

ANALISIS PENERAPAN *GOOD GOVERNANCE*
PADA DIREKTORAT JENDERAL PAJAK
(STUDI KASUS: KPP PRATAMA MALANG SELATAN)

Oleh:

Dynda Damaiani Hasibuan

**Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis,
Universitas Brawijaya, Malang**

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi penerapan *good governance* pada KPP Pratama Malang Selatan selaku unit vertikal di bawah Direktorat Jenderal Pajak berdasarkan prinsip dan indikator penerapan *good governance* dari Bappenas. Penelitian menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Sumber data didapatkan dengan metode wawancara, observasi, kepustakaan, dan dokumentasi. Prinsip-prinsip *good governance* yang dimaksud yaitu: Wawasan ke Depan, Keterbukaan dan Transparansi, Partisipasi Masyarakat, Akuntabilitas, Supremasi Hukum, Demokrasi, Profesionalisme dan Kompetensi, Daya Tanggap, Efisiensi dan Efektivitas, Desentralisasi, Kemitraan dengan Dunia Usaha dan Swasta, serta Komitmen dengan Lingkungan Hidup. Dari hasil penelitian diperoleh bahwa di KPP Pratama Malang Selatan telah menerapkan prinsip-prinsip *good governance* dengan baik.

Kata kunci: Good Governance, Direktorat Jenderal Pajak

ABSTRACT

This qualitative study aims to identify the application of good governance in Small Tax Office of Malang Selatan, as the unit vertically below the Directorate General of Tax, based on the principles and indicators of good governance issued by Bappenas through case study approach. The principles are visionary, openness and transparency, participation, accountability, rule of law, democracy, professionalism and competency, responsiveness, efficiency and effectiveness, decentralization, private sector and civil society partnership, and commitment to environmental protection. The data are obtained through interviews, observation, literary research, and documentation. This study finds that Small Tax Office of Malang Selatan has applied good governance principles well.

Keywords: good governance, directorate general of tax

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Sebagaimana kita ketahui bersama pajak adalah salah satu sumber utama pendapatan negara. Dalam kurun waktu 7 tahun terakhir penerimaan dalam negeri didominasi oleh sektor pajak. Penerimaan perpajakan terus mengalami peningkatan dari tahun ke tahun, namun masih belum maksimal. Pada tahun 2016 lalu ditargetkan sebesar Rp 1.355 triliun dan realisasi pendapatan perpajakan yang dapat tercapai sebesar Rp 1.105 triliun, atau sebesar 81,54 persen dari target penerimaan pajak di APBN Perubahan 2016(www.liptan6.com), jumlah Wajib Pajak yang terdaftar memiliki NPWP sekitar 30 juta jiwa dari yang seharusnya wajib memiliki NPWP sekitar 60 juta jiwa (www.sindonews.com), serta jumlah wajib pajak yang terdaftar dan kepatuhannya masih tergolong rendah dengan *tax ratio* 10,5-10,6 persen, kurang dari target pemerintah yakni 11 persen(www.ekonomi.metrotvnews.com).

Administrasi perpajakan memainkan peranan penting dalam suatu sistem perpajakan. Di Indonesia reformasi pajak dilakukan pada tahun 1983, 1994 dan 1997 yang diterima dengan baik oleh masyarakat dan berhasil mencapai sasarannya. Namun pasca tahun 1997 terdapat indikasi kegagalan karena tidak direncanakan dengan baik dan bermuatan politis meskipun dilakukan dengan biaya yang sangat mahal. Untuk mengatasi kegagalan itu, sebagai instansi yang melayani kepentingan publik dan sebagai penghimpun pajak yang merupakan sumber pendapatan terbesar negara, Direktorat Jenderal Pajak(DJP) dan jajarannya memiliki kewajiban untuk menyelenggarakan *good governance*(tata pemerintahan yang baik) guna pembenahan penyelenggaraan pemerintahan.

Selama tahun 2007 DJP fokus melakukan reformasi di bidang kebijakan dan di bidang administrasi perpajakan. Reformasi di bidang kebijakan dilakukan dengan menyempurnakan kebijakan perpajakan guna menciptakan sistem perpajakan yang sehat dan kompetitif dalam mendukung kegiatan investasi, menciptakan keseimbangan untuk hak dan kewajiban antara Wajib Pajak dan pegawai pajak, memberikan kemudahan bagi Wajib Pajak untuk memenuhi hak dan kewajiban perpajakan, serta memberikan keadilan dan kepastian hukum. Sementara reformasi di bidang administrasi perpajakan dilaksanakan melalui program modernisasi administrasi perpajakan. Konsep yang diusung dari program ini yaitu dengan melakukan perubahan pola pikir dan perilaku aparat serta tata nilai organisasi, sehingga dapat menjadikan DJP sebagai institusi yang profesional dengan citra yang baik di mata masyarakat salah satunya melalui penerapan dari *good governance* (Komite Nasional Kebijakan *Governance*, 2006).

Terdapat beberapa hal yang membedakan penelitian ini dengan penelitian terdahulu, yakni: *Pertama*, penelitian ini akan fokus pada penerapan *good governance* pada KPP Pratama Malang Selatan. *Kedua*, penelitian ini akan meneliti 12 prinsip *good governance* dari Badan Perencanaan Pembangunan Nasional(Bappenas) yang peneliti rasa relevan dengan kantor pemerintahan. Prinsip-prinsip *good governance* yang dimaksud yaitu: Wawasan ke Depan, Keterbukaan dan Transparansi, Partisipasi Masyarakat, Akuntabilitas, Supremasi Hukum, Demokrasi, Profesionalisme dan Kompetensi, Daya Tanggap, Efisiensi dan Efektivitas, Desentralisasi, Kemitraan dengan Dunia Usaha dan Swasta, serta Komitmen dengan Lingkungan Hidup. Penelitian 12 prinsip *good governance* ini dilakukan agar mendapatkan analisis yang lebih spesifik mengenai bagaimana prinsip *good governance* yang telah dilaksanakan.

Bappenas sendiri merupakan lembaga pemerintah nonkementerian Indonesia yang berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Presiden, serta memiliki tugas sebagai penyusun rencana pembangunan nasional.

Dalam penelitian ini peneliti tertarik melakukan penelitian di KPP Pratama Malang Selatan dikarenakan berdasar dari hasil penilaian yang dilakukan oleh Kementerian Keuangan terhadap kinerja dari 300 KPP di seluruh Indonesia, KPP Pratama Malang Selatan secara nasional menjadi salah satu dari sepuluh nominator KPP percontohan tahun ini. Berdasarkan penjelasan di atas, peneliti akan melakukan penelitian dengan judul penelitian “Analisis Penerapan *Good Governance* pada Direktorat Jenderal Pajak (Studi kasus: KPP Pratama Malang Selatan)”

Fokus Penelitian

Bagaimana analisis penerapan prinsip Wawasan ke Depan, Keterbukaan dan Transparansi, Partisipasi Masyarakat, Akuntabilitas, Supremasi Hukum, Demokrasi, Profesionalisme dan Kompetensi, Daya Tanggap, Efisiensi dan Efektivitas, Desentralisasi, Kemitraan dengan Dunia Usaha dan Swasta, serta Komitmen dengan Lingkungan Hidup di KPP Pratama Malang Selatan?

TINJAUAN PUSTAKA

Pada penelitian ini akan dibahas menggunakan *grand theory* teori keagenan. Teori keagenan dijadikan teori utama karena teori ini menjelaskan hubungan antara pemerintah dalam hal ini KPP Pratama Malang Selatan sebagai agen dan dunia usaha swasta serta masyarakat sebagai principal yang memberikan wewenang kepada agen untuk mengadministrasikan pendapatan perpajakan dan memberikan pelayanan publik yang layak bagi masyarakat. Dengan menggunakan teori agensi, dapat pula dipelajari tentang masalah yang timbul akibat adanya hubungan keagenan. Teori keagenan digunakan karena sejalan dengan *good governance* dimana terdapat 3 peranan penting yang sama, yakni pemerintah, masyarakat, dan juga dunia usaha swasta.

Pengertian *Good Governance*

Menurut *World Bank* (Wahab, 2002:34), *good governance* merupakan suatu penyelenggaraan manajemen pembangunan yang solid dan bertanggung jawab serta sejalan dengan prinsip demokrasi dan pasar yang efisien, penghindaran salah alokasi dana investasi, dan pencegahan korupsi baik secara politik maupun administratif, menjalankan disiplin anggaran serta penciptaan *legal and political framework* bagi tumbuhnya aktivitas usaha.

Penerapan *good governance* perlu didukung oleh tiga pilar yang saling berhubungan, yaitu negara dan perangkatnya sebagai regulator, dunia usaha sebagai pelaku pasar, dan masyarakat sebagai pengguna produk dan jasa dunia usaha. Prinsip-prinsip dasar yang harus dilaksanakan oleh masing-masing pilar menurut Komite Nasional Kebijakan *Governance* (KNKG) (2006) adalah:

1. Negara dan perangkatnya menciptakan peraturan perundang-undangan yang menunjang iklim usaha yang sehat, efisien dan transparan, melaksanakan peraturan perundang-undangan dan penegakan hukum secara konsisten (*consistent law enforcement*).

2. Dunia usaha sebagai pelaku pasar menerapkan *Good Corporate Governance* (GCG) sebagai pedoman dasar pelaksanaan usaha.
3. Masyarakat sebagai pengguna produk dan jasa dunia usaha serta pihak yang terkena dampak dari keberadaan perusahaan, menunjukkan kepedulian dan melakukan kontrol sosial (*social control*) secara obyektif dan bertanggung jawab.

Tujuan dan Manfaat *Good Governance*

Apabila *good governance* telah dilaksanakan dengan baik, maka berikut gambaran tujuan dan manfaat yang terjadi menurut Bappenas (Enceng, 2010:50), antara lain sebagai berikut:

1. Berkurangnya secara nyata praktek KKN di birokrasi yang antara lain ditunjukkan dengan tidak adanya manipulasi pajak, tidak adanya pungutan liar, tidak adanya manipulasi tanah, tidak adanya manipulasi kredit, tidak adanya penggelapan uang negara, tidak adanya pemalsuan dokumen, tidak adanya pembayaran fiktif, berjalannya proses pelelangan (*tender*) dengan fair, tidak adanya penggelembungan nilai kontrak (*mark-up*), tidak adanya uang komisi, tidak adanya penundaan pembayaran kepada rekanan, tidak adanya kelebihan pembayaran, tidak adanya defisit biaya, adanya kepastian hukum.
2. Terciptanya sistem kelembagaan dan ketatalaksanaan pemerintahan yang bersih, efisien, efektif, transparan, profesional dan akuntabel.
3. Terhapusnya peraturan perundang-undangan dan tindakan yang bersifat diskriminatif terhadap warga negara, kelompok, atau golongan masyarakat.
4. Meningkatnya partisipasi masyarakat dalam pengambilan kebijakan publik yang ditunjukkan dengan berjalannya mekanisme dialog dan musyawarah terbuka dengan masyarakat dalam perumusan program dan kebijakan layanan publik.
5. Terjaminnya konsistensi dan kepastian hukum seluruh peraturan perundang-undangan. Dengan demikian, hukum menjadi landasan bertindak bagi aparat pemerintah dan masyarakat. Di samping itu, kalangan dunia usaha swasta akan merasa lebih aman dan terjamin ketika menanamkan modal dan menjalankan usahanya karena ada aturan main (*rule of the game*) yang tegas, jelas, dan mudah dipahami oleh masyarakat.

Prinsip-Prinsip *Good Governance*

Menurut Bappenas (Solihin, 2007) ada empat belas nilai yang menjadi prinsip *good governance*, yaitu :

- a. Wawasan ke depan (*Visionary*)
- b. Transparansi (*Transparancy*)
- c. Partisipasi Masyarakat (*Participation*)
- d. Akuntabilitas (*Accountability*)
- e. Supremasi Hukum (*Rule of Law*)
- f. Demokrasi (*Democracy*)
- g. Profesionalisme dan kompetensi (*Professionalism and Competency*)

- h. Daya Tanggap (*Responsiveness*)
- i. Efisien dan Efektif (*Efficiency and Effectiveness*)
- j. Desentralisasi (*Decentralization*)
- k. Kemitraan dengan Dunia Usaha Swasta dan Masyarakat (*Privat and Civil Partnership*)
- l. Komitmen pada Pengurangan Kesenjangan (*Commitment to Reduce Inequality*)
- m. Komitmen pada Lingkungan Hidup (*Commitment to Environmental Protection*)
- n. Komitmen pada Pasar yang Fair (*Commitment to Fair Market*)

Dalam penelitian ini peneliti akan menggunakan 12 prinsip *good governance* menurut Bappenas (Solihin, 2007) dari 14 prinsip yang ada. Untuk prinsip Komitmen pada Pengurangan Kesenjangan (*Commitment to Reduce Inequality*) dan prinsip Komitmen pada Pasar yang Fair (*Commitment to Fair Market*) peneliti rasa tidak relevan untuk dianalisis. Sesuai dengan Pasal 74 ayat 1 Undang-Undang Nomor 40 tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas yang berbunyi: “Perseroan yang menjalankan kegiatan usahanya di bidang dan/atau berkaitan dengan sumber daya alam wajib melaksanakan Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan”. Oleh karena itu, tempat penelitian yakni KPP Pratama Malang Selatan merupakan kantor sektor publik yang bergerak bukan di bidang dan/atau berkaitan dengan sumber daya alam melainkan di bidang pelayanan jasa dan merupakan lembaga non-profit yang melakukan pengelolaan administrasi perpajakan tidak memiliki kewajiban untuk melaksanakan tanggung jawab sosial.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Penelitian kualitatif menurut Menurut Creswell (2010:4) merupakan metode-metode untuk mengeksplorasi dan memahami makna yang oleh sejumlah individu atau sekelompok orang dianggap berasal dari masalah sosial atau kemanusiaan. Menurut Arikunto (2006:142), penelitian studi kasus yaitu penelitian yang secara intensif terinci dan mendalam terkait suatu organisasi, lembaga, atau gejala tertentu. Berdasarkan penjelasan di atas, peneliti menyimpulkan bahwa metode penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus dalam penelitian ini yakni penelitian yang menyajikan, memahami, dan mengeksplorasi analisis penerapan *good governance* dalam institusi pemerintahan KPP Pratama Malang Selatan menggunakan multisumber bukti, disajikan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata.

Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan 2 (dua) sumber data yang dapat mendukung tercapainya hasil dari penelitian kualitatif ini. Pertama terdapat data primer yang merupakan salah satu sumber data pada penelitian kualitatif yang berdasar pada teks hasil wawancara yang diperoleh melalui proses wawancara dengan informan yang sedang dijadikan sampel dalam penelitian. Dalam hal ini pula, data yang diperoleh dari informan dapat direkam atau dicatat oleh peneliti.

Kedua terdapat data sekunder yang data-datanya sudah tersedia, dan dapat diperoleh oleh peneliti dengan cara membaca, melihat, dan/atau mendengarkan. Data sekunder ini biasanya berasal dari data primer yang sudah diolah oleh peneliti sebelumnya. Berikut yang termasuk data sekunder, yaitu data bentuk teks seperti: dokumen (data jumlah pegawai dan data realisasi perpajakan KPP Pratama Malang Selatan, serta laporan kinerja DJP); data bentuk foto seperti: foto yang berasal dari sosial media KPP Pratama Malang Selatan; data bentuk suara seperti: hasil rekaman saat wawancara dengan Wajib pajak serta pegawai KPP Pratama Malang Selatan. Dalam penelitian ini data yang diperoleh dari sumber data menggunakan empat teknik pengumpulan data, yaitu: Wawancara, Observasi, Kepustakaan, dan Dokumentasi

Teknik Analisis Data

Bogdan dan Biklen (1982) menjelaskan bahwa analisis data kualitatif yaitu melakukan upaya dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi kesatuan yang dapat dikelola, disintesis, dicari dan ditemukan polanya, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain. Tahapan analisis data kualitatif yakni: mencatat dan merekam wawancara dengan narasumber yang tertuang dalam transkrip wawancara, mengumpulkan bukti kegiatan yang telah dilakukan di KPP Pratama Malang Selatan berupa data dan foto, serta mencari dan menemukan pola hubungan-hubungan dari setiap data yang diperoleh, menganalisis menggunakan masing-masing prinsip *good governance* beserta indikatornya yang berasal dari Bappenas, dan membuat temuan umum.

PEMBAHASAN

Gambaran Umum dan Analisis Penerapan *Good Governance* pada KPP Pratama Malang Selatan

Peneliti akan menguraikan pada bagian ini mengenai sejauh mana penerapan *good governance* yang dilakukan di KPP Pratama Malang Selatan berdasarkan 12 prinsip yang dikeluarkan oleh Bappenas (Solihin, 2007) beserta analisis hasil penelitiannya. Berikut ini penjabarannya:

Wawasan ke depan (*Visionary*)

KPP Pratama Malang Selatan sebagai kantor pelayanan publik membutuhkan rencana strategis untuk mewujudkan tujuannya menerima pendapatan negara semaksimal mungkin. Untuk itu dibutuhkan visi, misi, dan strategi untuk mencapainya. Visi KPP Pratama Malang Selatan yaitu “Selalu menjadi salah satu pilar utama dan kuat dalam mendukung terlampauinya target penerimaan negara wilayah Jawa Timur”. Visi tersebut didukung dengan misi:

1. Mendidik masyarakat melalui sosialisasi, leaflet, spanduk, banner, dan sejenisnya tentang pentingnya kontribusi pajak untuk kemajuan bangsa.
2. Selalu melakukan update terhadap alat-alat dan metode pelayanan.
3. Bekerja keras dan cerdas serta bersungguh-sungguh dalam rangka mengumpulkan penerimaan negara wilayah Malang Selatan sesuai norma ketentuan DJP.

4. Melakukan perencanaan langkah dan pelaksanaan sekaligus evaluasi dalam memperbesar atau mempercepat angka penerimaan negara wilayah Malang Selatan yang dilakukan secara berkala.

Visi dan misi tersebut merujuk pada visi dan misi DJP dimana tugas pokoknya ada tiga yaitu: tugas pelayanan, pengawasan, dan penyuluhan(sosialisasi). Prinsip wawasan ke depan (*visionary*) KPP Pratama Malang Selatan adalah dengan memiliki rencana strategis yang tertuang dalam visi dan misi yang jelas dan didukung dengan adanya kontrak kinerja yang didalamnya terdapat indikator untuk mengukur kinerja melalui IKU. Visi untuk menjadi salah satu pilar utama dan kuat dalam mendukung terlampauinya target penerimaan negara dilaksanakan dengan baik meski tidak setiap tahun mencapai atau melampaui target. Pada 2 tahun terakhir KPP Pratama Malang Selatan hampir memenuhi target yang ditetapkan. Tahun 2014 pencapaian target penerimaan mencapai 86% sementara tahun 2015 mencapai 93%, dan tahun 2016 penerimaan melesat menjadi 138% dari target penerimaan dikarenakan adanya program *tax amnesty* dan semakin maraknya sosialisasi yang dilakukan.

Dari hasil penerimaan itu dapat diartikan bahwa KPP Pratama Malang Selatan telah memenuhi sasaran strategis penerimaan pajak negara yang optimal sesuai dengan visinya. Selanjutnya untuk penerapan misinya, yang pertama mengenai sosialisasi telah dilakukan dengan baik terutama oleh Seksi Ekstensifikasi dan Penyuluhan. Untuk misi kedua *update* terhadap alat pelayanan menyesuaikan dengan pusat karena peralatan didatangkan langsung dari pusat. Sementara metode pelayanannya telah dilakukan sesuai dengan Peraturan Direktur Jenderal Pajak No.PER02/PJ/2017 tentang Perubahan Atas Peraturan DJP No.PER-27/PJ/2016 tentang Pelayanan di Tempat Pelayanan Terpadu Kantor Pelayanan Pajak DJP. Dengan ini KPP Pratama Malang Selatan telah melakukan misi keduanya dengan baik.

Selanjutnya untuk misi yang ketiga untuk bekerja keras dan bersungguh-sungguh dilakukan dengan baik terlihat saat hari terakhir *Tax Amnesty* pada tanggal 31 Maret 2017, pegawai melakukan tugasnya untuk melayani WP hingga larut malam. Misi yang terakhir yakni “Melakukan perencanaan langkah dan pelaksanaan sekaligus evaluasi dalam memperbesar atau mempercepat angka penerimaan negara wilayah Malang Selatan yang dilakukan secara berkala” telah dilakukan sesuai prosedur melalui IKU. Dari analisis di atas dapat disimpulkan bahwa KPP Pratama Malang Selatan telah melaksanakan prinsip wawasan ke depan dengan baik.

Keterbukaan dan Transparansi (*Openness and Transparency*)

Keterbukaan informasi diperlukan agar kegiatan yang berjalan dapat diketahui dan dipantau oleh semua pihak terutama yang berhak atas informasi tersebut. Kemudahan dalam memperoleh informasi tersebut juga sangat dibutuhkan. Untuk itu DJP sebagai induk dari KPP Pratama Malang Selatan menyediakan *website* yang secara menyeluruh se-Indonesia sama untuk semua kegiatan perpajakan yakni *pajak.go.id* dan juga *hotline* telepon klik pajak melalui 1-500-200. Sarana yang diperkenankan untuk KPP hanya melalui *banner*, *sms blasting*, serta pameran pembangunan melalui pojok pajak di Mall saja. Iklan melalui media cetak maupun elektronik ataupun info capaian KPP informasinya melalui Kantor Wilayah (Kanwil). Selain itu KPP Pratama Malang Selatan juga memiliki akun pada media sosial seperti *facebook*, *instagram*, dan juga *twitter*. Akun dari ketiga media sosial tersebut sama semua, yakni *@kppmalsel*. Melalui media sosial ini KPP Pratama Malang Selatan biasanya membagikan informasi

mengenai kegiatan yang sedang ataupun akan dilakukan, informasi mengenai ketentuan perpajakan, serta ucapan untuk hari besar nasional dan hari peringatan keagamaan.

Tesedianya *website*, *hotline* telepon, *banner*, *sms blasting*, dan pameran pembangunan melalui pojok pajak di Mall telah membuktikan bahwa KPP Pratama Malang Selatan membuka kesempatan bagi masyarakat pada umumnya dan pihak-pihak yang berkepentingan untuk mendapatkan akses informasi yang dibutuhkan secara bebas. Penerapan ini telah sesuai dengan sasaran strategis mengenai sistem manajemen yang andal.

Hanya saja untuk akses pada laporan kinerja peneliti tidak dapat menemukan, namun untuk secara global se-Indonesia tertuang dalam Laporan Kinerja DJP 2016. Namun, alangkah baiknya untuk waktu mendatang terdapat laporan kinerja setiap kantor pajak agar masyarakat dan dunia usaha di wilayah KPP Pratama Malang Selatan dapat melihat bagaimana kinerjanya sehingga tidak ragu dan dapat sukarela dalam membayar pajaknya. Hal ini telah memenuhi indikator dari prinsip keterbukaan dan transparansi dengan cukup baik.

Partisipasi Masyarakat (*Participation*)

Mengakomodasi aspirasi masyarakat dibutuhkan dalam membuat kebijakan atau keputusan dimana masyarakat bertindak sebagai *stakeholder* agar kebijakan yang diambil dapat sesuai dengan keadaan yang ada. KPP Pratama Malang Selatan menerapkannya dengan menyediakan kotak saran yang terdapat di TPT (Tempat Pelayanan Terpadu), lalu terdapat indeks kepuasan WP yang diperoleh dari kuesioner dan di setiap loket terdapat alat dimana WP harus menekan tombol puas ataupun tidak puas yang sayangnya tidak semua WP mau untuk memberikan penilaiannya.

Kemudian masyarakat juga bisa menyalurkan aspirasinya melalui *hotline* 1-500-200, dan disaat ada sosialisasi melalui kelas pajak, kelas ini dibentuk untuk membina dan membimbing masyarakat agar mengerti seluk beluk mengenai perpajakan. Topik yang akan dibahas tergantung pada permintaan kelompok yang mengikuti kelas pajak ini. Kelas pajak ini bebas untuk siapa saja dan tidak dipungut biaya apapun.

Namun disayangkan untuk indeks kepuasan Wajib Pajak belum dilakukan dengan optimal karena hanya Wajib Pajak yang mau saja yang memberikan penilaian, sebaiknya diwajibkan sehingga bisa menjadi ukuran kinerja dari pelayanan yang dilakukan. Sarana tersebut telah sesuai dengan sasaran strategis untuk pemenuhan layanan publik dan telah memenuhi indikator dari prinsip partisipasi, sehingga dengan demikian prinsip partisipasi masyarakat dalam menerapkan *good governance* telah terpenuhi.

Akuntabilitas (*Accountability*)

Setiap kegiatan yang dilakukan harus ada pertanggung jawaban dan dilaksanakan sesuai dengan tugas dan fungsinya. Untuk itu setiap kegiatan di masing-masing Seksi yang dilakukan di KPP Pratama Malang Selatan terdapat *Standart Operational Procedure* (SOP). Mekanisme dari pertanggungjawaban penyelenggaraan kegiatan melalui IKU dan juga ada Kontrak Kinerja. Hal itu akan diisi setiap triwulan. Berapa target yang ada dan berapa realisasinya. Untuk mekanisme pembayaran pengeluaran yang dilakukan oleh KPP Pratama Malang Selatan melalui KPPN (Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara) dan laporan keuangan akan diperiksa oleh Inspektorat Jenderal

ataupun oleh BPK (Badan Pemeriksa Keuangan) yang dilaksanakan di tingkat Eselon I di DJP.

Adanya SOP di masing-masing bagian, adanya pertanggung jawaban penyelenggaraan kegiatan melalui IKU dan juga Kontrak Kinerja, adanya mekanisme pembayaran pengeluaran yang dilakukan lembaga lain yakni KPP Pratama Malang Selatan melalui Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) dan laporan keuangannya diperiksa oleh Inspektorat Jenderal ataupun oleh Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) membuktikan bahwa KPP Pratama Malang Selatan telah mempertanggung jawabkan kegiatan-kegiatan yang dilakukan. Namun, peneliti tidak dapat mengetahui bagaimana hasil audit dari laporan pertanggung jawabannya tersebut karena akses terhadap informasi tersebut bersifat rahasia. Hal-hal tersebut di atas sesuai dengan sasaran strategis mengenai pengendalian mutu yang optimal dan telah memenuhi indikator dari prinsip akuntabilitas.

Supremasi Hukum (*Rule of Law*)

Semua hal mengenai peraturan hukum di KPP Pratama Malang Selatan telah diatur dalam kode etik pegawai DJP yang berisikan kewajiban dan larangan. Selain itu juga ada *punishment* atau hukuman, sebagai contoh jika terlambat maka tunjangan kinerja akan dipotong. Tingkatan hukuman beragam mulai dari yang ringan, sedang, hingga berat. Mulai dari teguran hingga pemecatan tergantung pada jenis pelanggaran yang dilakukan. Selain ada *punishment* tentu ada *reward* juga. Di DJP *reward*nya berupa Penghargaan Kinerja Pegawai.

Instansi untuk menjadi lebih baik diupayakan tidak terjadi kasus Korupsi, Kolusi, Nepotisme (KKN), pelanggaran Hak Asasi Manusia (HAM) dan pegawai tidak mengedepankan kepentingan pribadi, atau adanya unsur politik dalam kinerjanya. Untuk itu supremasi hukum yang diterapkan di KPP Pratama Malang Selatan dengan peraturan yang tercantum dalam Peraturan Pemerintah 53 tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil, terdapat 51 pasal di dalamnya. *Reward* dan *Punishment* telah dilakukan dengan baik sesuai dengan peraturan yang dibuktikan dengan adanya pemotongan tunjangan jika pegawai datang terlambat dan juga adanya *reward* bagi yang bekerja dengan sungguh-sungguh.

Selain itu, dalam rangka pencegahan dan pendeteksian dini atas pelanggaran yang mungkin terjadi di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak (DJP) melalui peningkatan peran serta pegawai dan masyarakat secara aktif untuk menjadi pelapor pelanggaran (*Whistleblower*), DJP telah menerbitkan Peraturan Direktur Jenderal Pajak Nomor PER-22/PJ/2011 tanggal 19 Agustus 2011 tentang Kewajiban Melaporkan Pelanggaran dan Penanganan Pelaporan Pelanggaran (*Whistleblowing*) di Lingkungan Direktorat Jenderal Pajak. Untuk pengaduan dapat mengakses pada <http://www.wise.depkeu.go.id/>. *Whistleblowing system* dimaksudkan untuk membangun kembali kepercayaan publik terhadap DJP dan mengajak seluruh pegawai DJP untuk mengubah budaya permisif menjadi budaya korektif yang berarti tidak akan pernah mentolerir adanya pelanggaran dengan cara melaporkannya ke saluran pengaduan yang telah disediakan. Dengan adanya peraturan yang tegas dan konsisten ini, indikator untuk supremasi hukum telah terpenuhi sebagai salah satu bentuk penerapan *good governance*.

Demokrasi (*Democracy*)

Proses demokrasi di internal KPP Pratama Malang Selatan dapat dilakukan di Ruang Berpikir yang berada di Ruang Waskon yang digunakan sebagai tempat untuk berdiskusi. Diskusi yang dilakukan disini sesuai dengan kebutuhan. Untuk KPP Pratama Malang Selatan sendiri hanya melakukan *survey* terkait dengan layanan saja sementara untuk kebijakan merupakan wewenang Kantor Pusat, tepatnya dirumuskan oleh Badan Kebijakan Fiskal (BKF) yang nantinya akan diserahkan ke Kementerian Keuangan dan akan dibuat aturan untuk DJP. KPP hanya bertugas untuk melaksanakannya. Ketika Kantor Pusat telah membuat kebijakan maka unit dibawahnya tinggal melaksanakan. Sebelum membuat kebijakan akan ada kajian/pembahasan terlebih dahulu.

Demokrasi merupakan bentuk pemerintahan dimana semua warga negaranya memiliki hak setara dalam pengambilan keputusan yang dapat mengubah hidup mereka baik secara langsung atau melalui perwakilan dalam perumusan, pengembangan, dan pembuatan hukum. KPP Pratama Malang Selatan mendukung hal ini dengan adanya kesamaan di depan hukum yang diatur dalam Peraturan Pemerintah 53 tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil, adanya kesempatan yang sama dalam berprestasi didukung dengan adanya pelatihan-pelatihan dan tawar sekolah kedinasan, dan adanya Ruang Berpikir untuk berdiskusi sebagai kesempatan mengeluarkan pendapat dan bertukar pikiran mengenai permasalahan yang dihadapi dalam menyelesaikan kasus perpajakan. Selain itu, adanya pelaksanaan Pajak Expo yang bekerjasama dengan para pelaku UMKM dapat menjadi media komunikasi antar *stakeholders*. Dengan penjelasan diatas, KPP Pratama Malang Selatan telah memenuhi indikator untuk prinsip demokrasi sebagai penunjang terlaksanakannya *good governance*.

Profesionalisme dan Kompetensi (*Profesionalism and Competency*)

Dalam mewujudkan pelayanan publik yang lebih baik dibutuhkan sumber daya manusia yang memiliki kualifikasi dan kemampuan yang tepat. Oleh karenanya, KPP Pratama Malang Selatan melakukan penempatan pegawai sesuai surat keputusan dari DJP yang dinilai dari tingkat pendidikan dan jenjang karir. Hal ini berdasarkan pada hasil wawancara dengan Kepala Subbagian Umum dan Kepatuhan Internal KPP Pratama Malang Selatan. Untuk lebih mengetahui potensi dari masing-masing pegawai maka akan dilakukan rotasi internal jika dibutuhkan sesuai kondisi yang ada. Hal ini merupakan wewenang Kepala Kantor.

Pegawai di DJP akan mendapat bekal untuk mengembangkan kemampuan dirinya melalui Diklat, *Workshop*, *IHT (In House Training)*, *Forum Account Representative(AR)*, dan juga tawar sekolah kedinasan. Hal ini berdasarkan pada hasil wawancara dengan Kepala Subbagian Umum dan Kepatuhan Internal KPP Pratama Malang Selatan. Hal ini didukung oleh hasil wawancara dengan Kepala Subbagian Umum dan Kepatuhan Internal KPP Pratama Malang Selatan. Diharapkan dengan adanya pengembangan kemampuan pegawai ini dapat memastikan dan memelihara kemampuan pegawai sehingga memenuhi kebutuhan yang diprasyarkan sehingga dapat memberi kontribusi optimal bagi KPP Pratama Malang Selatan.

Sumber Daya Manusia(SDM) yang dimiliki KPP Pratama Malang Selatan berasal dari berbagai macam background pendidikan. Untuk itu dilakukan pelatihan berupa Diklat, *Workshop*, *IHT (In House Training)*, *Forum Account Representative(AR)*, dan juga tawar sekolah kedinasan dilakukan sesuai dengan kebutuhan guna menambah *skill* dan wawasan dari para pegawai agar kompetensinya meningkat dan semakin

profesional dalam memberikan pelayanan terhadap para *stakeholders*. SDM yang ada melaksanakan tugas dan wewenang sesuai dengan kode etik. Hal ini telah memenuhi sasaran strategis mengenai SDM yang kompetitif dan telah memenuhi indikator dari profesionalisme dan kompetensi sebagai penunjang tata kelola pemerintah yang baik.

Daya Tanggap (*Responsiveness*)

Tersedianya layanan pengaduan untuk keluhan atau masalah yang dihadapi WP sangat dibutuhkan agar WP tidak bingung harus kemana jika mendapati kendala. KPP Pratama Malang Selatan menerima keluhan atau masalah tersebut melalui kotak saran dan *hotline* 1-500-200 dan harus diselesaikan tidak lebih dari satu minggu. Tersedianya layanan pengaduan untuk keluhan atau masalah yang dihadapi Wajib Pajak telah dilaksanakan dengan maksimal di KPP Pratama Malang Selatan. Serta proses dalam penyelesaian keluhan yang sesuai aturan (maksimal 1 minggu) sesuai dengan Peraturan Direktur Jenderal Pajak PER-27/PJ/2016 tentang Standar Pelayanan di Tempat Pelayanan terpadu Kantor Pelayanan Pajak menunjukkan bahwa para pegawai telah melaksanakan tugas daya tanggapnya dengan baik. Untuk itu indikator telah memenuhi prinsip daya tanggap.

Efisiensi dan Efektivitas (*Efficiency and Effectiveness*)

Kegiatan harus dilaksanakan secara efektif dan efisien agar sumber daya yang ada dapat dimanfaatkan secara optimal. Untuk menilai efisiensi dan efektivitas dari KPP Pratama Malang Selatan digunakanlah indikator kinerja utama (IKU) yang terdapat dalam kontrak kinerja. Umur dari kontrak kinerja berlaku selama satu tahun. Untuk mengetahui bagaimana hasil kinerja dapat dilihat dari hasil pencapaian kontrak kerjanya dan penilaian perilaku 360⁰.

Standar capaian yang terdapat dalam kontrak kinerja yang ada saat ini sudah mengikuti kondisi wilayah kantor berada. Selain penilaian yang dilakukan oleh Kantor Pusat melalui kontrak kinerja terdapat pula cara antisipasi agar semua SDM bekerja dengan maksimal sesama pegawai dapat saling melaporkan ke Kantor Pusat melalui *e-mail* yang tentunya harus disertai bukti yang akurat. Selanjutnya akan di *follow up*, jika memang bersalah akan ditindaklanjuti. Jika kesalahan ringan maka akan dilakukan pembinaan. Aduan melalui *e-mail* ini hanya dapat diakses oleh yang berwenang saja. Jika terdapat kasus disertai dengan bukti maka akan ditindaklanjuti dengan mengkonfirmasi dan mengkomunikasikannya dengan Kepala Kantor melalui surat rahasia. Dalam membuat pengaduan ini harus disertai dengan bukti yang jelas, sehingga tidak terjadi asal melaporkan tanpa bukti.

Efisiensi dan efektivitas dari kinerja KPP Pratama Malang Selatan dapat diukur melalui IKU, namun karena tidak adanya *publish* mengenai hasilnya maka kita dapat melihatnya melalui tabel *key performance indicator* berikut ini:

Tabel 4.3
Key Performance Indicator KPP Pratama Malang Selatan

Indikator	2014	2015	2016
Jumlah WP Terdaftar	97,931	104,037	110,258
a. SPT Tahunan PPh Orang Pribadi	41,024	45,258	42,486
WP Orang Pribadi terdaftar	90,830	96,493	102,219
Penyampaian SPT Tahunan PPh	45%	47%	42%

Orang Pribadi			
b. SPT Tahunan PPh Badan	1,522	1,999	2,027
WP Badan terdaftar	6,454	6,889	7,384
Penyampaian SPT Tahunan PPh Badan	24%	29%	27%
Rata-rata SPT Masa PPN per bulan	1,247	1,229	1,100
Jumlah PKP Terdaftar	968	1,043	1,164
Kepatuhan SPT Masa PPN	129%	118%	95%
Jumlah pemeriksaan selesai	209	156	158
Jumlah pemeriksaan keseluruhan	212	162	182
Efisiensi pemeriksaan	99%	96%	87%
Jumlah pencairan tunggakan	12,607,711,629	45,025,674,365	11,501,408,060
Saldo awal tunggakan	13,691,454,606	50,799,661,457	21,258,390,483
Efisiensi pencairan tunggakan	92%	89%	54%

Sumber: KPP Pratama Malang Selatan, 2017

Dari tabel di atas dapat terlihat terdapat peningkatan ekstensifikasi pajak dari bertambahnya jumlah WP di setiap tahunnya. Pengawasan terhadap WP di KPP Pratama Malang Selatan sebaiknya ditingkatkan karena penyampaian SPT PPh Orang Pribadi dan Badan berada pada presentase dibawah 50% yang disebabkan WP yang sudah pindah namun tidak melakukan pencabutan NPWP, terdapat WP yang NE(Non-Efektif), dan lain sebagainya. Untuk jumlah kepatuhan SPT Masa PPN sangat baik dilakukan terlihat dari presentase pelaporan SPT yang dilakukan oleh PKP.

Selanjutnya untuk efisiensi pemeriksaan serta efisiensi penyidikan dan penagihan tunggakan telah dilakukan dengan baik terlihat dari jumlah pemeriksaan dan jumlah saldo yang cair. Beberapa hal di atas telah membuktikan bahwa KPP Pratama Malang Selatan telah memenuhi sasaran strategis mengenai efisiensi dan efektivitas.

Desentralisasi (*Decentralization*)

Desentralisasi atau pembagian wewenang diperlukan guna memberikan kejelasan mengenai pembagian tugas dan wewenang antar tingkat jabatan agar dalam memberikan pelayanan dapat dilakukan dengan efektif dan efisien karena memiliki koordinasi yang baik. Untuk itu pula dalam KPP Pratama Malang Selatan terdapat struktur organisasi dan pembagian wewenang kerjanya sesuai dengan Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 202.02/PMK.01 tahun 2014 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Pajak. Semua bagian memiliki tugas dan wewenangnya masing-masing. Adapula bagian yang memiliki tugas dan wewenang sama namun wilayah kerjanya yang berbeda.

Desentralisasi dalam suatu organisasi dilakukan dengan pendelegasian wewenang dalam mengambil keputusan tidak dipusatkan pada titik puncak saja melainkan menyebar diseluruh organisasi. Dengan adanya struktur organisasi yang menjelaskan pembagian wewenang dengan baik sehingga tidak terjadi tumpang tindih pekerjaan. Hal ini telah dilaksanakan di KPP Pratama Malang Selatan, seperti: wewenang yang dimiliki untuk Subbagian Umum dan Kepatuhan Internal seputar kepegawaian, keuangan, tata usaha, dan rumah tangga KPP Pratama Malang Selatan; wewenang yang dimiliki Seksi Pengelolaan Data dan Informasi yakni seputar pengumpulan, pencarian,

dan pengelolaan dokumen perpajakan; wewenang untuk Seksi Pelayanan yakni seputar hal yang berhubungan langsung dengan pelayanan terhadap Wajib Pajak; wewenang Seksi Penagihan yakni seputar urusan penagihan tunggakan pajak serta penatausahaan piutang pajak; wewenang yang dimiliki Seksi Pemeriksaan yakni seputar administrasi pemeriksaan perpajakan; selanjutnya untuk wewenang Seksi Ekstensifikasi dan Penyuluhan yakni seputar penyuluhan dan pengamatan potensi perpajakan dengan mencari Wajib Pajak baru; dan yang terakhir terdapat Seksi Pengawasan dan Konsultasi I, Seksi Pengawasan dan Konsultasi II, Seksi Pengawasan dan Konsultasi III, Seksi Pengawasan dan Konsultasi IV yang masing-masing mempunyai wewenang melakukan pengawasan kepatuhan kewajiban perpajakan Wajib Pajak, meskipun memiliki tugas dan wewenang sama namun wilayah kerjanya berbeda. Dengan penjelasan di atas, KPP Pratama Malang Selatan membuktikan bahwa sasaran strategis mengenai organisasi yang kondusif telah tercapai dan terpenuhinya indikator untuk prinsip desentralisasi.

Kemitraan dengan Dunia Usaha Swasta dan Masyarakat (*Privat and Civil Partnership*)

Pembangunan masyarakat perlu memberdayakan masyarakat dan dunia usaha dalam kerjasama atau kemitraan dengan pemerintah misalnya saja dalam penyediaan layanan umum. Namun untuk di KPP Pratama Malang Selatan hal tersebut tidak diperbolehkan, kecuali hanya seputar sosialisasi perpajakan saja. Namun pada tanggal 3 dan 4 desember 2016 lalu, KPP Pratama Malang Selatan melaksanakan Pajak Expo disertai dengan *talkshow* mengenai UMKM (Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah), pameran UMKM unggulan, pelatihan kerajinan flanel bagi ibu-ibu, juga ada pula lomba mewarnai dan menggambar bagi anak-anak.

Kerjasama atau kemitraan dengan dunia usaha dan masyarakat dibutuhkan guna berpartisipasi dalam pembangunan masyarakat. KPP Pratama Malang Selatan telah melaksanakannya dengan melakukan Pajak Expo disertai *Talkshow* mengenai UMKM dan adanya *Bazaar* UMKM. Kegiatan ini dapat menjadi ajang sosialisasi perpajakan yang tidak membosankan dan dapat menambah ilmu kewirausahaan bagi masyarakat dan pelaku usaha lainnya. Dengan dilaksanakannya hal tersebut berarti indikator dari prinsip kemitraan dengan dunia usaha swasta dan masyarakat telah terpenuhi.

Komitmen pada Lingkungan Hidup (*Commitment to Environmental Protection*)

Kondisi lingkungan semakin hari semakin memburuk akibat pemanfaatan yang berlebihan dan tanpa memikirkan dampaknya. Untuk itu kini sangat dibutuhkan gerakan-gerakan dalam melestarikan lingkungan agar kembali asri dan pencemaran berkurang. Di KPP Pratama Malang Selatan melakukannya dengan mengikuti kegiatan "*Pajak Go Green*" yang diikuti seluruh kota Malang dibawah naungan Kanwil DJP Jatim 3 dalam rangka kampanye simpatik perpajakan. Hal ini dijadikan pula sebagai ajang sosialisasi terbuka.

Pemanfaatan lingkungan yang berlebihan memiliki dampak buruk bagi semua makhluk hidup. Untuk itu salah satu prinsip dari tata kelola pemerintah yang baik terdapat hal yang berkaitan dengan lingkungan hidup. KPP Pratama Malang Selatan telah melakukannya dengan melaksanakan "*Pajak Go Green*" meski hanya sekali, sehingga dengan ini dapat dikatakan bahwa indikator untuk prinsip komitmen pada lingkungan hidup telah terpenuhi. Dengan catatan dalam waktu mendatang sebaiknya lebih sering atau dibuat menjadi agenda rutin sehingga dapat membangun kesadaran tidak hanya

bagi internal KPP Pratama Malang Selatan tetapi juga masyarakat dan dunia usaha untuk menjaga kelestarian lingkungan.

Selain 12 prinsip diatas, untuk mewujudkan *good governance* sebagai kantor pelayanan, tentunya KPP Pratama Malang Selatan akan melakukan pelayanan dengan sebaik mungkin. Untuk mendukung hal tersebut dibutuhkan para pegawai sebagai petugas pelayanan yang nyaman dalam bekerja sehingga membuat para pegawai bekerja secara optimal. Kenyamanan itu dibuat dengan banyaknya gambar di dinding. Gambaran tersebut digambar sendiri oleh pegawai. Gambarnya pun tidak jauh-jauh dari perpajakan yang tetap dapat mengedukasi. Selain itu juga ada komunitas *gowes*, selain menyehatkan hal ini juga dimanfaatkan untuk sosialisasi dan menjadi ajang konsultasi. Hobi memelihara ikan pun di KPP Pratama Malang Selatan dapat tersalurkan Suasana yang nyaman tersebut mendukung kinerja pegawai sehingga pada tahun 2016 lalu membuat KPP Pratama Malang Selatan untuk Jawa Timur 3 terpilih sebagai kantor percontohan dan sudah sampai Jakarta.

Dari 12 prinsip di atas, rata-rata KPP Pratama Malang Selatan telah memenuhi indikator untuk setiap prinsip *good governance*. Secara keseluruhan KPP Pratama Malang Selatan telah menerapkan prinsip *good governance* dengan baik. Hal ini didukung pula oleh hasil wawancara dengan 2 Wajib Pajak yang merasa puas dengan pelayanan berupa daya tanggap, keramahan, sopan santun, serta fasilitas yang ada di kantor pelayanan pajak ini meskipun menurut salah satu Wajib Pajak pernah mendapatkan informasi yang berbeda dari pegawai satu dan lainnya dan juga lahan parkir yang kurang menjadi keluhan para Wajib Pajak..

Adanya penerapan *good governance* ini diharapkan akan membantu terlaksanakannya Reformasi Perpajakan tahun 2020 dan juga reformasi ini diharapkan tidak hanya dilakukan di DJP saja, melainkan harus terdapat kesinambungan reformasi dari instansi lain agar terdapat integrasi data perpajakan, sehingga akan sangat mendukung visi untuk melampaui target penerimaan negara.

PENUTUP

Kesimpulan

Hubungan internal KPP Pratama Malang Selatan dengan masyarakat dan dunia usaha swasta sebagai pilar pendukung terlaksananya *good governance* telah dilakukan dengan baik. Dimana KPP Pratama Malang Selatan bertindak sebagai agen, sedangkan dunia usaha swasta dan juga masyarakat bertindak sebagai principal. Terlaksananya penerapan *good governance* di KPP Pratama Malang Selatan dengan baik dapat terlihat dengan terpenuhinya prinsip-prinsip berikut beserta indikatornya:

1. Wawasan ke depan yang terpenuhi dengan adanya visi, misi, dan rencana strategi yang jelas serta telah dibuktikan melalui capaian realisasi penerimaan yang hampir dan pernah melampaui target perencanaan.
2. Keterbukaan dan transparansi, terpenuhi dengan adanya informasi dan akses pada informasi tersebut yang mudah dijangkau melalui *website*, *hotline* telepon, *banner*, *sms blasting*, serta pameran pembangunan. Namun sayang laporan kinerjanya tidak di publikasikan sehingga masyarakat dan dunia usaha tidak mengetahui bagaimana hasil kinerja dari KPP Pratama Malang Selatan secara spesifik.

3. Partisipasi masyarakat, terpenuhi dengan adanya sarana sesuai dengan peraturan yang ada seperti: kotak saran di TPT, indeks kepuasan WP, *hotline* telepon dan juga kelas pajak sebagai fasilitas untuk masyarakat guna menyalurkan aspirasinya.
4. Akuntabilitas, terpenuhi dengan adanya pembagian tugas dan wewenang yang jelas sehingga tidak ada tumpang tindih pekerjaan, serta adanya pemeriksa laporan pertanggung jawaban. Sayangnya peneliti tidak dapat mengetahui hasil dari pemeriksaan dari laporan pertanggung jawabannya.
5. Supremasi hukum, terpenuhi karena telah melaksanakan kegiatan-kegiatan sesuai dengan peraturan yang berlaku agar tidak terjadi KKN dan juga pelanggaran HAM.
6. Demokrasi, terpenuhi dengan adanya sarana untuk berdiskusi bagi para pegawai berupa Ruang Berpikir.
7. Profesionalisme dan kompetensi, terpenuhi dengan adanya pelatihan berupa Diklat, *IHT*, Forum AR, *Workshop*, dan juga tawar sekolah kedinasan yang akan menjaga agar pegawai tetap dan dapat meningkatkan kompetensinya.
8. Daya Tanggap, terpenuhi dengan dilaksanakannya standar pelayanan minimal dengan baik dan terdapat sarana-sarana yang mendukung.
9. Efisiensi dan efektivitas, terpenuhi dengan melihat tabel *Key Performance Indicator* yang menunjukkan sebagian besar kinerja dari masing-masing Seksi yang ada di KPP Pratama Malang Selatan telah bekerja dengan baik secara efektif dan efisien.
10. Desentralisasi, terpenuhi dengan adanya pembagian tugas dan wewenang yang jelas.
11. Kemitraan dengan dunia usaha swasta dan masyarakat, terpenuhi dengan diselenggarakannya Pajak Expo yang terdapat pula acara *Bazaar* UMKM didalamnya.
12. Komitmen pada lingkungan hidup, terpenuhi dengan adanya acara Pajak *Go Green* yang dilaksanakan bersama dibawah naungan Kanwil DJP Jatim 3. Sayangnya kegiatan ini hanya dilakukan sekali saja.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian mengenai penerapan *good governance* di KPP Pratama Malang Selatan ini memiliki kendala seperti tidak bisa mendapatkan informasi yang mendalam terkait penerapan *good governance*-nya sehingga peneliti harus mendalami sendiri melalui sumber media sosial dari KPP Pratama Malang Selatan dan juga *website* dari DJP.

Saran

Dari hasil penelitian yang dilakukan, masih ditemukan beberapa kelemahan yang menyangkut pada penerapan prinsip *good governance* di KPP Pratama Malang Selatan. Untuk itu dibutuhkan perbaikan guna menjadi lebih baik, berikut saran dari peneliti bagi:

1. Jika memang memungkinkan, sebaiknya laporan pertanggung jawaban dan laporan kinerja setiap KPP Pratama dipublikasikan guna mengetahui secara lebih pasti mengenai bagaimana kinerja dari suatu KPP Pratama. Menurut peneliti jika para *stakeholders* mengetahui hasil kinerja yang baik maka akan meningkatkan kepercayaan terhadap instansi pajak yang membuat Wajib Pajak akan lebih senang hati dalam melakukan pelaporan dan pembayaran kewajiban perpajakannya. Dan juga untuk kegiatan pelestarian lingkungan hidup sebaiknya diagendakan rutin sehingga dapat membangun kesadaran baik bagi internal KPP Pratama Malang Selatan dan juga masyarakat untuk peduli pada lingkungan.

2. Bagi dunia usaha dan masyarakat sebagai pilar pendukung terlaksananya *good governance* guna mendukung terlaksananya penerapan *good governance* yang lebih baik, sangat diharapkan partisipasinya dalam kepatuhan dalam melaporkan dan membayar pajak, memberikan saran dan kritik yang membangun, serta mengawasi jalannya administrasi perpajakan ini dan tak segan melaporkan kepada pihak terkait jika ditemukan kegiatan yang tidak seharusnya dilakukan oleh oknum pegawai kantor pajak.
3. Peneliti lain sebaiknya melakukan penelitian di saat yang tepat (tidak di saat masa sibuk) agar dapat memperoleh data lebih cepat karena lebih mudah bertemu dengan pihak terkait dan juga sebaiknya peneliti lain melakukan magang atau sejenisnya di kantor pajak guna mengetahui lebih mendalam serta mendapat data yang lebih akurat.

DAFTAR PUSTAKA

- _____. Peraturan Direktur Jenderal Pajak PER-27/PJ/2016 tentang Standar Pelayanan di Tempat Pelayanan terpadu Kantor Pelayanan Pajak. (2016). Diakses dari www.ketentuan.pajak.go.id
- _____. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 101 tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil. (2000). Diakses dari www.djpk.depkeu.go.id
- _____. Peraturan Pemerintah 53 tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil. (2010). Diakses dari www.sjdih.depkeu.go.id
- _____. Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 202.02/PMK.01 tahun 2014 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Pajak. (2014). Diakses dari peraturan.go.id
- _____. Undang-Undang Nomor 40 tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas. (2007). Diakses dari peraturan.go.id
- Afrianto, Dedy. (2016). *7 Alasan Rendahnya Kesadaran Masyarakat Bayar Pajak*. Diakses dari <http://economy.okezone.com/read/2016/09/21/20/1495183/7-alasan-rendahnya-kesadaran-masyarakat-bayar-pajak>
- Arikunto, S. (2006). *Prosedur Penelitian: Suatu pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta
- Badan Pusat Statistik. (2016). *Realisasi Penerimaan Negara (Milyar Rupiah), 2007-2017*. Diakses dari <https://www.bps.go.id/linkTabelStatis/view/id/1286>
- Bawazier, Fuad. (2011). *Jurnal Legislasi Indonesia Reformasi Perpajakan di Indonesia Vol.8 No.1*. Jakarta : Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan Kementerian Hukum dan HAM RI
- Bogdan, Robert & Biklen, Sari Knopp. (1982). *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theories and Method*. Boston: Allyn and Bacon.Inc

- Creswell, John W. (2010). *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Deny, Septian. (2017). *Penerimaan Pajak Capai 81 Persen dari Target 2016*. Diakses dari <http://bisnis.liputan6.com/read/2693979/penerimaan-pajak-capai-81-persen-dari-target-2016>
- Direktorat Jenderal Pajak. (2007). *Modernisasi Administrasi Perpajakan Laporan Tahunan 2007*. Jakarta: Direktorat Jenderal Pajak
- Enceng. (2010). *Etika Bisnis dalam Perpajakan*. Tangerang Selatan: Universitas terbuka
- Fajriah, Lili Lusnah. (2016). *Masyarakat yang Punya NPWP Kurang dari 15% Penduduk Indonesia*. Diakses dari <http://ekbis.sindonews.com/read/1146903/33/masyarakat-yang-punya-npwp-kurang-dari-15-penduduk-indonesia-1476348-299>
- Gunadi. (2004). *Reformasi Administrasi Perpajakan dalam Rangka Kontribusi Menuju Good Governance*. Pidato Pengukuhan Guru Besar Luar Biasa dalam Bidang Perpajakan fakultas Ilmu Politik. Depok: Universitas Indonesia KBBI.
- (2017). *Kamus Besar Bahasa Indonesia(KBBI) Dalam Jaringan*. Diakses dari <https://kbbi.web.id/modernisasi>
- Komite Nasional Kebijakan Governance. (2006). *Pedoman Umum Good Corporate Governance Indonesia*. Jakarta
- Kaihatu. (2006). *Good Corporate Governance dan Penerapannya di Indonesia*. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, VOL.8, No. 1
- Kusuma, Hendra. (2017). *Soal Pemisahan Ditjen Pajak dari Kemenkeu, Ini Penjelasan Sri Mulyani*. Diakses dari <https://finance.detik.com/bursa-valas/3530792/soal-pemisahan-ditjen-pajak-dari-kemenkeu-ini-penjelasan-sri-mulyani>
- Laksmi, Fuad, & Budiantoro. (2008). *Manajemen Perkantoran Modern*. Jakarta: Purnaka
- Lofland, John & Lofland, Lyn H. (1984). *Analyzing Social Settings: A Guide to Qualitative Observation and Analysis*. California: Wadsworth Publishing Company
- Maksum, Azhar. (2005). *Tinjauan atas Good Governance di Indonesia*. Diakses dari www.repository.usu.ac.id
- Mardiasmo. (2011). *Perpajakan Edisi Revisi*. Yogyakarta: Andi.
- Maryati, Kun & Suryawati, Juj. (2007). *Sosiologi untuk SMA dan MA kelas XII*. Jakarta: PT. Glora Aksara
- Moleong. (2016). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya Offset
- Mulyana, Dedy. (2008). *Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

- Nur, Iim Ibrahim. (2009). *Analisis Penerapan Good Corporate Governance pada Direktorat Jenderal Pajak*. E-Journal Universitas Multimedia Nusantara. Diakses dari library.umn.ac.id/jurnal
- Oesman, Abdoel Wahid . (2010). *Mewujudkan Good Corporate Governance Direktorat Jenderal Pajak dengan Reinventing Government*. Diakses dari karyailmiah.polnes.ac.id
- Rachmat, Dewi. (2017). *Sri Mulyani Tak akan Pisahkan Ditjen Pajak dari Kemenkeu*. Diakses dari <https://kumparan.com/dewi-rachmat-k/sri-mulyani-tak-akan-pisahkan-ditjen-pajak-dari-kemenkeu>
- Siringoringo, Whereson. (2015). *Pengaruh Penerapan Good Governance dan Whistleblowing System terhadap Kepatuhan Wajib Pajak Orang Pribadi dengan Resiko Sanksi Pajak Sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris Terhadap Wajib Pajak Orang Pribadi Di Kota Bekasi)*. Jurnal Akuntansi, 19, (2), pp 207-224
- Solihin, Dadang. (2007). *Indikator Governance dan Penerapannya dalam Mewujudkan Demokratisasi di Indonesia*. Diakses dari <https://www.slideshare.net/DadangSolihin/indikator-governance-dan-penerapannya-dalam-mewujudkan-demokratisasi-di-indonesia>
- Sudiongo, Anggara. (2017). *Inovasi Tax unit Topeng Malang buat KPP Pratama Malang selatan terpilih jadi 10 besar KPP Percontohan Nasional*. Diakses dari <http://www.malangtimes.com/baca/16826/20170201/141509/inovasi-tax-unit-topeng-malangan-buat-kpp-pratama-malang-selatan-terpilih-jadi-10-besar-kpp-percontohan-nasional/>
- Suryono, Agus. (2001). *Teori dan Isi Pembangunan*. Malang: Universitas Negeri Malang. UM Press
- Theresia, Rientha. (2008). *Penerapan Good Governance pada Direktorat Jenderal Pajak Republik Indonesia*. Thesis. Depok: Universitas Indonesia
- Tjokroamidjojo, Bintoro. (2000). *Good Governance: Paradigma Baru Manajemen Pembangunan*. Jakarta: UI Press
- Utami, Suci Sedyo. (2017). *Sri Mulyani Kecewa Tax Ratio 2016 di Bawah 11%*. Diakses dari <http://ekonomi.metrotvnews.com/makro/lKYm3vJK-sri-mulyani-kecewa-tax-ratio-2016-di-bawah-11>
- Wahab, Solichin Abdul. (2002). *Analisis Kebijakan Negara*. Jakarta: Rieneka Cipta.
- Yin, R.K. (2008). *Studi Kasus: Desain dan Metode*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada