

IMPLEMENTASI ELEKTRONIK SURAT PEMBERITAHUAN PAJAK PERTAMBAHAN NILAI 1111 VERSI 1.5 DI KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA SIDOARJO UTARA

Radhisca Ivonne

S1 Ilmu Administrasi Negara
Fakultas Ilmu Sosial
Universitas Negeri Surabaya
radhiscaivonne@gmail.com

Abstrak

Penerapan aplikasi e-SPT PPN 1111 versi 1.5 bertujuan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pada sistem pengisian dan penyampaian SPT PPN 1111. Kendala penerapan di KPP Pratama Sidoarjo Utara meliputi kemampuan Wajib Pajak akan Teknologi Informasi dan Komunikasi dan kesiapan infrastruktur teknologi. Jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Subjek penelitian adalah Seksi Pelayanan dan Pengolahan Data dan Informasi, dan Wajib Pajak yang diambil dengan metode *Snowball Sampling*. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara semi terstruktur, observasi langsung, dokumentasi, dan triangulasi teknik. Analisis data dengan pengumpulan data, penyajian data, dan kesimpulan. Hasil penelitian mendeskripsikan implementasi e-SPT PPN 1111 versi 1.5 sebagai upaya pengembangan e-government dapat dilihat dari 4 (empat) bidang besar yang mengelilingi dan mempengaruhi pelaksanaan e-government, yaitu bidang organisasi yang menunjukkan bahwa kebutuhan masa depan organisasi masih diperlukan kesiapan infrastruktur teknologi dan kondisi tata ruang, serta pelatihan staf yang masih belum menyeluruh. Bidang kedua adalah teknik yang menunjukkan bahwa teknologi informasi telah memenuhi standar namun belum dikenakan ke seluruh pegawai. Bidang ketiga adalah sosial yang menunjukkan bahwa kesadaran masyarakat untuk menggunakan e-SPT PPN 1111 versi 1.5 masih perlu ditingkatkan. Bidang keempat adalah politik yang menunjukkan adanya dukungan pemerintah berupa peraturan, keputusan, dan undang-undang pelaksanaan dan teknis, penyediaan perangkat komputer, serta dalam penentuan arah proses bisnis dan TI.

Kata Kunci: Implementasi Kebijakan, E-government, E-SPT PPN 1111 versi 1.5

Abstract

The implementation of e-SPT PPN 1111 version 1.5 aims to improve the effectiveness and efficiency of fulfillment and delivery system of SPT PPN 1111. Implementation constraints at KPP Pratama Sidoarjo Utara are Tax Obligators' ability of Information Technology and Communication and technology readiness. This type of research is descriptive with qualitative approach. The research subjects consist Service and Data and Information Processing Section, and Tax Obligators that were taken by Snowball Sampling method. Data was collected using semi-structured interviews, direct observation, documentation, and techniques triangulation. Data analysis with data collection, data presentation, and conclusion. The results of this research describe the implementation of e-SPT PPN 1111 version 1.5 as an e-government development effort can be seen by 4 (four) big themes that surround and affect e-government implementation, they are organizational themes which shows that the future needs of organisation still need technology infrastructure readiness and spatial condition, and employees training is still not throughly. The second theme is technical theme that shows that information technology has already met the standards but it is still not charged to whole employees. The third theme is social theme that shows that society's awareness to use e-SPT PPN 1111 versi 1.5 still need to increase. The fourth theme is political themes that shows government supports through regulations, decrees, and laws of implementation and technical, computer equipment provision, and bussiness process and IT alignment determination.

Key words: Policy Implementation, E-government, E-SPT PPN 1111 version 1.5

PENDAHULUAN

Pemanfaatan Teknologi Informasi diharapkan mampu menciptakan proses administrasi perpajakan yang efektif dan efisien, mudah, tidak berbelit-belit, dan dapat meningkatkan partisipasi dan kepatuhan Wajib Pajak untuk melakukan kewajiban pajaknya. Penerapan TI sekaligus wujud dari pengembangan *electronic*

government (e-government) di lingkungan perpajakan. Salah satu bentuknya adalah penerapan elektronik Surat Pemberitahuan Pajak Pertambahan Nilai 1111 (e-SPT PPN 1111) versi 1.5 yang merupakan sebuah aplikasi/*software* yang digunakan untuk melakukan pengisian dan pelaporan SPT PPN 1111 dengan memanfaatkan sistem komputerisasi. Sebagai unit kerja Direktorat Jenderal Pajak (DJP) Jawa Timur II, KPP Pratama Sidoarjo Utara mengimplementasikan kebijakan

penerapan e-SPT PPN 1111 versi 1.5. Namun pada pelaksanaannya, masih terkendala oleh beberapa hal, di antaranya berhubungan dengan persoalan pengetahuan Wajib Pajak tentang TI, permasalahan pada aplikasi e-SPT PPN 1111 itu sendiri yang sering mengalami kegagalan pada saat *download* dan instalasi, dan masalah sistem TI di KPP Pratama Sidoarjo Utara yang tampaknya belum cukup siap dikarenakan KPP tersebut baru berdiri pada tahun 2007. Padahal, KPP Pratama Sidoarjo Utara membawahi 4 (empat) kecamatan yaitu Waru, Sedati, Gedangan, dan Buduran, lebih sedikit jika dibandingkan dengan KPP lainnya di wilayah Kabupaten Sidoarjo.

Melihat dari kendala-kendala tersebut, pada jurnal ini akan dibahas analisis tentang bagaimana pelaksanaan aplikasi e-SPT PPN 1111 (versi terbaru 1.5) di KPP Pratama Sidoarjo Utara dan mendeskripsikannya. Analisis dilakukan ditinjau dari teori implementasi kebijakan, kajian pustaka tentang e-government, implementasi e-government, sebagai berikut:

A. Implementasi Kebijakan

1. Pengertian Implementasi Kebijakan Publik

merupakan alat administrasi hukum dimana berbagai aktor, organisasi, prosedur dan teknik yang bekerja bersama-sama untuk menjalankan kebijakan guna meraih dampak atau tujuan yang diinginkan. (Winarno, 2002:101-102),

2. Unsur-Unsur Implementasi Kebijakan Publik

Implementasi memiliki unsur-unsur yang mutlak harus dimiliki (Tachjan, 2006:26-35), yaitu:

- Unsur Pelaksana, merupakan pihak-pihak yang menjalankan kebijakan.
- Adanya program yang dilaksanakan, yaitu adanya tindakan-tindakan riil yang diupayakan melalui program, kegiatan, atau proyek yang dibuat.
- Target group* atau kelompok sasaran, merupakan pihak-pihak yang menerima barang dan jasa, dan dikenai pengaruh dari kebijakan yang dibuat.

3. Proses Implementasi Kebijakan Publik

Proses implementasi, terdapat tahapan-tahapan yang dilakukan (Widodo, 2011:90-94), meliputi:

- Tahap Interpretasi, yaitu suatu tahap di mana kebijakan dijabarkan dan diterjemahkan.
- Tahap Pengorganisasian, diatur dan ditetapkan pihak-pihak pelaksana kebijakan, penetapan anggaran, penentuan sarana dan prasarana, penetapan tata kerja, dan penetapan pola kepemimpinan dan koordinasi pelaksanaan kebijakan.
- Tahap Aplikasi, yaitu tahap di mana rencana proses implementasi kebijakan yang telah disusun, diterapkan dan dilaksanakan secara nyata.

4. Model Implementasi Kebijakan

Pada prinsipnya implementasi kebijakan dipilah menjadi 2 (dua) jenis teknik atau model (Nugroho, 2003:165-167), yaitu:

- Implementasi kebijakan “dari atas ke bawah” (*top-bottom*) dan Implementasi kebijakan “dari bawah

ke atas” (*bottom-topper*). Model “*top-down*” merupakan suatu pola yang dikerjakan oleh pemerintah untuk rakyat. Sedangkan “*bottom-up*” merupakan kebijakan yang dibuat oleh pemerintah, namun pelaksanaannya oleh rakyat.

- Implementasi kebijakan paksa (*command-and-control*) dan mekanisme pasar (*economic incentive*). Implementasi kebijakan model paksa lebih mengedepankan arti penting lembaga publik sebagai lembaga tunggal yang mempunyai monopoli atas mekanisme paksa di dalam negara, dimana tidak ada mekanisme insentif bagi yang menjalani, namun ada sanksi bagi yang menolak melaksanakan atau melanggarnya. Sementara model mekanisme pasar merupakan model yang mengedepankan mekanisme insentif bagi yang menjalani, dan tidak dikenakan sanksi bagi yang tidak menjalankan, namun tidak mendapatkan insentif. Tetap ada sanksi bagi yang menolak melaksanakan atau melanggarnya.

B. Electronic Government (E-Government)

1. Pengertian E-Government

Clay G. Wescott mendefinisikan e-government sebagai berikut (dalam Indrajit, 2002:4): “*E-government is the use of information and communications technology (ICT) to promote more efficient and cost-effective government, facilitate more convenient government services, allow greater public access to information, and make government more accountable to citizens.*”

2. Manfaat E-Government

Manfaat-manfaat dari diterapkannya e-government (Rahardjo, 2001), sebagai berikut:

- Pelayanan servis yang lebih baik kepada masyarakat.
- Peningkatan hubungan antara pemerintah, pelaku bisnis, dan masyarakat umum. Adanya keterbukaan (transparansi).
- Pemberdayaan masyarakat melalui informasi yang mudah diperoleh.
- Pelaksanaan pemerintahan yang lebih efisien.

3. Tipe Relasi E-Government

Ada 4 (empat) jenis klasifikasi Indrajit (2002:41-45), yaitu:

- Government to Citizens* (G2C), yaitu membangun dan menerapkan berbagai portofolio teknologi informasi untuk memperbaiki hubungan interaksi dengan masyarakat (rakyat).
- Government to Business* (G2B), membentuk sebuah lingkungan bisnis yang kondusif.
- Government to Governments* (G2G), kebutuhan untuk berinteraksi antar satu pemerintah dengan pemerintah.
- Government to Employees* (G2E), meningkatkan kinerja dan kesejahteraan para pegawai negeri atau karyawan pemerintahan.

4. Jenis Pelayanan E-Government

Andrianto (2007:47-49) kemudian membagi jenis pelayanan e-government menjadi 3 (tiga) kelas utama, yaitu:

- a. *Booklet (to Publish)*, tidak memerlukan sumber daya yang terlalu besar dan beragam. Komunikasi satu arah, di mana pemerintah hanya mempublikasikan data dan informasi.
- b. *Interact*, komunikasi dua arah antara pemerintah dan masyarakat yang berkepentingan.
- c. *Transact*, terjadi perpindahan (transfer) uang sebagai konsekuensi dari diberikannya layanan jasa oleh pemerintah. Mengharuskan adanya sistem keamanan dan perlindungan privasi.

5. Hambatan E-Government

Hambatan dalam pengembangan dan penerapan e-government (Rokhman, 2008):

- a. *Peopleware*, kemampuan para pejabat birokrasi maupun staf dalam menggunakan internet yang masih sangat terbatas.
- b. *Hardware*, teknologi dan infrastruktur yaitu terbatasnya *hardware* dan *software*.
- c. *Organoware*, tidak fleksibelnya Struktur Organisasi dan Tata Kerja (SOT) birokrasi, belum adanya regulasi yang dianggap sah.

6. Elemen Sukses Pengembangan E-Government

Indrajit (2002:15) mengemukakan 3 (tiga) elemen sukses apabila sektor publik menerapkan konsep-konsep digitalisasi.

- a. Dukungan (*Support*), dukungan yang dimaksud adalah dalam bentuk hal-hal sebagai berikut:
 - 1) Disepakatinya kerangka e-government sebagai salah satu kunci sukses negara dalam mencapai visi dan misi bangsanya.
 - 2) Dialokasikannya sejumlah sumber di setiap tataran pemerintahan untuk membangun konsep ini dengan semangat lintas sektoral.
 - 3) Dibangunnya berbagai infrastruktur dan superstruktural pendukung.
 - 4) Disosialisasikannya konsep e-government secara merata, kontinyu, konsisten dan menyeluruh.
- b. Kapasitas (*Capacity*), kemampuan atau keberdayaan dari pemerintah setempat dalam mewujudkan impian e-government, hal-hal yang harus dimiliki pemerintah adalah:
 - 1) Ketersediaan sumber daya yang cukup untuk melaksanakan berbagai inisiatif e-government
 - 2) Ketersediaan infrastruktur teknologi informasi yang memadai.
 - 3) Ketersediaan SDM yang memiliki kompetensi dan keahlian dalam penerapan e-government
- c. Nilai (*Value*), merupakan dampak yang ditimbulkan yang dapat dirasakan oleh pihak yang diuntungkan dengan adanya implementasi konsep e-government.

7. Implementasi E-Government

Al-Shafi (2009) mengemukakan bahwa terdapat berbagai faktor yang dapat mempengaruhi implementasi e-government. Faktor-faktor tersebut secara umum dapat diklasifikasikan ke dalam bidang-bidang besar, yaitu *organisational*, *technological*, *social*, dan *political* yang didasarkan atas pemahaman bahwa keempat bidang

tersebut realitanya mengelilingi sebuah lingkungan implementasi e-government.

a. Bidang Organisasi

1) Struktur Organisasi E-government

Berkaitan dengan alokasi peran kerja dan mekanisme administratif yang membentuk suatu pola hubungan yang memungkinkan sebuah organisasi untuk melakukan, mengkoordinasikan, dan mengendalikan kegiatan kerja.

2) Distribusi Kekuasaan

E-government menyebabkan peralihan sistem kerja dari manual ke elektronik yang dapat memunculkan hambatan dari sisi staf.

3) Arah Strategi E-government

berkaitan dengan strategi yang memanfaatkan keunggulan sistem informasi dan dukungan teknologi informasi untuk mendukung pemerintahan, memberikan keunggulan, mencapai efektivitas dan efisiensi penyampaian layanan publik.

4) Prioritas Penyampaian E-Government

yaitu penentuan prioritas ditekankan pada manfaat yang bisa dihadirkan. Prioritas dibuat agar pelayanan ditangani dan disampaikan dengan tepat.

5) Kebutuhan Masa Depan E-Government

Proyek e-government merupakan inisiatif jangka panjang yang memerlukan waktu dan model yang sesuai untuk mendukung implementasi dan pencapaian tujuan organisasi.

6) Budaya Organisasi

Peralihan budaya organisasi dari manual ke berbasis teknologi memungkinkan munculnya hambatan.

7) Pelatihan Staf

Pemberian pendidikan dan pelatihan tentang teknologi kepada staf.

8) Kerja Sama

Penarikan jasa konsultan dan para ahli di bidang Teknologi Informasi.

b. Bidang Teknik

1) Standar Teknologi Informasi

digunakan untuk mengatasi hambatan-hambatan pada perangkat keras dan sistem yang memungkinkan kegagalan implementasi e-government.

2) Keamanan dan Kerahasiaan

Pengawasan berlanjut pada keamanan dan privasi data berdampak pada kepercayaan masyarakat..

3) Integrasi Sistem

Penggabungan sistem informasi antara atasan-bawahan (vertikal), dan antar pemerintahan (horizontal) untuk pelayanan *on-line* yang bersatu dan efektif.

4) Portal dan Akses E-Government

Ketersediaan portal dan akses on-line 24 jam sehari dan 7 hari seminggu, yang dinamis, aman, dan dapat diakses di mana saja.

5) Kemampuan

yaitu kemampuan para staf terkait Teknologi Informasi, termasuk juga ketepatan penempatan jabatan sesuai dengan keahliannya.

6) Arah Bisnis dan Teknologi Informasi

Arah perkembangan bisnis dan Teknologi Informasi harus mendukung dan tidak berlawanan dengan tujuan pemerintah dalam penyelenggaraan e-government.

7) Mitra Industri Lokal

Dukungan industri-industri lokal berpengaruh pada keberlanjutan implementasi e-government sekaligus menjaga stabilitas lokal.

c. Bidang Sosial

1) Fokus pada Warga Negara

Kebutuhan dan kualitas pelayanan yang diberikan kepada warga negara/masyarakat merupakan fokus dari tujuan implementasi e-government.

2) Kesadaran

Rendahnya kesadaran mempengaruhi tingkat partisipasi. *Awareness* dapat diupayakan melalui sosialisasi.

3) Kesenjangan Digital

Berkaitan dengan pengetahuan yang dimiliki pihak terkait pelaksana e-government dan kesenjangan antara yang mengerti teknologi dengan yang tidak.

4) Pelatihan dan Pendidikan E-Government untuk Masyarakat

Pendidikan dan pelatihan lebih diutamakan berfokus pada Teknologi Informasi dan Komunikasi secara umum.

d. Bidang Politik

1) Dukungan Pemerintah

diwujudkan melalui komitmen pemerintah untuk melaksanakan e-government dari awal hingga akhir.

2) Keuangan dan Pendanaan

Keuangan dan pendanaan infrastruktur dalam implementasi e-government seperti bangunan/gedung, teknologi, dan sumber daya manusia.

3) Kepemimpinan

Komitmen dan kemampuan staf pemerintah dalam menemukan inovasi.

4) Legislasi dan Sah

Implementasi e-government memerlukan legalitas yang diwujudkan dengan peraturan perundang-undangan yang mengatur kegiatan dalam praktek e-government.

5) Kecepatan Pembangunan dan Perubahan pada Sektor Publik

Pembangunan dan perubahan di pemerintahan yang cepat berdampak pada perubahan kebijakan, prosedur, dan kepemilikan bisnis.

METODE

Metode penelitian adalah kualitatif dengan eksplanasi deskriptif untuk bisa mendeskripsikan, menggambarkan, atau menginterpretasikan keadaan, semua komponen, dan hubungan di dalam implementasi e-SPT PPN 1111 versi 1.5 di KPP Pratama Sidoarjo Utara berdasarkan fakta-fakta yang ada menggunakan kata-kata atau symbol. Subyek penelitian dalam penelitian ini didapatkan menggunakan teknik *purposive sampling*, yang dilanjutkan dengan *snowball sampling*. Penelitian ini mengambil 3 (tiga) pihak sebagai subyek penelitian yaitu:

1. Seksi Pelayanan

- Kepala Seksi Pelayanan : Muhammad Ihsan
- Staf Seksi Pelayanan : Wahyu

2. Pengolahan Data dan Informasi

- Kepala Seksi PDI : Wahyu Purwanto
- Operator Console : Amir

3. 7 (tujuh) orang Wajib Pajak.

4. Pihak lain yang terkait

- Staf Bagian Keuangan : Ridwan

Fokus didasarkan pada teori Al-Shafi (2009). Data dihimpun melalui data primer dan data sekunder. Data primer melalui wawancara dan observasi. data sekunder diperoleh dari berbagai sumber buku, berita dan artikel, *website/internet*, dokumen Kode Etik dan Nilai-Nilai Kementerian Keuangan, dokumen Pengelolaan Kinerja di Lingkungan Direktorat Jenderal Pajak, dan Panduan User Manual e-SPT PPN 1111. Instrumen yang digunakan adalah pedoman wawancara, lembar pengamatan, kamera, alat perekam suara, dan diri peneliti sendiri. Pengumpulan data dengan hidup di tengah-tengah obyek yang diteliti secara langsung dengan melakukan observasi terstruktur, *interview* semi terstruktur, dokumentasi, dan gabungan ketiganya (triangulasi) teknik. Proses analisis data dengan tahapan data yang diperoleh dari lapangan kemudian dicatat secara teliti, direduksi (dirangkum), menyajikan data, kemudian mengemukakan kesimpulan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Lokasi

1. Sejarah KPP Pratama Sidoarjo Utara

KPP Pratama Sidoarjo Utara terbentuk pada 27 November 2007 seiring dengan adanya modernisasi di lingkungan Departemen Keuangan. Terletak di Jalan Pahlawan Nomor 55 Sidoarjo dengan luas bangunan $\pm 2300m^2$ yang terdiri dari dua gedung yang masing-masing terdiri dari dua lantai. KPP Pratama Sidoarjo Utara memiliki wilayah kerja yang meliputi 4 (empat) kecamatan, yaitu Waru, Gedangan, Sedati, dan Buduran. Visi menjadi kantor pelayanan pajak yang *excellent* dalam kinerja penerimaan dan pelayanan. Misi menghimpun penerimaan pajak berdasarkan undang-undang perpajakan melalui sistem administrasi perpajakan yang efektif, efisien, dan berlandaskan nilai Kementerian Keuangan. Motto unggul dalam pelayanan, terdepan untuk pembangunan.

Struktur organisasi KPP Pratama Sidoarjo Utara merupakan intansi vertikal DJP. Jumlah Wajib Pajak terdaftar efektif berjumlah 91.433 orang. Pelayanan perpajakan dilakukan secara satu atap yaitu semua jenis perpajakan WP Pribadi dan Badan yang sifatnya menengah ke bawah dilakukan di KPP Pratama. Sedangkan KPP Madya menangani WP badan besar.

Gambar 1. Struktur Organisasi KPP Pratama Sidoarjo Utara



Sumber: Profil KPP Pratama Sidoarjo Utara

Pegawai KPP Pratama Sidoarjo Utara berjumlah 80 orang, dengan rincian 1 Kepala Kantor, 9 Kepala Seksi

dari 7 seksi yang ada ditambah 2 ketua kelompok jabatan fungsional. KPP Pratama Sidoarjo Utara dipimpin oleh seorang Kepala Kantor yang membawahi Subbag Umum, 8 (delapan) seksi, dan kelompok jabatan fungsional. Bagian-bagian tersebut dirancang dan dibentuk menggunakan basis fungsi kerja, yaitu dibagi berdasarkan fungsi kerjanya.

B. Deskripsi E-SPT PPN

E-SPT dapat diartikan sebagai Surat Pemberitahuan beserta lampiran-lampirannya dalam bentuk digital dengan menggunakan media komputer yang digunakan untuk membantu Wajib Pajak dalam melaporkan perhitungan dan pembayaran pajak. Surat Direktur Peraturan Perpajakan I Nomor S-533/PJ.02/2013 tanggal 30 April 2013 tentang Pengawasan Kepatuhan Penyampaian e-SPT PPN mengatur tentang kewajiban penyampaian SPT Masa PPN dalam bentuk data elektronik dengan menggunakan aplikasi e-SPT PPN.

C. Implementasi E-SPT PPN 1111 Versi 1.5 di KPP Pratama Sidoarjo Utara

Bentuk pemanfaatan TIK pada administrasi perpajakan adalah penerapan *electronic system* (e-system) yang merupakan sistem administrasi perpajakan modern berbasis komputer dan *online* yang digunakan untuk peningkatan kualitas pelayanan pajak. Bentuk layanan e-system pada administrasi perpajakan di Indonesia salah satunya e-SPT. Kebijakan penerapan e-SPT diberlakukan mulai tanggal 1 September 2002 melalui Keputusan Direktur Jenderal Pajak Nomor KEP-383/PJ./2002 tentang Tata Cara Pembayaran Setoran Pajak Melalui Sistem Pembayaran *On-line* dan Penyampaian Surat Pemberitahuan dalam Bentuk Digital. Melalui UU PPN No.42 Tahun 2009 dan peraturan pelaksanaan dilakukan penyempurnaan dan penyesuaian SPT Masa PPN menjadi formulir baru, yaitu SPT Masa PPN 1111 yang berlaku mulai 1 Januari 2011. Sehingga, aplikasi yang tersedia mulai tahun 2011 hingga saat ini adalah e-SPT PPN 1111.e-SPT untuk PPN sudah diterapkan sejak berdirinya KPP Pratama Sidoarjo Utara pada tahun 2007. Berikut data jumlah Wajib Pajak di KPP Pratama Sidoarjo Utara yang melapor PPN 1111:

Tabel 1. Daftar Wajib Pajak Lapor PPN

Jenis Pelaporan	Jumlah
E-SPT	1.705
E-Filing	44
Manual	58
Tidak Pernah Lapor	256
Awal Tahun Manual, Akhir Tahun E-SPT	112
Total	2.175

Sumber: KPP Pratama Sidoarjo Utara (2014)

E-SPT PPN 1111 memiliki beberapa versi karena telah melalui beberapa kali *update* yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas aplikasi. Versi terbaru sampai dengan sekarang adalah e-SPT PPN 1111 versi 1.5.

Widodo (2011:90-94) mengemukakan tahapan implementasi kebijakan publik setelah tahapan pengorganisasian adalah tahap aplikasi, yaitu tahap di mana rencana proses implementasi kebijakan yang telah disusun, diterapkan dan dilaksanakan secara nyata.

Kebijakan DJP menyangkut e-SPT PPN 1111 versi 1.5 diaplikasikan ke seluruh unit operasional vertikal di bawahnya termasuk KPP Pratama Sidoarjo Utara.

Winarno (2002:101-102) mengartikan implementasi kebijakan sebagai alat administrasi hukum di mana aktor, organisasi, prosedur, dan teknik bekerja bersama-sama untuk meraih tujuan yang diinginkan. Sebagai suatu kebijakan untuk publik, implementasi e-SPT PPN 1111 versi 1.5 merupakan alat administrasi yang difungsikan untuk melakukan kegiatan pengadministrasian yaitu pengisian dan penyampaian SPT, dan memiliki unsur-unsur yang menyusunnya, yaitu KPP Pratama Sidoarjo Utara dan jajaran yang berada di lingkup DJP sebagai unsur pelaksana, adanya tindakan-tindakan nyata atau kegiatan-kegiatan yang memuat sasaran, prosedur penyampaian, metode, standar, *budget* pelaksanaan, dan Wajib Pajak di wilayah kerja KPP Pratama Sidoarjo Utara yaitu Kecamatan Waru, Sedati, Gedangan, dan Buduran sebagai *target group*.

Proses pelaksanaan e-SPT PPN 1111 versi 1.5 diawali dengan tahap interpretasi, yaitu tahap di mana e-SPT PPN 1111 versi 1.5 dijabarkan dengan ditetapkannya Peraturan Dirjen Pajak Nomor 6/PJ/2009 tentang Tata Cara Penyampaian Surat Pemberitahuan dalam Bentuk Elektronik, Peraturan Dirjen Pajak Nomor PER-11/PJ/2013 tentang Bentuk, Isi, dan Tata Cara Pengisian serta Penyampaian Surat Pemberitahuan Masa Pajak Pertambahan Nilai (SPT Masa PPN), Surat Dirjen Pajak Nomor S-533/PJ.02/2013 tentang Pengawasan Kepatuhan Penyampaian e-SPT PPN, dan undang-undang PPN No. 42 Tahun 2009, dan peraturan terkait lainnya, serta dibuatnya pedoman pengoperasian berupa panduan *user manual* e-SPT PPN 1111 dan prosedur penyampaian e-SPT PPN 1111. Tahapan implementasi selanjutnya adalah pengorganisasian di mana ditetapkannya pihak-pihak pelaksana di KPP Pratama Sidoarjo Utara yang terlibat secara langsung dalam pelaksanaan penyampaian SPT PPN dengan e-SPT PPN 1111 versi 1.5 adalah Seksi Pelayanan, kemudian dalam hal pengawasan dan pemantauan pelaksanaan oleh Seksi Pengolahan Data dan Informasi, pengelolaan anggaran oleh staf bagian Keuangan di Subbag Umum, penentuan sarana dan prasarana berupa bangunan/gedung beserta infrastruktur teknologi di KPP Pratama Sidoarjo Utara, penetapan tata kerja, pola kepemimpinan, dan koordinasi pelaksanaan kebijakan. Tahap terakhir adalah melaksanakan pengaplikasian dan penyampaian SPT dengan media e-SPT PPN 1111 versi 1.5.

Implementasi kebijakan publik memiliki model/teknik (Nugroho, 2003:165-167). Pelaksanaan e-SPT PPN 1111 versi 1.5 merupakan implementasi kebijakan model *top-bottom* di mana kebijakan ini dimulai dari aktor tingkat pusat dan keputusannya juga diambil dari tingkat pusat. Perspektif dari pendekatan ini bahwa kebijakan e-SPT PPN 1111 harus dijalankan oleh administrator atau birokrat pada level bawahnya sesuai dengan prosedur dan tujuan yang ditentukan oleh pusat. Juga model kebijakan *command and control* karena pemerintah memiliki monopoli terhadap pelaksanaannya, yaitu merupakan kewajiban bagi pihak-pihak yang

ditentukan oleh peraturan, dan ada sanksi bagi yang tidak menjalankan.

E-SPT PPN 1111 versi 1.5 merupakan salah satu kebijakan publik yang dibuat sebagai perwujudan upaya pengembangan e-government di lingkungan perpajakan. E-government oleh Clay G. Wescott dalam Indrajit (2002:4) diartikan sebagai penggunaan TIK demi terciptanya administrasi perpajakan yang efisien dan murah, dengan memberikan kualitas pelayanan yang mudah dan tidak berbelit-belit, masyarakat mudah mendapatkan informasi, dan mewujudkan akuntabilitas. Sejalan dengan Al-Shafi (2009:122-123) bahwa pemerintah akan menambah banyak keuntungan dari implementasi e-government, dengan mengurangi biaya operasional, meningkatkan efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas). Penerapan e-SPT PPN 1111 versi 1.5 menunjukkan kelebihan-kelebihan yaitu keuntungan yang didapatkan dari penerapan e-government dibanding proses penyampaian SPT secara manual.

Meninjau dari tipe relasi e-government, hubungan aplikasi e-SPT PPN 1111 versi 1.5 adalah termasuk ke dalam tipe relasi G2C dan G2E. G2C adalah di mana pemerintah menyediakan aplikasi yang dapat digunakan oleh Wajib Pajak. G2E yaitu penerapan aplikasi e-SPT PPN 1111 versi 1.5 memberikan manfaat pengetahuan tentang TIK kepada para pegawai dan memberikan dampak berupa kemudahan dalam pelaksanaan pekerjaan kepada pegawai, sehingga sekaligus memberikan peningkatan kualitas SDM di KPP Pratama Sidoarjo Utara.

Implementasi E-SPT PPN 1111 versi 1.5 ditinjau dari jenis pelayanan yang diberikan kepada Wajib Pajak dapat dilihat dari aspek kompleksitas/kerumitan aplikasi dan manfaat yang dirasakan, termasuk ke dalam jenis pelayanan *Publish* di mana proses pengaplikasian e-SPT PPN 1111 versi 1.5 hanya memerlukan proses instal ke komputer Wajib Pajak dan dapat langsung digunakan untuk mengisi SPT pada media elektronik tersebut sehingga tidak memerlukan sumber daya yang beragam. Sumber daya berupa Wajib Pajak, aplikasi e-SPT PPN 1111 versi 1.5, komputer, dan staf di Tempat Pelayanan Terpadu, dan tidak terjadi perpindahan uang. Komunikasi dua arah antara Wajib Pajak dengan petugas di TPT juga dilakukan secara manual tidak melalui internet atau *chatting*, *teleconference*, dan sebagainya.

Berikut ini adalah pembahasan didasarkan pada hasil temuan di lapangan berdasarkan faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi e-government:

a. Bidang Organisasi

1) Struktur Organisasi E-Government

Struktur organisasi berkaitan dengan alokasi peran kerja dan mekanisme administratif yang membentuk suatu pola hubungan. KPP Pratama Sidoarjo Utara pada awalnya tersusun dari seksi berdasarkan jenis pajak. Setelah dilakukannya reformasi struktur organisasi, Kepala Kantor membawahi seksi-seksi yang dibagi berdasarkan fungsi kerjanya.

Kejelasan struktur dan posisi memberikan kejelasan pola hubungan kepada pegawai di tiap seksi. Implementasi memiliki unsur-unsur yang mutlak harus

dimiliki (Tachjan, 2006:26-35), yaitu unsur pelaksana, adanya program yang dilaksanakan, dan *target group*. Kejelasan struktur organisasi yang berdasarkan fungsi, dapat memberi kejelasan pula tentang siapa saja implementor e-SPT PPN 1111 di KPP Pratama Sidoarjo Utara beserta tugas dan fungsinya, kegiatan-kegiatan yang dilakukan dalam rangka pelaksanaan aplikasi ini seperti kegiatan pemberian pelayanan di TPT, penentuan prosedur penyampaian SPT menggunakan e-SPT PPN 1111 versi 1.5, dan penyuluhan aplikasi, penganggaran dalam implementasi, dan menentukan kelompok sasaran.

Kejelasan tugas dan fungsi juga menghindarkan dari kerancuan alur pelaksanaan e-SPT PPN 1111 versi 1.5. Tiap seksi memahami benar kapasitasnya dalam melaksanakan tugas. Kejelasan pembagian tugas bertujuan untuk menghilangkan duplikasi pelayanan, juga sekaligus menegaskan garis tanggung jawab sehingga tiap seksi dapat mempertanggung jawabkan kinerjanya. Penyusunan struktur organisasi berdasarkan fungsi yang menjadi dasar penentuan tugas masing-masing seksi dan pegawai, juga berkaitan dengan penentuan formalisasi pekerjaan. Formalisasi pekerjaan bagi pegawai KPP Pratama Sidoarjo Utara diwujudkan dengan adanya peraturan yang jelas yaitu berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 29/PMK.01/2012 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Pajak yang mengatur pembagian tugas di KPP. Formalisasi juga diwujudkan dengan nota dinas untuk setiap pekerjaan bagi staf dari atasan. Sehingga, tujuan dari formalisasi pekerjaan tersebut dapat membakukan pekerjaan yang akan berpengaruh pada kinerja yang diberikan pegawai agar sesuai dengan prosedur dan harapan yang ingin dicapai.

Kejelasan pembagian tugas sekaligus menegaskan proses koordinasi dan pengendalian kerja. Al-Shafi (2009:172) berpendapat struktur organisasi yang kaku akan menghalangi koordinasi kegiatan-kegiatan Koordinasi di KPP Pratama Sidoarjo Utara dilakukan melalui rapat koordinasi, kegiatan *outbond*, *case management* SIDJP, *chat* atau *multichat* sesama staf atau dengan atasan untuk keperluan pekerjaan antara staf dengan masing-masing Kepala Seksi atau seluruh pegawai kantor. Kegiatan-kegiatan tersebut dilakukan untuk menghindari kekakuan di dalam organisasi dan difungsikan sebagai sarana penyebaran arus informasi terhadap peraturan-peraturan baru yang dibuat oleh level lebih atas sehingga tiap pegawai di KPP Pratama Sidoarjo Utara dapat dengan cepat mendapatkan informasi.

Gambar 2. Case Management SIDJP



Sumber: Case Management SIDJP (2014)

Gambar 3. Notifikasi dalam SIDJP



Sumber: SIDJP (2014)

Kecepatan dan ketepatan penyebaran informasi berdampak pada kesiapan dan kesigapan pegawai dalam melaksanakan peraturan tersebut. Dalam kaitannya dengan pelaksanaan e-SPT PPN 1111 versi 1.5, tiap pegawai dapat memahami terlebih dulu tentang e-SPT PPN 1111 versi 1.5 sebagai langkah persiapan, dan mengambil inisiatif-inisiatif untuk kendala atau hambatan yang mungkin muncul pada proses pelaksanaannya. Rokhman (2008) mengemukakan hambatan e-government dapat berasal dari *organoware*, yaitu: ..ditandai dengan tidak fleksibelnya Struktur Organisasi dan Tata Kerja (SOT) birokrasi yang dapat mewadahi perkembangan baru model pelayanan publik melalui e-government, belum adanya regulasi yang memungkinkan transaksi melalui media elektronik yang dianggap sah. Struktur Organisasi dan Tata Kerja KPP Pratama Sidoarjo Utara tidak menolak model pelayanan publik melalui e-government terbukti dengan diterapkannya e-system pada kegiatan administrasi perpajakannya dan adanya regulasi Peraturan Direktur Jenderal Pajak Nomor 6/PJ/2009 tanggal 20 Januari 2009 tentang Tata Cara Penyampaian Surat Pemberitahuan dalam Bentuk Elektronik. Selanjutnya, oleh karena KPP Pratama Sidoarjo Utara mendukung penerapan e-system dan e-SPT PPN 1111 versi 1.5, dapat diartikan bahwa struktur organisasi di KPP ini termasuk struktur organisasi e-government.

2) Distribusi Kekuasaan

Pendistribusian kekuasaan di KPP Pratama Sidoarjo Utara telah diatur dalam Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 29/PMK.01/2012 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Pajak sehingga jelas tugas pokok dan fungsinya. Untuk pembagian tugas tiap seksi, dilakukan oleh masing-masing Kepala Seksi dengan pedoman peraturan tersebut. Pembagian kekuasaan juga didasarkan atas bobot banyak atau sedikit, sehingga pekerjaan yang banyak dilakukan dengan jumlah staf yang lebih banyak. Hal ini dapat menunjang terselesainya pekerjaan dengan cepat. Pembagian tugas dilakukan setiap satu tahun sekali dan selalu dilakukan pergantian (*rolling*) jenis pekerjaan setiap enam bulan sekali untuk masing-masing staf di tiap seksi. *Rolling* juga dapat dilakukan antarseksi. Misalnya staf di Seksi Pelayanan dapat di*rolling* ke seksi lainnya. Tujuannya adalah agar staf mendapatkan penyegaran dan tidak merasa bosan dengan pekerjaan yang itu-itu saja. Namun, tantangannya adalah staf harus bisa beradaptasi dengan cepat atas pekerjaan barunya karena apabila staf tidak dapat menyesuaikan diri, akan menjadi hambatan dalam pelaksanaan pekerjaannya. Manajemen resiko untuk *rolling* pekerjaan ini diatasi dengan memaksimalkan kemampuan yang dimiliki staf dan mengoptimalkan proses rekrutmen pegawai baru yang berkompeten. Kepala Seksi Pelayanan mengutarakan ketidakhawatirannya atas *rolling* yang dilakukan karena sebagian besar staf berasal dari STAN dengan dasar kemampuan yang rata-rata sama sehingga mudah beradaptasi dengan pekerjaan baru.

Kemampuan dasar yang sama rata tetap harus dilatih dan dieksplorasi agar senantiasa menemukan

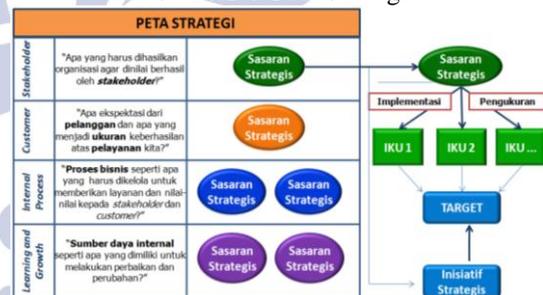
inovasi-inovasi baru untuk meningkatkan performa kinerja. Selain pertukaran jenis pekerjaan, penerapan e-SPT PPN 1111 versi 1.5 memaksa terjadinya perubahan pola kerja dari manual ke basis komputerisasi. Sejalan yang diungkap dalam Al-Shafi (2009:172) bahwa perubahan cara kerja staf dapat menimbulkan perlawanan atau pertentangan dari sisi staf untuk menolak kemajuan teknologi. Rokhman (2008) mengungkap bahwa hambatan implementasi e-government dapat berasal dari sisi *peopleware*, *hardware*, dan *organoware*. Maka hambatan yang datang dari sikap staf yang menerima atau tidak atas penerapan teknologi pada sistem kerja adalah *peopleware*.

Pada pelaksanaan e-SPT PPN 1111 versi 1.5 di KPP Pratama Sidoarjo Utara, para staf di Seksi Pelayanan maupun Pengolahan Data dan Informasi dapat menerima sistem kerja berbasis komputerisasi. Upaya menanggapi peralihan cara kerja ke basis teknologi adalah dengan diberikannya Bimbingan Teknologi (Bimtek) pada pegawai yang membutuhkan.

3) Arah Strategi E-government

Al-Shafi (2009:124) menjelaskan bahwa Qatar telah mencoba mendasarkan rencana induk pada visi Qatar. Begitu pula perencanaan arah strategis e-SPT PPN 1111 versi 1.5 didasarkan pada visi KPP Pratama Sidoarjo Utara yaitu: "Menjadi kantor pelayanan pajak yang *excellent* dalam kinerja penerimaan dan pelayanan" yang diwujudkan melalui peta strategi yang disusun berdasarkan perspektif, sasaran strategis, dan indikator kinerja pegawai dalam pelaksanaan e-SPT PPN 1111 versi 1.5.

Gambar 4. Peta Strategi



Sumber: KPP Pratama Sidoarjo Utara

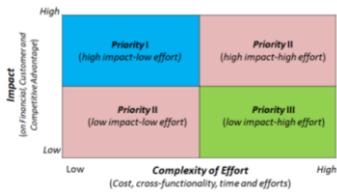
Dibuatnya peta strategis yang jelas, akan mempermudah dalam menyusun inisiatif-inisiatif strategis dalam memberikan pelayanan e-SPT PPN 1111 versi 1.5 berkualitas bagi Wajib Pajak dan peningkatan pada kinerja pegawai itu sendiri. Sehingga peningkatan kualitas pelayanan dan kinerja berdampak pada partisipasi Wajib Pajak. Partisipasi Wajib Pajak dalam melaksanakan kewajiban perpajakan berpengaruh positif pada penerimaan negara.

4) Prioritas dari Penyampaian E-Government

Penentuan prioritas agar e-government dilaksanakan secara tepat. Salah satu unsur dari implementasi kebijakan adalah adanya tindakan-tindakan riil yang diupayakan melalui program, kegiatan, atau proyek yang dibuat (Tachjan, 2006:26-35). Begitu pula

dengan pelaksanaan e-SPT PPN 1111 versi 1.5 juga harus ditentukan prioritas atas kegiatan-kegiatan di dalamnya. Al-Shafi (2009:125) mengungkapkan bahwa layanan e-government meliputi manfaat keseluruhan dari inisiatif tertentu bagi pengguna akhir, manfaat bagi negara secara keseluruhan, pembangunan prioritas, dan kemudahan implementasi. Penyusunan prioritas atas kegiatan-kegiatan dalam pelaksanaan e-SPT PPN 1111 versi 1.5 di KPP Pratama Sidoarjo Utara didasarkan pada metode perbandingan antara dampak yang akan ditimbulkan (*Impact*) dengan kompleksitas upaya yang harus dikeluarkan (*Complexity of Effort*), sehingga program atau kegiatan yang memberikan dampak positif lebih besar dan dengan upaya minimum akan diprioritaskan.

Gambar 5. Alternatif Metode Pemilihan Prioritas



Sumber: KPP Pratama Sidoarjo Utara

Penerapan e-SPT PPN 1111 versi 1.5 merupakan salah satu bentuk prioritas dalam hal penyampaian SPT melihat dari kelebihan dan keuntungan yang bisa didapatkan. Penyampaian SPT menggunakan e-SPT diprioritaskan dengan adanya kewajiban penyampaian e-SPT bagi semua seluruh PKP yang melaporkan lebih dari 25 dokumen, WP Badan, Orang Pribadi dengan faktur pajak lebih dari 25 dokumen atau jumlah penyerahan dalam satu Masa Pajak lebih dari Rp. 400.000.000,00 (empat ratus juta rupiah). Kewajiban tersebut menunjukkan bahwa penerapan e-SPT PPN 1111 versi 1.5 lebih diprioritaskan.

5) Kebutuhan Masa Depan Sistem E-government

Kebutuhan masa depan dari penerapan e-SPT PPN 1111 versi 1.5 adalah bagaimana inisiatif jangka panjang ini dapat memuaskan kebutuhan dan ekspektasi pemerintah, bisnis, dan masyarakat. Keberlanjutan pelaksanaan e-SPT PPN 1111 versi 1.5 dipengaruhi oleh bagaimana KPP Pratama Sidoarjo Utara dapat memenuhi aspek-aspek yang dibutuhkan dalam implementasi aplikasi tersebut. Pemenuhan kebutuhan dengan penetapan strategi, kinerja yang optimal dari KPP Pratama Sidoarjo Utara, peningkatan efektivitas sosialisasi dan kehumasan, mewujudkan TIK yang terintegrasi, pelaksanaan anggaran yang optimal, dan pemberian pelayanan kepada Wajib Pajak secara berkualitas.

Kebutuhan akan infrastruktur teknologi dan kondisi kerja sangat penting. Infrastruktur teknologi di KPP Pratama perlu mendapatkan perhatian lebih terutama pada penanganan komputer yang rusak sehingga tidak mengganggu pelaksanaan pekerjaan. Di TPT pun seharusnya terdapat komputer yang dapat dimanfaatkan Wajib Pajak untuk bisa mempelajari pengoperasian e-SPT secara langsung atau untuk melaporkan pajak, sehingga WP tidak harus membawa laptop sendiri dari

rumah apabila merasa kesulitan. Persoalan kondisi kerja juga masih belum mendukung aktivitas kerja. Tata ruang masih belum mendukung adanya keterbukaan proses kerja dan pengarsipan yang kurang tertata rapi karena kekurangan ruangan.

6) Budaya Organisasi

Budaya organisasi yang tidak memberikan keleluasaan bagi staf untuk turut andil dalam pembuatan kebijakan dapat mempengaruhi implementasi kebijakan itu sendiri (Al-Shafi, 2009:173-174). KPP Pratama menerapkan sistem kerja yang terbuka atas aspirasi dari semua pegawai, dan mendorong kerja tim dengan menciptakan suasana akrab dan nyaman antara kepala dan staf. Kepala Seksi juga memberikan keleluasaan bagi staf dalam pengambilan keputusan untuk masalah *urgent* yang membutuhkan penyelesaian cepat. KPP Pratama Sidoarjo Utara juga ditunjukkan dengan adanya pengawasan terhadap kinerja dan kedisiplinan para pegawai dalam menyelesaikan tugas, cara berpakaian, dan kehadiran pada saat jam kerja. Namun, kurang bisa terbuka dengan inovasi karena keseluruhan kegiatan pelaksanaan e-SPT PPN 1111 versi 1.5 didasarkan pada keputusan pemerintah pembuat kebijakan. Inovasi di KPP Pratama Sidoarjo Utara pada awalnya dilakukan dengan berkeaktifitas menciptakan aplikasi penunjang pelaksanaan pekerjaan, namun hal tersebut tidak lagi diperbolehkan karena alasan ketidakintegrasian sistem yang mungkin dapat terjadi. Inovasi dan aspirasi hanya dapat disampaikan melalui rapat-rapat koordinasi dan proses realisasinya dapat memakan waktu yang lama.

7) Pelatihan Staf (*Employees Training*)

Tipe relasi yang menghubungkan pemerintah dengan karyawan (*Government to Employees*) menurut Indrajit (2002:41-45) yaitu: meningkatkan kinerja dan kesejahteraan para pegawai negeri atau karyawan pemerintahan yang bekerja di sejumlah institusi sebagai pelayan masyarakat. Hubungan G2E dalam pelaksanaan e-SPT PPN 1111 versi 1.5 salah satunya dalam bentuk pelatihan untuk staf yang diharapkan mampu meningkatkan kualitas sumber daya manusia dalam organisasi. Diperkuat pula kajian pustaka oleh Heeks dalam Al-Shafi (2009:174) yaitu kebutuhan pelatihan, khususnya pelatihan IT, selama pelaksanaan sistem e-government. Dua pernyataan di atas mengindikasikan betapa pentingnya pelatihan kepada staf dalam pelaksanaan e-government, khususnya pelatihan tentang TI. KPP Pratama Sidoarjo Utara dalam memberikan pelatihan melalui *On The Job Training* pada saat pertama kali staf menempati suatu jabatan. Bimbingan Teknologi (Bimtek) di dalam KPP Pratama Sidoarjo Utara diberikan setiap ada kasus/program baru sehingga sifatnya tidak rutin dan menyeluruh. Perlu kesadaran dari tiap individu untuk belajar. Sementara pelatihan di tingkat regional atau skala lebih besar lagi, hanya diberikan pada beberapa staf saja sebagai perwakilan kantor.

8) Kerja Sama

Al-Shafi (2009:174) menjelaskan faktor kerja sama dapat mempengaruhi implementasi e-government yaitu

kerja sama di antara pelaksana e-government dan pejabat, dan agensi-agensi pemerintah, khususnya ahli-ahli di bidang TI. Kerja sama juga dilakukan oleh KPP Pratama Sidoarjo Utara dengan teknisi eksternal kantor untuk penanganan masalah *hardware* dan *software* apabila OC tidak sanggup menyelesaikannya.

b. Bidang Teknik

1) Standar Teknologi Informasi

Standar Teknologi Informasi menjadi faktor yang berpengaruh dalam pelaksanaan e-SPT PPN 1111 versi 1.5 di KPP Pratama Sidoarjo Utara, karena TI yang tidak memenuhi standar dapat membawa pada hambatan-hambatan dalam pelaksanaannya. Rokhman (2008) mengungkapkan bahwa hambatan e-government dapat berupa *hardware*, yaitu berkaitan dengan teknologi dan infrastruktur yaitu terbatasnya *hardware* dan *software* serta masih sedikitnya instansi pemerintah yang terhubung pada jaringan baik lokal (LAN) maupun global (internet) menyebabkan perkembangan e-government tidak dapat berjalan lancar. KPP Pratama sudah menggunakan LAN untuk sarana komunikasi internal dan intranet. Al-Shafi (2009:130) mengungkapkan *hardware* dan *software* yang tidak kompatibel satu sama lain dapat menyebabkan kegagalan atau ketidakpuasan dalam e-government. Untuk menunjang kinerja pegawai, KPP Pratama Sidoarjo Utara memiliki standar pada komputer yang digunakan, yaitu Lenovo windows 2010. Namun, tidak semua komputer yang dipakai sesuai dengan standar tersebut. Satu unit komputer untuk masing-masing pegawai. Sehingga, apabila terjadi kerusakan pegawai menggunakan laptop milik pribadi untuk melakukan tugasnya. Dampaknya, kinerja tidak dapat optimal karena perangkat yang digunakan tidak menjamin akan selalu kompatibel dengan sistem yang ada di KPP.

Kendala virus dan koneksi internet juga merupakan faktor penghambat kelancaran pada saat *load file* CSV ke SIDJP. Kendala koneksi internet ini hanya terjadi pada saat akhir bulan. Karena justru pelaporan SPT Masa PPN 1111 paling ramai pada akhir bulan, sehingga pelayanan yang diberikan akan lebih lama daripada hari-hari yang lainnya. Pelaporan SPT sebenarnya dapat pula dilakukan secara online melalui e-Filing, Wajib Pajak dapat melaporkan SPT-nya di rumah/kantor. Namun, realitasnya pengguna e-Filing di KPP Pratama Sidoarjo Utara ini masih sebagian kecil saja.

Standar e-SPT yang digunakan adalah versi terbaru e-SPT PPN 1111 versi 1.5. Namun, dari hasil wawancara dengan Wajib Pajak, beberapa di antaranya mengaku masih menggunakan versi 1.4.

2) Keamanan dan Kerahasiaan

"The security and privacy factor refers to the security and confidentiality concerning its stakeholder's data, particularly citizens." (Al-Shafi, 2009:175) Faktor keamanan dan kerahasiaan termasuk pada keamanan dan kerahasiaan data para pemangku kepentingannya, khususnya warga negara. Keputusan Menteri Komunikasi dan Informasi Nomor: 55/KEP/M.KOMINFO/12/2003 tentang Panduan Pembangunan Infrastruktur Portal

Pemerintah menjabarkan langkah-langkah untuk menjamin keamanan jaringan, yaitu:

1. Prosedur pengamanan, menetapkan kebijakan dan prosedur untuk menjamin keamanan sistem.
2. Pengamanan fisik jaringan.
3. Pengamanan akses, menggunakan *password*.
4. Otentikasi data/informasi menggunakan enkripsi.
5. Otentikasi penerima data/informasi, menggunakan *Certification of Authority/Public Key* Infrastruktur.
6. Pengamanan data/*record*, menetapkan prosedur Manajemen Sistem Dokumen Elektronik
7. Pengamanan ruangan, membatasi akses ke ruangan peralatan jaringan ditempatkan.

Keamanan akan kerahasiaan data WP mampu dijamin oleh karena aplikasi tersebut dilengkapi *password* sehingga hanya Wajib Pajak itu sendiri yang bisa membuka aplikasi atau *databasenya*.

Gambar 6. Pengisian *Username* dan *Password* untuk Log In Aplikasi e-SPT PPN 1111



Sumber: User Manual e-SPT PPN 1111

File CSV terenkripsi sehingga tidak dapat terbaca ketika dibuka kecuali aplikasi pembaca di dalam SIDJP. SIDJP pun hanya dapat dibuka oleh petugas yang berwenang dan juga dilengkapi dengan *password* petugas.

Gambar 7. Sistem Informasi Direktorat Jenderal Pajak



Sumber: SIDJP (2014)

Pengoperasian e-SPT PPN 1111 adalah berbasis komputerisasi, sehingga ancaman pada keamanan yang sering terjadi adalah virus yang berasal dari komputer atau *flashdisk* yang digunakan WP menyimpan CSV. Virus dapat merusak CSV tersebut sehingga tidak dapat dibuka dan *diload*. Menanggapi ancaman ini, KPP Pratama Sidoarjo Utara melengkapi komputer dengan antivirus yang selalu *diupdate*.

3) Integrasi Sistem

Manfaat dari sistem yang terintegrasi adalah mampu memperbaiki arus informasi di dalam sebuah organisasi dan penyebaran informasi ke sistem lain yang memerlukan. Al-Shafi (2009:176) mengemukakan: "...integration is essential to achieve e-government success. Furthermore, these researchers suggest that when e-government systems are highly integrated, this results in higher levels of citizens' participation, trust and satisfaction." Untuk mengintegrasikan data-data WP yang jumlahnya tidak sedikit, e-SPT PPN 1111 versi 1.5 menggunakan manajemen *database* melalui SIDJP. Manfaat dari e-government (Rahardjo, 2001) adalah:

Pelaksanaan pemerintahan yang lebih efisien. Tanya jawab, koordinasi, diskusi antara pimpinan daerah dapat dilakukan tanpa kesemuanya harus berada pada lokasi fisik yang sama. Melalui SIDJP yang terintegrasi, sistem-sistem yang ada di DJP secara vertikal dapat terintegrasi, laporan SPT Wajib Pajak KPP Pratama Sidoarjo Utara dapat diterima langsung oleh Kantor Pusat yang ada di Jakarta. Sementara integrasi sistem horisontal merupakan pembauran sistem lintas seksi, yang memanfaatkan *Case Management System* SIDJP yaitu dalam hal mengintegrasikan pekerjaan staf sehingga arus dan status pekerjaan pegawai dapat terpantau oleh Kepala Seksi, koordinasi dapat dilakukan melalui *chat* atau *multichat*.

Ada pula Sistem Informasi Keuangan dan Kepegawaian dan Aktiva (SIKKA) untuk mengelola keuangan, kepegawaian, dan aktiva. Informasi perpajakan untuk pegawai dan masyarakat luas juga terintegrasi dengan dibuatnya situs satu atap yaitu www.pajak.go.id dan *Tax Knowledge Base* khusus untuk pegawai pajak karena memuat informasi yang lebih spesifik untuk pegawai. Selain itu ada situs Layanan Sistem dan Informasi (LASIS) *online* untuk mengintegrasikan keluhan, kritik, dan saran dari pegawai pajak.

Gambar 8. Layanan Sistem Informasi (LASIS)



Sumber: LASIS (2014)

4) Portal dan Akses E-Government

Portal yang disediakan DJP adalah SIDJP yang dapat mendukung segala aktivitas kerja yang mendukung pelaksanaan e-SPT PPN 1111 versi 1.5 di KPP Pratama Sidoarjo Utara. Dengan SIDJP pula merupakan portal yang digunakan pimpinan dalam memantau keberadaan data Wajib Pajak dan status kerja pegawainya.

Portal untuk publik juga tersedia di mana publik dapat memperoleh segala macam informasi perpajakan melalui www.pajak.go.id. Dikemukakan dalam Al-Shafi (2006:176) bahwa aksesibilitas dan ketersediaan pelayanan-pelayanan *online* adalah kepentingan utama dari keberhasilan e-government.

Penerapan e-government menurut Rahardjo (2001) membawa manfaat-manfaat, salah satunya berkaitan dengan aksesibilitas: Pelayanan servis yang lebih baik kepada masyarakat. Informasi dapat disediakan 24 jam sehari, 7 hari dalam seminggu, tanpa harus menunggu dibukanya kantor. Informasi dapat dicari dari kantor, rumah, tanpa harus secara fisik datang ke kantor pemerintahan. Sejalan dengan Al-Shafi (2009:61) mengartikan portal dan akses sebagai sistem yang memiliki aksesibilitas atau ketersediaan pelayanan *online* selama 24 jam dalam sehari dan 7 hari dalam seminggu. Dalam pengertian ini, aksesibilitas e-SPT PPN dapat digunakan kapanpun dan di manapun karena

pengoperasiannya pada komputer Wajib Pajak yang telah terinstal e-SPT PPN 1111 versi 1.5. Namun dalam hal penyampaian, Wajib Pajak hanya dapat melakukannya pada jam kerja KPP saja, karena e-SPT PPN 1111 versi 1.5 tidak memanfaatkan internet dalam pengaplikasiannya. Sehingga *file* data perpajakan milik Wajib Pajak hasil dari e-SPT (CSV) dan induk SPT yang dicetak harus diserahkan langsung ke KPP Pratama Sidoarjo Utara pada jam kerja hari Senin-Jumat pukul 08.00-16.00, kecuali jika Wajib Pajak melaporkan SPT nya melalui *e-Filing* yang menggunakan internet. Sementara informasi tentang aplikasi e-SPT PPN 1111 atau *update* versi terbaru dapat sewaktu-waktu dicari di situs DJP www.pajak.go.id. Untuk derajat kemudahan pengaplikasian e-SPT PPN 1111 versi 1.5 sudah diupayakan dengan disediakannya Panduan *User Manual* e-SPT PPN 1111 yang berisi langkah-langkah instal hingga pengoperasiannya, sehingga perkara mudah atau tidaknya juga dipengaruhi oleh kemampuan dan pengetahuan Wajib Pajak tentang komputerisasi. Berdasarkan hasil penelitian, masih ditemukan keluhan-keluhan aplikasi yang sering error pada saat instalasi dan kendala pengoperasian dari Wajib Pajak.

5) Kemampuan

Kemampuan pegawai mempengaruhi implementasi e-government karena pegawai yang tidak berkualitas dapat menjadi hambatan tersendiri. Seperti diungkapkan Rokhman (2008) bahwa hambatan e-government salah satunya dapat berasal dari *peopleware* yaitu berkaitan dengan kemampuan para pejabat birokrasi maupun staf.

Elemen sukses penerapan e-government menurut Indrajit (2002:15) salah satunya adalah *Capacity* yang merupakan unsur kemampuan atau keberdayaan dari pemerintah setempat dalam mewujudkan impian e-government terkait agar menjadi kenyataan. Kemudian beliau menyebutkan hal-hal yang harus dimiliki oleh pemerintah adalah:

1. Ketersediaan sumber daya yang cukup
2. Infrastruktur teknologi informasi memadai.
3. Ketersediaan SDM yang memiliki kompetensi dan keahlian dalam penerapan e-government

Infrastruktur teknologi di KPP Pratama Sidoarjo Utara satu unit komputer untuk tiap pegawai. Kendalanya, apabila komputer rusak maka pegawai membawa laptop milik pribadi yang belum tentu kompatibel. Kompetensi standar yang harus dimiliki tiap pegawai adalah dituntut memahami pengetahuan standar dalam hal teknologi seperti dapat mengoperasikan komputer dan mengakses internet. Untuk pegawai TPT yang menangani pelaporan SPT PPN 1111 otomatis harus menguasai tata cara pengoperasian aplikasi tersebut. Selain itu, ada pembekalan yang diwujudkan dalam kegiatan *On The Job Training* untuk setiap kali pegawai menduduki jabatan/pekerjaan baru. Selanjutnya, ada pula kegiatan Bimbingan Teknologi namun sifatnya tidak menyeluruh.

Al-Shafi (2009:177) mengemukakan insentif untuk menarik pegawai-pegawai yang terampil. Upaya meningkatkan kemampuan pegawai dengan adanya pemberian insentif berdasarkan hasil kerja dan penilaian kerja yang dikelola menggunakan aplikasi e-

Performance, sehingga dapat diketahui pekerjaan yang terselesaikan apakah telah memenuhi target.

Gambar 9. Contoh Tabel Nilai Kerja Organisasi

Kode	Deskripsi	Bobot	Nilai	Target	Realisasi	Index	Index
Stakeholder Perspective (25%)							
SP-1	Penerapan e-SPT PPN 1111 versi 1.5	35%	Max	24,50%	19,35%	78,57%	3
SP-1.1	Persentase pertumbuhan realisasi penerimaan pajak (non PPH Measur 50%)	50%	Max	24,50%	19,35%	78,57%	3
SP-1.2	Persentase realisasi penerimaan pajak (50%)	50%	Max	763.670,01 Milyar	742.631,14 Milyar	97,25%	4
SP-2	Kepercayaan masyarakat (sangat tinggi)	100%	Max	70	62	88,57%	3
SP-2.1	Indeks tingkat kepercayaan masyarakat dari hasil survei (56%)	100%	Max	70	62	88,57%	3
SP-2.2	Indeks (Kepercayaan Tingkat Atas) (56%)	100%	Max	8,18	7,14	87,17%	3

Sumber: KPP Pratama Sidoarjo Utara (2014)

Penerapan e-SPT PPN 1111 versi 1.5 sekaligus wujud dari *Government to Employee* (G2E). Menurut Indrajit (2002:41-45) G2E adalah hubungan antara pemerintah dan pegawai negeri atau karyawan demi meningkatkan kinerja dan kesejahteraan para pegawai. Penerapan e-SPT PPN 1111 versi 1.5 memberikan manfaat pengetahuan tentang TIK kepada para pegawai dan memberikan kemudahan dalam pelaksanaan pekerjaan, sehingga memberikan peningkatan kualitas SDM di KPP Pratama Sidoarjo Utara.

6) Arah Bisnis dan Teknologi Informasi

Al-Shafi (2009:177) mengemukakan perihal arah bisnis dan TI bahwa arah bisnis dan TI adalah membahas perencanaan infrastruktur dan aktivitas-aktivitas. Penentuan arah proses bisnis dan Teknologi Informasi yang dilakukan di KPP Pratama Sidoarjo Utara melalui rapat-rapat koordinasi atau Bimbingan Teknologi dengan direktorat-direktorat yang khusus mengurus TI di lingkup DJP.

Indrajit (2002:15) mengemukakan salah satu elemen sukses e-government adalah *Value*, yaitu: ..merupakan dampak yang ditimbulkan yang dapat dirasakan oleh pihak yang diuntungkan dengan adanya implementasi konsep e-government. Kegiatan rapat koordinasi dan Bimbingan Teknologi semacam itu memberikan dampak pada arah dari proses bisnis dan TI dapat diketahui dengan jelas, proses bisnis terbaik dapat diupayakan, strategi pelaksanaan e-SPT PPN 1111 versi 1.5 dapat ditentukan, sehingga tujuannya adalah meningkatkan efektivitas dan efisiensi proses pengisian, penerimaan dan pengolahan SPT sekaligus meningkatkan kepastian hukum bagi Wajib Pajak sehubungan dengan penyampaian SPT.

7) Mitra Industri Lokal

Mitra industri lokal merupakan rekan-rekan yang bekerja sama dalam hal penyediaan peralatan penunjang pelaksanaan e-SPT PPN 1111 versi 1.5 di KPP Pratama Sidoarjo Utara. Al-Shafi (2009:177) menyatakan bahwa mitra industri lokal berpengaruh pada implementasi e-SPT PPN 1111 versi 1.5 di KPP Pratama Sidoarjo Utara yaitu upaya untuk menarik rekan-rekan industri yang tepat dengan pengalaman TI dan keahlian yang dibutuhkan untuk inisiatif-inisiatif implementasi e-government. Kemudian Widodo (2011:90-94) berpendapat proses implementasi, terdapat tahapan-tahapan yang dilakukan, salah satunya tahap pengorganisasian yang memiliki pengertian: diatur dan ditetapkan pihak-pihak pelaksana kebijakan, penetapan anggaran, penentuan sarana dan prasarana, penetapan tata

kerja, dan penetapan pola kepemimpinan dan koordinasi pelaksanaan kebijakan. Tahap pengorganisasian adalah termasuk penentuan sarana dan prasarana. Sarana dan prasarana berupa Alat Tulis Kantor untuk berbagai kegiatan kerja pegawai, pengadaan CD instalasi e-SPT PPN 1111 versi 1.5, dan segala macam peralatan yang dibutuhkan dalam penyuluhan/sosialisasi implementasi e-SPT PPN 1111 versi 1.5 yaitu dengan menjalin hubungan mitra dengan industri lokal.

c. Bidang Sosial

1) Fokus pada Warga Negara

Tachjan (2006:26-35) mengemukakan bahwa implementasi kebijakan memiliki unsur-unsur yang mutlak harus dimiliki. Salah satunya adalah *target group*. *Target group* dalam pelaksanaan e-SPT PPN 1111 versi 1.5 di KPP Pratama Sidoarjo Utara adalah Wajib Pajak PPN 1111, sehingga Wajib Pajak PPN lah yang merupakan pihak-pihak yang menerima barang dan jasa, dan dikenai pengaruh dari kebijakan yang dibuat. Untuk itu sangat penting meletakkan fokus implementasi pada pemenuhan kebutuhan dan kepuasan Wajib Pajak atas pelayanan yang diberikan. Pedoman untuk melihat kualitas pelayanan dapat didasarkan pada Surat Edaran Dirjen Pajak Nomor SE-45/PJ/2007 tentang Pelayanan Prima. Dalam surat edaran tersebut dipaparkan kriteria pelayanan terbaik. KPP Pratama Sidoarjo Utara memenuhi beberapa kriteria tersebut di antaranya adalah waktu pemberian pelayanan telah sesuai yaitu dimulai dari pukul 7.30 hingga 17.00 waktu setempat termasuk pada jam istirahat tetap melayani Wajib Pajak, pegawai TPT menjaga sopan santun dan perilaku dengan bersikap ramah, tanggap, dan berpakaian rapi dan memakai sepatu.

Pembagian berdasarkan fungsi juga berkaitan dengan *Client Oriented* yang diupayakan oleh KPP, sehingga pelayanan yang diberikan tepat fungsi dan tepat sasaran, serta berkualitas. Fokus pada Wajib Pajak juga ditunjukkan dari kemudahan-kemudahan yang disajikan apabila menggunakan e-SPT PPN 1111 versi 1.5 daripada mengisi SPT secara manual.

2) Kesadaran

Kesadaran adalah keadaan mengerti atau hal yang dirasakan atau dialami oleh seseorang, dapat diartikan pula tingkat pemahaman seseorang akan suatu hal. Pemahaman Wajib Pajak mengenai cara pengoperasian e-SPT PPN 1111 versi 1.5 belum dapat dikatakan baik, karena berdasarkan wawancara dengan pegawai pajak, Wajib Pajak sering melakukan kesalahan dengan membuka file CSV yang seharusnya tidak boleh dibuka sehingga *file* rusak ketika sampai di Tempat Pelayanan Terpadu. Namun begitu, kesadaran Wajib Pajak KPP Pratama Sidoarjo Utara untuk menggunakan aplikasi e-SPT PPN 1111 sudah termasuk baik, dikarenakan penerapan e-SPT PPN 1111 memiliki aturan hukum yang sifatnya memaksakan/mewajibkan penyampaian SPT dengan media elektronik bagi Wajib Pajak yang termasuk ke dalam syarat dan ketentuan yang sudah diatur. Sehingga apabila tidak melaksanakan akan ada sanksi atau denda yang dikenakan, namun beberapa Wajib Pajak

masih belum menggunakan aplikasi versi yang terbaru karena tidak adanya peraturan khusus menyangkut versi e-SPT yang harus digunakan. Kesadaran masyarakat sangat dibutuhkan dalam pelaksanaan e-SPT PPN 1111 versi 1.5 karena dapat mempengaruhi tingkat partisipasi. Rahardjo (2001) mengemukakan salah satu manfaat e-government adalah: Pemberdayaan masyarakat melalui informasi yang mudah diperoleh. Dengan adanya informasi yang mencukupi, masyarakat akan belajar untuk dapat menentukan pilihannya. Meningkatkan pemahaman masyarakat juga termasuk suatu bentuk upaya memberdayakan. Sudah ada upaya dari KPP Pratama Sidoarjo Utara yaitu dengan menyertakan Panduan *User Manual* e-SPT PPN 1111, mengadakan penyuluhan/sosialisasi, dan penyajian informasi di situs DJP.

3) Kesenjangan Digital (*The Digital Divide*)

Salah satu unsur implementasi kebijakan menurut Tachjan (2006:26-35) adalah *target group* atau kelompok sasaran, yaitu pihak-pihak yang menerima barang dan jasa, dan dikenai pengaruh dari kebijakan yang dibuat. Wajib Pajak sebagai *target group* memiliki karakteristik yang berbeda-beda yang dapat membawa kesenjangan pemahaman terhadap pengetahuan TI. Sejalan dengan yang diungkap Al-Shafi (2009:179) bahwa kesenjangan digital dapat terjadi karena dimensi yang berbeda, seperti perbedaan jenis kelamin, tempat tinggal apakah kota atau pedesaan, perbedaan usia, kelompok sosial-ekonomi dan perbedaan bahasa. Kesenjangan digital dalam pelaksanaan e-SPT PPN 1111 versi 1.5 merupakan hambatan *peopleware* berdasarkan teori Rokhman (2008), yaitu ketidakanggapan kalangan-kalangan tertentu dalam memanfaatkan kemajuan teknologi informasi. Kesenjangan digital di KPP Pratama Sidoarjo Utara adalah lebih kepada perbedaan Wajib Pajak yang tergolong besar dan kecil. Wajib Pajak kecil lebih mengalami kesulitan yang dikarenakan pengetahuan Wajib Pajak mengenai komputerisasi. Rendahnya pengetahuan tentang TIK dapat disebabkan karena kurang adanya kemauan untuk belajar. Sebagai contoh adalah Wajib Pajak kecil lebih berat menghadiri sosialisasi daripada Wajib Pajak dari perusahaan yang memiliki karyawan khusus menangani perpajakan.

4) Pelatihan dan Pendidikan E-Government untuk Masyarakat

Penerapan e-SPT PPN 1111 versi 1.5 merupakan wujud dari hubungan interaksi pemerintah/DJP dengan Wajib Pajak dalam hal penyajian aplikasi yang mampu memudahkan pengisian dan penyampaian e-SPT. Oleh Indrajit (2002:41-45) hubungan ini disebut *Government to Citizen* (G2C), yaitu: merupakan aplikasi pengembangan e-government yang paling umum, yaitu dimana pemerintah membangun dan menerapkan berbagai portofolio teknologi informasi dengan tujuan utama untuk memperbaiki hubungan interaksi dengan masyarakat (rakyat). KPP Pratama Sidoarjo Utara sebagai unit vertikal atau perwakilan DJP, dalam memperbaiki hubungan interaksi dengan Wajib Pajak, khususnya mengenai kelancaran implementasi aplikasi e-

SPT, mengadakan kegiatan pelatihan tentang tata cara pengaplikasian e-SPT PPN 1111. Tachjan (2006:26-35) mengemukakan salah satu unsur dalam implementasi kebijakan adalah adanya program yang dilaksanakan, yaitu: adanya tindakan-tindakan riil yang diupayakan melalui program, kegiatan, atau proyek yang dibuat. Di dalam program memuat sasaran, kebijakan, prosedur, metode, standar, dan *budget*. Tindakan-tindakan riil dalam upaya menyukseskan implementasi e-SPT PPN 1111 versi 1.5 salah satunya adalah kegiatan pelatihan dan pendidikan e-government. Dalam kegiatan tersebut memuat sasaran untuk meningkatkan kesadaran Wajib Pajak tentang aplikasi e-SPT PPN 1111 dengan penyuluhan/sosialisasi e-SPT PPN 1111 kepada Wajib Pajak. Pentingnya pelatihan dan pendidikan e-government untuk masyarakat sejalan yang diungkap Al-Shafi (2009:178) pendidikan dan pelatihan lebih diutamakan berfokus pada TIK secara umum, daripada dengan spesifik melatih warga negara dalam penggunaan layanan e-government. Menanggapi hal ini, KPP Pratama hanya sebatas mengadakan sosialisasi dan penyuluhan bagi Wajib Pajak tentang pengoperasian e-SPT PPN 1111, pelatihan TIK hanya diberikan kepada staf KPP. Namun, sudah ada upaya memberikan pendidikan dasar perpajakan kepada pelajar di Sidoarjo Utara melalui kegiatan kompetisi cerdas cermat. Beberapa Wajib Pajak mengaku bahwa pelatihan yang diberikan hanya untuk e-SPT PPN 1111 versi 1.0 saja, sedangkan perihal *update* versi hanya disosialisasikan secara lisan kepada Wajib Pajak sewaktu di Tempat Pelayanan Terpadu dan melalui *website* DJP, sehingga beberapa Wajib Pajak masih menggunakan aplikasi versi lama.

d. Bidang Politik

1) Dukungan Pemerintah

Komitmen dan dukungan adalah faktor yang sangat penting selama implementasi e-government (Al-Shafi, 2009:179). Dukungan pemerintah diberikan pada pelaksanaan e-SPT PPN 1111 versi 1.5 meninjau kajian teori tentang jenis teknik implementasi e-SPT PPN 1111 versi 1.5 menurut Nugroho (2003:165-167) adalah *top-bottomer*, yaitu kebijakan dimulai dari aktor tingkat pusat dan keputusannya juga diambil dari tingkat pusat. Perspektif dari pendekatan ini bahwa kebijakan harus dijalankan oleh administrator atau birokrat pada level bawahnya sesuai dengan prosedur dan tujuan yang ditentukan oleh pusat. Dalam hal ini adalah e-SPT PPN 1111 yang harus diterapkan berdasarkan surat edaran Dirjen Pajak mengenai kewajiban pengisian SPT PPN menggunakan e-SPT PPN. Implementasi e-SPT PPN 1111 versi 1.5 juga merupakan model kebijakan *command and control* karena pemerintah memiliki monopoli terhadap pelaksanaannya, yaitu penggunaan e-SPT PPN 1111 merupakan kewajiban bagi yang pihak-pihak yang ditentukan oleh peraturan, dan ada sanksi bagi yang tidak menjalankannya.

Indrajit (2002:15) menjelaskan tiga elemen sukses penerapan e-government salah satunya adalah *Support*, yaitu:

1. Disepakatinya kerangka e-government dan diberikan prioritas tinggi sebagaimana kunci sukses lainnya.

2. Dialokasikannya sejumlah sumber untuk membangun konsep ini dengan semangat lintas sektoral.
3. Dibangunnya infrastruktur dan superstruktural pendukung untuk mengembangkan e-government.
4. Disosialisasikannya konsep e-government secara merata, kontinyu, konsisten dan menyeluruh.

Dukungan pemerintah diwujudkan dalam bentuk kesepakatan kerangka e-SPT PPN 1111 versi 1.5 dengan disusunnya peraturan-peraturan yang mengatur pelaksanaan dan petunjuk teknis pengoperasian aplikasi. Pengalokasian sejumlah sumber daya manusia diwujudkan dengan adanya unit vertikal operasional DJP, KPP Pratama Sidoarjo Utara, yang di dalamnya terdapat pegawai-pegawai yang bekerja menyajikan waktu, tenaga, dan informasi demi pelayanan terbaik untuk masyarakat, pemberian anggaran untuk kegiatan-kegiatan dalam rangka pelaksanaan e-SPT PPN 1111 versi 1.5 dan penyediaan infrastruktur aplikasi dan perangkat komputer dan suprastruktur beserta biaya pemeliharannya. Sosialisasi kontinyu terkait penerapan e-government diwujudkan dengan komitmen pemerintah melalui perbaikan proses bisnis e-system melalui rapat-rapat koordinasi oleh direktorat-direktorat terkait.

2) Keuangan dan Pendanaan

Widodo (2011:90-94) berpendapat bahwa dalam proses implementasi, terdapat tahapan-tahapan yang dilakukan, meliputi tahap interpretasi, pengorganisasian, dan aplikasi. Pada tahap pengorganisasian ditetapkan: ..pihak-pihak pelaksana kebijakan, penetapan anggaran, penentuan sarana dan prasarana, penetapan tata kerja, dan penetapan pola kepemimpinan dan koordinasi pelaksanaan kebijakan. Penetapan anggaran merupakan salah satu bentuk pengorganisasian. Karena kecukupan pendanaan dapat mempengaruhi kelancaran proses pelaksanaan e-SPT PPN 1111 versi 1.5. *“..the funding and budgeting for the e-government initiative represent a very influential factor for the implementation and sustainability of e-government.”* (Al-Shafi, 2009:180). Pendanaan untuk pelaksanaan e-SPT PPN 1111 versi 1.5 lebih kepada pendanaan untuk kegiatan-kegiatan di dalamnya, seperti kegiatan sosialisasi atau penyuluhan. Dalam kegiatan sosialisasi atau penyuluhan dibutuhkan anggaran untuk konsumsi Wajib Pajak, banner, fotokopi materi e-SPT PPN 1111, CD instalasi e-SPT PPN 1111, dan lain sebagainya. Anggaran juga termasuk untuk pemeliharaan infrastruktur teknologi seperti perangkat komputer. Hambatan terjadi manakala dana untuk pemeliharaan tidak mencukupi kebutuhan untuk memperbaiki perangkat komputer yang rusak, sehingga harus menunda perbaikan hingga tahun berikutnya. Resikonya adalah pekerjaan pegawai terganggu. Antisipasi selama ini jika hambatan tersebut terjadi adalah dengan menggunakan laptop milik pribadi.

3) Kepemimpinan

Pada tahap pengorganisasian dalam proses implementasi kebijakan publik menurut Widodo (2011:90-94), ditetapkan pola kepemimpinan. Kemudian Al Shafi (2009:180) mengemukakan faktor kepemimpinan sebagai faktor yang mempengaruhi yaitu

kesuksesan implementasi e-government tidak hanya bergantung pada implementasi proyeknya, tapi juga pada kepemimpinan kuat yang sesuai, yang seharusnya tidak tersentral. Pola kepemimpinan di KPP Pratama Sidoarjo Utara, pemimpin dan bawahan saling mempengaruhi, pengaruh diberikan pemimpin dengan memberi motivasi kepada staf melalui *reward* dan *punishment* berdasarkan hasil kerja. Hasil kerja staf berpengaruh juga bagi pemimpin untuk menyusun strategi pelaksanaan kerja yg lebih baik lagi. Kepemimpinan di KPP Pratama Sidoarjo Utara sangat terbuka dengan aspirasi para stafnya, terbukti dengan gaya kepemimpinan Kepala Seksi yang yang tidak kaku dan otoriter. Perubahan dalam organisasi mengacu pada tujuan (*purposes*) bersama yang didapatkan melalui kegiatan *briefing*. Para staf diminta pendapatnya tentang proses kerja dan pemecahan kasus yang terjadi di KPP. Kepimpinan juga melibatkan para staf dapat turut andil dalam pengambilan keputusan *urgent* untuk kasus yang butuh penanganan segera, yang apabila harus melapor ke atasan akan mengulur waktu dan tidak segera dicapai penyelesaiannya. Keinginan dan niat pemimpin ditunjukkan dengan kesediaan memberikan bimbingan dan konsultasi pekerjaan untuk staf.

Tabel 2. Contoh Bimbingan dan Konsultasi

Sumber Masalah	Alternatif Tindak Lanjut
Kompetensi pegawai	Bimbingan dan pelatihan
Kelalaian pegawai	Tindakan disiplin sesuai ketentuan
Sistem/prosedur yang ada	Mengusulkan perbaikan sistem/prosedur yang ada
Uraian jabatan yang belum/kurang sesuai	Mengusulkan penyempurnaan uraian jabatan
Motivasi pegawai	Memberi pengarahan untuk memotivasi

Sumber: KPP Pratama Sidoarjo Utara (2014)

Tanggung jawab pribadi diperlukan untuk mencapai tujuan. Bentuk tanggungjawab pribadi diwujudkan dalam pemberian kinerja yang optimal, untuk itu pemimpin dalam mengelola kinerja pegawai memanfaatkan *Case Management* SIDJP yang mampu memantau *work flow* (alur pekerjaan) pegawai. Untuk memantau kinerja dan kedisiplinan pegawai ada badan Kepatuhan Internal dan Transformasi Sumber Daya Aparatur (KITSDA).

4) Legislasi dan legal

Tahapan awal dari proses implementasi kebijakan menurut Widodo (2011:90-94) adalah tahap interpretasi, yaitu: suatu tahap di mana kebijakan dijabarkan dan diterjemahkan, sehingga kebijakan yang masih bersifat abstrak diubah menjadi serangkaian rumusan yang bersifat teknis operasional. Pada tahapan ini kebijakan penerapan e-SPT PPN 1111 diubah menjadi rumusan yang bersifat teknis operasional, yaitu dijabarkan ke dalam peraturan-peraturan seperti bentuk, isi, tata cara, dan prosedur penyampaian sehingga *target group* mendapatkan kejelasan teknis dan operasionalnya. Interpretasi kebijakan ke dalam peraturan-peraturan sekaligus merupakan bentuk dari legislasi dan menentukan kelegalan pelaksanaannya. Al-Shafi (2009:181) mengemukakan faktor legislasi dan legal berpengaruh pada pelaksanaan e-government. Legislasi

dan legal diperlukan agar suatu kebijakan dapat dikenakan pada *target group* memiliki kekuatan hukum dalam pelaksanaannya. Pelaksanaan e-SPT PPN 1111 didukung oleh peraturan-peraturan yang mewajibkan penggunaannya sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Sehingga memiliki kekuatan hukum dan dapat mengenakan sanksi kepada yang melanggarnya. Namun, untuk persoalan versi e-SPT PPN 1111, tidak ada peraturan khusus yang mengharuskan memakai versi yang terbaru. *Update* versi hanya diinformasikan secara langsung oleh pegawai dan *website* DJP.

5) Kecepatan Pembangunan dan Perubahan pada Sektor Publik

Penting untuk merespon perubahan kebutuhan pengguna dengan memanfaatkan kemajuan terbaru dalam TIK (Al-Shafi, 2009:181), bahwa kebutuhan Wajib Pajak selalu berubah dan semakin meningkat. Dalam rangka memenuhi tuntutan tersebut, KPP Pratama Sidoarjo Utara selalu berusaha meningkatkan kualitas pelayanan administrasi penyampaian e-SPT PPN 1111 dengan selalu mengikuti perkembangan versi terbaru dari e-SPT PPN 1111. Karena versi terbaru telah dilakukan penyempurnaan dari sebelumnya.

PENUTUP

Simpulan

Implementasi e-SPT PPN 1111 versi 1.5 merupakan upaya Direktorat Jenderal Pajak untuk menganggapi jumlah dokumen pajak Wajib Pajak PPN yang jumlahnya semakin banyak agar semakin mempermudah pengisian dan penyampaian SPT Masa PPN 1111, sekaligus dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan dalam kegiatan administrasi perpajakan. E-SPT PPN 1111 versi 1.5 itu sendiri adalah aplikasi berbasis komputerisasi untuk mengisi SPT Masa PPN 1111 sehingga Wajib Pajak tidak perlu menulis secara manual di formulir kertas. Kewajiban penerapan e-SPT PPN 1111 diberlakukan sejak Masa Pajak Juni 2013 yang juga berlaku di KPP Pratama Sidoarjo Utara sebagai unit vertikal operasional di lingkup DJP. Untuk melihat pelaksanaan e-SPT PPN 1111 versi 1.5 di KPP Pratama Sidoarjo Utara dapat dilihat dari teori Al-Shafi (2009) tentang faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi e-government, yang meliputi 4 (empat) bidang besar Organisasi, Teknik, Sosial, dan Politik.

Bidang Organisasi memberikan hasil bahwa struktur organisasi yang berdasarkan fungsi, menyebabkan distribusi kekuasaan dapat diketahui dengan jelas jenis tugas dan pekerjaan masing-masing seksi. Dilakukan *rolling* pada pendistribusian tugas dan pekerjaan untuk mencegah kejenuhan pegawai. Arah strategi pelaksanaan e-SPT PPN 1111 versi 1.5 ditentukan melalui peta strategi yang dibuat berdasarkan visi dan misi KPP Pratama Sidoarjo Utara sebagai acuan. Penentuan arah strategi sekaligus proses ditentukannya inisiatif-inisiatif untuk mencapai apa yang menjadi prioritas penerapan e-SPT PPN 1111 versi 1.5 yaitu demi kemudahan penyampaian SPT Masa PPN 1111 dan proses kerja pegawai KPP. Dengan prioritas penyampaian, ditentukan apa saja yang menjadi

kebutuhan masa depan organisasi. Pemenuhan kebutuhan diupayakan demi keberlangsungan implementasi menyangkut kesiapan infrastruktur TI dan SDM, serta kondisi kerja melalui penyusunan strategi, kinerja pegawai yang optimal, sosialisasi dan kehumasan yang meningkat, dan pelayanan berkualitas pada Wajib Pajak. Namun, kebutuhan masa depan di KPP Pratama Sidoarjo Utara masih diperlukan kesiapan infrastruktur teknologi dan kondisi tata ruang yang masih belum modern. Keberlangsungan implementasi juga dipengaruhi oleh budaya organisasi yang tidak kaku atau terbuka terhadap aspirasi staf, pelatihan untuk pegawai yang masih perlu dioptimalkan karena sifatnya tidak rutin dan masih belum menyeluruh, dan kerja sama dengan teknisi ahli eksternal dalam hal perbaikan infrastruktur teknologi.

Pada bidang teknik dapat dilihat bahwa pemakaian TI dan versi e-SPT PPN 1111 sesuai standar belum terlaksana secara menyeluruh. Keamanan dan kerahasiaan e-SPT PPN 1111 versi 1.5 sangat terjamin dengan adanya *password* dan *file* terenkripsi. Data Wajib Pajak hasil e-SPT PPN 1111 versi 1.5 diintegrasikan melalui Sistem Informasi Direktorat Jenderal Pajak. Portal SIDJP, situs DJP, dan sistem informasi internal untuk mengolah pekerjaan tersedia 24 jam sehari dan 7 hari dalam seminggu, namun untuk SIDP dan sistem informasi internal hanya dapat diakses di internal kantor pada saat jam kerja. Kemampuan pegawai ditingkatkan melalui pelatihan, penilaian kerja berdasarkan pencapaian target, dan pengelolaan kinerja pegawai dengan *Case Management* SIDJP yang dapat memantau *work flow* (alur kerja) dengan penerapan insentif/*reward* dan *punishment*. Arah bisnis dan TI disusun melalui rapat-rapat koordinasi atau Bimbingan Teknologi dengan direktorat-direktorat terkait TI untuk menghasilkan penyempurnaan proses bisnis sehingga efisiensi dan efektifitas penerapan aplikasi semakin meningkat. Sementara hubungan mitra industri lokal adalah hal penyediaan peralatan penunjang implementasi seperti *Compact Disk* instalasi dan keperluan sosialisasi.

Bidang sosial yaitu fokus dari penerapan aplikasi ini adalah pemenuhan kebutuhan Wajib Pajak, kesadaran Wajib Pajak untuk menggunakan aplikasi ini ditumbuhkan dengan adanya peraturan yang mewajibkan pengisian SPT secara elektronik ini, namun masih perlu ditingkatkan karena masih terdapat Wajib Pajak yang menggunakan e-SPT PPN 1111 versi lama. Kesenjangan pengetahuan komputerisasi dan penggunaan e-SPT PPN 1111 versi 1.5 salah satunya disebabkan permasalahan kehadiran saat penyuluhan. Sementara pelatihan dan pendidikan tentang teknologi secara umum tidak diberikan oleh KPP, hanya dalam kegiatan penyuluhan aplikasi dan perlombaan tentang pajak untuk pelajar di Sidoarjo Utara.

Bidang politik yaitu dukungan politik berupa peraturan, keputusan, dan undang-undang pelaksanaan dan teknis, serta dalam penentuan arah proses bisnis dan TI. Pendanaan didukung oleh pemerintah untuk kegiatan-kegiatan dalam rangka penerapan e-SPT PPN 1111 versi 1.5 dan anggaran untuk pemeliharaan infrastruktur, sementara itu tidak ada anggaran khusus untuk pengadaan peralatan teknologi karena *didrop* langsung

oleh Kantor Pusat. Peran pemimpin selain *maintanance* kinerja pegawai juga melibatkan staf dalam proses pengambilan keputusan dan selalu berusaha menciptakan suasana nyaman dalam bekerja pada staf. Persoalan legislasi dan legal dijamin dengan adanya peraturan dan SOP sehingga pengisian dan penyampaian SPT dengan elektronik sah untuk dilakukan sesuai dengan prosedur dan memiliki kekuatan hukum. Sementara perkembangan teknologi, tuntutan, dan kebutuhan Wajib Pajak diupayakan dengan penyempurnaan aplikasi, infrastruktur teknologi yang siap, dan kinerja pegawai yang maksimal.

Saran

Saran dapat digunakan sebagai pertimbangan bermanfaat untuk pelaksanaan ke depannya. Saran yang disampaikan:

1. Perlu ada jaminan bahwa Wajib Pajak yang diundang menghadiri kegiatan penyuluhan.
2. Pelatihan perlu dilakukan untuk setiap adanya pergantian versi, atau sosialisasi dilakukan lebih menyeluruh sehingga tidak ada lagi Wajib Pajak yang menggunakan versi e-SPT PPN 1111 yang lama.
3. Kegiatan pelatihan TI untuk pegawai sebaiknya dilakukan secara rutin dan menyeluruh ke semua pegawai, tidak hanya menggantungkan pada *Operator Console* (OC) saja.
4. Dilakukan renovasi tata ruang yang lebih modern sehingga mendukung keterbukaan (*transparency*) pekerjaan.
5. Ruang arsip untuk lebih diperhatikan agar arsip tidak tercecer.
6. Disediakannya perangkat komputer di Tempat Pelayanan Terpadu untuk dapat dimanfaatkan Wajib Pajak untuk melapor pajak *on line* atau berlatih mengoperasikan e-SPT.
7. Perlu perawatan dan pemeliharaan yang baik terhadap peralatan teknologi kantor.

DAFTAR PUSTAKA

- Andrianto, Nico. 2007. *Good E-Government: Transparansi dan Akuntabilitas Publik Melalui E-Government*. Malang: Bayumedia
- Indrajit, Richardus Eko. 2002. *Electronic Government: Strategi Pembangunan dan Pengembangan Sistem Pelayanan Publik Berbasis Teknologi Digital*. Yogyakarta: Andi
- Nugroho, Riant. 2003. *Kebijakan Publik Formulasi, Implementasi dan Evaluasi*. Jakarta: PT.Elek Media Komputindo
- Pandiangan, Liberti, Rayendra L. Toruan. 2008. *Modernisasi dan Reformasi Pelayanan Perpajakan: Berdasarkan UU Terbaru*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Tachjan. 2006. *Implementasi Kebijakan Publik*. Bandung: AIPI
- Widodo, Joko. 2011. *Analisis Kebijakan Publik (Konsep dan Aplikasi Proses Kebijakan Publik)*. Malang: Bayumedia

- Winarno, Budi. 2002. *Teori dan Proses Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Media Pressindo
- Dokumen Kode Etik dan Nilai-Nilai Kementerian Keuangan
- Dokumen Pengelolaan Kinerja di Lingkungan Direktorat Jenderal Pajak
- Dokumen Simulasi Pengisian e-SPT PPN
- Panduan User Manual e-SPT PPN 1111
- Profil Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sidoarjo Utara
- Al-Shafi, Shafi Homoud. 2009. *Factors Affecting E-Government Implementation and Adoption in The State Of Qatar*. PhD Thesis. Brunel University of West London. P.122-142. <http://bura.brunel.ac.uk>
- Direktorat Jenderal Pajak (www.pajak.go.id)
- Layanan Sistem Informasi (LASIS), diakses pada 12 Maret 2014
- Rahardjo, Budi. 2001. *Membangun E-Government*. PPAU Mikroelektronika ITB
- Rokhman, Ali. 2008. *Potret dan Hambatan E-Government Indonesia: Inovasi Online*. Edisi Vol.11/XX, Juli 2008
- Sistem Informasi Direktorat Jenderal Pajak, diakses pada 24 Januari 2014
- Keputusan Direktur Jenderal Pajak Nomor KEP-383/PJ./2002 tentang Tata Cara Pembayaran Setoran Pajak Melalui Sistem Pembayaran *On-line* dan Penyampaian Surat Pemberitahuan dalam Bentuk Digital.
- Keputusan Menteri Komunikasi dan Informasi Nomor 55/KEP/M.KOMINFO/12/2003 tentang Panduan Pembangunan Infrastruktur Portal Pemerintah
- Peraturan Direktur Jenderal Pajak Nomor PER-11/PJ/2013 tentang Bentuk, Isi, dan Tata Cara Pengisian Serta Penyampaian SPT Masa PPN 1111
- _____ Nomor PER-21/PJ/2013 tentang Perubahan atas Peraturan Dirjen Pajak Nomor PER-2/PJ/2011 tentang Tata Cara Penerimaan dan Pengolahan Surat Pemberitahuan Masa Pajak Pertambahan Nilai (SPT Masa PPN)
- _____ Nomor 6/PJ/2009 tentang Tata Cara Penyampaian Surat Pemberitahuan dalam Bentuk Elektronik
- Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 29/PMK.01/2012 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Pajak
- Surat Direktur Peraturan Perpajakan I Nomor S-533/PJ.02/2013 tanggal 30 April 2013 tentang Pengawasan Kepatuhan Penyampaian e-SPT PPN
- Undang-Undang Nomor 42 Tahun 2009 tentang Perubahan Ketiga atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1983 tentang Pajak Pertambahan Nilai Barang dan Jasa dan Pajak Penjualan atas Barang Mewah