

**IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PROGRAM SINERGI  
JOINT ANALYSIS DALAM UPAYA PERTUKARAN  
DATA PENGUSAHA INDUSTRI HASIL TEMBAKAU  
(PABRIK ROKOK) YANG TELAH DIKUKUHKAN  
SEBAGAI PENGUSAHA KENA PAJAK.**

**(Studi Pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Timur III dan  
Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Jawa Timur II)**

**SKRIPSI**

Diajukan untuk menempuh ujian sarjana  
Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

**DIANA KHAIRA ERNENSIH**

**NIM. 155030401111017**

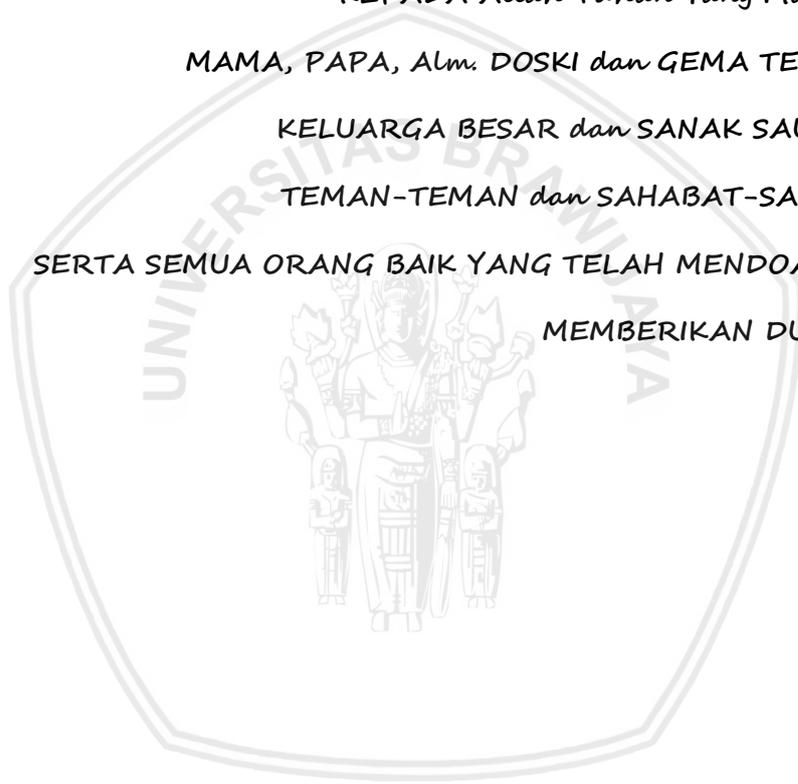


**UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI  
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI BISNIS  
PROGRAM STUDI PERPAJAKAN**

**2019**

## LEMBAR PERSEMBAHAN

KUPERSEMBAHKAN KARYAKU  
KEPADA Allah Tuhan Yang Maha Kuasa  
MAMA, PAPA, Alm. DOSKI dan GEMA TERSAYANG  
KELUARGA BESAR dan SANAK SAUDARAKU  
TEMAN-TEMAN dan SAHABAT-SAHABATKU  
SERTA SEMUA ORANG BAIK YANG TELAH MENDOAKAN dan  
MEMBERIKAN DUKUNGAN.



## MOTTO

*“Betapa beruntungnya jika kita menjadikan Allah sebagai sahabat. Ketika menghadapi masalah, yang pertama kali menjadi tempat curhat adalah Dia. Betapa beruntung jika kita menjadikan Allah sebagai sahabat. Jangankan membuat-Nya murka, dicuekin saja kita sudah sangat tersiksa. Betapa damai hidup orang-orang yang menjadikan Allah sebagai sahabat. Mereka selalu tenang saat di dekat-Nya, tak mau sejenak pun jauh dari-Nya”*

*- Ahmad Rifa'i Rifan -  
(dalam Buku Bersahabat dengan Tuhan)*

**TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI**

Judul : Implementasi Kebijakan Program Sinergi *Joint Analysis* dalam Upaya Pertukaran Data Pengusaha Industri Hasil Tembakau (Pabrik Rokok) yang Telah Dikukuhkan sebagai Pengusaha Kena Pajak.

Disusun oleh : Diana Khaira Ernengsih

NIM : 155030401111017

Fakultas : Ilmu Administrasi

Jurusan : Ilmu Administrasi Bisnis

Program Studi : Administrasi Perpajakan

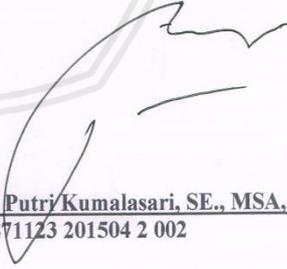
Malang, 7 November 2019

Komisi Pembimbing

Ketua

Anggota

  
Dr. Saparila Worokinasih, S.Sos, M.Si  
NIP. 19750305 200604 2 001

  
Kartika Putri Kumalasari, SE., MSA, Ak  
NIP 19871123 201504 2 002

**TANDA PENGESAHAN SKRIPSI**

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi Fakultas Ilmu Administrasi Univeritas Brawijaya pada :

Hari : Rabu  
 Tanggal : 27 November 2019  
 Jam : 11.00  
 Skripsi atas nama : Diana Khaira Ernengsih (155030401111017)  
 Judul : Implementasi Kebijakan Program Sinergi Joint Analysis dalam Upaya Pertukaran Data Pengusaha Industri Hasil Tembakau (Pabrik Rokok) yang telah Dikukuhkan sebagai Pengusaha Kena Pajak.

Dan dinyatakan **LULUS**

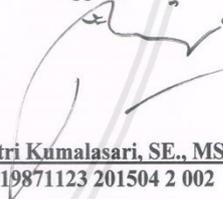
**MAJELIS PENGUJI**

Ketua,



**Dr. Saparila Worokinasih, S.Sos, M.Si**  
 NIP. 19750305 200604 2 001

Anggota,



**Kartika Putri Kumalasari, SE., MSA, Ak**  
 NIP 19871123 201504 2 002

Anggota,



**Devi Farah Azizah, S.Sos, MAB**  
 NIP 19750627 199903 2 002

Anggota,



**Brillyanes Sanawiri, SAB, MBA**  
 NIP 2021201832281001



### PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, didalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali secara tertulis di kutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata didalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU NO. 20 tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Malang, 7 November 2019



Nama : Diana Khaira Ernengsih

NIM : 155030401111017

## RINGKASAN

Diana Khaira Ernengsih, 2019, **Implementasi Kebijakan Program Sinergi Joint Analysis Dalam Upaya Pertukaran Data Pengusaha Industri Hasil Tembakau (Pabrik Rokok) Yang Telah Dikukuhkan Sebagai Pengusaha Kena Pajak (Studi Pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Timur III dan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Jawa Timur II)**, Dr. Saparila Worokinasih, S.Sos, M.Si, Kartika Putri Kumalasari, SE., MSA, Ak, 221 Hal + xvi.

Reformasi Perpajakan dan Reformasi Kepabeanan dan Cukai yang mulai dilakukan oleh Direktorat Jenderal Pajak (DJP) dan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC) sejak tahun 2017 menghasilkan program sinergi yang dilakukan oleh kedua instansi tersebut. Program sinergi DJP-DJBC salah satunya adalah Program sinergi *joint analysis*. Program sinergi *joint analysis* adalah kegiatan analisis bersama yang dilakukan oleh DJP bersama DJBC secara bersama untuk menelaah tingkat kepatuhan Wajib Pajak di bidang Perpajakan. Tujuannya adalah untuk meningkatkan kepatuhan Wajib Pajak dan mengoptimalkan penerimaan perpajakan; dan untuk pemutakhiran profil perpajakan yang dapat digunakan dalam Program Sinergi yang lain.

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan implementasi kebijakan program sinergi *joint analysis* dan mengetahui faktor pendukung dan penghambat. Penelitian ini menggunakan teori implementasi kebijakan publik Van Meter dan Van Horn (1975) dengan menggunakan lima indikator. Selain itu, juga menggunakan analisis SWOT untuk menjawab faktor pendukung dan penghambat. Jenis penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif. Metode analisis yang digunakan adalah metode analisis data model Miles dan Huberman.

Hasil penelitian ini menunjukkan konsistensi jawaban yang disampaikan oleh keempat narasumber yaitu Bapak Dhanny, Bapak Deni, Bapak Rizki dan Bapak Nurtjahyo. Berdasarkan kelima indikator, diperoleh hasil bahwa implementasi kebijakan *joint analysis* dalam upaya pertukaran data pengusaha industri hasil tembakau yang telah dikukuhkan sebagai pengusaha kena pajak di Kanwil DJP Jatim III dan Kanwil DJBC Jatim II sudah dilaksanakan sesuai dengan ukuran dan tujuan dari kebijakan. Hal ini sesuai dengan Keputusan Bersama DJP-DJBC, KEP 195/PJ.2018 dan KEP 182/BC/2018. Sumber daya dalam implementasi kebijakan program sinergi *joint analysis* terdiri dari sumber daya manusia, finansial dan waktu. Karakteristik yang harus dipenuhi sebagai pelaksana kebijakan tersebut sesuai dengan SOP oleh kepala kantor maupun atasan dari bidang yang bersangkutan. Sikap atau kecenderungan para pelaksana adalah menerima dengan baik kebijakan tersebut. Selain itu, dengan adanya program sinergi tersebut menjadikan komunikasi antar-organisasi dan aktivitas pelaksana lebih harmonis daripada sebelum adanya program sinergi. Sehingga dengan implementasi *joint analysis* yang baik tersebut memberikan penghasilan yang optimal bagi negara.

**Keyword:** DJP-JBC, Joint Analysis, Kepatuhan.

## SUMMARY

Diana Khaira Ernengsih, 2019, **The Implementation Policy of Joint Analysis Synergy Programme in Attempting the Exchange Tobacco Industry Data which Legally Confirmed as Tax Payer. (Study at the Regional Office of the Directorate General of Taxation of East Java III and Regional Authority of the Directorate General of Customs and Excise of East Java II)**, Dr. Saparila Worokinasih, S.Sos, M.Si, Kartika Putri Kumalasari, SE., MSA, Ak, 221 Hal + xvi

Tax Reform and Customs and Excise Reform which began to be carried out by the Directorate General of Tax (DGT) and the Directorate General of Customs and Excise (DJBC) since 2017 produced a synergy program carried out by the two agencies. One of the DJP-DJBC synergy programs is the joint analysis synergy program. Joint analysis synergy program is a joint analysis activity carried out by DGT together with DGCE together to examine the level of compliance of taxpayers in the field of taxation. The aim is to increase taxpayer compliance and optimize tax revenue; and for updating tax profiles that can be used in other Synergy Programs.

This study aims to explain the implementation of the synergy program policy joint analysis and determine the supporting and inhibiting factors. This study uses the theory of public policy implementation of Van Meter and Van Horn (1975) using five indicators. Besides that, it also uses SWOT analysis to answer the supporting and inhibiting factors. This type of research is descriptive qualitative. The analytical method used is the Miles and Huberman model data analysis method.

The results of this study indicate the consistency of the answers delivered by the four speakers, namely Mr Dhanny, Mr Deni, Mr Rizki and Mr Nurtjahyo. Based on the five indicators, the results are obtained that the implementation of the joint analysis policy in the effort to exchange data on tobacco product industry entrepreneurs who have been confirmed as taxable entrepreneurs in the Regional Office of East Java DJP III and Regional Office of East Java DJBC II have been carried out in accordance with the size and objectives of the policy. This is in accordance with the Joint Decree of DJP-DJBC, Kep 195 / PJ.2018 and Kep 182 / BC / 2018. Resources in the implementation of a joint analysis synergy program policy consist of human, financial and time resources. The characteristics that must be fulfilled as implementing the policy are in accordance with the SOP by the head of office or supervisor from the relevant field. The attitude or tendency of the implementers is to accept the policy well. In addition, the existence of the synergy program makes inter-organizational communication and implementing activities more harmonious than before the synergy program. Therefore, with the implementation of a good joint analysis it provides optimal income for the country.

*Keyword:* DJP-JBC, Joint Analysis, Compliance.

## KATA PENGANTAR

Puji syukur peneliti panjatkan kepada Allah SWT karena atas berkat rahmat-Nya peneliti dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Implementasi Kebijakan Program Sinergi *Joint Analysis* Dalam Upaya Pertukaran Data Pengusaha Industri Hasil Tembakau (Pabrik Rokok) Yang Telah Dikukuhkan Sebagai Pengusaha Kena Pajak (Studi Pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Timur III dan Kntor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Jawa Timur II)”**. Penelitian dalam skripsi ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Sarjana Perpajakan Program Studi S1 Perpajakan pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

Peneliti menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini peneliti menyampaikan ucapan terimakasih kepada :

1. Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
2. Prof. Dr. Drs. Mochammad Al Musadieg selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
3. Ibu Dr.Saparila Worokinasih, S.Sos.,M.Si selaku Ketua Program Studi S1 Perpajakan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, serta dosen Program Studi S1 Perpajakan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya dan sekaligus selaku Ketua Komisi Pembimbing peneliti sangat

4. berterimakasih atas semua saran dan bimbingan yang telah diberikan selama penulisan skripsi ini.
5. Ibu Kartika Putri Kumalasari SE., MSA, Ak selaku Anggota Komisi Pembimbing Peneliti ucapkan terima kasih banyak atas semua saran, masukan dan bimbingan yang telah diberikan selama ini.
6. Bapak Agus Hermawan selaku Kepala Kantor beserta jajarannya di Kantor Wilayah DJBC Jattim II yang memberikan kemudahan dan semangat yang mendorong penulis menyelesaikan penulisan skripsi ini.
7. Bapak Deni Rio Fandra, Bapak Rizki Satria Imawan, dan Bapak Nurtjahyodan Bapak Dhanny yang bersedia memberikan waktu dan ilmu untuk menjadi narasumber dalam penelitian ini.
8. Kedua orangtua Papa Erizal dan Mama Helmi Fatma serta adek yang selalu dirindukan Alm. Doski dan Gema yang memberikan semangat dan dukungan dalam proses penyelesaian penulisan skripsi ini.
9. Kepada Keluarga Besar Alm.. H. Anas dan Alm. H. Sutan Pakiah yang selalu memantau dan menanyakan kapan pulang kampung, beserta sepupu penulis Ainil, Sandy, Wilda, Widya, Fakhrurozi dan Aisyah yang memberikan hiburan selama penulisan skripsi ini.
10. Kepada keluarga besar Ikasatibasa Malang Bang Hafidh, Kak Ana, Kak nipad, Fanny, Ica Tuwantri, Ranti, Adit, dkk yang bersedia mendengar cerita dan selalu menanti kabar bahagia serta hadir pada perayaan.
11. Sahabat peneliti Abdillah Akbar, Debbie Julia Gibson, Busrizal, Brilliant Prastiti, Mas Hoirul Anas, Tasya Khuratul Hasanah, Amerta Nugraha,

Irfandi Ilham, dan Habib Ismed Ashari yang senantiasa memberikan berbagai solusi di kala kabut pikiran mendera.

12. Teman-teman seperjuangan skripsi namun belum bernasib sama yakni Vina Kholida, Azizah Al Aqsath, Siti Amelia, Rista Yunia, Septi Mentari, Farhani, Bujang, Reza Fahlevi, Atul, Aliyah dan Ozora yang menemani peneliti selama menulis skripsi dan memberikan semangat untuk tidak menyerah.
13. Teman-teman seperjuangan skripsi bimbingan Ibu Kartika yaitu Golda, Ayu, Reza Arema, Ibrahim, Sinung, Theo, Vardian, Yusril, Fitra. Kalian doang yang guyon tiada habisnya tapi tugas tetep jalan. Cool guys!
14. Dan kepada seluruh pihak yang membantu peneliti dalam menyelesaikan skripsi, karena keterbatasan peneliti tidak dapat menyebutkan satu persatu.

Demi kesempurnaan skripsi ini, saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat peneliti harapkan. Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat berarti bagi pihak yang membutuhkan.

Malang, November 2019

Peneliti

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>LEMBAR PERSEMBAHAN .....</b>	<b>ii</b>
<b>MOTTO .....</b>	<b>iii</b>
<b>TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI .....</b>	<b>iv</b>
<b>TANDA PENGESAHAN SKRIPSI.....</b>	<b>v</b>
<b>PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI.....</b>	<b>vi</b>
<b>RINGKASAN .....</b>	<b>vii</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>viii</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>xii</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xv</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xvi</b>
<b>BAB I      PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Masalah .....	12
C. Tujuan Penelitian .....	13
D. Manfaat Penelitian .....	14
E. Sistematika Penulisan .....	16
<b>BAB II     TINJAUAN PUSTAKA</b>	
A. Tinjauan Empiris.....	18
B. Tinjauan Teoritis dan Konsep .....	27
1. Implementasi Kebijakan.....	27
a. Pengertian Implementasi Kebijakan.....	27
b. Pendekatan dan Model Implementasi Kebijakan .....	28
2. Program Sinergi <i>Joint Analysis</i> .....	33
a. Pengertian Program Sinergi <i>Joint Analysis</i> .....	33
b. Milestone Program Sinergi <i>Joint Analysis</i> .....	34
c. Penanggung Jawab Program Sinergi <i>Joint Analysis</i> .....	36
3. Pertukaran Data .....	38
a. Pertukaran Data DJP dan DJBC.....	38
b. Ketentuan Pertukaran Data .....	42
4. Industri Hasil Tembakau .....	44
a. Pengertian Industri Hasil Tembakau .....	44
b. Kontribusi Industri Hasil Tembakau .....	45
5. Pengusaha Kena Pajak.....	47
a. Pengertian Kena Pajak.....	47

b. Syarat Pengajuan Pengukuhan Pengusaha Kena Pajak.....	48
6. Analisis SWOT.....	49
a. Definisi Analisis SWOT.....	49
b. Analisis Lingkungan Organisasi .....	50
C. Kerangka Pemikiran.....	54

### **BAB III METODE PENELITIAN**

A. Jenis Penelitian.....	57
B. Fokus Penelitian.....	57
C. Lokasi Penelitian.....	61
D. Sumber Data.....	62
1. Data Primer.....	62
2. Data Sekunder .....	63
E. Teknik Pengumpulan data.....	63
1. Wawancara.....	64
2. Dokumentasi.....	64
F. Instrumen Penelitian.....	65
G. Analisis Data .....	66
H. Uji Keabsahan Data.....	69

### **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

A. Gambaran Umum Objek dan Lokasi Penelitian .....	71
1. Kantor Wilayah DJP Jawa Timur III.....	71
2. Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II.....	82
B. Penyajian Data .....	93
C. Pembahasan.....	139

### **BAB V PENUTUP**

A. Kesimpulan .....	183
B. Saran.....	186

### **DAFTAR PUSTAKA ..... 187**

### **LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

<b>No</b>	<b>Judul</b>	<b>Halaman</b>
Tabel 1.	Tabel Perbandingan Penelitian Terdahulu .....	23
Tabel 2.	Implikasi Segmen Lingkungan Umum .....	52
Tabel 3.	Perbandingan PPN HT dan Cukai HT .....	148
Tabel 4.	Identifikasi Lingkungan Eksternal dan Internal.....	166



**DAFTAR GAMBAR**

<b>No</b>	<b>Judul</b>	<b>Halaman</b>
Gambar 1.	Potensi & Realisasi Program Sinergi DJP-DJBC .....	8
Gambar 2.	Pendapatan Pemerintah dari Cukai Rokok 2010-2017 .....	11
Gambar 3.	Persentase Keberhasilan Kebijakan .....	29
Gambar 4.	Matriks Analisis SWOT Kearns .....	50
Gambar 5.	Kerangka Berfikir Penelitian .....	56
Gambar 6.	Analisis Data Miles dan Huberman .....	68
Gambar 7.	Triangulasi Sumber .....	69
Gambar 8.	Triangulasi Teknik .....	70
Gambar 9.	Struktur Organisasi Kanwil DJP Jawa Timur III .....	77
Gambar 10.	Logo Kanwil DJP Jawa Timur III .....	83
Gambar 11.	Struktur Kanwil DJBC Jawa Timur II .....	86
Gambar 12.	Sistem Aplikasi Cukai (SAC) .....	132
Gambar 13.	Perubahan Paradigma Pohon Fiskus .....	142

## DAFTAR LAMPIRAN

No	Judul	Halaman
Lampiran 1.	Matriks Penyajian Data .....	190
Lampiran 2.	Tata Cara Pelaksanaan dan Tindak Lanjut <i>Joint Analysis</i> .....	197
Lampiran 3.	Produksi Tembakau Menurut Provinsi di Indonesia .....	207
Lampiran 4.	Produktivitas Tembakau Menurut Provinsi di Indonesia .....	208
Lampiran 5.	Daftar Pertanyaan Wawancara .....	213
Lampiran 6.	Surat Persetujuan Riset.....	215
Lampiran 7.	Identitas Narasumber .....	217
Lampiran 8.	<i>Curriculum Vitae</i> .....	221



# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Sumber utama penerimaan negara adalah berasal dari pajak. Penerimaan pajak digunakan untuk mendanai kebutuhan negara demi pelayanan terhadap publik. Pelayanan yang diberikan dari penerimaan tersebut dapat berupa fasilitas umum yang disediakan oleh negara, seperti jalan raya, jembatan dan fasilitas lainnya yang dapat digunakan oleh seluruh masyarakat. Pada dasarnya, untuk mengukur potensi penerimaan pajak suatu negara, dapat dilakukan dengan membandingkan antara penerimaan pajak dengan Pendapatan Domestik Bruto (PDB) yang merupakan nilai dan jasa akhir yang dihasilkan dari berbagai unit produksi di wilayah suatu negara dalam jangka waktu setahun. Alat ukur kinerja perpajakan tersebut dinamakan *tax ratio*. Menurut Kurnia (2018) mendefinisikan mengenai *tax ratio*, sebagai berikut:

“*Tax Ratio* merupakan formula untuk mengukur kinerja perpajakan dengan membandingkan antara penerimaan perpajakan dan Pendapatan Domestik Bruto (PDB) dalam kurun waktu tertentu, umumnya satu tahun. Maka, semakin tinggi *tax ratio* berbanding lurus dengan kenaikan penerimaan pajak dalam suatu negara sehingga penerimaan negara pun akan meningkat. Dengan meningkatnya penerimaan negara, maka dapat memenuhi kebutuhan belanja negara untuk pembangunan nasional”.

Sejak tahun 2015 hingga tahun 2018, *tax ratio* di Indonesia mengalami fluktuasi di mana pada tahun 2015 *tax ratio* turun dari angka 11,6 persen menjadi 10,8 persen pada tahun tahun 2016. Selanjutnya, angka *tax ratio* kembali

menurun menjadi 10,7 persen pada tahun 2017. (Laporan Kinerja Direktorat Jenderal Pajak, diakses tanggal 12 Februari 2019). Kurnia (2018) dalam tulisannya yang dimuat di website resmi [pajak.go.id](http://pajak.go.id) menyatakan bahwa “Pada tahun 2018, *tax ratio* hanya ditarget sebesar 10,9 persen. Artinya, untuk menembus level 11 persen saja masih sulit di tengah tingginya *tax ratio* negara lain. Jika kebutuhan belanja sekitar 15-16 persen dari total PDB, idealnya *tax ratio* harus mendekati angka tersebut untuk mendorong *fiscal sustainability* dan menjamin defisit tetap terkendali”. Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) tahun 2018 mengamanatkan target penerimaan perpajakan sebesar Rp. 1.618,1 triliun atau 85% persen dari target pendapatan negara, yang terdiri atas Rp. 1.424 triliun dari pajak pusat dan Rp. 194,1 triliun dari bea masuk, bea keluar, dan cukai.

Pemerintah selalu berupaya untuk meningkatkan penerimaan pajak dengan meningkatkan target penerimaan pajak setiap tahunnya. Diharapkan, dengan adanya peningkatan target penerimaan pajak maka akan turut meningkatkan *tax ratio* sehingga penerimaan negara dapat meningkat. Mariwan (2005) mengatakan bahwa “Pemerintah Indonesia selalu berupaya untuk meningkatkan *tax ratio* secara bertahap dengan memperhatikan kondisi ekonomi dunia. Peningkatan secara bertahap *tax ratio* dilakukan melalui penyempurnaan terhadap kebijakan dan administrasi perpajakan, sehingga basis pajak dapat semakin luas dan potensi pajak yang ada dapat dipungut secara optimal”. Hal ini merupakan tujuan dari Direktorat Jenderal Pajak (DJP) di mana DJP sebagai

instansi yang menyelenggarakan perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang pajak yang sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Direktorat Jenderal Pajak (DJP) merupakan instansi yang memiliki tujuan optimalisasi penerimaan negara dan reformasi administrasi perpajakan. Kemudian, tujuan ini dituangkan dalam *Destination Statement* Direktorat Jenderal Pajak Tahun 2015-2019. Dalam rangka mencapai tujuan tersebut, DJP menetapkan arah kebijakan Tahun 2015-2019 yang berbeda setiap tahunnya. Kebijakan pajak pada tahun 2015 ditetapkan sebagai tahun pembinaan wajib pajak, kemudian pada tahun 2016 ditetapkan menjadi tahun penegakan hukum. Sedangkan, pada tahun 2017 DJP menetapkan sebagai tahun rekonsiliasi dan pada tahun 2018 dengan kebijakan Instansi, Lembaga, Asosiasi, dan Pihak lain (ILAP), serta kemandirian APBN pada tahun 2019.

Kebijakan yang ditetapkan pada tahun 2018 adalah mengenai Sinergi ILAP. Kebijakan ILAP, DJP telah menyiapkan berbagai program kerjasama perihal pemanfaatan data antar instansi, kerjasama dalam hal *menginsertkan* pajak dalam kurikulum pendidikan melalui program inkulsi sampai kepada pelaksanaan *Automatic Exchange of Information* melalui kerjasama dengan negara lain. Kerjasama dalam bentuk pertukaran data yang dilakukan oleh DJP dengan berbagai instansi salah satunya dengan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai termuat dalam bentuk program sinergi yang termuat pada reformasi masing-masing instansi. Program sinergi tersebut termasuk ke dalam program penguatan reformasi kepabeanan dan cukai, dengan tema reformasi yakni penguatan integritas, budaya organisasi, dan kelembagaan; optimalisasi

penerimaan; dan penguatan fasilitas; serta efisiensi pelayanan dan efektivitas pengawasan.

Tujuan dari program sinergi antara DJP dan DJBC salah satunya adalah efektivitas pengawasan. Pengawasan atas perpajakan tidak hanya dilakukan oleh Indonesia, namun seluruh negara berupaya untuk melakukan perbaikan dalam pengawasan perpajakannya. Hal ini dilakukan agar dapat diidentifikasi pelanggaran yang telah dilakukan dan dapat dapat diketahui kebijakan yang diambil atas pelanggaran tersebut. Nugrahanto (2018) menyatakan bahwa,

“Pengawasan perpajakan yang dilakukan pada era reformasi perpajakan meliputi membenahan basis data sebagai dasar pemantauan mengenai aktivitas wajib pajak. Karena mustahil jika DJP melakukan penggalian potensi tanpa memperoleh data akurat dan berkualitas. Selain mengandalkan data dari pelaporan wajib pajak, kebutuhan data dari pihak ketiga dapat menjadi pembantu bagi DJP sebagai pembanding data pelaporan yang ada”.

Bentuk sinergi yang dilakukan antara DJP dan DJBC adalah dalam hal pertukaran data dan informasi sehingga dapat membantu mengoptimalkan pengawasan potensi penerimaan pajak demi mewujudkan penerimaan pajak yang semakin optimal. Hal ini disampaikan dalam Laporan Kinerja DJP (LAKIN DJP) tahun 2017 yang menyatakan bahwa

“Salah satu pihak ketiga yang yang berkontribusi dalam pertukaran data dengan DJP adalah DJBC, dengan melakukan peningkatan kegiatan pengawasan bersama yang disebut program sinergi *joint analysis* dengan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai atas pemanfaatan data pabean dalam ranah transaksi ekspor/impor umum, kawasan dengan fasilitas khusus, dan cukai merupakan kegiatan intensifikasi dalam inisiatif strategis yang dilakukan oleh DJP dalam mencapai penerimaan negara yang optimal”.

Pertukaran data yang dilakukan oleh DJP-DJBC telah berlangsung sejak tahun 2012 dengan diterbitkannya Keputusan Menteri Keuangan Nomor 194/KMK.03/2012 tentang pertukaran data antara Direktorat Jenderal Pajak dan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai. Pertukaran data ini berupa data elektronik dan data non-elektronik. Pertukaran data dilakukan untuk lebih meningkatkan efektivitas dalam pelaksanaan fungsi DJP dan DJBC serta dalam rangka mendukung optimalisasi penerimaan negara dari penerimaan pajak, bea masuk, dan cukai. Pertukaran data ini bermanfaat bagi sisi DJP sebagai instansi pemungut pajak, dalam hal ini akan memudahkan pengawasan pemenuhan kewajiban perpajakan. Wibisono (2018) menyebutkan bahwa, dalam hal pemeriksaan, integrasi dan pertukaran data perpajakan ini akan dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi pemeriksaan karena para pemeriksa langsung dapat menguji kebenaran data yang ada di SPT dengan yang ada di sistem informasi. Secara tidak langsung, pertukaran data yang dilakukan antara DJP-DJBC dapat mengurangi frekuensi *dispute* antara pemeriksa dengan wajib pajak sehingga *cost of compliance* yang tinggi dapat dihindari.

Peraturan mengenai program sinergi antara DJP dan DJBC termuat dalam Keputusan Menteri Keuangan Nomor 481/KMK.01/2018 tentang Program Sinergi DJP dan DJBC, memutuskan bahwa Program Sinergi Reformasi DJP dan DJBC yang selanjutnya disebut dengan Program Sinergi adalah program yang dilaksanakan oleh DJP dan DJBC dalam rangka pelayanan, pengawasan, dan penegakan hukum bersama di bidang perpajakan (pajak, kepabeanan, dan/atau cukai). Program sinergi yang dimaksud terdiri dari 8 (delapan) program

sinergi yaitu: *joint analysis*, *joint audit*, *joint collection*, *joint* investigasi, *joint* proses bisnis, *single profile*, *secondment*, dan program sinergi lainnya. Tata kelola implementasi program sinergi terdiri atas mekanisme pelaporan, monitoring dan evaluasi, perubahan (*change request*) manual implementasi program sinergi, dan penyelesaian program sinergi.

Selain adanya program sinergi *joint analysis*, program sinergi lainnya yang dilakukan antara DJP dan DJBC yakni *joint audit* dengan melakukan kerjasama untuk keperluan audit dan/atau pemeriksaan di bidang perpajakan, kepabeanan dan cukai, serta *joint investigation* yaitu melakukan kerja sama dalam proses penanganan tindak pidana di bidang perpajakan, kepabeanan, dan cukai. Kedua instansi juga telah sepakat melaksanakan kerja sama dalam meningkatkan pengetahuan sumber daya manusia di bidang perpajakan, kepabeanan, dan cukai. Sebelumnya, terdapat tiga program yang telah dirancang oleh kedua instansi sebagai bentuk sinergi dalam meningkatkan kemudahan layanan terhadap pengguna jasa. Yaitu program *joint endorsement* dan program sinergi *joint assistance* antara DJP-DJBC, serta program implementasi Free Trade Zone (FTZ) di kawasan Bebas Batam, Bintan, Karimun, dan Sabang.

Pelaksanaan *joint analysis* itu sendiri di atur dalam Keputusan Bersama DJP dan DJBC Nomor KEP-195/PJ/2018, Nomor KEP-182/BC/2018 tentang Petunjuk Pelaksanaan *Joint Analysis* antara DJP dan DJBC terhadap Wajib Pajak, dengan menimbang Keputusan Menteri Keuangan Nomor KMK-481/KMK.01/2018 perlu disusun petunjuk pelaksanaan antara DJP dan DJBC. Hal ini turut menimbang Keputusan Menteri Keuangan KMK-

194/KMK.03/2012 Tentang Pertukaran Data antara DJP dan DJBC, sehingga dengan pertimbangan demikian perlu disusun petunjuk pelaksanaan *joint analysis* antara DJP dan DJBC terhadap wajib pajak. Direktorat Jenderal Pajak dan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai melakukan pengawasan bersama terhadap kegiatan di bidang pajak dan/atau kepabeanan dan cukai oleh wajib pajak dalam bentuk kegiatan analisis bersama (*joint analysis*). Kegiatan tersebut terdiri dari kegiatan pertukaran data, telaah/pembahasan bersama, dan pemutakhiran profil.

Program sinergi *joint analysis* yang merupakan kegiatan analisis yang dilakukan oleh DJP dan DJBC secara bersama untuk menelaah tingkat kepatuhan wajib pajak di bidang perpajakan. Program sinergi ini dilakukan karena kurang optimalnya pertukaran data secara bersama-sama antara DJP dan DJBC yang menyebabkan *potential loss* atas penerimaan perpajakan dan perlu adanya penguatan kegiatan analisis bersama antara DJP dan DJBC di kantor pusat maupun unit vertikal. Kegiatan program sinergi *joint analysis* terdiri dari kegiatan pertukaran data, telaah/analisis bersama, dan pemutakhiran profil perpajakan. Program sinergi *joint analysis* sampai pada Desember 2017 berhasil meraup penerimaan negara melebihi dari target yang ditentukan. Penerimaan tersebut sebesar Rp 3,56 Triliun dari target Rp 1,97 Triliun. (Gambar 1.).

Pertukaran data dan analisis bersama atas potensi penerimaan pajak, bea masuk, bea keluar, dan cukai menargetkan wajib pajak yang berisiko tinggi. Hal ini dilakukan agar, dapat diidentifikasi wajib pajak yang termasuk ke dalam

status pengawasan dan/atau pemeriksaan. Sehingga data yang diperoleh dapat digunakan untuk keperluan sinergi DJP dan DJBC lainnya.



**Gambar 1. Potensi & Realisasi Program Sinergi (DJP-DJBC)**  
 Sumber: beacukai.go.id, 2019

Pendukung dari adanya kesuksesan program sinergi *joint analysis* diantaranya, karena adanya akses data antara DJP dan DJBC sehingga memudahkan untuk menjangkau wajib pajak yang tidak melakukan kewajiban perpajakannya sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Adanya sumber daya manusia yang mempunyai pengetahuan memadai tentang bisnis di bidang perpajakan, kepabeanan, dan cukai, memudahkan wajib pajak/pengguna jasa dalam melaksanakan kewajiban perpajakannya ketika terdapat hal yang dirasa membingungkan. Sinergi antara DJP dan DJBC baik di tingkat pusat maupun pada unit vertikal dilakukan dengan tujuan optimalisasi penerimaan perpajakan.

Selain itu, peran aktif sekretariat bersama turut menjadi pendukung suksesnya penerapan kebijakan program sinergi ini.

Program sinergi *joint analysis* dijalankan dengan mempunyai urgensi dalam beberapa hal yang termuat dalam Laporan Kinerja DJBC 2017. Urgensi tersebut yakni adanya perdagangan ilegal yang termasuk penyelundupan, importasi borongan, cukai ilegal dan lain sebagainya merupakan hambatan serius bagi persaingan usaha yang fair. Upaya pengawasan dan penindakan secara serius terhadap perdagangan ilegal menjadi salah satu prasyarat utama bagi tumbuh kembangnya industri dan perdagangan dalam negeri. Selain itu, upaya-upaya *extra effort* menjadi kunci dalam rangka pengamanan penerimaan negara di sektor perpajakan yang dalam beberapa tahun terakhir tidak mampu mencapai target penerimaan yang diamanatkan oleh negara. Melalui program sinergi ini, pemerintah dalam melaksanakan reformasi perpajakan dan penguatan reformasi kepabeanan dan cukai dengan melakukan penyederhanaan regulasi, proses bisnis, dan pemberian fasilitas diharapkan dapat berkomitmen dalam menjalankan kebijakan agar dapat menjaga perkembangan dan kondusifitas industri dalam negeri.

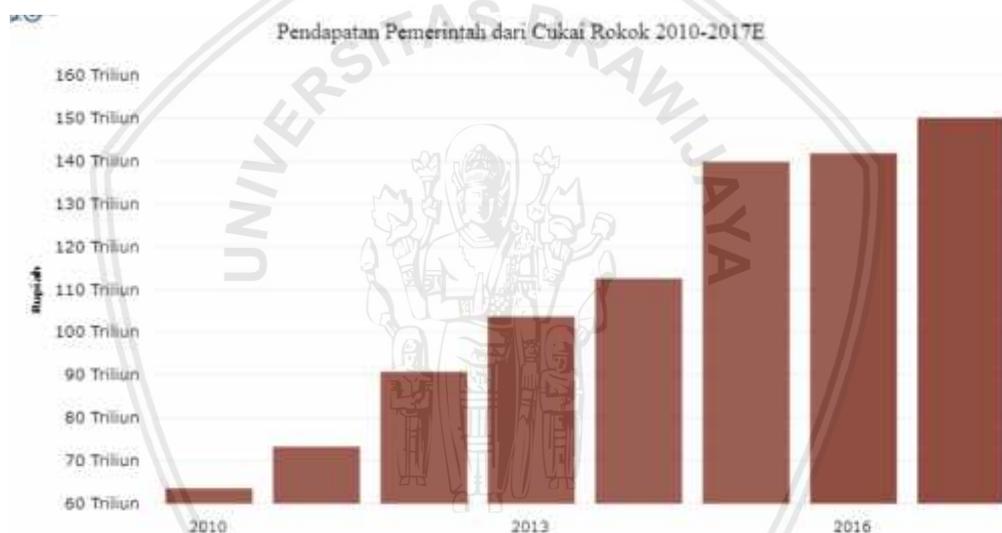
Seiring perkembangan teknologi informasi dapat memudahkan manusia untuk beraktifitas dan memperbaharui informasi yang ada. Semakin pesat perkembangan teknologi, maka terjadi pula perubahan terhadap data wajib pajak. Atas perubahan tersebut, perlu adanya pemutakhiran terhadap profil perpajakan wajib pajak. Program sinergi *joint analysis* antara DJP-DJBC dapat digunakan sebagai alat untuk melakukan kegiatan pemutakhiran profil data

wajib pajak. DJP-DJBC bersama-sama melakukan *updatting* data apabila terdapat perbedaan data antara profil wajib pajak. Sehingga, apabila diperoleh data yang tidak sesuai maka dapat dilakukan penanganan terhadap wajib pajak yang berisiko untuk dilakukan pengawasan ataupun pemeriksaan. Sinjal (2018) menyatakan bahwa,

“dikarenakan perkembangan informasi dari waktu ke waktu maka tidak dapat dipungkiri adanya perubahan data dari wajib pajak yang terjadi secara periodik. Kebutuhan akan informasi maupun data yang valid dan terbaru sangat diperlukan masyarakat modern saat ini. Data-data yang valid dan terbaru diperlukan untuk membantu memenuhi akan kebutuhan berbagai pihak dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya. Untuk mendapatkan data terbaru wajib pajak diperlukannya permutakhiran data wajib pajak”.

Program sinergi *joint analysis* salah satunya diimplementasikan terhadap permutakhiran data perpajakan wajib pajak badan industri hasil tembakau (pabrik rokok). Industri hasil tembakau merupakan industri yang memberikan kontribusi yang cukup besar terhadap penerimaan negara setelah industri makanan dan minuman. Kementerian perindustrian mencatat, bahwa pendapatan negara dari industri hasil tembakau yang berasal dari cukai dan pajak setiap tahunnya mengalami peningkatan. Kontribusi industri hasil tembakau pada tahun 2016 memberikan pembayaran cukai sebesar Rp138,69 triliun atau 96,65 persen dari total cukai nasional. Sedangkan, serapan tenaga kerja di sektor manufaktur dan distribusi mencapai 4,28 juta orang serta di sektor perkebunan sebanyak 1,7 juta orang. (Sumber: kemenperin.go.id diakses pada tanggal 9 April 2019)

Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) 2017, pemerintah menargetkan pendapatan pajak dari cukai rokok sebesar Rp.149,9 triliun naik 6 persen dari APBNP 2016. Penerimaan cukai rokok ini setara dengan 10 persen dari target pendapatan pajak 2017 senilai Rp1.498 triliun. (Sumber: katadata.com diakses pada tanggal 9 April 2019). Kontribusi pabrik rokok terhadap penerimaan negara, dapat dilihat dari Gambar 2 mengenai pendapatan pemerintah dari cukai rokok tahun 2010-2017.



**Gambar 2. Pendapatan Pemerintah dari Cukai Rokok 2010-2017**

Sumber: katadata.com, 2019

Berdasarkan gambar pendapatan pemerintah dari cukai rokok di atas dapat diketahui bahwa penerimaan cukai atas rokok mengalami pertumbuhan dari tahun ke tahun. Hal ini membuktikan bahwa penerimaan dari industri hasil tembakau (pabrik rokok) memberikan kontribusi yang cukup besar bagi penerimaan negara. Oleh karena itu, adanya kebijakan program sinergi *joint analysis* antara DJP-DJBC dapat memberikan kontrol bagi wajib pajak badan

industri hasil tembakau (pabrik rokok) untuk dapat memenuhi kewajiban perpajakan menurut perundang-undangan yang berlaku dan DJP-DJBC mendapatkan data yang *up to date* dari proses bisnis yang dilakukan oleh wajib pajak badan industri hasil tembakau (pabrik rokok).

Berdasarkan pemaparan fenomena tersebut, peneliti tertarik untuk mengetahui bagaimana penerapan kebijakan program sinergi *joint analysis* antara DJP-DJBC di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Timur III dan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Jawa Timur II atas pertukaran data perpajakan wajib pajak badan industri hasil tembakau (pabrik rokok), oleh karena itu penelitian yang dilakukan berjudul **“Implementasi Kebijakan Program Sinergi *Joint Analysis* dalam Upaya Pertukaran Data Pengusaha Industri Hasil Tembakau (Pabrik Rokok) yang telah dikukuhkan sebagai Pengusaha Kena Pajak (Studi pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Timur III dan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Jawa Timur II)”**.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan di atas, maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut :

1. Bagaimana Implementasi Kebijakan Program Sinergi *Joint Analysis* dalam Upaya Pertukaran Data Pengusaha Industri Hasil Tembakau (Pabrik Rokok) yang telah dikukuhkan sebagai Pengusaha Kena Pajak

(Studi pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Timur III dan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Jawa Timur II)?

2. Apakah faktor pendukung dan penghambat dalam Implementasi Kebijakan Program Sinergi *Joint Analysis* dalam Upaya Pertukaran Data Pengusaha Industri Hasil Tembakau (Pabrik Rokok) yang telah dikukuhkan sebagai Pengusaha Kena Pajak (Studi pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Timur III dan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Jawa Timur II)

### **C. Tujuan penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang diambil, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk menjelaskan dan menganalisis Implementasi Kebijakan Program Sinergi *Joint Analysis* dalam Upaya Pertukaran Data Pengusaha Industri Hasil Tembakau (Pabrik Rokok) yang telah dikukuhkan sebagai Pengusaha Kena Pajak (Studi pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Timur III dan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Jawa Timur II)
2. Untuk menjelaskan dan menganalisis faktor pendukung dan faktor penghambat dalam Implementasi Kebijakan Program Sinergi *Joint Analysis* dalam Upaya Pertukaran Data Pengusaha Industri Hasil Tembakau (Pabrik Rokok) yang telah dikukuhkan sebagai Pengusaha Kena Pajak (Studi pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa

Timur III dan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Jawa Timur II).

#### **D. Manfaat Penelitian**

Adapun hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

##### 1. Manfaat Teoritis

- a. Penelitian yang dilakukan ini diharapkan dapat memberikan manfaat ataupun menambah pengetahuan terutama dalam bidang perpajakan dan bea cukai mengenai implementasi program sinergi *joint analysis* dalam upaya pertukaran data pengusaha industri hasil tembakau (pabrik rokok) yang telah dikukuhkan sebagai pengusaha kena pajak.
- b. Penelitian yang dilakukan oleh peneliti ini diharapkan dapat memberikan pemahaman mengenai hambatan yang dihadapi oleh Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Timur III dan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Jawa Timur II dalam mengimplementasikan kebijakan program sinergi *joint analysis* dalam upaya pertukaran data pengusaha industri hasil tembakau (pabrik rokok) yang telah dikukuhkan sebagai pengusaha kena pajak.

## 2. Manfaat Praktis

a. Bagi Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Timur III dan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Jawa Timur II Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan atau menambah pengetahuan mengenai hal-hal yang berhubungan dengan implementasi kebijakan program sinergi *joint analysis* dalam upaya pertukaran data pengusaha industri hasil tembakau (pabrik rokok) yang telah dikukuhkan sebagai pengusaha kena pajak di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Timur III dan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Jawa Timur II .

b. Bagi Mahasiswa

Penelitian yang ini diharapkan dapat memberikan wacana serta wawasan baru bagi mahasiswa Fakultas Ilmu Administrasi khususnya program studi perpajakan mengenai hal-hal yang berhubungan dengan implementasi kebijakan program sinergi *joint analysis* dalam upaya pertukaran data pengusaha industri hasil tembakau (pabrik rokok) yang telah dikukuhkan sebagai pengusaha kena pajak.

c. Bagi Masyarakat

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sumber informasi agar masyarakat, khususnya industri hasil tembakau (pabrik rokok) dapat memahami mengenai implementasi kebijakan program

sinergi *joint analysis* dalam upaya pertukaran data pengusaha industri hasil tembakau (pabrik rokok) yang telah dikukuhkan sebagai pengusaha kena pajakoleh Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Timur III dan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Jawa Timur II.

### **E. Sistematika Pembahasan**

Untuk memudahkan pembaca dalam memahami isi penelitian ini, peneliti memberikan gambaran secara sistematis dengan rincian sebagai berikut:

#### **BAB I : PENDAHULUAN**

Pada bab ini menggambarkan mengenai latar belakang dilakukan penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika pembahasan agar dapat memahami masalah dan alasan mengapa penelitian ini perlu untuk dilakukan.

#### **BAB II : TINJAUAN PUSTAKA**

Pada bab ini terdapat rincian teori-teori dan konsep yang berasal dari literatur akademik maupun institusi yang berhubungan dengan penelitian ini. Teori dan konsep yang digunakan disesuaikan dengan konsep implementasi kebijakan program sinergi *joint analysis* dalam upaya pertukaran data pengusaha industri hasil tembakau (pabrik rokok) yang telah dikukuhkan sebagai pengusaha kena pajak.

**BAB III : METODE PENELITIAN**

Pada bab ini terdapat jenis penelitian yang dilakukan, fokus penelitian, lokasi penelitian, jenis data yang digunakan, teknik pengumpulan data, instrumen penelitian, analisis data, dan keabsahan data.

**BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN**

Bab ini menampilkan hasil-hasil yang diperoleh dari penelitian dan pembahasan yang akan dihubungkan dengan teori yang mendukung.

**BAB V : PENUTUP**

Bab ini berisi kesimpulan yang diperoleh dari hasil penelitian serta berbagai saran yang dapat dipertimbangkan oleh pihak-pihak terkait dan merupakan penutup skripsi.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Tinjauan Empiris

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan beberapa penelitian terdahulu untuk menjadi acuan dalam menyelesaikannya. Penelitian terdahulu yang ditemukan oleh peneliti tidak sama seperti judul penelitian. Namun, peneliti menggunakan beberapa penelitian terdahulu sebagai referensi untuk menambah bahan kajian. Berikut merupakan penelitian terdahulu yang dijadikan referensi oleh peneliti, diantaranya :

##### 1. Dwi Firmansyah (2018)

Judul penelitian yaitu “Analisis Implementasi Pemungutan Cukai Hasil Tembakau di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Yogyakarta. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pemungutan cukai hasil tembakau di KPPBC TMP B Yogyakarta, dan untuk mengetahui hambatan-hambatan yang dihadapi, serta mendeskripsikan upaya yang dilakukan KPPBC TMP B Yogyakarta untuk mengatasi hambatan dalam pelaksanaan pemungutan cukai hasil tembakau. Kesimpulan dari penelitian ini bahwa perubahan tarif yang semakin meningkat membuat pabrik rokok keberatan dan mengalami kerugian. Dengan menganalisis perubahan tarif menggunakan model Van Meter dan Van Horn dari kriteria kebijaksanaan, sudah adanya peraturan

terbaru untuk mrrmbatasi ijin perusahaan baru. Kemudian, komunikasi antar organisasi terkait KPPBC TMP B Yogyakarta dituntut untuk dapat memberikan layanan prima dengan adanya sosialisasi. Sementara sikap para pelaksana, kenaikan tarif CHT tersebut belum disepakati oleh masing-masing pihak, sehingga perlu diadakan pertemuan antara masing-masing pihak untuk membahas kelanjutan dari kebijakan tarif CHT tersebut. Faktor penghambat lebih dikarenakan oleh sistem pemungutan yang masing seringkali bermasalah, sehingga KPPBC TMP B Yogyakarta perlu meningkatkan kualitas pelayanan dan juga memberantas rokok ilegal untuk meningkatkan pendapatan Negara melalui pemungutan CHT ini secara maksimal. Perbedaan penelitian yang disusun oleh Dwi Firmansyah adalah topik dan permasalahan penelitian yang dikaji dan tempat penelitian. Sedangkan, terdapat beberapa persamaan yakni model implementasi yang akan digunakan, uji validitas data dan metode analisis data yang digunakan.

## **2. Novi Anjar Purwaningtyas (2018)**

Judul dari penelitian ini adalah “Efektivitas Program *Sunset Policy* sebagai Upaya Penurunan Tunggakan Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan Perkotaan (PBB-P2) di Kota Batu”. Penelitian ini dilakukan studi pada Badan Keuangan Daerah (BKD) Kota Batu sebagai badan pengelola pajak daerah khususnya PBB-P2 membuat inisiatif untuk menangani masalah tersebut, yakni menerbitkan *sunset policy* PBB-P2 guna menurunkan tunggakan PBB-P2 di Kota Batu. Jenis penelitian yang dilakukan yakni penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif dengan analisis data

model interaktif Miles dan Huberman. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan program *sunset policy* PBB-P2 di Kota Batu belum efektif apabila dilihat dari indikator efektivitas Budiani (2007). Penelitian ini memiliki persamaan dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti yakni metode penelitian dan analisis data yang dilakukan, serta topik penelitian mengenai kebijakan. Namun perbedaannya, penelitian ini mengenai kebijakan perpajakan sedangkan penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah mengenai kebijakan publik.

### 3. Danar Yuditya Pratama (2017)

Judul penelitian “Analisis Implementasi *Reinventing Policy* Tahun 2015”. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis mengenai pelaksanaan dan dampak pelaksanaan *Reinventing Policy* tahun 2015 di Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang. Penelitian yang dilakukan oleh Danar menunjukkan bahwa implementasi kebijakan *Reinventing Policy* tahun 2015 di Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang sudah berjalan dengan baik dan telah berhasil. Secara keseluruhan, penelitian yang dilakukan oleh Danar mempunyai persamaan dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti. Persamaan tersebut terlihat dari topik yang sama membicarakan mengenai kebijakan pajak dalam mengoptimalkan penerimaan pajak. Perbedaan dengan penelitian ini terletak pada, topik dan fokus permasalahan yang ingin diselesaikan, dan teknik keabsahan data yang digunakan.

#### 4. Hafiyah Kusuma Nugraha (2017)

Judul penelitian “Implementasi Kebijakan Pengampunan Pajak Periode I dan II”. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis implementasi kebijakan pengampunan pajak periode I dan II dan untuk menganalisis faktor-faktor apa saja yang menjadi penghambat dan pendukung dalam pelaksanaan kebijakan pengampunan pajak. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Hafiyah adalah bahwa implementasi kebijakan pengampunan pajak pada wilayah kerja Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Timur III sudah cukup baik ditinjau dari analisis teori implementasi Marilee S. Grindle. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah sama-sama mengkaji mengenai kebijakan yang diterapkan oleh pemerintah dalam rangka meningkatkan penerimaan pajak. Penelitian ini juga menggunakan metode penelitian dan analisis data yang sama dengan yang digunakan oleh peneliti.

#### 5. Khusnul Khotimah (2014)

Judul penelitian “Analisis Penerapan *Joint Audit* oleh Dirjen Bea Cukai dan Dirjen Pajak sebagai Bentuk Pengawasan *Self Assessment System* serta Upaya Meningkatkan Kualitas Audit dalam Rangka Mengoptimalkan Penerimaan Negara”. Tujuan penelitian ini adalah untuk melihat bagaimana pentingnya peran pemeriksaan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC) dan Direktorat Jenderal Pajak (DJP) bagi pengawasan sistem *self assessment system* dalam meningkatkan kepatuhan Wajib Pajak (WP) dan mengetahui adanya kendala dari pemeriksaan keduanya yang mendasari

timbulnya kebijakan *joint audit* yang diharapkan dapat mengoptimalkan penerimaan negara melalui meningkatnya kualitas audit dan kepatuhan WP. Pemeriksaan yang dilakukan Dirjen Pajak dan Dirjen Bea Cukai bertujuan menguji kepatuhan wajib pajak (importir) dalam pemenuhan kewajibannya sesuai ketentuan perundang-undangan perpajakan dan bea cukai. Permasalahan yang diangkat oleh penelitian ini merupakan bagian dari program sinergi antara DJP dan DJBC yang juga dijadikan permasalahan oleh peneliti. Perbedaannya terletak pada topik pembahasan, jika penelitian ini membahas mengenai *joint audit* sedangkan peneliti membahas mengenai *joint analysis*. Program sinergi yang dilakukan antara DJP dan DJBC dilakukan dalam rangka optimalisasi penerimaan negara.

Tabel 1. Perbandingan Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Analisis
1.	Dwi Firmansyah (2018)	Analisis Implementasi Pemungutan Cukai Hasil Tembakau di kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Yogyakarta.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Dengan menganalisis perubahan tarif menggunakan model Van Meter dan Van Horn dari kriteria kebijaksanaan, sudah adanya peraturan terbaru untuk membatasi ijin perusahaan baru.</li> <li>Komunikasi antar Organisasi terkait KPPBC TMP B Yogyakarta dituntut untuk dapat memberikan layanan prima dengan adanya sosialisasi.</li> <li>Sikap para pelaksana, kenaikan tarif CHT tersebut belum disepakati oleh masing-masing pihak, sehingga perlu diadakan pertemuan antara masing-masing pihak untuk membahas kelanjutan dari kebijakan tarif CHT tersebut.</li> <li>Lingkungan ekonomi, sosial dan budaya, dari faktor kepatuhan yatu masih banyak adanya rokok ilegal yang beredar di Indonesia.</li> <li>Faktor penghambat lebih dikarenakan oleh sistem pemungutan yang masih seringkali bermasalah,</li> </ol>	Penelitian saat ini dilakukan oleh peneliti dengan judul “Implementasi Kebijakan Program Sinergi <i>Joint Analysis</i> dalam Upaya Pemutakhiran Profil Perpajakan Wajib Pajak Badan Industri Hasil Tembakau” di mana menjelaskan mengenai kebijakan program sinergi yang dilakukan antara DJP dan DJBC, bukan mengenai pemungutan cukai hasil tembakau. Dengan lokasi penelitian pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Timur III dan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Jawa Timur II . Dalam hal ini, penelitian saat ini juga menggunakan model implementasi kebijakan oleh Van Meter dan Van Horn.

Sumber : Data diolah Peneliti, 2019

Lanjutan Tabel 1. Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Analisis
			sehingga KPPBC TMP B Yogyakarta perlu meningkatkan kualitas pelayanan dan juga memberantas rokok ilegal untuk meningkatkan pendapatan Negara melalui pemungutan CHT ini secara maksimal.	
2.	Novi Anjar Purwaningtyas (2018)	Efektivitas Program <i>Sunset Policy</i> sebagai Upaya Penurunan Tunggakan Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan Perkotaan (PBB-P2) di Kota Batu.	<p>a. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan program <i>sunset policy</i> PBB-P2 di Kota Batu belum efektif apabila dilihat dari indikator efektivitas Budiani (2007).</p> <p>b. Jika dilihat dari sosialisasi program sudah dilaksanakan dengan baik, karena sudah dilakukan sosialisasi langsung dan tidak langsung.</p> <p>c. Jika dilihat dari indikator sasaran program <i>sunset policy</i> PBB-P2 di Kota Batu masih belum tercapai.</p> <p>d. Adapun faktor pendukung dan faktor penghambat dalam pelaksanaan program ini berasal dari eksternal dan internal.</p>	Terdapat perbedaan fokus penelitian dengan penelitian saat ini, di mana penelitian saat ini berfokus pada implementasi dari suatu kebijakan. Sedangkan penelitian ini berfokus pada efektivitas suatu kebijakan. Namun, dalam menentukan faktor pendukung dan penghambat sama-sama menggunakan analisis <i>swot</i> yang berasal dari lingkungan eksternal dan lingkungan internal.
3.	Danar Yuditya Pratama (2017)	Analisis Implementasi <i>Reinventing Policy</i> Tahun 2015	a. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi kebijakan <i>Reinventing Policy</i> tahun 2015 pada	Pada penelitian saat ini, indikator yang digunakan sama dengan yang penelitian ini gunakan. Namun, dalam penjelasan mengenai indikator

Lanjutan Tabel 1. Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Analisis
			<p>KPP Madya Malang sudah berjalan dengan baik dan telah berhasil.</p> <p>b. Keberhasilan tersebut dikarenakan terdapat empat faktor yang mempengaruhi pelaksanaan kebijakan <i>Reinventing Policy</i> tahun 2015, yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi dan struktur birokrasi.</p> <p>c. Hal tersebut dapat terlihat dari nominal penerimaan pajak <i>Reinventing Policy</i> tahun 2015, melebihi target yang ditentukan yaitu Rp. 73.127.300. data basis pajak yang didapatkan ialah menjaring 171 dan 220 Wajib Pajak (WP), target yang telah ditentukan.</p>	<p>tersebut, mempunyai penjelasan yang berbeda, karena berasal dari perumus model implementasi kebijakan yang berbeda pula. Hasil yang positif dari adanya implementasi kebijakan dari penelitian ini, terlihat pada nominal penerimaan yang melebihi target yang telah ditentukan.</p>
4.	Hafiyah Kusuma Nugraha (2017)	Implementasi Kebijakan Pengampunan Pajak Periode I dan II.	<p>a. Hasil penelitian terhadap implementasi kebijakan pengampunan pajak pada wilayah kerja Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Timur III sudah cukup baik ditinjau dari analisis teori implementasi Merilee S. Grindle.</p> <p>b. Kepentingan dalam kebijakan ini untuk perekonomian negara, tipe manfaat dalam kebijakan ini dapat dirasakan oleh negara, masyarakat dan sektor privat.</p>	<p>Berdasarkan hasil penelitian yang didapatkan dalam penelitian ini, implementasi kebijakan memberikan dampak yang positif. Hal ini ditinjau dari teori implementasi Merilee S. Grindle, sedangkan teori implementasi yang digunakan oleh penelitian saat ini menggunakan model implementasi kebijakan van Meter dan Van Horn.</p>

Lanjutan Tabel 1. Penelitian Terdahulu

No	Nama Penelitian	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Analisis
			c. Target yang ingin dicapai dalam kebijakan ini sudah tertera, kedudukan pembuat kebijakan sudah tepat, pelaksana atau aktor dalam kebijakan ini sudah cukup kompeten dan kapabel.	
5.	Khusnul Khotimah (2014)	Analisis Penerapan <i>Joint Audit</i> oleh Dirjen Bea Cukai dan Dirjen Pajak sebagai Bentuk Pengawasan <i>Self Assessment System</i> serta Upaya Meningkatkan Kualitas Audit dalam Rangka Mengoptimalkan Penerimaan Negara	<p>a. <i>Joint Audit</i> dapat meningkatkan kualitas audit dengan bergabungnya dua auditor yang memiliki kompetensi dan independensi di bidangnya yang saling melengkapi dalam melakukan pemeriksaan bersama untuk menghasilkan bukti audit yang kompeten.</p> <p>b. <i>Joint Audit</i> yang dilakukan DJBC dan DJP dinilai tepat, karena dalam memaksimalkan hasil pemeriksaan karena meningkatnya kualitas audit dan efektivitas pertukaran arus data dan informasi.</p> <p>c. Tujuan pemeriksaan untuk menguji kepatuhan pada perundang-undangan di bidang perpajakan, kepastian dan cukai dapat berjalan maksimal, serta tujuan untuk mengoptimalkan penerimaan negara dapat terwujud.</p>	Penelitian yang dilakukan ini sama-sama membahas mengenai program sinergi antara DJP dan DJBC. Namun, dalam hal pemilihan program sinergi yang diimplementasikan mempunyai perbedaan. Yakni, penelitian ini membahas mengenai <i>joint audit</i> , sedangkan penelitian saat ini membahas mengenai program sinergi <i>joint analysis</i> dalam hal pemutakhiran data wajib pajak badan industri hasil tembakau.

## **B. Tinjauan Teoritis**

### **1. Implementasi Kebijakan**

#### **a. Pengertian implementasi kebijakan**

Implementasi kebijakan merupakan tahap yang krusial dalam proses kebijakan publik. Suatu program kebijakan harus diimplementasikan agar mempunyai dampak atau tujuan yang diinginkan. Grindle dalam Winarno (2016: 135) memberikan pandangannya mengenai implementasi dengan mengatakan bahwa secara umum, tugas implementasi adalah membentuk suatu kaitan (*linkage*) yang memudahkan tujuan-tujuan kebijakan bisa direalisasikan sebagai dampak dari suatu kegiatan pemerintah. Dengan demikian, kebijakan publik merupakan pernyataan secara luas mengenai tujuan, sasaran dan sarana untuk mewujudkan suatu kebijakan. Sehingga program-program yang terdapat dalam kebijakan tersebut dapat terlaksana untuk mendatangkan perubahan di lingkungan masyarakat.

Selanjutnya, Van Meter dan Van Horn dalam Winarno (2014: 149) membatasi implementasi sebagai, tindakan-tindakan yang dilakukan oleh individu-individu (atau kelompok-kelompok) pemerintah maupun swasta yang diarahkan untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dalam keputusan-keputusan kebijakan sebelumnya. Lebih lanjut, tindakan yang dimaksud adalah usaha yang dilakukan untuk mengubah keputusan-keputusan menjadi tindakan operasional dalam kurun waktu tertentu, maupun usaha yang dilakukan untuk melanjutkan keputusan kebijakan sebelumnya. Pengertian lebih lengkap mengenai implementasi kebijakan

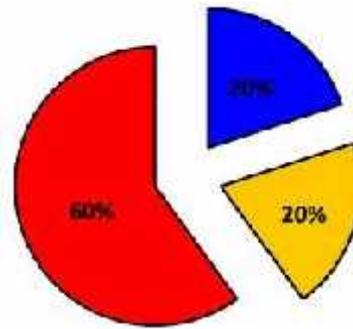
dijelaskan oleh Mazmanian dan Sabatier dalam Agustino (2016: 128), menyatakan bahwa implementasi kebijakan adalah:

“Pelaksanaan keputusan biasanya dalam bentuk undang-undang, tapi dapat pula berbentuk perintah-perintah atau keputusan-keputusan eksekutif yang penting atau pun keputusan badan peradilan. Lazimnya, keputusan tersebut mendefinisikan masalah yang ingin diatasi, menyebutkan secara tegas tujuan atau sasaran yang ingin dicapai, dan berbagai cara untuk mengatur proses impelementasinya.”

Maka dapat disimpulkan bahwa, implementasi kebijakan terdiri atas tiga unsur yaitu Pertama, merupakan pelaksanaan dari undang-undang atau ketentuan yang telah dirumuskan yang dilaksanakan oleh individu maupun kelompok. Kedua, mempunyai tujuan dari usaha-usaha dalam melaksanakan keputusan-keputusan. Ketiga, implementasi kebijakan mempunyai berbagai program dan proyek untuk mewujudkan kebijakan publik. Dengan demikian, implementasi kebijakan publik dapat mendatangkan perubahan dalam lingkungan kebijaksanaan, yang dapat diartikan sebagai dampak dari suatu program.

#### **b. Pendekatan dan Model Implementasi Kebijakan**

Rencana adalah dua puluh persen (20%) keberhasilan, implementasi adalah enam puluh persen (60%), sisanya dua puluh persen (20%) adalah bagaimana kita mengendalikan implementasi. Implementasi kebijakan adalah hal yang paling berat, karena di sini masalah-masalah yang kadang tidak dijumpai di dalam konsep, muncul di lapangan. Selain itu, ancaman utama, adalah konsistensi implementasi.



**Gambar 3. Persentase Keberhasilan Kebijakan**

Sumber: Nugroho, 2017

Implementasi kebijakan publik yang saat ini dipelajari merupakan generasi ketiga (Lester & Stewart Jr. 2000; Pulzl & Treib 2007). Model implementasi kebijakan generasi pertama berkembang pada tahun 1970-an yang dinamakan *top down theories* (disebut juga *top-downers* atau *forward-mapping*). Sementara generasi kedua berkembang antara tahun 1980-an hingga 1985 yang mengembangkan *bottom-up theories* (*bottom-uppers* atau *backward-mapping*). Dan generasi ketiga tumbuh mulai tahun 1985-an hingga sekarang dengan *hybrid theories*-nya.

Pendekatan *top-down* menjelaskan bahwa implementasi kebijakan dimulai dengan keputusan yang dibuat oleh pemerintah sehingga pelaksanaannya pun bersifat tersentralisasi. Atau dalam kata lain, *top-down* bertitik tolak dari perspektif bahwa keputusan-keputusan kebijakan yang telah ditetapkan oleh aktor pembuat kebijakan harus dilaksanakan oleh para aparatur, administrasi, atau birokrat di semua tingkatan-terutama pada tingkat bawah. Intinya sejauhmana tindakan para pelaksana sesuai dengan prosedur dan tujuan kebijakan yang telah digariskan para pembuat

kebijakan di level pusat. Model-model implementasi kebijakan adalah sebagai berikut :

1) Implementasi Kebijakan Model Van Meter dan Van Horn (1975)

Model implementasi kebijakan *top-down* salah satunya diperkenalkan oleh Donald Van Meter & Carl Van Horn dengan istilah *A Model of The Policy Implementation*. Model ini mengandaikan bahwa implementasi kebijakan berjalan secara linier dari keputusan politik yang tersedia, pelaksana, dan kinerja kebijakan publik. Terdapat enam variabel menurut van Meter & van Horn, yang mempengaruhi kinerja implementasi kebijakan publik sebagai berikut:

a) Ukuran dan Tujuan Kebijakan

Kinerja implementasi dapat diukur tingkat keberhasilannya jika dan-hanya-jika ukuran dan tujuan dari kebijakan memang realistis dengan sosio-kultur yang mengada di tingkat pelaksanaan kebijakan.

b) Sumber Daya

Keberhasilan proses implementasi kebijakan sangat tergantung dari kemampuan memanfaatkan sumber daya yang tersedia.

c) Karakteristik Agen Pelaksana

Pusat perhatian pada agen pelaksana meliputi organisasi formal dan organisasi informal yang akan terlibat pengimplementasian kebijakan publik. Semakin luas cakupan implementasi kebijaka, maka seharusnya semakin besar pula agen yang dilibatkan.

d) Sikap atau Kecenderungan (*Disposition*) Para Pelaksana

Sikap penerimaan atau penolakan dari (agen) pelaksana akan sangat banyak mempengaruhi keberhasilan atau tidaknya kinerja implementasi kebijakan publik.

e) Komunikasi Antar-Organisasi dan Aktivitas Pelaksana

Koordinasi merupakan mekanisme sekaligus syarat utama dalam menentukan keberhasilan pelaksanaan kebijakan. Semakin baik koordinasi dan komunikasi di antara pihak-pihak yang terlibat dalam suatu proses implementasi, maka asumsinya kesalahan-kesalahan akan sangat kecil terjadi; dan begitu pula sebaliknya.

f) Lingkungan ekonomi, sosial, dan politik

Lingkungan eksternal turut mendorong keberhasilan kebijakan publik yang telah ditetapkan. Dan lingkungan yang tidak kondusif dapat menjadi biang keladi dari kegagalan kinerja implementasi kebijakan.

2) Implementasi Kebijakan Model Hagwood dan Gunn (1978)

Model ini diperkenalkan oleh Brian W. Hagwood dan Lewis A. Gunn seperti yang dikutip oleh Dwijowijoto (2006:127). Menurut Hagwood dan Gunn, untuk dapat mengimplementasikan kebijakan secara sempurna maka diperlukan beberapa persyaratan tertentu. Syarat-syarat tersebut yaitu:

- a) Kondisi eksternal yang dihadapi oleh badan atau instansi pelaksana tidak akan menimbulkan gangguan atau kendala serius;
- b) Untuk pelaksanaan program tersedia waktu dan sumber-sumber yang cukup memadai;

- c) Pengaduan sumber-sumber yang diperlukan benar-benar tersedia;
- d) Hubungan saling ketergantungan harus kecil;
- e) Pemahaman yang mendalam dan kesepakatan terhadap tujuan;
- f) Komunikasi dan koordinasi yang sempurna.

3) Implementasi Kebijakan Model Daniel H. Mazmanian & Paul A. Sabatier (1979)

Model Implementasi yang ditawarkan oleh Daniel Mazmanian & Paul A. Sabatier disebut dengan *A Framework for Policy Imlementation Analysis*. Kebijakan ini berpendapat bahwa peran penting dalam mengidentifikasi variabel-variabel yang mempengaruhi tercapainya tujuan-tujuan formal pada keseluruhan proses implementasi. Variabel-variabel tersebut sebagai berikut:

- a) Mudah atau tidaknya masalah yang akan digarap, meliputi : Kesukaran-kesukaran teknis; Keberagaman perilaku yang diatur; Persentase totalitas penduduk yang tercakup dalam kelompok sasaran.
- b) Tingkat dan ruang lingkup perubahan perilaku yang dikehendaki
- c) Kemampuan kebijakan menstruktur proses implementasi secara tepat.

Para pembuat kebijakan mendayagunakan wewenang yang dimilikinya untuk menstruktur proses implementasi secara tepat melalui beberapa cara, sebagai berikut: Kecermatan dan kejelasan penjenjangan tujuan-tujuan resmi yang akan dicapai; Keterandalan teori kausalitas yang diperlukan; Ketetapan alokasi sumber dana; Keterpaduan hirarki di dalam lingkungan dan di antara lembaga-lembaga atau instansi-instansi

pelaksana; Aturan-aturan pembuat keputusan dari badan-badan pelaksana; Kesepakatan para pejabat terhadap tujuan yang termaktub dalam undang-undang; Akses formal pihak-pihak luar.

- d) Variabel-variabel di luar undang-undang yang mempengaruhi implementasi: Kondisi sosial-ekonomi dan teknologi; Dukungan publik; Sikap dan sumber-sumber yang dimiliki kelompok masyarakat; Kesepakatan dan kemampuan kepemimpinan para pejabat pelaksana.

## 2. Program Sinergi Joint Analysis

### a. Pengertian Program Sinergi Joint Analysis

Berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 481/KMK.01/2018 Tentang Program Sinergi Reformasi Direktorat Jenderal Pajak dan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, menjelaskan bahwa program sinergi *joint analysis* merupakan kegiatan analisis yang dilakukan oleh DJP dan DJBC secara bersama untuk menelaah tingkat kepatuhan wajib pajak di bidang perpajakan. Program sinergi ini bertujuan untuk mendukung kepatuhan wajib pajak dan mengoptimalkan penerimaan perpajakan. Selain itu, program ini juga bertujuan untuk pemutakhiran profil perpajakan yang dapat digunakan dalam program sinergi yang lain. Latar belakang lahirnya program sinergi *joint analysis* ini adalah karena kurang optimalnya pemanfaatan pertukaran data secara bersama antara DJP dan DJBC yang menyebabkan *potential loss* atas penerimaan

perpajakan, dan karena perlu adanya penguatan kegiatan analisis bersama antara DJP dan DJBC di kantor pusat dan unit vertikal.

Program sinergi yang dirancang oleh Kementerian Keuangan ini diharapkan dapat memenuhi terobosan yang telah ditetapkan. Berikut ini terobosan yang ingin dicapai yaitu standardisasi pelaksanaan *joint analysis* tingkat pusat dan unit vertikal, selanjutnya pelaksanaan kegiatan *joint analysis* di tingkat pusat dan unit vertikal. Selain pencapaian dalam hal prosedur pelaksanaan, terobosan lainnya yang menjadi capaian dari program sinergi *joint analysis* ini adalah pembangunan *tools joint analysis*, serta otomasi proses bisnis pemblokiran akses kepabeanan wajib pajak yang tidak memenuhi kewajiban penyampaian SPT masa dan/atau SPT Tahunan.

#### **b. Milestone Program Sinergi Joint Analysis**

Pendukung kesuksesan program ini termuat dalam Keputusan Menteri Keuangan Nomor 481/KMK.01/2018 Tentang Program Sinergi Reformasi Dirjen Pajak dan Dirjen Bea dan Cukai, terdiri dari akses data antara DJP dan DJBC, Sumber Daya Manusia (SDM) yang mempunyai pengetahuan memadai tentang proses bisnis di bidang pajak, kepabeanan, dan cukai, dan sinergi antara DJP dan DJBC baik di tingkat pusat maupun pada unit vertikal, serta peran aktif sekretariat bersama. Sehingga dengan adanya pendukung kesuksesan tersebut berjalan dengan baik, maka akan dihasilkan keberhasilan dalam implementasi program sinergi *joint analysis*. Selain itu terdapat risiko yang kemungkinan terjadi pada saat implementasi

program sinergi *joint analysis* yaitu reaksi/opini negatif wajib pajak yang tidak memahami peraturan di bidang pajak, kepabeanan dan/atau cukai.

*Milestone* dari program sinergi *joint analysis* tahun 2018 berdasarkan KMK No.481/KMK.01/2018, diantaranya penyusunan KEP Bersama (SOP) sebagai landasan pelaksanaan *joint analysis*, internalisasi KEP Bersama (SOP) & Asistensi *joint analysis*, dan pelaksanaan *joint analysis* pada unit vertikal, serta otomasi proses bisnis pemblokiran akses kepabeanan wajib pajak yang tidak memenuhi kewajiban penyampaian SPT. Selain itu, Pembuatan *tools joint analysis*, implementasi *tools joint analysis*, evaluasi pelaksanaan *tools joint analysis*, dan evaluasi *tools analysis* juga merupakan bagian dari *milestone* program sinergi *joint analysis* antara DJP dan DJBC.

Direktorat Jenderal Pajak dan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai melakukan pengawasan bersama terhadap kegiatan di bidang pajak dan/atau kepabeanan dan cukai oleh wajib pajak dalam bentuk kegiatan Analisis Bersama (*Joint analysis*). Hal ini termuat dalam Keputusan Bersama No. 195/PJ/2018 dan 182/BC/2018 tentang petunjuk pelaksanaan kegiatan *joint analysis*. *Joint analysis* sebagaimana dimaksud dalam Diktum Pertama di atas adalah kegiatan analisis yang dilakukan oleh DJP dan DJBC secara bersama untuk menelaah tingkat kepatuhan wajib pajak di bidang pajak dan/atau kepabeanan dan cukai dengan tujuan meningkatkan kepatuhan dan mengoptimalkan penerimaan negara.

### c. Penanggung Jawab Program Sinergi Joint Analysis

Kegiatan *joint analysis* sebagaimana dimaksud pada Diktum Kedua dilaksanakan dengan mengadu pada tema dan objek kegiatan di bidang pajak dan/atau kepabeanan dan cukai sebagai berikut, ekspor; impor; cukai; dan penerima fasilitas pajak, kepabeanan dan cukai. Kegiatan *joint analysis* sebagaimana dimaksud dalam Diktum Kedua meliputi bentuk kegiatan sebagai berikut, pertukaran data; telaah/pembahasan bersama; dan pemutakhiran profil. Kegiatan pertukaran data sebagaimana dimaksud dalam Diktum Keempat dilakukan oleh semua unit DJP dan DJBC di Kantor Pusat dan unit vertikal di bawahnya sesuai dengan petunjuk pelaksanaan. Kegiatan *joint analysis* dilakukan oleh DJP dan DJBC baik di kantor pusat maupun unit vertikal di bawahnya dengan koordinator sebagai penanggung jawab sekaligus penghubung (*Liaison Officer*) sebagai berikut, pada DJP adalah Direktur Potensi, Kepatuhan dan Penerimaan; dan pada DJBC adalah Direktur Audit Kepabeanan dan Cukai.

Unit di DJP dan DJBC yang melakukan kegiatan *joint analysis* sebagaimana dimaksud dalam Diktum sebelumnya, sebagai berikut:

#### 1) Direktorat Jenderal Pajak

- a) Kantor Pusat
  - (i) Direktorat Potensi, Kepatuhan dan Penerimaan (Koordinator);
  - (ii) Direktorat Intelijen Perpajakan;
  - (iii) Direktorat Pemeriksaan dan Penagihan; dan
  - (iv) Direktorat Teknologi Informasi Perpajakan.

- b) Kantor wilayah
  - (i) Bidang Data dan Pengawasan Potensi Perpajakan (Koordinator); dan
  - (ii) Bidang Pemeriksaan, Penagihan, Intelijen dan Penyidikan
- c) Kantor Pelayanan
  - (i) Kepala Kantor Pelayanan Pajak (koordinator);
  - (ii) Seksi Pengawasan dan Konsultasi II;
  - (iii) Seksi Pengawasan dan Konsultasi III;
  - (iv) Seksi Pengawasan dan Konsultasi IV;
  - (v) Seksi Ekstensifikasi dan penyuluhan; dan
  - (vi) Seksi Pengolahan Data dan Informasi.

## 2) Direktorat Jenderal Bea dan Cukai

- a) Kantor Pusat
  - (i) Direktorat Audit Kepabeanan dan Cukai (Koordinator);
  - (ii) Direktorat Penindakan dan Penyidikan;
  - (iii) Direktorat Teknis dan Fasilitas Cukai; dan
  - (iv) Direktorat Informasi Kepabeanan dan Cukai.
- b) Kantor Wilayah/Kantor Pelayanan Utama
  - (i) Bidang Kepabeanan dan Cukai pada kantor wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai atau Bidang Pelayanan Pabean dan Cukai Tipe A yang ditunjuk oleh Kepala Kantor atau Bidang Pelayanan dan Fasilitas Pabean dan Cukai pada Kantor Pelayanan Utama Bea dan Cukai pada Kantor Pelayanan Utama Bea dan Cukai Tipe B dan C yang ditunjuk oleh Kepala Kantor (Koordinator); dan
  - (ii) Bidang Penindakan dan Penyidikan.
- c) Kantor Pelayanan
  - (i) Kepala Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai (Koordinator);
  - (ii) Seksi Pelayanan Kepabeanan dan Cukai yang ditunjuk oleh Kepala Kantor; dan
  - (iii) Seksi Pengolahan Data dan Administrasi Dokumen.

### 3. Pertukaran Data

#### a. Pertukaran Data DJP dan DJBC

Keputusan Menteri Keuangan (KMK) Republik Indonesia Nomor 351/KMK.09/2012 tentang *Joint Audit* antara Direktorat Jenderal Pajak dan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai mendefinisikan, Data adalah catatan atas kumpulan fakta atau kejadian. Data dapat berupa simbol, gambar, suara, huruf, angka, bahasa, ataupun simbol-simbol lainnya yang dapat digunakan melihat lingkungan, obyek, kejadian ataupun suatu konsep. Sedangkan, informasi adalah data yang sudah/dapat diolah yang lebih berguna dan berarti bagi yang membutuhkannya untuk pengambilan keputusan saat ini atau untuk masa yang akan datang.

Keputusan Menteri Keuangan Nomor 194/KMK.03/2012 menetapkan keputusan menteri keuangan tentang pertukaran data antara Direktorat Jenderal Pajak dan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai. Pertama, Dalam rangka mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi Direktorat Jenderal Pajak dan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai sesuai peraturan perundang-undangan, Menteri Keuangan menugaskan dan memerintahkan kepada :

- 1) Direktur Jenderal Pajak untuk memberikan data yang berada dalam pengelolaan Direktorat Jenderal Pajak dengan mewajibkan pejabat dan/atau pegawai pajak berwenang pada unit kerja di Direktorat Jenderal Pajak untuk melakukan pertukaran data;
- 2) Direktur Jenderal Bea dan Cukai untuk memberikan data yang berada dalam pengelolaan Direktorat Bea dan Cukai, dengan mewajibkan

pejabat dan/atau pegawai yang berwenang pada unit kerja di Direktorat Jenderal Bea dan Cukai untuk melakukan pertukaran data.

Data yang dipertukarkan antara Direktorat Jenderal Pajak dan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai sebagaimana Diktum Pertama terdiri dari:

- 1) Data elektronik yang dikelola secara elektronik dan tersedia di dalam basis data; dan
- 2) Data non elektronik.

Data elektronik yang dipertukarkan antara Direktorat Jenderal Pajak dan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai sebagaimana dimaksud dalam Diktum Kedua terdiri dari:

- 1) Data yang berada dalam pengelolaan Direktorat Jenderal Pajak c.q. Direktorat Teknologi Informasi Perpajakan yang meliputi:
  - a) Data Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP) yang terkait dengan kegiatan kepabeanan dan cukai;
  - b) Elemen data tertentu pada Surat Pemberitahuan (SPT) Masa PPN dan lampirannya;
  - c) Data restitusi/pengembalian pajak yang terkait dengan kegiatan kepabeanan dan cukai;
  - d) Data pemegang saham/pengutus, Pajak Penghasilan Pasal 22 impor, Pajak Penghasilan Pasal 26 untuk importir, dan PPh Pasal 23 untuk pengusaha penerima fasilitas di Kawasan Berikat,

Kemudahan Impor tujuan Ekspor dan penerima pembebasan bea masuk atau pengembalian bea masuk yang telah dibayar, atas impor barang dan bahan untuk diolah, dirakit, atau dipasang pada barang lain dengan tujuan untuk diekspor;

- e) Elemen data tertentu dari profil wajib pajak tertentu;
  - f) Data penagihan sebagai tindak lanjut atas pemberitahuan piutang pajak terkait dengan kegiatan kepabeanan dan cukai (Surat Pemberitahuan Pajak Dalam Rangka Impor/SP3DRI dan STCK-3); dan
  - g) Data Surat Keterangan Bebas Pajak Penghasilan Pasal 22 Impor dan Keterangan Bebas Pajak PPN Impor.
- 2) Data yang berada dalam pengelolaan DJBC c.q Direktorat Informasi Kepabeanan dan Cukai yang meliputi:
- a) Data pemberitahuan pabean ekspor berikut perubahannya;
  - b) Data pemberitahuan pabean impor berikut perubahannya;
  - c) Data pemberitahuan pabean untuk tempat penimbunan berikat;
  - d) Data surat pemberitahuan piutang pajak dalam rangkar import/SP3DRI dan Data penagihan pajak dalam rangka pelunasan cukai/STCK-3
  - e) Data mengenai penetapan pajak dalam rangka impor;
  - f) Data nomor identitas kepabenan (NIK), Nomor Pokok Pengusaha Barang Kena Cukai (NPPBKC), Nomor Pokok Pengusaha

Pengurusan Jasa Kepabeanan (NP-PPJK), dan Nomor identitas kepabeanan dan cukai lainnya;

- g) Data NPWP perusahaan penerima fasilitas kepabeanan;
  - h) Elemen data tertentu dari *outwardmanifest* dan *inward manifest*;
  - i) Elemen data tertentu dari dokumen pemesanan pita cukai hasil tembakau (CK-1), dokumen perusakan pita cukai (CK-2), dan dokumen penerimaan pengembalian pita cukai (CK-3);
  - j) Elemen data tertentu dari sistim aplikasi tempat penimbunan sementara online.
- 3) Data yang berisi informasi, penjelasan, dan keterangan serta data lain yang berkaitan dengan data sebagaimana maksud sebelumnya, guna mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi masing-masing.

Pertukaran data elektronik dilakukan antara DJP c.q Direktorat Teknologi Informasi Perpajakan dan DJBC c.q Direktorat Informasi Kepabeanan dan Cukai menggunakan portal pertukaran data. Pertukaran data non elektronik dilakukan dengan cara sebagai berikut:

- 1) Pertukaran data non elektronik dapat dilakukan antara DJP c.q Kantor Vertikal DJP dengan DJBC c.q kantor vertikal DJBC;
- 2) Pimpinan kantor vertikal sebagaimana dimaksud pada huruf a yang membutuhkan data dapat melakukan koordinasi dan meminta data secara langsung kepada pimpinan kantor pemberi data;
- 3) Tata cara pertukaran data non elektronik merupakan bagian tidak terpisahkan dari keputusan kementerian ini.

### **b. Ketentuan Pertukaran Data**

Terhadap pertukaran data berlaku ketentuan sebagai berikut:

- 1) DJP atau DJBC bertindak selaku pemberi data, dalam hal DJP atau DJBC merupakan unit kerja yang menghasilkan data dan memiliki kewenangan terhadap data tersebut;
- 2) DJP atau DJBC bertindak selaku pemberi data, dalam hal DJP atau DJBC merupakan unit kerja yang menerima dan memanfaatkan data sesuai dengan kewenangan yang diberikan oleh Pemberi Data;
- 3) Pemberi data menyediakan data elektronik yang paling mutakhir (*up to date*) dan mengirimkannya secara berkala kepada Penerima Data;
- 4) Data elektronik yang dikirimkan sebagaimana dimaksud menggunakan format yang disepakati antara pemberi data dan penerima data;
- 5) Pemberi data menyediakan data non elektronik sesuai dengan permintaan dari unit yang meminta data dengan menggunakan format yang tersedia di unit kantor Pemberi Data;
- 6) Dalam hal data yang berkaitan dengan dokumen kepabeanan dan cukai, atau perpajakan hanya tersedia dalam bentuk *hardcopy*, unit kantor yang meminta data dapat melakukan rekap mandiri terhadap data dimaksud;

- 7) Penerima Data menginformasikan kepada Pemberi Data apabila terdapat indikasi adanya inkonsistensi atas data yang diterima sebagai bahan evaluasi.

Pemberi Data dan Penerima Data, secara sendiri-sendiri ataupun bersama-sama bertanggung jawab untuk:

- 1) Menjaga kelancaran pelaksanaan pertukaran data
- 2) Menjamin ketersediaan, kemutakhiran (*up to date*), dan integritas data yang dipertukarkan;
- 3) Menjamin keamanan data sampai dengan data dikirimkan dan diterima sesuai dengan mekanisme pertukaran data elektronik;
- 4) Memanfaatkan data yang diterima hanya untuk mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi di masing-masing unit;
- 5) Tidak menyampaikan data, analisis dan/atau laporan kepada pihak lain, kecuali atas seizin pemberi data;
- 6) Menyediakan kamus data dan penjelasannya untuk data yang dikirim;
- 7) Melakukan evaluasi atas pelaksanaan pertukaran data setiap 3 (tiga) bulan sekali; dan
- 8) Memberikan informasi hasil pengembangan lebih lanjut atas pemanfaatan data tertentu yang diperlukan.

Dalam rangka penggunaan dan pemanfaatan data yang dipertukarkan, berlaku ketentuan sebagai berikut:

- 1) Pemberi Data dan Penerima Data wajib menjaga kerahasiaan data yang dipertukarkan;
- 2) Pemberi Data dan Penerima Data yang terbukti melanggar kewajiban untuk merahasiakan data yang dipertukarkan, dikenai sanksi sesuai peraturan perundang-undangan;
- 3) Dalam hal data yang dipertukarkan akan digunakan atau dimanfaatkan sebagai dasar untuk melakukan langkah-langkah hukum, penggunaan dan pemanfaatan tersebut dilakukan sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

#### **4. Industri Hasil Tembakau (Pabrik Rokok)**

##### **a. Pengertian Industri Hasil Tembakau (Pabrik Rokok)**

Industri Hasil Tembakau adalah Industri yang menghasilkan, atau mendistribusikan atau memasarkan atau menjual produk yang dihasilkan dari pengolahan tembakau. Industri Hasil Tembakau secara umum merupakan penyumbang cukai terbesar di berbagai negara penghasil tembakau di dunia, juga bagi Indonesia. (Suryana, 2016). Berdasarkan sejarahnya, pabrik rokok di Indonesia bermula dari industri rumah tangga, berkembang menjadi industri skala kecil dan menjadi industri skala nasional dan multinasional. Pada tahun 1960-an jumlah pabrik rokok tercatat mencapai lebih dari 900-an, namun kemudian menurun drastis pada tahun 1970-an menjadi hanya sekitar 250 industri/pabrik rokok, terdiri dari 210 pabrik rokok kretek, 10 pabrik rokok putih, 5 pabrik rokok

cerutu dan 25 pabrik lainnya seperti rokok klobot dan rokok klembak menyan. Disamping itu terdapat pula sekitar 28 pabrik/industri pendukung rokok seperti industri saus, bumbu rokok, rajangan cengkeh, filter rokok, klobot, klembak dan lainnya. (Rachmat *et al.*, 2010).

Kementerian Perindustrian Republik Indonesia menjelaskan definisi Industri Hasil Tembakau (IHT) merupakan salah satu sektor strategis domestik yang memiliki daya saing tinggi dan terus memberikan kontribusi signifikan terhadap perekonomian nasional. IHT berisi panduan dan klasifikasi industri serta produk-produk yang dihasilkan oleh industri tembakau di Indonesia termasuk regulasi, kebijakan cukai, strategi industri tembakau, dan lain sebagainya. IHT pertama kali dicetuskan oleh Direktorat Jenderal Industri Agro dan Kimia Departemen Perindustrian pada tahun 2009. Sesuai dengan Perpres No. 28 Tahun 2008 tentang Kebijakan Industri Nasional Hasil Tembakau dan Permenperin No.117/M-IND/PER/10/2009 tentang Roadmap Pengembangan Klaster IHT termasuk salah satu industri prioritas untuk dikembangkan. (Suryana, 2016).

#### **b. Kontribusi Industri Hasil Tembakau (Pabrik Rokok)**

Suryana (2016) menyatakan bahwa keberadaan tembakau di Indonesia memang dilematis. Di satu sisi diharapkan menjadi salah satu sumber pendapatan bagi Negara melalui cukai. Namun, di sisi lain juga dihadapkan dengan permasalahan yang berkaitan dengan kesehatan

akibat penggunaan tembakau. Dalam pengembangan Industri Hasil Tembakau, aspek ekonomi masih menjadi pertimbangan utama dengan tidak mengabaikan faktor dampak kesehatan. Industri Hasil Tembakau mendapatkan prioritas untuk dikembangkan karena mengolah sumber daya alam, menyerap tenaga kerja cukup besar baik langsung maupun tidak langsung dan sumbangannya dalam penerimaan negara. Dengan jumlah penduduk Indonesia yang besar dan memiliki iklim tropis yang cocok untuk tumbuh kembang pertanian tembakau, Indonesia menjadi salah satu Negara primadona dalam bisnis pertanian tembakau maupun industri hasil tembakau atau rokok.

Indonesia merupakan pasar potensial rokok karena didukung oleh jumlah penduduk yang besar dan adanya kebiasaan/budaya merokok masyarakat. Potensi pasar ini telah dimanfaatkan secara maksimal oleh perusahaan rokok skala besar melalui berbagai upaya promosi diikuti oleh kebijakan produksi rokok dengan orientasi pasar domestik seperti ditunjukkan oleh proporsi produksi rokok kretek yang semakin meningkat sedangkan proporsi rokok putih menurun. Seperti diketahui rokok kretek merupakan rokok khas Indonesia yang pasarnya hampir di seluruh Indonesia. Kondisi ini merupakan peringatan bagi pemerintah dalam merumuskan kebijakan yang sesuai terutama berkaitan dengan kesehatan masyarakat. Karena apabila aspek kesehatan diabaikan akan membawa konsekuensi semakin meningkatnya jumlah penduduk yang terkena dampak negatif rokok, meningkatnya biaya kesehatan

masyarakat dan biaya sosial akibat rokok. (Rachmat dalam Rachmat *et al.*,2010).

## 5. Pengusaha Kena Pajak

### a. Pengertian Pengusaha Kena Pajak

Pengusaha adalah orang pribadi atau badan dalam bentuk apa pun yang dalam kegiatan usaha atau pekerjaannya menghasilkan barang, mengimpor barang, mengekspor barang, melakukan usaha perdagangan, memanfaatkan barang tidak berwujud dari luar Daerah pabean, melakukan usaha jasa termasuk mengekspor jasa, atau memanfaatkan jasa dari luar Daerah Pabean. Pengusaha Kena Pajak (PKP) adalah pengusaha yang melakukan penyerahan Barang Kena Pajak dan/atau penyerahan Jasa Kena Pajak yang dikenai pajak berdasarkan Undang-Undang PPN Tahun 1984 dan perubahannya. (pajak.go.id, diakses pada 9 Oktober 2019)

Pengusaha yang melakukan penyerahan yang merupakan objek pajak sesuai Undang-Undang PPN wajib melaporkan usahanya untuk dikukuhkan sebagai PKP, kecuali pengusaha kecil yang batasannya ditetapkan oleh Menteri Keuangan. Pengusaha kecil adalah merupakan pengusaha yang selama 1 (satu) tahun buku melakukan penyerahan Barang Kena Pajak dan/atau Jasa Kena Pajak dengan jumlah peredaran Bruto dan/atau penerimaan bruto tidak lebih dari Rp4.800.000.000,00 (empat miliar delapan ratus juta rupiah). Pengusaha kecil diperkenankan untuk

memilih dikukuhkan menjadi PKP. Pengusaha yang telah dikukuhkan sebagai PKP wajib memungut, menyetorkan dan melaporkan PPN atau Pajak PPnBM yang terutang atas penyerahan BKP dan/atau JKP yang dilakukannya. (pajak.go.id, diakses pada 9 Oktober 2019).

#### **b. Syarat Pengajuan Pengukuhan Pengusaha Kena Pajak**

Sebelum mendapat pengukuhan PKP, seseorang pengusaha atau wajib pajak badan harus memenuhi syarat pengajuan PKP dan lolos dari survey yang dilakukan KPP atau KP2KP. Untuk mendapat PKP dari DJP, seorang pengusaha/bisnis/perusahaan harus memenuhi syarat:

- 1) Memiliki pendapatan bruto (omzet) dalam 1 (satu) tahun buku mencapai Rp4,8 Miliar. Tidak termasuk pengusaha/bisnis/perusahaan dengan pendapatan bruto kurang dari Rp4,8 Miliar, kecuali pengusaha tersebut memilih dikukuhkan jadi PKP;
- 2) Melewati proses survey yang dilakukan KPP atau KP2KP tempat pendaftaran;
- 3) Melengkapi dokumen dan syarat pengajuan PKP atau pengukuhan PKP.

## 6. Analisis SWOT

### a. Definisi Analisis SWOT

Rangkuti (1997:18) menyatakan bahwa “Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan”. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weakness*) dan ancaman (*Threats*).

#### 1) Kekuatan (*Strengths*)

(Amirullah, 2015:59) menyatakan bahwa Kekuatan merupakan sumber atau kemampuan yang dikuasai atau yang tersedia bagi perusahaan dan memberikan keuntungan dibandingkan dengan pesaingnya dalam melayani pasar pelanggan. Umumnya, daerah kekuatan berkaitan dengan keunggulan dari para pegawai atau berdasarkan sumber daya.

#### 2) Kelemahan (*Weakness*)

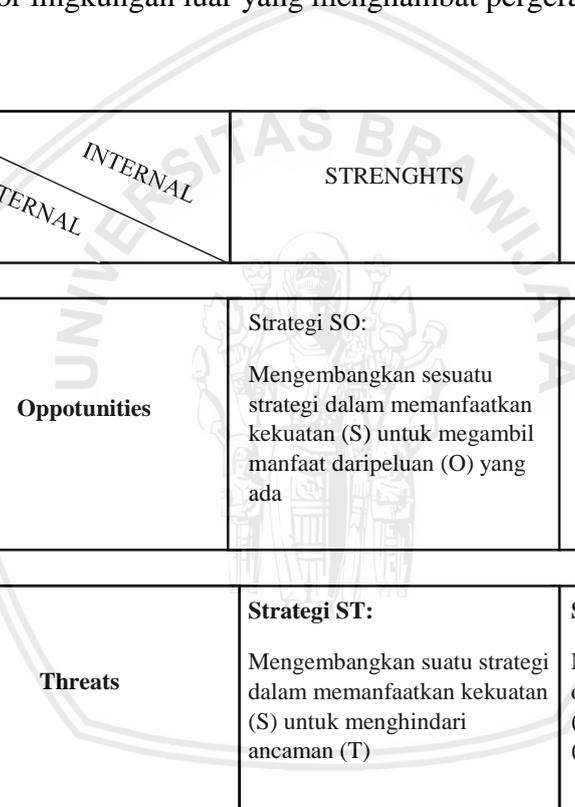
(Lembana, *et al*, 2013:41) mendefinisikan bahwa kelemahan merupakan keterbatasan atau kekurangan dalam salah satu sumber atau kemampuan (*capability*) perusahaan dibandingkan dengan para pesaingnya.

#### 3) Peluang (*Opportunity*)

(Amirullah, 2015:36) menyatakan bahwa Peluang adalah faktor-faktor lingkungan luar positif, yang dapat dan mampu mengarahkan kegiatan organisasi lainnya.

#### 4) Ancaman (*Threats*)

(Amirullah, 2015:36) mendefinisikan Ancaman adalah faktor-faktor lingkungan luar yang menghambat pergerakan organisasi.

	INTERNAL	STRENGTHS	WEAKNESSES
EKSTERNAL	INTERNAL	STRENGTHS	WEAKNESSES
<b>Opportunities</b>	Strategi SO: Mengembangkan sesuatu strategi dalam memanfaatkan kekuatan (S) untuk mengambil manfaat dari peluang (O) yang ada	Strategi SO: Mengembangkan suatu strategi dalam memanfaatkan peluang (O) untuk mengatasi kelemahan (W) yang ada	Strategi SO: Mengembangkan suatu strategi dalam memanfaatkan peluang (O) untuk mengatasi kelemahan (W) yang ada
<b>Threats</b>	Strategi ST: Mengembangkan suatu strategi dalam memanfaatkan kekuatan (S) untuk menghindari ancaman (T)	Strategi ST: Mengembangkan suatu strategi dalam memanfaatkan kekuatan (S) untuk menghindari ancaman (T)	Strategi SO: Mengembangkan suatu strategi dalam mengurangi kelemahan (W) dan menghindari ancaman (T)

**Gambar 4. Matriks Analisis SWOT Kearns.**

Sumber: Data Diolah Peneliti, 2019

#### b. Analisis Lingkungan Organisasi

(Assauri, 2016:71), (Purwaningtyas, 2018:36) menjelaskan bahwa analisis *SWOT* dilakukan dengan mengintegrasikan antara lingkungan eksternal dan lingkungan internal perusahaan. Amirullah (2015:23)

menyatakan bahwa, dalam melakukan analisis lingkungan eksternal, perusahaan menggali dan mengidentifikasi semua peluang (*opportunity*) yang berkembang dan menjadi tren pada saat itu serta mengidentifikasi ancaman (*threat*) dari para pesaing dan calon pesaing serta faktor eksternal lainnya. Sedangkan analisis lingkungan internal lebih memfokuskan pada identifikasi kekuatan (*Strength*) dan kelemahan (*weakness*) dari perusahaan.

(Rangkuti, 2009:18), (Armi dan Kasmiruddin, 2014) menyatakan dalam analisis *SWOT* ini menganalisis adanya dua faktor lingkungan organisasi/usaha, di mana lingkungan itu berupa :

1) Lingkungan Eksternal Organisasi

Faktor eksternal merupakan faktor dari luar entitas, di mana faktor ini tidak secara langsung terlibat pada apa yang sedang diteliti dan terdiri dari 2 poin yaitu ancaman dan peluang. Menurut Amirullah (2015:24) salah satu komponen eksternal adalah lingkungan umum (*general environment*). Lingkungan umum terdiri dari segmen-segmen eksternal beserta elemen masing-masing, seperti yang ditunjukkan dalam Tabel berikut. (Amirullah, 2015:25).

**Tabel 2. Implikasi Segmen Lingkungan Umum.**

Lingkungan Umum: Segmen dan Elemen	
Segmen dan Elemen	Implikasi Segmen
Segmen Demografi	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Besarnya populasi</li> <li>b) Struktur Usia</li> <li>c) Distribusi Geografis</li> <li>d) Komposisi etnis</li> <li>e) Distribusi pendapatan</li> </ul>
Segmen Ekonomi	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Tingkat inflasi</li> <li>b) Tingkat suku bunga</li> <li>c) Defisit atau surplus neraca perdagangan</li> <li>d) Defisit atau surplus anggaran</li> <li>e) Tingkat simpanan pribadi</li> <li>f) Tingkat simpanan perusahaan</li> <li>g) PDB</li> </ul>
Segmen Politik/Hukum	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Hukum anti-trus</li> <li>b) Hukum perpajakan</li> <li>c) Deregulasi</li> <li>d) Hukum ketenagakerjaan</li> </ul>
Segmen Sosial-Budaya	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Wanita dalam angkatan kerja</li> <li>b) Variasi dalam angkatan kerja</li> <li>c) Perilaku atas kualitas kerja</li> <li>d) Pergeseran dalam preferensi kerja dan karir</li> </ul>
Segmen Teknologi	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Inovasi produk</li> <li>b) Inovasi proses</li> <li>c) Aplikasi pengetahuan</li> <li>d) Teknologi komunikasi</li> </ul>

**Sumber : Hitt, et., al, dalam Amirullah (2015:25)**

## 2) Lingkungan Internal Organisasi

Lingkungan internal merupakan suatu kekuatan, suatu kondisi, suatu keadaan, suatu peristiwa yang saling berhubungan di mana organisasi/perusahaan mempunyai kemampuan untuk mengendalikannya. (Amirullah, 2015:58) menegaskan bahwa “Faktor-faktor yang berada di dalam organisasi yang mencerminkan kekuatan-kekuatan atau kelemahan-

kelemahan yang ada di dalam organisasi”. Pearce dan Robinson (dalam Amirullah, 2015:60) membagi Faktor-faktor analisis lingkungan internal organisasi ke dalam 7 faktor utama:

a) Pemasaran

Elemen-elemen dari faktor pemasaran yang harus dianalisis meliputi jenis dan kualitas produk yang dijual, harga premi, saluran distribusi, promosi penjual.

b) Keuangan

Para penyusun strategi perlu melakukan analisis manajemen keuangan perusahaan yang tercermin dalam laporan keuangan. Hal ini bertujuan untuk mengukur tingkat keunggulan atau kekuatan keuangan perusahaan.

c) Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia merupakan faktor yang terpenting karena manusialah yang akan membuat keputusan untuk semua fungsi organisasi. Dengan demikian agar perusahaan mampu memiliki dan mempertahankan karyawan yang berkualitas tinggi, maka harus dipertahankan elemen-elemen dari faktor sumber daya manusia seperti sistem kompensasi, efektivitas insentif yang digunakan untuk memotivasi kinerja karyawan, jam kerja, kesempatan pelatihan dan pengembangan karyawan.

d) Operasional

Dalam bidang operasional hal-hal yang perlu dianalisis adalah bagaimana pelayanan perusahaan kepada konsumen atau pelanggan

e) Organisasi

Faktor yang perlu diperhatikan dalam bidang organisasi adalah mengenai struktur organisasi, citra dan prestise perusahaan, suasana organisasi, dan kultur atau budaya organisasi.

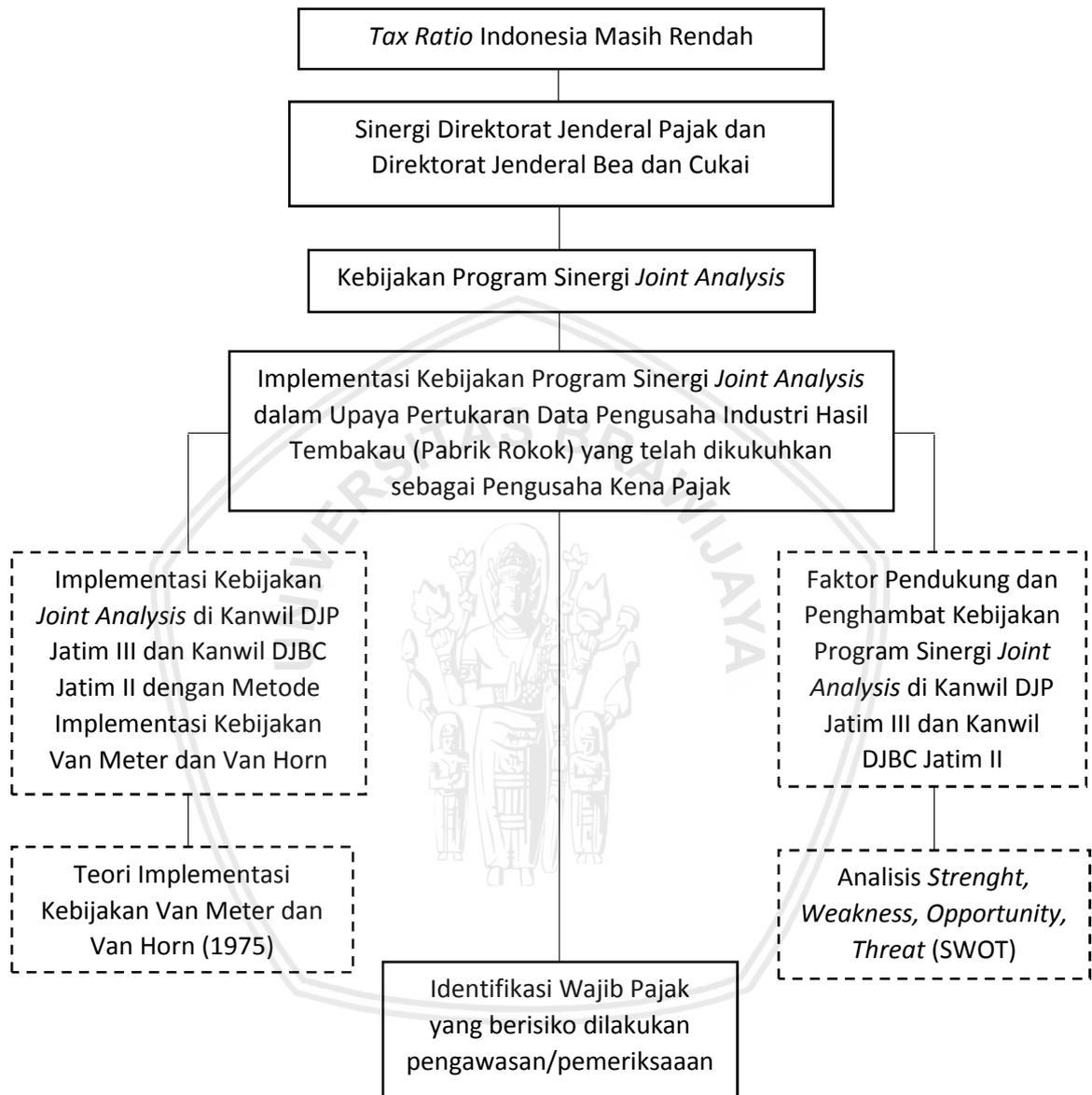
### C. Kerangka Pemikiran

Penelitian ini meneliti tentang implementasi kebijakan program sinergi *joint analysis* dalam upaya pemutakhiran profil perpajakan wajib pajak badan industri hasil tembakau (pabrik rokok). Kebijakan program sinergi ini berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 481/KMK.01/2018 tentang program sinergi Direktorat Jenderal Pajak dan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai. Implementasi kebijakan program sinergi *joint analysis* di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Timur III dan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Jawa Timur II menggunakan teori implementasi kebijakan Van Meter dan Van Horn (1975), yang terdiri dari indikator ukuran dan tujuan kebijakan, sumber daya, karakteristik agen pelaksana, sikap atau kecenderungan para pelaksana, komunikasi antar organisasi dan aktivitas pelaksana, lingkungan ekonomi, sosial, dan politik.

Faktor pendukung dan penghambat dalam penelitian ini dianalisis dengan mengidentifikasi faktor internal dan eksternal dengan menggunakan indikator *strength*, *weakness*, *opportunity*, dan *threat*.

Berdasarkan pemaparan di atas, kerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar berikut.





Keterangan :

  : Fokus Penelitian

**Gambar 5. Kerangka Berfikir Penelitian**

Sumber: Data Diolah Peneliti, 2019

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif deskriptif. Menurut Moleong (2016: 6), penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya, perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dll., secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode ilmiah. Penelitian deskriptif kualitatif ditujukan untuk mendeskripsikan dan menggambarkan fenomena-fenomena yang ada, baik bersifat alamiah maupun rekayasa manusia yang lebih memperhatikan mengenai karakteristik, kualitas, keterkaitan antar kegiatan. Sukmadinata (dalam Suwandayani, 2018). Berdasarkan pengertian tersebut, maka penelitian kualitatif deskriptif digunakan untuk mengumpulkan data lapang yang dapat menggambarkan mengenai topik penelitian implementasi kebijakan program sinergi *joint analysis* dalam upaya pertukaran data wajib pajak badan industri hasil tembakau (pabrik rokok).

#### **B. Fokus Penelitian**

Batasan masalah dalam penelitian kualitatif disebut dengan fokus, yang berisi pokok masalah yang masih bersifat umum. Pembatasan dalam penelitian kualitatif lebih didasarkan pada tingkat kepentingan, urgensi dan feaseblitas

masalah yang akan dipecahkan selain juga faktor keterbatasan tenaga, dana dan waktu. (Sugiyono, 2016 : 207). Berdasarkan masalah yang telah dirumuskan, maka fokus dalam penelitian yang berjudul “Implementasi Kebijakan *Joint Analysis* dalam Upaya Pertukaran Data Industri Hasil Tembakau (Pabrik Rokok) yang telah dikukuhkan sebagai Pengusaha Kena Pajak. adalah sebagai berikut :

1. Mengetahui dan menganalisis tentang bagaimana proses implementasi kebijakan program sinergi *joint analysis* dalam upaya pemutakhiran profil wajib pajak badan industri hasil tembakau (pabrik rokok) dengan mengaitkan pembahasan pada teori-teori kebijakan publik, sebagai berikut:
  - a. Berdasarkan indikator yang terdapat dalam model implementasi Van Meter dan Van Horn yang pertama adalah ukuran dan tujuan kebijakan. Peneliti ini mengetahui apa yang menjadi ukuran dan tujuan dari dirumuskannya kebijakan program sinergi *joint analysis* dalam upaya pertukaran data industri hasil tembakau (pabrik rokok) yang telah dikukuhkan sebagai pengusaha kena pajak.
  - b. Berdasarkan indikator yang terdapat dalam model implementasi Van Meter dan Van Horn yang kedua adalah Sumber Daya. Peneliti ingin mengetahui sumber daya yang digunakan dalam implementasi kebijakan program sinergi *joint analysis* dalam upaya pertukaran data industri hasil tembakau (pabrik rokok) yang telah dikukuhkan sebagai pengusaha kena pajak.

- c. Berdasarkan indikator yang terdapat dalam model implementasi Van Meter dan Van Horn yang ketiga adalah karakter agen pelaksana merupakan indikator ketiga dalam rumusan model implementasi kebijakan Van Meter dan Van Horn. Peneliti ingin mengetahui bagaimana karakter agen pelaksana dalam implementasi kebijakan program sinergi *joint analysis* dalam upaya pertukaran data industri hasil tembakau (pabrik rokok) yang telah dikukuhkan sebagai pengusaha kena pajak, apakah karakter agen pelaksana sesuai dengan kebijakan yang dijalankan.
- d. Berdasarkan indikator yang terdapat dalam model implementasi Van Meter dan Van Horn yang keempat adalah sikap atau kecenderungan (*disposition*) para pelaksana. Peneliti ingin menganalisis apakah terdapat sikap penerimaan atau penolakan yang dilakukan oleh para pelaksana dalam implementasi kebijakan program sinergi *joint analysis* dalam upaya pertukaran data industri hasil tembakau (pabrik rokok) yang telah dikukuhkan sebagai pengusaha kena pajak.
- e. Berdasarkan indikator yang terdapat dalam model implementasi Van Meter dan Van Horn yang kelima adalah komunikasi antar-organisasi dan aktivitas pelaksana. Peneliti ingin mengetahui bagaimana koordinasi yang dilakukan oleh para pelaksana dalam mencapai keberhasilan implementasi kebijakan program sinergi *joint analysis* dalam upaya pertukaran data industri hasil tembakau (pabrik rokok) yang telah dikukuhkan sebagai pengusaha kena pajak.

2. Mengetahui dan menganalisis faktor-faktor pendukung dan penghambat dalam implementasi kebijakan program sinergi *joint analysis* dalam upaya pertukaran data industri hasil tembakau (pabrik rokok) yang telah dikukuhkan sebagai pengusaha kena pajak. Hal ini ditentukan dengan menggunakan analisis *SWOT*, di mana mengidentifikasi faktor internal dan faktor eksternal dengan unsur-unsur sebagai berikut :

a. Kekuatan (*Strength*)

Analisis untuk mengetahui kekuatan atau keunggulan lingkungan internal dari implementasi kebijakan program sinergi *joint analysis* dalam upaya pertukaran data industri hasil tembakau (pabrik rokok) yang telah dikukuhkan sebagai pengusaha kena pajak.

b. Kelemahan (*Weakness*)

Analisis untuk mengetahui kurang-kekurangan lingkungan internal dalam implementasi kebijakan program sinergi *joint analysis* dalam upaya pertukaran data industri hasil tembakau (pabrik rokok) yang telah dikukuhkan sebagai pengusaha kena pajak.

c. Peluang (*Opportunity*)

Analisis kesempatan atau peluang yang dapat memungkinkan peningkatan lingkungan eksternal implementasi kebijakan program sinergi *joint analysis* dalam upaya pertukaran data industri hasil tembakau (pabrik rokok) yang telah dikukuhkan sebagai pengusaha kena pajak.

d. Ancaman (*Threat*)

Analisis kemungkinan yang dapat terjadi dan menghambat yang berasal dari lingkungan eksternal implementasi kebijakan program sinergi *joint analysis* dalam upaya pertukaran data industri hasil tembakau (pabrik rokok) yang telah dikukuhkan sebagai pengusaha kena pajak.

### C. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian adalah tempat dimana masalah sosial itu akan diteliti. Dalam menentukan lokasi penelitian, dengan cara terbaik yang perlu ditempuh dalam penentuan lapangan penelitian ialah dengan jalan mempertimbangkan teori substantif; pergilan dan jajakilah lapangan untuk melihat apakah terdapat kesesuaian dengan kenyataan yang berada di lapangan. Keterbatasan geografis dan praktis seperti waktu, biaya, tenaga, perlu dipertimbangkan dalam penentuan lokasi penelitian (Moleong, 2016: 128). Lokasi yang ditentukan dalam penelitian ini dengan sengaja (*purposive*), penelitian dilakukan pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Timur III, Jalan Letjen S. Parman No.100, Purwantoro Kec. Blimbing, Kota Malang, Jawa Timur dan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Jawa Timur II, Jalan Raden Intan Kec. Blimbing, Kota Malang, Jawa Timur. Dengan alasan dan pertimbangan sebagai berikut:

1. Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Timur III dan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Jawa Timur II merupakan Instansi yang menerapkan kebijakan program sinergi *joint analysis* yang ditentukan oleh Kementerian Keuangan berdasarkan Keputusan Menteri

Keuangan Nomor 481/KMK.01/2018 tentang Program Sinergi Reformasi Direktorat Jenderal Pajak dan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai.

2. Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Timur III dan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Jawa Timur II secara keseluruhan mengetahui mengenai perkembangan industri hasil tembakau (pabrik rokok) di Kota Malang, sehingga peneliti dapat mengambil data sesuai dengan kebutuhan dan tujuan dari penelitian ini.

#### **D. Sumber Data**

Menurut Lofland dan Lofland (dalam Moleong, 2016: 157) sumber data utama dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata, dan tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain. Data yang dikumpulkan dari penelitian ini berasal dari dua sumber, yaitu:

##### **1. Data Primer**

Data primer atau sumber primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2016: 225). Metode pengambilan data primer dilakukan dengan cara wawancara langsung pada Bidang Data dan Pengawasan Potensi Perpajakan di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Timur III. Selain itu, wawancara secara langsung juga akan dilakukan di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Jawa Timur II di Bidang Kepabeanan dan Cukai dan Bidang Penindakan dan Penyidikan yang melakukan kegiatan *joint analysis*.

## 2. Data Sekunder

Data sekunder atau sumber sekunder adalah sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen (Sugiyono, 2016: 225). Adapun sumber data sekunder yang dapat membantu dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Keputusan Menteri Keuangan Nomor 481/KMK.01/2018 tentang Program Sinergi Reformasi Direktorat Jenderal Pajak dan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai.
- b. Keputusan Bersama Direktur Jenderal Pajak dan Direktur Jenderal Bea dan Cukai Nomor KEP-195/PJ/2018, Nomor KEP-182/BC/2018 tentang Petunjuk Pelaksanaan *Joint Analysis* antara Direktorat Jenderal Pajak dan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai terhadap Wajib Pajak.
- c. Gambaran Umum Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Timur III dan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Jawa Timur II.

## E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dapat dilakukan dengan observasi (pengamatan), *interview* (wawancara), kuesioner (angket), dokumentasi dan gabungan keempatnya (Sugiyono, 2016: 224-225). Dalam penelitian ini, teknik pengumpulan data yang digunakan adalah sebagai berikut:

## 1. Wawancara

Pada penelitian ini, teknik wawancara yang digunakan adalah wawancara semiterstruktur. Jenis wawancara ini sudah termasuk dalam kategori *in-dept review*, di mana dalam pelaksanaannya lebih bebas bila dibandingkan dengan wawancara terstruktur. Tujuan dari wawancara jenis ini adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, di mana pihak yang diajak wawancara diminta pendapat, dan ide-idenya. Dalam melakukan wawancara, peneliti perlu mendengarkan secara teliti dan mencatat apa yang dikemukakan oleh narasumber. (Sugiyono, 2016:233).

Pada penelitian ini, wawancara akan dilakukan di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Timur III dan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Jawa Timur III. Adapun pihak yang dijadikan narasumber adalah Bapak Deni selaku pelaksana pemeriksa bidang kepabeanan dan cukai di Kanwil DJBC Jatim II, Bapak Nurtjahyo selaku kepala seksi badan hukum bidang kepabeanan dan cukai di Kanwil DJBC Jatim II, dan Bapak Rizki selaku pelaksana pemeriksa bidang penindakan dan penyidikan di Kanwil DJBC Jatim II, serta Bapak Dhanny selaku kepala seksi bidang data dan potensi di Kanwil DJP Jatim III.

## 2. Dokumentasi

Sugiyono (2016: 240) mendefinisikan dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar atau karya-karya monumental dari seseorang. Dokumen yang berbentuk tulisan

misalnya catatan harian, sejarah kehidupan (*life histories*), ceritera, biografi, peraturan, kebijakan. Dokumen yang berbentuk gambar, misalnya foto, gambar hidup, sketsa dan lain-lain. Dokumentasi yang dikumpulkan oleh peneliti dapat berupa transkrip hasil wawancara dengan narasumber, foto bersama dengan narasumber, dan dokumen yang diperoleh dari Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Timur III pada Bidang Data dan Pengawasan Potensi Perpajakan dan Bidang Pemeriksaan, Penagihan, Intelijen dan Penyidikan. Selain itu, dokumen yang diperoleh dari Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai pada Bidang Kepabeanan dan Cukai dan Bidang Pnindakan dan Penyidikan.

#### **F. Instrumen Penelitian**

Instrumen penelitian adalah suatu alat yang digunakan mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati. (Sugiyono, 2016: 102). Secara spesifik semua fenomena ini disebut variabel penelitian. Instrumen penelitian yang ditentukan oleh peneliti dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

##### **1. Peneliti sebagai *human instrument***

Peneliti sebagai *human instrumental* yaitu berfungsi menetapkan fokus penelitian, memilih narasumber sebagai sumber data, melakukan pengumpulan data, menilai kualitas data, analisis data, menafsirkan data dan membuat kesimpulan atas temuannya. Penelitian kualitatif pada awalnya dimana permasalahan belum jelas dan pasti, maka yang menjadi instrumen adalah

peneliti sendiri. Tetapi setelah masalahnya yang akan dipelajari jelas, maka dapat dikembangkan suatu instrumen (Sugiyono, 2016: 222-223).

## 2. Pedoman wawancara (*interview guide*)

Pedoman wawancara digunakan untuk memandu peneliti dalam melakukan wawancara sehingga dapat memudahkan dalam mengajukan pertanyaan-pertanyaan pada narasumber. Pedoman wawancara dalam penelitian ini berisikan pertanyaan-pertanyaan yang berkaitan dengan fokus penelitian yang meliputi implementasi kebijakan program sinergi *joint analysis*, faktor pendukung dan penghambat yang berasal dari analisis kondisi internal maupun eksternal.

## 3. Pedoman dokumentasi

Instrumen yang digunakan dalam kegiatan dokumentasi adalah pedoman dokumentasi. Pedoman dokumentasi dapat berupa alat rekam atau alat tulis, dan alat mengambil gambar/foto. Alat ini memudahkan peneliti dalam melakukan wawancara dan dokumentasi sebagai pengumpulan data dalam penelitian. Adapun waktu digunakan alat instrumen ini yakni pada saat telah memperoleh izin dari narasumber atau narasumber.

## G. Analisis Data

Menurut Nasution (dalam Sugiyono, 2016: 244), melakukan analisis adalah pekerjaan yang sulit, memerlukan kerja keras. Analisis memerlukan daya kreatif serta kemampuan intelektual yang tinggi. Tidak ada cara tertentu yang dapat diikuti untuk mengadakan analisis, sehingga setiap peneliti harus

mencari sendiri metode yang dirasakan cocok dengan sifat penelitiannya. Bahan yang sama bisa diklasifikasikan lain oleh peneliti yang berbeda. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan model Miles *and* Huberman yang dihubungkan dengan model implementasi kebijakan Van Meter dan Van Horn dalam salah satu prosesnya. Miles *and* Huberman (dalam Sugiyono, 2016: 246), mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Langkah-langkah analisis sebagai berikut:

#### 1. Data *Reduction* (Reduksi Data)

Mereduksi data artinya merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan. Dalam mereduksi data, setiap peneliti akan dipandu oleh tujuan yang akan dicapai. Tujuan utama dari penelitian kualitatif adalah pada temua. Oleh karena itu, kalau peneliti dalam melakukan penelitian, menemukan segala sesuatu yang dipandang asing, tidak dikenal, belum memiliki pola, justru itulah yang harus dijadikan perhatian peneliti dalam melakukan reduksi data.

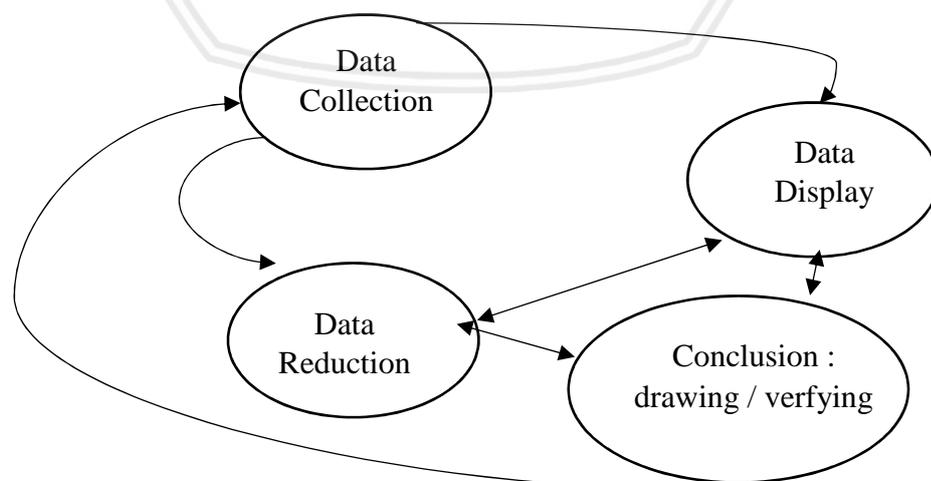
#### 2. Data Display (penyajian data)

Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah mendisplaykan data. Dalam penelitian kualitatif, penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk

uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart*, dan sejenisnya. Mile and Huberman (dalam Sugiyono, 2016: 249) menyatakan bahwa yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif.

### 3. *Conclusion Drawing/Verifying*

Langkah ketiga dalam analisis data kualitatif menurut Miles and Huberman adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal, didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel. Data yang disajikan akan ditarik kesimpulan dan dituangkan dalam BAB V sebagai jawaban atas rumusan masalah dalam penelitian.



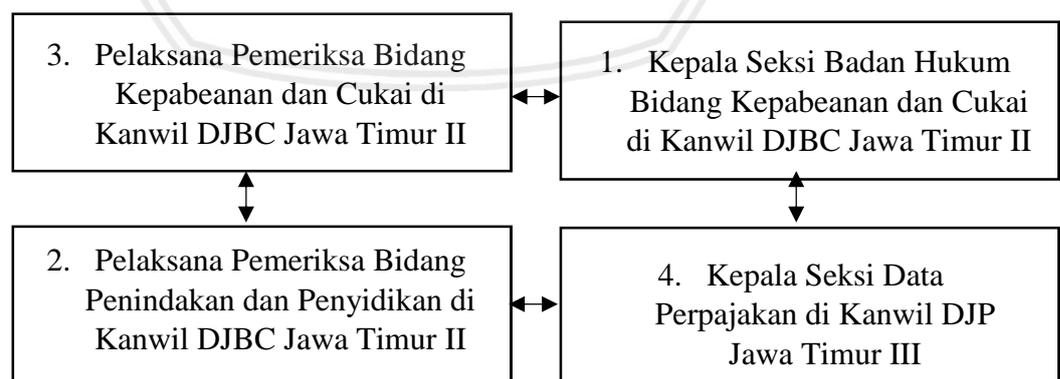
**Gambar 6. Analisis Data Miles dan Huberman (1994)**  
 Sumber: Sugiyono, 2019

## H. Uji Keabsahan Data

Menurut penelitian kualitatif, suatu realitas itu bersifat majemuk/ganda, dinamis/selalu berubah, sehingga tidak ada yang konsisten, dan berulang seperti semula. Uji keabsahan data merupakan salah satu teknik dalam penelitian untuk memperoleh data yang benar atau sah sesuai dengan realitas yang ada. Teknik keabsahan yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

### 1. Triangulasi Sumber

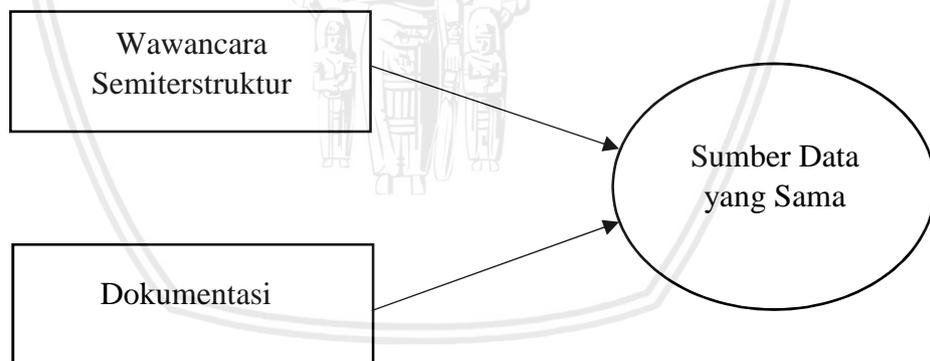
Menurut Sugiyono (2016: 274) triangulasi sumber untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Pengecekan data dilakukan dengan cara membandingkan hasil wawancara dari narasumber yang satu dengan narasumber lain. Data yang diperoleh dari perbandingan tersebut kemudian dianalisis oleh peneliti, sehingga menghasilkan suatu kesimpulan dari kesamaan pandangan, pikiran, dan pendapat dari narasumber yang berbeda.



**Gambar 7. Triangulasi Sumber.**  
Sumber: Data Diolah Peneliti, 2019

## 2. Triangulasi Teknik

Sugiyono (2016) mendefinisikan triangulasi teknik, berarti peneliti menggunakan teknik pengumpulan data yang berbeda-beda untuk mendapatkan data dari sumber yang sama. Triangulasi sumber berarti, untuk mendapatkan data dari sumber yang berbeda-beda dengan teknik yang sama. Peneliti menggunakan wawancara terstruktur dan dokumentasi untuk sumber data yang sama secara serempak. Wawancara terstruktur yang dilakukan dengan menggunakan alat-alat wawancara berupa buku catatan untuk mencatat hasil wawancara dan *tape recorder* berfungsi untuk merekam semua percakapan atau pembicaraan.



**Gambar 8. Triangulasi Teknik.**  
Sumber: Data Diolah Peneliti, 2019

## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian**

##### **1. Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Timur III**

###### **a. Profil Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Timur III**

Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Timur III yang berkedudukan di Malang ini dibentuk berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor : 210/PMK.01/2017 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Pajak. Kanwil DJP Jatim III memiliki wilayah kerja sebanyak 13 (tiga belas) Kabupaten dan 6 (enam) Kotamadya, yang terdiri dari 325 kecamatan atau 3.821 kelurahan, dengan luas keseluruhan 2.617.500 hektar (Ha). Wilayah Kanwil DJP Jawa Timur III berada pada posisi yang strategis, diapit oleh dua provinsi besar yaitu Jawa Tengah dan Bali. Posisi ini memberikan keuntungan tersendiri bagi pertumbuhan industri, perdagangan dan jasa.

Di wilayah Kanwil DJP Jawa Timur III terdapat berbagai macam moda transportasi yang mendukung mobilisasi penumpang dan distribusi barang. Disamping jalur kereta api yang melintang dari ujung barat ke ujung timur, wilayah kerja Kanwil DJP Jawa Timur III juga memiliki Bandara Abdurrahman Saleh di Malang, Bandara Noto Hadinegoro di Jember, serta Bandara Blimbingsari di Banyuwangi. Selain itu, terdapat pula pelabuhan-

pelabuhan berskala kecil seperti Pelabuhan Tanjung Wangi di Banyuwangi, Pelabuhan Tanjung Tembaga di Probolinggo, Pelabuhan Pasuruan, Pelabuhan Kalbut di Situbondo dan Pelabuhan Paiton di Probolinggo. Beberapa pelabuhan besar yang turut berkontribusi terhadap pertumbuhan ekonomi diantaranya, Pelabuhan Ketapang yang menghubungkan Pulau Jawa dengan Pulau Bali dan Pelabuhan Jangkar di Situbondo yang menghubungkan Pulau Jawa dengan Pulau Madura.

Wilayah ini juga terkenal sebagai kawasan pendidikan. Sebagian perguruan tinggi terkemuka di Jawa timur ada di wilayah ini, antara lain Universitas Brawijaya (Unibraw), Universitas Negeri Malang (UNM), Politeknik Negeri Malang, Universitas Islam Negeri (UIN), Universitas Jember, Universitas Ma Chung dan Universitas Muhammadiyah Malang (UMM). Selain itu terdapat pula beberapa Sekolah Internasional seperti Wesley International School, Bina Bangsa School dan Charis National Academy. Menurut data perkembangan Produk Domestik Bruto (PDRB), sektor industri menempati rangking teratas sebagai sektor penyumbang PDRB terbesar Jawa Timur, disusul sektor perdagangan di ranking kedua dan sektor sektor pertanian, peternakan dan perikanan di tempat ketiga. Sebagian besar industri berada di wilayah Malang, Kediri dan Pasuruan.

Secara geografis, wilayah Kanwil DJP Jawa Timur III didominasi oleh dataran yang subur. Hal ini tak lepas dari pengaruh deretan gunung yang membujur dari tengah ke timur. Beberapa gunung yang potensial sebagai kawasan wisata antara lain Gunung Ijen di Banyuwangi, Gunung Semeru di

Lumajang dan Gunung Bromo di Probolinggo. Berikut ini daftar Kantor Pelayanan Pajak (KPP) di bawah Kanwil DJP Jawa Timur III beserta kode KPP dan wilayah kerjanya:

- 1) KPP Pratama Malang Utara (652), wilayah kerja sebagian Kota Malang,
- 2) KPP Pratama Malang Selatan (623), wilayah kerja sebagian Kota Malang,
- 3) KPP Pratama Singosari (657), wilayah kerja sebagian Kabupaten Malang,
- 4) KPP Pratama Kepanjen (654), wilayah kerja sebagian Kabupaten Malang,
- 5) KPP Pratama Batu (628), wilayah kerja Kota Batu,
- 6) KPP Pratama Pasuruan (624), wilayah kerja Kota dan Kabupaten Pasuruan,
- 7) KPP Pratama Probolinggo (625), wilayah kerja Kota, Kabupaten Probolinggo dan Kabupaten Lumajang,
- 8) KPP Pratama Jember (626), wilayah kerja Kabupaten Jember,
- 9) KPP Pratama Blitar (653), wilayah kerja Kota dan Kabupaten Blitar,
- 10) KPP Pratama Kediri (622), wilayah kerja Kota Kediri,
- 11) KPP Pratama Pare (655), wilayah kerja Kabupaten Kediri dan Kabupaten Nganjuk,
- 12) KPP Pratama Tulungagung (629), wilayah kerja Kabupaten Tulungagung dan Kabupaten Trenggalek,
- 13) KPP Pratama Situbondo (656), wilayah kerja Kabupaten Situbondo dan Kabupaten Bondowoso,
- 14) KPP Pratama Banyuwangi (627), wilayah kerja Kabupaten Banyuwangi, dan
- 15) KPP Madya Malang (651), dengan wilayah kerja seluruh wilayah Kanwil DJP Jatim III, khusus untuk Wajib Pajak Badan tertentu.

#### **b. Sejarah Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Timur III**

Pada mulanya, Provinsi Jawa Timur terbagi dalam 2 (dua) kantor wilayah besar yaitu Kantor Wilayah IX DJP Jawa Bagian Timur I berlokasi di Surabaya dan Kantor Wilayah XII DJP Jawa Bagian Timur II di Malang. Pembagian wilayah tersebut didasarkan pada Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 443/KMK.01/2001 tentang Organisasi dan Tata

Kerja Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak, Kantor Pelayanan Pajak (KPP), Kantor Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan (KPPBB), Kantor Pemeriksaan dan Penyidikan Pajak (Karikpa), serta Kantor Penyuluhan dan Pengamatan Potensi Perpajakan. Berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan tersebut, Kanwil XII DJP Jawa Bagian Timur II terklasifikasi menjadi 26 kantor yaitu KPP Mojokerto, KPP Sidoarjo Barat, KPP Sidoarjo Timur, KPP Kediri, KPP Tulungagung, KPP Malang, KPP Batu, KPP Pasuruan, KPP Probolinggo, KPP Jember, KPP Banyuwangi, KPPBB Sidoarjo, KPPBB Kediri, KPPBB Mojokerto, KPPBB Tulungagung, KPPBB Blitar, KPPBB Malang, KPPBB Pasuruan, KPPBB Probolinggo, KPPBB Jember, KPPBB Situbondo, KPPBB Banyuwangi, Karikpa Kediri, Karikpa Mojokerto, Karikpa Malang dan Karikpa Jember.

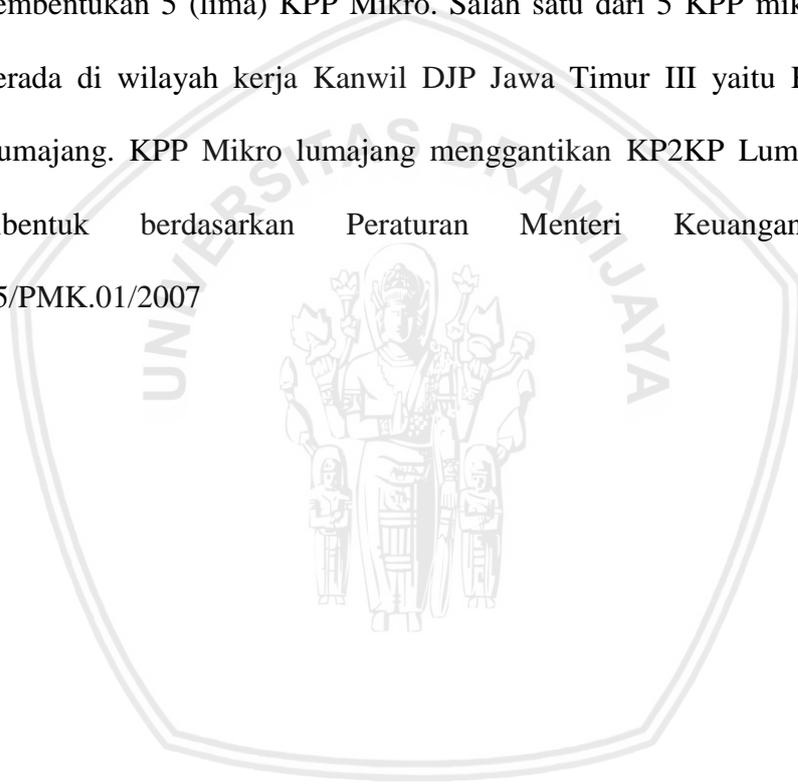
Pada tahun 2006, Menteri Keuangan Republik Indonesia, Sri Mulyani Indrawati menetapkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 132/PMK.01/2006 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Pajak. Terbitnya regulasi tersebut menandai era modernisasi sistem administrasi perpajakan sebagai upaya pelaksanaan good governance, peningkatan penerimaan pajak serta efektivitas organisasi instansi vertikal di lingkungan DJP. Pemberlakuan PMK tersebut tidak serta merta mengubah seluruh ketentuan dalam Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 443/KMK.01/2001, sehingga dinyatakan tetap berlaku sepanjang tidak bertentangan atau belum diubah berdasarkan PMK ini. Aturan ini berimbas pada pemekaran kantor wilayah di Provinsi Jawa

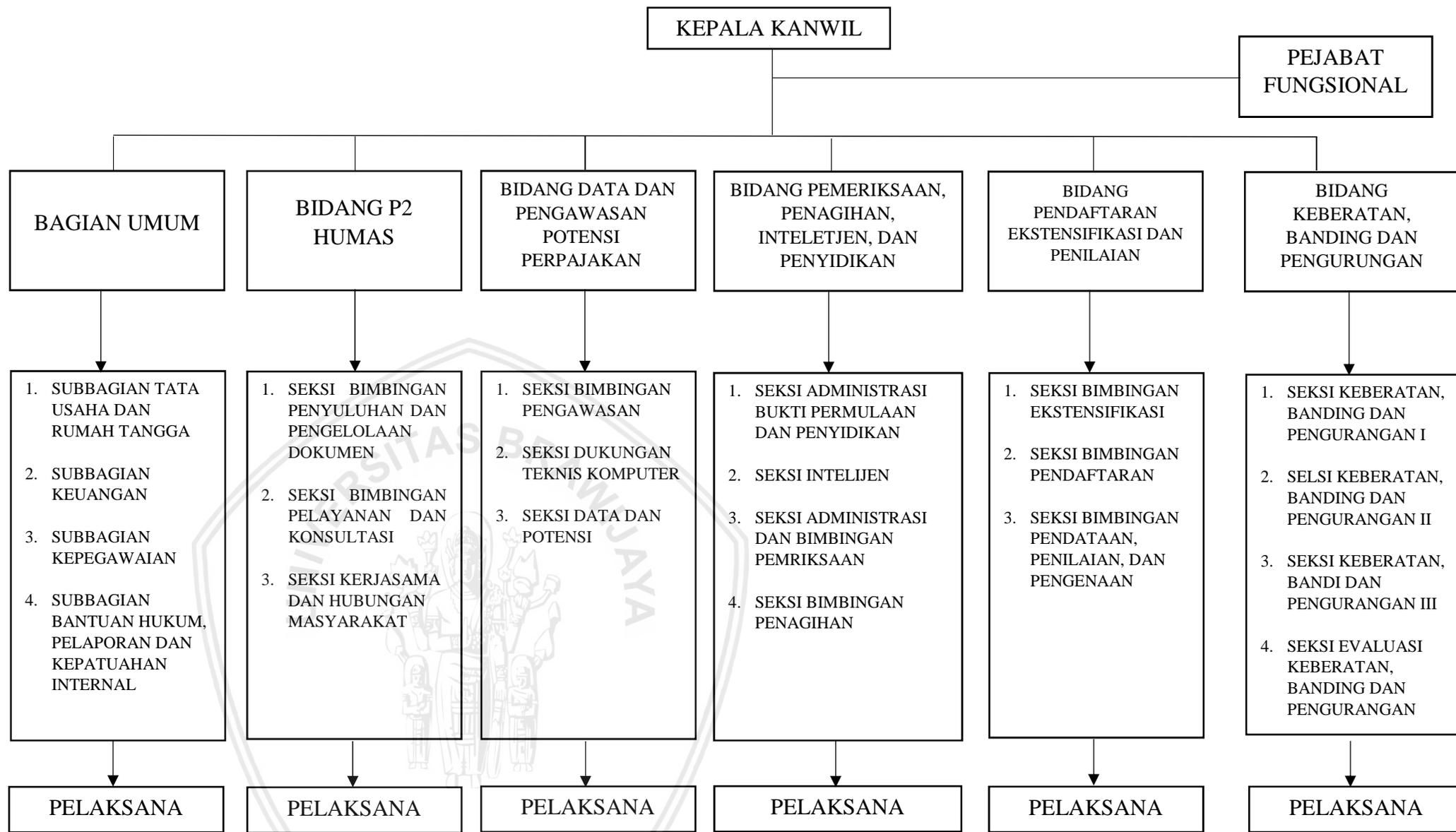
Timur menjadi Kanwil DJP Jawa Timur I, Kanwil DJP Jawa Timur II dan Kanwil DJP Jawa Timur III. Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 132/PMK.01/2006, pembagian wilayah kerja di Kanwil DJP Jawa Timur III meliputi KPP Madya Malang, KPP Malang, KPP Kediri, KPP Tulungagung, KPP Batu, KPP Pasuruan, KPP Probolinggo, KPP Jember, KPP Banyuwangi, KPPBB Kediri, KPPBB Tulungagung, KPPBB Blitar, KPPBB Malang, KPPBB Pasuruan, KPPBB Probolinggo, KPPBB Jember, KPPBB Situbondo, KPPBB Banyuwangi, KPPBB Kepanjen, Karikpa Kediri, Karikpa Malang dan Karikpa Jember.

Pada tanggal 31 Mei 2007, diberlakukan regulasi baru yaitu Peraturan Menteri Keuangan Nomor 55/PMK.01/2007 sebagai perubahan atas Peraturan Menteri Keuangan Nomor 132/PMK.01/2006. Dengan disahkannya peraturan tersebut, fungsi Kantor Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan serta Kantor Pemeriksaan Pajak dilebur dalam Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama. Pembagian wilayah kerja Kanwil DJP Jawa Timur III mengacu pada aturan tersebut terbagi atas 15 KPP Pratama yaitu KPP Madya Malang, KPP Pratama Banyuwangi, KPP Pratama Batu, KPP Pratama Singosari, KPP Pratama Kepanjen, KPP Pratama Blitar, KPP Pratama Jember, KPP Pratama Kediri, KPP Pratama Pare, KPP Pratama Malang Selatan, KPP Pratama Malang Utara, KPP Pratama Pasuruan, KPP Pratama Probolinggo, KPP Pratama Situbondo dan KPP Pratama Tulungagung. Disamping 15 KPP Pratama tersebut, terdapat pula Kantor Pelayanan Penyuluhan dan Konsultasi Perpajakan (KP2KP) Bangil, KP2KP

Kraksaan, KP2KP Lumajang, KP2KP Trenggalek, KP2KP Wlingi, KP2KP Nganjuk dan KP2KP Bondowoso.

Perkembangan terbaru dalam proses transformasi kelembagaan di Direktorat Jenderal Pajak memberikan angin perubahan bagi Kanwil DJP Jawa Timur III. Pada tahun 2017, Direktorat Jenderal Pajak meresmikan pembentukan 5 (lima) KPP Mikro. Salah satu dari 5 KPP mikro tersebut berada di wilayah kerja Kanwil DJP Jawa Timur III yaitu KPP Mikro Lumajang. KPP Mikro lumajang menggantikan KP2KP Lumajang yang dibentuk berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 55/PMK.01/2007





**Gambar 9. Struktur Organisasi Kanwil DJP Jatim III**  
**Sumber : Kanwil DJP Jatim III, 2019**

### c. Tugas dan Fungsi Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa

#### Timur III

##### 1) Bagian Umum

Bagian umum memiliki tugas untuk melaksanakan urusan kepegawaian, keuangan, bantuan hukum, tata usaha dan penyusunan laporan, pengelolaan kinerja, dan rumah tangga. Dalam melaksanakan dan membantu tugas pada bagian umum, maka dibentuk sub bagian yang memiliki tugas masing-masing sebagai berikut :

- a) Sub Bagian Kepegawaian. Sub bagian kepegawaian mempunyai tugas melakukan pemberian bimbingan dan pelaksanaan urusan kepegawaian, peneglolaan kinerja pegawai, pencernaan, dan pengembangan sumber daya manusia serta administrasi jabatan fungsional.
- b) Sub Bagian Keuangan. Sub bagian keuangan mempunyai tugas melakukan urusan keuangan.
- c) Sub Bagian Bantuan Hukum, Pelaporan, dan Kepatuhan Internal. Sub bagian bantuan hukum, pelaporan dan kepatuhan internal mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan dan administrasi penanganan bantuan hukum yan mengarah pada proses pengadilan, sedang dalam proses pengadilan, dan setelah adanya putusan pengadilan, penyusunan laporan, penyiapan bahan penyusunana rancangan strategis, laporan akuntabilitas, dan pengelolaan kinerja organisasi. Pemantauan pengendalian internal, pemantauan pengelolaan risiko, pemantauan kepatuhan terhadap kode etik dan disiplin, dan pemantauan tindak lanjut hasil pengawasan, serta penyusunan rekomendasi perbaikan proses bisnis.
- d) Sub Bagian Tata Usaha dan Rumah Tangga. Sub bagian tata usaha dan rumah tangga mempunyai tugas melakukan urusan tata usaha, rumah tangga, kesejahteraan, dan perlengkapan.

##### 2) Bidang Data dan Pengawasan Potensi Perpajakan

Bidang Data dan Pengawasan Potensi Perpajakan mempunyai tugas untuk melaksanakan pengumpulan, pencarian, dan pengolahan data,

melakukan penyajian informasi perpajakan, melakukan bimbingan pengawasan, bimbingan penggalan potensi perpajakan, serta melakukan pemberian dukungan teknis komputer. Pada Bidang Data dan Pengawasan Potensi Perpajakan memiliki beberapa seksi yang mempunyai tugas dan tanggung jawab sendiri, yaitu :

- a) Seksi Data dan Potensi. Seksi data dan potensi mempunyai tugas melakukan pengumpulan, pencarian, penerimaan, pengolahan data dan/atau alat keterangan, serta melakukan pengawasan terhadap pemanfaatan dan /atau alat keterangan, serta melakukan pemantauan, penelaah, penatausahaan, dan rekonsiliasi penerimaan perpajakan.
- b) Seksi Bimbingan Pengawasan. Seksi bimbingan pengawasan mempunyai tugas melakukan pemberian bimbingan penggalan potensi perpajakan, pemberian bimbingan teknis pengawasan dan teknis intensifikasi, serta bimbingan dan pemantauan pelaksanaan kebijakan teknis pemenuhan kewajiban perpajakan.
- c) Seksi Dukungan Teknis Komputer. Seksi dukungan teknis komputer mempunyai tugas melakukan pemberian dukungan teknis operasional komputer, pemeliharaan dan perbaikan jaringan komputer dan program aplikasi, pembuatan *back up* data, pemantauan serta pemeliharaan dan perbaikan *e-SPT* dan *e-Filling*.

### 3) Bidang Pendaftaran, Ekstensifikasi dan Penilaian

Bidang Pendaftaran, Ekstensifikasi dan Penilaian mempunyai tugas melaksanakan bimbingan dan pemantauan pelaksanaan kebijakan teknis pendaftaran, bimbingan dan pemantauan pelaksanaan kebijakan teknis pendataan, penilaian, dan pengenaan. Dalam melaksanakan tugasnya, Bidang Pendataan, Ekstensifikasi an Penilaian dibantu oleh beberapa seksi sebagai berikut :

- a) Seksi Bimbingan Pendaftaran. Bidang bimbingan pendaftaran mempunyai tugas melakukan bimbingan dan pemantauan pelaksanaan kebijakan teknis pendaftaran wajib pajak, termasuk analisis rekomendasi

penetapan tempat pendaftaran wajib pajak di atau dari Kantor Pelayanan Pajak Madya, Kantor Pelayanan Pajak di lingkungan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jakarta Khusus dan Kantor Pelayanan Pajak di lingkungan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Wajib Pajak Besar.

- b) Seksi Bimbingan Ekstensifikasi. Seksi bimbingan ekstensifikasi mempunyai tugas melakukan bimbingan dan pemantauan pelaksanaan kebijakan teknis ekstensifikasi, pengamatan potensi perpajakan, dan pengawasan wajib pajak baru.
  - c) Seksi Bimbingan Pendataan, Penilaian dan Pengenaan. Seksi bimbingan pendataan, penilaian dan pengenaan mempunyai tugas melakukan bimbingan dan pemantauan pelaksanaan kebijakan teknis pendataan, penilaian, dan pengenaan termasuk pemutakhiran basis data ilai objek pajak dan proses kalrifikasi nilai objek pajak serta menjaga keseimbangan klasifikasi nilai jual objek pajak antar wilayah serta pematauan pengenaan Pajak Bumi dan Bangunan.
- 4) Bidang Pemeriksaan, Penagihan, Intelijen, dan Penyidikan

Mempunyai tugas melaksanakan bimbingan teknis pemeriksaan dan penagihan pajak, pemantauan pelaksanaan teknis pemeriksaan dan penagihan pajak, pelaksanaan administrasi kegiatan pemeriksaan pajak, penelaahan hasil pelaksanaan pekerjaan pejabat fungsional pemeriksaan pajak dan petugas pemeriksaan pajak yang ditunjuk oleh kepala kantor (*peer review*), bantuan pelaksanaan penagihan, pelaksanaan dan administrasi kegiatan intelijen perpajakan, serta pelaksanaan administrasi penyidikan termasuk pemeriksaan bukti permulaan tindak pidana di bidang perpajakan. Bidang pemeriksaan, penagihan, intelijen, penyidikan memiliki 4 (empat) seksi dalam membantu menyelesaikan tugas, seksi tersebut adalah sebagai berikut :

- a) Seksi Administrasi dan Bimbingan Pemeriksaan. Seksi administrasi dan bimbingan pemeriksaan mempunyai tugas melakukan pelaksanaan teknis dan administrasi pemeriksaan pajak, bimbingan teknis

pemeriksaan, pemantauan pelaksanaan kebijakan teknis pemeriksaan, dan penelaahan hasil pelaksanaan pekerjaan pejabat fungsional pemeriksa pajak dan petugas pemeriksa pajak yang ditunjuk oleh kepala kantor.

- b) Seksi Bimbingan Penagihan. Seksi bimbingan penagihan mempunyai tugas melakukan bimbingan teknis dan administrasi penagihan, pemantauan pelaksanaan kebijakan teknis penagihan, dan bantuan pelaksanaan penagihan pajak.
- c) Seksi Intelijen. Seksi intelijen mempunyai tugas melakukan penanganan informasi, data, laporan, dan pengaduan, serta kegiatan intelijen perpajakan lainnya di lingkup Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak yang menjadi wewenangnya.
- d) Seksi Administrasi Bukti Permulaan dan Penyidikan. Seksi administrasi bukti permulaan dan penyidikan mempunyai tugas melakukan administrasi pemeriksaan bukti permulaan dan penyidikan tindak pidana di bidang perpajakan, serta pemantauan pelaksanaan kebijakan teknis pemeriksaan bukti permulaan dan penyidikan.

#### 5) Bidang Penyuluhan, Pelayanan, dan Hubungan Masyarakat

Mempunyai tugas melaksanakan bimbingan dan pemantauan penyuluhan, pelayanan, dan konsultasi perpajakan, melaksanakan hubungan masyarakat, serta melaksanakan penyuluhan dan pelayanan perpajakan yang menjadi tanggung jawab Kantor Wilayah. Bidang Pelayanan, Pelaksanaan, dan Hubungan Masyarakat memiliki 3 (tiga) seksi dalam melaksanakan tugas sesuai dengan kewajiban dan tugasnya masing-masing, seksi-seksi tersebut yaitu:

- a) Seksi Bimbingan Penyuluhan dan Pengelolaan Dokumen. Seksi bimbingan penyuluhan dan pengelolaan dokumen mempunyai tugas melakukan bimbingan dan bantuan penyuluhan, pemeliharaan dan pemutakhiran *website*, bimbingan dan pelaksanaan pengelolaan dokumen di lingkungan Kantor Wilayah, pemantauan pelaksanaan kebijakan teknis penyuluhan dan pengelolaan dokumen, serta pemutakhiran panduan informasi perpajakan.
- b) Seksi Bimbingan Pelayanan dan Konsultasi. Seksi bimbingan pelayanan dan konsultasi mempunyai tugas melakukan tugas bimbingan ketentuan perpajakan, pengelolaan pengaduan wajib pajak mengenai penafsiran

ketentuan perpajakan, pengelolaan pengaduan wajib pajak mengenai pelayanan dari teknis perpajakan, serta pemantauan pelaksanaan kebijakan teknis pelayanan dan konsultasi perpajakan.

- c) Seksi Kerja Sama dan Hubungan Masyarakat. Seksi kerja sama dan hubungan masyarakat mempunyai tugas melakukan kerja sama di bidang perpajakan dan melakukan urusan hubungan masyarakat meliputi penyampaian informasi, peningkatan citra, pengoperasian dan pemeliharaan *call center* (layanan interaktif).

#### 6) Bidang Keberatan, Banding dan Pengurangan

Mempunyai tugas melaksanakan bimbingan dan urusan penyelesaian keberatan, banding, pengurangan atau pembatalan ketetapan pajak yang tidak benar, pengurangan sanksi administrasi, pengurangan Pajak Bumi dan Bangunan, proses gugatan dan peninjauan kembali, serta bimbingan pembetulan Surat Keputusan. Bidang Keberatan, banding, dan pengurangan mempunyai seksi yang membantu dalam menyelesaikan tugas dan kewajiban, seksi tersebut yaitu :

- a) Seksi Keberatan, Banding, dan Pengurangan I, II, III. Seksi keberatan, banding dan pengurangan mempunyai tugas bimbingan dan urusan penyelesaian keberatan, banding, pengurangan atau pembatalan ketetapan pajak yang tidak benar, pengurangan sanksi administrasi, pengurangan Pajak Bumi dan Bangunan, pembetulan Surat Keputusan, pengurangan gugatan, dan proses Peninjauan Kembali.
- b) Seksi Evaluasi Keberatan, Banding, dan Pengurangan. Seksi evaluasi keberatan, banding dan pengurangan mempunyai tugas melakukan *monitoring* dan evaluasi keberatan, banding, pengurangan, gugatan, dan peninjauan kembali di lingkungan Kantor Wilayah.

## 2. Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Jawa Timur II

Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 188/PMK.01/2016 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal

Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, menjelaskan bahwa Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai yang selanjutnya disebut Kantor Wilayah merupakan Instansi Vertikal yang berada di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Direktur Jenderal Bea dan Cukai. Kantor Wilayah dipimpin oleh seorang Kepala Kantor Wilayah. Kantor Wilayah mempunyai tugas melaksanakan koordinasi, bimbingan teknis, pengendalian, evaluasi dan pelaksanaan tugas di bidang kepabeanan dan cukai dalam wilayah kerja kantor wilayah yang bersangkutan berdasarkan peraturan perundang-undangan.

Nama	: Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Jawa Timur II
Alamat	: Jalan Raden Intan Nomor 3, Polowijen, Blimbing, Kota Malang
Telepon	: (0341) 402740
Faksimili	: (0341) 402739
Bidang Kegiatan	: Pemerintahan
Logo Instansi	:



**Gambar 10. Logo Kanwil DJBC Jawa Timur II**  
Sumber: Bea Cukai, 2019

Sebagai institusi vertikal Direktorat Jenderal Bea dan Cukai di daerah, Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II memiliki sesuatu yang diemban dan dilaksanakan sesuai dengan visi yang telah ditetapkan agar tujuan organisasi dapat terlaksana dan berhasil dengan baik, yang berupa misi Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II. Keberadaan Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II sebagai unsur pelaksana di daerah mempunyai tugas melaksanakan koordinasi dan pengendalian pelaksanaan tugas pokok Direktorat Jenderal Bea dan Cukai di wilayah kerjanya berdasarkan kebijaksanaan teknis yang ditetapkan oleh Direktur Jenderal Bea dan Cukai.

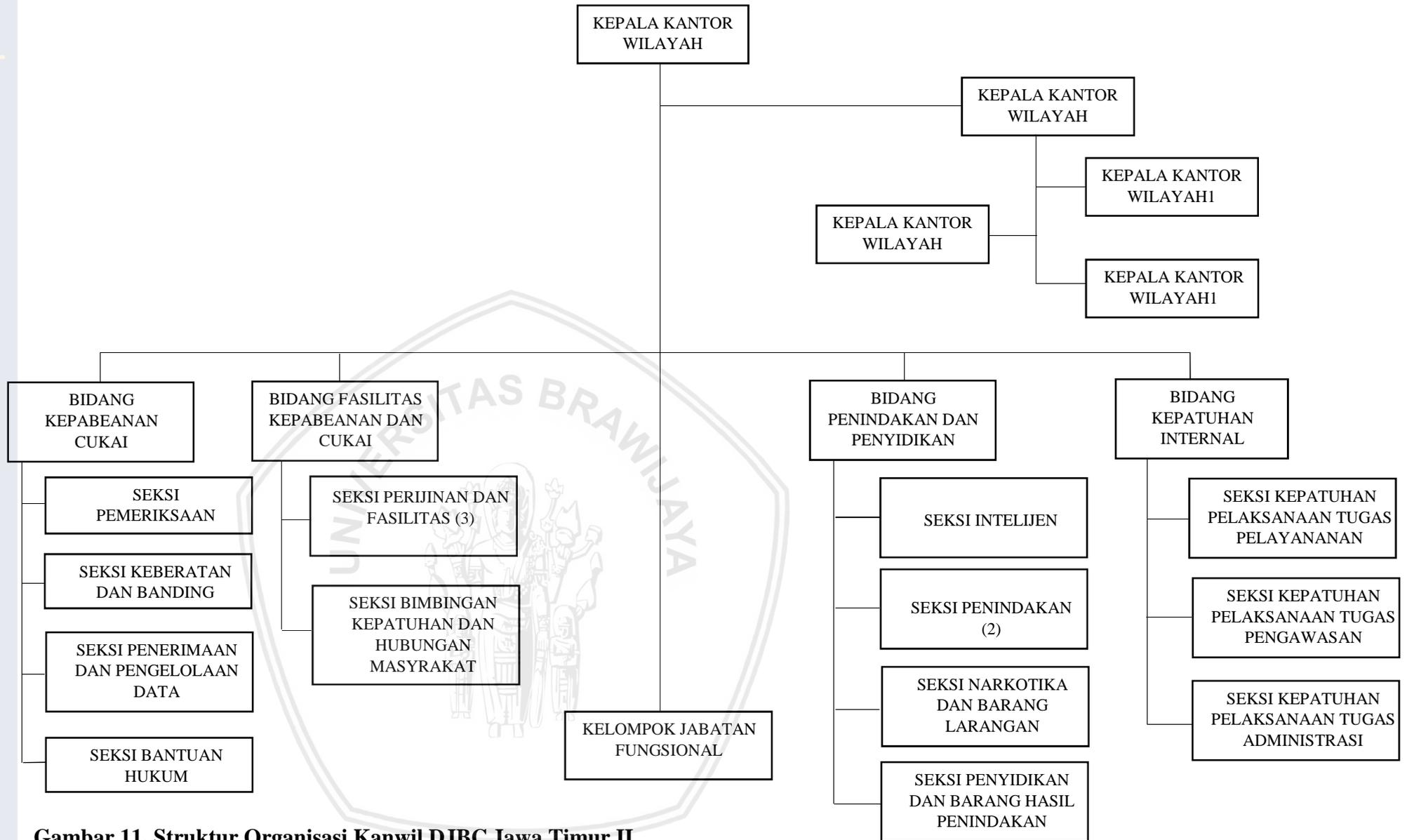
Agar pelaksanaan tugas tersebut dapat tercapai secara optimal, Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II menetapkan misi yang saling terkait, yaitu :

- a. Mengembangkan kinerja organisasi, Sumber Daya Manusia dan sumber daya lainnya secara berkesinambungan;
- b. Memberikan pelayanan prima di bidang kepabeanan dan cukai;
- c. Mengamankan penerimaan negara dari sektor kepabeanan dan cukai;
- d. Mendorong terciptanya iklim kerja yang kondusif bagi industri dan investasi yang terkait dengan fasilitas kepabeanan dan cukai;
- e. Melaksanakan pengawasan dan penegakan hukum di bidang cukai sebagai fokus utama di samping bidang kepabeanan.

Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II merupakan instansi vertikal yang berada di bawah dan bertanggungjawab langsung kepada Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, mempunyai tugas melaksanakan koordinasi, bimbingan teknis, pengendalian, evaluasi dan pelaksanaan tugas di bidang kepabeanan dan cukai dalam wilayah kerja Kantor Wilayah yang bersangkutan berdasarkan peraturan perundang-undangan. Berkenaan dengan tugas tersebut, berdasarkan Peraturan

Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 188/PMK.01/2016 tentang Organisasi dan tata kerja instansi vertikal direktorat jenderal bea dan cukai, dalam melaksanakan tugas Kantor Wilayah menyelenggarakan fungsi, diantaranya:

- a. Pengendalian dan evaluasi atas pelaksanaan peraturan perundang-undangan di bidang kepabeanan dan cukai;
- b. pemberian bimbingan teknis, pengawasan teknis, dan penyelesaian masalah di bidang kepabeanan dan cukai pada unit-unit operasional di daerah wewenang Kantor Wilayah;
- c. Pengendalian, evaluasi, penerimaan dan pemberian fasilitas di bidang kepabeanan dan cukai;
- d. Penelitian atas keberatan terhadap keputusan di bidang kepabeanan dan cukai;
- e. Pemberian bantuan hukum terhadap permasalahan hukum yang timbul akibat pelaksanaan tugas dan fungsi Direktorat Jenderal Bea dan Cukai;
- f. Pengendalian, evaluasi, pengoordinasian, dan pelaksanaan intelijen di bidang kepabeanan dan cukai;
- g. Pengendalian, evaluasi, dan koordinasi pelaksanaan patroli dan operasi pencegahan pelanggaran peraturan perundang-undangan, penindakan, dan penyidikan tindak pidana kepabeanan dan cukai;
- h. Pengendalian dan pemantauan tindak lanjut hasil penindakan dan penyidikan tindak pidana di bidang kepabeanan dan cukai;
- i. Perencanaan dan pelaksanaan audit, serta evaluasi hasil audit di bidang kepabeanan dan cukai;
- j. Pengoordinasian dan pelaksanaan pengolahan data, penyajian informasi, dan laporan di bidang kepabeanan dan cukai;
- k. Pengendalian, pengelolaan, dan pemeliharaan sarana operasi dan senjata api Kantor Wilayah;
- l. Pengoordinasian dan pelaksanaan pengawasan pelaksanaan tugas dan evaluasi kinerja; dan
- m. Pelaksanaan administrasi Kantor Wilayah.



**Gambar 11. Struktur Organisasi Kanwil DJBC Jawa Timur II**

Sumber: Kanwil DJBC Jatim II, 2019

Berdasarkan Struktur yang terdapat pada Gambar 11 di atas, Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II mempunyai Susunan Organisasi Kantor Wilayah yang terdiri dari 5 Bidang dan terdiri 16 seksi. Rincian Tugas dan Fungsi dari masing-masing bidang dan seksi termuat dalam Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 188/PMK.01/2016 tentang Organisasi dan tata kerja instansi vertikal Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, sebagai berikut:

a. Bagian Umum

Bagian Umum mempunyai tugas melaksanakan urusan keuangan, ketatausahaan dan rumah tangga, administrasi kepegawaian dan pengembangan pegawai, memfasilitasi dan melakukan pembinaan administratif bagi Jabatan Fungsional Pemeriksa Bea dan Cukai, dan jabatan fungsional lainnya sesuai dengan ruang lingkup tugas jabatan fungsional yang bersangkutan. Dalam melaksanakan tugas tersebut, Bagian Umum mempunyai fungsi sebagai berikut:

- 1) Pelaksanaan urusan administrasi kepegawaian dan pengembangan pegawai;
- 2) Pelaksanaan fasilitasi dan pembinaan administratif bagi Jabatan Fungsional Pemeriksa Bea dan Cukai, dan jabatan fungsional lainnya sesuai dengan ruang lingkup tugas jabatan fungsional yang bersangkutan;
- 3) Pelaksanaan urusan rumah tangga, dan perlengkapan; dan
- 4) Pelaksanaan urusan tata usaha, kearsipan, dan keuangan.

Atas fungsi-fungsi tersebut, bagian umum dibagi menjadi:

- 1) Subbagian Kepegawaian mempunyai tugas melakukan urusan administrasi kepegawaian dan pengembangan pegawai, serta memfasilitasi dan melakukan pembinaan administratif bagi Jabatan Fungsional Pemeriksa Bea dan Cukai, dan jabatan fungsional lainnya sesuai dengan ruang lingkup tugas jabatan fungsional yang bersangkutan.
- 2) Subbagian Rumah Tangga mempunyai tugas melaksanakan urusan rumah tangga, perlengkapan, dan kesejahteraan pegawai.
- 3) Subbagian Tata Usaha dan Keuangan mempunyai tugas melakukan urusan tata persuratan, kearsipan, keuangan, dan anggaran.

b. Bidang Kepabean dan Cukai

Bidang Kepabeanan dan Cukai mempunyai tugas melaksanakan bimbingan teknis, pengendalian dan evaluasi pelaksanaan peraturan perundang-undangan, melaksanakan penelitian ulang dan penelitian atas keberatan terhadap keputusan di bidang kepabeanan dan cukai, melaksanakan penulisan rencana, analisis potensi, pemantauan dan evaluasi realisasi penerimaan bea masuk, bea keluar, cukai, dan pungutan negara yang sesuai peraturan perundang-undangan dipungut oleh Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, melaksanakan koordinasi dan pengelolaan data, penyajian informasi dan pelaporan, memberikan bantuan hukum di bidang kepabeanan dan cukai, serta asistensi dari segi hukum dalam penulisan keputusan serta pelaksanaan tugas dan fungsi Direktorat Jenderal Bea dan Cukai yang mempunyai implikasi di bidang hukum. Dalam melaksanakan tugas tersebut, Bidang Kepabeanan dan Cukai menyelenggarakan fungsi :

- a) Pemberian bimbingan teknis, penyiapan pengendalian, dan evaluasi pelaksanaan klasifikasi barang dan nilai pabean;
- b) penyiapan bahan penulisan rencana, analisis potensi, pemantauan dan evaluasi realisasi, dan penulisan laporan penerimaan di bidang kepabeanan dan cukai;
- c) penelitian ulang atas penetapan di bidang kepabeanan dan cukai;
- d) penelitian atas keberatan terhadap penetapan di bidang kepabeanan dan cukai, serta penyiapan administrasi urusan banding;
- e) pemberian bantuan hukum terhadap permasalahan hukum yang timbul akibat pelaksanaan tugas dan fungsi Direktorat Jenderal Bea dan Cukai;
- f) pemberian asistensi dari segi hukum dalam penulisan keputusan serta pelaksanaan tugas dan fungsi Direktorat Jenderal Bea dan Cukai yang mempunyai implikasi di bidang hukum; dan
- g) penyiapan bahan koordinasi dan pelaksanaan pengelolaan data, penyajian informasi, dan laporan di bidang kepabeanan dan cukai.

Atas fungsi-fungsi tersebut, Bidang Kepabeanan dan Cukai terdiri atas:

- a) Seksi Pemeriksaan mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan bimbingan teknis, pengendalian, dan evaluasi pelaksanaan klasifikasi barang dan nilai

pabean, serta melaksanakan penelitian ulang atas penetapan di bidang kepabeanan dan cukai.

- b) Seksi Keberatan dan Banding mempunyai tugas melakukan penelitian atas keberatan terhadap penetapan di bidang kepabeanan dan cukai dan menyiapkan administrasi urusan banding.
- c) Seksi Penerimaan dan Pengelolaan Data mempunyai tugas menyiapkan bahan penulisan rencana, analisis potensi, pemantauan dan evaluasi realisasi penerimaan bea masuk, bea keluar, cukai, dan pungutan negara lainnya di bidang kepabeanan dan cukai, serta menyiapkan bahan koordinasi dan pelaksanaan pengelolaan data, penyajian informasi, dan laporan di bidang kepabeanan dan cukai.
- d) Seksi Bantuan Hukum mempunyai tugas memberikan bantuan hukum terhadap permasalahan hukum yang timbul akibat pelaksanaan tugas dan fungsi Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, dan pemberian asistensi dari segi hukum dalam penulisan penetapan serta pelaksanaan tugas dan fungsi Direktorat Jenderal Bea dan Cukai yang mempunyai implikasi di bidang hukum.

#### c. Bidang Fasilitas Kepabeanan dan Cukai

Bidang Fasilitas Kepabeanan dan Cukai mempunyai tugas melaksanakan bimbingan teknis, pengendalian dan evaluasi pelaksanaan perijinan dan fasilitasi di bidang kepabeanan dan cukai, dan melaksanakan penyuluhan dan publikasi peraturan perundang-undangan kepabeanan dan cukai, hubungan masyarakat, serta memberikan bimbingan kepatuhan di bidang kepabeanan dan cukai. Bidang Fasilitas Kepabeanan dan Cukai mempunyai fungsi sebagai berikut:

- a) pemberian bimbingan teknis, penyiapan pengendalian, dan evaluasi pelaksanaan tata laksana di bidang kepabeanan dan cukai;
- b) pemberian bimbingan teknis, pengendalian, pemberian rekomendasi dan perijinan, serta evaluasi pelaksanaan peraturan perundang-undangan di bidang fasilitas Tempat Penimbunan Berikat dan Authorized Economic Operator (AEO) serta bidang kepabeanan dan cukai lainnya;
- c) pelaksanaan fasilitas pembebasan dan/ atau pengembalian bea masuk dalam rangka ekspor dan fasilitas kepabeanan lainnya;
- d) pelaksanaan fasilitas di bidang cukai;
- e) pemberian bimbingan kepatuhan di bidang kepabeanan dan cukai; dan
- f) penyuluhan dan publikasi peraturan perundangundangan di bidang kepabeanan dan cukai dan hubungan masyarakat.

Bidang Fasilitas Kepabeanan dan Cukai terdiri atas :

- a) Seksi Perijinan dan Fasilitas melakukan penyiapan bahan mempunyai tugas bimbingan teknis, pengendalian, pemberian rekomendasi dan perijinan, melakukan evaluasi pelaksanaan peraturan perundang-undangan di bidang fasilitas Tempat Penimbunan Berikat dan *Authorized Economic Operator (AEO)* serta di bidang kepabeanan dan cukai lainnya, melaksanakan pemberian fasilitas pembebasan dan/ atau pengembalian bea masuk dalam rangka ekspor dan fasilitas kepabeanan lainnya, serta melaksanakan pemberian fasilitas di bidang cukai.
- b) Seksi Bimbingan Kepatuhan dan Hubungan Masyarakat mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan pelaksanaan penyuluhan dan publikasi peraturan perundang-undangan di bidang kepabeanan dan cukai, hubungan inasyrakat, dan pemberian bimbingan kepatuhan kepada pengguna Jasa kepabeanan dan cukai.

**d. Bidang Penindakan dan Penyidikan**

Bidang Penindakan dan Penyidikan mempunyai tugas melaksanakan pemberian bimbingan teknis, pengendalian, evaluasi, pengoordinasian dan pelaksanaan intelijen, melaksanakan patroli dan operasi pencegahan pelanggaran peraturan perundang-undangan, dan melaksanakan penindakan dan penyidikan tindak pidana kepabeanan dan cukai. Dalam melaksanakan tugas tersebut, Bidang Penindakan dan Penyidikan mempunyai fungsi sebagai berikut :

- a) pemberian bimbingan teknis, penyiapan pengendalian, evaluasi, penyiapan koordinasi, dan pelaksanaan intelijen, patroli dan operasi pencegahan pelanggaran peraturan perundang-undangan, penindakan dan penyidikan tindak pidana kepabeanan dan cukai;
- b) pengumpulan, analisis, penyajian, dan penyebaran informasi intelijen dan hasil intelijen di bidang kepabeanan dan cukai;
- c) pengelolaan pangkalan data intelijen;
- d) penyiapan pengendalian tindak lanjut hasil penindakan dan pemantauan tindak lanjut hasil penyidikan di bidang kepabeanan dan cukai;
- e) pengumpulan data pelanggaran dan data penyelesaian pelanggaran peraturan perundang-undangan kepabeanan dan cukai;
- f) penatausahaan dan pengurusan barang hasil penindakan dan barang bukti, pelepasan, dan premi; dan
- g) penyiapan pengelolaan dan pemeliharaan sarana operasi, sarana komunikasi, dan senjata api Kantor Wilayah

Bidang Penindakan dan Penyidikan terdiri atas :

- a) Seksi Intelijen mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan bimbingan teknis, pengendalian, evaluasi, koordinasi dan pelaksanaan intelijen di bidang kepabeanaan dan cukai, dan melakukan pengumpulan, analisis, penyajian, penyebaran informasi intelijen dan hasil intelijen, serta melakukan pengelolaan pangkalan data intelijen.
- b) Seksi Penindakan mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan bimbingan teknis, pengendalian, evaluasi, koordinasi, pelaksanaan patroli dan operasi pencegahan pelanggaran peraturan perundangundangan, dan melakukan penindakan di bidang kepabeanaan dan cukai, pengendalian tindak lanjut hasil penindakan, serta melakukan pengelolaan dan pemeliharaan sarana operasi, sarana komunikasi, dan senjata api Kantor Wilayah.
- c) Seksi Narkotika dan Barang Larangan mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan bimbingan teknis, pengendalian, evaluasi, koordinasi, dan pelaksanaan pengawasan dalam rangka pencegahan dan penindakan pelanggaran peraturan perundangundangan kepabeanaan dan cukai di bidang narkotika, psicotropika, prekursor, barang hasil pelanggaran Hak Atas Kekayaan Intelektual (HAKI) , barang yang terkait terorisme dan/ atau kejahatan lintas negara, barang tertentu, serta barang yang termasuk dalam ketentuan barang larangan.
- d) Seksi Penyidikan dan Barang Hasil Penindakan mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan bimbingan teknis, pengendalian, evaluasi, koordinasi, dan pelaksanaan penyidikan tindak pidana kepabeanaan dan cukai, dan melakukan pemantauan tindak lanjut hasil penyidikan, pengumpulan data pelanggaran dan data penyelesaian pelanggaran peraturan perundang-undangan di bidang kepabeanaan dan cukai, serta melakukan penatausahaan dan pengurusan barang hasil penindakan, barang bukti, pelelangan, dan premi.

**e. Bidang Kepatuhan Internal**

Bidang Kepatuhan Internal mempunyai tugas melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan tugas, pengendalian intern, pengelolaan risiko, pemantauan pengelolaan kinerja, analisis beban kerja, investigasi internal, upaya pencegahan pelanggaran dan penegakan kepatuhan terhadap kode etik dan disiplin, dan tindak lanjut hasil pengawasan, penulisan rencana kerja dan laporan akuntabilitas , serta perumusan rekomendasi perbaikan proses bisnis di wilayah kerja Kantor Wilayah. Dalam melaksanakan tugas tersebut, Bidang Kepatuhan Internal mempunyai fungsi sebagai berikut :

- a) penyiapan bahan koordinasi dan pengawasan pelaksanaan tugas di bidang pelayanan kepebeanaan dan cukai di wilayah kerja masing-masing Kantor Wilayah;
- b) penyiapan bahan koordinasi dan pengawasan pelaksanaan tugas intelijen, penindakan, dan penyidikan di bidang kepebeanaan dan cukai di wilayah kerja masing-masing Kantor Wilayah;
- c) penyiapan bahan koordinasi dan pengawasan pelaksanaan tugas di bidang administrasi di wilayah kerja masing-masing Kantor Wilayah;
- d) penyiapan bahan koordinasi pelaksanaan pemantauan pengendalian intern, pengelolaan risiko, pengelolaan kinerja, analisis beban kerja, investigasi internal, dan upaya pencegahan pelanggaran dan penegakan kepatuhan terhadap kode etik dan disiplin di wilayah kerja masing-masing Kantor Wilayah;
- e) pelaksanaan pemantauan tindak lanjut hasil pengawasan dan perumusan rekomendasi perbaikan proses bisnis di wilayah kerja masing-masing Kantor Wilayah; dan
- f) pelaksanaan penulisan rencana kerja dan laporan akuntabilitas di lingkungan Kantor Wilayah masing-masing.

Bidang Kepatuhan Internal terdiri atas :

- a) Seksi Kepatuhan Pelaksanaan Tugas Pelayanan mempunyai tugas melakukan pengawasan pelaksanaan tugas, pemantauan pengendalian intern, pengelolaan risiko, pengelolaan kinerja, analisis beban kerja, upaya pencegahan pelanggaran dan penegakan kepatuhan terhadap kode etik dan disiplin, dan tindak lanjut hasil pengawasan, serta rekomendasi perbaikan proses pelayanan kepebeanaan dan cukai. penyiapan bahan bisnis di bidang;
- b) Seksi Kepatuhan Pelaksanaan Tugas Pengawasan mempunyai tugas melakukan pengawasan pelaksanaan tugas, pemantauan pengendalian intern, pengelolaan risiko, pengelolaan kinerja, analisis beban kerja, investigasi internal dan tindak lanjut hasil pengawasan, serta penyiapan bahan rekomendasi perbaikan proses bisnis di bidang intelijen, penindakan, penyidikan, dan audit di bidang kepebeanaan dan cukai.
- c) Seksi Kepatuhan Pelaksanaan Tugas Administrasi mempunyai tugas melakukan pengawasan pelaksanaan tugas, pemantauan pengendalian intern, pengelolaan risiko, pengelolaan kinerja, analisis beban kerja, kepatuhan terhadap kode etik dan disiplin, dan tindak lanjut hasil pengawasan, penyiapan bahan rekomendasi perbaikan proses bisnis di bidang administrasi, penulisan rencana kerja dan laporan akuntabilitas, serta pelaporan dan pemantauan tindak lanjut hasil pemeriksaan aparat pengawasan fungsional dan pengawasan masyarakat.

## B. Penyajian Data

### 1. Implementasi Kebijakan Program Sinergi Joint Analysis dalam Upaya Pertukaran Data Industri Hasil Tembakau (Pabrik Rokok) yang telah dikukuhkan sebagai Pengusaha Kena Pajak.

Pendekatan dan model implementasi kebijakan program sinergi *joint analysis* dalam hal ini menggunakan implementasi kebijakan model pendekatan *top down* yang dirumuskan oleh Donald Van Metter & Carl Van Horn. Model implementasi ini disebut *A Model of The Policy Implementation*. Terdapat lima variabel yang digunakan dalam penelitian ini sesuai dengan rumusan masalah yang dapat dijawab oleh model pendekatan tersebut. Lima variabel tersebut terdiri dari, ukuran dan tujuan kebijakan; sumber daya; karakteristik agen pelaksana; sikap atau kecenderungan; dan komunikasi antar-organisasi dan aktivitas pelaksana.

#### a. Ukuran dan Tujuan Kebijakan Program Sinergi Joint Analysis dalam Upaya Pertukaran Data Industri Hasil Tembakau (Pabrik Rokok) yang telah dikukuhkan sebagai Pengusaha Kena Pajak.

Berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan (KMK) Nomor 481/KMK.01/2018 tentang Program Sinergi Reformasi Direktorat Jenderal Pajak (DJP) dan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC) adalah kegiatan analisis yang dilakukan oleh DJP dan DJBC secara bersamaan untuk menelaah tingkat kepatuhan wajib pajak di bidang perpajakan dan atau bea cukai. Tujuannya adalah untuk meningkatkan kepatuhan dan mengoptimalkan penerimaan negara. Salah satu program yang dilakukan oleh Kantor Wiayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Jawa Timur III (Kanwil DJBC Jatim II)

bersama Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Timur III (Kanwil DJP Jatim III) dalam hal melaksanakan kebijakan program sinergi *joint analysis* adalah pemutakhiran profil perpajakan wajib pajak badan industri hasil tembakau (pabrik rokok). Penjelasan lebih lanjut dalam dilihat pada lampiran 4. Maka dari itu peneliti menemui narasumber yang menjadi implementator/pelaksana dari kebijakan tersebut untuk menjelaskan mengenai implementasi kebijakan program sinergi *joint analysis* dalam upaya pemutakhiran profil perpajakan wajib pajak badan industri hasil tembakau (pabrik rokok).

Narasumber yang pertama dalam Bapak Deni yang merupakan salah satu implementator kebijakan program sinergi *joint analysis* dalam upaya pemutakhiran profil perpajakan wajib pajak badan industri hasil tembakau (pabrik rokok). Beliau saat ini menduduki jabatan sebagai pelaksana di Bidang Kepabeanan (KC) dan Cukai di Kanwil DJBC Jatim II. Ketika ditanya mengenai bagaimana cara menentukan bahan/kajian yang perlu dilakukan *joint analysis*, beliau mengatakan :

Yang pertama, patokannya sudah termuat dalam KMK mengenai *Joint Program* nya yaitu KMK No.481/KMK.01/2018 tentang Program Sinergi Refomasi Direktorat Jenderal Pajak dan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai. (DS\_BC\_1). Nah, lalu ditentukan kegiatan-kegiatan yang bisa dilakukan trus di luar kegiatan yang ditentukan bisa dikembangkan sendiri oleh masing-masing kantor sesuai dengan karakteristik penerimaan dari masing-masing kantor. (DP1\_1.a.1).

Berdasarkan pernyataan di atas dapat diketahui bahwa dalam menentukan kegiatan/kajian yang harus dilakukan Kanwil DJBC Jatim II dalam

melaksanakan kebijakan *joint analysis*, dapat dilakukan berdasarkan dengan karakteristik dari masing-masing kantor. Misalnya Kanwil DJBC Jatim II mempunyai karakteristik dalam Bidang Cukai, maka kegiatan akan difokuskan mengenai cukai. Pernyataan tersebut dilanjutkan oleh narasumber selanjutnya yakni Bapak Nurcahyo. Beliau merupakan Kepala Seksi Badan Hukum Bidang Kepabeanan dan Cukai di Kanwil DJBC Jatim II. beliau menambahkan, bahwa :

Yang diperlukan dilakukan *joint analysis* adalah antara bea cukai dan pajak yang bisa dikawinkan. Sepertinya di Industri Hasil Tembakau itu data cukai yang harus dibayar dengan PPN Hasil Tembakau. Itu kan merupakan pengguna jasa atau wajib pajak dalam satu tahun yang bisa dikawinkan. Seperti itu contohnya. (DP3\_1.a.1).

Hal tersebut di atas, senada dengan yang disampaikan oleh narasumber dari Kanwil DJP Jatim III yakni Bapak Danny selaku Kepala Bidang Data Potensi Penerimaan Perpajakan, beliau menambahkan bahwa :

Jadi programnya itu banyak ya. Jadi, *joint analysis* itu merupakan salah satu program yang dijoinkan antara Pajak dan Bea Cukai. Terdiri dari *joint analysis, joint audit, joint investigation, joint collection*. Kalau *joint audit, investigation* dan *collection* ini ditentukan oleh Kantor Pusat kita. Jadi, antara kantor pusat DJP dan Bea Cukai mereka menentukan ini mana yang akan diperiksa bersama. Awalnya kita mengamankan penerimaan pajak. Terus kita kemudian, dengan adanya *joint program* ini akhirnya dibuat peraturannya, ada PMK (Peraturan Menteri Keuangan). Itu yang mendasarkan kita untuk dapat melakukan *joint* ini. salah satu aturannya itu ya membolehkan kita pertukaran data, dengan catatan tidak boleh keluar dari kementerian keuangan. Karena kan di UU KUP sendiri ada kerahasiaan jabatan. Pada pasal 34 UU KUP. (DP4\_1.a.1).

Selanjutnya peneliti menemui Bapak Rizki sebagai narasumber selanjutnya dalam penelitian ini. Bapak Rizki merupakan salah satu

implementator kebijakan *joint analysis* di Kanwil DJBC Jatim II, yang saat ini menduduki jabatan sebagai pelaksana di Bidang Penindakan dan Penyidikan (P2). Untuk mengetahui bagaimana peran Bidang P2 dalam melaksanakan kebijakan tersebut, beliau menjelaskan dengan memberikan contoh kasus dalam melaksanakan tugas. Sebagai berikut :

Salah satu contohnya adalah Pabrik A dia memproduksi rokok 1 juta batang, anggap saja kita konversikan rokok itu butuh beratnya itu 1gr. Jadi kalau misalkan kita butuh tembakau campur, kita butuh kalau 1jt batang berarti kita butuh 1 ton untuk jadi rokok sejumlah itu. Apakah benar-benar tembakaunya sejumlah 1 ton atau bahkan lebih dari 1 ton dan itu peran dari bidang P2 sendiri, memastikan apakah dia gak over produksi. Karena over produksi itu yang menjadi celah pabrik untuk mengambil keuntungan misalkan dia dari bahan baku itu ada 4 ton dan jadinya 1 jt nah itu tidak *match*. Dan kita bisa juga hitung dari *waste* atau bahan yang tidak jadi kurang lebih 10-30% dari 4 ton kan jadi banyak. Nah itu didapatkan dari informasi, kalau di data itu tidak ada. Ada pemasukan, tapi setelah barang jadi di CK4C tadi, barang jadi ada laporannya tapi dari produk luar ngga ada. Itu yang kita telaah. Takutnya dari pihak luar ada yang *mensupply* tembakau tanpa sepengetahuan BC dan Pajak karena tembakau itu membawa PPN. Nah itu yang kita waspadai. (DP2\_1.a.1).

Jadi, dapat terlihat bagaimana peran Bidang P2 dalam membantu memberikan profil dari pabrik rokok sebagai pengguna jasa cukai hasil tembakau. Selain dari Bidang Kepabeanan dan Cukai, Bidang P2 juga turut serta memberikan kontribusi atau sebagai implementator dalam implementasi kebijakan *joint analysis* di Kanwil DJBC Jatim II. Hal ini ditegaskan oleh Bapak Nurcahyo selaku salah satu implementator kebijakan tersebut, bahwa :

Yang menjadi implementator dalam melaksanakan kebijakan *joint analysis* adalah merupakan Bidang Kepabeanan dan Cukai, Bidang Penindakan dan Penyidikan dan dari Bidang Fasilitas. (DP3\_1.b.1).

Pembahasan yang lebih lanjut mengenai implementator yang bertanggungjawab dalam implementasi kebijakan *joint analysis* ini akan dijelaskan pada indikator yang kedua. Selanjutnya dalam hal melaksanakan kegiatan yang telah di rancang di Kanwil DJBC Jatim II atas implementasi kebijakan *joint analysis*, target atau sasaran khususnya terhadap pemutakhiran profil perpajakan wajib pajak badan industri hasil tembakau (pabrik rokok) adalah merupakan pabrik rokok yang menjadi pengguna jasa di Wilayah Kerja Kanwil DJBC Jatim II. Kebijakan yang telah dirancang tersebut tentunya mempunyai target atau sasaran yang menjadi tujuan dari keberhasilan suatu kebijakan.

Implementasi Kebijakan *joint analysis* dalam Pemutakhiran Profil Perpajakan Wajib Pajak Badan Industri hasil tembakau (pabrik rokok) mempunyai target atau sasaran yakni setiap wajib pajak atau pengguna di wilayah kerja Kanwil DJBC Jatim II dapat menjadi target dari kebijakan tersebut. Hal ini ditegaskan oleh Bapak Nurcahyo selaku Kepala Seksi Badan Hukum di Kanwil DJBC Jatim II, beliau menyebutkan bahwa :

Sasaran dan targetnya dari kebijakan *joint analysis* adalah wajib pajak di pajak dan pengguna jasa di bea dan cukai, yakni pada wilayah kerja Kanwil DJBC Jatim II. (DP3\_1.a.2).

Sejalan dengan apa yang disampaikan oleh Bapak Nurcahyo, Bapak Danny menambahkan bahwa :

Kalau di Jatim III itu semua WP yang bergerak di bidang industri rokok merupakan semua sasaran. Apakah menghasilkan atau engga itu menjadi target untuk menganalisa. Kalau DSAB yang eksportir dan importir itu

memang ditentukan oleh nasional, jadi kita tinggal menjalankannya. Kalau rokok semua WP kita menjadi sasaran. (DP4\_1.a.2).

Agar lebih jelas memahami siapa target atau sasaran yang sebenarnya, Bapak Deni selaku salah satu implementator kebijakan *joint analysis* terhadap pemutakhiran profil perpajakan wajib pajak badan industri hasil tembakau (pabrik rokok) menjelaskan bahwa, wajib pajak atau pengguna jasa yang menjadi target dari kebijakan tersebut adalah mereka yang mempunyai ketidaksesuaian data. Misalnya di Kanwil DJBC Jatim II mereka masih terdaftar sebagai pengguna jasa cukai hasil tembakau, sedangkan di Kanwil DJP Jatim III mereka sudah tidak aktif sebagai wajib pajak, maka perlu dilakukan kesesuaian data dan itu yang dinamakan *joint analysis*. Selengkapnya sebagai berikut :

Di BC itu sendiri untuk pengusaha yang sudah tidak aktif pesan pita cukai selama satu semester aja, maka sudah kita kontak untuk kita tanyakan kenapa ngga pernah lagi pesan pita cukai lalu kita kasih arahan. Kalau sudah satu tahun tidak ada kegiatan, maka akan kita cabut izin usahanya. Nah, kalau di pajak kan beda. Kalau di pajak, statusnya NE (Non Efektif) maka dapat dicek lebih lanjut apakah status beneran NE atau bukan, ke BC. Kalau di sana (pajak) itu NE sedangkan di BC itu aktif, maka pengusaha akan diperiksa. (DP1\_1.a.2).

Sebagaimana yang telah dipaparkan oleh Bapak Rizki pada awal pembahasan, bahwa pengguna jasa atau wajib pajak yang memanfaatkan celah atas pengenaan cukai hasil tembakau dan membawa sekaligus PPN Hasil tembakau akan diwaspadai dan tindak lanjutnya pada pemeriksaan. Maka, selanjutnya Bapak Rizki menjelaskan peran Bidang P2 dalam implementasi

kebijakan *joint analysis* dalam upaya pemutakhiran profil perpajakan wajib pajak industri hasil tembakau (pabrik rokok) adalah memberikan gambaran/*profiling* pengguna jasa maupun wajib pajak di wilayah kerja Kanwil DJBC Jatim II dan Kanwil DJP Jatim III.

Untuk peran bidang untuk *joint analysis* adalah memberikan gambaran/*profiling* dari satu atau beberapa pengguna jasa yang dianggap menjadi target dari *joint analysis* itu sendiri. (DP2\_1.a.2).

Setelah mengetahui beberapa penjelasan mengenai implementasi kebijakan *joint analysis* dalam upaya pemutakhiran profil perpajakan wajib pajak badan industri hasil tembakau (pabrik rokok) dan sedikit penjelasan mengenai implementator yang bertanggungjawab sebagai pelaksana kebijakan tersebut di Kanwil DJBC Jatim II, maka peneliti tertarik untuk mengetahui alasan atau latar belakang perlu dilakukannya kegiatan *joint analysis* dalam upaya pemutakhiran profil perpajakan wajib pajak badan industri hasil tembakau (pabrik rokok). Bapak Deni selaku narasumber memberikan jawaban yang sekaligus menjelaskan mengenai proses dari implementasi kebijakan tersebut. Beliau menjelaskan :

Kalau di BC sendiri kan yang kekurangannya sih ketika pengguna jasa mendaftarkan diri pertama kali, setelah tidak ada pemutakhiran lagi selama mereka melaksanakan usahanya. Nah, mulai ada yang kepemilikannya berubah, berkaitan dengan hubungan istimewa atau hubungan berkaitan. Yang seperti itu, ketika kita bandingkan dengan data yang ada di pajak, maka bisa muncul profil yang seharusnya di update akan kelihatan. Pemutakhiran itu juga pencocokkan bahwa seharusnya pengusaha rokok yang terdaftar di bea cukai terdaftar juga di pajak. semua itu lebih mensinkronkan data-data yang ada di bea cukai maupun yang ada di pajak. Pita cukai dan wajib cukai dan untuk pihak-pihak yang sudah tidak aktif. (DP1\_1.a.3).

Argumen yang diberikan oleh Bapak Deni dipertegas oleh Bapak Rizki, selaku implementator dari Bidang P2. Beliau menyebutkan bahwa kebijakan ini merupakan kebijakan dari pusat yakni Menteri Keuangan, yang mana tujuan dari kebijakan *joint analysis* untuk meningkatkan kepatuhan wajib pajak, sehingga tidak ada lagi wajib pajak yang berhasil memanfaatkan celah untuk ketidakpatuhan. Selengkapnya beliau menyebutkan bahwa :

Sebenarnya ini satu tujuan dari Ibu Menteri, tujuannya adalah untuk meningkatkan kepatuhan wajib pajak. wajib pajak itu sendiri di rasa selama ini kurang tepat mereka melaporkan usahanya pada SPT, jangan lagi sampai mereka melakukan pelarian. (DP2\_1.a.3).

Selanjutnya alasan dari adanya Implementasi Kebijakan Program Sinergi Joint Analysis dalam Upaya Pertukaran Data Pengusaha Industri Hasil Tembakau (Pabrik Rokok) yang Telah Dikukuhkan sebagai Pengusaha Kena Pajak ini dipertegas oleh narasumber lainnya yakni Bapak Nurcahyo, bahwa alasan perlu diimplementasikannya kebijakan tersebut, karena :

Supaya didapatkan profil yang akurat, yang sebenarnya. (DP3\_1.a.3).

Secara lebih lengkap, Bapak Danny menambahkan keterangan mengenai latar belakang dari perlunya dilakukan *joint analysis* terhadap pemutakhiran profil perpajakan wajib pajak badan industri hasil tembakau (pabrik rokok). Beliau menyebutkan bahwa :

Jadi begini, sebenarnya kalau di bea cukai mereka sebenarnya sudah aman jadi tidak mungkin ada yang lolos. Paling mengenai rokok ilegal. Kalau di pajak, sejak tahun 2017 pemungutan PPN nya sudah berubah ya. Kalau

mereka sebelumnya dipungut oleh Bea cukai ketika penebusan pita cukainya, namun sejak tahun 2017 itu nggak lagi. Bea cukai nggak lagi memungut PPN, dan diserahkan kepada Wajib Pajak seperti *self assessment* biasanya ya. Dengan adanya perubahan itu berdampak, karena WP diserahkan untuk membayar sendiri tanpa diawasi oleh bea cukai ini akan menjadi kalau kita tidak punya data akan susah untuk mengawasinya. Ya suka-suka dia bayar ini, seperti wajib pajak yang lain. Dan ini yang menjadi alasan kita merapat ke Bea Cukai. Kita minta data penebusan pita cukainya itu (CK1). Untuk membandingkan dengan data SPT yang telah dilaporkan oleh WP. (DP4\_1.a.3).

Kebijakan yang telah dijalankan kurang lebih 2 (dua) tahun tentunya menimbulkan dampak terhadap pengguna jasa maupun wajib pajak. Untuk itu peneliti berusaha mencari tahu dampak yang diakibatkan diimplementasikannya kebijakan *joint analysis* terhadap pemutakhiran profil perpajakan wajib pajak badan industri hasil tembakau (pabrik rokok) ini. Bapak Deni selaku implementator menjelaskan bahwa sejauh ini dampak yang dirasakan oleh pengguna jasa adalah dampak yang positif. Oleh karena ketika pengguna jasa atau wajib pajak tersebut patuh terhadap kebijakan yang telah diterapkan, maka akan mempermudah dalam proses bisnis ke depannya. Bapak Deni menyebutkan bahwa:

ketika kita datang bersama itu si pengusaha tanggapannya juga lebih positif. Dengan proses bisnis bisa lebih lancar, sehingga kegiatannya berkembang, perusahaannya maju, penjualannya meningkat, maka cukainya akan meningkat, sehingga untuk pajak juga meningkat. Cuman salah satunya kekurangannya itu adalah bea cukai sibuk dengan tugasnya sendiri dan pajak pun sibuk dengan tugasnya. Kita tahu komponen pajak apa saja, namun kita tidak tahu mengenai proses bisnis dari kegiatan pajaknya itu. Untuk mengatasi itu, sudah berjalan hampir dua tahun itu sudah sering diadakan *workshop*, bahkan diklat pun sudah dilaksanakan. Yang mendatangkan pemateri dari Bea Cukai maupun dari pajak. dalam satu diklat itu ada pegawai pajaknya dan ada pegawai bea cukainya, dan mempelajari tentang bea dan cukai serta pajak. dan didiskusikan mengenai apa saja yang bisa saling mendukung antara pajak dan bea cukai. Dan

mengenai apakah terdapat proses bisnis ke depannya yang dapat digabungkan antara pajak dan bea cukai. Yang skrg banyak dikaji di tingkat pusat mengenai proses bisnis yang mungkin bisa digabungkan. (DP1\_1.a.4).

Pendapat tersebut tidak jauh berbeda dengan yang disampaikan oleh narasumber lainnya, yakni Bapak Rizki. Beliau menyebutkan bahwa dampak yang dirasakan oleh pengguna jasa maupun wajib pajak adalah kenyamanan. Sehingga, dengan adanya kenyamanan dalam proses bisnis dapat meningkatkan kepatuhan dan penerimaan negara. Beliau menjelaskan bahwa :

Untuk pengguna jasa itu sendiri kita ingin pengguna jasa itu nyaman. Dalam arti, ketika mereka patuh, semua yang mereka lakukan itu legal atau semua dengan ijin, semuanya dilaporkan dengan tepat mereka bakal melakukan usaha dengan senang hati tanpa adanya paksaan atau merasa tertekan dari aparat. Biasanya pengusaha mendatangi aparat dan bilang kok ini ribet sekali banyak peraturan, dan kita bilang “ini kita juga ini loh kewajiban atas kegiatan produksimu harus dipenuhi.” Ada usaha untuk mengatur biar semuanya ini adil, begitu. Intinya sih biar pengguna jasa merasa nyaman aja sih, nyaman berusaha. (DP2\_1.a.4).

Di samping itu, Bapak Nurcahyo menyebutkan dengan tegas dan jelas bahwa dampak yang terjadi adalah kepatuhan dari wajib pajak di Kanwil DJP Jatim III maupun pengguna jasa di Kanwil DJBC Jatim II. Beliau menyebutkan :

Dampaknya nanti akan ada kepatuhan, jadi di Bea Cukai dia patuh dan di pajak dia patuh karena adanya *joint program* ini. (DP3\_1.a.4).

Berbeda halnya dengan dampak/manfaat yang dirasakan oleh wajib pajak, Bapak Danny menjelaskan bahwa secara personal wajib pajak tidak meraasakan manfaat yang berarti dari adanya kebijakan program ini. Beliau menyebutkan bahwa :

kalau bisa ngga bayar pajak. jadi sepertinya tidak ada manfaat yang dirasakan. Karena ini untuk meningkatkan penerimaan negara. Jadi, untuk WP sepertinya ini merupakan musibah. (DP4\_1.a.4).

Berdasarkan data yang diperoleh dari ketiga narasumber, peneliti memperoleh gambaran mengenai proses implementasi kebijakan *joint analysis* dalam upaya pemutakhiran profil perpajakan wajib pajak industri hasil tembakau (pabrik rokok). Beberapa keterangan yang diberikan oleh Bapak Rizki secara lengkap disampaikan sebagai berikut :

*Joint analysis* berisi analisa dari proses hulu sampai hilir proses produksi hasil tembakau. Mulai dari tembakau campurnya, proses produksi hasil tembakaunya, sampai pada proses pemasarannya. Kalau dari BC sendiri objek dari pabrik atau pengguna jasa yang diawasi adalah Satu, pemasukan tembakaunya, kedua terkait CK1/Pemesanan Pita Cukai, ketiga CK4C tentang produksi hasil tembakaunya sampai dengan jaringan pemasarannya. Dikarenakan tidak bisa dipisahkan bahwa BC memberikan data mengenai CK1, sedangkan dari Pajak yakni PPh dan PPn. Kalau BC hanya dapat CK1 nya saja tanpa PPn, maka kita tidak akan tahu berapa realisasi atau produksi dari pabrik itu sendiri. Sebenarnya ada dua sisi, kalau dari sisi bc sendiri *profiling* itu diatur dalam SE 25/BC/2013, (DS\_BC\_2) di sana kantor pelayanan melakukan pemutakhiran data ke pabrik-pabrik setiap tiga bulan sekali. Nah itu analisisnya dari pemesanan pita cukainya, kepemilikan luas bangunan dan sebagainya. Tapi yang dimaksud di sini lebih condong kepada *profiling* pajaknya. Apakah mereka rutin PPN atau PPh nya, karena bisa jadi di pabrik sendiri mereka lupa untuk input PPN nya berapa persen, kemudian untuk pemilik mengisi SPT PPh terkait rokoknya tidak dilaporkan. Sebenarnya *profiling* nya terkait itu, lebih ke arah pajak ketertiban PPN dan PPhnya jangan sampai mereka melakukan pelarian. Dengan omset ratusan miliaran, kemudian pajaknya cuman sekedarnya. Berarti ada maksud mengelakkan pembayaran pajak. seperti itu sih. Jadi dari itu dapat mengelola datanya biar enak. Dan data yang diperlukan tersebut pun berasal dari luar instansi. Maka diperlukannya kelengkapan data dalam mendukung berlangsungnya dengan baik kebijakan *joint analysis* ini. Iya. Karena kembali kepada tujuan dari program *joint analysis* itu sendiri yaitu untuk menguji kepatuhan dari wajib pajak atau pengguna jasa itu sendiri. Laporan keuangannya bagus dan *flowchart*nya bagus, kan enak untuk kebaikan

bersama. Jika melanggar, maka usaha akan dibekukan dan tidak dapat memesan pita cukai lagi. Kasian pekerjanya, dan ini untuk kebaikan mereka sendiri. (DP2\_1.a.5).

Berdasarkan keterangan tersebut, dapat diketahui bahwa yang dimaksud dalam penelitian ini adalah *profiling* yang lebih condong kepada profil perpajakan dari wajib pajak badan industri hasil tembakau. Hal itu akan terlihat dari keterangan telah membayarkan PPN Hasil tembakau maupun PPh dari wajib pajak itu sendiri. Keterangan ini didukung oleh sudut pandang dari narasumber lainnya salah satunya Bapak Deni. Beliau memberikan keterangan bahwa ketika penguasah rokok tersebut memesan pita cukai atas produksi rokok, maka secara otomatis mereka telah dikenakan PPN Hasil Tembakau (HT). Selengkapnya beliau menjelaskan bahwa :

Trus, kita juga bisa mengelompokkan ada gak sih pengusaha-pengusaha ini yang belum terdaftar di Pajak itu pengusaha rokok, misalnya berkaitan dengan PPN Hasil Tembakau nya dan itu juga beberapa kita temukan. Jadi, dia di bea cukainya aktif, ternyata untuk pembayaran PPN HT nya dia nggak aktif. Bahkan dia nggak lapor di pajak sebagai pengusaha produsen rokok, dan itu juga ditemukan. Setelah di *update*, maka timbul tagihan untuk PPN HT nya dan Bea cukai mensupport untuk pengusaha rokoknya memenuhi dulu tagihan PPN HT nya baru setelah itu mendapatkan pita cukainya. Itu salah satu hasil yang diperoleh dari *joint analysis* untuk pemutakhiran profil pengusaha. Kalau pita cukai itu, setiap mereka mengeluarkan produk dari pabriknya maka akan dikenakan cukai. Sedangkan untuk pembayaran pajaknya, PPN nya itu dibayarkan berdasarkan SPT masa setiap bulan. Yang paling berpotensi saja dari segi *human error* bisa jadi kan dia dalam satu bulan itu misalnya transaksi dua puluh, mungkin aja *human error* 19 tanpa disengaja. Nah yang seperti itu bisa diperiksa lagi dengan *joint analysis*. Yang seperti itu, ketika kita bandingkan dengan data yang ada di pajak, maka bisa muncul profil yang seharusnya di update akan kelihatan. Pemutakhiran itu juga pencocokkan bahwa seharusnya pengusaha rokok yang terdaftar di bea cukai terdaftar juga di pajak. semua itu lebih mensinkronkan data-data yang ada di bea

cukai maupun yang ada di pajak. Nah, rapatnya membahas mengenai progres-progres seperti apa dan kendala-kendala di masing KPP/KPPBC bagaimana. Trus, isu apa yang perlu ditekankan dan perlu ditindaklanjuti, dan menyiapkan data-datanya saya yang ditugaskan oleh Kepala Kanwil DJBC Jatim II jadi dari situ saya belajar mengenai *joint analysis*. Untuk saya sendiri, karena *joint program* itu berduka dengan pajak, maka membuat bahannya itu bersama-sama dengan pajak. jadi, kita langsung datang ke kantor masing-masing. Untuk merapatkan isu dan masalah yang harus dibahas. Jadi, data-data yang dibutuhkan dari masing-masing instansi dapat diminta langsung ke bagian yang bersangkutan. Jadi, banyak dapat pengetahuannya itu ketika diadakan rapat, jadi sambil diskusi dan belajar bersama mengenai proses bisnis masing-masing instansi. Jadi, karena sebagian besar pelaksanaan kegiatan berhubungan juga dengan kegiatan tupoksi kita seringnya itu bisa sekali jalan gitu. Misalnya kita ada tugas penagihan, maka dari kita minta untuk pajak diajakin sekalian karena dapat sekaligus melaksanakan FGD dengan pajak. (DP1\_1.a.5).

Melanjutkan penjelasan mengenai proses dari implementasi kebijakan *joint analysis* dalam upaya pemutakhiran profil perpajakan wajib pajak badan industri hasil tembakau (pabrik rokok), Bapak Nurcahyo memberikan secara detail data yang dipertukarkan dalam hal *joint analysis* antara Kanwil DJBC Jatim II dan Kanwil DJP Jatim III . Beliau menyebutkan bahwa data yang dipertukarkan merupakan data Nomor Pokok Pengusaha Kena Cukai (NPPKC) yang dibandingkan dengan Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP), dan data yang berkaitan dengan pemesanan pita cukai yang dilakukan oleh pengusaha rokok tersebut. Selengkapnya beliau menjelaskan bahwa :

Misalkan di bea cukai yang didapatkan tadi mengenai cukai hasil tembakau perusahaan rokok. Yang kita tahu jumlahnya misalkan 281 di Kanwil DJBC Jatim II, ternyata di pajak data-datanya lebih dari itu. Nah kita kawinkan itu dan kita pilah-pilah mana yang industri hasil tembakau benar-benar, kemudian yang pelaporan di pajaknya itu mana yang sudah lama tidak ada lagi sehingga menjadi sama nantinya antara profil di Bea cukai sama pajak. Pertama, ditentukan wajib pajak atau pengguna jasa yang bermasalah. Profil tadi dilakukan pemutakhiran, setelah itu kemudian

permasalahan-permasalahan di pabrik rokok yang pengguna jasa atau wajib pajaknya sama dengan Kanwil Pajak, nah nanti dilakukan analisis misalkan di pajak itu dia belum bayar PPN nya di SPT nya ternyata di bea cukai sudah membayar cukai. Jadi, akhirnya bisa ditagih PPN nya oleh pajak. Misalnya industri hasil tembakau, itu data Nomor Pokok Pengusaha Kena Cukai (NPPKC) dibandingkan dengan Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP), setelah itu data tentang Dokumen-Dokumen cukai, baik pemesanan pita cukai, pembayaran cukai, kemudian juga data pengangkutan barang kena cukai. Dan nanti dibandingkan dengan data yang relevan di pajak. Kalau misalkan tentang cukai yang dibayar, kalau di Pajak mengenai PPN HT harus dibayarkan, dibandingkan dengan SPT nya. Dalam hal ini, pemutakhiran yang dilakukan merupakan pemutakhiran data. Jadi, terdapat data yang terdapat di Bea Cukai yang terdapat pelanggaran maka dilakukan pemutakhiran terhadap data yang terdapat di Kantor Pajak. Dan untuk pemutakhiran profil Perpajakan maka untuk mengetahui status wajib pajak atau pengguna jasa apakah aktif atau tidak. Data yang terdapat di NPPKC atau di NPWP. (DP3\_1.a.5).

Proses lebih lengkap dari implementasi kebijakan *joint analysis* terhadap pemutakhiran profil perpajakan, dijelaskan oleh Bapak Danny sebagai berikut :

Di level kanwil kita lebih ke *joint analysis* sebenarnya. Jadi kita analisis gimana sih proses bisnisnya bea cukai dan pajak, mana yang mungkin kira-kira dilakukan oleh WP untuk mengecilkan pembayaran pajaknya. Jadi akan kita tutup dengan analisa. Seperti itu. Kita minta data penebusan pita cukainya itu (CK1). Untuk membandingkan dengan data SPT yang telah dilaporkan oleh WP. Otomatis dari CK1 yang kita tebus itu dikenakan tarif PPN nya 9,1%, kan kita bisa ngitung. Tinggal pajak masukannya saja berapa dia dikenakan. Itu dasarnya, karena itu tadi karena tidak dipungut lagi oleh bea cukai maka kita harus ada upaya untuk bisa mengamankan. Seperti itu. Kalau untuk rokok ya CK1, CK2 dan CK3, CK4 sampai CK5. CK1 untuk penebusan pita cukainya. CK5 itu untuk produksinya dia. CK2 itu kalau tidak salah pengembalian atau pemusnahan cukai. CK3 itu nanti dibicarakan ya. Jadi, CK1 sampai CK5 itu mengenai produksi rokoknya dia. Mulai dari penebusan pita cukainya, pemusnahan dan CK4 kalau tidak salah pemindahan barang ya. CK5 itu mengenai proses produksinya dia. Sejak tahun 2017, kantor pusat sudah melakukan *joint analysis*. Data yang kita minta itu sebenarnya sudah didapatkan oleh Kantor Pusat dan didistribusikan di Kanwil-Kanwil melalui portalnya. Jadi kita bisa lihat data tersebut melalui portal. Iya benar, bea cukai dapat data pajak dan

begitu pula sebaliknya. Dan itu ada aplikasinya. Cuma ya kita memang perlu komunikasi dengan bea cukai membahas detailnya itu. Karena itu baru mengenai angka-angka, untuk lebih jelasnya harus didiskusikan. Kalau yang di portalnya DJP, ya orang DJP. dan yang dapat mengakses portal BC ya orang BC. Jadi itu ada sendiri-sendiri portalnya. Engga jadi satu portalnya. Jadi, hak akses itu di DJP diberikan ke kakanwil dan kepala-kepala bidang. Trus kalau di KPP itu ya AR yang mengawasi WP nya itu bisa membuka datanya. Itu semuanya data mentah. Jadi betul-betul data CK1. Misalkan PT A dia bulan Januari menebus CK1 nya berapa. Jadi seperti itu. Itu dilakukan sendiri-sendiri. Jika ke WP nya itu dilakukan oleh AR nya. Jadi AR membuat SP2DK namanya, nanti baru WP menanggapi dan kalau mereka engga menerima. Maka kita perlu data tambahan dan dari bea cukai dapat digunakan. Kalau hak akses sendiri-sendiri dong, karena terkait data WP dan bukan hanya data bea cukai. Jadi itu merupakan rahasia. Tapi kalau untuk pembahasannya, jika ada masalah WP tidak menerima, maka kita akan merapat ke bea cukai dan diskusi di sana. Kirakira kalau yang seperti ini bagaimana. Untuk menentukan DSAB lokal itu Kita sendiri, Kanwil. Jadi antara kanwil pajak dan kanwil bea cukai Malang yang menentukan sendiri. Dan itu dilakukan di awal tahun. Jadi, untuk profil WP dan bea cukai itu tidak sama. Jadi kita pakai NPPW sedangkan di bea cukai pakai NPPKC. Biasanya kita menjadikan alamat subjek pajak itu sama dengan KTP (Kartu Tanda Penduduk). Ini yang biasanya kita samakan dahulu. Kalau ini dimana sih pabriknya, nah baru kita cari. Oh orangnya ini, lalu kita cari di NPWP dan ketemu. Ya memang harus ngobrol dengan bea cukai. Di PMK itu menyebutkan kalau untuk *joint program* ini dianggap tidak melanggar rahasia jabatan. Karena kita mau misalkan ada pengadilan, dan butuh data itu juga mereka harus ijin kementerian. Dengan catatan data tersebut tidak boleh mengekspos selain ke WP nya. Kita di Kanwil tidak boleh. Kecuali kita ada fungsi pemeriksaan dan penyidikan. Hanya itu saja. Jika perlu diperiksa maka dilakukan pemeriksaan. Tapi kalau masih upaya himbuan itu masih dilakukan oleh AR. Untuk itu setiap KPP maupun bidang di Kanwil, itu dia butuh data harus bersurat ke kita. Nanti akan kita sediakan data. Kalau WP nya bandel maka akan dilanjutkan ke program sinergi selanjutnya, jika WP nya sudah patuh membayar, maka tidak diusulkan pemeriksaan. Nanti yang juga menginvestigasi teman-teman itu ada di bidang umum, bidang Kepatuhan Internal. Dan kalau bea cukai ada bidangnya sendiri. Dan sekarang kita coba lagi untuk kita analisisnya lebih dalam lagi, kalau dari tahun lalu itu berasal dari master file. Dan sekarang lebih dalam lagi, mengenai produksinya data bea cukai apa yang bisa kita gunakan dan *match* kan dengan data DJP. Ini sudah ada belum ya? Jadi, intinya kalau analisis sudah kita lakukan maka akan dilempar ke audit. (DP4\_1.a.5).

Penjelasan mengenai proses implementasi kebijakan *joint analysis* dalam upaya pemutakhiran profil perpajakan wajib pajak badan industri hasil tembakau (pabrik rokok) sebagaimana telah dijelaskan di atas, nyatanya telah sesuai dengan peraturan yang berlaku. Prosedur yang telah dilakukan telah sesuai dengan petunjuk pelaksanaan *joint analysis* yang termuat dalam KEP 182/BC/2018 dan KEP 195/PJ/2018 tentang petunjuk pelaksanaan program sinergi *joint analysis*. Hal ini disampaikan oleh Bapak Deni, beliau menjelaskan bahwa :

Tahun ini (2019), mulai digerakkan ke seluruh lininya di Kantor Pelayanan. Program sinergi ini merupakan program yang baru dilaksanakan, maka masih belum menemukan bentuk idealnya dari kebijakan ini. Masih terus mencari dan dikembangkan bagaimana model yang seharusnya dilakukan. (DP1\_1.a.6).

Koordinasi yang dilakukan antara Bidang KC dan Bidang P2 di Kanwil DJBC Jatim II, terlihat bekerjasama dengan baik. Hal itu terlihat dari penjelasan yang diberikan oleh Bapak Riziki berikut ini :

Untuk *in trust* di Kanwil DJBC Jatim II itu sendiri adalah bidang Kepabeanan dan Cukai (KC), karena di sana yang memantau secara langsung atau mendapatkan laporan secara langsung dari pengguna jasa. Bidang P2 sebagai *supporting unit*, melengkapi informasi apakah perusahaan yang terkait itu patuh. Dan kita juga tidak hanya melihat di lapangan, tetapi harus terpantau patuh. Bidang KC, P2 saling membantu bertukar data dan informasi. (DP1\_1.a.6).

Berdasarkan hasil koordinasi sebagaimana dijelaskan sebelumnya, antara Implementator di Kanwil DJBC Jatim II terlihat bekerjasama dengan baik

sehingga memberikan hasil/*output* yang positif. Terlihat dari adanya pencapaian target penerimaan bahkan penerimaan dari kebijakan *joint analysis* di Kanwil DJBC Jatim II dan Kanwil DJP Jatim III melebihi target yang telah ditentukan. Hal ini dijelaskan oleh Bapak Nurcahyo bahwa :

Sampai saat ini jumlah WP atau Pengguna Jasa yang sudah dilakukan *joint analysis* masih terbilang sedikit. Jadi jika di Kanwil DJBC Jatim II dan Kanwil DJP Jatim III telah dilakukan 20% dari 281 jumlah pabrik rokok di wilayah kerja Kanwil DJP Jatim III dan Kanwil DJBC Jatim II. itu artinya sejumlah 56 pabrik rokok yang telah dilakukan *joint analysis* tahun 2018. Untuk target penerimaan dari kebijakan *joint analysis* ini di Kanwil DJBC Jatim II tahun 2018 sebesar 2 Triliun, dengan penerimaan yang tercapai sebesar 4,2 Triliun. Sedangkan untuk target untuk tahun 2019 sebesar 20 Triliun untuk GRUP 15 (Skala Regional Jawa Timur). (DP3\_1.a.7).

Implementasi yang dilakukan oleh kedua instansi dalam menentukan kriteria wajib pajak badan yang akan dilakukan kegiatan *joint analysis*, akan terlihat dari adanya susunan Daftar Sasaran Analisis Bersama (DSAB) yang dirancang oleh kedua pihak. Sehingga dengan adanya DSAB dapat membantu dalam proses *joint analysis* karena akan terlihat perbedaan data wajib pajak atau pengguna jasa yang termasuk dalam kriteria. Hal ini disampaikan oleh Bapak Rizki selaku Pelaksana di Bidang P2, beliau menjelaskan bahwa :

Terkait kriteria sendiri bc dan pajak itu sebenarnya mempunyai kriteria DSAB (Daftar Sasaran Analisis Bersama). Di sana banyak kriteria yang diajukan untuk pengguna jasa mana yang akan diteliti. Kriteria pertama yang jelas dari susunan direksi seperti itu jelas, terus pabriknya memproduksi secara rutin. Itu yang utama, karena misalkan kita menganalisa pabrik kecil atau pabrik yang tidak memproduksi rutin mungkin disitu ada istilah *flow* keuangannya tidak lancar, atau memang produknya tidak laku. Sedangkan kita di BC dan pajak jadi lebih melihat ingin menata wajib pajak atau pengguna jasa yang sudah rutin berproduksi, memantau kepatuhan mereka. Karena itu terkait dengan penerimaan

negara, jangan sampai mereka memproduksi secara rutin tapi kewajiban kepada negara belum terpenuhi. (DP2\_1.a.8).

Penentuan kriteria tersebut ditambahkan oleh Bapak Deni, beliau menambahkan bahwa:

kita juga bisa mengelompokkan ada gak sih pengusaha-pengusaha ini yang belum terdaftar di Pajak itu pengusaha rokok, misalnya berkaitan dengan PPN Hasil Tembakau nya dan itu juga beberapa kita temukan. Jadi, dia di bea cukainya aktif, ternyata untuk pembayaran PPN HT nya dia nggak aktif. Bahkan dia nggak lapor di pajak sebagai pengusaha produsen rokok, dan itu juga ditemukan. Setelah di *updat*, makatimbul tagihan untuk PPN HT nya dan Bea cukai mensupport untuk pengusaha rokoknya memenuhi dulu tagihan PPN HT nya baru setelah itu mendapatkan pita cukainya. (DP1\_1.a.8).

sedangkan dalam hal ini Bapak Nurcahyo mempunyai kriteri lain yang dapat melengkapi sebagaimana kriteria sebelumnya telah dijelaskan. Beliau menambahkan bahwa yang menjadi kriteria WP Badan IH T yang akan dilakukan *joint analysis* adalah wajib pajak atau pengguna jasa yang mempunyai masalah dalam pembayaran pajaknya, baik dalam hal PPN maupun PPh. Selengkapnya beliau menjelaskan bahwa:

Yaa, yang itu tadi jika ada yang bermasalah di pajak dalam hal pembayaran pajak baik dalam hal PPN maupun PPh, nah ini diajukan sebagai objek dari *joint analysis* dari bea cukai. Nah di Bea Cukai bagaimana data-datanya, pembayarannya bagaimana, trus data-data dokumennya bagaimana dan kita akhirnya duduk bersama, kemudian kita bicarakan, terus kita analisis bersama akhirnya hasilnya harusnya di pajak dia harus membayar, dan melalui mekanisme di pajak dan dapat menambah penerimaan negara. (DP3\_1.a.8).

**b. Sumber Daya Kebijakan Program Sinergi Joint Analysis dalam Upaya Pertukaran Data Industri Hasil Tembakau (Pabrik Rokok) yang telah dikukuhkan sebagai Pengusaha Kena Pajak.**

Sumber daya diperhatikan untuk menunjang keberhasilan implementasi kebijakan. Sumber daya terdiri dari sumber daya manusia, finansial dan waktu. Peneliti tertarik untuk mengetahui siapa saja implementator yang terlibat dalam kegiatan *joint analysis* terhadap pemutakhiran profil perpajakan wajib pajak badan industri hasil tembakau (pabrik rokok). Sebagaimana yang telah dijelaskan pada penjelasan poin pertama, bahwa di Kanwil DJBC Jatim II yang menjadi implementator adalah Bidang KC dan Bidang P2. Namun ternyata terdapat bidang lain yang turut serta dalam implementasi kebijakan *joint analysis*, yakni Bidang Fasilitas Kepabeanan dan Cukai (FKC). Hal ini sebagaimana dijelaskan oleh Bapak Deni, beliau menyatakan bahwa :

Namun, ketika *joint analysis* sudah membahas mengenai fasilitas, yakni wajib pajak yang berkompetensi untuk kita berikan fasilitas kepabeanan dan cukai khususnya yang sudah bergerak di ekspor dan impor yang sudah menggunakan fasilitas, itu bisa kita berikan fasilitas. Ketika itu PIC nya bidang fasilitas Kepabeanan dan Cukai (FKC). Sedangkan untuk *joint collection* itu mengerjakan mengenai piutang juga, yaitu Mas Aldy yang lebih *in trust*. Namun, dalam menjalankan tugasnya tersebut juga dilakukan secara bersama-sama saling membantu. Dan ada juga *joint audit*, yang banyak gerak adalah Tim Audit Kanwil DJBC Jatim II. *joint investigation* itu Bidang Penindakan dan Penyidikan (P2), karena P2 yang lebih memperhatikan mana sih pabrik-pabrik yang lebih *high risk*. Nah itu nanti dicek di pajak, apakah profilnya *high risk* juga atau enggak. Ketika ada pabrik yang melanggar juga akan dikoordinasikan dengan pajak. (DP1\_1.b.1).

Selanjutnya Bapak Rizki selaku implementator dari Bidang P2 menjelaskan mengenai bagaimana masing-masing bidang bekerja untuk

mengimplementasikan kebijakan *joint analysis* ini. Beliau menyebutkan bahwa, Bidang P2 dapat memberikan data yang diperoleh dari lapangan. Sehingga data tersebut dapat ditambahkan dan diolah oleh Bidang KC. Beliau menjelaskan bahwa :

Dalam pelaksanaannya rapatnya itu memang KC sendiri. Namun, apabila secara internal kantor rapat diadakan secara bersama antara KC dan P2. Misalnya alur pabrik dari pemasukan hasil tembakau sampai kepada jaringan pemasaran mereka, secara data mereka (KC) tidak ada yang namanya laporan dari pengguna jasanya langsung. Karena laporan dari pengguna jasa itu didapatkan dari orang-orang di lapangan, yakni Bidang P2. Nah informasi tersebut membantu bidang KC sebagai Pengolah Data menyatukan datanya. Contoh lagi misalkan dari tembakau. Dari lapangan ditemukan memang *supply* tembakaunya sekian ton memang, didapatkan dari si A, B, dan C. Nah dicocokkan dengan data produksinya, apakah cocok. Atau kebanyakan atau kekurangan. Itu istilahnya saling melengkapi, data yang diolah di Bidang KC dilengkapi dengan data yang didapatkan dari bidang luar oleh Bidang P2. (DP2\_1.b.1).

Hal yang menyatakan mengenai implementator yang terlibat di Kanwil DJBC Jatim II, dipertegas oleh Bapak Nurcahyo selaku Kepala Seksi Badan Hukum. Beliau menyatakan bahwa, memang yang menjadi implementator *joint analysis* di Kanwil DJBC Jatim II adalah Bidang KC, Bidang P2 dan Bidang FKC. Beliau menyatakan bahwa :

Yang menjadi implementator kebijakan *joint analysis* di Kanwil DJBC Jatim II adalah Bidang Kepabeanan dan Cukai, Bidang Penindakan dan Penyidikan dan dari Bidang Fasilitas. (DP3\_1.b.1).

Pada pembahasan selanjutnya, peneliti ingin mengetahui mengenai pemilihan pelaksana yang dipercaya dapat menjadi implementator dari kebijakan *joint analysis* itu sendiri. Ketiga narasumber mempunyai jawaban yang bermacam, namun tetap mengarah pada satu inti jawaban. Bapak Deni

selaku implementator dari Bidang KC, menjelaskan bahwa yang dipilih sebagai pelaksananya adalah yang telah mengikuti diklat *joint program*, sehingga dapat dipercaya sebagai pelaksana yang mempunyai kompetensi atau pengetahuan mengenai *joint program*. Dan salah satu *joint program* yang dimaksud yakni *joint analysis*. Selengkapnya beliau menjelaskan bahwa :

Untuk di bidang KC itu sendiri pelaksananya yang pertama yang sudah pernah ikut diklat. Diklat *Joint Program*, terkait proses bisnis bea cukai dan pajak. dan untuk tahun ini sudah masuk program *secondment* itu Mas Aldy, sedangkan saya belum. Tapi pada beberapa dan sudah cukup banyak diikuti rapat dan pelaksanaan, jadi saya sudah memahami mengenai *joint analysis* ini. Dan ketika rapat saling membahas mengenai progres masing-masing seperti apa, lalu diadakan kegiatan di Kanwil maka mengundang KPP (Kantor Pelayanan Pajak) dan KPPBC (Kantor Pelayanan dan Pengawasan Bea dan Cukai). (DP1\_1.b.2).

Berbeda dengan jawaban sebelumnya, Bapak Rizki mempunyai jawaban lain mengenai pemilihan pelaksana yang dipercaya menjadi implementator kebijakan *joint analysis*. Beliau menyebutkan bahwa, hal tersebut merupakan kewenangan dari Kepala Seksi Bidang yang bersangkutan. Penjelasan selengkapnya sebagai berikut :

Dan untuk skill atau pengetahuan yang dibutuhkan yaa itu tadi, kembali kepada kepala seksi yang mempunyai kriteria tertentu untuk memilih pelaksana yang sesuai dengan kebijakan *joint analysis* tersebut. Dan untuk hal tersebut, kepada seksi telah mempunyai kode etik tersendiri dalam menentukan kriteria dan informasi yang dibutuhkan. (DP2\_1.b.2).

Penjelasan dari Bapak Nurcahyo selaku kepala seksi badan hukum bidang KC di Kanwil DJBC Jatim II, dapat memperjelas jawaban dari pemilihan pelaksana sebagai implementator kebijakan *joint analysis*. Beliau menyatakan bahwa :

Dia mempunyai kapasitas yakni kemampuan keahlian di bidang tertentu sehingga dia termasuk ke dalam Tim *Joint Program*, yang salah satunya adalah *joint analysis*. (DP3\_1.b.2).

Hal yang menjadi syarat utama sebagai implementator suatu kebijakan adalah pengetahuan yang harus dimiliki oleh implementator tersebut. Bapak Rizki menjelaskan bahwa, pengetahuan yang wajib dimiliki oleh implementator kebijakan *joint analysis* misalnya mengenai teknis cukai lanjutan. Selengkapnya beliau menjelaskan bahwa :

Terkait pengambilan keputusan tetap ditempatkan kepada kepala seksi yaa yang memiliki kewenangan. Untuk urusan informasi bisanya itu ada di kepala intelijen. Yang berperan untuk membantu *profiling* pengguna jasa atau wajib pajak. seksi intelijen dari anggotanya, atau dari seksi lain di Bidang P2 untuk menyusun informasi, untuk melengkapi informasi pabrik. Atau mungkin yang sudah ada diklat teknis cukai lanjutan. Ada juga yang diharuskan orang yang pernah diklat teknis lanjutan, jadi orang yang pernah berkecimpung yang mempelajari mengenai cukai secara teknis. Karena dengan proses produksi, kalau yang belum menguasai cukai maka belum paham. Disarankan untuk yang memiliki kemampuan di bidang itu. (DP2\_1.b.3).

Bapak Deni selaku implementator di Bidang KC menyebutkan bahwa banyak pengetahuan yang dibutuhkan untuk menjadi implementator *joint analysis*.

Beliau menjelaskan bahwa :

Ada, harus. Banyak pengetahuan yang dibutuhkan itu ketika akan diadakan rapat *joint program*. Jika pada tahun 2018 itu diadakan rapat mungkin sebanyak 10 kali lebih. Rapat dan FGD, baik itu Kantor Pusat, Kanwil Pajak dan Bea Cukai, maupun KPP dan KPPBC. (DP1\_1.b.5). Untuk saya sendiri, karena *joint program* itu berdua dengan pajak, maka membuat bahannya itu bersama-sama dengan pajak. jadi, kita langsung datang ke kantor masing-masing. Untuk merapatkan isu dan masalah yang harus dibahas. Jadi, data-data yang dibutuhkan dari masing-masing instansi dapat diminta langsung ke bagian yang bersangkutan.

(DP1\_1.a.5). Jadi, banyak dapat pengetahuannya itu ketika diadakan rapat, jadi sambil diskusi dan belajar bersama mengenai proses bisnis masing-masing instansi.(DP1\_1.b.3).

Penjelasan mengenai pengetahuan yang wajib dimiliki oleh implementator *joint analysis* dilengkapi oleh Bapak Nurcahyo selaku kepala seksi badan hukum di Bidang KC Kanwil DJBC Jatim II. Beliau menjelaskan bahwa yang harus diperkuat adalah pengetahuan mengenai kepabeanan dan cukai. Selengkapny sebagai berikut :

Pengetahuan tentang kepabeanan dan cukai yang harus kuat dulu, kemudian tentang jabatan-jabatan atau struktur organisasi dan jabatatan-jabatan di Bidang Kepabeanan dan Cukai, kemudian ada di P2 (Penindakan dan Penyidikan) dan Bidang Fasilias Kepabeanan dan Cukai. Setelah itu baru dia bisa melakukan pembahasan bersama dengan pajak, jadi misalkan dia (implementator) di Bidang Kepabeanan dan Cukai, dia tidak memahami mengenai proses bisnis kepabeanan dan cukai maka dia tidak akan ditunjuk menjadi implementator. (DP3\_1.b.3).

Implementator kebijakan *joint analysis* dalam upaya pemutakhiran profil perpajakan wajib pajak badan industri hasil tembakau (pabrik rokok) yang melaksanakan tugasnya, dalam hal pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) baik itu dengan Diklat, Pelatihan, atau lainnya, ternyata belum memiliki diklat atau pelatihan khusus mengenai kebijakan *joint analysis* khususnya. Hal ini sebagaimana dijelaskan oleh Bapak Nurcahyo selaku implementator di Bidang KC, beliau menjelaskan bahwa :

Pelatihannya tidak diklat khusus mengenai *joint program*, yang jelas ada rapat yang secara rutin diadakan/identil yang dilakukan antara Bea Cukai dan Pajak tentang *joint program* ini. Jadi, pelaksana dalam tim ini akan diikutkan untuk rapat. (DP3\_1.b.4).

Pernyataan ini tidak sesuai dengan yang disampaikan sebelumnya oleh Bapak Deni, bahwa terdapat diklat atau pelatihan dari *joint program* yang telah dilakukan oleh salah satunya pelaksana di Bidang KC. Selengkapnya beliau menjelaskan sebagai berikut :

Untuk di bidang KC itu sendiri pelaksananya yang pertama yang sudah pernah ikut diklat. Diklat *Joint Program*, terkait proses bisnis bea cukai dan pajak. dan untuk tahun ini sudah masuk program *secondment* itu Mas Aldy, sedangkan saya belum. Tapi pada beberapa dan sudah cukup banyak diikuti rapat dan pelaksanaan, jadi saya sudah memahami mengenai *joint analysis* ini. Dan ketika rapat saling membahas mengenai progres masing-masing seperti apa, lalu diadakan kegiatan di Kanwil maka mengundang KPP (Kantor Pelayanan Pajak) dan KPPBC (Kantor Pelayanan dan Pengawasan Bea dan Cukai). . (DP1\_1.b.2).

Kemudian beliau melanjutkan penjelasan lainnya untuk meningkatkan SDM dari implementator kebijakan *joint analysis*, yakni internalisasi kepegawaian dan bisa diadakan oleh cukai maupun oleh pajak. selengkapnya beliau menyatakan bahwa:

Kemudian untuk peningkatan sumber daya itu, selain Diklat, *Workshop*, Pelatihan, bea cukai atau pajak mengadakan acara internalisasi kepegawaiannya dan bisa diadakan oleh cukai maupun oleh pajak. itu pun dilaksanakan oleh kantor pajak setempat, karena wilayah kerjanya sama sehingga memudahkah untuk memberikan masukan mengenai permasalahan wilayah kerja tersebut. *Forum Group Discussion* (FGD) itu juga sering diadakan, yang pernah diadakan di sini terkait piutang sudah dua kali diadakan bersama dengan pajak, dan juga dengan KPKNL karena itu terkait dengan piutang. Lebih untuk memperdalam, setiap tahunnya diadakan yang namanya program *secondment* yaitu pertukaran pejabat pajak dengan bea cukai yang ditugaskan untuk mendapat informasi dan pengetahuan mengenai proses bisnis masing-masing instansi. Kalau tahun lalu, selama 3 bulan. sejauh ini sih itu yang dilakukan untuk mengelola Sumber Daya Manusia (SDM) karena untuk *joint program* itu sendiri harus mengetahui proses bisnis masing-masing. Yang paling utama pejabat setempat karena karakteristiknya sudah sama. Misalnya kanwil

djbc jatim II, maka kita akan mengundang yang dari kanwil djp jatim III. Kalau diperlukan untuk mengundang pejabat pusat maka akan kami datangkan sesuai kebutuhan. Namun memang diutamakan pejabat setempat, jadi jika membahas masalah teknis bisa langsung nangkap apa yang dimaksud. (DP1\_1.b.4).

Berbeda dari jawaban sebelumnya, Bapak Rizki mempunyai pendapat tersendiri mengenai peningkatan SDM implementator kebijakan *joint analysis* di Kanwil DJBC Jatim II, adalah dengan *refreshing* kembali materi mengenai teknis cukai. Beliau menjelaskan bahwa :

Kembali ke awal, mengenai *joint analysis* itu adalah lebih kepada meneliti proses produksi dia sekali lagi dari hulu sampai dengan hilir. Sekali lagi, kalau secara khusus mengenai *joint analysis* itu tidak, sebenarnya hanya butuh *refreshing* materi yang pernah dipelajari saja mengenai teknis cukai. (DP2\_1.b.4).

Berdasarkan hasil wawancara yang diperoleh, Bapak Danny menjelaskan bahwa peningkatan sumber daya manusia dilakukan sembari bekerja menjalankan tugas sebagai pelaksana kebijakan *joint analysis*. Beliau menyebutkan bahwa :

Ini sebenarnya kita bekerja sambil berlatih ya. Misalnya saja *secondment* ini, mereka sambil belajar proses bisnisnya di pajak. (DP4\_1.a.26). jadi, sambil dia menyelesaikan tugasnya membuat analisis dan macam-macam itu. Kalau kita melakukan pelatihan dulu, kayaknya kita ketinggalan deh. Kalau itu dikandangkan dulu misalnya setengah tahun kayaknya ngga efektif. Dan untuk seperti ini seperti tetap dilakukan saja. Dan kita proses IHT (Industri Hasil Tembakau) harus adanya *transfer knowledge*. (DP4\_1.b.4).

Pelaksanaan kebijakan *joint analysis* di Kanwil DJBC Jatim II dilakukan sepanjang tahun, mulai dari tahun 2018 hingga sekarang. Hal ini termuat pada penjelasan yang dijelaskan oleh Bapak Rizki, bahwa :

Untuk waktu pelaksanaan itu sepanjang tahun ya. Dari Bu Menteri target sudah ada, ya tinggal menjalankannya. Nanti progresnya dipantau tiap kuartal atau semester. Misalnya untuk tahun ini diberikan target pencapaian itu 2 triliun, maka semester I sudah tercapai berapa dan itu akan dipantau terus perkembangannya. (DP2\_1.b.5).

Penjelasan tersebut didukung oleh penjelasan yang diberikan Bapak Nurcahyo, bahwa target dari *joint analysis* adalah per tahun namun pelaksanaannya dilakukan secara terus menerus. Beliau menyatakan :

Target *joint analysis* ini per tahun. Jadi, yaa dilakukan terus menerus. Kapan saja dilakukan *joint analysis* atau *joint program* antara bea cukai dan pajak. untuk target kita setiap tahun. (DP3\_1.b.5).

Selanjutnya Bapak Deni memberikan penjelasan lebih lengkap mengenai waktu implementasi kebijakan *joint analysis* dalam upaya pemutakhiran profil perpajakan wajib pajak badan industri hasil tembakau (pabrik rokok), bahwa sepanjang tahun 2018 telah dilaksanakan sebanyak 10 kali atau lebih rapat bersama membahas mengenai program yang akan dilaksanakan. Beliau menjelaskan :

Jika pada tahun 2018 itu diadakan rapat mungkin sebanyak 10 kali lebih. Rapat dan FGD, baik itu Kantor Pusat, Kanwil Pajak dan Bea Cukai, maupun KPP dan KPPBC. Kalau diklat sudah ditentukan waktunya, jadi telah terjadwal sebelumnya. Di luar jadwal itu, ketika ada hal-hal yang *urgent* bisa disisipkan membahas mengenai proses bisnis masing-masing. Selama tahun ini saya tidak tahu sudah berapa kali diadakan, cum untuk diklat itu sendiri berlangsung selama 2 minggu. Dan waktu

pelaksanaannya dapat berubah sesuai dengan kesepakatan dan urgensi dari masing-masing instansi. (DP1\_1.b.5).

Beliau menambahkan bahwa kebijakan ini merupakan suatu kebijakan yang baru diterapkan, maka kebijakan *joint analysis* ini masih mencari pola ideal kebijakan yang tepat. Hal ini sempat disinggung oleh Bapak Deni pada pertanyaan sebelumnya, yakni mengenai implementasi kebijakan yang sudah sesuai dengan prosedur yang seharusnya dilakukan. Beliau menjelaskan bahwa :

Tahun ini (2019), mulai digerakkan ke seluruh lininya di Kantor Pelayanan. Program sinergi ini merupakan program yang baru dilaksanakan, maka masih belum menemukan bentuk idealnya dari kebijakan ini. Masih terus mencari dan dikembangkan bagaimana model yang seharusnya dilakukan. (DP1\_1.a.6).

Sumber daya lainnya yang perlu dipenuhi demi kesuksesan implementasi suatu kebijakan adalah sumber daya finansial. Sebagai implementator kebijakan *joint analysis* di Kanwil DJBC Jatim II dan Kanwil DJBC Jatim III, tentunya mempunyai anggaran yang telah dirancang untuk membiayai pelaksanaan dari kebijakan tersebut. Anggaran yang digunakan untuk membiayai kebijakan tersebut berasal dari DIPA masing-masing kantor. Hal ini sebagaimana dijelaskan oleh Bapak Nurcahyo, bahwa :

Anggaran ngikut anggaran kantor. Jadi nebeng di DIPA kantor. Dan mulai dilaksanakannya *joint program* ini sejak tahun 2018 yang benar-benar dilaksanakan. Sedangkan untuk ranangnya sejak tahun sebelumnya. (DP3\_1.b.6).

Hal ini sebagaimana juga dijelaskan oleh Bapak Deni selaku implementator kebijakan *joint analysis*, pada bidang KC di Kanwil DJBC Jatim II. Beliau menyatakan bahwa anggaran yang digunakan adalah dari masing-masing kantor, dan untuk anggaran pembiayaan kebijakan *joint program* berasal dari Kantor Pusat DJBC. Selengkapnya beliau menyatakan, bahwa :

Jadi, dalam hal ini untuk anggaran yang digunakan yakni dari masing-masing kantor. Dan dari kantor pusat pun sudah terdapat anggaran mengenai *joint program* ini. (DP1\_1.b.6).

**c. Karakteristik Agen Pelaksana Program Sinergi Joint Analysis dalam Upaya Pertukaran Data Industri Hasil Tembakau (Pabrik Rokok) yang telah dikukuhkan sebagai Pengusaha Kena Pajak.**

Karakteristik agen pelaksana kinerja implementasi kebijakan, akan sangat banyak dipengaruhi oleh ciri-ciri yang tepat serta cocok dengan para agen pelaksananya. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan di Kanwil DJBC Jatim II, peneliti memperoleh data beberapa kriteria yang harus dipenuhi oleh implementator kebijakan *joint analysis* dalam upaya pemutakhiran profil perpajakan wajib pajak badan industri hasil tembakau (pabrik rokok). Salah satunya, penjelasan beberapa kriteria yang disebutkan oleh Bapak Nurcahyo bahwa kriteria utama adalah kapasitas atau keahlian dari pegawai/pelaksana yang bersangkutan. Selengkapnya beliau menjelaskan bahwa :

Jadi, kriteria yaitu terutama kepada kapasitas atau keahlian dari pegawai yang bersangkutan dan dilihat dari catatan. Harus terbuka, harus melakukan terobosan-terobosan baru, trus melakukan *continious improvement* juga, disamping gitu bisa menerima masukan-masukan. Karena itu antar Direktorat Jenderal Bea Cukai dan Pajak. jadi, dapat

saling memberikan masukan-masukan dalam kerjasama yang dilakukan. (DP3\_1.c.1).

Tidak jauh berbeda dari jawaban yang disampaikan oleh narasumber lainnya, yakni Bapak Deni. Beliau menjelaskan bahwa implementator *joint program* baik itu *joint analysis*, *joint collection*, *joint investigation*, dan *joint audit*, adalah pelaksana yang sudah diberikan kepercayaan karena keahlian yang dimilikinya. Beliau menjelaskan bahwa :

Iya, harus ada. Jadi, secara garis besar ada *joint analysis*, *joint collection*, *joint investigation*, dan *joint visit*. Untuk *joint analysis* itu saya yang *in trust*. Karena selama ini tugas saya sebagai pelaksana di bidang Kepabeanan dan Cukai, untuk menganalisis penerimaan kepabeanan dan cukai, analisa pabrik, makanya saya yang langsung *in trust* di *joint analysis*. (DP1\_1.c.1).

Karakteristik lainnya yang disebutkan oleh Bapak Rizki selaku implementator kebijakan *joint analysis* dari Bidang P2 di Kanwil DJBC Jatim II, bahwa penentuan karakteristik yang harus dimiliki oleh implementator di Kanwil DJBC Jatim II berasal dari kode etik tersendiri dari atasan. Selengkapnya beliau menjelaskan bahwa :

Para pejabat pasti memiliki kebijakan masing-masing ya. Jika secara formal, maka yang diberikan mandat adalah yang mengetahui tentang cukai, yang menguasai teknis cukai atau yang memiliki sertifikat cukai lanjutan atau yang mengerti proses bisnis rokok dari awal sampai akhir. Karena di BC secara umum mungkin banyak yang tahu di Pelabuhan, Bandara dan itu mempunyai spesialisasi masing-masing. Jadi, kalau di cukai sendiri belum pernah menguasai cukai ya tidak ditunjuk bukan karena apa-apa takutnya wawasannya kurang menyeluruh. Terus penjualan, di pabrik sudah jadi terus jual rokoknya di luar jawa atau di kota mana, dan disetiap penjualan *include* lagi ada PPh dan PPN juga. Nah apakah mereka harga jualnya ini normal. Ternyata di lapangan Harga

Jualnya di bawah HJE terlalu jauh, maka kita patut pertanyakan. Karena HJE di situ *include* PPN. Kalau di bawah HJE terus menerus dia dapat bahan darimana. Apakah bahannya buruk ataukah memang dia yang melarikan PPN. Nah pemantauan di lapangan itu yang dilakukan oleh P2. Seperti pemantauan pasarnya, pemantauan bahan baku. Itu informasi yang didapatkan dan akan di *supply* ke pajak untuk diteliti. Kesesuaian PPN dan PPh yang dilaporkan di SPT. Seperti itu. Dan untuk skill atau pengetahuan yang dibutuhkan yaa itu tadi, kembali kepada kepala seksi yang mempunyai kriteria tertentu untuk memilih pelaksana yang sesuai dengan kebijakan *joint analysis* tersebut. Dan untuk hal tersebut, kepada seksi telah mempunyai kode etik tersendiri dalam menentukan kriteria dan informasi yang dibutuhkan. (DP2\_1.c.1).

Pada pembahasan selanjutnya mengenai pembentukan karakteristik implementator dalam melaksanakan kebijakan *joint analysis* terhadap pemutakhiran profil perpajakan WP Badan IHT (Pabrik Rokok), Bapak Rizki menjelaskan bahwa pembentukan karakteristik tersebut dari dalam diri implementator yang bersangkutan. Beliau menjelaskan bahwa pelaksana yang dipilih harus orang yang rajin akademis dan teliti. Hal ini terlihat dalam kutipan sebagai berikut :

Sebenarnya kalau bisa dibilang itu orang harus rajin akademi, dan teliti. Kalau punya rasa ingin tahu tinggi/*investigative*, namun tetap bersikap ramah dan sopan dengan orang lain. (DP2\_1.c.2).

Implementasi kebijakan *joint analysis* terhadap pemutakhiran profil perpajakan wajib pajak industri hasil tembakau (pabrik rokok) sejauh ini berjalan dengan baik. Artinya tidak terdapat pelanggaran yang terjadi, baik itu dari segi pelaksana di Kanwil DJBC Jatim II sebagai implementator maupun wajib pajak atau pengguna jasa. Hal ini diungkapkan oleh Bapak Rizki selaku salah satu implementator kebijakan tersebut, beliau menyatakan bahwa :

Sejauh ini alhamdulillah engga ada dan jangan sampai pernah ada. Karena yang kita kerjakan adalah rahasia perusahaan dan juga citra aparat bea cukai dan pajak sebagai pengemban keuangan negara ini harus terjaga. (DP2\_1.c.3).

Hal ini dilengkapi oleh pernyataan yang disampaikan oleh Bapak Deni selaku implementator dari Bidang KC di Kanwil DJBC Jatim II, beliau menambahkan bahwa sejauh ini tidak terdapat pelanggaran dan untuk pemberian sanksi atas pelanggaran yang mungkin terjadi belum terdapat regulasi yang mengatur hal tersebut. Selengkapnya beliau menjelaskan bahwa :

Kalau sejauh ini, tidak ada yang berperilaku negatif baik dari bea cukai maupun pajak. semua saling mendukung dan terbuka, semua data-data yang dibutuhkan diberikan. Kalau seandainya ada, tidak ada peraturan *joint program* yang secara langsung mengatur mengenai hal tersebut. Hanya saja, untuk pelanggaran yang dilakukan oleh pegawai maka termasuk ke dalam peraturan kode etik kepegawaian. Karena *joint program* sudah merupakan perintah dari pusat dan wajib dilaksanakan. (DP1\_1.c.3).

Bapak Nurcahyo selaku kepala seksi badan hukum bidang KC di Kanwil DJBC Jatim II, menyatakan dengan tegas bahwa selama kebijakan ini berlangsung tidak terdapat pelanggaran yang terjadi. Hal ini terlihat dari hasil wawancara di bawah ini :

Selama ini tidak terdapat pelanggaran dari pelaksana. (DP3\_1.c.3).

- d. **Sikap atau Kecenderungan Program Sinergi Joint Analysis dalam Upaya Pertukaran Data Industri Hasil Tembakau (Pabrik Rokok) yang telah dikukuhkan Ssbagai Pengusaha Kena Pajak.**

Sikap atau kecenderungan (*disposition*) para pelaksana merupakan sikap penerimaan atau penolakan dari (agen) pelaksana akan sangat banyak mempengaruhi keberhasilan atau tidaknya kinerja implementasi kebijakan publik. Mengenai hal ini, peneliti ingin mengetahui sikap yang ditunjukkan oleh implementator sebagai pelaksana dalam Implementasi Kebijakan Program Sinergi Joint Analysis dalam Upaya Pertukaran Data Pengusaha Industri Hasil Tembakau (Pabrik Rokok) yang Telah Dikukuhkan sebagai Pengusaha Kena Pajak. Bapak Deni selaku implementator menjelaskan bahwa pada awal diterapkan kebijakan tersebut, masih terdapat implementator yang tidak sejalan antar instansi. Pada awalnya belum terdapat kepercayaan untuk memberikan data misalnya dari Kanwil DJBC Jatim II ke Kanwil DJP Jatim III. Namun, seiring berjalannya waktu maka komunikasi antar kedua instansi semakin mencair. Hal ini diungkapkan beliau sebagai berikut :

Jadi kalau di awal-awal itu masih ada yang ngga sejalan sama pajak. Nanti kalau kita ngasih data apakah mereka juga ngasih atau tidak. *trust* nya itu belum terbentuk saat itu. Karena itu langkah awal yakni dua tahun yang lalu. Menimbang keuntungan-keuntungan masing-masing instansi dari adanya kebijakan *joint analysis* ini. Dan respon negatif lainnya. Dari tingkat pusat yang ingin dibangun di awal adalah *trust* nya itu, bagaimana membangun kepercayaan antara instansi sebagai pelaksana. Menteri Keuangan pun, sewaktu pertama kali mengumumkan kebijakan ini lebih menekankan pada *trust* tersebut. Karena itu selalu didengungkan, maka makin ke sini rasa kepercayaan semakin muncul dan terbuka, dan untuk saat ini sudah tidak ada respon negatif. (DP1\_1.d.1).

Selaku salah satu implementator dari kebijakan tersebut, Bapak Rizki menyambut kebijakan tersebut dengan baik. Beliau menjelaskan bahwa dengan

adanya pertukaran data ini kerjasama ini, dapat memberikan pelajaran baru bagi implementator yang bersangkutan. Beliau menyatakan bahwa :

Selama ini menerima dengan baik. Pertama, dengan adanya kebijakan ini kami belajar hal yang baru. Kedua, memberikan pengalaman kita berkomunikasi dengan instansi lain yakni pajak, kita mempunyai wawasan baru dan kenalan baru di pajak dan mengenai perusahaan itu sendiri lebih luas. (DP2\_1.d.1).

Selanjutnya dibalik pilihan menerima atau menolak adanya kebijakan tersebut, Bapak Nurcahyo dengan tegas menjelaskan bahwa kebijakan ini merupakan tugas dari pelaksana yang bersangkutan sehingga harus dijalankan dengan baik. Beliau menyatakan bahwa :

Intinya, hal ini merupakan tugas pelaksana sebagai pegawai dari instansi yang bersangkutan. (DP3\_1.d.1).

**e. Komunikasi antar organisasi dan aktivitas pelaksana Program Sinergi Joint Analysis dalam Upaya Pertukaran Data Industri Hasil Tembakau (Pabrik Rokok) yang telah dikukuhkan sebagai Pengusaha Kena Pajak.**

Pembahasan selanjutnya yakni mengenai komunikasi antar organisasi dan aktivitas pelaksana. Koordinasi merupakan mekanisme sekaligus syarat utama dalam menentukan keberhasilan pelaksanaan kebijakan. Semakin baik koordinasi, maka kemungkinan kesalahan akan sangat kecil. Dalam melaksanakan implementasi kebijakan *joint analysis* terhadap pemutakhiran profil perpajakan WP Badan IHT (Pabrik Rokok), terdapat pihak internal dan pihak eksternal yang terlibat. Pihak internal yakni implementator dari kebijakan itu sendiri baik di Kanwil DJBC Jatim II maupun di Kanwil DJP

Jatim III. Sedangkan pihak eksternal adalah wajib pajak atau pengguna jasa yang menjadi target dari kebijakan ini. Hal ini disampaikan oleh Bapak Deni, beliau mengungkapkan bahwa :

Dalam melaksanakan *joint analysis* di Kanwil DJBC Jatim II yang merupakan pihak internal adalah pajak, karena terlibat dengan pajak maka pajak dapat dianggap merupakan pihak internal. Eksternal yaitu pengguna jasanya, yang akan dilakukan analisisnya. (DP1\_1.e.1).

Penjelasan pihak yang terlibat tersebut dijelaskan secara detail oleh Bapak Rizki selaku implementator dari bidang P2, beliau menjelaskan bahwa :

Untuk *in trust* di Kanwil DJBC Jatim II itu sendiri adalah bidang Kepabeanan dan Cukai (KC), karena di sana yang memantau secara langsung atau mendapatkan laporan secara langsung dari pengguna jasa. Bidang P2 sebagai *supporting unit*, melengkapi informasi apakah perusahaan yang terkait itu patuh. Dan kita juga tidak hanya melihat di lapangan, tetapi harus terpantau patuh. Bidang KC, P2 saling membantu bertukar data dan informasi. Alhamdulillah dari BC sendiri, melalui Bapak Kepala Kantor Wilayah bisa berkoordinasi dengan Bapak Kantor Wilayah Pajak Malang. Secara eksternal yakni berkoordinasi dengan pihak di luar instansi. Oleh bapak kepala seksi maupun oleh pelaksana yang melaksanakan kebijakan tersebut, dengan pihak pajak. Komunikasi dengan pengguna jasa berbeda dengan instansi lain. Yang dinamakan tarik ulur. (DP2\_1.e.1).

Selanjutnya penjelasan mengenai pihak yang terlibat dalam kebijakan tersebut dilengkapi oleh Bapak Nurcahyo selaku kepala seksi badan hukum bidang KC di Kanwil DJBC Jatim II. Namun, berbeda dengan yang disampaikan oleh Bapak Deni yakni wajib pajak atau pengguna jasa merupakan pihak eksternal. Bapak Nurcahyo memandang wajib pajak atau pengguna jasa adalah objek dari

kebijakan yang akan dilaksanakan tersebut. Selengkapnya beliau menjelaskan bahwa :

Pihak internal adalah Kanwil DJBC Jatim II, kantor pelayanan dan pengawasan bea dan cukai (KPPBC). Dan untuk pihak eksternal merupakan kanwil DJP Jatim III dan KPP (Kantor Pelayanan Pajak). Sedangkan pengguna usaha atau wajib pajak itu sendiri merupakan objek dalam kebijakan *joint program* ini. Misalnya terdapat DJBC, DJP, Direktorat Jenderal Anggaran (DJA) tingkat pusat. Pada tingkat pusat DJBC yang membuat regulasi mengenai *joint program* ini adalah Direktorat Audit dan di Kantor Pusat DJP yakni Direktorat Potensi, Kepatuhan dan Penerimaan. Sedangkan yang mengkoordinasi di tingkat Kementerian Keuangan dinamakan Sekretaris Bersama. Sekretaris bersama ini terdiri dari anggota dari tiap-tiap Direktorat Jenderal yang terlibat dalam *joint program*. Dan Komwas (Komite Pengawas Perpajakan) juga turut berperan dalam hal mengawasi kegiatan yang dilakukan dan mendorong agar kegiatan-kegiatan yang telah dirancang untuk segera mungkin dilakukan. (DP3\_1.e.1).

Sementara itu untuk melihat bentuk komunikasi dan koordinasi yang dilakukan antar pihak pelaksana, peneliti mengajukan pertanyaan mengenai bagaimana bentuk komunikasi dan koordinasi yang dilakukan oleh pihak internal maupun kepada pihak eksternal. Jawaban yang diperoleh dapat saling mendukung dan melengkapi satu sama lain. Bapak Deni mengungkapkan bahwa komunikasi yang dilakukan dengan pihak internal adalah sudah tidak terlalu formal, sedangkan komunikasi dengan pihak eksternal secara formal. Selengkapnya beliau menyatakan bahwa :

Kalau antara BC dan pajak sudah agak cair, artinya sudah tidak terlalu formal. Sekedar ketemu diskusi itu tidak lagi menggunakan cara secara formal. Dan komunikasi secara formal itu ketika akan diadakan rapat atau evaluasi atau ada masalah yang cukup besar untuk ditindaklanjuti maka melalui FGD. Untuk saling ketemu sudah cukup menghubungi *via whatsapp, email, atau telfon*. Sedangkan komunikasi dengan pihak

eksternal secara formal. Yakni ketika ingin meminta data kepada pihak eksternal melalui surat yang dikirimkan kepada pengguna jasa. (DP1\_1.e.1).

Bapak Danny menambahkan bahwa komunikasi dan koordinasi yang bisa terjalin dengan instansi lainnya, dapat dilakukan dengan Pemerintah Daerah (Pemda). Beliau menambahkan bahwa :

Kalau itu di tempat pemeriksaan, kan kita ada intel juga dan itu sudah jalan. Kalau untuk sampai di tingkat AR, di KPP. Sebenarnya dengan bea cukai ini sudah cukup. Tapi kalau memang nanti Pemda bisa memberikan data atau perijinannya. (DP4\_1.e.1).

Selanjutnya Bapak Rizki menambahkan bahwa komunikasi yang pertama dilakukan sebagai pembuka jalan adalah antara kepala Kanwil DJBC Jatim II dan Kanwil DJP Jatim III. Beliau mengungkapkan bahwa :

Beliau yang membuka jalan, memberikan arahan dan bimbingan kepada kami. Bagaimana seharusnya kami itu bertindak, menganalisa, menyimpulkan bahwa kegiatan ini dilaksanakan harus tetap dengan adil dan pengusaha nyaman untuk berusaha dan mereka akan menjadi patuh terhadap kebijakan. Karena kita akan memeriksa mereka, maka kita wajib menjaga kerahasiaan mereka. Meminta data secara formal dan komunikasi dengan jajaran direksinya secara baik. Dan menjelaskan mengenai program kebijakan dengan baik. (DP2\_1.e.2).

Sedangkan bentuk komunikasi dan koordinasi yang secara detail dijelaskan oleh Bapak Nurcahyo selaku kepala seksi badan hukum bidang KC di Kanwil DJBC Jatim II, beliau menjelaskan bahwa komunikasi yang dilakukan antar kedua instansi dapat dilakukan melalui media sosial karena penyampaian informasi yang cepat. Selengkapnya beliau menjelaskan bahwa :

Komunikasi sudah ditujuk. Jadi, dalam S-KEP *Joint Program* yang salah satunya terdapat *joint analysis* kanwil DJBC Jatim II sudah diputuskan. Dan di Pajak sudah ditetapkan dalam satu S-KEP Kantor Wilayah. Yaitu tinggal kita komunikasi dan koordinasi dengan masing-masing kebijakan. Kemudian jika terdapat pertemuan antara Kanwil DJBC Jatim II dan Kanwil DJP Jatim III, pertemuan antara ada namanya GRUP 15 di Provinsi Jawa Timur yang lebih luas lagi. GRUP 15 terdiri dari Kanwil DJBC, Kanwil DJP, kemudian Kanwil Perbendaharaan, Kanwil Kekayaan Negara. Kemudian juga ada pertemuan dengan Sekretaris Bersama di Pusat yang anggota merupakan instansi yang terlibat dalam *joint program* Kementerian Keuangan. Sedangkan untuk komunikasi dengan pengguna jasa, misalnya ada pengguna jasa yang bermasalah atau yang telah dilakukan *joint analysis* maka pihak Kanwil DJBC Jatim II yang melakukan komunikasi dengan pengguna jasa yang bersangkutan. Dan misalnya terdapat wajib pajak yang termasuk dilakukan *joint analysis*, maka pihak Kanwil DJP Jatim III yang melakukan komunikasi dengan wajib pajak tersebut. (DP3\_1.e.2).

Ketika ditanya mengenai cara jitu agar menjaga komunikasi dan koordinasi, narasumber mengungkapkan bahwa koordinasi dan komunikasi harus tetap terjaga untuk mendapatkan hasil yang optimal dalam melaksanakan kebijakan *joint analysis* terhadap pemutakhiran profil perpajakan wajib pajak badan industri hasil tembakai (pabrik rokok). Selengkapnya Bapak Rizki menjelaskan cara agar menjaga koordinasi dan komunikasi agar tetap berjalan dengan baik, sebagai berikut :

koordinasi dan komunikasi harus tetap terjaga sehingga akan mendapatkan hasil yang optimal dalam melaksanakan kebijakan *joint analysis*. Totalitas untuk memberikan informasi. Data adalah hal yang paling penting untuk dijaga. Karena perusahaan sudah memberikan kepercayaan kepada kita sebagai aparat. Caranya dimulai dari kebijakan para pejabat, dalam arti daftar sasarannya harus jelas berdasarkan data-data yang sudah ada bukan berdasarkan kecurigaan pribadi atau golongan yang ingin menjatuhkan perusahaan. Jika menggunakan data, maka akan terlihat jelas dan itu adalah data yang berbicara. Awalnya harus dari analisa data. (DP2\_1.e.3).

**2. Faktor Pendukung dan Penghambat dalam Implementasi Kebijakan Program Sinergi Joint Analysis dalam Upaya pertukaran data pengusaha industri hasil tembakau yang telah dikukuhkan sebagai pengusaha kena pajak.**

Kebijakan yang telah diimplementasikan dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor yang terjadi. Diantaranya faktor pendukung dan faktor penghambat berjalannya implementasi kebijakan. Faktor pendukung yakni dapat memberikan dukungan untuk kesuksesan berjalannya implementasi kebijakan dengan baik, sedangkan untuk faktor penghambat akan menjadi hambatan kesuksesan dari implementasi kebijakan yang telah dilakukan. Penelitian ini mengenai implementasi kebijakan program sinergi *joint analysis* dalam pemutakhiran profil perpajakan wajib pajak badan industri hasil tembakau (pabrik rokok), maka akan dijelaskan mengenai faktor pendukung dan faktor penghambat yang mempengaruhi kesuksesan implementasi kebijakan tersebut. Faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut :

**a. Faktor Pendukung Implementasi Kebijakan Program Sinergi Joint Analysis dalam Upaya Pertukaran Data Industri Hasil Tembakau (Pabrik Rokok) yang Telah dikukuhkan sebagai Pengusaha Kena Pajak.**

1) Faktor Eksternal

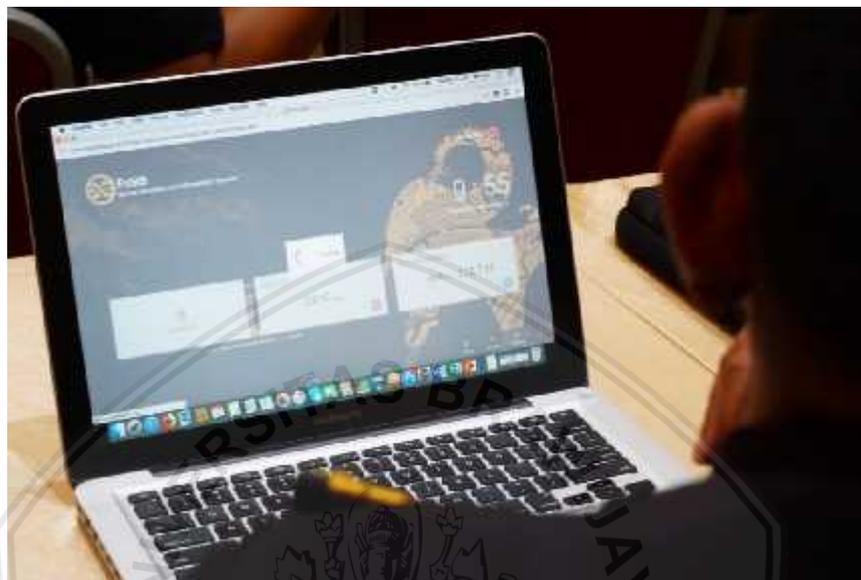
Teknologi yang berkembang saat ini dapat membantu berbagai instansi untuk memudahkan pekerjaannya. Termasuk kemudahan dalam melaksanakan tugas yang dilakukan oleh Kanwil DJP Jatim III dan Kanwil DJBC Jatim II dalam hal implementasi program sinergi *joint analysis*. Penjelasan yang berbeda dari kedua narasumber sebelumnya, Bapak Rizki menyatakan bahwa

yang menjadi pendukung utama dalam implementasi kebijakan tersebut adalah data yang berada dalam sistem aplikasi cukai (SAC). Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh Bapak Rizki dalam hasil wawancara sebagai berikut :

Pertama, adalah data. Kalau di BC ada yang namanya sistem aplikasi cukai (SAC). Di situ semua transaksi pabrik rokok, terkait pemesanan pita, produksi itu dilaporkan di sana. Kalau sumber datanya SAC itu insyaa Allah sudah valid ya. (DP2\_2.a.1).

Berdasarkan data primer yang diperoleh oleh peneliti, dukungan teknologi juga berperan dalam menunjang pelaksanaan kebijakan. Dalam rangka meningkatkan pelayanan di Bidang Cukai, DJBC telah mengembangkan Sistem Aplikasi Cukai Online yang bisa memudahkan dalam Pelayanan Cukai dan Pengelolaan Cukai. Aplikasi ini dinamakan ExSIS/SAC3 (*Excise Services and Information System/Sistem Aplikasi Cukai Generasi 3*). ExSIS/SAC3 merupakan program aplikasi terbaru yang diluncurkan oleh DJBC bagi para pengguna jasa di bidang cukai yang bertujuan untuk memudahkan transaksi di bidang cukai secara online sehingga mengurangi tatap muka antara petugas Bea dan Cukai dengan pengusaha pabrik atau kuasanya. Transaksi tersebut antara seperti pemesanan pita cukai (P3C), penyediaan pita cukai (CK-1/1A),

sistem Pelaporan Hasil Produksi Cukai (CK-4) dan pelindung dokumen pengangkutan cukai (CK-5/CK-6).



**Gambar 12. Sistem Aplikasi Cukai (SAC)**

Sumber: beacukai.go.id, 2019

## 2) Faktor Internal

Faktor pendukung dalam Implementasi Kebijakan Program Sinergi Joint Analysis dalam Upaya Pertukaran Data Pengusaha Industri Hasil Tembakau (Pabrik Rokok) yang Telah Dikukuhkan sebagai Pengusaha Kena Pajak, salah satunya adalah kepercayaan. Yakni kepercayaan antar instansi yang bersangkutan untuk melakukan pertukaran data. Hal ini sebagaimana dijelaskan oleh Bapak Deni dalam hasil wawancara, beliau mengungkapkan :

Pertama, terkait kepercayaan. Jika antara kedua instansi belum saling percaya maka akan menyulitkan untuk melakukan pertukaran data. Kedua, kelengkapan data. Karena semakin lengkap data yang dianalisis baik antara BC dan Pajak, maka akan lebih komprehensif dan akurat juga. Lalu, komitmen antara kedua elemen. Karena *joint analysis* merupakan tahap awal dalam program sinergi, maka data-data yang dipertukarkan dapat digunakan untuk kegiatan program sinergi lainnya. Kalau tahun lalu itu kendala yang dihadapi adalah pemahaman pada masing-masing kantor pelayanan terhadap kebijakan *joint analysis* ini. Oleh karena fokus kegiatan yang berbeda-beda di setiap kantor pelayanan. (DP1\_2.a.1).

Tidak jauh berbeda dengan yang disampaikan oleh narasumber sebelumnya, Bapak Nurcahyo selaku kepala seksi badan hukum Bidang KC di Kanwil DJBC Jatim II mengungkapkan bahwa komitmen dan tekad yang kuat merupakan hal yang dapat mendukung kesuksesan implementasi kebijakan tersebut. Selengkapnya beliau menjelaskan bahwa :

Komitmen yang kuat antara Bea Cukai dan Pajak dalam melaksanakan *joint analysis* ini. Ada tekad juga untuk duduk bersama, diskusi bersama dan di situ juga ada keterbukaan dan akhirnya bisa mendapatkan hasil yang diharapkan. (DP3\_2.a.1).

Faktor pendukung dalam Implementasi Kebijakan Program Sinergi Joint Analysis dalam Upaya Pertukaran Data Pengusaha Industri Hasil Tembakau (Pabrik Rokok) yang Telah Dikukuhkan sebagai Pengusaha Kena Pajak, salah satunya adalah kepercayaan. Yakni kepercayaan antar instansi yang bersangkutan untuk melakukan pertukaran data. Hal ini sebagaimana dijelaskan oleh Bapak Deni dalam hasil wawancara, beliau mengungkapkan:

Pertama, terkait kepercayaan. Jika antara kedua instansi belum saling percaya maka akan menyulitkan untuk melakukan pertukaran data. Kedua, kelengkapan data. Karena semakin lengkap data yang dianalisis baik

antara BC dan Pajak, maka akan lebih komprehensif dan akurat juga. Lalu, komitmen antara kedua elemen. Karena *joint analysis* merupakan tahap awal dalam program sinergi, maka data-data yang dipertukarkan dapat digunakan untuk kegiatan program sinergi lainnya. Kalau tahun lalu itu kendala yang dihadapi adalah pemahaman pada masing-masing kantor pelayanan terhadap kebijakan *joint analysis* ini. Oleh karena fokus kegiatan yang berbeda-beda di setiap kantor pelayanan. (DP1\_2.a.1).

Tidak jauh berbeda dengan yang disampaikan oleh narasumber sebelumnya, Bapak Nurcahyo selaku kepala seksi badan hukum Bidang KC di Kanwil DJBC Jatim II mengungkapkan bahwa komitmen dan tekad yang kuat merupakan hal yang dapat mendukung kesuksesan implementasi kebijakan tersebut. Selengkapnya beliau menjelaskan bahwa :

Komitmen yang kuat antara Bea Cukai dan Pajak dalam melaksanakan *joint analysis* ini. Ada tekad juga untuk duduk bersama, diskusi bersama dan di situ juga ada keterbukaan dan akhirnya bisa mendapatkan hasil yang diharapkan. (DP3\_2.a.1).

Bapak Danny menjelaskan bahwa yang menjadi faktor pendukung dari adanya kebijakan tersebut adalah, adanya kedekatan secara personal yang telah terjalin sebelum program ini dibentuk. Maka akan memudahkan untuk kerjasama pelaksana yang bersangkutan. Selengkapnya, beliau menjelaskan bahwa :

Jadi enak ngobrolnya. Pak Nurcahyo (Kanwil BC Jatim II) itu teman saya pas kuliah. Mungkin yang nggak kenal itu ada sekatnya juga. Kita sudah kenal, maka ada kepercayaan antara satu sama lain. Kalau baru kenal, mungkin akan sesuai aturan saja dulu. Sebenarnya ada bagusnya dan ada kurangnya juga. Namun banyak bagusnya. (DP4\_2.a.1).

Beberapa hal yang dapat dilakukan untuk mempertahankan dukungan yang telah dijelaskan pada penjelasan sebelumnya, yakni faktor pendukung yang dapat mensukseskan Implementasi Kebijakan Program Sinergi Joint Analysis dalam Upaya Pertukaran Data Pengusaha Industri Hasil Tembakau (Pabrik Rokok) yang Telah Dikukuhkan sebagai Pengusaha Kena Pajaktermuat dalam hasil wawancara dengan ketiga narasumber. Bapak Deni selaku implementator bidang KC di Kanwil DJBC Jatim II, menjelaskan bahwa :

Secara periodik mesti dilakukan evaluasi sekaligus merencanakan program ke depannya, yang bisa dilakukan. Di awal tahun akan dilakukan seperti itu, merencanakan apa yang bisa dikembangkan dari pabrik ini untuk ke depannya. Dari pusat pun selalu memantau dan meminta laporan mengenai program yang telah dilaksanakan. Jadi, untuk melaksanakan kebijakan *joint analysis* sudah merupakan suatu hal yang rutin untuk dilakukan. (DP1\_2.a.2).

Selanjutnya, Bapak Nurcahyo menambahkan bahwa peran pimpinan penting untuk mempertahankan dukungan tersebut. Beliau mengungkapkan bahwa :

Secara periodik mesti dilakukan evaluasi sekaligus merencanakan program ke depannya, yang bisa dilakukan. Di awal tahun akan dilakukan seperti itu, merencanakan apa yang bisa dikembangkan dari pabrik ini untuk ke depannya. Dari pusat pun selalu memantau dan meminta laporan mengenai program yang telah dilaksanakan. Jadi, untuk melaksanakan kebijakan *joint analysis* sudah merupakan suatu hal yang rutin untuk dilakukan. (DP3\_2.a.2).

**b. Faktor Penghambat Implementasi Kebijakan Program Sinergi Joint Analysis dalam Upaya Pertukaran Data Industri Hasil Tembakau yang telah dikukuhkan sebagai Pengusaha Kena Pajak.**

- 1) Faktor Eksternal

Bapak Rizki menjelaskan bahwa hal yang menjadi kendala adalah adanya perusahaan (pengguna jasa) yang tidak *cooperative* dalam membantu mengimplementasikan kebijakan tersebut. Beliau mengungkapkan bahwa :

Biasanya apabila perusahaan itu tidak *cooperative*, *insecure* dan mereka mengulur-ulur waktu sih, dan tidak segecep yang kita inginkan. (DP2\_2.b.1).

Namun, hal demikian dapat diatasi dengan bantuan dari atasan yang membantu mengkomunikasikan dengan pihak terkait. Selengkapanya beliau menjelaskan bahwa :

Dan pabrik biasanya menyimpan data tidak pada satu tempat, dan harus kita cek secara komprehensif kan. Alhamdulillah selama ini atasan dari kepala seksi maupun kepala bidang itu *support*, dalam arti membantu mengkomunikasikan untuk mendapatkan data. Kami di Tim Pelaksana dapat mengolah data lebih leluasa karena kalau pejabat membantu mengkomunikasikan bahwa kegiatan ini tidak main-main dan untuk kebaikan bersama. (DP2\_2.b.2).

Berbeda dengan hal yang disampaikan sebelumnya, Bapak Danny selaku Kepala Seksi Data, Potensi Penerimaan Perpajakan mempunyai pendapat lain mengenai faktor penghambat yang dihadapi oleh Kanwil DJP Jatim III dalam melaksanakan kebijakan *joint analysis* terhadap pemutakhiran profil perpajakan wajib pajak badan industri hasil tembakau (pabrik rokok). Beliau menjelaskan bahwa :

Misalnya WP ngga menerima dan ngaku, nggak ketemu itu bagaimana. Itu biasanya kita melakukan *joint visit*, jadi kita ajak AR di bea cukai untuk menemani AR pajak untuk *visit*. Biasanya, pabrik rokok itu jika bea cukai yang datang mereka akan *welcome*. Sedangkan, jika AR yang datang, kita mau masuk pabrik saja susah. Padahal AR harus tau proses

bisnisnya dan harus masuk. Jadi awal tahun 2018 kemaren itu sempat kita analisa antara dua *master file* itu ya. Kita sandingkan, itu ternyata memang di bea cukai itu subjeknya adalah pabrik rokok. Mereka menamakannya PR (Pabrik Rokok). Jadi, yang menjadi pengguna jasanya adalah Pabrik Rokoknya. Misalnya di sini, gudang garam. Atau misalkan ada perorangan itu ya PR nya. Misalnya PR Berkah Usaha. Sedangkan di Kita bukan itu, subjek pajak di pajak itu kalau dia orang pribadi ya nama orang pribadinya. Kalau dia badan ya badan hukumnya apa, CV apa dan PT apa. Itu ngga nyambung kita yang pertama. Kalau yang PR ini itu nama orang pribadinya siapa. Di bea cukai itu ada nama penanggungjawab. Jadi kita lihat penanggung jawabnya ini ada gak nama NPWP nya di kita dengan nama itu. Ya, hambatannya itu tadi. Nyari PR ini NPPW nya apa, dan itu nyarinya setengah mati. Jadi itu adalah hambatan pas awal pelaksanaannya. Itu ada yang manual dan ada yang *by sistem*. Jika ada yang nyangkut secara sistem, ya secara sistem. Kalau yang ngga sama, otomatis harus secara manual. Melihat alamatnya. Ternyata di bea cukai itu alamatnya misalnya di Jl. A, dia mendaftarkan pabriknya tidak boleh di alamat tersebut. Di bea cukai ada itu, dan itu kan menjadi kesulitan kita juga. Cuma dia dalam satu tahun ini ngga bisa mengawasi semua WP nya. Ada WP yang dia terdaftar Orang Pribadi dan punya bisnis yang gede. Kalau kita tidak mempunyai data itu, maka tidak dapat mengawasi WP tersebut. Saya kemaren ada info untuk langganan itu 3 bulan tu 200juta. Tujuannya itu meng-*update* profil WP dan mendapatkan data. Yang gratis tidak mungkin selengkap itu. Harusnya AR itu mempunyai akses ke situ. Tantangannya ada di situ. kalau ada di kita misalkan kalau ada pabrik rokok yang mempunyai tunggakan, maka orang ini nebus pita cukainya suruh datang ke Kantor Pajak. kalau yang ngga ketemu itu, sepanjang dia masih membutuhkan layanan cukai maka ketangkep lah. Kalau dengan bea cukai ngga ada masalah. (DP4\_2.b.1).

## 2) Faktor Internal

Kebijakan program sinergi *joint analysis* terhadap pemutakhiran profil perpajakan wajib pajak badan industri hasil tembakau (pabrik rokok) merupakan kebijakan yang baru diimplementasikan mulai dari tahun 2018, artinya kebijakan ini masih terbilang baru untuk sebuah kebijakan publik. Maka dari itu, hingga saat ini untuk kendala yang dihadapi adalah mengenai

pemahaman mengenai kebijakan kepada masing-masing Kantor Pelayanan yang menjadi implementator dari kebijakan ini. Hal ini diungkapkan oleh Bapak Deni bahwa :

kalau tahun lalu (tahun 2018) itu kendala yang dihadapi adalah pemahaman pada masing-masing kantor pelayanan terhadap kebijakan *joint analysis* ini. Oleh karena fokus kegiatan yang berbeda-beda di setiap kantor pelayanan. (DP1\_2.a.1).

Di samping itu, Bapak Rizki menjelaskan bahwa hal yang menjadi kendala adalah adanya perusahaan (pengguna jasa) yang tidak *cooperative* dalam membantu mengimplementasikan kebijakan tersebut. Beliau mengungkapkan bahwa :

Biasanya apabila perusahaan itu tidak *cooperative*, *insecure* dan mereka mengulur-ulur waktu sih, dan tidak segercep yang kita inginkan. (DP2\_2.b.1).

Namun, hal demikiann dapat diatasi dengan bantuan dari atasan yang membantu mengkomunikasikan dengan pihak terkait. Selengkapanya beliau menjelaskan bahwa :

Dan pabrik biasanya menyimpan data tidak pada satu tempat, dan harus kita cek secara komprehensif kan. Alhamdulillah selama ini atasan dari kepala seksi maupun kepala bidang itu *support*, dalam arti membantu mengkomunikasikan untuk mendapatkan data. Kami di Tim Pelaksana dapat mengolah data lebih leluasa karena kalau pejabat membantu mengkomunikasikan bahwa kegiatan ini tidak main-main dan untuk kebaikan bersama. (DP2\_2.b.2).

Selanjutnya, kendala yang menjadi penghambat kesuksesan dari implementasi kebijakan ini adalah adanya masalah waktu. Implementator sebagai pelaksana

kebijakan ini disibukkan dengan tugas masing-masing sehingga terdapat kesulitan untuk fokus pada implementasi kebijakan tersebut. Selengkapnya beliau menjelaskan bahwa :

Penghambatnya biasanya hanya masalah waktu yang disibukkan dengan pekerjaan masing-masing, baik Kanwil DJBC, Kanwil Pajak Malang dan Kantor Pengawasan maupun Kantor Pelayanan. (DP2\_2.b.1).

### C. Pembahasan

#### 1. Implementasi Kebijakan Program Sinergi *Joint Analysis* dalam Upaya Pertukaran Data Pengusaha Industri Hasil Tembakau (Pabrik Rokok) yang telah dikukuhkan sebagai Pengusaha Kena Pajak.

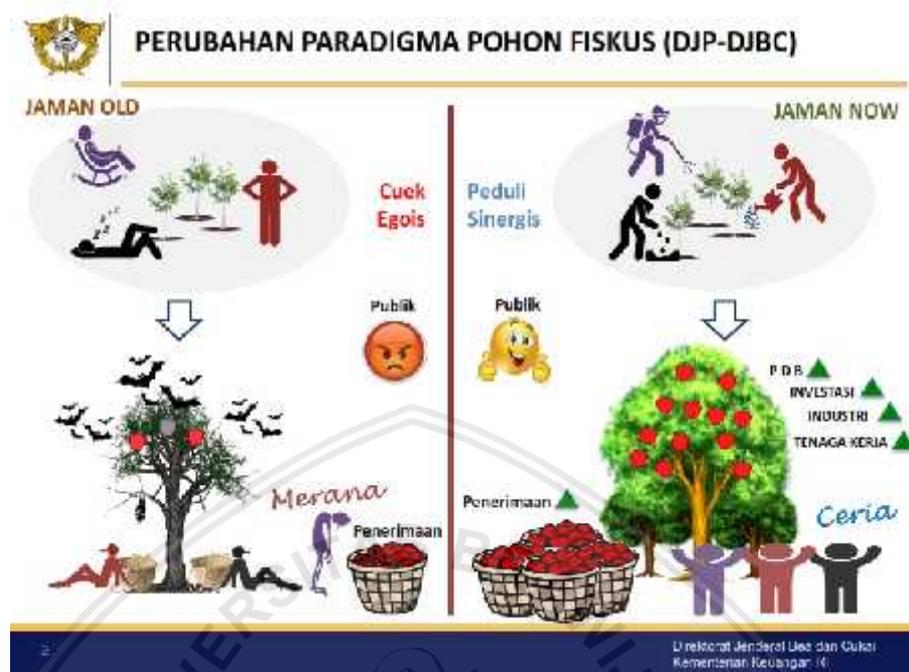
Kebijakan program sinergi antara DJP dan DJBC yang dimulai pada tahun 2017 memberikan hasil yang positif. Hal ini terlihat dari adanya total potensi dan realisasi program sinergi (DJP-DJBC) secara nasional sebesar Rp3,86 Triliun dari target yang ditentukan sebesar Rp1,9 Triliun. Adanya kebijakan program sinergi ini telah menjaring sebanyak 5610 wajib pajak yang dilakukan *joint analysis* dan sebanyak 16 wajib pajak/Auditee yang telah dilakukan pemeriksaan. Berdasarkan data yang diperoleh dari laporan kolaborasi Aksi DJP-DJBC tahun 2018, diperoleh rincian potensi status pengawasan sebanyak 3678 Wajib Pajak (WP), 1120 WP dengan status pemeriksaan, 820 WP status penegakan hukum dan sebanyak 158 WP di Audit DJBC. Dengan adanya implementasi kebijakan program sinergi ini, diharapkan dapat mengoptimalkan penerimaan negara.

Implementasi kebijakan program sinergi antara DJP dan DJBC tidak hanya diterapkan pada tingkat Kantor Pusat. Saat ini, implementasi kebijakan tersebut telah dilaksanakan pada unit vertikal yakni di Kantor Wilayah dan Kantor Pelayanan maupun Kantor Pengawasan. Salah satu Kantor Wilayah yang telah mengimplementasikan kebijakan sinergi adalah Kanwil DJP Jatim III bersama Kanwil DJBC Jatim II. Berdasarkan data yang telah diperoleh melalui hasil wawancara dengan beberapa narasumber, diketahui bahwa implementasi kebijakan program sinergi di Kanwil DJP Jatim III dan Kanwil DJBC Jatim II telah dilaksanakan sejak tahun 2017. Selama tahun berjalan, implementasi kebijakan tersebut memperoleh hasil yang positif dengan berhasil menghimpun penerimaan lebih dari 100% dari target yang dibebankan. Pada tahun 2018, target penerimaan yang dibebankan kepada Kanwil DJP Jatim III bersama Kanwil DJBC Jatim II sebesar Rp2 Triliun, dengan realisasi penerimaan sebesar Rp4,2 Triliun. Berdasarkan hal tersebut, terlihat bahwa kebijakan program sinergi yang telah menapaki tahun kedua kembali memperoleh capaian positif.

Kanwil DJP Jatim III bersama Kanwil DJBC Jatim II dalam mengimplementasikan kebijakan program sinergi telah menentukan langkah konkrit yang akan dilakukan. Berdasarkan siaran pers Kanwil DJP Jatim III tahun 2018 yang diperoleh, disebutkan bahwa kegiatan program sinergi di Kanwil DJP Jatim III dan Kanwil DJBC Jatim II pada tahun 2018 mengusung tema “Sinergi DJP dan DJBC Tingkatkan Layanan, Permudah Kewajiban, Dorong Kepatuhan untuk Optimalisasi Penerimaan”. Hal ini dapat

memberikan gambaran bahwa, dengan adanya kegiatan program sinergi ini dapat menjalin kerjasama yang baik antar kedua instansi. Maka, dengan adanya kerjasama tersebut, akan memperoleh perubahan paradigma sehingga sudah tidak ada lagi sekat instansi yang membatasi kedua instansi tersebut. Dengan kerjasama yang baik, maka akan memberikan pelayanan yang maksimal terhadap publik dan akan memberikan penerimaan yang meningkat. Serta dapat memberikan iklim investasi yang baik sehingga industri dan tenaga kerja di Indonesia akan berkembang lebih baik. Ilustrasi mengenai penjelasan tersebut dapat dilihat pada gambar 13 di bawah ini.

Salah satu program sinergi yang dilakukan oleh Kanwil DJP Jatim III bersama Kanwil DJBC Jatim II adalah terkait pertukaran data pengusaha industri hasil tembakau (pabrik rokok) yang telah dikukuhkan sebagai pengusaha kena pajak. Kegiatan yang dilaksanakan tersebut merupakan bagian dari salah satu kebijakan program sinergi yang termasuk ke dalam program sinergi *joint analysis*. Ruang lingkup kerjasama antara DJP dan DJBC meliputi *joint analysis* yaitu melakukan pertukaran informasi dan analisis bersama atas potensi penerimaan pajak, bea masuk, bea keluar dan cukai dan menargetkan wajib pajak yang berisiko tinggi. Program sinergi *joint audit* yaitu melakukan kerjasama untuk keperluan audit dan/atau pemeriksaan di bidang perpajakan, kepabeanan dan cukai. Dan selanjutnya terdapat program sinergi *joint investigation* yaitu melakukan kerjasama dalam proses penanganan tindak pidana di bidang perpajakan, kepabeanan dan cukai.



**Gambar 13. Perubahan Paradigam Pohon Fiskus (DJP-DJBC)**

Sumber: Beacukai.go.id, 2019

Proses implementasi kebijakan *joint analysis* yang telah dilakukan oleh Kanwil DJP Jatim III bersama Kanwil DJBC Jatim II dapat diketahui dengan menggunakan pendekatan dan model implementasi kebijakan Van Meter dan Van Horn (1875). Model pendekatan yang dirumuskan ini disebut dengan istilah *A Model of The Policy Implementation*. Proses implementasi ini merupakan abstraksi atau performansi dari suatu pelaksanaan kebijakan yang pada dasarnya sengaja dilakukan untuk meraih kinerja implementasi kebijakan publik yang tinggi yang berlangsung dalam hubungan dengan berbagai variabel. Agustino (2016:129) menjelaskan bahwa, keberhasilan suatu implementasi kebijakan dapat diukur atau dilihat dari proses dan pencapaian tujuan hasil akhir (*output*), yaitu tercapai atau tidaknya tujuan-tujuan yang ingin diraih. Untuk mencapai keberhasilan tersebut, Van Meter

dan Van Horn telah mengklasifikasikan indikator yang dapat digunakan untuk menjadi ukuran keberhasilan implementasi suatu kebijakan. Terdapat 5 (lima) indikator yang digunakan dalam penelitian ini, sebagai berikut:

**a. Ukuran dan Tujuan Kebijakan Program Sinergi Joint Analysis dalam Upaya Pertukaran Data Pengusaha Industri Hasil Tembakau (Pabrik Rokok) yang telah dikukuhkan sebagai Pengusaha Kena Pajak.**

Kinerja implementasi kebijakan dapat diukur tingkat keberhasilannya jika-dan-hanya-jika ukuran dan tujuan dari kebijakan memang realistis dengan sosio-kultur yang mengada di tingkat pelaksana kebijakan. Ketika ukuran kebijakan atau tujuan kebijakan terlalu ideal (bahkan terlalu utopis) untuk dilaksanakan di tingkat warga, maka akan sulit merealisasikan kebijakan publik hingga titik yang dapat dikatakan berhasil. Implementasi kebijakan program sinergi pertukaran data pengusaha industri hasil tembakau (pabrik rokok) yang telah dikukuhkan sebagai pengusaha kena pajak yang dilaksanakan oleh Kanwil DJP Jatim III bersama Kanwil DJBC Jatim II berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan No. 481/KMK.01/2018 tentang Program Sinergi Reformasi Direktorat Jenderal Pajak dan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh Bapak Deni bahwa, program sinergi yang dilaksanakan di Kanwil DJBC Jatim II patokannya berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan tersebut. Kemudian, berdasarkan keputusan tersebut maka dapat dikembangkan sendiri oleh masing-masing kantor wilayah sesuai dengan karakteristik kantor masing-masing.

Implementasi Kebijakan Program Sinergi Joint Analysis dalam Upaya pertukaran data pengusaha industri hasil tembakau (pabrik rokok) yang telah dikukuhkan sebagai pengusaha kena pajak mempunyai target atau sasaran yakni sebagaimana diungkapkan oleh Bapak Nurtjahyo bahwa, yang menjadi target dari kebijakan program sinergi adalah wajib pajak yang berada di Wilayah Kerja Kanwil DJP Jatim III dan Pengguna Jasa yang berada di Wilayah Kanwil DJBC Jatim II. Penerimaan dari kedua instansi tersebut 60% berasal dari WP pengusaha hasil tembakau. Hal ini diungkapkan oleh Bapak Dhanny bahwa memang sebagian besar dari penerimaan di Kanwil DJP Jatim III berasal dari industri hasil tembakau. Rahmadi (dalam Suryana, 2016) menjelaskan, Industri Hasil Tembakau (IHT) adalah industri yang menghasilkan, atau mendistribusikan atau memasarkan atau menjual produk yang dihasilkan dari pengolahan tembakau. Industri hasil tembakau secara umum merupakan penyumbang cukai terbesar di berbagai negara penghasil tembakau di dunia, juga bagi Indonesia.

Pentingnya untuk memperhatikan kebijakan *joint analysis* terhadap industri hasil tembakau, selain karena penerimaan cukainya yang cukup besar di Indonesia juga merupakan sebuah karakteristik wilayah kerja Kanwil DJP Jatim II dan Kanwil DJBC Jatim III. Hal ini didukung oleh data yang dihimpun oleh Kementerian Pertanian Republik Indonesia, dengan kategori produksi tembakau menurut provinsi di Indonesia. Provinsi Jawa Timur menduduki peringkat pertama sepanjang tahun 2018, dengan hasil produksi terbanyak se Indonesia dengan perolehan hasil 84,015 Ton. Hal ini untuk

lebih lengkap dapat melihat lampiran 1. Produksi Tembakau Menurut Provinsi di Indonesia, 2015-2019. Hasil tembakau ini didukung oleh luas tanam tembakau di Provinsi Jawa Timur pada tahun 2018 yang juga menduduki peringkat pertama se Indonesia. Dengan luas tanam seluas 105,429 Hektar tanah. Sedangkan, untuk produktivitas tembakau itu sendiri, di Provinsi Jawa Timur tahun 2018 sebesar 797 Kg/Ha tanah. Untuk keterangan selengkapnya dapat melihat lampiran 2. Luas Tanam tembakau Menurut Provinsi di Indonesia dan lampiran 3. Produktivitas Tembakau menurut Provinsi di Indonesia. (petanian.go.id, diakses pada 11 Oktober 2019)

Program *joint analysis* adalah program strategis DJP dan DJBC untuk mengamankan target penerimaan negara tahun 2018 yang diperintahkan langsung oleh Menteri Keuangan. DJP dan DJBC diberi target sebesar Rp20 Triliun melalui program *joint analysis* tersebut. Sinergi DJP dan DJBC bertujuan untuk mewujudkan satu kemudahan prosedural melalui integrated sistem dan prosedur. (gatra.com, diakses pada 11 Oktober 2019). Program sinergi *joint analysis* dilatar belakangi oleh alasan kurang optimalnya pemanfaatan pertukaran data secara bersama-sama antara DJP dan DJBC yang menyebabkan *potential loss* atas penerimaan perpajakan; dan karena perlunya penguatan kegiatan analisa bersama antara DJP dan DJBC di Kantor Pusat dan Unit Vertikal.

Pada dasarnya, yang perlukan dilakukan *joint analysis* adalah antara bea cukai dan pajak yang bisa dikawinkan. Hal ini diungkapkan oleh Bapak

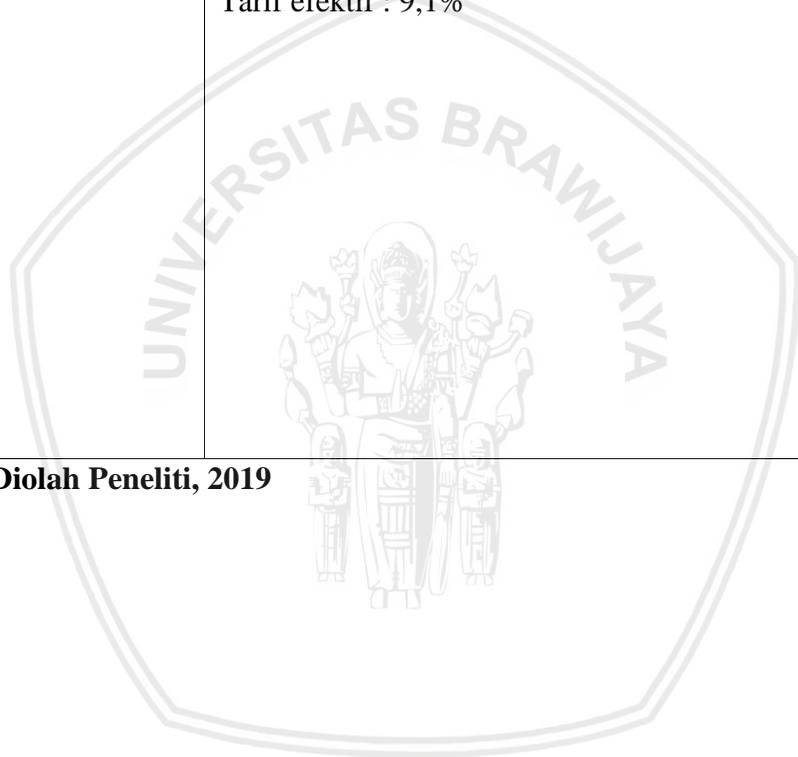
Nurtjahyo selaku Kepala Seksi Badan Hukum di Kanwil DJBC Jatim II. Lebih lanjut beliau menjelaskan bahwa, jika dalam industri hasil tembakau hal yang perlu dikawinkan misalnya data cukai yang harus dibayar dengan PPN Hasil Tembakau. Lebih lanjut, Bapak Rikzi menjelaskan bahwa *joint analysis* berisi analisa dari proses hulu ke hilir proses produksi hasil tembakau, mulai dari tembakau campurnya, proses hasil tembakaunya, sampai pada proses pemasarannya. Kalau dari Bea Cukai itu sendiri, objek dari pabrik atau pengguna jasa yang di awasi adalah pemasukan tembakaunya, lalu terkait CK1/Pemesanan Pita Cukai, ketiga CK4C tentang produksi hasil tembakau sampai dengan jaringan pemasarannya. Jadi, hal itu lah yang nantinya bisa dikawinkan antara Kanwil DJP Jatim III dan Kanwil DJBC Jatim II.

Tabel 3. Perbandingan PPN HT dan Cukai HT.

No	Indikator	PPN HT	Cukai HT	Keterangan
1	Pengertian	Hasil tembakau adalah hasil tembakau sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang No.11 tahun 1995 tentang Cukai sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang N.39 tahun 2007, yang meliputi sigaret, cerutu, rokok daun, tembakau iris, dan hasil pengolahan tembakau lainnya, dengan tidak mengindahkan digunakan atau tidak bahan pengganti atau bahan pembantu dalam pembuatannya.	Hasil tembakau adalah hasil tembakau sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang No.11 tahun 1995 tentang Cukai sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang N.39 tahun 2007, yang meliputi sigaret, cerutu, rokok daun, tembakau iris, dan hasil pengolahan tembakau lainnya, dengan tidak mengindahkan digunakan atau tidak bahan pengganti atau bahan pembantu dalam pembuatannya.	Terdapat indikator yang sama, yang dapat menjadi suatu hal yang digunakan untuk menyatukan kedua instansi tersebut. Penerimaan PPN HT dari sisi Pajak dan Penerimaan Cukai HT dari sisi Kepabeanan dan Cukai. Maka, dalam hal ini program sinergi <i>joint analysis</i> dalam Upaya Pertukaran data pengusaha industri hasil tembakau (Pabrik Rokok) yang telah dikukuhkan sebagai pengusaha kena pajak didukung oleh data perbandingan PPN HT dan Cukai HT pada tabel tersebut.
2	Subjek	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Pengusaha Pabrik Hasil Tembakau (Produsen)</li> <li>b. Importir Barang Kena Cukai</li> <li>c. Pengusahaan penyalur hasil tembakau</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Orang adalah orang pribadi atau badan hukum. Pengusaha pabrik adalah orang yang mengusahakan pabrik.</li> <li>b. Importir Barang Kena Cukai berupa hasil tembakau yang selanjutnya disebut importir adalah orang pribadi atau badan hukum yang memasukkan barang kena cukai berupa hasil tembakau ke dalam daerah pabean.</li> </ul>	
3	Objek	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Sigaret</li> <li>b. Cerutu</li> <li>c. Rokok Daun</li> <li>d. Tembakau Iris</li> <li>e. Dan hasil pengolahan tembakau lainnya</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Sigaret adalah hasil tembakau</li> <li>b. Sigaret Kretek Mesin (SKM) Sigaret Putih Mesin (SPM)</li> <li>c. Sigaret Kretek Tangan (SKT)</li> <li>d. Sigaret Kretek Tangan Filter (SKTF)</li> <li>e. Sigaret Putih Tangan (SPT)</li> <li>f. Sigaret Putih Tangan Filter (SPTF)</li> <li>g. Sigaret Kelembak Kemenyan (KLM)</li> </ul>	

			<ul style="list-style-type: none"> <li>h. Cerutu (CRT)</li> <li>i. Rokok Daun atau Klobot (KLB)</li> <li>j. Tembakau Iris (TIS)</li> <li>k. Hasil Pengolahan Tembakau Lainnya (HPTL)</li> <li>l. Ekstak dan Esens Tembakau Tembakau Molasses</li> <li>m. Tembakau Hirup (Snuff tobacco)</li> <li>n. Tembakau Kunyah (<i>Chewing tobacco</i>)</li> </ul>	
4	Tarif	<p>Penghitungan PPN HT yaitu =                  Tarif Efektif X Nilai Lain.                  Tarif efektif : 9,1%</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Tarif cukai hasil tembakau ditetapkan dengan menggunakan jumlah dalam rupiah untuk setiap satuan batang atau gram hasil tembakau;</li> <li>b. Besaran tarif cukai hasil tembakau didasarkan pada :                         <ul style="list-style-type: none"> <li>1) Jenis hasil tembakau</li> <li>2) Golongan pengusaha</li> <li>3) Batasan Harga Jual Eceran per Batang atau gram yang ditetapkan oleh menteri.</li> </ul> </li> <li>c. Khusus untuk jenis HPTL, tarif cukai hasil tembakau ditetapkan sebesar 57% dari harga jual eceran yang diajukan oleh pengusaha pabrik hasil tembakau atau importir.</li> </ul>	

Sumber: Data Diolah Peneliti, 2019



Berdasarkan Tabel 3. Perbandingan PPN HT dan Cukai HT terlihat bahwa, terdapat persamaan yang dapat menjadi tolak ukur perlunya sinergi *joint analysis* dilakukan terhadap industri hasil tembakau. Hal ini terlihat dari adanya subjek dari pengenaan PPN HT dan Cukai HT yang bersama menyasar pada wajib pajak badan maupun importir barang kena cukai hasil tembakau. Selanjutnya dari objek pengenaan PPN HT dan Cukai HT turut menyasar objek sigaret, cerutu, dll seperti terlihat pada tabel 5. Adanya persamaan tersebut dapat membantu DJP sebagai pemungut PPN HT dan DJBC sebagai pemberi Cukai HT untuk menjalin kerjasama atas optimalisasi penerimaan negara. Sehingga, dengan terjalinnya kerjasama tersebut akan memberikan manfaat yang baik untuk kepentingan bangsa dan negara.

Program sinergi *joint analysis* yang dilakukan oleh Kanwil DJP Jatim III bersama Kanwil DJBC Jatim II, memberikan manfaat yang berbeda kepada pengguna jasa maupun wajib pajak. Pengguna jasa sebagai subjek dari kebijakan tersebut memperoleh manfaat berupa kemudahan dalam berbisnis. Jika ia sudah patuh, maka program sinergi *joint analysis* ini dapat memberikan evaluasi *internal control* mereka. Namun, manfaat yang dirasakan oleh wajib pajak tidak besar. Hal ini seperti diungkapkan oleh Bapak Dhanny selaku Kepala Seksi Data Potensi Penerimaan Perpajakan bahwa, dengan adanya program sinergi *joint analysis* ini manfaat yang dirasakan oleh wajib pajak hampir tidak ada. Karena sebagaimana tujuan dari *joint analysis* adalah untuk menguji kepatuhan wajib pajak dalam melaporkan pajak yang semestinya dibayarkan.

**b. Sumber daya Kebijakan Program Sinergi Joint Analysis dalam Upaya Pertukaran Data Pengusaha Industri Hasil Tembakau (Pabrik Rokok) yang telah dikukuhkan sebagai Pengusaha Kena Pajak.**

Di samping ukuran-ukuran dasar dan tujuan-tujuan kebijakan, yang perlu mendapatkan perhatian dalam proses implementasi kebijakan adalah sumber-sumber yang tersedia. Sumber-sumber layak menjadi perhatian karena menunjang keberhasilan implementasi kebijakan. (Winarno, 2014:16). Sumber-sumber yang layak menjadi perhatian tersebut adalah sumber daya manusia (implementator), sumber daya waktu dalam pelaksanaan kebijakan, dan sumber daya finansial yang dapat mendukung keberhasilan kebijakan tersebut. Dalam Implementasi Kebijakan Program Sinergi Joint Analysis dalam Upaya pertukaran data pengusaha industri hasil tembakau (pabrik rokok) yang telah dikukuhkan sebagai pengusaha kena pajak, sumber daya manusia yang berperan menjadi implementator dalam melaksanakan kebijakan di Kanwil DJP Jatim III adalah Bidang Data, Potensi Penerimaan Perpajakan (DP3) dan Bidang Pemeriksaan, Penagihan, Intelijen dan Penyidikan (PPIP). Sedangkan di Kanwil DJBC Jatim II adalah Bidang Kepabeanan dan Cukai (KC) dan Bidang Penindakan dan Penyidikan (P2).

Pemilihan Bidang pada masing-masing Kanwil yang diberikan tugas dalam mengimplementasikan kebijakan tersebut termuat dalam KEP 195/PJ/2018 dan KEP 182/BC/2018 tentang Petunjuk Pelaksanaan Program Sinergi *Joint Analysis*. Dalam keputusan termuat bidang-bidang apa saja yang dipercaya dapat mengimplementasikan kebijakan tersebut sesuai dengan fungsi dan tugas dari bidang yang bersangkutan. Namun, untuk pemilihan

individu/pelaksana implementasi kebijakan tersebut, berdasarkan kepercayaan atau pemilihan dari Kepala Kantor maupun Kepala Seksi Bidang. Hal ini, dijelaskan oleh Bapak Nurtjahyo selaku kepala seksi badan hukum bidang Kepabeanan dan Cukai di Kanwil DJBC Jatim II bahwa pelaksana dari implementasi kebijakan program sinergi *joint analysis* adalah yang mempunyai keahlian dan kapabilitas di bidang tertentu khususnya mengenai kepabeanan dan cukai. Sehingga ia termasuk ke dalam tim *joint analysis* di Kanwil DJBC Jatim II.

Bapak Rizki selaku pelaksana yang diberikan tugas untuk mengimplementasikan kebijakan *joint analysis* menjelaskan bahwa, Kepala Seksi pada bidang yang bersangkutan mempunyai kode etik tersendiri yang dibutuhkan dalam menentukan pelaksana yang dipercaya untuk menjalankan tugas yang diberikan.. Selanjutnya Bapak Dhanny selaku Kepala Seksi Bidang DP3 menjelaskan bahwa setiap pegawai pajak di Kanwil DJP Jatim III diharapkan dapat menguasai kemampuan minimal kemampuan analisa. Hal ini dilakukan karena adanya pergantian pegawai pada bidang-bidang tertentu, sehingga dengan adanya kemampuan tersebut dapat menyesuaikan dengan tugas yang akan diberikan. Beliau menambahkan bahwa kemampuan komunikasi yang baik juga penting untuk dipenuhi oleh pelaksana yang dipercaya dalam mengimplementasikan kebijakan program sinergi *joint analysis*.

Pelaksana yang menjalankan tugas yang diberikan, harus mempunyai pengetahuan mengenai kepabeanan dan cukai. Hal ini dijelaskan oleh Bapak

Nurtjahyo selaku Kepala Seksi Badan Hukum Bidang KC di Kanwil DJBC Jatim II bahwa, pengetahuan yang harus dipenuhi oleh pelaksana/implementator adalah mengenai kepabeanan dan cukai yang harus diketahui terlebih dahulu dan dilanjutkan dengan pengetahuan mengenai struktur organisasi dan jabatan-jabatan di Bidang KC. Lain halnya dengan kemampuan yang harus dipenuhi oleh Bapak Rizki selaku pelaksana program sinergi *joint analysis* di Bidang P2, beliau menjelaskan bahwa disarankan untuk pelaksana yang mengikuti diklat teknis cukai lanjutan atau orang yang telah mempelajari cukai secara teknis karena berkaitan dengan proses produksi. Jadi, untuk pelaksana yang belum memahami/mempunyai kemampuan demikian maka tidak akan ditunjuk menjadi implementator.

Pengembangan Sumber Daya Manusia berarti usaha dalam meningkatkan kemampuan dan keterampilan bekerja, produktivitas kerja sehingga dengan demikian juga meningkatkan pendapatan dan tingkat hidup. Pengembangan sumber daya manusia ini erat hubungannya dengan usaha memerangi kemiskinan sebagai akibat dari produktivitas kerja yang rendah dan pengangguran dan setengah pengangguran (Simanjuntak, dalam Prihatin, 1997). Pendidikan dan latihan merupakan salah satu faktor yang penting dalam pengembangan sumberdaya manusia. Pendidikan dan latihan tidak saja menambah pengetahuan, akan tetapi juga meningkatkan keterampilan bekerja dengan meningkatkan produktivitas kerja. Peningkatan kompetensi/produktivitas kerja bagi pelaksana implementasi kebijakan program sinergi *joint analysis*, saat ini belum dilakukan. Hal ini diungkapkan

oleh Bapak Nurtjahyo selaku kepala seksi bidang KC di Kanwil DJBC Jatim II bahwa, tidak adanya Pendidikan dan Latihan (Diklat) khusus mengenai *joint analysis* ini. Yang jelas, dalam meningkatkan kompetensi pelaksana dilakukan pertemuan secara rutin membahas mengenai perkembangan dan kendala yang dihadapi dalam mengimplementasikan kebijakan program sinergi tersebut.

Prihatin (1997) mendefinisikan bahwa pengembangan/pendidikan itu lebih bersifat filosofis dan teoritis dibandingkan dengan kegiatan *training* (Latihan). Lagi pula kegiatan “pengembangan/pendidikan” lebih diarahkan untuk golongan *managers*, sedangkan program latihan ditujukan untuk golongan *non managers*. Bapak Dhannya menjelaskan bahwa dalam melaksanakan kebijakan program sinergi *joint analysis* dilakukan sewaktu bekerja sambil berlatih. Beliau menambahkan, jika dilaksanakan pelatihan terlebih dahulu maka akan memakan waktu sehingga beliau menyarankan agar lebih efektif untuk dapat menjalani pelatihan sambil melaksanakan tugas yang diberikan. Oleh karena masing-masing implementator telah ditugaskan sesuai dengan fungsi dan tugas sebagai pelaksana di Kanwil DJP Jatim III dan Kanwil DJBC Jatim II.

Program sinergi *joint analysis* yang telah dilaksanakan berdasarkan Daftar Sasaran Analisis Bersama (DSAB) pada tahun 2018, berasal dari anggaran Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) pada masing-masing Kantor Wilayah. Hal ini disebutkan dalam Keputusan bersama KEP 195/PJ/2018 dan KEP 182/BC/2018 tentang Petunjuk Pelaksanaan Program

Sinergi Joint Analysis. Bapak Deni selaku pelaksana kebijakan program sinergi *joint analysis* menjelaskan bahwa, dalam hal anggaran yang digunakan yakni dari masing-masing kantor. Dan dari kantor pusat pun sudah terdapat anggaran mengenai *joint program* ini. Kebijakan *joint program* ini telah dilaksanakan sejak tahun 2018, sedangkan untuk rancangannya telah dimulai pada tahun 2017. Bapak Dhanny selaku kepala seksi DP3 di Kanwil DJP Jatim III menjelaskan bahwa, anggaran yang digunakan untuk melaksanakan kebijakan *joint analysis* adalah berasal dari Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP). Jadi, untuk anggaran *joint analysis* tahun 2019 ngikut pada program kerjasama dengan Direktorat Jenderal Anggaran (DJA) mengenai pertukaran data PNBP perikanan, kehutanan dan minerba.

**c. Karakteristik Agen Pelaksana Kebijakan Program Sinergi Joint Analysis dalam Upaya Pertukaran Data Pengusaha Industri Hasil Tembakau (Pabrik Rokok) yang telah dikukuhkan sebagai Pengusaha Kena Pajak.**

Pusat perhatian pada agen pelaksana meliputi organisasi formal dan organisasi informal yang akan terlibat pengimplementasian kebijakan publik. Semakin luas cakupan implementasi kebijakan, maka seharusnya semakin besar pula agen yang dilibatkan. (Agustino, 2016:134). Karakteristik agen pelaksana dalam mengimplementasikan kebijakan *joint analysis* ini menurut Bapak Rizki selaku pelaksana Bidang P2 di Kanwil DJBC Jatim II adalah Para pejabat pasti memiliki kebijakan masing-masing. Jika secara formal, maka yang diberikan mandat adalah yang mengetahui tentang cukai, yang menguasai teknis cukai atau yang memiliki sertifikat cukai lanjutan atau yang

mengerti proses bisnis rokok dari awal sampai akhir. Karena di BC secara umum mungkin banyak yang tahu di Pelabuhan, Bandara dan itu mempunyai spesialisasi masing-masing. Jadi, kalau di cukai sendiri belum pernah menguasai cukai tidak ditunjuk bukan karena apa-apa, takutnya wawasannya kurang menyeluruh. Maka, dapat diketahui bahwa karakteristik pelaksana *joint analysis* adalah yang mengetahui mengenai kepabeanan dan cukai. Sedangkan Bapak Dhanny selaku kepala seksi DP3 di Kanwil DJP Jatim III menambahkan bahwa di DJP itu sendiri itu ada alokasi setiap pegawai harus memenuhi jam latihan seperti mempelajari *e-learning* dan macam-macam. Kalau kita mengandalkan apa yang diberikan kantor, itu tidaklah cukup. Jadi kita memang harus belajar tambahan sendiri. Paling cepat belajarnya adalah melalui diskusi.

Karakteristik agen pelaksana seperti dinyatakan oleh Van Meter dan Van Horn, maka pembahasan ini tidak lepas dari struktur birokrasi. Struktur birokrasi diartikan sebagai karakteristik-karakteristik, norma-norma dan pola-pola hubungan yang terjadi berulang-ulang dalam badan-badan eksekutif yang mempunyai hubungan baik potensial maupun nyata dengan apa yang mereka miliki dengan menjalankan kebijakan. Komponen dari model ini terdiri dari ciri-ciri struktur formal dari organisasi-organisasi dan atribut-atribut yang tidak formal dari personil mereka. Proses pembentukan karakteristik agen pelaksana dalam menjalankan implementasi kebijakan program sinergi *joint analysis* diungkapkan oleh Bapak Dhanny selaku kepala seksi DP3 di Kanwil DJP Jatim III bahwa, pelaksana yang menjalankan

tugasnya dapat melakukan penyegaran materi dengan mempelajari kembali mengenai Kepabeanan dan Cukai. Dengan menambahkan melalui internet atau buku untuk mengetahui perkembangan di luar. Maka, dapat disimpulkan bahwa dalam proses membentuk karakteristik pelaksana *joint analysis*, dilakukan dengan meningkatkan pengetahuan dengan belajar hal yang baru dan mempelajari materi mendasar mengenai kepabeanan dan cukai.

Keberhasilan suatu kebijakan dapat ditentukan dengan dua faktor, yakni mutu dari kebijakan dilihat dari substansi kebijakan yang dirumuskan dan dukungan terhadap strategi kebijakan yang dirumuskan. (Abidin, 2012:110). Dalam hal meningkatkan mutu kebijakan tersebut, maka diperlukan proses pembentukan karakteristik agen pelaksana yang bekerja sesuai dengan aturan yang berlaku. Bapak Rizki selaku pelaksana bidang P2 di Kanwil DJBC Jatim II menjelaskan bahwa, Sebenarnya kalau bisa dibidang itu orang harus rajin akademi, dan teliti dan punya rasa ingin tahu tinggi/investigatif, namun tetap bersikap ramah dan sopan dengan orang lain. Sehingga dengan karakteristik demikian, agen pelaksana tersebut dapat memberikan hasil kerja yang lebih baik karena telah sesuai dengan karakteristik agen pelaksana. Dengan adanya hasil kerja yang lebih baik, maka akan memberikan dampak terhadap penerimaan negara.

**d. Sikap atau Kecenderungan Agen Pelaksana Kebijakan Program Sinergi Joint Analysis dalam Upaya Pertukaran Data Pengusaha Industri Hasil Tembakau (Pabrik Rokok) yang telah dikukuhkan sebagai Pengusaha Kena Pajak.**

Pemahaman pelaksana tentang tujuan umum maupun ukuran-ukuran dasar dan tujuan-tujuan kebijakan merupakan satu hal yang penting. Implementasi kebijakan yang berhasil harus diikuti oleh kesadaran terhadap kebijakan tersebut secara menyeluruh. Hal ini berarti bahwa kegagalan suatu implementasi kebijakan sering diakibatkan oleh ketidaktaatan para pelaksana terhadap kebijakan. (Winarno, 2014:168). Bapak Rizki selaku pelaksana bidang P2 di Kanwil DJBC Jatim II mengungkapkan bahwa pelaksana selama ini menerima adanya kebijakan tersebut dengan baik. Pertama, dengan adanya kebijakan ini kami belajar hal yang baru. Kedua, memberikan pengalaman kita berkomunikasi dengan instansi lain yakni pajak, kita mempunyai wawasan baru dan kenalan baru di pajak dan mengenai perusahaan itu sendiri lebih luas. Sikap atau kecenderungan agen pelaksana terbukti memberikan pengaruh yang sangat besar terhadap keberhasilan implementasi suatu kebijakan.

Keberhasilan implementasi program sinergi *joint analysis* di Kanwil DJP Jatim III dan Kanwil DJBC Jatim II terlihat dari adanya penerimaan yang melebihi target. Bapak Nurtjahyo mengungkapkan untuk target penerimaan pada tahun 2018 yang diberikan kepada Kanwil Malang sebesar 2 Triliun rupiah, dengan realisasi penerimaan sebesar 4,2 Triliun rupiah. Hal ini menjadi bukti bahwa pelaksana/implementator yang telah diberikan tugas



target di Kanwil DJP Jatim III dan Kanwil DJBC Jatim II merupakan bukti bahwa, pelaksana/implementator *joint analysis* melaksanakan tugasnya dengan baik sehingga memberikan pengaruh yang baik terhadap kinerja kebijakan.

**e. Komunikasi antar Organisasi Kebijakan Program Sinergi Joint Analysis dalam Upaya Pertukaran Data Pengusaha Industri Hasil Tembakau (Pabrik Rokok) yang telah dikukuhkan sebagai Pengusaha Kena Pajak.**

Organisasi umumnya terdiri dari unit-unit komunikasi yang berkaitan dengan hubungan hirarkis antara unit yang satu dengan unit lainnya. Keberhasilan komunikasi dalam organisasi merupakan alat perekat hubungan antara sesama anggota organisasi. (Irawan, *et al.*, 2016). Komunikasi antar organisasi yang terjalin antara Kanwil DJP Jatim III dengan Kanwil DJBC Jatim II berjalan dengan baik. Hal ini diungkapkan oleh Bapak Deni selaku pelaksana Bidang KC di Kanwil DJBC Jatim II bahwa, komunikasi yang dilakukan oleh Pajak dan BC sudah agak cair, artinya tidak terlalu formal. Sekedar ketemu diskusi itu tidak lagi menggunakan cara secara formal. Dan komunikasi secara formal itu ketika akan diadakan rapat atau evaluasi atau ada masalah yang cukup besar untuk ditindaklanjuti maka melalui FGD.

Pihak/instansi yang terlibat dalam implemetasi kebijakan *joint analysis* terdiri dari pihak internal dan pihak eksternal. Pihak internal merupakan Kantor Pusat DJP, kantor Pusat DJBC, Kanwil DJP Jatim III, Kanwil DJBC Jatim II, Kantor Pelayanan dan Kantor Pengawasan. Bapak Deni mengungkapkan bahwa, komunikasi yang dilakukan untuk menentukan

jadwal diskusi dengan pihak internal adalah dengan menggunakan media sosial secara informal sehingga tidak perlu melalui cara secara formal. Namun, beliau mengungkapkan karena pengguna jasa merupakan pihak eksternal dalam implementasi kebijakan *joint analysis* maka prosedur komunikasi yang dilakukan adalah secara formal. Yakni ketika meminta data kepada pihak eksternal melalui surat yang dikirimkan kepada pengguna jasa.

Iklm komunikasi dapat menjadi salah satu pengaruh yang penting dalam produktivitas suatu organisasi, karena iklim dapat mempengaruhi pegawai melalui aktivitas, pelaksanaan tugas kualitas dari hasil dan pola kerja dari suatu unit kerja. (Irawan, *et al.*, 2016). Bapak Rizki mengungkap bahwa peran pimpinan sangat berpengaruh dalam keberhasilan implementasi kebijakan *joint analysis* di Kanwil DJBC Jatim II. Beliau mengungkapkan bahwa, Kepala Kanwil DJBC Jatim II beliau yang membuka jalan, memberikan arahan dan bimbingan kepada kami. Bagaimana seharusnya kami itu bertindak, menganalisa, menyimpulkan bahwa kegiatan ini dilaksanakan harus tetap dengan adil dan pengusaha nyaman untuk berusaha dan mereka akan menjadi patuh terhadap kebijakan. Karena kita akan memeriksa mereka, maka kita wajib menjaga kerahasiaan mereka. Meminta data secara formal dan komunikasi dengan jajaran direksinya secara baik. Dan menjelaskan mengenai program kebijakan dengan baik.

Manusia merupakan unsur utama dalam organisasi. Kinerja organisasi sangat tergantung pada kinerja individu yang ada di dalamnya. Seluruh pekerjaan dalam organisasi itu, unsur manusia di dalamnya yang menentukan

keberhasilannya. (Taufiq, 2013). Sehingga perlu diperhatikan perilaku dari individu di dalamnya, dalam rangka produktivitas kerjanya. Bapak Dhanny selaku kepala seksi DP3 di Kanwil DJP Jatim III menjelaskan bahwa, untuk mencapai keberhasilan dalam suatu implementasi kebijakan diperlukan komunikasi yang baik. Beliau menambahkan bahwa, untuk komunikasi dengan bidang lain di Kanwil DJP Jatim III dilakukan dengan cara menyesuaikan tugas dengan fungsi dari bidang yang bersangkutan.

Arus komunikasi yang kurang baik di dalam unit kerja atau sistem menjadi salah satu penyebab terjadinya komunikasi yang tidak efektif. (Irawan, *et al.*, 2016). Sehingga diperlukan cara yang baik untuk menjaga agar komunikasi dan kerjasama yang terjalin tetap terjaga. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan oleh Bapak Rizki selaku pelaksana Bidang P2 di Kanwil DJBC Jatim II. Beliau memiliki cara agar komunikasi tetap terjaga dengan totalitas dalam memberikan informasi. Data adalah hal yang paling penting untuk dijaga. Karena perusahaan sudah memberikan kepercayaan kepada kita sebagai aparat. Caranya dimulai dari kebijakan para pejabat, dalam arti daftar sasarannya harus jelas berdasarkan data-data yang sudah ada bukan berdasarkan kecurigaan pribadi atau golongan yang ingin menjatuhkan perusahaan. Jika menggunakan data, maka akan terlihat jelas dan itu adalah data yang berbicara. Awalnya harus dari analisa data.

**2. Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi Kebijakan Program Sinergi *Joint Analysis* dalam Upaya Pertukaran Data Pengusaha Industri Hasil Tembakau (Pabrik Rokok) yang telah dikukuhkan sebagai Pengusaha Kena Pajak.**

Implementasi Kebijakan Program Sinergi *joint analysis* dalam upaya pertukaran data pengusaha industri hasil tembakau yang telah dikukuhkan sebagai pengusaha kena pajak mempunyai pendukung kesuksesan kebijakan yang termuat dalam KMK No.481/KMK.01/2018 tentang Program Sinergi Reformasi DJP dan DJBC. Pendukung kesuksesan tersebut diantaranya, akses data antara DJP dan DJBC; Sumber Daya Manusia (SDM) yang mempunyai pengetahuan memadai tentang proses bisnis di bidang pajak, kepabeanan dan cukai; Sinergi antara DJP dan DJBC baik di tingkat pusat maupun pada unit vertikal; dan peran aktif sekretariat bersama. Faktor pendukung kesuksesan tersebut dapat memudahkan kedua instansi dalam mengimplementasikan kebijakan program sinergi *joint analysis*.

Adanya akses data merupakan kunci dari keberhasilan program sinergi ini. Karena data tersebut dapat digunakan untuk menganalisis tingkat kepatuhan wajib pajak, khususnya wajib pajak pengusaha industri hasil tembakau. Dengan adanya pertukaran data, dapat ditemukan wajib pajak yang tidak melaporkan diri pada DJP sebagai pengusaha kena pajak (PKP) padahal sudah sudah memenuhi persyaratan yang berlaku. Sumber Daya Manusia yang berkualitas, selain dapat meningkatkan produktivitas perusahaan juga dapat menentukan kelangsungan dan perkembangan perusahaan di masa yang akan datang. (Tachyan, *et al.*, 2018). Jika pelaksana yang bersangkutan telah

memenuhi kriteria sebagai implementator kebijakan *joint analysis*, maka dapat memudahkan untuk melaksanakan tugas sesuai dengan fungsi pelaksana yang bersangkutan.

Kata Sinergi berasal dari bahasa Yunani yaitu *Synergos* yang berarti bekerja bersama */working together*. Menurut Doctoroff (dalam Mukhtaromi, *et al.*, 2013), persyaratan utama bagi suatu sistem sinergi yang ideal adalah kepercayaan, komunikasi yang efektif, umpan balik yang cepat, dan kreativitas. Sinergi yang dilakukan oleh kedua instansi dilakukan berdasarkan keputusan menteri keuangan. Sinergi tersebut menyatukan kedua instansi yang berbeda fungsi dan tujuannya, menjadi satu fungsi dan tujuan pada beberapa kesamaan. Beberapa hal yang menjadi kesamaan antara kedua instansi akan dikaji lebih dalam melalui penentuan Daftar Sasaran Analisa Bersama (DSAB) yang ditentukan oleh Kementerian Keuangan. Sehingga dengan dimulainya sinergi antara DJP dan DJBC, maka akan menjadi cikal bakal kerjasama yang baik dengan instansi lainnya di Kementerian Keuangan.

Sekretariat bersama (Sekber) *joint* Tim Pelaksanaan Refomasi Perpajakan, dan Penguatan Reformasi Kepabeanan dan Cukai merupakan himpunan dari Tim *Joint Analysis* DJP dan DJBC yang ada di Kementerian Keuangan. Sekretariat bersama Tim *Joint Analysis* DJP dan DJBC mempunyai fungsi untuk menampung saran-saran atau masukan perbaikan kebijakan yang nanti akan disampaikan pada Wakil Menteri Keuangan dan Menteri Keuangan selaku pembuat kebijakan. Peran aktif sekber dalam mengawasi berjalannya program sinergi *joint analysis* juga turut berpengaruh

penting. Adanya pengawasan dan pemantauan yang dilakukan oleh Sekber memberikan evaluasi bagi pelaksana tim *joint analysis*. Sehingga, dengan adanya pengawasan dan evaluasi tersebut memberikan perbaikan untuk implementasi kebijakan program sinergi *joint analysis* pada periode berikutnya.

Berikut ini yang termasuk unsur-unsur analisis SWOT jika dikaitkan dengan implementasi kebijakan program sinergi *joint analysis*, yaitu:

1) Kekuatan (*Strenght*)

Analisis untuk mengetahui kekuatan atau keunggulan dari implementasi kebijakan program sinergi *joint analysis* dalam upaya pertukaran data pengusaha industri hasil tembakau (pabrik rokok) yang telah dikukuhkan sebagai pengusaha kena pajak.

2) Kelemahan (*Weakness*)

Analisis untuk mengetahui kekurangan-kekurangan internal dari implementasi kebijakan program sinergi *joint analysis* dalam upaya pertukaran data pengusaha industri hasil tembakau (pabrik rokok) yang telah dikukuhkan sebagai pengusaha kena pajak.

3) Peluang (*Opportunity*)

Analisis untuk mengetahui kesempatan atau peluang yang dapat mendukung implementasi kebijakan program sinergi *joint analysis* dalam upaya pertukaran data data pengusaha industri hasil tembakau (pabrik rokok) yang telah dikukuhkan sebagai pengusaha kena pajak.

#### 4) Ancaman (*Threat*)

Analisis lingkungan dilakukan dengan jalan menganalisis lingkungan internal dan lingkungan eksternal di Kanwil DJP Jatim III dan Kanwil DJBC Jatim II. Adapun identifikasi lingkungan eksternal dan internal tersebut dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 4. Identifikasi Lingkungan Eksternal dan Internal**

<b>Faktor Eksternal</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Kontribusi Pengguna Jasa Industri Hasil Tembakau</li> <li>b) Kepatuhan Wajib Pajak Industri Hasil Tembakau</li> <li>c) Perkembangan Teknologi</li> </ul>
<b>Faktor Internal</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Kelengkapan Data</li> <li>b) Sumber Daya Finansial</li> <li>c) Sumber Daya Waktu</li> <li>d) Sumber Daya Manusia</li> <li>e) Komunikasi antar pelaksana</li> <li>f) <i>Standard Operational Procedure</i> (SOP)</li> </ul>

**Sumber : Data Diolah Peneliti, 2019**

Penjelasan dari masing-masing identifikasi faktor internal dan faktor eksternal dalam suatu organisasi adalah :

##### a) Kontribusi Pengguna Jasa Industri Hasil Tembakau

Kontribusi berasal dari bahasa Inggris yaitu *contribute*, *contribution*, maknanya adalah keikutsertaan, keterlibatan, melibatkan diri maupun sumbangan. Berarti dalam hal ini kontribusi dapat berupa materi atau tindakan. (Nur, 2014). Kontribusi dalam hal ini merupakan kontribusi dari pengguna jasa yang membantu dalam keberhasilan

program sinergi *joint analysis* di Kanwil DJP Jatim III dan Kanwil DJBC Jatim II.

b) Kepatuhan Wajib Pajak Industri Hasil Tembakau

Menurut Fasmi dan Misra (dalam Purwaningtyas, 2018) bentuk kepatuhan masyarakat sebagai wajib pajak dapat dilihat dari:

- (1) Kepatuhan untuk mendaftarkan diri
- (2) Kepatuhan dalam perhitungan dan pembayaran pajak terutang
- (3) Kepatuhan untuk melaporkan Surat Pemberitahuan (SPT)
- (4) Kepatuhan dalam membayar tunggakan pajak

Berkaitan dengan implementasi program sinergi *joint analysis*, maka tingkat kepatuhan wajib pajak dilihat melalui :

- (1) Wajib pajak industri hasil tembakau yang masih memiliki tunggakan pajak mendaftarkan diri sebagai pengusaha kena pajak
- (2) Wajib pajak industri hasil tembakau yang merupakan pengusaha industri hasil tembakau dan telah dikukuhkan sebagai pengusaha kena pajak.

c) Perkembangan Teknologi

Teknologi dinilai penting dalam suatu organisasi baik organisasi pemerintah maupun swasta. Teknologi diyakini mampu meningkatkan efektivitas dalam organisasi (Yohanes dalam Purwaningtyas, 2018). Menurut Amirullah (2015:30), perkembangan teknologi berkaitan dengan inovasi dan perubahan teknologi. Teknologi yang dimanfaatkan oleh Pelaksana dalam menunjang keberhasilan implementasi kebijakan program sinergi *joint analysis* adalah portal database data dari Kanwil DJP Jatim III dan Kanwil DJBC Jatim II.

d) Kelengkapan Data

Dalam komputasi, data adalah informasi yang telah diterjemahkan ke dalam bentuk yang efisien untuk pergerakan atau pemrosesan. Relatif terhadap komputer dan media transmisi saat ini, data adalah informasi yang diubah menjadi bentuk digital biner. Data dapat diterima untuk digunakan sebagai subjek tunggal atau subjek jamak. Data mentah adalah istilah yang digunakan untuk menggambarkan data dalam format digital paling dasar. (Rouse, 2019).

Informasi merupakan sesuatu yang dihasilkan dari pengolahan data. Data yang sudah ada dikemas dan diolah sedemikian rupa sehingga menjadi sebuah informasi yang berguna. Selain merupakan hasil dari pengolahan data, informasi juga menggambarkan sebuah kejadian, sebagaimana dikemukakan oleh Wawan dan Munir (dalam Prayitno, 2013) bahwa “Informasi merupakan hasil dari pengolahan data dalam suatu bentuk yang menggambarkan suatu kejadian-kejadian (event) yang nyata (fact) dengan lebih berguna dan lebih berarti “.

Dengan demikian informasi dapat dijelaskan kembali sebagai sesuatu yang dihasilkan dari pengolahan data menjadi lebih mudah dimengerti dan bermakna yang menggambarkan suatu kejadian dan fakta yang ada. (Prayitno, 2013)

e) Sumber Daya Finansial

Keberhasilan proses implementasi kebijakan sangat tergantung dari kemampuan memanfaatkan sumber daya yang tersedia. Menurut Misroji (dalam Purwaningtyas, 2018), sumber daya pendanaan dilihat dengan adanya ketersediaan dana yang memadai dalam menjalankan kebijakan. Dalam hal ini, dilihat anggaran yang diberikan oleh Kementerian Keuangan untuk Kanwil DJP Jatim III dan Kanwil DJBC Jatim II dalam mengimplementasikan kebijakan program sinergi *joint analysis*.

f) Sumber Daya Waktu

Manusia merupakan sumber daya yang terpenting dalam menentukan suatu keberhasilan proses implementasi. Tetapi di luar sumber daya manusia, sumber-sumber daya lain yang perlu diperhitungkan juga ialah sumber daya finansial dan waktu. Jika suatu kebijakan yang hendak direalisasikan dan terbentur dengan masalah waktu yang terlalu ketat, maka hal ini pun dapat menjadi penyebab ketidakberhasilan suatu implementasi kebijakan. (Agustino, 2016:134)

g) Sumber Daya Manusia

Misroji (dalam Purwaningtyas, 2018) menyatakan bahwa sumber daya manusia diukur berdasarkan tingkat kualitas dan kuantitasnya, tingkat kuantitas diukur dengan ketersediaan jumlah sumber daya manusia yang bersangkutan, sedangkan tingkat kualitas dari kinerja pegawai menurut Satriya (dalam Purwaningtyas, 2018) ditingkatkan dengan adanya upaya manajemen aparatur melalui pelatihan secara *on*

*the job* dan *off the job*. Manajemen *on the job* dilakukan melalui rotasi kerja, magang, bimbingan, demonstrasi dan pemberian contoh. Sedangkan manajemen *off the job* dilakukan melalui diklat dan pendidikan formal.

h) Komunikasi dalam organisasi

Organisasi yang sukses adalah organisasi yang dapat memperlihatkan dan selalu membangun komunikasi dengan lingkungannya. Dalam lingkungan organisasi, komunikasi perlu dibangun untuk membuat organisasi tersebut mampu bertahan dan meminimumkan konflik. Hubungan atasan dan bawahan perlu terbangun dengan baik, yaitu dengan kerjasama. Bekerja yang didukung oleh orang-orang yang saling mengenal dan ada interaksi sosial di antara mereka, akan terbentuknya komunikasi yang efektif diantara anggota tim. (Inggih, 2011). Komunikasi yang dilakukan oleh pelaksana program sinergi *joint analysis* di Kanwil DJP Jatim III dan Kanwil DJBC Jatim II, selain dilakukan antar pelaksana yang bersangkutan juga turut terjalin komunikasi antara Kepala Kantor dengan pelaksana.

i) *Standard Operational Procedure* (SOP)

Misroji (dalam Purwaningtyas, 2018) mengemukakan bahwa aspek terpenting dalam suatu struktur birokrasi adalah struktur itu sendiri dan *standard operational procedure* (SOP). SOP merupakan pedoman

dalam bertindak agar pelaksanaan kebijakan tidak melenceng dari tujuan dan sasaran kebijakan.

Berdasarkan identifikasi kondisi eksternal dan internal, analisis SWOT yang akan dianalisis adalah indikator-indikator yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Setelah analisis SWOT dilakukan kemudian dapat menarik kesimpulan bahwa faktor pendukung dan faktor penghambat implementasi kebijakan program sinergi *joint analysis* di Kanwil DJP Jatim III dan Kanwil DJBC Jatim II. Faktor penghambat terdiri dari kelemahan dan ancaman, dan faktor pendukung diidentifikasi dari kekuatan dan peluang.

Sinergi yang dilakukan Kanwil DJP Jatim III dan Kanwil DJBC Jatim II dalam melaksanakan implementasi kebijakan program sinergi *joint analysis* juga terdapat hal-hal yang mendukung dan menghambat pelaksanaannya. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan di Kanwil DJP Jatim III dan Kanwil DJBC Jatim II, maka diperoleh penjelasan mengenai faktor pendukung dan faktor penghambat implementasi kebijakan program sinergi *joint analysis* dalam upaya pertukaran data pengusaha industri hasil tembakau (Pabrik Rokok) yang telah dikukuhkan sebagai pengusaha kena pajak, sebagai berikut:

- a. **Faktor Pendukung Implementasi Kebijakan Program Sinergi Joint Analysis dalam Upaya Pertukaran Data Pengusaha Industri Hasil Tembakau (Pabrik Rokok) yang telah dikukuhkan sebagai Pengusaha Kena Pajak.**

Pelaksanaan suatu kebijakan tentunya tidak akan berhasil tanpa adanya faktor pendukungnya. Adapun faktor-faktor pendukung dalam melaksanakan program sinergi *joint analysis* adalah sebagai berikut:

**a) Faktor Eksternal**

Saat ini komputer, benda-benda elektronik kecil tanpa kabel dan ponsel pintar telah memudahkan kita mengakses informasi kapanpun dan dimanapun. Inti dari semua ini adalah internet, yang menempatkan kumpulan data di komputer seluruh penjuru dunia bisa diakses dengan koneksi berkecepatan tinggi (Williams, dalam Meinawati, *et al.*, 2013)). Perkembangan teknologi internet dewasa ini semakin pesat seiring dengan kebutuhan masyarakat akan layanan yang memanfaatkan internet. Menurut Ladjamudin ( dalam Meinawati, *et al.*, 2013), sistem adalah sekelompok bagian-bagian (alat dan sebagainya) yang bekerja bersama-sama untuk melakukan suatu maksud. Suatu sistem adalah jaringan kerja dari prosedur-prosedur yang saling berhubungan, berkumpul bersama-sama untuk melakukan suatu kegiatan atau menyelesaikan suatu sasaran tertentu.

Pelaksanaan kebijakan program sinergi *joint analysis* di Kanwil DJP Jatim III dan Kanwil DJBC Jatim II didukung oleh faktor eksternal berupa adanya perkembangan teknologi tersebut. Perkembangan teknologi tersebut dapat membantu pelaksana dalam melaksanakan tugas pertukaran data antara Kanwil DJP Jatim III dan Kanwil DJBC Jatim II. Teknologi yang digunakan oleh pelaksana salah satunya adalah Sistem Aplikasi Cukai (SAC) yang bertujuan untuk memudahkan transaksi di bidang cukai secara online

sehingga mengurangi tatap muka antara petugas dengan pengusaha pabrik atau kuasanya. Dengan adanya teknologi tersebut maka akan memudahkan untuk mengumpulkan data pengguna jasa yang mana, data tersebut bisa dikatakan valid, karena seharusnya memang dilaporkan sesuai dengan keadaan sebenarnya.

Aplikasi dapat dikatakan suatu perangkat lunak yang siap dipakai dengan menjalankan instruksi-instruksi dari user atau pengguna, aplikasi banyak diciptakan guna membantu berbagai keperluan seperti untuk laporan, percetakan dan lainlain. Istilah aplikasi berasal dari bahasa inggris “application” yang berarti penerapan, lamaran ataupun penggunaan, jadi pengertian aplikasi dapat disimpulkan merupakan program siap pakai yang membantu mencapai tujuan pengguna. (Yulianto, *et al.*, 2014). Sistem Aplikasi Cukai (SAC) memuat transaksi berupa pemesanan pita cukai (P3C), penyediaan pita cukai (CK-1/1A), sistem Pelaporan Hasil Produksi Cukai (CK-4) dan pelindung dokumen pengangkutan cukai (CK-5/CK-6).

## **b) Faktor Internal**

### **1) Kelengkapan Data**

Berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan (KMK) Republik Indonesia Nomor 351/KMK.09/2012 tentang *Joint Audit* antara Direktorat Jenderal Pajak dan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai mendefinisikan, Data adalah catatan atas kumpulan fakta atau kejadian. Data dapat berupa simbol, gambar, suara, huruf, angka, bahasa, ataupun simbol-simbol lainnya yang dapat

digunakan melihat lingkungan, obyek, kejadian ataupun suatu konsep. Data akan dapat menjadi informasi bila, data tersebut berguna dan berarti bagi yang membutuhkannya untuk pengambilan keputusan saat ini atau untuk masa yang akan datang.

Adanya kelengkapan data yang diberikan oleh masing-masing pihak instansi, maka akan membantu untuk memudahkan dalam implementasi kebijakan *joint analysis*. Kelengkapan data yang diberikan akan membantu dalam analisis data antara Kanwil DJP Jatim III dan Kanwil DJBC Jatim II, maka akan lebih komprehensif dan lebih akurat juga data yang akan dianalisis tersebut. Data mengenai cukai yang diberikan oleh Kanwil DJBC Jatim II dapat termuat dalam Sistem Aplikasi Cukai (SAC), pada aplikasi tersebut maka semua transaksi pabrik rokok, terkait pemesanan pita, produksi rokok dilaporkan di sana dan data yang terdapat dalam Sistem tersebut merupakan data yang bisa dikatakan valid.

## 2) Sumber Daya Pendanaan

Misroji (dalam Purwaningtyas, 2018) mengemukakan bahwa sumber daya pendanaan dilihat dengan adanya ketersediaan dana yang memadai dalam menjalankan kebijakan publik. Apabila dikaitkan dengan implementasi kebijakan program sinergi *joint analysis*, maka pendanaan yang digunakan adalah mencukupi. Hal ini dikarenakan, pendanaan program sinergi *joint analysis* disesuaikan dengan Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) masing-masing kantor. Berdasarkan DIPA Kanwil DJP Jatim III dan Kanwil DJBC Jatim II, DIPA yang digunakan untuk melaksanakan kebijakan

program sinergi *joint analysis* dapat memenuhi kebutuhan. Oleh karena program sinergi *joint analysis* tersebut termasuk ke dalam rencana program tahunan di Kanwil DJP Jatim III dan Kanwil DJBC Jatim II.

Adanya pendanaan yang mencukupi dapat mendorong untuk kerja yang maksimal bagi pelaksana implementasi *joint program*. Sehingga dengan kerja maksimal dapat memberikan hasil sesuai dengan target yang diinginkan atau bahkan melebihi dari target yang ditentukan. Selain adanya sumber daya manusia, sumber daya pendanaan juga perlu untuk diperhitungkan. Ini karena mau-tidak-mau ketika sumber daya manusia yang kompeten dan kapabel telah tersedia, sedangkan kucuran dana melalui anggaran tidak tersedia, maka akan menimbulkan masalah untuk merealisasikan apa yang dituju oleh tujuan kebijakan.

### 3) Komunikasi Antar Pelaksana

Adanya kepercayaan itu timbul karena telah terjalin hubungan yang baik sebelum adanya kebijakan *joint analysis* tersebut. Menurut Taufiq (2013), Semakin tinggi derajat kesamaan persepsi individu, semakin mudah dan semakin sering mereka berkomunikasi, dan sebagai konsekuensinya semakin cenderung membentuk kelompok budaya atau kelompok identitas. Kepercayaan yang telah terbentuk tersebut dapat memudahkan kedua instansi dalam melaksanakan kebijakan program sinergi *joint analysis*. Dengan adanya kepercayaan tersebut juga memudahkan dalam berkomunikasi antara kedua instansi maupun pelaksana sebagai individu yang terlibat dalam program tersebut.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa komunikasi yang berjalan baik yang dilakkan oleh Kanwil DJP Jatim III dengan Kanwil DJBC Jatim II memberikan hasil kinerja yang maksimal. Hal ini terlihat dari adanya ungkapan dari narasumber yang menyatakan bahwa komunikasi yang terjalin selama melaksanakan implementasi kebijakan program sinergi *joint analysis* lebih baik dari sebelumnya. Dimana komunikasi yang dilakukan timbul karena adanya kepercayaan antara pelaksana yang terlibat.

Adanya komunikasi yang dilakukan oleh para pimpinan turut mendukung pelaksanaan kinerja *joint analysis* lebih baik. Peran pemimpin dalam sebuah organisasi sangatlah penting karena keberadaannya menjadi ujung tombak bagi organisasi yang dibawahinya. Dalam hal komunikasi yang baik antara kedua instansi, seorang pemimpin berperan dalam menjaga komunikasi tersebut agar tetap harmonis. Sebagai pemimpin seharusnya memainkan peran yang penting dalam membentuk kondisi lingkungan dan perilaku karyawan. (Zohar, *et al.*, dalam Muliawan, *et al.*, 2018). Peran pemimpin itu sangat penting, misalnya dalam hal ini Kepala Kanwil DJP Jatim III dan Kanwil DJBC Jatim II berperan dalam menjaga komunikasi antar kedua instansi. Jika pimpinan itu memegang komitmen untuk bersinergi, jadi pelaksana yang melaksanakan kebijakan tersebut lebih mudah untuk berkomunikasi. Hal ini dikarenakan kedua pimpinan instansi yang melakukan sinergi, telah memudahkan jalan untuk berkomunikasi.

Peran lainnya yang dilakoni oleh Kepala Kanwil DJP Jatim III dan Kanwil DJBC Jatim II adalah melakukan evaluasi secara periodik untuk merencanakan program ke depannya. Pada awal tahun akan dilakukan seperti itu, merencanakan apa yang bisa dikembangkan dari pabrik rokok misalnya, untuk ke depannya. Kantor Pusat DJP dan DJBC juga turut memberikan pemantauan dan pengawasan terhadap program sinergi *joint analysis* tersebut. Kantor Pusat secara periodik memantau dan meminta laporan mengenai program yang telah dilaksanakan. Jadi untuk melaksanakan kebijakan *joint analysis* sudah merupakan suatu hal yang rutin dilakukan.

**b. Faktor Penghambat Implementasi Kebijakan Program Sinergi Joint Analysis dalam Upaya Pertukaran Data Pengusaha Industri Hasil Tembakau (Pabrik Rokok) yang telah dikukuhkan sebagai Pengusaha Kena Pajak.**

Adanya faktor penghambat bukanlah merupakan hal yang diinginkan oleh setiap instansi dalam mengimplementasikan suatu kebijakan. Adapun faktor penghambat yang terjadi dalam implementasi kebijakan program sinergi *joint analysis* dalam upaya pertukaran data pengusaha industri hasil tembakau (pabrik rokok) yang telah dikukuhkan sebagai pengusaha kena pajak, sebagai berikut:

**a) Faktor Eksternal**

- 1) Kontribusi Pengguna Jasa Industri Hasil Tembakau

Pertukaran data yang dilakukan antara Kanwil DJP Jatim III dan Kanwil DJBC Jatim II adalah mengenai data pengusaha industri hasil tembakau (pabrik rokok) yang telah dikukuhkan sebagai pengusaha kena pajak. Pengguna jasa dalam hal ini berperan memberikan kontribusi berupa data yang dimiliki untuk dapat dilakukan pertukaran data. Namun, pada kenyataannya pengguna jasa masih enggan untuk memberikan data yang dibutuhkan. Biasanya perusahaan/pengguna jasa tersebut tidak *cooperative*, *insecure* dan mereka mengulur-ulur waktu. Pengguna jasa biasanya juga tidak memberikan data secara cepat sebagaimana yang diinginkan oleh pelaksana kebijakan *joint analysis*. Sehingga, hal tersebut dapat menyebabkan tugas pelaksana menjadi tertunda yang seharusnya dapat diselesaikan dan dilaporkan dengan segera, namun menjadi tertunda karena data belum dapat dipenuhi.

Berbeda halnya dengan data yang masih enggan diberikan, atau masih belum dapat memberikan data dengan cepat. Terdapat beberapa pabrik rokok yang biasanya menyimpan data tidak pada satu tempat. Jadi, karena diletakkan pada tempat yang berbeda maka pelaksana harus memeriksa secara komprehensif tempat data tersebut disimpan. Hal ini yang dapat menghambat kelancaran dari permintaan data kepada pengguna jasa. Jika semua hal tersebut mudah dan cepat didapatkan, maka akan mempercepat proses pertukaran data dari Kanwil DJP Jatim III kepada Kanwil DJBC Jatim II. Karena pada biasanya, jika petugas pajak yang turun lapangan ke pabrik-pabrik rokok maka untuk izin masuknya sudah susah karena tidak terdapat

hal yang dapat menyebabkan petugas pajak untuk berhak masuk ke lapangan. Sedangkan, petugas bea cukai dapat masuk dan turun lapang ke pabrik rokok karena harus memeriksa proses produksi hingga hasil produksinya.

## 2) Kepatuhan Wajib Pajak Industri Hasil Tembakau

Wajib pajak pengusaha industri hasil tembakau dalam hal ini memberikan kontribusi berupa kepatuhan dalam melaporkan sendiri kewajiban perpajakannya. Kepatuhan melaporkan tersebut mengikuti sistem pelaporan pajak dengan *self assessment system*. Jadi, wajib pajak dapat melaporkan sendiri aset yang dimilikinya dan melaporkan serta membayar sendiri kewajiban perpajakannya. Dalam hal melaporkan dan membayar kewajiban perpajakannya, wajib pajak diawasi oleh *Account Representative* (AR). AR selain berfungsi untuk mengawasi wajib pajak, ia juga bertugas untuk mengumpulkan data wajib pajak selama satu tahun pajak. Dan juga saat ini, AR berperan untuk menerima konsultasi dari wajib pajak mengenai pembayaran perpajakannya.

Jika dalam hal pelaksanaan kebijakan *joint analysis* dalam upaya pertukaran data atau pemutakiran data pengusaha industri hasil tembakau (pabrik rokok) yang telah dikukuhkan sebagai pengusaha kena pajak, AR turut serta untuk memberikan *support* berupa data wajib pajak yang dapat dilakukan pertukaran data. Ketika data wajib pajak pabrik rokok di Kanwil DJP Jatim III yang diperoleh dapat dibandingkan dengan data pengguna jasa di Kanwil DJBC Jatim II, dan ternyata terdapat perbedaan pelaporan. Jika di Kanwil DJBC Jatim II wajib pajak tersebut telah memenuhi pita cukainya,

sedangkan di Kanwil DJP Jatim III belum melaporkan Pajak Pertambahan Nilai Hasil Tembakau (PPN HT) maka akan dilakukan analisa terhadap data wajib pajak/pengguna jasa tersebut.

## **b) Faktor Internal**

### **1) Sumber Daya Manusia**

Faktor internal yang menjadi pendukung keberhasilan implementasi program sinergi *joint analysis* adalah adanya Sumber Daya yang terlibat. Manusia merupakan sumber daya yang terpenting dalam menentukan suatu keberhasilan proses implementasi. Tahap-tahap tertentu dari keseluruhan proses implementasi menuntut adanya sumber daya manusia yang berkualitas sesuai dengan pekerjaan yang diisyaratkan oleh kebijakan yang telah ditetapkan secara apolitik. Tetapi ketika kompetensi dan kapabilitas dari sumber-sumber daya itu nihil, maka kinerja kebijakan publik sangat sulit untuk diharapkan. (Agustino, 2016:134).

Sumber daya manusia dalam suatu program tidak hanya dipandang dari jumlah dan juga dari segi kualitas. (Misroji dalam Purwaningtyas, 2018). Tingkat kualitas dari kinerja pegawai menurut Sedarmayanti (dalam Purwaningtyas, 2018) ditingkatkan dengan adanya upaya manajemen aparatur melalui pelatihan secara *on the job* maupun *off the job*. Manajemen *on the job* dilakukan melalui rotas kerja, magang, bimbingan, demonstrasi, dan pemberian contoh, sedangkan manajemen *off the job* dilakukan melalui diklat dan pendidikan formal.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, peneliti dapat menyimpulkan bahwa sumber daya manusia apabila dilihat dari sudut pandang kualitas belum terpenuhi. Hal ini dikarenakan, belum adanya program magang, rotasi kerja maupun program diklat dan pendidikan formal yang diberikan kepada pelaksana yang melakukan implementasi kebijakan program sinergi *joint analysis*. Sehingga, peneliti dapat menyarankan untuk dapat diberikan pelatihan, pendidikan formal maupun rotasi kerja dan magang kepada pegawai pelaksana kebijakan program sinergi *joint analysis*.

## 2) Sumber Daya Waktu

Kebijakan Program Sinergi *Joint Analysis* merupakan tugas *ad hoc* (Tugas Tambahan) yang diperoleh oleh pelaksana yang bersangkutan dari Menteri Keuangan. Oleh karena kebijakan program sinergi *joint analysis* tersebut tidak terdapat dalam masing-masing Indikator Kinerja Utama (IKU) di Kanwil DJP Jatim III. Jadi, belum ada Surat Keterangan (SK) kepada pelaksana di Kanwil DJP Jatim III yang menjelaskan bahwa kebijakan *joint analysis* merupakan tugas utama yang diberikan kepada pelaksana yang bersangkutan. Sehingga, untuk melaksanakan tugasnya tersebut masih terkendala pada waktu kegiatannya dikarenakan masih terdapat tugas utama yang harus diselesaikan terlebih dahulu oleh pelaksana kebijakan *joint analysis* di Kanwil DJP Jatim III.

## BAB V

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis mengenai “Implementasi Kebijakan Program Sinergi *Joint Analysis* dalam Upaya Pertukaran Data Pengusaha Industri Hasil Tembakau yang Telah Dikukuhkan sebagai Pengusaha Kena Pajak”, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Implementasi Kebijakan Program Sinergi *Joint Analysis* dalam Upaya Pertukaran Data Pengusaha Industri Hasil Tembakau (Pabrik Rokok) yang telah dikukuhkan sebagai Pengusaha Kena Pajak dilihat dari 5 (lima) indikator menunjukkan bahwa :
  - a. Ukuran dan Tujuan Kebijakan. Ukuran dari kebijakan program sinergi *joint analysis* adalah adanya pertukaran data, telaah/pembahasan bersama dan pemutakhiran profil. Adanya kebijakan ini pada lokasi penelitian dapat meningkatkan kepatuhan wajib pajak dibuktikan dengan terjaringnya beberapa perusahaan industri hasil tembakau di wilayah kerja Kanwil DJBC Jatim II dan Kanwil DJP Jatim III atas dilakukannya kegiatan *joint analysis*.
  - b. Sumber Daya. Kebijakan program sinergi *joint analysis* di Kanwil DJP Jatim III dilaksanakan oleh Bidang Data, Potensi, Penerimaan Perpajakan (DP3) dan di Kanwil DJBC Jatim II dilaksanakan oleh Bidang Kepabeanan dan Cukai (KC) dan Bidang Penindakan dan Penyidikan (P2). Agar kebijakan berjalan dengan baik, maka terdapat

Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) masing-masing instansi yang mendukung keberhasilan kebijakan tersebut. Sedangkan untuk waktu pelaksanaan program tersebut ditentukan berdasarkan rancangan pada awal tahun dilaksanakn program tersebut.

- c. Karakteristik Agen Pelaksana. Kriteria karakteristik agen pelaksana dalam melaksanakan implementasi kebijakan program sinergi *joint analysis* di Kanwil DJP Jawa Timur III dan Kanwil DJBC Jawa Timur II adalah memiliki pengetahuan mengenai kepabeanan dan cukai.
  - d. Sikap atau Kecenderungan Pelaksana. Kegiatan pertukaran data yang dilakukan secara terorganisasi, memberikan dampak yang baik dalam analisis data yang dilakukan oleh kedua instansi. Kebijakan *joint analysis* yang diterapkan sesuai dengan peraturan yang termuat dalam Keputusan bersama, KEP 195/PJ/2018 dan KEP 182/BC/2019.
  - e. Komunikasi Antar-Organisasi. Komunikasi yang oleh pelaksana yang terlibat dalam mengimplementasi kebijakan program sinergi *joint analysis*, dapat memudahkan untuk melakukan koordinasi antar kedua instansi tersebut. Sehingga dengan adanya komunikasi yang telah terjaga tersebut, tercipta kenyamanan dan terbentuk komitmen yang kuat dalam menjalankan tugas yang diberikan.
2. Faktor pendukung dan faktor penghambat dalam implementasi kebijakan program sinergi *joint analysis* dalam upaya pertukaran data pengusaha industri hasil tembakau (pabrik rokok) yang telah dikukuhkan sebagai pengusaha kena pajak, dapat ditentukan berdasarkan Analisis SWOT

dengan mengelompokkan ke dalam faktor eksternal dan faktor internal.

Sebagai berikut :

- a. Faktor pendukung yang termasuk ke dalam faktor eksternal adalah adanya perkembangan teknologi yang membantu dalam memudahkan pelaksana melakukan tugasnya dengan baik. Teknologi dimanfaatkan dalam bentuk aplikasi yang dinamakan Sistem Aplikasi Cukai (SAC) yang bertujuan untuk memudahkan transaksi di bidang cukai secara online. Sehingga mengurangi tatap muka antara petugas dengan pengusaha pabrik atau kuasanya. Sedangkan untuk faktor pendukung yang termasuk ke dalam faktor internal adalah adanya kelengkapan data, sumber daya pendanaan, dan komunikasi antar pelaksana.
- b. Faktor penghambat yang termasuk ke dalam faktor eksternal adalah terdiri dari kontribusi pengguna jasa industri hasil tembakau yang bersifat tidak *cooperative*, *insecure* akan datanya dan bersifat mengulur waktu saat diminta untuk menyerahkan data. Selain itu, terdapat wajib pajak industri hasil tembakau yang belum memenuhi kewajibannya sebagai wajib Pajak Pertambahan Nilai Hasil Tembakau (PPN HT). Sedangkan untuk faktor penghambat yang termasuk ke dalam faktor internal adalah adanya kualitas sumber daya manusia yang belum terpenuhi. Hal ini dapat dilihat dari belum adanya program magang, rotasi kerja maupun program diklat dan pendidikan formal yang diberikan kepada implementator dari kebijakan program sinergi *joint analysis*.

## B. Saran

Saran yang dapat direkomendasikan berdasarkan hasil analisis data oleh peneliti dan wawancara dengan narasumber adalah sebagai berikut:

1. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan untuk melakukan observasi terlebih dahulu ke lokasi penelitian untuk mengetahui fenomena yang terjadi, sekaligus mengetahui data primer dan data sekunder yang dapat diperoleh oleh peneliti pada saat penelitian. Sehingga, nantinya akan memberikan kemudahan dalam melakukan proses pembuatan proposal maupun mencari data penelitian.
2. Kantor Wilayah DJP Jatim III dan Kantor Wilayah DJBC Jatim II agar dapat melakukan komunikasi dan koordinasi *by sistem*, artinya komunikasi yang dilakukan telah terstruktur dan terkoordinasi dengan baik oleh sistem yang dapat digunakan. Sehingga, jika adanya pergantian pelaksana kebijakan *joint analysis* nantinya akan lebih memudahkan untuk mengkoordinasikan dengan pelaksana kebijakan pada periode selanjutnya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agustino, Leo. 2016. *Dasar-Dasar Kebijakan Publik*. Bandung: Alfabeta.
- Amirullah. 2015. *Manajemen Strategi Teori-Konsep-Kinerja*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Armi, Chintya, Kasmiruddin. 2014. *Analisis SWOT sebagai Strategi Meningkatkan Daya Saing pada Bisnis Usaha Sepatu (Kasus Toko Sepatu Stars Cabang Marpoyan Pekanbaru)*. *Jurnal Online Mahasiswa Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik*. Riau: Universitas Riau.
- Direktorat Jenderal Bea dan Cukai. 2017. *Laporan Kinerja Direktorat Jenderal Bea dan Cukai*. <http://www.beacukai.go.id/berita/laporan-kinerja-djbc-tahun-2017.html>, diakses pada 20 Februari 2019.
- Direktorat Jenderal Pajak. 2007. *Laporan Kinerja Direktorat Jenderal Pajak Tahun 2007*. <https://www.pajak.go.id/id/laporan-tahunan-2007>, diakses pada 20 Februari 2019.
- Direktorat Jenderal Pajak. 2017. *Laporan Kinerja Direktorat Jenderal Pajak Tahun 2017*. <https://www.pajak.go.id/id/laporan-kinerja-tahun-2017>, diakses pada 20 Februari 2019.
- Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan. 2018. *Buku Pedoman Profiling Wajib Pajak Hotel&Restoran*. <http://www.djpk.kemenkeu.go.id/wp-content/uploads/2018/11/Buku-Pedum-Profiling-WP.pdf>, diakses pada 20 Februari 2019.
- Firmansyah, Dwi. 2018. *Analisis Implementasi Pemungutan Cukai Hasil Tembakau*. Malang: Universitas Brawijaya.
- Gatra.com. 2018. *Ini Langkah Kanwil Bea Cukai Jatim II Optimalisasikan Penerimaan*. <https://www.gatra.com/detail/news/318999-Ini-Langkah-Kanwil-Bea-Cukai-Jatim-II-Optimalisasikan-Penerimaan->, diakses pada 11 Oktober 2019
- Ingsih, Kusni. 2011. *Efektivitas Komunikasi Dalam Organisasi*. *Media Ekonomi & Teknologi Informasi*. Vol. 17. No.2 September. *Jurnal Penelitian Ekonomi dan Bisnis*.
- Inside Tax DDTC. 2018. *Mengawal Reformasi Pajak*. <https://ddtc.co.id/research/publications/insidetax-magazine/mengawal-reformasi-pajak/>, diakses pada 20 Februari 2019.

- Katadata. 2017. *Berapa Pendapatan Pemerintah dari Cukai Rokok*. <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2017/03/24/berapa-pendapatan-pemerintah-dari-cukai-rokok>, diakses pada 9 April 2019.
- Keputusan Menteri Keuangan Nomor 481/KMK.01/2018* tentang Program Sinergi Reformasi Direktorat Jenderal Pajak dan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai.
- Keputusan Direktorat Jenderal Pajak 195/PJ/2018* tentang Petunjuk Pelaksanaan *Joint Analysis* antara Direktorat Jenderal Pajak dan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Terhadap Wajib Pajak
- Keputusan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai 182/BC/2018* tentang Petunjuk Pelaksanaan *Joint Analysis* antara Direktorat Jenderal Pajak dan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Terhadap Wajib Pajak
- Khotimah, Khusnul. 2014. *Analisis Penerapan Joint Audit oleh Dirjen Bea dan Cukai dan Dirjen Pajak sebagai Bentuk Pengawasan Self Assessment System serta Upaya Meningkatkan Kualitas Audit dalam Rangka Mengoptimalkan Penerimaan Negara*. Jurnal Online Mahasiswa Akuntansi. Surabaya: Universitas Negeri Surabaya.
- Kusuma, Hafiyah Nugraha. 2017. *Implementasi Kebijakan Pengampunan Pajak Periode I dan II*. Malang: Universitas Brawijaya.
- Mariwan. 2005. "Analisis Kinerja Keuangan Dan Penerimaan Pajak Penghasilan Badan Usaha pada Periode Sebelum dan Setelah Reformasi Pajak Tahun 2000 (Studi Kasus pada Badan Usaha di Wilayah Kabupaten Sleman, Kulonprogo dan Gunungkidul)". Sinergi: Kajian Bisnis dan Manajemen, Edisi Khusus On Finance, Hal. 67-84.
- Moleong, Lexy. 2016. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Rosda.
- Nugrahanto, Rifky Bagas. 2018. *Pentingnya Exchange Of Information Bagi DJP*. <https://www.pajak.go.id/node/32531>, diakses pada 5 Februari 2019.
- Nugroho, Riant. 2017. *Public Policy: Teori Manajemen, Dinamika Analisis, Konvergensi dan Dinamika Kebijakan*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Online-pajak.com. 2017. *Pengukuhan PKP: Cara & Syarat Pengajuan PKP*. <https://www.online-pajak.com/pengukuhan-pkp-cara-syarat-pengajuan-pkp>, diakses 9 Oktober 2019.
- Pajak.go.id. *Pengusaha Kena Pajak*. <https://www.pajak.go.id/id/pengusaha-kena-pajak>, diakses pada 9 Oktober 2019.
- Pertanian.go.id. <https://www.pertanian.go.id/home/?show=page&act=view&id=61>, diakses pada tanggal 11 Oktober 2019.

- Prayitno, Wendhie. 2013. *Pentingnya Data dan Informasi*. <http://lpmpjogja.kemdikbud.go.id/pentingnya-data-dan-informasi/> diakses pada 19 Oktober 2019.
- Purwaningtyas, Anjar Novi. 2018. *Efektivitas Program Sunset Policy sebagai Upaya Penurunan Tunggakan Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan Perkotaan (PBB-P2) di Kota Batu*. Malang: Universitas Brawijaya.
- Rangkuti, Freddy. 1997. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Rouse, Margaret. 2019. *Definition Data*. <https://searchdatamanagement.techtarget.com/definition/data>, diakses pada 19 Oktober 2019.
- Siaran Pers. 2019. *Kontribusi Besar Industri Hasil Tembakau Bagi Ekonomi Nasional*. <http://www.kemenperin.go.id/artikel/17257/Kontribusi-Besar-Industri-Hasil-Tembakau-Bagi-Ekonomi-Nasional>, diakses pada 9 April 2019.
- Sinjal. 2018. *Iptek Penyusunan Atau Pemutakhiran Data Profil Wajib Pajak Oleh Account Representative di Kantor Pelayanan Pajak Pratam Manado*. *Jurnal Ipteks Akuntansi bagi Masyarakat.. Vol. 02, No. 02, 284-288*. Sulawesi Utara: Universitas Sam Ratulangi.
- Struktur Organisasi Kantor Wilayah DJP Jawa Timur III
- Struktur Organisasi Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Kualitatif, Kualitati dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suryana. 2016. *Kontribusi Besar Industri Hasil Tembakau Bagi Ekonomi Nasional*. <https://kemenperin.go.id/artikel/17257/Kontribusi-Besar-Industri-Hasil-Tembakau-Bagi-Ekonomi-Nasional>, diakses pada 9 Oktober 2019.
- Wahab, Abdul. 2015. *Analisis Kebijakan Publik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Winarno, Budi. 2016. *Kebijakan Publik Era Globalisasi: Teori, Proses, dan Studi Kasus Komparatif*. Yogyakarta: Center Of Academy Publishing Service (CAPS).
- Yuditya, Dinar Pratama. 2017. *“Analisis Implementasi Reinventing Policy Tahun 2015”*. Malang: Universitas Brawijaya.
- Zainal, Said Abidin. 2016. *Kebijakan Publik*. Jakarta: Salemba Humanika.

Lampiran 1

MATRIKS PENYAJIAN DATA (KANWIL DJBC DAN KANWIL DJP MALANG)

RM : Bagaimana Implementasi Program Sinergi *Joint Analysis* dalam Upaya Pemutakhiran Profil Perpajakan WP Badan IHT (Pabrik Rokok)

RM / FP	No	Data Primer	Data Sekunder			Keterangan (Konsisten/Tidak)	
			Bidang Kepabeanaan dan Cukai	Bidang Penindakan dan Penyidikan	Bidang Data Potensi Penerimaan Perpajakan	K	TK
1.a	1.	Dalam menentukan kajian/kegiatan yang perlu dilakukan <i>Joint analysis</i> sesuai dengan Keputusan Menteri Keuangan dan dikembangkan oleh masing-masing kantor wilayah.	DS_BC_1 (KMK Nomor 481/KMK.01/2018 tentang Program Sinergi Reformasi DJP dan DJBC)			<b>Konsisten.</b>  Keempat narasumber memberikan keterangan yang sama dan saling melengkapi satu sama lain. Dalam menentukan kajian/kegiatan yang perlu dilakukan <i>joint analysis</i> adalah dengan menentukan secara bersama kegiatan yang dapat dikawinkan antar kedua instansi.	
	2.	Target/sasaran adalah wajib pajak di lingkngan Kanwil DJP Jatim III atau pengguna jasa di wilayah kerja Kanwil DJBC Jatim II	DS_BC_3 ( KEP 182/BC/2018 jo KEP 195/PJ/2018 tentang Petunjuk Pelaksanaan Program Sinergi <i>Joint Analysis</i> )			<b>Konsisten.</b>  Keempat narasumber memberikan jawaban yang sama dan saling mendukung. Yang menjadi sasaran/target dari kebijakan <i>joint analysis</i> adalah wajib pajak atau pengguna jasa di wilayah kerja Kanwil DJBC Jatim II dan Kanwil DJP Jatim III.	
	3.	Perlunya dilakukan <i>joint analysis</i> terhadap pemutakhiran profil perpajakan WP Badan IHT untuk meminimalisir risiko kepatuhan WP atau pengguna jasa guna optimalisasi penerimaan negara		DS_BC_2 (SE Nomor 25/BC/2013 tentang Pelaksanaan Pemantauan/Informasi Peredaran Hasil Tembakau)		<b>Konsisten.</b>  Keempat narasumber memberikan jawaban yang sama dan saling mendukung. Tujuan dari adanya kegiatan <i>joint analysis</i> terhadap pemutakhiran profil perpajakan wajib pajak badan industri hasil tembakau (pabrik rokok) adalah untuk mendapatkan profil yang akurat sehingga terjadi kepatuhan.	

4.	Dampaknya akan terjadi kepatuhan sehingga akan memudahkan proses bisnis WP atau pengguna jasa untuk ke depannya	DS_BC_1 (KMK Nomor 481/KMK.01/2018 tentang Program Sinergi Reformasi DJP dan DJBC)			<b>Konsisten.</b>  Keempat narasumber memberikan jawaban yang sama dan saling mendukung. Dampak yang dirasakan oleh sasaran/target diharapkan dapat menjalani proses bisnis dengan lancar sehingga nantinya sasaran/target menjadi patuh.	
5.	Proses <i>Profiling</i> berdasarkan data-data dan dokumen transaksi yang dilakukan oleh pengguna jasa atau wajib pajak	DS_BC_3 ( KEP 182/BC/2018 jo KEP 195/PJ/2018 tentang Petunjuk Pelaksanaan Program Sinergi <i>Joint Analysis</i> )	DS_BC_2 (SE Nomor 25/BC/2013 tentang Pelaksanaan Pemantauan/Informasi Peredaran Hasil Tembakau)		<b>Konsisten.</b>  Keempat narasumber memberikan jawaban yang serupa dan saling mendukung. Proses <i>joint analysis</i> dilakukan berdasarkan petunjuk pelaksanaan yang terdapat dalam KEP 182/BC/2018 dan KEP 195/PJ/2018 tentang Petunjuk Pelaksanaan Program Sinergi <i>Joint Analysis</i> .	
6.	Pelaksanaan kebijakan sesuai dengan peraturan kementerian keuangan dan keputusan bersama antara Direktorat Jenderal Pajak dan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai.	DS_BC_3 ( KEP 182/BC/2018 jo KEP 195/PJ/2018 tentang Petunjuk Pelaksanaan Program Sinergi <i>Joint Analysis</i> )			<b>Konsisten.</b>  Keempat narasumber memberikan jawaban yang sama dan saling mendukung. Pelaksanaan kebijakan sesuai dengan Keputusan bersama Direktorat Jenderal Pajak dan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai.	
7.	Hasil yang diharapkan dengan adanya kebijakan ini adalah kepatuhan dari wajib pajak atau pengguna jasa meningkat	DS_BC_1 (KMK Nomor 481/KMK.01/2018 tentang Program Sinergi Reformasi DJP dan DJBC)			<b>Konsisten.</b>  Keempat narasumber memberikan jawaban yang serupa dan saling melengkapi. Terdapat penjelasan yang disertai dengan angka. Di wilayah kerja Kanwil DJBC Jatim II, telah dilakukan <i>joint analysis</i> sebanyak 20% dari 281 jumlah pabrik rokok.	

	8.	Kriteria WP Badan yang dilakukan <i>Joint Analysis</i> ditentukan sesuai dengan Daftar Sasaran Analisis Bersama (DSAB)	DS_BC_3 ( KEP 182/BC/2018 jo KEP 195/PJ/2018 tentang Petunjuk Pelaksanaan Program Sinergi <i>Joint Analysis</i> )			<b>Konsisten.</b>  Keempat narasumber memberikan jawaban yang sama dan saling melengkapi. Kriteria Wajib pajak atau pengguna jasa yang dilakukan <i>joint analysis</i> adalah sesuai dengan DSAB (Daftar Sasaran Analisis Bersama).		
<b>1.b</b>	1.	Pelaksana dari Kebijakan tersebut di Kanwil DJBC Jatim II adalah Bidang Kepabeanan (KC) dan Cukai beserta Bidang Penindakan dan Penyidikan (P2). Sedangkan di Kanwil DJP Jatim III adalah idang DP3 dan PPIP.	DS_BC_1 (KMK Nomor 481/KMK.01/2018 tentang Program Sinergi Reformasi DJP dan DJBC)			<b>Konsisten.</b>  Keempat narasumber memberikan jawaban yang sama dan saling melengkapi. Bidang yang menjadi implemantator kebijakan <i>joint analysis</i> adalah Bidang KC dan Bidang P2 di Kanwil DJBC Jatim II.		
	2.	Pelaksana yang ditunjuk oleh Kepala Seski yang bersangkutan mempunyai kompetensi untuk melaksanakan kebijakan tersebut.	DS_BC_3 ( KEP 182/BC/2018 jo KEP 195/PJ/2018 tentang Petunjuk Pelaksanaan Program Sinergi <i>Joint Analysis</i> )			<b>Konsisten.</b>  Keempat narasumber memberikan jawaban yang sama dan saling mendukung. Kompetensi yang harus dimiliki oleh implementator kebijakan <i>joint analysis</i> adalah yang menguasai mengenai Kepabeanan dan Cukai.		
	3.	Pengetahuan yang perlu dimiiki oleh pelaksana adalah pengetahuan mendasar mengenai Kepabeanan dan Cukai.		DS_BC_2 (SE Nomor 25/BC/2013 tentang Pelaksanaan Pemantauan/Informasi Peredaran Hasil Tembakau)			<b>Konsisten.</b>  Keempat narasumber memberikan jawaban yang sama dan saling mendukung. Kompetensi yang harus dimiliki oleh implementator kebijakan <i>joint analysis</i> adalah yang menguasai mengenai Kepabeanan dan Cukai.	
	4.	Pelatihan untuk pengembangan SDM khususnya program <i>joint analysis</i> masih belum. Namun, untuk beberapa <i>joint program</i> yang lainnya sudah dilaksanakan.					<b>Konsisten.</b>	

						Keempat narasumber memberikan jawaban yang sama dan saling mendukung.	
	5.	Kegiatan <i>Joint analysis</i> dilaksanakan sepanjang tahun. Namun, untuk kegiatan yang telah dilakukan <i>joint analysis</i> tidak diprioritaskan untuk dilakukan kembali.	DS_BC_3 ( KEP 182/BC/2018 jo KEP 195/PJ/2018 tentang Petunjuk Pelaksanaan Program Sinergi <i>Joint Analysis</i> )			<b>Konsisten.</b>  Keempat narasumber memberikan jawaban yang sama dan saling mendukung. Waktu pelaksanaan kegiatan <i>joint analysis</i> dilakukan sepanjang tahun, namu untuk kegiatan yang telah dilakukan pada tahun berjalan akan dilanjutkan dengan kegiatan lain pada tahun berikutnya.	
	6.	Anggaran melaksanakan kebijakan <i>joint analysis</i> berasal dari DIPA Kantor wilayah DJP Jatim III dan Kanwil DJBC Jatim II.	DS_BC_3 ( KEP 182/BC/2018 jo KEP 195/PJ/2018 tentang Petunjuk Pelaksanaan Program Sinergi <i>Joint Analysis</i> )			<b>Konsisten.</b>  Keempat narasumber memberikan jawaban yang sama dan saling mendukung. Bahwa anggaran yang digunakan untuk melaksanakan kebijakan <i>joint analysis</i> adalah anggaran kantor.	
1.c	1.	Kriteria Pelaksana yang menjadi implementator kebijakan <i>joint analysis</i> adalah yang mengerti mengenai proses bisnis khususnya di Kanwil DJBC Jatim II mengenai Kepabeanan dan Cukai. Sedangkan di Kanwil DJP Jatim III mengenai PPN dan PPh.	DS_BC_3 ( KEP 182/BC/2018 jo KEP 195/PJ/2018 tentang Petunjuk Pelaksanaan Program Sinergi <i>Joint Analysis</i> )			<b>Konsisten.</b>  Keempat narasumber memberikan jawaban yang sama dan saling mendukung. Pelaksana yang diberikan kepercayaan untuk menjadi implementator kebijakan <i>joint analysis</i> adalah dilakukan oleh kepala seksi bidang yang bersangkutan.	
	2.	Pembentukan Karakteristik dilakukan melalui kegiatan bersama dengan instansi yang bersangkutan. Sehingga dengan adanya koordinasi dan pengawasan dari Sekretaris Bersama, maka dapat membentuk karakter yang disiplin bagi pelaksana	DS_BC_1 (KMK Nomor 481/KMK.01/2018 tentang Program Sinergi Reformasi DJP dan DJBC)			<b>Konsisten.</b>  Keempat narasumber memberikan jawaban sesuai dengan pengetahuan dan pengalaman yang dimilikinya.	

	3.	Tidak terdapat pelanggaran oleh pelaksana dan tidak adanya aturan khusus yang mengatur mengenai pelanggaran dan sanksi bagi implementator <i>joint analysis</i> .	DS_BC_3 ( KEP 182/BC/2018 jo KEP 195/PJ/2018 tentang Petunjuk Pelaksanaan Program Sinergi <i>Joint Analysis</i> )			<b>Konsisten.</b>  Keempat narasumber memberikan jawaban yang sama dan saling mendukung. Selama kurang lebih dua tahun ini, tidak terdapat pelanggaran dan sanksi yang dilakukan oleh pelaksana kebijakan <i>joint analysis</i> .	
<b>1.d</b>	1.	Sikap atau Kecenderungan pelaksana adalah menerima kebijakan dengan baik. Karena sudah merupakan Keputusan dari Menteri keuangan dan Keputusan Bersama antara DJP dan DJBC.	DS_BC_3 ( KEP 182/BC/2018 jo KEP 195/PJ/2018 tentang Petunjuk Pelaksanaan Program Sinergi <i>Joint Analysis</i> )			<b>Konsisten.</b>  Keempat narasumber memberikan jawaban yang sama dan saling mendukung. Sikap pelaksana sebagai implementator dalam mengimplementasikan kebijakan tersebut adalah menerima dengan baik karena sudah merupakan tugas dari pelaksana tersebut.	
<b>1.e</b>	1.	Pihak/instansi yang terlibat adalah Kanwil DJBC Jatim II, Kanwil DJP Jatim III, Kantor Pelayanan dan Pengawasan Pajak dan Bea Cukai, Kantor Pusat DJP dan DJBC, dan Sekretariat Bersama.	DS_BC_1 (KMK Nomor 481/KMK.01/2018 tentang Program Sinergi Reformasi DJP dan DJBC)			<b>Konsisten.</b>  Narasumber memberikan jawaban sesuai dengan pengetahuan dan pengalamannya sebagai pelaksana.	
	2.	Komunikasi dengan pihak yang terkait secara formal dan informal. Jika dengan pihak yang terlibat misalnya kanwil DJP Jatim III dan Kanwil DJBC Jatim II <i>by phone, email</i> , dan diskusi bersama. Sedangkan dengan pengguna jasa secara prosedural.	DS_BC_3 ( KEP 182/BC/2018 jo KEP 195/PJ/2018 tentang Petunjuk Pelaksanaan Program Sinergi <i>Joint Analysis</i> )			<b>Konsisten.</b>  Keempat narasumber memiliki jawaban yang sama dan saling mendukung satu sama lain. Melakukan komunikasi formal maupun informal dengan instansi yang terkait. Dan komunikasi secara formal dengan pihak eksternal.	
	3.	Menjaga agar komunikasi yang baik dengan memegang teguh komitmen dalam melaksanakan tugas.	DS_BC_3 ( KEP 182/BC/2018 jo KEP 195/PJ/2018 tentang Petunjuk Pelaksanaan Program Sinergi <i>Joint Analysis</i> )			<b>Konsisten.</b>  Narasumber memberikan jawaban sesuai pengetahuan dan pengalamannya sebagai pelaksana.	

2.a	1.	Faktor internal yang mendukung keberhasilan implementasi kebijakan sinergi <i>joint analysis</i> adalah kepercayaan antar instansi yang terkait. Data juga dapat menjadi pendukung dalam implementasi kebijakan tersebut. Serta komitmen yang kuat dari pelaksana kebijakan pada instansi yang terkait.	DS_BC_3 ( KEP 182/BC/2018 jo KEP 195/PJ/2018 tentang Petunjuk Pelaksanaan Program Sinergi <i>Joint Analysis</i> )			<b>Konsisten.</b>  Keempat narasumber memberikan jawaban yang hampir serupa dan saling mendukung. Pendukung kebijakan tersebut berupa kelengkapan data, kepercayaan dan tekad yang kuat oleh pelaksana.	
	2.	Bentuk dukungan dari faktor pendukung adalah melakukan evaluasi secara berkala sehingga dapat memantau perkembangan dari implementasi kebijakan <i>joint analysis</i> . Dan peran pimpinan yang dapat menggerakkan pelaksana untuk melaksanakan kebijakan tersebut.	DS_BC_3 ( KEP 182/BC/2018 jo KEP 195/PJ/2018 tentang Petunjuk Pelaksanaan Program Sinergi <i>Joint Analysis</i> )			<b>Konsisten.</b>  Keempat narasumber memberikan jawaban yang sama dan saling mendukung. Dilakukannya evaluasi baik itu oleh pimpinan setiap instansi atau langsung oleh Kantor Pusat merupakan bentuk dukungan terhadap implementasi kebijakan tersebut.	
2.b	1.	Faktor penghambat dalam implementasi kebijakan <i>joint analysis</i> yaitu pelaksana yang bersangkutan, dan kendala dalam pemahaman oleh Kantor Pelayanan dan Kantor Pengawasan.	DS_BC_3 ( KEP 182/BC/2018 jo KEP 195/PJ/2018 tentang Petunjuk Pelaksanaan Program Sinergi <i>Joint Analysis</i> )			<b>Konsisten.</b>  Narasumber memberikan jawaban sesuai dengan pengetahuan dan pengalamannya sebagai pelaksana.	
	2.	Bentuk hambatan yang terjadi karena program ini berjalan belum genap dua tahun, maka ada kendala untuk memberikan pemahaman kepada Kantor Pelayanan maupun Kantor Pengawasan. Dan karena kesibukan dari masing-masing pelaksana.	DS_BC_3 ( KEP 182/BC/2018 jo KEP 195/PJ/2018 tentang Petunjuk Pelaksanaan Program Sinergi <i>Joint Analysis</i> )			<b>Konsisten.</b>  Narasumber memberikan jawaban sesuai dengan pengetahuan dan pengalamannya sebagai pelaksana.	

Sumber: Data Diolah Peneliti, 2019

## TATA CARA PELAKSANAAN DAN TINDAK LANJUT ANALISIS BERSAMA (JOINT ANALYSIS) DI BIDANG DATA DAN PENGAWASAN POTENSI PERPAJAKAN

### A. DESKRIPSI

Prosedur ini menguraikan tentang tata cara pelaksanaan dan tindak lanjut analisis bersama (*joint analysis*) di Bidang Data dan Pengawasan Potensi Perpajakan. Nota Dinas Kepala Kantor Wilayah DJP terkait Permintaan Tindak Lanjut DSAB dan Surat Direktur Potensi, Kepatuhan dan Penerimaan terkait Permintaan Tindak Lanjut DSAB menjadi dasar untuk ditindaklanjuti oleh Kepala Bidang Data dan Pengawasan Potensi Perpajakan.

Pelaksanaan analisis bersama adalah kegiatan yang dilakukan untuk menganalisis dan meneliti atas data Wajib Pajak yang ditetapkan dalam DSAB. DJP dapat melakukan pertukaran data dengan unit terkait di DJBC dan kemudian membahas atau menganalisis secara bersama-sama atas data tersebut. Seluruh hasil analisis yang telah dilakukan akan dituangkan menjadi Laporan Hasil Analisis yang akan ditindaklanjuti oleh unit di KPP sesuai dengan tugas dan kewenangannya. Adapun kegiatan tindak lanjut dari Laporan Hasil Analisis dapat disesuaikan dengan rekomendasi hasil analisis bersama.

Selain ditindaklanjuti oleh Kantor Wilayah DJP, DSAB dapat diteruskan kepada KPP untuk ditindaklanjuti sesuai dengan kewenangannya masing-masing.

### B. PROSEDUR

- 1) Kepala Kantor Wilayah DJP memugaskan Kepala Bidang Data dan Pengawasan Potensi Perpajakan untuk melakukan analisis atas DSAB penerusan dari Direktorat Potensi, Kepatuhan dan Penerimaan dan DSAB yang disusun di Kantor Wilayah DJP.
- 2) Kepala Bidang Data dan Pengawasan Potensi Perpajakan menerima DSAB beserta dengan data dan dokumen pendukung analisis dan memugaskan Kepala Seksi Data dan Potensi untuk melakukan analisis atas DSAB.
- 3) Kepala Seksi Data dan Potensi menerima dan memugaskan Pelaksana Seksi Data dan Potensi untuk melakukan analisis atas DSAB.
- 4) Pelaksana Seksi Data dan Potensi menerima petugasan dan melakukan analisis terkait unit yang dapat ditindaklanjuti DSAB.
- 5) Apabila tindak lanjut DSAB tidak dilakukan di Kantor Wilayah DJP, Pelaksana Seksi Data dan Potensi menyusun Konsep Surat Permintaan Tindak Lanjut

DSAB sesuai dengan kriteria pemenuhan yang telah ditetapkan untuk DSAB dan meneruskan kepada Kepala Seksi Data dan Potensi.

- 6) Kepala Seksi Data dan Potensi meneliti dan memaraf Konsep Surat Permintaan Tindak Lanjut DSAB dan meneruskannya kepada Kepala Bidang Data dan Pengawasan Potensi Perpajakan.
- 7) Kepala Bidang Data dan Pengawasan Potensi Perpajakan meneliti dan memaraf Konsep Surat Permintaan Tindak Lanjut DSAB dan meneruskan kepada Kepala Kantor Wilayah DJP.
- 8) Kepala Kantor Wilayah DJP menyetujui dan menandatangani Surat Permintaan Tindak Lanjut DSAB dan meneruskan kepada Pelaksana Seksi Data dan Potensi.
- 9) Pelaksana Seksi Data dan Potensi menerima Surat Permintaan Tindak Lanjut DSAB dan meneruskan kepada Kepala KPP.
- 10) Kepala KPP menerima Surat Permintaan Tindak Lanjut DSAB dan menindaklanjuti dengan Tata Cara Pelaksanaan dan Tindak Lanjut Analisa Bersama Joint Analysis di KPP.
- 11) Apabila tindak lanjut DSAB dilakukan di Kantor Wilayah DJP, Pelaksana Seksi Data dan Potensi mengumpulkan data dan informasi atas Wajib Pajak melalui sistem informasi di DJP.
- 12) Dalam hal Pelaksana Seksi Data dan Potensi Bimbingan Pengawasan memerlukan data tambahan atas Wajib Pajak, Pelaksana Seksi Data dan Potensi dapat melakukan pertukaran data kepada DJBC.
- 13) Dalam hal Pelaksana Seksi Data dan Potensi tidak memerlukan data tambahan dari unit terkait di DJBC, Pelaksana Seksi Data dan Potensi melakukan analisis potensi perpajakan atas Wajib Pajak berdasarkan data dan informasi yang tersedia pada sistem informasi di DJP.
- 14) Atas kegiatan sebagaimana dimaksud pada angka 12) dan 13), Pelaksana Seksi Data dan Potensi melakukan analisis potensi perpajakan atas data dan informasi yang telah diperoleh dan dapat melakukan analisis dan pembahasan bersama dengan unit terkait di DJBC.
- 15) Dalam hal Pelaksana Seksi Data dan Potensi diperlukan untuk melakukan analisis dan pembahasan bersama, maka Pelaksana Seksi Data dan Potensi menelaah dan menganalisis bersama potensi perpajakan atas Wajib Pajak melalui pembahasan bersama di Kantor Wilayah DJP atau penugasan ke unit terkait di DJBC.
- 16) Dalam hal Pelaksana Seksi Data dan Potensi tidak perlu melakukan analisis dan pembahasan bersama, Pelaksana Seksi Data dan Potensi secara pribadi melakukan analisis potensi perpajakan Wajib Pajak.
- 17) Pelaksana Seksi Data dan Potensi menyusun Konsep Laporan Hasil Analisa atas analisis potensi perpajakan Wajib Pajak yang ditetapkan dalam DSAB dan meneruskan kepada Kepala Seksi Data dan Potensi.

- 18) Kepala Seksi Data dan Potensi meneliti dan memaraf Konsep Laporan Hasil Analisis dan meneruskan kepada Kepala Bidang Data dan Pengawasan Potensi Perpajakan.
- 19) Kepala Bidang Data dan Pengawasan Potensi Perpajakan meneliti dan memaraf Konsep Laporan Hasil Analisis dan meneruskan kepada Kepala Kantor Wilayah DJP.
- 20) Kepala Kantor Wilayah DJP menyetujui dan memandatkan Laporan Hasil Analisis dan meneruskan kepada Pelaksana Seksi Data dan Potensi.
- 21) Pelaksana Seksi Data dan Potensi mengarsipkan dan menindaklanjuti Laporan Hasil Analisis dengan menganalisis unit vertikal tujuan untuk dilakukan tindak lanjut atas Laporan Hasil Analisis yang telah disusun.
- 22) Pelaksana Seksi Data dan Potensi menyusun konsep Surat Permintaan Tindak Lanjut atas Laporan Hasil Analisis dan meneruskan kepada Kepala Seksi Data dan Potensi.
- 23) Kepala Seksi Data dan Potensi meneliti dan memaraf konsep Surat Permintaan Tindak Lanjut atas Laporan Hasil Analisis dan meneruskan kepada Kepala Bidang Data dan Pengawasan Potensi Perpajakan.
- 24) Kepala Bidang Data dan Pengawasan Potensi Perpajakan meneliti dan memaraf konsep Surat Permintaan Tindak Lanjut atas Laporan Hasil Analisis dan meneruskan kepada Kepala Kantor Wilayah DJP.
- 25) Kepala Kantor Wilayah DJP menyetujui dan memandatkan Surat Permintaan Tindak Lanjut atas Laporan Hasil Analisis dan meneruskan kepada Pelaksana Seksi Data dan Potensi.
- 26) Pelaksana Seksi Data dan Potensi menerima dan menindaklanjuti dengan menyampaikan Surat Permintaan Tindak Lanjut atas Laporan Hasil Analisis kepada unit KPP tujuan tindak lanjut.
- 27) KPP menerima Laporan Hasil Analisis dan menindaklanjuti sesuai dengan Tata Cara Pelaksanaan dan Tindak Lanjut Analisis Bersama (*Joint Analysis*) di KPP.
- 28) Proses selesai.

**Jangka Waktu Penyelesaian:**

- Laporan Hasil Analisis disusun paling lama 30 (tiga puluh) hari kerja sejak tanggal DSAB diterima.
- Surat Permintaan Tindak Lanjut atas DSAB dan Surat Permintaan Tindak Lanjut atas Laporan Hasil Analisis disampaikan kepada Kepala KPP paling lama tiga hari kerja sejak tanggal surat.



**Produksi Tembakau Menurut Provinsi di Indonesia, 2015-2019**  
**Tobacco Production by Province in Indonesia, 2015-2019**

(Ton)

No.	Provinsi/Province						Pertumbuhan/ Growth
		2015	2016	2017	2018*)	2019**)	2017 over 2016 (%)
1	Aceh	1,919	1,626	2,017	2,009	2,000	24.01
2	Sumatera Utara	765	671	1,473	1,357	1,359	119.37
3	Sumatera Barat	1,337	669	709	711	712	5.90
4	Riau	-	-	-	-	-	-
5	Kepulauan Riau	-	-	-	-	-	-
6	Jambi	285	302	317	329	331	4.97
7	Sumatera Selatan	256	250	154	154	156	-38.32
8	Kepulauan Bangka Belitung	-	-	-	-	-	-
9	Bengkulu	-	-	-	-	-	-
10	Lampung	519	945	960	946	948	1.59
11	DKI Jakarta	-	-	-	-	-	-
12	Jawa Barat	8,471	8,601	8,498	8,184	8,160	-1.19
13	Banten	-	-	-	-	-	-
14	Jawa Tengah	40,564	27,924	38,341	34,283	34,006	37.31
15	DI. Yogyakarta	1,565	330	1,149	1,443	1,500	248.44
16	Jawa Timur	99,743	42,191	79,442	84,015	85,053	88.29
17	Bali	1,024	940	1,213	1,185	1,275	29.07
18	Nusa Tenggara Barat	34,449	39,590	43,971	43,778	44,943	11.07
19	Nusa Tenggara Timur	1,324	967	1,028	1,028	1,025	6.28
20	Kalimantan Barat	-	-	-	-	-	-
21	Kalimantan Tengah	-	-	-	-	-	-
22	Kalimantan Selatan	-	-	-	-	-	-
23	Kalimantan Timur	-	-	-	-	-	-
24	Kalimantan Utara	-	-	-	-	-	-
25	Sulawesi Utara	-	-	-	-	-	-
26	Gorontalo	-	-	-	-	-	-
27	Sulawesi Tengah	35	54	65	68	70	20.47
28	Sulawesi Selatan	1,535	1,669	1,806	1,818	1,822	8.21
29	Sulawesi Barat	-	-	-	-	-	-
30	Sulawesi Tenggara	-	-	-	-	-	-
31	Maluku	-	-	-	-	-	-
32	Maluku Utara	-	-	-	-	-	-
33	Papua	-	-	-	-	-	-
34	Papua Barat	-	-	-	-	-	-
<b>Indonesia</b>		<b>193,790</b>	<b>126,728</b>	<b>181,142</b>	<b>181,308</b>	<b>183,360</b>	<b>42.94</b>

Sumber : Direktorat Jenderal Perkebunan

Source : Directorate General of Estate

Keterangan : \*) Angka Sementara

\*\*) Angka Estimasi

-) Data tidak tersedia

Note : \*) Preliminary figure

\*\*) Estimation figure

: -) Data not available

**Produktivitas Tembakau Menurut Provinsi di Indonesia, 2015-2019**  
**Tobacco Yield by Province in Indonesia, 2015-2019**

(Kg/Ha)

No.	Provinsi/Province						Pertumbuhan/ Growth
		2015	2016	2017	2018*)	2019**)	2017 over 2016 (%)
1	Aceh	1,083	1,112	1,241	1,219	1,216	11.65
2	Sumatera Utara	762	710	1,128	1,112	1,113	58.93
3	Sumatera Barat	972	1,019	1,199	1,211	1,217	17.73
4	Riau	-	-	-	-	-	-
5	Kepulauan Riau	-	-	-	-	-	-
6	Jambi	725	630	613	621	623	-2.75
7	Sumatera Selatan	791	762	662	662	664	-13.18
8	Kepulauan Bangka Belitung	-	-	-	-	-	-
9	Bengkulu	-	-	-	-	-	-
10	Lampung	1,053	1,212	1,174	1,129	1,129	-3.13
11	DKI Jakarta	-	-	-	-	-	-
12	Jawa Barat	872	851	910	916	914	6.96
13	Banten	-	-	-	-	-	-
14	Jawa Tengah	797	690	854	813	806	23.65
15	DI. Yogyakarta	761	387	955	849	857	146.65
16	Jawa Timur	927	886	803	797	805	-9.27
17	Bali	1,309	1,349	1,501	1,738	1,768	11.22
18	Nusa Tenggara Barat	1,450	1,470	1,340	1,345	1,327	-8.89
19	Nusa Tenggara Timur	613	583	576	570	567	-1.05
20	Kalimantan Barat	-	-	-	-	-	-
21	Kalimantan Tengah	-	-	-	-	-	-
22	Kalimantan Selatan	-	-	-	-	-	-
23	Kalimantan Timur	-	-	-	-	-	-
24	Kalimantan Utara	-	-	-	-	-	-
25	Sulawesi Utara	-	-	-	-	-	-
26	Gorontalo	-	-	-	-	-	-
27	Sulawesi Tengah	366	538	553	567	569	2.96
28	Sulawesi Selatan	660	648	680	681	682	4.95
29	Sulawesi Barat	-	-	-	-	-	-
30	Sulawesi Tenggara	-	-	-	-	-	-
31	Maluku	-	-	-	-	-	-
32	Maluku Utara	-	-	-	-	-	-
33	Papua	-	-	-	-	-	-
34	Papua Barat	-	-	-	-	-	-
<b>Indonesia</b>		<b>946</b>	<b>934</b>	<b>917</b>	<b>902</b>	<b>905</b>	<b>-1.87</b>

Sumber : Direktorat Jenderal Perkebunan

Source : Directorate General of Estate

Keterangan : \*) Angka Sementara

\*\*) Angka Estimasi

-) Data tidak tersedia

Note : \*) Preliminary figure

\*\*) Estimation figure

-) Data not available

## Lampiran 5

### Daftar Pertanyaan Penelitian

(Data Primer Rumusan Masalah Ke 1, Fokus Penelitian a)

1. Pertama, apa yang dimaksud dengan program sinergi *joint analysis*?
2. Apakah yang melatarbelakangi adanya kebijakan tersebut?
3. Apa manfaat dan tujuan dari adanya program sinergi *joint analysis*?
4. Berbicara mengenai pertukaran data, data yang bagaimanakah yang termasuk dilakukan *joint analysis*?
5. Lalu, data yang telah dipertukarkan akan dilakukan *joint analysis* diantara kedua instansi, lalu bagaimanakah proses *joint analysis* yang dilakukan di tingkat Kanwil?
6. Dalam hal implementasi/penerapan *joint analysis* khususnya dalam hal ini diterapkan di unit vertikal yakni Kanwil DJP Jawa Timur III/DJBC Jawa Timur II, bagaimanakah bentuk pelaksanaannya?
7. Dalam hal implementasi *joint analysis* di Kanwil DJP Jawa Timur III/DJBC Jawa Timur II, siapa yang menjadi sasaran/target dalam *joint analysis*?  
Note: dalam hal ini sasaran merupakan pihak yang dijadikan sebagai objek kebijakan.
8. Bagaimana dampak dari *joint analysis* yang dilakukan terhadap sasaran/target kebijakan?
9. Bagaimana menentukan sasaran/target yang dituju itu merupakan target yang sesuai untuk dilakukan *joint analysis*?
10. Kapan waktu mulai dilaksanakannya *joint analysis* di Kanwil?
11. Dalam melaksanakan implementasi *joint analysis* di Kanwil, apa yang menjadi dasar/pedoman dalam pelaksanaan *joint analysis*?
12. Dalam hal pelaksanaan *joint analysis* di Kanwil Malang pada tahun 2018, apa saja yang menjadi bahan kajian/kegiatan yang perlu dilakukan *joint analysis* dengan pihak DJP/DJBC?
13. Bagaimana menentukan bahan kajian/kegiatan yang perlu dilakukan *joint analysis* di Kanwil Malang?
14. Dalam melaksanakan bahan kajian yang telah dirancang tersebut, siapa saja yang menjadi sasaran/target kebijakan?
15. Berdasarkan Kegiatan *joint analysis* yang telah dilaksanakan, terdapat kegiatan *joint analysis* terhadap pemutakhiran profil perpajakan wajib pajak badan industri hasil tembakau (pabrik rokok). Mengapa kegiatann tersebut perlu dilakukan?
16. Bagaimana dampak yang terjadi atas implementasi kebijakan tersebut? Baik dampak bagi pelaksana maupun sasaran/target yang dituju.

17. Dalam implementasi kegiatan tersebut, bagaimanakah proses *joint analysis* yang dilakukan?
18. Dalam melaksanakan kegiatan tersebut, apakah hal yang dilakukan di lapangan sudah dilakukan sesuai dengan prosedur yang ada?
19. Bagaimanakah hasil/output dari adanya *joint analysis* yang dilakukan terhadap pemutakhiran profil perpajakan wajib pajak badan industri hasil tembakau (pabrik rokok)?
20. Dalam implementasi *joint analysis* yang dilakukan oleh kedua instansi, kriteria WP Badan IHT yang dikategorikan dilakukan *joint analysis* itu seperti apa?

(Data Primer Rumusan Masalah Ke 1, Fokus Penelitian b)

1. Dalam melaksanakan implementasi *joint analysis* terhadap pemutakhiran profil perpajakan WP Badan IHT (Pabrik Rokok) di Kanwil Malang, siapakah dan berapakah jumlah implementator yang terlibat dalam kebijakan tersebut?  
Note: Implementator merupakan individu/lembaga yang bertanggungjawab atas pelaksanaan program di lapangan.
2. Apakah implementator yang terlibat mempunyai kompetensi dalam melaksanakan implementasi *joint analysis* terhadap pemutakhiran profil perpajakan WP Badan IHT (Pabrik Rokok)?  
Note: kompetensi adalah suatu hal yang dikaitkan dengan kemampuan, pengetahuan/wawasan, dan sikap yang dijadikan suatu pedoman dalam melakukan tanggung jawab pekerjaan yang dikerjakan oleh pegawai.
3. Pengetahuan (*knowledge*) apa sajakah yang perlu dimiliki oleh implementator *joint analysis* terhadap pemutakhiran profil perpajakan WP Badan IHT (Pabrik Rokok)?
4. Dalam melaksanakan tugasnya, apakah implementator diberikan pelatihan untuk meningkatkan kompetensinya dalam implementasi *joint analysis* terhadap pemutakhiran profil perpajakan WP Badan IHT (Pabrik Rokok)? Dan bagaimana bentuk pelatihan yang diberikan?
5. Pada pembahasan rumusan pertanyaan pertama telah disinggung mengenai waktu pelaksanaan *joint analysis* di Kanwil Malang. Apakah tenggat waktu yang diberikan untuk melaksanakan *joint analysis* terhadap pemutakhiran profil perpajakan WP Badan IHT (Pabrik Rokok) dapat digunakan dengan baik? Sehingga tujuan yang diinginkan dapat tercapai.
6. Sebagai implementator di tingkat unit vertikal, apakah terdapat anggaran yang diberikan oleh perumus kebijakan dapat mencukupi kebutuhan?

(Data Primer rumusan masalah ke 1, fokus penelitian c)

1. Apa saja kriteria yang diperlukan untuk menjadi implementator *joint analysis* terhadap pemutakhiran profil perpajakan WP Badan IHT (Pabrik Rokok) di Kanwil Malang?

2. Bagaimana proses pembentukan karakteristik implementator dalam melaksanakan kebijakan *joint analysis* terhadap pemutakhiran profil perpajakan WP Badan IHT (Pabrik Rokok)?
3. Apakah implementator *joint analysis* terhadap pemutakhiran profil perpajakan WP Badan IHT (Pabrik Rokok) di Kanwil Malang telah memenuhi kriteria yang terdapat dalam kebijakan?
4. Jika bekerja tidak sesuai dengan peraturan kebijakan yang ada, apakah terdapat sanksi yang diberikan kepada implementator *joint analysis* di Kanwil tersebut?

(Data Primer rumusan masalah ke 1, fokus penelitian d)

1. Apakah sifat yang harus dimiliki oleh implementator kebijakan *joint analysis* terhadap pemutakhiran profil perpajakan WP Badan IHT (Pabrik Rokok)?
2. Bagaimana kecenderungan sikap implementator dalam melaksanakan kebijakan *joint analysis* terhadap pemutakhiran profil perpajakan WP Badan IHT (Pabrik Rokok)?
3. Apakah implementator dapat menerima kebijakan *joint analysis* terhadap pemutakhiran profil perpajakan WP Badan IHT (Pabrik Rokok) dengan baik?
4. Apakah terdapat penolakan dari implementator dalam melaksanakan kebijakan *joint analysis* terhadap pemutakhiran profil perpajakan WP Badan IHT (Pabrik Rokok) di lapangan dan bagaimana menghadapi penolakan tersebut?

(Data Primer rumusan masalah ke 1, fokus penelitian e)

1. Dalam melaksanakan implementasi kebijakan *joint analysis* terhadap pemutakhiran profil perpajakan WP Badan IHT (Pabrik Rokok), selain dari pihak internal Kanwil Malang apakah terdapat instansi lain yang terlibat?
2. Bagaimana bentuk komunikasi dan koordinasi yang dilakukan ketika melaksanakan implementasi kebijakan *joint analysis* terhadap pemutakhiran profil perpajakan WP Badan IHT (Pabrik Rokok)?
3. Bagaimana menjaga agar komunikasi dan koordinasi yang dilakukan tersebut dapat terjaga dengan baik?
4. Bagaimana mekanisme komunikasi dan koordinasi yang dilakukan oleh pihak yang terkait?

(Data Primer rumusan masalah ke 2, fokus penelitian a)

1. Dalam melaksanakan kebijakan *joint analysis* terhadap pemutakhiran profil perpajakan WP Badan IHT (Pabrik Rokok) di Kanwil Malang, apakah yang merupakan faktor internal dan eksternal yang mendukung keberhasilan implementasi kebijakan tersebut?

2. Bagaimana bentuk dukungan dari faktor-faktor tersebut terhadap implementator *joint analysis* dalam pemutakhiran profil perpajakan WP Badan IHT (Pabrik Rokok) dan bagaimana cara mempertahankan dukungan tersebut?

(Data Primer rumusan masalah ke 2, fokus penelitian b)

1. Dalam melaksanakan kebijakan *joint analysis* terhadap pemutakhiran profil perpajakan WP Badan IHT (Pabrik Rokok) di Kanwil Malang, apakah yang merupakan faktor internal dan eksternal yang menghambat keberhasilan implementasi kebijakan tersebut?
2. Bagaimana bentuk hambatan yang terjadi dari faktor-faktor tersebut terhadap implementator *joint analysis* dalam pemutakhiran profil perpajakan WP Badan IHT (Pabrik Rokok) dan bagaimana cara menghadapi hambatan tersebut?





KEMENTERIAN KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA  
DIREKTORAT JENDERAL PAJAK  
KANTOR WILAYAH DJP JAWA TIMUR III

JALAN LETJEN S. PARMAN No.100MALANGKODE POS 65122  
TELEPON(0341) 403333 , 403461-62; FAKSIMILE(0341) 403463; SITUS [www.pajak.go.id](http://www.pajak.go.id)  
LAYANAN INFORMASI DAN PENGADUAN KRING PAJAK 1500200  
E-MAIL [pengaduan@pajak.go.id](mailto:pengaduan@pajak.go.id), [informasi@pajak.go.id](mailto:informasi@pajak.go.id)

Nomor : S - 4629 /MPJ.12/2019  
Sifat : Segera  
Lampiran : -  
Hal : Pemberian Izin Riset  
a.n. Diana Khaira Ernengsih, NPM 155030401111017

17 September 2019

Yth. Ketua Jurusan Administrasi Bisnis  
Universitas Brawijaya  
Jl. MT Haryono 163, Malang

Sehubungan dengan surat Saudara Nomor 8703/UN10.F03.12/PN/2019 tanggal 5 Agustus 2019 tentang Riset/Survey, atas :

Nama / NPM : Diana Khaira Ernengsih / 155030401111017

dengan ini Kantor Wilayah DJP Jawa Timur III memberikan izin kepada mahasiswa yang bersangkutan untuk penelitian dan/atau riset pada Kanwil DJP Jawa Timur III, sepanjang bahan-bahan keterangan/data yang didapat digunakan untuk keperluan akademis yang tidak untuk dipublikasikan dan tidak menyangkut rahasia jabatan/Negara sebagaimana diatur dalam ketentuan Pasal 34 Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2009 tentang Ketentuan Umum dan Tatacara Perpajakan.

Setelah selesai melaksanakan riset/pelitiannya, mahasiswa yang bersangkutan agar dapat memberikan satu *softcopy* hasil riset/penelitian tersebut untuk menjadi masukan bagi kami. *Softcopy* dimaksud dapat dikirim melalui email ke alamat sebagai berikut: [perpustakaan@pajak.go.id](mailto:perpustakaan@pajak.go.id).

Demikian agar dipergunakan sebagaimana mestinya.



Kepala Kantor

Rudy Gunawan Bastari

Tembusan :  
Mahasiswa yang bersangkutan.

Kp.:BD.05/BD.0501/2019





KEMENTERIAN KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA  
DIREKTORAT JENDERAL BEA DAN CUKAI  
KANTOR WILAYAH DIREKTORAT JENDERAL BEA DAN CUKAI  
JAWA TIMUR II

JALAN RADEN INTAN NOMOR 3 MALANG 65126  
TELEPON (0341) 402740; FAKSIMILE (0341) 402739 SITUS [www.becukai.go.id](http://www.becukai.go.id)  
PUSAT KONTAK LAYANAN : 0500225 SURAT ELEKTRONIK : [info@custom.go.id](mailto:info@custom.go.id)

09 Agustus 2019

Nomor : S- 107 /WBC.12/BG.01/2019  
Sifat : Biasa  
Hal : Jawaban Atas Permohonan Riset/Survei

Yth. Ketua Jurusan Administrasi Bisnis  
Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya  
Jalan MT Haryono 163  
Malang

Sehubungan dengan surat Saudara Nomor 8703/UN.10.F03.12/PN/2019 tanggal 5 Agustus 2019 hal Riset/Survei, dengan ini disampaikan bahwa kami menerima permohonan untuk melakukan riset/survei bagi mahasiswa atas :

Nama : Diana Kahira Ernengsih  
NIM : 15503040111101  
Alamat : Jalan M.T Haryono Gg. 1 Nomor 18, Kelurahan Dinoyo  
Kota Malang  
Jurusan / Prodi : Administrasi Bisnis / Perpajakan  
Tema : Implementasi Program Sinergi dalam Upaya Pemutakhiran Profil  
Perpajakan Wajib Pajak Badan Industri Hasil Tembakau (Pabrik  
Rokok)

mulai tanggal 12 Agustus sampai dengan 11 September 2019 pada Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II.

Dalam pelaksanaan riset/survei tersebut dapat melakukan koordinasi lebih lanjut melalui narahubung Deni Rio Fandra (081310406815).

Demikian disampaikan atas kerjasama yang baik kami ucapkan terima kasih.

Kepala Kantor  
u b.  
Plh. Kepala Bagian Umum  
  
Andi Hermawan



Tembusan :  
1. Kepala Kantor  
2. Kepala Bidang Kepabeanan dan Cukai



Identitas Narasumber

Nama : Deni Rio Fandra  
 Tanggal lahir : 8 Oktober 1987  
 Agama : Islam  
 Pekerjaan : PNS  
 Jabatan : Pelaksana Pemeriksa  
 Alamat : Jalan Pakisjajar No. A1 Kab. Malang  
 Pendidikan terakhir : S1

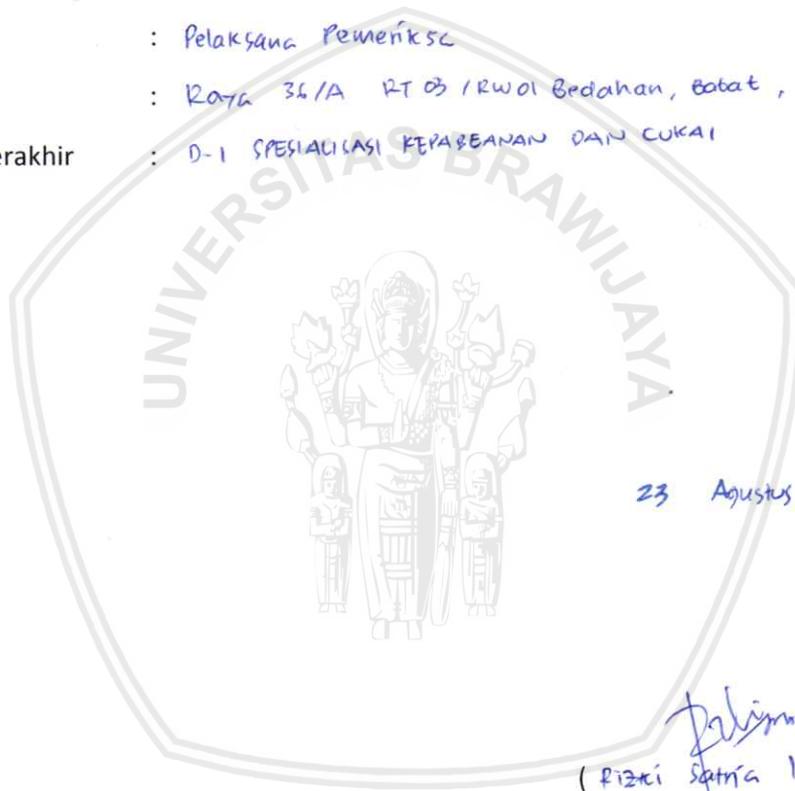


Malang, 23 Agustus 2019

( Deni Rio Fandra )

Identitas Narasumber

Nama : Rizki Satria Imawan  
 Tanggal lahir : 15 Mei 1995  
 Agama : Islam  
 Pekerjaan : PNS  
 Jabatan : Pelaksana Pemerkse  
 Alamat : Raya 36/A RT 03 / RW 01 Bedahan, Babat, Lamongan  
 Pendidikan terakhir : D-1 SPESIALISASI KEPABEANAN DAN CUKAI

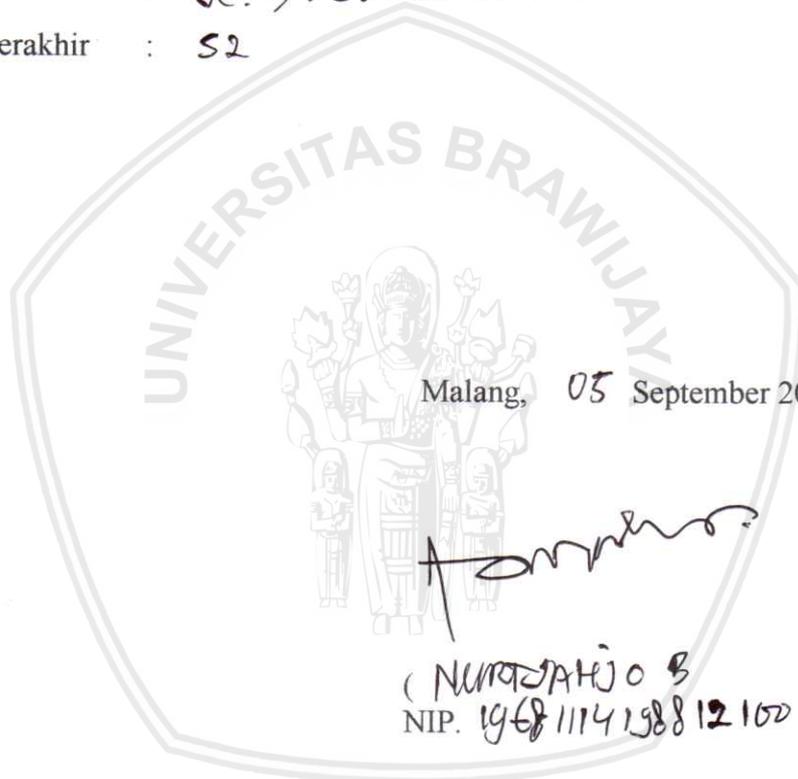


23 Agustus 2019

*Rizki*  
 ( Rizki Satria Imawan )

## Identitas Narasumber

Nama : NURSTJAJJO BUDIADAWANTO, SE, MPH.  
Tanggal lahir : 14 NOV 1968  
Agama : ISLAM.  
Pekerjaan : PNS BEA CUKAI  
Jabatan : KASIR BANKUM KANWIL SURABAYA  
Alamat : JL. B. SUNGGOLANGIT no 15  
Pendidikan terakhir : S2



### Identitas Narasumber

Nama : Dhanny Irwansyah  
Pekerjaan : PNS  
Jabatan : Kepala Seksi Data dan Potensi, Kanwil DJP Jawa Timur III  
Agama : Islam  
Pendidikan terakhir : Magister Manajemen



Malang, 08 Oktober 2019

  
Dhanny Irwansyah  
NIP 19690429 198812 1 001

## Lampiran 8

### DAFTAR RIWAYAT HIDUP

#### A. Biodata Pribadi

Nama : Diana Khaira Ernengsih  
NIM : 155030401111017  
Tempat/Tanggal Lahir : Payakumbuh/ 6 Juli 1997  
Jenis Kelamin : Perempuan  
Agama : Islam  
Alamat : Jorong Balimbing, Nagari Balimbing, Kecamatan Rambatan, Kabupaten Tanah Datar, Provinsi Sumatera Barat.  
Email : dianexco@gmail.com

#### B. Pendidikan Formal

1. SD N 16 Balimbing Tamat tahun 2009
2. SMP N 1 Rambatan Tamat tahun 2012
3. SMA N 3 Batusangkar Tamat tahun 2015

