

Studi Literatur: Analisis Kesesuaian Tata Kelola dan Layanan Perpajakan KPP Pratama Blitar dengan Realitas Lapangan

Millatul Fadhilah¹, Ratna Himawati²

¹Universitas Islam Balitar (UNISBA) Blitar, Indonesia

²Sekolah Tinggi Agama Islam (STAI) Ibnu Rusyd, Indonesia

ARTICLE INFO

Article history:

Received Oct 31, 2025

Revised Nov 08, 2025

Accepted Nov 18, 2025

Keywords:

Tax governance

Tax service

Literature review

Good governance

ABSTRACT

This study aims to analyze the alignment between the principles of good governance and the implementation of tax services at the Pratama Tax Office (KPP) Blitar through a literature review method. Although tax revenue achievements—108.07% in 2023 and 100.06% in 2024—have exceeded the established targets, the implementation of governance principles such as accountability, transparency, responsiveness, efficiency, effectiveness, public participation, and equity still faces gaps when compared to actual conditions in the field, particularly in rural areas located far from tax offices. Using a qualitative descriptive literature review approach, this research examines various secondary sources, including the official 2024 performance report of the Directorate General of Taxes for the Blitar region. The analysis shows that service innovations such as *Pajak Bertutur*, *BOSSku Traveling*, and digital transformation initiatives through e-Filing, e-Billing, and the Coretax System have contributed significantly to improving service accessibility and taxpayer trust. However, major challenges remain, especially regarding digital literacy among micro, small, and medium enterprises (MSMEs), the weakness of risk-based internal audit mechanisms, and organizational culture that has not fully adapted to ongoing changes. Based on these findings, this study recommends strengthening community-based tax education in rural areas distant from Blitar City and integrating internal audit processes with performance-based assessments. The results of this review are expected to serve as a reference for improving tax governance to become more efficient, effective, and inclusive in the Blitar region.

This is an open access article under the [CC BY-NC](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/) license.



Corresponding Author:

Millatul Fadhilah,
Perbankan Syariah,
Universitas Islam Balitar Blitar,
Jalan Majapahit Nomor 2-4, Kelurahan Sananwetan, Kecamatan Sananwetan, Kota Blitar.
Email: millatulfadhillah20@gmail.com

1. PENDAHULUAN

Pajak menurut Prof. Rochmat Soemitro merupakan iuran yang wajib dibayarkan untuk kas negara berdasarkan undang-undang (sehingga dapat dipaksakan) dengan dengan tidak mendapatkan timbal balik (kontraprestasi) dan langsung ditunjukkan serta dimanfaatkan untuk pengeluaran umum. (Pamuji, Abdul A. N., 2020) Kewajiban pajak bagi seluruh warga negara Indonesia baik perorangan atau badan dengan membayar sejumlah uang yang dipergunakan untuk membiayai pengeluaran negara. Pajak dimanfaatkan untuk membiayai pembangunan infrastruktur, biaya pengembangan dan pembangunan fasilitas publik, biaya kesehatan, pembayaran pegawai pemerintah dan subsidi bahan bakar minyak/gas. Penerimaan pajak menjadi pendapatan negara yang diharapkan dapat dipergunakan secara optimal untuk kesejahteraan rakyat sebagaimana

diatur dalam pasal 1 Undang-undang No. 4 Tahun 2012 tentang Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara.

Kepatuhan atau kesadaran wajib pajak dimana masyarakat memahami tentang arti, fungsi dan tujuan dari pembayaran pajak. Kepatuhan itu sendiri bersifat patuh, taat, tunduk, pada ajaran dan aturan. Berdasarkan UU No. 16 Tahun 2009 masyarakat diwajibkan untuk membayar dan melaporkan hartanya kepada dirjen pajak. (Ni Komang, dkk., 2022) Meskipun demikian masyarakat yang tidak patuh membayar dan melaporkan SPT tahunan dikarenakan beberapa faktor, seperti rendahnya literasi masyarakat tentang pentingnya pajak, tingkat kepercayaan masyarakat yang minim dikarenakan kurangnya transparansi anggaran dalam pemanfaatannya, seperti pemanfaatan hasil pajak untuk membangun atau perbaikan fasilitas umum. Selain itu, kondisi Blitar yang cukup luas jangkauannya sehingga warga mengalami kendala dalam melapor secara langsung di kantor pajak. Dengan kondisi tersebut maka KPP Pratama Blitar membuat inovasi untuk mempermudah masyarakat membayar pajak dengan memanfaatkan gadget/teknologi digital. Dan melakukan sosialisasi di daerah pedesaan dan tingkat Pendidikan SMA serta perguruan tinggi tentang literasi pentingnya pajak bagi suatu negara/daerah.

Prinsip good governance menurut UNDP dalam administrasi perpajakan menjadi pilar utama dalam mewujudkan sistem perpajakan yang akuntabel, transparan, efektif, efisien, responsive dan partisipatif. (Yayak Heriyanto, Nila Sari, 2021) Direktorat Jenderal Pajak (DJP) berkomitmen untuk menerapkan prinsip governance melalui reformasi birokrasi, penguatan edukasi bagi wajib pajak (WP) untuk menjadi bagian dari transformasi menuju sistem perpajakan yang berbasis kepercayaan (*trust-based taxation*), digitalisasi layanan dan sistem berbasis *self-assessment* sebagaimana dalam UU pelayanan publik No. 25 tahun 2009 pasal 4. (<https://www.pajak.go.id/id/peraturan/pelayanan-publi>) Namun dalam penerapan dari tata kelola masih terdapat kesenjangan antara teori dan realitas di lapangan. Seperti halnya hambatan seperti keterbatasan sumber daya, infrastruktur digital, serta tantangan kultural yaitu rendahnya literasi perpajakan di kalangan usaha mikro, kecil dan menengah di dilayah pedesaan yang berpotensi melemahnya efektivitas implementasi prinsip *good governance* itu sendiri. (Mardiasmo, 2018)

Secara sistem telah diperkuat dengan penerapan *Core Tax Administration System* (CTAS/Coretax), *e-Filing*, dan digitalisasi database untuk mendukung modernisasi administrasi perpajakan. (Direktorat Jenderal Pajak, 2022) Namun, dalam praktiknya, tidak semua kantor pajak di daerah mampu merealisasikan teori tersebut secara penuh sehingga berpengaruh terhadap target capaian dalam penerimaan pajak. Hal ini mendorong perlunya studi literatur yang meninjau kesesuaian antara teori dan realitas di lapangan, khususnya di KPP Pratama Blitar. Berikut ini penjelasan terhadap perbandingan selama dua tahun capaian angka mutlak dan persentase penerimaan pajak KPP Pratama Blitar tahun 2022 s.d. 2024:

Tabel 1. Perbandingan Capaian Penerimaan Pajak

Tahun Anggaran	Target	Realisasi	Capaian
2022	413,270,259,000	484,067,745,983	117.13%
2023	404,623,710,000	437,290,036,908	108.07%
2024	490,190,739,000	490,488,467,657	100.06%

Sumber: aplikasi Portal DJP diakses pada tanggal 28 Juli 2025

Realisasi indeks pertumbuhan penerimaan pajak bruto dan deviasi proyeksi perencanaan kas KPP Pratama Blitar telah melampaui target penerimaan tahun 2024 sebesar 105.20% dari target yang ditetapkan, terdapat tantangan dalam aspek penagihan aktif, efektivitas penyuluhan, serta kualitas layanan fiskus. Penelitian sebelumnya menunjukkan jika kualitas pelayanan fiskus memiliki korelasi yang positif terhadap kepatuhan WP. (Ardiyansyah, A., 2016) Namun, sejumlah wajib pajak masih mengalami kesulitan teknis dalam pelaporan, pemahaman terhadap sistem e-Filing, serta belum optimalnya peran edukasi langsung di masyarakat. Berdasarkan data IKU P4DK Strategis 2024 dimana pegawai pajak melakukan kunjungan kepada WP untuk melakukan penjelasan atas data dan/atau keterangan yang disebabkan karena kurangnya pemahaman WP terhadap kepatuhan wajib pajak atas usahanya.

IKU P4DK Strategis 2024

Dashboard

P4DK Strategis

P4DK Kewilayahan

Cek Data

Informasi dan Manual IKU

Periode IKU :

s.d. Triwulan 4

Pilih

Tanggal Penetapan Data (B.R.)

19 Januari 2025, 21.01.1902

Tanggal Triwulan (Data 24Qtr)

15 Januari 2025, 15.01.1909

Unit Kerja	Komponen Penilaian (40 %)			Komponen Tidak Lunak (60 %)					Realisasi IKU	Trajectory	Capaian IKU (Max 120%)
	Target LHP1	Jumlah Bobot LHP1	Capaian Penilaian (Max 120%)	Target LHP2DK	Jumlah Bobot LHP2DK atau OPP 2024	LHP2DK dari SP2DK Outstanding		Capaian Tidak Lunak (Max 120%)			
						Daftar	Jumlah Bobot LHP2DK				
a	b	c	d = c x b	e	f	g	h	i	j	k	
229. KANTOR WILAYAH DJP JAWA TIMUR III	2.292,00	4.578,10	120,00%	2.292,00	3.524,05	601	454,75	120,00%	120,00%	100%	120,00%
622 PRATAMA KEDIRI	126,00	245,00	120,00%	126,00	171,90	30	26,30	120,00%	120,00%	100%	120,00%
623 PRATAMA MALANG SELATAN	126,00	210,60	120,00%	126,00	171,90	59	47,50	120,00%	120,00%	100%	120,00%
624 PRATAMA PASURUAN	126,00	219,00	120,00%	126,00	158,25	13	11,85	120,00%	120,00%	100%	120,00%
625 PRATAMA PROBOLINGGO	126,00	241,60	120,00%	126,00	167,85	74	65,50	120,00%	120,00%	100%	120,00%
626 PRATAMA JEMBER	126,00	208,20	120,00%	126,00	179,50	43	38,35	120,00%	120,00%	100%	120,00%
627 PRATAMA BANYUWANGI	126,00	317,00	120,00%	126,00	202,60	0	0,00	120,00%	120,00%	100%	120,00%
628 PRATAMA BATU	126,00	207,00	120,00%	126,00	159,75	46	38,80	120,00%	120,00%	100%	120,00%
629 PRATAMA TULUNGAGUNG	126,00	215,00	120,00%	126,00	158,40	57	48,25	120,00%	120,00%	100%	120,00%
631 MADYA MALANG	570,00	1.244,70	120,00%	570,00	1.105,80	15	7,95	120,00%	120,00%	100%	120,00%
632 PRATAMA MALANG UTARA	126,00	220,60	120,00%	126,00	194,60	49	29,75	120,00%	120,00%	100%	120,00%
633 PRATAMA BLITAR	126,00	203,00	120,00%	126,00	147,70	70	65,20	120,00%	120,00%	100%	120,00%
634 PRATAMA KEPANJEN	126,00	240,00	120,00%	126,00	195,75	34	28,30	120,00%	120,00%	100%	120,00%
635 PRATAMA PARE	105,00	190,00	120,00%	105,00	150,95	24	22,10	120,00%	120,00%	100%	120,00%
636 PRATAMA SITUBONDO	105,00	175,40	120,00%	105,00	152,55	9	8,65	120,00%	120,00%	100%	120,00%
637 PRATAMA SINGOSARI	126,00	240,00	120,00%	126,00	129,45	72	60,55	120,00%	120,00%	100%	120,00%
NA BIONAL	62.690,00	108.016,80	120,00%	62.410,00	85.372,45	16.837	12.421,10	120,00%	120,00%	100%	120,00%

Gambar 1. Data IKU KPP Pratama Blitar

Dengan adanya Inisiatif seperti program Blitar Online Single Submission (OSS) Taveling atau BOSSku Traveling (layanan pajak keliling), bekerja sama dengan perguruan tinggi dan lembaga pendidikan melalui Relawan Pajak dan Tax Center, serta program edukasi seperti Pajak Bertutur dapat menjadi terobosan yang positif untuk edukasi perpajakan bagi masyarakat. (DJP, 2023) Namun demikian terdapat pertanyaan apakah layanan yang telah dirancang dan dijalankan memiliki perbedaan dengan prinsip *good governance*? Untuk menjawab pertanyaan tersebut perlu penjelasan dan dieksplorasi secara sistematis.

Oleh karena itu penelitian ini bertujuan untuk menganalisis tentang kesesuaian tata kelola pelaksanaan layanan perpajakan dan praktik layanan di KPP Pratama Blitar. Melalui studi literatur kualitatif ini diharapkan dapat memberikan gambaran objektif mengenai tantangan implementatif, memberikan rekomendasi perbaikan kebijakan layanan maupun administratif untuk memperkuat integrasi prinsip *good governance* dan sebagai literasi perpajakan untuk fiskus dan masyarakat.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode studi literatur (*library research*) dengan pendekatan kualitatif deskriptif. Menurut Bungin menjelaskan jika literatur merupakan bahan-bahan yang diterbitkan yang dilakukan secara berkala atau rutin dan merupakan suatu buku bacaan. (Bungin, 2010) Ridley dalam jurnal Hanifah menjelaskan bahwa studi literatur adalah penelitian yang berhubungan dengan membaca, mengumpulkan, mencatat, memilah, dan mengelolanya dengan cara menghubungkan beberapa referensi yang berkaitan dengan pembahasan penelitian. (Hanifah, Purwanti, 2022) Dalam studi literatur ini mengkaji data dari hasil penelitian sebelumnya yang relevan dan data-data didapatkan dari website maupun berita (data sekunder) yang dapat menjadi landasan teori atau jawaban dari rumusan masalah yang akan diteliti. Sehingga dalam penelitian ini tidak melibatkan pengumpulan data primer atau observasi lapangan. Pendekatan ini dipilih karena dapat menjawab tujuan utama dari penelitian, yaitu mengkaji kesesuaian antara teori-teori tata kelola dan pelayanan perpajakan dengan praktik yang terjadi di KPP Pratama Blitar.

Dalam konteks ini, pendekatan kualitatif digunakan untuk mendeskripsikan fenomena secara mendalam dan komprehensif, sedangkan metode studi literatur bertujuan untuk menganalisis

dokumen, artikel ilmiah, buku, dan laporan resmi sebagai bahan utama kajian. Penelitian ini bersifat eksploratif dengan fokus pada penggalian informasi konseptual dan faktual dari berbagai sumber sekunder, untuk memperoleh pemahaman yang utuh tentang tata kelola dan layanan perpajakan dalam kerangka teoritis dan realitas lokal.

Sumber data dalam penelitian ini adalah data sekunder, yang mencakup (1) literatur akademik seperti buku teks tentang perpajakan, administrasi publik, dan tata kelola pemerintahan; (2) jurnal ilmiah nasional yang membahas praktik perpajakan, kepatuhan wajib pajak, dan pelayanan publik; (3) dokumen resmi dari Direktorat Jenderal Pajak, termasuk laporan kinerja KPP Pratama Blitar dan situs resmi pajak.go.id serta stats.pajak.go.id; dan (4) berita serta artikel dari media daring terpercaya seperti Jatim Times, Radar Blitar, situs resmi pemerintah daerah (blitarkota.go.id dan blitarkab.go.id), instagram pajak blitar yang memberikan informasi terkini mengenai pelaksanaan pajak di wilayah Blitar.

Pengumpulan data dilakukan melalui tahapan pencarian sumber yang diseleksi berdasarkan kriteria inklusi-eksklusi (Saleh, 2023), dokumentasi, serta validasi isi. Kriteria inklusi meliputi sumber yang relevan dengan topik penelitian, diterbitkan dalam rentang waktu 2016 hingga 2024, dan memiliki keterkaitan langsung dengan KPP Pratama Blitar atau konsep pelayanan perpajakan modern. Sementara itu dalam proses eksklusi, sumber yang tidak memenuhi relevansi geografis atau temporal, tidak mengandung data empiris atau teoritis yang valid tidak diikutsertakan dalam proses analisis.

Analisis data dalam penelitian ini bersifat induktif yaitu berdasarkan data yang diperoleh kemudian dikembangkan menjadi hipotesis atau kesimpulan sementara. (Saleh, 2023) Setelah data terkumpul, proses analisis dilakukan menggunakan teknik analisis isi (*content analysis*) dengan pendekatan penggabungan menurut Hsieh dan Shannon. Teknik ini mencakup beberapa tahapan (Bungin, 2011): pertama, mereduksi data dengan menemukan lambang/symbol merupakan menyaring informasi inti yang relevan dengan tujuan penelitian; tahap kedua, klasifikasi data yaitu mengelompokkan informasi berdasarkan tema seperti tata kelola, pelayanan fiskus, digitalisasi sistem, dan edukasi wajib pajak; tahap ketiga, interpretasi tematik/menganalisis data dengan memahami makna baik secara konteks teoritis atau praktik aktual.

Untuk menjaga validitas dan kredibilitas data, peneliti mencari informasi dari berbagai jenis sumber (akademik, kebijakan, dan media). Selain itu, setiap kutipan dan argumen dalam penelitian didasarkan pada dokumen resmi atau sumber akademik yang telah diverifikasi kredibilitasnya. Analisis ini dilakukan untuk membandingkan tujuh prinsip *good governance* terhadap kondisi actual KPP Prata Blitar berdasarkan laporan kinerja tahun 2024, berita dan literatur akademik. Berikut rangkuman teori *governance* dan praktik di lapangan.

Tabel 2. Perbandingan Teori Governance dan Kondisi Aktual KPP Pratama Blitar

Prinsip Governance	Penjelasan Prinsip	Kondisi Ideal	Kondisi Aktual
Akuntabilitas	Semua kebijakan atau tindakan dipertanggungjawabkan dengan monitoring dan evaluasi	Melaporkan kinerja sebagaimana indikator yang telah terukur, transparansi terhadap hasil dan dilakukan audit internal secara berkala	Sebagaimana Lakin 2024 sudah mencapai target dan evaluasi terhadap kualitas pelayanan belum sepenuhnya terukur secara kuantitatif. Dan belum didukung secara dokumentasi terhadap respon dari wajib pajak/masyarakat.
Transparansi	Memberikan informasi layanan baik prosedur maupun pengelolaan pajak yang dapat diakses secara publik	Layanan bersifat terbuka dan mudah diakses sebagai media informasi dan edukasi publik.	Layanan digital (e-filing, e-biling, CTAS) sudah ada tetapi literasi masyarakat yang rendah sehingga dianggap sulit dan kurang transparan terhadap hasil pemanfaatan dana pajak. Sehingga menjadi isu kepercayaan dari publik.

Prinsip Governanve	Penjelasan Prinsip	Kondisi Ideal	Kondisi Aktual
Responsivitas	Lembaga merespon kebutuhan/keluhan masyarakat dengan cepat dan tepat.	Layanan offline/online direspon secara cepat, saluran pengaduan yang efektif, dan beradaptasi terhadap kebutuhan lokal.	Dengan adanya program OSS Traveling/BOSSku Traveling, Pajak Bertutur telah menunjukkan resposivitas terhadap kebutuhan akan literasi pajak. Namun secara teknis masyarakat masih mengalami kesulitan dalam pelaporan.
Efisiensi	Memberikan layanan dengan memanfaatkan secara optimal sumber daya yang ada	Adanya digitalisasi layanan, otomasi proses administrasi serta meminimalisir hambatan dalam birokrasi.	Implementasi CTAS (Coretax), database digital dan sistem <i>self-assessment</i> untuk memperbaiki efisiensi. Meski dalam prakteknya masih terdapat kendala teknis dan keterbatasan SDM membuat layanan belum optimal
Efektivitas	Layanan telah mencapai target kerja secara maksimal sebagaimana dengan kebutuhan publik	Target telah tercapai, melakukan penyuluhan yang efektif, kepatuhan WP meningkat tiap tahunnya.	Capaian target telah tercapai meski terdapat penurunan dalam persentase dari tiap tahunnya. Di mana manajemen fiskal berupaya melakukan penyuluhan dan edukasi meskipun pemahaman kepatuhan wajib pajak belum optimal dibandingkan pada tahun 2022 dan 2023.
Partisipasi Publik	Melibatkan masyarakat pada setiap prosesnya, terutama dalam aspek edukasi dan peningkatan kepatuhan.	Berkolaborasi dengan pemangku kepentingan, komunitas dan bidang pendidikan.	Terdapat relawan pajak, dengan melibatkan siswa/mahasiswa/dosen/pegawai/komunitas untuk turut aktif. Meskipun belum mencakup semua UMKM di wilayah Blitar.
Keadilan	Seluruh WP diperlakukan secara adil tanpa adanya diskriminasi	Akses layanan sama tanpa ada perlakuan diskriminasi kepada wajib pajak	Akses layanan sama dengan tujuan meminimalisir diskriminasi, meski dalam faktanya terdapat layanan khusus untuk prioritas di kantor pajak.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini mengkaji tentang kesesuaian terhadap teori tata kelola dan pelaksanaan layanan perpajakan dengan realitas praktik di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Blitar melalui studi literatur dan dokumentasi resmi yang telah diterbitkan. Berdasarkan hasil data menunjukkan bahwa KPP Pratama Blitar telah mencapai target penerimaan pajak pada periode 2022 – 2024 secara signifikan, implementasi prinsip *good governance* khususnya dalam hal mekanisme akuntabilitas, transparansi prosedural, dan inklusivitas layanan masih menghadapi tantangan baik secara struktural dan kultural.

a. Pencapaian Kinerja dan Tata Kelola Fiskus

Laporan kinerja tahun 2023 menunjukkan KPP Pratama Blitar mampu mengumpulkan penerimaan pajak sebesar Rp 437,29 miliar, melebihi target yang ditetapkan sebesar 108,07% (Jatim Times, 2024). Dan pada tahun 2024 penerimaan pajak sebesar 490,488,467,657 dari target 490,190,739,000 dengan capaian 100.06%. (Lakin KPP Pratama Blitar, 2024) Pencapaian ini mencerminkan keberhasilan dalam pengumpulan pajak yang dipengaruhi oleh berbagai faktor,

seperti optimalisasi sistem administrasi pajak dan kepatuhan wajib pajak. Bagi warga Blitar yang patuh terhadap wajib pajak mendapatkan penghargaan sebagai bentuk apresiasi atas kontribusi mereka dalam rangka tercapainya penerimaan pajak KPP Blitar.

Pencapaian fiskal yang baik jika kebijakan, peraturan dan tata kelola yang dilakukan KPP Blitar dapat mendorong masyarakat secara sadar serta pentingnya kepatuhan dalam membayar pajak. Namun, berdasarkan analisis literatur dan laporan internal mengungkap bahwa tata kelola yang baik tidak hanya soal pencapaian target finansial, melainkan kualitas pelayanan, transparansi prosedur, dan pengelolaan sumber daya manusia yang mampu memberikan layanan optimal kepada masyarakat. (Mardiasmo, 2018) Dalam konteks ini, kendala yang dihadapi antara lain kurang meratanya akses informasi pajak kepada wajib pajak di wilayah rural dan minimnya sosialisasi perpajakan yang berkelanjutan sehingga pentingnya sarana pelaporan dan pemenuhan kewajiban (laporan) perpajakan secara online yang memudahkan wajib pajak (WP). Pengoptimalan penyebaran informasi dan sosialisasi melalui media cetak atau digital sehingga dapat menjangkau wilayah yang luas. (Lakin KPP Pratama, 2024) Meski capaian target pajak telah melebihi 100% hal tersebut tidak dapat mencerminkan jika tata kelola yang baik jika tidak diikuti transparansi prosedural dan akses layanan yang inklusif sebagaimana dalam kerangka *public value Moore* (1995).

Faktanya distribusi informasi perpajakan belum merata terutama di wilayah pedesaan. Inovasi yang dilakukan seperti KPP Pratama Blitar telah bekerjasama dengan beberapa lembaga seperti UNISBA, SMPN 1 Kesamben untuk merealisasikan program pajak bertutur dengan tujuan mewujudkan generasi sadar pajak bagi mahasiswa dan siswa/siswi. Selain itu, terdapat pelayanan BOSSku Travelling yang telah dilaksanakan di kecamatan Wonotirto, Panggungrejo dan Srengat yang bertujuan untuk memudahkan bagi pelaku usaha untuk melakukan perijinan. (<https://pajak.go.id/id/berita/ikuti-bossku-travelling-pajak-blitar-berikan-layanan-keliling>) Akan tetapi jangkauan edukasi masih sangat terbatas dalam memberikan layanan konsultasi dan edukasi kepada warga terkait registrasi nomor pokok wajib pajak (NPWP), pembuatan akun *e-billing*, serta konsultasi pelaporan surat pemberitahuan (SPT) tahunan sebagai syarat ijin membuka usaha yang berijin.

Untuk meminimalisir permasalahan yang dihadapi KPP Prata Blitar maka terdapat aplikasi penunjang yang terintegrasi untuk mempermudah penggalan potensi seperti Hello Faktur. Tujuan dari aplikasi tersebut adalah mempermudah pengguna/pegawai pajak dapat mengakses situs aplikasi tanpa mengingat alamat yang dituju. Namun terdapat hambatan lain yang dialami oleh petugas pajak dalam hal tata kelola fiskus seperti belum tertibnya pembukuan, pencatatan dan pelaporan WP terkait data perpajakan (pemotongan atau pengkreditan pajak masukan). Kurang terbukanya masyarakat terhadap hasil usaha maupun aset yang dimiliki cukup menyulitkan pihak pajak untuk mengaudit aset yang wajib dibayarkan oleh WP.

b. Pelayanan Digital dan Tantangan Literasi tentang Pajak

Penerapan sistem digital seperti program e-Filling dan e-Billing menjadi pondasi transformasi layanan perpajakan. KPP Pratama Blitar telah mengimplementasikan *Coretax System* dalam upaya mendukung otomatisasi proses pelaporan dan pembayaran pajak. (Direktorat Jenderal Pajak, 2023) Berdasarkan literatur, digitalisasi pelayanan fiskus sangat penting untuk meningkatkan efektivitas dan mempercepat proses administrasi bagi WP. (World Bank, 2016)

Namun berdasarkan realitas yang ada menunjukkan adanya perbedaan yang signifikan antara teori dan praktik yang terjadi di lapangan. Berdasarkan hasil survei kepatuhan dan literasi pajak yang dilakukan oleh DJP dan lembaga akademik, masih terdapat masyarakat yang wajib pajak belum menguasai tentang teknologi informasi dengan baik terutama di kalangan UMKM dan masyarakat pedesaan di Blitar. (Radara Blitar, 2023) Hal ini menimbulkan fenomena “digital divide” atau kesenjangan digital yang berpotensi menghambat pemanfaatan layanan elektronik secara optimal yang diutamakan bagi wajib pajak yang letaknya cukup jauh dari kantor pajak.

Program inovatif seperti BOSSku Traveling dan Pajak Bertutur menjadi solusi untuk mengatasi keterbatasan ini dengan memberikan layanan langsung di daerah-daerah yang memiliki usaha dan mengedukasi kepada pemilik UMKM yang berbasis komunitas. Namun, efektivitas jangka panjang dari program-program ini belum terdokumentasi secara sistematis dalam bentuk evaluasi

independen, sehingga sulit mengukur dampaknya baik secara kuantitatif maupun kualitatif. (Pajak.go.id., 2023) Dan kedua program tersebut masih berjalan hingga saat ini.

Tranformasi digital menjadi fondasi dalam bentuk modernisasi layanan perpajakan yang dilakukan KPP Pratama Blitar. Namun, kesenjangan digital (*digital divide*) menjadi penghambat utama, hal ini bisa disebabkan karena kurangnya informasi dan pemahaman serta keacuhan seseorang terhadap kepatuhan wajib pajak. Hal tersebut didukung hasil survei dari DJP dan lembaga akademik di media Radar Blitar tahun 2023 yang menunjukkan bahwa sebagian besar pelaku UMKM di Blitar belum sepenuhnya memahami literasi digital yang memadai dengan memanfaatkan layanan daring secara mandiri. Dan inovasi program yang dilaksanakan belum dapat dinilai kontribusinya terhadap peningkatan kepatuhan wajib pajak dalam jangka panjang. Sehingga terdapat adanya *implementation gap* antara kebijakan inklusi digital dan realitas sosial ekonomi di wilayah Blitar.

c. Audit Internal dan Pengendalian Mutu Layanan

Jika dilihat dari perspektif tata kelola dan manajemen risiko, audit internal memiliki peran untuk memastikan proses pelayanan perpajakan dapat berjalan sebagaimana standar dan regulasi yang berlaku. Berdasarkan PP. No. 60 Tahun 2008 yang menjelaskan tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP), KPP Pratama Blitar juga menerapkan sistem pengendalian internal yang meliputi pengendalian manajerial dan teknis pengawasan yang dilaksanakan secara efektif serta efisien, hal tersebut dilakukan sebagai upaya mitigasi risiko operasional.

Berdasarkan hasil analisis dokumen audit internal dan laporan pengawasan dari Inspektorat Jenderal Kemenkeu mengungkap terdapat beberapa kelemahan yang perlu diperbaiki dalam SPIP, yaitu:

- 1) Perlunya standarisasi dalam prosedur pelayanan: Tidak semua petugas fiskus menerapkan SOP pelayanan secara konsisten, terutama dalam mengelola antrean dan menangani keluhan wajib pajak. Dan di KPP Pratama Blitar sudah memberikan pelayanan dengan adanya petugas khusus yang melayani calon ataupun wajib pajak yang datang, dengan tugas memberikan arahan dan menyiapkan alat tulis dan dilengkapi dengan alat pengambilan nomor antrian secara otomatis (*touchscreen ticketing kiosk*).
- 2) Dokumentasi terhadap pengaduan dan tindak lanjut yang lemah: Hasil dari pengaduan wajib pajak belum terdokumentasi secara terintegrasi seperti halnya pada lakin (laporan kinerja tahun 2024) sehingga belum terdapat laporan terkait kendala dan evaluasi tindak lanjut dari kinerja petugas pajak terhadap pengaduan masyarakat. Meskipun sudah disediakan wadah untuk layanan pengaduan <https://pajak.go.id/saluran-pengaduan> di beberapa platform media sosial (twitter, instagram, facebook) dan nomor yang bisa dihubungi (telepon, dan wa)



Dengan adanya temuan tersebut menjelaskan bahwa pendekatan audit internal masih bersifat administratif dan tradisional; sehingga belum sepenuhnya menerapkan manajemen berbasis risiko sebagaimana direkomendasikan dalam kerangka *continuous improvment* sebagaimana teori dari Kaplan dan Norton. Dan berdasarkan laporan kinerja 2024 masih berfokus pada internal dan capaian fiskal bukan berdasarkan hasil evaluasi layanan ataupun kepuasan wajib pajak.

3) Pengelolaan Risiko Pelayanan yang belum optimal

KPP Pratama Blitar belum sepenuhnya menerapkan audit berbasis risiko dalam pelayanan, hal tersebut terbukti pada laporan tahun 2024 belum terdapat laporan secara eksplisit terkait keluhan layanan wajib pajak, fasilitas, dan sebagainya. Sehingga respon terhadap masalah baru terkesan reaktif, dan bukan preventif. Termasuk pengalaman pribadi penulis dalam pendaftaran wajib pajak yang terkendala dengan jaringan, dan antrian yang panjang sehingga dalam memberikan pelayanan membutuhkan waktu cukup lama dan harus hadir kembali di hari lain untuk membuat NPWP dan melaporkannya wajib pajak secara online.

Terdapat beberapa hal telah dijelaskan pada Laporan Tahunan 2024 tentang hambatan dan tindak lanjut dari evaluasi bagian data, informasi yang berkualitas serta peran SDM yang kompeten. Meski begitu, dalam laporan tersebut belum menjelaskan secara rinci terhadap apa saja hasil evaluasi keluhan pelayanan wajib pajak dan masih berfokus pada target pendapatan pajak, literasi pentingnya pajak bagi masyarakat, capaian strategis penyelesaian laporan pengamatan data, penyediaan dan pengumpulan data potensi pajak serta pengelolaan keuangan yang akuntabel.

Dari sisi teori audit internal, hal ini menunjukkan adanya gap antara implementasi prinsip *continuous improvment* dan *risk-based auditing* dengan praktik yang masih menggunakan pendekatan tradisional. Menurut Kaplan dan Norton pengukuran kinerja harus terintegrasi dengan sistem audit internal untuk mendorong peningkatan kualitas pelayanan yang secara berkelanjutan (Kaplan, R. S., & Norton, D. P., 1996) dan didukung dengan bukti dokumen formal.

d. Peran SDM dan Budaya Organisasi

Keberhasilan tata kelola pelayanan pajak sangat bergantung pada kualitas SDM dan budaya organisasi yang mendukung inovasi dan pelayanan prima. Studi literatur menunjukkan bahwa kompetensi pegawai, motivasi, dan budaya kerja memiliki dampak signifikan terhadap keberhasilan

pelayanan publik. (Robbins, S. P., & Judge, T. A., 2019) Dan hal tersebut tertuang pada dokumen lakin 2024. Berikut hasil laporannya.

Tabel 3. Capaian Sasaran Strategis Pengelolaan Organisasi dan SDM KPP Pratama Blitar

Sasaran Strategis/Indikator Kinerja Utama	2024		
	Target	Realisasi	Capaian
SDM yang Kompeten			
Tingkat kualiras kompetensi dan pelaksanaan kegiatan kebintalan SDM	100.00%	117,21%	117,21%
Indeks Penilaian Integritas Unit	85,00%	93,72%	110.26%
Indeks efektifitas implementasi manajemen kinerja dan manajemen risiko	90.00%	97,90%	108.78%

Sumber: Laporan NKO Tahun 2024

Tabel 4. Perbandingan Capaian Persentase Pegawai

Perbandingan capaian persentase pegawai yang memenuhi standar kompetensi dengan tahun 2024 sebagai berikut:

Tahun Anggaran	Target	Realisasi	Capaian
2023	75,00 %	100,00 %	120,00 %
2024	100,00 %	117,21 %	117,21 %

Tabel 5. Capaian IKU KPP Pratama Blitar

Berikut perbandingan capaian IKU tahun 2023 dan 2024

Tahun Anggaran	Target	Realisasi	Capaian
2023	90 %	100 %	111,11 %
2024	90 %	97,90 %	108,78 %

Tabel 6. Perbandingan Capaian Indeks Penilaian Integritas

Tahun Anggaran	Target	Realisasi	Capaian
2023	85,00%	95,32%	112.14%
2024	85,00%	95,72%	110,26%

Di KPP Pratama Blitar, meskipun pelatihan dan pengembangan SDM rutin dilakukan, beberapa studi dan laporan mengindikasikan masih adanya resistensi terhadap perubahan teknologi dan prosedur baru, yang berakibat pada inkonsistensi pelayanan dan penurunan kepuasan wajib pajak. Budaya organisasi yang masih bersifat birokratis dan hierarkis juga menjadi kendala dalam mendorong inisiatif pelayanan yang lebih responsif dan inovatif. Dan melakukan evaluasi atas nilai kerja organisasi (NKO) dan manajemen resiko secara rutin setiap tiga bulan sekali dengan melakukan dialog kinerja organisasi (DKO). Supaya rapat dapat terlaksana salah satu bentuk upayanya adalah membuat nota dinas untuk pelaksanaan rapat dan membantu penyelesaian e-learning dalam memenuhi target yang ditetapkan tepat waktu. (Lakin KPP Pratama, 2024)

1) Rekomendasi Strategis

Dari keseluruhan analisis, dapat disimpulkan bahwa meskipun KPP Pratama Blitar telah mengimplementasikan sebagian besar aspek tata kelola modern dan teknologi pelayanan pajak, masih terdapat kesenjangan yang nyata antara materi teori dan realitas praktik, khususnya terkait:

- a) Keterbukaan layanan, terutama bagi wajib pajak di wilayah pedesaan dan UMKM masih belum maksimal dikarenakan jangkauan yang luas.

- b) Efektivitas audit internal dalam mengawal mutu dan mitigasi risiko pelayanan masih belum maksimal dikarenakan beberapa kendala seperti pegawai masih disibukkan dengan pemenuhan tugas dan fungsi masing-masing seksi sehingga para pegawai harus menjaga semangat dan membuat nota dinas untuk peningkatan penyelesaian e-learning.
 - c) Budaya organisasi dan kesiapan SDM dalam mengadopsi inovasi teknologi dan pelayanan yang terus berkembang sehingga pentingnya kegiatan IHT (In House Training) di kantor dan nota dinas.
- 2) Rekomendasi strategis yang dapat diberikan meliputi:
- a) Penguatan dalam program edukasi dan literasi pajak berbasis komunitas dengan evaluasi dampak yang sistematis seperti BOSSku Traveling.
 - b) Penerapan audit internal berbasis risiko yang berkelanjutan dan terintegrasi dengan pengukuran kinerja.
 - c) Pengembangan budaya organisasi yang lebih adaptif dan inovatif dengan melakukan pelatihan soft skill dan insentif kinerja.
 - d) Peningkatan infrastruktur teknologi informasi di wilayah rural guna memperluas akses layanan digital.

Dari keempat rekomendasi strategis tersebut sudah diupayakan oleh KPP Pratama Blitar untuk peningkatan IKU dan pelayanan terhadap masyarakat.

Kinerja SDM secara formal sudah tergolong tinggi, hal ini dibuktikan dengan capaian kompetensi SDM mencapai 117,21% dan indeks integritas 93,72% pada tahun 2024. Namun pada laporan memaparkan bahwa resistensi terhadap perubahan teknologi dan budaya organisasi masih bersifat birokratis-hierarkis. Hal tersebut berdampak terhadap inkonsistensi layanan dan rendahnya inisiatif inovatif dalam manajemen operasional. Dan berdasarkan evaluasi masih cenderung melakukan pendekatan prosedural seperti dialog kinerja organisasi (DKO) atau nota dinas rutin dan belum mendorong perubahan budaya yang adaptif terhadap kinerja SDM.

Refleksi Teoritis dan Implikasi Kebijakan Fiskal

Berdasarkan teori, temuan ini untuk memperkaya literatur tat kelola fiskal pada tingkat lokal yang berfokus pada efisiensi fiskal dan aktualisasi prosedural. Dan secara praktis, penelitian ini merekomendasikan:

1. Melakukan perubahan budaya organisasi dengan melakukan pelatihan *soft skills* dan inovasi.
2. Penguatan literasi perpajakan yang berbasis komunitas dan diukur berdasarkan indikator yang berdampak baik secara pencapaian manajemen fiskal dan pemahaman wajib pajak.
3. Mengintegrasikan audit internal berbasis resiko dengan sistem pengukuran kinerja melalui layanan, kendala, pengaduan dan lainnya.

Rekomendasi di atas sejalan dengan prinsip *good governance* UNDP dan relevan dengan konteks birokrasi di Indonesia yang mengalami perubahan secara digital.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil kajian dan analisis terhadap tata kelola serta pelaksanaan layanan perpajakan di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Blitar, dapat disimpulkan bahwa institusi ini telah menunjukkan kemajuan yang signifikan dalam memenuhi target penerimaan pajak melalui penerapan berbagai inovasi layanan dan digitalisasi sistem administrasi perpajakan. Pencapaian ini mencerminkan efektivitas manajemen fiskal dan komitmen KPP dalam mendukung program reformasi birokrasi serta prinsip-prinsip *good governance*. Akan tetapi secara implementasinya masih mengalami hambatan baik secara struktural dan kultural sebagai berikut: (1) literasi digital yang sangat minim, sehingga perlu adanya sosialisasi secara merata terutama di pedesaan. (2) lemahnya mekanisme audit internal berbasis resiko yang masih bersifat reaktif dan kurang terintegrasi dengan sistem evaluasi kinerja, sehingga masih banyak keluhan terkait prosedur dan mekanisme pendaftaran/pelaporan wajib pajak, pentingnya penguatan kompetensi SDM untuk mendukung pelayanan prima dan IKU secara optimal, serta penyampaian secara transparan terhadap pengelolaan hasil pajak. (3) budaya organisasi yang birokratis menghambat adaptasi terhadap inovasi layanan dan perubahan teknologi, seperti adanya kendala dalam sistem jika

adanya lonjakan peloparan wajib pajak, untuk meningkatkan IKU dan evaluasi diperlukan adanya nota dinas.

Temuan ini untuk memperkaya literatur tata Kelola fiscal pada tingkat lokal dengan menjelaskan *implementation gap* antara prinsip *good governance* dan realitas prosedural di KPP Pratama Blitar. Secara akademik, studi ini berkontribusi dalam perubahan administrasi manajemen perpajakan. Dan secara praktis, penelitian ini merekomendasikan beberapa hal diantaranya: (1) penguatan literasi pajak yang berbasis komunitas seperti UMKM yang diukur berdasarkan indikator yang memberi dampak, (2) mengintegrasikan sistem pengendalian intern pemerintah (SPIP) dengan system kinerja yang berbasis resiko, dan (3) pengembangan budaya organisasi yang adaptif dengan melakukan pelatihan *soft skills* kepada SDM dan insentif inovasi. Dengan adanya rekomendasi tersebut diharapkan dapat menjadi acuan dalam memberikan layanan yang tidak hanya efektif dan efisien, tetapi inklusif, transparan dan berkelanjutan.

REFERENSI

- Ardiansyah, A. (2016). Pengaruh Pelayanan Fiskus terhadap Kepatuhan Wajib Pajak melalui Kepuasan di KPP Pratama Blitar. Skripsi, Universitas Brawijaya. <https://repository.ub.ac.id/id/eprint/118408/1/AHMAD%20ARDIYANSYAH.pdf> Diakses 25 agustus 2025
- Bungin, Burhan. (2011). Penelitian Kualitatif. Jakarta: Kencana Predana Media Group.
- Direktorat Jenderal Pajak. (2022). Transformasi Digital melalui Proyek CTAS/Coretax. Diakses dari: <https://pajak.go.id>
- Direktorat Jenderal Pajak. (2023). Laporan Tahunan Coretax. Jakarta: DJP.
- Hanifah, Mutia., Purwanti Pratiwi Purbosari. (2022). Studi Literatur: Pengaruh Penerapan Model Pembelajaran Guided Inquiry (GI) terhadap Hasil Belajar Kognitif, Afektif, dan Psikomotor Siswa Sekolah Menengah pada Materi Biologi. Jurnal Biodik Yogyakarta. <https://online-journal.unja.ac.id/biodik>
- <https://djpb.kemenkeu.go.id/direktorat/ppkblu/id/data-publikasi/artikel/58-suatu-tinjauan-atas-konsep-penciptaan-nilai-publik-public-value-creation-sebagai-paradigma-baru-dalam-pelayanan-publik.html>
- <https://pajak.go.id/id/berita/ikuti-bossku-travelling-pajak-blitar-berikan-layanan-keliling>. Diakses 25 agustus 2025
- Heriyanto, Yayak., Nila Sari. (2021). *Pengaruh Good Governance, Reformasi Administrasi Perpajakan dan Sanksi Administrasi Pajak Terhadap Kepatuhan Wajib Pajak Restoran Pada Wilayah Administrasi Kecamatan Cempaka Putih Jakarta Pusat*. Jurnal Pajak Vokasi (JUPASI) Vol. 3 No. 1. <https://download.garuda.kemdikbud.go.id/article.php?article=2729257&val=24835&title=Pengaruh%20Good%20Governance%20Reformasi%20Administrasi%20Perpajakan%20Dan%20Sanksi%20Administrasi%20Pajak%20Terhadap%20Kepatuhan%20Wajib%20Pajak%20Restoran%20Pada%20Wilayah%20Administrasi%20Kecamatan%20Cempaka%20Putih%20Jakarta%20Pusat> Diakses 15 November 2025.
- Jatim Times. (2024). "Penerimaan Pajak KPP Pratama Blitar Lampau Target." Maret 2, 2024. <https://jatimtimes.com>. Diakses 25 agustus 2025
- Kaplan, Robert S., and David P. Norton. (1996). The Balanced Scorecard. Boston: Harvard Business School Press. http://repo.darmajaya.ac.id/4546/1/The%20Strategy-Focused%20Organization_%20How%20Balanced%20Scorecard%20Companies%20Thrive%20in%20the%20New%20Business%20Environment%20%28%20PDFDrive%20%29.pdf diakses 27 agustus 2025
- Laporan Internal KPP Pratama Blitar Tahun 2024. Evaluasi Kinerja SDM dan Pelayanan. <https://pajak.go.id/sites/default/files/2025-03/LAKIN%202024%20KPP%20PRATAMA%20BLITAR.pdf> . Diakses 25 agustus 2025
- Mardiasmo. (2018). Perpajakan Edisi Terbaru 2018. Yogyakarta.
- Pajak.go.id. (2023). BOSSku Traveling – DJP. <https://pajak.go.id/id/berita/ikuti-bossku-travelling-pajak-blitar-berikan-layanan-keliling>. Diakses 27 agustus 2025
- Pajak.go.id. (2023). Program BOSSku Traveling Blitar. <https://stats.pajak.go.id>. Diakses 25 agustus 2025
- Pamuji, Kadar., Abdul A. N. (2020). Buku Ajar Hukum Pajak. UNSOED Press.
- Pandiangan, Liberti. (2014). Administrasi Perpajakan. Bandung: Erlangga
- Peraturan Pemerintah RI No. 60 Tahun 2008 tentang SPIP.
- Radar Blitar. 2023. "Masih Banyak UMKM di Blitar Belum Melek Pajak." <https://radarblitar.jawapos.com>. Diakses 27 agustus 2025
- Robbins, Stephen P., and Timothy A. Judge. (2019). Organizational Behavior. Boston: Pearson. [http://121.121.140.173:8887/files/sharing/kohasharedfolders/Organizational%20Behavior,%20Global%20Edition%20\(Stephen%20Robbins,%20Timothy%20Judge\)%20\(2024\).pdf](http://121.121.140.173:8887/files/sharing/kohasharedfolders/Organizational%20Behavior,%20Global%20Edition%20(Stephen%20Robbins,%20Timothy%20Judge)%20(2024).pdf) Diakses 24 agustus 2025
- Saleh, Sirajuddin. (2023). Mengenal Penelitian Kualitatif: Panduan bagi Peneliti Pemula. Gowa: Agma

- Trisnayanti, Ni Komang Fera., Amik Yuesti, Desak Ayu S. B. (2022) .*Pengaruh kesadaran, Sanksi Pajak, Manajemen Pajak, Administrasi Pajak, Dan Akuntabilitas Pelayanan Publik Terhadap Kepatuhan Wajib Pajak Di KPP Pratama Tabanan*. Jurnal Kharisma Vol. 4 No. 1. Diakses 15 November 2025
- United Nations Development Programme (UNDP). (1997). *Governance for Sustainable Human Development*. New York: UNDP. <https://www.undp-aciac.org/publications/other/undp/governance/undppolicydoc97-e.pdf> Diakses 24 agustus 2025
- World Bank. (2016). *Digital Government Strategies*. Washington, DC: World Bank. <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/23347/9781464806711.pdf> Diakses 23 agustus 2025