

PROSIDING
KAJIAN AKADEMIS PUSDIKLAT PAJAK
TAHUN ANGGARAN 2020



KEMENTERIAN KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA
BADAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEUANGAN
PUSAT PENDIDIKAN DAN PELATIHAN PAJAK





PROSIDING

**KAJIAN AKADEMIS PUSDIKLAT PAJAK
TAHUN ANGGARAN 2020**

DESEMBER 2020 - PUSDIKLAT PAJAK

**PUSAT PENDIDIKAN DAN PELATIHAN PAJAK
BADAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEUANGAN
KEMENTERIAN KEUANGAN**

PANITIA

Penyelenggara

- Unggul Kusawalan Respatiadi (Ketua)
- Sylvia Mulyawati (Sekretaris)
- Thomas Irwan Kristanto (Anggota)
- Kusna Ari Kurnaiwan (Anggota)
- Muhammad Yusran Samad (Anggota)

Pembimbing

- Abdul Wahid Fajar Amin, Ph.D.
- Maxensius Tri Sambodo, Ph.D.
- Ir. Heri Aristiyanto, M.A.
- Muhammad Syafi'i, S.E.
- Heni Kartikawati, S.Psi., M.A., M.Psi., Psi.
- Dr. Ir. Imam Arifin, M.A.
- Ir. Yongki Cahyaningrum, M.Si.

INFORMASI SEMINAR

Tanggal	25 November - 3 Desember 2020
Penyelenggara	Pusdiklat Pajak - BPPK
Venue	Pusdiklat Pajak, BPPK Jl. Sakti Raya No. 1, Kemanggisan Jakarta Barat 11480 Tlp : (021) 5481155-5481476-5484404 Fax : (021) 5481395 Zoom Meeting ID : 670 142 9000 Password : tetapsehat
Sekretariat	Pusdiklat Pajak, BPPK Jl. Sakti Raya No. 1, Kemanggisan Jakarta Barat 11480 Tlp : (021) 5481155-5481476-5484404 Fax : (021) 5481395

Hasil kajian akademis dalam prosiding ini adalah hasil karya dari penulis sendiri dan bukan merupakan plagiat dari karya orang lain dan diserahkan kepada BPPK untuk digandakan/diperbanyak dan disebarluaskan

SUSUNAN ACARA

Rabu, 25 November 2020	
Waktu (WIB)	Acara
10.00 - 10.15	Pembukaan
10.15 - 11.30	<p>Presentasi Kajian Akademis “Efektivitas Pengawasan Wajib Pajak Berbasis Kewilayahan Dengan <i>Canvassing Online</i>”</p> <p>Penyaji:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mohammad Djufri, ST., M.Si. 2. Aim Nursalim Saleh S.T., M.B.A. <p>Moderator: Sylvia Mulyawati</p> <p>Penguji/Penilai:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Abdul Wahid Fajar Amin, Ph.D. 2. Ir. Heri Aristiyanto, M.A. 3. Hanik Susilawati Muamarah, S.S.T., M.Acc.

Kamis, 26 November 2020	
Waktu (WIB)	Acara
09.00 - 09.15	Pembukaan
09.15 - 10.30	<p>Presentasi Kajian Akademis “Studi Kasus Atas Hasil Penilaian Berupa Tanah Dan Bangunan Pada Lingkungan Pusdiklat Pajak Sebagai Satu Kesatuan Objek Penilaian”</p> <p>Penyaji:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Listiyarko Wijito, S.T., M.Si. 2. I Wayan Sukada, S.E., M.Si. <p>Moderator: Sylvia Mulyawati</p> <p>Penguji/Penilai:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Maxensius Tri Sambodo, Ph.D. 2. Muhammad Syafi'i, S.E. 3. Majdi Ali, S.E., M.Si.

Kamis, 26 November 2020	
Waktu (WIB)	Acara
10.30 - 10.45	Pembukaan
10.45 - 12.00	<p>Presentasi Kajian Akademis “Evaluasi Pengendalian Intern Pada Pemeriksaan Wajib Pajak Untuk Mencegah Terjadinya <i>Fraud</i> (Study Kasus Pemeriksaan PT EI)”</p> <p>Penyaji:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Amin Subiyakto, Ak., S.E., M.Si. <p>Moderator: Sylvia Mulyawati</p> <p>Penguji/Penilai:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Maxensius Tri Sambodo, Ph.D. 2. Dr. Ir. Imam Arifin, M.A. 3. I Nyoman Widia, M.H., Ak., CPA.

Kamis, 3 Desember 2020	
Waktu (WIB)	Acara
09.00 - 09.15	Pembukaan
09.15 - 10.30	<p>Presentasi Kajian Akademis “Pengembangan Desain Peningkatan Kompetensi Pegawai Direktorat Jenderal Pajak Sebagai Implementasi Kementerian Keuangan <i>Corporate University</i>”</p> <p>Penyaji:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Agus Suharsono, S.H., M.Si. 2. Dudung Rudi Hendratna, S.E., Ak. <p>Moderator: Sylvia Mulyawati</p> <p>Penguji/Penilai:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Maxensius Tri Sambodo, Ph.D. 2. Heni Kartikawati, S.Psi., M.A., M.Psi., Psi. 3. R.S. Wisnu Wardana Hariadi, S.H., LLM.

Kamis, 3 Desember 2020	
Waktu (WIB)	Acara
10.30 - 10.45	Pembukaan
10.45 - 12.00	<p>Presentasi Kajian Akademis “Implementasi Model Pembelajaran 70:20:10 Pada Pelatihan Teknis Petugas Pemeriksa Pajak Di Pusdiklat Pajak”</p> <p>Penyaji:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Muhammad Hikmah, S.E., Ak., M.H. 2. Suyuti, S.E., M.M. <p>Moderator: Sylvia Mulyawati</p> <p>Penguji/Penilai:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Abdul Wahid Fajar Amin, Ph.D. 2. Ir. Yongki Cahyaningrum, M.Si. 3. Dr. Agus Priyatno Hendroyuwono S.E., M.M.

DAFTAR ISI

PANITIA	iii
INFORMASI SEMINAR	iv
SUSUNAN ACARA	v
DAFTAR ISI	viii
Efektivitas Pengawasan Wajib Pajak Berbasis Kewilayahan Dengan <i>Canvassing Online</i> <i>Mohammad Djufri, ST., M.Si dan Aim Nursalim Saleh S.T., M.B.A.</i>	1
Studi Kasus Atas Hasil Penilaian Berupa Tanah Dan Bangunan Pada Lingkungan Pusdiklat Pajak Sebagai Satu Kesatuan Objek Penilaian <i>Listiyarko Wijito, S.T., M.Si. dan I Wayan Sukada, S.E., M.Si.</i>	33
Evaluasi Pengendalian Intern Pada Pemeriksaan Wajib Pajak Untuk Mencegah Terjadinya <i>Fraud</i> (Study Kasus Pemeriksaan PT EI) <i>Amin Subiyakto, Ak, S.E., M.Si.</i>	70
Pengembangan Desain Peningkatan Kompetensi Pegawai Direktorat Jenderal Pajak Sebagai Implementasi Kementerian Keuangan <i>Corporate University</i> <i>Agus Suharsono, S.H., M.Si. dan Dudung Rudi Hendratna, S.E., Ak.</i>	106
Implementasi Model Pembelajaran 70:20:10 Pada Pelatihan Teknis Petugas Pemeriksa Pajak Di Pusdiklat Pajak <i>Muhammad Hikmah, S.E., Ak, M.H. dan Suyuti, S.E., M.M.</i>	149

KAJIAN AKADEMIS

EFEKTIVITAS PENGAWASAN WAJIB PAJAK BERBASIS KEWILAYAHAN DENGAN *CANVASSING ONLINE*

Disusun oleh:

Nama Peneliti/Pengkaji I : Mohammad Djufri
NIP : 19690411199503001
Pangkat/Golongan : Pembina Utama Muda / IVc
Jabatan : Widyaiswara Ahli Madya

Nama Peneliti/Pengkaji II : Aim Nursalim Saleh
NIP : 196710201995031001
Pangkat/Golongan : Pembina Utama Muda / IVc
Jabatan : Kepala Kantor Wilayah DJP
Jakarta Selatan I



**KEMENTERIAN KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA
BADAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEUANGAN
PUSAT PENDIDIKAN DAN PELATIHAN PAJAK
2020**

ABSTRAKSI

Salah satu kegiatan pengawasan Wajib Pajak berbasis kewilayahan adalah dengan melakukan kegiatan canvassing online. Kajian Akademis ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Hasil kajian menyatakan bahwa untuk tujuan mendapatkan data awal dan data pembanding dengan kondisi riil di lapangan, canvassing online dapat dikatakan efektif, karena para AR mendapat gambaran/informasi menyeluruh dan spesifik terkait potensi ekonomi di wilayah kerja AR masing-masing, namun jika melihat jumlah penambahan WP dan penambahan penerimaan pajak yang dihasilkan dari kegiatan ini, maka canvassing online yang dilakukan Kanwil DJP Jakarta Selatan I dapat dikatakan kurang efektif, mengingat masih banyaknya kendala dalam pelaksanaannya di lapangan. Agar kegiatan canvassing online lebih optimal perlu untuk meningkatkan kompetensi AR dalam penggunaan aplikasi/tools untuk mengekstraksi data dari internet termasuk memotivasi dan meningkatkan kreativitas AR. Disamping itu, sangat dibutuhkan juga suatu regulasi khusus yang menjadi panduan AR melaksanakan canvassing online.

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sebagaimana tercermin dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN), pajak merupakan sumber penerimaan negara yang utama. Namun, sejak 2009 hingga 2019 atau selama 11 tahun terakhir, penerimaan pajak tidak tercapai (Cnbcindonesia, 2020).

Kondisi 2020 pun hampir sama, sebagaimana Direktur Eksekutif Center for Indonesia Taxation Analysis (CITA) Yustinus Prastowo menyebutkan bahwa target penerimaan tahun 2020 sulit direalisasikan, sebabnya adalah di tahun 2020 ini ekonomi global masih dipenuhi dengan ketidakpastian yang berdampak dampak terhadap penerimaan Indonesia (Republika, 2020).

Beratnya tantangan penerimaan pajak yang dihadapi, sementara di sisi lain kebutuhan keuangan negara tetap tinggi, mendorong Direktorat Jenderal Pajak (DJP) yang disertai tanggung jawab pemungutannya, harus berupaya memenuhi target yang telah ditetapkan.

Direktur Jenderal (Dirjen) Pajak, Suryo Utomo menyatakan bahwa DJP akan berupaya mencapai target 2020 ini dengan mengoptimalkan penerimaan dengan memperluas basis pajak (Cnnindonesia, 2019).

Salah satu upaya memperluas basis pajak ini, di awal tahun 2020 ini DJP mengubah tugas dan fungsi (Tusi) Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama sebagaimana Keputusan Dirjen Pajak Nomor KEP - 75/PJ/2020 tanggal 20 Februari 2020 yang efektif berlaku sejak 1 Maret 2020. Hal mendasar dalam perubahan Tusi ini adalah adanya seksi tersendiri di tiap KPP Pratama (yaitu Seksi Pengawasan dan Konsultasi II) yang mengelola Wajib Pajak (WP) Strategis dan pengawasan WP berbasis kewilayahan oleh Seksi Pengawasan dan Konsultasi III, Seksi Pengawasan dan Konsultasi IV dan Seksi Ekstensifikasi dan Penyuluhan.

Dalam pengawasan berbasis kewilayahan ini, adalah sangat penting mengetahui dan mengenal WP lebih dekat. Para *Account Representative* (AR) yang diberi amanat mengelola dan mengawasi Wajib Pajak di wilayah kerjanya, harus benar-benar mengetahui mana Wajib Pajak orang pribadi dan badan yang telah memiliki NPWP atau yang belum memiliki NPWP, mana Wajib Pajak orang pribadi dan badan yang telah sepenuhnya patuh dalam melakukan kewajiban perpajakan, yang belum sepenuhnya patuh ataupun yang tidak patuh. Para AR harus mampu memaksimalkan potensi pajak yang ada di wilayah kerjanya masing-masing.

Sebagai gambaran, dari data Badan Pusat Statistik (BPS, 2020), per Februari 2020 sebanyak 133,3 juta penduduk usia bekerja yang bekerja. Sementara jika dilihat data jumlah wajib pajak terdaftar yang tercatat dalam sistem administrasi DJP pada tahun 2019, baru 38,7 juta wajib pajak orang pribadi yang terdaftar (DDTCNews, 2019).

Dari data tersebut, tampak masih terdapat *gap* yang cukup besar yaitu jumlah penduduk usia bekerja yang belum tercatat dalam administrasi DJP atau belum memiliki NPWP. Perluasan basis pajak khususnya dalam meningkatkan jumlah Wajib Pajak terdaftar masih terbuka lebar. Salah satu upaya yang dapat dilakukan dalam kegiatan perluasan basis pajak ini adalah dengan melakukan penyisiran (*canvassing*) terhadap kegiatan usaha yang dilakukan oleh penduduk ataupun menysar Wajib Pajak yang secara nyata merupakan Wajib Pajak potensial dalam menysumbang penerimaan pajak.

Beberapa penelitian mengenai penyisiran (*canvassing*) menyebutkan belum maksimal, sebagaimana program *canvassing* yang dilakukan di KPP Pratama Jakarta Duren Sawit. Hal ini karena keterbatasan sumber daya manusia dan rendahnya kesadaran WP memenuhi kewajibannya (Dewi dan Yessi, 2014). Hasil *canvassing* yang di KPP Pratama Kepanjen memberikan kontribusi yang cukup berarti dan efektif dalam menambah WP terdaftar dan penerimaan pajak (Yanda, 2016).

Kegiatan *canvassing* secara langsung (penyisiran lapangan) yang selama ini dilakukan oleh DJP, memerlukan sumber daya manusia yang besar (Dewi dan Yessi, 2014), waktu serta anggaran pelaksanaan yang cukup besar (Parulian dan Gunadi, 2013). Juga dimungkinkan terjadinya resistensi atau penolakan dari masyarakat/wajib pajak yang disasar dalam kegiatan tersebut (Parulian dan Gunadi, 2013). Oleh karenanya perlu alternatif baru untuk melakukan penyisiran ini, dan yang dapat dilakukan adalah dengan *canvassing online*, mengingat semakin pesatnya pertumbuhan bisnis *online*.

Hingga saat ini penelitian mengenai pengawasan wilayah melalui *canvassing online* masih belum ditemukan, mengingat tema ini masih tergolong baru, sehingga sangat penting untuk melakukan kajian di bidang ini. Seiring dengan program uji coba *canvassing online* pada KPP Pratama di lingkungan Kanwil DJP Jakarta Selatan I, maka Kajian Akademis ini dimaksudkan untuk melihat efektivitasnya pengawasan WP berbasis kewilayahan dengan *canvassing online* pada *locus* tersebut.

B. Rumusan Masalah

Proposal kajian akademis ini ditujukan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan berikut:

- 1) Bagaimanakah pelaksanaan kegiatan *canvassing online* yang dilakukan KPP Pratama di lingkungan Kanwil DJP Jakarta Selatan I?
- 2) Bagaimanakah hasil kegiatan *canvassing online* yang dilakukan KPP Pratama di lingkungan Kanwil DJP Jakarta Selatan I?
- 3) Apakah kegiatan *canvassing online* efektif dalam mendukung kegiatan pengawasan Wajib Pajak berbasis kewilayahan?
- 4) Bagaimana mengoptimalkan kegiatan *canvassing online* dalam mendukung kegiatan pengawasan Wajib Pajak berbasis kewilayahan?

Tata cara yang akan dipergunakan di dalam kajian akademis ini untuk menjawab permasalahan di atas akan disampaikan pada Bab III.

C. Ruang Lingkup

Ruang lingkup kajian akademis ini adalah kegiatan *canvassing online* yang dilakukan oleh KPP Pratama di lingkungan Kanwil DJP Jakarta Selatan I.

D. Tujuan

Tujuan kajian akademis ini adalah :

- 1) Melihat bagaimana pelaksanaan kegiatan *canvassing online* yang dilakukan KPP Pratama di lingkungan Kanwil DJP Jakarta Selatan I.
- 2) Melihat bagaimana hasil kegiatan *canvassing online* yang dilakukan KPP Pratama di lingkungan Kanwil DJP Jakarta Selatan I.
- 3) Menganalisis efektivitas program *canvassing online* dalam kegiatan pengawasan Wajib Pajak berbasis kewilayahan.
- 4) Memberi saran untuk mengoptimalkan kegiatan *canvassing online* tersebut.

E. Manfaat

Kajian akademis ini mempunyai dua manfaat, yaitu:

1. Manfaat akademis
Secara akademis, hasil kajian ini diharapkan memberi kontribusi terhadap ilmu pengetahuan.
2. Manfaat praktis
Secara praktis, kajian ini diharapkan dapat memberikan jawaban atas efektivitas kegiatan *canvassing online* sehingga hasilnya dapat menjadi bahan perumusan kebijakan atas pelaksanaan *canvassing online* dilakukan di lingkungan DJP dalam mendukung pengawasan berbasis kewilayahan.

LANDASAN TEORI

A. Tinjauan Pustaka

1. Pengertian Efektivitas

Efektivitas adalah tingkat berhasilnya tujuan dengan cara melakukan yang benar agar mampu mencapai tujuan yang baik (Usman, 2011). Efektivitas merupakan hubungan antara output dengan tujuan di mana kontribusi output yang besar dalam pencapaian tujuan akan membuat semakin efektif suatu organisasi ataupun kegiatan (Mahmudi, 2015). Efektivitas menunjukkan keberhasilan tercapai tidak suatu kegiatan atas sasaran yang telah ditetapkan. Jika hasil kegiatan semakin mendekati sasaran, maka makin tinggi efektivitasnya (Siagian, 2002). Dari beberapa pendapat efektivitas merupakan unsur pokok untuk mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditentukan di dalam setiap organisasi, kegiatan ataupun program. Disebut efektif apabila tercapai tujuan ataupun sasaran seperti yang telah ditentukan.

2. Pengawasan Pajak (*Tax Control*)

Pengawasan adalah salah satu elemen penting dalam manajemen. Pengawasan pajak (*tax control*) adalah bagian dari sistem administrasi perpajakan, merupakan jenis kontrol oleh negara yang fokus pada pelaksanaan undang-undang perpajakan oleh wajib pajak, mendeteksi, mencegah, dan menghilangkan pelanggaran pajak. Pengawasan pajak harus menimalisir tagihan pajak dan memastikan pembayaran penuh dan tepat waktu ke kas negara dan pengawasan pajak harus dapat memastikan hak wajib pajak dan hak otoritas pajak terpenuhi. Pengawasan pajak sebagai elemen dari sistem administrasi pajak tidak hanya terkait penerimaan pajak, namun juga bertanggungjawab terhadap hubungan hukum antara wajib pajak dengan negara dalam hal kepatuhan dalam implementasi undang-undang pajak (Zhuk, 2018).

Bechko dan Lusa (2009) dalam Zhuk (2018) menyebutkan bahwa pengawasan pajak dapat dilakukan melalui proses berikut: 1) pengawasan terhadap pembukuan Wajib Pajak; 2) pengawasan administrasi penerimaan dan pelaporan pajak; 3) penentuan kewajiban perpajakan wajib pajak; 4) pemeriksaan terkait kepatuhan kepatuhan perpajakan; 5) administrasi hutang pajak wajib pajak.

Turuntayeva, et.al. (2019) menyebutkan bentuk pengawasan pajak yang dilakukan di Kazakhstan, meliputi: 1) registrasi Wajib Pajak; 2) Pemasukan Surat Pemberitahuan (SPT); 3) Pemeriksaan pajak; 4). Pengawasan penyeteroran/pemungutan pajak, dan 5). Visitasi/kunjungan untuk mengkonfirmasi keberadaan faktual Wajib Pajak.

Metode pengawasan pajak berupa metode langsung dan tidak langsung. Zhuk (2018) menyebutkan bahwa metode langsung melibatkan penggunaan informasi yang berkaitan langsung dengan SPT, pembukuan/pencatatan, dan dokumen lain yang disediakan oleh wajib pajak. Kegiatannya meliputi meliputi: observasi, survei, dan inventarisasi. Sementara, metode tidak langsung digunakan untuk menentukan kewajiban pajak wajib pajak dengan membandingkan informasi aktivitas wajib pajak yang diterima dari sumber lain, yang meliputi analisis laporan

rekening bank wajib pajak, penelitian informasi yang berhubungan dengan pemasok dan konsumen, analisis hasil pemeriksaan dari Wajib Pajak lain; *benchmarking*.

Dokumen pendukung yang dapat digunakan sebagai alat pengawasan pajak yang dapat digunakan adalah dokumen dari wajib pajak atau agen pajak, badan pemerintah, bank dan lembaga keuangan lainnya, dari otoritas negara lain atau organisasi internasional, hasil pengawasan pajak terhadap wajib pajak terkait dan publikasi sesuai hukum (Zhuk, 2018).

Pengawasan Wajib Pajak adalah serangkaian kegiatan penelitian data hingga tindaklanjutnya dalam rangka penggalian potensi perpajakan, pengawasan kepatuhan pemenuhan kewajiban perpajakan Wajib Pajak, dan peningkatan penerimaan perpajakan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan di bidang perpajakan (SE - 49/PJ/2016).

Alat yang digunakan oleh Direktorat Jenderal Pajak dalam melakukan pengawasan yaitu melalui sistem informasi, *Compliance Risk Management* (CRM) dan pemeriksaan pajak.

3. Pengawasan Wajib Pajak Berbasis Kewilayahan

Sejalan dengan perubahan tugas dan fungsi Kantor Pelayanan Pajak Pratama (KPP) untuk memperluas basis pajak (*tax base*) dan mengoptimalkan penerimaan pajak melalui peningkatan kepatuhan kewajiban perpajakan dan penggalian potensi Wajib Pajak sebagaimana Keputusan Dirjen Pajak Nomor KEP - 75/PJ/2020, DJP) melakukan segmentasi terhadap Wajib Pajak untuk merumuskan metode pengawasan dan pemeriksaan yang tepat dan efektif bagi Wajib Pajak pada setiap segmen yang berbeda. Terhadap Wajib Pajak Strategis dilakukan pengawasan melalui kegiatan penelitian secara komprehensif; sedangkan terhadap Wajib Pajak Lainnya dilakukan pengawasan dengan basis kewilayahan. Hal ini diatur dalam Surat Edaran Direktur Jenderal Pajak Nomor SE-07/PJ/2020 Tentang Kebijakan Pengawasan Dan Pemeriksaan Wajib Pajak Dalam Rangka Perluasan Basis Pajak.

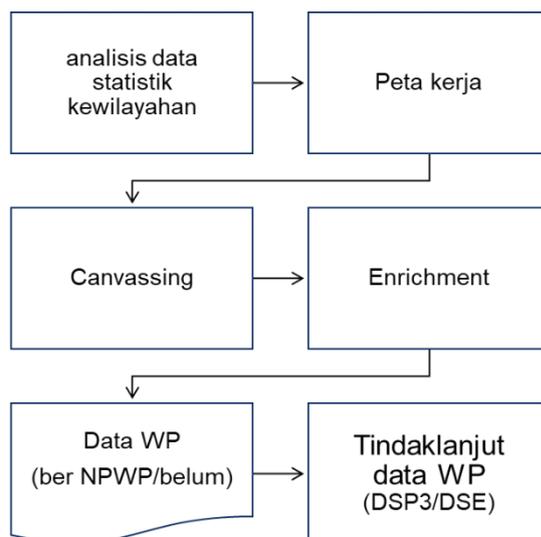
Yang dimaksud Wajib Pajak Strategis adalah seluruh Wajib Pajak yang terdaftar pada KPP di lingkungan Kantor Wilayah (Kanwil) DJP Wajib Pajak Besar, KPP di lingkungan Kanwil DJP Jakarta Khusus, dan KPP Madya dan Wajib Pajak dengan kriteria tertentu yang terdaftar pada KPP Pratama, yaitu Wajib Pajak dengan kontribusi penerimaan pajak terbesar atau kriteria lain yang diatur melalui Nota Dinas Direktur Potensi, Kepatuhan, dan Penerimaan, melalui penetapan oleh Kepala Kanwil DJP.

Sementara, Wajib Pajak Lainnya adalah Wajib Pajak pada KPP Pratama yang telah memiliki NPWP dan belum memiliki NPWP. Wajib Pajak yang telah memiliki NPWP yang terdiri dari Wajib Pajak dengan kontribusi penerimaan pajak besar berupa Wajib Pajak Instansi Pemerintah, Kerja Sama Operasi (*Joint Operation*), Perusahaan Pengurusan Jasa Kepabeanaan (PPJK), dan cabang tanpa pusat, selain Wajib Pajak Strategis dan Wajib Pajak selain Wajib Pajak Strategis.

Berikut ini adalah langkah-langkah dalam melakukan pengawasan berbasis kewilayahan:

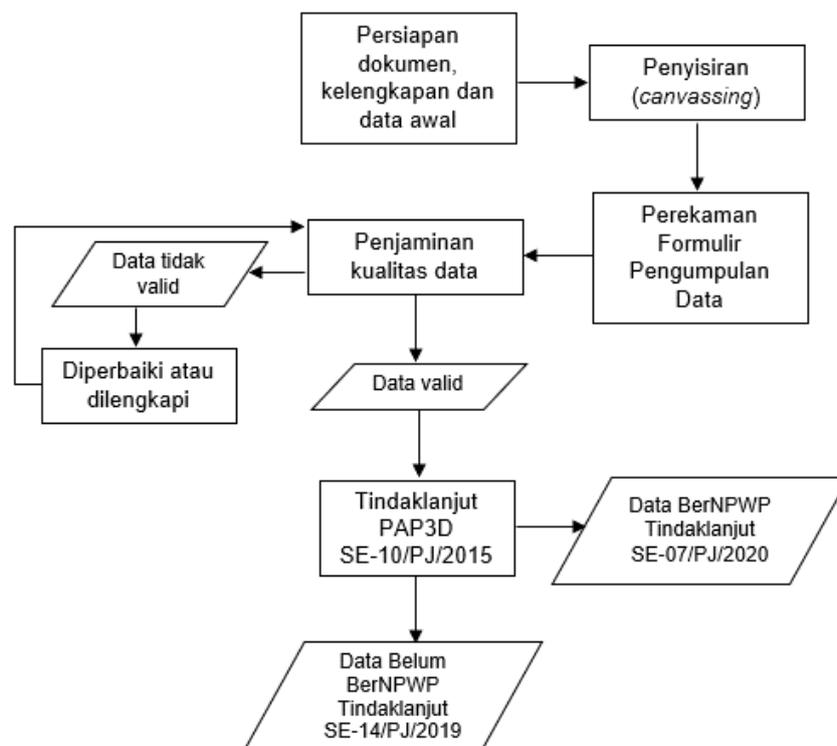
- 1) Pelaksanaan analisis data statistik kewilayahan atas zona pengawasan masing-masing *Account Representative*, antara lain:
 - a) jumlah penduduk;
 - b) jumlah Wajib Pajak orang pribadi dan badan yang telah memiliki NPWP;
 - c) jumlah penerimaan dan pertumbuhan pajak;
 - d) gambaran ekonomi daerah dan sektor usaha dominan; dan
 - e) analisis perpajakan guna mengidentifikasi potensi pajak yang terdapat dalam zona pengawasan *Account Representative*.
- 2) Pembuatan prioritas pengawasan kewilayahan dalam bentuk peta kerja, berdasarkan hasil identifikasi potensi pajak.
- 3) Pelaksanaan penyisiran (*canvassing*) guna mengumpulkan data dan/atau informasi terkait Wajib Pajak melalui kegiatan pengumpulan data lapangan berbasis kewilayahan sesuai peta kerja.
- 4) Data dan/atau informasi hasil kegiatan pengumpulan data lapangan diolah dan diperkaya (*enrichment*) dengan data yang telah dimiliki dan/atau diperoleh DJP.
- 5) Hasil pengolahan dan pengayaan data dan/atau informasi dapat berupa data terkait Wajib Pajak yang telah memiliki NPWP dan data terkait Wajib Pajak yang belum memiliki NPWP.
- 6) Menindaklanjuti data Wajib Pajak:
 - a) Untuk data WP yang telah memiliki NPWP dilakukan penentuan peta kepatuhan dan Daftar Sasaran Prioritas Penggalan Potensi (DSP3).
 - b) bagi data yang belum memiliki NPWP dilakukan penentuan Daftar Sasaran Ekstensifikasi (DSE).

Langkah-langkah pengawasan Wajib Pajak berbasis kewilayahan sebagaimana SE-07/PJ/2020 dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 1 Langkah Pengawasan WP Berbasis Kewilayahan
Sumber (SE-07/PJ/2020)

Lebih lanjut, untuk mengoptimalkan pengawasan atas pemenuhan kewajiban perpajakan WP, diperlukan penguasaan atas seluruh data dan/atau informasi WP dan potensi pajak yang terdapat dalam wilayah KPP, yang harus akurat dan sesuai dengan kondisi yang sebenarnya, serta dihasilkan melalui tata kelola yang dapat dipertanggungjawabkan. Oleh karenanya, selain memanfaatkan data internal yang dimiliki dan/atau diperoleh DJP serta data dari pihak ketiga, yaitu instansi pemerintah, lembaga, asosiasi, dan pihak lain (ILAP), diperlukan data yang merupakan hasil dari kegiatan pengumpulan data lapangan (KPD L) pada lokasi tempat tinggal atau kedudukan dan/atau tempat kegiatan usaha atau harta Wajib Pajak. Terkait KPD L khususnya dalam rangka pelaksanaan tugas dan fungsi (tusi) pengawasan, diatur sebagai berikut:



Gambar 2 Tahapan KPD L dan Tindakan lanjutnya
Sumber : SE-11/PJ/2020

Dari Gambar 2 di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Persiapan dokumen dan kelengkapan pelaksanaan KPD L beserta data dan/atau informasi yang bersumber dari sistem informasi yang dimiliki DJP maupun dari sumber lainnya, guna memperkuat pengenalan wilayah dan/atau Wajib Pajak yang akan didatangi.
- 2) KPD L Berbasis Kewilayahan cara melakukan penyisiran terhadap seluruh bidang, persil, unit, atau lokasi yang terdapat pada Peta Kerja, sambil melakukan:

- a. pengamatan potensi pajak, dengan fokus untuk memperoleh data dan/atau informasi objek pajak, seperti aktivitas ekonomi, harta, dan lain sebagainya;
 - b. wawancara, dengan fokus untuk memperoleh data dan/atau informasi subjek pajak, baik dengan mewawancarai Wajib Pajak bersangkutan maupun pihak lain, termasuk pihak-pihak yang berwenang di wilayah setempat;
 - c. *tagging*, terhadap bidang, persil, unit, atau lokasi dengan metode *tagging* di lokasi (*field tagging*) dengan menggunakan aplikasi yang disediakan DJP. Dalam hal *field tagging* tidak memungkinkan untuk dilakukan atau aplikasi dimaksud belum tersedia, pegawai melakukan pencatatan koordinat (*longitude* dan *latitude*) lokasi tersebut dengan menggunakan media pendukung lain dan melakukan *tagging* kemudian; dan/atau
 - d. pengambilan gambar, yang dilakukan atas objek dan lingkungan objek yang menunjukkan aktivitas ekonomi dan/atau aset pada lokasi objek.
- 3) Data dan/atau informasi yang diperoleh dari KPDL dituangkan dalam Formulir Pengumpulan Data menggunakan aplikasi DJP Digital Maps. Dalam hal aplikasi DJP Digital Maps belum tersedia, Formulir Pengumpulan Data dituangkan secara manual dan selanjutnya direkam menggunakan aplikasi SIDJP NINE Modul Alket.
 - 4) Data yang diperoleh dari KPDL dilakukan penjaminan kualitas untuk memvalidasi kebenaran material oleh atas langsung AR dan validasi kebenaran formal oleh Kepala Seksi Pengolahan Data dan Informasi.
 - 5) Data valid dan memenuhi elemen kualitas data data valid dan memenuhi elemen kualitas data, dikirimkan ke basis data DJP melalui sistem/aplikasi yang tersedia selanjutnya ditindaklanjuti berdasarkan Surat Edaran Direktur Jenderal Nomor SE-10/PJ/2015 tentang Pedoman Administrasi Pembangunan, Pemanfaatan, dan Pengawasan Data (PAP3D).
 - 6) Data dan/atau informasi yang telah diolah dimanfaatkan antara lain sebagai berikut:
 - a) data dan/atau informasi terkait Wajib Pajak yang belum memiliki NPWP, ditindaklanjuti sesuai dengan surat edaran Direktur Jenderal yang menjelaskan mengenai tata cara ekstensifikasi (SE- 14/PJ/2019).
 - b) data dan/atau informasi terkait Wajib Pajak yang telah memiliki NPWP, ditindaklanjuti sesuai dengan Surat Edaran Direktur Jenderal yang menjelaskan mengenai kebijakan pengawasan dan pemeriksaan Wajib Pajak dalam rangka perluasan basis pajak (SE-07//PJ/2020).

4. *Canvassing* (Penyisiran)

Canvassing berasal dari kata *canvass* yang artinya untuk mencoba mendapatkan dukungan politik atau suara, terutama dengan mengunjungi semua rumah di suatu daerah atau untuk mencoba menemukan informasi atau pendapat dengan bertanya kepada orang-orang (*Cambridge English Dictionary*). Sementara, arti kata penyisiran di Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) tidak ditemukan, namun asal kata penyisiran adalah sisir, yang menurut KBBI adalah suatu alat alat

untuk merapikan atau mengatur rambut. Penyisiran adalah analogi atau padanan kata dari sisir yang mengandung makna mendatangi atau mengamati satu per satu objek dengan teratur.

Canvassing dapat dilakukan karena berbagai maksud seperti kampanye politik, penggalangan dana, membangun kesadaran masyarakat dan pemasaran produk/jasa. Program *canvassing* juga dapat digunakan untuk keperluan perpajakan khususnya untuk keperluan identifikasi objek dan/atau subjek pajak.

Kegiatan *canvassing* untuk keperluan perpajakan pada praktiknya adalah kegiatan mengunjungi satu persatu tempat kegiatan usaha Wajib Pajak atau tempat domisili/kedudukan Wajib Pajak pada wilayah tertentu di wilayah kerja masing-masing KPP (*door to door*). *Canvassing* seperti ini disebut *canvassing* langsung atau *canvassing offline* (luar jaringan-luring). *Canvassing* ditujukan untuk untuk melihat kepemilikan NPWP di setiap usaha, memberikan gambaran pemetaan wajib pajak yang potensial, mengetahui aktivitas dan kondisi usaha wajib pajak secara langsung, pembaharuan data Wajib Pajak yang ada dalam database DJP, menghimpun data baru, dan mensosialisasikan peraturan-peraturan perpajakan.

Program *canvassing* (penyisiran) ini sejalan dengan kebijakan yang diambil DJP. Mulai Maret 2020, DJP melakukan segmentasi terhadap Wajib Pajak menjadi Wajib Pajak Strategis dan Wajib Pajak Lainnya. Terhadap Wajib Pajak Strategis dilakukan pengawasan melalui kegiatan penelitian secara komprehensif; sedangkan terhadap Wajib Pajak Lainnya dilakukan pengawasan dengan basis kewilayahan.

Wilayah kerja Kanwil DJP Jakarta Selatan I meliputi sebagian wilayah administratif Kota Jakarta Selatan, yaitu Kecamatan Mampang Prapatan, Kecamatan Pancoran, Kecamatan Setiabudi dan Kecamatan Tebet. Di wilayah kerja Kanwil DJP Jakarta Selatan I, banyak *high rise building* berupa perkantoran, mall dan apartemen juga tumbuh subur *co-working space* dan *virtual office*.

Kegiatan *canvassing* secara langsung (penyisiran lapangan) sulit dilakukan di wilayah kerja Kanwil DJP Jakarta Selatan I, karena disamping memerlukan sumber daya manusia, waktu serta sarana/prasarana yang cukup besar, juga menghindari friksi atau penolakan dari wajib pajak yang disasar dalam kegiatan tersebut. Oleh karenanya, mulai Maret 2020 KPP di wilayah kerja Kanwil DJP Jakarta Selatan I melakukan kegiatan *canvassing online*.

Canvassing online atau penyisiran daring adalah penyisiran yang dilakukan secara daring yang dilakukan melalui pencarian data di internal yang terdapat dalam aplikasi yang dimiliki DJP dan pencarian data eksternal melalui proses pencarian, penelusuran, penarikan/ekstraksi data yang ada di internet.

F. Penelitian Terdahulu

Dewi dan Yessi (2014) meneliti kegiatan ekstensifikasi pada KPP Pratama Jakarta Duren Sawit dan menemukan bahwa KPP telah melakukan program *canvassing* atau penyisiran dengan mendatangi langsung pengusaha-pengusaha di sentra ekonomi, mall dan plaza karena wilayah kerjanya, namun karena terbatasnya sumber daya yang dimiliki oleh Seksi Ekstensifikasi dan masih rendahnya kesadaran Wajib Pajak untuk mendaftarkan diri sebagai Wajib Pajak, maka program *canvassing* tersebut belum maksimal.

Penelitian Yanda (2016) menemukan bahwa kegiatan ekstensifikasi di KPP Pratama Kapanjen dilakukan dengan cara mendatangi wajib pajak ke lokasi wajib pajak melalui kegiatan *canvassing* (penyisiran) dengan memanfaatkan sumber data pihak ketiga, melalui Pemberi Kerja/Bendaharawan Pemerintah, mengirimkan Surat Imbauan kepada wajib pajak, serta penyuluhan perpajakan. Kontribusi dari penambahan jumlah wajib pajak orang pribadi baru hasil kegiatan ekstensifikasi terhadap penerimaan pajak penghasilan orang pribadi KPP Pratama Kapanjen masih tergolong sangat kurang, yaitu dengan rata-rata kontribusi sebesar 7,50%, cukup berarti menciptakan tambahan penerimaan dalam mencapai efektivitas penerimaan PPh OP secara keseluruhan.

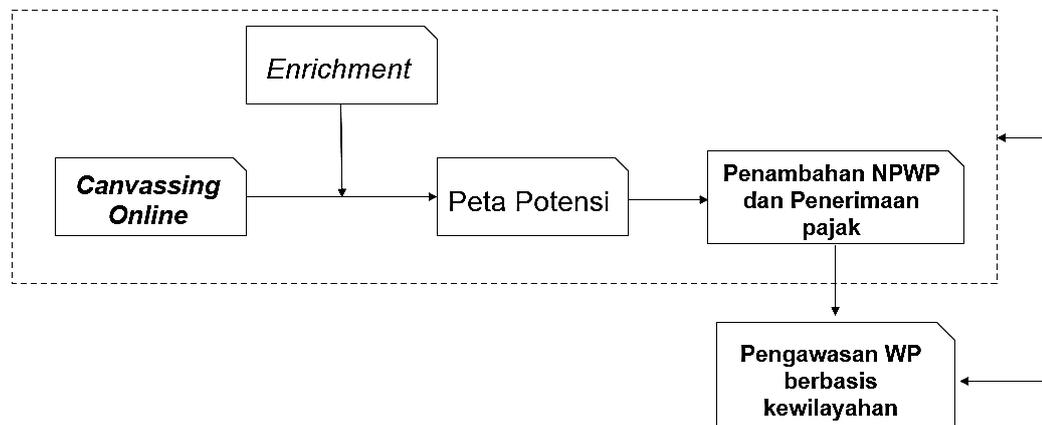
Fazlurahman dan Kustiawan (2016) dalam penelitiannya di KPP Pratama Bandung Karees menemukan bahwa tidak terdapat pengaruh positif kegiatan ekstensifikasi pajak terhadap penerimaan PPh Wajib Pajak Orang Pribadi.

Kurnia, dkk (2015) yang melakukan penelitian di dalam penelitiannya di KPP Pratama Malang Selatan dengan temuan bahwa kegiatan ekstensifikasi mampu meningkatkan jumlah wajib pajak orang pribadi yang diikuti dengan meningkatnya realisasi penerimaan PPh Wajib Pajak Orang Pribadi.

Hingga saat penelitian dilakukan, masih belum ditemukan penelitian yang berkaitan dengan pengawasan Wajib Pajak berbasis kewilayahan ataupun penelitian terkait *canvassing online*.

G. Kerangka Pemikiran Teoritis

Kajian ini mengikuti alur logika sebagai berikut:



Gambar 3. Kerangka pemikiran

Salah satu strategi yang dilakukan dalam pengawasan WP berbasis kewilayahan adalah dengan *canvassing online*. *Canvassing online* dapat dilakukan terhadap data dalam aplikasi internal DJP maupun data eksternal yang tersedia di internet. *Canvassing online* dari data internal dilakukan dengan menyandingkan beberapa data yang tersedia di aplikasi internal, sementara *canvassing online* hasil pencarian data di internet, selanjutnya diperkaya (*enrichment*) dengan data yang telah dimiliki dan/atau diperoleh DJP. Hasil *canvassing online* dapat dituangkan

dalam suatu peta potensi yang akan ditindaklanjuti untuk menambah Wajib Pajak terdaftar dan penerimaan pajak. Kajian akademis ini adalah untuk melihat apakah kegiatan *canvassing online* ini efektif dalam mendukung program pengawasan WP berbasis kewilayahan yang dilakukan DJP.

METODE KAJIAN AKADEMIS

A. Jenis Penelitian

Kajian Akademis ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Kasiram (2010) mendefinisikan penelitian kualitatif adalah suatu konsep keseluruhan untuk mengungkapkan rahasia tertentu, dilakukan dengan menghimpun data dalam keadaan sewajarnya, mempergunakan cara bekerja yang sistematis, terarah dan dapat dipertanggungjawabkan, sehingga tidak kehilangan sifat ilmiahnya atau serangkaian kegiatan atau proses menjangkau data/informasi yang bersifat sewajarnya, mengenai suatu masalah dalam kondisi aspek atau bidang kehidupan tertentu pada objeknya.

Penelitian ini menggunakan metode Penelitian Lapangan yang dilakukan dengan mengumpulkan data dan informasi yang diperoleh langsung dari responden. Penelitian ini juga dapat digolongkan ke dalam penelitian kualitatif-eksploratif. Arikunto (2006) menyebutkan bahwa penelitian eskploratif merupakan penelitian yang bertujuan untuk menggali seluas-luasnya tentang penyebab atau hal-hal yang mempengaruhi terjadinya sesuatu.

B. Jenis dan Sumber Data

Dalam penelitian Kajian Akademis ini digunakan data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari hasil pengisian kuisioner kepada para Account Representative (AR) Pengawasan WP berbasis kewilayahan di Seksi Pengawasan dan Konsultasi III, Seksi Pengawasan dan Konsultasi IV dan Seksi Ekstensifikasi dan Penyuluhan pada 7 (tujuh) KPP Pratama di Wilayah Kerja Kanwil DJP Jakarta Selatan I.

KPP Pratama dipilih karena di KPP-KPP ini Pengawasan berbasis kewilayahan dilakukan, sementara KPP Madya, WP yang diadministrasikannya hanya WP strategis atau WP terbesar di Wilayah Kanwil DJP Jakarta Selatan I.

Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor: 210/PMK.01/2017, Kanwil DJP Jakarta Selatan I membawahi delapan Kantor Pelayanan Pajak (KPP), sebagai berikut : 1) KPP Madya Jakarta Selatan I; 2) KPP Pratama Jakarta Setiabudi Satu; 3) KPP Pratama Jakarta Setiabudi Dua; 4) KPP Pratama Jakarta Setiabudi Tiga; 5) KPP Pratama Jakarta Setiabudi Empat; 6) KPP Pratama Jakarta Mampang Prapatan; 7) KPP Pratama Jakarta Tebet dan 8) KPP Pratama Jakarta Pancoran.

Kuisioner disebar mulai tanggal 7 Oktober 2020 dengan jumlah responden seluruhnya berjumlah 145 orang, namun hingga respon kuisioner ditutup tanggal 16 Oktober 2020, responden yang mengisi kuesioner hanya sebanyak 123 orang (84,8%) dan seluruh isian kuisioner lengkap, sehingga dapat dianalisis seluruhnya.

Pengumpulan data dilanjutkan dengan wawancara yang bertujuan untuk mengumpulkan pendapat terkait efektivitas pengawasan WP berbasis kewilayahan dengan *canvassing online* yang telah dilakukan, sekaligus mendapat masukan bagaimana melakukan *canvassing online* yang baik. Dalam kajian ini, wawancara dilakukan kepada enam orang responden dengan latar belakang sebagai pegawai pajak di tingkat pusat dan tingkat kanwil.

Responden #1 dan #2 dipilih di Direktorat Ekstensifikasi dan Penilaian (Dit EP) selaku pembina pengawasan Wajib Pajak berbasis kewilayahan di tingkat pusat, yang memahami teknis dan kebijakan dalam kegiatan eketensifikasi perpajakan di mana di dalamnya terkait kegiatan *canvassing*. Responden #3 dan #4 adalah pegawai Direktorat Data dan Informasi Perpajakan (Dit DIP) yang memahami teknis penarikan data melalui internet ataupun data internal DJP. Dan responden #5 dan #6 dari pegawai di Bidang Pendaftaran, Ekstensifikasi, dan Penilaian (Bidang PEP) Kanwil DJP Jakarta Selatan I yang ikut terlibat menangani kegiatan *canvassing online* ini sekaligus pembina kegiatan *Canvassing Online* pada Kanwil DJP Jakarta Selatan I.

C. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam kajian akademis ini dengan cara melakukan pengisian kuisioner melalui aplikasi *Google Form*, yang disebar kepada para responden.

Analisis data di dalam kajian ini dilakukan secara simultan dengan pengumpulan data wawancara. Proses ini terus-menerus dilakukan sampai pengumpulan data tidak lagi menghasilkan informasi baru secara signifikan. Pada titik ini data saturation, Dey (2003) menyebutnya dengan kecukupan (*sufficiency*), sudah tercapai.

D. Metode Analisis Data

Menurut Sugiyono (2013), tahap-tahap yang perlu dilakukan dalam analisis data adalah reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Analisis data hasil penyebaran kuisioner dilakukan untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan *canvassing online*, kendala dalam melakukan *canvassing online*, mengetahui potensi pajak yang dihasilkan dari kegiatan *canvassing online*, mengetahui efektifitas *canvassing online* dalam membantu pencapaian target penerimaan yang menjadi tanggung jawab para AR dan masukan agar pelaksanaan *canvassing* dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan. Sementara analisis data hasil wawancara dilakukan untuk mengetahui kebijakan dan dukungan apa yang telah diberikan oleh Kantor Pusat DJP dan Kanwil dalam mendukung para AR melakukan kegiatan *canvassing online* ini.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Profil Responden

Untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan *canvassing online* di lingkungan Kanwil DJP Jakarta Selatan I berikut data lainnya, pada penelitian ini, kuesioner disebarikan secara *online* kepada para responden, yaitu para AR Seksi Pengawasan dan Konsultasi III, Seksi Pengawasan dan Konsultasi IV dan Seksi Ekstensifikasi dan Penyuluhan. Berikut ini adalah rekapitulasi jawaban responden:

Tabel 1 Profil Responden

Pendidikan	Usia			Pengalaman				
	>25-35 tahun	>35-50 tahun	>50 tahun	< 1 tahun	1- 3 tahun	>3-5 tahun	>5- 10 tahun	>10 tahun
D3	9	16	0	1	11	6	5	2
D4/S1	39	50	2	21	14	23	19	14
S2	2	3	2	1	2		2	2

Dari profil responden yang didominasi latar pendidikan D4/S1, dan usia dalam rentang 35-50 tahun dan 25-35 tahun, menunjukkan bahwa para AR Pengawasan di wilayah kerja Kanwil DJP Jakarta Selatan I sebagian besar tergolong generasi milenial, yaitu generasi yang lahir pada rentang tahun 1980–2000an, dimana generasi ini merupakan generasi yang sangat dekat dengan dunia digital (Sari, 2019). Latar pendidikan dan generasi yang akrab dengan dunia digital, ditambah pengalaman mereka yang atas 1 tahun, memudahkan para AR memanfaatkan data yang tersedia secara elektronik (digital) di aplikasi DJP dan berselancar di dunia maya untuk melakukan *canvassing online*.

Canvassing online dapat dilakukan dengan memanfaatkan data yang tersedia dalam aplikasi internal yang dimiliki DJP (AppPortal, Approweb, dan lain-lain) ataupun dengan cara mengekstraksi data yang bersumber dari internet. Pemanfaatan data internal maupun yang bersumber dari internet, saat ini dilakukan oleh masing-masing AR disesuaikan dengan WP yang menjadi tanggung jawab pengawasannya. Pemahaman terkait aplikasi internal dan penggunaan *tools* ekstraksi data dari internet sangat krusial agar hasil kegiatan *canvassing online* ini dapat lebih optimal.

2. Gambaran Penerimaan

Penerimaan tahun 2019 secara umum (73,2%) tidak mencapai target yang telah ditetapkan. Target penerimaan yang dimaksud adalah target AR yang ada di Seksi Pengawasan dan Konsultasi III, Seksi Pengawasan dan Konsultasi IV dan Seksi Ekstensifikasi dan Penyuluhan. Namun terdapat 26,8% AR yang pencapaiannya melebihi 100%. Pencapaian penerimaan tahun 2020 tidak jauh beda dengan 2019, yaitu hingga kuisoner ditutup, secara umum penerimaan dari ketiga Seksi tersebut, baru mencapai 68,6%.

Beberapa upaya yang dilakukan dalam mengamankan penerimaan Tahun 2019 adalah sebagai berikut:

- a) Memanfaatkan data internal yang tersedia dalam aplikasi DJP termasuk Aplikasi Compliance Risk Management (CRM) dan data pemicu.
- b) Pengawasan setoran rutin dan dinamisasi setoran PPh 25.
- c) Analisa SPT Wajib Pajak khususnya WP Terbesar (Equalisasi, Analisa Laporan Keuangan WP, Analisa Debt Equity Ratio (DER), dan lain-lain.
- d) Menindaklanjuti data melalui Surat Himbauan/SP2DK, dan lanjutannya seperti konseling, penerbitan surat teguran, penerbitan STP.
- e) Melakukan Advisory Visit.
- f) Melakukan Komunikasi persuasif.
- g) Melakukan penyuluhan/edukasi dan pelayanan yang lebih baik.

Namun upaya pengamanan penerimaan tahun 2019 ini menemui beberapa kendala sebagai berikut:

- a) Data yang tersedia di aplikasi internal kurang update/valid dan kurangnya data yang berhubungan dengan penggalian potensi pajak.
- b) WP tidak ditemukan atau pindah tanpa diketahui alamat barunya, apalagi di Wilayah Kanwil DJP Jakarta Selatan I ini banyak WP *virtual office*.
- c) Beberapa Wajib Pajak tidak kooperatif dalam merespon himbauan ataupun SP2DK.
- d) Target penerimaan tidak wajar atau terlalu tinggi.
- e) Kurangnya kemampuan WP dalam membayar pajak.

Beberapa upaya yang dilakukan dalam mengamankan penerimaan Tahun 2020 hampir sama dengan tahun 2019, hanya terdapat beberapa tambahan upaya sebagai berikut:

- a) Fokus kepada upaya pengawasan terhadap Wajib Pajak yang dilaksanakan berbasis kewilayahan sesuai SE - 07/PJ/2020.
- b) *Canvassing online*.

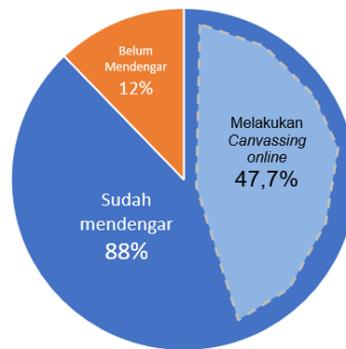
Pengalaman tahun 2019, dimana realisasi penerimaan tidak mencapai target yang telah ditetapkan, membuat para AR berupaya untuk memenuhi target penerimaan di tahun 2020. Salah satu upaya yang sebagian besar AR lakukan di tahun 2020 adalah *canvassing online*.

Sebagaimana halnya upaya pengamanan penerimaan tahun 2019, untuk tahun 2020 juga menemui beberapa kendala. Kendala yang dijumpai hampir sama dengan kendala pengamanan penerimaan 2019 namun khusus tahun 2020, dikarenakan Pandemi Wabah COVID-19 sangat berdampak besar bagi aktivitas AR maupun Wajib Pajak. Dari sisi AR, keadaan ini sangat membatasi *visit* ke lapangan, dan pola kerja yang *Work from Home* (WFH) membuat pekerjaan AR tidak leluasa jika mengakses data dari rumah, juga terkendala dalam melakukan konseling dengan WP. Dari Sisi WP, yang secara umum terdampak pandemi Covid-19, mengalami penurunan usaha, bahkan banyak usaha/bisnis yang tutup sehingga WP kesulitan untuk membayar pajak. Dengan kondisi ini di mana WP juga banyak yang WFH

menyebabkan kesulitan berkomunikasi khususnya untuk berdiskusi atau konseling, dan respon WP atas SP2DK menjadi terhambat.

3. Informasi *Canvassing Online*

Dari 123 responden, 108 AR (87,8%) telah mendengar terkait kegiatan *canvassing online* ini, namun hanya 44,7% atau 55 AR yang pernah mendengar *canvassing online* melakukannya. AR yang melakukan *canvassing online*, didominasi oleh AR yang berusia dalam rentang 35-50 tahun, pendidikan D4/S1 dan pengalaman bekerja sebagai AR dalam rentang 1-3 tahun.



Gambar 4 Informasi *Canvassing Online*

Sebagian besar yang mendengar kegiatan *canvassing online* informasinya berasal dari teman sejawat dan selebihnya dari pelatihan, *in house training* (IHT) ataupun sosialisasi.

Walaupun *canvassing online* telah menjadi proyek Kanwil DJP Jakarta Selatan I, namun kenyataannya belum seluruh AR mengetahuinya. Ada 12% responden bahkan belum mendengar tentang *canvassing online*.

Dari hasil wawancara diketahui bahwa kegiatan *canvassing online* ini belum disosialisasikan kepada seluruh AR, disebabkan oleh kesempatan yang terbatas dan pada saat penyebaran kuisioner, terdapat beberapa AR yang baru mutasi masuk ke KPP di wilayah kerja Kanwil DJP Jakarta Selatan I. Walaupun Kanwil sudah melakukan sosialisasi dalam bentuk *in house training* kepada perwakilan AR dan Kepala Seksi setiap KPP Pratama, namun disseminasi kepada AR lain (*peers*) di KPP masing-masing belum dilaksanakan mengingat situasi pandemi Covid-19 dan mutasi AR dan pejabat lainnya¹. Jika melihat profil responden AR, memang ada beberapa AR (23 orang) yang memiliki pengalaman kurang dari satu tahun.

Terminologi *canvassing online* memang belum digunakan secara nasional dan belum dipakai dalam istilah baku atau secara khusus di DJP, sehingga sebagian AR juga belum mendengar tentang *canvassing online*, walaupun dari beberapa diskusi sempat menghangat sehingga sebagian sudah mengetahuinya, dan di tahun 2020 ini, DJP telah memasifkan pelatihan tentang *canvassing online* dan penggunaan alat bantuannya, harapannya semua AR dapat melakukan *canvassing online* untuk mendukung program pengawasan WP berbasis kewilayahan².

¹ Responden #6

² Responden #1

Sebagian besar AR yang belum melakukan *canvassing online* ternyata belum lancar menggunakan *tools* untuk menarik data khususnya dari internet (teknik *web scraping*) sehingga ada beberapa AR yang mengalami kendala atau kesulitan melakukannya sudah malas melanjutkan. Sebagian lain belum fokus melakukan *canvassing online*, karena masih banyak potensi dari tempat lain yang dapat digali, seperti dari data faktur pajak dan data lainnya yang telah tersedia di aplikasi internal DJP³.

Bagi yang melakukan *canvassing online*, teknik *web scraping* adalah yang paling banyak dilakukan (43,6%). Teknik *web scraping* adalah suatu proses pengambilan sebuah dokumen semi-terstruktur dari internet dan menganalisis dokumen tersebut untuk diambil data tertentu saja dari halaman tersebut (Turland, 2010), teknik untuk mengekstraksi data dari internet dan disimpan ke file atau database untuk kebutuhan analisis data (Zhao, 2018), teknik yang efisien dan kuat untuk mengumpulkan *big data* (Mooney et al. 2015; Bar-Ilan 2001 dalam Zhao, 2018).

Canvassing online ini adalah termasuk Kegiatan Pengumpulan Data Lapangan (KPD) dan hasil pelaksanaan KPD melalui *canvassing online* ini harus dituangkan dalam Formulir Pengumpulan Data⁴. Dan menurut SE-11/PJ/2020 hasil KPD ini nantinya dituangkan dalam aplikasi DJP Digital Maps. Namun saat ini aplikasi tersebut belum tersedia, maka Formulir Pengumpulan Data tersebut dituangkan secara manual dan selanjutnya direkam menggunakan aplikasi SIDJP NINE Modul Alket SE-11.

Hasil kuesioner menunjukkan bahwa terdapat 5 AR (9,1 %) yang telah menuangkan hasil *canvassing online* ini dalam suatu peta potensi. Penyusunan peta potensi dari suatu terobosan khususnya sebagai masukan dalam pengembangan DJP Digital Maps. Walaupun demikian, Peta potensi atau DJP Digital Maps tersebut harus terintegrasi dengan semua data, artinya semua informasi terkait WP bisa akses melalui peta tersebut sehingga akan lebih mudah melakukan pengawasan tidak saja AR yang bersangkutan, namun juga memudahkan pengawasan oleh unsur pimpinan⁵.

4. *Enrichment Canvassing Online*

Salah satu kendala dalam melakukan *canvassing online* adalah data yang dihasilkan tidak lengkap, hanya nama toko atau merk dan alamat yang tidak jelas atau tidak detail. Hal ini tentunya membutuhkan pengayaan (*enrichment*), minimal dengan menyandingkan dengan Master File Wajib Pajak (atau database identitas WP), atau mencocokkannya dengan Nomor Induk Kependudukan (NIK). Pengayaan sendiri juga bisa dari menelusuri sosial media WP yang bersangkutan, atau mencoba membeli barang dari suatu *online marketplace* (OMP) untuk mengetahui nama dan alamat WP yang sebenarnya⁶.

³ Responden #6

⁴ Responden #2

⁵ Responden #5

⁶ Responden #6

Hasil *canvassing online* harus dibandingkan dengan data yang lain dan sebagai pembanding utamanya menggunakan data internal yang telah tersedia pada aplikasi yang dimiliki DJP, sehingga dihasilkan data yang lengkap. Ini adalah sebagai bentuk pengayaan data (*enrichment*)⁷.

Atas hasil kegiatan *canvassing online* di atas, sebagian besar responden (58,2%) menambah pengayaan data (*enrichment*) dengan data yang ditemukan di aplikasi internal DJP (Master File WP, Approweb, APPortal, dan lain-lain).

5. Hasil Tindaklanjut *Canvassing Online*

Hasil *canvassing online* ini selanjutnya oleh AR ditindaklanjuti dengan berbagai cara, yaitu melakukan konfirmasi melalui telepon/WhatsApp, mengirim Surat Himbauan ataupun Surat Permintaan Penjelasan atas Data dan/atau Keterangan (SP2DK). Namun kenyataannya sebagian besar AR (atau 29 AR) belum melakukan tindaklanjut, selebihnya (26 AR) telah melakukan tindaklanjut.

Tabel 2 Tindaklanjut *Canvassing Online*

Tindak Lanjut	Jumlah	Menghasilkan Penambahan WP	Menghasilkan Penambahan Penerimaan
Belum melakukan	29	0	0
Mengirim Surat Himbauan	2	0	0
Mengirim SP2DK	24	8	9

Dari AR yang melakukan tindaklanjut, khususnya melalui pengiriman SP2DK, beberapa diantaranya hanya menghasilkan penambahan WP (4 AR), hanya menghasilkan penambahan penerimaan (5 AR) atau menghasilkan penambahan keduanya (4 AR). Selengkapannya hasil *canvassing online* dapat dilihat dari Tabel 3.

Tabel 3 Hasil *Canvassing Online*

Penambahan WP	
1-10 WP	4 AR
Penambahan Penerimaan	
Rp1 - Rp10 juta	3 AR
>Rp10 juta - Rp50 juta	1 AR
>Rp50 juta - Rp100 juta	1 AR
Penambahan WP + Penambahan Penerimaan	
Rp1 - Rp10 juta	4 AR

⁷ Responden #3

Data hasil *canvassing online* (khususnya hasil *web scraping*) tidak bisa langsung di eksekusi, namun memerlukan beberapa proses sebelumnya, yaitu dilakukan visit dan selanjutnya input ke dalam sistem sesuai SE-10/PJ/2015 tentang Pedoman Administrasi Pembangunan, Pemanfaatan, dan Pengawasan Data (PAP3D)⁸. Hasil *canvassing online* harus dipastikan datanya lengkap, melalui pengayaan dengan data lainnya. Untuk bisa ditindaklanjuti, maka terhadap data yang diperoleh perlu ada prosedur lain, seperti *cleansing* dan penentuan prioritas data yang akan ditindaklanjuti, pengolahan data sehingga menghasilkan potensi pajak yang valid yang dapat dieksekusi menjadi penerimaan pajak⁹.

B. Pembahasan

1. Efektifitas Pelaksanaan *Canvassing Online*

Pada awalnya *canvassing online* ditujukan untuk kegiatan ekstensifikasi, yaitu pengumpulan data untuk tujuan penambahan WP terdaftar, namun ternyata pada pelaksanaannya berkembang, sehingga sekaligus dapat digunakan untuk penggalan potensi pajak. Namun untuk mendapatkan penerimaan pajak, hasil *canvassing online* tidak langsung dapat dieksekusi, melainkan melalui proses selanjutnya yang panjang. Hal ini yang menyebabkan masih banyak AR yang belum mendapatkan hasil¹⁰.

Efektifitas diukur menurut tujuannya, yaitu untuk pengumpulan data awal dan untuk penambahan WP terdaftar dan penerimaan pajak. Jika tujuannya untuk pengumpulan data awal, hasil kegiatan *canvassing online* ini efektif¹¹. Hal ini sesuai pendapat sebagian besar AR (54,4%) yang menyatakan kegiatan *canvassing* efektif dalam mendukung kegiatan pengawasan WP berbasis kewilayahan, yaitu dalam hal pengumpulan data awal dan data pembanding dengan data yang terdapat dalam aplikasi yang dimiliki DJP.

Dengan data awal ini, para AR mendapat gambaran/informasi menyeluruh dan spesifik terkait potensi ekonomi di wilayah kerja AR masing-masing. Dengan *canvassing online* pekerjaan bisa lebih hemat waktu dan biaya tanpa perlu ke lapangan untuk mendapatkan data awal, namun dapat memetakan wajib pajak di wilayah kerja KPP.

Dengan *canvassing online* juga diperoleh banyak tambahan data atau data baru yang tidak ditemukan data internal DJP, sehingga berpotensi untuk menemukan WP baru atau menemukan usaha WP yang belum dilaporkan, bahkan sekaligus menghasilkan tambahan penerimaan pajak. Beberapa data yang diperoleh cukup berkualitas, terbukti beberapa data dapat ditindaklanjuti sehingga menghasilkan penambahan WP ataupun penambahan penerimaan pajak.

Di sisi lain, untuk tujuan penambahan WP baru dan penggalan potensi penerimaan pajak masih belum efektif, karena memang masih banyak langkah yang belum dilakukan oleh AR. Seperti menemukan subjeknya yang ternyata masih

⁸ Responden #2

⁹ Responden #3 dan #4

¹⁰ Responden #6

¹¹ Responden #6

banyak kendala dan memerlukan prosedur tertentu untuk dapat ditindaklanjuti hasilnya (SE-11/PJ/2020)¹².

Jika melihat hasil penambahan WP dan penambahan penerimaan pajak, maka *canvassing online* yang dilakukan Kanwil DJP Jakarta Selatan I tergolong kurang efektif. Beberapa hal yang menjadi kendala atau penyebab kurang efektifnya *canvassing online* ini, terutama sangat dipengaruhi oleh situasi pandemi Covid-19. Adanya kebijakan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) di wilayah DKI Jakarta yang dimulai Bulan April hingga penelitian ini berlangsung (Oktober 2020), diikuti dengan kebijakan DJP yang memperbolehkan pegawainya Work from Office (WFO) hanya 50% dari total kapasitas pegawai, membuat gerak para AR untuk melakukan tindak lanjut hasil *canvassing online* terkendala, khususnya kendala dalam hal membatasi kunjungan ke lapangan, padahal beberapa data yang diperoleh perlu untuk dikonfirmasi kepada WP bersangkutan. Oleh karenanya, korespondensi dengan WP hanya melalui media surat himbauan, dan karena kondisi yang sama WP pun dalam status WFH, maka beberapa surat himbauan yang dikirim AR, belum direspon oleh WP.

Kendala lain yang dijumpai AR adalah masalah validitas data hasil *canvassing online* dari internet masih diragukan karena banyak diantaranya hanya diketahui merk atau nama toko dan tanpa alamat yang jelas, data yang diperoleh terlalu luas, tidak bisa spesifik, sehingga perlu untuk pengolahan dan analisis lebih lanjut.

Terhadap hasil *canvassing online* ini diperlukan proses *matching* data dengan data Master File WP untuk mengetahui apakah sudah terdaftar dalam administrasi DJP atau belum. Namun karena data yang diperoleh sangat terbatas, proses *matching* data ini pun menemui kendala. Terkait hal ini, Kanwil DJP Jakarta Selatan I telah melibatkan intelijen pajak yang dimilikinya untuk membantu menemukan wajib pajak yang identitasnya tidak jelas¹³.

Secara teknis pun terdapat kendala di mana terdapat keterbatasan AR dalam memahami penggunaan aplikasi/*tools* untuk mengekstraksi dan mengolah data dari internet. Hal ini membuat motivasi AR dalam memanfaatkan data bersumber dari internet menjadi berkurang.

Untuk mengeksekusi hasil *canvassing online* menjadi penambahan WP dan/atau penerimaan pajak, masih perlu proses yang panjang. Untuk dapat menghasilkan tambahan WP baru dan penerimaan pajak, hasil *canvassing online* ini perlu diproses lebih lanjut. *Canvassing online* adalah bagian dari kegiatan pengumpulan data lapangan (KPD), yaitu kegiatan untuk mengumpulkan data dan/atau informasi pada lokasi tempat tinggal atau kedudukan dan/atau tempat kegiatan usaha atau harta Wajib Pajak melalui teknik pengamatan potensi pajak, tagging, pengambilan gambar, dan/atau wawancara, dalam rangka perluasan basis data, potensi pajak, penambahan Wajib Pajak baru, pembangunan profil Wajib Pajak, serta peningkatan kemampuan penguasaan wilayah (SE-11/PJ/2020). Terhadap hasil *canvassing online* ini harus mengikuti prosedur KPD dimana harus

¹² Responden #6

¹³ Responden #6

ada penjaminan kualitas data dilakukan terlebih dahulu untuk memvalidasi kebenaran material dan kebenaran formal.

Validasi kebenaran material harus memenuhi elemen kualitas data, meliputi:

- a) kelengkapan, yaitu bahwa rincian jenis data yang seharusnya direkam telah lengkap dan memenuhi ketentuan persyaratan minimum jenis data, yang meliputi: (1) data subjek pajak, (2) data objek pajak, (3) data *longitude* dan *latitude* lokasi; dan (4) dokumen pendukung lainnya.
- b) relevansi, yaitu bahwa data yang direkam telah sesuai dan terkait dengan klasifikasi ICALEP yaitu pendapatan (*income*), biaya (*cost*), harta (*asset*), kewajiban (*liability*), modal (*equity*), dan/atau profil (*profile*); dan
- c) akurasi, yaitu bahwa nilai data yang direkam telah benar dan mencerminkan keadaan yang sebenarnya.

Sementara validasi kebenaran formal harus memenuhi elemen kualitas data yang meliputi:

- a) kelengkapan, yaitu bahwa rincian jenis data yang seharusnya direkam telah lengkap dan memenuhi ketentuan persyaratan minimum rincian jenis data; dan
- b) validitas, yaitu bahwa pengisian rincian jenis data telah sesuai dengan kaidah atau ketentuan yang berlaku.

Data valid dan memenuhi elemen kualitas data material maupun formal selanjutnya ditindaklanjuti berdasarkan surat edaran Direktur Jenderal yang menjelaskan mengenai pedoman administrasi pembangunan, pemanfaatan, dan pengawasan data (SE-10/PJ/2015), diantaranya dengan melakukan identifikasi atau matching data dengan Master File WP atau pengayaan data (*enrichment*) dengan data lain yang dimiliki/diperoleh DJP yang berasal dari pihak ketiga (ILAP).

2. Optimalisasi *Canvassing Online*

Walaupun *canvassing online* telah menjadi program kerja yang dicanangkan Kanwil DJP Jakarta Selatan I di tahun 2020 ini, namun pada kenyataannya masih banyak AR yang belum mendengar kegiatan ini dan masih sedikit yang melakukannya, maka kegiatan *canvassing online* perlu didiseminasi khususnya kepada AR yang belum melakukan kegiatan ini. Begitu juga dengan konsep *canvassing online* yang perlu diluruskan, bahwa *canvassing online* tidak hanya dilakukan dengan memanfaatkan data dari internet semata (data eksternal), namun juga memanfaatkan data digital yang tersedia di aplikasi DJP (data internal).

Hasil *canvassing online* yang diperoleh selanjutnya akan diperkaya dengan data internal dan direkam dalam suatu *database* dan ditampilkan dalam bentuk peta potensi yang terstandar sehingga lebih mudah melakukan pengawasan WP berbasis kewilayahan. Peta potensi dibuat sederhana agar tampilannya lebih jelas menggambarkan potensi pajak di wilayah masing-masing AR/KPP. Minimal dalam peta potensi tersebut tampak peta dasar (*base map*) dengan *point of interest* (POI) dan nama Subjek Pajak/Wajib Pajak yang terintegrasi dengan data perpajakan lainnya dalam database hasil *canvassing online*.

Data yang bersumber dari internet sangat banyak, sebagai gambaran, Laporan Datareportal Januari 2020 menunjukkan bahwa jumlah pembeli barang konsumsi secara online di Indonesia selama tahun 2019 mencapai 168,3 juta orang dengan menghabiskan USD 18,76 milyar (Datareportal, 2020). Bahkan laporan Seagate

dalam tulisan di Kompas.com (2020) menyatakan bahwa jumlah data digital yang terkumpul pada tahun 2025 diperkirakan mencapai 163 ZB (Zettabyte) atau sekitar 163 triliun GB (Gigabyte). Seagate juga mengatakan sebanyak 75 persen dari jumlah populasi dunia bakal berinteraksi dengan data digital satu sama lain pada 2025 mendatang.

Untuk memanfaatkan data di internet yang sedemikian besar, diperlukan keahlian dalam menggunakan *tools* untuk mengekstraksi data dari internet, dibarengi dengan motivasi/keinginan yang kuat untuk mendapatkannya dan juga kreativitas untuk menghubungkan data satu dengan lainnya.

Salah satu *tools*/aplikasi yang dapat digunakan oleh AR untuk melakukan proses ekstraksi data dari internet (*web scraping*) adalah Web Scraper dari webscraper.io, yaitu suatu aplikasi *add on* Chrome. Aplikasi ini termasuk mudah digunakan (*user friendly*) tanpa memerlukan pemahaman bahasa pemrograman (*coding*) untuk menggunakannya dan aplikasi ini tidak berbayar/*freeware*. Berikut adalah contoh hasil pencarian dan ekstraksi data dari internet dengan menggabungkan beberapa sumber data menggunakan aplikasi Web Scraper.

Tabel 4 Penjualan Bruto di Beberapa *Online Marketplace*
Sumber : Hasil olahan Penulis

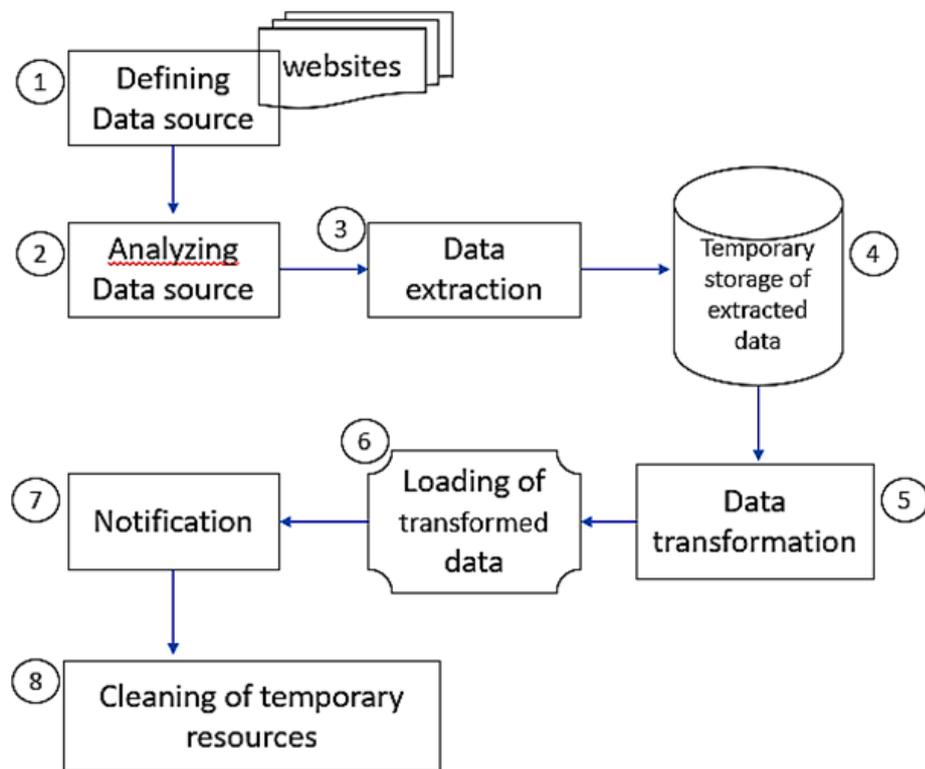
Profil Subjek Pajak yang diperoleh dari OMP <u>Tokopedia</u> :	
Nama Toko : Make****	
<u>Alamat</u> : 1) Pesanggrahan Jakarta Selatan 12250 2) Cikande Kabupaten Serang 42186	
<i>Online marketplace</i>	Penjualan Bruto
Tokopedia	1.702.543.800
Bukalapak	9.413.000
Shopee	29.636.485.879
Jumlah	31.348.442.679

Dari data profil penjual yang ada diperoleh dari OMP Tokopedia dan Shopee, diketahui dua alamat yang tidak jelas sehingga sulit untuk ditelusuri dan ditindaklanjuti. Hasil penelusuran lebih lanjut dari ulasan yang dikirim pembeli di OMP Tokopedia dan di Shopee, diperoleh *screenshot* bukti pengiriman yang memperlihatkan beberapa nomor handphone: 6282123712***, 6282123712***, dan 6285715300*** dengan alamat Pesanggrahan Jakarta Selatan yang sesuai dengan profil penjual.

Hasil penelusuran dilanjutkan melalui *browser* dengan *keyword* nama toko tersebut, ditemukan *websitenya*, dan ternyata toko tersebut tidak hanya berjualan melalui OMP namun juga membuka *online retail*. Dari *websitenya* ditemukan bahwa *head office* berada di Jalan Swadarma Raya Kampung Baru IV No. xxx Jakarta – 12250. Informasi alamat ini sangat jelas untuk ditindaklanjuti. Toko tersebut juga memiliki beberapa cabang di beberapa kota di Indonesia, diantaranya di Mall Kota Kasablanka dan Plaza Semanggi yang termasuk ke dalam wilayah kerja Kanwil DJP Jakarta Selatan I. Penelusuran lebih lanjut dari *website* toko ini,

ditemukan akun media sosialnya (twitter, facebook, intagram dan youtube). Hasil *canvassing online* seperti ini, selanjutnya divalidasi dengan data master file sehingga diketahui memiliki NPWP atau belum dan dapat dihitung potensi penerimaan pajaknya. Untuk mendapat hasil yang lebih lengkap, para AR dapat menelusuri lebih lanjut melalui akun media sosial WP tersebut.

Walaupun hasil ekstraksi data menggunakan aplikasi Web Scraper cukup bermanfaat untuk mendapatkan data yang dapat dijadikan bahan untuk penggalan potensi pajak, namun menurut Milev (2017), Web Scraper sebagai *add on* Chrome, termasuk tools *web scraping* tradisional, sehingga Milev menawarkan delapan tahapan pendekatan konseptual untuk pengembangan aplikasi *web scraping* yang lebih modern, yaitu sebagai Gambar 5 berikut.



Gambar 5 Pendekatan Konseptual Pengembangan Web scraping Sumber (Milev, 2017)

Menurut Milev, Web Scraper baru memenuhi empat tahapan pertama dari delapan tahapan yang Milev tawarkan atau baru sampai tahap mengunduh data hasil ekstraksi yang tersimpan di temporary aplikasi. Pada konsep Milev ini, data hasil ekstraksi akan ditransformasi sesuai struktur database yang dimiliki DJP, dibersihkan dan *di-load* ke dalam suatu *data warehouse* secara robotik dan kontinyu, sehingga data tersebut dapat secara langsung terintegrasi dengan data internal yang dimiliki DJP. Konsep yang ditawarkan Milev ini adalah bagian dari suatu sistem *Bussiness Intelligence*.

Dengan menerapkan teknik *web scraping* sesuai konsep yang ditawarkan Milev, memungkinkan sistem informasi membentuk suatu Surat Pemberitahuan

(SPT) *Pro-forma* masing-masing WP atau pelaku bisnis online. Data hasil ekstraksi dari OMP atau situs lainnya ditambah dengan data ada di internal DJP, akan tersedia secara otomatis pada formulir SPT WP, selanjutnya WP hanya melakukan konfirmasi atas kesesuaian data dan informasi dalam SPT Pro-forma tersebut¹⁴.

Dari contoh dalam Tabel 4 di atas, ternyata data dari internet ini dapat dimanfaatkan untuk kegiatan pengawasan berbasis kewilayahan sekaligus penggalan potensi perpajakan. Sementara data tersebut belum dimiliki DJP, maka *canvassing online* adalah suatu yang harus dilakukan. Oleh karenanya dibutuhkan suatu regulasi khusus yang mengatur tatacara melakukan kegiatan *canvassing online*.

Regulasi terkait *canvassing online* ini sangat penting mengingat:

- (1) potensi pajak yang diperoleh dari pencarian dan pengolahan data bersumber dari internet sangat besar dan selalu bertambah setiap saat. Hal ini perlu segera ditindaklanjuti karena mobilitas pelaku usaha khususnya di online marketplace (OMP) sangat tinggi. Para pemilik toko online atau pelapak sangat mudah untuk membuka dan menutup tokonya kapan saja. Oleh karenanya sesuai azas *convenience of payment* Adam Smith (dalam Guzy, 2017), dimana para wajib pajak akan lebih nyaman membayar pajak ketika mereka masih memiliki uang, maka para AR harus segera menagihnya ketika toko masih aktif di OMP.
- (2) belum ada satupun regulasi yang mengatur tentang *canvassing online*. Regulasi yang ada seperti: Tata Cara Kegiatan Pengumpulan Data Lapangan Dan Penjaminan Kualitas Data Dalam Rangka Perluasan Basis Data (SE-11/PJ/2020); Kebijakan Pengawasan Dan Pemeriksaan Wajib Pajak Dalam Rangka Perluasan Basis Pajak (SE-07/PJ/2020); Tata Cara Ekstensifikasi (SE-14/PJ/2019), Tata Cara Pemberian Nomor Pokok Wajib Pajak Dalam Rangka Ekstensifikasi (Per-01/PJ/2019); Pedoman Administrasi Pembangunan, Pemanfaatan dan Pengawasan Data (SE-10/PJ/2015), dan regulasi lainnya yang tidak secara jelas mengatur tentang *canvassing online*.

¹⁴ SPT *pro-forma* atau disebut juga SPT *pre-populated* adalah gambaran SPT WP yang dibuat oleh otoritas pajak yang informasinya bersumber dari pihak ketiga dan informasi lain yang relevan dari masing-masing WP (OECD, 2006).

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Meskipun *canvassing online* menjadi program kerja Kanwil DJP Jakarta Selatan I untuk menghimpun penerimaan pajak, namun ternyata sebagian besar AR masih belum melaksanakannya bahkan ada beberapa AR yang belum mendengar tentang *canvassing online*. Beberapa diantara AR yang telah melakukan *canvassing online* dengan memanfaatkan *tools Web Scraper*. Pada pelaksanaannya terdapat beberapa kendala menghalangi kelancaran dan keberhasilan proyek ini, seperti pandemi Covid-19 yang membatasi AR dalam melakukan kunjungan ke WP untuk mengkonfirmasi hasil ekstraksi data dari internet, validitas dan update data yang diperoleh, keterbatasan kemampuan AR dalam menggunakan aplikasi/*tools* untuk mengekstraksi data dari internet dan proses yang panjang untuk mentransformasi hasil ekstraksi data menjadi penambahan WP atau penerimaan pajak.

Hasil yang diperoleh dari kegiatan *canvassing online* yang dilakukan Kanwil DJP Jakarta Selatan I sebagian besar masih nihil, walaupun begitu ada beberapa AR yang berhasil menghasilkan penambahan WP dan penambahan penerimaan pajak. Beberapa AR bahkan telah menuangkan hasil *canvassing online* ini ke dalam peta potensi, yang mempermudah pengawasan WP yang menjadi tanggung jawab pengawasannya. Memang, untuk tujuan mendapatkan data awal dan data pembandingan dengan kondisi riil di lapangan, *canvassing online* dapat dikatakan efektif, karena para AR mendapat gambaran/informasi menyeluruh dan spesifik terkait potensi ekonomi di wilayah kerja AR masing-masing, namun jika melihat jumlah penambahan WP dan penambahan penerimaan pajak yang dihasilkan dari kegiatan ini, maka *canvassing online* yang dilakukan Kanwil DJP Jakarta Selatan I dapat dikatakan kurang efektif, mengingat masih banyaknya kendala dalam pelaksanaannya di lapangan.

Agar kegiatan *canvassing online* lebih optimal dalam mendukung kegiatan pengawasan Wajib Pajak berbasis kewilayahan, menjadi pekerjaan rumah bagi Kanwil DJP Jakarta Selatan I untuk mensosialisasikan proyek *canvassing online* ini, sekaligus meningkatkan kompetensi AR dalam penggunaan aplikasi/*tools* untuk mengekstraksi data dari internet termasuk memotivasi dan meningkatkan kreativitas AR. Dengan meningkatnya kompetensi di bidang ini, maka pandemi bukan menjadi kendala, namun sebaliknya dapat menjadi katalisator yang dapat mempercepat penyelesaian proyek *canvassing* yang menjadi tanggung jawab AR dan membangun pola baru dalam bekerja dengan menggunakan teknologi, karena dengan motivasi yang kuat dibarengi kreativitas yang baik dalam menggali potensi pajak, di internet banyak sekali data yang valid dan *update* yang dapat dimanfaatkan untuk tujuan tersebut. Dan mengingat potensi yang besar dari data bersumber di internet dan hingga saat ini belum ada regulasi yang jelas mengatur kegiatan *canvassing online* ini, maka sangat dibutuhkan suatu regulasi khusus yang menjadi panduan AR melaksanakan *canvassing online*.

B. Saran

Kajian ini membawa implikasi bahwa untuk meningkatkan efektifitas *canvassing online* terdapat beberapa hal yang dapat dilakukan:

- 1) Peningkatan kompetensi Sumber Daya Manusia, dalam hal:
 - a. Penggunaan *tools* untuk melakukan *web scraping*;
 - b. Peningkatan motivasi dan kreativitas para AR untuk melaksanakannya secara berkesinambungan melalui bimbingan teknis atau pun *in house training*;
- 2) Regulasi sebagai panduan AR dalam melaksanakan *canvassing online*, yang meliputi:
 - a. kebijakan baru yang lebih sederhana untuk mentransformasi hasil *canvassing online* menjadi penambahan WP dan/atau penerimaan pajak;
 - b. kebijakan untuk menginstruksikan para AR secara aktif dan mandiri melakukan pencarian dan ekstraksi data dari internet; kebijakan ini bersifat sementara, hingga DJP secara institusi mampu secara berkala melakukan proses *scraping* secara robotik yang terintegrasi dengan sistem yang dimiliki DJP saat ini; dan
 - c. regulasi agar para pelaku *online marketplace* (OMP) memberikan data lengkap -termasuk data NIK- secara real time, para *merchant* yang membuka toko online pada masing-masing OMP tersebut.
2. DJP membangun aplikasi mandiri untuk melakukan *scraping* data internet, yang mengadopsi konsep Milev (2017), berupa delapan tahapan pendekatan konseptual untuk pengembangan aplikasi *web scraping* terintegrasi dengan sistem Business Intelligent (BI) DJP, yang memungkinkan untuk membentuk Surat Pemberitahuan (SPT) *Pro-forma* masing-masing WP atau pelaku bisnis *online*.

BIODATA PENELITI I

Nama : Mohammad Djufri
NIP : 19690411199503001
Tempat/Tanggal Lahir : Cirebon, 11 April 1969
Unit Organisasi : Pusdiklat Pajak



Riwayat Pekerjaan/Jabatan :

1. Pegawai Direktorat Jenderal Pajak 1995 sd 2011
2. Widyaiswara pada Pusdiklat Pajak BPPK 2011 sd sekarang

Riwayat Pendidikan :

1. Sarjana Teknik, Jurusan Teknik Pertambangan, Fakultas Teknologi Mineral, Institut teknologi Bandung.
2. Magister Ekonomi Pembangunan, Universitas Sumatera Utara.

Karya Tulis yang Pernah Dibuat :

1. *Pengaruh Faktor Ekstrinsik dan Faktor Intrinsik Terhadap Motivasi Belajar dan Prestasi Belajar: Studi Kasus pada Diklat Teknis Substantif Dasar Pajak I Angkatan III Tahun 2016 di Pusdiklat Pajak*, Kajian Akademis Pusdiklat Pajak 2016.
2. *Google, Dapatkah Dipajaki di Indonesia?*, PIT Nasional Ke-3 IWI Provinsi Banten Tahun 2017.
3. *Menjadi Account Representative yang Kompeten*, Majalah Edukasi Keuangan Edisi 40 / 2017.
4. *Bagaimana Mendorong Industri Perikanan Menggunakan Kebijakan Perpajakan yang Tepat?*, Majalah Edukasi Keuangan Edisi 42 / 2017.
5. *Nilai Jual Objek Pajak Untuk Single Value For Multipurposes*, Majalah Edukasi Keuangan Edisi 43 / 2017.
6. *Design Thinking dalam Desain Pembelajaran*, Majalah Edukasi Keuangan Edisi 45 / 2017.
7. *Tinjauan Penerapan Tobin Tax di Indonesia*, Simposium Nasional Keuangan Negara (SNKN) 2018.
8. *Penggunaan Analisis Statistika Untuk Menentukan Prioritas Audit Pajak Pertambahan Nilai*, Seminar Nasional Perpajakan 2018.
9. *Perluakah Kegiatan Gemilang Show dalam Pelatihan Teknis Penyuluhan Perpajakan?*, Majalah Edukasi Keuangan Edisi 52/2019.
10. *Memungut PPN Atau Tidak Ketika Bendahara Desa Bertransaksi Dengan Pengusaha Non PKP*, Jurnal BPPK Vol 12 No 2 (2019).
11. *Ada Pajak Pigovian Pada Sebatang Rokok*, Majalah Edukasi Keuangan Edisi 56 / 2020.

BIODATA PENELITI II

Nama : Aim Nursalim Saleh
NIP : 196710201995031001
Tempat/Tanggal Lahir : Bandung / 20 Oktober 1967
Unit Organisasi : Direktorat Jenderal Pajak



Riwayat Pekerjaan/Jabatan:

1. Kepala Subseksi Perumusan Penyidikan WP Perseorangan, Direktorat Pemeriksaan Penyidikan dan Penagihan Pajak (1997)
2. Kepala Seksi Penyiapan Prosedur Perpajakan, Direktorat Potensi dan Sistem Perpajakan (2002)
3. Kepala Seksi Pelayanan, KPP Wajib Pajak Besar Satu (2002)
4. Kepala SubDirektorat Pelayanan Penyuluhan dan Perpustakaan, Direktorat Penyuluhan Perpajakan (2006)
5. Kepala SubDirektorat Pelayanan Perpajakan, Direktorat Penyuluhan, Pelayanan, dan Hubungan Masyarakat (2007)
6. Kepala KPP Pratama Jakarta Setiabudi Tiga (2008)
7. Kepala KPP Pratama Bandung Cibeunying (2011)
8. Kepala KPP Wajib Pajak Besar Satu (2013)
9. Kepala Kantor Wilayah DJP Aceh (2016)
10. Kepala Kantor Wilayah DJP Sumatera Barat dan Jambi (2017)
11. Kepala Kantor Wilayah DJP Jakarta Selatan I (2019)

Riwayat Pendidikan:

1. SD Yos Sudarso, Karawang
2. SMP Negeri 2 Bandung
3. SMA Negeri 3 Bandung
4. Institut Teknologi Bandung (Sarjana Teknik)
5. Internasional University of Japan (Master of Business Administration)

Karya Tulis yang Pernah Dibuat : ---

DAFTAR PUSTAKA

- Auerbach, Carl, and Louise B. Silverstei, 200,. *Qualitative Data: An Introduction to Coding and Analysis*, NYU Press: New York.
- Badan Pusat Statistik (BPS), 2017, *Potensi Ekonomi Jakarta Selatan (Analisis Sensus Ekonomi 2016 Hasil Listing) Potensi Ekonomi Wilayah*, BPS Kota Administrasi Jakarta Selatan.
- Badan Pusat Statistik (BPS), 2020, *Jumlah dan Persentase Penduduk Bekerja dan Pengangguran 2019-2020* dalam laman <https://www.bps.go.id/indicator/6/1953/1/jumlah-dan-persentase-penduduk-bekerja-dan-pengangguran.html> diakses tanggal 10 November 2020.
- Bradshaw, Matt, and Elaine Stratford, 2010, *Qualitative Research Design and Rigour*, Qualitative Research Methods in Human Geography (Oxford University Press).
- Cnbcindonesia, 2020, *Hmm.. Sudah 11 Tahun, RI Tak Mampu Capai Target Pajak* dalam <https://www.cnbcindonesia.com/news/20200108133413-4-128546/hmm-sudah-11-tahun-ri-tak-mampu-capai-target-pajak> diakses tanggal 10 November 2020.
- Cnnindonesia, 2019, *DJP Sebut Omnibus Law Buat Penerimaan Pajak 2020 Seret* dalam laman <https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20191211063319-532-455903/djp-sebut-omnibus-law-buat-penerimaan-pajak-2020-seret> diakses tanggal 4 Maret 2020
- Datareportal, 2020, *Digital 2020: Indonesia* dalam laman <https://datareportal.com/reports/digital-2020-indonesia> diakses tanggal 29 Oktober 2020..
- DDTCNews, 2019, *Berapa Jumlah Wajib Pajak & Tingkat Kepatuhan? Cek di Sini* dalam laman https://news.ddtc.co.id/berapa-jumlah-wajib-pajak--tingkat-kepatuhannya-cek-di-sini-16815?page_y=1700 diakses tanggal 10 November 2020.
- Dewi, Maya Safira, Yessi Oktavia Suwarno, 2014, *Pelaksanaan Ekstensifikasi Wajib Pajak Dan Intensifikasi Pajak: Upaya Peningkatan Penerimaan PPh Orang Pribadi Pada Kpp Pratama Duren Sawit*, *Binus Business Review Vol. 5 No. 2 November 2014: 588-600*.
- Dey, Ian. 2003. *Qualitative Data Analysis: A User Friendly Guide for Social Scientists* (Taylor & Francis: London).
- Fazlurahman, Faesal dan Memen Kustiawan, 2016, *Pengaruh Ekstensifikasi Pajak dan Kepatuhan Wajib Pajak terhadap Penerimaan Pajak Penghasilan Wajib Pajak Orang Pribadi (Studi pada KPP Pratama Bandung Karees Tahun 2010-2015)*, *Jurnal Akuntansi Riset, Volume 5 Nomor 2, 2016*.
- Guzy, Magdalena Jarczok, 2017, *The principles of tax law equality in the context of direct taxation*, *Journal of Economics and Management, Vol. 30 (4)*, University of Economics in Katowice, Poland.
- Kasiram, Moh. (2010) *Metodologi penelitian: Kualitatif–Kuantitatif*. UIN-Maliki Press, Malang.
- Kemkominfo, 2015, *Indonesia Akan Jadi Pemain Ekonomi Digital Terbesar di Asia Tenggara* dalam <https://www.kominfo.go.id/content/detail/6441/indonesia->

- akan-jadi-pemain-ekonomi-digital-terbesar-di-asia-tenggara/0/berita_satker diakses tanggal 13 Maret 2020
- Kemkominfo, 2019, *Pertumbuhan e-Commerce Indonesia Capai 78 Persen* dalam https://kominfo.go.id/content/detail/16770/kemkominfo-pertumbuhan-e-commerce-indonesia-capai-78-persen/0/sorotan_media diakses tanggal 13 Maret 2020.
- Kompas.com, 2020, 2025, *Ada 163 Triliun GB Data di Seluruh Dunia* dalam <https://tekno.kompas.com/read/2017/04/07/07421057/2025.ada.163.triliun.gb.data.di.seluruh.dunia> diakses tanggal 29 Oktober 2020.
- Kurnia, Ega Skriptian, Srikandi Kumadji, Devi Farah Azizah, 2015, Efektivitas Kegiatan Ekstensifikasi Perpajakan Dalam Upaya Meningkatkan Penerimaan Pajak Penghasilan Orang Pribadi (Studi Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Malang Selatan), *Jurnal Perpajakan (JEJAK)*, Vol. 6 No. 2.
- Mahmudi. (2015). *Manajemen Kinerja Sektor Publik: Edisi Ketiga*, Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan: Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Milev, Plamen, 2017, *Conceptual Approach for Development of Web scraping Application for Tracking Information*, *Economic Alternatives*, 2017, Issue 3, pp. 475-485.
- Nota Keuangan beserta Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara Tahun Anggaran 2020
- OECD, 2006, *Using Third Party Information Reports to Assist Taxpayers Meet their Return Filing Obligations— Country Experiences With the Use of Pre-populated Personal Tax Returns*, Organisation for Economic Co-operation and Development, dalam laman <https://www.oecd.org/tax/administration/36280368.pdf>, diakses tanggal 27 November 2020.
- Parulian, Guido dan Gunadi, 2013, *Analisis Pelaksanaan Kebijakan Sensus Pajak Nasional Tahap I Pada KPP Pratama Serpong*, Skripsi Fisipol Universitas Indonesia.
- Peraturan Direktur Jenderal Pajak Nomor Per - 01/PJ/2019 Tentang Tata Cara Pemberian Nomor Pokok Wajib Pajak Dalam Rangka Ekstensifikasi.
- Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor: 210/PMK.01/2017 tentang Organisasi Dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Pajak.
- Sari, Sapta, 2019, Literasi Media Pada Generasi Milenial Di Era Digital, *Jurnal Professional Fis Unived* Vol.6 No.2 Desember 2019.
- Siagian, Sondang P., 2002, *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*, Jakarta, Rineka Cipta.
- Sugiyono. 2013, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Surat Edaran Direktur Jenderal Pajak Nomor SE-07/PJ/2020 Tentang Kebijakan Pengawasan Dan Pemeriksaan Wajib Pajak Dalam Rangka Perluasan Basis Pajak.
- Surat Edaran Direktur Jenderal Pajak Nomor SE-11/PJ/2020 Tentang Tata Cara Kegiatan Pengumpulan Data Lapangan Dan Penjaminan Kualitas Data Dalam Rangka Perluasan Basis Data.

- Statista, *Retail E-Commerce Revenue Forecast from 2017 to 2024 (in billion U.S. dollars)*. In Statista – The Statistics Portal. Dari laman <https://www.statista.com/statistics/280925/e-commerce-revenue-forecast-in-indonesia/> diakses tanggal 30 Januari 2020
- Thomas, David R. 2017. *Feedback From Research Participants: Are Member Checks Useful in Qualitative Research?*, *Qualitative Research in Psychology*.
- Trisnawati, Nina, Wempy Banga, Syamsul Alam, 2018, Analisis Efektivitas Pelaksanaan Fungsi Pengawasan Inspektorat Daerah Di Kabupaten Konawe, *Jurnal Administrasi Pembangunan dan Kebijakan Publik*, Vol.9, No.2 Tahun 2018.
- Turland, M., 2010, *php| architect's Guide to Web Scraping*, Marco Tabini & Associates, Inc, USA.
- Turuntayeva, Albina, Fatima Tlegenova, Kulyash Kassiyenova, Gulnara Abrakhmatova, Anarbai Radzhapov, Dauren Alshymbek, 2019, Improving The Effectiveness Of Tax Administration Through The Example Of The Republic Of Kazakhstan, *Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues, Volume 22, Issue 2*.
- Usman, Husaini, 2011, *Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, Jakarta, Bumi Aksara.
- Webscraper.io, 2020, *Web Scraper Making web data extraction easy and accessible for everyone* dalam <https://webscraper.io/> diakses tanggal 13 November 2020.
- Zhao, Bo, 2017, *Web scraping*, Springer International Publishing AG (outside the USA) 2017.
- Zhuk, Olha, 2018, Tax Control In The System Of Taxes Administration, *Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*, Vol. 5, No. 3-4 C. 57-61.

**STUDI KASUS ATAS HASIL PENILAIAN BERUPA
TANAH DAN BANGUNAN PADA LINGKUNGAN
PUSDIKLAT PAJAK SEBAGAI SATU KESATUAN
OBJEK PENILAIAN**

Disusun Oleh :

Nama Peneliti/Pengkaji I	: Listiyarko Wijito
NIP	: 196904161995031001
Pangkat/Golongan	: Pembina (IV/a)
Jabatan	: Widyaiswara Madya
Nama Peneliti/Pengkaji II	: I Wayan Sukada
NIP	: 196707291988101001
Pangkat/Golongan	: Pembina Utama Muda (IV/c)
Jabatan	: Widyaiswara Madya



**BADAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEUANGAN
PUSAT PENDIDIKAN DAN PELATIHAN PAJAK
JAKARTA
2020**

KAJIAN AKADEMIS
STUDI KASUS ATAS HASIL PENILAIAN BERUPA TANAH DAN
BANGUNAN PADA PUSDIKLAT PAJAK SEBAGAI SATU KESATUAN
OBJEK PENILAIAN

Abstraksi

Peneilitian ini bertujuan untuk membanding hasil penilaian antara dua tim penilai yang berbeda mengenai hasil penilaian tanah, hasil penilaian bangunan, prosedur yang dilakukan selama tahapan penilaian, serta apakah terjadi *judgement bias* yang diakibatkan oleh *behavioral uncertainty* sepanjang tahapan penilaian tersebut. Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah campuran antara metode deskriptif kuantitatif serta deskriptif kualitatif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat selisih penilaian tanah sebesar ..%, serta selisih penilaian bangunan sebesar ..%, dengan total perbedaan sebesar ..%. Perbedaan tersebut masih pada kisaran yang wajar menurut *Red Book RICS*. Perbedaan hasil penilaian tanah tersebut disebabkan adanya perbedaan prosedur antara kedua tim penilai yang berbeda, yaitu pada tahapan kegiatan melakukan penilaian tanah yaitu pada tahapan identifikasi lokasi objek penilaian, pengamatan dan interview pada tahapan pengumpulan data, pemberian diskon estimasi atas data penawaran, pemilihan unsur pembanding, serta prosedur perhitungan besaran penyesuaian. Kelemahan prosedur pada tahapan penilaian tanah disebabkan oleh *adanya judgmet bias yang* dipengaruhi oleh adanya *behaviour uncertainty* yang disebabkan oleh faktor *heuristic bias*, pengalaman dan pengetahuan penilai, serta *availability and accuracy of market data*. Perbedaan hasil penilaian bangunan diakibatkan oleh perbedaan instrument yang digunakan untuk menghitung biaya konstruksi (perbedaan sistemik) serta perbedaan hasil perhitungan volume pekerjaan pada setiap jenis pekerjaan bangunan. Penelitian ini juga menghasilkan beberapa kesimpulan mengenai perbaikan prosedur agar penilai pajak mampu menghasilkan nilai pasar yang lebih valid yang didukung oleh pelaksanaan prosedur dapat meminimalisasi terjadinya *judgement bias* karena subyektivitas penilai.

Abstract

This research aims to compare the results of the assessment between two different teams of assessors regarding the results of land appraisals, the results of building appraisals, the procedures carried out during the assessment stage, and whether there has been a judgment bias caused by behavioral uncertainty during the assessment stage. The method used in this research is a mixture of quantitative descriptive and qualitative descriptive methods. The results of this study indicate that there is a difference in land valuation of ..%, and a difference in valuation of buildings of ..%, with a total difference of ..%. The difference is still within a reasonable range according to the Red Book RICS. The difference in the results of the land appraisal was due to differences in procedures between the two different appraisal teams, namely at the stage of the land appraisal activity, namely the identification of the location of the appraisal object, the observation and the interview at the data collection stage, the provision of discount estimates on the bid data, the selection of comparison elements, as well as the procedure for calculating the amount of adjustment. The weakness of the procedure at the land appraisal stage is due to the existence of judgment bias which is influenced by the behavior uncertainty caused by the heuristic bias, the appraiser's experience and knowledge, as well as the availability and accuracy of market data. Differences in the results

of building appraisals are caused by differences in the instruments used to calculate construction costs (systemic differences) as well as differences in the results of calculating the volume of work for each type of building work. This study also resulted in several conclusions regarding the improvement of procedures so that tax assessors are able to produce a more valid market value which is supported by the implementation of procedures to minimize the occurrence of judgment bias due to the assessor's subjectivity.

PENDAHULUAN

Kendala utama yang dihadapi penilai adalah mereka diharuskan menghasilkan suatu justifikasi (*judgement*) dan pengambilan keputusan (*decision making*) yang tepat sepanjang tahapan penilaian. Sementara itu, tantangan yang dihadapi penilai cukup berat karena penilaian berkerja pada suatu kondisi lingkungan yang kompleks dan tidak terkontrol, informasi yang mendua (*ambiguity*), serta *market place* yang tidak transparan, serta kepentingan komersial dari klien (Pim Klamer dkk (2018)). Kondisi tersebut menyebabkan penilai dapat mengalami suatu fenomena yang disebut dengan *behaviour uncertainty* yang dapat mengakibatkan bias ketika mengambil suatu keputusan, atau disebut dengan *judgement bias* (Nur Ezra dkk (2018)). Terjadinya *judgement bias* yang kemungkinan dapat terjadi sepanjang tahapan penilaian, dapat mempengaruhi hasil penilaian. Perbedaan tersebut seharusnya masih dalam kisaran (*range*) yang wajar. Namun demikian, kemungkinan juga dapat terjadi kisaran (*range*) antara dua nilai yang dihasilkan oleh dua penilaian tersebut kisaranya dapat lebih lebar lagi. Apabila terjadi hal yang demikian, maka mengindikasikan bahwa salah satu nilai yang dihasilkan, atau keduanya tidak valid. Hasil penilaian yang tidak valid tersebut harus dihindari.

Sehubungan dengan kemungkinan terjadinya perbedaan hasil penilaian tersebut, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai penerapan suatu penilaian yang menggunakan ketentuan sebagaimana diatur dalam SE-54/PJ/2016 serta SE-14/PJ/2020 disandingkan dengan hasil penilaian yang dilakukan oleh tim penilai di luar Direktorat Jenderal Pajak. Hasil penilaian yang dibuat oleh dua tim penilaian yang berbeda tersebut akan diperbandingkan, apakah telah menghasilkan nilai pasar/nilai wajar yang sama, dengan asumsi perbedaannya pada kisaran 5%. Selanjutnya peneliti juga tertarik untuk melakukan studi secara mendalam mengenai perbandingan (komparasi) atas prosedur yang dilaksanakan oleh dua tim penilai yang berbeda tersebut selama tahapan penilaian. Peneliti juga akan melakukan studi secara mendalam mengenai adanya fenomena *judgment bias* ketika penilai menentukan justifikasi penilaian selama tahapan penilaian, yang dapat mempengaruhi terjadinya kesalahan atau kelemahan prosedur.

Rumusan penelitian dapat dirangkum sebagai berikut. Valuator memegang peranan penting dalam melakukan suatu valuasi. Perbedaan prosedur yang dilakukan selama tahapan penilaian, serta terjadinya *judgement bias*, diduga menjadi penyebab terjadinya perbedaan nilai valuasi. Penting untuk mengetahui seberapa besar perbedaan nilai terjadi jika penilaian dilakukan oleh dua tim yang berbeda, yang menggunakan instrument valuasi yang tidak sama untuk menilai objek pajak yang sama.

Berdasarkan rumusan penelitian tersebut, disusun pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah hasil penilaian pada suatu objek properti yang dilakukan oleh tim penilaian di luar penilai pajak akan menghasilkan hasil yang sama dengan

- penilaian yang dilakukan oleh tim penilai yang menggunakan ketentuan dan instrumen penilai pajak?
2. Perbedaan prosedur apa saja yang dapat mengakibatkan terjadinya perbedaan hasil penilaian?.
 3. Apakah terdapat fenomena adanya *behavior uncertainty* yang dapat menyebabkan *judgement bias* selama tahapan penilaian?
 4. Apakah terdapat upaya-upaya yang dapat dilakukan oleh Penilai Pajak agar dapat menghasilkan nilai pasar yang lebih valid yang didukung oleh pelaksanaan prosedur yang dapat meminimalisasi terjadinya *judgement bias* karena subyektivitas penilai?

Tujuan penilaian ini adalah untuk menguji apakah terdapat perbedaan hasil penilaian yang dilakukan oleh dua tim yang berada pada dua institusi yang berbeda. Penelitian ini juga ditujukan untuk mengidentifikasi adanya perbedaan prosedur penilaian antara dua tim penilai, serta adanya *behaviour uncertainty* yang terjadi selama tahapan penilaian, yang dapat mempengaruhi hasil penilaian. Penelitian ini juga bertujuan untuk mengidentifikasi kelemahan prosedur secara umum serta permasalahan aktual yang kemungkinan dihadapi oleh penilai pajak dan melakukan pembahasan secara mendalam dengan tujuan agar hasil penilaian oleh penilai pajak dapat menghasilkan nilai pasar yang lebih valid yang didukung oleh pelaksanaan prosedur dapat meminimalisasi terjadinya *judgement bias* karena subyektifitas penilai.

Manfaat yang bisa diperoleh dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bahan evaluasi atas pelaksanaan prosedur penilaian tanah dan bangunan sebagaimana diatur dalam SE-54/PJ/2016 dan SE-14/PJ/2020.
2. Bahan referensi untuk perbaikan agar implementasi mengenai tata cara penilaian properti berupa tanah dan atau bangunan yang diatur dalam SE-61/PJ/2015 dan SE-54/PJ/2016 dapat dilaksanakan secara benar oleh penilai pajak.
3. Menambah referensi akademis mengenai terjadinya perbedaan hasil penilaian antara dua penilai, serta terjadinya fenomena *judgement bias* yang dapat mempengaruhi kualitas hasil penilaian.

TINJAUAN PUSTAKA

Standar Penilaian Indonesia (SPI Edisi VI -2015) mendefinisikan pengertian penilaian properti mencakup pengertian sebagai sebuah proses, menghasilkan suatu opini atau konsep berupa nilai ekonomis atau sesuatu yang dapat dimoneterisasi, berlaku pada saat tertentu, dilakukan oleh seorang penilai.

Tujuan penilaian yang berbeda akan menghasilkan dasar nilai yang berbeda. Menurut Lampiran SPI 103, penilaian untuk jual beli pada umumnya menggunakan nilai pasar, dengan mengacu kepada SPI 101 - 3.1. Apabila penilaian ditujukan untuk pelaporan keuangan, maka berdasarkan Standar Akuntansi Keuangan (SAK) atau Standar Akuntansi Pemerintah (SAP) dapat menggunakan nilai pasar atau nilai wajar. Mengacu kepada PSAK 68 tentang Pengukuran Nilai Wajar, maka nilai wajar dapat digunakan sebagai dasar nilai untuk pelaporan keuangan. Sepanjang untuk suatu pelaporan keuangan menggunakan nilai wajar, maka nilai tersebut sama dengan nilai pasar, atau nilai wajar tersebut *transferabel* dengan dengan nilai pasar (SPI 113.3.19).

Pendekatan yang dilakukan ketika melakukan penilaian dapat berupa pendekatan data pasar, pendekatan biaya, atau pendekatan pendapatan. Tahapan penilaian pendekatan data pasar dilakukan dengan cara (a) meneliti pasar untuk

mendapatkan informasi transaksi penjualan dan mendapatkan daftar properti-properti sejenis dengan properti subjek yang sedang ditawarkan atau ditransaksikan (b) melakukan verifikasi informasi dengan mengkonfirmasi data apakah memenuhi keakuratan dan sesuai dengan kenyataan serta memastikan apakah data transaksi yang diperoleh mencerminkan keadaan sebagaimana disyaratkan oleh kriteria pasar wajar (c) memilih unit pembanding yang sesuai (seperti rupiah per meter, per meter persegi, per meter kubik, atau per multiplier pendapatan) dan mengembangkan analisis perbandingan untuk tiap unit (d) membandingkan properti subjek dan properti pembanding dengan menggunakan elemen-elemen pembanding yang sesuai dan mengadakan penyesuaian terhadap harga penjualan dari properti pembanding (e) melakukan rekonsiliasi berbagai indikasi nilai yang dihasilkan dari analisis perbandingan ke dalam indikasi nilai tunggal (*single value indication*) atau dalam range nilai (untuk kondisi pasar yang kurang pasti).

Kualitas hasil penilaian menggunakan pendekatan data pasar sangat dipengaruhi oleh akurasi data pembanding. Idealnya, data penjualan yang sebanding harus sedekat mungkin dengan waktu sekarang dan hampir identik dengan properti subjek. Kondisi ini meminimalkan kebutuhan akan penyesuaian. Dalam praktiknya, ada banyak faktor yang dapat menyebabkan perbedaan harga antara dua properti pembanding. Perbedaan ini dapat dibagi menjadi sembilan kategori, antara lain (Properti Metrics, 2020): status kepemilikan, cara pembayaran, kondisi penjualan, kondisi pasar, karakteristik lokasi, ciri fisik, karakteristik ekonomi, penggunaan, serta komponen non realti.

Sehubungan dengan sifatnya yang tidak dipindah, teori mengenai pembentuk nilai, menyebutkan bahwa nilai tanah dipengaruhi oleh lokasi. Lokasi merupakan determinan utama yang menentukan nilai tanah, yang dapat dibedakan menjadi faktor aksesibilitas, lokasi dan lingkungan (eksternalitas). Aksesibilitas pada prinsipnya berhubungan dengan biaya transportasi yang harus dikeluarkan dari tapak menuju lokasi yang dikehendaki. Secara teoritis, hal ini diterangkan oleh Levy (dalam Miller, 1982), yang menyebutkan bahwa apabila ongkos transport pada suatu lokasi di suatu daerah rendah, maka harga sewa pada lokasi tersebut tinggi, yang pada akhirnya mempengaruhi nilai tanah. Pengaruh faktor lokasi adalah seperti lokasi di danau, lapangan golf, pemandangan dan perbukitan yang berkualitas, serta *ocean view* (Cassel & Mendelsohn, 1985; Darling, 1973; Gillard, 1981; Mok et al., 1995; Plattner & Campbell, 1978; Rodriguez & Sirmans, 1994). Faktor lokasi juga berkaitan dengan peruntukan di sekitar tempat suatu objek properti terletak apakah sudah berkembang sebagai peruntukan komersial, residential kelas menengah ke atas, lingkungan perkampungan dan sebagainya. Disamping dipengaruhi oleh faktor lokasi, nilai tanah juga dipengaruhi oleh eksternalitas (lingkungan), serta faktor fisik (luas, bentuk, ketinggian terhadap permukaan jalan)

Untuk mengestimasi Nilai Pasar, seorang Penilai harus terlebih dahulu menentukan penggunaan yang tertinggi dan terbaik (HBU), sebagaimana diatur dalam Konsep dan Prinsip Umum Penilaian Butir 6.4, 6.5 dan 6.6. HBU tersebut dapat berupa kelanjutan dari penggunaan properti yang ada atau alternatif penggunaan lain. Penentuan penggunaan yang tertinggi dan terbaik ini ditentukan berdasarkan data pasar, serta menjadi dasar estimasi penentuan Nilai Pasar.

Pendekatan biaya menyatakan bahwa sebagai pengganti atau substitusi dari properti yang dibeli, seseorang dapat membangun properti lain yang merupakan tiruan (*replica*) dan/atau yang memiliki kegunaan yang sama. Di dalam konteks real estat, seseorang umumnya tidak akan membayar suatu properti lebih dari pada biaya perolehan tanah maupun bangunan yang sebanding dengannya kecuali telah

lewat batas waktu dan memiliki kesulitan serta risiko yang tinggi. Pada prakteknya, pendekatan ini juga memperkirakan depresiasi properti tersebut dimana estimasi pembuatan barunya biasanya di atas harga yang sepatasnya dibayar untuk properti tersebut.

Penugasan dalam melakukan penilaian properti merupakan pekerjaan yang kompleks, sesuai dengan karakteristik dan kondisi objek penilaian. Dalam hal penilaian dilakukan pada objek yang bersifat khusus, atau properti komersial, maka tingkat kompleksitas pekerjaan akan semakin tinggi. Kompleksitas dalam tahapan pelaksanaan penilaian, kondisi pasar properti yang dinamis, sumber informasi yang tidak tepat, serta subjektivitas penilai dalam melakukan *judgement* dapat mengakibatkan hasil penilaian yang berbeda ketika dilakukan oleh dua penilai yang berbeda. Penilai properti menghasilkan nilai yang meliputi justifikasi (*judgement*) dan pengambilan keputusan (*decision making*) dalam lingkungan yang kompleks dan tidak terkontrol, serta informasi yang mendua (*ambiguity*), serta *market place* yang tidak transparan serta kepentingan komersial dari klien. Wyman, Seldin dan Worzala (2011) dalam Klamer (2018) menyebutkan bahwa *judgement bias* merupakan topik umum dalam diskusi mengenai kualitas jasa penilaian. Faktor Utama yang mempengaruhi *judgement bias* adalah adanya *behaviour uncertainty*. Studi mengenai elemen kritis dari *behaviour uncertainty* dikemukakan antara lain oleh Akinje et al., 2013; Farlow, 2004; Hardin, 1997; Harvard, 2001; Levy & Schuck, 1999; Wilkens, 2014. Elemen *behaviour uncertainty* yang dapat menyebabkan *judgement bias* adalah (1) *heuristics and bias* (2) *ethical conduct* (3) *client influence* (4) *valuer's experience and knowledge* (5) *availability and accuracy of market data* (6) *negligence and professionalism*.

Landasan kebijakan yang digunakan oleh penilaian pajak ketika melakukan penilaian adalah sebagaimana diatur dalam SE-54/PJ/2016 serta SE-14/PJ/2020 yang khusus mengatur petunjuk teknis penyesuaian dalam hal melakukan penilaian tanah dengan menggunakan pendekatan data pasar. SE-54/PJ/2016 telah mengatur secara detail mengenai tahapan penilaian yang dimulai dari tahapan identifikasi permasalahan penilaian, pengumpulan data penilaian, analisis data, serta perhitungan nilai dengan menggunakan beberapa pendekatan. Tata cara penilaian bangunan menggunakan pendekatan biaya juga sudah diatur secara detail pada SE-54/PJ/2016, yaitu dengan menggunakan perhitungan survei kuantitas. Kendala ketika melakukan penilaian bangunan dengan menggunakan survei kuantitas adalah harus melakukan pengukuran volume setiap jenis pekerjaan. Meskipun cukup terperinci, penerapan SE-54/PJ/2016 tidak mudah dilakukan, karena membutuhkan keterampilan penilai menentukan estimasi ukuran volume pekerjaan setiap elemen pembentuk bangunan. Penerapan penilaian tanah menggunakan SE-14/PJ/2020. SE-14/PJ/2020 cukup terperinci mengatur mengenai apa saja yang harus dilakukan pada setiap tahapan penilaian tanah. Namun demikian, kemungkinan terdapat kendala oleh penilai dalam penerapannya, karena pengaturannya bersifat sangat *rigid*.

Red Book of Profesional Standar UK edition 2015-Royal Institute of Chartered Standar menyebutkan bahwa opini mengenai nilai tidak dapat disebut "salah" sepanjang pada batas toleransi, paling banyak 17%, namun pada umumnya pada batas 19%. Batas toleransi tersebut tergantung dari variasi kondisi objek penilaian. Kompleksitas objek penilaian dapat ditinjau dari keluasannya, apakah merupakan properti yang menghasilkan pendapatan (*income producing properti*), ketersediaan data pembanding, serta karakteristik kewilayahan yang bersifat lokal.

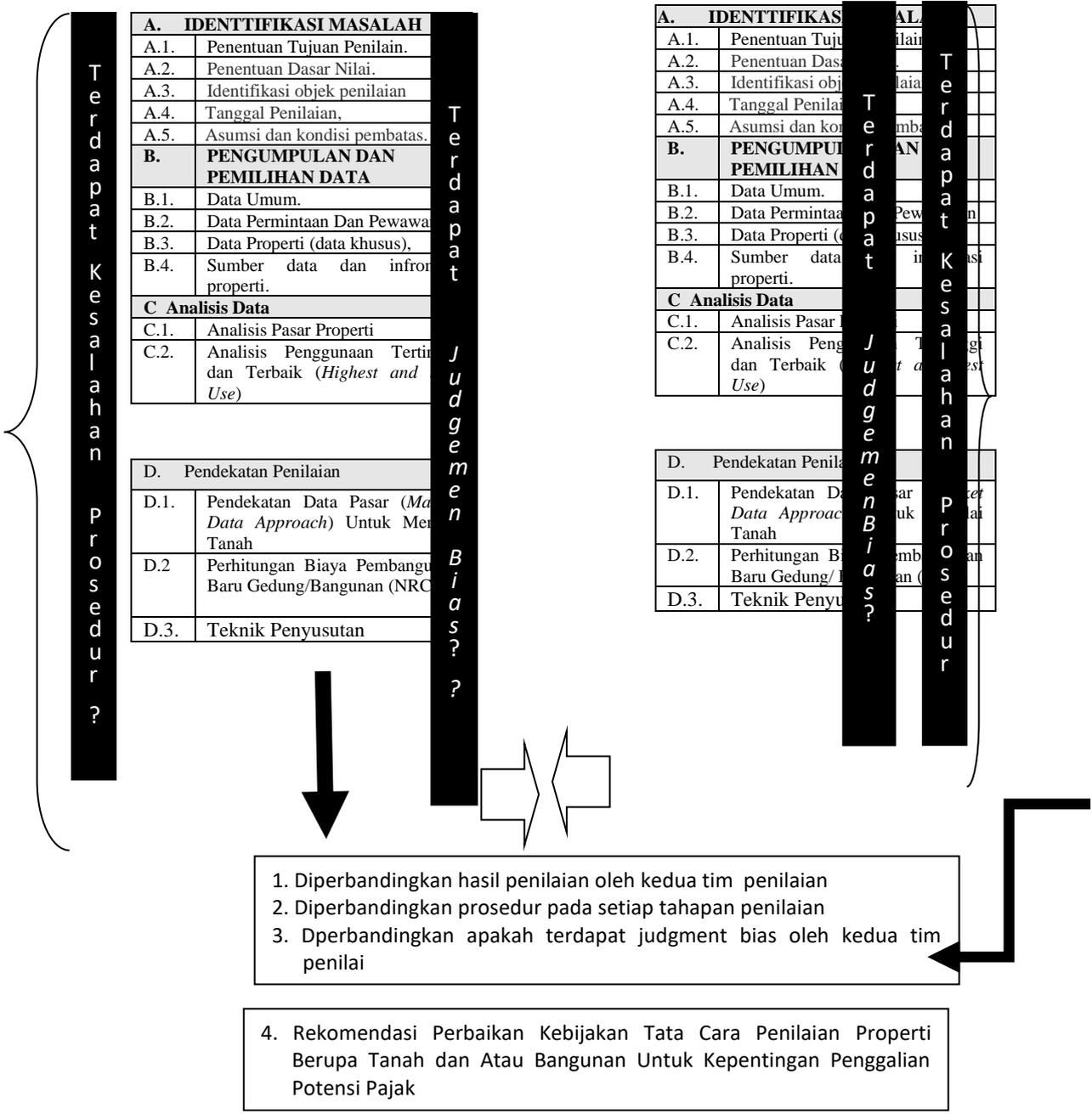
Pendapat tersebut didukung oleh liris yang disampaikan RICS dalam Mardhanus (2020) mengenai rata-rata perbedaan hasil penilaian dengan harga transaksi penjualan pada berbagai negara. Disampaikan bahwa rata-rata perbedaan antara hasil penilaian dengan harga transaksi penjualan adalah sebesar 10%, umumnya pada kisaran 5% s.d 10%. Terdapat 60% hasil penilaian yang simpanganya sesebesar 10% dari harga transaksi, sebanyak 22% hasil penilaian yang simpanganya sebesar 20% dari harga transaksi, serta sisanya sebanyak 19% hasil penilaian yang simpanganya lebih dari 20% harga transaksi. Selanjutnya *Royal Institution of Chartered Surveyor* (2020) juga merilis mengenai dugaan atas perbedaan yang mungkin terjadi antar penilai dalam penilaian di Indonesia, yang diklasifikasikan menjadi jarang sekali, jarang, kadang-kadang, sering, dan sering sekali. Kesalahan ketika melakukan identifikasi mengenai hasil pengukuran, penentuan spesifikasi, dan pendiskripsian mengenai kondisi objek penilaian jarang sekali terjadi di Indonesia.

Nur Ezra, Ali, dan Haryati (2018) berhasil mengidentifikasi ketidakpastian perilaku (*behavioural uncertainties*) selama proses pengambilan keputusan dalam penilaian. Hasil penelitiannya juga menyimpulkan adanya 6 (enam) elemen ketidakpastian perilaku penilai tersebut yaitu : *heuristic* dan bias, kode etik, pengaruh klien, pengalaman penilai dan pengetahuan, kemampuan dan akurasi dari data pasar, serta kelalaian dan profesionalisme. Pim Klamer, Coock dan Gruis (2017) menyebutkan bahwa penilai beroperasi pada lingkungan bisnis yang menantang. Saat ini, penilaian merepresentasikan estimasi individu berdasarkan fakta-fakta yang tersedia dan asumsi yang berhubungan dengan kondisi pasar yang tidak pasti (*uncertainty*). Selanjutnya penilai akan bekerja pada tingkat profesional yang otonom untuk melakukan *justifikasi* ketika melakukan penilaian. Oleh karena pengaruh lingkungan bisnis yang berubah, kurangnya pusat pasar (*lack of central market space*), serta produk yang heterogen akan mengakibatkan *justifikasi* oleh penilai rentan menjadi bias (*judgement bias*). *Judgement bias* dapat terjadi karena *coping* dengan informasi yang ambigu (*intrapersonal bias*), dan karena pengaruh *client* (*interpersonal bias*). Berdasarkan 32 data relevant mengenai *judgment bias* oleh penilai selama 30 tahun, mengindikasikan adanya konsistensi keberadaan *judgment bias*. Lebih dari separuh keseluruhan studi menghasilkan bukti yang signifikan pada penilaian properti yang dipengaruhi oleh bias interpersonal.

Abdul Rasheed (2019) melakukan studi mengenai adanya *interplay* diantara intuisi dan rasionalitas dalam pengambilan keputusan penilaian. Studi sebelumnya menyimpulkan bahwa antara intuisi dan rasionalitas seringkali tidak bertemu (*missing*). Data empirisnya menunjukkan bahwa penilai mengawali penilaian dengan tujuan yang jelas dan melakukan analisis dan cara berpikir intuitif sampai dengan hasil penilaian. *Effective valuation decision making* dalam penilaian, dalam kontek nyata, merupakan proses kognitif yang mempersyaratkan analisis oleh *expert* dan cara berpikir intuitif akan menghasilkan tingkat derajat kohesi dan *iterrelatedness* yang lebih besar. Pim Klamer, Coock dan Gruis (2018) juga menyimpulkan bahwa kompleksitas dalam penugasan penilaian dalam praktek penilaian komersial di Belanda. Hasil penelitiannya mengindikasikan adanya keberadaan situasi penugasan yang kompleks dalam praktek penilaian properti komersial. Berdasarkan data penelitiannya, dapat dideduksi adanya tiga tipe dari konstruk lingkungan penugasan dimana penilai beroperasi.

Tim Penilai 1
menggunakan ketentuan serta instrument penilaian
bukan untuk perpajakan yang diterbitkan DJKN

Tim Penilai 2
Menggunakan ketentuan serta instrument penilaian
untuk perpajakan yang diterbitkan DJP



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

METODE PENELITIAN

Metodologi yang digunakan dalam penelitian ini termasuk dalam penelitian campuran antara deskriptif kuantitatif dengan diskriptif kualitatif. Metode penelitian deskriptif kualitatif merupakan suatu penelitian yang mempunyai tujuan untuk mendeskripsikan suatu fenomena, peristiwa, gejala dan

kejadian yang secara faktual, sistematis serta akurat. Fenomena dapat berupa bentuk aktifitas, hubungan, karakteristik serta persamaan maupun perbedaan antar fenomena. Metode penelitian deskriptif kuantitatif bertujuan untuk menjelaskan suatu fenomena dengan menggunakan angka yang menggambarkan karakteristik subjek yang diteliti. Tujuan penelitian kuantitatif dibatasi untuk mendeskripsikan karakteristik sebagaimana adanya. Metode penelitian diskriptif kualitatif dilakukan untuk melakukan perbandingan hasil penilaian yang dilakukan oleh Tim Penilai Kanwil DJKN dibandingkan dengan hasil penilaian yang dilakukan oleh Tim Penilai Pusdiklat Pajak.

Kesimpulan yang diperoleh dari analisis diskriptif kuantitatif tersebut dalam penelitian ini akan dilakukan studi yang lebih dalam untuk menggali fenomena yang terjadi melalui studi penelitian kualitatif. Sebagai suatu penelitian kualitatif, menggunakan metode wawancara serta metode observasi dalam proses pengumpulan data di lapangan. Peneliti juga terlibat langsung dalam proses penelitian terutama observasi lapangan. Wawancara juga dilakukan secara mendalam baik melalui wawancara individu atau *focus group discussion*.

Prosedur valuasi dilakukan oleh partisipan atau narasumber atau informan yang terlibat dalam pelaksanaan penilaian tanah dan bangunan pada Pusdiklat Pajak. Orang-orang tersebut adalah ketua dan anggota pada Tim Penilai 1 dan Tim Penilai 2.

Pemilihan Tim Penilai 1 dari penilai Kanwil DJKN, karena objek penilaian tanah dan bangunan di lingkungan Pusdiklat Pajak pada tahun 2017 telah dilakukan penilaian berkaitan dengan kegiatan inventarisasi dan penilaian Barang Milik Negara. Berdasarkan pertimbangan formalitas hasil penilaian yang dihasilkan oleh Tim Penilai suatu institusi, maka hasil perhitungan nilai yang diperoleh dapat digunakan sebagai data yang valid. Tim Penilaian 1 telah melakukan penilaian tanah pada September tahun 2017, yang dilaporkan pada suatu laporan penilaian. Tim Penilai 1 selanjutnya melakukan penilaian bangunan pada tahun September 2020 dengan menggunakan instrument berupa tabel Daftar Komponen Penilaian Bangunan (Tabel DKPB) DKI Jakarta Tahun 2020. Jenis nilai yang dihasilkan oleh Tim Penilai 1 adalah Nilai Wajar.

Pemilihan Tim Penilai 2 dari penilaian Pusdiklat Pajak diketuai oleh Heru Supriyanto (widyaiswara), dengan pertimbangan bahwa sebagai pengajar penilaian properti, sudah menguasai ketentuan penilaian properti sebagaimana diatur pada SE-54/PJ/2016 dan SE-14/PJ/2020. Tim Penilai 2 melakukan penilaian tanah pada September tahun 2020 dengan tanggal penilaian September 2017. Tim Penilai 2 selanjutnya melakukan penilaian bangunan pada bulan September 2020 dengan menggunakan instrument berupa format SNI tahun 2020, dengan melakukan pengukuran pekerjaan setiap elemen bangunan secara manual. Jenis nilai yang dihasilkan oleh Tim Penilai 2 adalah Nilai Pasar. Hasil penilaian Tim Penilai 2 ditujukan untuk menentukan nilai pasar objek penilaian, sebagai dasar untuk menghitung pajak terutang. Dalam hal tujuan penilaian adalah untuk menentukan nilai transaksi penjualan, maka nilai wajar tidak sama dengan nilai pasar. Terdapat beberapa kendala sehingga suatu kegiatan tidak dapat menghasilkan jenis nilai pasar, seperti: karakteristik objek penilaian berupa objek khusus, tidak tersedia data pembanding, dilakukannya kegiatan *highest and best use*, waktu pemasaran yang mencukupi dan lain-lain.

Instrumen penelitian atau alat bantu yang digunakan adalah sebagai berikut:

- a. Peneliti sendiri, dalam penelitian yang menggunakan pendekatan kualitatif, peneliti adalah "*key instrumen* atau alat penelitian utama". Peneliti dapat secara langsung menyaksikan dan mengamati fenomena yang berkaitan dengan penelitian ini dan melakukan wawancara langsung dengan informan, observasi/pengamatan, penelusuran dokumen peraturan, serta penelusuran dokumen administrasi.
- b. Kertas Kerja Perhitungan Nilai Tanah yang digunakan oleh Tim Penilai 2, sebagaimana pada Lampiran 6 dan Gambar 4.2. Kertas kerja ini digunakan oleh Penilai Pajak ketika melakukan penilaian tanah, mengacu kepada SE-14/PJ/2020. Cara penggunaan kertas kerja ini dilakukan dengan menggunakan metode *quality rating*. Analisis yang dilakukan terhadap kertas kerja perhitungan nilai tanah yang digunakan oleh Tim Penilai 2 tersebut, akan menghasilkan kesimpulan mengenai ketepatan hasil perhitungan, serta parameter apa saja yang melandasi perhitungan nilai tanah.
- c. Kertas Kerja Perhitungan Bangunan yang digunakan Tim Penilai 2, sebagaimana pada (Lampiran 13). Kertas kerja ini digunakan oleh Penilai Pajak ketika melakukan perhitungan biaya konstruksi, mengacu kepada SE-54/PJ/2016. Cara penggunaan kertas ini dilakukan dengan menggunakan metode *survey kuantitas*, yaitu menghitung volume setiap jenis pekerjaan, kemudian melakukan perkalian dengan harga satuan setiap jenis pekerjaan. Analisis yang dilakukan terhadap kertas kerja perhitungan nilai bangunan yang digunakan oleh Tim Penilai 2 tersebut dijabarkan pada kertas kerja perhitungan volume pekerjaan setiap jenis pekerjaan bangunan sebagaimana pada Lampiran 9 (kertas kerja perhitungan biaya pekerjaan pondasi), Lampiran 10 (kertas kerja pekerjaan dinding), Lampiran 11 (kertas kerja pekerjaan struktur), serta Lampiran 12 (kertas kerja perhitungan biaya pekerjaan struktur atap dan penutup atap).
- d. Kertas Kerja Hasil Perhitungan Biaya Bangunan Gedung Yang Ada di Lingkungan Pusdiklat Pajak (Lampiran 7).
- e. Kertas Kerja Perhitungan Nilai Tanah yang digunakan oleh Tim Penilai 1, sebagaimana pada Lampiran 5. Kertas kerja ini digunakan oleh Tim Penilai 1 ketika melakukan penilaian tanah. Cara penggunaan kertas ini dilakukan dengan menggunakan metode *persentase*. Analisis yang dilakukan terhadap kertas kerja perhitungan nilai tanah yang digunakan oleh Tim Penilai 1 tersebut menghasilkan kesimpulan mengenai ketepatan hasil perhitungan, serta parameter apa saja yang melandasi perhitungan nilai tanah oleh Tim Penilai 1.
- f. Kertas Kerja Perhitungan Bangunan yang digunakan Tim Penilai 1, sebagaimana pada (Lampiran 8). Kertas kerja ini digunakan oleh Penilai DJKN ketika melakukan perhitungan biaya konstruksi. Cara penggunaan kertas ini dilakukan dengan mengalikan luas bangunan (meter persegi) dengan biaya pekerjaan per meter persegi luas bangunan sesuai dengan tabel Daftar Komponen Penilaian Bangunan (DKPB). Analisis yang dilakukan terhadap kertas kerja perhitungan nilai bangunan yang digunakan oleh Tim Penilai 1 menghasilkan kesimpulan mengenai ketepatan hasil perhitungan, serta parameter apa saja yang melandasi perhitungan nilai bangunan oleh Tim Penilai 1.
- g. Pedoman wawancara berupa daftar pertanyaan yang diajukan kepada informan/partisipan. Daftar pertanyaan wawancara sebagaimana terlampir.
- h. Buku catatan, alat tulis dan alat rekam lainnya, daftar *checklist* tabel yang digunakan untuk mencatat data-data, dokumen, serta informasi yang diperlukan dalam penelitian.

- i. *Forum Group Discussion*, merupakan suatu forum yang diikuti oleh peneliti, tim penilaian, serta nara sumber yang berkompeten dibidangnya untuk menganalisis serta hasil penelitiannya secara bersama-sama.

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

A. ANALISIS DATA

Hasil penilaian yang dilakukan oleh Tim Penilai 1 berbeda dengan hasil penilaian yang dilakukan oleh Tim Penilai 2. Perbedaan hasil penilaian oleh kedua tim tersebut disajikan sebagaimana pada Tabel 1.

Tabel 1. Perbedaan Hasil Penilaian Antara Dua Tim Penilai

Tim Penilai 1 (Kanwil DJKN)		Tim Penilai 2 (Pusdiklat Pajak)	
Nilai Tanah	Rp 678.193.485.750	Rp 633.069.374.850	Nilai Tanah
	Rp 30.935.250/m ²	Rp 28.876.950/m ²	
	Perbedaan = 6,6%		
Nilai Bangunan (sejumlah 8 unit bangunan)	Rp 13.255.625.917	Rp 14.146.761.073	Nilai Bangunan
	Perbedaan = 6,3%		
Total Nilai	Rp 691.449.111.667	Rp 647.216.135.923	Total Nilai
	Perbedaan = 6,4%		

Perbedaan hasil penilaian tanah sebesar -6,6% tersebut masih termasuk pada kisaran perbedaan nilai yang wajar atas dua hasil penilaian, mengacu kepada *Red Book of Professional Standar UK edition 2015 - Royal Institute of Chartered Standar*. Opini mengenai nilai tidak dapat disebut “salah” sepanjang pada batas toleransi, paling banyak 17%, namun pada umumnya pada batas 10%. Namun demikian dari segi nominal jumlah tersebut sangat besar. Perbedaan hasil penilaian tanah sebesar Rp45.124.110.900,00, sedangkan perbedaan nilai atas 8 unit bangunan yang dinilai adalah sebesar Rp891.135.156,00. Total perbedaan hasil perhitungan sebesar Rp44.232.975.744,00.

Rincian persandingan hasil perhitungan biaya pembangunan baru (biaya konstruksi), belum memperhatikan biaya tidak langsung serta penyusutan, yang disusun oleh Tim Penilai Pusdiklat Pajak dibandingkan dengan hasil penilaian Tim Kanwil DJKN diresume pada Tabel 2. Hasil perhitungan pembangunan baru (biaya konstruksi) sebagaimana diresume pada Tabel 2, belum memperhitungkan biaya tidak langsung. Berdasarkan Tabel 2, maka total nilai bangunan sebanyak 8 unit bangunan sesuai dengan hasil penilaian Tim Penilai Kanwil DJKN adalah sebesar Rp16.611.060.047,00. Tim Penilai Pusdiklat Pajak menghasilkan nilai sebesar Rp17.273.212.544,00. Perbedaan total hasil penilaian sebesar 3,83%.

Tabel 2. Persandingan Perhitungan Biaya Konstruksi Tim Kanwil DJKN Disandingkan Dengan Tim Pusdiklat Pajak

No	Nama Gedung	Tim Kanwil DJKN (Instrumen DKPB)	Tim Pusdiklat Pajak (Instrumen SNI – Manual)
1	Gedung D		
	Kategori Bangunan	Bangunan kantor/kelas 2 Lantai	
	Nilai Total *)	4.057.857.058.87	4.020.989.830
	Luas Bangunan	1.245	1.245

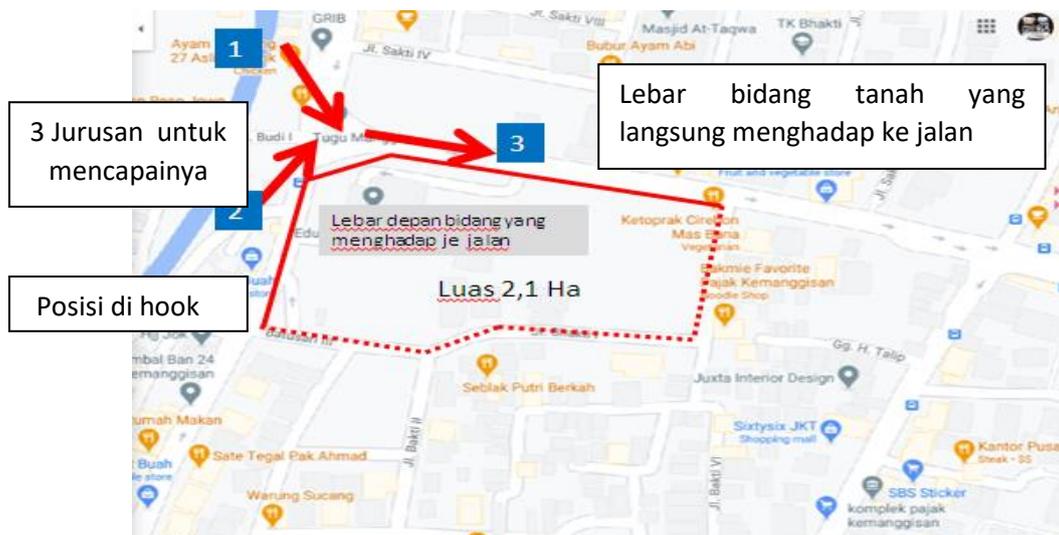
No	Nama Gedung	Tim Kanwil DJKN (Instrumen DKPB)	Tim Pusdiklat Pajak (Unstrumen SNI – Manual)
	Nilai per m2	3.259.322	3.2299.710
	Perbedaan Nilai (%)	0,91%	
2	Gedung Kelas 1		
	Kategori Bangunan	Bangunan kantor/kelas 2 Lantai	
	Nilai Total *)	2.034.321.163	2.184.048.096
	Luas Bangunan	618	618
	Nilai per m2	3.226.160	3.534.578
	Perbedaan Nilai (%)	7,36%	
3	Gedung Kelas 2		
	Kategori Bangunan	Bangunan kantor.kelas 2 Lantai	
	Nilai Total *)	2.245.407.631	2.397.260.951
	Luas Bangunan	696	696
	Nilai per m2	3.226.160	3.444.340
	Perbedaan Nilai (%)	6%	
4	Gedung Kelas 3		
	Kategori Bangunan	Bangunan kantor/kelas 2 Lantai	
	Nilai Total *)	2.985.136.085	3.103.664.077
	Luas Bangunan	910	910
	Nilai per m2	3.280.369	3.410.619
	Perbedaan Nilai (%)	3,97%	
5	Bangunan Gudang		
	Kategori Bangunan	Bangunan Gudang 1 Lantai	
	Nilai Total *)	908.564.157	959.919.482
	Luas Bangunan	360	360
	Nilai per m2	2.523.789	2.666.443
	Perbedaan Nilai (%)	7,78%	
6	Gedung Poliklinik		
	Kategori Bangunan	Bangunan Kantor 1 Lantai	
	Nilai Total *)	644.208.390	682.013.037
	Luas Bangunan	198	198
	Nilai per m2	3.253.577	3.44.510
	Perbedaan Nilai (%)	5,87%	
7	Gedung Asrama 3		
	Kategori Bangunan	Bangunan Asrama 3 Lantai	
	Nilai Total *)	1.831.945.601	1.918.868.016
	Luas Bangunan	499	499
	Nilai per m2	3.671.235	3.845.426
	Perbedaan Nilai (%)	4,74%	
6	Gedung Lainnya		
	Kategori Bangunan	Bangunan Kantor 2 Lantai	
	Nilai Total *)	1.903.621.130	2.006.449.055
	Luas Bangunan	198	198
	Nilai per m2	3.304.897	3.493.418
	Perbedaan Nilai (%)	5,4%	

Biaya tidak langsung yang diterapkan Tim Penilai Kanwil DJKN total sebesar 14% dengan rincian (a) Pajak Pertambahan Nilai sebesar 10%, perizinan

sebesar 2%, biaya *overhead* sebesar 2%. Biaya tidak langsung yang diterapkan Tim Penilai Pusdiklat Pajak sebesar 17% dengan rincian (a) Pajak Pertambahan Nilai sebesar 10% (b) biaya *overhead* sebesar 2% (c) keuntungan pemborong sebesar 5%. Penyusutan dihitung berdasarkan tabel penyusutan, yaitu sebesar 30%.

Setelah didapatkan gambaran bahwa selisih hasil penilaian secara nominal cukup besar, selanjutnya dilakukan analisis secara kualitatif mengenai adanya perbedaan prosedur penilaian serta adanya *judgement bias* yang disebabkan *behavior uncertainty*.

Berdasarkan penelaahan atas dokumen serta hasil wawancara secara mendalam pada tahapan identifikasi masalah penilaian, maka diperoleh hasil analisis bahwa perbedaan hasil penilaian tanah diakibatkan kelemahan prosedur yang dilakukan Tim Penilai Kanwil DJKN karena tidak memerinci atas karakteristik objek penilaian yang melekat pada unsur lokasi serta dan unsur akses. Pertimbangannya karena diasumsikan sudah dilekatkan pada unsur luas tanah. Di sisi lain, Tim Penilai Pusdiklat Pajak pada memerinci karakteristik objek tanah pada karakteristik (a) letaknya di *hook* (b) terdapat 3 jurusan untuk mencapai lokasi bidang tanah (c) lebar bidang tanah yang langsung menghadap ke jalan. Karakteristik bidang tanah yang didiskripsikan secara rinci, berpengaruh pada perhitungan yang lebih detail. Kelemahan prosedur tersebut sehubungan dengan *behavior uncertainty* yang dialami oleh Tim Penilai Kanwil DJKN, yang disebabkan faktor *heuristic bias*, serta pengalaman dan pengetahuan penilai.



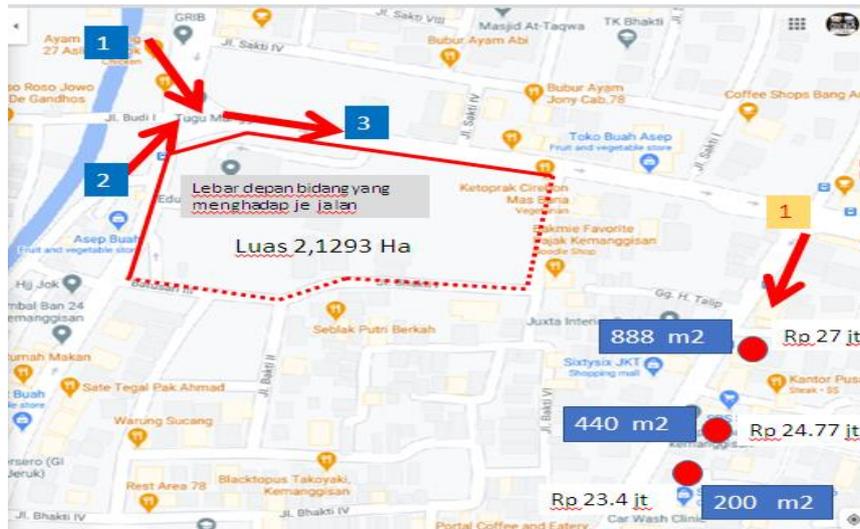
Gambar 2.
Prosedur Identifikasi Objek Penilaian Oleh Tm Penilai Pusdiklat Pajak

Berdasarkan penelaahan atas dokumen serta hasil wawancara secara mendalam pada tahapan pengumpulan data penilaian, maka diperoleh hasil analisis bahwa terdapat perbedaan prosedur yang dilakukan Tim Penilai Kanwil DJKN dibandingkan dengan Tim Penilai Pusdiklat Pajak, yaitu sebagai berikut:

1. Data demografi serta data makro ekonomi telah dapat dikumpulkan sesuai SOP. Data tersebut digunakan analisis untuk memprediksi pertumbuhan permintaan pada pasar properti secara umum (makro).
2. Prosedur pengumpulan data *zoning* tidak dilakukan secara detail dengan mengacu pada data Dinas Tata Kota. Data *zoning* dilakukan berdasarkan

pengamatan bangunan/gedung yang telah berdiri pada sekitar objek penilaian serta objek pembandingan.

3. Data keseimbangan permintaan dan penawaran secara makro (*trend*) diperlukan untuk mengidentifikasi seberapa kuat pasar dapat menyerap atas tambahan pasokan. Pada kondisi pasar yang *over supply* (perkembangan permintaan lebih rendah daripada perkembangan pasokan), maka perkembangan kenaikan harga properti juga rendah.
4. Pada penilaian untuk tujuan penelitian ini, kedua Tim Penilai mengasumsikan bahwa perkembangan harga sebagaimana tercermin pada indeks harga properti sudah menggambarkan keseimbangan *supply and demand* pasar properti secara makro. Asumsi tersebut menjadi pertimbangan kedua tim penilai untuk tidak melakukan pengumpulan data mengenai banyaknya properti yang terjual, serta banyaknya properti yang ditawarkan namun belum terjual.
5. Hasil pengumpulan data objek penilaian dan objek pembandingan yang dilakukan oleh Tim Penilai Kanwil DJKN ditabulasikan sebagai pada kertas kerja sebagaimana pada gambar 3.
6. Tim Penilai Pusdiklat Pajak merinci kriteria aksesibilitas berdasarkan kriteria bahwa objek penilaian dapat dicapai dari dan menuju ke tiga jurusan, sedangkan data pembandingan hanya dapat dicapai dari satu jurusan, sebagaimana pada gambar 3.
7. Berbeda dengan Tim Penilai Pusdiklat Pajak, Tim Penilai Kanwil DJKN mengasumsikan bahwa ditinjau dari faktor aksesibilitas, tidak ada perbedaan kondisi antara data pembandingan dengan objek penilaian. Pertimbangannya, akan diperhitungkan pada faktor penggunaan tertinggi dan terbaik yang terkait dengan faktor keluasan yang optimal. Prosedur tersebut, menurut peneliti, kurang tepat.
8. Tim Penilai Pusdiklat Pajak merinci kriteria lokasi terdiri dari (a) kerapatan untuk penggunaan komersial (b) letak di *hook* (c) kemacetan. Perbedaan objek penilaian dengan data pembandingan adalah objek penilaian terletak di *hook*, sehingga panjang serta lebar bidang tanah yang langsung menghadap ke jalan cukup banyak, serta tidak macet.
9. Berbeda dengan Tim Penilai Pusdiklat Pajak, Tim Penilai Kanwil DJKN mengasumsikan bahwa ditinjau dari faktor lokasi, tidak ada perbedaan kondisi antara data pembandingan dengan objek penilaian. Pertimbangannya, akan diperhitungkan pada faktor penggunaan tertinggi dan terbaik yang terkait dengan faktor keluasan yang optimal. Prosedur tersebut, menurut peneliti, kurang tepat.
10. Terjadi fenomena *judgement bias* oleh Tim Penilai Kanwil DJKN yang hanya mengidentifikasi faktor keluasan sebagai satu-satunya unsur pembandingan, dengan dua penjelasan yaitu (a) pertimbangannya (*judgement*) penilai Tim DJKN yang memberikan kriteria yang sama antara objek pembandingan dengan objek penilaian ditinjau dari faktor lokasi dan faktor aksesibilitas kurang tepat, serta dapat menyebabkan *judgment bias* dan (b) Tim Penilai Kanwil DJKN hanya memperhitungkan faktor aksesibilitas pada analisis penggunaan tertinggi dan terbaik pada saat ini, yaitu berdasarkan faktor keluasan saat ini, sehingga memenuhi fungsi peruntukan sebagai Pusdiklat Pajak. Pertimbangannya (*judgement*) tersebut menurut peneliti juga kurang tepat.



Gambar 3. Prosedur Pengumpulan Data Penilaian Oleh Tim Penilai Pusklat Pajak

Tabel 3. Rekapitulasi Identifikasi Lokasi dan Fisik Objek Penilaian dan Objek Perbandingan

No.	Nama Objek	Lokasi	Lebar Depan (M)	Aksesibilitas Jurusan	Luas Tanah (M2)
1.	Objek Yang Dinilai	Hook	140	tiga jurusan	21.923
2.	Objek Perbandingan 1	Tengah	35	satu jurusan	888
3.	Objek Perbandingan 2	Tengah	15	satu jurusan	440
4.	Objek Perbandingan 3	Tengah	20	satu jurusan	200

Berdasarkan penelaahan atas dokumen serta hasil wawancara secara mendalam pada tahapan analisis data serta perhitungan penilaian tanah dengan menggunakan pendekatan data pasar, maka diperoleh hasil analisis bahwa terdapat perbedaan prosedur yang dilakukan Tim Penilai Kanwil DJKN dibandingkan dengan Tim Penilai Pusklat Pajak, yaitu sebagai berikut:

1. Penyesuaian berupa jenis transaksi oleh Tim Penilai Kanwil DJKN dilakukan dengan menggunakan *rule of thumb* sebesar -10%. Prosedur penyesuaian jenis data yang dilakukan oleh Tim Penilai Kanwil DJKN kurang tepat karena tidak dilandasi oleh penjelasan yang argumentatif.
2. Penyesuaian berupa jenis transaksi oleh Tim Penilai Pusklat Pajak dilakukan berdasarkan kondisi pasar properti (faktor sistemik) dan kondisi penjualan (faktor tidak sistemik), dengan penjelasan sebagai berikut:
 - Berdasarkan faktor sistemik, pada tingkat pertumbuhan ekonomi sebesar 6%, serta perkembangan indikasi harga properti sebesar 3,6% setahun, dapat diindikasikan bahwa pasar properti dalam keadaan lemah (perkembangannya stagnan). Pada kondisi pasar lemah, harga penawaran properti dapat ditawarkan sebesar 7% s.d 10% lebih rendah. Pada penilaian ini ditetapkan sebesar 6,6%.
 - Faktor tidak sistemik mendasarkan pada analisis mengenai kepentingan penjualan sifatnya kasuistis, tergantung kasus per kasus. Metode penyesuaian faktor tidak sistemik membutuhkan keahlian penilai dalam melakukan wawancara secara mendalam mengenai motif serta pada harga sebenarnya properti akan dijual dan penguasaan wilayah mengenai sebaran

harga transaksi sebelumnya serta sebaran data penawaran sehingga dapat menentukan “*ceiling price*” serta “*floor price*”.

- Kondisi penilaian yang dilakukan pada September tahun 2020 serta tanggal penilaian pada September tahun 2017 menjadi kendala bagi Tim Penilai Pusdiklat Pajak untuk menggali secara lebih dalam mengenai kondisi tidak sistemik ketika melakukan penyesuaian jenis data. Data yang digunakan oleh Tim Penilai Pusdiklat Pajak menggunakan data pembandingan mengacu pada yang digunakan oleh Tim Penilai Kanwil DJKN, berupa data penawaran.
- 3. Analisis penyesuaian faktor fisik dan lokasi dilakukan oleh kedua tim penilai dengan metode sebagai berikut:
 - a) Penilai Tim Kanwil DJKN mengakumulasikan faktor fisik dan lokasi yang merepresentasikan penggunaan tertinggi dan terbaik pada saat ini (yaitu untuk penggunaan komersial sebagai pusdiklat), pada faktor keluasan. Oleh karena itu, penyesuaian hanya dilakukan hanya terhadap faktor keluasan.
 - b) Penilai Tim Pusdiklat Pajak merinci faktor fisik dan lokasi yang mempengaruhi nilai tanah adalah :
 - Faktor aksesibilitas ditinjau dari lebar depan tanah yang langsung menghadap ke jalan dan aksesibilitas banyaknya arah jurusan untuk mencapai lokasi
 - Faktor lokasi ditinjau dari kerapatan untuk penggunaan komersial, letak di *hook*, dan kemacetan.
 - Faktor fisik yang dijadikan unsur perbandingan adalah faktor keluasan.

Perbedaan hasil perhitungan biaya konstruksi bangunan dengan rincian untuk setiap jenis pekerjaan dapat diuraikan sebagai berikut.

1. Perhitungan biaya pekerjaan pondasi.
 - a. Perhitungan biaya pekerjaan pondasi oleh Tim Penilai Pusdiklat Pajak menggunakan SNI-Manual secara umum, dengan mengacu kepada model gedung kantor bertingkat dua (2 lantai) yang menghasilkan perhitungan sebesar Rp303.245/m² s.d Rp313.468/m², tanpa memperhitungkan hasil perhitungan yang bersifat ekstrem (*outlier*). Hasil perhitungan tersebut berbeda sebesar 6% s.d 16% dengan hasil perhitungan Tim Penilai Kanwil DJKN yang menggunakan instrumen DKPB sebesar Rp281.475/m². Tim Penilai Kanwil DJKN lebih mudah melakukan perhitungan biaya bangunan karena menggunakan tabel DKPB. Tim Penilai Kanwil DJKN cukup mengalikan harga pekerjaan struktur bawah (pondasi) sesuai yang tercantum pada tabel DKPB dengan dengan luas bangunan. Di sisi lain, Tim Penilai Pusdiklat Pajak harus menghitung secara terperinci volume pekerjaan pada setiap jenis pekerjaan yang dilakukan pada pekerjaan pondasi. Untuk menghitung volume pekerjaan setiap jenis pekerjaan yang dilakukan pada pekerjaan pondasi, Tim Penilai Pusdiklat Pajak harus dapat menentukan asumsi mengenai ukuran panjang pondasi luar, panjang pondasi dalam, asumsi ukuran penampang pondasi serta unsur pengisinya. Perbedaan hasil perhitungan juga dipengaruhi oleh perbedaan input harga *resources* serta instrumen penghitungan yang digunakan.
 - b. Meskipun mempunyai tingkat kesulitan yang lebih tinggi, Tim Penilai Pusdiklat Pajak telah dapat menentukan pola berulang pada suatu sistem kerja secara otomatis (*heuristic*), pada suatu pengambilan keputusan

yang tidak menyebabkan bias. Penentuan panjang pondasi luar, pondasi dalam serta penampang luas pondasi beserta elemen penyusunnya (batu kali, urugan tanah, urugan pasir, pang batu kosong), telah dapat diputuskan dengan benar dan didukung penjelasan yang meyakinkan. Penilai juga mempunyai pengalaman dan pengetahuan yang mencukupi, professional serta tidak terjadi kesalahan material. Terpenuhinya kondisi-kondisi tersebut telah dapat meminimalisasi potensi adanya *behavior uncertainty* yang dapat menyebabkan *judgement bias*, serta mempengaruhi hasil penilaian.

2. Perhitungan biaya dinding.
 - a. Perhitungan biaya dinding oleh Tim Penilai Pusdiklat Pajak menggunakan SNI-Manual, dengan menggunakan model bangunan bertingkat dua (2 lantai), yang menghasilkan hasil perhitungan sebesar Rp818.212/m² s.d Rp854.369/m², tanpa memperhitungkan hasil perhitungan yang bersifat ekstrem (*outlier*). Hasil perhitungan tersebut secara umum lebih besar, yaitu berbeda sebesar 3% s.d 7%. Penilai Tim Kanwil DJKN lebih mudah melakukan perhitungan biaya bangunan karena menggunakan tabel DKPB. Tim Penilai Kanwil DJKN cukup mengalikan harga pekerjaan dinding sesuai yang tercantum pada tabel DKPB dengan dengan luas bangunan. Di sisi lain, Tim Penilai Pusdiklat Pajak harus menghitung secara terperinci mengenai ukuran panjang dinding, ukuran dinding batubata, ukuran partisi kaca dan rangka aluminium, serta ukuran pintu kayu dan pintu kaca. Perbedaan hasil perhitungan juga dipengaruhi oleh perbedaan *input* harga *resources* serta instrumen penghitungan yang digunakan.
 - b. Meskipun mempunyai tingkat kesulitan yang lebih tinggi, Tim Penilai Pusdiklat Pajak telah dapat menentukan pola berulang pada suatu sistim kerja secara otomatis (*heuristic*), pada suatu pengambilan keputusan yang tidak menyebabkan bias. Penentuan panjang dinding luar, panjang dinding serta proporsi luasan dinding yang merupakan dinding batubata, kaca dan partisi aluminium, pintu kayu, pintu kaca tebal, serta pintu toilet telah dapat diputuskan dengan benar dan didukung penjelasan yang meyakinkan.
3. Perhitungan biaya struktur.
 - a. Perhitungan biaya struktur oleh Tim Penilai Pusdiklat Pajak menggunakan SNI-Manual, dengan menggunakan model bangunan bertingkat dua (2 lantai), yang menghasilkan hasil perhitungan yang berfuktuasi cukup lebar, yaitu sebesar Rp1.175.504/m² s.d Rp1.441.728/m². Hasil perhitungan tersebut secara umum lebih besar, yaitu berbeda sebesar 5% hingga 28% dengan perhitungan menggunakan DKPB yang dilakukan oleh Tim Penilai Kanwil DJKN. Tim Penilai Kanwil DJKN lebih mudah melakukan perhitungan biaya bangunan karena menggunakan tabel DKPB. Tim Penilai Kanwil DJKN cukup mengalikan harga pekerjaan struktur atas (rangka bangunan) sesuai yang tercantum pada tabel DKPB dengan dengan luas bangunan. Di sisi lain, Tim Penilai Pusdiklat Pajak harus menghitung secara terperinci mengenai ukuran panjang dinding luar, ukuran dinding dalam, jumlah dan tinggi kolom, serta dimensi beton. Perbedaan hasil perhitungan juga dipengaruhi oleh perbedaan input harga *resources* serta instrumen penghitungan yang digunakan.
 - b. Meskipun mempunyai tingkat kesulitan yang lebih tinggi, Tim Pusdiklat Pajak telah dapat menentukan pola berulang pada suatu sistim kerja secara otomatis (*heuristic*), pada suatu pengambambilan keputusan yang

tidak menyebabkan bias. Penentuan dimensi beton (sloof, balok, kolom, plat lantai beton) , panjang dinding dalam, panjang dinding luar, serta jumlah kolom, telah dapat diputuskan dengan benar dan didukung penjelasan yang meyakinkan. Penilai juga mempunyai pengalaman dan pengetahuan yang mencukupi, professional serta tidak terjadi kesalahan material. Faktor-faktor tersebut dapat meminimalisasi *behavior uncertainty* yang mempengaruhi *judgement bias*, serta dapat mempengaruhi hasil penilaian.

4. Perhitungan Biaya Pekerjaan Struktur Atap Dan Penutup Atap.
 - a. Perhitungan biaya struktur atap dan penutup atap oleh Tim Penilai Pusdiklat Pajak menggunakan SNI-Manual, dengan menggunakan model bangunan bertingkat dua (2 lantai), yang menghasilkan hasil perhitungan sebesar sebesar Rp340.020/m² s.d Rp357.337/m² luas bangunan, tanpa memperhitungkan hasil perhitungan yang bersifat ekstrem (*outlier*). Hasil perhitungan tersebut secara umum lebih besar, yaitu berbeda sebesar -24% hingga -28%, tanpa memperhitungkan hasil perhitungan yang ekstrem (*outlier*). Perbedaan hasil perhitungan tersebut kemungkinan dipengaruhi oleh perbedaan asumsi bentuk dan ukuran atap, yang menyebabkan perbedaan kebutuhan kayu untuk kuda-kuda, gording, serta rangka penutup atap. Perbedaan asumsi bentuk dan ukuran atap juga akan mempengaruhi volume penutup atap, yang diproyeksikan miring terhadap luas bangunan. Perbedaan hasil perhitungan juga dipengaruhi oleh perbedaan input harga *resources* serta instrumen penghitungan yang digunakan.
 - b. Pada penilaian untuk tujuan penelitian ini, Tim Pusdiklat Pajak telah dapat menentukan pola berulang pada suatu sistem kerja secara otomatis (*heuristic*), pada suatu pengambilan keputusan yang tidak menyebabkan bias. Penentuan kebutuhan panjang kayu untuk kuda-kuda dan gording, estimasi ukuran penutup atap yang diproyeksikan pada posisi miring, serta volume pekerjaan talang air, pemipaan, dan lain telah dapat dihitung secara benar serta didukung penjelasan yang meyakinkan. Penilai juga mempunyai pengalaman dan pengetahuan yang mencukupi, professional serta tidak terjadi kesalahan material. Faktor-faktor tersebut dapat meminimalisasi *behavior uncertainty* yang dapat berpengaruh terhadap *judgement bias*, serta mempengaruhi hasil penilaian.
5. Perhitungan Biaya Pekerjaan Lantai.
 - a. Biaya pekerjaan lantai berdasarkan perhitungan DKPB sebesar Rp174.611/m², sedangkan berdasarkan perhitungan SNI-Manual berkisar antara Rp250.840/m² s.d Rp275.708/m². Perbedaan hasil perhitungan berkisar 44%.
 - b. Faktor utama penyebab selisih perhitungan tersebut karena harga satuan per meter persegi pekerjaan lantai menggunakan DKPB berbeda dengan harga satuan per meter persegi menggunakan SNI-Manual.
6. Perhitungan Biaya Pekerjaan Langit-langit (*Plafond*).
 - a. Biaya pekerjaan *plafond* berdasarkan perhitungan DKPB sebesar Rp134.036/m², sedangkan berdasarkan perhitungan SNI-Manual berkisar antara Rp167.691 s.d Rp190.377/m². Perbedaan hasil perhitungan sebesar 42%.
 - b. Faktor utama penyebab selisih perhitungan tersebut karena harga satuan per meter persegi pekerjaan lantai menggunakan DKPB berbeda dengan harga satuan per meter persegi menggunakan SNI-Manual.

B. Pembahasan

1. Pembahasan Atas Perbedaan Hasil Penilaian Tanah

Secara umum, prosedur penilaian tanah yang dilakukan oleh Tim Penilai Pusdiklat Pajak lebih terperinci serta didukung oleh argumentasi yang lebih kuat. Di sisi lain prosedur penilaian yang dilakukan oleh Tim Penilai Kanwil DJKN kurang terperinci serta tidak didukung argumentasi yang kuat. Berikut ini akan diuraikan lagi secara lebih terperinci mengenai terjadinya perbedaan prosedur antara kedua tim penilai tersebut, beserta faktor yang mempengaruhinya.

Perbedaan prosedur hasil penilaian pada penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian RICS dalam Mardhanus (2020) yang menyebutkan bahwa perbedaan prosedur antar tim penilai yang berbeda dapat terjadi pada tahapan identifikasi ukuran objek penilaian, identifikasi spesifikasi objek penilaian, hasil observasi dan interview data pembanding, pemberian diskon atas data berupa data penawaran, perbedaan menentukan unsur-unsur pembanding, serta kesalahan ketika melakukan perhitungan penyesuaian. Rincian prosedur penilaian yang dilakukan oleh kedua tim penilai sebagai berikut.

Pertama, faktor utama yang mempengaruhi kualitas hasil penilaian pada penelitian ini adalah karena data yang digunakan adalah data penawaran. Kondisi ini disebut dengan ketidakmampuan pasar untuk dapat menyajikan data yang kuat (akurat), yang menggambarkan kurangnya data dapat diakses oleh penilai (*lack of market data*).

Kedua, Data pembanding yang digunakan tidak sebanding dan sejenis. Karakteristik objek penilaian yang mempunyai keluasan yang sangat besar (2 Ha), juga menjadi kendala bagi penilai untuk memperoleh data pembanding yang mempunyai keluasan sama (sebanding). *Royal Institute of Chartered Standar*, (2020) menyebutkan bahwa di Indonesia sering terjadi suatu kondisi mengenai perbedaan antar penilai dalam menemukan data pembanding yang sebanding dan sejenis dengan objek penilaian, karena adanya kendala *lack of market data*. Kesulitan yang dialami oleh kedua penilai dalam melaksanakan penilaian adalah karena luas objek penilaian sangat besar (2 hektar). Kondisi tersebut menjadikan perhitungan penilaian akan lebih kompleks dan dapat menyebabkan terjadinya *judgement bias*, sehingga membutuhkan tingkat standard profesi yang tinggi (Pim Klamer, Cook dan Gruis (2018). Menghadapi kendala tersebut, Tim Penilai Kanwil DJKN mengalami *behaviour uncentrality* yang lebih ekstrem dibandingkan dengan yang dialami oleh Tim Penilai Pusdiklat Pajak, sehingga menyebabkan terjadinya *judgment bias* yang lebih besar, serta kelemahan prosedur penilaian.

Ketiga, terdapat kelemahan prosedur yang dilakukan oleh Tim Penilai Kanwil DJKN pada tahapan identifikasi lokasi objek penilaian (spesifikasi) serta tahapan pengumpulan data khusus (objek pembanding). Kelemahan prosedur tersebut karena tim penilai tidak mengkategorikan secara rinci atas adanya perbedaan unsur lokasi dan aksesibilitas. Kelemahan prosedur tersebut tidak dialami Tim Penilai Pusdiklat Pajak. Tim Penilai Pusdiklat Pajak melakukan pembobotan serta pengkategorian unsur lokasi dan unsur aksesibilitas secara rinci. Perbedaan prosedur pada tahapan identifikasi dan pengumpulan data tersebut, akan mempengaruhi *input* data yang akan diolah pada tahapan pengolahan data, serta akan berpengaruh terhadap hasil penilaian.

Keempat, terjadinya perbedaan prosedur pada waktu pengumpulan data yang dipengaruhi oleh perbedaan hasil pengamatan yang didukung oleh hasil

interview. *Royal Institute of Chartered Surveyor* dalam Mardhanus (2020) menyebutkan bahwa terjadinya perbedaan hasil pengamatan dan interview antar penilai, sering terjadi di Indonesia ketika melakukan pengumpulan data.

Kelima, terdapat kelemahan prosedur oleh Tim Penilai Kanwil DJKN pada tahapan penyesuaian jenis data. Tim Penilai Kanwil DJKN melakukan penyesuaian jenis data dengan menggunakan *rule of thumb* (-10%). Berlainan dengan Tim Penilai Kanwil DJKN, Tim Penilai Pusdiklat Pajak melakukan pendekatan kondisi pasar untuk melakukan penyesuaian jenis data, yaitu sebesar (-6,6%). Terjadinya perbedaan hasil penilaian yang diakibatkan oleh perbedaan prosedur pemberian diskon estimasi transaksi merupakan kondisi yang sering sekali terjadi di Indonesia (*Royal Institute of Chartered Surveyor* dalam Mardhanus (2020)).

Keenam, terdapat kelemahan prosedur oleh Tim Penilai Kanwil DJKN ketika menentukan unsur-unsur pembanding (faktor penyesuaian) yang seharusnya diperhitungkan. Tim Penilai Kanwil DJKN mempertimbangkan faktor aksesibilitas dan faktor fisik akan diakumulasikan pada perhitungan faktor keluasan yang merepresentasikan penggunaan tertinggi dan terbaiknya (sebagai Pusdiklat). Berlainan dengan Tim Penilai DJKN, Tim Penilai Pusdiklat Pajak memerinci analisis faktor fisik dan faktor lokasi dominan menjadi faktor aksesibilitas, faktor lokasi serta faktor keluasan. Faktor aksesibilitas ditinjau dari lebar depan tanah yang langsung menghadap ke jalan dan aksesibilitas banyaknya arah jurusan untuk mencapai lokasi. Faktor lokasi ditinjau dari letaknya di *hook* dan kemacetan. Perbedaan prosedur penentuan unsur-unsur pembanding yang dapat mempengaruhi nilai tersebut, jarang terjadi (*Royal Institute of Chartered Surveyor* dalam Mardhanus, 2020).

Ketujuh, kelemahan prosedur oleh Tim Penilai Kanwil DJKN yang terjadi pada beberapa tahapan penilaian tersebut, mempunyai hubungan yang kuat dengan adanya *behavior uncertainty*. Wyman, Seldin dan Worzala (2011) dalam Klamer (2018) menyebutkan bahwa *behavior uncertainty* tersebut terjadi karena penilai properti harus mengambil keputusan (*decision making*) dalam lingkungan yang kompleks dan tidak terkontrol, informasi yang mendua (*ambiguity*), *market place* yang tidak transparan serta kepentingan komersial dari klien. Timbulnya *behavior uncertainty* dapat menyebabkan justifikasi oleh penilai rentan menjadi bias (*judgement bias*), sebagaimana diuraikan oleh Pim Klamer, Cooock dan Gruis (2017). *Behavior uncertainty* yang terjadi pada penelitian ini, juga sesuai dengan hasil penelitian Abdul Rasheed (2019) yang menyebutkan bahwa adanya *interplay* antara intuisi dan rasionalitas seringkali tidak bertemu (*missing*). Data empirisnya menunjukkan bahwa penilai seringkali melakukan analisis secara intuitif sampai dengan hasil penilaian. Analisis secara intuitif tersebut disebut juga dengan *behavior uncertainty* (ketidakpastian perilaku), yang anatara lain dipengaruhi oleh *heuristic*. *Behaviour uncertainty* juga dapat disebabkan oleh kurangnya pengalaman dan pengetahuan penilai, serta kemampuan dan akurasi dari data pasar (Nur Ezra, Ali, dan Haryati (2018)). Pim Klamer, Cooock dan Gruis (2017) juga menyebutkan bahwa ketidakmampuan pasar untuk menyajikan data yang kuat karena kurangnya pusat pasar (*lack of central market space*) karakteristik pasar properti yang bersifat *heterogeneity*, kompleksitas penugasan (kompleksitas objek penilaian berupa properti komersial) juga menyebabkan *behavior uncertainty* .

Kedelapan, terdapat perbedaan hasil penilaian karena perbedaan menghitung faktor penyesuaian. Mardhanus (2020) menyebutkan bahwa sering terjadi perbedaan hasil penilaian antar penilai ketika memperhitungkan

besaran penyesuaian. Perbedaan hasil perhitungan besaran penyesuaian secara rinci sebagaimana hasil perhitungan nilai tanah pada lampiran 4 dibandingkan dengan perbandingan nilai tanah pada lampiran 5.

Kesembilan, perbedaan hasil penilaian tanah antara kedua tim penilai juga dapat disebabkan oleh instrument yang digunakan (kertas kerja penilaian). Kertas kerja perhitungan nilai tanah oleh Tim Penilai Kanwil DJKN sebagaimana pada Lampiran 3. Kertas kerja dilakukan pada *market grid* dengan menggunakan metode penyesuaian persentase. Kertas kerja perhitungan nilai tanah oleh Tim Penilai Pusdiklat Pajak sebagaimana pada Lampiran 4. Kertas kerja dilakukan pada *market grid* dengan menggunakan *quality rating*.

Berdasarkan adanya kelemahan prosedur yang mungkin dialami oleh penilai ketika melakukan penilaian tanah tersebut, maka dapat disusun pedoman yang seharusnya menjadi *critical point* yang menjadi perhatian khusus ketika melakukan penilaian tanah, yaitu sebagai berikut.

1. Data pembanding yang digunakan sedapat mungkin menggunakan data transaksi jual beli, bukan data penawaran.
2. Data pembanding yang digunakan sedapat mungkin merupakan data yang sebanding dan sejenis.
3. Tim Penilai pada tahapan identifikasi seharusnya sudah dapat memahami kondisi secara umum mengenai bobot faktor fisik dan lokasi yang mempengaruhi nilai tanah serta mengkategorikan unsur lokasi dan unsur aksesibilitas tersebut secara rinci, yang didukung oleh hasil pengamatan (*observasi*) dan hasil *interview* yang valid.
4. Melakukan pengamatan (*observasi*) yang didukung oleh hasil *interview* pada tahapan pengumpulan data secara cermat. Pengamatan mengenai faktor fisik serta faktor lokasi harus didukung dengan pemahaman mengenai keunggulan kompetitif masing-masing unsur pembentuk nilai (*value-created relative to competitor*) yang diamati dan dicatat datanya.
5. Apabila data yang diperoleh merupakan data penawaran, prosedur pemberian diskon estimasi transaksi seharusnya mendasarkan analisis pasar. Metode yang digunakan dapat menggunakan objek acuan sebagaimana telah diatur dalam SE-14/PJ/2020 atau berdasarkan kondisi pasar properti.
6. Penilai harus cermat ketika menentukan unsur-unsur pembanding (faktor penyesuaian) yang seharusnya diperhitungkan yaitu meliputi faktor aksesibilitas dan faktor fisik. Pemilihan unsur pembanding tersebut juga harus didukung dengan pemahaman mengenai bobot faktor fisik dan lokasi yang mempengaruhi nilai tanah serta mengkategorikan unsur lokasi dan unsur aksesibilitas tersebut secara rinci.
7. Penilai harus dapat mengatasi kelemahan prosedur penilaian dengan cara mengurangi adanya *judgement bias*. *Judgement Bias* tersebut dipengaruhi oleh *behavior uncertainty* yang terjadi ketika penilai properti harus mengambil keputusan (*decision making*) dalam lingkungan yang kompleks dan tidak terkontrol, informasi yang mendua (*ambiguity*), *market place* yang tidak transparan serta kepentingan komersial dari klien. *Behavior uncertainty* tersebut dapat mengakibatkan terjadinya faktor *heuristic* yang menyebabkan bias, kurangnya pengetahuan dan pengalaman penilai, faktor lingkungan penugasan yang kompleks, serta *lack of central market space*.
8. Penilai harus cermat ketika menghitung besaran penyesuaian.
9. Penilai pajak harus dapat menggunakan instrument penilaian menggunakan metode *quality rating* sebagaimana diatur pada SE-14/PJ/2020 dengan cermat.

2. Pembahasan Atas Perbedaan Hasil Penilaian Bangunan

Berdasarkan analisis data, dapat disimpulkan bahwa perbedaan hasil perhitungan biaya bangunan (biaya konstruksi) dipengaruhi oleh dua hal yaitu perbedaan instrument dan ketepatan penilai ketika melakukan pengukuran volume elemen penyusun bangunan berupa pondasi, struktur, dinding, struktur atap dan penutup atap, lantai, plafond, serta elemen lainnya. Perbedaan hasil perhitungan karena penggunaan alat merupakan faktor sistemik. Perbedaan hasil penilaian yang dipengaruhi oleh ketepatan penilai ketika melakukan pengukuran volume elemen penyusun bangunan berupa pondasi, struktur, dinding, struktur atap dan penutup atap, lantai, plafond, serta elemen lainnya, merupakan faktor *unsistemik*. Faktor unsistemik tersebut dapat diminimalisasi dengan mengurangi terjadinya kesalahan.

Tim Penilai Pusdiklat Pajak harus melakukan perhitungan secara manual, sehingga kemungkinan cukup besar terjadinya kesalahan ketika melakukan pengukuran volume elemen penyusun bangunan berupa pondasi, struktur, dinding, struktur atap dan penutup atap, lantai, plafond, serta elemen lainnya. Kondisi tersebut berbeda dengan metode penilaian yang dilakukan oleh Tim Penilai Kanwil DJKN, dengan menggunakan instrument penilaian berupa DKPB. Tim Penilaian Kanwil DJKN selanjutnya cukup melakukan pengukuran luas bangunan, dalam satuan meter persegi dengan nilai yang tercantum dalam DBKB. Nilai yang tercantum dalam DKPB merupakan biaya pekerjaan untuk setiap komponen bangunan, yaitu berupa : pondasi, struktur, dinding, dll.

Penugasan serta permasalahan yang dihadapi oleh Tim Penilai Pusdiklat Pajak lebih kompleks karena harus melakukan identifikasi dan pengukuran volume pekerjaan bangunan berupa pondasi, dinding, struktur, serta rangka atap dan penutup atap secara manual. Penelitian ini menunjukkan bahwa kompleksitas penugasan tersebut telah menyebabkan Tim Penilai Pusdiklat Pajak mengalami *behaviour uncertainty* yang mengakibatkan terjadinya *judgement bias* (Pim Klamer, Coock dan Gruis (2017)). Kompleksitas penugasan tersebut mengakibatkan penilai melakukan analisis secara intuitif ketika melakukan pengukuran volume pekerjaan pondasi, dinding, struktur, serta rangka atap dan penutup. Analisis secara intuitif tersebut disebut juga dengan faktor *heuristic* (Abdul Rasheed (2019)). Untuk mengurangi adanya *behaviour uncertainty* tersebut, maka diperlukan peningkatan serta pengalaman dan pengetahuan penilai (Nur Ezra, Ali, dan Haryati (2018)).

Kemungkinan terjadinya *judgement bias* yang dilakukan oleh Tim Penilai Pusdiklat Pajak sangat mungkin terjadi ketika melakukan perhitungan ukuran volume pekerjaan pada setiap jenis pekerjaan bangunan, yaitu sebagai berikut.

1. Identifikasi dan pengukuran penampang pondasi (lebar dan tinggi pondasi) tidak dapat dilakukan sesuai dengan kondisi sebenarnya. Kondisi tersebut terjadi karena posisi suatu pondasi letaknya di bawah tanah, sehingga tidak terlihat. Penilai Tim Pusdiklat Pajak harus menggunakan asumsi untuk menentukan penampang pondasi sebagaimana pada Lampiran 9, dengan rincian : (a) lebar galian atas pondasi 1,16 m; (b) lebar galian bawah pondasi 0,8 m ; (c) tinggi galian tanah pondasi 1 m; (d) tebal urugan pasir bawah pondasi 10 cm; (e) pasang pondasi batu kosong 10 cm; (f) lebar bawah pondasi batu kali 0,6 m; dan (g) lebar atas pondasi batu kali 30 cm. Apabila bangunan berupa bangunan bertingkat 2 lantai, maka perhitungan pekerjaan pondasi juga 2 kali lipat. Asumsi pada pekerjaan pondasi tidak ditambahkan pondasi setempat berupa plat beton.

2. Pengukuran panjang pondasi, dilakukan hanya menggunakan acuan panjang dinding luar, selanjutnya panjang dinding dalam menggunakan persentase tertentu dari panjang dinding luar. Pengukuran pondasi dalam lebih sulit dilakukan, pada penelitian ini Tim Penilai Pusdiklat Pajak mengestimasi panjang dinding dalam berdasarkan persentase panjang pondasi luar (lihat Lampiran 9).
3. Pengukuran luas dinding, menggunakan acuan panjang dinding dalam, panjang dinding luar, serta tinggi dinding. Pengukuran dinding akan menjadi semakin kompleks karena harus memperhitungkan komposisi penyusun dinding, yang dapat berupa dinding batubata, pintu dan jendela, dinding kaca dan partisinya, pintu kaca besar, pintu kayu besar, serta pintu toilet ((lihat Lampiran 10).
4. Pada penelitian ini Tim Penilai Pusdiklat Pajak mengestimasi panjang dinding dan penyusun dinding (dinding batubata, pintu dan jendela, dinding kaca dan partisinya, pintu kaca besar, pintu kayu besar, serta pintu toilet) berdasarkan estimasi dari total luas dinding, serta perhitungan satuan atas komponen dinding yang dapat mudah diidentifikasi (pintu toilet, pintu kayu, pintu kaca besar).
5. Pengukuran pekerjaan struktur menggunakan acuan dimensi struktur (lihat Lampiran 11). Struktur kolom pada umumnya mempunyai dimensi 30cm x 30cm, dimensi *sloof* dan balok mempunyai dimensi 15cm x 15cm. Panjang *sloof* dan kolom dihitung sepanjang pondasi. Panjang kolom dihitung berdasarkan tinggi dinding dan jumlah kolom. Jumlah kolom dihitung berdasarkan panjang pondasi dibagi 4 meter (asumsi letak kolom pada jarak setiap 4 meter).
6. Pengukuran struktur atap menggunakan asumsi bentuk atap, ukuran kuda-kuda dan gording, serta dimensi kayu penyusun kuda-kuda dan gording. Pengukuran penutup atap memerlukan asumsi bentuk atap serta ukuran penutup atap pada proyeksi miring (lihat Lampiran 12).

Penilai pajak harus dapat mengatasi kelemahan prosedur penilaian dengan cara mengurangi adanya *judgement bias* yang dipengaruhi oleh *behavior uncertainty* ketika menghitung volume pekerjaan pada setiap tahapan pengerjaan bangunan (pekerjaan pondasi, dinding.struktur, rangka dan penutup atap, lantai, plafond, dll). *Behavior uncertainty* tersebut dapat diakibatkan terjadinya faktor *heuristic* yang menyebabkan bias, kurangnya pengetahuan dan pengalaman penilai, serta faktor lingkungan penugasan yang kompleks. Berdasarkan adanya kelemahan prosedur yang mungkin dialami oleh penilai ketika melakukan penilaian, maka penelitian ini mencoba untuk menyusun pedoman yang seharusnya menjadi *critical point* yang menjadi perhatian khusus ketika melakukan penilaian bangunan, yaitu sebagai berikut.

1. Penilai harus mempunyai rujukan mengenai gambar teknis yang valid mengenai ukuran objek penilaian. Gambar teknis tersebut berdasarkan hasil pengukuran bangunan.
2. Penilai harus mempunyai referensi mengenai penampang pondasi, dimensi balok, dimensi kayu rangka atap dan rangka penutup atap, karena komponen bangunan tersebut tidak dapat dilihat berdasarkan pengamatan visual.
3. Penilai harus mempunyai referensi mengenai proporsi panjang dinding dalam dibanding panjang dinding luar, serta proporsi pengisi material dinding yang dapat berupa dinding batubata, kaca partisi, jendela, pintu, dll.
4. Penilai sebaiknya mempunyai referensi mengenai luasan penampang pondasi, dimensi balok, dimensi kayu rangka atap dan rangka penutup atap, karena komponen bangunan tersebut tidak dapat dilihat berdasarkan pengamatan visual.

5. Penilai memfokuskan pada validitas hasil perhitungan pekerjaan bangunan yang mempunyai bobot nilai yang lebih dominan. Urutan pengujianya adalah validitas hasil perhitungan struktur, dinding, struktur atap dan penutup atap, pondasi, langit-langit, dan lain-lain.
6. Penilai seharusnya membuat model perhitungan biaya konstruksi bangunan yang cukup menggunakan referensi ukuran luas bangunan dengan menggunakan *benchmarking*.

Pada hasil penelitian ini juga mencoba menyusun suatu model perhitungan biaya konstruksi dengan hanya menggunakan parameter ukuran luas bangunan (meter persegi). Model pada penelitian ini diterapkan untuk menilai jenis bangunan kantor 2 lantai, dengan merujuk pada hasil penilaian terhadap 4 (empat) bangunan gedung kantor bertingkat 2 lantai. Dengan menggunakan model tersebut, dapat digunakan sebagai cara untuk menghitung biaya konstruksi bangunan secara lebih mudah, sehingga dapat dijadikan *benchmark* awal sebelum melakukan perhitungan yang lebih rinci.

Biaya konstruksi bangunan per meter persegi luas bangunan, untuk model bangunan kantor 2 lantai, berdasarkan hasil penelitian ini dihitung sebagai berikut :

1. Satuan biaya pekerjaan struktur (bobot 34%), dengan menggunakan *benchmarking* sebesar Rp1.441.728/m² luas bangunan.
2. Satuan biaya pekerjaan dinding (bobot 24%), dengan menggunakan *benchmarking* sebesar Rp818.212/m² s.d Rp854.369/m² luas bangunan.
3. Satuan biaya pekerjaan struktur atap dan penutup atap (bobot 11,3%), Rp250.840/m² s.d Rp275.708/m² luas bangunan.
4. Satuan biaya pekerjaan pondasi (bobot 8,9%), dengan menggunakan *benchmarking* sebesar Rp303.245/m² s.d Rp313.468/m² luas bangunan.
5. Satuan biaya pekerjaan lantai (bobot 7,3 %), dengan menggunakan *benchmarking* sebesar Rp250.840/m² s.d Rp275.708/m² luas bangunan.
6. Satuan biaya pekerjaan langit-langit (bobot 5,6%), dengan menggunakan *benchmarking* sebesar Rp34.036/m² s.d Rp90.377/m² luas bangunan.
7. Pengujian proporsi satuan biaya pekerjaan lainnya (bobot 8,9%).

3. Rekomendasi Penyempurnaan Kebijakan Oleh Direktorat Jenderal Pajak Untuk Meningkatkan Reliabilitas Prosedur Serta Meminimalisasi *Judgement Bias* Oleh Penilai Pajak

3.1. Pemahaman Yang Benar Mengenai Definisi Nilai Pasar, Nilai Wajar, dan Nilai Pasar Wajar

Dalam Undang-undang Pajak Penghasilan, sebagaimana ditegaskan kembali dalam Surat Edaran Direktur Jenderal Pajak Nomor SE-05/PJ/2020 tentang prosedur pelaksanaan penilaian untuk tujuan perpajakan. Transaksi atau data yang memerlukan penilaian, antara lain dalam hal:

- a. Terdapat transaksi yang menurut ketentuan peraturan perundang-undangan perpajakan diharuskan menggunakan “jumlah yang seharusnya” dikeluarkan atau diterima, dalam hal jual beli harta yang dipengaruhi hubungan istimewa (Pasal 10 ayat (1) Undang-Undang PPh);
- b. Terdapat transaksi yang menurut ketentuan peraturan perundang-undangan perpajakan diharuskan menggunakan “harga pasar”, dalam hal tukar-menukar harta (Pasal 10 ayat (2) Undang-Undang PPh); dan/atau perolehan atau pengalihan harta dalam rangka likuidasi, penggabungan, peleburan,

- pemekaran, pemecahan, atau pengambilalihan usaha, kecuali ditetapkan lain oleh Menteri Keuangan (Pasal 10 ayat (3) Undang-Undang PPh);
- c. Terdapat transaksi yang menurut ketentuan peraturan perundang-undangan perpajakan diharuskan menggunakan “nilai pasar” , dalam hal pengalihan harta sebagaimana disebutkan dalam Pasal 10 ayat (4) Undang-Undang PPh, yaitu pengalihan harta hibahan yang tidak memenuhi syarat sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4 ayat (3) huruf a Undang-Undang PPh; dan/atau pengalihan harta sebagaimana disebutkan dalam Pasal 10 ayat (5) Undang-Undang PPh, yaitu pengalihan harta yang diterima oleh badan sebagai pengganti saham atau sebagai pengganti penyertaan modal sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4 ayat (3) huruf c Undang-Undang PPh;
 - d. “Harga pasar wajar”, dalam hal penyerahan Barang Kena Pajak atau Jasa Kena Pajak yang dipengaruhi hubungan istimewa (Pasal 2 ayat (1) Undang-Undang PPN);
 - e. “Nilai Pasar” dalam hal terdapat indikasi ketidakwajaran penghasilan dari transaksi pengalihan harta atas tanah dan/atau bangunan, usaha jasa konstruksi, usaha real estate, dan persewaan tanah dan/atau bangunan yang dikenakan PPh final Pasal 4 ayat (2) huruf d Undang-Undang PPh.

Berdasarkan uraian tersebut, terdapat beberapa jenis nilai yang berhubungan dengan tujuan dilakukannya penilaian. Direktorat Jenderal Pajak sebaiknya memberikan penegasan mengenai perbedaan definisi penilaian tersebut, serta hubungan antara tujuan penilaian serta jenis nilai yang dihasilkan. Penegasan tersebut juga meliputi metode penilaian yang dilakukan untuk menghasilkan masing-masing jenis nilai tersebut.

3.2. Pemahaman Yang Benar Mengenai Kriteria Penerapan Asumsi Dan Kondisi Pembatas Penilaian

Pengaturan (penegasan) mengenai penggunaan asumsi khusus serta kondisi pembatas sangat diperlukan apabila penilai menghadapi kendala tertentu. Terdapat suatu kondisi tertentu yang menyebabkan penilai menggunakan asumsi yang “tidak biasa”, atau melakukan penilaian pada kondisi “yang mengalami keterbatasan”. Penggunaan asumsi yang “tidak biasa” serta kondisi “keterbatasan” tersebut dapat berpengaruh terhadap hasil penilaian. Oleh karena itu perlu ditegaskan kembali mengenai penggunaan “asumsi luar biasa” serta “kondisi pembatas” yang diperbolehkan atau yang tidak diperbolehkan, sehingga nilai yang dihasilkan tetap memenuhi definisi sebagai “nilai pasar” atau jenis nilai lainnya sesuai tujuan penilaian.

3.3. Penyempurnaan Prosedur Pada Tahapan Identifikasi Objek Penilaian

Konsep mengenai *value-created relative to competitor* serta identifikasi Faktor Core serta Faktor Penyerta (*Pheripery*) sebagaimana diuraikan di atas, sebenarnya sudah diterapkan pada SE-14/PJ/2020. SE-14/PJ/2020 menerapkan metode *quality rating* pada perhitungan nilai tanah. Model tersebut mensyaratkan terlebih dahulu pemilihan faktor fisik serta faktor lokasi dominan sebagai faktor pembentuk nilai, yang membedakan nilai suatu bidang tanah terhadap bidang tanah lainnya (*value-created relative to competitor*).

Hasil analisis data penelitian ini menunjukkan bahwa tim penilaian kemungkinan dapat mengalami kelemahan prosedur ketika melakukan tahapan identifikasi (spesifikasi objek penilaian). Ketidacermatan penilai dalam

melakukan pengamatan mengenai keunggulan kompetitif objek penilaian dapat menyebabkan ketidaktepatan identifikasi mengenai faktor apa saja yang menjadi pembentuk nilai (*value driven*) dari objek penilaian. Pada bagian ini, peneliti akan membahas mengenai pentingnya pemahaman secara teoritik mengenai faktor-faktor yang dapat menjadi penentu nilai (*value driven*) dari suatu properti.

Penilai harus mampu mengidentifikasi faktor fisik serta faktor lokasi apa saja yang secara kontekstual mempengaruhi keunggulan kompetitif suatu bidang tanah terhadap bidang tanah lainnya. Setelah ditentukan faktor fisik dan lokasi dominan, penilai juga harus dapat mengkategorikan ukuran kualitatif tersebut menjadi ukuran kuantitatif dengan memberikan skor 1 s/d 5, sesuai kondisi aktual masing-masing bidang objek penilaian serta objek pembanding. Pada penerapan metode *quality rating*, penilai juga harus dapat menentukan urutan mana yang lebih penting dari faktor fisik dan lokasi tersebut. Pemberian bobot tersebut berdasarkan identifikasi Faktor Core serta Faktor Penyerta (*Periphery*). Faktor Core akan diberikan bobot yang lebih besar daripada Faktor Penyerta (*Periphery*).

Usulan rekomendasi penyempurnaan kebijakan mengenai tata cara identifikasi fisik serta lokasi objek penilaian dilandasi hasil analisis penelitian ini yang menyimpulkan bahwa :

1. Kesalahan pada tahap identifikasi fisik dan lokasi tersebut, akan “terbawa” dan menyebabkan kesalahan pada tahap observasi dan *interview* pada tahapan pengumpulan data, serta tahapan analisis data.
2. Kesalahan identifikasi, terutama mengenai spesifikasi lokasi objek penilaian, dipengaruhi oleh faktor *heuristic*, serta pengetahuan dan pengalaman penilai. Faktor tersebut menyebabkan *behavior uncertainty* ketika penilai mengambil suatu keputusan penilaian (*judgement*). *Behavior uncertainty* tersebut mengakibatkan penilaian mengambil keputusan yang bias (*judgement bias*).

Rekomendasi penyempurnaan kebijakan yang dapat dilakukan berupa:

1. Memberikan penegasan bahwa pada tahapan identifikasi mengenai spesifikasi objek penilaian, penilai sudah harus dapat menentukan faktor fisik dan faktor lokasi apa saja yang dapat menjadi keunggulan kompetitif objek penilaian dibanding objek lainnya (*value-created relative to competitor*), mengklasifikasikan dan pemberian skoring, serta menentukan bobot kepentingannya.
2. Menerbitkan petunjuk pelaksanaan (*guidance*) mengenai bagaimana tata cara mengidentifikasi faktor fisik dan faktor lokasi dominan, tata cara pengklasifikasian dan pemberian skoring, serta tata cara pembobotan kepentingan. Berdasarkan pengalaman dari penilai yang telah *expert* serta telah banyak menyelesaikan pekerjaan kasus-kasus penilaian, disusun petunjuk pelaksanaan tersebut dalam bentuk modul, atau berupa surat penegasan. Modul atau surat penegasan tersebut disertai dengan contoh-contoh kasus dan pemecahan masalahnya.
3. Tujuan yang hendak dicapai pada rekomendasi butir 2 adalah untuk menutupi adanya *gap* kompetensi antar penilai, sehingga dapat mengurangi *behavior uncertainty* yang dapat mengakibatkan penilai mengambil keputusan yang bias (*judgement bias*).

3.4. Penyempurnaan Prosedur Pada Tahapan Pengumpulan Data

Usulan rekomendasi penyempurnaan kebijakan mengenai tata cara pengumpulan data pembanding dilandasi hasil analisis penelitian ini yang

menyimpulkan bahwa terdapat kendala yang dihadapi oleh penilai ketika melakukan pengumpulan data, yang dapat diperinci sebagai berikut:

1. Kesalahan mengenai data yang digunakan. Perbedaan data yang digunakan pada perhitungan akan berpengaruh terhadap hasil penilaian.
2. Data yang digunakan di Indonesia banyak menggunakan data penawaran, karena data transaksi diragukan validitasnya. Terdapat kendala yang dihadapi oleh penilai, ketika data yang diperoleh adalah data penawaran. Pada data penawaran, penjual menawarkan harga sesuai dengan keinginan masing-masing, serta dapat berbeda-beda pada waktu yang berlainan. Kondisi tersebut menyebabkan kesulitan untuk memverifikasi mengenai berapa sebenarnya harga penawarannya.
3. Kemampuan menggali informasi dari penjual mengenai harga serta kondisi karakteristik objek penilaian secara spesifik menjadi kunci untuk memperoleh data penawaran yang valid. Pada umumnya, penilai menerapkan besaran faktor penyesuaian data penawaran sebesar -5% s.d -10% secara *rule of thumb* (aturan umum tidak tertulis).
4. *Forum Group Discussion* menjelaskan bahwa penggunaan data penawaran dapat menjadikan hasil penilaian tidak valid karena kemungkinan terdapat kesalahan mengenai data pembanding yang diketemukan, data pembanding yang digunakan, serta kesalahan dalam melakukan pengamatan (observasi) dan interview.
5. Kesalahan melakukan observasi (pengamatan) dan interview pada saat pengumpulan data dipengaruhi oleh faktor *heuristic*, serta pengetahuan dan pengalaman penilai. Faktor tersebut menyebabkan *behavior uncentertainty* ketika penilai mengambil suatu keputusan penilaian (*judgement*). *Behavior uncentertainty* tersebut mengakibatkan penilaian mengambil keputusan yang bias (*judgement bias*).

Rekomendasi penyempurnaan kebijakan yang dapat dilakukan berupa:

1. Memberikan penegasan bahwa penggunaan metode objek acuan apabila data pembanding yang diperoleh berupa data penawaran, sebagaimana telah diatur dalam SE-14/PJ/2020, harus dilaksanakan secara konsisten. Metode tersebut dapat memberikan argumentasi yang lebih meyakinkan dibandingkan menggunakan metode *rule of thumb*.
2. Menerbitkan petunjuk pelaksanaan (*guidance*) apabila penilai mengalami kendala ketika menerapkan penggunaan metode objek acuan tersebut. Kendala yang kemungkinan dihadapi adalah kesulitan menemukan data objek acuan dimana diketahui data penawarannya serta data transaksinya. Dalam melakukan penyesuaian jenis data juga harus memperhatikan faktor sosiologis yang mempengaruhi bagaimana masyarakat melakukan penawaran harga. Sebagai contoh, orang Jakarta akan menawarkan penjualan properti pada kisaran yang lebih sempit dibandingkan harga penawaran di Papua.
3. Penilai pajak seringkali melakukan penugasan penilaian untuk tanggal penilaian untuk waktu yang telah lampau. Penugasan tersebut memerlukan data pembanding yang tidak boleh melampaui tanggal penilaian. Berkaitan dengan kendala tersebut, sebaiknya diterbitkan surat penegasan bahwa apabila terdapat kendala mengenai data, Direktorat Jenderal Pajak memberikan petunjuk pelaksanaan permintaan data pasar proeprti kepada Direktur Ekstensifikasi dan Penilaian.
4. Menerbitkan petunjuk pelaksanaan (*guidance*) mengenai tata cara pelaksanaan observasi dan interview ketika melakukan pengumpulan data (data khusus). Tujuannya adalah agar unsur-unsur yang merupakan keunggulan kompetitif masing-masing bidang objek penilaian dapat dicatat datanya. Berdasarkan

pengalaman dari penilai yang telah *expert* serta telah banyak menyelesaikan pekerjaan kasus-kasus penilaian, disusun panduan tersebut dalam bentuk modul, atau berupa surat penegasan.

5. Modul atau surat penegasan (petunjuk pelaksanaan) tersebut disertai dengan contoh-contoh kasus dan pemecahan masalahnya. Tujuan yang hendak dicapai adalah untuk menutupi adanya *gap* kompetensi antar penilai, sehingga dapat mengurangi *behavior uncentertainty* yang dapat mengakibatkan penilai mengambil keputusan yang bias (*judgement bias*).
6. Basis data pasar properti yang telah dibentuk oleh Direktorat Jenderal pajak agar diintegrasikan dengan data intansi lainya seperti data dari DJKN, MAPPI, dan instansi lainya sehingga terbentuk basis data properti secara nasional. Kendala megenai keterbatasan mengenai data pembanding tidak akan terjadi lagi apabila sudah terbentuk Basis Data Transaksi Properti.

3.5. Penyempurnaan Prosedur Pada Tahapan Analisis Data Dan Perhitungan Nilai Tanah

Usulan rekomendasi penyempurnaan kebijakan mengenai tata cara identifikasi fisik serta lokasi objek penilaian dilandasi hasil analisis penelitian ini yang menyimpulkan bahwa :

1. Hasil analisis pasar secara makro tidak dimanfaatkan secara optimal dalam perhitungan nilai tanah. Hasil analisis pasar properti secara makro pada praktek penilaian selama ini hanya digunakan untuk melakukan penyesuaian waktu (apabila data pembanding berupa data transaksi). Padahal, analisi pasar secara makro tersebut penting sebagai implementasi prinsip antisipasi pada penilaian. Berdasarkan prinsip antisipasi, maka kesetimbangan *supply –demand* serta perkembangan harga pada kondisi yang akan datang harus dapat diprediksi ketika dilakukan penilaian.
2. Analisis pasar secara makro (trend) seharusnya tidak hanya mempertimbangkan faktor ekonomi makro, namun juga mempertimbangkan faktor perkembangan penggunaan properti di sekitar area objek penilaian. Hubungan antara perkembangan penggunaan tanah terhadap kenaikan harga (*return*) per tahun dijelaskan pada teori *life cycle* penggunaan tanah (*Use of Land*). Menurut teori tersebut, tingkat kenaikan (*return*) per tahun pada suatu area lokasi dipengaruhi oleh perkembangan penggunaan bidang tanah pada area tersebut. Perkembangan penggunaan bidang tanah tersebut dimulai untuk penggunaan *agriculture, residential*, campuran komersial, serta murni komersial.
3. Analisis pasar secara mikro tidak dilakukan *step by step* dimulai dari : melakukan analisis produktifitas dan marketabilitas, menentukan kriteria segmen objek penilaian, menentukan kondisi kesetimbangan *supply demand* saat ini, menganalisis seberapa kuat pasar masih dapat menerima tambahan pasokan ke pasar, menganalisis hubungan antara nilai tanah dengan unsur-unsur pembanding yang dapat diperbandingkan dengan unsur pembanding. Hasil analisis secara mikro seharusnya dapat mengestimasi mengenai dua hal yaitu seberapa besar pasar masih dapat menyerap apabila objek penilaian ditawarkan di pasar properti sesuai segmenya dan estimasi perkembangan harga sesuai segmenya. Informasi yang didapat dari analisis pasar secara mikro berguna untuk menyusun argumentasi perhitungan nilai tanah.
4. Tantangan penilai pada penilaian pendekatan data pasar adalah memperhitungkan data keunggulan komparatif antar objek penilaian (*value-created relative to competitor*), dari yang semula berupa data kualitatif, dihitung

secara kuantitatif. Kualitas hasil penilaian oleh karena itu harus didukung oleh data pasar yang valid serta argumentasi menggunakan analisis pasar.

5. Kesalahan melakukan analisis data dan perhitungan penilaian dipengaruhi oleh faktor *heuristic*, serta pengetahuan dan pengalaman penilai. Faktor tersebut menyebabkan *behavior uncentertainty* ketika penilai mengambil suatu keputusan penilaian (*judgement*). *Behavior uncentertainty* tersebut mengakibatkan penilaian mengambil keputusan yang bias (*judgement bias*).
6. Analisis data perhitungan penilaian akan menghasilkan perhitungan yang lebih valid apabila penilai dapat mendiskripsikan hal-hal seperti (a) kepentingan (tujuan) apa melakukan penilaian (b) motivasi seperti apa; *end goal* kemana (c) mampu mendiagnostik *surplus value* atau mendapatkan *value map indifference*, sesuai dengan definisi nilai pasar.
7. Metode penilaian yang umum dilakukan di Indonesia, dimana tanah dinilai dengan menggunakan pendekatan data pasar, serta bangunan dilakukan penilaian dengan menggunakan pendekatan biaya mempunyai kelemahan secara spesifikasi.

Rekomendasi penyempurnaan kebijakan yang dapat dilakukan berupa:

1. Menerbitkan petunjuk pelaksanaan (*guidance*) mengenai tata cara pelaksanaan analisis makro (*trend*) serta penggunaan analisis makro ekonomi serta analisis *trend* dengan mempertimbangkan faktor makro ekonomi serta faktor perkembangan penggunaan lahan di sekitar objek penilaian.
2. Menerbitkan petunjuk pelaksanaan (*guidance*) mengenai tata cara pelaksanaan analisis mikro (*fundamental*) serta penggunaan analisis mikro ekonomi dengan mempertimbangkan faktor keunggulan kompetitif antar bidang objek penilaian maupun objek pembanding. Petunjuk pelaksanaan tersebut diperinci mulai dari tahapan : melakukan analisis produktifitas dan marketabilitas, menentukan kriteria segmen objek penilaian, menentukan kondisi kesetimbangan *supply demand* saat ini, menganalisis seberapa kuat pasar masih dapat menerima tambahan pasokan ke pasar, serta menganalisis hubungan antara nilai tanah dengan unsur-unsur pembanding yang dapat diperbandingkan dengan unsur pembanding.
3. Berdasarkan pengalaman dari penilai yang telah *expert* serta telah banyak menyelesaikan pekerjaan kasus-kasus penilaian, disusun petunjuk pelaksanaan penyesuaian ketika melakukan penilaian tanah dengan menggunakan pendekatan data pasar tersebut dalam bentuk modul, atau berupa surat penegasan. Modul atau surat penegasan (petunjuk pelaksanaan) tersebut disertai dengan contoh-contoh kasus dan pemecahan masalahnya. Tujuan yang hendak dicapai adalah untuk menutupi adanya *gap* kompetensi antar penilai, sehingga dapat mengurangi *behavior uncentertainty* yang dapat mengakibatkan penilai mengambil keputusan yang bias (*judgement bias*).
4. Memberikan penegasan mengenai kondisi tertentu dimana pendekatan penilaian dengan menggunakan pendekatan biaya (tanah dinilai dengan menggunakan pendekatan biaya dan bangunan menggunakan pendekatan pendapatan) harus direkonsiliasi dengan pendekatan pendapatan. Kondisi tertentu tersebut antara lain : tidak tersedia data pembanding di sekitar objek penilaian, objek penilaian digunakan sebagai properti komersial yang bersifat khusus, serta pertimbangan lainnya.

3.6. Pemahaman Yang Benar Mengenai Penerapan Metode Perhitungan Nilai Bangunan

Usulan rekomendasi penyempurnaan kebijakan mengenai tata cara perhitungan biaya konstruksi bangunan dilandasi hasil analisis penelitian ini yang menyimpulkan bahwa :

1. Kesalahan melakukan perhitungan volume pekerjaan pada setiap jenis pekerjaan bangunan dipengaruhi oleh faktor *heuristic*, serta pengetahuan dan pengalaman penilai. Faktor tersebut menyebabkan *behavior uncentertainty* ketika penilai mengambil suatu keputusan penilaian (*judgement*). *Behavior uncentertainty* tersebut mengakibatkan penilai mengambil keputusan yang bias (*judgement bias*). Kondisi tersebut karena kompleksitas pekerjaan yang harus dilakukan untuk menghitung volume pekerjaan pada setiap jenis pekerjaan bangunan tersebut.
2. Perhitungan biaya tidak langsung dapat sangat variatif, sangat subyektif, serta dapat saja bersifat kasuistis, sehingga berbeda perlakuan antara satu kasus dibandingkan dengan kasus lainnya.

Rekomendasi penyempurnaan kebijakan yang dapat dilakukan berupa:

1. Berdasarkan pengalaman dari penilai yang telah *expert* serta telah banyak menyelesaikan pekerjaan kasus-kasus penilaian, disusun petunjuk pelaksanaan perhitungan biaya konstruksi bangunan dalam bentuk modul, atau berupa surat penegasan.
2. Modul atau surat penegasan (petunjuk pelaksanaan) tersebut disertai dengan contoh-contoh kasus perhitungan biaya konstruksi sesuai masing-masing kategori bangunan. Pengklasifikasian kategori bangunan seperti berdasarkan penggunaan (residensial, kantor, pabrik, *highrise building*, dll) serta ketinggian lantai bangunan. Pada contoh-contoh kasus tersebut sebaiknya juga ditetapkan suatu nilai sebagai *benchmarking* biaya bangunan per meter persegi luas bangunan untuk menghitung biaya pekerjaan pondasi, struktur, dinding, rangka atap dan penutup atap, lantai, plafond, dll. Tujuan yang hendak dicapai adalah untuk menutupi adanya *gap* kompetensi antar penilai, sehingga dapat mengurangi *behavior uncentertainty* yang dapat mengakibatkan penilai mengambil keputusan yang bias (*judgement bias*).
3. Memberikan penegasan mengenai perhitungan biaya tidak langsung yang diperbolehkan, serta data pendukung yang dipersyaratkan untuk perhitungan biaya tidak langsung yang bersifat kasuistis.

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

1. Terdapat perbedaan hasil penilaian antara dua tim penilai yang berbeda ketika melakukan penilaian tanah, yaitu sebesar 6,6%. Perbedaan tersebut masih pada kisaran yang wajar menurut *Red Book RICS* (2014).
2. Perbedaan hasil penilaian tanah disebabkan adanya perbedaan prosedur antara kedua tim penilai yang berbeda, yaitu pada tahapan kegiatan melakukan penilaian tanah yaitu pada tahapan identifikasi lokasi objek penilaian, pengamatan dan interview pada tahapan pengumpulan data, pemberian diskon estimasi atas data penawaran, pemilihan unsur pembanding, serta prosedur perhitungan besaran penyesuaian.

3. Prosedur penilaian tanah menggunakan pendekatan pasar yang dilakukan oleh Tim Penilai Pusdiklat Pajak lebih valid karena didukung oleh argumentasi yang lebih rinci serta menggunakan metode *quality rating* yang lebih *reliable*.
4. Kelemahan prosedur pada tahapan penilaian tanah disebabkan oleh *adanya judgment bias* yang terjadi berupa (a) ketidakcermatan melakukan identifikasi lokasi objek penilaian; (b) kondisi data pembanding, berupa data penawaran; (c) kondisi data pembanding yang tidak sebanding dilihat dari ukuran keluasan tanah; (d) ketidakcermatan melakukan pengamatan dan interview pada tahapan pengumpulan data; (e) ketidakcermatan pemberian diskon estimasi atas data penawaran; (f) ketidakcermatan melakukan pemilihan unsur pembanding; dan (g) prosedur perhitungan besaran penyesuaian.
5. *Judgment bias* yang terjadi pada setiap tahapan penilaian dipengaruhi oleh adanya *behaviour uncertainty* yang disebabkan oleh faktor *heuristic bias*, pengalaman dan pengetahuan penilai, serta *availability and accuracy of market data*.
6. Terdapat perbedaan hasil penilaian antara dua tim penilaian ketika melakukan penilaian bangunan, yaitu sebesar 6,3%. Perbedaan tersebut masih pada kisaran yang wajar menurut *Red Book RICS* (2014)
7. Perbedaan hasil penilaian bangunan tersebut terkait dengan perbedaan instrument yang digunakan untuk menghitung biaya konstruksi (perbedaan sistemik) serta perbedaan hasil perhitungan volume pekerjaan pada setiap jenis pekerjaan bangunan.
8. Tim Penilai Kanwil DJKN melakukan perhitungan volume pekerjaan dengan mendasarkan pada luas bangunan, sehingga lebih mudah dibandingkan dengan prosedur yang dilakukan. Sedangkan Tim Penilai Pusdiklat Pajak yang harus menghitung volume setiap jenis pekerjaan bangunan secara manual. Kondisi tersebut menyebabkan Tim Penilai Pusdiklat Pajak mempunyai potensi melakukan *judgement bias* dibandingkan dengan Tim Penilai Kanwil DJKN.
9. *Judgment bias* yang terjadi pada penilaian biaya konstruksi bangunan dipengaruhi oleh adanya *behaviour uncertainty* yang disebabkan oleh faktor *heuristic bias*, serta pengalaman dan pengetahuan penilai.
10. Penilai memerlukan penegasan serta petunjuk pelaksanaan berupa aturan, modul, atau surat penegasan yang dapat dijadikan rujukan ketika penilai menghadapi situasi tertentu yang dapat mengakibatkan penilai dapat mengalami *behavior uncertainty* serta mengambil keputusan yang bias dalam penilaian (*judgement bias*).

B. Saran

1. Penilai melakukan prosedur tahapan penilaian secara benar sejak pada tahapan identifikasi mengenai lokasi objek penilaian, pengamatan dan interview pada tahapan pengumpulan data, pemberian diskon estimasi atas data penawaran, pemilihan unsur pembanding, hingga pada perhitungan besaran penyesuaian.
2. Penilai harus dapat membedakan secara jelas mengenai perbedaan antara nilai pasar, nilai wajar serta nilai pasar, serta hubungannya dengan tujuan penilaian.
3. Penilai harus dapat mengeksplorasi instrumen berupa asumsi umum, asumsi khusus, serta kondisi pembatas, sehingga pembaca laporan penilaian memperoleh informasi yang "*clear*" mengenai asumsi umum yang mempengaruhi hasil penilaian, situasi-situasi khusus yang diasumsikan berbeda oleh penilai, serta adanya kondisi yang membatasi pelaksanaan penilaian.
4. Penilai menerapkan konsep *value-created relative to competitor* serta identifikasi faktor *core* dan *periphery* secara lebih mendalam ketika mengidentifikasi permasalahan penilaian.

5. Penilai menerapkan analisis mikro sebagai instrumen untuk mengukur keunggulan kompetitif suatu lokasi berdasarkan konsep *value-created relative to competitor* secara optimal.
6. Penilai melakukan analisis makro menggunakan data ekonomi makro yang didukung juga dengan pengamatan mengenai aspek lokalitas kawasan sekitar area objek penilaian.
7. Penilai melakukan analisis pasar secara mikro secara *step by step* dimulai dari analisis produktifitas, analisis *marketabilitas*, mengidentifikasi keseimbangan pasar sesuai segmen objek penilaian, memperkirakan *ceruk* pasar yang masih dapat disuplai apabila objek penilaian dijual di pasar, serta mengembangkan metode untuk menganalisis hubungan antara nilai tanah dengan unsur-unsur pembanding yang dapat diperbandingkan dengan unsur pembanding.
8. Penilai melakukan Penilaian dengan menggunakan pendekatan biaya mempunyai kelemahan spesifikasi, oleh karena itu perlu berhati-hati ketika melakukan metode ekstraksi bangunan.
9. Penilai melakukan peningkatan akurasi perhitungan biaya konstruksi dengan cara pemodelan, pengujian dan penentuan *benchmarking* biaya per meter persegi ukuran luas bangunan pada setiap elemen bangunan,
10. Penentuan biaya tidak langsung perlu didukung dengan argumentasi serta bukti-bukti yang memadai.
11. Terdapat upaya-upaya yang dapat dilakukan oleh Direktorat Jenderal Pajak agar Penilai Pajak dapat menghasilkan nilai pasar yang lebih valid yang didukung oleh pelaksanaan prosedur yang lebih akuntabel serta meminimalisasi terjadinya *judgement bias* karena subyektivitas penilai. Upaya-upaya tersebut adalah sebagai berikut;
 - a. Memberikan penegasan mengenai perbedaan antara definisi penilaian yang berbeda, serta hubungan antara tujuan penilaian serta jenis nilai yang dihasilkan.
 - b. Memberikan pengaturan dan penegasan mengenai penggunaan asumsi khusus serta kondisi pembatas sangat diperlukan apabila penilai menghadapi kendala tertentu.
 - c. Memberikan penegasan bahwa pada tahapan identifikasi mengenai spesifikasi objek penilaian, penilai sudah harus dapat menentukan faktor fisik dan faktor lokasi apa saja yang dapat menjadi keunggulan kompetitif objek penilaian dibanding objek lainnya (*value-created relative to competitor*).
 - d. Menerbitkan petunjuk pelaksanaan (*guidance*) mengenai bagaimana tata cara mengidentifikasi faktor fisik dan faktor lokasi dominan, tata cara pengklasifikasian dan pemberian *skoring*, serta tata cara pembobotan kepentingan.
 - e. Memberikan penegasan bahwa penggunaan metode objek acuan apabila data pembanding yang diperoleh berupa data penawaran, sebagaimana telah diatur dalam SE-14/PJ/2020, harus dilaksanakan secara konsisten serta memberikan petunjuk pelaksanaan apabila penilai mengalami kendala ketika menerapkan penggunaan metode objek acuan tersebut.
 - f. Menerbitkan petunjuk pelaksanaan (*guidance*) mengenai tata cara pelaksanaan observasi dan interview ketika melakukan pengumpulan data (data khusus).
 - g. Menerbitkan petunjuk pelaksanaan (*guidance*) mengenai tata cara pelaksanaan analisis makro (*trend*) serta penggunaan analisis makro ekonomi serta analisis *trend* dengan mempertimbangkan faktor makro ekonomi serta faktor perkembangan penggunaan lahan di sekitar objek penilaian.

- h. Menerbitkan petunjuk pelaksanaan (*guidance*) mengenai tata cara pelaksanaan analisis mikro (*fundamental*) serta penggunaan analisis mikro ekonomi dengan mempertimbangkan faktor keunggulan kompetitif antar bidang objek penilaian maupun objek pembandingan.
- i. Memberikan penegasan mengenai kondisi tertentu dimana pendekatan penilaian dengan menggunakan metode pendekatan biaya (tanah dinilai dengan menggunakan pendekatan biaya dan bangunan menggunakan pendekatan pendapatan) harus direkonsiliasi dengan pendekatan pendatan
- j. Menyusun contoh-contoh kasus perhitungan biaya konstruksi sesuai masing-masing kategori bangunan Pada contoh-contoh kasus tersebut sebaiknya juga ditetapkan suatu nilai sebagai *benchmarking* biaya bangunan per meter persegi luas bangunan untuk menghitung biaya pekerjaan pondasi, struktur, dinding, rangka atap dan penutup atap, lantai, plafond, dll.
- k. Memberikan penegasan mengenai perhitungan biaya tidak langsung yang diperbolehkan, serta data pendukung yang dipersyaratkan untuk perhitungan biaya tidak langsung yang bersifat kasuistis .

Daftar Pustaka

Buku dan Jurnal

- Abdul Rashid Amidu, 2019. *A Study of the Interplay between Intuition and Rationality in Valuation Decision Making*. *Journal of Properti Research* Volume 36 Nomor 4 Tahun 2019.
- Ann Marjchrzak, 1984. *Methods for Policy Research*. Sage Publication, Beverly Hills, London.
- Asep Achmad Muhlisn, 2013. Analisis Kesalahan tTerjemahan Bahasa Jepang Yang Terdapat Dalam Karya Ilimiah Mahasiswa S2 Universitas Pendidikan Indonesia. Thesis Universita Pendidikan Indonesia.
- Bellman, Lina, 2018. *Complexity in valuation practice : an inquiry into valuers' perception of tax complexity in the Dutch real estate market* "High-impact information types on market value : properti appraisers's information source and assessment confidence.", dalam : *Journal of Properti Research* Volume 35 : Nomor 2 Tahun 2018.
- Klamer, Bakker & Vincent, 2017. "Research Bias in judgement bias studies – a systematic review of valuation judgement literature", dalam : *Journal of Properti Research* Volume 34 : Nomor 4 Tahun 2017.
- Klamer, Bakker & Vincent, 2018. "Complexity in valuation practice : an inquiry into valuers' perception of tax complexity in the Dutch real estate market", dalam : *Journal of Properti Research* Volume 35 : Nomor 3 Tahun 2018.
- Mardhanus, 2020. Perbedaan Hasil Penilaian Antar Penilai di Indonesia. Makalah pada Forum Group Discussion Kajian Akademis Pusdiklat Pajak.
- Moleong, 1989. *Metode Penelitian Kualitatif*, Remadja Karya.
- Nur Ezra, Muhammad, Hishamuddin Muhammad Ali dan Tuti Jasimin, 2018. "Valuer's Behavioural Uncertainties In Properti Valuation Decision Making", dalam *Journal of the Malaysian Institute of Planners*. Volume 16 Issue 1 (2018).
- Red Book of Professional Standard UK - Januari 2014 (revised April 2015), Royal Institute Chartered Valuation, United Kingdom
- Syaodih Nana, 2007. *Metode Penelitian dan Pendidikan*, Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Wijito, Listiyarko, 2014. *Modul Analisis Biaya Bangunan*, Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan.
- Wijito, Listiyarko, 2014. *Modul Daftar Komponen Penilaian Bangunan*, Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan.
- Wijito, Listiyarko, 2020. *Konsep Dasar Penilaian Properti*, Penerbit Diandra Creativa, Yogyakarta

Peraturan, Publikasi, dan Sumber Lainnya

- Undang-undang Nomor 36 Tahun 2008 tentang Perubahan Keempat Atas Undang-undang Nomor 7 Tahun 1983 Tentang Pajak Penghasilan
- Surat Edaran Direktur Jenderal Pajak Nomor 54/PJ/2016 tentang Petunjuk Teknis Penilaian Properti, Penilaian Bisnis, Dan Penilaian Aset Tak Berwujud Untuk Tujuan Perpajakan.
- Surat Edaran Direktur Jenderal Pajak Nomor 61/PJ/2015 tentang Optimalisasi Penilaian (Appraisal) Untuk Penggalan Potensi Pajak Dan Tujuan Lainnya
- Kode Etik Penilai Indonesia dan Standar Penilaian Indonesia, Standard Penilaian Indonesia Edisi VI-2015. Masyarakat Profesi Penilai Indonesia.

BIODATA PENKAJI

Pengkaji I

Nama : Listiyarko Wijito, ST. MSi.

NIP : 196904161995031001

Tempat/Tanggal Lahir : Surakarta, 16 April 1969

Unit Organisasi : Pusdiklat Pajak

Pekerjaan/Jabatan:

Widyaiswara Madya pada Pusdiklat Pajak

Pendidikan:

1. Fakultas Teknik Geologi Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Yogyakarta
2. Magister Ekonomika Pembangunan Universitas Gadjah Mada Konstentrasi Penilaian Properti

Training:

1. *Non Degree Training Program for The Professional Human Resource Development Project – Corporate Analysis and Performance Analysis Program*, diselenggarakan oleh *Graduate School of Innovation and Technology Management – National University of Yamaguchi, Japan*. Tokyo – Yamaguchi, Jepang, 2013.
2. *Microfinance Training of Trainers Blended Learning Course*, diselenggarakan oleh *Asian Development Bank and China Development Bank and Tokyo Development Learning Center, the World Bank*. Disrance Learning dengan Badan Pendidikan dan Palatihan Keuangan, Jakarta, 2013.
3. *APEC Member Economies “Infrastructure Development : Training Workshop on Public – Private Partnership (PPP)* diselenggarakan oleh *Asia-Pacific Finance and Development Institute and KDI School of Public Policy and Management*. Shanghai, China, 2015.
4. *Fiscal Policy Analysis of Natural Resources Economics for Non Economist*, diselenggarakan oleh *The University of Queensland*. Queensland, Australia, 2017.
5. DTSS Penilaian Sumber Daya Alam, diselenggarakan oleh Pusdiklat Kekayaan Negara dan Perimbangan Keuangan. Bandung, 2013.
6. DTSS Penilaian Minyak dan Gas Bumi, diselenggarakan oleh Pusdiklat Kekayaan Negara dan Perimbangan Keuangan. Bandung, 2015.
7. DTSS Kelayakan Bisnis Infrastruktur, diselenggarakan oleh Pusdiklat Kekayaan Negara dan Perimbangan Keuangan. Bandung, 2015.

Karya yang Pernah Dibuat:

1. Model Hedonic Dalam Penentuan Nilai Tanah Sebagai Referensi Dalam Penilaian Barang Milik Negara Dan Harga Limit Lelang. Kajian Akademis Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan, Tahun 2012, sebagai peneliti pertama bersama Drs. Ennoch Sindang.
2. Pengaruh Administrasi Perpajakan Terhadap Efektifitas Pemungutan Pajak Serta Hubungannya Dengan *Tax Ratio* (Studi Kasus Pajak Hotel dan Pajak Restoran), Kajian Akademis Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan, Tahun 2013, sebagai peneliti pertama bersama Taufik Cahyo Sudrajat, S.E.
3. Evaluasi Pelaksanaan Ketentuan Pemanfaatan Barang Milik Negara Berupa Kerjasama Pemanfaatan dan Bangun Serah Guna/Bangun Guna

Serah Sesuai Peraturan Perundang-undangan Di Bidang Pengelolaan BMN. Kajian Akademis Pusdiklat Kekayaan Negara dan Perimbangan Keuangan, Tahun 2015, sebagai peneliti pertama bersama Drs Herry Waluyo.

4. Studi Penilaian Sumber Daya Batubara Dalam Rangka Penyusunan Neraca Moneter Menggunakan Metode Harga Netto (*Net Price Per Unit*) Dibandingkan Dengan Metode *Net Present Value*. Kajian Akademis Pusdiklat Kekayaan Negara dan Perimbangan Keuangan, Tahun 2016, sebagai peneliti pertama bersama Agung Haris Setiwawan ST.MSi.
5. Studi Kasus Pengelolaan Aset Desa di Kecamatan Rancabungur Dan Kecamatan Kemang Kabupaten Bogor. Kajian Akademis Pusdiklat Kekayaan Negara dan Perimbangan Keuangan, Tahun 2017, sebagai peneliti pertama bersama Daryan Ciptadi, SH.MH.
6. Pengaruh Kompetensi Aparatur Kepatuhan Pertanggungjawaban Keuangan dan Pengawasan Terhadap Kualitas Pengelolaan Keuangan Desa di Kabupaten Bogor. Kajian Akademis Pusdiklat Kekayaan Negara dan Perimbangan Keuangan, Tahun 2018, sebagai peneliti kedua bersama DR. Lalu Hendry Yujana.
7. Analisis Faktor-faktor Pada Kuasa Pengguna Barang Yang Mempengaruhi Hasil Kegiatan Penilaian Kembali Barang Milik Negara (Studi Kasus Pada Wilayah Kerja KPKNKL Bogor), Kajian Akademis Pusdiklat Kekayaan Negara dan Perimbangan Keuangan, Tahun 2019, sebagai peneliti kedua bersama DR. Lalu Hendry Yujana.
8. Buku Penilaian Dalam Rangka Penghapusan Barang Milik Negara Oleh Kuasa Pengguna Barang, Tahun 2016. Penerbit YPLBBA , Palembang.
9. Buku Pengamanan dan Pemeliharaan Barang Milik Negara, Tahun 2017. Penerbit YPLBBA, Palembang.
10. Buku Tata Cara Pengelolaan Aset Desa, Tahun 2018. Penerbit Fokus Media, Bandung.
11. Buku Konsep Dasar Penilaian Properti, Tahun 2020. Penerbit Diandra, Yogyakarta.

Pengkaji II

Nama : I Wayan Sukada, SE, M.Si
NIP : 196707291988101001
Tempat/Tanggal Lahir : Badung, 29 Juli 1967
Unit Organisasi : Pusdiklat Pajak

Riwayat Pekerjaan/Jabatan:

Widyaiswara Madya Pusdiklat Pajak

Riwayat Pendidikan:

1. Diploma III PBB, 1989
2. Fakultas Ekonomi, UIJ, 1996
3. MEP UGM, Penilaian Properti, 2002

EVALUASI PENGENDALIAN INTERN PADA PEMERIKSAAN WAJIB PAJAK UNTUK MENCEGAH TERJADINYA FRAUD (STUDY KASUS PEMERIKSAAN PT EI)

Oleh : Amin Subiyakto

Abstraksi

Upaya penguatan pengendalian internal di Direktorat Jenderal Pajak telah dilakukan melalui banyak hal, namun masih saja terjadi fraud yang dilakukan oleh oknum pegawai. Tulisan ini membahas kasus penyalahgunaan pada proses pemeriksaan lebih bayar yang dilakukan oleh pemeriksa. Dari penelitian ini dapat diketahui proses terjadinya penyalahgunaan dan evaluasi atas pengendalian intern pada pemeriksaan melalui analisis kasus yang telah berkekuatan hukum tetap. Meski proses pemeriksaan telah berjalan sesuai SOP yang ditetapkan dan telah banyak inisiatif pencegahan yang dilakukan, fraud dalam pemeriksaan pajak masih muncul saat adanya kesempatan fiskus dalam melakukan penyalahgunaan kewenangan melalui hubungan intens dengan wajib pajak meski proses pemeriksaan telah berakhir karena adanya opportunities (kesempatan) dari pemeriksa untuk meminta imbal jasa atau bahkan menekan wajib pajak karena kedudukannya sebagai fiskus melalui pertemuan-pertemuan diluar konteks pemeriksaan (umumnya terjadi di luar kantor) dan adanya kewenangan yang sangat luas karena menyatunya fungsi pengumpulan/penguasaan data, analisis data dan eksekusi data wajib pajak menjadi ketetapan.

Pendahuluan

Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 60 TAHUN 2008 Tentang Sistem Pengendalian Internal Pemerintah didefinisikan bahwa Sistem Pengendalian Intern adalah proses yang integral pada tindakan dan kegiatan yang dilakukan secara terus menerus oleh pimpinan dan seluruh pegawai untuk memberikan keyakinan memadai atas tercapainya tujuan organisasi melalui kegiatan yang efektif dan efisien, keandalan pelaporan keuangan, pengamanan aset negara, dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan.

Pengendalian intern adalah proses yang dirancang untuk memberikan kepastian yang layak mengenai pencapaian tujuan manajemen tentang reliabilitas pelaporan keuangan, efektivitas dan efisiensi operasi, dan kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku (Arens, 2016). Selain pengendalian intern faktor yang dapat mempengaruhi perilaku etis pegawai adalah kepatuhan. Kepatuhan merupakan suatu spesifikasi, standar atau hukum yang telah diatur dengan jelas yang biasanya diterbitkan oleh lembaga atau organisasi yang berwenang dalam suatu bidang tertentu (Khristina, 2011). Faktor yang lainnya yang dapat mempengaruhi perilaku etis pegawai dalam DJP yaitu dengan adanya kompensasi manajemen. Kompensasi

manajemen adalah berbagai bentuk imbalan yang diberikan organisasi kepada pegawai atas waktu, pikiran dan tenaga yang telah dikontribusikannya kepada organisasi.

Dalam konteks implementasi, Direktorat Jenderal Pajak, telah melaksanakan berbagai inisiatif dalam mengarahkan agar pegawainya senantiasa menjalankan tugas dan kewenangannya dalam bingkai etis yang tertuang dalam Kode Etik Direktorat Jenderal Pajak. Secara system, pengendalian internal dilakukan dengan adanya perubahan proses bisnis. Hal ini dilakukan dengan secara fundamental merubah pelayanan dan pengawasan pajak dari semula berbasis jenis pajak menjadi berbasis fungsi. Seiring dengan perkembangan teknologi informasi dan perkembangan bisnis pihak yang menjadi stakeholder utama instansi ini, maka sejak tahun 2002 telah dilaksanakan reformasi, transformasi, reorganisasi atau apaun namanya yang sebenarnya adalah sebuah rekayasa ulang proses bisnis atau *business process reengineering*. Perlunya tindakan ini dilakukan karena sistem operasi yang lama sudah tidak lagi mendukung operasional yang akan mencapai performa terbaik. Untuk itu sistem lama tersebut perlu diganti dengan yang baru, sebuah perubahan radikal yang tentu akan banyak menemui tantangan pada saat pertama kali digulirkan.

Walter Hamscher (1994) dalam sebuah artikelnya berjudul *AI in Business Process Reengineering* menyebutkan bahwa rekayasa ulang proses bisnis adalah istilah umum yang mencakup variasi perspektif bagaimana mengubah organisasi. Ada dua hal penting yang memungkinkan terjadinya rekayasa ulang proses bisnis. Yang pertama adalah peran dari teknologi informasi dan kedua adalah segala sesuatu yang mendukung perubahan proses itu sendiri.

Dalam bukunya, *Managing Information Technology*, berdasarkan Leavitt diamond Brown et.al, menyebutkan ada 4 komponen fundamental dari organisasi yang harus harmonis agar organisasi bisa efektif. Pertama adalah manusianya, teknologi informasi, proses bisnis dan struktur organisasi. Perubahan pada satu komponen, akan mempengaruhi tiga komponen lainnya. Contoh, penggunaan software ataupun aplikasi tertentu akan membutuhkan para karyawan untuk ditraining atau dilatih kembali, cara bekerja yang berubah dan tanggung jawabnya disertai dengan redesign prosedur operasi, dan hubungan pelaporan harus dimodifikasi ulang. Pada prinsipnya tiap kali dilakukan perubahan pada karakteristik satu atau lebih pada komponen organisasi, harus dipertimbangkan pula kompensasi perubahan pada komponen lainnya.

Berdasarkan data, perubahan dimulai dengan pembentukan Kantor Pelayanan Wajib Pajak Besar pada tahun 2002, disertai dengan penerapan Sitem Informasi yang berkaitan dengan pelayanan Wajib Pajak dan pembentukan basis data yang baik, perubahan struktur organisasi berdasarkan fungsi, dan *redesign* ulang proses bisnis, maka DJP memang melakukan rekayasa ulang poses bisnis ini dengan serentak 4 komponen fundamental dari organisasi, meskipun dalam lingkup yang lebih sempit terlebih dahulu.

Dalam upaya membangun perilaku etis, DJP melakukan berbagai inisiatif untuk menginternalisasi kode etik kepada seluruh pegawai. DJP terus-menerus melakukan berbagai upaya serius untuk menanamkan Kode

Etik Pegawai Direktorat Jenderal Pajak kepada seluruh pegawai sehingga diharapkan kode etik tersebut akan menjadi inti dari budaya baru SDM Direktorat Jenderal Pajak dan mampu menjaga sustainabilitas reformasi birokrasi Direktorat Jenderal Pajak. Proses internalisasi organisasi secara desentralisasi dengan konsep dan panduan internalisasi yang diterbitkan oleh kantor pusat. Pola tersebut diharapkan mampu mendorong pimpinan unit yang ditargetkan dapat menjadi *role model*, untuk bertanggung jawab terhadap upaya internalisasi kode etik pada masing-masing unit. Pimpinan unit dan tim internalisasi didorong juga untuk berkreasi menciptakan metode internalisasi yang paling sesuai untuk diterapkan pada unit masing-masing. Beragam metode internalisasi tercipta sebagai hasil kreatifitas tersebut, baik dalam internalisasi secara tatap muka di kelas-kelas, penyampaian kode etik dalam rapat-rapat pembinaan, *coffee morning*, kegiatan keagamaan, kegiatan olah raga, *talk show* dan diskusi, serta melalui kegiatan *outbond*. Selain itu penyebaran kode etik juga dilakukan melalui *website* internal

Dari sisi manajemen SDM, DJP telah mengupayakan benefit yang diterima pegawai terus membaik. Hal ini dilakukan dengan pemberian remunerasi yang tinggi (pegawai DJP termasuk PNS dengan remunerasi tertinggi diantara PNS lainnya). Pemberian insentif kinerja, pengembangan dan pengelolaan kari hingga pembangunan pola mutasi dan pemberian penghargaan lainnya baik intrinsik maupun ekstrinsik. Hal ini diharapkan dapat membuat pegawai DJP makin baik kinerjanya dan menghindari perilaku yang bertentangan dengan kode etik pegawai DJP.

Dalam rangka mencegah dan melakukan deteksi dini atas pelanggaran yang mungkin terjadi di lingkungan DJP telah diterbitkan Peraturan Direktur Jenderal Pajak Nomor PER-22/PJ/2011 tanggal 19 Agustus 2011 tentang Kewajiban Melaporkan Pelanggaran dan Penanganan Pelaporan Pelanggaran (*Whistle-blowing*) di Lingkungan DJP. Peraturan ini diharapkan dapat meningkatkan peran serta pegawai dan masyarakat secara aktif untuk menjadi pelapor pelanggaran (*whistle-blower*) melalui saluran pengaduan yang telah disediakan. Ketentuan ini merupakan penjabaran lebih lanjut dari Peraturan Menteri Keuangan Nomor 103/PMK.09/2010 dan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 149/KMK.09/2011. Selain untuk menghindari terjadinya pelanggaran, ***whistle-blowing system*** DJP juga dimaksudkan untuk membangun kembali *public trust* terhadap DJP dengan mengajak seluruh pegawai untuk mengubah budaya permisif menjadi budaya korektif.

Perhatian publik terhadap kasus-kasus yang menimpa para karyawan Dirjen Pajak sebaiknya menjadi perhatian bahwa potensi kegagalan rekayasa ulang proses bisnis dapat terjadi. Potensi tersebut dapat terjadi di tingkatan permasalahan-permasalahan dukungan manajemen seperti kurangnya pimpinan atau manajemen senior dalam usaha menerapkan rekayasa ulang proses bisnis, permasalahan pada kompetensi teknologi seperti terbatasnya penguasaan pengetahuan IT karyawan, permasalahan pada perumusan scope dan identifikasi permasalahan, permasalahan pada perencanaan dan eksekusi seperti kurangnya pemahaman visi, permasalahan pada manajemen perubahan seperti resistensi, komitmen terhadap nilai baru yang dirumuskan, keberadaan budaya kerja yang perlu diubah, dan kakunya struktur hirarkis.

Reformasi birokrasi merupakan salah satu upaya pemerintah untuk mencapai good governance dan melakukan pembaharuan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan terutama menyangkut aspek-aspek kelembagaan (organisasi), ketatalaksanaan dan sumber daya manusia aparatur. Melalui reformasi birokrasi, dilakukan penataan terhadap sistem penyelenggaraan pemerintah dimana uang tidak hanya efektif dan efisien, tetapi juga reformasi birokrasi menjadi tulang punggung dalam perubahan kehidupan berbangsa dan bernegara. Tujuan reformasi birokrasi adalah untuk menciptakan birokrasi pemerintah yang profesional dengan karakteristik, berintegrasi, berkinerja tinggi, bebas dan bersih KKN, mampu melayani publik, netral.

Proses reformasi di Direktorat Jenderal Pajak mencakup hal-hal sebagai berikut;

1. Reformasi Organisasi mencakup reorganisasi pada Kantor Operasional dan Kantor Pusat DJP. Reorganisasi Kantor Operasional dilakukan berdasarkan fungsi dengan membentuk Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Wajib Pajak Besar (*Large Tax Office*=LTO), KPP Madya (*Middle Tax Office*=MTO), dan KPP Pratama (*Small Tax Office*=STO). Sedangkan reorganisasi pada Kantor Pusat DJP dilakukan juga berdasarkan fungsi dan dominan sebagai back office – non operasional.
2. Reformasi Bussines Process dilakukan dengan menyusun dan melakukan perbaikan *Standard Operating Procedure* (SOP) yang meliputi kegiatan proses penyusunan SOP, pengkodean dan pengintegrasian SOP, pengesahan SOP, uji lapangan SOP, dan manajemen SOP. Total SOP di DJP adalah 1.702 dengan rincian 411 SOP Organisasi, 277 SOP Manajemen Kepegawaian, 61 SOP Kompetensi dan Pengembangan Kapasitas Pegawai, 183 SOP Analisis dan Evaluasi Sistem Informasi, 83 SOP Penyuluhan, 253 SOP Pelayanan, 327 SOP Penegakan Hukum, dan 165 SOP Ekstensifikasi dan Penilaian.
3. Reformasi Manajemen SDM meliputi penyusunan Blueprint Manajemen SDM beserta tahapan pelaksanaannya, penyusunan Pola Mutasi di DJP dan Pengelolaan kinerja berbasis Balanced Score Card (BSC). Blueprint Manajemen SDM diatur dalam Keputusan Direktur Jenderal Pajak Nomor KEP-233/PJ/2011 dan tahapan pelaksanaannya telah dituangkan dalam Keputusan Direktur Jenderal Pajak Nomor KEP-326/PJ/2011. Sedangkan Pola Mutasi diatur dalam Peraturan Dirjen Pajak Nomor PER-01/PJ./2012 tanggal 19 Januari 2012 yang dibuat sebagai pelaksanaan dari Peraturan Menteri Keuangan Nomor 39/PMK.01/2009. Tujuan dari Pola Mutasi adalah. Lalu pengelolaan kinerja berbasis Balanced Score Card (BSC) diatur dengan KMK Nomor 87/KMK.01/2009 tentang Pengelolaan Indikator Kinerja Utama di Lingkungan Departemen Keuangan dan KMK Nomor 454/KMK.01/2011 tentang Pengelolaan Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan
4. Reformasi Teknologi Informasi di DJP dilakukan untuk meningkatkan pelayanan dan pengawasan kepada Wajib Pajak. Teknologi Informasi DJP, meliputi: Sistem Informasi Modifikasi (SIPMOD), Sistem Informasi DJP (SIDJP), Modul Pembayaran Negara (MPN), dan Sistem

Informasi Kepegawaian, Keuangan, dan Aktiva, e-Reg, e-SPT, e-filling, Call Center (500200), e-learning, Complaint Center.

Di saat intensifnya proses modernisasi dan reformasi di Direktorat Jenderal Pajak, masih terjadi berbagai pelanggaran kode etik oleh pegawai DJP. Jumlah aduan pelanggaran kode etik yang dilaporkan pada tahun 2012 sebanyak 205, data sampai dengan 2013 terjadi 55 pelanggaran. Dari kasus-kasus tersebut, diantaranya adalah kasus yang menyita perhatian publik karena melibatkan jumlah uang besar dan diberitakan secara massif. Hal ini tentu tidak menguntungkan bagi DJP sebagai institusi yang diberi tanggung jawab menghimpun dana pajak dari masyarakat karena akan mengakibatkan turunnya kepercayaan masyarakat. Beberapa kasus yang menyita perhatian masyarakat dan ditangani aparat penegak hukum dalam kaitannya dengan fungsi pemeriksaan pajak dapat disajikan sebagai berikut;

Tabel 1.1. *Fraud* pemeriksaan lebih bayar yang ditangani Aparat Penegak Hukum 2012 – 2016

Kasus	Tahun	Inisial	Jabatan	Potensi Kerugian Negara	Nilai Penyalahgunaan
1	2012	TH	Pemeriksa	21.000.000.000	3.100.000.000
2	2013	AS	Kepala Kantor	13.198.776.435	300.000.000
3	2016	PT EI	Pemeriksa	-	150.000.000
4	2017	YD	Kepala Seksi	-	1.800.000.000

Dengan berbagai inisiatif reformasi tersebut masih terjadi *fraud* pada proses pemeriksaan di Direktorat Jenderal Pajak. Bagaimana penerapan pengendalian internal dalam upaya pencegahan terjadinya *fraud* dalam pemeriksaan menjadi motivasi penulis untuk membuat penelitian dengan judul “Evaluasi Pengendalian Internal Pemeriksaan Wajib Pajak, Study Kasus Pemeriksaan Lebih Bayar PT EI” dengan rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana kecurangan dalam pemeriksaan terjadi?
2. Mengapa masih terjadi *fraud* oleh pemeriksa pajak?
3. Apa alternatif perbaikan untuk mencegah terjadinya *fraud* oleh pemeriksa DJP

Fraud erat kaitannya dengan profesionalisme, nilai perilaku dan sikap pegawai terhadap kecurangan. Penulis membatasi penelitian pada aspek pemetaan fungsi dan kewenangan, tidak pada motivasi dan sikap pegawai dalam melakukan *fraud*. Berdasarkan permasalahan penelitian tersebut, maka tujuan penelitian ini adalah :

1. Melakukan telaah kasus bagaimana terjadinya *fraud* pada proses pemeriksaan
2. Mengidentifikasi penyebab terjadinya *fraud*
3. Mendapatkan alternatif pencegahan terjadinya *fraud* dalam pemeriksaan pajak

Manfaat penelitian ini ada dua yaitu manfaat teoritis dan manfaat praktis yaitu:

- 1) Teoritis
Bagi akademisi, penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi penelitian selanjutnya mengenai penerapan Pengendalian Internal di institusi pemerintahan khususnya Direktorat Jenderal Pajak.
- 2) Praktis
Penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan dalam kebijakan terkait perbaikan proses bisnis pengawasan dan penegakan hukum sehingga bisa meminimalkan adanya *fraud* yang dilakukan pegawai Direktorat Jenderal Pajak.

Tinjauan Pustaka

Proses Pemeriksaan

Proses bisnis pemeriksaan merupakan suatu rangkaian prosedur kegiatan pemeriksaan pajak, yang terdiri dari tiga komponen utama yang saling menunjang satu sama lain dalam pelaksanaan pemeriksaan. Komponen utama dalam kegiatan pemeriksaan tersebut yaitu:

1. proses pemilihan Wajib Pajak yang diperiksa yang dilakukan secara objektif, transparan dan dapat diandalkan;
2. optimalisasi kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) Pemeriksa Pajak sebagai pelaksana kegiatan pemeriksaan; dan
3. perbaikan terus-menerus (*continuous improvements*) atas peraturan perpajakan di bidang pemeriksaan.

Revitalisasi proses bisnis pemeriksaan dilakukan antara lain melalui penyusunan peta kepatuhan dan Daftar Sasaran Prioritas Penggalan Potensi, pembentukan Komite Perencanaan Pemeriksaan, pembagian kebijakan penerbitan penugasan pemeriksaan, pengendalian mutu pelaksanaan pemeriksaan, alokasi dan pengelolaan SDM pemeriksaan, percepatan restitusi PPN dan penggunaan sarana dan prasarana pemeriksaan. Komite Perencanaan Pemeriksaan dibentuk di tingkat pusat maupun Kanwil DJP dengan kewenangan menentukan daftar Wajib Pajak yang akan dilakukan pemeriksaan. Penentuan Wajib Pajak dilakukan secara objektif, transparan, tepat sasaran dan berdasarkan pada kriteria-kriteria pemilihan yang dapat diandalkan. Komite Perencanaan Pemeriksaan merupakan suatu tim kerja khusus yang bertugas untuk menentukan daftar prioritas Wajib Pajak yang akan dilakukan pemeriksaan sepanjang tahun berjalan.

Revitalisasi proses bisnis pemeriksaan secara umum ditujukan untuk meningkatkan kuantitas dan kualitas pemeriksaan sehingga kegiatan pemeriksaan mampu mendorong pertumbuhan penerimaan pajak yang berkelanjutan, meningkatkan kepatuhan Wajib Pajak yang berkelanjutan (*sustainable compliance*), mencegah praktik penghindaran pajak oleh Wajib Pajak, serta mencapai pemeriksaan yang efektif. Adapun Kriteria pemeriksaan yang efektif antara lain:

1. Pemeriksaan selesai dan pencairan dari hasil pemeriksaan optimal
Tunggakan pemeriksaan harus diminimalisasi sehingga Pemeriksa Pajak dapat optimal untuk mengerjakan pemeriksaan pada tahun berjalan. Untuk itu, pemeriksaan harus diselesaikan sesuai dengan

jangka waktu pemeriksaan. Pemeriksaan dianggap selesai apabila Surat Perintah Pemeriksaan (SP2) telah selesai dilaksanakan dan telah dibuat Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP) atau LHP Sumir. Selain dari itu, pencairan dari ketetapan pajak yang diterbitkan dari hasil pemeriksaan juga harus dioptimalkan. Hal ini bertujuan untuk mencapai target penerimaan dari pemeriksaan, serta untuk meminimalkan tunggakan pajak

2. Upaya hukum minimal Kualitas pemeriksaan harus lebih ditingkatkan lagi agar hasil pemeriksaan menjadi lebih baik. Dengan demikian, ketetapan pajak yang terbit dari hasil pemeriksaan dapat diandalkan serta Wajib Pajak menerima dan membayar ketetapan pajak hasil pemeriksaan tersebut sehingga meminimalkan upaya hukum yang dilakukan Wajib Pajak terhadap ketetapan pajak hasil pemeriksaan. Dalam hal Wajib Pajak melakukan upaya hukum, pemrosesan sengketa pajak di unit peneliti keberatan, dalam beracara di Pengadilan Pajak, atau penyusunan memori dan kontra memori peninjauan kembali kepada Mahkamah Agung menjadi lebih mudah karena kualitas pemeriksaan yang lebih baik
3. Restitusi terkendali. Pengendalian restitusi dilakukan melalui optimalisasi pengembalian pendahuluan kelebihan pembayaran pajak bagi Wajib Pajak yang memenuhi kriteria sebagaimana ditetapkan dalam Pasal 17C dan 17D Undang-Undang KUP serta Pasal 9 ayat (4c) Undang-Undang PPN. Atas Wajib Pajak yang telah diberikan pengembalian pendahuluan kelebihan pembayaran pajak, dapat dilakukan pemeriksaan post-audit sesuai dengan kriteria yang ditetapkan. Selain itu, pengendalian restitusi dilakukan pula dengan cara mengalokasikan Pemeriksa Pajak untuk melakukan pemeriksaan restitusi atas Wajib Pajak selain yang telah diberikan pengembalian pendahuluan kelebihan pembayaran pajak.
4. Menciptakan kepatuhan yang berkelanjutan. Pada akhirnya, pemeriksaan yang efektif harus mampu menciptakan kepatuhan Wajib Pajak yang berkelanjutan, tidak hanya kepatuhan sesaat setelah dilakukan pemeriksaan. Kepatuhan berkelanjutan dapat terlihat dari dinamisasi SPT untuk tahun-tahun setelah dilakukan pemeriksaan.

Proses bisnis pemeriksaan dapat digambarkan dalam sekema berikut;



Gambar 2.1. Proses Bisnis Pemeriksaan Pajak

Proses Pemeriksaan terdiri atas Perencanaan Pemeriksaan, Pelaksanaan Pemeriksaan dan Pelaporan Pemeriksaan. Untuk alur/prosedurnya, Pemeriksaan diawali dengan adanya penugasan pemeriksaan kepada Tim Pemeriksa. Setelah mendapatkan penugasan, Tim Pemeriksa melakukan persiapan meliputi penyusunan rencana pemeriksaan, program pemeriksaaan dan kebutuhan sarana prasarannya. Proses berikutnya adalah penyampaian Surat Perintah Pemeriksaan, Pemberitahuan kepada Wajib Pajak dan peminjaman dokumen kepada Wajib Pajak. Proses berikutnya dilakukannya pengujian melalui Teknik dan metode pemeriksaan oleh tim pemeriksa hingga dihasilkan Surat Pemberitahuan Hasil Pemeriksaan. Langkah selanjutnya adalah pembahasan akhir dengan Wajib Pajak yang ditandai dengan adanya Berita Acara Pembahasan Akhir. Pada saat pembahasan Wajib Pajak bisa meminta diadakan proses Quality Assurance melalui Tim yang ditunjuk oleh DJP. Berita Acara Pembahasan Akhir akan menjadi dasar pemeriksa menyusun Laporan Hasil Pemeriksaan. Alur proses pemeriksaan dapat digambarkan sebagai berikut;



Sistem Pengendalian Internal

Pengendalian intern berkaitan dengan proses-proses dan praktik-praktik dengan mana manajemen suatu organisasi berusaha untuk memastikan bahwa keputusan-keputusan dan aktivitas-aktivitas yang disetujui benar-benar diambil dan dilaksanakan (Sukrisno Agoes, 2009). Menurut Arens (2013), manajemen memiliki tiga tujuan umum dalam merancang system pengendalian intern yang efektif adalah:

- 1) Reliabilitas Pelaporan Keuangan. Dalam hal ini manajemen bertanggung jawab untuk menyiapkan laporan bagi para investor, kreditor, dan pemakai lainnya.
- 2) Ketaatan pada Hukum dan Peraturan. Section 404 mengharuskan semua perusahaan public mengeluarkan laporan tentang keefektifan pelaksanaan pengendalian intern atas pelaporan keuangan.
- 3) Efisiensi dan Efektivitas Operasi. Pengendalian dalam perusahaan akan mendorong pemakai sumber daya secara efisien dan efektif untuk mengoptimalkan sasaran-sasaran perusahaan.

Menurut *Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commissions (COSO)*; Internal Control adalah suatu proses yang dijalankan oleh dewan direksi, manajemen, dan staff, untuk membuat reasonable assurance mengenai: Efektifitas dan efisiensi operasional, Reliabilitas pelaporan keuangan dan Kepatuhan atas hukum dan peraturan yang berlaku Menurut *COSO framework*, Internal control terdiri dari 5 komponen yang saling terkait, yaitu: *Control Environment, Risk Assessment, Control Activities, Information and communication* dan *Monitoring*.

Pengendalian intern terdiri dari lima komponen yang saling berkaitan sebagai berikut:

1. Lingkungan Pengendalian
Lingkungan pengendalian menetapkan corak suatu organisasi,

mempengaruhi kesadaran pengendalian orang-orangnya. Lingkungan pengendalian merupakan dasar untuk semua komponen pengendalian intern, menyediakan disiplin dan struktur. Lingkungan pengendalian menyediakan arahan bagi organisasi dan mempengaruhi kesadaran pengendalian dari orang-orang yang ada di dalam organisasi tersebut. Beberapa faktor yang berpengaruh di dalam lingkungan pengendalian antara lain integritas dan nilai etik, komitmen terhadap kompetensi, dewan direksi dan komite audit, gaya manajemen dan gaya operasi, struktur organisasi, pemberian wewenang dan tanggung jawab, praktik dan kebijakan SDM. Auditor harus memperoleh pengetahuan memadai tentang lingkungan pengendalian untuk memahami sikap, kesadaran, dan tindakan manajemen, dan dewan komisaris terhadap lingkungan pengendalian intern, dengan mempertimbangkan baik substansi pengendalian maupun dampaknya secara kolektif.

2. Penaksiran Risiko

Penaksiran risiko adalah identifikasi entitas dan analisis terhadap risiko yang relevan untuk mencapai tujuannya, membentuk suatu dasar untuk menentukan bagaimana risiko harus dikelola. Penentuan risiko tujuan laporan keuangan adalah identifikasi organisasi, analisis, dan manajemen risiko yang berkaitan dengan pembuatan laporan keuangan yang disajikan sesuai dengan PABU. Manajemen risiko menganalisis hubungan risiko asersi spesifik laporan keuangan dengan aktivitas seperti pencatatan, pemrosesan, pengikhtisaran, dan pelaporan data-data keuangan. Risiko yang relevan dengan pelaporan keuangan mencakup peristiwa dan keadaan intern maupun ekstern yang dapat terjadi dan secara negatif mempengaruhi kemampuan entitas untuk mencatat, mengolah, meringkas, dan melaporkan data keuangan konsisten dengan asersi manajemen dalam laporan keuangan. Risiko dapat timbul atau berubah karena berbagai keadaan, antara lain perubahan dalam lingkungan operasi, personel baru, sistem informasi yang baru atau yang diperbaiki, teknologi baru, lini produk, produk, atau aktivitas baru, restrukturisasi korporasi, operasi luar negeri, dan standar akuntansi baru.

3. Aktivitas Pengendalian

Aktivitas pengendalian adalah kebijakan dan prosedur yang membantu menjamin bahwa arahan manajemen dilaksanakan. Aktivitas tersebut membantu memastikan bahwa tindakan yang diperlukan untuk menanggulangi risiko dalam pencapaian tujuan entitas. Aktivitas pengendalian memiliki berbagai tujuan dan diterapkan di berbagai tingkat organisasi dan fungsi. Umumnya aktivitas pengendalian yang mungkin relevan dengan audit dapat digolongkan sebagai kebijakan dan prosedur yang berkaitan dengan review terhadap kinerja, pengolahan informasi, pengendalian fisik, dan pemisahan tugas. Aktivitas pengendalian dapat dikategorikan sebagai berikut.

- a. Pengendalian Pemrosesan Informasi meliputi pengendalian umum, pengendalian aplikasi, otorisasi yang tepat, pencatatan dan dokumentasi, pemeriksaan independen

- b. Pemisahan tugas
- c. Pengendalian fisik
- d. Telaah kinerja

4. Informasi Dan Komunikasi

Informasi dan komunikasi adalah pengidentifikasian, penangkapan, dan pertukaran informasi dalam suatu bentuk dan waktu yang memungkinkan orang melaksanakan tanggung jawab mereka. Sistem informasi yang relevan dalam pelaporan keuangan yang meliputi sistem akuntansi yang berisi metode untuk mengidentifikasikan, menggabungkan, menganalisa, mengklasifikasi, mencatat, dan melaporkan transaksi serta menjaga akuntabilitas asset dan kewajiban. Komunikasi meliputi penyediaan deskripsi tugas individu dan tanggung jawab berkaitan dengan struktur pengendalian intern dalam pelaporan keuangan. Auditor harus memperoleh pengetahuan memadai tentang sistem informasi yang relevan dengan pelaporan keuangan untuk memahami :

- a. Golongan transaksi dalam operasi entitas yang signifikan bagi laporan keuangan
- b. Bagaimana transaksi tersebut dimulai
- c. Catatan akuntansi, informasi pendukung, dan akun tertentu dalam laporan keuangan yang tercakup dalam pengolahan dan pelaporan transaksi
- d. Pengolahan akuntansi yang dicakup sejak saat transaksi dimulai sampai dengan dimasukkan ke dalam laporan keuangan, termasuk alat elektronik yang digunakan untuk mengirim, memproses, memelihara, dan mengakses informasi.

5. Pemantauan / Monitoring

Pemantauan adalah proses yang menentukan kualitas kinerja pengendalian intern sepanjang waktu. Pemantauan mencakup penentuan desain dan operasi pengendalian tepat waktu dan pengambilan tindakan koreksi. Proses ini dilaksanakan melalui kegiatan yang berlangsung secara terus menerus, evaluasi secara terpisah, atau dengan berbagai kombinasi dari keduanya. Di berbagai entitas, auditor intern atau personel yang melakukan pekerjaan serupa memberikan kontribusi dalam memantau aktivitas entitas. Aktivitas pemantauan dapat mencakup penggunaan informasi dan komunikasi dengan pihak luar seperti keluhan pelanggan dan respon dari badan pengatur yang dapat memberikan petunjuk tentang masalah atau bidang yang memerlukan perbaikan. Komponen pengendalian intern tersebut berlaku dalam audit setiap entitas. Komponen tersebut harus dipertimbangkan dalam hubungannya dengan ukuran entitas, karakteristik kepemilikan dan organisasi entitas, sifat bisnis entitas, keberagaman dan kompleksitas operasi entitas, metode yang digunakan oleh entitas untuk mengirimkan, mengolah, memelihara, dan mengakses informasi, serta penerapan persyaratan hukum dan

peraturan

Fokus Internal COSO :

1. Fokus Pengguna Utama adalah manajemen.
2. Sudut pandang atas internal control adalah kesatuan beberapa proses secara umum.
3. Tujuan yang ingin dicapai dari sebuah internal control adalah pengoperasian sistem yang efektif dan efisien, pelaporan laporan keuangan yang handal serta kesesuaian dengan peraturan yang berlaku.
4. Komponen/domain yang dituju adalah pengendalian atas lingkungan, manajemen resiko, pengawasan serta pengendalian atas aktivitas informasi dan komunikasi.
5. Fokus pengendalian dari eSAC adalah keseluruhan entitas.
6. Evaluasi atas internal control ditujukan atas seberapa efektif pengendalian tersebut diterapkan dalam poin waktu tertentu.
7. Pertanggungjawaban atas sistem pengendalian dari eSAC ditujukan kepada manajemen

Unsur- unsur Pengendalian Intern

- 1) Lingkungan Pengendalian (*Control Environment*). Lingkungan pengendalian menciptakan suasana pengendalian dalam suatu organisasi dan mempengaruhi kesadaran personel organisasi tentang pengendalian.
- 2) Penaksiran Risiko. Penaksiran risiko untuk tujuan pelaporan keuangan adalah identifikasi, analisis dan pengelolaan risiko entitas yang berkaitan dengan penyusunan laporan keuangan, sesuai dengan prinsip akuntansi berterima umum di Indonesia.
- 3) Informasi dan Komunikasi. Komunikasi mencakup penyampaian informasi kepada semua personel yang terlibat dalam pelaporan keuangan tentang bagaimana aktivitas mereka berkaitan dengan
- 4) pekerjaan orang lain, baik yang berada di dalam maupun di luar organisasi.
- 5) Aktivitas Pengendalian. Aktivitas pengendalian adalah kebijakan dan prosedur yang dibuat untuk memberikan keyakinan bahwa petunjuk yang dibuat oleh manajemen dilaksanakan.
- 6) Pemantauan atau Pemonitoran. Pemantauan atau pemantauan adalah proses penilaian kualitas kinerja pengendalian intern sepanjang waktu.

Keterbatasan bawaan yang melekat dalam pengendalian intern (Mulyadi, 2016) adalah kesalahan dalam pertimbangan, gangguan, kolusi, pengabaian oleh manajemen, dan biaya dibanding manfaat.

Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 60 TAHUN 2008 Tentang Sistem Pengendalian Internal Pemerintah didefinisikan bahwa Sistem Pengendalian Intern adalah proses yang integral pada tindakan dan kegiatan yang dilakukan secara terus menerus oleh pimpinan dan seluruh pegawai untuk memberikan keyakinan memadai atas tercapainya tujuan organisasi melalui kegiatan yang efektif dan efisien, keandalan pelaporan keuangan,

pengamanan aset negara, dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan. Sistem Pengendalian Intern Pemerintah, yang selanjutnya disingkat SPIP, adalah Sistem Pengendalian Intern yang diselenggarakan secara menyeluruh di lingkungan pemerintah pusat dan pemerintah daerah. SPIP terdiri atas lingkungan pengendalian, penilaian risiko, kegiatan pengendalian, informasi dan komunikasi; dan pemantauan pengendalian intern.

Lingkungan Pengendalian Pimpinan Instansi Pemerintah diwajibkan menciptakan dan memelihara lingkungan pengendalian yang menimbulkan perilaku positif dan kondusif untuk penerapan Sistem Pengendalian Intern dalam lingkungan kerjanya, melalui:

- a. penegakan integritas dan nilai etika;
- b. komitmen terhadap kompetensi;
- c. kepemimpinan yang kondusif;
- d. pembentukan struktur organisasi yang sesuai dengan kebutuhan;
- e. pendelegasian wewenang dan tanggung jawab yang tepat;
- f. penyusunan dan penerapan kebijakan yang sehat tentang pembinaan sumber daya manusia;
- g. perwujudan peran aparat pengawasan intern pemerintah yang efektif; dan
- h. hubungan kerja yang baik dengan Instansi Pemerintah terkait.

Pimpinan Instansi Pemerintah wajib menyelenggarakan kegiatan pengendalian sesuai dengan ukuran, kompleksitas, dan sifat dari tugas dan fungsi Instansi Pemerintah yang bersangkutan. Penyelenggaraan kegiatan pengendalian sebagaimana sekurang kurangnya memiliki karakteristik sebagai berikut:

- a. kegiatan pengendalian diutamakan pada kegiatan pokok Instansi Pemerintah;
- b. kegiatan pengendalian harus dikaitkan dengan proses penilaian risiko;
- c. kegiatan pengendalian yang dipilih disesuaikan dengan sifat khusus Instansi Pemerintah;
- d. kebijakan dan prosedur harus ditetapkan secara tertulis;
- e. prosedur yang telah ditetapkan harus dilaksanakan sesuai yang ditetapkan secara tertulis; dan
- f. kegiatan pengendalian dievaluasi secara teratur untuk memastikan bahwa kegiatan tersebut masih sesuai dan berfungsi seperti yang diharapkan.

Kegiatan pengendalian terdiri atas:

- a. revidi atas kinerja Instansi Pemerintah yang bersangkutan;
- b. pembinaan sumber daya manusia;
- c. pengendalian atas pengelolaan sistem informasi;
- d. pengendalian fisik atas aset;
- e. penetapan dan revidi atas indikator dan ukuran kinerja;
- g. pemisahan fungsi;**
- h. otorisasi atas transaksi dan kejadian yang penting;
- i. pencatatan yang akurat dan tepat waktu atas transaksi dan kejadian;
- j. pembatasan akses atas sumber daya dan pencatatannya;
- k. akuntabilitas terhadap sumber daya dan pencatatannya; dan

1. dokumentasi yang baik atas Sistem Pengendalian Intern serta transaksi dan kejadian penting.

Kegiatan pengendalian intern adalah kebijakan dan prosedur yang dapat membantu memastikan dilaksanakannya arahan pimpinan Instansi Pemerintah untuk mengurangi risiko yang telah diidentifikasi selama proses penilaian risiko. Daftar uji berikut ini dimaksudkan untuk menilai tercapai tidaknya suatu lingkungan pengendalian yang menimbulkan perilaku positif dan kondusif untuk penerapan Sistem Pengendalian Intern dan manajemen yang sehat.

Seluruh pegawai DJP termasuk Pemeriksa terikat dengan kode etik pegawai yang mencakup hal-hal sebagai berikut:

Setiap Pegawai mempunyai kewajiban untuk :

1. menghormati agama, kepercayaan, budaya, dan adat istiadat orang lain;
2. bekerja secara profesional, transparan, dan akuntabel;
3. mengamankan data dan atau informasi yang dimiliki Direktorat Jenderal Pajak;
4. memberikan pelayanan kepada Wajib Pajak, sesama Pegawai, atau pihak lain dalam pelaksanaan tugas dengan sebaik-baiknya;
5. mentaati perintah kedinasan;
6. bertanggung jawab dalam penggunaan barang inventaris milik Direktorat Jenderal Pajak;
7. mentaati ketentuan jam kerja dan tata tertib kantor;
8. menjadi panutan yang baik bagi masyarakat dalam memenuhi kewajiban perpajakan;
9. bersikap, berpenampilan, dan bertutur kata secara sopan.

Setiap Pegawai dilarang :

1. bersikap diskriminatif dalam melaksanakan tugas;
2. menjadi anggota atau simpatisan aktif partai politik;
3. menyalahgunakan kewenangan jabatan baik langsung maupun tidak langsung;
4. menyalahgunakan fasilitas kantor;
5. menerima segala pemberian dalam bentuk apapun, baik langsung maupun tidak langsung, dari Wajib Pajak, sesama Pegawai, atau pihak lain, yang menyebabkan Pegawai yang menerima, patut diduga memiliki kewajiban yang berkaitan dengan jabatan atau pekerjaannya;
6. menyalahgunakan data dan atau informasi perpajakan;
7. melakukan perbuatan yang patut diduga dapat mengakibatkan gangguan, kerusakan dan atau perubahan data pada sistem informasi milik Direktorat Jenderal Pajak;
8. melakukan perbuatan tidak terpuji yang bertentangan dengan norma kesusilaan dan dapat merusak citra serta martabat Direktorat Jenderal Pajak.

Tempat dan waktu Pemeriksaan

- a. Pemeriksaan dapat dilaksanakan di kantor Direktorat Jenderal Pajak, tempat tinggal atau tempat kedudukan Wajib Pajak, tempat kegiatan usaha atau pekerjaan bebas Wajib Pajak, dan/atau tempat lain yang dianggap perlu oleh Pemeriksa Pajak;

- b. Pemeriksaan dilaksanakan pada jam kerja dan apabila diperlukan dapat dilanjutkan di luar jam kerja; dan (Peraturan Menteri Keuangan Nomor [17/PMK.03/2013](#) tentang Tata Cara Pemeriksaan pasal 8 huruf g dan h)

Surat Edaran Dirjen Pajak Nomor SE – 10/PJ/2017 Tentang Petunjuk Teknis Pemeriksaan Lapangan dalam Rangka Pemeriksaan Untuk Menguji Kepatuhan Pemenuhan Kewajiban Perpajakan dan Pasal 27 ayat (1) PMK Nomor 17/PMK.03/2013 stdd PMK Nomor 184/PMK.03/2015 mengatur bahwa dalam pelaksanaan pemeriksaan untuk menguji kepatuhan pemenuhan kewajiban perpajakan, Pemeriksa Pajak wajib melakukan pertemuan dengan Wajib Pajak. Peraturan Direktur Jenderal Pajak nomor PER-07/PJ/2017 tentang Pedoman Pemeriksaan Lapangan dalam rangka Pemeriksaan untuk Menguji Kepatuhan Pemenuhan Kewajiban Perpajakan mengatur bahwa Surat Pemberitahuan Pemeriksaan Lapangan disampaikan melalui faksimili, pos dengan bukti pengiriman surat, atau jasa pengiriman lainnya dengan bukti pengiriman. Surat Pemberitahuan Pemeriksaan Lapangan disampaikan bersamaan dengan surat panggilan kepada Wajib Pajak. Untuk memastikan Surat Pemberitahuan Pemeriksaan Lapangan dan surat panggilan diterima oleh Wajib Pajak, Pemeriksa Pajak melakukan konfirmasi kepada Wajib Pajak melalui telepon, email atau Saluran komunikasi lainnya,

Pemanggilan Wajib Pajak yang diperiksa ke Kantor Direktorat Jenderal Pajak dilakukan melalui Surat panggilan kepada Wajib Pajak yang merupakan surat yang digunakan Pemeriksa Pajak untuk memanggil Wajib Pajak ke Kantor Direktorat Jenderal Pajak (DJP) sebagai prosedur awal Pemeriksaan Lapangan. Surat panggilan kepada Wajib Pajak berisi waktu, tempat, dan maksud dilaksanakannya pertemuan antara Pemeriksa Pajak dengan Wajib Pajak dan buku, catatan, dan dokumen yang harus dibawa oleh Wajib Pajak.

Waktu dilaksanakannya pertemuan sehubungan dengan surat panggilan paling lama 5 (lima) hari kerja sejak diterbitkannya Surat Panggilan, dengan mempertimbangkan lokasi Wajib Pajak. Tempat dilaksanakannya pertemuan sehubungan dengan surat pemanggilan di kantor Unit Pelaksana Pemeriksaan (UP2) atau di kantor DJP selain kantor UP2 dengan mempertimbangkan lokasi Wajib Pajak. Dalam ketentuan tersebut diberikan contoh, misalnya

Wajib Pajak terdaftar di KPP Wajib Pajak Besar Satu namun lokasi Wajib Pajak terdapat di Medan. Pemanggilan dan pertemuan dengan Wajib Pajak dapat dilakukan di salah satu Kantor DJP yang berlokasi di Medan, seperti KPP Madya Medan, Kanwil DJP Sumatera Utara I, atau kantor DJP lainnya yang berlokasi di Medan. Jika di wilayah Wajib Pajak lokasi tidak ada KPP, pertemuan dilaksanakan di K2KP terdekat. Misalnya Wajib Pajak terdaftar di KPP Wajib Pajak Besar Satu namun lokasi Wajib Pajak berada di daerah Soroako, Sulawesi Selatan. Pemanggilan dan pertemuan dengan Wajib Pajak dapat dilakukan di kantor DJP yang terdekat dengan lokasi Wajib Pajak, seperti di KP2KP Malili.

Pertemuan dan Permintaan Keterangan kepada Wajib Pajak yang diperiksa harus dilakukan pada waktu dan tempat sesuai dengan Surat Panggilan dan dilakukan di ruangan khusus yang memiliki alat perekam suara

(audio) dan gambar (visual). Dalam melaksanakan pertemuan dengan Wajib Pajak, harus dihadiri oleh wakil Wajib Pajak yaitu pengurus, curator atau likuidator sebagaimana diatur dalam Pasal 32 ayat (1) Undang-Undang KUP untuk Wajib Pajak Badan, orang pribadi yang bersangkutan, untuk Wajib Pajak Orang Pribadi, salah seorang ahli waris, pelaksana wasiat atau yang mengurus harta peninggalan, untuk warisan yang belum terbagi; atau wali atau pengampunya, untuk anak yang belum dewasa atau orang yang berada dalam pengampuan.

Dalam hal Wajib Pajak hadir sesuai dengan surat panggilan, Pemeriksa Pajak melakukan penandatanganan dokumen pakta integritas yang ditandatangani bernama antara Pemeriksa Pajak dan Wajib Pajak yang dilakukan Pemeriksaan serta diketahui oleh Kepala UP2. Paragraf pertama Pakta Integritas menyatakan “Dengan berlandaskan janji Pegawai Negeri Sipil (PNS) bahwa seluruh PNS akan menaati segala peraturan perundang-undangan yang berlaku dan melaksanakan tugas kedinasan yang dipercayakan dengan penuh pengabdian, kesadaran, dan tanggung jawab serta akan senantiasa menjunjung tinggi kehormatan negara, pemerintah, dan martabat pegawai negeri dengan senantiasa mengutamakan kepentingan negara daripada kepentingan sendiri, seseorang, atau golongan, yang semua dilandasi dengan sikap **jujur, tertib, cermat, dan bersemangat untuk kepentingan negara.**

Pada bagaian berikutnya, setelah pihak Wajib Pajak (PIHAK PERTAMA) dan Pemeriksa (PIHAK KEDUA) tanda tangan, Pakta Integritas menyatakan bahwa kedua belah pihak melakukan kesepakatan dalam suatu PAKTA INTEGRITAS dalam rangka Pemeriksaan di tempat Wajib Pajak terhadap orang pribadi/badan tersebut dengan ketentuan sebagai berikut:

1. PIHAK PERTAMA akan melaksanakan tugas Pemeriksaan di tempat Wajib Pajak dengan menaati dan menjunjung tinggi Kode Etik Pegawai Direktorat Jenderal Pajak;
2. PIHAK PERTAMA menyampaikan penjelasan mengenai tujuan Pemeriksaan serta hak dan kewajiban PIHAK KEDUA dalam Pemeriksaan;
3. PIHAK PERTAMA akan menjaga kerahasiaan data dan/atau informasi yang diperoleh selama pelaksanaan Pemeriksaan;
4. PIHAK PERTAMA akan menggunakan data dan/atau informasi yang diperoleh selama pelaksanaan Pemeriksaan secara bertanggung jawab;
5. PIHAK PERTAMA tidak akan meminta atau menerima segala pemberian dalam bentuk apapun dari PIHAK KEDUA;
6. PIHAK KEDUA tidak akan memberikan atau menawarkan uang, barang, fasilitas, atau segala pemberian dalam bentuk apapun kepada PIHAK PERTAMA;
7. Apabila terjadi pelanggaran, PIHAK KEDUA akan melaporkan hal tersebut secara tertulis kepada atasan PIHAK PERTAMA; dan
8. PIHAK PERTAMA maupun PIHAK KEDUA akan dikenai sanksi sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku apabila melakukan pelanggaran terhadap PAKTA INTEGRITAS.

Dalam konteks pemeriksaan, pemantauan atas pengendalian internal dilakukan oleh Unit Kepatuhan Internal sesuai Peraturan Direktur Jenderal Pajak Nomor Per-42/PJ/2013 Tentang Pelaksanaan Tugas Unit Kepatuhan Internal Pada Instansi Vertikal dan Unit Pelaksana Teknis di Lingkungan Direktorat Jenderal Pajak. UKI pada KPP dan UPT mempunyai tugas melaksanakan Pemantauan Pengendalian Intern, Pemantauan Pengelolaan/Manajemen Risiko, Pemantauan Kepatuhan Terhadap Kode Etik dan Disiplin Pegawai, Pemantauan Tindak Lanjut Hasil Pengawasan; dan merumuskan rekomendasi perbaikan proses bisnis.

Pelaksanaan tugas kepatuhan internal memiliki tujuan untuk membantu pimpinan unit kerja dalam meningkatkan efektivitas penerapan pengendalian intern untuk pencapaian tujuan organisasi, membantu pimpinan unit kerja dalam meningkatkan efektivitas penerapan pengelolaan/manajemen risiko untuk pencapaian tujuan organisasi, membantu pimpinan unit kerja dalam meningkatkan kepatuhan pegawai terhadap kode etik pegawai Direktorat Jenderal Pajak dan disiplin Pegawai Negeri Sipil, membantu pimpinan unit kerja untuk memastikan bahwa rekomendasi hasil pengawasan telah ditindaklanjuti, dan meningkatkan efisiensi dan efektivitas proses bisnis.

Pemantauan Pengendalian Intern dilaksanakan dengan 2 (dua) cara yaitu pemantauan pengendalian utama pemantauan efektivitas implementasi dan kecukupan rancangan. Pemantauan pengendalian utama dilaksanakan untuk memastikan pengendalian utama yang ditetapkan dalam suatu kegiatan telah berjalan sesuai dengan sistem, prosedur, dan ketentuan perundang-undangan yang berlaku. Pemantauan efektivitas implementasi dan kecukupan rancangan dilaksanakan untuk memastikan efektivitas pelaksanaan dan kecukupan rancangan pengendalian dalam mendukung pencapaian tujuan kegiatan. Pemantauan Pengendalian Intern dilaksanakan terhadap seluruh proses bisnis dan kegiatan dalam pelaksanaan tugas dan fungsi Direktorat Jenderal Pajak.

Pemantauan Kepatuhan Terhadap Kode Etik dan Disiplin Pegawai dilaksanakan dengan beberapa metode, yaitu inspeksi mendadak (sidak), blind surveillance dan pemantauan dalam bentuk lain. Pemantauan Kepatuhan Terhadap Kode Etik dan Disiplin Pegawai dengan metode sidak dilakukan secara tiba-tiba tanpa pemberitahuan sebelumnya kepada unit kerja yang dipantau. Pemberitahuan kepada unit kerja yang dipantau disampaikan pada saat atau segera setelah dilakukannya kegiatan pemantauan dengan metode sidak tersebut. Pemantauan Kepatuhan Terhadap Kode Etik dan Disiplin Pegawai dengan metode blind surveillance dilakukan secara diam-diam tanpa pemberitahuan sama sekali kepada unit kerja yang dipantau. Pemantauan Kepatuhan Terhadap Kode Etik dan Disiplin Pegawai dengan metode pemantauan dalam bentuk lain merupakan kegiatan pemantauan kepatuhan terhadap kode etik dan disiplin pegawai selain metode sidak dan blind surveillance yang dilaksanakan sesuai dengan instruksi Direktur Jenderal Pajak atau Direktur KITSDA.

Fraud

Fraud dapat diartikan sebagai : *Fraud is generic term, and embraces all the multifarious means which human ingenuity can devise, which are resorted*

to by one individual, to get WP 2 advantage over another by false representation. No definite and invariable rule can be laid down as a general proposition in defining fraud, as it includes surprise, trickery, cunning, and unfair ways by which another is cheated. The only boundaries defining it are those which limit human knavery (Albrecht dkk, 2009). Ada juga yang memberikan pengertian mengenai fraud yaitu *Fraud describes any intentional deceit meant to deprive another person or party of their property or rights. In the context of auditing financial statements, fraud is defined as WP 2 intentional misstatement of financial statement* (Arens dkk, 2012). Kesimpulan yang dapat ditarik dari dua definisi di atas adalah fraud merupakan tindakan tidak jujur yang dilakukan seseorang untuk memperoleh keuntungan dengan cara menipu orang lain.

Fraud terjadi karena ada pemicunya. Tiga kondisi yang dapat memicu terjadinya fraud disebut dengan the fraud triangle. *Elemen fraud triangle* adalah incentive/pressure (insentif atau tekanan), opportunities (kesempatan), dan attitudes/rationalization (rasionalisasi). Manajemen atau karyawan dapat memiliki insentif atau tekanan yang menyebabkan mereka memiliki alasan untuk melakukan fraud. Contohnya adalah kondisi terlilit hutang atau ketakutan kehilangan pekerjaan. Suatu keadaan juga dapat memberikan kesempatan pada manajemen atau karyawan lain untuk melakukan fraud. Contoh keadaan yang menciptakan kesempatan yaitu kurangnya pengendalian di perusahaan, ketidakmampuan dalam menilai kinerja karyawan, dan kurangnya akses terhadap informasi. Sikap, karakter, serangkaian nilai etika dapat memungkinkan manajemen atau karyawan untuk melakukan tindakan yang tidak jujur, atau mereka berada di lingkungan yang membuat mereka merasionalisasikan tindakan tidak jujur tersebut. Contoh bentuk rasionalisasi adalah ketika seseorang berpikir tidak ada pihak yang akan tersakiti, tindakan yang dilakukan untuk tujuan baik, dan ia layak mendapatkan lebih dari perusahaan. Organisasi dapat mencegah terjadinya fraud dalam organisasi. Lingkungan organisasi sebaiknya dibentuk sedemikian rupa agar dapat mengurangi kemungkinan terjadinya fraud. Ada dua faktor yang sangat penting untuk mencegah terjadinya fraud (Albrecht dkk, 2009). Faktor pertama adalah menciptakan budaya yang jujur, terbuka, dan saling menolong. Ada tiga hal yang harus diperhatikan organisasi ketika ingin menciptakan budaya jujur, terbuka, dan saling menolong. Pertama, mempekerjakan orang yang jujur dan memberikan pelatihan mengenai kewaspadaan terhadap fraud. Kedua, menciptakan lingkungan kerja yang positif. Ketiga, menyediakan *Employee Assistance Program (EAP)* yang membantu karyawan berurusan dengan tekanan perseorangan. Faktor kedua yang penting dalam mencegah fraud adalah mengurangi kesempatan terjadinya fraud. Ada lima metode untuk mengurangi kesempatan terjadinya fraud. 1. Memiliki pengendalian intern yang baik. 2. Menginformasikan kepada vendor dan pihak luar lain tentang ketentuan perusahaan mengenai fraud dan membuat karyawan merasa enggan untuk berkolusi dengan customer atau vendor. 3. *Whistle-blowing system*. 4. Menciptakan dugaan mengenai hukuman apabila melakukan fraud. 5. Melakukan pemeriksaan yang proaktif yang mampu menciptakan kewaspadaan pada diri karyawan bahwa mereka dapat diperiksa kapan saja.

Dalam konteks pemeriksaan Wajib Pajak, menurut Wakil Ketua Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) periode 2014 – 2019, Laode Muhammad Syarif, para pegawai pajak yang melakukan *fraud* disebabkan oleh beberapa hal yaitu;

1. Lemahnya manajemen restitusi pajak,
2. lemahnya penegakan hukum di perpajakan,
3. **diskresi (pengambilan keputusan) otoritas pajak yang luas,**
4. kapasitas SDM dan integritas petugas pajak,
5. belum adanya sinkronisasi data dengan stakeholder yang terkait dan
6. sistem IT yang belum optimal

Metode Kajian Akademis

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif (*qualitative research*). Bogdan dan Taylor (Moleong, 2007: 4) mendefinisikan metodologi kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Pendekatan ini diarahkan pada latar dari individu tersebut secara holistik (utuh). Jadi dalam hal ini tidak boleh mengisolasi individu atau organisasi ke dalam variabel atau hipotesis, tapi perlu memandangnya sebagai bagian dari suatu keutuhan. Menurut Nasution (2003: 5) penelitian kualitatif adalah mengamati orang dalam lingkungan, berinteraksi dengan mereka dan menafsirkan pendapat mereka tentang dunia sekitar, kemudian Nana Syaodih Sukmadinata (2005: 60) menyatakan bahwa penelitian kualitatif (*qualitative research*) adalah suatu penelitian yang ditujukan untuk mendeskripsikan dan menganalisis fenomena, peristiwa, aktifitas sosial, sikap, kepercayaan, persepsi, pemikiran orang secara individu maupun kelompok. Penelitian kualitatif ini secara spesifik lebih diarahkan pada penggunaan metode studi kasus. Sebagaimana pendapat Lincoln dan Guba (Sayekti Pujosuwarno, 1992: 34) yang menyebutkan bahwa pendekatan kualitatif dapat juga disebut dengan *case study* ataupun *qualitative*, yaitu penelitian yang mendalam dan mendetail tentang segala sesuatu yang 64 berhubungan dengan subjek penelitian.

Lebih lanjut Sayekti Pujosuwarno (1986: 1) mengemukakan pendapat dari Moh. Surya dan Djumhur yang menyatakan bahwa studi kasus dapat diartikan sebagai suatu teknik mempelajari seseorang individu secara mendalam untuk membantunya memperoleh penyesuaian diri yang baik Menurut Lincoln dan Guba (Dedy Mulyana, 2004: 201) penggunaan studi kasus sebagai suatu metode penelitian kualitatif memiliki beberapa keuntungan, yaitu : 1. Studi kasus dapat menyajikan pandangan dari subjek yang diteliti. 2. Studi kasus menyajikan uraian yang menyeluruh yang mirip dengan apa yang dialami pembaca kehidupan sehari-hari. 3. Studi kasus merupakan sarana efektif untuk menunjukkan hubungan antara peneliti dan responden. 4. Studi kasus dapat memberikan uraian yang mendalam yang diperlukan bagi penilaian atau transferabilitas. Pada dasarnya penelitian dengan jenis studi kasus bertujuan untuk mengetahui tentang sesuatu hal secara mendalam. Maka dalam penelitian ini, peneliti akan menggunakan metode studi kasus untuk mengungkap tentang pengendalian internal pada

pengawasan dan penegakan hukum kepada Wajib Pajak di Direktorat Jenderal Pajak.

Menurut Lofland & Lofland sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen (Moleong, 2015). Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder. Data sekunder diperoleh dari putusan pengadilan dan dokumen lain yang relevan.

Pada kajian ini, peneliti menggunakan data skunder berupa putusan yang sudah berkekuatan hukum tetap atas kasus *fraud* pada pemeriksaan lebih bayar di Direktorat Jenderal Pajak dengan batasan kasus setelah tahun 2010 (setelah modernisasi DJP). Hal ini disebabkan putusan tersebut telah menjadi dokumen publik yang diupload dalam direktori putusan pada web Mahkamah Agung Republik Indonesia. Sedangkan pemiligan kasus setelah tahun 2010 karena sejak tahun tersebut modernisasi di Direktorat Jenderal Pajak telah menjangkau seluruh kantor di wilayah Indonesia.

Dalam penelitian kualitatif deskriptif, pengumpulan data menggunakan kuesioner, wawancara, dokumentasi dan studi literatur (Moleong, 2015; Sugiyono, 2005). Teknik pengumpulan data dalam kajian akademis dapat dilakukan dalam berbagai sumber dan cara. Pengumpulan data dalam kajian akademis ini berasal dari sumber data primer dan sekunder, caranya dengan dokumentasi, telaah dokumen dan wawancara.

Peneliti melakukan pengumpulan data melalui dokumentasi melalui pencarian putusan hukum atas kasus fraud pemeriksaan di DJP.

Dalam penelitian ini penulis mengidentifikasi masalah dan mencari solusi dari berbagai sudut pandang dengan cara melakukan telaah kasus. Triangulasi ialah usaha mengecek kebenaran data atau informasi yang diperoleh peneliti dari berbagai sudut pandang yang berbeda dengan cara mengurangi sebanyak mungkin bias yang terjadi pada saat pengumpulan dan analisis data (Rahardjo, 2010).

Penelitian kualitatif biasanya bertujuan untuk eksplorasi dan pemahaman data secara lebih mendalam. Terkait analisis penelitian kualitatif yang diperkenalkan oleh Miles dan Huberman, secara umum Miles dan Huberman beranggapan bahwa analisis terdiri dari tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi. (<https://www.academia.edu/>).

1. Reduksi Data diartikan sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan, dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan.
2. Penyajian Data merupakan isu penting kedua dalam analisis data. Miles dan Huberman membatasi suatu “penyajian” sebagai sekumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Penyajian-penyajian yang dimaksud meliputi berbagai jenis matriks, grafik, jaringan, dan bagan.
3. Menarik Kesimpulan/ Verifikasi. Kegiatan analisis ketiga yang penting adalah menarik kesimpulan dan verifikasi. Dari permulaan pengumpulan data, seorang penganalisis kualitatif mulai mencari arti benda-benda, mencatat keteraturan, penjelasan, konfigurasi-konfigurasi yang mungkin, alur sebab-akibat, dan proposisi. Peneliti yang berkompeten

akan menangani kesimpulan-kesimpulan itu dengan longgar, tetap terbuka dan skeptis, tetapi kesimpulan sudah disediakan, mula-mula belum jelas, namun dengan meminjam istilah Kiasik dan Glaser dan Strauss (1967) kemudian meningkat menjadi lebih rinci dan mengakar dengan kokoh. (<https://www.academia.edu/>).

Analisis dan Pembahasan

Untuk memberikan gambaran bagaimana pola yang terjadi pada kasus *fraud* dalam proses pemeriksaan, berikut ini telaah kasus yang tertangkap oleh penegak hukum dan telah berkekuatan hukum tetap. Study kasus dibatasi pada satu kasus yang terjadi setelah tahun 2010 dan dipilih kasus yang *fraud*-nya dilakukan hanya oleh tim pemeriksa. Mengapa setelah tahun 2010? Karena dimana pada tahun tersebut seluruh unit kerja di Direktorat Jenderal Pajak telah modern dan menerapkan reformasi birokrasi.

Berikut ringkasan kasusnya; Tim Pemeriksa (TP) 1, 2, dan 3 divonis Majelis Hakim Pengadilan Tipikor Jakarta masing-masing lima tahun penjara. Berawal dari PT EI memiliki kelebihan dalam pembayaran pajak penghasilan badan usaha pada 2012, dan pajak pertambahan nilai pada tahun 2013, yang jumlahnya sekitar Rp 3 miliar, TP 1,2 dan 3 memeras PT EI untuk membayarkan uang sejumlah Rp 450 juta dengan menggunakan istilah "uang capek" kepada pejabat PT ED. TP 1,2 dan 3 berulang kali menghubungi pejabat PT EI untuk memastikan pemberian uang. Dalam melakukan aksinya, TP juga mengancam pejabat PT EI dengan menyatakan akan mempersulit administrasi PT EI untuk pengurusan pajak selanjutnya. TP mengancam dengan mengatakan apakah PT EI masih mau bertahan lama di Indonesia. Selanjutnya, TP sepakat uang yang diminta diturunkan jumlahnya menjadi Rp 150 juta. Namun, pejabat PT EI tetap menolak memberikan uang. Setelah proses yang panjang disepakati bahwa uang yang akan diberikan sebesar Rp 150 juta dan tahap awal diberikan 75 juta.

Proses Pemeriksaan:

Tanggal	Proses
18 Maret 2013	Wajib Pajak lapor SPT Lebih bayar
17 Juli 2013	Penerbitan Surat Perintah Pemeriksaan
24 Juli 2013	Permintaan Peminjaman Buku, Catatan, dan Dokumen
25/7/13 – 4/3/14	Proses Pemeriksaan
5 Maret 2014	Surat Pemberitahuan Hasil Pemeriksaan
11 Maret 2014	Panggilan untuk menandatangani Berita Acara Pembahasan Akhir Hasil Pemeriksaan
14 Maret 2014.	Laporan Hasil Pemeriksaan Kantor
14 Maret 2014.	Surat Ketetapan Pajak Lebih Bayar PPN
25 Maret 2014	Surat Ketetapan Pajak Lebih Bayar Pajak Penghasilan

Dalam proses pemeriksaan terlihat tidak ada prosedur yang dilanggar dari penerbitan surat perintah pemeriksaan, peminjaman dokumen hingga

penerbitan surat ketetapan pajak. Secara rinci proses pemeriksaan dapat diuraikan sebagai berikut;

- Pada tanggal **18 Maret 2013**, WP 1 selaku Direktur Utama PT EI mengajukan permohonan restitusi atas PPN Masa Februari Tahun 2013 sebesar Rp2.394.483.211,00 dan PPh Badan Masa Tahun 2012 sebesar Rp834.704.665,00. Tanggal ini merupakan titik dihitungnya batas waktu proses pengajuan lebih bayar harus dilakukan pemeriksaan untuk mengetahui pengembalian yang akan diberikan dari sisi fiscus. Jangka waktun pengembalian adalah 12 bulan sejak tanggal pengajuan.
- Pada tanggal 17 Juli 2013, Kepala KPP Pratama JKB menunjuk TP 1 selaku Ketua Kelompok Pemeriksaan, TP 2 selaku Ketua Tim Pemeriksaan dan TP 3 selaku anggota Tim Pemeriksaan untuk melakukan pemeriksaan PPN Masa Februari Tahun 2013 dan PPh Badan Masa Tahun 2012.
- Setelah menerima Surat Perintah Pemeriksaan, TP 1, TP 2 dan TP 3 melakukan pemeriksaan terhadap PT EI dengan cara meminjam buku, catatan, dokumen dan meminta keterangan kepada PT EI untuk mengetahui validitas nilai pajak yang dimohonkan restitusi. Atas permintaan dokumen tersebut, pada tanggal 30 Juli 2013, WP 3 (*Accounting Supervisor* PT EI) menyerahkan dokumen-dokumen kepada Tim Pemeriksa di KPP Pratama JKB.
- Pada sekitar bulan Maret 2014, Tim Pemeriksa melaporkan hasil pemeriksaan PPN Masa Februari 2013 dan PPh Badan Masa Tahun 2012 PT EI kepada MAB selaku Kepala KPP JKB, kemudian ditindaklanjuti dengan dikeluarkannya Surat Pemberitahuan Hasil Pemeriksaan (SPHP) PPN Masa Februari 2013 dengan hasil pemeriksaan lebih bayar sebesar Rp2.394.483.211,00 dan PPh Badan Tahun 2012 dengan hasil pemeriksaan lebih bayar sebesar Rp707.056.000,00.
- Pada tanggal **14 Maret 2014**, Kepala KPP JKB menandatangani Surat Ketetapan Pajak Lebih Bayar (SKPLB) atas PPN PT EI Nomor : 00002/407/13/064/14 Masa Februari 2013 senilai Rp2.394.483.211,00

Proses mekanisme pemeriksaan lebih bayar diawali dengan PT EI selaku Wajib pajak mengajukan permohonan restitusi melalui SPT kepada KPP JKB, kemudian Seksi Pemeriksaan membuat Daftar Nominatif, kemudian Daftar Nominatif tersebut dimasukkan ke dalam Sistem Informasi Direktorat Jenderal Pajak (SIDJP) untuk dimintakan persetujuan ke Kanwil JS. Setelah disetujui, selanjutnya Kasi Pemeriksaan menyusun konsep penunjukan kelompok dan Kepala KPP JKB yang menandatangani konsep tersebut. Setelah dilakukan penunjukan kelompok, kemudian ketua kelompok (*Supervisor*) membuat *Audit Plan* yang disampaikan kepada Kepala KPP JKB untuk disetujui. Dalam *audit plan* tersebut disebutkan nama anggota Tim Pemeriksanya yaitu TP 1, TP 2 dan TP 3.

Setelah audit plan disetujui, kemudian Kasi Pemeriksaan menyusun konsep Surat Perintah Pemeriksaan dan memberikan paraf, kemudian Kepala

KPP JKB yang menandatangani Surat Perintah Pemeriksaan atas WP PT EI pada tanggal 17 Juli 2013. Dalam Surat Perintah Pemeriksaan tanggal 17 Juli 2013 berisi menunjuk kepada TP 1 HS, TP 2 ICN dan TP 3 SR agar melakukan pemeriksaan. Tim Pemeriksa memberitahukan kepada Wajib Pajak PT EI dengan mendatangi langsung kantor PT EI, sambil meminjam data-data terkait pemeriksaan pajak melalui surat yang telah ditandatangani oleh TP 1;

Bahwa setiap bulan Kepala KPP JKB melakukan evaluasi atas semua pemeriksaan yang dilakukan oleh seluruh Tim Pemeriksa di KPP JKB dengan dibantu oleh Seksi Pemeriksaan. Evaluasi yang Kepala KPP JKB lakukan dilakukan dengan cara menanyakan mana saja Wajib Pajak yang akan jatuh tempo, apakah ada kendala di lapangan, bagaimana koreksinya, apakah data-datanya sudah lengkap dan sebelumnya setiap Pemeriksa Pajak menyampaikan perkembangan hasil pemeriksaan pajak yang telah dilakukannya. Bahwa saat itu TP 1 dan tim menyampaikan kepada Kepala KPP JKB untuk PT EI tidak ada kendala di lapangan karena datanya sudah lengkap.

Selain diskusi dengan tim pemeriksa PT EI, Kepala KPP JKB bersama Kepala Seksi Pengawasan juga mencari *Second Opinion* dengan Konsultasi kepada *Account Representatif* untuk menilai kewajaran materinya. Pencarian *second opinion* adalah inisiatif Kepala KPP JKB dengan bekerjasama dengan seksi yang lain untuk mengawasi pekerjaan pemeriksa pajak;

Tim pemeriksa mengajukan konsep Laporan Hasil Pemeriksaan atas pemeriksaan pajak PT EI, sekitar Bulan Maret 2014 untuk pemeriksaan PPN Februari 2013 dan PPh Badan tahun 2012. Atas konsep LHP tersebut Kepala KPP JKB meminta kepada Seksi Pengawasan dan Konsultasi untuk mereview konsep LHP tersebut. Atas review tersebut, Seksi Pengawasan dan Konsultasi mengatakan bahwa konsep LHP tersebut sudah sesuai dengan ketentuan. Bahwa berdasarkan konsep LHP tersebut ada beberapa koreksi pajak kurang bayar PT EI, yaitu PPh pasal 23 dan PPh pasal 21. Setiap restitusi yang diajukan oleh wajib pajak, Kepala KPP JKB selalu meminta review oleh Seksi Waskon.

Setelah Kepala KPP JKB meminta review, kemudian Kepala KPP JKB memanggil Tim Pemeriksa PT EI, saat itu yang hadir ke ruangan Kepala KPP JKB hanya TP 2 dan TP 3, selanjutnya Kepala KPP JKB menanyakan apakah semua uji sudah dilakukan dan pemeriksaaanya sudah benar dan mereka menjawab "*Hasil pemeriksaan sudah benar dan semua uji sudah dilakukan*". Kepala KPP JKB menandatangani konsep Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP) dan Surat Pemberitahuan Hasil Pemeriksaan (SPHP) ke Wajib Pajak serta mengundang Wajib Pajak untuk melakukan pembahasan hasil pemeriksaan/*closing* kepada Wajib Pajak PT EI. Setelah dilakukan pembahasan hasil pemeriksaan/*closing*, Tim Pemeriksa melaporkan kepada Kepala KPP JKB melalui Berita Acara Pembahasan yang telah dilakukan oleh Tim Pemeriksa dan Wajib Pajak, kemudian Kepala KPP JKB juga menandatangani Berita Acara Pembahasan tersebut. Tim Pemeriksa kemudian mengajukan LHP yang telah direvisi berdasarkan hasil pembahasan dengan Wajib Pajak (PT EI), saat itu ada koreksi dari WP dan WP bisa menunjukkan bukti-buktinya.

Setelah itu Kepala KPP JKB menandatangani LHP, kemudian diserahkan kepada Tim

Pemeriksa, elanjutnya Tim pemeriksa membuat Nota Perhitungan dan Surat Ketetapan Pajak Lebih Bayar (SKPLB) yang diajukan kepada saksi, kemudian Kepala KPP JKB memberikan paraf pada Nota Perhitungan, selanjutnya Seksi Pelayanan mencetak dan memberikan paraf pada SKPLB atas WP PT EI, baru Kepala KPP JKB menandatangani SKPLB tersebut.

Setelah SKPLB ditandatangani, tahap selanjutnya Wajib Pajak akan mengajukan Surat Perintah Menbayar (SPM) untuk dicairkan melalui KPPN, agar kemudian uang kelebihan pajak sebagaimana tertera pada SKPLB dapat ditransfer kepada rekening Wajib Pajak. Berdasarkan ketentuan Undang-Undang Ketentuan Umum Perpajakan (KUP) Pasal 17B mengatakan jangka waktu Wajib Pajak mengajukan Permohonan sampai diterbitkannya SKPLB paling lama selama 12 bulan sebagai prinsip kehati-hatian. Dalam pengurusan restitusi pajak, Wajib Pajak tidak dikenai biaya administrasi untuk pengurusan restitusi. Restitusi pajak pasti keluar/dicairkan dalam 12 bulan dan apabila sampai dengan 12 bulan belum keluar maka negara akan membayar denda keterlambatan sebesar 2%;

Terkait dengan imbalan kepada pemeriksa, tidak ada kewajiban Wajib Pajak memberikan uang kepada pemeriksa pajak karena pemeriksa pajak sudah digaji oleh Negara. Apabila Wajib Pajak tidak setuju dengan hasil pemeriksaan, Wajib Pajak bisa mengajukan keberatan kepada Kanwil dalam jangka waktu 3-6 bulan. Permohonan restitusi PPh Badan PT EI sebesar Rp834.000.000,00 (*delapan ratus tiga puluh empat juta rupiah*), kemudian dikoreksi oleh tim pemeriksa pajak menjadi Rp707.000.000,00 (*tujuh ratus tujuh juta rupiah*), kemudian ada pajak kurang bayar PPh 23 sebesar Rp79.000.000,00 (*tujuh puluh sembilan juta rupiah*). Koreksi pemeriksa pajak diterima oleh PT EI pada saat closing/pembahasan hasil pemeriksaan.

Setiap tahun selalu diadakan Pakta Integritas untuk tidak menerima sesuatu dari Wajib Pajak. Pada waktu Tim Pemeriksa ditangkap oleh IBI, pekerjaan Pemeriksa sudah selesai, tinggal menunggu pembayaran restitusi saja. Sebelum Tim Pemeriksa memeriksa PPh Badan dan PPN PT EI, Tim Pemeriksa juga pernah melakukan pemeriksaan khusus terhadap PPh 21 PT EI. Pada saat Tim Pemeriksa ditunjuk untuk memeriksa Restitusi PPh Badan dan PPN, pemeriksaan PPh 21 PT Indonesia sedang berlangsung sehingga sebagian besar data mengenai wajib pajak PT EI sudah dimiliki oleh Tim Pemeriksa, hal inilah yang menjadikan pertimbangan Kasi Pemeriksa menunjuk Tim Pemeriksa untuk memeriksa restitusi PPH Badan dan PPN PT EI.

Pengawasan pekerjaan Pemeriksa pajak secara rutin setiap 3 (tiga) bulan sekali, Kepala KPP JKB melakukan evaluasi terhadap pajak yang sudah jatuh tempo, pemeriksaan yang sudah kadaluwarsa. Evaluasi dapat dilihat dari kertas KKP apakah pemeriksaan sudah sesuai prosedur atau tidak. Kepala KPP JKB membuat *second opinion* hanya dalam waktu 1-2 hari, supaya Kepala KPP JKB yakin dan tidak ada keraguan/benar saat Kepala KPP JKB menandatangani SKPLB. Apabila setelah Kepala KPP JKB menandatangani SKPLB, ternyata hasil pemeriksa pajak tidak benar maka hal tersebut menjadi tanggung jawab bersama termasuk Kepala KPP.

Berdasarkan ketentuan, pemeriksa pajak dilarang menerima sesuatu dari Wajib Pajak dan bagi yang menerima akan dikenakan sanksi.

Pada tanggal 2 April 2013, PT EI mengajukan permohonan restitusi PPh badan tahun 2012 kepada KPP JKB. Pada tanggal 18 Maret 2013, PT EI mengajukan permohonan restitusi PPN masa Februari 2013 kepada KPP JKB. Pada tanggal 14 Maret 2014, Kepala KPP JKB menandatangani Surat Ketetapan Pajak Lebih Bayar (SKPLB) PPN masa Februari 2013 sekitar Rp2.300.000.000,00 (*dua milyar tiga ratus juta rupiah*), kemudian SKPLB tersebut diberitahukan kepada Wajib Pajak PT EI. Pada tanggal 25 Maret 2014, Kepala KPP JKB menandatangani Surat Ketetapan Pajak Lebih Bayar (SKPLB) PPh Badan masa tahun 2012 sekitar Rp700.000.000,00 (*tujuh ratus juta rupiah*) kemudian SKPLB tersebut diberitahukan kepada Wajib Pajak PT EI. Jangka waktu antara penerbitan SKPLB sampai dengan penerbitan SPMKP selama 1 (satu) bulan, jadi sebelum 1 (satu) bulan SPMKP bisa diterbitkan untuk melakukan pembayaran di KPPN. SPMKP PPh Badan dan SPMKP PPN dibuatnya berbeda-beda. Kepala KPP JKB mengeluarkan SPMKP pada tanggal 14 April 2014. Meskipun permohonan restitusi PPh Badan dan PPN diajukan pada tanggal yang berbeda, tetapi Surat Perintah Tugas dapat diterbitkan secara bersamaan. Wajib Pajak berhadapan langsung dengan Tim Pemeriksa Pajak saat Pemeriksa pajak datang ke PT EI untuk peminjaman buku dan saat pertemuan di KPP JKB untuk pembahasan hasil pemeriksaan / *closing*. Berdasarkan kode etik, Wajib Pajak dan Pemeriksa Pajak tidak boleh bertemu di luar KPP seperti di Restoran/tempat makan.

Dalam pemeriksaan pajak tidak ada Tim Pengawas Internal yang mengawasi pekerjaan pemeriksa pajak, karena pemeriksa pajak bertanggung jawab langsung kepada Kepala KPP. Di KPP JKB ada seksi Unit Kepatuhan Internal yang bertugas untuk memastikan para pegawai tidak melanggar kode etik yang sudah ditetapkan sesuai dengan SOP. Seksi Unit Kepatuhan Internal tidak mengetahui apa yang diperbuat Tim Pemeriksa.

Bagaimana penyalahgunaan kewenangan bisa terjadi? Jika dilihat dari perjalanan komunikasi Pemeriksa dengan Wajib Pajak dalam konteks “tawar-menawar” uang capek, prosesnya terjadi di sela-sela pemeriksaan hingga telah berakhirnya proses pemeriksaan. Rangkuman interaksi diluar konteks pembahasan hasil pemeriksaan dapat digambarkan sebagai berikut;

Interaksi diluar konteks pemeriksaan

Tanggal	Wajib Pajak	Pemeriksa
Desember 2013	TP 1 menelepon WP 2 agar menemui di MM Juice. TP 1 meminta “uang capek” sebesar 15%	Ketika pertemuan pertama di kantor EDMI Indonesia WP 2 mengatakan “ <i>masalah restitusi sekalian aja diperiksa, nanti adalah</i> ”.
Januari 2014	TP 1 kembali menelepon WP 2 memberitahukan agar menemuinya di MM Juice. TP 1 menyampaikan progres pemeriksaan pajak PT EI dan	WP 2 menanyakan “ <i>progres restitusinya bagaimana, tolonglah dipercepat</i> ”, WP 2 juga mengatakan bahwa

	menanyakan mengenai permintaan “uang capek”	anggaran dia hanya 25 juta.
13 Maret 2014	TP 1 menanyakan kepada WP 1 tentang kepastian permintaan “uang capek”	
13 Maret 2014	TP 1 mendesak WP 2 tentang kepastian “uang capek	
13 Maret 2014	WP 1 menulis di twitter	
17 Maret 2014	WP 3 bertemu dengan TP 2 dan TP 3 di KPP JKB yang menanyakan mengenai “uang capek”. WP 3 menyampaikan bahwa WP 1 tidak bersedia memberikan “uang capek” sebesar Rp150.000.000,00. TP 3 mengancam PT EDMI tidak akan bertahan lama di Indonesia apabila tidak memenuhi permintaan uang tersebut.	Pada waktu pertemuan di depan pos satpam TP 3 tidak pernah mengancam saksi
24 Maret 2014	WP 1 menelepon pengaduan Inspektorat Bidang Investigasi (IBI)	
25 Maret 2014	Tanda tangan BAHF dan ditanya realisasi uang capek oleh TP 1	
26 Maret 2014	TP 1 menagih realisasi uang capek dan menyarankan dicatat sbg pembelian asset	
3 April 2014	WP 1 menginformasikan pembayaran uang capek	
4 April 2014	Penyerahan cek dan penangkapan oleh IBI	

Versi Wajib Pajak

Pada sekitar bulan Desember 2013, setelah Tim Pemeriksa melakukan pemeriksaan terhadap buku, catatan, dokumen dan meminta keterangan pihak PT EI, TP 1 menelepon WP 2 (Wakil Presiden Direktur merangkap Kepala Divisi Keuangan PT EI) memberitahukan agar menemui Tim Pemeriksa di MM Juice Jalan Cikajang Nomor 44 Kebayoran Baru Jakarta Selatan, kemudian WP 2 datang bersama WP 3. Dalam pertemuan itu, TP 1 menyampaikan jumlah restitusi PPN dan PPh yang dimohonkan PT EI sekitar Rp3.000.000.000,00, kemudian TP 1 meminta “uang capek” sebesar 15% dari total Restitusi atau sekitar Rp450.000.000,00. Atas permintaan tersebut, WP 2 mengatakan akan menyampaikan terlebih dahulu kepada WP 1, selanjutnya WP 2 melaporkan permintaan uang Tim Pemeriksa tersebut kepada WP 1 namun WP 1 menolak untuk memberikan uang.

Pada sekitar bulan Januari 2014, TP 1 kembali menelepon WP 2 memberitahukan agar menemuinya di MM Juice Jalan Cikajang Nomor 44 Kebayoran Baru Jakarta Selatan, kemudian WP 2 datang bersama CH. Dalam pertemuan itu, TP 1 menyampaikan progres pemeriksaan pajak PT EI dan menanyakan mengenai permintaan “uang capek”, kemudian WP 2 menjawab terkait permintaan “uang capek” belum ada keputusan.

Pada tanggal 13 Maret 2014, Tim Pemeriksa melakukan pertemuan dengan WP 1 dan WP 3 di KPP JKB untuk menandatangani Berita Acara Pembahasan Akhir Hasil Pemeriksaan PPN Masa Februari Tahun 2013. Dalam pertemuan tersebut, TP 1 menanyakan kepada WP 1 tentang kepastian permintaan “uang capek” yang pernah disampaikan kepada WP 2, kemudian WP 1 menanggapi agar TP 1 menanyakannya kepada WP 2. Selanjutnya WP 1 kembali ke kantor PT EI, sementara WP 3 masih berada di KPP JKB. Tidak lama kemudian WP 2 menyusul ke KPP JKB untuk menemui TP 1, TP 2 dan TP 3. Setelah bertemu, TP 1 mendesak WP 2 tentang kepastian “uang capek”, dan atas desakan itu WP 2 menyampaikan kemungkinan PT EI akan memberikan “uang capek” sebesar 5% dari total restitusi atau sekitar Rp150.000.000,00 dalam 2 (dua) tahap, itupun setelah ada persetujuan dari WP 1. Penjelasan WP 2 akhirnya disetujui oleh Tim Pemeriksa. Selanjutnya WP 2 melaporkan permintaan “uang capek” Tim Pemeriksa sebesar Rp150.000.000,00 kepada WP 1, tetapi WP 1 tidak menyetujuinya.

Setelah menerima laporan dari WP 2, pada hari itu juga WP 1 menulis keluhannya di twitter dengan akun twitter @aie_ratu yang ditujukan kepada akun twitter @DitjenPajakRI berisi adanya permintaan uang oleh Pemeriksa pajak terkait kelebihan bayar pajak. Menindaklanjuti keluhan tersebut Ditjen Pajak menyarankan agar WP 1 membuat pengaduan melalui *KringPajak 500200* atau *email ke pengaduan@pajak.go.id*;

Pada tanggal 17 Maret 2014, WP 3 bertemu dengan TP 2 dan TP 3 di KPP JKB yang menanyakan mengenai “uang capek”. Dalam pertemuan tersebut, WP 3 menyampaikan bahwa WP 1 tidak bersedia memberikan “uang capek” sebesar Rp150.000.000,00 yang diminta Tim Pemeriksa, oleh karena itu TP 3 mengancam PT EI tidak akan bertahan lama di Indonesia apabila tidak memenuhi permintaan uang tersebut. Kemudian WP 3 melaporkan ancaman yang disampaikan oleh Tim Pemeriksa melalui TP 3 kepada WP 1 dan WP 2.

Setelah mengetahui adanya ancaman dari Tim Pemeriksa, pada tanggal 24 Maret 2014 WP 1 menelepon pengaduan Inspektorat Bidang Investigasi (IBI) Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan yang diterima oleh VRH selaku Auditor IBI. Atas pengaduan tersebut, kemudian VRH menemui WP 1, WP 2 dan WP 3 di kantor PT EI. Dalam pertemuan itu, WP 1 menjelaskan proses pemeriksaan terkait permohonan restitusi pajak yang dilakukan oleh Tim Pemeriksa sampai dengan adanya permintaan uang dan ancaman dari Tim Pemeriksa apabila WP 1 tidak memenuhi permintaan uang Tim Pemeriksa, kemudian WP 1 juga menginformasikan rencana pertemuannya dengan Tim Pemeriksa di KPP JKB.

24 Maret 2014 WP 1 menelepon pengaduan Inspektorat Bidang Investigasi (IBI) Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan yang diterima

oleh VRH selaku Auditor IBI. Atas pengaduan tersebut, kemudian VRH menemui WP 1, WP 2 dan WP 3 di kantor PT EI. Dalam pertemuan itu, WP 1 menjelaskan proses pemeriksaan terkait permohonan restitusi pajak yang dilakukan oleh Tim Pemeriksa sampai dengan adanya permintaan uang dari Tim Pemeriksa.

Pada tanggal 25 Maret 2014, WP 1 bersama dengan WP 4 menemui Tim Pemeriksa di KPP JKB. Dalam pertemuan tersebut, WP 1 menandatangani Berita Acara Pembahasan Akhir Hasil Pemeriksaan PPh Badan. Di akhir pertemuan, TP 1 menyampaikan akan menghubungi WP 1 terkait “uang capek” yang pernah diminta Tim Pemeriksa. TP 1 menelepon WP 2 menanyakan realisasi pemberian “uang capek” dan dijawab oleh WP 2 bahwa WP 1 tidak menyetujui kemudian TP 1 menyampaikan keinginannya untuk bertemu langsung dengan WP 1. Atas permintaan TP 1, WP 2 melaporkan kepada WP 1 dan WP 1 bersedia bertemu dengan Tim Pemeriksa.

Pada tanggal 26 Maret 2014, Tim Pemeriksa melakukan pertemuan dengan WP 1 dan WP 2 di FCP. Dalam pertemuan itu, TP 1 menagih “uang capek” namun WP 1 menyampaikan keberatannya karena pengeluaran uang yang diminta oleh Tim Pemeriksa merupakan pengeluaran tidak resmi perusahaan sehingga sulit untuk melakukan pembukuannya. Untuk itu Tim Pemeriksa mengarahkan agar pembukuan atas pengeluaran uang capek tersebut dicatat sebagai pembelian sehingga seolah-olah merupakan pengeluaran resmi perusahaan. Selanjutnya WP 1 menanyakan mengenai teknis penyerahan uangnya dan dijawab oleh TP 1 bahwa penyerahan uang langsung kepada Tim Pemeriksa sedangkan mengenai waktu dan tempat penyerahan uang diserahkan kepada WP 1.

Pada tanggal 3 April 2014, WP 1 menginformasikan penyerahan uang akan dilaksanakan pada hari Jumat, tanggal 4 April 2014 sekitar pukul 14.00 di Restoran BR kepada TP 1 dan TP 1 menyetujuinya.. Pada tanggal 4 April 2014, WP 1 dan WP 2 menandatangani 2 (dua) Cek BRI No. CEW 386351 dan No. CEW 386352 senilai Rp75.000.000,00 untuk memenuhi permintaan uang Tim Pemeriksa. Setelah cek dicairkan dan WP 1 menerima uangnya sebesar Rp75.000.000,00, WP 1 menemui Tim Pemeriksa di Restoran BR, kemudian WP 1 menyerahkan uang tersebut kepada TP 1 sambil mengatakan “*Ini ya pak, baru separuh ya,*” selanjutnya WP 1 meninggalkan Tim Pemeriksa. Setelah Tim Pemeriksa menerima uang tersebut, Petugas IBI menangkap Tim Pemeriksa dan mengamankan uangnya.

Versi Tim Pemeriksa

Tim Pemeriksa menyatakan bahwa keterangan WP ada yang benar ada yang salah tidak benar adalah ketika pertemuan pertama di kantor PT EI, WP 2 mengatakan “*masalah restitusi sekalian aja diperiksa, nanti adalah*”. Kemudian ketika pertemuan di MM Juice WP 2 menanyakan “*progres restitusinya bagaimana, tolonglah dipercepat*”, WP 2 juga mengatakan bahwa anggaran dia hanya 25 juta. Pada waktu pertemuan di depan pos satpam TP 3 tidak pernah mengamank saksi.

Jika dilihat dari proses, tahun kejadian, inisiatif terjadinya fraud muncul dari pemeriksa. Permasalahan yang dijadikan alat untuk melakukan fraud

sebenarnya tidak ada karena semua proses pemeriksaan telah dilaksanakan. Namun menurut Wajib Pajak, pemeriksa menggunakan bahasa “uang capek” bahkan ancaman, meski pengakuan ini ditolak oleh pemeriksa, hingga Wajib Pajak mengikuti permintaan pemeriksa. Dari sisi pelaksanaan dan pengendalian internal yang sudah dilakukan, dapat diuraikan sebagai berikut;

No	Uraian	Pelaksanaan
1	Pelaksanaan Pemeriksaan	Pemeriksaan dilaksanakan sesuai SOP
2	Upaya pencegahan yang telah dilakukan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengawasan pekerjaan Pemeriksa pajak secara rutin setiap 3 (tiga) bulan sekali 2. Setiap tahun selalu diadakan Pakta Integritas untuk tidak menerima sesuatu dari Wajib Pajak 3. Kepala KPP JKB membuat <i>second opinion</i> hanya dalam waktu 1-2 hari, supaya Kepala KPP JKB yakin dan tidak ada keraguan/benar saat Kepala KPP JKB menandatangani SKPLB 4. Kepala KPP JKB bersama Kepala Seksi Pengawasan mencari <i>Second Opinion</i> dengan Konsultasi kepada <i>Account Representatif</i> untuk menilai kewajaran materi pemeriksaan. Pencarian <i>second opinion</i> adalah inisiatif Kepala KPP JKB dengan bekerjasama dengan seksi yang lain untuk mengawasi pekerjaan pemeriksa pajak
3	Pemenuhan Kode Etik Pegawai	<p>Pemeriksa tidak melaksanakan kode etik pegawai dalam hal;</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Wajib Pajak dan Pemeriksa Pajak bertemu di luar KPP seperti di Restoran/tempat makan 2. Pemeriksa tidak bekerja secara profesional, transparan, dan akuntabel dengan meminta uang capek. 3. Pemeriksa menyalahgunakan kewenangan jabatan baik langsung maupun tidak langsung dengan memberikan ancaman kepada wajib pajak.
4	<i>Whistleblowing System</i>	Sistem pengaduan berjalan sehingga penyalahgunaan terungkap.

Dilihat dari sisi *fraud triangle*, alasan terjadinya fraud karena *incentive/pressure* (insentif atau tekanan) dalam kasus ini tidak relevan, demikian juga alasan *attitudes/rationalization* (rasionalisasi). Yang mendekati sebagai alasan terjadinya fraud adalah adanya *opportunities* (kesempatan) dari pemeriksa untuk menekan wajib pajak karena kedudukannya sebagai fiskus yang intens berhubungan dengan wajib pajak dalam proses pemeriksaan. Dalam hal pencegahan terjadinya fraud, faktor penting dalam mencegah fraud adalah mengurangi kesempatan terjadinya fraud adalah

menciptakan pengendalian intern yang baik, menginformasikan kepada Wajib Pajak tentang ketentuan perusahaan mengenai fraud sehingga membuat pemeriksa merasa enggan untuk berkolusi dengan wajib pajak, *Whistle-blowing system*, menciptakan dugaan mengenai hukuman apabila melakukan fraud dan melakukan pemeriksaan/pengawasan yang proaktif yang mampu menciptakan kewaspadaan pada diri pemeriksa bahwa mereka dapat diperiksa/diawasi kapan saja.

Direktorat Jenderal Pajak merupakan instansi yang memiliki tugas merumuskan serta melaksanakan kebijakan dan standarisasi teknis di bidang perpajakan. Pajak memiliki peranan yang sangat penting karena pajak merupakan sumber utama penerimaan negara yang digunakan untuk pembangunan infrastruktur di Indonesia maka Direktorat Jenderal Pajak berusaha agar penerimaan negara dapat tercapai. Salah satu bentuk upayanya dengan membangun *public trust* kepada masyarakat luas terhadap Direktorat Jenderal Pajak. Jika di dalam organisasi tersebut terjadi tindak kecurangan yang dilakukan oleh pegawainya sendiri maka tingkat kepercayaan masyarakat terhadap Direktorat Jenderal Pajak akan menurun atau hilang dan berdampak kepada tidak tercapainya penerimaan negara. Oleh sebab itu diperlukannya pengendalian internal untuk mencegah tindak kecurangan yang dilakukan oleh pegawai Direktorat Jenderal Pajak. Bentuk dari pengendalian internal Direktorat Jenderal Pajak telah dilakukan dengan menerapkan *Whistleblowing System*.

Upaya lainnya adalah DJP bekerjasama dengan KPK melakukan pembinaan pegawai dan pembentukan satu server yang akan menjadi induk data pajak. Sebab, saat ini para pegawai masih menggunakan komputer personal dalam mengumpulkan data. Tantangannya adalah jumlah pegawai di bawah Direktorat Jenderal Pajak yang mencapai puluhan ribu juga menjadi tantangan tersendiri dalam melakukan pencegahan.

Penguatan Pengendalian Internal

Dalam proses pemeriksaan kepada Wajib Pajak di Direktorat Jenderal Pajak yang memiliki pegawai hingga 45.828 (data per 1 November 2020), diperlukan pendekatan sistem dalam mencegah terjadinya *fraud*. Berangkat dari analisis study kasus yang menunjukkan bahwa penyebab fraud muncul karena adanya kesempatan fiskus dalam melakukan penyalahgunaan kewenangan melalui hubungan intens dengan wajib pajak, beberapa upaya yang telah dilakukan oleh Wajib Pajak adalah sebagai berikut;

- Pemeriksa harus bertemu Wajib Pajak di kantor, di ruangan yang ada alat perekam dan CCTV-nya, tidak boleh di tempat lain
- Penandatanganan pakta integritas Bersama antara wajib pajak dengan pemeriksa pada saat pertemuan pertama sebelum dilakukannya proses pemeriksaan
- Kewenangan dan upaya yang dilakukan Unit Pengendalian Internal dalam melakukan pemantauan terlaksananya pengendalian internal dan pengawasan pelaksanaan kode etik pegawai.
- Inisiatif adanya pengawasan pekerjaan pemeriksa oleh Kepala Kantor melalui *second opinion* dengan melibatkan fungsi lain yang kompeten.

Selain upaya yang telah dilakukan, upaya peningkatan pengendalian internal bisa dilakukan melalui pendekatan sebagai berikut;

Jangka Pendek

1. Penandatanganan pakta integritas dengan diikuti pembacaan di depan Wajib Pajak dan dilakukan pengulangan selama proses pemeriksaan pada saat pemeriksa bertemu dengan Wajib Pajak.
2. Pengawasan larangan Pemeriksa bertemu dengan Wajib Pajak diluar kantor dan di lokasi yang tidak ada perekam dan CCTV dilakukan lebih ketat diantaranya dengan pembuatan buku aktivitas pemeriksa
3. Upaya *second opinion* / peer review diformalkan dalam bentuk ketentuan dan pemeriksa mencatat perkembangan proses pekerjaan yang dilakukan secara periodic dan diketahui kepala kantor.
4. Unit Pengendalian Internal tidak semata-mata memantau pelaksanaan SOP, namun juga diberikan kewenangan melakukan inspeksi mendadak atas proses pengendalian yang dilakukan selama proses pemeriksaan termasuk mengakses buku aktivitas pemeriksa.
5. Penegasan sanksi yang jelas terhadap pelanggaran ketentuan pemeriksaan sehingga pemeriksa akan berfikir ulang untuk melakukan pelanggaran. Hal ini diperlukan karena dalam ketentuan pelarangan bertemu Wajib Pajak di luar kantor tidak dijelaskan sanksi yang akan diberikan jika dilanggar.

Jangka Menengah

Dalam proses pemeriksaan, kewenangan yang dimiliki pemeriksa sangat luas dari pencarian data, analisis bukti dan data hingga pengusulan besarnya pajak yang akan ditetapkan. Rentang kewenangan yang demikian luas akan terkendali jika ada pembatasan-pembatasan. Reformasi Organisasi yang mencakup reorganisasi pada Kantor Operasional dan Kantor Pusat DJP belum memberikan perubahan signifikan dalam hal pemisahan fungsi pengumpulan, analisis dan eksekusi data Wajib Pajak. Dalam Reorganisasi Kantor Operasional yang dilakukan dengan membentuk Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Wajib Pajak Besar (*Large Tax Office=LTO*), KPP Madya (*Middle Tax Office=MTO*), dan KPP Pratama (*Small Tax Office=STO*), pemisahan berbasis ukuran Wajib Pajak. Perubahan bentuk organisasi yang semula pengawasannya per jenis pajak menjadi pengawasan perwajib pajak oleh Account Representative tidak merubah proses kerja pengawasan yang dilakukan. Pemeriksaan berubah dari sisi unit organisasinya bukan dalam hal proses bisnisnya. Penagihan dan Penyidikan tidak mengalami perubahan.

Reformasi Bussines Process dilakukan dengan menyusun dan melakukan perbaikan *Standard Operating Procedure* (SOP) mengukuhkan proses yang selama ini berjalan menjadi standar baku yang akan menjadikan prosesnya mempunyai acuan yang sama. SOP akan mengikuti proses yang berjalan dan struktur organisasi yang telah dibangun. Bagaimana proses bisnis yang diharapkan bisa menguatkan pengendalian internal dan bisa berjalan sistemik tanpa bergantung person yang menjalankan? Penyusunan proses bisnis pengawasan dan penegakan hukum berbasis pemisahan fungsi menjadi krusial. Hal ini sekaligus membatasi rentang kendali yang sangat luas dari pencarian data hingga penentuan besarnya pajak terutang. Peran

mengikuti proses yang disusun. Hal lain yang sangat penting adalah dashboard kinerja berbasis fungsi. Secara garis besar penulis mengusulkan sebagai berikut;



Ketiga fungsi tersebut harus dilakukan oleh unit yang terpisah dengan indikator kinerjanya masing-masing. Usulan penulis adalah sebagai berikut;

1. Fungsi pencarian data/bukti

Peran	Menggali sebanyak mungkin data/bukti transaksi WP
Sifat	Terbuka dan tertutup
Unit Organisasi/ Fungsi	Humas & Kerjasama, Data Perpajakan dan Teknologi Informasi Perpajakan, Intelijen
Kedudukan Unit	Kantor Pusat
Kinerja	Jumlah data yang terkumpul dan <i>match</i>
Aspek Pengendalian	Tidak bisa melakukan negosiasi karena tugasnya hanya pengumpulan data dan informasi.

2. Fungsi Analisis data/bukti

Peran	Melakukan analisis data hingga menghasilkan koreksi yang mendekati valid
Sifat	Tertutup (tidak ada interaksi dengan wajib pajak)
Unit Organisasi/ Fungsi	Pemeriksaan
Kedudukan Unit	Kanwil dengan akses nasional.
Kinerja	Validitas Analisis dan telaah bukti
Aspek Pengendalian	Tidak bisa melakukan negosiasi karena sifatnya tertutup. Sistem blanded atau silang analisis per wilayah bisa mengantisipasi kemungkinan analisis menghubungi WP secara ilegal.

3. Fungsi Eksekusi / penetapan pajak

Peran	Menyampaikan hasil analisis
Sifat	Terbuka (berinteraksi dengan Wajib Pajak)
Unit Organisasi/ Fungsi	Konsultasi Wajib Pajak
Kedudukan Unit	KPP
Kinerja	Kepatuhan WP
Aspek Pengendalian	Tidak bisa melakukan negosiasi karena sudah membawa data yang valid. Tugasnya meyakinkan WP terkait peran sebagai konsultan yang akan berdampak baik pada kepatuhan berikutnya karena WP akan meminimalkan risiko sanksi dengan menjadi patuh.

Simpulan, Keterbatasan Penelitian dan Rekomendasi

Berdasarkan pembahasan kajian ini, terkait evaluasi pengendalian internal pemeriksaan wajib pajak dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut;

1. Proses pemeriksaan terhadap Wajib Pajak PT EI telah berjalan sesuai SOP yang ditetapkan. *Fraud* dalam pemeriksaan pajak masih muncul saat adanya kesempatan fiskus dalam melakukan penyalahgunaan kewenangan melalui hubungan intens dengan wajib pajak meski proses pemeriksaan telah berakhir
2. Penyebab terjadinya kecurangan adalah
 - adanya *opportunities* (kesempatan) dari pemeriksa untuk meminta imbal jasa atau bahkan menekan wajib pajak karena kedudukannya sebagai fiskus melalui pertemuan-pertemuan diluar konteks pemeriksaan dan umumnya terjadi di luar kantor.
 - adalah adanya kewenangan yang sangat luas karena menyatunya fungsi pengumpulan/penguasaan data, analisis data dan eksekusi data wajib pajak menjadi ketetapan.
3. Upaya pencegahan untuk mencegah terjadinya *fraud* dalam pemeriksaan pajak yang sudah dilakukan saat pemeriksaan PT EI adalah 1) adanya penandatanganan pakta integritas tiap tahun, 2) evaluasi proses pemeriksaan tiap tiga bulan, 3) telah dijalankannya kewenangan dan upaya yang dilakukan Unit Pengendalian Internal dalam melakukan pemantauan terlaksananya pengendalian internal dan pengawasan pelaksanaan kode etik pegawai dan 4) Inisiatif pengawasan pekerjaan pemeriksa oleh Kepala Kantor melalui *second opinion* dengan melibatkan fungsi lain yang kompeten. Upaya pencegahan melalui kebijakan yang keluar setelah terjadinya kasus adalah keharusan bagi Pemeriksa saat bertemu Wajib Pajak di kantor, *di ruangan yang ada alat*

perekam dan CCTV-nya, tidak boleh di tempat lain dan penandatanganan pakta integritas bersama antara wajib pajak dengan pemeriksa pada saat pertemuan pertama sebelum dilakukannya proses pemeriksaan.

Penelitian ini terbatas hanya mengkaji satu kasus fraud pada pemeriksaan. Perlu kajian lebih lanjut terhadap kasus *fraud* yang lain untuk bisa menangkap kemungkinan pola *fraud* lain yang sangat mungkin membutuhkan solusi berbeda.

Sebagai upaya untuk makin menguatkan pengendalian internal penulis menyarankan hal-hal sebagai berikut;

1. Penandatanganan pakta integritas dengan diikuti pembacaan di depan Wajib Pajak dan dilakukan pengulangan selama proses pemeriksaan pada saat pemeriksa bertemu dengan Wajib Pajak.
2. Pengawasan larangan Pemeriksa bertemu dengan Wajib Pajak diluar kantor dan di lokasi yang tidak ada perekam dan CCTV dilakukan lebih ketat diantaranya dengan pembuatan buku aktivitas pemeriksa
3. Upaya *second opinion* / peer review diformalkan dalam bentuk ketentuan dan pemeriksa mencatat perkembangan proses pekerjaan yang dilakukan secara periodic dan diketahui kepala kantor.
4. Unit Pengendalian Internal tidak sebatas memantau pelaksanaan SOP, namun juga diberikan kewenangan melakukan inspeksi mendadak atas proses pengendalian yang dilakukan selama proses pemeriksaan termasuk mengakses buku aktivitas pemeriksa.
5. Penegasan sanksi yang jelas terhadap pelanggaran ketentuan pemeriksaan sehingga pemeriksa akan berfikir ulang untuk melakukan pelanggaran. Hal ini diperlukan karena dalam ketentuan pelarangan bertemu Wajib Pajak di luar kantor tidak dijelaskan sanksi yang akan diberikan jika dilanggar
6. Dalam jangka menengah, dapat dilakukan hal-hal sebagai berikut;
 - a) DJP terus melakukan evaluasi proses bisnis pemeriksaan Wajib Pajak dengan menekankan aspek pengendalian internal untuk menutup kemungkinan adanya celah penyalahgunaan kewenangan baik karena inisiatif Wajib Pajak ataupun fiskus. Hal ini bisa dilakukan dengan pemisahan fungsi pengumpulan/ penguasaan data, analisis data dan eksekusi data wajib pajak menjadi ketetapan. Hal ini berguna untuk membatasi kewenangan fiskus.
 - b) Mereposisi peran Kantor Pusat (Humas & Kerjasama dan Teknologi Informasi Perpajakan, dan Pusat Data WP) dan Unit Intelijen sebagai pencari dan pengumpul data, peran Kanwil melalui pemeriksa sebagai analis data dan KPP melalui Account Representative sebagai eksekutor hasil analisis.
 - c) Menyiapkan sifat pekerjaan dan *dashboard* kinerja atas fungsi yang telah dipisahkan yang akan menguatkan unsur pengendalian internal dalam pemeriksaan Wajib Pajak. Fungsi pengumpulan dan pencarian data sifat pekerjaannya terbuka (bisa berinteraksi dengan Wajib Pajak) dan tertutup, ukuran kinerjanya adalah data yang terkumpul dan *match*. Fungsi analisis bukti dan data sifat

pekerjaannya tertutup (tidak boleh berinteraksi dengan Wajib Pajak), ukuran kinerjanya adalah Validitas Analisis. Sedangkan fungsi eksekusi data sifat pekerjaannya terbuka karena sebagai konsultan WP akan meyakinkan bahwa koreksi pembayaran pajak berdasarkan hasil analisis fiskus merupakan bagian dari upaya membangun kepatuhan WP. Jika masih ada keberatan bisa dilakukan analisis ulang melalui proses keberatan.

Daftar referensi

- Arens, et al. 2013. *Auditing and Assurance Services: WP 2 Integrated Approach*. 13th Edition. Pearson Prentice Hall
- Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission, (COSO) 1992, *Internal Control-Integrated Framework*, AICPA, New York
- Damayanti, T. W. (2004). “*Pelaksanaan Self Assesment System menurut Persepsi Wajib Pajak (Studi pada Wajib Pajak Badan Salatiga)*”. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis (Dian Ekonomi)* Vol. X No. 1, Maret, pp. 109-128
- Mulyadi. (2016). *Sistem Informasi Akuntansi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Suwanto, Putri, Amelinda, Rahmawati (2018) *Upaya Pengendalian Internal Untuk Mencegah Terjadinya Fraud yang Dilakukan oleh Pegawai Direktorat Jenderal Pajak Melalui Penerapan Whistleblowing System. Thesis, Universitas Brawijaya*
- Agoes, Sukrisno. 2013. *Auditing-Petunjuk Praktis Pemeriksaan Oleh Akuntan Publik*. Edisi Keempat, Jakarta : Salemba Empat
- Christina. (2011). *Pengaruh Asimetris Informasi, Corporate Governance dan Ukuran Perusahaan Terhadap Praktik Manajemen Laba (Studi Kasus Perusahaan Manufaktur yang Terdaftar di BEI, 2010)* . Yogyakarta: Universitas Pembangunan Nasional "Veteran".
- Walter Hamscher (1994) *AI in Business Process Reengineering*
- Leavitt diamond Brown; *Managing Information Technology*
- Direktorat Jenderal Pajak 2020, *Laporan Kinerja DJP 2019*
- Putusan Kasasi Mahkamah Agung No 60/Pid.Sus/TPK/2016/PN.Jkt.Pst.
- Peraturan Pemerintah Nomor 60 TAHUN 2008 Tentang Sistem Pengendalian Internal Pemerintah
- Keuangan Nomor 103/PMK.09/2010 tentang
- Keputusan Menteri keuangan (KMK) Nomor 885/KMK.03/2016 tentang Pembentukan Tim Reformasi Perpajakan
- Keputusan Menteri Keuangan Nomor 149/KMK.09/2011 tentang Tata Cara Pengelolaan Dan Tindak Lanjut Pelaporan Pelanggaran (*Whistleblowing*) serta Tata Cara Pelaporan dan Publikasi Pelaksanaan Pengelolaan Pelaporan Pelanggaran (*Whistleblowing*) di Lingkungan Kementerian Keuangan
- Peraturan Direktur Jenderal Pajak Nomor PER-22/PJ/2011 tanggal 19 Agustus 2011 tentang tentang Kewajiban Melaporkan Pelanggaran

dan Penanganan Pelaporan Pelanggaran (*Whistleblowing*) di Lingkungan Direktorat Jenderal Pajak

Peraturan Menteri Keuangan Nomor [17/PMK.03/2013](#) tentang Tata Cara Pemeriksaan sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Keuangan Nomor [184/PMK.03/2015](#) tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Keuangan Nomor [17/PMK.03/2013](#) Tentang Tata Cara Pemeriksaan;

Peraturan Dirjen Pajak Nomor [PER-07/PJ/2017](#) tentang Pedoman Pemeriksaan Lapangan dalam rangka Pemeriksaan untuk Menguji Kepatuhan Pemenuhan Kewajiban Perpajakan.

Surat Edaran Dirjen Pajak Nomor SE – 10/PJ/2017 Tentang Petunjuk Teknis Pemeriksaan Lapangan dalam Rangka Pemeriksaan Untuk Menguji Kepatuhan Pemenuhan Kewajiban Perpajakan

PENGEMBANGAN DESAIN PENINGKATAN KOMPETENSI PEGAWAI DJP SEBAGAI IMPLEMENTASI KEMENKEU CORPU



Disusun oleh:

Nama Pengkaji : Agus Suharsono
NIP : 19691231 199503 1 001
Pangkat/Golongan : Pembina Utama Madya (IV/d)
Jabatan : Widyaiswara Ahli Utama BDK Yogyakarta

Nama Pengkaji : Dudung Rudi Hendratna
NIP : 19700622 199103 1 002
Pangkat/Golongan : Pembina Tk.I (IV/b)
Jabatan : Tenaga Pengkaji Bidang Pembinaan dan Penertiban
Sumber Daya Manusia DJP

BPPK
JAKARTA
2020

ABSTRAK

Kajian akademis ini bertujuan untuk mengungkap, mengetahui, memahami, menganalisis, dan mengembangkan Tata Kelola Implementasi Pembelajaran, AKP, Desain Pembelajaran, dan pembuatan *knowledge capture* untuk meningkatkan kompetensi Pegawai DJP yang sudah menduduki jabatan tertentu berdasarkan rumpun jabatan dan wilayah kerja yang sesuai dengan karakter dan model pembelajaran Kemenkeu *Corpu*. Metode yang digunakan *Research & Development* level-1: meneliti tanpa membuat produk dan tidak juga menguji produk. Hasil kajian akademis ini adalah: 1) pola tata kelola implementasi Kemenkeu *Corpu* antara komite pengarah, komite operasional, dan pemilik rumpun keahlian belum menunjukkan sebagai sebuah *strategic umbrella* yang terintegrasi, tetapi terpusat antara BPPK dan KPDJP, sebaiknya diturunkan sampai unit eselon-2 di DJP dan BDK /Kepemimpinan di BPPK; 2) desain AKP dilakukan berdasarkan rumpun jabatan dan wilayah kerja; 3) tujuan pembelajaran dalam desain pembelajaran yang tertuang dalam kerangka acuan pembelajaran mengacu pada sasaran kinerja organisasi atau IKU unit kerja Eselon II, sehingga tercipta pelatihan yang *link and match* dengan target kinerja organisasi yang *Relevant* dan *Impactful*; dan 4) pembuatan *knowledge capture* dari keberhasilan pembelajaran ranah 70 merupakan sumber belajar secara heutagogi dan yang sangat pendukung pencapaian sasaran kinerja organisasi yang *applicable* dan *acesible*, guna mendorong pembuatan *knowledge capture* sebaiknya dijadikan IKU individu serta kepada mereka diberi tambahan point nilai kinerja berdasarkan level *knowledge capture* yang dihasilkan, semakin kecil levelnya, semakin besar tambahan nilainya.

Kata kunci: Kemenkeu *Corpu*, AKP, Desain Pembelajaran, *Knowledge Capture*

ABSTRACT

This academic study aims to reveal, know, understand, analyze, and develop Learning Implementation Governance, Learning Needs Analysis, Learning Design, and knowledge capture to improve the competence of DGT employees who have occupied certain positions based on job clumps and work areas in accordance with the character and learning model of the Ministry of Finance Corpu. The method used is Research & Development level-1: researching without making a product and also not testing the product. The results of this academic study are: 1) the implementation governance pattern of the Ministry of Finance Corpu between the steering committee, operational committee, and the owner of the expertise group has not shown it as an integrated strategic umbrella, but it is centralized between BPPK and KP-DJP, it should be lowered to echelon-2 units in the Directorate General of Taxes and the Center for Financial / Leadership Training in the Financial Education and Training Agency; 2) the design of the Learning Needs Analysis is carried out based on the clusters of positions and work areas; 3) the learning objectives in the learning design contained in the learning reference frame refer to the organizational performance goals or the Echelon II work unit KPI, so that training is created that is link and match with organizational performance targets that are Relevant and Impactful; and 4) making knowledge capture from the success of learning in the 70th realm is a heutagogical source of learning and which is very supportive of achieving applicable and accessible organizational performance targets, in order to encourage the creation of knowledge capture, it should be used as individual IKU and given additional performance value points based on the level of knowledge capture generated, the smaller the level, the greater the added value.

Keywords: *Kemenkeu Corpu, Learning Needs Analysis, Learning Design, Knowledge Capture*

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Corpu adalah: 1) selaras dengan konsep manajemen pengetahuan dan pembelajaran organisasional, fokus untuk komunikasi dan fasilitasi sosial, teknologi dan dan praktik organisasi yang mendukung proses pembelajaran dan pengetahuan organisasi (Prince & Stewart, 2016); 2) lebih memperhatikan lingkungan kerja karyawan dalam rangka memikirkan kembali tujuan mereka sendiri serta posisinya dalam organisasi (Jansink, 2005); 3) merupakan sarana untuk sistematisasi pelatihan secara berkelanjutan yang memiliki peran strategis yang nyata, untuk itu pimpinan harus mendedikasikan sumber daya yang signifikan dan memiliki rencana untuk membangun kurikulumnya (Gardoni, 2015); 4) mencurahkan sebagian besar kegiatannya untuk pegawai internal dan memiliki hubungan dengan universitas dan sekolah bisnis secara sederhana (Sammarra, Mormino, Innocenti, & Profili, 2017); 5) sistem pengembangan organisasi dan pelatihan personil, bersatu dengan konsep tunggal dan metodologi, terkait erat dan dikoordinasikan dengan strategi organisasi dari berbagai tingkat pegawai, manajemen pengetahuan, pembentukan nilai-nilai perusahaan umum, pengembangan budaya perusahaan, dan inovasi (Lytovchenko, 2016); dan 6) dapat menjadi alat pengembangan *knowledge management* untuk jangka panjang (Rhéaume & Gardoni, 2015). Kegiatan dan fungsi dalam *Corpu* ada banyak, salah satunya *research and development* untuk mengembangkan kompetensi pegawai di samping pelatihan (Allen, 2007).

Salah satu tema sentral dalam inisiatif strategis program reformasi kelembagaan Kemenkeu adalah pengembangan sumber daya manusia Kemenkeu melalui Kemenkeu *Corpu*. Pembelajaran dalam Kemenkeu *Corpu: Pertama*, memiliki empat karakteristik, yaitu: 1) *Relevant*, pembelajaran dilaksanakan sesuai kebutuhan, tepat sasaran, dan kekinian yang dilakukan dengan penyempurnaan mekanisme AKP, perbaikan kurikulum dan penyesuaian materi bahan belajar; 2) *Applicable*, materi pembelajaran mudah diajarkan, dipelajari, dan diterapkan yang dilakukan dengan upaya melatih implementasi pengetahuan, keterampilan, dan perilaku sesuai dengan tujuan pembelajaran; 3) *Impactful*, pembelajaran dapat memberikan dampak langsung pada peningkatan kinerja organisasi; dan 4) *Accesible*, pembelajaran mudah diakses dimana, kapan dan dari mana saja serta tersedia setiap saat yang dilakukan dengan pembangunan sistem aplikasi *knowledge management*. *Kedua*, menggunakan model 70:20:10 dengan proporsi: 1) 70% aktivitas pembelajaran terintegrasi di tempat kerja melalui praktik langsung seperti magang/praktik kerja, detasering (*secondment*), dan pertukaran antara pegawai negeri sipil dengan pegawai swasta/badan usaha milik negara/badan usaha milik daerah; 2) 20% aktivitas pembelajaran kolaboratif dalam sebuah komunitas maupun bimbingan, melalui interaksi atau dengan mengobservasi pihak/orang lain, seperti *coaching*, *mentoring*, dan *benchmarking*; dan 3) 10% aktivitas pembelajaran melalui metode ceramah di dalam maupun di luar kelas seperti pelatihan teknis, pelatihan jarak jauh, dan belajar, mandiri.

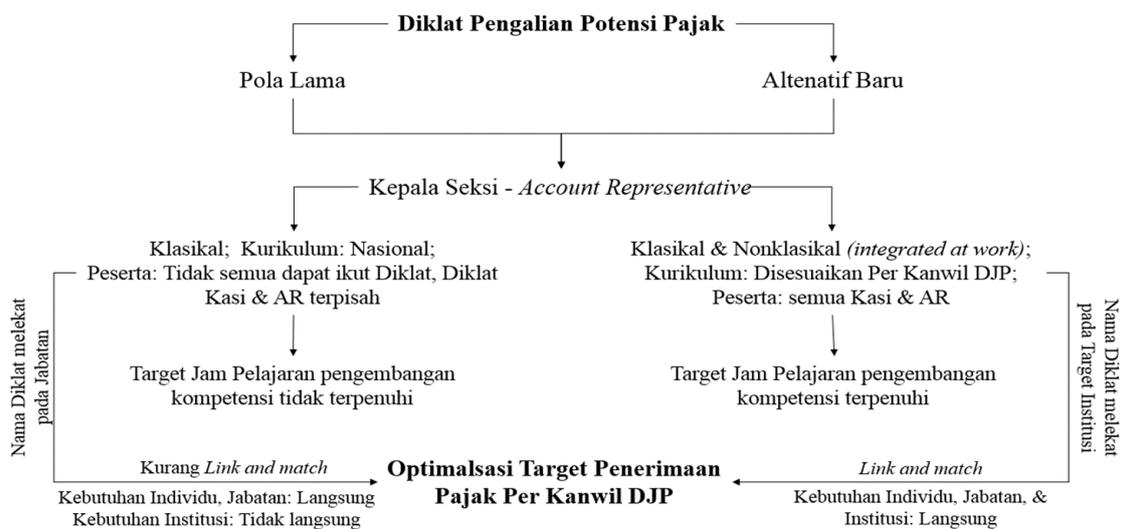
Untuk meningkatkan pengembangan pegawai Kemenkeu agar pencapaian target kinerja diselenggarakan mekanisme mampu mendukung organisasi, perlu pembelajaran yang terintegrasi, terarah dan berkesinambungan dengan melalui analisis atas kebutuhan pembelajaran yang akan menjadi acuan dalam mengembangkan program pembelajaran yang aplikatif, relevan, mudah diakses dan berdampak tinggi sesuai dengan kebutuhan strategis organisasi, jabatan dan individu yang selaras dengan *Human Capital Development Plan* di lingkungan Kemenkeu . Maka diperlukan program-program pembelajaran yang memiliki

struktur desain pembelajaran yang jelas dan mengarah kepada pencapaian kompetensi khususnya dalam mewujudkan Kemenkeu *Corpu*. Untuk mendapatkan hasil yang maksimal dan *link and match* antara pembelajaran dan *performance* individu maupun *performance* organisasi, sebaiknya model pembelajaran ini merupakan satu kesatuan, bukan dilaksanakan terpisah-pisah, misal Pusdiklat Pajak hanya melaksanakan ranah 10%, ranah 20% dan 70% dilaksanakan oleh DJP.

Pengembangan kompetensi bagi setiap Pegawai Negeri Sipil dilakukan paling sedikit dua puluh jam pelajaran dalam satu tahun. Berdasarkan Laporan Tahunan DJP Tahun 2016 persentase pegawai memenuhi standar jam latihan sebesar 75,75% (DJP, 2017). Berdasarkan E-Kalender Pembelajaran BPPK (BPPK, 2020) target pelatihan dan realisasi pelatihan peningkatan kompetensi Pegawai DJP yang dilaksanakan di Pusdiklat Pajak dan BDK diketahui selama tahun 2016 sd. 2019 dan rencana tahun 2020 rata-rata Pegawai DJP yang mengikuti pelatihan di Pusdiklat Pajak dan Balai Diklat sebesar 47,3%. Namun, DJP telah melaksanakan pengembangan kompetensi secara mandiri selain pelatihan di Pusdiklat Pajak berupa: Program Tugas Belajar, Pendidikan di Luar Kedinasan, Penugasan *Short Course*, *On-the-Job Training*, *e-Learning*, *In-House Training*, dan *Leadership Development Program* (DJP, 2019). Hanya saja semua kegiatan tersebut belum diintegrasikan dalam sebuah program pembelajaran yang dituangkan dalam dokumen desain pembelajaran yang berisi tujuan, sasaran, deskripsi, silabi mata pelajaran dan metode pembelajaran. Untuk itu perlu dipikirkan desain peningkatan kompetensi Pegawai DJP sebagai implementasi Kemenkeu *Corpu*.

Kajian Akademis yang dilakukan oleh Agus Suharsono dan Dionysius Lucas Hendrawan tentang *Implementation Strategy* Pembelajaran Kemenkeu *Corpu* Dalam Peningkatan Kompetensi Penggalan Potensi Pajak di Kanwil DJP DIY (Suharsono & Hendrawan, 2018) jika dibandingkan dengan diklat yang sudah ada terdapat beberapa perubahan, yaitu sebagai berikut: 1) sistem diklatnya antara Kepala Seksi dan *Account Representative* terpisah menjadi diklat yang terintegrasi antara Kepala Seksi dan *Account Representative*; 2) metode diklatnya dari dominan klasikal menjadi dominan *action learning*; 3) peserta diklat dipanggil sesuai kapasitas kelas dari seluruh Indonesia menjadi pesertanya adalah semua Kepala Seksi dan *Account Representative* tidak terikat kapasitas kelas karena *integrated at work*; 3) kurikulum dan materi diklatnya disusun sama untuk seluruh Indonesia menjadi disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing kanwil; 4) tujuan diklat untuk menutup kesenjangan individu dan jabatan secara langsung meningkat menjadi menutup kesenjangan individu, jabatan, dan target institusi secara langsung (*link and match*); 5) jam pelajaran terikat jumlah kelas menjadi tidak terikat jumlah kelas; dan 6) nama diklat melekat pada jabatan: Diklat Manajemen Kasi Waskon, Diklat *Account Representative*, menjadi melekat pada target kinerja institusi: Diklat Pengalihan Potensi Kanwil DJP DIY. Yon Aرسال, Direktur PKP menyarankan agar dipertegas mekanisme diseminasi *best practice* mengubah *tacit knowledge* menjadi *explicit knowledge*, mekanisme penugasan *skill group owner* sebagai narasumber antara DJP dan BPPK, langkah yang dapat ditempuh adalah *team teaching* antara widyaiswara untuk teori dan *skill group owner* untuk fakta atau praktik. Mekanisme diseminasi *best practice* mengubah *tacit knowledge* menjadi *explicit knowledge*, mekanisme penugasan *skill group owner* sebagai narasumber antara DJP dan BPPK perlu dipertegas, langkah yang dapat ditempuh adalah *team teaching* antara widyaiswara untuk teori dan *skill group owner* untuk fakta atau praktik. Untuk pembelajaran dasar dilakukan dengan tatap muka atau klasikal. Dalam jangka pendek sebaiknya model pembelajaran ini dilakukan *pilot project* pada tiga puluh dua KPP penentu penerimaan pajak (Arsal, 2018). Hary

Gumelar, Direktur KITSDA berharap tiap pegawai minimal bisa ikut pengembangan kompetensi satu kali dalam setahun, model yang dilakukan kajian akademis dapat menjadi salah satu solusi (Gumelar H. , 2018). Kusmanadji, Sekretaris BPPK berpendapat: 1) kajian ini bermanfaat bagi BPPK; 2) proses yang dilakukan sudah benar yaitu AKP, desain program, *delivery* program, dan evaluasi; 3) sudah menerapkan prinsip: *Relevant, Applicable, Impactful, Accesible*; 4) klasifikasi pemetaan pegawai yang ingin ditingkatkan kompetensinya sudah bagus, yang penting ada kesepakatan antara Kanwil dengan BPPK/BDK; 5) perlu dibangun pola hubungan antara kanwil DJP, kantor pusat DJP, BPPK, dan BDK agar ada ruang untuk mengidentifikasi kebutuhan pembelajaran unit pengguna di daerah; 6) peran kepala kanwil dalam Kemenkeu *Corpu* adalah sebagai wakil dekan, Widyaiswara BDK sebagai *training analyst*; dan 7) ruang lingkup program pengembangan kompetensi pegawai semakin kecil semakin bagus, tidak semua orang diberikan materi pelatihan yang sama tetapi disesuaikan dengan kebutuhannya (Kusmanadji, 2018). Hasil kajian akademis tentang perbedaan pola lama dengan alternatif baru sebagai implementasi Kemenkeu *Corpu* adalah Gambar 1.



Gambar 1 Alternatif Pembelajaran Pengalihan Potensi Pajak

Salah satu model pengembangan sebuah program pelatihan yang efektif dan efisien adalah model ADDIE: *Analysis-Design-Development-Implementation-Evaluation* dengan penjelasan sebagai berikut: 1) *Analysis* terdiri atas dua tahap, yaitu analisis kinerja atau *performance analysis* dan analisis kebutuhan atau *need analysis*; 2) *Design* merupakan analisis untuk mempelajari masalah dan menemukan alternatif solusinya; 3) *Development* meliputi kegiatan membuat, membeli dan memodifikasi bahan ajar atau *learning materials* untuk mencapai tujuan pembelajaran yang telah ditentukan; 4) *Implementation* merupakan pelaksanaan program pembelajaran dengan menerapkan desain atau spesifikasi program pembelajaran; dan 5) *Evaluation* merupakan sebuah proses yang dilakukan untuk memberikan nilai terhadap program pembelajaran (Pribadi, 2014). Pengembangan pembelajaran model ADDIE merupakan pedoman yang dinamis dan fleksibel untuk membangun sistem pembelajaran yang efektif dapat menghemat waktu dan biaya dengan cara menyelesaikan masalah yang dihadapi di setiap tahap, termasuk untuk membangun model pembelajaran *online* (Sembiring & Arisandy, 2016). Kajian akademis ini, dalam pengembangan pembelajaran model ADDIE merupakan tahap desain, karena peningkatan kompetensi sumber daya manusia

di Kemenkeu menerapkan Kemenkeu *Corpu*, maka desainnya adalah yang sesuai dengan model pembelajaran 70-20-10 dan karakteristik pembelajaran yaitu: *Relevant, Applicable, Impactful*, dan *Accesible*.

BDK Yogyakarta tahun 2018, selain melakukan kajian akademis Kajian akademis implementasi Kemenkeu *Corpu* dengan Kanwil DJP DIY, juga melakukan kajian akademis yang sama dengan Kanwil DJP Jawa Tengah II dengan temuan yang hampir sama (Indaryani & Handanu, 2018). Berdasarkan dua kajian akademis tersebut implementasi Kemenkeu *Corpu* adalah: 1) pelatihan dasar sebagai syarat menduduki jabatan dilaksanakan oleh Pusdiklat Pajak, dan 2) pelatihan pengembangan kompetensi pegawai yang sudah menduduki jabatan sesuai dengan Kemenkeu *Corpu* dilaksanakan berdasarkan rumpun jabatan dan wilayah kerja. Pelatihan dasar sudah dilaksanakan oleh Pusdiklat Pajak, sehingga tidak masuk dalam ruang lingkup kajian akademis ini. Kajian akademis implementasi Keuangan *Corpu* sebelumnya masih terbatas pada dua kanwil DJP dan hanya pada kompetensi pengembangan kompetensi penggalan potensi pajak yang berdampak positif dalam meningkatkan *performance* pegawai dan sekaligus meningkatkan *performance* institusi dibidang pengembangan kompetensi penggalan potensi pajak atau rumpun jabatan yang dilaksanakan berdasarkan kantor wilayah. Kajian akademis ini akan mengembangkan hasil kajian akademis sebelumnya tersebut ke tingkat Nasional, bukan hanya dalam kompetensi penggalan potensi pajak, namun semua kompetensi berdasarkan rumpun jabatan Pegawai DJP yang sudah menduduki jabatan tertentu dan wilayah kerja sesuai dengan karakter pembelajaran Kemenkeu *Corpu: Relevant, Applicable, Impactful*, dan *Accesible*, serta sesuai dengan model pembelajaran Kemenkeu *Corpu* yang menerapkan model 70-20-10.

B. Rumusan Masalah

Masalah yang akan dibahas dalam kajian akademis ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimanakah Pola Tata Kelola Implementasi Pembelajaran untuk meningkatkan kompetensi Pegawai DJP yang sudah menduduki jabatan tertentu berdasarkan rumpun jabatan dan wilayah kerja yang sesuai dengan karakter dan model pembelajaran Kemenkeu *Corpu*?
2. Bagaimanakah AKP untuk meningkatkan kompetensi Pegawai DJP yang sudah menduduki jabatan tertentu berdasarkan rumpun jabatan dan wilayah kerja yang sesuai dengan karakter dan model pembelajaran Kemenkeu *Corpu*?
3. Bagaimanakah Desain Pembelajaran untuk meningkatkan kompetensi Pegawai DJP yang sudah menduduki jabatan tertentu berdasarkan rumpun jabatan dan wilayah kerja yang sesuai dengan karakter dan model pembelajaran Kemenkeu *Corpu*?
4. Bagaimanakah pembuatan *knowledge capture* sebagai media pendukung peningkatan kompetensi Pegawai DJP sesuai dengan karakter dan model pembelajaran Kemenkeu *Corpu*?

C. Ruang Lingkup

Kajian akademis ini merupakan penelitian pengembangan yang dilakukan oleh Widyaiswara BDK Yogyakarta dan Tenaga Pengkaji Bidang Pembinaan dan Penertiban Sumber Daya Manusia DJP. Penelitian untuk mengembangkan Pola Tata Kelola, AKP, desain pembelajaran, dan pembuatan *knowledge capture* sebagai implementasi pembelajaran

Kemenkeu *Corpu* untuk meningkatkan kompetensi Pegawai DJP yang sudah menduduki jabatan tertentu berdasarkan rumpun jabatan dan wilayah kerja yang sesuai dengan karakter dan model pembelajaran Kemenkeu *Corpu*.

D. Tujuan

Tujuan kajian akademis ini adalah untuk mengungkap, mengetahui, memahami, menganalisis, dan mengembangkan Tata Kelola Implementasi Pembelajaran, AKP, Desain Pembelajaran, dan pembuatan *knowledge capture* untuk meningkatkan kompetensi Pegawai DJP yang sudah menduduki jabatan tertentu berdasarkan rumpun jabatan dan wilayah kerja yang sesuai dengan karakter dan model pembelajaran Kemenkeu *Corpu*.

E. Kegunaan

Kajian akademis ini diharapkan memberi manfaat pada dua sisi yaitu: 1) Teoritis untuk memberi kontribusi terhadap ilmu pengetahuan pengembangan Pola Tata Kelola Implementasi, AKP, Desain Pembelajaran, dan pembuatan *knowledge capture* untuk meningkatkan kompetensi Pegawai DJP yang sudah menduduki jabatan tertentu berdasarkan rumpun jabatan dan wilayah kerja yang sesuai dengan karakter dan model pembelajaran Kemenkeu *Corpu*; dan 2) Praktis untuk pengembangan Pola Tata Kelola Implementasi, AKP, Desain Pembelajaran, dan pembuatan *knowledge capture* untuk meningkatkan kompetensi Pegawai DJP yang sudah menduduki jabatan tertentu berdasarkan rumpun jabatan dan wilayah kerja yang sesuai dengan karekter dan model pembelajaran Kemenkeu *Corpu*.

TINJAUAN PUSTAKA

Pengembangan kompetensi ASN yang diamanatkan Undang-Undang ASN pada Kemenkeu dilaksanakan menggunakan Kemenkeu *Corpu* dengan karakter pembelajaran: *Relevant, Applicable, Impactful, dan Accesible*, serta sesuai dengan model pembelajaran 70-20-10. Guna mendukung analisis kajian akademis tinjauan pustakanya secara berturut-turut dimulai dari ketentuan pengembangan kompetensi ASN, *Corpu* pada umumnya, Kemenkeu *Corpu* yang meliputi Pola Tata Kelola, AKP, Desain Pembelajaran, serta pembuatan *knowledge capture*, dan rumpun jabatan Pegawai DJP.

A. Pengembangan Kompetensi ASN

Pengembangan kompetensi ASN diatur dalam Undang-Undang Aparatur Sipil Negara meliputi kompetensi teknis, kompetensi manajerial, dan kompetensi sosial kultural. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil mengatur bahwa pengembangan kompetensi bagi setiap Pegawai Negeri Sipil dilakukan paling sedikit dua puluh jam pelajaran dalam satu tahun dalam bentuk pendidikan dan/atau pelatihan; dalam bentuk pelatihan dilakukan melalui jalur pelatihan klasikal melalui proses pembelajaran tatap muka di dalam kelas, paling kurang melalui pelatihan, seminar, kursus, serta penataran dan nonklasikal melalui *e-learning*, bimbingan di tempat kerja, pelatihan jarak jauh, magang, dan pertukaran antara Pegawai Negeri Sipil dengan pegawai swasta yang dilaksanakan dalam waktu paling lama satu tahun dan pelaksanaannya dikoordinasikan oleh LAN dan BKN.

B. *Corporate University*

Anna Maria (2016) mengutip pendapat Mark Allen (2002) pengertian *Corpu* adalah alat strategis suatu perusahaan untuk membantu organisasi induk dalam mencapai misinya dengan menciptakan sejumlah aktivitas yang bertujuan untuk menggali *wisdom*, pengetahuan dan *learning*, dari individu dan organisasi. Menurut Meister (1998), menyebutkan *Corpu* merupakan “*strategic umbrella*” untuk membangun dan mendidik karyawan, pelanggan, *suppliers* agar selaras dengan strategi bisnis organisasi (Ramdani A. R., 2018). Henry A. Giroux mengutip pendapat John Dewey bahwa demokrasi perlu terlahir kembali dalam setiap generasi, dan pendidikan adalah Bidannya, baik secara sengaja diabaikan, dilupakan, atau menjadi objek cemoohan. *Corpu* merupakan salah satu bidan kelahiran demokrasi era sekarang yang fokus pada nilai pasar, identitas, dan hubungan (Giroux, 2009). Perubahan adalah sebuah keniscayaan, demikian juga perubahan birokrasi pemerintahan, dan pendidikan adalah bidannya. *Corpu* adalah bidan perubahan Pendidikan dibidang industri yang diadopsi bidang pemerintahan. Organisasi memiliki pelanggan dan *stakeholder* yang ingin dipuaskan dan dipengaruhi oleh lingkungan demografis, teknologi, dan politik, *Corpu* dapat jadi alternatif membentuk organisasi pembelajar untuk melayani kebutuhan belajar pegawai internal (Stumpf, 1998). Spirit *Corpu* ingin membawa iklim belajar di dunia universitas dalam lingkungan korporasi untuk mendorong terwujudnya organisasi pembelajar dalam lingkungan suatu korporasi untuk mengakselerasi peningkatan kapasitasnya dalam mengintegrasikan proses pembelajaran dan pengembangan *people* menjadi sebuah mata rantai yang kokoh, kuat dan solid selaras dengan visi korporasi untuk terus berkinerja, bertumbuh dan berkembang secara berkelanjutan (Ramdani A. R., 2018). Pegawai paling berbakat sekalipun masih bisa menemukan cara untuk meningkatkan diri dan mencapai kinerja yang lebih tinggi dalam

organisasi yang stabil sekalipun. Tipe pembelajaran biasa (*as usual*) untuk mengembangkan manusia (*people development*) untuk menduduki jabatan tertentu. Ketika terjadi perubahan strategis seluruh pegawai harus menyesuaikan diri maka *as usual learning* tidak cukup, diperlukan pembelajaran luar biasa (*exceptional learning*) atau juga disebut pembelajaran ekstrapolasi karena pengetahuan yang ingin diperoleh masih perlu dicari dan/atau dibuat, disebut juga pembelajaran transformasional karena bertujuan menyelaraskan dengan strategi baru (Rademakers, 2017).

Penelitian Rizky tentang pengaruh partisipasi karyawan terhadap kompetensi dan kinerja karyawan pada pelatihan PLN *Corpu* Udiklat Banjarbaru menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan (Rizky CSH, 2016). Penelitian Chusminah tentang praktik *Corpu* di PT PLN (Persero) menyimpulkan bahwa berdasarkan fungsi dan kegiatan memiliki sifat komprehensif dan telah terbukti meningkatkan kinerja karyawan, tidak hanya sekedar *traditional training* saja namun sudah terintegrasi dengan strategi korporat, dan banyak terobosan yang dilakukan (Chusminah, 2015). Beberapa penelitian tersebut membuktikan bahwa *Corpu* berdampak positif terhadap pengembangan kompetensi individu dan instansi. Menurut David Osborne bentuk pemerintahan yang berkembang selama era industri, dengan birokrasi yang lamban dan berpusat, pemenuhan terhadap ketentuan dan peraturan, serta rantai hierarki komando, tidak lagi berjalan dengan baik. Organisasi sosial dan nirlaba mengembangkan kemitraan baru antara bisnis dan pendidikan, antara mencari laba dan nirlaba, antara sektor pemerintah dan swasta, menuju lembaga yang lebih fleksibel, inovatif, dan berwirausaha. Lembaga pemerintah tidak dapat dijalankan seperti sebuah bisnis, namun tidak berarti tidak bisa lebih berwirausaha. Karakter pemerintahan wirausaha lebih menghasilkan ketimbang membelanjakan (Gaebler, 2003). Konsep pemerintahan wirausaha menurut Gaebler tersebut ada kesesuaian dengan konsep *Corpu* yang akan fokus pada bagaimana organisasi publik memberikan barang dan jasa untuk masyarakat seiring dengan perkembangan ekonomi dan teknologi informasi. Namun, *Corpu* sebenarnya meniru model di bidang industry (Barrow, 2018). Tingkat kesiapan penerapan *Knowledge Management* BPPK berada pada tingkat *receptive* atau sudah sangat mendukung untuk diterapkan (Hafid Mukhlisin, 2017).

Menpan RB, Asman Abnur, menyampaikan bahwa Kemenmenpan RB bersama Lembaga Administrasi Negara tengah melakukan transformasi Diklat konvensional menjadi berbasis *Human Capital Management* melalui pengembangan ASN *Corpu* yang memfungsikan seluruh instansi pemerintah sebagai lembaga pembelajaran dengan mengombinasikan berbagai sistem pelatihan yang progresif edukatif, seperti *e-learning*, *coaching*, *mentoring* dan *on the job training* (Budiprayitno, 2018). Kepala Lembaga Administrasi Negara, Adi Suryanto, menyatakan bahwa ASN *Corpu* diperlukan dalam skala nasional karena banyak permasalahan lintas sektor yang harus diselesaikan dengan cepat dan efektif dalam koridor kebijakan dan kompetensi yang mendukung. Untuk itu perlu disiapkan modal SDM Aparatur yang berintegritas dan profesional, menguasai teknologi informasi dan bahasa asing, memiliki jiwa *hospitality* dan *entrepreneurship*, serta daya *networking*, untuk menghadapi tantangan dan mengantisipasi perubahan tersebut (Prayitno, 2019).

C. Kemenkeu *Corporate University*

1. Pola Tata Kelola Implementasi Kemenkeu *Corporate University*

Pola tata kelola implementasi Kemenkeu *Corpu* merupakan rangkaian proses supervisi dan/atau pola koordinasi dalam pelaksanaan pengembangan kompetensi sumber daya manusia dan manajemen pengetahuan melalui sinergi antar unit di lingkungan Kemenkeu . Unsur Pola Tata Kelola Implementasi Kemenkeu *Corpu* terdiri atas: 1) Komite Pengarah; 2) Komite Operasional; dan 3) Pemilik Rumpun Keahlian (*Skill Group Owner*).

2. AKP Di Lingkungan Kemenkeu

AKP adalah serangkaian proses analisis terhadap kesenjangan pengetahuan, keterampilan, dan sikap dalam rangka pengembangan sumber daya manusia dengan program pembelajaran guna mendukung pencapaian target kinerja organisasi di lingkungan Kemenkeu yang dilaksanakan oleh Unit Pengelola (BPPK) dan Unit Pengguna (DJP) serta berkoordinasi dengan Sekretariat Jenderal. Ada dua jenis AKP yaitu: a) AKP Reguler adalah AKP yang dilaksanakan secara terjadwal sebelum tahun pembelajaran berjalan yang terdiri atas: i) AKP Strategis adalah AKP yang dilaksanakan untuk mendukung pencapaian kebutuhan strategis dan target kinerja Unit Pengguna, ii) AKP Jabatan adalah AKP yang dilaksanakan untuk mendukung pemenuhan kompetensi pemangku jabatan pada Unit Pengguna, dan iii) AKP Individu adalah AKP yang dilaksanakan untuk mendukung pengembangan kompetensi individu dan memenuhi kesenjangan kinerja dengan target kinerja jabatan; dan b) AKP Insidental adalah AKP yang dilaksanakan sepanjang tahun pembelajaran berjalan untuk memenuhi kebutuhan strategis, jabatan, atau individu.

3. Desain Pembelajaran Di Lingkungan Kemenkeu

Design and development Corpu dalam rangka mendukung tujuan bisnis dan pengembangan sumber daya melalui tiga tahap: 1) *Step-1: Strategy definition and positioning*; 2) *Step-2: Architecture and training programs design: Clusters, Knowledge Domains, Courses, Training Programs*; dan 3) *Step-3: Course development* (Stefano, Pellizzoni, & Buganza, 2017). Bentuk pembelajaran dalam Kementerian Keuangan *Corpu* adalah sebagai berikut: *Pertama*, klasikal yang meliputi: Pelatihan (teknis, fungsional, sosial kultural, struktural, dan prajabatan); Seminar; Kursus; Penataran, Lokakarya/*workshop*, Pengembangan SDM lainnya. *Kedua*, Nonklasikal yang meliputi: *e-learning*, Pelatihan jarak jauh, *on the job learning*, Pertukaran PNS dengan pegawai swasta, Mentoring, *Coaching*, *job shadowing*, dan pengembangan SDM lain. *Ketiga*, bentuk pembelajaran nonklasikal dapat berdiri sendiri ataupun menjadi bagian dari bentuk pembelajaran klasikal. *Keempat*, kelengkapan pembelajaran dapat dilengkapi dengan upaya melatih implementasi pengetahuan, keterampilan dan *action learning*.

4. Knowledge Capture Di Lingkungan Kemenkeu

Knowledge management merupakan upaya terstruktur dan sistematis dalam mengembangkan dan menggunakan pengetahuan yang dimiliki untuk membantu proses pengambilan keputusan bagi peningkatan kinerja organisasi. Proses Manajemen Pengetahuan

meliputi: a) identifikasi, yang harus memenuhi kriteria merupakan Pengetahuan di bidang keuangan negara; dan/atau terkait dengan pelaksanaan tugas dan fungsi Kemenkeu ; b) dokumentasi (*knowledge capture*), melalui metode diantaranya: wawancara, pengamatan, diskusi kelompok terarah; dan/atau *community of practices* yang dituangkan dalam bentuk audio, visual, dan/atau audiovisual; c) pengorganisasian, melalui katalogisasi, klasifikasi, abstraksi, dan pemberian indeks; d) penyebaran, menggunakan laman antar muka *software* KMS setelah melalui penjaminan mutu; e) penerapan, untuk mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi pegawai yang bersangkutan; dan f) pemantauan.

Level akses Aset Intelektual adalah sebagai berikut: a) Level 1 (*secret*) hanya dapat didistribusikan/disebarluaskan pada individu tertentu; b) Level 2 (*confidential*) hanya dapat didistribusikan/disebarluaskan kepada internal Unit Jabatan Pimpinan Tinggi Madya yang menyusun Aset Intelektual; c) Level 3 (*shareable*) hanya dapat didistribusikan/disebarluaskan kepada seluruh pegawai di lingkungan Kemenkeu ; dan d) Level 4 (*public*) dapat didistribusikan/ disebarluaskan kepada seluruh masyarakat. Dalam rangka partisipasi aktif dan mendorong pelaksanaan berbagi pengetahuan sebagai bagian dari manajemen pengetahuan di lingkungan BPPK diperlukan *knowledge capture* sebagai upaya untuk menggali pengetahuan terpendam (*tacit knowledge*) sehingga menjadi pengetahuan yang dapat disebarluaskan, didokumentasikan, dimanfaatkan, (*explicit knowledge*) pengelolaan keuangan negara. Ketentuan ini dapat dimaknai bahwa *knowledge capture* bersumber dari *tacit knowledge* pada masing-masing pegawai agar menjadi *explicit knowledge*.

D. Rumpun Jabatan Pegawai DJP

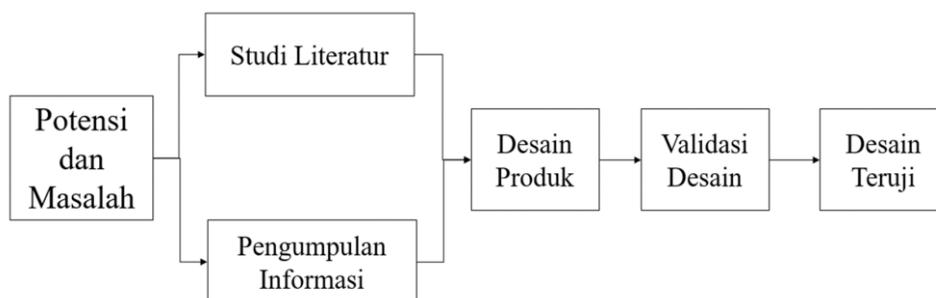
Keputusan Menkeu Nomor 916/KMK.01/2019 tentang Rumpun Jabatan Di Lingkungan Kemenkeu mengatur bahwa rumpun jabatan di lingkungan Kemenkeu terdiri atas 7 rumpun jabatan dan terbagi menjadi 24 sub rumpun jabatan dan 38 sub sub rumpun jabatan. Rumpun Jabatan merupakan sekelompok jabatan yang memiliki kemiripan bidang atau jenis pekerjaan dan kebutuhan kompetensi yang sama. Sub Rumpun Jabatan merupakan sekelompok jabatan yang memiliki kemiripan bidang atau jenis pekerjaan dan kebutuhan kompetensi yang lebih spesifik dari Rumpun Jabatan. Sub Sub Rumpun Jabatan merupakan sekelompok jabatan yang memiliki kemiripan bidang atau jenis pekerjaan dan kebutuhan kompetensi yang lebih spesifik dari Sub Rumpun Jabatan. Rumpun Jabatan dan deskripsinya adalah sebagai berikut: 1) Rumpun Jabatan Keuangan Negara merupakan sekelompok jabatan yang memiliki kemiripan bidang atau jenis pekerjaan dan kebutuhan kompetensi yang sama dalam perencanaan dan penganggaran, pelaksanaan, pemantauan atau evaluasi, serta pelaporan dan pertanggungjawaban keuangan negara (APBN); 2) Rumpun Jabatan Organisasi dan Sumber Daya Manusia merupakan sekelompok jabatan yang memiliki kemiripan bidang atau jenis pekerjaan dan kebutuhan kompetensi yang sama dalam penataan organisasi, proses bisnis, tata laksana, perencanaan strategis, pengelolaan kinerja organisasi, dan pengelolaan Sumber Daya Manusia; 3) Rumpun Jabatan Hukum merupakan sekelompok jabatan yang memiliki kemiripan bidang atau jenis pekerjaan dan memiliki kebutuhan kompetensi yang sama yang meliputi perumusan peraturan perundang-undangan, pemberian pertimbangan/telaahan hukum, dan advokasi hokum; 4) Rumpun Jabatan Komunikasi merupakan sekelompok jabatan yang memiliki kemiripan bidang atau jenis pekerjaan dan memiliki kebutuhan kompetensi yang sama dalam pengelolaan komunikasi dan layanan informasi; 5) Rumpun Jabatan Teknologi Informasi merupakan sekelompok jabatan yang memiliki kemiripan bidang atau jenis

pekerjaan dan memiliki kebutuhan kompetensi yang sama dalam pelaksanaan optimalisasi pemanfaatan teknologi guna meningkatkan kualitas informasi dalam pengelolaan keuangan negara yang meliputi kegiatan pada area infrastruktur, aplikasi, dan basis data; 6) Rumpun Jabatan Administrasi merupakan sekelompok jabatan yang memiliki kemiripan bidang atau jenis pekerjaan dan memiliki kebutuhan kompetensi yang sama dalam pengelolaan administrasi dan layanan umum, layanan protokoler, dan dukungan teknis pimpinan; dan 7) Rumpun Jabatan Pengendalian Intern merupakan sekelompok jabatan yang memiliki kemiripan bidang atau jenis pekerjaan dan memiliki kebutuhan kompetensi yang sama dalam pengendalian Intern atas pencapaian tujuan organisasi melalui kegiatan yang efektif dan efisien, keandalan pelaporan keuangan, pengamanan asset, dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan.

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Kajian akademis ini dengan metode penelitian *research & development* level 1: meneliti dan mengembangkan hasil kajian akademis di Kanwil DJP DIY dan Kanwil DJP Jateng II tentang implementasi strategi pembelajaran Kemenkeu *Corpu* untuk meningkatkan kompetensi penggalan potensi pajak Pegawai DJP yang sudah menduduki jabatan tertentu sesuai dengan Kemenkeu *Corpu* dilaksanakan berdasarkan rumpun jabatan dan wilayah kerja secara nasional (Sugiyono, 2017). Langkah-langkah penelitiannya sebagaimana Gambar 2.



Gambar 2 Langkah-Langkah Penelitian Pengembangan Level 1

Potensi dan masalah dalam kajian akademis ini adalah Kemenkeu *Corpu* diimplementasikan melalui perwujudan keterkaitan dan kesesuaian antara pendidikan, pembelajaran, dan penerapan nilai-nilai dengan target kinerja, yang didukung dengan *knowledge management*. Studi literatur dan pengumpulan informasi dari buku-buku, jurnal, dan kajian akademis sebelumnya. Desain yang dikembangkan adalah desain implementasi Kemenkeu *Corpu* hasil kajian akademis yang dilakukan BDK Yogyakarta dengan Kanwil DJP DIY dan Kanwil DJP Jateng II. Validasi dilakukan kepada para pejabat yang berwenang, agar menjadi desain yang teruji secara internal dan dikemudian hari dapat dilaksanakan.

B. Jenis dan Sumber Data

Menurut Lofland & Lofland sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen (Moleong, 2015). Kajian akademis ini adalah penelitian dengan metode penelitian *research & development* level 1 secara kualitatif sumber data yang dipilih secara *purposive* dan *snowball sampling*.

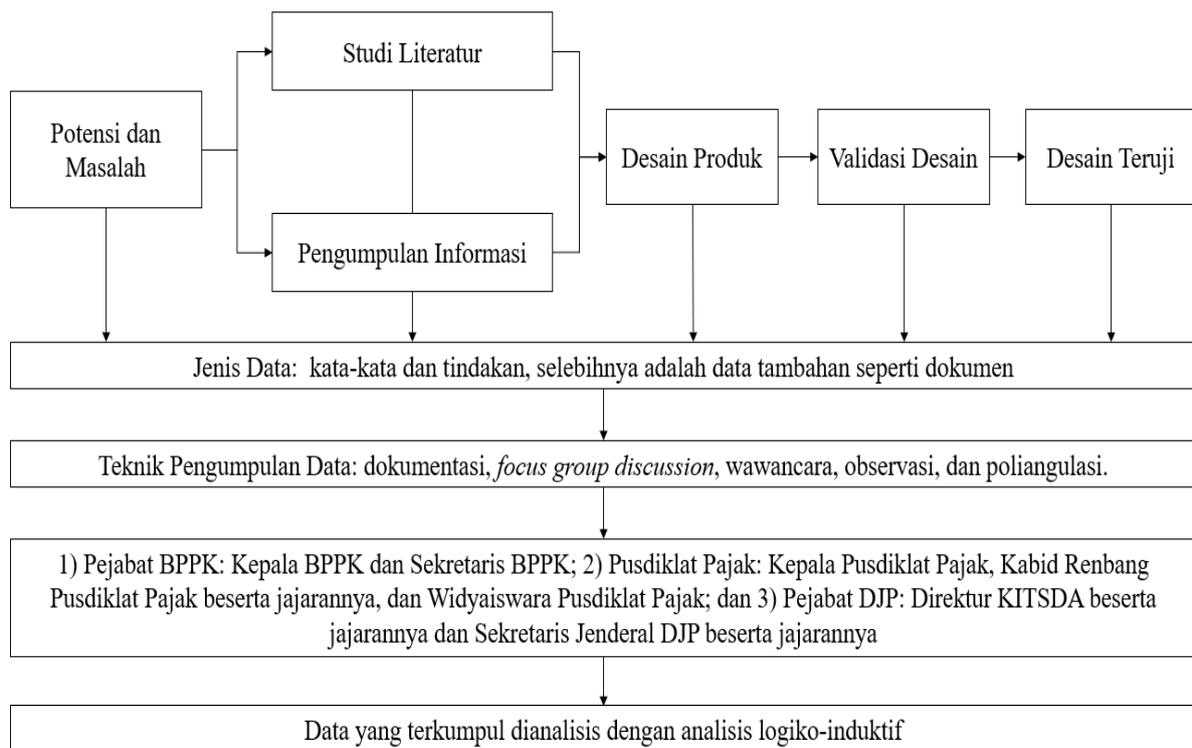
C. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan secara bertahap mulai pada saat melakukan penggalan potensi dan masalah, pengembangan desain pembelajaran, dan pengujian desain secara internal. Teknik pengumpulan data dalam kajian akademis ini dengan cara dokumentasi, *focus group discussion*, wawancara, observasi, dan poliangulasi. Poliangulasi istilah yang lebih tepat dibanding triangulasi, karena triangulasi sebenarnya tidak secara otomatis berarti menggunakan tiga (arti dari tri) sumber data, namun semata-mata berarti bahwa ada lebih dari

satu sumber data. Sehingga terma yang lebih tepat adalah poli (lebih dari satu) sehingga disebut poliangulasi (Mertler, 2011). Wawancara dilakukan kepada: 1) Pejabat BPPK: Kepala BPPK dan Sekretaris BPPK; 2) Pusdiklat Pajak: Kepala Pusdiklat Pajak dan Widyaiswara Pusdiklat Pajak; dan 3) Pejabat DJP: Direktur KITSDA, dan beberapa Kepala Kanwil DJP.

D. Metode Analisis Data

Data yang terkumpul dianalisis dengan analisis logiko-induktif yaitu sebuah proses berpikir yang menggunakan logika untuk memahami pola dan kecenderungan dalam data melalui tiga tahap yaitu pengkodean, mendeskripsikan karakteristik utama, dan menginterpretasikan data (Mertler, 2011). Metode analisis data adalah sebagaimana Gambar 3.

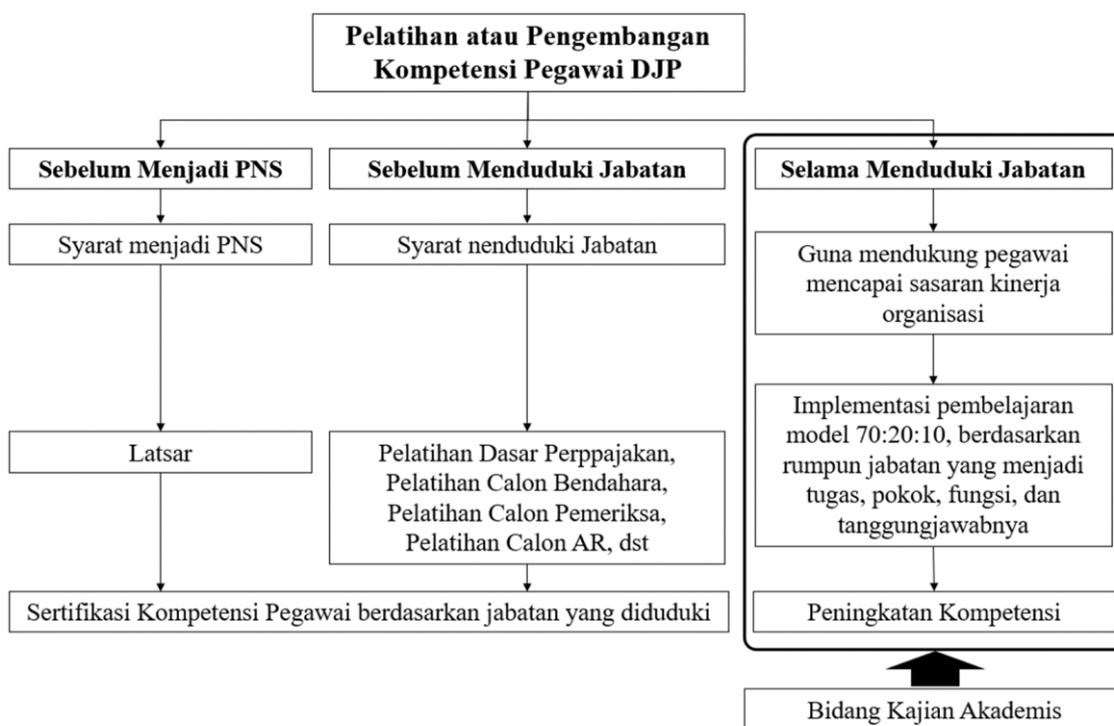


Gambar 3 Metode Analisis Data

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

A. Analisis Hasil Penelitian

Pembelajaran atau pengembangan kompetensi Pegawai DJP dapat diklasifikasikan sebagaimana Gambar 4.



Gambar 4 Klasifikasi Pelatihan atau Peningkatan Kompetensi Bagi Pegawai Direktorat Jenderal Pajak

Adapun penjelasannya adalah sebagai berikut: 1) Sebelum menduduki jabatan yang meliputi: a) Pelatihan Dasar sebagai syarat menjadi Pegawai Negeri Sipil Direktorat Jenderal Pajak; dan b) Pelatihan syarat menduduki sebuah jabatan, misalnya: Pelatihan Dasar Perpajakan, Pelatihan Calon Juru Sita, Pelatihan Calon *Account Representative*, atau Pelatihan Calon Pemeriksa pajak, pelatihan ini sebagai syarat menduduki jabatan tertentu atau dapat diklasifikasikan sebagai pelatihan sertifikasi; dan 2) Selama menduduki jabatan yang bertujuan mendukung pegawai mencapai sasaran kinerja organisasi yang menjadi tugas, pokok, fungsi, dan tanggung jawab jabatannya.

Sertifikasi kompetensi pegawai berdasarkan jabatan yang diduduki merupakan implementasi dari Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 2015 Tentang Kemenkeu adalah sebagai berikut: 1) Pasal 5 huruf h yang mengatur bahwa dalam melaksanakan tugas tersebut Kemenkeu menyelenggarakan fungsi pelaksanaan pendidikan, pelatihan, dan sertifikasi kompetensi di bidang keuangan negara; 2) Pasal 48 yang mengatur bahwa BPPK mempunyai tugas menyelenggarakan pendidikan, pelatihan dan sertifikasi

kompetensi di bidang keuangan negara sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan; dan 3) Pasal 49 yang mengatur bahwa dalam melaksanakan tugas, BPPK menyelenggarakan fungsi menyusun kebijakan teknis, merencanakan, melaksanakan, mengevaluasi program pendidikan, pelatihan dan sertifikasi kompetensi di bidang keuangan negara. Selain itu juga sebagai pelaksanaan Pasal 1842 dan Pasal 1843 Peraturan Menkeu Nomor 234/PMK.01/2015 Tentang Organisasi Dan Tata Kerja Kemenkeu mengatur bahwa BPPK mempunyai tugas melaksanakan pendidikan, pelatihan dan sertifikasi kompetensi di bidang keuangan negara. Sedangkan fungsi BPPK adalah: a) penyusunan kebijakan teknis, rencana dan program pendidikan, pelatihan dan sertifikasi kompetensi di bidang keuangan negara; b) pelaksanaan pendidikan, pelatihan dan sertifikasi kompetensi di bidang keuangan negara; c) pemantauan, evaluasi, dan pelaporan pendidikan, pelatihan dan sertifikasi di bidang keuangan negara; dan d) pelaksanaan administrasi BPPK. Berdasarkan Lampiran Keputusan Kepala BPPK Nomor KEP-124/PP/2020 Tentang Rencana Strategis BPPK Tahun 2020-2024, bahwa sepanjang periode Renstra 2015-2019, fungsi sertifikasi melekat pada masing-masing pusdiklat. Ke depan, pelaksanaan fungsi sertifikasi tersebut akan diintegrasikan ke dalam suatu *dedicated* unit agar tercipta standardisasi dan koordinasi yang lebih optimal. Bidang kajian akademis ini adalah pelatihan atau peningkatan kompetensi pegawai Direktorat Jenderal Pajak, selama menduduki jabatannya berdasarkan rumpun jabatan.

Kajian akademis ini jika dihubungkan dengan visi dan misi BPPK Tahun 2020-2024 adalah adalah **Menghasilkan SDM pengelola keuangan negara yang Unggul dan Beretika dalam rangka mendukung Visi Kemenkeu “Menjadi Pengelola Keuangan Negara untuk Mewujudkan Perekonomian Indonesia yang Produktif, Kompetitif, Inklusif, dan Berkeadilan”**. BPPK mendukung Misi Kemenkeu Nomor 5 yaitu: “Mengembangkan proses bisnis inti berbasis digital dan pengelolaan sumber daya manusia yang adaptif sesuai kemajuan teknologi”, upaya yang dilakukan BPPK adalah: 1) Mengelola pendidikan yang berkualitas tinggi dalam kerangka Kemenkeu *Corpu*; 2) Memperkuat pelatihan yang berdampak tinggi bagi SDM keuangan negara dalam kerangka Kemenkeu *Corpu*; 3) Mengembangkan program sertifikasi kompetensi keuangan negara yang berkualitas dan *fit for purposes*; 4) Mewujudkan manajemen pengetahuan keuangan negara yang andal dalam kerangka Kemenkeu *Corpu*; dan 5) Mengembangkan sistem tata kelola berbasis *digital* dan manajemen sumber daya yang optimal.

End state (tahun 2024) yang diharapkan dari setiap misi tersebut adalah sebagai berikut: a) Mengelola pendidikan yang berkualitas tinggi dalam kerangka Kemenkeu *Corpu* dengan pembelajaran yang mengadopsi pembelajaran *digital* baik *fully distance learning* maupun *blended learning* serta terwujudnya *digital learning ecosystem*, dan telah berfungsi Kemenkeu *Learning Center* sebagai *Learning* dan *Knowledge Management System* Kemenkeu yang handal; b) Memperkuat pelatihan yang berdampak tinggi bagi SDM keuangan negara dalam kerangka Kemenkeu *Corpu*, yaitu: terwujudnya strategi pembelajaran Kemenkeu *Corpu* yang selaras dengan strategi kinerja Kemenkeu, PPK melalui kerangka Kemenkeu *Corpu* mewujudkan Kemenkeu sebagai *learning organization* untuk mencetak SDM keuangan negara yang unggul dan beretika (*competency and value-based learning*), pembelajaran berdampak tinggi (25% pelatihan strategis dengan evaluasi sampai dengan level-4), pelatihan di BPPK baik klasikal maupun berbasis digital telah diukur dampak pembelajarannya dalam meningkatkan kinerja organisasi Kemenkeu selaras dengan rencana strategis Kemenkeu dan/atau Unit Eselon I di lingkungan Kemenkeu, telah tersedia berbagai macam moda

pembelajaran baik secara klasikal maupun digital, termasuk pelaksanaan *desain thinking* (non pelatihan), *learning system gamification*, penguatan *case study*, dan *adaptive learning*, dan terwujudnya pembelajaran heutagogi dan metode *pervasive learning* di lingkungan Kemenkeu; c) Mewujudkan manajemen pengetahuan keuangan negara yang andal dalam kerangka Kemenkeu *Corpu* dengan tingkat kematangan *Knowledge Management level-4 Optimize*, telah berfungsinya struktur pengelola KM di setiap Unit Eselon I dan di BPPK sebagai pengelola KM level Kemenkeu, telah berfungsinya KLC (generasi 2/selanjutnya) sebagai LKMS Kemenkeu untuk mengelola pengetahuan dari setiap level akses aset intelektual, dan pemanfaatan KLC generasi-2 telah diukur menggunakan CoP, *bounce rate*, *rating*, dan *unique page views* serta mekanisme pengukuran kuantitatif lainnya; dan d) Mengembangkan sistem tata kelola berbasis digital dan manajemen sumber daya yang optimal, yaitu: organisasi dan tata kerja yang *lean, agile*, SDM Minimum, dan berbasis digital, melakukan *delaying* sesuai dengan kebijakan Kemenkeu, penguatan fungsi perumusan kebijakan pembelajaran dan *digital learning* di Pusdiklat melalui penyesuaian nomenklatur struktur organisasi, pengintegrasian fungsi *strategic partnership* untuk memperkuat jaringan pembelajaran, dan peralihan fungsi penyelenggaraan pelatihan tatap muka ke Unit Pelaksana Teknis, dan mewujudkan fungsi BDK sebagai penghubung komunikasi pembelajaran Unit Kemenkeu di daerah dengan BPPK Pusat.

Terwujudnya *digital learning ecosystem* sebagai *end state* Rencana Strategis BPPK Tahun 2020-2024 ditunjang dengan berfungsinya Kemenkeu *Learning Center* sebagai *Learning* dan *Knowledge Management System* Kemenkeu yang handal, tidak cukup sistemnya yang handal, namun ketercukupan *knowledge capture* juga harus handal agar terwujud pembelajaran heutagogi dan metode *pervasive learning*. Menurut Lisa Marie Blaschke, heutagogi merupakan kontinum andragogi yang dapat dijelaskan, sebagaimana Tabel 1.

Tabel 1 *Heutagogy as a Continuum of Andragogy*

<i>Andragogy (Self-directed)</i>	➤	<i>Heutagogy (Self-determined)</i>
<i>Single-loop learning</i>	➤	<i>Double-loop learning</i>
<i>Competency development</i>	➤	<i>Capability development</i>
<i>Linear design and learning approach</i>	➤	<i>Non-linear design and learning approach</i>
<i>Instructor-learner directed</i>	➤	<i>Learner-directed</i>
<i>Getting students to learn (content)</i>	➤	<i>Getting students to understand how they learn (process)</i>

Dalam andragogi, kurikulum, pertanyaan, diskusi, dan penilaian dirancang oleh instruktur sesuai dengan kebutuhan pelajar; sedangkan dalam heutagogi, peserta didik mengatur kursus pembelajaran, merancang dan mengembangkan peta pembelajaran, dari kurikulum hingga penilaian. Heutagogi menekankan pada pengembangan kapabilitas di samping kompetensi. Pendidikan jarak jauh berada dalam posisi unik untuk menciptakan lingkungan belajar untuk mendukung pendekatan pengajaran dan pembelajaran heutagogis, karakteristik khusus pendidikan jarak jauh yang menyelaraskan diri dengan heutagogi meliputi teknologi, profil pelajar pendidikan jarak jauh tepat untuk orang dewasa dengan pengalaman hidup yang luas yang sangat dipengaruhi teori andragogi, heutagogi merupakan kontinum dari andragogi; dan otonomi pelajar menjadi karakteristik secara inheren

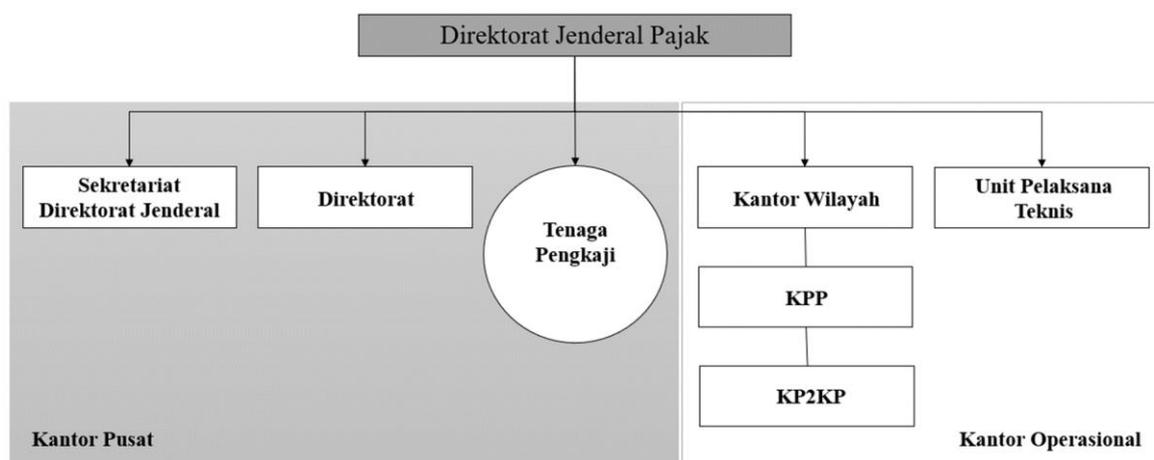
mendukung praktik heutagogi. Elemen desain yang mendukung keterpusatan pada peserta didik dalam pendekatan heutagogis adalah: *Learner-defined learning contracts*, *Flexible curriculum*, *Learner-directed questions*, *Flexible and negotiated assessment* (Blaschke, 2012). Elemen pembelajaran tersebut dalam pembelajaran Kemenkeu *Corpu* akan tertuang dalam Kerangka Acuan Program Pembelajaran sebagai wujud pokok desain pembelajaran.

Menurut Jane H. Eberle, peran *teachers* dalam *Heutagogy Plan* adalah: 1) Menyediakan berbagai sumber daya dan peluang termasuk visual, teks, perangkat lunak, karyawisata, contoh, informasi, dan bahan diskusi; 2) Menjawab pertanyaan, memberikan contoh, memantau kemajuan kelompok dan individu; 3) Memimpin diskusi setelah pekerjaan proyek setiap hari untuk menentukan kemajuan, manajemen waktu, dan keberhasilan kolaborasi; 4) Memberikan instruksi yang jelas untuk kolaborasi, presentasi, ekspektasi audiens, dan produk; dan 5) Merefleksikan. Sedangkan peran *student* adalah: 1) Menggunakan berbagai sumber daya dan peluang yang sesuai dengan proyek dan kebutuhan kelompok/individu; 2) Mempertanyakan orang lain, merenungkan jawaban, terapkan atau tidak, melacak kemajuan; 3) Berkontribusi dalam diskusi reflektif harian, 4) Ikuti instruksi tetapi berkolaborasi dengan guru untuk setiap penyimpangan; dan 5) Belajar untuk merefleksikan, berdebat, memberikan argumen yang kuat dengan dukungan untuk ide-ide. Selain itu *student* dapat meminta materi tambahan kepada *teacher* (Eberle, 2013). Sumber daya pembelajaran dalam pembelajaran Kemenkeu *Corpu* akan tertuang KLC, sehingga perlu ketercukupan *knowledge capture*.

Rencana Strategis BPPK Tahun 2020-2024 meletakkan pembelajaran heutagogi masih dalam ranah Kemenkeu *Corpu*. Pembelajaran heutagogi mensyaratkan kurikulum yang fleksibel yang dapat diimplementasikan dalam Kerangka Acuan Program Pembelajaran yang fleksibel. Selain itu perlu ditambahkan adanya kontrak pembelajaran yang dibuat oleh pembelajar yang berisi model dan materi pembelajaran yang bisa mendukung capaian kinerja yang menjadi tugas pokok, fungsi, dan tanggungjawabnya. Pembelajaran heutagogi membebaskan pembelajar mencari materi pembelajaran, namun pengajar berkewajiban menyiapkan materi pembelajaran. Kemenkeu *Corpu* mendudukan pegawai sebagai *skill group owner* dan model pembelajarannya 70:20:10 sehingga keberhasilan pegawai dalam implementasi pembelajaran ranah 70 merupakan materi pembelajaran yang sangat bermanfaat sehingga perlu dibuat menjadi *knowledge capture*. Tugas pokok, fungsi, dan tanggung jawab Pegawai DJP sangat spesifik dan *regulative* karena *representative* dari negara, berbeda dengan materi pembelajaran di universitas dimana mahasiswa universitas satu dapat mengakses materi pembelajaran universitas lainnya, materi pembelajaran untuk Pegawai DJP hanya bersumber pada instansi dan, materinya tidak mudah didapatkan dalam sumber-sumber belajar terbuka kepublikan maupun internet, sehingga harus diciptakan sendiri oleh para *skill group owner*. *Knowledge capture* tidak hanya tersedia di Kemenkeu *Learning Center* namun harus cukup untuk mewujudkan strategi pembelajaran Kemenkeu *Corpu* yang mampu meningkatkan kinerja organisasi Kemenkeu selaras dengan rencana strategis Kemenkeu dan/atau Unit Eselon I di lingkungan Kemenkeu.

Ketentuan yang berhubungan dengan kajian dalam Keputusan Direktur Jenderal Pajak Nomor KEP-389/PJ/2020 Tentang Rencana Strategis DJP Tahun 2020-2024 adalah sebagai berikut: 1) Diktum Pertama mengatur bahwa Rencana Strategis DJP Tahun 2020-2024 merupakan dokumen perencanaan strategis jangka menengah DJP untuk periode lima tahun terhitung mulai tahun 2020 sampai dengan tahun 2024; 2) Diktum keempat mengatur bahwa

seluruh Unit Organisasi Eselon II di lingkungan Kantor Pusat DJP harus menyusun Rencana Strategis Tahun 2020-2024; dan 3) Diktum Kelima Rencana Strategis Tahun 2020-2024 unit sebagaimana dimaksud dalam Diktum Keempat ditetapkan melalui Keputusan Direktur Jenderal Pajak yang ditandatangani oleh Pimpinan Unit Eselon II berkenaan untuk dan atas nama Direktur Jenderal Pajak paling lambat satu bulan setelah Rencana Strategis DJP Tahun 2020-2024 ditetapkan, dan disampaikan kepada unit yang memiliki tugas dan fungsi yang berkaitan dengan perencanaan strategis DJP dan kepada Sekretariat Jenderal Kemenkeu c.q. Biro Perencanaan dan Keuangan dalam bentuk *softcopy*. Secara ringkas, struktur organisasi DJP dapat dibedakan atas kantor pusat dan kantor operasional sebagaimana Gambar 5.



Gambar 5 Struktur DJP

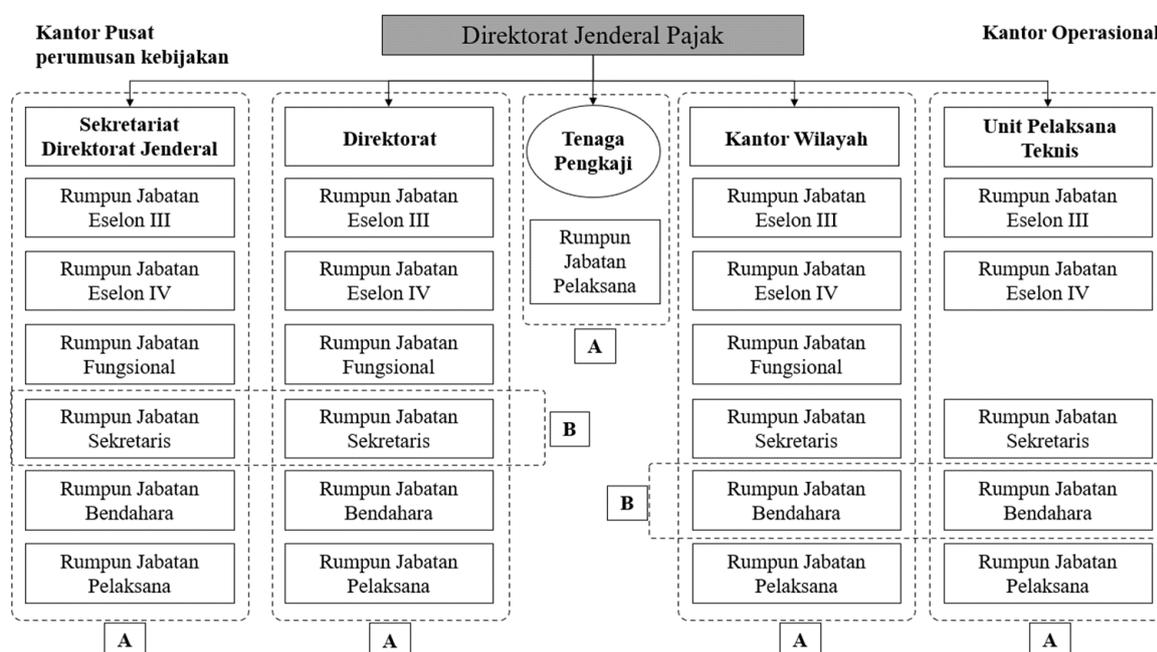
Kantor pusat yang menjalankan fungsi perumusan kebijakan dan standardisasi teknis, analisis dan pengembangan, serta pembinaan dan dukungan administrasi. Kantor pusat DJP terdiri atas Sekretariat Direktorat Jenderal, 14 unit direktorat, dan 4 jabatan tenaga pengkaji. Adapun kantor operasional menjalankan fungsi teknis operasional dan/atau teknis penunjang, jumlah rinciannya terdiri atas: 34 Kanwil DJP, 4 KPP Wajib Pajak Besar, 29 KPP Madya, 319 KPP Pratama, 204 KP2KP, dan 4 UPT Pusat Pengolahan Data dan Dokumen Perpajakan, Kantor Pengolahan Data dan Dokumen Perpajakan. Jenis jabatan di lingkungan DJP berdasarkan Lampiran Keputusan Direktur Jenderal Pajak Nomor KEP-389/PJ/2020 Tentang Rencana Strategis DJP Tahun 2020-2024 adalah sebagaimana Tabel 2.

Tabel 2 Jenis Jabatan di Lingkungan Direktorat Jenderal Pajak

No	Nama Jabatan	Jumlah	%
Struktural		38.490	85,85
1	Eselon 1	4	0,01
2	Eselon 2	49	0,11
3	Eselon 3	620	1,38
4	Eselon 4	4.494	10,03
5	<i>Account Representative</i>	10.098	22,55
6	Pelaksana	18.746	41,86

No	Nama Jabatan	Jumlah	%
7	Penelaah Keberatan	735	1,64
8	Juru Sita	762	1,70
9	<i>Operator Console</i>	298	0,67
10	Bendaharawan	507	1,13
11	Sekretaris	395	0,88
12	Pegawai Tugas Belajar	1.754	3,92
13	Petugas UPFLN	0	0,00
14	Petugas UP Restitusi PPN	25	0,06
15	Pegawai Diperbantukan	3	0,01
Fungsional		6.294	14,05
Total		44.784	

Berdasarkan sebaran pegawai berdasarkan rumpun jabatan yang tidak sama dan merata, maka alternatif desain pembelajarannya ada dua yaitu A: berdasarkan unit kerja dan B: lintas unit kerja yang jumlah pegawainya sedikit, sebagaimana Gambar 6.



Gambar 6 Alternatif Desain Pembelajaran Berdasarkan Rumpun Jabatan

Bahwa salah satu *end state* rencana strategis BPPK adalah pelatihan di BPPK baik klasikal maupun berbasis digital telah diukur dampak pembelajarannya dalam meningkatkan kinerja organisasi Kemenkeu selaras dengan rencana strategis Kemenkeu dan/atau Unit Eselon I di lingkungan Kemenkeu. Sedangkan Rencana Strategis DJP Tahun 2020-2024 harus dibuat oleh seluruh Unit Organisasi Eselon II di lingkungan Kantor Pusat DJP harus menyusun Rencana Strategis Tahun 2020-2024 yang akan dilaksanakan oleh kantor operasional maka tujuan pelatihan di BPPK harus berdampak dalam meningkatkan kinerja unit eselon II.

Masing-masing unit di kantor pusat dan kantor operasional mempunyai rumpun jabatan yang berbeda-beda. Berdasarkan Keputusan Menkeu Nomor 916/KMK.01/2019 tentang Rumpun Jabatan Di Lingkungan Kemenkeu , Rumpun Jabatan, Sub Rumpun Jabatan, dan Sub Sub Rumpun Jabatan bagi Pegawai Kantor Pusat DJP adalah sebagaimana Tabel 3.

Tabel 3 Rumpun Jabatan, Sub Rumpun Jabatan, dan Sub Sub Rumpun Jabatan bagi Pegawai Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak

No	Pegawai Kemenkeu			Pegawai DJP	
	Rumpun Jabatan	Sub Rumpun Jabatan	Sub Sub Rumpun Jabatan	Ket.	Jumlah
1	Keuangan Negara	1.1 Anggaran	1.2.1 Alokasi dan Penyusunan APBN	Ada	1
		1.2 Pajak	1.2.1 Pajak	Ada	187
		1.4 Perbendaharaan	1.4.1 Pelaksana Anggaran	Ada	2
			1.4.6 Akuntansi dan Pelaporan	Ada	1
		1.5 Kekayaan Negara	1.5.1 Kekayaan Negara	Ada	2
			1.5.4 Pengadaan	Ada	
1.7 Kebijakan Fiskal	1.7.1 Ekonomi Makro	Ada	4		
2	Organisasi dan Sumber Daya Manusia	2.1 Organisasi	2.1.1 Organisasi	Ada	14
		2.2 Sumber Daya Manusia	2.1.2 Sumber Daya Manusia	Ada	14
3	Hukum	3.2 Advokasi	3.1.2 Advokasi	Ada	6
4	Komunikasi	4.2 Publikasi	4.1.2 Publikasi	Ada	4
		4.3 Pembinaan Hubungan dengan <i>Stakeholder</i>	4.1.3 Pembinaan Hubungan dengan <i>Stakeholder</i>	Ada	4
		4.4 Kepustakaan dan Referensi	4.1.4 Kepustakaan dan Referensi	Ada	1
5	Teknologi Informasi	5.1 Infrastruktur	5.1.1 Infrastruktur	Ada	6
		5.2 Aplikasi	5.1.2 Aplikasi	Ada	23
		5.3 Basis Data	5.1.3 Basis Data	Ada	16
6	Administrasi	6.1 Administrasi Umum	6.1.1 Administrasi Umum	Ada	17
		6.2 Pelayanan Umum	6.1.2 Pelayanan Umum	Ada	5
7	Pengendalian Intern	7.1 Pengawasan Intern	7.1.1 Pengawasan Intern	Ada	4
		7.2 Kepatuhan Internal	7.1.2 Kepatuhan Internal	Ada	4

Berdasarkan Keputusan Menkeu Nomor 916/KMK.01/2019 tentang Rumpun Jabatan di Lingkungan Kemenkeu diketahui Rumpun jabatan di lingkungan Kemenkeu terdiri atas 7 rumpun jabatan dan terbagi menjadi 24 sub rumpun jabatan dan 38 sub sub rumpun jabatan. Berdasarkan hasil penelitian diketahui untuk Pegawai DJP terdiri atas 7 rumpun jabatan, 17 sub rumpun jabatan, dan 19 sub sub rumpun jabatan. Artinya tidak semua rumpun jabatan, sub rumpun jabatan, dan sub sub rumpun jabatan berdasarkan Keputusan Menkeu Nomor 916/KMK.01/2019 ada pada Pegawai Direktorat Jenderal Pajak.

Berdasarkan rekapitulasi tersebut jika dikaitkan dengan kajian akademis ini yang bertujuan mengembangkan desain peningkatan kompetensi Pegawai DJP sebagai implementasi Kemenkeu *Corpu* berdasarkan rumpun jabatan maka diketahui: 1) Terdapat rumpun jabatan, sub rumpun jabatan, maupun sub sub rumpun jabatan yang hanya diduduki satu pegawai, namun ada juga yang sampai ratusan pegawai; dan 2) Pelatihan atau pengembangan kompetensi Pegawai Pegawai DJP berdasarkan Rumpun jabatan, sub rumpun jabatan, maupun sub sub rumpun jabatan Pegawai DJP tidak hanya dilaksanakan oleh Pusdiklat Pajak, namun juga oleh Pusdiklat lain, misalnya PPSDM, Keuangan Umum, Anggaran, atau KNPk. Jadi peningkatan kompetensi Pegawai Direktorat Jenderal Pajak, karena rumpun jabatan, tugas pokok, fungsi, dan tanggung jawabnya beragam, tidak bisa hanya dilakukan oleh Pusdiklat Pajak saja, namun juga harus terintegrasi dengan Pusdiklat lain. Jadi implementasi peningkatan kompetensi Pegawai DJP sebagai implementasi Kemenkeu *Corpu* harus secara terintegrasi tidak hanya tata Kelola, AKP maupun desain pembelajaran, namun juga antar unit kerja BPPK maupun Kemenkeu sebagai satu sistem.

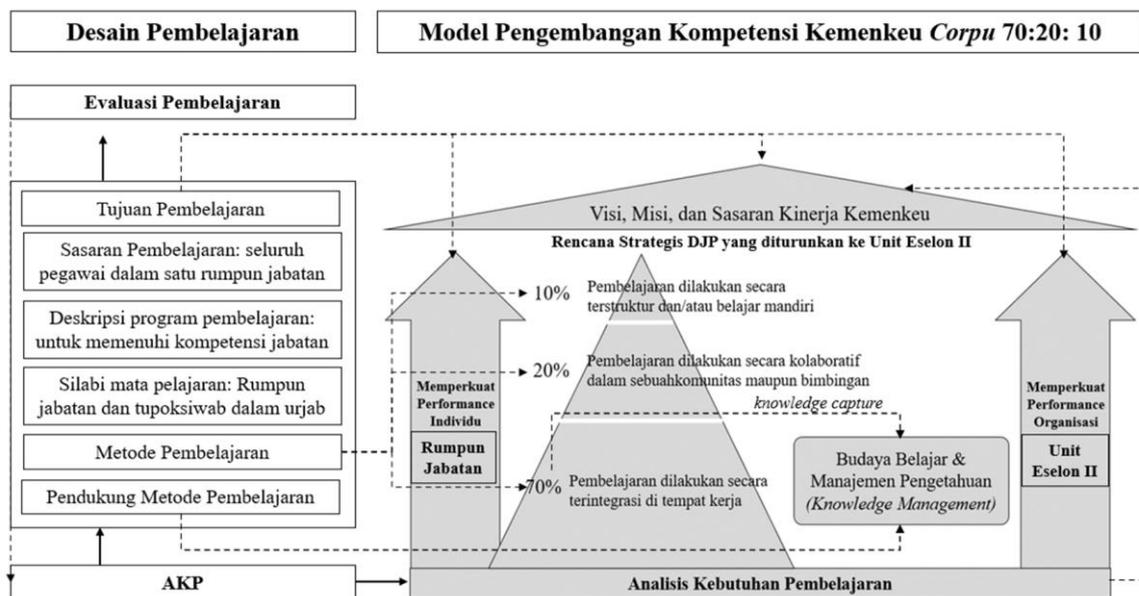
Pengembangan kompetensi Pegawai Kemenkeu berdasarkan Keputusan Menkeu Nomor 974/KMK.01/2016 tentang Implementasi Inisiatif Strategis Program Reformasi Birokrasi dan Transformasi Kelembagaan Kemenkeu . Peraturan lebih lanjut adalah Keputusan Menkeu Nomor 924/KMK.011/2018 tentang Kemenkeu *Corpu* mengatur bahwa Kemenkeu *Corpu* sebagai strategi pelaksanaan pengembangan kompetensi sumber daya manusia yang merupakan bagian dari pencapaian visi dan misi Kemenkeu melalui perwujudan keterkaitan dan kesesuaian antara pendidikan, pembelajaran, dan penerapan nilai-nilai dengan target kinerja, yang didukung dengan *knowledge management*. Kemenkeu *Corpu* memiliki empat karakteristik, yaitu *Relevant, Applicable, Impactful, Accesible* dan pembelajarannya menggunakan model 70:20:10.

Berdasarkan ketentuan tersebut diketahui bahwa Kemenkeu *Corpu* merupakan salah satu inisiatif strategis program reformasi birokrasi strategi dan transformasi kelembagaan Kemenkeu dalam peningkatan kompetensi Pegawai Kemenkeu . Berdasarkan konsepsi, *Corpu* menurut Meister (1998), merupakan “*strategic umbrella*” untuk membangun dan mendidik karyawan, pelanggan, *suppliers* agar selaras dengan strategi bisnis organisasi (Ramdani A. R., 2018). Artinya implementasi Kemenkeu *Corpu* harus terintegrasi antar seluruh unit di Kemenkeu , tidak terpisah-pisah atau berjalan sendiri-sendiri.

Konsideran Peraturan Menkeu Nomor 45/PMK.011/2018 tentang Pedoman AKP Di Lingkungan Kemenkeu pada bagian Menimbang: 1) huruf b mengatur bahwa untuk meningkatkan pengembangan pegawai Kemenkeu agar pencapaian target kinerja diselenggarakan mekanisme mampu mendukung organisasi, perlu pembelajaran yang terintegrasi, terarah dan berkesinambungan dengan melalui analisis atas kebutuhan pembelajaran yang akan menjadi acuan dalam mengembangkan program pembelajaran yang

aplikatif, relevan, mudah diakses dan berdampak tinggi sesuai dengan kebutuhan strategis organisasi, jabatan dan individu yang selaras dengan *Human Capital Development Plan* di lingkungan Kemenkeu ; dan 2) huruf c mengatur bahwa sehubungan dengan huruf b dan sebagai sarana untuk mewujudkan Kemenkeu *Corpu* perlu dilakukan pengaturan kembali terhadap ketentuan mengenai Identifikasi Kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan Non-Gelar di Lingkungan Kemenkeu . Artinya implementasi Kemenkeu *Corpu* guna mendukung pencapaian target kinerja yang diselenggarakan dengan pembelajaran yang terintegrasi, terarah dan berkesinambungan.

Tahapan peningkatan kompetensi atau pelatihan secara berurutan adalah sebagai berikut: AKP, desain pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, dan evaluasi pascapembelajaran. Model pengembangan kompetensi 70:20:10 sebagaimana Gambar 1 jika dikaitkan dengan AKP, desain pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, dan evaluasi pembelajaran adalah sebagaimana Gambar 7.



Gambar 7 Desain Pembelajaran Model 70:20:10 Dengan AKP, Desain Pembelajaran, Pelaksanaan Pembelajaran, dan Evaluasi Pembelajaran Bagi Pegawai Direktorat Jenderal Pajak

Pasal 1 Peraturan Menkeu Nomor 45/PMK.011/2018 tentang Pedoman AKP Di Lingkungan Kemenkeu dijelaskan bahwa AKP yang selanjutnya disingkat AKP adalah serangkaian proses analisis terhadap kesenjangan pengetahuan, keterampilan, dan sikap dalam rangka pengembangan sumber daya manusia dengan program pembelajaran guna mendukung pencapaian target kinerja organisasi di lingkungan Kemenkeu yang dilaksanakan oleh Unit Pengelola (BPPK) dan Unit Pengguna (DJP) serta berkoordinasi dengan Sekretariat Jenderal. Berdasarkan ketentuan tersebut maka AKP, tujuan pembelajaran, metode pembelajaran maupun pendukung metode pembelajaran dalam hal ini KLC, sebaiknya sebagai berikut: 1) Pembelajaran atau peningkatan kompetensi dilaksanakan dalam rangka mendukung pencapaian target kinerja organisasi di lingkungan Kemenkeu melalui peningkatan *performance* individu maupun *performance* organisasi, tidak bisa hanya

meningkatkan *performance* individu yang diukur dengan nilai kelulusan pelatihan maupun capaian sasaran kinerja individu semata, tanpa meningkatkan *performance* organisasi yang diukur dengan capaian sasaran kinerja organisasi; 2) Implementasi pengembangan kompetensi Pegawai DJP dalam Kemenkeu *Corpu* dengan model 70:20:10 dilaksanakan terintegrasi antara Pusdiklat Pajak (BPPK) dan Direktorat Jenderal Pajak, sejak AKP, desain pelatihan, pelaksanaan pelatihan (khususnya ranah 70 dan 20), evaluasi pelatihan, dan *knowledge capture*; 3) Keputusan Kepala BPPK Nomor KEP-124/PP/2020 Tentang Rencana Strategis BPPK Tahun 2020-2024 mengatur bahwa *end state* dalam evaluasi adalah pembelajaran berdampak tinggi (25% pelatihan strategis dengan evaluasi sampai dengan level 4). Desain pembelajaran berdasarkan model 70-20-10, ranah 70% adalah aktivitas pembelajaran terintegrasi di tempat kerja melalui praktik langsung seperti magang/praktik kerja, detasering (*secondment*), dan pertukaran antara pegawai negeri sipil dengan pegawai swasta/badan usaha milik negara/badan usaha milik daerah. Berdasarkan Perka BPPK No. PER-5/PP/2017 tentang Pedoman Evaluasi Pembelajaran Di Lingkungan Kemenkeu diketahui model evaluasi Kirkpatrick Level 4 - Results dapat diartikan sebagai hasil akhir yang terjadi setelah peserta mengikuti pembelajaran. Jadi dapat disimpulkan bahwa evaluasi Level 4 sebenarnya sudah dilakukan dalam ranah 70, artinya *end state* evaluasi berdampak tinggi akan tercapai; 4) Tujuan pembelajaran atau peningkatan kompetensi bagi Pegawai DJP adalah dalam rangka mendukung tercapainya Visi, Misi, dan Sasaran Kinerja Kemenkeu (Peta Strategi dan IKU 2020 Kemenkeu-*Wide*) yang diturunkan menjadi Visi, Misi, dan Sasaran Kinerja BPPK (Peta Strategi dan IKU 2020 Kemenkeu-*One* BPPK) dan Visi, Misi, dan Sasaran Kinerja DJP (Peta Strategi dan IKU 2020 Kemenkeu-*One* DJP) yang diturunkan menjadi Sasaran Kinerja Direktorat, Kanwil, dan PPDDP beserta unit kerja dibawahnya, Berdasarkan Diktum Keempat Keputusan Direktur Jenderal Pajak Nomor KEP-389/PJ/2020 Tentang Rencana Strategis DJP Tahun 2020-2024 bahwa mengatur bahwa seluruh Unit Organisasi Eselon II di lingkungan Kantor Pusat DJP harus menyusun Rencana Strategis Tahun 2020-2024 yang akan dilaksanakan oleh kantor operasional. Tujuan pelatihan dalam Kerangka Acuan Program merujuk pada sasaran kinerja unit kerja eselon II di Direktorat Jenderal Pajak; 5) Mempertimbangan jumlah pegawai yang menduduki sub sub rumpun jabatan tidak merata dan tugas pokok, fungsi, dan tanggung jawab jabatan pegawai adalah mendukung sasaran kinerja unit kerjanya maka pengembangan kompetensi Kemenkeu *Corpu* dengan model 70:20:10 adalah berbasis unit kerja dan sub sub rumpun jabatan. Peserta pelatihan tidak berdasarkan jabatan pegawai tapi lintas jabatan dalam satu rumpun jabatan; 6) Rumpun Jabatan yang diatur dalam Keputusan Menkeu Nomor 916/KMK.01/2019 tentang Rumpun Jabatan di Lingkungan Kemenkeu belum spesifik menggambarkan rumpun jabatan yang melekat pada jabatan maupun tugas pokok, fungsi, dan tanggung jawabnya, sehingga perlu dilengkapi; 7) Untuk melengkapi rumpun jabatan yang harus dikuasai masing-masing pegawai berdasarkan Pasal 16 ayat (2) Peraturan Menkeu Nomor 45/PMK.011/2018 tentang Pedoman AKP Di Lingkungan Kemenkeu dapat berpedoman pada peraturan tentang uraian jabatan, yaitu: 1) Keputusan Menkeu Republik Indonesia Nomor 187/KM.1/2017 Tentang Uraian Jabatan Pelaksana Di Lingkungan Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak; dan 2) Keputusan Menkeu Republik Indonesia Nomor 188/KM.1/2017 Tentang Uraian Jabatan Pelaksana Di Lingkungan Instansi Vertikal dan Unit Pelaksana Direktorat Jenderal Pajak; dan 8) Dasar hukum implementasi Kemenkeu *Corpu* adalah: a) Peraturan Menkeu Nomor 45/PMK.011/2018 tentang Pedoman AKP Di Lingkungan Kemenkeu ; b) Perkaban No. PER-4/PP/2017 Tentang Pedoman Desain Pembelajaran Di Lingkungan Kemenkeu ; c) Kepkaban No. KEP-82/PP/2020 Tentang Panduan Penyelenggaraan Pelatihan Jarak Jauh Di Lingkungan

BPPK; d) Perka BPPK No. PER-5/PP/2017 Tentang Pedoman Evaluasi Pembelajaran Di Lingkungan Kemenkeu ; e) Perka No. PER-1/PP/2018 Tentang pedoman Evaluasi Pascapembelajaran Di Lingkungan Kemnenterian keuangan; dan f) Peraturan Menkeu Republik Indonesia Nomor 226/PMK.011/2019 Tentang Manajemen Pengetahuan Di Lingkungan Kemenkeu .

E. Pembahasan Hasil Penelitian

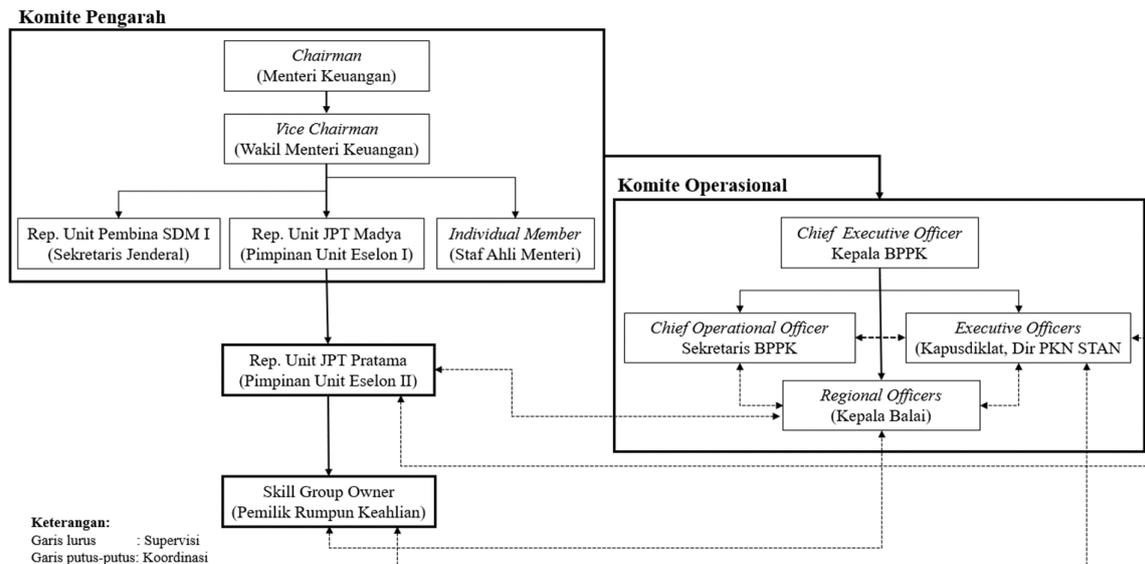
Berdasarkan analisis hasil penelitian akan dilakukan pembahasan implementasi pembelajaran untuk meningkatkan kompetensi Pegawai DJP yang sudah menduduki jabatan tertentu berdasarkan rumpun jabatan dan wilayah kerja yang sesuai dengan karakter dan model pembelajaran Kemenkeu *Corpu* yang meliputi empat pokok bahasan, yaitu: 1) pola tata Kelola, 2) AKP, 3) desain pembelajaran, dan 4) pembuatan *knowledge capture*. Adapun pembahasannya sebagai berikut.

1. Pola Tata Kelola

Berdasarkan konsepsi, *Corpu* menurut Meister (1998), merupakan “*strategic umbrella*” untuk membangun dan mendidik karyawan, pelanggan, *suppliers* agar selaras dengan strategi bisnis organisasi (Ramdani A. R., 2018). Artinya implementasi Kemenkeu *Corpu* harus terintegrasi antar seluruh unit di Kemenkeu , tidak terpisah-pisah atau berjalan sendiri-sendiri. Secara yuridis berdasarkan Keputusan Menkeu Nomor 924/KMK.011/2018 mengatur bahwa pelaksanaan Kemenkeu *Corpu* mencakup: a) Bentuk pengembangan kompetensi sumber daya manusia; b) *House of* Kemenkeu *Corpu*; dan c) Pola Tata Kelola Implementasi Kemenkeu *Corpu*. Bentuk pengembangan kompetensi sumber daya manusia adalah sebagaimana Gambar 7. Berdasarkan Diktum Ketujuh Keputusan Menkeu Republik Indonesia Nomor 924/KMK.011/2018 Tentang Kemenkeu *Corpu*, *House of* Kemenkeu *Corpu* merupakan infrastruktur penunjang terselenggaranya Kemenkeu *Corpu* yang terdiri atas: a) Tata Kelola Strategi Pembelajaran; b) Fokus Pembelajaran; c) Manajemen Pengetahuan; d) Infrastruktur Pembelajaran Pintar; e) Sekolah; f) Kolese; g) Akademi; h) Arsitektur Solusi Pembelajaran; dan 1) Solusi Penyampaian Pembelajaran.

Pola tata kelola implementasi Kemenkeu *Corpu* merupakan rangkaian proses supervisi dan/atau pola koordinasi dalam pelaksanaan pengembangan kompetensi sumber daya manusia dan manajemen pengetahuan melalui sinergi antar unit di lingkungan Kemenkeu . Unsur Pola Tata Kelola Implementasi Kemenkeu *Corpu* terdiri atas: 1) Komite Pengarah; 2) Komite Operasional; dan 3) Pemilik Rumpun Keahlian. Pola tata kelola implementasi Kemenkeu *Corpu* diketahui hubungan koordinasi dan supervisi antara komite pengarah, komite operasional, dan pemilik rumpun keahlian belum menunjukkan sebagai sebuah *strategic umbrella* yang terintegrasi. Koordinasi dan supervisi pola tata kelola implementasi Kemenkeu *Corpu* dilakukan terpusat antara BPPK dan DJP. Mengingat bahwa jumlah pegawai banyak dengan tugas pokok, fungsi, dan tanggung jawab yang berbeda-beda serta jumlah unit kerja banyak dengan sasaran kinerja organisasi yang berbeda-beda. Maka pola tata kelola implementasi Kemenkeu *Corpu* yang terpusat belum dapat memenuhi kebutuhan masing-masing pegawai maupun kebutuhan organisasi, untuk itu koordinasi dan supervisi pola tata kelola implementasi Kemenkeu *Corpu* perlu diturunkan sampai unit eselon II di

DJP dan BDK /Kepemimpinan di BPPK. Sehingga desain pola tata kelola implementasi Kemenkeu *Corpu* adalah sebagaimana Gambar 8.



Gambar 8 Desain Pola Tata Kelola Implementasi Kemenkeu *Corpu*

Desain pola tata kelola implementasi Kemenkeu *Corpu* merupakan penyempurnaan dari pola tata kelola implementasi Kemenkeu *Corpu* sebagaimana diatur dalam Keputusan Menkeu Republik Indonesia Nomor 924/KMK.011/2018 Tentang Kemenkeu *Corpu* dengan menambahkan adanya *representative* Unit Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama atau Pimpinan Unit Eselon II. Alasan penambahan tersebut agar pelatihan guna meningkatkan kompetensi Pegawai DJP yang sudah menduduki jabatan tertentu berdasarkan rumpun jabatan dan wilayah kerja (eselon II) yang sesuai dengan karakter dan model pembelajaran Kemenkeu *Corpu* dapat diimplementasikan. Unit eselon II DJP ada di Kantor Pusat dan juga tersebar di seluruh wilayah Indonesia, untuk itu koordinasi dapat dilakukan oleh Pusdiklat Pajak dan/atau BDK sesuai wilayah kerja masing-masing.

Desain pola tata kelola implementasi Kemenkeu *Corpu* yang terintegrasi menggunakan model 70:20:10 atau terpisah, dilakukan validasi kepada beberapa pihak sebagai berikut: Kepala BPPK Rionald Silaban, berpendapat pembelajaran model 70:20:10 kerangkanya harus terintegrasi agar ranah 70 dapat diimplementasikan, *delivery* bisa terpisah, untuk itu desain pembelajaran harus dibuat agar pembelajaran model 70:20:10 dapat terlaksana (Silaban R. , 2020). Sekretaris BPPK Kusmanadji, berpendapat sebagai berikut: a) Model 70:20:10 merupakan pendekatan yang digunakan dalam perancangan dan pelaksanaan program Pembelajaran dimana *structured learning* memiliki dampak 10% terhadap peningkatan kompetensi seseorang sementara *learning from others* memiliki dampak 20% dan *learning from experience* berdampak 70%; b) Selain model 70:20:10, BPPK juga mengembangkan *pervasive learning*, yaitu belajar sesuai kebutuhan melalui jalur formal, informal dan social learning; c) Melalui 2 hal tersebut, dapat dipahami bahwasanya belajar dapat dilakukan oleh siapa saja dan melalui apa saja tanpa batasan; d) Namun untuk memperoleh pengalaman belajar secara utuh, tentunya didapatkan melalui *structured learning*, *learning from others*,

dan *learning from experience* secara terpadu; dan e) BPPK adalah unit eselon I di Kemenkeu yang memiliki tugas melaksanakan pendidikan, pelatihan dan sertifikasi kompetensi di bidang keuangan negara, oleh karenanya pelaksanaan pembelajaran di Kemenkeu dilakukan secara terarah dan terstruktur oleh BPPK (Kusmanadji, 2020). Kepala Pusdiklat Pajak Hario Damar, berpendapat bahwa agar pembelajaran model 70:20:10 dapat terlaksana secara terintegrasi dengan beberapa ketentuan: a) Perlu dibuat kurikulum (KAP) sebagai alat ukur yang relative sama antar rumpun jabatan, misal: Ekstensifikasi, Waskon, Pemeriksa dalam satu paket; b) Definisikan target pelatihan terlebih dahulu baru di breakdown ke model 70:20:10; c) Karena pelatihan dilaksanakan berdasarkan unit kerja dan rumpun jabatan maka fungsi atasan dalam pelatihan bertindak sebagai *couch*; d) Sumber pengetahuan dalam pelatihan tidak mengandalkan WI di kelas tatap muka atau pembelajaran jarak jauh, juga pegawai sebagai *skill group owner, community of practice*, terutama pada ranah 20. SGO → CoP → 20; e) Pelatihan diutamakan pada rumpun jabatan paling menentukan, sesuai hukum Pareto, pilih 20% rumpun jabatan yang menentukan 80% keberhasilan; f) Perubahan pelatihan dilakukan bertahap, mulai dari hal-hal kecil namun dilakukan secara kontinyu; dan g) Pelatihan dilakukan dengan mempertimbangkan peningkatan kompetensi masing-masing pegawai berdasarkan rumpun jabatan yang menjadi tugas pokok, fungsi, dan tanggung jawabnya (Damar, 2020). Direktur KITSDA Harry Gumelar berpendapat sebagai berikut, pertama-tama saya setuju bahwa setiap pegawai setiap tahunnya minimal mendapatkan dua puluh jam. Kedua mengenai metoda pembagian porsi 70:20:10, Untuk materinya sebaiknya tetap terintegrasi dikelola oleh satu instansi. Walaupun dalam pelaksanaannya yang porsi 70 tetap melibatkan DJP (Gumelar H. , 2020). Kepala Bagian Umum Kanwil DJP Bali I Gede Wirawiweka, berpendapat bahwa untuk Keberhasilan Pembelajaran Kemenkeu Corp menggunakan model 70:20:10 sebaiknya terintegrasi dalam sebuah program pembelajaran yang terarah, berkesinambungan, dikembangkan dan tervaluasi. Model 70/20/10 dalam pelatihan dan pengembangan SDM menjadi metode yang sangat strategis bagi DJP dimana peningkatan kompetensi dan perubahan perilaku menjadi sasaran utama untuk meningkatkan kinerja pegawai (Wirawiweka, 2020).

Kepala Kanwil DJP Jawa Timur I Eka Sila Kusna Jaya, berpendapat pengembangan kompetensi pegawai sebaiknya terintegrasi antara pembelajaran di Pusdiklat dan DJP, sehingga selain dari sisi teori akademis pegawai juga mendapatkan *sharing* dan *current issue* secara bersamaan dalam satu program pembelajaran yang menyatu. Sampai level dan jabatan tertentu misal: s.d eselon IV saya setuju untuk pengembangan kompetensi per rumpun jabatan dan wilayah kerja, tetapi untuk yang lebih tinggi atau untuk pelatihan yang merupakan peningkatan kompetensi yang sifatnya strategis sebaiknya masih terpusat/nasional (Jaya, 2020). Kepala Kanwil DJP Jakarta Selatan II Edi Slamet Irianto, berpendapat model pembelajaran seharusnya diusahakan dua hal: a) doktrin nilai organisasi terhadap pegawai dan doktrin nilai sebagai fiskus; dan b) pembelajaran penguasaan pengetahuan dan kemampuan pengambilan keputusan dalam implementasi pekerjaan. Perlu ada Standar Nasional terlebih dahulu sehingga setiap pegawai yang telah menduduki jabatan tertentu memiliki cara pandang yang sama. Menjadi keunggulan komparatif setiap pejabat tertentu mendapatkannya sebagai kearifan lokal (Irianto, 2020). Plt. Kepala Kanwil DJP Jakarta Utara Pontas Pane, berpendapat tepat sekali dilakukan secara terpisah, yakni: a) 70% berupa aktifitas pembelajaran terintegrasi (magang, OJT, praktik kerja, pertukaran pegawai *detasering (secondment)* dilaksanakan oleh Unit pada DJP, b) 20% berupa *coaching, mentoring* dan *benchmarking* dilaksanakan oleh Pusdiklat kolaborasi dengan atasan; dan c) 10% berupa metode ceramah, kelas, pelatihan,

oleh Pusdiklat. Pengembangan Kompetensi pegawai yang sudah menduduki jabatan sesuai Corpu setuju jika dilaksanakan berdasarkan rumpun jabatan dan wilayah kerja meliputi AKP, desain dan evaluasi pembelajaran. Contohnya: Rumpun per Wilayah untuk unit kerja pada suatu Kanwil di wilayah tertentu didesain program pembelajaran penggalian potensi, konseling dengan pendekatan budaya tertentu. Rumpun per Jenis Kerja untuk pekerjaan pemeriksaan pada unit kantor tertentu seperti LTO, Khusus, dan Madya agar disetarakan kompetensinya (Pane, 2020). Kepala Kanwil DJP Kepri Slamet Sutantyo, Setuju, dengan mempertimbangkan kebutuhan kompetensi spesifik dari wilayah kerja masing-masing. Kendala yang dihadapi adalah ketersediaan waktu dan SDM yang berkompeten di bidang tersebut. Kebijakan pengembangan kompetensi tersebut (model 70:20:10) sudah baik dan sebaiknya tetap terintegrasi dalam sebuah program pembelajaran (Sutantyo, 2020).

Kepala Kantor Wilayah DJP Papua dan Maluku Arridel Mindra, berpendapat bahwa dalam pengembangan kompetensi pegawai di lingkungan DJP berawal dari Penyusunan Standar Kompetensi Teknis Jabatan (SKJT) dan pengukuran/*Assessment* Kompetensi Pegawai. Output dari kegiatan tersebut menjadi dasar dalam melakukan Analisis Kebutuhan Diklat (*Training Needs Analysis*). SKJT menjadi dasar TNA berbasis kompetensi sedangkan gap kompetensi menjadi dasar TNA berbasis kebutuhan individu. Setiap tahunnya Pegawai DJP diharuskan memenuhi standar jam pelatihan pegawai meliputi 24 jamlat per tahun (untuk metode tatap muka) dan 1 modul untuk metode pembelajaran elearning. Pelatihan dan program pengembangan kompetensi DJP dilaksanakan melalui jalur klasikal atau *classroom* (Workshop, Pelatihan Publik, dan Sosialisasi/Bimbingan Teknis, serta *Leadership Development Program*) dan metode nonklasikal dengan menggunakan media elearning dan *On the Job Training*. Selain program yang dirancang oleh Kantor Pusat DJP, program pengembangan kapasitas juga dilakukan secara desentralisasi di level Kantor Wilayah dan KPP Pratama melalui In House Training. Sesuai pola pengembangan kapasitas pegawai yang ada di DJP, program pengembangan kapasitas kompetensi pegawai yang diusulkan untuk diselenggarakan dibuat berdasarkan kompetensi yang dibutuhkan Pegawai dalam menjalankan tugasnya. Dalam melakukan penyusunan program pengembangan kapasitas tersebut terdapat beberapa aspek yang diperhatikan, yaitu: a) Identifikasi kebutuhan pengembangan kapasitas; b) Identifikasi dan penentuan peserta; c) Identifikasi kebutuhan sarana dan prasarana; d) Penentuan metode penyelenggaraan pengembangan kapasitas; dan e) Penghitungan kebutuhan anggaran. Dalam pengimplementasian model pembelajaran 70:20:10, Untuk program pembelajaran yang bersifat umum, baiknya menggunakan program pembelajaran terintegrasi, sehingga materi yang disampaikan dari awal hingga akhir bisa sejalan. Untuk program pembelajaran yang sifatnya teknis terkait perpajakan, bisa menggunakan model pembelajaran yang terpisah agar DJP atau instansi lainnya dapat menyusun program pembelajaran atau praktek yang sesuai dengan keadaan dilapangan saat ini atau mendatang. Untuk hal-hal yang bersifat implementatif sangat setuju dilaksanakan berdasarkan rumpun jabatan dan wilayah kerja, karena pada akhirnya apa yang didapatkan dalam program pembelajaran, harus dipraktikkan di dunia kerja. Dengan pelaksanaan program pembelajaran per kanwil atau wilayah, kondisi permasalahan yang dihadapi seharusnya lebih seragam dan sama karena berada dalam suatu wilayah yang sama, sehingga pendekatannya bisa berbeda untuk tiap wilayah. Namun untuk hal-hal yang bersifat umum, masih bisa dilaksanakan tanpa batasan wilayah (Mindra, 2020).

Widyaiswara Pusdiklat Pajak berpendapat beragam, yaitu: Ikut putusan pimpinan (Widyaiswara-01, 2020), diperlukan komitmen bersama antara DJP dan Pusdiklat Pajak untuk mengimplementasikannya (Widyaiswara-02, 2020), Sepertinya hal itu masih sulit untuk dilaksanakan mengingat kemampuan dari para pegawai yang belum merata. Sebaiknya tetap dilaksanakan secara simultan (Chotib F. A., 2020), Sebaiknya terintegrasi. Peran Pusdiklat Pajak ikut mendampingi sebagai (*coach* atau *mentor*) agar hasil pembelajaran dengan implementasi di lapangan tetap sejalan (Djufri, 2020), Terintegrasi, mengingat saat ini belum saatnya DJP berperan aktif dalam program pembelajaran karena beban berat penerimaan yg diembannya (Kurachman, 2020), bagus (Kurniawan, 2020), Terintegrasi supaya pelaksanaan yang 20-10 nya nyambung (dengan 70) (Santosa, 2020), Perlu kesepahaman arti kompeten seorang pegawai dimana kompetensi bersifat dinamis (Ramdani D. , 2020). Desain pola tata kelola implementasi Kemenkeu Corpu yang terintegrasi sebagaimana Gambar 8 jika dibandingkan dengan pola tata kerja dalam Keputusan Menkeu Nomor 924/KMK.011/2018 tentang Kemenkeu Corpu terdapat tambahan adanya Representasi Unit JPT Pratama yaitu Pimpinan Unit Eselon II dan hubungan koordinasi dengan BDK /Kepemimpinan dan Pusdiklat. Kepala Pusdiklat Pajak Hario Damar, berpendapat ada pembagian pekerjaan antara Pusdiklat Pajak dan BDK , Pusdiklat Pajak sebagai *marketing pruduct knowledge* dan fokus membuat video pembelajaran dan melibatkan *skill group ownner*. Widyaiswara BDK dilibatkan dalam penyusunan AKP & KAP/kurikulum (Damar, 2020).

Berdasarkan peraturan yang berlaku dan pendapat sebagian besar narasumber tersebut Desain pola tata kelola implementasi Kemenkeu Corpu yang terintegrasi dan berdasarkan rumpun jabatan serta wilayah kerja sebagaimana Gambar 8 disetujui dengan beberapa catatan. Plt. Kepala Kanwil DJP Jakarta Utara Pontas Pane setuju dilaksanakan terpisah namun dalam penjelasannya setuju diterapkan model 70:20:10, pendapat ini dapat dimaknai sebenarnya terintegrasi karena ranah 70 harus dilaksanakan di tempat kerja. Seandainya semua tahapan dalam model pembelajaran 70:20:10 dilaksanakan di DJP, AKP dan desain pembelajaran tetap harus melibatkan Pusdiklat Pajak sebagai institusi yang berwenang untuk itu. Dengan demikian sebaiknya pola tata kelola implementasi Kemenkeu Corpu dalam Lampiran Keputusan Menkeu Nomor 924/KMK.011/2018 disesuaikan menjadi sebagaimana Gambar 8. Selain itu penjelasan pola tata Kelola sebagaimana dimaksud dalam Diktum Kesepuluh Keputusan Menkeu Nomor 924/KMK.011/2018 huruf d yang mengatur bahwa Komite Pengarah sebagaimana dimaksud dalam Diktum Kesembilan huruf a terdiri atas: huruf d Representasi Unit Jabatan Pimpinan Tinggi Madya yang dilakukan oleh Sekretaris Jenderal, para Direktur Jenderal, Inspektur Jenderal, dan para Kepala Badan di lingkungan Kemenkeu.

Frase “para Kepala Badan” diganti dengan nama jabatan Eselon I di Kemenkeu berdasarkan Pasal 6 Peraturan Menkeu Republik Indonesia Nomor 217 /PMK.01/2018 Tentang Organisasi Dan Tata Kerja Kemenkeu , yaitu: Badan Kebijakan Fiskal; Pusat Sistem Informasi dan Teknologi Keuangan; Pusat Pembinaan Profesi Keuangan; dan Pusat Analisis dan Harmonisasi Kebijakan. Perubahan ini dimaksudkan: 1) agar dapat dibedakan dengan jelas kedudukan Kepala BPPK sebagai komite operasional berdasarkan ketentuan Diktum Keempatbelas Keputusan Menkeu Nomor 924/KMK.011/2018 huruf a yang mengatur bahwa Komite Operasional sebagaimana dimaksud dalam Diktum Kesembilan huruf b terdiri atas: a. *Chief Executive Officer* yang dilakukan oleh Kepala BPPK; dan 2) agar implementasi Kemenkeu Corpu juga berlaku untuk Pegawai Kemenkeu di Badan Kebijakan Fiskal; Pusat

Sistem Informasi dan Teknologi Keuangan; Pusat Pembinaan Profesi Keuangan; dan Pusat Analisis dan Harmonisasi Kebijakan.

2. AKP

Berdasarkan Peraturan Menkeu Nomor 45/PMK.011/2018 tentang Pedoman AKP Di Lingkungan Kemenkeu jika dikaitkan dengan desain peningkatan kompetensi Pegawai DJP yang sudah menduduki jabatan tertentu berdasarkan rumpun jabatan dan wilayah kerja yang sesuai dengan karakter dan model pembelajaran Kemenkeu *Corpu* sebagaimana Gambar 7 maka: a) AKP adalah proses analisis terhadap kesenjangan pengetahuan, keterampilan, dan sikap dalam rangka pengembangan sumber daya manusia dengan program Pembelajaran guna mendukung pencapaian target kinerja organisasi di lingkungan Kemenkeu yang dilaksanakan oleh Unit Pengelola dan Unit Pengguna serta berkoordinasi dengan Sekretariat Jenderal. Artinya pelatihan yang dilaksanakan dalam rangka pengembangan sumber daya manusia (Memperkuat *Performance Individu*) guna mendukung pencapaian target kinerja organisasi (Memperkuat *Performance Organisasi*) lebih diutamakan daripada pengembangan kompetensi pegawai. AKP yang sesuai adalah AKP Strategis dan AKP Jabatan; b) AKP Individu dalam pembelajaran Kemenkeu *Corpu* harus diartikan dilaksanakan dengan landasan pelaksanaan rencana pengembangan individu pegawai guna mendukung pencapaian target kinerja organisasi berdasarkan tugas pokok, fungsi, dan tanggung jawab jabatannya, bukan semata berlandaskan rencana pengembangan individu pegawai. AKP Individu lebih tepat digunakan untuk pegawai-pegawai dengan rumpun jabatan yang hanya diduduki beberapa orang saja, misalnya Kepala Seksi Peraturan Ketentuan Umum dan Tata Cara Perpajakan yang hanya ada satu dan satu-satunya, maka AKP Individu dilakukan dalam rangka peningkatan kompetensi pegawai guna mendukung kinerja jabatannya. Gambaran pelatihan yang dapat meningkatkan kompetensi pegawai namun tidak mendukung rumpun jabatannya adalah seorang *Account Representative* yang mempunyai tugas pokok melakukan pengawasan dan konsultasi mengikuti pelatihan fotografi; c) AKP yang sesuai dengan desain Pembelajaran untuk meningkatkan kompetensi Pegawai DJP yang sudah menduduki jabatan tertentu berdasarkan rumpun jabatan dan wilayah kerja yang sesuai dengan karakter dan model pembelajaran Kemenkeu *Corpu* adalah gabungan antara ketiga AKP, yaitu: AKP Startegis, AKP Jabatan, dan AKP Individu.

Konsideran Peraturan Menkeu Nomor 45/PMK.011/2018 tentang Pedoman AKP Di Lingkungan Kemenkeu pada bagian Menimbang huruf b dan huruf c mengatur bahwa implementasi Kemenkeu *Corpu* guna mendukung pencapaian target kinerja yang diselenggarakan dengan pembelajaran yang terintegrasi, terarah dan berkesinambungan. Proses pembelajaran dimulai dengan melakukan AKP, artinya AKP pun seharusnya dilakukan secara terintegrasi, terarah dan berkesinambungan. Meskipun dalam konsideran disebutkan dalam rangka implementasi Kemenkeu *Corpu*, namun dalam batang tubuhnya tidak ada satu pasal atau ayat yang menyebutkan tentang Kemenkeu *Corpu* sehingga AKP yang dihasilkan pun tidak mencerminkan model pembelajaran 70:20:10 dan empat karakteristik Kemenkeu *Corpu*: *Relevant, Applicable, Impactful, dan Accesible*.

Sasaran kinerja DJP diturunkan menjadi sasaran kinerja Eselon II, sehingga AKP untuk desain peningkatan kompetensi Pegawai DJP yang sudah menduduki jabatan tertentu berdasarkan rumpun jabatan dan wilayah kerja yang sesuai dengan karakter dan model

pembelajaran Kemenkeu *Corpu* juga perlu dilakukan sampai pada unit eselon II yang dilakukan oleh Unit Pelaksana AKP Unit Kerja yang berdasarkan Pasal 1 angka 16 adalah unit yang mempunyai tugas melakukan pengembangan pegawai Kemenkeu sampai dengan satuan kerja terkecil pada masing-masing Unit Pengguna. Pasal 5 huruf e Peraturan Menkeu Nomor 45/PMK.011/2018 tentang Pedoman AKP Di Lingkungan Kemenkeu mengatur bahwa salah satu pelaksana AKP adalah Unit Pelaksana AKP Unit Kerja, namun dalam Lampiran I huruf D Peraturan Menkeu Nomor 45/PMK.011/2018 Unit Pelaksana AKP Unit Kerja hanya terlibat dalam pelaksanaan AKP Individu. Artinya Peraturan Menkeu Nomor 45/PMK.011/2018 belum mengatur AKP desain peningkatan kompetensi Pegawai DJP yang sudah menduduki jabatan tertentu berdasarkan rumpun jabatan dan wilayah kerja untuk mencapai sasaran kinerja yang ditetapkan pada awal tahun yang sesuai dengan karakter dan model pembelajaran Kemenkeu *Corporate University*, sehingga perlu ditambahkan satu jenis AKP lagi yaitu AKP Kemenkeu *Corpu* model 70:20:10. AKP yang sesuai dengan waktu adalah AKP Insidental, namun yang sesuai dengan tujuan adalah AKP Strategis, namun tidak sesuai dengan waktu pelaksanaan karena AKP Strategis dijalankan tahun sebelumnya dimana sasaran kinerja yang akan menjadi tujuan pembelajaran belum ditetapkan. Namun dalam masa transisi sebelum diatur khusus dapat menggunakan AKP Strategis. Pada tahun berjalan setelah sasaran kinerja ditetapkan dilakukan penyesuaian pada KAP sebagai wujud desain pembelajaran. Desain AKP pembelajaran guna meningkatkan kompetensi Pegawai DJP yang sudah menduduki jabatan tertentu berdasarkan rumpun jabatan dan wilayah kerja yang sesuai dengan karakter dan model pembelajaran Kemenkeu *Corpu* adalah sebagaimana Tabel 4.

Tabel 4 Desain AKP Guna Meningkatkan Kompetensi Pegawai DJP Yang Sudah Menduduki Jabatan Tertentu Berdasarkan Rumpun Jabatan dan Wilayah Kerja Yang Sesuai Dengan Karakter Dan Model Pembelajaran Kemenkeu *Corpu*

Uraian	Penjelasan
Pelaksana AKP	<i>Learning Council</i> , Unit Pengelola, Unit Pengguna, Unit Pelaksana AKP Utama, Unit Pelaksana AKP Unit Kerja, SGO, dan UPSDM
Mekanisme Pelaksanaan AKP	Persiapan dilaksanakan sebelum tahun berjalan dan implementasi dilaksanakan bersamaan dengan penetapan sasaran kinerja organisasi, karena peningkatan kompetensi merupakan factor pendukung pencapaian sasaran kinerja organisasi.
Landasan pelaksanaan AKP	Rencana strategis organisasi, kinerja organisasi, perubahan proses bisnis organisasi, perkembangan teknologi yang mempengaruhi proses bisnis organisasi, perubahan peraturan perundang-undangan mempengaruhi proses bisnis organisasi standar kompetensi manajerial, standar kompetensi teknis, <i>Learning Journey</i> , rencana pengembangan jabatan, dan berdasarkan kuesioner yang disusun berdasarkan: tugas dan fungsi, uraian jabatan, laporan individual <i>assessment center</i> , hasil tes potensi, hasil pengukuran kompetensi teknis, dan/atau pedoman lain yang ditentukan oleh Unit Pengelola (termasuk BDK), Unit Pelaksana AKP Utama, dan Unit Pelaksana AKP Unit Kerja. Untuk dapat mengali kebutuhan pembelajaran masing-masing pegawai kelima media diperlukan agar dapat dianalisis secara poliangulasi. Penggunaan kuesioner sebaiknya tiga pihak yaitu: pegawai yang

Uraian	Penjelasan
	bersangkutan, staf pegawai, dan atasan pegawai dengan pertanyaan pokok untuk dapat merealisasikan target kinerja unit kerja yang menjadi tugas pokok, fungsi, dan tanggung jawab materi pembelajaran apa yang diperlukan.
Aspek Pemenuhan Kompetensi	AKP dilaksanakan untuk memenuhi aspek kompetensi Unit Pengguna yang terdiri atas: kompetensi teknis, kompetensi manajerial, dan kompetensi sosial kultural
Pemenuhan Hasil AKP	<ul style="list-style-type: none"> • Dilaksanakan melalui jalur Pembelajaran yang dikelola oleh Unit Pengelola, dapat bekerja sama dengan Unit Pengguna meliputi klasikal dan/atau nonklasikal dan memperoleh surat tanda tamat pelatihan, piagam, dan sertifikat sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. • Pembuatan <i>knowledge capture</i> pada Manajemen Pengetahuan (<i>Knowledge Management</i>) guna menumbuhkan budaya belajar.

Desain AKP guna meningkatkan kompetensi Pegawai DJP yang sudah menduduki jabatan tertentu berdasarkan rumpun jabatan dan wilayah kerja yang sesuai dengan karakter dan model pembelajaran Kemenkeu *Corpu*, dilakukan validasi kepada beberapa pihak sebagai berikut: Kepala BPPK Rionald Silaban, berpendapat BPPK dalam peningkatan kompetensi berkoordinasi dengan Sekretariat unit Eselon I, untuk DJP, wilayah tertentu harus memberi *feedback* ke Sekretaris DJP dan Direktur KITSDA. Usulan melibatkan BDK dalam berkoordinasi dengan Kantor Wilayah harus mempertimbangkan jumlahnya yang lebih sedikit, ada komunikasi dari Kantor Wilayah ke Sekretaris DJP dan Direktur KITSDA. Seandainya AKP disusun berdasarkan unit Eselon II harus sesuai standar yang ditetapkan Pusdiklat Pajak. Jika penyusunan AKP akan melibatkan pejabat yang menangani peningkatan kompetensi pegawai, misalnya: Kepala Bagian Umum dan Kepala Subbagian Kepegawaian di Kantor Wilayah serta Kepala Subbagian Umum dan Kepatuhan Internal di KPP harus dipastikan mereka mempunyai kompetensi untuk melakukan AKP (Silaban R. , 2020). Sekretaris BPPK Kusmanadji, berpendapat sebagai berikut: Pelaksanaan pengembangan kompetensi pegawai telah dilakukan berdasarkan AKP sesuai dengan ketentuan pada PMK-45/2018 (PMK AKP). Dalam pelaksanaan AKP, BPPK c.q Pusdiklat melakukan verifikasi hasil pengumpulan data AKP dan harmonisasi hasil AKP dengan Unit Pelaksana AKP Utama (Unit Eselon II tingkat Pusat yang mempunyai tugas melakukan pengembangan pegawai pada masing-masing Unit Eselon I). Usulan/ide terkait pelaksanaan AKP berdasarkan Kanwil atau Direktorat dapat dilaksanakan, namun perlu ada tata kelola yang jelas terkait kewenangan dan koordinasi dengan Unit Pelaksana AKP Utama di DJP atau Unit Eselon I terkait (Kusmanadji, 2020).

Kepala Pusdiklat Pajak Hario Damar, tidak keberatan, asal cara berpikir lebih berperan sebagai couch bagi Kanwil atau KPP. Tugas berhubungan dengan tugas Widyaiswara Ahli Utama sebagai pengumpul pengetahuan di lapangan sekaligus melakukan mentoring Widyaiswara Ahli Madya (Damar, 2020). Pendapat beberapa Widyaiswara Pusdiklat Pajak adalah sebagai berikut: Masih perlu dikaji (Widyaiswara-01, 2020), sebaiknya tidak perlu per wilayah, agar ada proses pembelajaran dari wilayah lain (Widyaiswara-02, 2020), tidak semua wilayah yang berbeda berarti pekerjaan berbeda dan membutuhkan jenis pembelajaran yang

berbeda (Widyaiswara-03, 2020), Untuk kewilayahan sebaiknya bekerja sama dengan Kantor Wilayah setempat (Chotib F. A., 2020), Sangat setuju, karena tiap wilayah kerja memiliki karakter masyarakat (atau WP) yang berbeda-beda. Misalnya di Wilayah Sumatera, banyak sekali masyarakat/WP yang bergerak di sektor perkebunan dan pendukungnya, akan sangat tepat ketika untuk wilayah tersebut diberikan pelatihan khusus yang berkaitan dengan sektor perkebunan dan pendukungnya (Djufri, 2020), Harus didahului dengan pemetaan yang jelas karena masing-masing kanwil atau eselon memiliki keberagaman yang signifikan baik terkait SDM maupun potensi wilayahnya (Kurachman, 2020), setuju (Kurniawan, 2020), bisa namun untuk materi dasar atau ilmu dasar tidak tergantung wilayah, harus dibedakan (Santosa, 2020), Bila pendekatannya korelasi rumpun jabatan dan wilayah kerja nanti bersifat statis padahal lingkungan aktivitas DJP bersifat dinamis (Ramdani D. , 2020).

Berdasarkan peraturan yang berlaku dan pendapat sebagian besar narasumber desain AKP guna meningkatkan kompetensi Pegawai DJP yang sudah menduduki jabatan tertentu berdasarkan rumpun jabatan dan wilayah kerja yang sesuai dengan karakter dan model pembelajaran Kemenkeu *Corpu*, dapat dilakukan tidak murni berdasarkan wilayah kerja, untuk rumpun jabatan tertentu yang jumlah pejabatnya sedikit, misalnya advokasi, sekretaris, atau pembinaan hubungan dengan *stakeholders* digabungkan antar unit Eselon II. Pendapat bahwa tidak perlu per wilayah unit Eselon II agar dapat saling belajar dapat diatasi dengan adanya *knowledge capture* yang ada di Kemenkeu *Learning Center*.

3. Desain Pembelajaran

Berdasarkan Peraturan Kepala BPPK Nomor PER-4/PP/2017 Tentang Pedoman Desain Pembelajaran Di Lingkungan Kemenkeu diketahui bahwa karena AKP sebagai bahan membuat desain pembelajaran belum mencerminkan model pembelajaran 70:20:10 dan empat karakteristik Kemenkeu *Corpu*, maka desain pembelajaran dan implementasinya juga tidak mencerminkan model pembelajaran 70:20:10 dan empat karakteristik Kemenkeu *Corpu*. Bentuk desain pembelajaran paling pokok adalah kerangka acuan pembelajaran. Desain kerangka acuan program untuk meningkatkan kompetensi Pegawai DJP yang sudah menduduki jabatan tertentu berdasarkan rumpun jabatan dan wilayah kerja yang sesuai dengan karakter dan model pembelajaran Kemenkeu *Corpu* adalah sebagaimana Tabel 5.

Tabel 5 Contoh Desain Kerangka Acuan Program Untuk Meningkatkan Kompetensi Pegawai DJP Yang Sudah Menduduki Jabatan Tertentu Berdasarkan Rumpun Jabatan dan Wilayah Kerja Yang Sesuai Dengan Karakter Dan Model Pembelajaran Kemenkeu *Corpu*

NAMA PROGRAM	
Pelatihan Peningkatan Kompetensi Pencapaian Target Penerimaan Pajak Kanwil DJP D.I. Yogyakarta	
DESKRIPSI PROGRAM	TUJUAN PROGRAM
	Meningkatkan kompetensi penggalian pencapaian target penerimaan pajak sesuai dengan target penerimaan pajak (sasaran kinerja, IKU) pada Kanwil DJP D.I. Yogyakarta
	KEBUTUHAN STRATEGIS UNIT PENGGUNA YANG AKAN DICAPAI
	Memenuhi kebutuhan kompetensi pegawai guna mendukung pencapaian target penerimaan pajak (sasaran kinerja, IKU) pada Kanwil DJP D.I. Yogyakarta
SASARAN (TARGET LEARNERS)	

Account Representative, Kepala Seksi Waskon I, Kepala Seksi Waskon II, Kepala Seksi Waskon III, Kepala Seksi Waskon IV, dan Kepala Seksi Ekstensifikasi dan Penyuluhan, Kepala Bidang Data dan Pengawasan Potensi Perpajakan, Kepala Seksi Data dan Potensi, Kepala Seksi Bimbingan Pengawasan, Kepala Seksi Dukungan Teknis Komputer, di lingkungan Kanwil DJP D.I. Yogyakarta

MODEL PEMBELAJARAN

- TATAP MUKA/TM: **Ranah 10**
- pelatihan
 - seminar
 - kursus
 - penataran
 - lokakarya/workshop
 - self learning*
 - Project and Assigment*
 - Action Learning + Problem Solving*
 - lainnya
- NON TATAP MUKA/NTM: **Ranah 20 & 70**
- e-Learning*
 - pelatihan jarak jauh
 - magang (*on the job learning*)
 - pertukaran pegawai
 - mentoring
 - coaching*
 - keteladanan (*job shadowing*)
 - Community of Practice*
 - Feed Back*
 - lainnya: **Pembuatan *knowledge capture***

STANDAR KOMPETENSI

Setelah mengikuti pelatihan peserta diharapkan mampu:

- a. Berisi sasaran kinerja dan IKU Kanwil DJP D.I Yogyakarta yang berhubungan dengan pencapaian target penerimaan pajak
- b. Tugas pokok, fungsi, dan tanggungjawab pejabat yang terlibat berdasarkan rumpun jabatan, urjab, kuesioner, serta sasaran kinerja dan IKU individu

KOMPETENSI DASAR

- a. Rincian dari standar kompetensi yang dirinci berdasarkan Tugas pokok, fungsi, dan tanggungjawab pejabat yang terlibat berdasarkan rumpun jabatan, urjab, kuesioner, serta sasaran kinerja dan IKU individu.

LAMA PELATIHAN EFEKTIF DAN DAFATAR MATA PELAJARAN

No	Kegiatan	Nama Mata Pelajaran	Jam Pelajaran			Sekuen/ Urutan
			TM	NTM	TOTAL	
1.	Mata Pelajaran Pokok	Dirinci berdasarkan Tugas pokok, fungsi, dan tanggungjawab pejabat yang terlibat berdasarkan rumpun jabatan, urjab, kuesioner, serta sasaran kinerja dan IKU individu.				

2.	Mata Pelajaran Penunjang	-	-	-	-	
3.	Ceramah	-	-	-	-	
4.	PKL	-	-	-	-	
5.	Outbond	-	-	-	-	
6.	MFD	-	-	-	-	
7.	Pengarahannya Program	-	-	-	-	
8.	Action Learning	Extra effort dalam menjalankan tugas dan/atau Pembuatan <i>knowledge capture</i>	-			
TOTAL JP						
LAMA WAKTU UJIAN						
DILAKSANAKAN DALAM (HARI)						
JENIS DAN JENJANG PROGRAM						
Tingkat Lanjutan						
PERSYARATAN PESERTA						
Peserta pelatihan merupakan <i>Account Representative</i> , Kepala Seksi Waskon I, Kepala Seksi Waskon II, Kepala Seksi Waskon III, Kepala Seksi Waskon IV, dan Kepala Seksi Ekstensifikasi dan Penyuluhan, Kepala Bidang Data dan Pengawasan Potensi Perpajakan, Kepala Seksi Data dan Potensi, Kepala Seksi Bimbingan Pengawasan, Kepala Seksi Dukungan Teknis Komputer, di lingkungan Kanwil DJP D.I. Yogyakarta						
KUALIFIKASI PENGAJAR						
Pengajar terdiri dari Widyaiswara, Pegawai DJP, atau instruktur yang memenuhi kriteria sebagai berikut: a. Kualifikasi Umum: Mendapat persetujuan dari BPPK atau DJP b. Kualifikasi khusus: menguasai materi yang diajarkan atau pernah melakukan apa yang akan diajarkan						
BENTUK EVALUASI						
EVALUASI LEVEL 1: Evaluasi penyelenggaraan tertulis EVALUASI LEVEL 2: Ujian komprehensif berupa praktek EVALUASI LEVEL 3: Penyelesaian <i>action learning</i> ranah 70 EVALUASI LEVEL 4						
FASILITAS DAN INFORMASI LAIN-LAIN						
FASILITAS: Peserta akan mendapatkan Surat Keterangan Pembelajaran INFORMASI LAIN-LAIN						

Desain kerangka acuan program untuk meningkatkan kompetensi Pegawai DJP yang sudah menduduki jabatan tertentu berdasarkan rumpun jabatan dan wilayah kerja yang sesuai dengan karakter dan model pembelajaran Kemenkeu *Corpu*, merupakan tindak lanjut dari hasil AKP, sehingga validasi dari para pihak yang berwenang dan kompeten sama dengan validasi analisis kebutuhan pembelajaran. Sehingga desain kerangka acuan program ini dapat disetujui. Untuk itu perlu ada penambahan ketentuan mekanisme penyusunan AKP yang melibatkan pejabat yang bertanggung jawab dalam peningkatan kompetensi pegawai di unit kerja Eselon II dan BDK dalam Peraturan Kepala BPPK Nomor PER-4/PP/2017 Tentang Pedoman Desain Pembelajaran Di Lingkungan Kemenkeu .

Kepala BPPK Rionald Silaban berpendapat bahwa hal tersebut ideal, namun harus ada jaminan bahwa seluruh unit Eselon II mau melakukannya. Sebaiknya desain pembelajaran tersebut dijadikan masukan dari BPPK kepada DJP, dalam hal ini Sekretaris DJP, karena ada sisi baiknya yaitu pegawai tidak merasa sedang diklat saat implementasi ranah 70 (*integrated learning at work*). Jika memungkinkan dilakukan uji coba pada satu unit kerja Eselon II terlebih dahulu (Silaban R. , 2020). Penelitian ini menggunakan metode penelitian *Research & Development* level 1: meneliti tanpa membuat produk dan tidak juga menguji produk. Pendapat Kepala BPPK tersebut merupakan pengembangan level 2: menguji validitas produk yang sudah ada tanpa meneliti. Jadi saran dan rekomendasi kajian akademis sebaiknya dijadikan rekomendasi BPPK kepada DJP untuk dilakukan uji coba tanpa melakukan penelitian atau kajian akademis pada satu unit Eselon II.

4. Pembuatan *Knowledge Capture*

Berdasarkan Keputusan Menkeu Nomor 924/KMK.011/2018 tentang Kemenkeu *Corpu* Model Pengembangan Kompetensi 70:20: 10 diketahui bahwa didukung dengan budaya belajar dan manajemen pengetahuan atau *knowledge management*. Manajemen pengetahuan dalam Kemenkeu *Corpu* adalah Kemenkeu *Learning Center* yang dapat diakses pada alamat: <https://klc.kemenkeu.go.id/>.

Peraturan Menkeu Republik Indonesia Nomor 226/PMK.011/2019 belum mengatur secara khusus bahwa *knowledge capture* bersumber dari *tacit knowledge* pada masing-masing pegawai agar menjadi *explicit knowledge*, dalam hal ini termasuk keberhasilan pegawai menyelesaikan pengembangan kompetensi ranah 70. Sebaiknya ditambahkan ketentuan bahwa semua pegawai sebagai *skill group owner* harus membuat *knowledge capture*.

Lampiran Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Nomor 14 Tahun 2011 Tentang Pedoman Pelaksanaan Program Manajemen Pengetahuan (*Knowledge Management*) mengatur bahwa *knowledge management* merupakan upaya untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam mengelola aset intelektualnya: pengetahuan dan pengalaman yang ada. Tujuannya tentu saja adalah memanfaatkan aset tersebut untuk mencapai kinerja organisasi yang lebih baik untuk mempercepat pencapaian tujuan pelaksanaan reformasi birokrasi. Sebagai ilustrasi, riset dari Delphi Group (2007) menunjukkan bahwa secara persentase pengetahuan dalam organisasi tersimpan dengan komposisi: 1) 42% di dalam pikiran (otak) pegawai; 2) 26% di dalam dokumen *hard copy* (kertas); 3) 20% di dalam dokumen elektronik; 4) 12% di dalam *electronic-based knowledge*. Artinya pendokumentasian *tacit knowledge* menjadi *explicit knowledge* dalam bentuk *knowledge capture* yang disimpan dalam *knowledge management* sangat penting dalam peningkatan kompetensi pegawai agar *tacit knowledge* menjadi milik institusi tidak terbawa mengikuti pegawai karena mutasi, promosi, pension, atau keluar.

Desain pembuatan *knowledge capture* guna meningkatkan kompetensi Pegawai DJP yang sudah menduduki jabatan tertentu berdasarkan rumpun jabatan dan wilayah kerja yang sesuai dengan karakter dan model pembelajaran Kemenkeu *Corpu*, dilakukan validasi kepada beberapa pihak sebagai berikut: Kepala BPPK Rionald Silaban, tidak keberatan dan sepakat pegawai ikut membantu mengisi, bagaimana kita bisa mengkurasi *tacit knowledge* sebagai *knowledge* (Silaban R. , 2020). Dalam PMK-226/2019 tentang Manajemen Pengetahuan,

Proses Manajemen Pengetahuan yang meliputi identifikasi, dokumentasi, pengorganisasian, penyebarluasan, penerapan dan pemantauan dilakukan oleh Pelaku Manajemen Pengetahuan Tingkat Kemenkeu dan Pelaku Manajemen Pengetahuan Tingkat Unit JPT Madya. Proses dokumentasi dapat dilakukan oleh Penyusun Aset Intelektual yaitu ASN Kemenkeu yang secara sendiri-sendiri atau bersama-sama menghasilkan suatu Aset Intelektual melalui penugasan atau inisiatif sendiri, artinya setiap ASN Kemenkeu dapat melakukan *knowledge capture*. Dokumentasi *tacit knowledge* keberhasilan Pegawai DJP dapat dilakukan oleh : a) pegawai DJP dengan inisiatif sendiri, b) pegawai DJP sebagai penugasan oleh DJP, c) pegawai BPPK dan/atau fungsional di BPPK melalui penugasan dari BPPK sebagai bagian dari pembelajaran, dan d) pegawai DJP dan BPPK dengan inisiatif sendiri atau berupa penugasan kolaboratif dari DJP dan BPPK (Kusmanadji, 2020). Direktur KITSDA Harry Gumelar berpendapat terkait dengan kebijakan *tacit knowledge* keberhasilan Pegawai DJP dapat dikelola sebagai *explicit knowledge* di KLC, pada prinsipnya saya setuju. Namun agar akses ke KLC sudah tidak lagi dibatasi waktu, jumlah orang (Gumelar H. , 2020).

Knowledge capture dari keberhasilan pembelajaran ranah 70 merupakan sumber belajar yang sangat pendukung pencapaian sasaran kinerja organisasi karena berdasarkan kisah sukses yang benar-benar terjadi sehingga lebih mudah untuk dilakukan dupikasi. Hanya saja belum ada peraturan yang mewajibkan, untuk itu perlu aturan khusus setidaknya dimasukkan dalam evaluasi pelatihan. Untuk mendorong agar Pegawai DJP tertarik membuat *knowledge capture* sebaiknya dijadikan IKU individu serta kepada mereka diberi tambahan point nilai kinerja berdasarkan level *knowledge capture* yang dihasilkan, semakin kecil levelnya, semakin besar tambahan nilainya. Dengan banyaknya *knowledge capture* di KLC maka memudahkan implementasi pembelajaran secara heutagogi.

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan hasil kajian dan pembahasan dapat disimpulkan berdasarkan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Koordinasi dan supervisi pola tata kelola implementasi Kemenkeu *Corpu* saat ini antara komite pengarah, komite operasional, dan pemilik rumpun keahlian belum menunjukkan sebagai sebuah *strategic umbrella* yang terintegrasi, tetapi terpusat antara BPPK dan KPDJP. Mengingat bahwa jumlah pegawai banyak dengan tugas pokok, fungsi, dan tanggung jawab yang berbeda-beda serta jumlah unit kerja banyak dengan sasaran kinerja organisasi yang berbeda-beda. Maka pola tata kelola implementasi Kemenkeu *Corpu* yang terpusat belum dapat memenuhi kebutuhan masing-masing pegawai maupun kebutuhan organisasi, untuk itu koordinasi dan supervisi pola tata kelola implementasi Kemenkeu *Corpu* perlu diturunkan sampai unit eselon II di DJP dan BDK /Kepemimpinan di BPPK.
2. Desain AKP guna meningkatkan kompetensi Pegawai DJP yang sudah menduduki jabatan tertentu berdasarkan rumpun jabatan dan wilayah kerja yang sesuai dengan karakter dan model pembelajaran Kemenkeu *Corpu*, dengan melibatkan pejabat yang bertanggung jawab dalam peningkatan kompetensi pegawai unit kerja Eselon II dan BDK. Jumlah pejabat berdasarkan rumpun jabatan ada yang hanya satu atau beberapa pegawai untuk itu dapat dilakukan tidak murni berdasarkan wilayah kerja, untuk rumpun jabatan tertentu yang jumlah pejabatnya sedikit, misalnya advokasi, sekretaris, atau pembinaan hubungan dengan *stakeholders* digabungkan antar unit Eselon II.
3. Desain pembelajaran yang tertuang dalam kerangka acuan pembelajaran belum mencerminkan model pembelajaran 70:20:10. Tujuan pembelajaran seharusnya mengacu pada sasaran kinerja organisasi atau IKU unit kerja Eselon II, sehingga tercipta pelatihan yang *link and match* dengan target kinerja organisasi yang *Relevant* dan *Impactful*.
4. Pembuatan *knowledge capture* dari keberhasilan pembelajaran ranah 70 merupakan sumber belajar secara heutigogi dan yang sangat pendukung pencapaian sasaran kinerja organisasi karena berdasarkan kisah sukses yang benar-benar terjadi sehingga lebih mudah untuk dilakukan duplikasi sehingga *Applicable* dan *Accesible*. Untuk mendorong agar Pegawai DJP tertarik membuat *knowledge capture* sebaiknya dijadikan IKU individu serta kepada mereka diberi tambahan point nilai kinerja berdasarkan level *knowledge capture* yang dihasilkan, semakin kecil levelnya, semakin besar tambahan nilainya.

F. Keterbatasan

Keterbatasan paling dominan dalam penelitian ini adalah tidak semua narasumber bersedia dilakukan wawancara langsung atau menjawab pertanyaan secara tertulis berdasarkan pedoman wawancara, sehingga analisis dilakukan hanya berdasar jawaban yang diterima. Selain itu Perkaln Nomor 26 Tahun 2015 tentang Pedoman Penilaian Angka Kredit Jabatan Fungsional Widyaiswara mengatur bahwa laporan kajian akademis merupakan Kode Kegiatan 38: Makalah dalam pertemuan ilmiah instansi dengan angka kredit sebesar: 1. Jika dibandingkan dengan karya ilmiah yang dipublikasikan dalam Majalah Edukasi Keuangan

yang merupakan Kode Kegiatan 32 dengan angka kredit: 2,5. Mengingat proses laporan kajian akademis diselesaikan dengan proses seminar proposal, pelaksanaan, pembimbingan metode penelitian, pembimbingan substansi, seminar hasil yang memerlukan sumber daya manusia dan anggaran yang besar maka hasilnya tidak hanya tersimpan di rak perpustakaan, untuk memotivasi Widyaiswara melakukan kajian akademis, selayaknya pengkaji berhak untuk publikasi ke jurnal nasional tidak terakreditasi Kode Kegiatan 31 dengan angka kredit: 5, jurnal nasional terakreditasi Kode Kegiatan 30 dengan angka kredit: 10, atau jurnal internasional Kode Kegiatan 29 dengan angka kredit: 20.

G. Saran

1. Desain pola tata kelola implementasi Kemenkeu Corpu dalam Keputusan Menkeu Nomor 924/KMK.011/2018 disesuaikan sebagaimana Gambar 8. Frase “para Kepala Badan” Diktum Kesembilan huruf a Keputusan Menkeu Nomor 924/KMK.011/2018 diganti diganti dengan nama jabatan Eselon I di Kemenkeu berdasarkan Pasal 6 Peraturan Menkeu Republik Indonesia Nomor 217 /PMK.01/2018 Tentang Organisasi Dan Tata Kerja Kemenkeu , yaitu: Badan Kebijakan Fiskal; Pusat Sistem Informasi dan Teknologi Keuangan; Pusat Pembinaan Profesi Keuangan; dan Pusat Analisis dan Harmonisasi Kebijakan.
2. Perlu peningkatan kompetensi menyusun AKP bagi pejabat DJP yang menangani peningkatan kompetensi pegawai, misalnya: Kepala Bagian Umum dan Kepala Subbagian Kepegawaian di Kantor Wilayah serta Kepala Subbagian Umum dan Kepatuhan Internal di KPP.
3. Hasil kajian akademis ini sebaiknya dijadikan rekomendasi BPPK kepada DJP untuk dilakukan uji coba tanpa melakukan penelitian atau kajian akademis pada satu unit Eselon II.
4. Untuk mendorong agar Pegawai DJP tertarik membuat *knowledge capture* sebaiknya dijadikan IKU individu dan kepada mereka diberi tambahan point nilai kinerja berdasarkan level *knowledge capture* yang dihasilkan, semakin kecil levelnya, semakin besar tambahan nilainya.

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, M. (2007). *The Next Generation of Corporate Universities, Innovative Approaches for Developing People and Expanding Organizational Capabilities*. San Francisco: Wiley.
- Arsal, Y. (2018, Agustus 24). Wawancara kajian akademis implementation strategy pembelajaran Kemenkeu Corpu penggalan potensi pajak. (A. Suharsono, Pewawancara)
- Aruman, E. (2018, Maret 23). *SWAOnline*. Diambil kembali dari swa.co.id: <https://swa.co.id/swa/review/book-review/membedah-praktik-corporate-university-di-indonesia>
- Barrow, C. (2018). *The Entrepreneurial Intellectual in the Corporate University*. Gewerbestrasse: Palgrave Macmillan.
- Blaschke, L. M. (2012). Heutagogy and Lifelong Learning: A Review of Heutagogical Practice and Self-Determined Learning. *The International Review of Research in Open and Distance Learning*, 13(1), 56-71.
- BPPK. (2020, Januari 15). *BPPK*. Dipetik Pebruari 5, 2020, dari Kalender Pembelajaran BPPK: https://semantik.bppk.kemenkeu.go.id/calendar/site/calendar?training_satker_id=20
- Chotib, F. A. (2020, Oktober 07). Bagaimana jika analisis kebutuhan pembelajaran dilakukan per unit Eselon II? (A. Suharsono, Pewawancara)
- Chotib, F. A. (2020, Oktober 07). Pembelajaran Model 70:20:10 Terintegrasi antara BPPK dan DJP atau Terpisah. (A. Suharsono, Pewawancara)
- Chusminah. (2015). Analisis Implementasi Konsep Corporate University Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Kasus: PT. PLN (Persero) Jakarta) . *Widya Cipta*, 86-94.
- Damar, H. (2020, Oktober 07). Bagaimana jika analisis kebutuhan pembelajaran dilakukan per unit Eselon II? (A. Suharsono, Pewawancara)
- Damar, H. (2020, Oktober 07). Bagaimana koordinasi dan supervisi antara Pusdiklat dan BDK. (A. Suharsono, Pewawancara)
- Damar, H. (2020, Oktober 07). Pembelajaran Model 70:20:10 Terintegrasi antara BPPK dan DJP atau Terpisah. (A. Suharsono, Pewawancara)
- DJP. (2017). *Laporan Tahunan 2016*. Jakarta: DJP.
- DJP. (2019). *Sinergi Menuju Kemandirian Ekonomi Nasional, Peningkatan Kesadaran dan Kepatuhan Wajib Pajak Pelaku UMKM*. Jakarta: DJP.
- Djufri, M. (2020, Oktober 07). Bagaimana jika analisis kebutuhan pembelajaran dilakukan per unit Eselon II? (A. Suharsono, Pewawancara)
- Djufri, M. (2020, Oktober 07). Pembelajaran Model 70:20:10 Terintegrasi antara BPPK dan DJP atau Terpisah. (A. Suharsoono, Pewawancara)
- Eberle, J. H. (2013). Lifelong Learning . Dalam S. H. Kenyon, *Self-Determined Learning Heutagogy in Action* (hal. 155). London: Bloomsbury Academic.
- Gaebler, D. O. (2003). *Mewirauahakan Birokrasi*. Jakarta: Penerbit PPM.
- Gardoni, L. R. (2015). The challenges facing corporate universities in dealing with open innovation. *Journal of Workplace Learning*, 27(4), 1-15. doi:10.1108/JWL-03-2014-0023
- Giroux, H. A. (2009). Democracy's Nemesis, The Rise of the Corporate University. *Cultural Studies*, 9(5), 669-695. doi:10.1177/1532708609341169
- Gumelar, H. (2018, Agustus 24). Wawancara Kajian Akademis Implementasi Strategy Pembelajaran Kemnekeu Corpu. (A. Suharsono, Pewawancara)
- Gumelar, H. (2020, Oktober 01). Bagaimana kebijakan yang perlu diambil agar tacit knowedge keberhasilan Pegawai DJP dapat dikelola sebagai explicit knowledge di KLC? (A. Suharsono, Pewawancara)
- Gumelar, H. (2020, Oktober 01). Pembelajaran Model 70:20:10 Terintegrasi antara BPPK dan DJP atau Terpisah. (A. Suharsono, Pewawancara)

- Hafid Mukhlisin, I. B. (2017). Analisis Pengukuran Tingkat Kesiapan Penerapan Manajemen Pengetahuan: Studi Kasus Badan Pendidikan Dan Pelatihan Keuangan, Kementerian Keuangan. *Jurnal Sistem Informasi*, 11-20.
- Indaryani, A. S., & Handanu, R. (2018). *Implementasi Strategi Pembelajaran Kemenkeu Corporate University Untuk Meningkatkan Kompetensi Penggalan Potensi Pajak*. Jakarta: Sekretariat BPPK.
- Irianto, E. S. (2020, Oktober 01). Pembelajaran Model 70:20:10 Terintegrasi antara BPPK dan DJP atau Terpisah. (A. Suharsono, Pewawancara)
- Jansink, F. (2005). The knowledge-productive corporate university. *Journal of European Industrial Training*, 29(1), 40-57. doi:10.1108/03090590510576208
- Jaya, E. S. (2020, September 25). Pembelajaran Model 70:20:10 Terintegrasi antara BPPK dan DJP atau Terpisah. (A. Suharsono, Pewawancara)
- Kenyon, C., & Hase, S. (2013). Heutagogy Fundamentals . Dalam S. H. Kenyon, *Self-Determined Learning Heutagogy in Action* (hal. 11-14). London: Bloomsbury Academic.
- Kurachman, T. (2020, Oktober 07). Bagaimana jika analisis kebutuhan pembelajaran dilakukan per unit Eselon II? (A. Suharsono, Pewawancara)
- Kurachman, T. (2020, Oktober 07). Pembelajaran Model 70:20:10 Terintegrasi antara BPPK dan DJP atau Terpisah. (A. Suharsono, Pewawancara)
- Kurniawan, A. M. (2020, Oktober 16). Bagaimana jika analisis kebutuhan pembelajaran dilakukan per unit Eselon II? (A. Suharsono, Pewawancara)
- Kurniawan, A. M. (2020, Oktober 16). Pembelajaran Model 70:20:10 Terintegrasi antara BPPK dan DJP atau Terpisah. (A. Suharsono, Pewawancara)
- Kusmanadji. (2018, Agustus 25). Wawancara Implementasi Strategy Pembelajaran Kemenkeu Corpu. (A. Suharsono, Pewawancara)
- Kusmanadji. (2020, September 30). Bagaimana jika analisis kebutuhan pembelajaran dilakukan per unit Eselon II? (A. Suharsono, Pewawancara)
- Kusmanadji. (2020, Oktober 30). Bagaimana kebijakan yang perlu diambil agar tacit knowledge keberhasilan Pegawai DJP dapat dikelola sebagai explicit knowledge di KLC? (A. Suharsono, Pewawancara)
- Kusmanadji. (2020, Oktober 30). Pembelajaran Model 70:20:10 Terintegrasi antara BPPK dan DJP atau Terpisah. (A. Suharsono, Pewawancara)
- Lytovchenko, I. (2016). Corporate University As A Form Of Employee Training And Development In American Companies. *Advanced Education*, -(5), 35-41. doi:10.20535/2410-8286.62280
- Mertler, A. (2011). *Action Research Mengembangkan Sekolah Memberdayakan Guru*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Mindra, A. (2020, Oktober 27). Pembelajaran Model 70:20:10 Terintegrasi antara BPPK dan DJP atau Terpisah. (A. Suharsono, Pewawancara)
- Moleong, L. J. (2015). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Pane, P. (2020, September 26). Pembelajaran Model 70:20:10 Terintegrasi antara BPPK dan DJP atau Terpisah. (A. Suharsono, Pewawancara)
- Pribadi, B. A. (2014). *Desain dan Pengembangan Program Pelatihan Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Prince, C., & Stewart, J. (2016). Corporate universities - an analytical framework. *Journal of Management Development*, 21(10), 794-811. doi:10.1108/02621710210448057
- Rademakers, M. F. (2017). *Corporate University, Merancang, Membangun, dan Mengelola Organisasi Pembelajaran*. Jakarta: Penerbit PPM.
- Ramdani, A. R. (2018, Maret 23). *bumntrack*. Diambil kembali dari bumntrack.com: <https://bumntrack.com/ekonom/meluruskan-esensi-corporate-university>
- Ramdani, D. (2020, November 18). Bagaimana jika analisis kebutuhan pembelajaran dilakukan per unit Eselon II? (A. Suharsono, Pewawancara)
- Ramdani, D. (2020, November 18). Pembelajaran Model 70:20:10 Terintegrasi antara BPPK dan DJP atau Terpisah. (A. Suharsono, Pewawancara)

- Ramelan. (2018, Maret 23). *ppm*. Diambil kembali dari Corporate University Bukanlah Universitas: <http://ppm-manajemen.ac.id/page/ramelan-1>
- Rhéaume, L., & Gardoni, M. (2015). Strategy-Making For Innovation Management And The Development of Corporate Universities. *International Journal Interact Des Manuf*, -. doi:10.1007/s12008-015-0291-2
- Rizky CSH, L. R. (2016). Pengaruh Partisipasi Karyawan Pada Pelatihan PIn Corporate University Terhadap Kompetensi Dan Kinerja Karyawan. *Wawasan Manajemen*, 139-148.
- Sammarra, A., Mormino, S., Innocenti, L., & Profili, S. (2017). Corporate Universities' Configuration in the Italian Context: An Exploratory Study. *International Journal of Business and Managemen*, 12(12), 97-106. doi:10.5539/ijbm.v12n12p97
- Santosa, D. H. (2020, November 18). Bagaimana jika analisis kebutuhan pembelajaran dilakukan per unit Eselon II? (A. Suharsono, Pewawancara)
- Santosa, D. H. (2020, November 18). Pembelajaran Model 70:20:10 Terintegrasi antara BPPK dan DJP atau Terpisah. (A. Suharsono, Pewawancara)
- Sembiring, S. B., & Arisandy, D. (2016). Model Online Learning untuk Perguruan Tinggi menggunakan Pendekatan ADDIE. *JSM STMIK Mikroskil*, 17(1), 29-38.
- Silaban, R. (2020, Oktober 01). Bagaimana jika analisis kebutuhan pembelajaran dilakukan per unit Eselon II? (A. Suharsono, Pewawancara)
- Silaban, R. (2020, Oktober 01). Bagaimana jika desain pembelajaran dilakukan berdasarkan rumpun jabatan dan unit kerja? (A. Suharsono, Pewawancara)
- Silaban, R. (2020, Oktober 25). Bagaimana kebijakan yang perlu diambil agar tacit knowledge keberhasilan Pegawai DJP dapat dikelola sebagai explicit knowledge di KLC? (A. Suharsono, Pewawancara)
- Silaban, R. (2020, Oktober 01). Pembelajaran Model 70:20:10 Terintegrasi antara BPPK dan DJP atau Terpisah. (A. Suharsono, Pewawancara)
- Stefano, A., Pellizzoni, E., & Buganza, T. (2017). The design process of corporate universities: a stakeholder approach. *Journal of Workplace Learning*, 1-21. doi:10.1108/JWL-04-2016-0024
- Stumpf, S. A. (1998). Corporate Universities of the Future. *Career Development International*, 206-211. doi:10.1108/13620439810229424
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian & Pengembangan, Research and Develipment, Untuk Bidang: Pendidikan, Manajemen, Sosial, Teknik* (3 ed.). Bandung: Alfabeta.
- Suharsono, A., & Hendrawan, D. L. (2018). *Implementation Strategy Pembelajaran Kemenkeu Corporate University*. Jakarta: Sekretariat BPPK.
- Sutantyo, S. (2020, November 03). Pembelajaran Model 70:20:10 Terintegrasi antara BPPK dan DJP atau Terpisah. (A. Suharsono, Pewawancara)
- Widyaiswara-01. (2020, September 25). Bagaimana jika analisis kebutuhan pembelajaran dilakukan per unit Eselon II? (A. Suharsono, Pewawancara)
- Widyaiswara-01. (2020, September 25). Pembelajaran Model 70:20:10 Terintegrasi antara BPPK dan DJP atau Terpisah. (A. Suharsono, Pewawancara)
- Widyaiswara-02. (2020, September 25). Bagaimana jika analisis kebutuhan pembelajaran dilakukan per unit Eselon II? (A. Suharsono, Pewawancara)
- Widyaiswara-02. (2020, September 25). Pembelajaran Model 70:20:10 Terintegrasi antara BPPK dan DJP atau Terpisah. (A. Suharsono, Pewawancara)
- Widyaiswara-03. (2020, September 25). Bagaimana jika analisis kebutuhan pembelajaran dilakukan per unit Eselon II? (A. Suharsono, Pewawancara)
- Wirawiweka, I. G. (2020, September 30). Pembelajaran Model 70:20:10 Terintegrasi antara BPPK dan DJP atau Terpisah. (A. Suharsono, Pewawancara)

KAJIAN AKADEMIS
BPPK – KEMENTERIAN KEUANGAN

IMPLEMENTASI MODEL PEMBELAJARAN 70:20:10
PADA PELATIHAN TEKNIS
PETUGAS PEMERIKSA PAJAK DI PUSDIKLAT PAJAK

Disusun oleh:

Nama Peneliti/Pengkaji I : Muhammad Hikmah
NIP : 19751015 199903 1 003
Pangkat/Golongan : Pembina Tk.I / IVb
Jabatan : Widyaiswara Ahli Madya

Nama Peneliti/Pengkaji II : Suyuti
NIP : 19730113 199403 1 002
Pangkat/Golongan : Penata Tk.I / III d
Jabatan : Kepala Subbidang Kurikulum



KEMENTERIAN KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA
BADAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEUANGAN
PUSAT PENDIDIKAN DAN PELATIHAN PAJAK
2020

A. ABSTRAKSI

Sejak Tahun 2015 Kementerian Keuangan Republik Indonesia mencoba menerapkan pengembangan kompetensi sumber daya manusia melalui Kementerian Keuangan *Corporate University*. Sebelum diberlakukan konsep pembelajaran berbasis *corporate university*, pelaksanaan diklat dilakukan 100% secara klasikal. *Corporate university* menerapkan model pembelajaran 70:20:10 (*Model for Learning and Development*) dengan porsi *experimental learning* (70%), *social learning* (20%) serta *formal learning* (10%). Model ini bertujuan untuk meningkatkan kompetensi pegawai sekaligus meningkatkan kinerja pegawai yang bersangkutan. Pusdiklat Pajak mencoba menerapkannya pada Pelatihan Teknis Petugas Pemeriksa Pajak. Namun demikian, pelatihan ini perlu dikaji apakah telah berhasil meningkatkan kompetensi peserta diklat yang berdampak pada peningkatan kinerjanya. Disamping itu perlu dikaji kelemahan-kelemahannya serta dicari upaya-upaya untuk memperbaikinya. Kajian ini merupakan kajian yang menggunakan metode kualitatif deskriptif. Dalam rangka menjawab pertanyaan penelitian tentang apakah diklat P3 menghasilkan peningkatan kompetensi peserta yang dapat meningkatkan kinerja pegawai, peneliti menggunakan data laporan *action learning* peserta serta mengajukan kuesioner kepada peserta dan para *coach*. Sedangkan dalam hal menjawab pertanyaan tentang apa saja kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan diklat P3 dan upaya-upaya apa saja yang perlu dilakukan untuk perbaikan pelaksanaan diklat P3, dilakukan dengan wawancara, dan *Focus Group Discussion (FGD)*, serta mengeksplor pengalaman peneliti sebagai pelaku.

Kata kunci: model, pembelajaran, 70:20:10, corporate university, pelatihan

B. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Corporate University memiliki konsep utama untuk mewujudkan organisasi pembelajar (*learning organization*), yaitu peningkatan kapabilitas pegawai melalui proses pembelajaran yang berdampak langsung terhadap kinerja organisasi. Proses pembelajaran dihubungkan langsung dengan pencapaian tujuan organisasi. Hal ini yang belum terjadi di proses pembelajaran pegawai secara tradisional. Pembelajaran secara tradisional tidak mudah untuk diamati dampaknya terhadap peningkatan kinerja pegawai dan pencapaian tujuan organisasi. Sedangkan pembelajaran *corporate university* memang disusun untuk berdampak terhadap peningkatan kinerja pegawai dan pencapaian tujuan organisasi.

Berbagai penelitian dan buku menyebutkan tentang keberhasilan penerapan *corporate university* dalam membantu organisasi mencapai tujuannya dengan efektif. Antara lain Chusminah (2015) menceritakan tentang keberhasilan di PT PLN. Begitu juga dengan Marten F. Rademakers (2013) tentang keberhasilan di lebih dari 11 entitas besar dunia. Sehingga tidak mengherankan jika semakin banyak entitas yang ingin mengadopsinya.

Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK)-Kementerian Keuangan diberikan mandat untuk memimpin pelaksanaan *corporate university* di Kementerian Keuangan. Salah satu implementasi penerapan *corporate university* adalah dengan model pembelajaran 70:20:10. Model pembelajaran ini terdiri dari

experimental learning (70%), *social learning* (20%), serta *formal learning/klasikal* (10%). Berbeda dengan program pelatihan tradisional yang lebih banyak menekankan pada aspek pengetahuan dan secara umum dilakukan secara klasikal saja, model pembelajaran 70:20:10 lebih berorientasi kepada perubahan perilaku yang berdampak kepada kinerja pegawai (*impactful*).

Pembelajaran formal/klasikal akan langsung diimplementasikan di lapangan dalam bentuk praktik yang berorientasi kepada peningkatan kinerja pegawai yang sekaligus bertujuan untuk pencapaian tujuan organisasi melalui *Experimental learning* dan *social learning*.

Nazarudin (2015) yang melakukan penelitian penerapan model pembelajaran 70:20:10 pada konteks perusahaan internasional menyimpulkan bahwa dengan menerapkan *informal learning* (70 dan 20) dapat mengoptimalkan *formal learning* (10) yang telah dilakukan.

Sedangkan Dani Johnson (2014) melakukan penelitian terhadap institusi-institusi pembelajaran. Dia menceritakan tentang kendala-kendala yang dihadapi dalam penerapan model pembelajaran 70:20:10, antara lain terkait porsi 70:20:10 yang terkadang terlalu kaku sehingga melewatkan kebutuhan pembelajar itu sendiri. Demikian halnya dengan penelitian ini juga akan mengungkapkan kekurangan-kekurangan yang perlu disempurnakan dalam pelaksanaan pelatihan teknis P3 dan mencoba mencari upaya-upaya perbaikannya.

Johnson, S. J., Blackman, D. A., & Buick, F. (2018) mengambil pengalaman dua kelompok manajer sektor publik Australia kemudian menceritakan tentang kendala-kendala yang dihadapi dalam penerapan *corporate university*, terutama terkait dengan kemampuan dan kemauan manajer atasan dalam melakukan pembimbingan yang tidak optimal sehingga menghambat proses pembelajaran model 70:20:10. Berkaca dari hal tersebut, penelitian ini juga akan membahas tentang peran dari proses pembimbingan (*coaching*) terhadap keberhasilan dalam model pembelajaran 70:20:10.

Dengan diberlakukannya kebijakan kemenkeu *corporate university*, Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pajak (Pusdiklat Pajak) merupakan bagian dari BPPK yang mengkoordinasi pendidikan dan pelatihan di bidang perpajakan dimana stakeholder utamanya adalah pegawai Direktorat Jenderal Pajak (DJP), mencoba menerapkan strategi pembelajaran *corporate university* dengan model pembelajaran 70:20:10 ini melalui pelatihan yang bernama Pelatihan Teknis Petugas Pemeriksa Pajak (Pelatihan Teknis P3). Metode ini merupakan implementasi dari *corporate university* diamanatkan dalam KMK-924/KMK.011/2018.

Peserta pelatihan teknis P3 adalah *Account Representative* (AR). Tugas seorang AR adalah melakukan pengawasan dan penggalian potensi pajak terhadap sejumlah Wajib Pajak. Untuk dapat melakukan pengawasan sekaligus menggali potensi pajak secara efektif dan efisien, AR memerlukan kompetensi yang tinggi. Oleh karena itu, BPPK melalui Pusdiklat Pajak menyusun program pelatihan yang diharapkan dapat menutup gap kompetensi AR sehingga mereka dapat melaksanakan tugasnya dengan kemampuan maksimal sekaligus memberikan dampak terhadap kinerja peserta pelatihan.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, peneliti akan melakukan penelitian mengenai efektifitas program Pelatihan Teknis P3 ini. Kajian ini akan membahas dan mendeskripsikan bagaimana strategi pembelajaran dengan model pembelajaran 70:20:10 diterapkan terhadap pelatihan ini. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menjelaskan dampak Pelatihan Teknis P3 dalam meningkatkan kompetensi peserta pelatihan sekaligus kinerjanya. Tinjauan penelitian difokuskan pada dampak pelatihan terhadap peningkatan kompetensi *Account Representative* (AR) yang berdampak langsung pada peningkatan kinerja pegawai. Dengan meningkatnya kinerja pegawai, tentu saja akan berdampak kepada kinerja organisasi. Disamping itu, fokus penelitian ini adalah mengidentifikasi hambatan dalam pelaksanaan Pelatihan Teknis P3 serta upaya-upaya yang perlu dilakukan untuk perbaikan pelaksanaan pelatihan.

Agus Suharsono, Dyonisius Lucas Hendrawan (2019) demikian juga dengan Ariefina Sri Indaryani dan Rida Handanu (2019) melakukan penelitian tentang model pembelajaran 70:20:10 Kantor Wilayah DJP Jawa Tengah II dan Daerah Istimewa Yogyakarta namun belum berdasarkan kepada praktik pelatihan, sehingga dalam keterbatasan penelitian menyebutkan tidak melakukan proses *action learning*, padahal *action learning* dapat mewakili penjelasan porsi 70% *experimental learning*. Pelatihan Teknis P3 telah melaksanakan *action learning* sehingga sangat relevan untuk dilakukan penelitian tentang pencapaian tujuan model pembelajaran 70:20:10 sekaligus mencari hambatan beserta solusi ke depannya.

B. Rumusan Masalah

Penelitian ini ditujukan untuk menjawab pertanyaan berikut:

1. Apakah Pelatihan Teknis P3 telah dapat meningkatkan kompetensi AR yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja AR?
2. Apa saja kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan Pelatihan Teknis P3?
3. Upaya-upaya apa saja yang perlu dilakukan untuk perbaikan pelaksanaan Pelatihan Teknis P3?

C. Ruang Lingkup

Kajian akademis ini hanya dibatasi pada Implementasi pelaksanaan Pelatihan Teknis P3 yang diselenggarakan oleh Pusdiklat Pajak. Dari Implementasi tersebut akan dibahas pengaruh pelatihan tersebut terhadap kompetensi AR dan peningkatan kinerja AR, serta kendala-kendala dalam pelaksanaan pelatihan teknis P3. Pelatihan Teknis P3 sendiri lebih menekankan kepada penggalian potensi atas data konkret. Sedangkan penggalian potensi selain data konkret tidak menjadi fokus pelatihan.

C. TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teoritis

A.1. Konsep dan Penerapan *Corporate University*

Sejak diperkenalkan oleh Senge (1990) melalui buku *The Fifth Discipline: The Art and Practices of Learning Organization*, *corporate university* telah diterapkan oleh perusahaan-perusahaan terkemuka di dunia. Sedangkan di Indonesia, *corporate university* baru dikenal tahun 2000-an. Beberapa perusahaan

besar di Indonesia seperti PT Telkom, PT Pertamina, PT PLN, PT Pelindo II, Bank Danamon, PT Bank BNI, PT Garuda Indonesia, PT United Tractors, PT Semen Indonesia, dan banyak lagi. Disitasi dari Smith (2001), organisasi pembelajar menurut Peter Senge (1990: 3) adalah: “...*organizations where people continually expand their capacity to create the results they truly desire, where new and expansive patterns of thinking are nurtured, where collective aspiration is set free, and where people are continually learning to see the whole together*”. Senge mengatakan bahwa dalam dunia yang semakin terkoneksi serta bisnis yang kompleks dan dinamis, kecepatan belajar menjadi satu-satunya keunggulan kompetitif jangka panjang.

Di Indonesia, konsep *corporate university* mulai diterima setelah tahun 2000. PT Telkom, bisa disebut sebagai pelopor dalam bidang ini. Memang, perusahaan-perusahaan yang termasuk BUMN paling semangat untuk menerapkan konsep *corporate university* ini. Selain PT Telkom, kita mengenal PLN *Corporate University* (milik PLN) dan juga IPC *Corporate University* (milik PT Peindo II). Untuk perusahaan swasta, perbankan menjadi pelopornya. Penerapan *Corporate University* terus bertambah karena dirasa memberikan manfaat yang besar terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Chusminah (2020) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa praktek PLN *Corporate University* berdasarkan fungsi dan kegiatan yang dilakukan memiliki sifat yang komprehensif dan telah terbukti mampu meningkatkan kinerja karyawan khususnya peserta yang tergabung dalam kegiatan tersebut.

Demikian juga dengan Martin (2013) dalam bukunya menguraikan tentang keberhasilan penerapan *corporate university* di berbagai entitas antara lain Mars University, Deloitte University, Shell Project Academy, Canon Academy, *Corporate University* ING Group, Nokia, Agfa Healthcare, Philip Lighting University, IKEA, Friesland Campina, Ducati, dan lain-lain.

Global Council of Corporate Universities (GlobalCCU) sebagai salah satu lembaga sertifikasi *corporate university*, sekarang ini memiliki anggota yang berada di lebih dari 50 negara di lima benua. Pada Tanggal 7 sampai dengan 9 Mei 2019, GlobalCCU memberikan penghargaan tertinggi kepada para *Corporate University* terbaik dunia yang telah dipilih oleh tim juri internasional sebagai finalis pada GlobalCCU Awards 2019. Saat itu Kementerian Keuangan menjadi salah satu finalisnya.

A.2. Model Pembelajaran 70:20:10

Salah satu implemmentasi penerapan *corporate university* adalah dengan model pembelajaran 70:20:10 yang dikenal sebagai *Model for Learning and Development*. Tujuan dari metode *Model for Learning and Development* adalah agar peningkatan kemampuan peserta pelatihan akan berdampak langsung dan mempunyai *impact* yang besar terhadap kinerja pegawai.

Indrawati (2020) menceritakan secara singkat tentang sejarah model pembelajaran 70:10:20 sebagai berikut:

Yang menggunakan istilah pertama kali yaitu Charles Jennings (*Head of Global Learning and Development di Reuters*) dalam wawancara CIPD podcast. Saat itu Jenning menjawab pertanyaan tentang peran line managers dalam learning and development (L&D), dan saat itu pertama kali dia sebutkan konsep

70:20:10. Jennings di kemudian hari menjadi pendiri The 70:20:20 Forum. konsep 70:20:10 pertama kali dibuat oleh tiga peneliti dan penulis yang bekerja untuk the Center for Creative Leadership (lembaga pendidikan nirlaba di Greensboro) yaitu Morgan McCall, Michael M. Lombardo dan Robert A. Eichinger. Ketiganya sedang meneliti key developmental experiences dari 191 manager yang sukses. Meskipun penamaan 70:20:10 tidak tercantum di buku *The Lessons of Experience* (1988), buku itu menceritakan proses menggali informasi dari tiap manajer ttg 3 peristiwa penting dalam karir mereka, bagaimana kejadiannya, serta apa yang mereka pelajari dari peristiwa tersebut. Dalam buku *Career Architect Planner* (1996) Lombardo dan Eichinger merangkum hasil risetnya tadi sebagai lessons learned bagi successful and effective managers adalah:

- 70 % dari penugasan (from tough jobs).
- 20 % dari orang lain (mostly the boss).
- 10 % dari courses dan reading.

Dua buku di atas merupakan sumber resmi yang menyebut 70:20:10 sebagai model pembelajaran di organisasi bisnis. Selain itu ada Alan Tough (1960s), seorang Educational psychologist, juga dianggap yang awal mula menggunakan istilah 70:20:10 sebagai learning model. Yang menarik, Kajewski and Masden (2012) menyatakan bahwa tidak ada asal usul istilah 70:20:10 itu. Menurut mereka, tidak ada data empiris yang mendukung istilah 70:20:10 meskipun dua sumber buku di atas sering disebut-sebut. Meskipun demikian tidak dipungkiri jika the 70:20:10 model menjadi momentum untuk mengembangkan learning yang mengombinasikan belajar dalam situasi formal dan informal serta belajar dari orang lain.

Pada model pembelajaran tersebut, diberlakukan jenis pembelajaran berupa *experimental learning* (70%), *social learning* (20%) serta *formal learning* (10%). *Experimental learning* merupakan aktivitas pembelajaran terintegrasi di tempat kerja melalui praktik langsung seperti magang/praktik kerja, detasering (*secondment*). *Social learning* merupakan aktivitas pembelajaran kolaboratif dalam sebuah komunitas maupun bimbingan, melalui interaksi atau dengan mengobservasi pihak/orang lain, seperti *coaching*, *mentoring*, dan patok banding (*benchmarking*). *Formal learning* merupakan model pembelajaran secara klasikal.

B. Landasan Kebijakan

B.1. Model Pembelajaran 70:20:10 di Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan

Dumulai pada Tahun 2015, Kepala BPPK berencana menerapkan *corporate university* dengan menerbitkan Keputusan Kepala BPPK Nomor KEP-1162/PP/2015 Tentang Rencana Strategis BPPK Tahun 2015-2019 yang mengatur visi BPPK menjadi lembaga pendidikan dan pelatihan terkemuka yang menghasilkan pengelola keuangan negara berkelas dunia. Untuk menunjang visi baru tersebut, BPPK menetapkan salah satu misinya adalah “Membangun sistem pendidikan dan pelatihan SDM Keuangan Negara yang terintegrasi dalam mewujudkan *corporate university*”.

Keputusan Menteri Keuangan Nomor 974/KMK.01/2016 tentang Implementasi Inisiatif Strategis Program Reformasi Birokrasi dan Transformasi Kelembagaan Kementerian Keuangan mengatur bahwa salah satu tema sentral

dalam inisiatif strategis program reformasi kelembagaan adalah pengembangan sumber daya manusia Kementerian Keuangan melalui Kementerian Keuangan *Corporate University*. Dalam rangka memberikan pedoman pelaksanaan Kementerian Keuangan *Corporate University*, ditetapkan cetak biru Kementerian Keuangan *Corporate University* berdasarkan Keputusan Kepala Badan Pendidikan Dan Pelatihan Keuangan Nomor KEP-140/PP/2017.

Mulai 31 Desember 2018 Kementerian Keuangan Republik Indonesia semakin kuat untuk menerapkan pengembangan kompetensi sumber daya manusia melalui Kementerian Keuangan *Corporate University* sebagai pelaksanaan inisiatif strategis program reformasi birokrasi dan transformasi kelembagaannya. Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor KMK-924/KMK.011/2018 Tentang Kementerian Keuangan *Corporate University* menjadi titik tolak dimulainya perubahan strategi pelaksanaan pengembangan kompetensi sumber daya manusia yang merupakan bagian dari pencapaian visi dan misi Kementerian Keuangan melalui perwujudan keterkaitan dan kesesuaian antara pendidikan, pembelajaran, dan penerapan nilai-nilai dengan target kinerja, yang didukung dengan manajemen pengetahuan (*knowledge management*).

Berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor KMK-924/KMK.011/2018, Kementerian Keuangan memiliki model pengembangan kompetensi *corporate university* (Gambar 1) sebagai berikut:

Gambar 1
Model Pembelajaran *Corporate University*



Sumber: KMK-924/KMK.011/2018

Dalam aturan yang sama juga disebutkan bahwa pembelajaran dalam Kementerian Keuangan *Corporate University* memiliki karakteristik sebagai berikut:

- a. Relevan (*Relevant*)
Pembelajaran dilaksanakan sesuai kebutuhan, tepat sasaran dan kekinian. Dalam mencapai karakteristik *relevant* dilakukan penyempurnaan mekanisme analisis kebutuhan pembelajaran, perbaikan kurikulum, dan penyesuaian materi bahan belajar
- b. Mudah Diaplikasikan (*Applicable*)

Materi pembelajaran mudah diajarkan, dipelajari, dan diterapkan. Dalam mencapai karakteristik mudah diaplikasikan (*applicable*) dilakukan dengan upaya melatih implementasi pengetahuan, ketrampilan, dan perilaku sesuai dengan tujuan pembelajaran (*action learning*)

c. Berdampak (*Impactful*)

Pembelajaran dapat memberikan dampak langsung pada peningkatan kinerja organisasi. Dengan meningkatnya kinerja pegawai, tentu saja akan berdampak kepada peningkatan kinerja organisasi. Dalam mencapai karakteristik berdampak (*impactful*) dilakukan pengukuran dalam seluruh level evaluasi Kirkpatrick.

d. Mudah Diakses (*Accesible*)

Pembelajaran mudah diakses dimana, kapan, dan dari mana saja serta tersedia setiap saat. Dalam mencapai karakteristik mudah diakses (*accessible*) dilakukan pembangunan sistem aplikasi manajemen pengetahuan (*knowledge mangement*).

Sebagai implementasi *corporate university*, diterapkan skema 70:20:10 sebagai model pembelajaran dalam pelatihannya sebagaimana diamanatkan dalam KMK-924/KMK.011/2018. Sebelumnya 100% proses pembelajaran dilaksanakan secara klasikal. Dengan metode *corporate university*, porsi klasikal berubah hanya menjadi 10%. Porsi 20% lainnya merupakan aktivitas pembelajaran kolaboratif dalam sebuah komunitas maupun bimbingan, melalui interaksi atau dengan mengobservasi pihak/orang lain, seperti *coaching*, *mentoring*, dan patok banding (*benchmarking*). Sedangkan porsi 70% merupakan aktivitas pembelajaran terintegrasi di tempat kerja melalui praktik langsung seperti magang/praktik kerja, detasering (*secondment*), dan pertukaran antara pegawai negeri sipil dengan pegawai swasta/badan usaha milik negara/badan usaha milik daerah.

B.2. Model Evaluasi Pembelajaran Kirkpatrick

Berbeda dengan program pelatihan tradisional, yang banyak menekan kan pada aspek pengetahuan, model 70:20:10 lebih berorientasi kepada perubahan perilaku yang berdampak kepada kinerja pegawai (*impactful*). Dalam mengukur dampak tersebut diamanatkan untuk diukur dengan model evaluasi pembelajaran Kirkpatrick.

Model Evaluasi Kirkpatrick tercantum dalam KMK-924/KMK.011/2018 Tentang Kementerian Keuangan *Corporate University* yang menyebutkan bahwa “*pembelajaran dapat memberikan dampak langsung pada peningkatan kinerja pegawai. Dalam mencapai karakteristik berdampak (impactful) dilakukan pengukuran dalam seluruh level evaluasi Kirkpatrick.*”

Dalam model evaluasi Kirkpatrick, terdapat empat level evaluasi yang menggambarkan urutan sebuah alur evaluasi program pelatihan. Mengutip dari laman bppk.kemenkeu.go.id, setiap level dalam model evaluasi ini sangat penting dan mempengaruhi level berikutnya. Keempat level evaluasi itu adalah:

1. Level 1 : *Reaction Evaluation*

As the word reaction implies, evaluation on this level measures how those who participate in the program react to it. I call it a measure of customer satisfaction. Level ini mengukur bagaimana peserta pelatihan bereaksi terhadap pelatihan yang diikuti, atau dengan kata lain mengukur kepuasan peserta pelatihan.

2. Level 2 : *Learning Evaluation*

Learning can be defined as the extent to which participants change attitudes, improve knowledge, and/or increase skill as a result of attending the program.

Level ini mengukur proses belajar dalam pelatihan, yaitu terjadinya transfer pengetahuan (*transfer of learning*), dengan kata lain mengukur sejauh mana pembelajaran terjadi.

3. Level 3 : *Behaviour Evaluation*

Behavior can be defined as the extent to which change in behavior has occurred because the participant attended the training program. Level tiga bertujuan untuk mengetahui sejauh mana pengetahuan dan keterampilan diterapkan dalam pekerjaan. Evaluasi level ini tidak bisa dilakukan sebelum evaluasi level pertama dan level kedua dilakukan. Evaluasi level tiga dapat dilakukan dengan beragam cara, antara lain dengan melakukan survey terhadap atasan alumni pelatihan. Survey bisa dilakukan melalui email, telepon, surat, atau sarana lainnya. Atau bisa juga dilakukan dengan survey atau wawancara 360 derajat, yaitu kepada alumni pelatihan, atasan alumni pelatihan, rekan kerja, dan bawahan (jika ada), atau orang lain yang mengetahui perilaku alumni pelatihan, apakah ada perubahan perilaku setelah mengikuti pelatihan.

4. Level 4 : *Results Evaluation*

Results can be defined as the final results that occurred because the participants attended the program. The final results can include increased production, improved quality, decreased costs, reduced frequency and/or severity of accidents, increased sales, reduced turnover, and higher profits. It is important to recognize that results like these are the reason for having some training programs. Therefore, the final objectives of the training program need to be stated in these terms.

Hasil akhir yang terjadi setelah peserta mengikuti pelatihan bisa berupa kenaikan produksi, peningkatan kualitas, penurunan biaya, penurunan tingkat kesalahan, penurunan angka kecelakaan kerja, kenaikan keuntungan, penerimaan, dan sebagainya. Berkaitan dengan kajian ini tentu saja yang dimaksud adalah peningkatan kompetensi peserta yang dapat meningkatkan kinerja pegawai, utamanya terkait target penerimaan pajak yang dibebankan kepada pegawai.

C. Penelitian Terdahulu

Nazarudin (2015) melakukan penelitian mengenai penerapan model pembelajaran 70:20:10 pada konteks perusahaan internasional. Penelitiannya menggunakan pendekatan *grounded theory*. Metode yang digunakan adalah “role model” (*purposive sampling*) menggunakan cara interview selama satu jam mengenai pengalaman mereka. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pembelajaran di tempat kerja dapat ditinjau sebagai suatu ekosistem yang terdiri dari manajer, pembelajaran dan organisasi melalui *senior leadership teams*. Demikian juga mekanisme 70:20:10 merupakan satu kesatuan ekosistem. Daftar mengenai praktek-praktek yang dikembangkan dapat diidentifikasi, termasuk pertimbangan kultural. Kesimpulan penelitiannya adalah agar belajar di tempat kerja (*workplace learning*) dapat sukses, semua bagian dari *learning ecosystem* harus mendukung informal learning (70 dan 20). Agar lebih mengoptimalkan 10% *formal learning* yang telah dilakukan.

Dani Johnson (2014) melakukan penelitian terhadap beberapa institusi pembelajaran. Penelitiannya menyimpulkan bahwa masih banyak institusi pembelajaran yang menggunakan model pembelajaran secara formal. Penerapan model 70:20:10 kadang juga kurang berhasil diterapkan, karena adanya kendala seperti: Seringkali penerapannya terlalu kaku dengan proporsi 70:20:10 sehingga melewatkan kebutuhan pembelajar, industry, atau kebutuhan manajemen. Selanjutnya adalah gagal dalam menentukan titik fokus pembelajaran (*Learning and development centric focus*) karena lebih memfokuskan untuk menciptakan sesuatu daripada mengembangkan kompetensi pembelajar. Berikutnya adalah bahwa model ini menunjukkan kecenderungan untuk mengisolasi pembelajaran (*learning and development*) tanpa memperhatikan kolaborasi dengan stakeholder lain sehingga mengakibatkan pembelajaran tersebut tidak bisa bermanfaat bagi organisasi untuk menanggapi terjadinya perubahan bisnis yang terjadi.

Johnson, Blackman, & Buick (2018) melakukan studi spesifik dengan mengambil pengalaman dua kelompok manajer sektor publik Australia: manajer senior yang bertanggung jawab untuk menerapkan kerangka kerja 70:20:10 dalam organisasi mereka; dan manajer menengah yang telah menjalani pengembangan kemampuan manajemen selaras dengan kerangka kerja 70:20:10. Semua manajer diambil dari pemerintah Persemakmuran, Victoria, Queensland, dan Wilayah Utara. Analisis terhadap model 70:20:10. Mengungkapkan fakta-fakta mengenai kesulitan-kesulitan yang dihadapi dalam pelaksanaan model 70:20:10 sebagai berikut:

a. *Experimental learning*

Peneliti menemukan bahwa pembelajaran berdasarkan pengalaman, seperti yang saat ini sedang dilaksanakan, sebagian besar tidak terstruktur dan tidak dikelola, yaitu, sistem tidak ditempatkan di lingkungan kerja untuk mendukung pembelajaran. Sudah diantisipasi bahwa manajer akan belajar di tempat kerja, tanpa persiapan yang memadai, dukungan tambahan, atau sumber daya untuk memfasilitasi pembelajaran yang efektif.

b. *Social Learning*

Secara keseluruhan, para peserta menyambut potensi pembelajaran sosial yang dapat membantu mereka memahami kondisi mereka. Memungkinkan untuk membuat pengetahuan baru dan memperkuat apa yang sudah baik sesuai dengan organisasi mereka. Namun, mereka menjelaskan bahwa terlepas dari kesadaran organisasi yang nyata akan nilai pembelajaran sosial, hal itu lebih tergantung pada preferensi dan gaya kerja manajer individu, daripada didukung secara sistematis melalui program pembelajaran yang dirancang secara organisasi. Akibatnya, jelas bahwa pembelajaran sosial tidak digunakan dengan cara yang dimaksud dalam kerangka 70:20:10 karena biasanya tidak diintegrasikan dengan pembelajaran formal atau pengalaman.

c. *Formal Learning*

Program pembelajaran formal diakui oleh manajer menengah dan senior sebagai bentuk penting dari pengembangan kompetensi. Namun, tidak semua pengalaman dengan program pelatihan formal efektif buat mereka. Sebagian besar peserta melaporkan menyelesaikan program pengembangan formal dengan sedikit atau tidak ada tindak lanjutnya.

Kurangnya dukungan pembelajaran sosial di lingkungan kerja karena beban kerja manajer yang tinggi dan kurangnya waktu yang ditujukan untuk kegiatan pengembangan. Kurangnya dukungan pengalaman dan umpan balik manajemen senior menyebabkan banyak manajer menengah tidak memiliki kesempatan untuk berlatih dan mengembangkan keterampilan baru mereka, meskipun ada antusiasme awal. Masalah lebih lanjut dengan pembelajaran formal adalah seringkali dirancang secara umum untuk kelompok peserta, dan kurang memperhatikan kekhususan peserta.

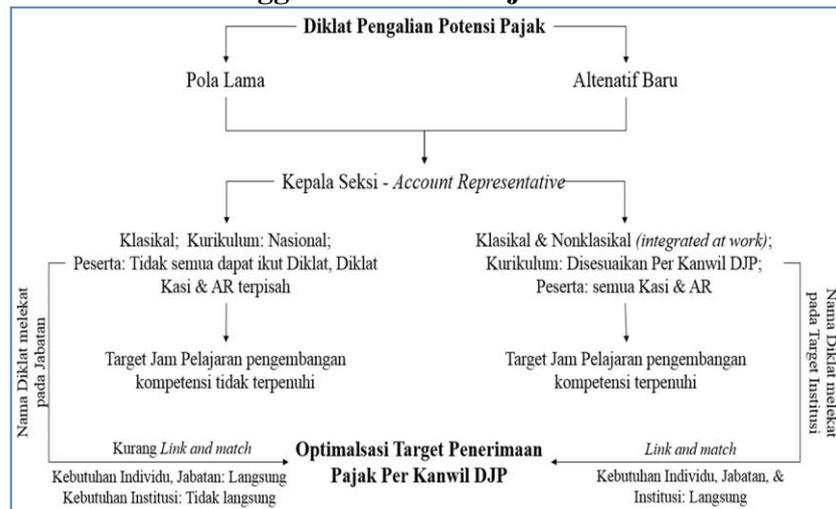
Suharsono, Hendrawan (2019) melakukan penelitian untuk menerapkan model pembelajaran 10-20-70 di lingkungan Kantor Wilayah DJP Daerah Istimewa Yogyakarta. Dalam laporannya, peneliti menjelaskan bahwa Model pembelajaran 10-20-70 adalah kerangka kerja pembelajaran kerja yang strategis untuk meningkatkan efektifitas pegawai melalui tiga jenis pembelajaran yaitu: 10% pembelajaran formal, biasanya kita pahami sebagai pelatihan dan pengembangan tradisional di tempat kerja. 20% pembelajaran sosial, yang melibatkan pembinaan, pendampingan, dan pengembangan melalui orang lain; dan 70% pembelajaran eksperimental, pegawai belajar dan berlatih sambil melakukan pekerjaan di tempat kerja. Model 10-20-70 memungkinkan organisasi mengambil keuntungan dari setiap kesempatan belajar karena menawarkan manfaat untuk menciptakan elemen penting untuk menciptakan karyawan berkinerja tinggi. Selain itu model ini mempunyai keunggulan karena sifatnya yang fleksibel, sinergi, dan keterlibatan. Fleksibel karena ini adalah sebuah referensi atau cara bukan formula kurikulum yang baku sehingga fleksibel untuk menggunakan berbagai cara. Sinergi karena meski dilaksanakan terpisah tiap komponen tapi saling meningkatkan kompetensi. Keterlibatan karena implementasi 10-20-70 menyadarkan pegawai bahwa pengembangan terjadi setiap saat, juga pada saat bekerja bukan hanya pada saat pelatihan. Peraturan LAN Nomor 10 Tahun 2018 Tentang Pengembangan Kompetensi PNS sudah mengakui dan mengatur penghitungan jam pembelajaran model 10-20-70, sehingga secara yuridis sudah sah dan sesuai UU ASN.

Kajian akademis ini mempunyai beberapa keterbatasan pada: *Pertama*, rencana pembelajaran berupa *open class*, *action learning*, dan *coaching* tidak dapat terlaksana karena jadwal pelaksanaannya tidak sesuai dengan rencana kerja institusi. Hal tersebut terjadi karena rencana tindakan ini dimulai pada tahun berjalan dimana rencana kerja institusi sudah disusun. *Kedua*, hasil *pre-post test* belum maksimal karena belum disiapkan bahan ajar dalam bentuk tulisan atau video pembelajaran di KLC atau diadakan pelatihan klasikal materi yang akan dijadikan *pre-post test*. *Ketiga*, model pembelajaran ini belum dapat dilaksanakan untuk semua Kasi dan *Account Representative*. *Keempat*, belum dilakukan diseminasi *best practice* penggalan potensi pajak dalam bentuk tulisan atau video pembelajaran.

Senada dengan itu, Indaryani & Handanu (2019) melakukan penelitian terkait penerapan model pembelajaran 10-20-70 di lingkungan Kantor Wilayah DJP Jawa Tengah II dan menjelaskan bahwa model pembelajaran 10-20-70 ini jika dibandingkan dengan pelatihan yang sudah ada terdapat beberapa perubahan, yaitu sebagai berikut: 1) sistem pelatihannya antara Kepala Seksi dan *Account Representative* terpisah menjadi pelatihan yang terintegrasi antara Kepala Seksi dan

Account Representative; 2) metode pelatihannya dari dominan klasikal menjadi dominan *action learning*; 3) peserta pelatihan dipanggil sesuai kapasitas kelas dari seluruh Indonesia menjadi pesertanya adalah semua Kepala Seksi dan *Account Representative* tidak terikat kapasitas kelas karena *integrated at work*; 3) kurikulum dan materi pelatihannya disusun sama untuk seluruh Indonesia menjadi disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing kanwil; 4) tujuan pelatihan untuk menutup kesenjangan individu dan jabatan secara langsung meningkat menjadi menutup kesenjangan individu, jabatan, dan target institusi secara langsung (*link and match*); 5) jam pelajaran terikat jumlah kelas menjadi tidak terikat jumlah kelas; dan 6) nama pelatihan melekat pada jabatan: Pelatihan Manajemen Kasi Waskon, Pelatihan *Account Representative*, menjadi melekat pada target kinerja institusi (Gambar 2).

Gambar 2
Implementasi Pembelajaran *Corporate University* pada Diklat Penggalian Potensi Pajak



Sumber: Ariefina Sri Indaryani, Rida Handanu. 2019. Implementasi Strategi Pembelajaran Kemenkeu Corporate University untuk Meningkatkan Kompetensi Penggalian Potensi Pajak. Kajian Akademik BPPK Kemenkeu

Pelaksanaan metode pembelajaran 10-20-70 mengalami beberapa kendala implelementasi strategi antara lain:

- Pemetaan pegawai dengan menggunakan tes tertulis belum seluruhnya memotret kompetensi AR dan Kasi Waskon secara lengkap;
- Balai Diklat tidak mempunyai kewenangan dalam menyusun kurikulum pelatihan sehingga mekanisme pengembangan kompetensi ini mengacu kepada Surat Edaran Kepala BPPK tentang penugasan widyaiswara menjadi nara sumber;
- Desain kurikulum terkait Bimtek dan *Action Learning* belum disusun dengan detail sehingga pelaksanaan *action learning* belum seragam;
- Proses diskusi dalam CoP belum efektif karena belum ada petunjuk pelaksanaan yang jelas;

- e. Peraturan yang ada belum mengakomodir jam pelatihan dalam proses pembelajaran dan konsekuensinya peserta tidak memperoleh sertifikat;
- f. Proses mengubah *tacit knowledge* menjadi *explicit knowledge* belum berjalan dengan baik karena fokus pembelajaran masih pada *delivery program* kepada Kasi Waskon dan AR;

D. METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Kajian ini merupakan kajian yang menggunakan metode kualitatif deskriptif. Maleong (1989) menyebutkan penelitian kualitatif adalah suatu prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Sedangkan Syaodih Nana (2007:60) menyebutkan bahwa penelitian kualitatif adalah cara untuk mendeskripsikan dan menganalisis fenomena, peristiwa, aktivitas sosial, sikap kepercayaan, persepsi, pemikiran orang lain secara individual maupun kelompok. Pendekatan penelitian kualitatif digunakan untuk menggambarkan kehidupan manusia dan kasus-kasus terbatas, bersifat kasuistik dan naturalistik, namun mendalam (*in-depth*) dan menyeluruh (*holistic*).

Tujuan dari penelitian kualitatif searah dengan rumusan masalah serta pertanyaan penelitian. Pada penelitian kualitatif, semakin mendalam, teliti, dan tergali suatu data yang didapatkan maka dapat dikatakan semakin baik pula kualitas penelitian. Namun dari segi jumlah responden atau objek penelitian, penelitian kualitatif memiliki objek yang lebih sedikit dibanding kuantitatif karena lebih mengedepankan kedalaman data bukan kuantitas data.

Dalam rangka menjawab pertanyaan penelitian tentang apakah Pelatihan Teknis P3 menghasilkan peningkatan kompetensi peserta yang dapat meningkatkan kinerja, pengkaji mengukurnya dengan menggunakan pendekatan model Kirkpatrick level 3 dan 4 dengan mengajukan wawancara, dan *Focus Group Discussion (FGD)* dengan peserta, pengajar, *coach*, dan juga unit teknis. Pendekatan model Kirkpatrick level 3 dilakukan dengan mengajukan kuesioner dan FGD untuk mencari informasi perubahan perilaku dari peserta pelatihan (*implementasi pengetahuan yang didapatkan dalam pelatihan*). Model level 4 akan dilakukan dengan mengaitkan hasil dari *implementasi kompetensi dengan output yang akan dihasilkan*.

Pelatihan Teknis P3 dipilih sebagai obyek penelitian sebagai salah satu bentuk penerapan model pengembangan kompetensi *corporate university* di lingkungan Pusdiklat Pajak dengan alasan sebagai berikut:

1. Hasil penelitian yang telah dilakukan oleh BPPK di salah satu wilayah kerja DJP, yaitu di Kantor Wilayah DJP Jawa Tengah II dan Kantor Wilayah DJP Daerah Istimewa Yogyakarta, menunjukkan terdapat gap yang lebar antara kompetensi yang seharusnya dimiliki seorang AR dibandingkan dengan kenyataan di lapangan. Riset tersebut dilakukan bersama-sama antara Kepala Kantor Wilayah DJP dengan BPPK, dengan melakukan uji kompetensi terhadap seluruh AR. Berdasarkan hasil uji kompetensi tersebut disimpulkan dalam laporan tersebut bahwa AR perlu peningkatan kompetensi perpajakan. Hasil uji kompetensi mengindikasikan bahwa masih perlu peningkatan kompetensi

dengan durasi pembelajaran yang tidak sebentar. Jika pelatihan dilakukan klasikal maka mereka harus meninggalkan pekerjaan dalam waktu yang lama, untuk itu sebaiknya pembelajaran juga dilakukan nonklasikal, yaitu *self learning, community of practice* melalui *knowledge management system*, selain itu juga ada peningkatan kompetensi yang bersifat *integrated at work* yaitu *coaching, project and assignment* yang berhubungan langsung dengan pekerjaan agar sesuai dengan kebutuhan pencapaian kinerja institusi.

2. Dengan terbitnya Surat Edaran Direktur Jenderal Pajak Nomor SE-15/PJ/2018, AR diberikan penekanan untuk melakukan pemeriksaan pajak dalam penggalian potensi pajak, yang sebelumnya hanya dilakukan oleh fungsional pemeriksa pajak. Fungsional pemeriksa pajak tersedot tenaganya untuk menyelesaikan pemeriksaan lebih bayar pajak. Sehingga DJP mencoba mengoptimalkan AR untuk membantu tugas fungsional pemeriksa pajak menjalankan fungsi pemeriksaan dalam rangka pengawasan dan penggalian potensi pajak. Dengan demikian, AR juga membutuhkan kemampuan teknis pemeriksaan pajak yang belum diperoleh dalam pelatihan AR sebelumnya.

Dengan pertimbangan-pertimbangan di atas, sangatlah tepat jika Pelatihan Teknis Petugas Pemeriksa Pajak dapat digunakan sebagai salah satu model penerapan pelatihan *corporate university* dengan tujuan menutup gap kompetensi sekaligus memberikan dampak langsung terhadap peningkatan kinerja pegawai.

B. Partisipan

Partisipan atau narasumber atau informan dalam penelitian ini adalah peserta pelatihan, rekan sejawat peserta, atasan peserta, pengajar, *coach*, pegawai di unit teknis (Direktorat Jenderal Pajak), serta peneliti sendiri sebagai pelaku.

C. Tehnik Pengumpulan Data

Kaitannya dengan pengumpulan data dan informasi, peneliti sebagai *key instrument* mengumpulkan informasi melalui kuesioner dan *focus group discussion (FGD)*. Peneliti menggunakan teknik pengumpulan data dengan beberapa cara. Teknik pengumpulan data yang dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Dokumentasi atas bahan-bahan dokumenter. Teknik ini digunakan untuk mengumpulkan dokumen-dokumen yang terkait.
2. Kuesioner penelitian dilakukan terhadap para peserta pelatihan Teknis P3 dan atasan langsung sebagai *coach*.
3. *Focus Group Discussion (FGD)* dengan perwakilan alumni, *coach* atasan langsung, dan *coach* selain atasan langsung.

Dalam pengiriman kuesioner, peneliti bekerja sama dengan DJP untuk memilih siapa saja dari alumni yang masih menduduki jabatan yang sama, baik alumni maupun *coach* atasan langsungnya. Berdasarkan penelusuran DJP, peserta dan atasan langsung yang masih menduduki jabatan yang sama berjumlah 157 orang. Sedangkan kuesioner yang diisi dan diterima dari alumni sampai dengan laporan ini disusun sebanyak 84 respon. Sedangkan untuk *coach*, diterima sebanyak 56 respon. Peserta pelatihan cukup homogen karena merupakan AR yang seluruhnya bertugas di Jakarta sehingga Wajib Pajaknya memiliki karakteristik yang relatif sama. Dan jika dilihat dari hasil laporan *action learning*, sebagian besar alumni dapat melaksanakan *action learning*nya.

5. ANALISIS DAN PEMBAHASAN

A. Penerapan Model Pembelajaran dengan Metode 70:20:10 dalam Pelatihan Teknis Petugas Pemeriksa Pajak

Peserta pelatihan Petugas Pemeriksa Pajak adalah *Account Representative* (AR). Menurut (Suherman, 2011), tugas seorang AR adalah melakukan pengawasan dan penggalian potensi pajak terhadap sejumlah Wajib Pajak. Secara garis besar kompetensi seorang Account Representative adalah kemampuan menguasai peraturan perpajakan, memiliki seni komunikasi, kemampuan menggali potensi pajak dari para wajib pajak, menganalisis laporan keuangan wajib pajak dan mampu melihat perkembangan dunia usaha. Semua kompetensi di atas diperoleh melalui pelatihan AR, dan AR yang berkompeten apabila telah mengikuti dan lulus pelatihan AR.

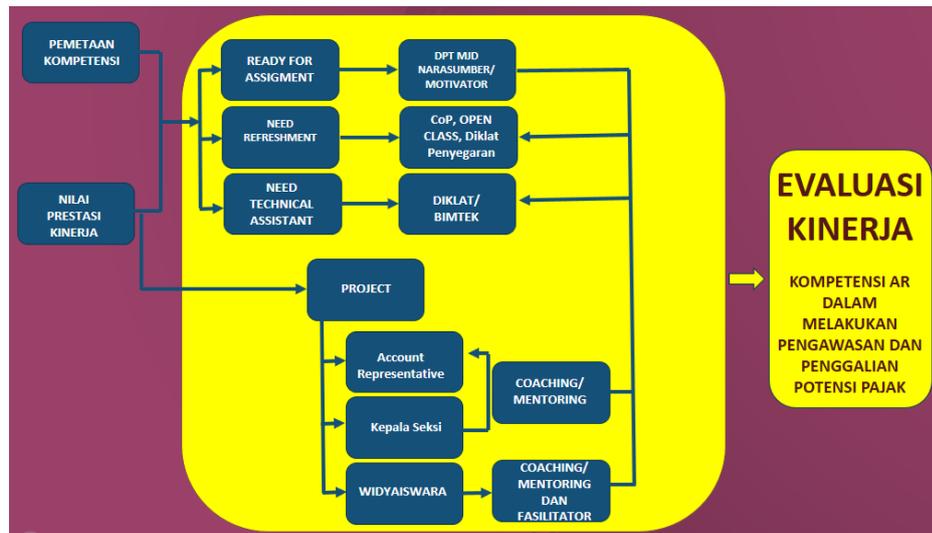
Setiap AR diberikan target penerimaan pajak dari Wajib Pajak yang berada dalam pengawasannya. Target penerimaan pajak yang terus meningkat dari Tahun ke Tahun, membutuhkan kerja keras dari para AR untuk mencapainya. Disitasi dari (Lestari R:2019) bahwa Direktur Penyuluhan, Pelayanan, dan Hubungan Masyarakat Direktorat Jenderal Pajak Mekar Satria Utama, mengatakan jumlah Account Representative di Ditjen Pajak terbatas. Sebut saja Kantor Pelayanan Pajak Pratama yang ruang penanganan wajib pajaknya dalam jumlah besar. Satu Account Representative dalam KPP Pratama bisa menangani minimal 800 wajib pajak dan jumlah Account Representative tiap Kantor Pelayanan Pajak Pratama rata-rata hanya 40 orang pada kota-kota besar. Idealnya untuk Kantor Pelayanan Pajak Pratama mesti ada kira-kira 60 AR.

Untuk dapat melakukan pengawasan sekaligus menggali potensi pajak secara efektif dan efisien, AR memerlukan kompetensi yang tinggi. Oleh karena itu, sebagai lembaga yang bertugas mengembangkan potensi sumber daya manusia, BPPK melalui Pusdiklat Pajak menyusun program pelatihan yang dapat menutup gap kompetensi AR sehingga mereka dapat melaksanakan tugasnya dengan kemampuan maksimal. Salah satunya adalah Pelatihan Teknis Petugas Pemeriksa Pajak.

Pelatih Teknis P3 dirancang dan dilaksanakan dengan urutan sebagai berikut:

1. Merancang model pelatihan yang mencerminkan pembelajaran *corporate university*. Proses ini mendasarkan diri kepada hasil riset BPPK terkait uji kompetensi AR, dan juga masukan dari hasil diskusi dengan stakeholder (DJP). Riset dan hasil diskusi ini merupakan tahap Analisis Kebutuhan pembelajaran yang kemudian menghasilkan rancangan model pelatihan (Gambar 4) sebagai berikut:

Gambar 4 **Implementasi Strategi Pembelajaran *Corporate University***



Sumber: Arifiena, Rida (2018); Implementasi Strategi Pembelajaran Kemenkeu Corporate University untuk meningkatkan kompetensi Pengalihan Potensi Pajak; Kajian Akademis BPPK – Kementerian Keuangan

Karena baru pertama kali dilakukan dalam pelatihan perpajakan, Pusdiklat Pajak mencoba meyakinkan stakeholder bahwa *corporate university* sangat baik jika bisa diterapkan. Akhirnya stakeholder dapat menerima dengan baik dan mendukung sepenuhnya pelaksanaan pelatihan Petugas Pemeriksa Pajak bagi AR ini. Langkah selanjutnya, pusdiklat pajak mengundang para pemangku kepentingan antara lain AR, Kepala Seksi, Direktorat Kepatuhan Internal dan Transformasi Suberdaya Aparatur (KITSDA), Direktorat Pemeriksaan dan Penagihan (P2), dan Direktorat Potensi, Kepatuhan, dan Penerimaan (PKP) untuk membahas rancangan kurikulum yang disusun oleh Pusdiklat Pajak. Sebagaimana diatur dalam SE-15 bahwa pemeriksaan pajak yang menjadi kewenangan AR hanya terbatas kepada data konkret dan analisis risiko untuk satu, atau beberapa jenis pajak. Namun demikian dengan berbagai pertimbangan, disepakati bahwa Pelatihan Teknis P3 akan lebih mengerucutkan diri kepada pemeriksaan atas data konkret. Sedangkan pemeriksaan selain data konkret (analisis risiko) yang menjadi wewenang AR tidak menjadi penekanan.

2. Melakukan uji kompetensi terhadap AR. Uji kompetensi ini terdiri dari pengetahuan teknis perpajakan dan pengetahuan terkait *Standard Operating Procedure (SOP)* tugas AR. Hasil tersebut kemudian dikombinasikan dengan catatan prestasi kerja yang telah dicapai oleh AR di kantornya, sehingga nilai akhir dapat benar-benar merefleksikan gap kompetensi dari masing-masing AR.

Penjelasan:

- a. *Ready for assignment*, artinya AR tersebut memiliki gap kompetensi yang sangat kecil sehingga cenderung tidak memerlukan pelatihan peningkatan kompetensi. AR lapisan ini justru akan membantu BPPK dalam memberikan materi dan melakukan *coaching* dan *mentoring* teman-teman

yang melaksanakan *action learning*. Di dalam *corporate university*, lapisan AR ini disebut sebagai *Skill Group Owner (SGO)*. Mereka kita minta untuk berbagi pengalaman dalam melakukan pengawasan dan penggalian potensi pajak, mulai dari penyusunan kurikulum, penyusunan materi pembelajaran, sebagai pengajar, *coach*, maupun memberikan success story sebagai penyemangat AR yang mengikuti pelatihan sehingga bisa mencapai prestasi yang sama atau bahkan lebih baik. Mereka juga kita ajak berdiskusi untuk menyusun *action learning*.

- b. *Need Refreshment*, artinya AR tersebut memiliki gap kompetensi yang tidak terlalu besar, sehingga cukup diberikan pelatihan untuk materi-materi tertentu yang dianggap lemah saja. Dalam kajian ini, tidak dibahas pelatihan terkait dengan lapisan *need for refreshment*.
 - c. *Need Technical Assistant*, artinya AR tersebut memang sangat membutuhkan pelatihan karena gap kompetensi mereka sangat besar. AR inilah yang kita panggil sebagai peserta pelatihan. Kita akan mencoba menutup gap kompetensi sekaligus memberikan materi pemeriksaan pajak pada pelatihan mereka.
3. Peserta yang terpanggil pelatihan (*need technical assistant*), sebelum masuk kelas klasikal mereka diminta untuk mengikuti *e-learning*. Mereka diberikan materi secara online melalui media pembelajaran online yang dimiliki oleh BPPK, yaitu Kemenkeu Learning Center (klc.kemenkeu.go.id). Selain harus menyelesaikan materi, mereka juga dipersyaratkan untuk lulus ujian *e-learning* dengan skor minimal 75 dari (skala 0 sampai dengan 100). Tujuan dilakukannya *e-learning* adalah untuk memberikan pengetahuan awal (*prior knowledge*) tentang kompetensi teknis agar dikuasai lebih mendalam oleh AR sehingga memiliki kemampuan yang lebih baik dalam menganalisis Wajib Pajak yang akan dibawa ke kelas untuk menjadi *action learning*. Tampilan *e-learning* pelatihan ini dapat dilihat di laman Kementerian Keuangan Learning Center.
 4. Setelah menyelesaikan *e-learning*, peserta pelatihan diminta untuk memilih salah satu Wajib Pajak yang berada di dalam pengawasannya, tentu saja yang dianggap memiliki potensi untuk digali pajaknya. AR diminta untuk mencoba menganalisis dan menggali potensi Wajib Pajak tersebut. BPPK memberikan alat bantu analisis dan identifikasi permasalahan Wajib Pajak bagi yang kesulitan melakukannya. Namun pada intinya alat bantu tersebut bentuknya tidak baku. Penugasan untuk melakukan analisis dan identifikasi masalah Wajib Pajak ini merupakan langkah yang ditawarkan oleh Pusdiklat Pajak dalam membantu AR melakukan penggalian potensi, baik yang berasal dari data konkret maupun analisis risiko sesuai dengan kewenangan AR. Peserta diberi kebebasan untuk melakukan analisis dan identifikasi masalah dengan caranya masing-masing. Penugasan tersebut harus dikumpulkan secara online melalui klc.kemenkeu.go.id dan juga menjadi prasyarat untuk mengikuti pelatihan klasikal. Wajib Pajak yang dipilih dalam penugasan ini diharapkan menjadi *action learning* yang harus diselesaikan oleh peserta setelah Pelatihan klasikal.

5. Tahap berikutnya adalah mengikuti kelas klasikal selama 5 hari. Pelatihan dilaksanakan dari Bulan September sampai dengan November 2019. Dari total peserta yang terpilih (*Need Technical Assistant*), yang hadir mengikuti pelatihan sejumlah 280 orang yang dibagi menjadi 5 angkatan. Untuk efektifitas, tiap angkatan terdiri dari 2 kelas, masing-masing kelas sejumlah 25 sampai 30 peserta. Materi-materi di tahap klasikal tersebut dirasa lengkap untuk memenuhi kompetensi AR. Dengan pengetahuan yang lengkap, mulai dari pengumpulan data potensi pajak, analisis, pemeriksaan, sampai dengan merealisasikan penerimaan pajak termasuk juga aspek hukumnya, diharapkan membuat kepercayaan diri AR akan meningkat dalam tugasnya. Ada juga sesi cerita *Success story* dari AR yang telah berhasil menjalankan tugasnya untuk berbagi pengalaman dengan peserta yang juga diharapkan dapat mengangkat motivasi peserta. Di dalam materi pelatihan, juga diajarkan bagaimana berkomunikasi dan bernegosiasi dengan Wajib Pajak dalam pengawasan dan penggalian potensi. Wajib Pajak yang telah dianalisis sebelum pelatihan klasikal dan telah didiskusikan di kelas akan menjadi *action learning* bagi peserta untuk diselesaikan setelah pelatihan klasikal. Sehingga hari terakhir akan diisi dengan bimbingan oleh *coach* kepada peserta dalam rangka menyelesaikan *action learning*. Dalam sesi ini, AR bisa bertanya dan berdiskusi kepada *coach* nya. Kemudian dibuatlah Berita Acara Pembimbingan untuk menyepakati *action learning* apa yang akan diambil. *Coach* terdiri dari pegawai DJP (*layer: Ready for Assignment*) dan para pengajar di Pusdiklat Pajak. Satu orang *coach* mendampingi 5 sampai dengan 6 peserta untuk setiap angkatan. Pendampingan *coach* ini dilakukan sampai dengan peserta menyelesaikan *action learning*-nya. *Coach* bersama anggotanya membentuk grup *Community of Practice* (CoP) sebagai sarana diskusi. Sebetulnya *Kemenkeu Learning Center* sudah memiliki fasilitas CoP, namun untuk pelatihan ini digunakan *whatsapp group* sebagai media karena sudah sangat familiar di kalangan peserta.
6. Setelah pelatihan klasikal, peserta kembali ke kantor masing-masing untuk menyelesaikan *action learning*. Diberikan waktu 6 minggu bagi peserta untuk berusaha semaksimal mungkin menyelesaikannya. Pelatihan memberi satu kali kesempatan kepada peserta untuk merubah *action learning*-nya apabila menemukan situasi dimana tidak memungkinkan untuk dilanjutkan. Perubahan *action learning* dilakukan dengan menandatangani Berita Acara Perubahan *Action Learning*. Pelatihan lebih mendorong agar AR mampu membuat Wajib Pajak dapat menyelesaikan kewajiban perpajakannya melalui pembetulan SPT dan Wajib Pajak menyetorkan kekurangan bayarnya. Dengan demikian, *cost compliance* akan lebih rendah. Jika berlanjut ke pemeriksaan akan memakan waktu yang lama sedangkan AR tidak memiliki kemewahan waktu untuk melakukan pengawasan dan penggalian potensi mengingat mereka dibebani target penerimaan pajak yang cukup berat dan Wajib Pajak yang diawasi sangat banyak. Namun jika memang harus berakhir dengan pemeriksaan pajak untuk memberikan *deterrent effect* kepada Wajib Pajak lainnya, maka AR sudah siap melaksanakan karena sudah memiliki ilmunya.

Penyelesaian *action learning* ditandai dengan pengumpulan lembar monitoring yang telah ditandatangani oleh atasan AR (Kepala Seksinya). *Action Learning* dianggap telah selesai 100% apabila Wajib Pajak melakukan pembetulan SPT dan membayar kekurangan bayarnya, atau Pengawasan dan Penggalian Potensi ditindaklanjuti dengan pemeriksaan pajak dan kurang bayar pajak beserta sanksinya dibayar oleh Wajib Pajak. Khusus untuk kasus berat yang memerlukan analisis risiko, dianggap selesai 100% cukup dengan disetujuinya usulan pemeriksaan oleh atasan. Kegiatan AR yang dituangkan dalam lembar monitoring harus didukung dengan bukti kegiatan serta ditandatangani oleh atasan AR kemudian dikirimkan kepada BPPK untuk dilakukan penilaian oleh *coach*. Penilaian akhir *action learning* ditentukan oleh *coach* dengan mempertimbangkan usaha yang telah dilakukan oleh AR dalam menyelesaikan *action learning* tersebut.

7. Evaluasi pelatihan dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

Nilai akhir ditentukan dengan porsi:

- 10% nilai *e-learning* (sebelum klasikal)
- 30% nilai aktifitas (keaktifan peserta)
- 60% nilai *action learning*

Sesuai dengan konsep pembelajaran *Corporate University*, porsi terbesar berada pada *action learning*, diikuti dengan keaktifan peserta, dan porsi terendah adalah *e-learning*.

B. Perbedaan Pelatihan Klasikal dengan Pelatihan dengan Metode Pembelajaran 70:20:10 yang diterapkan dalam Pelatihan Teknis P3

Berdasarkan penelitian sebelumnya, penulis mencoba merangkum secara umum perbedaan antara pelatihan klasikal dengan pelatihan dengan metode pembelajaran 70:20:10 sebagai berikut (Tabel 2):

Tabel 2
Perbedaan Pelatihan Klasikal dan Model 70:20:10

Dimensi	Pelatihan Klasikal	Pelatihan Model 70:20:10	
		Karakteristik	Tahapan
Aktivitas	Tidak ada <i>action learning</i>	Ada <i>Action Learning</i>	- <i>Social Learning</i> - <i>Experimental Learning</i>
Tatap Muka	100% klasikal	Klasikal dan Non Klasikal (Integrated at Work)	- <i>Social Learning</i> - <i>Experimental Learning</i>
Tujuan	<i>Link and match</i> dengan kinerja organisasi secara tidak langsung	<i>Link and match</i> dengan kinerja organisasi secara langsung	- <i>Social Learning</i> - <i>Experimental Learning</i>
Pendampingan	Tidak ada proses <i>coaching</i> secara terstruktur	Ada proses <i>coaching</i> secara terstruktur	- <i>Social Learning</i>

Action learning merupakan pekerjaan utama dari alumni, sehingga tidak membebani tapi justru membantu alumni dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan hasil yang optimal. Dengan demikian, pelatihan dengan model

pembelajaran 70:20:10 ini *link and match* dengan peningkatan kinerja pegawai. Kinerja pegawai yang meningkat tentu saja akan meningkatkan kinerja organisasi.

Dalam *action learning*, peserta ditemani dengan *coach* yang berasal dari atasan langsung maupun yang disediakan oleh Pusdiklat Pajak. Disamping itu, disediakan forum diskusi melalui grup online yang berisi seluruh alumni dan *coach* (*Community of Practice/CoP*) sebagai saran bertukar pikiran untuk mencari solusi permasalahan yang terjadi di lapangan. Hasil akhir *action learning* akan dinilai oleh atasan langsung kemudian dikirimkan ke Pusdiklat Pajak disertai dengan bukti-bukti pendukung pelaksanaan *action learning*-nya. Proses pembimbingan menjadi alat untuk memantau perkembangan kompetensi dan kinerja alumni. Sedangkan dalam pelatihan klasikal tidak ada unsur pembimbingan yang dilakukan secara terstruktur sehingga perkembangan peningkatan kompetensi dan kinerja alumni tidak dapat dipantau secara langsung.

Rancangan *action learning* dan hasil akhir dari *action learning* dapat diperbandingkan untuk menilai peningkatan kompetensi alumni sekaligus kinerja alumni itu sendiri karena bukti-buktinya telah diperoleh. Semua bukti pekerjaan alumni terdokumentasi dengan baik, mulai dari hasil project assignment, laporan hasil *action learning*, maupun proses pembimbingannya (*coaching*). Sehingga langkah berikutnya tinggal dilakukan konfirmasi kepada alumni, *coach* atasan langsung, *coach* selain atasan langsung tentang fakta tersebut.

C. Evaluasi Kirkpatrick

C.1. Evaluasi Level 1 (*Reaction Evaluation*)

Level ini mengukur kepuasan peserta terhadap pelaksanaan pelatihan. Dari hasil evaluasi level 1 atas lima angkatan penyelenggaraan Pelatihan Teknis P3, didapatkan hasil sebagai berikut:

Dalam Evaluasi level 1, Pelatihan P3 menggunakan 8 variabel, dimana variabel angka 1-3 terkait dengan substansi pelatihan sedangkan angka 4-6 terkait lingkungan yang mendukung pelatihan serta angka 7-8 terkait pengajar pelatihan. Adapun dari hasil evaluasi, substansi pelatihan sudah memuaskan peserta dimana hasil mencerminkan bahwa hasil penilaian atas kenyataan yang dirasakan oleh peserta berada pada angka 4,2-5, meskipun semua nilai tersebut dibawah nilai ekspektasi peserta. Disini terlihat bahwa peserta memang memiliki ekspektasi yang tinggi. Sehingga memberikan gambaran perlunya peningkatan penyelenggaraan pelatihan di masa mendatang.

C.2. Evaluasi Level 2 (*Learning Evaluation*)

Kepuasan peserta mengikuti pelatihan (evaluasi level 1) sangat mempengaruhi dalam pengukuran evaluasi selanjutnya. Pengukuran evaluasi level 2 mengukur pemahaman peserta atas materi yang disampaikan pada porsi 10 (*formal learning*) diukur melalui 4 macam penilaian. Jika peserta tidak merasa puas mengikuti diklat maka peserta akan sulit diharapkan untuk memperoleh pemahaman materi pelatihan. Hasil pengukuran level 2 dapat diuraikan sebagai berikut:

- **Tahap Pemetaan**

Dalam tahapan ini, diperoleh informasi kondisi pengetahuan calon peserta terkait kompetensi yang akan diajarkan dalam Pelatihan Teknis P3 khususnya terkait identifikasi dan tindak lanjut data konkret. Calon peserta diambil dari uji

pemetaan 600 AR dimana diperoleh 300 AR dengan batas cut off nilai uji pemetaan 66. Dari hasil pengukuran, rata-rata pengetahuan di angka 55 dan rata-rata angka pemahaman terendah adalah 18.

- **Tahap *E-learning***

Dari hasil rata-rata pengerjaan kuis e-learning dapat diasumsikan tingkat penyerapan pengetahuan pada *formal learning* model *e-learning* berada dalam kisaran angka 85-100. Adapun yang menjadi catatan adalah pada angkatan V terdapat seorang peserta dengan nilai rata-rata kuis 22, pada penelitian ini nilai tersebut dapat dianggap outlier karena beberapa sebagai berikut:

1. Kesalahan teknis pada aplikasi web KLC;
2. Kemungkinan kesalahan pencatatan;
3. Peserta yang kemungkinan tidak serius.

Apabila nilai tersebut dihilangkan maka didapatkan nilai minimum yang penyerapan pengetahuan adalah 88 dengan rata-rata 96. Selain itu, keterangan N/A menggambarkan peserta yang tidak mengikuti mekanisme e-learning pada Pelatihan P3.

- **Tahap Klasikal (Penilaian Aktivitas Belajar)**

Penilaian ini untuk mengukur penyelesaian aktivitas oleh peserta. Hal ini dilakukan untuk mengukur kualitas partisipasi peserta dalam mengikuti tahapan di kelas. Project assignment dan e-learning sangat mempengaruhi keaktifan alumni di kelas. Hampir semua peserta bertanya terkait dengan project assignment maupun permasalahan di lapangan.

- **Tahap *Action Learning***

Penilaian ini untuk mengukur pemahaman peserta yang diimplementasikan dalam pengerjaan *action learning*, meskipun dalam pengerjaan *Action Learning* terdapat pembimbingan dari coach/mentor. Untuk kolom angka minimum dan rata-rata terdapat dua versi nilai. Angka 0 melambangkan peserta yang tidak mengumpulkan sehingga apabila dihilangkan akan melambangkan nilai pemahaman minimum semua peserta yang telah mengumpulkan hasil *action learning*. Hal ini juga mempengaruhi nilai rata-rata laporan *action learning*. Bukti yang disampaikan sebagai pendukung lembar monitoring *action learning* menjadi dasar dalam melakukan penilaian. Dari bukti-bukti itulah dapat diketahui kegiatan-kegiatan yang dilakukan alumni dalam menyelesaikan *action learning*nya.

C.3. Evaluasi Level 3 (*Behaviour Evaluation*)

Level tiga bertujuan untuk mengetahui sejauh mana pengetahuan dan keterampilan diterapkan dalam pekerjaan. Tanpa pemahaman terhadap materi pelatihan (evaluasi level 2), peserta akan kesulitan untuk menerapkan dalam pekerjaannya.

Evaluasi Kirkpatrick Level 3 dan level 4 sekaligus menjawab pertanyaan penelitian apakah Pelatihan Teknis P3 telah berhasil meningkatkan kompetensi alumni sekaligus meningkatkan kinerja alumni dalam penggalan potensi pajak. Evaluasi dilakukan dengan membagikan kuesioner kepada alumni, coach atasan alumni, dan *coach* selain atasan alumni. Kemudian dielaborasi dengan focus grup discussion dan bukti-bukti pelaksanaan pelatihan. Hasilnya adalah sebagai berikut:

C.3.1. Kemampuan Alumni dalam Mengidentifikasi Data Konkret

Pengetahuan untuk mengidentifikasi data konkret menjadi hal yang penting sehingga alumni dapat menentukan keputusan yang tepat dalam menindaklanjuti data yang diperoleh. Kuesioner diajukan kepada alumni maupun coach atasan langsung.

Dari seluruh responden yang mengisi kuesioner, menyatakan bahwa sebelum mengikuti pelatihan sebanyak 45% nya menjawab akan menindaklanjuti data konkret sampai ke pemeriksaan jika diperlukan. Namun demikian sebelum mengikuti pelatihan P3 seluruh responden mengharapkan untuk memperoleh pengetahuan yang benar tentang pemeriksaan pajak yang menjadi kewenangannya. Hal ini menunjukkan bahwa alumni merasa belum yakin dengan kemampuan pemeriksaan yang dimilikinya karena memang AR sebelumnya tidak pernah mendapatkan pengetahuan tentang pemeriksaan pajak.

Terkait pertanyaan tentang kemampuan alumni dalam mengidentifikasi data konkret pengetahuan setelah mengikuti pelatihan, diperoleh hasil sebagai berikut:

Jawaban alumni adalah 96,4% mengatakan “Ya”, sedangkan 3,6% menjawab “Tidak”. Dari jawaban “Tidak” diperoleh keterangan karena pindah tugas tidak menjabat AR lagi, dan yang lain menjawab belum pernah menangani data konkret.

Sedangkan jawaban atasan langsung sebagian besar 98,2% menyatakan setuju bahwa setelah mengikuti pelatihan, alumni mampu mengidentifikasi data konkret. menurut atasan langsung telah terjadi peningkatan kompetensi alumni dalam mengidentifikasi kriteria data konkret. Sebelumnya yang memilih setuju (50,9%) dan sangat setuju (20%), keyakinannya meningkat menjadi setuju (30,9%) dan sangat setuju (67,3%).

Selanjutnya berdasarkan Laporan Penyelesaian *Action Learning*, maka diperoleh informasi seperti terlihat di Tabel 4 sebagai berikut :

Tabel 4
Rencana dan Realisasi *Action Learning*

Uraian	Projec Assignment	Realisasi <i>Action Learning</i>
Data Konkret	239	257
Analisis Risiko	21	3
Jumlah	260	260

Sumber: Pusdiklat Pajak, BPPK, Kementerian Keuangan

Sekitar 53 orang (20%) alumni melakukan penggantian *action learning*nya dengan menyampaikan berita acara perubahan *action learning*. Yang mengganti Wajib Pajak nya saja sebanyak 35 orang, sedangkan yang mengganti dari Analisa Risiko adalah 18 orang (dari 21 orang menjadi 3 orang). Ini mengindikasikan bahwa setelah mengetahui kriteria data konkret dengan benar, alumni merasa perlu untuk melakukan perubahan untuk disesuaikan dengan kriteria data konkret yang sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Terkait dengan data hasil analisis risiko, paling tidak 18 alumni melakukan perubahan *action learning*-nya menjadi data konkret. Hal tersebut disebabkan karena kewenangan AR dalam melakukan pemeriksaan yang terbatas (hanya satu

atau beberapa jenis pajak saja, bukan seluruh jenis pajak). Disamping itu, pemeriksaan atas data hasil analisis risiko tentu saja tantangannya lebih banyak dan memakan waktu yang tidak sebentar, serta kemungkinannya lebih besar untuk dilakukan upaya hukum sampai ke pengadilan pajak oleh Wajib Pajak. Aturan tentang tata cara pemeriksaannya pun lebih *rigid*. Padahal untuk *action learning* data hasil analisis risiko sudah diberikan kemudahan untuk menyelesaikan *action learning* hanya sampai usulan pemeriksaan data hasil analisis risiko tersebut disetujui oleh Kantor Wilayah.

Pemahaman yang lebih baik juga terlihat ketika tahap klasikal, dimana terjadi diskusi dan banyaknya pertanyaan terkait dengan project *action learning* mereka pilih. Ada yang menyadari bahwa project assignment yang mereka pilih tidak sesuai dengan kriteria data konkret, analisis risiko, maupun bukan merupakan keduanya.

Pemahaman kriteria data konkret yang paling baik diperoleh alumni adalah yang terkait dengan hasil klarifikasi/konfirmasi faktur pajak, karena dari laporan hasil pelaksanaan *action learning* menunjukkan bahwa minimal sebanyak 163 *action learning* (61,51%) terkait dengan hasil klarifikasi/konfirmasi faktur pajak.

C.3.2. Kemampuan Alumni dalam Menindaklanjuti Data Konkret

Data konkret yang diperoleh oleh alumni dapat berakhir dengan beberapa kondisi, antara lain: dinyatakan selesai karena Wajib Pajak pada akhirnya dapat menjelaskan data yang dimintakan klarifikasi oleh otoritas pajak; dinyatakan selesai karena Wajib Pajak melakukan pembetulan SPT dan membayar kekurangan pajaknya; AR mengusulkan agar Wajib Pajak diperiksa oleh fungsional pemeriksa pajak; atau dilanjutkan dengan pemeriksaan pajak oleh AR dengan jenis pemeriksaan sesuai kewenangannya.

C.3.2.1. Data Konkret yang Ditindaklanjuti dengan pembetulan SPT Wajib Pajak

Untuk menindaklanjuti data konkret dan lebih mengembangkan potensi data konkret, Pusdiklat Pajak memberikan beberapa panduan antara lain:

- a. melakukan analisis lebih lanjut terhadap SPT Tahunan dan/atau SPT Masa yang terkait data konkret.
- b. melakukan penelitian terhadap data konkret sejenis.
- c. melakukan konfirmasi kepada pihak-pihak terkait (lawan transaksi, KPP lawan transaksi, AR lawan transaksi).
- d. melakukan penelitian tentang riwayat pemeriksaan terhadap Wajib Pajak yang bersangkutan.
- e. melakukan klarifikasi kepada Wajib Pajak yang bersangkutan. Setelah pelatihan selesai, apakah hal tersebut dilaksanakan oleh alumni? Maka jawabannya adalah:
- f. membuat Berita Acara atas proses klarifikasi kepada Wajib Pajak. menawarkan kepada Wajib Pajak untuk melakukan Pembetulan SPT.
- g. meminta bukti setor atas pembetulan SPT tersebut.

Setelah pelatihan selesai, apakah hal tersebut dilaksanakan oleh alumni? Maka jawaban-jawaban alumni ternyata tidak jauh berbeda ketika dikonfirmasi melalui kuesioner kepada coach atasan langsung yaitu dia tas 75% menjawab Ya (melakukannya). Dengan demikian, sebagian besar alumni melaksanakan materi

yang diberikan di kelas terkait dengan langkah-langkah penggalian potensi berupa data konkret dan pengembangan penelitian terhadap potensi pajaknya. Langkah-langkah tersebut juga diharapkan menghasilkan bukti yang lebih kuat apabila terjadi sengketa dengan Wajib Pajak. Namun demikian dalam penelitian ini, langkah-langkah yang disarankan tersebut tidak dilakukan pendalaman lebih lanjut untuk melihat hasilnya.

Bukti penerapan materi pelatihan juga dapat dilihat dari lembar monitoring *action learning* yang disampaikan oleh peserta pada akhir pelatihan.

C.3.2.2. Data Konkret Ditindaklanjuti dengan Pemeriksaan

Tindak lanjut ke pemeriksaan merupakan pilihan bagi AR. Keputusan tersebut diambil biasanya disebabkan Wajib Pajak tidak menerima kebenaran data konkret, tidak bersedia melakukan pembetulan SPT, atau mengabaikan himbauan yang dikirimkan oleh AR. Dari laporan hasil *action learning*, yang memutuskan untuk melanjutkan ke tingkat pemeriksaan sebanyak 58 orang (22,3%). Dari 58 orang ini, 26 responden yang berpartisipasi.

Tahapan pemeriksaan data konkret dimulai dengan pembahasan dengan tim pembahas di kantor terlebih dahulu, jika disetujui maka usul pemeriksaan data konkret diajukan. 92,8% menyatakan melakukan setuju bahwa alumni melakukan pembahasan dengan tim pembahas.

Tahapan ini adalah merupakan tahapan yang baru muncul sejak berlakunya SE-15/PJ/2018 tentang Kebijakan Pemeriksaaan. Padahal tahapan ini bertujuan sebagai penyaring usulan pemeriksaan yang sesuai dengan ketentuan pemeriksaan dan bukti yang kuat. Beberapa kantor belum melaksanakan tahapan ini. Namun demikian dengan pengetahuan alumni tentang data konkret dan pemeriksaan, maka mereka akan memiliki positioning yang tepat terkait hal tersebut.

Ketika ditanya apakah mengalami kesulitan dalam melakukan pemeriksaan data konkret? 84,6% menyatakan tidak mengalami kesulitan sedangkan 15,4% menyatakan kesulitan.

Beberapa alumni masih merasa kesulitan dalam melakukan pemeriksaan data konkret. Namun demikian, alumni bisa memanfaatkan CoP sebagai tempat diskusi dan berbagi pengalaman. CoP ini masih berlangsung sampai dengan laporan penelitian ini disusun.

Sebagian besar alumni tidak mengalami kesulitan dalam melaksanakan pemeriksaan data konkret. Dengan demikian pelatihan berpengaruh terhadap peningkatan kompetensi alumni dalam melakukan pemeriksaan pajak mengingat bahwa alumni belum mendapatkan pendidikan secara khusus terkait pemeriksaan pajak Sebelumnya.

Sebagaimana halnya ketika Wajb Pajak melakukan pembetulan SPT, bukti penerapan materi pemeriksaan juga dapat dilihat dari lembar monitoring *action learning* yang disampaikan oleh peserta pada akhir pelatihan.

C.4. Evaluasi Level 4 (Results Evaluation)

Evaluasi level 4 ini mengukur peningkatan kompetensi peserta yang dapat meningkatkan kinerja pegawai.

C.4.1. Realisasi Penerimaan Pajak melalui Action Learning

Sebagaimana telah diuraikan sebelumnya, Pelatihan Teknis P3 telah dievaluasi sampai dengan level 3. Dimana level 1 menyatakan alumni puas dengan

pelaksanaan diklat, kemudian di level 2 secara umum alumni telah memperoleh pemahaman terhadap materi pelatihan, dan level 3 menggambarkan secara umum alumni telah menerapkan materi pelatihan dalam pekerjaannya. Ketika alumni telah menerapkan materi pelatihan dalam pekerjaannya maka akan lebih mudah dalam mengukur level 4, dimana level 4 mengukur peningkatan kinerja alumni yang dapat teridentifikasi dari laporan *action learning* yang dihasilkan alumni.

Dari penyelesaian *action learning* dapat digambarkan di Tabel 5 sebagai berikut:

Tabel 5
Penyelesaian *Action Learning*

STATUS	TINDAK LANJUT AL (<i>Action Learning</i>)	
	Pemeriksaan	Pembetulan SPT
Selesai	10	-
Dalam Proses Pemeriksaan	48	-
Dengan Pencairan	-	150
Tanpa Pencairan	-	1
Proses Pembetulan	-	14
Dalam Proses Penyelesaian	-	37
Jumlah	58* (22,3%)	202 (77,7%)
Total	260	

Sumber: Pusdiklat, BPPK, Kementerian Keuangan

Keterangan:

AL : *Action Learning*

*Terdiri dari 55 AL Pemeriksaan Data Konret dan 3 AL Pemeriksaan Analisis Risiko

Dengan demikian, alumni yang telah berhasil menyelesaikan penugasan *action learning* sampai selesai sejumlah 160 dari 260 alumni (61,5%) dengan perincian:

- Pembetulan SPT dengan pencairan 150 alumni
- Pemeriksaan yang sudah diselesaikan/
usulan pemeriksaan analisis risiko yang disetujui 10 alumni
- Jumlah 160 alumni

Terkait dengan realisasi penerimaan negara, terlihat dari pembayaran/pencairan pajak atas pembetulan SPT yang dilakukan oleh Wajib Pajak dan juga dari potensi penerimaan negara yang mungkin dihasilkan dari laporan penyelesaian *action learning* sebagai berikut:

- Pembetulan SPT dengan pembayaran/pencairan Rp 43.958.929.288
- Potensi Pajak dari *action learning* lainnya Rp482.597.423.786
- Jumlah seluruh potensi pajak dari *action learning* Rp526.556.353.074

Sehingga setelah pelatihan selesai, jumlah sebesar Rp482.597.423.786 masih menjadi potensi yang bisa dipantau perkembangannya. Namun dalam penelitian ini, pemantauan sisa potensi tersebut belum dilakukan, karena keterbatasan waktu dan kewenangan peneliti sehingga penelitian ini lebih difokuskan kepada Implementasi model pembelajaran 70:20:10. Jika pemantauan ini dilakukan, maka akan lebih terlihat gambaran peningkatan kinerja AR dari pelatihan.

Data realisasi pencairan pajak dari hasil *action learning* tersebut kemudian diklarifikasi kepada alumni dan coach atasan langsung apakah capaian tersebut turut dipengaruhi oleh pelatihan.

Berdasarkan kuesioner yang telah dibagikan kepada alumni, diperoleh hasil sebagai berikut:

- a. Dari pertanyaan berapa persen (%) jumlah penerimaan pajak yang berasal dari penanganan data konkret tersebut, terpengaruh karena skill/knowledge Pelatihan AR P3?

Maka jawaban yang diperoleh adalah:

- 51% responden menjawab terpengaruh, dengan tingkat pengaruh di bawah 50%
- 49% responden menjawab terpengaruh, dengan tingkat pengaruh di atas 50%

Namun demikian, 100% responden yang menjawab kuesioner menyatakan ada pengaruh skill/knowledge Pelatihan AR P3 terhadap jumlah penerimaan pajak yang berasal dari penanganan data konkret dengan jumlah prosentase yang bervariasi.

- b. Dari persen (%) pada butir a, seberapa yakin (tingkat keyakinan) alumni menyebutkan angka persen tersebut bahwa penerimaan pajak tersebut berasal dari peningkatan kompetensi AR P3?

Maka jawaban yang diperoleh adalah:

- 36% responden menjawab terpengaruh, dengan tingkat pengaruh di bawah 50%
- 64% responden menjawab terpengaruh, dengan tingkat pengaruh di atas 50%.

Walaupun prosentasenya tidak begitu besar, namun alumni menyatakan bahwa terdapat pengaruh penerimaan pajak tersebut dengan peningkatan kinerja AR yang ditunjukkan dengan pengaruh pelatihan terhadap penerimaan pajak yang dihasilkan AR.

- c. Untuk memperkuat jawaban pengaruh pelatihan dalam butir a dan b, peneliti mengajukan pertanyaan tentang pengaruh lainnya dengan pertanyaan:

Menurut Saudara, Apa faktor lainnya, selain Pelatihan AR P3 yang berpengaruh langsung terhadap penerimaan pajak tersebut?

- kemampuan bayar Wajib Pajak
- Join analisis dengan pihak lain
- bimbingan dan arahan atasan langsung
- kemampuan komunikasi
- lainnya

C.4.2. Coaching

Dalam penyelesaian *action learning*, alumni dibantu oleh coach. Keberhasilan dalam menyelesaikan *action learning* sedikit banyak dipengaruhi oleh proses coaching. Proses coaching dapat menggambarkan perjalanan peningkatan kompetensi dan kinerja alumni. Coach yang disediakan Pusdiklat Pajak berasal dari para Widyaiswara maupun pegawai DJP yang hasil uji kompetensinya masuk ke dalam lapisan "*Ready for assignment*".

Lapisan AR “*Ready for assignment*” ini disebut sebagai *Skill Group Owner (SGO)*. Mereka kita minta untuk berbagi pengalaman dalam melakukan pengawasan dan penggalian potensi pajak. Disamping itu juga kita libatkan dalam penyusunan kurikulum, penyusunan materi pembelajaran, sebagai pengajar, *coach*, maupun memberikan *success story* sebagai penyemangat AR yang mengikuti pelatihan sehingga bisa mencapai prestasi yang sama atau bahkan lebih baik. Mereka juga kita ajak berdiskusi untuk menyusun *action learning*.

C.4.2.1. Coach Atasan Langsung

Peneliti membagi kuesioner kepada para alumni dan coach atasan langsung untuk memberikan gambaran tentang proses coaching yang dilakukan dan diperoleh informasi sebagai berikut:

a. Pertanyaan kepada alumni

a.1. Dalam melaksanakan *Action Learning*, apakah Anda dibimbing oleh Atas Langsung Saudara sebagai Coach/Mentor? (pertanyaan kepada alumni). 88,1% responden menjawab “Ya”. Responden yang menjawab tidak dibimbing, memberikan alasan yang beragam, antara lain:

- Tidak dibimbing
- Atasan sudah percaya dengan kemampuan AR
- Saat *action learning*, atasannya baru

a.2. Dalam bentuk apa coach atasan langsung membimbing Anda? Jawabannya beragam, antara lain:

- a) Diskusi tentang kriteria data konkret
- b) Supervisi penyelesaian data konkret
- c) Pendampingan saat konseling dengan Wajib Pajak
- d) Pendekatan cara menyampaikan hasil temuan sehingga Wajib Pajak bersedia melakukan pembetulan dan membayar
- e) Kosultasi aturan perpajakan
- f) Masukan terhadap analisis yang dibuat AR dan pencarian datanya
- g) Lain-lain

Hal-hal tersebut harus menjadi pertimbangan dalam penyelenggaraan pelatihan selanjutnya.

b. Pertanyaan kepada coach

b.1. Sebelum mengikuti Pelatihan Teknis AR P3, Alumni mampu mengidentifikasi kriteria data konkret? (Pertanyaan kepada coach atasan langsung)

Dari hasil kuesioner diperoleh hasil bahwa menurut atasan langsung telah terjadi peningkatan kompetensi alumni dalam mengidentifikasi kriteria data konkret. Sebelumnya yang memilih setuju (50,9%) dan sangat setuju (20%), keyakinannya meningkat menjadi setuju (30,9%) dan sangat setuju (67,3%).

b.2. Saudara melakukan bimbingan sebagai Coach/Mentor kepada alumni?

Sebagian besar atasan langsung (94,6%) menyatakan telah melakukan pembimbingan terhadap alumni. Namun demikian terdapat sebagian kecil atasan langsung yang tidak melakukan pembimbingan. Hal tersebut senada dengan hasil kuesioner kepada alumni bahwa 11,9% alumni (dari 84 responden) tidak dibimbing oleh atasannya. Untuk lebih meyakini

bahwa atasan langsung melakukan pembimbingan, peneliti mengajukan pertanyaan selanjutnya di butir b.4.

- b.3. Dalam bentuk apa, Saudara melakukan pembimbingan kepada alumni?
- Arahan, diskusi, pendampingan apabila diperlukan dalam menghadapi WP
 - meminta laporan perkembangan untuk didiskusikan bersama
 - mengingatkan agar administrasi dan ketentuan formal pemeriksaan jangan sampai ada yang terlupakan dan terlewat
 - pegawai ybs sdh sangat mengerti sehingga hanya butuh sedikit arahan saja
 - memberikan motivasi dan kepercayaan diri untuk mencari dan menindaklanjuti data konkrit
 - bedah kasus WP
 - Diskusi peraturan dan contoh kasus
 - lain-lain

Jawaban dari atasan langsung di atas juga secara umum senada dengan jawaban alumni atas kuesioner tentang bimbingan oleh atasan langsung.

- b.4. Walaupun persentasenya tidak begitu besar, namun atasan menyatakan bahwa terdapat pengaruh penerimaan pajak tersebut dengan peningkatan kinerja AR dari hasil Pelatihan Teknis P3 yang ditunjukkan dengan pengaruh pelatihan terhadap penerimaan pajak yang dihasilkan AR.
- b.5. Untuk memperkuat jawaban pengaruh pelatihan dalam butir b.4, peneliti mengajukan pertanyaan tentang pengaruh lainnya dengan pertanyaan: Untuk memperoleh keyakinan Menurut Saudara, Apa faktor lainnya, selain Pelatihan Teknis AR P3 yang berpengaruh langsung terhadap penerimaan alumni tersebut?
- ketersediaan data
 - kemampuan dan kemauan bayar Wajib Pajak
 - pengawasan berkelanjutan
 - ketekunan dan etos kerja AR
 - komunikasi yang efektif
 - banyak latihan

Hal-hal tersebut harus menjadi pertimbangan dalam penyelenggaraan pelatihan selanjutnya.

- b.6. Model Pelatihan Teknis Petugas Pemeriksa Pajak yang menggunakan model pembelajaran 70:20:10; Bagian 70 terdiri dari pembuatan Project Assignment (kasus pekerjaan kantor) ditindaklanjuti dengan *action Learning* selama 3 bulan, bagian 20 terdiri dari Coaching/Pembimbingan di kelas, pembimbingan di kantor oleh atasan langsung/pihak lain, bagian 10 terdiri dari *e learning*, dan Pelatihan Tatap Muka 5 hari, lebih mampu untuk meningkatkan kompetensi pegawai dan meningkatkan kinerja organisasi dibandingkan dengan pelatihan klasikal/tatap muka saja. 92,7% responden menjawab “Ya”.
- b.7. Berikut adalah urutan tahapan yang diikuti oleh Calon Peserta/Peserta Pelatihan Teknis Petugas Pemeriksa Pajak yaitu Uji Kompetensi, e-learning, Project Assignment, Tahap Classical, Pembimbingan di kelas,

Action Learning, Pembimbingan oleh atasan langsung/pihak lain, Laporan Penyelesaian *action learning*. Apakah ada pendapat/masukan terkait tahapan proses pelatihan tersebut?

- sudah sesuai
- Praktek langsung penanganan 1 WP harus dilakukan AR
- sudah cukup memadai
- perlu diperbanyak variasi penggalian potensi, tidak hanya data konkret
- project assignment harus benar-benar dimonitor oleh coach
- agar dilakukan konsisten dan berkesinambungan
- sangat bagus dan jika bisa ke semua AR
- mengakomodir kebutuhan pelatihan yang diharapkan bisa meningkatkan kompetensi
- di tahapan *action learning* bisa ditambahkan inventarisasi kendala

C.4.2.2. Coach selain Atasan Langsung

Selain atasan langsung, Pusdiklat Pajak juga menyediakan coach selain atasan langsung yang terdiri dari para Widyaiswara dan AR yang hasil uji kompetensinya masuk ke dalam lapisan “*Ready for assignment*”.

Coach ini bertugas untuk mendampingi alumni dalam penyelesaian *action learning*nya. Pusdiklat Pajak menyediakan grup Community of Practice (CoP) melalui Grup Telegram, namun demikian diberikan alternative untuk menggunakan Group Whatsapp dan email yang lebih familiar digunakan sehari-hari para alumni.

Dari kuesioner yang dibagikan kepada para alumni, diperoleh informasi sebagai berikut:

Dalam melaksanakan *Action Learning*, apakah Anda dibimbing oleh Coach/Mentor selain atasan langsung yang ditunjuk dalam pelatihan?

66,7% menjawab “Ya”. Bagi yang menjawab “Tidak” disebabkan oleh hal-hal sebagai berikut:

- Sudah ada atasan langsung yang membimbing karena atasan langsung yang juga bertanggung jawab atas hasil pekerjaan
- *Action learning* cukup dilaksanakan secara mandiri
- Karena data sudah jelas
- Lebih mudah untuk berkomunikasi dengan atasan langsung
- Agar maksud dan tujuan pelatihan Pelatihan Teknis P3 dapat diserap dengan optimal, untuk selanjutnya dieskalasi ke atasan langsung.
- Coach can mentor diperlukan ketika harus melakukan pemeriksaan analisa risiko karena perlu analisis laporan keuangan

Bagi yang menjawab “Ya” bimbingannya dalam bentuk apa?

- Arahan langkah-langkah yang harus dilakukan agar penyelesaian berjalan efektif
- Diskusi tahapan pemeriksaan dan dokumen yang disiapkan
- Arahan untuk mengkomunikasikan dengan WP dengan baik
- menentukan jenis dakon dan arahan kegiatan yang harus dilakukan/ tindak lanjut dakon yang dimiliki.
- Diskusi aspek hukum jika Wajib Pajak tidak setuju dengan hasil pemeriksaan

- Arahan dan mengingatkan agar pemeriksaan P3 dilakukan sesuai prosedur, tidak melewati jatuh tempo
 - Analisa atas potensi data dan kualitas data
 - menyarankan saya untuk mengganti Wajib Pajak yang akan diperiksa dengan Wajib Pajak yang lain dengan pertimbangan tertentu
 - teknis pergantian Wajib Pajak dan data konkret
 - Arahan formal dan format laporan pemeriksaan serta laporan *action learning*
 - Arahan tentang hal-hal yang harus dilakukan karena mengalami mutasi saat *action learning* sedang berjalan
 - Sharing knowledge dan pengalaman penyelesaian data konkret
- Dari hasil FGD terkait dengan pembimbingan, diperoleh informasi sebagai berikut:

Proses pembimbingan dan adanya CoP memberikan kesempatan kepada alumni untuk memiliki tempat diskusi dan bertanya. Pembimbingan bahkan dalam kenyataannya dilakukan sejak hari pertama masuk tahap klasikal, karena dengan adanya project assignment yang diharuskan sebelum masuk tahap klasikal maka Alumni dapat langsung berdiskusi di kelas terkait penyelesaian project assignment tersebut.

Proses pembimbingan dengan atasan langsung membentuk hubungan komunikasi yang positif dengan AR. Bagi AR yang minim pengalaman dipaksa untuk belajar dan menyelesaikan satu kasus dari awal sampai akhir secara lengkap sehingga bisa membentuk kepercayaan diri dalam menyelesaikan tugas selanjutnya dan meningkatkan kinerjanya.

Ada juga usulan AR agar maksud dan tujuan pelatihan Pelatihan Teknis P3 dapat diserap dengan optimal, untuk selanjutnya bisa dieskalasi ke atasan langsung. Untuk atasan langsung yang mengalami kendala dalam melakukan pembimbingan, maka diperlukan kelas khusus untuk memberikan pelatihan tentang bagaimana melakukan coaching yang efektif. Kegiatan tersebut bisa dilakukan melalui open class sebagai salah satu menu yang disediakan dalam pelaksanaan *Corporate University*. Dengan demikian di dalam porsi 20% (*social learning*) sendiri dimungkinkan adanya porsi 10% (*formal learning*) nya.

Begitu juga ketika proses pembimbingan disepakati bahwa diperlukan kelas khusus terkait kompetensi tertentu untuk penyelesaian *action learning* ini, dapat dilakukan melalui *open class*. Sehingga dimungkinkan bahwa di dalam porsi 70% (*action learning*) terdapat juga porsi 10% (*formal learning*).

Pada kenyataannya, porsi 70:20:10 bukanlah angka yang fix. Porsi tersebut dapat berkembang dan dimodifikasi sesuai dengan kebutuhan pelatihan. Namun demikian yang lebih penting adalah unsur-unsur pelatihannya. Tahapan *experimental learning*, *social learning*, maupun *formal learning* diperlukan dalam model pembelajaran ini.

D. Kendala yang dihadapi dan saran perbaikan dalam pelaksanaan Pelatihan Teknis P3

Informasi tentang kendala pelaksanaan di lapangan diperoleh dari kuesioner yang dibagikan kepada para alumni dan *coach* dan juga dari FGD.

1. Perencanaan Pelatihan

Dalam penelitian ini tidak ditemukan kendala pada tahapan perencanaan pelatihan teknis P3, walaupun dalam proses perencanaan ini diperlukan kerja keras dan waktu yang cukup panjang disbanding dengan pelatihan-pelatihan sebelumnya. Namun demikian dari hasil FGD terdapat beberapa masukan yang akan diterapkan untuk penyelenggaraan pelatihan berikutnya.

Undang-undang Nomor 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja (UU *Omnibus Law*) juga turut mempengaruhi cara kerja AR, karena sudah tidak ada lagi istilah “Keterangan Lain” yang dijadikan dasar oleh AR dalam melakukan pengawasan dan penggalian potensi perpajakan.

Sehingga ke depannya perlu diperhatikan pemilihan materi dan penyusunan kurikulum yang benar-benar dibutuhkan oleh AR dengan cara kerja yang baru. Komunikasi dengan pemangku kepentingan DJP sangat diperlukan untuk memastikan kemana arah kebijakan strategis yang akan diterapkan kepada AR ke depan.

2. Melakukan uji kompetensi terhadap AR

Uji kompetensi dalam pelatihan Teknis P3 menghasilkan 3 lapisan. *Ready for Assignment; Need refreshment; Need Technical Assistant*. Data layering seperti ini dapat digunakan sebagai alat untuk mengetahui:

- Prioritas AR mana saja yang harus segera diberikan pelatihan. Dengan informasi ini, maka pemanggilan peserta menjadi sangat efektif untuk menutup gap kinerja pegawai sekaligus meningkatkan kinerja pegawai yang bersangkutan
- Gap kompetensi apasaja yang dibutuhkan. Dengan demikian materi pelatihan yang diberikan akan tepat sasaran
- Rekomendasi mengenai siapa saja AR yang bagus kompetensinya untuk kepentingan maksimalisasi potensi pegawai dalam peningkatan karirnya.

Layering ini diperoleh dari gabungan hasil uji kompetensi dengan capaian prestasi kerja yang telah dicapai oleh AR. Namun karena keterbatasan akses terhadap informasi capaian prestasi kerja, maka sebagai penggantinya digunakan data pengalaman pemeriksaan. Dari data yang diperoleh memang di lapisan *Need for Assistant* memiliki pengalaman pemeriksaan yang lebih sedikit dibandingkan dengan lapisan lainnya.

Namun demikian, uji kompetensi sebaiknya disusun dengan melandaskan diri kepada kamus kompetensi atau Standar Kompetensi Jabatan (SKJ) yang telah ditetapkan sehingga hasilnya akan lebih tepat dalam memetakan kompetensi AR. Begitu juga dengan materi pelatihan dan *action learning* perlu disesuaikan dengan SKJ. Sehingga begitu selesai dari pelatihan, tidak hanya kinerjanya yang meningkat namun juga alumni dapat memenuhi kompetensi yang dibutuhkan terkait jabatannya, terkait dengan pelatihan ini tentu saja yang berhubungan dengan tugas penggalian potensi dan pemeriksaan pajak sesuai kewenangan AR.

3. Pemanggilan peserta

Pemanggilan peserta didasarkan kepada hasil uji kompetensi. Penilaian hasil uji kompetensi juga tidak hanya didasarkan kepada hasil ujian online, namun juga digabung dengan hasil penilaian kinerja AR sehingga penilaian

akan lebih sempurna. Ada AR yang memiliki kemampuan lapangan yang sangat baik, berkomunikasi dengan efisien, sehingga bisa mempersuasi Wajib Pajak untuk membayar dan capaian kinerja menjadi baik bahkan menjadi contoh bagi rekan-rekan sesama AR. Dengan nilai gabungan tersebut, maka lebih mencerminkan keadaan yang sebenarnya.

Karena adanya kerahasiaan terkait data capaian kinerja AR, mungkin bisa diatasi dengan menyerahkan hasil uji kompetensi kepada DJP. Kemudian DJP yang akan mengkompilasi dengan data capaian kinerja AR sekaligus menentukan peserta-peserta yang dipanggil pelatihan.

4. E-learning

Materi e-learning terdiri dari PPh, PPN, KUP, PPh Potput, dan ke AR-an. Alumni menyatakan bahwa e-learning dibutuhkan untuk me refresh pengetahuan-pengetahuan dasar dan konsep-konsep perpajakan yang terlupa karena kesibukan menjalani pekerjaan rutin.

Sesuai dengan tujuan pelatihan P3 untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja AR dalam penggalian potensi dan pemeriksaan pajak, maka sebaiknya materi e-learning juga termasuk di dalamnya adalah materi pemeriksaan yang menjadi kewenangan AR. Sehingga materi yang disampaikan di tahap klasikal akan lebih mudah dipahami karena peserta sudah memiliki pengetahuan awal (*prior knowledge*) terkait pemeriksaan pajak.

5. Mengirimkan project assignment yang rencananya akan menjadi *action learning*

Project Assignment menjadi prasyarat untuk bisa masuk tahap klasikal. Selain diminta memilih Wajib Pajak yang berpotensi dan jenis datanya (data konkret/analisis risiko), peserta diminta untuk melakukan analisis awal dan identifikasi masalah terhadap Wajib Pajak tersebut.

Namun demikian, banyak dari peserta yang ternyata hanya mengirimkan WP terpilih saja, tanpa melakukan analisis dan identifikasi masalah Wajib Pajak sehingga tujuan dari project assignment tidak dapat dicapai dengan optimal. Beberapa alasan yang dikemukakan antara lain:

- karena analisis dan identifikasi masalah Wajib Pajak tidak diperlukan dalam penyelesaian data konkret.
- kekhawatiran alumni terkait dengan rahasia jabatan mengenai identitas Wajib Pajak yang dipilih.

Terkait dengan tidak adanya keharusan dalam penyelesaian data konkret, keberadaan dari analisis dan identifikasi Wajib Pajak bertujuan untuk membantu AR dalam mengembangkan penggalian potensi terhadap Wajib Pajak yang bersangkutan. Sehingga penjelasan ini seharusnya dimasukkan juga dalam petunjuk penugasan project assignment

Terkait dengan rahasia jabatan, sebenarnya dalam penugasan project assignment sudah dijelaskan bahwa identitas Wajib Pajak diminta untuk dihilangkan sehingga hal tersebut tidak perlu dikhawatirkan.

6. Tahap klasikal

Dengan *prior knowledge* yang baik sebagai hasil dari pembelajaran *e-learning* serta analisis dan identifikasi masalah wajib Pajak yang telah dipersiapkan oleh peserta, maka tahap klasikal akan lebih banyak berisi diskusi

mengenai kasus-kasus di lapangan dan menambahkan beberapa materi pemeriksaan pajak. Kompetensi di bidang pemeriksaan pajak diharapkan menambah kepercayaan diri kepada peserta dalam melakukan pengawasan dan penggalian potensi pajak. Mereka juga diharapkan dapat menjadi *role model* bagi teman-teman di kantornya karena peningkatan level dari *Need Technical Assistant* menjadi *Ready for assignment*. Materi pemeriksaan sendiri merupakan hal yang baru bagi AR karena dalam jenis pelatihan AR sebelumnya tidak pernah diajarkan. Dengan kemampuan pemeriksaan, diharapkan AR dapat memenuhi tujuan organisasi mengoptimalkan peran AR untuk turut serta dalam pemeriksaan pajak sesuai amanat Surat Edaran Direktur Jenderal Pajak Nomor SE-15/PJ/2018.

Materi dalam tahap klasikal tidak hanya berbicara tentang pemeriksaan pajak yang dilakukan oleh AR, namun dimulai sejak AR melakukan pengumpulan data, identifikasi masalah, SP2DK, dan seterusnya. Selain itu, proses *action learning* pun diberikan pilihan untuk diselesaikan cukup dengan Wajib Pajak melakukan pembetulan SPT dan membayar kekurangan pajaknya. Seharusnya, sesuai dengan topik pelatihan terkait dengan pemeriksaan pajak, materi sebaiknya diarahkan langsung kepada pemeriksaan pajak.

Saat ini Pusdiklat Pajak sudah memiliki program pelatihan Account Representative, walaupun jenjangnya masih AR Tingkat Dasar yang diperuntukkan bagi pegawai yang akan diangkat menjadi AR. Sehingga agar tidak terjadi pengulangan materi, maka Pelatihan Teknis P3 sebaiknya hanya terkait dengan pemeriksaan pajak saja, yaitu dimulai dengan tahapan ketika usulan pemeriksaan AR disetujui.

Sedangkan materi terkait dengan kegiatan AR secara umum di luar pemeriksaan pajak, diarahkan ke Pelatihan AR Lanjutan dengan menambahkan materi-materi yang lebih spesifik, misalnya Transfer Pricing, Pajak Internasional, proses bisnis tertentu dan sebagainya.

Materi sebaiknya diperbanyak dengan diskusi contoh-contoh kasus di lapangan yang sering ditemui oleh peserta. Kasus tersebut dapat diidentifikasi dari project assignment yang telah dikumpulkan peserta. Porsi jam pembimbingan coach untuk membahas rencana *action learning* di hari terakhir mungkin bisa ditambah sebagai salah satu solusi.

7. Action Learning

Action learning secara umum dianggap sebagai pembelajaran yang sangat efektif. *Action learning* mempunyai banyak keuntungan, baik bagi peserta untuk peningkatan kompetensi dan kinerjanya, maupun bagi para coach untuk saling belajar dan menjalin komunikasi yang efektif. Inilah salah satu pembeda dengan pelatihan klasikal.

Hasil FGD dengan alumni memperoleh informasi bahwa model pembelajaran 70:20:10 ini sangat bagus dan sesuai dengan kebutuhan AR, karena langsung terkait dengan pekerjaan. Ilmu yang diperoleh dari e-learning dan pelatihan klasikal langsung dapat diimplementasikan melalui penyelesaian *action learning*. *Action learning* sendiri merupakan bagian dari pekerjaan utama AR sehingga tidak menambah pekerjaan bahkan justru membantu AR dalam menyelesaikan tugas pokoknya.

Namun demikian, *action learning* akan lebih optimal jika dikaitkan dengan IKU yang harus dipenuhi oleh AR. Pemeriksaan terkait data konkrit sudah tidak menjadi IKU lagi di Tahun 2019 ketika pelatihan diselenggarakan. Sehingga walaupun pemeriksaan data konkrit masuk sebagai tugas AR, namun akan lebih optimal apabila *action learning*nya langsung terkait dengan IKU AR agar semangat dalam penyelesaiannya lebih maksimal.

8. Pembimbingan

Proses pembimbingan merupakan salah satu keuntungan dalam penyelenggaraan pelatihan dengan metode 70:20:10. Dengan adanya pembimbingan, penyelesaian *action learning* menjadi lebih efektif. AR memiliki tempat bertanya dan partner diskusi dalam menentukan pilihan tindakan yang akan diambil, monitoring pelaksanaan *action learning*, sekaligus penyusunan laporan *action learning*. Namun demikian, proses coaching yang dilakukan oleh coach selain atasan dirasa belum optimal. Peserta lebih banyak bertanya tentang administrative penyelesaian *action learning*, bukan terkait konten.

Jawaban kuesioner lebih banyak karena sudah ada coach atasan langsung. Sehingga untuk lebih mengoptimalkan peran coach diperlukan waktu pertemuan khusus antara alumni, coach atasan langsung maupun coach selain atasan langsung yang terjadwal dan dimasukkan sebagai bagian formal dari pelatihan. Pertemuan tersebut membicarakan tentang progress dari *action learning*.

Bagi coach yang tidak melaksanakan tugas pembimbingan, dapat digali alasannya. Jika kendalanya adalah kemampuan dalam melakukan coach, maka jika diperlukan bisa diselenggarakan kelas khusus bagi coach tersebut dengan materi bagaimana melakukan coaching yang efektif.

Masukan lainnya adalah perlunya guidance yang jelas bagi coach dalam melakukan pembimbingan. Dalam Pelatihan Teknis P3, belum ada guidance yang jelas dan detail terkait langkah-langkah melakukan coaching. Guidance coaching diperlukan agar tujuan yang ingin dicapai dengan keberadaan coach ini dapat dicapai dengan maksimal dan dilakukan secara seragam untuk semua coach.

9. Laporan Penyelesaian Action Learning

Lembar penyelesaian *action learning* perlu ditambahkan inventarisasi permasalahan yang dihadapi. Sebenarnya dalam lembar monitoring *action learning* disediakan kolom Uraian, namun sebagian AR tidak memanfaatkannya. Jika uraian diisi, maka akan lebih mudah bagi Pusdiklat Pajak dalam melakukan penilaian terhadap effort yang sudah dilakukan oleh alumni dalam penyelesaian *action learning*nya. Data tersebut dapat dirangkum dan dijadikan sebagai bahan pembelajaran dalam pelatihan sejenis.

Proses pembimbingan yang dilakukan oleh alumni dengan para coachnya juga belum tercapture dalam lembar monitoring *action learning*. Sehingga perlu juga dimasukkan untuk dapat dimanfaatkan sebagai bahan evaluasi dalam mengukur keberhasilan proses pembimbingan sebagai bagian dari *social learning* (porsi 20). Proses coaching yang terdokumentasi dengan

baik dapat membantu dalam pengukuran perjalanan peningkatan kompetensi dan kinerja alumni.

10. Evaluasi

Model pembelajaran 70:20:10 lebih tepat diterapkan pada peserta yang sudah menduduki jabatan tertentu. Dengan demikian selain selaras dengan pekerjaannya, peserta juga memiliki banyak alternative sebagai bahan yang dipilih untuk *action learning*.

Untuk melakukan evaluasi paska pelatihanpun dapat lebih memungkinkan untuk dilakukan dengan membandingkan hasil *action learning* dengan pekerjaan yang dilakukan sebelum mengikuti pelatihan. Namun tantangan berikutnya adalah terkait dengan rahasia jabatan yang mengikat bagi DJP untuk bisa melihat pekerjaan peserta sebelum melakukan Pelatihan. Saran perbaikannya adalah dengan membandingkan antara project assignment dengan hasil *action learning*. Tentu saja, project assignment harus dipersiapkan dengan sangat baik untuk keperluan tersebut. Bisa juga dengan memantau penyelesaian pekerjaan yang belum diselesaikan dalam *action learning*.

Masukan berikutnya adalah terkait dengan para AR yang tidak mengikuti Pelatihan, padahal mereka berada di lapisan *Ready for Assignment* dan *Need Refreshment*. Mereka yang tidak mengikuti Pelatihan justru tidak mendapat tanda sertifikat telah memiliki kompetensi pemeriksaan dari Pelatihan Teknis P3. Solusinya adalah bagi mereka ini cukup dilakukan persiapan ujiane (*e-learning* atau tatap muka dengan waktu yang lebih pendek) dan langsung mengikuti ujian kelulusan saja.

5. SIMPULAN DAN SARAN

A. SIMPULAN

Berdasarkan uraian dalam bab-bab sebelumnya, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Evaluasi Kirkpatrick

Evaluasi Kirkpatrick menunjukkan hasil bahwa alumni mendapatkan kepuasan dalam mengikuti pelatihan. Materi pelatihan secara umum dapat diterima dengan baik. Peserta juga secara umum menerapkan materi pelatihan dalam pekerjaannya.

Terdapat peningkatan kompetensi AR dalam mengidentifikasi data konkret dan melakukan pemeriksaan. Kedua kompetensi ini sangat penting dalam melakukan pengawasan penggalian potensi pajak. Sebagian besar peserta (96,4%) yang melanjutkan data konkret ke tahap pemeriksaan tidak merasa kesulitan dalam melakukan pemeriksaan.

AR yang menyelesaikan *action learning* dengan pembetulan SPT disertai pencairan sebanyak 57,7% dengan total penerimaan pajak sebesar Rp43.958.929.288,-. Menurut pendapat alumni, dari realisasi penerimaan pajak tersebut, 51% responden menjawab terpengaruh oleh pelatihan dengan tingkat pengaruh di bawah 50%. Sedangkan 49% responden menjawab terpengaruh dengan tingkat pengaruh di atas 50%. Dari pengaruh tersebut 36% responden menyatakan tingkat keyakinannya di bawah 50%. Sedangkan 64% responden

menjawab dengan tingkat keyakinan di atas 50%. Faktor-faktor lain yang mempengaruhi penerimaan pajak tersebut antara lain kemampuan bayar Wajib Pajak, Join analisis dengan pihak lain, bimbingan dan arahan atasan langsung, kemampuan komunikasi, dan lainnya.

Menurut pendapat coach, 72,7% responden setuju bahwa realisasi penerimaan pajak tersebut dipengaruhi oleh pelatihan. Faktor yang lain dipengaruhi oleh ketersediaan data, kemampuan dan kemauan bayar Wajib Pajak, pengawasan berkelanjutan, ketekunan dan etos kerja AR, komunikasi yang efektif, dan banyak latihan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa alumni maupun coach menyatakan terdapat pengaruh pelatihan terhadap peningkatan kinerja alumni dalam merealisasikan penerimaan pajak sesuai dengan data di atas.

Evaluasi Kirkpatrick tersebut juga didukung dengan bukti-bukti yang diperoleh selama pelatihan, terutama terkait dengan laporan penyelesaian *action learning* dan proses pembimbingan. Peran pembimbing dalam membantu pencapaian tujuan pelatihan diwujudkan dalam berbagai kegiatan sehingga membantu alumni dalam menyelesaikan *action learning* dengan optimal. Coaching juga dapat berfungsi sebagai alat memantau peningkatan kompetensi serta kinerja alumni.

2. Kendala-kendala dalam implementasi penerapan model pembelajaran 70:20:10 di Pelatihan Teknis P3

Terdapat beberapa kendala dalam implementasi penerapan model pembelajaran 70:20:10 di Pelatihan Teknis P3, antara lain:

a. Perencanaan Pelatihan

Dengan peraturan baru Terdapat perubahan fungsi dan cara kerja AR, maka perlu dilakukan perubahan yang mendasar untuk penyelenggaraan pelatihan teknis P3 ke depan. Baik dari segi kurikulum, materi, prioritas peserta, maupun tahapan dalam pelaksanaan metode pembelajaran 70:20:10 perlu dilakukan penyesuaian.

b. Uji Kompetensi

Materi uji kompetensi sebaiknya dikaitkan dengan SKJ dari Account Representative sehingga lebih tepat dalam mengukur kompetensi.

c. Pemanggilan Peserta

Tahap pemanggilan peserta mendapati kendala. Karena capaian kinerja pegawai yang seharusnya menjadi komponen penilaian peserta yang dipanggil namun bersifat rahasia.

d. E-learning

Materi E-learning tidak menyertakan materi pemeriksaan pajak. Padahal materi tersebut diperlukan dalam memberikan pemahaman awal. Sehingga dalam tahap klasikal Pelatihan Teknis AR P3 dapat lebih mudah dipahami.

e. *Project assignment*

Banyak peserta yang tidak mengirimkan penugasan project assignment dengan lengkap menyebabkan pengajar dan coach tidak memperoleh pemahaman awal terhadap Wajib Pajak yang terpilih. Padahal dengan pemahaman yang lebih mendalam, pengajar dan coach

dapat membantu dalam mengenal Wajib Pajak tersebut dan dapat memberikan saran yang lebih komprehensif dalam pengembangan penggalan potensinya.

f. Tahap Klasikal

Materi Pelatihan Teknis AR P3 seharusnya hanya berbicara tentang pemeriksaan pajak yang menjadi kewenangan AR. Proses pemeriksaan dimulai saat usulan pemeriksaan disetujui. Namun demikian dalam Pelatihan Teknis AR P3, materi meliputi kegiatan AR sebelum diusulkan pemeriksaan sehingga bisa tumpang tindih dengan pelatihan AR yang sudah ada (Pelatihan AR Dasar). Diskusi-diskusi kasus di lapangan perlu diperbanyak sehingga membantu dalam mempermudah penyelesaian *action learning*.

g. *Action Learning*

Pada saat Pelatihan Teknis AR P3, pemeriksaan data konkret bukan merupakan IKU AR di Tahun 2019 walaupun itu merupakan pekerjaan utama AR.

h. Pembimbingan

Ada sebagian atasan langsung tidak melakukan pembimbingan yang perlu dilakukan identifikasi permasalahan. Bisa jadi dibutuhkan pelatihan terkait dengan bagaimana melakukan coaching secara efektif.

Coach selain atasan langsung dirasa kurang maksimal. Peserta lebih banyak bertanya tentang administrasi daripada substansi materi karena dirasa sudah cukup dengan atasan langsung.

i. Laporan Penyelesaian *Action Learning*

Banyak peserta yang belum menguraikan kendala-kendala yang dihadapi dalam penyelesaian *action learning*. Demikian juga dengan proses pembimbingan yang belum tercapture dalam Lembar Monitoring *Action Learning*. Padahal data-data tersebut sangat bernilai dalam memberikan gambaran permasalahan dan solusinya untuk bisa dibagikan kepada seluruh AR.

j. Evaluasi

Rahasia jabatan menjadi kendala dalam melakukan evaluasi diklat. Pekerjaan sebelum pelatihan tidak dapat diperbandingkan.

Kendala berikutnya adalah perlakuan terhadap AR yang uji kompetensinya masuk lapisan *Ready for Assignment* dan *Need Refreshment*. Mereka juga berhak atas sertifikat dari Pusdiklat Pajak sebagai pengakuan kompetensinya.

B. SARAN

Saran yang dapat diberikan dalam penelitian ini untuk perbaikan pelaksanaan pelatihan selanjutnya antara lain:

a. Perencanaan Pelatihan

Untuk penyelenggaraan pelatihan teknis P3 selanjutnya perlu segera dilakukan dialog dengan DJP karena pelatihan model 70:20:10 memang membutuhkan waktu persiapan yang tidak sebentar. Apalagi dengan cara kerja AR yang baru dan berlakunya UU Cipta Kerja perlu dilakukan perubahan

secara mendasar, mulai dari kurikulum, materi, *action learning*, dan sebagainya.

b. Uji kompetensi

Sebaiknya disusun berdasarkan pedoman Standar Kompetensi Jabatan dari Account Representative.

c. Pemanggilan Peserta

Kerahasiaan capaian kinerja pegawai sebagai komponen nilai uji kompetensi disarankan untuk disiasati dengan menyerahkan penilaian akhir kepada DJP. Pusdiklat Pajak cukup menyerahkan hasil uji kompetensinya untuk digabung dengan nilai capaian kinerja pegawai oleh DJP. Sehingga pemanggilan peserta dapat lebih tepat sasaran dengan mengutamakan peserta yang memiliki gap kompetensi besar.

d. E-Learning

Diberikan materi pemeriksaan pajak pada E-learning Pelatihan Teknis AR P3 agar peserta dapat lebih cepat memahami materi yang disampaikan dalam tahap klasikal.

e. *Project assignment*

Diperlukan perintah yang lebih jelas dalam tugas penyusunan project assignment. Penyusunan project assignment diarahkan agar dapat diperbandingkan dengan hasil *action learning* untuk mempermudah dalam mengukur peningkatan kompetensi dan kinerja peserta pelatihan. Begitu juga peserta akan lebih mudah dalam melaksanakan *action learning*, sekaligus kemungkinan mendapat tambahan potensi pajak dari para coach dan pengajar.

f. Tahap Klasikal

Materi Pelatihan Teknis P3 akan mengkhususkan diri pada pemeriksaan pajak yang menjadi kewenangan AR. Dimulai dari diterimanya persetujuan usulan pemeriksaan. Sehingga tidak terjadi tumpang tindih materi dengan pelatihan AR lainnya. Sedangkan materi terkait tahapan sebelum usulan pemeriksaan AR disetujui dijadikan materi Pelatihan AR Lanjutan yang ditambah dengan materi-materi spesifik seperti Transfer Pricing, Pajak Internasional, proses bisnis tertentu, dan lain-lain.

Diskusi-diskusi bisa diperbanyak yang diambil dari kasus-kasus dalam project assignment yang telah dikumpulkan peserta. Juga bisa ditambahkan waktu pembimbingan di hari terakhir tahap klasikal.

g. *Action learning*

Action Learning akan lebih optimal jika dikaitkan dengan IKU yang harus dipenuhi oleh AR. Sehingga AR lebih semangat dalam penyelesaiannya dan hasilnya akan lebih maksimal.

h. Pembimbingan

Disediakan waktu untuk berdiskusi mengenai progress *action learning* antara peserta dan para coach baik atasan langsung maupun coach selain atasan langsung. Proses tersebut secara formal menjadi bagian dari proses *action learning* dan didokumentasikan dengan baik. Dengan dokumentasi proses coaching secara lengkap diharapkan menjadi alat bantu dalam melihat perkembangan kompetensi dan peningkatan kinerja AR, termasuk pengaruh dari proses coachingnya itu sendiri.

i. Laporan penyelesaian *action learning*

Perlu diberikan petunjuk lebih terperinci mengenai bagaimana pengisian Lembar Monitoring *Action Learning*. Perlu ditambahkan kolom inventarisasi permasalahan yang dihadapi yang dapat sangat bermanfaat bagi peserta berikutnya maupun AR secara keseluruhan. Proses coaching juga perlu didokumentasikan dan disampaikan oleh peserta dalam laporan hasil *action learning*nya.

j. Evaluasi

Memperbandingkan hasil *action learning* dengan project assignment, dapat menjadi solusi dalam mengukur peningkatan kompetensi dan kinerja peserta. Sehingga project assignment harus dipersiapkan dengan sangat baik dan lengkap untuk tujuan itu.

Bagi AR yang uji kompetensinya masuk lapisan *Ready for Assignment* dan *Need Refreshment* langsung diberikan materi persiapan ujian, sehingga mereka bisa langsung mengikuti ujian untuk memperoleh sertifikat.

C. KETERBATASAN

Penelitian ini penuh dengan keterbatasan dan tentu saja masih jauh dari sempurna karena model pembelajaran 70:20:10 ini untuk yang pertama kali dilaksanakan di Pusdiklat Pajak melalui Pelatihan Teknis Petugas Pemeriksa Pajak. Oleh karena itu peneliti masih memerlukan masukan dari semua pihak untuk bisa menyempurnakannya. Dengan semua masukan perbaikan tersebut semoga pelaksanaan pelatihan *corporate university* yang menggunakan model pembelajaran 70:20:10 dapat dilaksanakan dengan lebih baik lagi di masa mendatang.

7. DAFTAR PUSTAKA

- Arifiena, Rida (2018); *Implementasi Strategi Pembelajaran Kemenkeu Corporate University untuk meningkatkan kompetensi Penggalian Potensi Pajak; Kajian Akademis BPPK – Kementerian Keuangan*
- Chusminah. 2015. *Jurnal Analisis Implementasi Konsep Corporate University Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan - Studi Kasus PT PLN (Persero)* Jakarta. Researchgate.net
- Dani Johnson. 2014. *Research Buletin 2014: Getting From 70-20-10 To Continuous Learning*. Bersin by Deloitte
- Johnson, S. J., Blackman, D. A., & Buick, F. 2018. *The 70:20:10 framework and the transfer of learning*. *Human Resource Development Quarterly*. Advance online publication
- Kirkpatrick DL. Kirkpatrick JD. *Evaluating Training Programs: The Four Levels (3th Edition)*. Berrett Koehler Publishers Inc. San Francisco
- Lestari R. 2019. *Analisis Profesionalisme, Kualitas Pelayanan, Insentif, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Account Representative*. Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Universitas Muhammadiyah Surakarta
- Mariam Nazarudin. 2015. *How 70:20:10 Enhances Workplace Learning: The Practitioner Perspective*. *International Coaching Psychology Review*

Mark K. Smith. 2001. *Learning Organization*. <https://infed.org/mobi/peter-senge-and-the-learning-organization/>

Marten F. Rademakers. 2013. *Corporate University: Merancang, membangun dan mengelola organisasi pembelajar*. PPM Manajemen. Jakarta

M. Senge. 1990. *The Fifth Discipline: The Art and Practices of Learning Organization¹, corporate university*

Suharsono Agus. Dionysius Lucas Hendrawan. 2018. *Implementation Strategy Pembelajaran Kemenkeu Corporate University dalam Peningkatan Kompetensi Penggalan Potensi Pajak*. kajian akademis BPPK. Jakarta

Keputusan Menteri Keuangan Nomor 974/KMK.01/2016 tentang Implementasi Inisiatif Strategis Program Reformasi Birokrasi dan Transformasi Kelembagaan Kementerian Keuangan

Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor KMK-924/KMK.011/2018 Tentang Kementerian Keuangan *Corporate University*

Keputusan Kepala BPPK Nomor KEP-1162/PP/2015 Tentang Rencana Strategis BPPK Tahun 2015-2019

Keputusan Kepala BPPK Nomor KEP-140/PP/2017 Tentang Cetak Biru Kementerian Keuangan *Corporate University*

<https://efidrew.wordpress.com/2020/04/16/apa-sih-model-pembelajaran-702010/>
Tanggal 30 April 2020

<https://www.bps.go.id/statictable/2009/02/24/1286/realisasi-pendapatan-negara-milyar-rupiah-2007-2020.html>

<https://www.bps.go.id/statictable/2009/02/24/1286/realisasi-pendapatan-negara-milyar-rupiah-2007-2020.html>

<https://bppk.kemenkeu.go.id/content/berita/pusdiklat-keuangan-umum-penerapan-model-evaluasi-kirkpatrick-2019-11-05-5f9a9a83/>

<http://klc.kemenkeu.go.id>

https://www.researchgate.net/publication/339780405_Jurnal_Analisis_Implementasi_Konsep_Corporate_University_Dalam_Meningkatkan_Kinerja_Karyawan_-_Studi_Kasus_PT_PLN_Persero_Jakarta

<https://www.globalccu.com/globalccu-membership.html> Tanggal 08 Agustus 2020



PUSDIKLAT PAJAK
JL. SAKTI RAYA NO. 1 KEMANGGISAN, JAKARTA BARAT