

**INOVASI PELAYANAN PUBLIK Melalui: ANALISIS *DISPOSITION* or
ATTITUDES Aparatur Sipil Negara (ASN)**

J. Koderi

Institut Ilmu Sosial dan Manajemen STIAMI

koderij@yahoo.co.id

Abstrak. Masalah dalam penelitian ini adalah Implementasi Kebijakan Pajak Penghasilan belum optimal. Hal ini mengakibatkan tidak terealisirnya penerimaan negara dari sektor Pajak Penghasilan Badan (PT). Keadaan ini harus segera diatasi, karena akan berimplikasi terhadap pemanfaatan sumber dana dari sektor pajak khususnya Pajak Penghasilan Badan (PT) tidak tercukupi atau tidak sesuai dengan rencana. Penelitian dilakukan untuk menguji secara empirik untuk menemukan fakta-fakta, dan mengkaji secara ilmiah Pengaruh Implementasi Kebijakan Pajak Penghasilan terhadap Efektivitas penerimaan negara dari sektor Pajak Penghasilan Badan (PT) pada 6 (enam) Kantor Pelayanan Pajak di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah I.

Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kuantitatif. Populasi yang digunakan adalah para pegawai pada 6 (enam) Kantor Pelayanan Pajak (KPP Pati, Kudus, Semarang Barat, Semarang Selatan, Semarang Timur, dan Tegal), sedangkan yang menjadi res-ponden dari 6 (enam) Kantor Pelayanan Pajak tersebut sebanyak 212 orang. Teknik pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner, yang dikumpulkan dari responden pada 6 (enam) Kantor Pelayanan Pajak. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah Teknik *Simple Random*. Sedangkan analisa data yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling*.

Hasil penelitian menunjukkan, Implementasi Kebijakan Pajak Penghasilan sangat berpengaruh terhadap Efektivitas penerimaan negara dari sektor Pajak Penghasilan Badan (PT). Faktor-faktor kritis atau Variabel - variabel Implementasi Kebijakan menurut George Edwards III, adalah : Komunikasi, Sumber Daya, Disposisi (Sikap / Perilaku), dan Struktur Birokrasi, dan adanya temuan dimensi lain yaitu Sistem Nilai yang dapat ditambahkan dalam dimensi Implementasi Kebijakan menurut George C. Edwards III.

Kata Kunci : *Analysis Values System, Policy Implementation*

Abstract. *The subject of this research, The Income Tax Policy Implementation, hasn't been optimal yet. This caused the government income can't be achieved from corporate income tax sector. This state has to be handled shortly, which could cause insufficiency of utilization of fund source from tax sector especially corporate income tax or cause the unsuccessful plan. This research has been empirically conducted to found facts, and to scientifically recognize The Influence of Income Tax Policy Implementation Toward Effectiveness Government Corporate Income Tax Revenue at Tax Services in the Regional Tax Office Directorate General of Taxes Central Java I.*

The method which used in this research is a quantitative research method. This research population employs the government officers in 6 (six) Tax Service Offices (Pati, Kudus, Semarang Barat, Semarang Selatan, Semarang Timur, and Tegal), while the respondents from those 6 (six) Tax Service Offices are 212 officers. Data gathering technique through questionnaire employment, accumulated from respondents from 6 (six) Tax Service Offices. The sampling technique which used is Simple Random. Whereas the data analysis which used is Structural Equation Modeling.

The research result shows that The Income Tax Policy Implementation has a great significance toward Effectiveness Government Income from Corporate Income Tax Sector. The critical factors or variables in Policy Implementation according to George C. Edwards

III are : Communication, Resources, Dispositions or Attitudes, and Bureaucratic Structure, and the existence of another dimension, which are the Values System that could be added into Policy Implementation dimension according to George C. Edwards III.

Keywords : *Analysis Values System, Policy Implementation*

LATAR BELAKANG

Latar belakang pemungutan pajak adalah berdasarkan UUD 1945 Pasal 23 ayat (2), menyatakan bahwa : “Segala pajak untuk keperluan Negara berdasarkan Undang-Undang”.

Dengan demikian pajak merupakan salah satu sumber pendapatan / penerimaan yang paling penting dalam mengisi kas Negara untuk menutup berbagai kebutuhan dalam menjalankan fungsinya. Jadi agar suatu Negara dapat menjalankan fungsinya dengan baik perlu ditopang dengan adanya sumber keuangan yang dapat dimanfaatkannya, dan salah satu dari berbagai sumber keuangan negara adalah pajak.

Instansi yang bertugas dan bertanggung jawab dalam hal memasukkan uang ke kas Negara melalui pungutan berbagai jenis pajak pusat adalah Direktorat Jenderal Pajak.

Kantor Pelayanan Pajak adalah merupakan salah satu unit Eselon III yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak, yang mempunyai tugas secara langsung melakukan pemungutan

pajak - pajak kepada masyarakat, dalam hal ini adalah para Wajib Pajak.

Maka yang menjadi fokus dalam penelitian ini adalah beberapa Kantor Pelayanan Pajak (KPP) dilingkungan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah I (Kanwil DJP Jateng I), dan yang dijadikan penelitian tersebut antara lain :

Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Kudus, Pati, Semarang Barat, Semarang Selatan, Semarang Timur, dan Tegal.

Yang menjadi objek penelitian adalah Pajak Penghasilan Badan PT. (Perseroan Terbatas), dengan alasan bahwa berdasarkan penelitian awal yang diperoleh peneliti yang menyangkut pungutan Pajak Penghasilan Badan atau PPh Badan (PT.), terlihat adanya gejala yang menunjuk - kan ketidak seimbangan antara Rencana dan Realisasi dari pungutan Pajak Penghasilan Badan (PT.).

Dari hasil penelitian awal untuk mencari penyebabnya, maka salah satu penyebab -nya adalah Implementasi Kebijakan Pajak Penghasilan yang dilakukan oleh ke 6 (enam) KPP tersebut, belum optimal. Namun demikian, hal tersebut perlu dila -kukan penelitian dan analisis lebih lanjut.

Tabel I.
Deskripsi Rencana dan Realisasi Penerimaan Pajak Penghasilan Badan (PT.)
pada 6 (enam) KPP di lingkungan Kanwil DJP Jateng I
Tahun 2006, dan 2007 (dalam jutaan rupiah)

No	Kantor Pelayanan Pajak	Tahun 2006			Tahun 2007		
		Rencana	Realisasi	%	Rencana	Realisasi	%
1	KPP Kudus	74.250	46.854	63,10	25.156	15.516	61,68
2	KPP Pati	21.335	10.106	47,36	18.320	8.543	46,63

3	KPP Semarang Barat	64.926	4.912	7,56	30.629	15.563	50,81
4	KPP Semarang Selatan	38.152	30.859	80,88	20.660	15.437	74,72
5	KPP Semarang Timur	15.993	8.230	51,65	6.620	1.722	26,01
6	KPP Tegal	7.311	6.480	88,63	9.225	4.522	49,02

Sumber : Kantor Pelayanan Pajak (KPP), tahun 2006 dan 2007.

Rencana penerimaan pajak tersebut adalah merupakan tugas Direktorat Jenderal Pajak berdasarkan Kebijakan Menteri Keuangan RI Nomor : 443/KMK.01/2001 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kanwil DJP, KPP, KPPBB, Karikpa, dan KP4.

Tindak lanjut rencana penerimaan pajak tersebut yang diemban oleh Kakanwil khususnya Kanwil DJP Jateng I, ditindaklanjuti dengan suratnya berturut-turut Nomor : S-07/WPJ.10/BD.020/2006 dan Nomor : S-27/WPJ.10/BD.0201/2007, tentang Rencana Penerimaan Pajak bagi KPP – KPP di lingkungan Kanwil DJP Jateng I.

RUMUSAN MASALAH

Dari latar belakang penelitian, maka Rumusan masalahnya ditentukan sebagai berikut : “Seberapa besar pengaruh Implementasi Kebijakan Pajak Penghasilan terhadap Efektivitas Penerimaan negara dari sektor Pajak

Penghasilan Badan (PT.) pada KPP di lingkungan Kanwil DJP Jawa Tengah I”.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah : metode penelitian kuantitatif. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian adalah teknik *Sample Random*, sedangkan anggota populasi yang dijadikan objek dalam penelitian ini bersifat homogen, yang berarti bahwa dalam pengambilan sampel dilakukan secara acak dan tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi ini.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Hasil penelitian jumlah perusahaan berbadan hukum (PT.) berdasarkan data BPS dan jumlah Wajib Pajak PPh Badan (PT.) yang terdaftar di KPP, dapat dirinci pada Tabel II., sebagai berikut :

Tabel II.

Jumlah perusahaan ber Badan Hukum (PT.) berdasarkan data BPS dan jumlah Wajib Pajak PPh Badan (PT.) yang terdaftar di KPP

No.	Kantor Pelayanan Pajak (KPP)	Jumlah perusahaan Badan Hukum (PT) berdasarkan data BPS tahun 2007	Jumlah Wp. PPh Badan (PT) yang terdaftar di KPP tahun 2007	% (4 : 3)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	KPP Kudus	232	181	78,02
2	KPP Pati	45	37	82,22

3	KPP Semarang Barat	130	115	88,46
4	KPP Semarang Timur	49	43	87,75
5	KPP Semarang Selatan	83	28	33,73
6	KPP Tegal	61	56	91,80

Sumber : 1.BPS Provinsi Jawa Tengah, BPS Kabupaten / Kota di sebagian Provinsi Jawa Tengah, tahun 2007.
2.KPP Tahun 2007.

Dari Tabel II., di atas, menunjukkan bahwa dari potensi Wajib Pajak (Wp.) khususnya Wp. berbentuk Badan Hukum (PT.) yang ada di wilayah kerja 6 (enam) KPP, ternyata badan hukum berbentuk Perseroan Terbatas (PT.) tersebut berdasarkan data BPS Propinsi Jawa Tengah, Kabupaten / Kota disebagian Propinsi Jawa Tengah, jumlahnya lebih banyak jika dibandingkan dengan jumlah Wp. PPh Badan (PT) yang terdaftar di Kantor Pelayanan Pajak (KPP).

Apabila badan hukum berbentuk PT. tersebut memiliki NPWP (Nomor Pokok Wajib Pajak) secara keseluruhan, dan memiliki kepatuhan terhadap kewajiban pajaknya, hal tersebut merupakan peluang yang cukup besar untuk meningkatkan penerimaan negara dari sektor Pajak Penghasilan Badan (PT) khususnya.

Deskripsi Data

Analisis deskriptif berupa deskripsi data hasil penelitian bertujuan untuk memberikan gambaran setiap variabel penelitian berdasarkan jawaban responden. Dalam penelitian ini, peneliti hanya melakukan analisis deskriptif Sub *Variable Dispositions or Attitudes* (variabel Sikap / Perilaku).

Deskripsi Sub Variable *Dispositions or Attitudes*

Deskripsi Sub Variable *Dispositions or Attitudes*, peneliti menggunakan 2 (dua) dimensi, yaitu :

- a. Dimensi kepribadian (Internal) dan
- b. Dimensi faktor luar (Eksternal).

Untuk mengukur sub variabel disposisi (*Dispositions or Attitudes*), penulis menggunakan 2 (dua) dimensi yaitu; dimensi kepribadian dan dimensi faktor luar.

Deskripsi Dimensi Kepribadian (Internal), dengan pernyataan – pernyataan, sebagai berikut :

1. Bapak / Ibu dalam melaksanakan tugas di bidang Pajak Penghasilan dengan penuh rasa tanggung jawab;
2. Sikap Bapak/Ibu mendukung pelaksanaan/implementasi kebijakan Pajak Penghasilan;
3. Bapak / Ibu memiliki inisiatif dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan implementasi kebijakan Pajak Penghasilan;
4. Bapak/Ibu memanfaatkan dan mengembangkan teknik-teknik dan pendekatan - pendekatan baru (inovasi) dalam pelaksanaan tugas bidang Pajak Penghasilan;
5. Sikap Bapak/Ibu dalam pelaksanaan tugasnya, memprioritaskan keberhasilan pelaksanaan / implementasi kebijakan Pajak Penghasilan; dan

6. Nilai mempengaruhi proses pembuatan keputusan seseorang, dan nilai dipe - ngaruhi atau terbentuk oleh kepribadian seseorang.

Fungsi utama dari nilai antara lain sebagai fungsi motivasi. Apakah Bapak /

Ibu dalam pelaksanaan tugas-tuganya, ada motivasi lain selain tugas-tugas pencapaian target penerimaan pajak.

Kuesioner

Kepribadian (Internal)

1. Bapak/Ibu dalam melaksanakan tugas di bidang Pajak Penghasilan dengan penuh rasa tanggung jawab.

Sangat setuju	Setuju	Kurang Setuju	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
---------------	--------	---------------	--------------	---------------------

2. Bapak / Ibu memiliki disiplin dalam melaksanakan tugas di bidang Pajak PPh.

Sangat tinggi	Tinggi	Sedang	Rendah	Sangat Rendah
---------------	--------	--------	--------	---------------

3. Sikap Bapak / Ibu mendukung pelaksanaan / implementasi kebijakan Pajak Penghasilan.

Sangat tinggi	Tinggi	Sedang	Rendah	Sangat Rendah
---------------	--------	--------	--------	---------------

4. Bapak/Ibu memiliki inisiatif dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan implementasi kebijakan Pajak Penghasilan.

Sangat tinggi	Tinggi	Sedang	Rendah	Sangat Rendah
---------------	--------	--------	--------	---------------

5. Bapak/Ibu memanfaatkan dan mengembangkan teknik-teknik dan pendekatan-pendekatan baru (inovasi) dalam pelaksanaan tugas bidang Pajak Penghasilan.

Selalu	Sering	Kadang-kadang	Jarang	Tidak Pernah
--------	--------	---------------	--------	--------------

6. Sikap Bapak / Ibu dalam pelaksanaan tugasnya, memprioritaskan keberhasilan pelaksanaan / implementasi kebijakan Pajak Penghasilan.

Sangat setuju	Setuju	Kurang Setuju	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
---------------	--------	---------------	--------------	---------------------

7. Nilai mempengaruhi proses pembuatan keputusan seseorang, dan nilai dipenga- ruhi atau terbentuk oleh kepribadian seseorang. Fungsi utama dari nilai antara lain sebagai fungsi motivasi.

Apakah Bapak/Ibu dalam pelaksanaan tugas-tugasnya, ada motivasi lain selain tugas-tugas pencapaian target penerimaan pajak.

Selalu	Sering	Kadang-kadang	Jarang	Tidak Pernah
--------	--------	---------------	--------	--------------

Konsep dan Operasional Variabel Penelitian

Konsep

Konsep dipakai peneliti untuk mendeskripsikan dunia empiris yang diamatinya, dapat berupa benda atau gejala sosial tertentu yang bersifat abstrak. Suatu konsep yang digambarkan dalam definisi konsep, tentu saja tidak akan dapat diobservasi atau diukur gejalanya di

lapangan, maka suatu konsep harus didefi - nisikan secara operasional.

Operasional Variabel

Operasional variabel, dimaksudkan untuk memberikan rujukan-rujukan empiris apa saja yang dapat ditemukan di lapangan untuk menggambarkan secara tepat konsep yang dimaksud, sehingga konsep tersebut dapat diamati dan diukur.

“Operasional merupakan jembatan yang menghubungkan *conceptual – theoretical level* dengan *empirical – observational level*”. (Erwan A. Purwanto dan Dyah Ratih S, 2007 : 19, dalam bukunya Metode Penelitian Kuantitatif).

Konseptualisasi variabel penelitian Implementasi Kebijakan, mengacu kepada konsep yang dikemukakan oleh Edwards III (1980 : 9-10). Variabel eksogen (X) dalam penelitian ini adalah Implementasi Kebijakan Pajak Penghasilan (Undang-Undang PPh Tahun 2000) yang meliputi 4 (empat) variabel yaitu : Komunikasi (X1), Sumber Daya (X2), Disposisi (Sikap/Perilaku) (X3), dan Struktur Birokrasi (X4), dan Variabel Terikat (Y) yaitu Efektivitas Penerimaan Negara dari Sektor Pajak Peng-hasilan Badan (PT).

Operasional variabel penelitian yang disajikan dalam paper ini, meliputi : Variabel Implementasi Kebijakan Pajak Penghasilan (X) dengan Sub Variabel nya Disposisi (Sikap/Perilaku) / *Disposition or Attitudes* (X3), yang terdiri atas :

1. Dimensi : Kepribadian (internal), dengan Indikatornya masing-masing : 1.Tanggung jawab terhadap tugas; 2.Tingkat disiplin pegawai; 3.Sikap mendukung; 4.Inisiatif; 5.Inovatif; 6.Memprioritas keberhasilan pelaksanaan kebijakan; 7.Sistem nilai sebagai fungsi motivasi.
2. Dimensi : Faktor Luar (Eksternal), dengan Indikatornya masing-masing :
 1. Dukungan atasan atau pimpinan atas pelaksanaan tugas;
 2. Dukungan masyarakat terhadap pelaksanaan tugas;
 3. Konsistensi terhadap peraturan;
 4. Sistem insentif (promosi, penghargaan);
 5. Tekanan dari kelompok kepentingan (*interest group*).

Adapun Operasionalisasi Variabel Penelitian, disajikan pada Tabel III. dibawah ini, sebagai berikut :

Tabel III.
Operasional Variabel Penelitian

Variabel	Sub Variabel	Dimensi	Indikator
Implementasi Kebijakan Pajak Penghasilan (X)	3.Disposisi (Sikap/Perilaku) / <i>Disposition or Attitudes</i> (X3)	1. Kepribadian (Internal)	1. Tanggung jawab terhadap tugas; 2. Tingkat disiplin pegawai; 3. Sikap mendukung; 4. Inisiatif; 5. Inovatif; 6. Memprioritas keberhasilan pelaksanaan kebijakan; 7. Sistem nilai sebagai fungsi motivasi.
		1. Faktor Luar (Eksternal)	1. Dukungan atasan atau pimpinan atas pelaksanaan tugas; 2. Dukungan masyarakat terhadap pelaksanaan tugas; 3. Konsistensi terhadap peraturan; 4. Sistem insentif (promosi, penghargaan); 5. Tekanan dari kelompok kepentingan (<i>interest group</i>).

Lampiran Data Penelitian untuk 6 (enam) KPP (terlampir) Khususnya Disposisi (Kepribadian dan Faktor Luar).

Tabel Deskripsi Dimensi Kepribadian (Internal)

Deskripsi Dimensi Kepribadian (Internal)

Hasil analisis data untuk dimensi kepribadian, secara umum memunjukkan bahwa responden memberikan penilaian positif terhadap dimensi kepribadian dengan skor total sebesar 79.9 %. Hasil ini memberikan gambaran bahwa pegawai KPP memiliki tanggung jawab yang tinggi, dan disiplin yang tinggi dalam melaksanakan tugas - tugas di bidang Pajak Penghasilan. Selain itu, pegawai memiliki dukungan yang tinggi terhadap pelaksanaan/implementasi kebijakan Pajak Penghasilan dan memiliki inisiatif, mampu mengembangkankan teknik-teknik yang baru, memiliki prioritas yang tinggi pada keberhasilan implementasi kebijakan Pajak Penghasilan, serta berani mengambil risiko dalam pelaksanaan tugas dibidang Pajak Penghasilan, demi pencapaian tujuan kebijakan Pajak Penghasilan.

Faktor Luar (Eksternal)

Untuk mendeskripsikan dimensi faktor luar (eksternal) dari variabel disposisi, penulis menggunakan 4 (empat) item pernyataan yaitu :

- 1) Dukungan atasan / pimpinan KPP dalam rangka Bapak / Ibu melaksanakan tugas di bidang Pajak Penghasilan;
- 2) Bapak/Ibu mendapat dukungan dari masyarakat terhadap pelaksanaan tugas dalam bidang Pajak Penghasilan,
- 3) Konsistensi Bapak/Ibu terhadap peraturan-peraturan yang berkaitan dengan Faktor Lughasilan,
- 4) Bapak / Ibu mendapat insentif dalam bentuk imbalan, promosi atau peng -hargaan lainnya, yang berhasil dalam pelaksanaan tugas-tugas di bidang Pajak Penghasilan,
- 5) Bapak/Ibu memperoleh tekanan dari kelompok kepentingan (*interest group*) dalam pelaksanaan tugas di bidang Pajak Penghasilan.

Namun 1 (satu) item dinyatakan tidak valid yaitu item ke-(5), sehingga dalam analisis penulis tidak melibatkan item ini.

Kuesioner : Faktor Luar (Eksternal)

1. Dukungan atasan / pimpinan KPP dalam rangka Bapak / Ibu melaksanakan tugas di bidang Pajak Penghasilan.

Sangat Tinggi	Tinggi	Sedang	Rendah	Sangat Rendah
---------------	--------	--------	--------	---------------

2. Bapak/Ibu mendapat dukungan dari masyarakat terhadap pelaksanaan tugas dalam bidang Pajak Penghasilan.

Sangat Tinggi	Tinggi	Sedang	Rendah	Sangat Rendah
---------------	--------	--------	--------	---------------

3. Konsistensi Bapak/Ibu terhadap peraturan-peraturan yang berkaitan dengan Pajak Penghasilan.

Sangat Konsisten	Konsisten	Cukup Konsisten	Tidak Konsisten	Sangat Tidak Konsisten
------------------	-----------	-----------------	-----------------	------------------------

4. Bapak / Ibu mendapat insentif dalam bentuk imbalan, promosi atau penghar-gaan lainnya, yang berhasil dalam pelaksanaan tugas-tugas di bidang Pajak Penghasilan.

Selalu	Sering	Kadang-Kadang	Jarang	Tidak Pernah
--------	--------	---------------	--------	--------------

5. Bapak/Ibu memperoleh tekanan dari kelompok kepentingan (*interest group*) dalam pelaksanaan tugas di bidang Pajak Penghasilan.

Selalu	Sering	Kadang-Kadang	Jarang	Tidak Pernah
--------	--------	---------------	--------	--------------

Hasil analisis untuk faktor luar (eksternal), menunjukkan mayoritas responden memberikan penilaian positif untuk setiap item, kecuali untuk item Bapak/Ibu mendapat insentif dalam bentuk imbalan, promosi atau penghargaan lainnya, yang berhasil dalam pelaksanaan tugas-tugas di bidang Pajak Penghasilan, masih cukup banyak responden yang memberikan jawaban ‘jarang’.

Ini artinya bahwa tingkat pemberian imbalan, promosi atau penghargaan lainnya masih belum sesuai dengan harapan pegawai KPP. Selain itu, item yang juga masih cukup banyak dinilai negatif oleh responden yaitu item Bapak / Ibu mendapat dukungan dari masyarakat terhadap pelaksanaan tugas dalam bidang Pajak Penghasilan.

Ini artinya, KPP harus dapat merangkul masyarakat sehingga pegawai KPP mendapat dukungan dari masyarakat dalam pelaksanaan tugas-tugasnya di bidang Pajak Penghasilan.

Deskripsi Dimensi Faktor Luar (Eksternal)

Untuk mendeskripsikan dimensi faktor luar (eksternal) dari variabel disposisi penulis menggunakan 4 (empat) item pernyataan.

Pengaruh Disposisi (Sikap / Perilaku) terhadap Efektivitas

Variabel Disposisi (Sikap/Perilaku) diperlukan agar implementasi kebijakan dapat berjalan secara efektif. Jika pelaksana kebijakan memiliki watak yang baik terhadap suatu kebijakan tertentu, mereka kemungkinan akan mengerjakannya sesuai hasil yang dimaksudkan oleh pembuat kebijakan. Hal ini didukung oleh pendapat Edwards III (1980 : 89) :

“If implementors are well disposed toward a particular policy, they are more likely to carry out as the original decision makers intended”.

“Keberhasilan implementasi kebijakan bukan hanya ditentukan oleh sejauhmana para pelaku kebijakan (*implementors*) mengetahui apa yang dilakukan dan mampu melakukannya, namun ditentukan oleh kemauan para pelaku kebijakan tadi yang memiliki disposisi yang kuat terhadap kebijakan yang sedang diimplementasikan.

Pelaksana implementasi dapat saja bertentangan dengan suatu kebijakan, sehingga pertentangan tersebut dapat menghalangi suatu kebijakan. Perbedaan dari sudut pandang organisasi juga dapat menghalangi kerjasama di antara badan-badan, yang mana hal ini sangat sering terjadi dalam implementasi kebijakan.

Jika perilaku para pelaksana kebijakan berbeda dengan para pembuat kebijakan, proses pelaksanaan kebijakan menjadi sesuatu yang lebih rumit, dan perubahan dalam birokrasi pemerintahan adalah sesuatu hal yang sulit.

Teknik potensial yang berurusan dengan masalah disposisi para pelaksana kebijakan adalah dengan mengganti disposisi pelaksana implementasi yang sudah ada melalui manipulasi insentif. Hal tersebut didukung oleh pendapat Edwards III (1980 : 107) :

“Potential technique to deal with the problem of implementors dispositions is to alter the dispositions of existing implementors through the manipulation of incentives”.

Manipulasi insentif oleh pembuat kebijakan dapat mempengaruhi tindakan para pelaksana. Dengan menaikkan keuntungan dari suatu perilaku tertentu dapat menjadikan para pelaksana kebijakan lebih menyukai untuk memilihnya sebagai suatu alat untuk meningkatkan pribadi, organisasi atau kepentingan kebijakan.

Sisi lain dari insentif adalah penghargaan, namun dikatakan Edwards III bahwa: penghargaan lebih sulit untuk diberikan oleh eksekutif dibanding memberikan sanksi.

“Rewards are the order side of the incentive coin, but they are even more difficult for executive to administer than penalties” (Edwards III, 1980 : 109).

Jadi biasanya, seseorang hanya dapat diberi penghargaan melalui promosi, namun hal ini jarang terjadi, karena pada umumnya birokrasi mendasarkan seseorang untuk promosi, dari senioritas.

Dilihat dari aspek disposisi (sikap/perilaku), kontribusi terbesar diberikan oleh indikator kepribadian (internal). Semakin baik implementasi kebijakan PPh yang tercermin dari disposisi (sikap / perilaku) pegawai, diharapkan juga akan mampu meningkatkan efektivitas penerimaan negara dari sektor PPh Badan (PT) pada 6 (enam) KPP di Jawa Tengah.

Deskripsi Variabel Efektivitas

Variabel-variabel Efektivitas Penerimaan Negara dari Sektor PPh Badan (PT.) terdiri atas 4 (empat) variabel, yaitu : *Cohesion* (Kepaduan), *Efficiency* (Efisiensi), *Adaptability* (Adaptabilitas), dan *Support* (Dukungan).

Deskripsi Sub Variabel *Cohesion* (Kepaduan)

Berdasarkan Tabel. III., hasil analisis item-item dimensi kepaduan / *cohesion*, terlihat mayoritas responden memberikan jawaban setuju dengan skor 83,2%. Hasil ini memberikan gambaran bahwa secara umum pegawai memiliki semangat kebersamaan, dan semangat kesamaan kepentingan, sehingga mereka saling tertarik satu dengan yang lainnya dan termotivasi untuk tetap bekerja di KPP. Pegawai KPP juga setuju, bahwa kepaduan merupakan hal yang penting, karena berkaitan erat dengan produktivitas. Mayoritas responden sependapat bahwa apabila kinerja Bapak/Ibu tinggi baik dari sisi kualitas, hasil, dan kerjasama, maka kelompok terpadu akan lebih produktif daripada kelompok yang kurang padu.

Deskripsi Sub Variabel *Efficiency* (Efisiensi)

Berdasarkan Tabel. III., hasil analisis item - item dalam dimensi efisiensi / *efficiency*, menggambarkan bahwa responden menilai positif untuk setiap item. Hal ini menggambarkan bahwa adanya kesepakatan dari responden untuk mem-prioritaskan penagihan pajak adalah jumlah tagihan pajak yang paling besar dilakukan terlebih dahulu dalam rangka efisiensi biaya.

Terkait dengan penyampaian surat tagihan pajak (STP) dan surat paksa (SP), mayoritas responden sependapat dalam rangka efisiensi biaya penagihan pajak, dan bila terjadi kelangkaan sumber daya manusia / Juru Sita Pajak, serta untuk memperlancar efektivitas organisasi, maka penagihan pajak atas jumlah nominal tagihan pajak yang lebih kecil dibandingkan dengan biaya penagihan pajak, pelaksanaan penagihannya atau penyampaian STP dan atau SP nya dilakukan dengan cara penggabungan beberapa Surat Tagihan Pajak dan Surat Paksa pada alamat wajib pajak yang berdekatan / satu arah / satu jalan.

Selanjutnya mayoritas responden sependapat bahwa dalam rangka efisiensi biaya pemeriksaan pajak, dan hubungannya dengan output hasil pemeriksaan, maka pelaksanaan pemeriksaan pajak selalu dilakukan dengan cara memprioritaskan wajib pajak yang berdasarkan hasil analisa sementara terdapat kekurangan bayar pajak atau berpotensi kurang / tambah bayar pajak.

Dalam rangka efisiensi biaya penagihan pajak, dan bila terjadi kelangkaan sumber daya manusia / Juru Sita Pajak, serta untuk memperlancar efektivitas organisasi, maka penagihan pajak atas jumlah nominal tagihan pajak yang lebih kecil dibandingkan dengan biaya penagihan pajak, pelaksanaan penagihannya atau penyampaian Surat Tagihan Pajak dan Surat Paksa nya dilakukan dengan cara penggabungan beberapa Surat Tagihan Pajak dan atau Surat Paksa pada alamat wajib pajak yang berdekatan / satu arah / satu jalan, cukup

banyak responden yang masih menilai Kadang-kadang dan Jarang, sehingga keberhasilan dari efisiensi biaya penangihian pajak terkait dengan pelaksanaan penagihannya harus lebih diperhatikan lagi.

Deskripsi Sub Variabel *Adaptability* (Adaptabilitas).

Berdasarkan Tabel. III., hasil analisis untuk item - item dalam dimensi *adaptability* / adaptabilitas, mayoritas responden memberikan jawaban positif. Hasil ini memberikan gambaran bahwa pimpinan KPP selalu siap menerima perubahan-perubahan yang terjadi. Selain itu, pimpinan KPP selalu merespon perubahan yang terjadi terhadap lingkungan-nya (misal : kemampuan mengubah / mengusulkan perubahan SOP / *Standart Operating Procedure*) nya.

Deskripsi Sub Variabel *Support* (Dukungan).

Berdasarkan Tabel. III., hasil analisis untuk dimensi dukungan / *support*, menunjukkan mayoritas responden memberikan jawaban positif terhadap dimensi dukungan/*support*.

Hal ini memberikan gambaran bahwa pegawai KPP selalu mendapatkan dukungan dari atasan dalam melaksanakan tugas-tugas di bidang Pajak Penghasilan, dan pimpinan selalu menciptakan kekompakan dalam organisasi untuk meningkatkan kerjasama diantara sesama anggota dalam organisasi, demi tercapainya tujuan bersama pada organisasi.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan yang telah dikemukakan di atas, dimana :

1. Hasil analisis data untuk dimensi kepribadian, secara umum menunjukkan bahwa responden memberikan penilaian positif terhadap dimensi kepribadian (internal) dengan skor total sebesar 79.9 %.

2. Hasil analisis untuk faktor luar (eksternal), menunjukkan mayoritas responden mendapat insentif dalam bentuk imbalan, promosi atau penghargaan lain -nya, yang berhasil dalam pelaksanaan tugas-tugas di bidang Pajak Penghasilan, masih cukup banyak responden yang memberikan jawaban 'jarang'.
3. Hasil analisis *Cohesion* (Kepaduan), *Efficiency* (Efisiensi), *Adaptability* (Adap -tabilitas), dan *Support* (Dukungan), memberikan gambaran bahwa secara umum pegawai memiliki semangat kebersamaan, dan semangat kesamaan kepentingan, dan mayoritas responden sependapat bahwa dalam rangka efisiensi biaya pemeriksaan pajak, dan hubungannya dengan output hasil pemeriksaan, pelaksanaan pemeriksaan pajak dilakukan dengan memprioritaskan wajib pajak yang terdapat kurang bayar pajak atau berpotensi kurang/tambah bayar pajak.

Dari kesimpulan di atas, dimana penulis membatasi penelitiannya terhadap sub variabel Disposisi (Sikap/Perilaku) / *Disposition or Attitudes*, dengan hasil / skor sebesar 79,9% (dimensi kepribadian), maka perlu dicari faktor/dimensi/nilai lain apa yang ikut berpengaruh terhadap keberhasilan Implementasi Kebijakan.

Sebesar 20,1% yang tidak dilakukan penelitian, harus dicari faktor / nilai lain apa yang ikut berpengaruh terhadap keberhasilan Implementasi Kebijakan.

Berdasarkan teori Implementasi Kebijakan menurut George C. Edwards III yang ikut berpengaruh terhadap Efektivitas penerimaan Negara dari sektor PPh Badan (PT.), penulis / peneliti dapat memunculkan konsep / temuan baru / Inovasi pada variabel Disposisi (Sikap / Perilaku), yaitu : dimensi Sistem Nilai.

Saran dan Usul

Saran yang bersifat teoritis sebagai pengembangan keilmuan, dan penelitian lebih lanjut, dapat dikemukakan sbb :

1. Sebagai input konseptual dalam pengembangan model Implementasi Kebijakan, khususnya teori George C. Edwards III, di samping 4 (empat) variabel yang ditawarkan (*Communication, Resources, Disposition or Attitudes, and Bureaucratic Structure*) serta dimensi-dimensi dan indikatornya, ada dimensi lain yang ikut berpengaruh, yaitu : dimensi Sistem Nilai.
2. Diperlukan penelitian lebih lanjut khususnya tentang Implementasi Kebijakan, untuk menguji dimensi Sistem Nilai, yang turut mempengaruhi keberhasilan Implementasi Kebijakan.

Referensi

Dokumen :

1. Undang-Undang No.6 Tahun 1983 sebagaimana telah diubah terakhir dengan Undang-Undang No. 28 Tahun 2007 tentang KUP (Ketentuan Umum dan Tata Cara Perpajakan);

2. Undang-Undang No.7 Tahun 1983 sebagaimana telah diubah terakhir dengan Undang-Undang No.36 Tahun 2008 tentang Pajak Penghasilan;
3. Undang-Undang No.19 Tahun 1997 sebagaimana telah diubah terakhir dengan Undang-Undang No.19 Tahun 2000 tentang Penagihan Pajak dengan Surat Paksa;

Buku Teks :

1. George C. Edwards III (1980). *Implementing Public Policy*. Washington D.C.: Congressional Quarterly Inc.
2. Ronald J. Webb (1974). *Organizational Effectiveness and the Voluntary Organization*. Iran : *Abadan Institute of Technology*.