

Analisis Manajemen Strategi Kebijakan Pembaharuan *Core Tax Administration System* (CTAS) dalam Upaya Penguatan Reformasi Administrasi Perpajakan di Indonesia

Notika Rahmi ^{1,*}, Pebriana Arimbhi ², Vigo Satrio Hidayat ³

¹²³ Institut Ilmu Sosial dan Manajemen STIAMI, Jl. Cempaka Putih Raya No.55, Jakarta, Indonesia

¹ notika.rahmi@gmail.com*; ² pebrianasusanto@yahoo.co.id; ³ vigo.lecture@gmail.com

* corresponding author

ARTICLE INFO

Article history

Received : 29-11-2023

Revised : 23-12-2023

Accepted : 25-12-2023

Keywords

Strategy Management;

Core Tax Administration System;

Administrative Reform;

ABSTRACT

Tax reform is a refinement/improvement of tax administration performance carried out by the Directorate General of Taxes. One of the things that is part of tax reform is the Reform of the Core Tax Administration System (PSIAP) or Core Tax Administration System (CTAS). Currently, the DJP core system still has limitations in the form of not covering all business processes, so it is necessary to update the information technology system. This research was conducted with the aim of analyzing the strategic management of CTAS renewal policies in an effort to strengthen tax administration reform in Indonesia. The research method used is a qualitative approach and data collection techniques in the form of observation, interviews and documentation. The research results show that the strategy implementation stages have been prepared optimally but there are still things that need to be improved and perfected. Support is also available from several important aspects such as funding, leadership, organizational structure, human resources and information technology. The results of the SWOT analysis show that there are strengths in the legal basis, weaknesses in socialization, opportunities in the service process and inspections in the field and threats to the possibility of system hacking. The existence of inhibitory entities or challenges such as the need for communication and harmonization with the parties involved as well as the rules that are made and drivers or supporting things in the form of commitment from leadership and support from stakeholders. CTAS implementation will begin in mid-2024 and is expected to provide convenience in tax administration and strengthen the administrative integration system.

A. LATAR BELAKANG

Pemerintah melakukan pembaruan sistem administrasi mulai dari organisasi, sumber daya manusia, peraturan perundang-undangan, proses bisnis, serta teknologi informasi dan berbasis data (Putri, 2022). Dalam Cetak Biru Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) DJP tahun 2015-2019, secara garis besar DJP telah membagi 5 komponen utama visi TIK DJP yang akan dikembangkan secara bertahap yaitu (1) *e-tax services*, (2) *core tax system*, (3) *management information system/MIS and business intelligence*, (4) *enablement system* dan (5) *enterprise support* (Direktorat Jenderal Pajak, 2016). Berikut gambaran Peta arsitektur TIK DJP:



Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisis Manajemen Strategi Kebijakan Pembaharuan CTAS dalam Upaya Menerapkan Reformasi Administrasi Perpajakan di Indonesia?
2. Untuk menganalisis entitas penghambat dan entitas pendorong apa saja terdapat dalam pembaharuan Kebijakan CTAS dalam Upaya Penguatan Reformasi Administrasi Perpajakan di Indonesia?

Urgensi Penelitian

Penelitian ini diharapkan akan memberikan gambaran umum mengenai Manajemen Strategi Kebijakan Pembaharuan CTAS dalam Upaya Penguatan Reformasi Administrasi Perpajakan di Indonesia. Apa saja entitas penghambat dan entitas pendorong yang terdapat dalam pembaharuan Kebijakan CTAS. Diharapkan pula penelitian ini akan memberikan kontribusi informasi kepada pihak pemerintah khususnya DJP sehingga pemerintah dapat membuat langkah yang tepat dalam perbaikan sistem CTAS.

B. KAJIAN PUSTAKA

Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan, analisis yang didasarkan pada logika dapat memaksimalkan kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*) (David, 2006). Diasumsikan bahwa strategi yang efektif akan memaksimalkan kekuatan dan peluang yang ada serta meminimalkan kelemahan dan ancamannya. Bila diterapkan secara akurat, asumsi sederhana ini memiliki dampak yang sangat besar dari rancangan suatu strategi (Astuti & Ratnawati, 2020).

Manajemen Strategi

Manajemen Strategi merupakan cara menuntun organisasi pada sasaran utama pengembangan nilai korporasi, kapabilitas manajerial, tanggungjawab organisasi dan sistem administrasi yang menggabungkan pengambilan keputusan strategis dan operasional pada seluruh tingkat hierarki, dan melewati seluruh lini bisnis dan fungsi otoritas perusahaan. Hal tersebut diutarakan oleh Arnoldo dan Nicholas dalam (Nugraha, 2014).

Implementasi Strategi

Implementasi strategi merupakan keseluruhan dari aktivitas dan pilihan yang diisyaratkan untuk mengeksekusi sebuah rencana strategi, proses dimana tujuan, strategi dan kebijakan di terjemahkan melalui tindakan pengembangan program, anggaran dan prosedur (Wheelen & Hunger, 2012). Salah satu tujuan yang hendak dicapai dengan adanya implementasi strategi adalah terciptanya sinergi diantara fungsi-fungsi dan unit-unit bisnis (Mahmudi, 2005).

Strategi Kebijakan

Menurut (Pella, 2016) dalam (Nurcholis et al., 2017) berpendapat bahwa kesuksesan implementasi strategi akan dipengaruhi oleh faktor-faktor berikut:

Faktor-faktor kualitas tahapan implementasi strategi	Faktor-faktor yang dapat mendukung implementasi strategi
a. Kejelasan Misi dan Visi organisasi	a. Dukungan keuangan
b. Kejelasan Indikator kinerja organisasi	b. Kepemimpinan
c. Kejelasan Indikator kinerja berbasis posisi	c. Dukungan Struktur organisasi
d. Implementasi penetapan target	d. Kompetensi SDM
e. Kejelasan Rencana Kerja	e. Budaya Organisasi
f. Kejelasan Penilaian kinerja	f. Perbaikan Proses
	g. Teknologi Informasi
	h. Program Manajemen Perubahan
	i. Unit Manajemen Strategi

Gambar 2 Faktor Tahapan Implementasi dan Faktor Pendukung Implementasi
 Sumber: Darmin, 2016

Matrix Kualitas Implementasi Strategi

Dalam (Pella, 2016) disebutkan bahwa kualitas isi strategi dan kualitas implementasi strategi merupakan dua hal yang berbeda. Terdapat 4 kemungkinan kasus implementasi strategi sebagai berikut:

Gambar 3 Matriks Kualitas Strategi vs Kualitas Implementasi Strategi

KUALITAS STRATEGI	Tinggi	Strategi Sudah Bagus, Implementasi Strategi Tidak Bagus DREAMER	Strategi Brilian, Implementasi Strategi Bagus GAME CHANGER
	Rendah	Strategi Kurang Bagus, Implementasi Strategi Tidak Bagus WASTER OF TIME AND BUDGET	Strategi Kurang Brilian, Implementasi Strategi Bagus GOOD IMPLEMENTER
		Rendah	Tinggi
		KUALITAS IMPLEMENTASI STRATEGI	

Sumber: Hunger, 2012 (Pella, 2016)

Core Tax Administration System (CTAS)

Core Tax Administration System (CTAS) is one of tax reform project in business Process with commercial off the shelf information system with Tax Database rearrangement to achieve easy, robust, integrated, accurate, & Core System of Tax Administration reliable (Direktur Jenderal Pajak, 2022). *Core Tax System* adalah sistem teknologi informasi yang menyediakan dukungan terpadu bagi pelaksanaan tugas Ditjen Pajak. Sistem baru tersebut akan menggantikan sistem teknologi informasi yang dimiliki Ditjen Pajak saat ini yang belum terintegrasi dan memiliki (Direktorat Jenderal Pajak, 2023).

Reformasi Perpajakan

Reformasi perpajakan merupakan perubahan sistem perpajakan yang menyeluruh, termasuk membenahan administrasi perpajakan, perbaikan regulasi, dan peningkatan basis perpajakan (DJP, 2023). Reformasi perpajakan sendiri difokuskan pada 5 pilar yaitu (1) Organisasi (2) Sumber Daya Manusia (3) Teknologi Informasi dan Basis Data (4) Proses Bisnis (5) Peraturan peundang-undangan (DJP, 2023).

C. METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang Peneliti gunakan adalah metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Menurut (Cresswell, 2014), penelitian kualitatif adalah metode untuk mengeksplorasi dan memahami makna yang oleh sejumlah individu atau sekelompok orang dianggap berasal dari masalah sosial atau kemanusiaan. Penelitian tersebut berisikan tentang riset yang bersifat deskriptif dan cenderung menggunakan analisis. Menurut (Silaen & Widiono, 2013), bahwa penelitian deskriptif bertujuan untuk memberikan deskripsi, gambaran mengenai fakta-fakta, sifat-sifat, serta hubungan antar fenomena yang diteliti, termasuk hubungan kegiatan-kegiatan, sikap-sikap pandangan-pandangan, serta proses-proses yang sedang berlangsung dan pengaruh-pengaruh dari suatu fenomena atau untuk menentukan frekuensi distribusi suatu gejala atau frekuensi adanya hubungan tertentu antara suatu gejala dengan gejala lain. Dalam hal ini peneliti akan mencoba menganalisis gambaran umum mengenai Manajemen Strategi Kebijakan Pembaharuan *Core Tax Administration System (CTAS)* dalam Upaya Penguatan Reformasi Administrasi Perpajakan di Indonesia. Apa saja entitas penghambat dan entitas pendorong apa saja terdapat dalam pembaharuan Kebijakan *Core Tax Administration System (CTAS)* dalam Upaya Penguatan Reformasi Administrasi Perpajakan di Indonesia.

Penelitian ini menggunakan beberapa teknik pengumpulan data dalam pendekatan kualitatif, yaitu: observasi, wawancara, dan dokumentasi. Observasi dilakukan melalui berbagai cara yaitu

mengadakan forum diskusi berupa Focus Group Discussion (FGD) dan mengadakan pertemuan-pertemuan lainnya untuk membahas terkait strategi kebijakan *Core Tax Administration System* (CTAS). Wawancara juga penulis lakukan kepada beberapa pihak yang terkait yaitu Direktorat Jenderal Pajak, Pihak Konsultan Pajak dan Akademisi dengan teknik penentuan informan yaitu *purposive sampling*. Penulis mengajukan beberapa pertanyaan yang sudah dibuat dalam pedoman wawancara yang mengacu kepada teori manajemen strategi kebijakan dimana sudah tercantum dalam kajian pustaka sebelumnya. Serta dokumentasi dilakukan dengan mengumpulkan data-data sekunder terkait dengan *Core Tax Administration System* (CTAS).

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Data sekunder yang dianalisis yaitu Data Target dan Realisasi Penerimaan Pajak dan Data Kepatuhan Wajib Pajak di Indonesia Tahun 2015 sd. 2022. Berikut adalah rincian data mengenai target dan realisasi penerimaan pajak di Indonesia tahun 2015 sd. 2022:

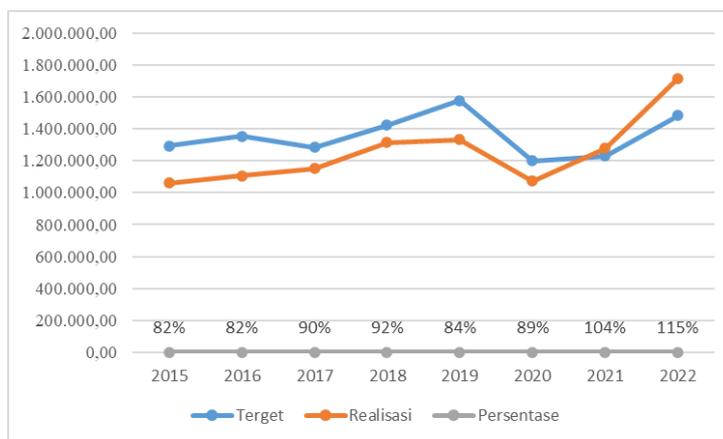
Tabel 2. Data Target dan Realisasi Penerimaan Pajak di Indonesia Tahun 2015 sd. 2022 (Miliar Rupiah)

Uraian		2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
PPh Non Migas	Target	629.835,35	819.496,77	742.200,00	816.999,41	828.294,00	638.520,54	638.004,65	749.021,62
	Realisasi	552.636,57	630.113,83	596.477,72	685.277,88	713.115,40	561.006,60	643.837,57	919.418,80
PPh Migas	Target	49.534,79	36.345,90	41.770,27	38.134,05	66.154,65	31.859,00	45.769,99	64.656,98
	Realisasi	49.671,56	36.098,56	50.315,75	64.699,15	59.150,31	33.026,74	52.839,02	77.829,84
PPN & PPnBM	Target	576.469,17	474.235,34	475.483,49	541.801,13	655.394,90	507.516,24	518.545,22	638.994,18
	Realisasi	423.710,82	412.213,45	480.724,61	537.267,91	531.577,29	450.328,06	551.900,48	687.184,91
PBB & BPHTB	Target	26.689,88	17.710,60	15.412,10	17.369,10	19.103,60	13.441,94	14.830,60	20.903,79
	Realisasi	29.250,34	19.443,71	16.771,56	19.444,95	21.145,90	20.953,61	18.924,79	23.252,46
Pajak Lainnya	Target	11.729,49	7.414,88	8.700,00	9.691,80	8.608,70	7.485,67	12.430,55	11.381,43
	Realisasi	5.568,30	8.104,89	6.738,48	6.629,53	7.677,35	6.790,79	11.125,98	7.042,90

Sumber: Direktorat Data dan Informasi Perpajakan – Direktorat Jenderal Pajak, 2023

Dari data diatas dapat dilihat bahwa hampir semua jenis pajak memiliki target yang meningkat setiap tahunnya sejak tahun 2015 sampai dengan tahun 2022. Hal tersebut juga diikuti dengan realisasi yang ikut meningkat. Namun memang terjadi penurunan target dan realisasi ditahun 2020 dan 2021 karena pada saat tersebut ada hal yang tidak dapat dihindari yaitu adanya pandemi covid19 yang memberikan dampak pada seluruh negara di dunia termasuk Indonesia. Salah satu dampak yang dirasakan yaitu pada penerimaan negara khususnya yang berasal dari pajak menjadi menurun. Jika diolah lebih dalam lagi, persentase target dan realisasasi Pajak dapat terlihat seperti pada grafik berikut:

Grafik 1 Persentase Target dan Realisasi Penerimaan Pajak di Indonesia Tahun 2015 sd. 2022



Sumber: Direktorat Data dan Informasi Perpajakan – Direktorat Jenderal Pajak, 2023

Data diatas menunjukkan persentase target dan realisasi penerimaan pajak dari tahun 2015 sampai tahun 2022 cukup fluktuatif diikuti dengan target yang dinaikan dan juga diturunkan sesuai dengan

kondisi perekonomian yang sedang dialami di Indonesia. Dalam tiga tahun terakhir yaitu sejak tahun 2021 target penerimaan pajak kembali dinaikkan seiring dengan pemulihan kondisi ekonomi pasca pandemi covid19. Realisasi penerimaan pajak ikut meningkat, hal ini menjadi hal baik bagi pemerintah Indonesia dikarenakan penerimaan terbesar berasal dari penerimaan pajak. Meningkatnya penerimaan pajak juga didukung oleh sistem administrasi perpajakan yang terus diperbaiki guna mempermudah wajib pajak dalam menjalankan kewajiban perpajakannya. Kemudahan yang dirasakan oleh wajib pajak dalam menjalankan kewajibannya akan memberikan dampak yang positif pada tingkat kepatuhan wajib pajak. Berikut data kepatuhan wajib pajak di Indonesia dari tahun 2015 sampai dengan tahun 2022:

Tabel 2 Data Kepatuhan Wajib Pajak di Indonesia Tahun 2015 sd. 2022

Uraian	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
WP BADAN TERDAFTAR WAJIB SPT	1.184.816	1.215.417	1.188.488	1.451.512	1.472.217	1.482.500	1.652.251	1.567.298
WP OP TERDAFTAR WAJIB SPT	16.975.024	18.950.301	15.410.399	16.201.534	16.862.466	17.524.294	17.350.334	17.507.899
TOTAL WP TERDAFTAR WAJIB SPT	18.159.840	20.165.718	16.598.887	17.653.046	18.334.683	19.006.794	19.002.585	19.075.197
SPT TAHUNAN PPh WP BADAN	681.488	706.798	774.188	854.353	963.814	891.877	1.012.302	977.634
SPT TAHUNAN PPh WP OP	10.291.462	11.543.326	11.273.783	11.697.092	12.430.688	13.863.378	14.964.085	14.900.936
TOTAL SPT TAHUNAN PPh	10.972.950	12.250.124	12.047.971	12.551.445	13.394.502	14.755.255	15.976.387	15.878.570
RASIO KEPATUHAN (%)	60,42	60,75	72,58	71,1	73,06	77,63	84,07	83,24

Sumber: Direktorat Data dan Informasi Perpajakan – Direktorat Jenderal Pajak, 2023

Rasio kepatuhan wajib pajak di Indonesia dari tahun 2015 sampai dengan tahun 2022 tiap tahun mengalami kenaikan meskipun tidak signifikan. Rasio kepatuhan wajib pajak dihitung berdasarkan data total wajib pajak terdaftar yang wajib melaporkan Surat Pemberitahuan (SPT) disandingkan dengan total SPT Tahunan Pajak Penghasilan. Diketahui bahwa tidak semua wajib pajak yang terdaftar memiliki kewajiban untuk melaporkan SPT Tahunan karena hal tertentu yang diatur dalam undang-undang perpajakan. Sehingga perhitungan rasio didasarkan pada data wajib pajak terdaftar yang memiliki kewajiban melaporkan SPT tahunannya.

Terkait dengan data Primer, berbagai informasi telah dihimpun melalui wawancara kepada Direktorat Jenderal Pajak, Pihak Konsultan Pajak dan Akademisi untuk mendapatkan pandangan mengenai persiapan atau strategi pemerintah dalam pembaharuan *Core Tax Administration System*. Pertanyaan yang diajukan sesuai dengan teori yang digunakan dalam penelitian ini yaitu menggunakan Teori darmin terkait dengan Strategi kebijakan (Pella, 2016). Tahapan implementasi strategi dianalisis untuk mengetahui apakah pelaksanaan Pembaharuan *Core Tax System* sudah dipersiapkan dengan matang oleh Direktorat Jenderal Pajak atau belum. Analisa dimulai dari mengetahui kejelasan Visi dan Misi, kejelasan indikator kinerja organisasi, kejelasan indikator berbasis posisi, implementasi penetapan target, kejelasan rencana kerja, kejelasan penilaian kerja, dan apakah ada sistem kontrol dan monitor. Pertanyaan yang diajukan juga terkait dengan hal yang mendukung implementasi strategi dimensi. Beragam faktor yang dapat menjadi pendukung implementasi suatu kebijakanyang meliputi dukungan keuangan, Kepemimpinan, dukungan struktur organisasi, kompetensi Sumber Daya Manusia, Budaya Organisasi, Perbaikan Proses, Teknologi Informasi, Program Manajemen Perubahan dan Unit Manajemen Strategi. Selain itu penulis juga menganalisis mengenai faktor penghambat dan faktor pendorong dalam pelaksanaan pembaharuan *Core Tax Administration System* (CTAS).

Pembahasan

1. Analisis Manajemen Strategi Kebijakan Pembaharuan *Core Tax Administration System* (CTAS)

Dalam melakukan analisis terkait dengan manajemen strategi penulis mengacu pada teori (Darmin: 2016) dimana dalam manajemen strategi terbagi dalam tahapan implementasi strategi dan pendukung implementasi strategi. Faktor-faktor kualitas tahapan implementasi strategi terdiri atas; kejelasan visi dan misi organisasi, kejelasan indikator kinerja organisasi, kejelasan indikator kinerja berbasis posisi, implementasi penetapan target, kejelasan rencana kerja dan kejelasan penilaian kinerja. Adapun hal yang berkaitan dengan faktor-faktor yang dapat mendukung implementasi strategi yaitu; dukungan keuangan, kepemimpinan, dukungan struktur organisasi,

kompetensi SDM, budaya organisasi, perbaikan proses, teknologi informasi, program manajemen perubahan dan unit manajemen strategi. Berikut pembahasannya:

a. Kejelasan Visi Misi, Indikator Kinerja Organisasi, Indikator Kinerja berbasis Posisi

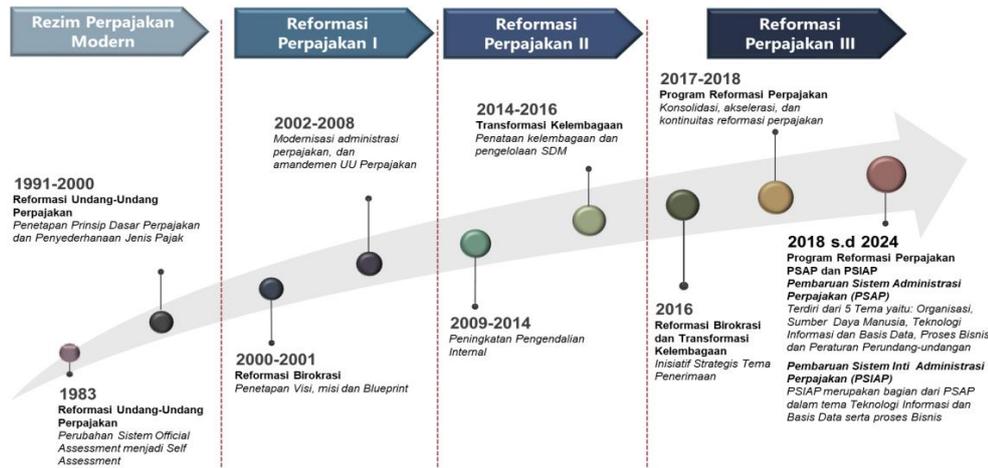
Reformasi administrasi perpajakan adalah penyempurnaan atau perbaikan kinerja administrasi, baik secara individu, kelompok, maupun kelembagaan agar lebih efisien, ekonomis, dan cepat. Hal penting yang mendorong adanya reformasi administrasi perpajakan saat ini adalah: (1) kebutuhan aturan pendukung perkembangan transaksi ekonomi perdagangan; (2) kepatuhan Wajib Pajak perlu untuk ditingkatkan; (3) perkembangan ekonomi digital dan kemajuan teknologi sangat pesat; dan (4) target penerimaan pajak setiap tahun meningkat. Ada 5 (lima) pilar reformasi administrasi perpajakan, yaitu:

1. Organisasi, penajaman dan peningkatan fungsi, penataan dan penyempurnaan organisasi
2. Sumber Daya Manusia, Pembentukan SDM yang tangguh, akuntabel dan berintegritas
3. Proses Bisnis, penyederhanaan proses bisnis untuk bekerja yang lebih efektif, efisien akuntabel berbasis teknologi informasi, dan mencakup seluruh tugas DJP
4. Teknologi Informasi dan Basis Data, penataan sistem informasi teknologi dan basis data yang andal, mendukung proses bisnis DJP, dan menghasilkan output yang akurat dan reliabel
5. Peraturan perundangundangan, kebijakan perpajakan yang memperluas basis perpajakan, memberikan kepastian hukum, mengurangi biaya kepatuhan dan meningkatkan penerimaan pajak

Adapun dasar hukum atau peraturan pendukung reformasi administrasi perpajakan Indonesia saat ini adalah:

1. Peraturan Presiden Nomor 40 Tahun 2018 tentang Pembaruan Sistem Administrasi Perpajakan
2. Keputusan Menteri Keuangan Nomor 36/KMK.01/2014 tentang Cetak Biru Program Transformasi Kelembagaan Kementerian Keuangan (Kemenkeu) 2014-2025
3. Keputusan Menteri Keuangan Nomor 974/KMK.01/2016 tentang Implementasi Strategis Program Reformasi Birokrasi dan Transformasi Kelembagaan (RTBK) Kemenkeu
4. Keputusan Menteri Keuangan (KMK) Nomor 767/KMK.03/2018 tentang Pembaruan Sistem Administrasi Perpajakan (PSAP)
Keputusan Direktur Jenderal Pajak Nomor KEP-95/PJ/2015 tentang Rencana Strategis Direktorat Jenderal Pajak (DJP) Tahun 2015-2019

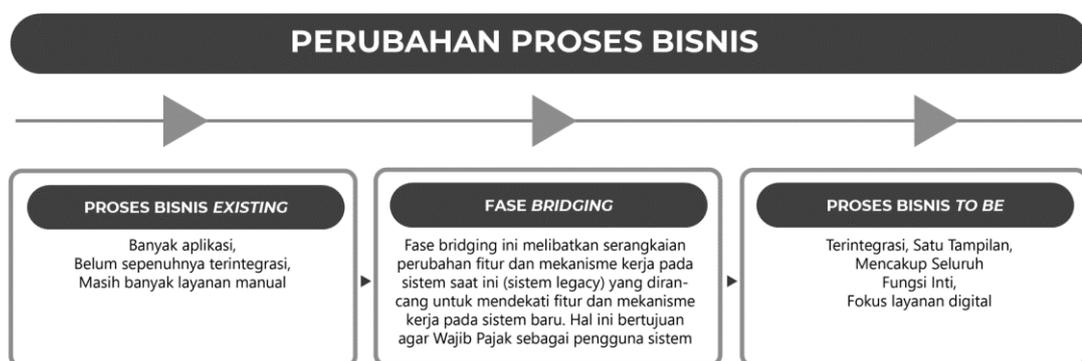
Pembaruan Sistem Inti Administrasi Perpajakan (PSIAP) atau *Core Tax Administration System* (CTAS) adalah bagian dari program reformasi perpajakan yang fokus pada pembaruan sistem teknologi informasi yang digunakan oleh Direktorat Jenderal Pajak sesuai Pasal 8 Perpres 40 Tahun 2018 tentang Pembaruan Sistem Administrasi Perpajakan. Proyek PSIAP dilaksanakan karena sistem inti DJP saat ini yang telah berusia lebih dari 15 tahun, dibangun menggunakan desain dan arsitektur teknologi yang sudah usang sehingga tidak dapat di-*upgrade* dan tidak mencakup keseluruhan proses bisnis yang ada di DJP. Berikut ini gambar perjalanan reformasi perpajakan Indonesia:



Gambar 4: Perjalanan Reformasi Perpajakan di Indonesia

Sumber: Direktorat Jenderal Pajak, 2023

PSIAP atau CTAS merupakan proyek redesain dan reengineering proses bisnis administrasi perpajakan melalui pembangunan sistem informasi yang berbasis *Commercial Off-The Shelf* (COTS) disertai dengan pembenahan basis data perpajakan sehingga system perpajakan menjadi mudah, andal, terintegrasi, akurat, dan pasti untuk optimalisasi pelayanan dan pengawasan, dan penegakan hukum. Dilakukan PSIAP dengan segera, karena adanya keterbatasan system inti DJP saat ini karena belum mencakup semua proses bisnis, peningkatan beban akses dan pengolahan data, dan perkembangan dunia digital terkini. Ada 21 (dua puluh satu) proses bisnis DJP yang saat ini dilakukan adalah : (1) Registrasi; (2) Pengelolaan SPT; (3) Pembayaran; (4) *Taxpayer Account Management* (TAM); (5) Layanan Wajib Pajak; (6) *Third Party Data Processing*; (7) *Exchange of Information* (EoI); (8) *Data Quality Management* (DQM); (9) *Document Management System* (DMS); (10) *Business Intelligence* (BI); (11) *Compliance Risk Management* (CRM); (12) Penilaian; (13) Pengawasan; (14) Ekstensifikasi; (15) Pemeriksaan; (16) Penagihan; (17) Intelijen; (18) Penyidikan; (19) Keberatan dan Banding; (20) Non Keberatan; dan (21) *Knowledge Management System*. Dengan adanya perubahan proses bisnis DJP, maka nantinya akan berubah sistem administrasi perpajakan, seperti dalam gambar dibawah ini:



Gambar 5: Perubahan Proses Bisnis PSIAP

Sumber: Direktorat Jenderal Pajak, 2023

b. Implementasi Penetapan Target, Kejelasan Rencana Kerja dan Penilaian Kinerja

Tujuan PSIAP atau CTAS yaitu 1) untuk mewujudkan institusi perpajakan yang kuat, kredibel, dan akuntabel yang mempunyai proses bisnis yang efektif dan efisien; 2) membangun sinergi yang optimal antar Lembaga; 3) meningkatkan kepatuhan Wajib Pajak; 4) meningkatkan penerimaan negara; 5) mempermudah wajib pajak dalam menjalankan segala

kebutuhan dan kewajiban perpajakan serta dapat meringankan proses bisnis bagi DJP sehingga dapat meningkatkan penerimaan negara setiap tahun.

Sedangkan Manfaat dari PSIAP atau CTAS bagi Wajib Pajak yaitu; Tersedianya akun Wajib Pajak pada portal DJP, Layanan lebih berkualitas, Potensi sengketa berkurang, dan Minimalisasi biaya kepatuhan. Manfaat bagi Pegawai DJP yaitu; Sistem terintegrasi, Pekerjaan manual berkurang, Lebih produktif, Peningkatan kapabilitas. Manfaat bagi Instansi DJP yaitu; Standarisasi data yang dapat menentukan perlakuan yang tepat berdasarkan profil risiko wajib pajak, Lebih kredibel, terpercaya, dan akuntabel, Kepatuhan meningkat, Kinerja organisasi meningkat, dan Peningkatan kapabilitas pegawai. Bagi Stakeholder manfaat yang dirasakan yaitu; Data yang *real time* dan valid serta Meningkatkan kualitas tugas dan fungsi.

Gambaran kemudahan layanan perpajakan PSIAP atau CTAS bagi Wajib Pajak adalah:

1. *Tax Payer Portal* atau Akun Wajib Pajak

Akun Wajib Pajak adalah tempat pencatatan, penyimpanan, dan penyimpanan data dan/atau informasi, termasuk dokumen terkait pelaksanaan hak dan pemenuhan kewajiban perpajakan Wajib Pajak maupun dari pelaksanaan tugas dan fungsi DJP yang diidentifikasi menggunakan Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP)

2. Pendaftaran

Registrasi menjadi lebih mudah, dapat dilakukan di semua Kantor Pelayanan Pajak (*borderless*) melalui berbagai saluran (*multi channel*) dan tervalidasi dengan sumber data (*single source of truth*). Bagi Wajib Pajak Orang Pribadi, registrasi menjadi lebih mudah dengan melakukan aktivasi/pemadaan/pemukhtahiran Nomor Induk Kependudukan (NIK)

3. Pembayaran

Pembayaran menjadi lebih mudah dengan adanya kode *billing* multi akun (satu kode *billing* untuk SPT unifikasi atau ketetapan). Terdapat layanan otomasi untuk Pemindahbukuan dan Pengembalian Pendahuluan Kelebihan Pembayaran Pajak.

4. Penyampaian Surat Pemberitahuan Pajak (SPT)

Penyampaian SPT menjadi lebih mudah dengan didukung integrasi proses mulai dari persiapan (tersedia fitur e-Faktur, e-Bupot, dan e-Statement), penyampaian, pengolahan, dan proses pembayaran pajak dalam satu aplikasi. Didukung prepopulasi dan validasi untuk mengurangi kesalahan pelaporan SPT.

5. Layanan Perpajakan

Kemudahan interaksi Wajib Pajak dan DJP melalui perluasan kanal yang terintegrasi, simplifikasi persyaratan permohonan, serta penyediaan fitur e-tracking untuk mengetahui status permohonan Wajib Pajak

6. Riwayat Transaksi (TAM)

Tersedianya profil Wajib Pajak yang komprehensif, memudahkan Wajib Pajak mengetahui kondisi saldo dan transaksi perpajakan dan didukung oleh otomasi system akuntansi yang sesuai regulasi dan standar akuntansi perpajakan.

c. Pendukung Implementasi Kebijakan *Core Tax Administration System* (CTAS)

Pihak internal Kementerian Keuangan yang terlibat dalam pembaharuan sistem perpajakan melalui CTAS yaitu:

1. Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC)
2. Direktorat Jenderal Perbendaharaan Negara (DJPb)
3. Badan Kebijakan Fiskal (BKF)
4. Lembaga Nasional Single Window (LNSW), dll

Pihak eksternal Kementerian Keuangan yang dilibatkan dalam pembaharuan sistem perpajakan melalui CTAS yaitu:

1. Direktorat Jenderal Dukcapil, Kementerian Dalam Negeri
2. Direktorat Jenderal AHU, Kementerian Hukum dan HAM
3. Otoritas Jasa Keuangan (OJK)
4. Perum Percetakan Uang Republik Indonesia (Peruri)
5. Penyedia Jasa Aplikasi Perpajakan (PJAP)
6. Perbankan, dll

Fase PSIAP atau CTAS terkait anggaran adalah sebagai berikut:

1. Menentukan owner's agent untuk project management and quality assurance *core tax* dengan anggaran Rp37,8 miliar
2. Proses pengadaan sistem integrator sistem inti administrasi perpajakan dengan anggaran sebesar Rp1,6 triliun.
3. Pengadaan jasa konsultasi owner's agent-project management and quality assurance dengan anggaran sebesar Rp125,7 miliar.
4. Pengadaan jasa konsultasi owner's agent-change management dengan anggaran yang mencapai Rp23,4 miliar

Proses tahapan PSIAP atau CTAS adalah sebagai berikut:

1. Tahun 2021
Proyek Pembaruan Sistem Inti Administrasi Perpajakan (PSIAP) atau *Core Tax Administration System (CTAS/core tax)* mulai dijalankan.
2. April 2021 s.d Juli 2023
DJP terus melaksanakan uji coba integrasi sistem atau *System Integration Testing (SIT)*, dengan menyatukan 21 bisnis proses ke dalam satu sistem yang sama sehingga saling terintegrasi
3. Mei 2023
DJP telah melaksanakan *kick-off* pelatihan dan jaringan perubahan reformasi perpajakan 2023 pada awal Mei 2023. Kegiatan pelatihan ini diikuti oleh seluruh pegawai DJP untuk semakin memantapkan penggunaan CTAS.
4. Juni 2023
DJP akan melakukan tahapan penyebaran perangkat lunak (*software deployment*) sistem inti kepada pegawai internal. Tahapan ini disebut juga sebagai *User Acceptance Test (UAT)*, yakni proses pengujian sistem yang melibatkan pengguna setelah lolos pengujian oleh vendor
5. Oktober s.d November 2023
DJP mulai menjalankan *Operational Acceptance Test (OAT)* dengan menyosialisasikan CTAS kepada Wajib Pajak

d. Analisis SWOT terkait dengan Strategi kebijakan Pembaharuan *Core Tax Administration System (CTAS)*

1. *Strength (Kekuatan)*
 - a. DJP sudah memiliki kewenangan untuk meminta data dan/atau informasi kepada pihak instansi pemerintah, lembaga, asosiasi, dan pihak lain (ILAP) sesuai pada pasal 35A UU No. 28 Tahun 2007 tentang Ketentuan Umum dan Tata Cara Perpajakan (UU KUP), artinya kewenangan DJP untuk meminta data dan/atau informasi sudah dilindungi dalam UU.
 - b. DJP mempunyai kewajiban dalam menjaga data dan informasi Wajib Pajak sesuai dengan pasal 41 UU KUP, dan hanya boleh memanfaatkan data dan informasi Wajib Pajak tersebut untuk kepentingan administrasi pajak saja. Data dan/atau informasi Wajib Pajak tidak boleh untuk kepentingan lain dan tidak boleh disalah gunakan.
 - c. Reformasi administrasi perpajakan Indonesia sudah ada payung hukum atas kewenangan pemerintah melalui kebijakan PSIAP atau CTAS.
2. *Weakness (Kelemahan)*
 - a. Walaupun DJP sudah ada payung hukum terkait permintaan data dan/atau informasi kepada pihak ILAP, namun masih ada pihak ILAP yang kurang berkenan atau memperlambat dalam memberikan data dan/atau informasi tersebut dikarenakan tidak ada regulasi yang mengikat seperti jangka waktu pemberian data dan/atau informasi ataupun sanksi. Kepentingan DJP semestinya dianggap sebagai kepentingan bersama, karena selama ini pihak lain merasa tidak mendapatkan keuntungan dari hal tersebut. Dengan CTAS diharapkan DJP dapat mengkonekkan sistem data dan/atau informasi langsung dari servernya ILAP.

- b. Kurangnya sosialisasi terkait regulasi dalam menjaga kerahasiaan data dan/atau informasi Wajib Pajak oleh pihak DJP, sehingga pihak ILAP maupun Wajib Pajak merasa khawatir atau cemas apabila data mereka diberikan kepada pihak DJP.
 - c. Potensi manfaat PSIAP atau CTAS dari sisi Wajib Pajak tidak optimal, karena pada akhirnya IKU DJP masih didominasi pada seberapa besar penerimaan pajak yang dapat dipungut. Hal ini dikhawatirkan hak Wajib Pajak dan kepastian hukum bagi Wajib Pajak terabaikan. Relatif kurang terdengar manfaat yang dirasakan oleh Wajib Pajak.
3. *Opportunities* (Peluang)
- a. Diharapkan PSIAP atau CTAS dapat meminimalkan pertemuan fisik antara Petugas Pajak dan Wajib Pajak, dimana segala sesuatunya dilakukan secara sistem. Apabila diperlukan adanya pertemuan, maka harus ada dokumentasi yang terekam sehingga mengurangi resiko negatif yang muncul.
 - b. Dengan terlaksananya CTAS akan memudahkan wajib pajak dalam mendapatkan layanan perpajakan mulai dari pendaftaran, pembayaran, penyampaian SPT dan sebagainya sehingga akan memberikan dampak yang baik bagi kepatuhan wajib pajak.
 - c. Kebijakan CTAS dapat menjaring peluang pajak pada perusahaan digital yang saat ini belum tergal dengan maksimal terutama perusahaan milik asing yang beroperasi di Indonesia tanpa kehadiran fisik.
4. *Threats* (Ancaman)
- a. Pihak DJP juga harus memperhatikan dan mempertimbangkan keterbatasan dari seluruh penjurur wilayah Indonesia, latarbelakang Wajib Pajak, dan lain sebagainya. Hal ini dikarenakan adanya perubahan pelayanan administrasi bentuk konvensional menjadi pelayanan informasi bentuk teknologi digital, sehingga peralihan menggunakan sistem membutuhkan waktu dan harus dilakukan secara bertahap.
 - b. Kurangnya kesiapan dari beberapa Lembaga Eksternal untuk membangun sistem yang setara dengan DJP terkait penyeimbangan integrasi data.
 - c. Saat ini PSIAP atau CTAS adalah teknologi digital administrasi perpajakan terbaru yang akan banyak dilakukan ujicoba dan diterapkan nantinya, hal ini akan membawa sistem mengalami permasalahan (*trouble*) atau belum optimal, sehingga pihak DJP harus siap dengan beberapa kemungkinan yang terjadi. Keamanan data yang memungkinkan untuk diretas oleh pihak luar juga perlu diantisipasi.

Dari uraian hasil analisis SWOT tersebut maka dapat disimpulkan bahwa kebijakan ini memiliki kekuatan dari segi kewenangan dan dasar hukum yang jelas serta adanya jaminan kerahasiaan data. Peluang yang ada yaitu kebijakan CTAS dapat mengurangi pertemuan fisik yang memungkinkan timbulnya resiko negatif, peluang adanya peningkatan kepatuhan wajib pajak dan peluang dapat menjaring lebih banyak wajib pajak. Namun disisi lain terdapat pula kelemahan yang perlu diperhatikan yaitu adanya kemungkinan pihak yang kurang berkenan dalam memberikan keterbukaan data, masih kurangnya pemahaman wajib pajak mengenai jaminan kerahasiaan data dan DJP dianggap masih menfokuskan tujuan utama kebijakan ini adalah untuk meningkatkan penerimaan negara. Selanjutnya ancaman dari pihak eksternal yang perlu diwaspadai yaitu mengenai proses peralihan dari pelayanan konvensional menjadi digital, kesiapan sistem yang setara dari pihak eksternal dan adanya kemungkinan trouble bahkan diretas oleh pihak yang tidak bertanggung jawab. Hal ini dapat menjadi dasar serta bahan pertimbangan bagi pemerintah dalam penetapan strategi Direktorat Jenderal Pajak kedepannya dalam mensukseskan kebijakan pembaharuan CTAS.

2. Analisis Entitas Penghambat dan Entitas Pendorong dalam Pembaharuan Kebijakan *Core Tax Administration System* (CTAS)

Penetapan strategi dalam pembaharuan kebijakan CTAS tidak terlepas dari adanya entitas penghambat dan entitas pendorong yang terjadi di lapangan. Terkait dengan hambatan yang ada, Direktorat Jenderal Pajak lebih menganggapnya sebagai tantangan. Adapun tantangan yang dihadapi oleh Direktorat Jenderal Pajak dalam melakukan persiapan implementasi CTAS di tahun 2024 antara lain:

- a. Pelaksanaan program agar sesuai dengan *timeline* yang telah ditetapkan
- b. Koordinasi dengan berbagai pihak terkait, baik internal maupun eksternal
- c. Harmonisasi peraturan terkait termasuk pada teknologi informasi yang digunakan.
- d. Internalisasi proses bisnis *to be* kepada para pegawai DJP harus dilakukan sebaik mungkin dalam waktu yang segera
- e. Perlunya strategi komunikasi dan edukasi yang tepat dalam kegiatan sosialisasi proses bisnis *to be* kepada masyarakat/ wajib pajak.

Selanjutnya terdapat pula entitas pendorong atau hal yang mendukung yang dapat membantu kelancaran proses pembaharuan kebijakan CTAS yaitu sebagai berikut:

- a. Adanya komitmen pimpinan dalam mensukseskan kebijakan CTAS
- b. Komunikasi dan dukungan yang baik dari stakeholder dari instansi lain terkait.
- c. Pembaharuan CTAS telah memiliki dasar hukum yang jelas yakni PMK-767/2018

E. SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Dari tahapan penelitian yang sudah dilakukan melalui observasi, wawancara dan dokumentasi serta analisis data, maka penarikan kesimpulan dari penelitian ini adalah diketahui bahwa Direktorat Jenderal Pajak telah melakukan strategi pembaharuan CTAS secara maksimal namun masih ada hal yang perlu diperbaiki dan disempurnakan secara bertahap. Sudah tersedia pula dukungan dari beberapa aspek penting seperti pendanaan, kepemimpinan, struktur organisasi, SDM dan teknologi informasi. Implementasi CTAS akan mulai dilaksanakan pada pertengahan tahun 2024 dan diharapkan dapat mencapai tujuan yang diharapkan yaitu kemudahan dalam administrasi perpajakan dan penguatan pada sistem integrasi administrasi. Kekuatan dan peluang yang ada yaitu kewenangan yang sudah dilandasi oleh undang-undang dan dengan adanya CTAS dapat meminimalisir resiko negatif pada pelaksanaan pemeriksaan pajak di lapangan. Kelemahan dan ancaman yang perlu diperhatikan yaitu terkait dengan dukungan dari pihak eksternal dalam memenuhi kebutuhan data perpajakan serta pemberian pemahaman kepada Wajib Pajak terkait perpindahan sistem yang akan dilakukan. Entitas penghambat atau tantangan yang ditemukan dalam pembaharuan kebijakan CTAS yaitu pelaksanaan program diharapkan sesuai dengan *timeline* yang ditetapkan, perlu adanya koordinasi dengan berbagai pihak dan melakukan harmonisasi peraturan agar sesuai dengan teknologi informasi yang digunakan serta entitas pendorong atau hal yang mendukung dalam pembaharuan kebijakan CTAS yaitu adanya komitmen pimpinan, komunikasi dan dukungan yang baik dari stakeholder dan adanya dasar hukum yang jelas.

Saran

Saran yang dapat penulis berikan kepada Direktorat Jenderal Pajak dan pihak lain yang akan terlibat dalam implementasi pembaharuan *Core Tax Administration System* (CTAS) yaitu; DJP perlu melakukan sosialisasi yang baik kepada pihak eksternal mengenai jaminan kerahasiaan dan keamanan data yang diberikan agar dukungan dari pihak eksternal dapat dirasakan secara maksimal, Pihak eksternal yang merupakan mitra DJP diharapkan turut serta dalam mendukung program CTAS salah satunya dengan menyetarakan sistem untuk proses integrasi data dengan DJP dan kepada wajib pajak diharapkan untuk terus mengikuti perkembangan teknologi terutama dalam pemenuhan kewajiban perpajakan. Kebijakan ini tidak akan berjalan dengan lancar tanpa adanya dukungan dari berbagai pihak.

Ungkapan Terima Kasih

Terima kasih kami ucapkan kepada pihak-pihak yang telah berperan dalam penelitian ini baik dalam support dana, perizinan, konsultasi, maupun membantu dalam pengambilan data. Terima kasih kepada Direktorat Riset, Teknologi dan Pengabdian kepada Masyarakat Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi selaku pihak yang memberikan pendanaan melalui Hibah. Terima kasih pula kepada Direktorat Jenderal Pajak, DDTC dan Akademisi yang telah memberikan perizinan dan informasi serta pihak lain yang tidak disebutkan satu persatu namun tidak mengurangi rasa terima kasih kami.

DAFTAR PUSTAKA

- Astuti, A. M. I., & Ratnawati, S. (2020). Analisis SWOT dalam Menentukan Strategi Pemasaran (Studi Kasus di Kantor Pos Kota Magelang 56100). *Jurnal Ilmu Manajemen*, 17(2). <https://journal.uny.ac.id/index.php/jim/article/view/34175/14289>
- Cresswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approach: Fourth Edition*. Sage Publications.
- David, F. R. (2006). *Manajemen Strategis: Konsep, Edisi Sepuluh*. Salemba.
- DJP. (2018). *Kilas Balik - Laporan Tahunan 2018 Direktorat Jenderal Pajak*.
- DJP. (2019). *Laporan Tahunan 2019 - Direktorat Jenderal Pajak*.
- DJP. (2020). *Laporan Tahunan 2020 Direktorat Jenderal Pajak*.
- DJP. (2023). *Reformasi Perpajakan*. Pajak.Go.Id2. <https://pajak.go.id/id/reformasi-perpajakan>
- Hidayati, Mainita. (2023). *Strategi Kebijakan Pembaharuan Core Tax Administration System (CTAS) di Indonesia*. Kuliah Umum Perpajakan. Jakarta
- Mahmudi. (2005). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. UPP AMP YKPN.
- Nugraha, M. Q. (2014). *Manajemen Strategik Pemerintahan*. Universitas Terbuka.
- Nurcholis, M. A., Satria, A., & Maulana, A. (2017). Implementasi Strategi Berbasis Balanced Scorecard untuk Peningkatan Kinerja Kementerian Kelautan dan Perikanan. *Jurnal.Dpr.Go.Id*. <https://jurnal.dpr.go.id/index.php/ekp/article/view/728/562>
- Pajak, Direktorat Jenderal. (2016). *Laporan Tahunan 2016*.
- Pajak, Direktorat Jenderal. (2017). *Laporan Tahunan 2017 - Kementerian Keuangan Republik Indonesia*.
- Pajak, Direktorat Jenderal. (2021). *Laporan Tahunan Direktorat Jenderal Pajak 2021*.
- Pajak, Direktorat Jenderal. (2023). *Demi Core Tax System, Sri Mulyani Pangkas Birokrasi Panjang*. Pajak.Go.Id. <https://pajak.go.id/id/berita/demi-core-tax-system-sri-mulyani-pangkas-birokrasi-panjang>
- Pajak, Direktur Jenderal. (2022). *Core System of tax Administration*. Pajak.Go.Id. <https://pajak.go.id/en/core-system-tax-administration>
- Pella, D. A. (2016). *Problem Implementasi Strategi: Temukan dan Atasi Penyebab Kegagalan Implementasi Strategi di Organisasi Anda*. Aida Infini Maksima.
- Putri, C. A. (2022). *Sri Mulyani Siapkan Sistem Pajak Canggih "Corwe Tax", Apa Tuh?* CNBC Indonesia. <https://www.cnbcindonesia.com/news/20220923142519-4-374485/sri-mulyani-siapkan-sistem-pajak-canggih-core-tax-apa-tuh>
- Silaen, S., & Widiono. (2013). *Metodologi Penelitian Sosial untuk Penulisan Skripsi dan Tesis*. In Media.
- Theodikta, M Lintang. (2023). *Update Reformasi Perpajakan*. Kuliah Umum Perpajakan. Jakarta.
- Vissaro, Denny. (2023). *Strategi Kebijakan Penerapan Pembaharuan Coretax*. Kuliah Umum Perpajakan. Jakarta.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). *Strategic Management and Business Policy* (Thirteen E). Pearson.