

---

---

**KOORDINASI DIREKTORAT JENDERAL PAJAK  
DENGAN PEMERINTAH KABUPATEN SERDANG BEDAGAI  
DALAM OPTIMALISASI PENERIMAAN PAJAK PUSAT**

**Womsiter Sinaga<sup>1)\*</sup>, I Nyoman Sumaryadi<sup>2</sup>, Fernandes Simangunsong<sup>3</sup>, Marja Sinurat<sup>4</sup>**

<sup>1,2,3,4</sup>Program Pascasarjana, Institut Pemerintahan Dalam Negeri, Jalan Raya Ir. Soekarno  
Jatinangor Sumedang Km. 20 Jatinangor (45363)

\*Korespondensi Penulis. E-mail: [womsiter@gmail.com](mailto:womsiter@gmail.com)

**Abstrak**

*Pajak sangat dibutuhkan untuk membiayai operasional pemerintahan, baik pemerintahan pusat maupun pemerintahan daerah. Koordinasi DJP dengan Pemerintah Kabupaten Serdang Bedagai sangat diperlukan untuk optimalisasi pajak pusat. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis koordinasi Direktorat Jenderal Pajak dan Pemerintah Kabupaten Serdang Bedagai. Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif deskriptif. Informan utama adalah Bupati, Ketua DPRD, Kepala OPD, Bendaharara OPD dan Kepala Desa. Hasil penelitian koordinasi DJP dengan Pemerintah Kabupaten Serdang Bedagai belum berjalan dengan baik karena belum ada Peraturan Bupati khusus mengatur koordinasi dalam optimalisasi penerimaan pajak pusat, belum dibuat secara formal dalam bentuk Perjanjian Kerja Sama (PKS) sebagai dasar membuat sinkronisasi kegiatan, belum didukung dengan sistem informasi teknologi Pemda dan DJP belum terintegrasi. Kegiatan intensifikasi dan ekstensifikasi belum berjalan dengan baik. Pengawasan terhadap Bendaharawan belum dilakukan efektif. Pertukaran data dan informasi antara Pemda dan DJP belum berjalan efektif.*

**Kata kunci:** Koordinasi, Optimalisasi, Pajak

**COORDINATION OF THE DIRECTORATE GENERAL OF TAXES  
WITH THE GOVERNMENT OF SERDANG BEDAGAI REGENCY  
IN OPTIMIZATION OF CENTRAL TAX REVENUE**

**Abstract**

*Taxes are needed to finance government operations, for central and local governments. DGT's coordination with the Serdang Bedagai Regency Local Government is crucial for optimizing central tax. This study aims to analyze the coordination between the Directorate General of Taxes and the Local Government of Serdang Bedagai Regency. This study utilizes descriptive qualitative approach. This study found that the two parties' coordination isn't maximized, there's no Regent Regulation optimizing central tax revenues. It's not formally made in a Cooperation Agreement (PKS) for synchronizing activities--furthermore unsupported by an information system. The local government and DGT's technology are unintegrated. The intensification and extensification activities are lacking. Supervision of the Treasurer is implemented ineffectively. Data informations' exchange between the Local Government and the DGT has been inadequate.*

**Keywords:** Coordination, Optimization, Tax



### PENDAHULUAN

Pajak merupakan sumber penerimaan negara yang sangat strategis dan sangat diandalkan pada saat ini di Indonesia. Pajak sangat dibutuhkan untuk membiayai operasional pemerintahan, baik pemerintahan pusat maupun pemerintahan daerah. Penerimaan APBN mayoritas bersumber dari pajak. Sejak tahun 2016 s.d. 2020 kontribusi pajak terhadap pendapatan APBN sekitar 69,50% sampai dengan 73,5%. Dana pajak yang dipungut DJP tersebut, setiap tahun ditransfer ke daerah bentuk DAU, DAK dan DBH pajak sebesar 45,9% sampai dengan 62,3% sebagai sumber APBD melalui mekanisme APBN. Hal ini dilakukan pemerintah pusat untuk membantu keuangan daerah dalam rangka otonomi daerah yang seluas-luasnya.

Fenomena yang terjadi di Kabupaten Serdang Bedagai, dalam kurun waktu tahun 2017 sampai dengan 2020 sebanyak 44,4% -53,0% setiap tahun WP Instansi Pemerintah tidak tertib menyetor pajak pusat ke Kas Negara, menyebabkan penerimaan pajak tidak optimal dan berpotensi berkurangnya Dana Bagi Hasil Pajak bagi Pemda tersebut. . Melihat fenomena di atas, Menteri Keuangan menyikapinya dengan menerbitkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 85/PMK.03/2019 bertujuan untuk mengawasi dan meningkatkan kepatuhan perpajakan WP Bendahara dalam melaksanakan kewajiban perpajakan. Selanjutnya, menerbitkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 139/PMK.07/2019 bertujuan untuk meningkatkan peran Pemerintah Daerah mendukung penerimaan Negara yang optimal. Berdasarkan Kedua Peraturan Menteri Keuangan tersebut, koordinasi Direktur

Jenderal Pajak (DJP) dan Pemda sangat diperlukan melakukan verifikasi pemungutan dan pemotongan pajak.dan diharuskan membuat Berita Acara Rekonsiliasi (BAR) penyetoran pajak pusat.

Mengatasi permasalahan di atas, diperlukan koordinasi DJP dan Pemerintah Daerah dalam optimalisasi penerimaan pajak. Ndraha (2011: 290) memberikan definisi “Koordinasi diartikan sebagai kewenangan untuk menggerakkan, menyerasikan, menyelaraskan, dan menyeimbangkan kegiatan-kegiatan yang spesifik atau berbeda-beda, agar semuanya terarah pada pencapaian tujuan tertentu pada saat yang telah ditetapkan”. Koordinasi mudah untuk diucapkan tetapi sangat sulit untuk dilaksanakan. Koordinasi dapat berhasil apabila semua pihak yang terlibat dapat mengesampingkan ego masing-masing dan fokus terhadap tujuan yang lebih besar. Semua anggota dalam setiap organisasi yang terlibat harus bersedia memberikan kinerja terbaik, tidak menghitung keuntungan pribadi atau kelompok, tetapi lebih mengutamakan kepentingan bersama yang lebih besar.

Koordinasi DJP dengan Pemerintah Kabupaten Serdang Bedagai dalam optimalisasi pajak pusat dapat dilakukan melalui intensifikasi dan ekstensifikasi. Optimalisasi penerimaan pajak pusat dengan Intensifikasi dilakukan dengan cara pengawsan bersama DJP dan Pemda terhadap Bendaharawan untuk memastikan seluruh pajak pusat yang timbul dari pengeluaran dana APBD dan dana desa disetor ke Kas Negara. Ekstensifikasi dapat dilakukan dengan *feeding* data atau pertukaran data dan informasi dengan DJP. Data dan

informasi ini dapat menjadi penambahan basis pemajakan baru bagi DJP.

Masalah penelitian dibatasi pada aspek *locus dan focus*. Aspek *locus*, pemilihan lokasi penelitian di Kabupaten Serdang Bedagai dengan alasan karena kepatuhan Wajib Pajak Instansi Pemerintah di Kabupaten Serdang Bedagai. Dalam kurun waktu 2017-2020 rata-rata sebanyak 44,4%-53,0% WP Instansi Pemerintah tidak tertib membayar pajak pusat. Direktorat Jenderal Pajak dibatasi hanya di KPP Pratama Tebing Tinggi sebagai unit vertikal dan perpanjangan tangan DJP di daerah. **Koordinasi** DJP di Pemda Kabupaten Serdang Bedagai dalam pemungutan pajak pusat **secara riil** dilakukan oleh KPP KPP Pratama Tebing Tinggi. Sedangkan aspek *focus*, masalah dibatasi hanya pada koordinasi dalam optimalisasi pajak pusat.

Rumusan masalah penelitian adalah (a) bagaimanakah koordinasi Direktorat Jenderal Pajak dengan Pemerintah Daerah dalam optimalisasi penerimaan pajak pusat di Kabupaten Serdang Bedagai?; (b) apa sajakah faktor pendukung dan faktor penghambat koordinasi Direktorat Jenderal Pajak dan Pemerintah Daerah dalam optimalisasi penerimaan pajak pusat di Kabupaten Serdang Bedagai?

Penelitian ini bertujuan untuk: (a) menganalisis dan mengetahui koordinasi DJP dengan Pemerintah Daerah dalam optimalisasi penerimaan pajak pusat di Kabupaten Serdang Bedagai dan (b) menemukan faktor pendukung dan faktor penghambat koordinasi Direktorat Jenderal Pajak dan Pemerintah Daerah dalam optimalisasi penerimaan pajak pusat di Kabupaten Serdang Bedagai. Adapun manfaat

penelitian adalah memberikan sumbangan pemikiran bagi DJP dalam hal ini KPP Pratama tebing Tinggi dan Pemerintah Daerah dalam hal ini, Kabupaten Serdang Bedagai tentang pentingnya membangun koordinasi DJP dengan Pemda dalam optimalisasi penerimaan pajak.

Menurut Strong dalam Simangunsong (2016: 9) salah satu kewenangan Pemerintahan harus mempunyai kekuasaan keuangan atau kemampuan menarik uang dari masyarakat untuk membayar biaya pemerintahan negara dan untuk melaksanakan undang-undang atas nama Negara. Kewenangan pemerintah melalui DJP memungut pajak dari masyarakat berdasarkan undang-undang dalam rangka mengelola berbagai urusan negara untuk kesejahteraan masyarakat sebagaimana diamanatkan dalam Konstitusi Negara yaitu Pasal 23A UUD 1945 yang menyebutkan, "Pajak dan pungutan lain yang bersifat memaksa untuk keperluan Negara diatur dengan undang-undang".

Tugas pemerintahan untuk mencapai tujuan bernegara tidak dapat dilaksanakan seluruhnya oleh Pemerintah Pusat. Sesuai konstitusi, Indonesia memilih sistem pemerintahan desentralisasi. Berdasarkan Pasal 18 Undang-undang UUD 1945 menyebutkan bahwa Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI) dibagi atas daerah-daerah provinsi dan daerah provinsi dibagi atas kabupaten dan kota, yang tiap-tiap provinsi, kabupaten, dan kota mempunyai pemerintahan daerah, yang diatur dengan undang-undang. Sebagian tugas-tugas pemerintahan didelegasikan ke daerah. Pasal 18 ayat (2) dan ayat (5) UUD 1945 menyatakan bahwa

pemerintahan daerah berwenang untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan menurut asas otonomi dan tugas pembantuan dan diberikan otonomi yang seluas-luasnya. Pelaksanaan otonomi daerah dilaksanakan berdasarkan UU Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah. Dalam rangka otonomi daerah yang seluas-luasnya, Pemerintah pusat dan pemerintah daerah harus berkoordinasi satu sama lain untuk mewujudkan tujuan nasional dalam kerangka NKRI.

Pemerintah pusat dan pemerintah daerah harus berkoordinasi satu sama lain, mengarahkan pandangan bersama untuk mewujudkan tujuan nasional. Syafiie (2019: 24) memberikan definisi Ilmu pemerintahan adalah “Ilmu yang mempelajari bagaimana melaksanakan pengurusan (eksekutif), pengaturan (legislatif) kepemimpinan dan koordinasi pemerintahan (baik pusat dengan daerah, maupun rakyat dengan pemerintahnya) dalam berbagai peristiwa dan gejala pemerintahan, secara baik dan benar”. Artinya, dalam setiap urusan pemerintahan termasuk pemungutan pajak harus melakukan fungsi koordinasi untuk mendapatkan hasil yang optimal.

Dalam rangka otonomi daerah, Pemerintah Pusat diberikan kewenangan kepada Pemerintah Daerah untuk mengatur dan mengurus rumah tangganya sendiri. Untuk mendukung penyelenggaraan otonomi daerah, Pemerintah Pusat melakukan transfer dana ke daerah dengan mengatur perimbangan keuangan Pusat dan

daerah sebagaimana diatur dalam UU Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah. Menurut Sinurat, Royadi dan Simanjuntak (2020: 7) bahwa Pendapatan daerah terdiri atas: (a) pendapatan asli daerah (PAD), (b) pendapatan transfer, dan (c) lain-lain pendapatan yang sah. Dana transfer terdiri atas Dana Alokasi Umum (DAU), Dana Alokasi Khusus (DAK) dan Dana Bagi Hasil (DBH) Pajak serta Dana Desa yang bersumber dari APBN.

Berkaitan dengan koordinasi, Terry (1964: 162) memberikan definisi bahwa, “*Coordination is the orderly synchronization of effort to provide the proper amount, timing, and directing of execution resulting in harmonious and unified action to stated objective*”. Maksudnya koordinasi adalah sinkronisasi yang teratur dari usaha-usaha untuk menciptakan pengaturan waktu yang dipimpin dalam pelaksanaan yang harmonis dan bersatu untuk menghasilkan tujuan yang telah ditetapkan. Lebih lanjut Terry mengatakan, “*Coordination deals with synchronization; has amount, time, and direction attributes; and collective action of one person with another or others toward a common goal*. Artinya, koordinasi berkaitan dengan sinkronisasi; memiliki atribut jumlah, waktu, dan arah; dan tindakan kolektif dari satu orang dengan orang lain atau orang lain menuju tujuan bersama. Jadi, koordinasi merupakan suatu pengaturan yang teratur dari pelaksanaan suatu kegiatan menuju tujuan yang ditetapkan.

Dari definisi koordinasi yang diberikan para pakar manajemen di atas, yang oleh Syafie (2018: 44) dikelompokkan menjadi 4 unsur koordinasi meliputi; **pengaturan, sinkronisasi, kepentingan bersama dan tujuan bersama**. Menurut Syafrudin (1976:69) “Sinkronisasi merupakan penyesuaian dari segala usaha dan kegiatan dengan rencana induk, sehingga ruang waktu dan urutan pekerjaan dapat diselaraskan secara serasi berdaya guna dan berhasil guna”. Apabila tidak ada koordinasi atau koordinasinya kurang baik akan menimbulkan bukan saja pemborosan waktu, tenaga dan biaya, melainkan juga merupakan suatu hal atau ancaman tidak tepatnya tindakan yang diambil oleh Pemerintah.

Penerapan prinsip koordinasi secara tepat dapat mendukung tercapainya koordinasi yang efektif. Menurut Mali, Uskono dan Taus (2019: 56) bahwa prinsip-prinsip koordinasi ada tiga, yakni: (a) prinsip kesatuan komando, (b) prinsip tangga dan (c) prinsip rentang kendali. Prinsip koordinasi di atas dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya adalah suatu prinsip yang mengedepankan suatu hubungan kerjasama yang baik, perencanaan yang baik, serta tujuan yang sama dalam merencanakan program kegiatan. Prinsip tersebut dikelompokkan ke dalam unsur koordinasi yang dikemukakan Terry, seperti menghormati wewenang masing-masing dan koordinator untuk memimpin masuk ke dalam unsur *Settings*. Unsur *synchronization*, antara lain; kegiatan bersama, pengertian bersama, kesepakatan kegiatan bersama, ketaatan dan jadwal bersama dan monitoring. Tukar menukar informasi

masuk dalam unsur *common interest*. Selanjutnya, Target bersama masuk ke dalam unsur *common goals*.

Bentuk koordinasi yang dilakukan oleh DJP dengan Pemerintah Daerah adalah koordinasi struktural, yaitu koordinasi antar unit kerja yang berada di bawah struktur tertentu, tanpa melalui subordinasi. Koordinasi diperlukan karena didorong adanya kebutuhan kedua instansi untuk mempermudah pekerjaan dan mengoptimalkan hasil yang diharapkan. Objek pajak pusat ada di daerah, pajak yang timbul atas pengeluaran dana-dana APBD, sedangkan kewenangan pemungutannya ada di DJP. Diperlukan koordinasi antara DJP dengan Pemerintah Daerah untuk memastikan seluruh pajak pusat dimaksud sudah dipotong dan disetor ke Kas Negara.

Pentingnya koordinasi pemerintahan secara implisit dapat dilihat dalam Undang-Undang (UU) Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah. Koordinasi berulang kali bahkan puluhan kali disebutkan. Tugas koordinasi diperintahkan kepada Menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan dalam negeri, dalam hal ini Menteri Dalam Negeri. Menteri Dalam Negeri sebagai Menteri bidang urusan pemerintahan ditugaskan untuk melakukan koordinasi dengan Menteri Keuangan dalam melakukan evaluasi rancangan Perda Provinsi tentang pajak daerah dan retribusi daerah. Hal ini diatur dalam Pasal 324 ayat (7) dan Pasal 325 (3) UU Nomor 23 Tahun 2014.

Koordinasi DJP dan Pemerintah Kabupaten Serdang Bedagai dilakukan melalui intensifikasi dan ekstensifikasi pajak. Berkaitan dengan intensifikasi,



DJP melalui Kantor Pelayanan Pajak Pratama Tebing Tinggi berkoordinasi dengan Pemerintah Kabupaten Serdang Bedagai memastikan seluruh pajak pusat yang timbul atas pengeluaran dana APBD sudah dipotong dan disetor ke Kas Negara. Dalam hal ekstensifikasi pajak, DJP dan Pemda dapat melakukan tukar-menukar data dan informasi (*feeding data*) untuk memperluas basis pajak. Pemerintah Daerah sebagai pemilik wilayah berkoordinasi dengan DJP sebagai lembaga yang berwenang memungut pajak dalam optimalisasi penerimaan pajak pusat dan pajak daerah. Koordinasi dapat meningkatkan setoran PPh Pasal 21 dan Pasal 25/29, PBB dan BPHTB yang merupakan sumber dana bagi hasil (DBH) pajak. DBH pajak di daerah tersebut meningkat pada akhirnya APBD dapat meningkat.

Koordinasi DJP dan Kabupaten Serdang Bedagai didukung dengan undang-undang dan peraturan perpajakan yang mendorong optimalisasi penerimaan pajak. Kustiawan (2016: 71-72) mengutip teori optimalisasi pajak yang fundamental dikenal dengan *the four canons of Adam Smith* bahwa agar tercapai optimalisasi penerimaan pajak, undang-undang perpajakan harus memenuhi 4 (empat) prinsip dasar yaitu *equality*, *certainty*, *convenience* dan *economy*. Optimalisasi penerimaan pajak pusat dapat diperoleh dengan membuat kebijakan pemungutan pajak pusat berazaskan 4 prinsip pemungutan pajak, yaitu: (1) *equality* atau keseimbangan, Wajib Pajak (WP) membayar pajak sebanding dengan pendapatannya. (2) *certainty* atau

kepastian hukum, pajak yang harus dibayar setiap orang harus pasti, dan tidak sewenang-wenang, jelas subjek, objek, tarif dan ketentuan pembayarannya (3) *convenience* (kenyamanan), pajak harus dipungut pada saat yang tepat, dengan cara yang paling nyaman, dan waktu pemungutan yang sebaik-baiknya, dan (4) *economy* (ekonomi), pemungutan pajak harus seefisien mungkin, biaya administrasi pajak harus murah dan lebih kecil dari **penerimaan pajak**.

Penelitian terdahulu berkaitan dengan koordinasi antara instansi pemerintah dilakukan oleh Zubair, dkk (2015) dengan judul, "Koordinasi Pemerintah Dengan Pihak Kepolisian Dalam Menanggulangi Balapan Liar Di Kecamatan Tellulimpoe Kabupaten Sinjai". Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis koordinasi pemerintahan dalam menanggulangi balapan liar di Kecamatan Tellulimpoe Kabupaten Sinjai dan untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi koordinasi pemerintahan tersebut. Desain penelitian yang digunakan adalah penelitian fenomenologi kualitatif. Hasil dari penelitian ini adalah bahwa Koordinasi Pemerintahan Desa Massaile dan Pemerintah Kecamatan Tellulimpoe dengan pihak Kepolisian dalam penanggulangan balapan liar tidak terjadi sinkronisasi dan penerapan prinsip kesepakatan dan ketaatan dalam koordinasi belum sesuai dengan ketentuan pengkoordinasian

*Novelty* atau kebaruan ide dalam penelitian ini dari penelitian terdahulu adalah bahwa teori koordinasi Terry

melihat koordinasi oleh satu orang dengan orang lain atau pihak lain dalam suatu organisasi. Sedangkan Penelitian Penulis adalah penggunaan teori koordinasi Terry dalam perspektif hubungan antara Pemerintah Pusat (DJP) dengan Daerah (Pemerintah Daerah) dengan fokusnya koordinasi dalam optimalisasi penerimaan pajak melalui upaya **intensifikasi** dan **ekstensifikasi** yang didukung oleh prinsip-prinsip pemungutan pajak

Berdasarkan konsep dan teori di atas, dapat disimpulkan bahwa optimalisasi adalah suatu proses kegiatan yang dilakukan oleh organisasi guna mencapai tujuan/target yang sudah direncanakan sebelumnya sehingga dapat mencapai hasil secara optimal. Optimalisasi pajak tersebut dapat diperoleh melalui kegiatan intensifikasi dan ekstensifikasi. Kustiawan (2016: 71-72) mengutip pendapat Musgrave and Musgrave yang menyatakan bahwa, "Suatu pengukuran ekonomi tertentu adalah optimal jika di sana tidak dapat dilakukan pengaturan kembali yang akan menyebabkan seseorang menjadi lebih baik tanpa memperburuk posisi orang lain". Sementara itu, Adam Smith, dalam rangka mengoptimalkan penerimaan, meletakkan dasar teori yang fundamental yang dikenal dengan *the four canons of Adam Smith* yaitu *equality*, *certainty*, *convenience* dan *economy*..."

Berdasarkan penjelasan di atas, koordinasi Direktorat Jenderal Pajak dengan Pemerintah Daerah di Kabupaten Serdang Bedagai menggunakan teori koordinasi dari Terry yang mengandung 4 (empat) unsur, yaitu **setting**, **synchronization**, dan **common interest**, **common goals** serta pemungutan pajak

memenuhi unsur *equality*, *certainty*, *convenience*, dan *economy* maka penerimaan pajak pusat akan optimalisasi di DJP dan Dana Bagi Hasil Pajak di Pemda akan meningkat.

### METODE

Dalam metode penelitian akan dijelaskan berkaitan dengan jenis penelitian, waktu dan lokasi penelitian, sasaran penelitian, prosedur, instrumen dan teknik pengumpulan data, serta teknik analisis data.

### Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian **kualitatif** bersifat **deskriptif**. Alasan menggunakan penelitian kualitatif karena sesuai dengan sifat dan tujuan penelitian yang ingin diperoleh, bukan untuk menguji sebuah hipotesis, akan tetapi berusaha untuk mendapatkan gambaran dari hasil analisis.

### Waktu Dan Lokasi Penelitian

Penelitian dilakukan sejak November 2020 sampai dengan April 2021. Sedangkan lokasi penelitian di Kabupaten Serdang Bedagai Provinsi Sumatera Utara dan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Tebing Tinggi.

### Subjek Penelitian

Adapun subjek dalam penelitian ini adalah Pemerintah Daerah Kabupaten Serdang Bedagai dan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Tebing Tinggi. Menelaah pelaksanaan koordinasi yang dilakukan, proses *feeding* data, pengolahan data, pengawasan data dan output yang dihasilkan untuk peningkatan dana bagi hasil pajak bagi Pemda sedang Bedagai

dan peningkatan penerimaan pajak KPP Pratama Tebing Tinggi.

## Prosedur

**Desain** penelitian yang dipilih adalah jenis penelitian **fenomenologis**, di mana Simangunsong (2016: 178) menyatakan bahwa dalam penelitian fenomenologis, penelitian yang bertujuan menggali pengalaman subjektif partisipan pemerintahan. Hasil pengamatan di lapangan dan jawaban pertanyaan yang diajukan melakukan koordinasi pemerintahan dalam optimalisasi penerimaan pajak pusat di Kabupaten Serdang Bedagai..

## Sumber Data, Instrumen, dan Teknik Pengumpulan Data

Sumber data primer dalam penelitian kualitatif diperoleh dari hasil wawancara Informan. Informan dipilih secara *purposive*, yaitu yang memahami permasalahan yang diteliti. Informan kunci adalah Bupati, Ketua DPRD, Kepala BKD, Kepala BPKAD, Kepala Badan Pendapatan Daerah, dan Bendaharawan. Informan tambahan dipilih perwakilan Kantor Pusat DJP/Kanwil DJP/KPP Pratama KPP Pratama Tebing Tinggi.

Selanjutnya, instrumen penelitian adalah dilakukans endiri oleh peneliti dan teknik pengumpulan data, menggunakan konseptual penelitian diawali dengan menyusun rumah tema penelitian, menyusun pedoman wawancara, menganalisis faktor-faktor penghambat dan faktor pendukung dan terakhir membuat simpulan dan saran. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara; (1)

Wawancara, (2) Observasi (3) Dokumentasi, (4) *Focus Group Discussion* (FGD) dan dilanjutkan dengan (5) Triangulasi data.

## Teknik analisis data

Berdasarkan penjelasan di atas teknik analisis data dilakukan sebagai berikut: (1) dilakukan pemilahan dan juga penyusunan klasifikasi data, (2) dilakukan penyunting data dan juga pemberian kode data untuk membangun kinerja analisis data, (3) dilakukan konfirmasi data yang memerlukan verifikasi data dan pendalaman data, (4) dan terakhir Dilakukan analisa data sesuai dengan konstruksi pembahasan hasil penelitian.

Analisis data penelitian akan digunakan model Miles dan Huberman yang dikutip Simangunsong (2016:226) bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, yang dilakukan dengan beberapa tahapan, yaitu: (a) Reduksi Data (Data Reduction); (b) Penyajian Data (Data Display) dan (c) Conclusion Drawing/Verification. Penarikan kesimpulan merupakan hasil penelitian yang menjawab fokus penelitian berdasarkan hasil analisis data. Kesimpulan disajikan dalam bentuk deskriptif objek penelitian dengan berpedoman pada kajian penelitian.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis koordinasi DJP, melalui KPP Pratama Tebing Tinggi dengan Pemerintah Kabupaten Sergai dibuat



berdasarkan wawancara, hasil pelaksanaan *focus group discussion* (FGD), dan pengamatan langsung di lapangan. Sebelum melakukan wawancara kepada Informan terlebih dahulu merancang suatu rumah tema, menyusun pedoman wawancara dan menyiapkan daftar pertanyaan kepada setiap Informan. Pertanyaan disusun berhubungan dengan unsur-unsur koordinasi, yaitu dari 4 (empat) unsur koordinasi meliputi; **setting**, **synchronization**, **common interest** dan **common goals** serta unsur-unsur mengoptimalkan penerimaan pajak, yaitu *equality*, *certainty*, *convenience*, dan *economy*.

### 1. Unsur-unsur Koordinasi

Unsur koordinasi meliputi; **setting**, **synchronization**, **common interest** dan **common goals**, lebih lanjut akan diuraikan sebagai berikut:

#### a. Setting

Salah satu hal penting yang mendukung koordinasi (Simangunsong, 2016: 73) adalah dokumentasi atau peraturan. Pengaturan atau landasan hukum merupakan aspek yang pertama dalam melaksanakan koordinasi. Indonesia adalah negara hukum. Oleh sebab itu, segala sesuatu pelaksanaan dalam penyelenggaraan pemerintahan harus berlandaskan hukum atau aturan agar tidak terjadi kesalahan. Landasan hukum koordinasi DJP dan Pemerintah Daerah dalam optimalisasi penerimaan pajak dari sisi kewenangan pusat ada ketentuan: (1) Pasal 35A UU Nomor 6 Tahun 1983 tentang Ketentuan Umum dan Tata Cara Perpajakan dengan aturan pelaksanaannya PP Nomor 31 Tahun 2012 tentang pemberian dan

penghimpunan data dan informasi yang berkaitan dengan perpajakan dan Peraturan Menteri Keuangan (PMK) Nomor PMK-228/PMK.01/2019, (2) PMK Nomor 85/PMK.03/2019 bertujuan untuk mengawasi dan meningkatkan kepatuhan perpajakan WP Bendahara dalam melaksanakan kewajiban perpajakan dan (3) PMK Nomor 139/PMK.07/2019 bertujuan untuk meningkatkan peran Pemerintah Daerah mendukung penerimaan Negara.

Dasi unsur setting dapat diambil kesimpulan bahwa belum ada Peraturan Bupati/Walikota yang secara khusus mengatur koordinasi dalam optimalisasi penerimaan pajak pusat sebagai acuan seluruh OPD dalam melaksanakan program optimalisasi penerimaan pajak bersama DJP. Bupati sebagai pimpinan harus mengambil langkah yang sebaik-baiknya menyelaraskan seluruh kegiatan OPD dalam melaksanakan tugas agar dapat seirama dan tidak terjadi kekacauan.

#### b. Synchronization

**Synchronization** yang dimaksud dalam penelitian ini adalah pengintegrasian rencana kegiatan antar unit, prioritas kegiatan dan waktu pelaksanaan, pemahaman yang sama antar unit terhadap tujuan, keseragaman SOP antar unit, dan monitoring, evaluasi dan *feedback*. Kabupaten Serdang Bedagai belum memiliki perencanaan yang terintegrasi dengan DJP dalam optimalisasi penerimaan pajak. Belum ada prioritas kegiatan dan waktu yang jelas, belum ada pemahaman yang sama, belum adanya keseragaman SOP antar unit serta belum adanya monitoring, evaluasi dan *feedback*.

Belum belum terpenuhinya unsur sinkronisasi yang disebutkan di atas disebabkan karena belum ada Perjanjian Kerja Sama antara Pemda Serdang Bedagai dengan DJP dalam optimalisasi pajak. Perjanjian Kerja Sama (PKS) yang memuat adanya program kegiatan, kepentingan bersama dan tujuan bersama yang harus dicapai.

### c. *Common interest*

*Common interest* atau kepentingan bersama dalam penelitian ini ada 4 (empat) hal, yaitu; (1) Program dan komitmen bersama, (2) Anggaran biaya bersama, (3) Aplikasi teknologi terintegrasi dan (4) Ketentuan dan norma bersama. Hasil wawancara dengan informan menjelaskan belum ada perumusan kepentingan bersama dalam koordinasi DJP dan Pemerintah Kabupaten Serdang Bedagai untuk optimalisasi penerimaan pajak. Belum ada rencana kegiatan yang terintegrasi antar unit, belum mempunyai prioritas kegiatan dan waktu pelaksanaan, belum memiliki keseragaman SOP. Juga belum ada monitoring, evaluasi dan *feedback* dalam optimalisasi penerimaan pajak pusat. Kegiatan kerjasama saat ini masih sangat minim yaitu kegiatan KSWP sebelum Pemda memberikan pelayanan publik tertentu dan mengakses pembayaran pajak BPHTB lewat *e-PHTB*.

Kabupaten Serdang Bedagai belum mempunyai program dan alokasi biaya bersama dengan DJP untuk melakukan kegiatan dalam optimalisasi penerimaan pajak. Dari sisi aplikasi teknologi, Pemda Serdang Bedagai dan DJP memiliki banyak aplikasi dalam

menjalankan tugasnya. Namun sistem informasi teknologi tersebut belum terintegrasi satu dengan yang lainnya, dan sistem teknologi informasi Pemda terintegrasi dengan sistem teknologi informasi yang dimiliki DJP. Integrasi teknologi informasi dimaksud dapat menyebabkan kegiatan verifikasi pajak pusat dan pertukaran data dan informasi dapat cepat, mudah, praktis dan efisien dilakukan. Data dapat dikirim secara *real time* dan tingkat kualitas yang baik.

### d. *Common Goals*

Tujuan bersama atau *common goals* antara DJP dan Pemerintah Daerah adalah meningkatkan penerimaan pajak. *Common goals* yang dimaksud meliputi; target pencapaian bersama, optimalisasi pajak pusat, dan insentif koordinasi. Untuk pencapaian target pajak, dapat dilihat bahwa Pemerintah pusat melalui DJP punya kepentingan mengamankan penerimaan pajak di KPP Pratama Tebing Tinggi. Sedangkan Pemerintah Daerah punya kepentingan meningkatkan penerimaan pajak sekaligus meningkatkan kapasitas fiskal daerah. Dalam mencapai target pajak tersebut DJP dapat berkoordinasi dengan pemerintah daerah untuk mendorong kepatuhan masyarakat membayar pajak.

Pada Kabupaten Serdang Bedagai, tahun 2017 target pajak sebesar Rp 54,66 miliar tercapai sebesar Rp 52,98 miliar atau hanya 96,92% dari target. Realisasi pajak daerah tahun 2018 sebesar 93,26% dari target yang ditetapkan. Tahun 2019 realisasi pajak daerah sebesar 108,68% dan tahun 2020 realisasi penerimaan pajak daerah

sebesar 104,95% dari target yang ditetapkan. Angka-angka tersebut menunjukkan bahwa penerimaan pajak daerah di Kabupaten Serdang Bedagai belum optimal. Realisasi penerimaan pajak pusat di KPP Pratama Tebing Tinggi tahun 2018 sebesar 93,72% dari target yang ditetapkan. Tahun 2019 pencapaian target penerimaan sebesar 80,83% dan tahun 2020 target penerimaan pajak melebihi target yang ditetapkan, yaitu mencapai 106,28% dari target. Realisasi penerimaan pajak pusat di KPP Pratama Tebing Tinggi tercapai dan melebihi target hanya terjadi tahun 2020 saja sejak 10 tahun terakhir.

Hasil penelitian menjelaskan bahwa penerimaan pajak pusat dan pajak daerah belum maksimal dilihat dari indikator pencapaian target pajak. Target penerimaan pajak pusat di KPP Pratama Tebing Tinggi hanya tercapai di tahun 2020. Target pajak hanya tercapai di tahun 2019 dengan kepatuhan masyarakat untuk membayar pajak masih rendah. Koordinasi DJP dapat mendorong peningkatan kesadaran Wajib Pajak menjalankan kewajiban perpajakannya

Dalam 3 tahun terakhir pencapaian penerimaan pajak pusat di KPP Pratama Tebing Tinggi dan penerimaan pajak daerah belum optimal. Alasan tidak optimalnya adalah karena bendahara OPD tidak disiplin membayar pajak pusat ke Rekening Kas Negara, dengan alasan: memperlihatkan bahwa sebesar 44,4%-53,0% Bendaharawan tidak disiplin menyetor pajak ke Rekening Kas Negara. Ketidaktertiban penyetoran pajak paling banyak dari bendahara desa atas Anggaran Dana Desa (ADD). Kepala Desa mengelola sendiri dana desa, tidak

dibawah kendali Pemerintah Kabupaten sehingga agak sulit untuk dikendalikan.

Hasil diskusi pada acara *Focus Group Discussion* (FGD) pada 11 Desember 2020 di Aula Kecamatan Perbaungan, yang dihadiri Kepala Desa dan Bendaharawan Desa dari 24 Desa se-Kecamatan Perbaungan dan Kecamatan Teluk Mengkudu. Para Kepala Desa dan Bendaharawan Desa belum memahami peraturan perpajakan. Kewajiban pemotongan dan penyetoran pajak pusat atas pengelolaan Dana desa banyak tidak dilakukan sehingga penerimaan pajak tidak Optimal. Tidak optimalnya penerimaan pajak pusat juga dapat dilihat dari aspek ekstensifikasi. Pertukaran data perpajakan belum berjalan efektif antara Pemkab Sergai dengan KPP Pratama. Potensi pajak pusat dan daerah belum tergali maksimal.

Hasil penelitian menjelaskan bahwa apabila target penerimaan KPP tercapai dengan kontribusi Pemda melalui koordinasi maka Pemda dapat diusulkan mendapatkan penghargaan dari DJP atau dari Kementerian Dalam Negeri. Ada equal treatment, kebanggaan-kebanggaan non fisik yang perlu kita dorong. Pemberian insentif koordinasi akan memotivasi lebih kuat untuk bekerja lebih baik dari sebelumnya. Dengan adanya insentif, Pemda dapat lebih termotivasi melakukan kegiatan lebih baik agar target yang ditetapkan dapat tercapai. Tercapainya target penerimaan pajak KPP dengan adanya program bersama, maka DJP dapat mengusulkan ke Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan agar Pemda mendapat

insentif. Memberikan *reward* nonfisik yang menjadi kebanggaan Pemda tersebut.

Analisis di atas menyatakan bahwa insentif koordinasi penting dalam koordinasi DJP dan Pemda untuk optimalisasi penerimaan pajak. Insentif koordinasi bermanfaat sebagai *reward* mendorong orang untuk bekerja keras. Insentif dapat diberikan berupa tambahan dana bagi hasil, atau berupa tambahan DAK atau DID serta dapat juga berupa tambahan sarana prasarana seperti kendaraan operasional. Insentif dapat diperhitungkan dari realisasi penerimaan pajak oleh KPP Pratama hasil kerja sama dengan Pemerintah Daerah.

## 2. Unsur-unsur Optimalisasi Pemungutan Pajak

Selain unsur koordinasi di atas, hal yang perlu diperhatikan dalam koordinasi DJP dan Pemerintah Daerah dalam optimalisasi penerimaan pajak juga harus mengacu kepada 4 (empat) prinsip pemungutan pajak: *equality*, *certainty*, *convenience*, dan *economy*. Teori fundamental dari Adam Smith ((1723-1790) terkenal dengan teori *the four canons of Adam Smith*, dikutip oleh Kustiawan (2016: 71) bahwa optimalisasi penerimaan pajak daerah dapat diperoleh dengan 4 prinsip pemungutan pajak, yaitu: (1) *equality* atau keseimbangan, (2) *certainty* atau kepastian hukum, (3) *convenience* atau kenyamanan, dan (4) *economy* atau efisiensi. Sejalan dengan pendapat di atas, Rahayu (200: 65) menjelaskan juga bahwa negara berwenang memungut

pajak pada rakyatnya karena terdapat justifikasi yang berdasarkan pada asas keadilan (*equality*), asas yuridis berkaitan dengan kepastian hukum (*certainty*), asas kenyamanan dan ketepatan waktu pemotongan (*convenience*) dan asas efisiensi (*economic*).

Dimensi prinsip yang mempengaruhi optimalisasi pemungutan pajak di atas, dianalisis sesuai kondisi yang dialami sendiri oleh para pengelola keuangan daerah khususnya bendaharawan setiap OPD dan bendaharawan instansi pemerintah pusat yang berada di Kabupaten Sergai.

### a. *Equality*

Menurut Soemitro (1991: 35) Prinsip *equality* atau prinsip keadilan maksudnya pemungutan pajak yang dilakukan oleh negara harus adil dan seimbang sesuai dengan kemampuan dan penghasilan Wajib Pajak (*ability to payment*). Unsur-unsur yang mempengaruhi unsur keadilan pemungutan pajak yang dibahas terkait *equality* dalam penelitian adalah (a) keseimbangan beban pajak dan penghasilan dan (b) kesamaan perlakuan atau non diskriminasi.

Hasil penelitian terhadap Wajib Pajak instansi pemerintah, para pengelola keuangan daerah seperti bendaharawan, PPK, pejabat pengadaan dan sekretaris camat di Kabupaten Sergai bahwa 97,8% mengatakan peraturan pemungutan pajak pusat sudah memenuhi unsur *equality* dan sebanyak 2,2% mengatakan belum memenuhi prinsip *equality*. Artinya,



peraturan perundang-undangan pemungutan pajak pusat sudah memenuhi unsur keadilan dari aspek keseimbangan beban pajak dan penghasilan dan kesamaan perlakuan atau non diskriminasi.

**b. Certainty**

Satu prinsip pemungutan pajak adalah asas *certainty* atau asas kepastian hukum. Menurut Rahayu (2020 :303), prinsip *certainty* atau kepastian hukum merupakan prinsip di dalam perpajakan dimana di dalam ketentuan hukum pajaknya yang terkait subjek, objek, tarif dan ketentuan pemenuhan kewajiban perpajakan lainnya harus jelas, terang dan pasti. Hal yang berkaitan dengan *certainty*, yaitu kepastian hukum, kejelasan aturan dan sosialisasi aturan perpajakan kepada masyarakat Wajib Pajak termasuk Bendaharawan Pemda

Hasil menjelaskan bahwa pemungutan pajak yang timbul atas pengeluaran dana APBD di Kabupaten Serdang Bedagai sudah memiliki kepastian hukum. Pemotongan dan pemungutannya jelas dasar hukum dan peraturannya. Jelas subjek, objek dan tarif pajaknya. Tetapi, masih banyak Wajib Pajak instansi pemerintah di Kabupaten Serdang Bedagai yang belum memahami peraturan perpajakan. Kepala Desa dan Bendaharawan Dana Desa di Kabupaten Serdang Bedagai masih sangat kurang memahami aturan perpajakan. Sedangkan, Wajib Pajak. Dari 50 orang pengelola keuangan daerah yang ditanya berkaitan sosialisasi perpajakan yang diberikan oleh DJP terdapat sebanyak 26% mengatakan sosialisasi sudah cukup dan 74% mengatakan bahwa sosialisasi perpajakan masih kurang. Hasil

konfirmasi Peneliti kepada bendaharawan instansi pemerintah pusat di Artinya, bahwa sosialisasi perpajakan yang dilakukan oleh DJP masih sangat kurang

**c. Convenience**

Prinsip *Convenience* menurut Rahayu (2020:78), merupakan prinsip pemungutan dalam hal ketepatan saat pemotongan, pemungutan maupun pembayaran pajak. *Convenience* atau kenyamanan dalam pemungutan pajak WP Instansi Pemerintah. Menurut Brotodiharjo (1991:27), "*Every tax ought to be at the time, or in the manner, in which it is most likely to be convenient for the contributor to pay it*". Artinya adalah bahwa pajak hendaknya dipungut pada saat yang paling tepat atau paling nyaman bagi Wajib Pajak. Pemungutan pajak pada saat penghasilan diterima, beban pajak terasa ringan. Tetapi apabila pajak dipungut atau ditagih pada waktu penghasilan sudah lama diterima dan sudah habis dikonsumsi, maka beban pajak terasa berat. Oleh sebab itu, pemungutan pajak hendaknya saat penghasilan tersebut diterima.

Hasil wawancara Peneliti dengan Wajib Pajak Bendaharawan di Kabupaten Serdang Bedagai, dari 47 orang yang ditanya apakah memahami dengan mudah prosedur pendaftaran NPWP? sebanyak 68,0% mengatakan memahami dengan mudah prosedur pendaftaran NPWP dan 32,0% mengatakan tidak memahami dan masih sulit. Sedangkan untuk bendaharawan instansi pemerintah pusat di Kabupaten Sergai, sebanyak 61,5% mengatakan dapat memahami dengan mudah dan sebanyak 38,5% mengatakan masih sulit



dipahami. Hasil penelitian Kesimpulan dari penjelasan di atas adalah prinsip convenience dalam kaitannya prosedur penyetoran dan pelaporan pajak bagi Wajib Pajak instansi pemerintah di Kabupaten Serdang Bedagai sudah berjalan. Pada umumnya Wajib Pajak Bendaharawan sudah mengerti dan memahami prosedur pembayaran dan pelaporan pajak.

#### d. *Economy*

Prinsip *Economy* atau efisiensi (Rahayu, 2020: 79) dimana pemungutan pajak oleh Negara dilakukan dengan mengeluarkan biaya tidak melebihi penerimaan pajak. Pemungutan pajak dilakukan dengan biaya yang dapat mengoptimalkan penerimaan pajak. Wajib Pajak instansi pemerintah dalam memenuhi kewajiban perpajakan saat ini tidak perlu lagi mengeluarkan biaya yang banyak untuk menyiapkan formulir pajak dengan *hard copy* atau *print out* kertas. Dengan mengakses DJP Online seluruh keperluan Wajib Pajak yang berhubungan dengan kewajiban perpajakannya sudah tersedia dalam bentuk *soft copy*. DJP Online adalah salah satu aplikasi pajak *online* dari Direktorat Jenderal Pajak yang fungsinya memberikan fasilitas kepada Wajib Pajak untuk lapor SPT Pajak atau pembayaran pajak secara online melalui aplikasi *e-filling & e-Billing* Pajak sudah dapat dilakukan secara online dan *real time* melalui internet pada laman (*website*) DJP Online.

## SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

Berdasarkan analisis di atas, simpulan yang dapat diambil dari hasil penelitian, adalah sebagai berikut:

Koordinasi Direktorat Jenderal Pajak dengan Pemerintah Daerah dalam optimalisasi penerimaan pajak pusat di Kabupaten Serdang Bedagai masih minim, belum sepenuhnya memenuhi unsur-unsur koordinasi teori Terry, yaitu *setting*, *synchronization*, *common interest*, dan *common goals*. Minimnya koordinasi DJP dan Pemerintah Daerah berdampak pada penerimaan pajak pusat dan DBH pajak dan di Kabupaten Serdang Bedagai tidak optimal. Efektifitas operasionalisasi keempat unsur koordinasi, *setting*, *synchronization*, *common interest*, dan *common goals* yang didukung oleh kepemimpinan dan kebijakan Bupati atau Walikota akan dapat menciptakan harmoni dalam optimalisasi penerimaan yang bersumber dari DBH Pajak di Kabupaten Serdang Bedagai.

Sistem teknologi informasi Pemda belum terintegrasi dengan sistem teknologi informasi DJP. Hal ini memperlambat pelaksanaan kegiatan bersama dalam koordinasi, terutama dalam pelaksanaan kegiatan verifikasi pajak dan tukar menukar data. Pengiriman data dari Pemda ke DJP membutuhkan waktu yang lama, tidak praktis dan kurang akurat.

Pemerintah Kabupaten serdang Bedagai dan DJP belum memiliki Perjanjian Kerja Sama yang memungkinkan dibuatnya perencanaan bersama sejak awal tahun, menentukan

prioritas kegiatan bersama, SOP bersama, monitoring dan evaluasi bersama, target yang dicapai dan waktu pelaksanaannya agar tujuan bersama dapat tercapai.

Faktor pendukung koordinasi Direktorat Jenderal Pajak dengan Pemerintah Daerah dalam optimalisasi penerimaan pajak pusat di Kabupaten Serdang Bedagai adalah (1) memiliki SDM dengan jumlah dan tingkat pendidikan yang memadai, (2) Tersedia APBD yang cukup menjalankan operasional pemerintahan, (3) Tersediaan sistem informasi teknologi yang membantu kelancaran pekerjaan, (4) Kepala Daerah yang memiliki legitimasi kuat dipilih langsung oleh rakyat dan (5) Kekuatan Pemerintahan terletak pada kewenangan membuat peraturan, kekuasaan untuk memerintah seluruh OPD, memiliki struktur organisasi yang teratur, memiliki manajemen, kebijakan, sumber daya manusia, anggaran, teknologi, budaya, etika pemerintahan. Seluruhnya dapat dikerahkan dan didayagunakan untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

Sedangkan faktor penghambat koordinasi adalah (1) Belum ada peraturan Bupati khusus mengatur koordinasi Pemda dengan DJP dalam optimalisasi penerimaan pajak, (2) sistem teknologi informasi yang tersedia belum terintegrasi satu dengan yang lainnya, (3) DJP dan Pemda belum memiliki perencanaan bersama, anggaran biaya bersama, program kegiatan bersama, SOP bersama, monitoring dan evaluasi bersama, (4) kurangnya komunikasi dan transparansi, dan (4) kurangnya pendidikan dan latihan perpajakan bagi SDM pengelola keuangan daerah

### Saran:

Saran dalam penelitian ini antara lain :

- a. Diharapkan kepada Bupati Serdang Bedagai dapat menerbitkan Peraturan Bupati/Walikota secara khusus terkait dengan koordinasi Pemerintah Daerah dan DJP dalam optimalisasi penerimaan pajak.
- b. Diharapkan Kepada DJP dan Pemda Serdang Bedagai mengupayakan integrasi sistem informasi yang dimilikinya untuk mempercepat pencapaian tujuan koordinasi dalam optimalisasi penerimaan pajak. DJP dan Pemerintah Daerah melakukan pertukaran data dan informasi berbasis aplikasi yang terintegrasi, satu dengan yang lainnya. Pekerjaan dapat dilakukan dengan cepat, mudah dan efisien.
- c. Pemerintah Serdang Bedagai melakukan PKS dengan DJP secara formal dalam optimalisasi penerimaan pajak pusat dan pajak daerah. PKS Pemda dan DJP dapat melakukan kegiatan intensifikasi dan ekstensifikasi pemungutan pajak pusat di daerah. Melalui kegiatan tersebut PAD daerah dan DBH pajak bertambah sehingga kapasitas fiskal daerah bertambah.
- d. Disarankan kepada Pemerintah Serdang Bedagai dapat mengalokasikan anggaran koordinasi dengan DJP seperti biaya sosialisasi, IHT dan bimbingan teknis perpajakan. Memberikan honor selain gaji dan tunjangan kepada petugas pemungut pajak, juga tunjangan sebagai bendahara untuk memotivasi bendaharawan ini dalam memungut pajak.

- e. Disarankan kepada Pemerintah Daerah Serdang Bedagai membangun komunikasi efektif di semua level jabatan secara terus menerus dengan Kantor Pajak setempat. Kedua instansi harus saling berinisiatif dan tidak saling menunggu melakukan komunikasi untuk tercapainya tujuan bersama penerimaan pajak yang optimal.
- f. Disarankan kepada Pemerintah Serdang Bedagai melakukan Perjanjian Kerja Sama dengan DJP dalam optimalisasi penerimaan pajak pusat dan pajak daerah.
- g. Disarankan kepada DJP untuk tegas menerapkan sanksi perpajakan kepada Wajib Pajak Instansi Pemerintah yang tidak melakukan kewajibannya.
- Simangunsong, Fernandes. (2016). *Metodologi Penelitian Pemerintahan. Teoritik, Legalistik. Empirik, Inovatif.* Bandung: Alfabeta.
- Simon, Herbert A. (1968). *Administrative Behaviour.* Jilid I. Yogyakarta: Terjemahan Gema Study Club.
- Sinurat, Marja., Royadi dan Tumpak Haposan Simanjuntak. (2020). *Cara Cerdas dan Mahir 456 Tanya Jawab Pengelolaan Keuangan Daerah.* Bandung: Pustaka Rahmat.
- Soemitro, Rochmat. 2004. *Asas dan Dasar Perpajakan I.* Bandung: Refika Aditama.
- Sutopo. (2002) *Metodologi Penelitian Kualitatif,* Surakarta: Sebelas Maret University Press.
- Syafie, Inu Kencana. (2018). *Pengantar Ilmu Pemerintahan.* Cetakan Kesebelas. Bandung: PT. Refika Aditama .

## DAFTAR PUSTAKA

- Brotodihardjo, Santoso R. (1991) *Pengantar Ilmu Hukum Pajak.* Edisi Ketiga. Cetakan ke-16. Bandung: PT. Eresco.
- Kustiawan, Maman. (2006) *Pengaruh Faktor-Faktor Pendukung Dan Penghambat Peran Dan Orientasi Pemerintah Daerah Dalam Rangka Mengoptimalkan Pendapatan Daerah.* *Jurnal Ilmu Administrasi.* 3 (1). 71-72. Bandung: Universitas Pendidikan Indonesia.
- Ndraha, Taliziduhu. (2011). *Kybernology :Ilmu Pemerintahan Baru.* Jilid I Jakarta: Rineka Cipta.
- Rahayu, Siti Kurnia. (2020). *Perpajakan. Konsep, Sistem, dan Implementasi.* Bandung: Rekayasa Sains
- Syafrudin, Ateng. (1976). *Pengaturan Koordinasi Pemerintahan di Daerah.* Bandung: Tarsito.
- Terry, George R. (1964). *Principles of Management.* Richard d. Irwin Inc., Illinois: Homewood.
- Vitor Gaspar, Laura Jaramillo and Philippe Wingender. (2016). *Tax Capacity and Growth.* IMF Working Papers . No. 16/234.
- Yoakim Antonius Mali, Nikolaus Uskono, Wilfridus Taus. (2019). *Jurnal Ilmu Administrasi Negara* 1 (1). 56-72.
- Zubair, Muhajirah Hasanuddin, Burhanuddin, (2015). *Koordinasi Pemerintah Dengan Pihak Kepolisian Dalam Menanggulangi Balapan Liar Di Kecamatan*

Tellulimpoe Kabupaten Sinjai.  
Jurnal Administrasi Publik, April  
2015. Unismuh Makassar. 1 (1): 1

#### PROFIL SINGKAT

Womsiter Sinaga, S.E., MM dilahirkan di Singkam pada tanggal 15 Januari 1967. Menempuh pendidikan Sarjana Ekonomi Jurusan Manajemen Keuangan dari Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STEI) Jakarta tahun 1995. Menyelesaikan pendidikan

Magister Manajemen dari Institut Pertanian Bogor (IPB) tahun 2005 dan tanggal 19 November 2021 sudah lulus ujian tertutup Disertasi Doktor dari Institut Pemerintahan Dalam Negeri (IPDN). Saat ini bekerja di Direktorat Jenderal Pajak Kementerian Keuangan sebagai Kepala Kantor Pelayanan Pajak Pratama Lubuk Pakam, Kantor Wilayah DJP Sumatera Utara I dan mengajar sebagai Dosen di Universitas Prima Indonesia (Unpri) Medan.