Reformasi Perpajakan Jilid I)

Pada tahun 2002, DJP melanjutkan kegiatan reformasi yang dinamakan Reformasi Perpajakan Jilid I dengan fokus sebagai berikut:

- a. reformasi bidang administrasi atau yang disebut dengan modernisasi administrasi perpajakan;
- b. bidang peraturan (amandemen UU Perpajakan);
- c. intensifikasi dan ekstensifikasi.

Program utama modernisasi administrasi perpajakan pada organisasi DJP adalah transformasi kantor pajak non-modern menjadi kantor pajak modern. Beberapa jenis kantor pajak seperti KPPBB, Karikpa, dan Kantor Penyuluhan dan Pengamatan Potensi Perpajakan (KP4) bertransformasi menjadi KPP Modern, dan terdapat kantor pajak baru yang dibangun sejak tahun 2002, seperti KP2KP dan PPDDP.

Saat ini, terdapat sembilan jenis kantor pajak modern, yaitu Kantor Wilayah (Kanwil), Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Wajib Pajak Besar, KPP Madya, KPP Pratama, Kantor Pelayanan Penyuluhan dan Konsultasi Perpajakan (KP2KP), Pusat Pengolahan Data dan Dokumen Perpajakan (PPDDP), Kantor Pengolahan Data dan Dokumen Perpajakan (KPDDP), Kantor Pengolahan Data Eksternal (KPDE), dan Kantor Layanan Informasi dan Pengaduan (KLIP).

6) Reformasi Birokrasi Tahun 2009-2014 (Reformasi Perpajakan Jilid II)

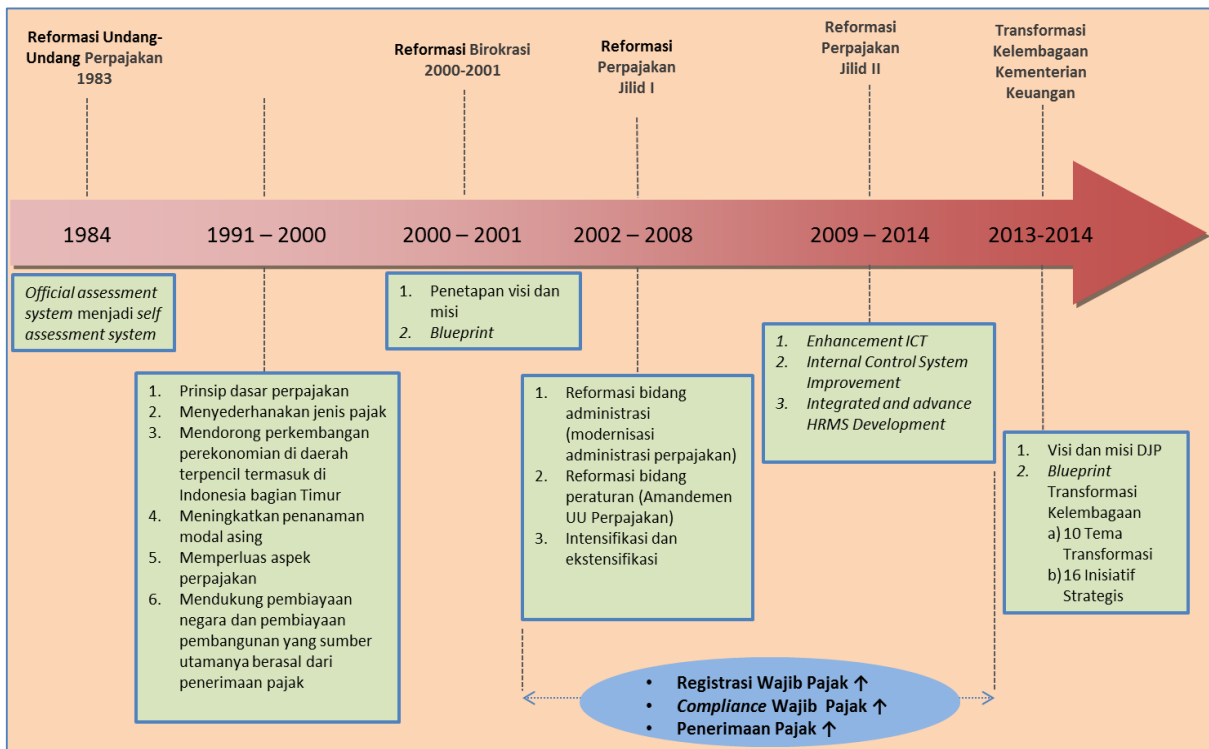
Pada tahun 2009, Reformasi Perpajakan Jilid Dua diluncurkan dengan fokus perbaikan sistem Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK), sistem pengendalian internal, dan manajemen Sumber Daya Manusia (SDM). Perbaikan sistem bertujuan untuk meningkatkan kepatuhan wajib pajak dengan menurunkan *compliance costs* dan meningkatkan *good governance* dalam administrasi perpajakan.

7) Transformasi Kelembagaan Kementerian Keuangan

Kajian Transformasi Kelembagaan komprehensif dilaksanakan sejak bulan April sampai dengan Desember 2013, dan menghasilkan dokumen Cetak Biru Program Transformasi Kelembagaan Kementerian Keuangan Tahun 2014-2025 sebagaimana tertuang dalam Keputusan Menteri Keuangan Nomor 36/KMK.01/2014 tanggal 5 Februari 2014.

Terkait bidang perpajakan, dalam cetak biru Transformasi Kelembagaan tersebut, dijabarkan 10 tema transformasi dengan didukung oleh 16 inisiatif utama yang akan dilaksanakan oleh DJP untuk mewujudkan visi dan misi DJP.

Gambar 3.2. Milestone Reformasi Perpajakan



Sumber: Direktorat Jenderal Pajak (2014)

10 tema transformasi dilakukan adalah sebagai berikut:

1. menegakkan kepatuhan berbasis risiko;
2. menegakkan integritas penegakan hukum;
3. memaksimalkan efek jera melalui komunikasi terpadu;
4. memperkuat kemitraan eksternal.
5. Implementasi operasi *lean* dan elektronifikasi;
6. Bergeser ke model layanan *multi-channel*;
7. membenahi dan melakukan integrasi system teknologi informasi.
8. memperkuat *human capital*;
9. memberdayakan organisasi.

C. Profil Sumber Daya Aparatur

Kondisi pada bulan Desember 2014, DJP memiliki 34.520 pegawai yang tersebar di seluruh Indonesia, bekerja di Kantor Pusat, Kantor Wilayah, Kantor Pelayanan Pajak, Kantor Pelayanan Penyuluhan dan Konsultasi Perpajakan, Unit Pengolahan Data dan Dokumen Perpajakan, Kantor Pengolahan Data Eksternal, dan Kantor Layanan Informasi dan Perpajakan.

Tabel 3.2. Komposisi Pegawai Berdasarkan Golongan

No.	Golongan	Laki-laki	Perempuan	Total Pegawai
1.	Golongan I	1	0	1
2.	Golongan II	10.321	2.973	13.294
3.	Golongan III	13.374	5.754	19.128
4.	Golongan IV	1.697	400	2.097
Total		25.393	9.127	34.520

Sumber: Data Kepegawaian DJP s.d. Desember 2014

Tabel 3.3. Komposisi Pegawai Berdasarkan Jabatan

No.	Golongan	Laki-laki	Perempuan	Total Pegawai
1.	Eselon I	0	0	0
2.	Eselon II	43	3	46
3.	Eselon III	690	88	778
4.	Eselon IV	3.200	650	3.850
5.	Fungsional Pemeriksa	4.180	453	4.633
6.	Fungsional Penilai	250	27	277
7.	Fungsional Pranata Komputer	66	7	73
8.	Dokter Gigi	0	2	2
9.	<i>Account Representative</i>	4.945	2.322	7.267
10.	Penelaah Keberatan	454	237	691
11.	Juru Sita	651	9	660
12.	Pelaksana	10.914	5.329	16.243
Total		25.393	9.127	34.520

Sumber: Data Kepegawaian DJP s.d. Desember 2014

Tabel 3.4. Komposisi Pegawai Berdasarkan Pendidikan

No.	Golongan	Laki-laki	Perempuan	Total Pegawai
1.	SD	34	2	36
2.	SLTP	51	9	60
3.	SLTA	2.250	1.240	3.490
4.	Diploma I dan II	2.865	835	3.700
5.	Diploma III	6.815	2.030	8.845
6.	S1/D4	9.338	4.023	13.361
7.	S2	4.002	986	4.988
8.	S3	38	2	40
Total		25.393	9.127	34.520

Sumber: Data Kepegawaian DJP s.d. Desember 2014

A. Pengelolaan Sumber Daya Aparatur

Pengembangan sumber daya aparatur di DJP secara menyeluruh diarahkan untuk memastikan tersedianya SDM yang berintegritas dan berkompetensi tinggi sesuai dengan bidang tugasnya dalam rangka mendukung tercapainya tujuan DJP. Proses rekrutmen dapat dilakukan secara transparan sehingga mampu menarik *talent* terbaik dan nantinya akan terus dilakukan peningkatan kompetensi pegawai, serta menciptakan keterkaitan jelas antara kinerja, *rewards*, dan *recognition*.

Kebutuhan pegawai baru DJP 2015-2019 adalah sebagai berikut:

No.	Unit	2015	2016	2017	2018	2019	Total
1.	Direktorat Jenderal Pajak	5.090	5.555	5.635	5.657	5.576	27.513

Sumber: Biro SDM, Kementerian Keuangan

Direktorat Jenderal Pajak (DJP) memperhitungkan total kebutuhan pegawai baru pada tahun 2015-2019 sebesar 27.513 orang, sebagai upaya untuk memenuhi *coverage* optimal pemeriksaan sebesar 2 persen Wajib Pajak Orang Pribadi dan 5 persen Wajib Pajak Badan. Dengan demikian, setiap tahunnya DJP membutuhkan pegawai baru sebesar lebih dari 5000 orang.

Saat ini DJP telah memiliki Cetak Biru Manajemen Sumber Daya Manusia, sebagai pedoman bagi para pengelola SDM dalam menjalankan tugas, peran, dan fungsinya, agar dapat mendukung pencapaian visi, misi, dan sasaran strategis DJP. Manajemen SDM saat ini harus mampu menjadi *strategic partner* organisasi dalam mengelola SDM DJP agar seluruh strategi yang telah digariskan oleh organisasi dapat dilaksanakan oleh seluruh pegawai DJP. Kunci strategi pengelolaan SDM DJP adalah pengelolaan SDM yang berbasis kinerja dan kompetensi untuk mampu menghasilkan pegawai yang berkinerja prima.

Tujuan strategis dari manajemen SDM adalah sebagai berikut:

1. Terbentuknya pegawai berkinerja prima (*excellent performance employee*);
2. Tersedianya pegawai berkualitas;
3. Tersedianya pengelolaan kinerja yang berkualitas;
4. Tersedianya pengelolaan pengembangan SDM;
5. Tersedianya pengelolaan karir yang berkualitas;
6. Terbangunnya budaya penghargaan;
7. Tersedianya pendukung proses bisnis pengelolaan SDM yang berkualitas dan berjalan efektif; dan
8. Tersedianya sumber daya internal SDM yang dapat diandalkan.

BAB IV. TARGET KINERJA DAN KERANGKA PENDANAAN

1.1. TARGET KINERJA

Dalam rangka mewujudkan visi dan misi organisasi, DJP menetapkan 12 (dua belas) sasaran strategis, yang merupakan kondisi yang ingin dicapai secara nyata oleh DJP dalam rangka mencapai *destination statement* DJP 2015-2019. Adapun untuk mengetahui tingkat keberhasilan pencapaiannya, setiap sasaran strategis diukur dengan menggunakan Indikator Kinerja Sasaran Strategis sebagai berikut:

No.	Sasaran Strategis	Indikator Kinerja	Target	
			2015	2019
1.	Penerimaan pajak yang optimal	Persentase realisasi penerimaan pajak terhadap target	100%	100%
2.	Pemenuhan layanan publik	Persentase tingkat kepatuhan formal wajib pajak	70%	80%
3.	Kepatuhan wajib pajak yang tinggi	Indeks Kepuasan Pengguna Layanan DJP	72 (Skala 100)	73,66 (Skala 100)
4.	Pelayanan prima	Jumlah penyampaian SPT melalui <i>e-filing</i>	2 Juta SPT	24 Juta SPT
5.	Peningkatan efektivitas penyuluhan dan kehumasan	• Tingkat efektivitas penyuluhan • Tingkat efektivitas kehumasan	72 72	
6.	Peningkatan ekstensifikasi perpajakan	Persentase Wajib Pajak baru hasil ekstensifikasi yang melakukan pembayaran	100%	100%
7.	Peningkatan pengawasan wajib pajak	Persentase himbauan SPT yang selesai ditindaklanjuti	100%	100%
8.	Peningkatan efektivitas pemeriksaan	• <i>Audit Coverage Ratio</i> • Tingkat efektivitas pemeriksaan • Persentase keberhasilan pelaksanaan <i>joint audit</i>	100% 87% 72%	100%
9.	Peningkatan efektivitas penegakan hukum	Persentase hasil penyidikan yang telah dinyatakan lengkap oleh Kejaksaan (P21)	42%	50%

No.	Sasaran Strategis	Indikator Kinerja	Target	
			2015	2019
10.	Peningkatan kehandalan data	- Persentase pengolahan SPT tahunan PPh tepat waktu - Persentase data eksternal teridentifikasi	85% 25%	
11.	Organisasi dan transformasi yang handal	- Persentase pejabat yang telah memenuhi standard kompetensi jabatan - Indeks kesehatan organisasi	82% 72	86%

Keterangan:

Target kinerja akan ditetapkan setiap tahunnya dalam Kontrak Kinerja Direktur Jenderal Pajak yang merupakan bagian yang tidak terpisahkan dengan Rencana Strategis DJP 2015-2019

1.2. KERANGKA PENDANAAN

Untuk mencapai tujuan dan sasaran-sasaran strategis yang telah ditetapkan, DJP memerlukan dukungan berbagai macam sumber daya. Dukungan sumber daya dapat berasal dari aparatur DJP yang kompeten, sarana dan prasarana yang memadai, dukungan regulasi, dan tentunya sumber pendanaan yang cukup. Sehubungan dengan dukungan pendanaan, indikasi kebutuhan pendanaan untuk mencapai tujuan dan sasaran strategis DJP sampai dengan tahun 2019 adalah sebagai berikut:

No	Program	Indikasi Kebutuhan Pendanaan (Rp 000.000,00)				
		2015	2016	2017	2018	2019
1.	Peningkatan dan Pengamanan Penerimaan Pajak	9.112.565,3	10.767.458,7	12.025.604,6	13.481.865,1	15.158.151,6
2.	Anggaran Inisiatif Transformasi Kelembagaan	542.374,5	1.495.370,9	1.315.908,5	1.840.307,4	593.887,6
Jumlah		9.654.939,8	12.262.829,6	13.341.513,1	15.322.172,5	15.752.039,2

BAB V. PENUTUP

Rencana Strategis (Renstra) Direktorat Jenderal Pajak Tahun 2015-2019 merupakan penjabaran dari visi, misi, tujuan, arah kebijakan dan sasaran strategis Direktorat Jenderal Pajak dalam mendukung agenda pembangunan nasional (Nawa Cita), Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2015-2019, serta Renstra Kementerian Keuangan 2015-2019.

Dokumen ini menjadi pedoman bagi Direktorat Jenderal Pajak dalam mewujudkan visi Direktorat Jenderal Pajak “Menjadi Institusi Penghimpun Penerimaan Negara yang Terbaik demi Menjamin Kedaulatan dan Kemandirian Negara” selama lima tahun ke depan, serta melaksanakan misi “Menjamin penyelenggaraan negara yang berdaulat dan mandiri dengan:

1. mengumpulkan penerimaan berdasarkan kepatuhan pajak sukarela yang tinggi dan penegakan hukum yang adil;
2. pelayanan berbasis teknologi modern untuk kemudahan pemenuhan kewajiban perpajakan;
3. aparatur pajak yang berintegritas, kompeten dan profesional; dan
4. kompensasi yang kompetitif berbasis sistem manajemen kinerja.”

Dokumen ini juga menjadi acuan di dalam penyusunan Renstra Unit Eselon II dan menjadi pedoman bagi Direktorat Jenderal Pajak dalam menyusun Rencana Kerja Tahunan.

Keberhasilan dalam mewujudkan visi Direktorat Jenderal Pajak dilaksanakan melalui tujuan optimalisasi penerimaan negara dan reformasi administrasi perpajakan.

Pencapaian tujuan Direktorat Jenderal Pajak dilaksanakan melalui serangkaian strategi yang terdiri dari inisiatif strategis dan program dengan menjunjung nilai-nilai Kementerian Keuangan yaitu Integritas, Profesionalisme, Sinergi, Pelayanan, dan Kesempurnaan.