

MENGHUBUNGKAN KEPATUHAN PAJAK DENGAN KUALITAS PELAYANAN PUBLIK

Oleh

Prof Ir Rudy C Tarumingkeng, PhD

www.rudyct.com/cv.pdf

Institut Bisnis dan Multimedia (IBM ASMI)

Artikel Akademik



Menghubungkan Kepatuhan Pajak dengan Kualitas Pelayanan Publik



**LEBIH BAIK PELAYANANNYA,
LEBIH TINGGI KEPATUHANANNYA**



Oleh:
Prof Ir Rudy C Tarumingkeng, PhD



www.rudycct.com/cv.pdf



IBM-ASMI
(Institut Bisnis dan Multimedia)

Abstrak

Artikel ini membahas hubungan antara kepatuhan pajak dan kualitas pelayanan publik sebagai dua sisi dari kontrak fiskal antara negara dan warga negara. Kepatuhan pajak tidak cukup dipahami sebagai hasil ancaman sanksi, probabilitas pemeriksaan, atau kalkulasi ekonomi individual. Dalam tata kelola modern, kemauan membayar pajak juga dibentuk oleh persepsi mengenai keadilan, kepercayaan kepada institusi, transparansi penggunaan anggaran, kemudahan administrasi, serta pengalaman nyata masyarakat ketika menerima pendidikan, kesehatan, infrastruktur, perlindungan sosial, keamanan, administrasi kependudukan, dan pelayanan publik lainnya. Dengan pendekatan lintas disiplin—ekonomi perilaku, manajemen publik, psikologi fiskal, dan tata kelola—artikel ini menjelaskan mekanisme bagaimana kualitas pelayanan publik dapat memperkuat tax morale dan kepatuhan sukarela; sebaliknya, bagaimana pelayanan yang buruk, korupsi, ketidakadilan, serta ketidakpastian administrasi dapat mengikis legitimasi fiskal. Konteks Indonesia dibahas melalui reformasi administrasi perpajakan, digitalisasi, kebutuhan peningkatan kualitas belanja publik, penguatan akuntabilitas, dan pentingnya menghubungkan komunikasi pajak dengan hasil pelayanan yang dapat dirasakan warga. Artikel ini mengusulkan kerangka “siklus kepercayaan fiskal”: pajak yang dipungut secara adil membiayai pelayanan yang bermutu; pelayanan yang bermutu membangun kepercayaan; kepercayaan meningkatkan kepatuhan sukarela; kepatuhan memperluas kapasitas fiskal untuk memperbaiki pelayanan. Di bagian akhir disajikan agenda kebijakan, indikator evaluasi, implikasi manajerial, dan kerangka penelitian empiris untuk menguji hubungan tersebut pada tingkat nasional maupun daerah.

Kata Kunci

kepatuhan pajak; tax morale; kualitas pelayanan publik; kepercayaan publik; kontrak fiskal; keadilan prosedural; legitimasi pemerintah; administrasi perpajakan; public value; Indonesia

1. Pendahuluan: Pajak sebagai Relasi, Bukan Sekadar Kewajiban

Pajak pada dasarnya merupakan instrumen utama yang memungkinkan negara menjalankan fungsi pemerintahan, menyediakan barang publik, mengurangi ketimpangan, serta membiayai pembangunan. Namun hubungan antara negara dan wajib pajak tidak semata-mata bersifat transaksional dalam arti sederhana: warga membayar sejumlah uang, lalu negara memberikan layanan dengan nilai yang persis sama. Pajak bekerja melalui mekanisme kolektif. Sebagian penerimaan dipakai untuk pelayanan yang langsung dirasakan pembayar pajak, sebagian lagi dipakai untuk kelompok lain, generasi lain, atau kepentingan publik yang manfaatnya tersebar dalam jangka panjang. Karena itu, kepatuhan pajak memerlukan lebih dari sekadar kemampuan negara memaksa. Ia memerlukan legitimasi.

Dalam teori ekonomi klasik tentang kepatuhan, individu sering digambarkan sebagai pengambil keputusan rasional yang membandingkan manfaat penghindaran pajak dengan risiko pemeriksaan

dan besarnya sanksi. Model seperti ini berguna, tetapi kenyataan menunjukkan bahwa tingkat kepatuhan di banyak negara sering lebih tinggi daripada yang dapat dijelaskan hanya oleh probabilitas audit dan hukuman. Banyak orang membayar pajak ketika peluang mereka untuk diperiksa relatif kecil. Fenomena ini mendorong berkembangnya konsep tax morale, yaitu motivasi intrinsik untuk memenuhi kewajiban pajak karena adanya norma moral, rasa tanggung jawab, kepercayaan, identitas kewargaan, dan persepsi keadilan.

Di titik inilah kualitas pelayanan publik menjadi penting. Bagi warga, negara tidak hadir terutama dalam bentuk konsep abstrak, tetapi melalui pengalaman sehari-hari: bagaimana anak memperoleh pendidikan, bagaimana pasien dilayani di fasilitas kesehatan, bagaimana jalan dipelihara, bagaimana izin diterbitkan, seberapa mudah dokumen kependudukan diperoleh, apakah bantuan sosial tepat sasaran, apakah aparat memperlakukan masyarakat dengan hormat, dan apakah keluhan ditangani secara adil. Pengalaman tersebut membentuk penilaian tentang apakah negara bekerja, apakah pajak digunakan secara masuk akal, dan apakah warga diperlakukan sebagai bagian dari komunitas politik yang bernilai.

Dengan demikian, menghubungkan kepatuhan pajak dengan kualitas pelayanan publik berarti menggeser perhatian dari paradigma “memungut sebanyak mungkin” menuju paradigma “membangun hubungan fiskal yang kredibel”. Negara tetap membutuhkan penegakan hukum. Akan tetapi, enforcement yang kuat tanpa layanan yang baik dapat menghasilkan kepatuhan yang rapuh dan penuh resistensi. Sebaliknya, layanan yang baik tanpa sistem perpajakan yang adil dan mampu menindak pelanggaran dapat menimbulkan persoalan free rider. Tata kelola yang sehat memerlukan keseimbangan antara kapasitas memaksa, kualitas melayani, dan kemampuan mempertanggungjawabkan penggunaan uang publik.

Dalam konteks Indonesia, isu ini sangat relevan karena kebutuhan pembangunan masih besar, sementara ruang fiskal selalu terbatas dan tuntutan masyarakat terhadap kualitas layanan meningkat. Transformasi digital memperbesar ekspektasi bahwa urusan pajak maupun pelayanan publik harus lebih cepat, mudah, terintegrasi, transparan, dan dapat dipantau. Pada saat yang sama, media sosial membuat kegagalan pelayanan, kasus korupsi, atau ketidakadilan kebijakan dapat dengan cepat memengaruhi persepsi publik. Oleh sebab itu, kepatuhan pajak dan pelayanan publik seharusnya tidak dikelola dalam dua “silo” kebijakan yang terpisah. Keduanya harus dilihat sebagai bagian dari satu ekosistem kepercayaan.

2. Kontrak Fiskal: Dari Pembayaran Pajak Menuju Legitimasi Negara

Konsep kontrak fiskal membantu menjelaskan mengapa warga bersedia menyerahkan sebagian pendapatannya kepada negara. Dalam kontrak sosial, negara memperoleh kewenangan untuk mengatur dan memungut pajak, sedangkan warga memperoleh perlindungan hak, keamanan, kepastian hukum, dan pelayanan publik. Kontrak tersebut tidak identik dengan kontrak komersial; manfaat yang diterima tidak selalu sebanding secara individual. Namun terdapat ekspektasi normatif bahwa sistem akan bekerja secara adil, transparan, dan mengutamakan kepentingan publik.

Kontrak fiskal menjadi kuat ketika warga melihat tiga hal. Pertama, proses pemungutan pajak dianggap wajar dan dapat dipahami. Kedua, penggunaan penerimaan publik dipandang memberi manfaat yang nyata dan tidak diselewengkan. Ketiga, distribusi beban dan manfaat dianggap relatif adil. Jika ketiga kondisi ini terpenuhi, pajak lebih mudah dipersepsikan sebagai kontribusi kewargaan. Jika tidak, pajak mudah dipandang sebagai beban sepihak.

Kualitas pelayanan publik menempati posisi sentral karena merupakan salah satu “bukti” paling konkret mengenai kinerja kontrak tersebut. Jalan yang aman, sekolah yang efektif, layanan kesehatan yang manusiawi, birokrasi yang responsif, layanan digital yang mudah, serta penegakan hukum yang tidak diskriminatif memberikan sinyal bahwa kontribusi warga diterjemahkan menjadi public value. Sebaliknya, fasilitas yang rusak, antrean yang tidak perlu, perlakuan kasar, pungutan liar, ketidakpastian prosedur, atau proyek yang tidak bermanfaat dapat menimbulkan kesan bahwa kontrak fiskal tidak dipenuhi.

Kontrak fiskal juga memiliki dimensi komunikasi. Pemerintah tidak cukup hanya membelanjakan anggaran dengan benar; masyarakat harus dapat memahami apa yang dibiayai, mengapa prioritas tertentu dipilih, dan hasil apa yang dicapai. Transparansi anggaran yang terlalu teknis, meskipun secara formal lengkap, belum tentu efektif. Akuntabilitas publik memerlukan penerjemahan data fiskal menjadi informasi yang bermakna: misalnya hubungan antara penerimaan pajak, jumlah sekolah yang diperbaiki, cakupan imunisasi, waktu tempuh yang berkurang karena infrastruktur, atau peningkatan layanan dasar di desa.

Dalam perspektif manajemen, kontrak fiskal dapat dipandang sebagai proposisi nilai publik. Pemerintah “menghimpun sumber daya kolektif” dan mengubahnya menjadi hasil yang tidak dapat diproduksi secara efisien oleh individu secara sendiri-sendiri. Keberhasilan kontrak bukan diukur dari besarnya anggaran yang dibelanjakan, melainkan dari outcome: kesehatan membaik, ketimpangan berkurang, produktivitas naik, risiko sosial ditekan, dan kepercayaan publik meningkat. Dengan demikian, kualitas belanja publik sama pentingnya dengan kemampuan menghimpun penerimaan.

3. Memahami Kepatuhan Pajak secara Multidimensional

Kepatuhan pajak dapat dibedakan menjadi kepatuhan formal dan material. Kepatuhan formal berkaitan dengan tindakan administratif seperti mendaftarkan diri, menyampaikan laporan tepat waktu, menyimpan dokumen, dan mengikuti prosedur yang ditetapkan. Kepatuhan material menyangkut kebenaran substansi: melaporkan penghasilan atau transaksi secara tepat, menghitung pajak dengan benar, serta membayar jumlah yang memang terutang. Seseorang dapat tampak patuh secara formal tetapi tidak sepenuhnya patuh secara material.

Selain itu terdapat perbedaan antara kepatuhan terpaksa dan kepatuhan sukarela. Kepatuhan terpaksa muncul terutama karena rasa takut terhadap sanksi, audit, denda, atau konsekuensi hukum. Kepatuhan sukarela tumbuh ketika wajib pajak menerima legitimasi sistem dan bersedia bekerja sama tanpa harus terus-menerus diawasi. Kedua bentuk ini bukan lawan mutlak. Sistem yang efektif membutuhkan penegakan hukum yang kredibel, tetapi tujuan jangka panjang sebaiknya

memperbesar proporsi kepatuhan sukarela karena biaya administrasinya lebih rendah dan hubungan negara-warga menjadi lebih sehat.

Slippery Slope Framework yang dikembangkan Kirchler, Hoelzl, dan Wahl menjelaskan bahwa kepatuhan dipengaruhi dua dimensi: *power of authorities* dan *trust in authorities*. Kekuasaan otoritas mencakup kemampuan mendeteksi serta menindak pelanggaran; kepercayaan mencakup persepsi bahwa otoritas kompeten, adil, dan bekerja untuk kepentingan bersama. Kekuasaan tanpa kepercayaan dapat menciptakan iklim antagonistik. Kepercayaan tanpa kekuasaan yang memadai dapat membuka ruang bagi perilaku oportunistik. Kombinasi keduanya menghasilkan iklim sinergis: warga cenderung patuh secara sukarela, sementara pelanggaran tetap dapat ditindak.

Dari perspektif ini, kualitas pelayanan publik terutama berpengaruh pada dimensi kepercayaan. Pelayanan yang profesional dan adil memberi sinyal kompetensi dan niat baik pemerintah. Namun kualitas pelayanan juga dapat memperkuat efektivitas kekuasaan. Sistem digital yang baik, misalnya, tidak hanya memudahkan wajib pajak tetapi juga meningkatkan kualitas data, mengurangi kesalahan, serta memperbaiki kemampuan pengawasan. Karena itu modernisasi administrasi seharusnya tidak mempertentangkan pelayanan dengan pengawasan. Teknologi dan desain proses yang baik dapat memperbaiki keduanya.

Kepatuhan pajak juga dipengaruhi norma sosial. Warga memperhatikan apakah orang lain membayar pajak, apakah pelanggar ditindak, dan apakah kelompok kuat memperoleh perlakuan istimewa. Ketika masyarakat percaya bahwa “semua orang yang seharusnya membayar benar-benar membayar”, motivasi untuk patuh meningkat. Sebaliknya, persepsi bahwa penghindaran pajak dibiarkan atau elite mendapat perlakuan khusus dapat menurunkan motivasi. Inilah alasan mengapa keadilan horizontal—perlakuan yang sebanding terhadap orang dalam posisi ekonomi sebanding—sangat penting.

4. Kualitas Pelayanan Publik: Dari Output Administratif ke Pengalaman Warga

Kualitas pelayanan publik sering diukur melalui kecepatan, ketepatan, aksesibilitas, keandalan, keramahan, dan penyelesaian keluhan. Meskipun indikator-indikator ini penting, pendekatan modern perlu melampaui ukuran proses dan memasukkan pengalaman warga serta outcome sosial. Sebuah layanan dapat memenuhi standar waktu, tetapi tetap dianggap buruk jika prosedurnya membingungkan, keputusan tidak transparan, atau warga merasa diperlakukan tidak hormat.

Dalam manajemen jasa, kualitas tidak hanya ditentukan oleh hasil akhir, tetapi juga oleh bagaimana proses berlangsung. Pada pelayanan publik, dimensi proses bahkan memiliki konsekuensi legitimasi. Ketika pegawai publik memberi penjelasan yang jelas, mendengarkan keluhan, memperlakukan warga secara konsisten, dan memberikan alasan atas keputusan, masyarakat memperoleh pengalaman keadilan prosedural. Pengalaman tersebut dapat meningkatkan kepercayaan bahkan ketika keputusan akhir tidak sepenuhnya sesuai harapan individu.

Kualitas pelayanan publik juga harus dilihat dari perspektif inklusi. Pelayanan digital yang cepat bagi warga berpendidikan tinggi di kota belum tentu berkualitas bagi lansia, penyandang disabilitas, warga di wilayah dengan konektivitas rendah, atau pelaku usaha mikro yang literasi digitalnya terbatas. Karena itu konsep kualitas harus memasukkan kemudahan akses lintas kelompok. Prinsip digital-by-default perlu diimbangi assisted-digital service dan kanal alternatif.

Kualitas pelayanan juga terkait konsistensi antarinstansi. Warga tidak selalu membedakan struktur birokrasi secara rinci. Kegagalan satu layanan dapat memengaruhi persepsi terhadap pemerintah secara keseluruhan. Jika administrasi pajak telah modern tetapi layanan perizinan, kesehatan, atau kependudukan masih buruk, efek positif terhadap kepercayaan fiskal dapat tereduksi. Hal ini menunjukkan pentingnya pendekatan whole-of-government.

Dari sudut pandang pembayar pajak, pelayanan publik dapat dibagi menjadi dua kategori. Pertama, taxpayer services: pelayanan yang langsung berkaitan dengan kewajiban pajak, seperti pendaftaran, pelaporan, pembayaran, konsultasi, restitusi, keberatan, dan penyelesaian masalah. Kedua, tax-funded public services: pelayanan yang dibiayai oleh penerimaan negara, seperti pendidikan, kesehatan, infrastruktur, keamanan, dan perlindungan sosial. Keduanya memengaruhi kepatuhan melalui mekanisme yang berbeda tetapi saling berhubungan. Taxpayer services mengurangi biaya kepatuhan dan meningkatkan rasa adil dalam proses. Tax-funded services meningkatkan persepsi manfaat dan legitimasi penggunaan dana.

5. Mekanisme Kausal: Mengapa Pelayanan yang Baik Dapat Meningkatkan Kepatuhan

Hubungan antara pelayanan publik dan kepatuhan pajak tidak terjadi secara otomatis. Terdapat sejumlah mekanisme perantara. Mekanisme pertama adalah reciprocal legitimacy. Warga yang melihat pemerintah memenuhi kewajibannya merasa lebih berkewajiban memenuhi kewajiban mereka. Ini tidak berarti hubungan satu banding satu, tetapi terdapat logika timbal balik: kontribusi yang diminta negara menjadi lebih dapat diterima ketika negara menunjukkan kinerja yang dapat dipercaya.

Mekanisme kedua adalah trust formation. Kepercayaan terbentuk dari pengalaman berulang. Ketika pelayanan publik memberikan hasil konsisten, warga memperbarui keyakinannya bahwa institusi mampu bekerja. Kepercayaan mengurangi kebutuhan untuk menilai setiap kebijakan dengan kecurigaan maksimum. Dalam konteks perpajakan, kepercayaan membuat warga lebih bersedia menerima bahwa pajak yang dibayarkan akan digunakan untuk tujuan yang sah meskipun mereka tidak dapat mengamati setiap rupiah pengeluaran.

Mekanisme ketiga adalah procedural justice. Banyak penelitian dalam psikologi hukum menunjukkan bahwa orang lebih bersedia menerima keputusan otoritas bila prosedurnya dianggap adil, transparan, dan menghormati individu. Dalam perpajakan, hal ini berarti petugas yang profesional, mekanisme keberatan yang dapat dipercaya, informasi yang jelas, serta penerapan aturan yang konsisten. Pada pelayanan publik yang lebih luas, prosedur yang adil juga membentuk citra pemerintah.

Mekanisme keempat adalah *perceived value for money*. Warga menilai apakah beban pajak “berarti” ketika diterjemahkan menjadi manfaat kolektif. Penilaian ini tidak selalu akurat secara teknis, tetapi tetap berpengaruh secara psikologis. Infrastruktur yang terlihat, layanan kesehatan yang membaik, transportasi yang lebih aman, atau sekolah yang berkualitas dapat memperkuat persepsi bahwa uang publik menghasilkan nilai.

Mekanisme kelima adalah *social norm reinforcement*. Ketika pelayanan publik baik, warga lebih mungkin melihat negara sebagai institusi bersama, bukan aktor yang terpisah dari masyarakat. Identitas kewargaan menguat, dan membayar pajak menjadi bagian dari norma kontribusi. Sebaliknya, bila pemerintah dipersepsikan gagal atau korup, pembenaran moral untuk menghindari pajak dapat meningkat: seseorang dapat mengatakan bahwa tidak membayar pajak adalah respons yang “dapat dimaklumi” terhadap sistem yang dianggap tidak adil.

Mekanisme keenam adalah *reduction of compliance costs*. Pelayanan administrasi yang sederhana, digital, dan responsif menurunkan biaya waktu, uang, serta beban kognitif untuk patuh. Wajib pajak sering tidak berniat menghindar, tetapi dapat gagal patuh karena aturan rumit, proses berulang, atau sistem yang sulit digunakan. Dalam kondisi ini, peningkatan kualitas pelayanan secara langsung meningkatkan kepatuhan dengan membuat perilaku patuh menjadi pilihan yang paling mudah.

6. Tax Morale sebagai Jembatan Psikologis antara Negara dan Warga

Tax morale merupakan konsep yang menjelaskan motivasi internal untuk membayar pajak. Motivasi ini lahir dari gabungan nilai pribadi, norma sosial, identitas kewargaan, kepercayaan pada pemerintah, dan persepsi keadilan. Tax morale penting karena memperlihatkan bahwa warga bukan hanya objek pengawasan. Mereka adalah agen moral yang menilai apakah sistem layak didukung.

Pelayanan publik berpengaruh pada tax morale melalui apa yang dapat disebut pengalaman moral tentang negara. Ketika warga menerima layanan kesehatan yang menyelamatkan anggota keluarga, memperoleh akses pendidikan yang meningkatkan mobilitas sosial, atau menyaksikan infrastruktur publik yang memperluas peluang ekonomi, pajak dapat dipahami sebagai kontribusi terhadap kesejahteraan bersama. Sebaliknya, ketika layanan dasar gagal sementara pemborosan dan korupsi terlihat, rasa kewajiban moral dapat melemah.

Tax morale tidak berarti bahwa pemerintah dapat mengandalkan niat baik semata. Justru tax morale harus dirawat oleh institusi yang kredibel. Norma moral mudah rusak jika individu yang patuh merasa menjadi “orang bodoh” karena pelanggar dibiarkan. Oleh karena itu, layanan yang baik harus disertai penegakan hukum yang adil. Warga perlu percaya bahwa pengorbanan mereka tidak dieksploitasi oleh *free rider*.

Dalam masyarakat yang heterogen seperti Indonesia, tax morale juga dipengaruhi tingkat kedekatan warga dengan hasil belanja publik. Sebagian warga mungkin lebih melihat pajak pusat, sebagian lain lebih merasakan layanan pemerintah daerah. Karena itu pembentukan tax morale membutuhkan narasi fiskal multilevel: pajak nasional membiayai program nasional dan transfer ke

daerah; pendapatan daerah membiayai layanan lokal; keduanya harus dapat dijelaskan sebagai bagian dari satu sistem.

Pendidikan pajak yang efektif sebaiknya tidak hanya menjelaskan tarif, formulir, dan batas waktu. Pendidikan pajak perlu menghubungkan kewajiban dengan citizenship. Mahasiswa, pelajar, pelaku usaha, dan masyarakat perlu memahami bagaimana anggaran publik bekerja, mengapa terdapat redistribusi, apa konsekuensi penghindaran pajak, dan bagaimana warga dapat mengawasi penggunaan dana. Literasi fiskal menjadikan kepatuhan lebih rasional dan tidak hanya bersifat slogan.

Dengan demikian, tax morale merupakan aset institusional. Ia dapat bertambah melalui pengalaman positif dan berkurang melalui skandal atau ketidakadilan. Pemerintah perlu memperlakukannya seperti modal reputasi: dibangun perlahan, dapat rusak cepat, dan membutuhkan konsistensi antarperiode pemerintahan.

7. Kepercayaan Publik: Modal yang Mengurangi Biaya Penegakan

Kepercayaan publik dapat dipahami sebagai keyakinan bahwa institusi memiliki kompetensi, integritas, dan orientasi pada kepentingan umum. Dalam perpajakan, kepercayaan membuat sistem lebih murah untuk dijalankan. Jika setiap wajib pajak diasumsikan akan curang kecuali diawasi secara ketat, administrasi memerlukan biaya pemeriksaan yang sangat tinggi. Jika mayoritas warga bersedia patuh karena percaya, sumber daya pengawasan dapat lebih difokuskan pada risiko tinggi.

Kepercayaan tidak boleh disamakan dengan kepasrahan. Pemerintah yang dipercaya tetap harus transparan dan diawasi. Kepercayaan yang sehat justru lahir dari sistem akuntabilitas yang kuat. Audit, keterbukaan data, media independen, partisipasi publik, lembaga pengaduan, dan mekanisme hukum membentuk lingkungan di mana warga dapat memberikan kepercayaan secara rasional.

Pelayanan publik adalah salah satu sumber utama kepercayaan berbasis pengalaman. Warga mungkin tidak membaca laporan keuangan pemerintah, tetapi mereka mengetahui apakah puskesmas mudah diakses, apakah guru hadir, apakah air bersih tersedia, atau apakah izin usaha dapat diproses tanpa pungutan informal. Karena itu reformasi kepercayaan tidak cukup dilakukan melalui kampanye komunikasi. Perbaikan reputasi harus didahului perbaikan kinerja.

Terdapat pula efek asimetri: satu pengalaman negatif yang serius dapat berdampak lebih besar daripada beberapa pengalaman positif kecil. Kasus korupsi yang melibatkan pajak, penyalahgunaan anggaran, atau ketidakadilan terhadap kelompok tertentu dapat menjadi simbol yang menutupi banyak perbaikan teknis. Manajemen kepercayaan memerlukan respons cepat terhadap pelanggaran integritas, bukan sekadar peningkatan layanan rutin.

Dalam administrasi pajak sendiri, kepercayaan dipengaruhi oleh kepastian aturan. Perubahan prosedur yang mendadak, gangguan sistem, jawaban petugas yang berbeda-beda, atau ketidakjelasan interpretasi dapat menurunkan persepsi kompetensi. Karena itu kualitas regulasi

merupakan bagian dari kualitas pelayanan. Wajib pajak tidak hanya membutuhkan petugas ramah, tetapi juga aturan yang stabil, dapat diprediksi, dan didukung penjelasan yang konsisten.

Kepercayaan juga berkaitan dengan perlakuan terhadap kesalahan. Sistem yang membedakan kesalahan tidak disengaja dari kecurangan yang disengaja cenderung dianggap lebih adil. Pendekatan responsive regulation memungkinkan otoritas memberi bantuan dan edukasi bagi wajib pajak yang ingin patuh, sementara menggunakan tindakan lebih keras kepada pelanggar berisiko tinggi. Pendekatan semacam ini mempertemukan pelayanan dengan enforcement.

8. Keadilan Fiskal: Siapa Membayar, Siapa Mendapat Manfaat, dan Bagaimana Prosesnya

Kepatuhan pajak dipengaruhi setidaknya tiga dimensi keadilan. Pertama adalah distributive justice, yaitu persepsi mengenai pembagian beban dan manfaat. Warga bertanya apakah sistem pajak progresif secara wajar, apakah kelompok dengan kemampuan ekonomi lebih besar menanggung beban yang sesuai, dan apakah kelompok rentan menerima dukungan yang memadai.

Kedua adalah horizontal equity. Orang yang berada dalam kondisi ekonomi serupa berharap diperlakukan serupa. Jika dua pelaku usaha dengan skala sebanding menghadapi beban yang sangat berbeda karena salah satu dapat menghindari pajak, rasa keadilan melemah. Ekonomi informal yang besar dapat menimbulkan dilema: pelaku formal yang patuh merasa menanggung beban lebih besar. Solusinya bukan sekadar penindakan, tetapi juga penyederhanaan sistem, insentif formalisasi, dan peningkatan manfaat menjadi formal.

Ketiga adalah procedural justice. Orang menerima beban lebih mudah jika prosesnya konsisten, transparan, dan dapat dipertanyakan melalui mekanisme keberatan. Dalam konteks pelayanan publik, procedural justice berarti kriteria penerima bantuan yang jelas, antrean yang adil, pengadaan yang transparan, dan keputusan administratif yang disertai alasan.

Kualitas pelayanan publik memengaruhi ketiga dimensi tersebut. Pelayanan yang hanya baik di wilayah kaya dapat menimbulkan kesan regresif: semua membayar pajak, tetapi manfaat berkualitas tinggi terkonsentrasi pada kelompok tertentu. Sebaliknya, pemerataan layanan dasar dapat memperkuat legitimasi sistem progresif karena warga melihat fungsi redistributif negara.

Keadilan juga memiliki dimensi antargenerasi. Pajak hari ini membiayai investasi yang manfaatnya dinikmati generasi berikutnya, sementara utang publik dapat membebani masa depan. Masyarakat akan lebih menerima kebijakan fiskal bila pemerintah dapat menjelaskan keseimbangan antara konsumsi saat ini, investasi, perlindungan sosial, dan keberlanjutan fiskal.

Dalam komunikasi kebijakan, keadilan harus dijelaskan dengan data dan contoh. Pernyataan abstrak bahwa “pajak untuk pembangunan” terlalu umum. Warga perlu melihat bagaimana kebijakan pajak tertentu berkaitan dengan pembiayaan prioritas, bagaimana kelompok yang berbeda terdampak, dan mekanisme apa yang mencegah penyalahgunaan. Kejelasan ini menurunkan jarak psikologis antara pembayaran dan manfaat.

9. Dari Taxpayer Service ke Citizen Experience

Administrasi perpajakan sering berfokus pada taxpayer service, yaitu kualitas interaksi wajib pajak dengan otoritas pajak. Pendekatan ini penting, tetapi dapat diperluas menjadi citizen experience. Seorang wajib pajak tidak menilai pemerintah hanya ketika mengisi surat pemberitahuan atau melakukan pembayaran. Ia membentuk persepsi dari keseluruhan perjalanan sebagai warga: lahir, sekolah, bekerja, berusaha, menerima layanan kesehatan, memiliki properti, menggunakan transportasi, hingga memasuki usia lanjut.

Konsep citizen experience mengajarkan bahwa kepercayaan fiskal bersifat lintas titik kontak. Sistem pajak yang mudah dapat meningkatkan kepuasan, tetapi pengalaman buruk di rumah sakit atau perizinan dapat mengurangi kepercayaan umum. Karena itu pemerintah perlu mengukur pengalaman warga secara terintegrasi, bukan hanya kepuasan per unit layanan.

Pengukuran pengalaman juga harus membedakan antara satisfaction dan trust. Warga dapat puas karena pelayanan cepat tetapi tetap tidak percaya bahwa sistem adil. Sebaliknya, warga mungkin tidak puas dengan satu keputusan, tetapi tetap percaya pada institusi karena prosesnya transparan dan dapat dipertanggungjawabkan. Indikator yang baik harus menangkap keduanya.

Citizen experience juga menekankan desain dari sudut pandang pengguna. Banyak prosedur pemerintah dibangun mengikuti struktur organisasi, padahal warga berpikir berdasarkan kebutuhan: “memulai usaha”, “memperoleh layanan kesehatan”, “membayar kewajiban”, atau “mengurus keluarga”. Integrasi antarinstansi mengurangi kebutuhan warga memahami batas birokrasi. Prinsip once-only—data yang sudah diberikan kepada satu instansi tidak perlu terus-menerus diminta ulang—dapat menurunkan beban administratif.

Dalam perpajakan, prefilled returns, notifikasi yang jelas, portal terpadu, bantuan berbasis risiko, dan layanan omnichannel merupakan contoh pendekatan citizen-centered. Namun desain digital harus disertai proteksi data dan keamanan siber. Kepercayaan dapat runtuh bila data pribadi bocor atau sistem tidak stabil.

Akhirnya, citizen experience mengubah orientasi pegawai publik. Keberhasilan bukan hanya menyelesaikan transaksi, tetapi menciptakan pengalaman yang meningkatkan kemampuan warga memenuhi kewajibannya dan memperoleh haknya. Dengan perspektif ini, pegawai pajak dan penyedia layanan publik sama-sama menjadi pengelola hubungan negara-warga.

10. Digitalisasi: Peluang Memperkuat Kepercayaan, Risiko Memperbesar Friksi

Digitalisasi administrasi pajak dan pelayanan publik menawarkan peluang besar. Sistem digital dapat memangkas antrean, mempercepat proses, menyediakan layanan 24 jam, mengurangi kontak tatap muka yang rentan pungutan informal, serta menghasilkan data yang lebih baik untuk pengambilan keputusan. Pada sisi pajak, integrasi data dapat meningkatkan akurasi, memperluas basis pajak, dan memungkinkan pengawasan berbasis risiko.

Namun digitalisasi bukan otomatis pelayanan berkualitas. Sistem yang tidak stabil, antarmuka yang membingungkan, kebutuhan autentikasi yang rumit, atau integrasi data yang belum matang dapat justru meningkatkan compliance cost. Ketika perubahan digital berskala besar diterapkan, kualitas manajemen transisi menjadi sangat penting. Pemerintah perlu menyediakan masa adaptasi, pusat bantuan, materi edukasi, kanal pengaduan, dan mekanisme koreksi kesalahan.

Konteks Indonesia menunjukkan pentingnya modernisasi administrasi perpajakan dan digital public services. Transformasi seperti Coretax mencerminkan upaya membangun sistem administrasi yang lebih terintegrasi. Dalam kerangka artikel ini, keberhasilan teknologi seharusnya dinilai bukan hanya dari jumlah fitur atau transaksi digital, tetapi dari dampaknya terhadap kemudahan, kepastian, kepercayaan, dan kepatuhan.

Digitalisasi juga memungkinkan transparansi baru. Dashboard anggaran, pelacakan proyek, data kinerja layanan, dan informasi penggunaan pajak dapat disajikan secara lebih mudah. Pemerintah dapat menghubungkan penerimaan dengan output dan outcome melalui portal publik. Namun transparansi perlu dirancang agar mudah dipahami. Data mentah tanpa konteks tidak selalu meningkatkan kepercayaan.

Kecerdasan buatan dapat memperluas kapasitas layanan melalui chatbot, klasifikasi pertanyaan, analitik risiko, atau deteksi anomali. Akan tetapi penggunaan AI dalam perpajakan dan layanan publik memerlukan governance: akuntabilitas keputusan, audit algoritma, perlindungan privasi, pencegahan bias, serta hak manusia untuk memperoleh penjelasan dan koreksi. Sistem yang efisien tetapi dipersepsikan tidak adil dapat merusak legitimasi.

Karena itu prinsip yang tepat adalah digital trust by design. Setiap inovasi teknologi harus sejak awal memasukkan keamanan, privasi, aksesibilitas, transparansi, keandalan, dan mekanisme pemulihan ketika terjadi kegagalan. Warga akan lebih patuh ketika teknologi membuat hubungan dengan negara lebih mudah dan dapat diprediksi, bukan ketika teknologi hanya memperbesar kemampuan pengawasan.

11. Kualitas Belanja Publik: Titik yang Sering Hilang dalam Diskusi Kepatuhan

Diskusi perpajakan sering berfokus pada sisi penerimaan: basis pajak, tarif, pemeriksaan, penghindaran, dan administrasi. Namun kepatuhan jangka panjang juga bergantung pada sisi pengeluaran. Jika penerimaan meningkat tetapi kualitas belanja rendah, kontrak fiskal tidak otomatis menguat. Karena itu reformasi pajak dan reformasi belanja harus berjalan bersama.

Kualitas belanja publik dapat dilihat dari empat aspek: efisiensi, efektivitas, pemerataan, dan integritas. Efisiensi berarti output yang maksimal dari sumber daya tertentu. Efektivitas berarti program benar-benar menghasilkan outcome yang diinginkan. Pemerataan memastikan manfaat menjangkau kelompok dan wilayah yang membutuhkan. Integritas memastikan dana tidak bocor melalui korupsi, konflik kepentingan, atau pengadaan yang tidak sehat.

Warga umumnya tidak dapat mengamati seluruh proses anggaran, sehingga mereka menggunakan sinyal. Proyek mangkrak, fasilitas yang cepat rusak, bantuan yang salah sasaran, atau

layanan buruk menjadi sinyal negatif. Sebaliknya, hasil yang terlihat dan konsisten menjadi sinyal bahwa pajak dikelola dengan baik. Karena itu quality spending merupakan bagian dari strategi kepatuhan, meskipun tanggung jawabnya berada di luar otoritas pajak.

Penguatan spending review, evaluasi program, cost-benefit analysis, dan performance budgeting dapat mendukung legitimasi fiskal. Namun hasil evaluasi perlu memiliki konsekuensi. Program yang tidak efektif harus diperbaiki atau dihentikan. Jika anggaran terus mengalir ke program yang tidak menghasilkan manfaat, publik dapat menilai bahwa pemerintah tidak serius terhadap value for money.

Hubungan antara penerimaan dan belanja juga perlu dikomunikasikan tanpa menciptakan earmarking semu. Tidak semua pajak tertentu secara langsung membiayai program tertentu. Narasi yang tepat adalah bahwa penerimaan pajak merupakan bagian utama kapasitas fiskal yang memungkinkan pemerintah membiayai layanan dan program sesuai prioritas anggaran. Transparansi harus akurat agar tidak menimbulkan ekspektasi keliru.

Dalam perspektif manajemen strategis, kualitas belanja merupakan “delivery side” dari strategi fiskal. Otoritas penerimaan dapat mencapai target, tetapi jika delivery pelayanan gagal, kepercayaan keseluruhan tetap menurun. Karena itu koordinasi antara kementerian keuangan, kementerian teknis, pemerintah daerah, auditor, dan lembaga layanan publik sangat penting untuk membangun siklus kepercayaan fiskal.

12. Pelayanan Publik di Daerah dan Kepatuhan dalam Negara Desentralistik

Indonesia adalah negara besar dengan variasi kapasitas fiskal dan kualitas layanan antarwilayah. Dalam sistem desentralisasi, warga mengalami pemerintah melalui kombinasi pelayanan pusat dan daerah. Hal ini membuat hubungan antara pajak dan layanan menjadi lebih kompleks. Seorang warga dapat membayar pajak pusat, pajak daerah, retribusi, dan pada saat yang sama menerima layanan yang dibiayai oleh transfer antarpemerintah.

Kompleksitas ini dapat menciptakan attribution problem. Warga tidak selalu mengetahui level pemerintahan mana yang bertanggung jawab atas suatu layanan. Akibatnya, keberhasilan atau kegagalan dapat diasosiasikan kepada “pemerintah” secara umum. Dari perspektif kepatuhan, hal ini berarti peningkatan tax morale membutuhkan kualitas layanan lintas level.

Pemerintah daerah memiliki keunggulan karena lebih dekat dengan warga. Mereka dapat memperlihatkan hubungan yang lebih nyata antara penerimaan dan layanan lokal: perbaikan jalan lingkungan, kebersihan, penerangan, pasar, transportasi, perizinan, dan pelayanan administrasi. Jika pajak daerah dikelola transparan dan manfaatnya terlihat, kepatuhan dapat meningkat melalui kedekatan fiskal.

Namun terdapat risiko ketimpangan kapasitas. Daerah dengan basis ekonomi kuat mampu menyediakan layanan lebih baik, sementara daerah dengan basis pajak lemah bergantung pada transfer. Sistem transfer perlu dirancang agar kesenjangan layanan dasar tidak melebar. Keadilan

fiskal nasional mengharuskan warga di daerah berkapasitas rendah tetap memperoleh standar layanan minimum yang layak.

Pemerintah daerah juga dapat melakukan inovasi komunikasi. Laporan “uang pajak Anda bekerja untuk apa” dapat disajikan dalam bentuk infografik lokal yang konkret. Misalnya, pendapatan daerah dikaitkan dengan jumlah kilometer jalan diperbaiki, cakupan layanan sampah, waktu layanan perizinan, atau peningkatan fasilitas kesehatan. Keterbukaan seperti ini dapat memperkuat sense of ownership.

Bagi peneliti, tingkat daerah merupakan laboratorium yang baik untuk menguji hubungan kualitas layanan dan kepatuhan. Variasi dalam kualitas pelayanan, kepuasan warga, kapasitas fiskal, dan kepatuhan dapat dianalisis menggunakan data panel atau multilevel. Hasilnya dapat membantu membedakan apakah kepatuhan lebih sensitif terhadap kualitas layanan tertentu, misalnya kesehatan, infrastruktur, atau administrasi.

13. Kelompok UMKM dan Ekonomi Informal: Kepatuhan Harus Dibangun melalui Manfaat Formalisasi

Pelaku usaha mikro, kecil, dan menengah merupakan bagian penting perekonomian Indonesia. Tantangan kepatuhan pada kelompok ini tidak hanya berasal dari niat menghindari pajak, tetapi juga dari keterbatasan administrasi, literasi keuangan, pencatatan, akses digital, dan persepsi bahwa menjadi formal menambah beban tanpa manfaat yang jelas.

Pendekatan pelayanan publik dapat mengubah kalkulasi tersebut. Formalisasi sebaiknya memberikan paket manfaat: kemudahan izin, akses pembiayaan, pengadaan pemerintah, perlindungan hukum, pelatihan, pasar digital, dan jaminan sosial. Ketika menjadi formal membuka peluang ekonomi, kewajiban pajak lebih mudah diterima sebagai bagian dari partisipasi dalam ekosistem usaha.

Penyederhanaan pajak bagi usaha kecil juga perlu diimbangi dengan edukasi pertumbuhan. Sistem yang sederhana membantu masuk, tetapi pelaku usaha perlu dibimbing ketika skala usaha meningkat. Transisi rezim pajak sebaiknya tidak menimbulkan “cliff effect” yang membuat usaha enggan tumbuh karena takut beban administrasi melonjak.

Pelayanan publik kepada UMKM harus terintegrasi. Jika pelaku usaha harus memasukkan data yang sama ke banyak sistem, mendatangi banyak kantor, atau menghadapi aturan yang tidak sinkron, kepatuhan menjadi mahal. Integrasi identitas usaha, pembayaran digital, pencatatan sederhana, dan bantuan kepatuhan dapat menurunkan biaya.

Aspek keadilan juga penting. UMKM yang patuh dapat frustrasi jika pesaing informal menghindari kewajiban tanpa konsekuensi. Pemerintah perlu memperluas basis kepatuhan secara bertahap dan proporsional, dengan fokus pada edukasi dan kemudahan sebelum tindakan represif, tetapi tetap menjaga fairness terhadap pelaku yang sudah patuh.

Narasi pajak kepada UMKM sebaiknya tidak menekankan “negara membutuhkan uang” saja. Yang lebih produktif adalah menunjukkan hubungan antara pajak, stabilitas ekonomi, infrastruktur

pasar, layanan digital, akses hukum, dan ekosistem usaha. Dengan demikian kepatuhan menjadi bagian dari pembangunan institusi ekonomi yang menguntungkan pelaku usaha dalam jangka panjang.

14. Penegakan Hukum Tetap Diperlukan: Mencegah Romantisasi Pelayanan

Argumen bahwa pelayanan publik yang baik meningkatkan kepatuhan tidak boleh diartikan bahwa penegakan hukum menjadi tidak penting. Sebagian pelaku memiliki insentif ekonomi besar untuk menghindari pajak, terutama ketika transaksi kompleks dan jumlah yang dipertaruhkan tinggi. Sistem pajak tanpa kemampuan deteksi dan sanksi akan mendorong free riding.

Penegakan hukum yang efektif memiliki fungsi normatif. Ketika pelanggar ditindak secara proporsional, wajib pajak yang patuh memperoleh konfirmasi bahwa sistem menghargai kontribusi mereka. Enforcement dengan demikian dapat meningkatkan kepercayaan, asalkan dilakukan secara adil dan tidak diskriminatif.

Masalah muncul ketika penegakan dipersepsikan sewenang-wenang. Pemeriksaan tanpa dasar risiko yang jelas, interpretasi yang tidak konsisten, atau proses sengketa yang panjang dapat membuat wajib pajak memandang otoritas sebagai adversarial. Karena itu penegakan perlu berbasis data, risiko, bukti, dan due process.

Responsive regulation menawarkan prinsip bahwa respons pemerintah disesuaikan dengan perilaku wajib pajak. Mereka yang ingin patuh tetapi kesulitan harus dibantu. Mereka yang lalai dapat diberi peringatan dan koreksi. Mereka yang secara sengaja melakukan penghindaran agresif atau kecurangan harus menghadapi tindakan lebih kuat. Pendekatan berjenjang ini menjaga keseimbangan antara pelayanan dan deterrence.

Teknologi dapat meningkatkan fairness enforcement jika digunakan dengan governance yang baik. Analitik risiko memungkinkan pemeriksaan lebih tepat sasaran, mengurangi beban pada wajib pajak berisiko rendah. Namun model algoritmik harus dievaluasi untuk mencegah bias dan false positive yang merugikan.

Prinsip akhirnya adalah “easy to comply, hard to evade”. Negara harus membuat kepatuhan mudah melalui desain layanan, sekaligus membuat penghindaran berisiko melalui data dan penegakan. Kombinasi ini lebih kuat daripada memilih salah satu sisi. Pelayanan membangun willing compliance; enforcement menjaga bahwa kemauan tersebut tidak dieksploitasi oleh pelanggar.

15. Transparansi, Akuntabilitas, dan Komunikasi Fiskal

Transparansi merupakan prasyarat penting tetapi bukan tujuan akhir. Pemerintah dapat mempublikasikan ribuan halaman dokumen anggaran namun tetap gagal membuat warga memahami penggunaan pajak. Transparansi yang efektif membutuhkan aksesibilitas, konteks, keterbandingan, dan relevansi.

Komunikasi fiskal yang baik menjawab empat pertanyaan warga: dari mana uang publik berasal, untuk apa dibelanjakan, hasil apa yang dicapai, dan bagaimana penyimpangan ditangani. Informasi tersebut dapat disajikan melalui citizen budget, dashboard, laporan kinerja, open data, dan komunikasi periodik yang sederhana tanpa mengurangi akurasi.

Akuntabilitas lebih dari transparansi karena mencakup konsekuensi. Ketika audit menemukan masalah, publik perlu mengetahui tindak lanjut. Ketika target pelayanan gagal, instansi perlu menjelaskan penyebab dan rencana perbaikan. Budaya akuntabilitas yang hanya menampilkan keberhasilan dapat menurunkan kepercayaan karena masyarakat merasakan ketidaksesuaian dengan pengalaman mereka.

Dalam perspektif kepatuhan, komunikasi pajak harus menghindari dua ekstrem. Ekstrem pertama adalah komunikasi yang hanya bernada ancaman: bayar atau dihukum. Ekstrem kedua adalah komunikasi promosi yang terlalu optimistis sehingga mengabaikan kelemahan layanan. Strategi yang lebih kredibel menggabungkan hak, kewajiban, hasil, dan komitmen perbaikan.

Pemerintah juga perlu membedakan komunikasi umum dengan komunikasi yang dipersonalisasi. Pesan pengingat jatuh tempo, informasi prefilled, atau notifikasi kesalahan dapat meningkatkan kepatuhan secara langsung. Sementara itu, komunikasi publik tentang hasil belanja membangun tax morale secara lebih luas.

Partisipasi warga melengkapi transparansi. Musyawarah perencanaan, konsultasi anggaran, mekanisme keluhan, dan survei pengalaman warga memungkinkan masyarakat memengaruhi prioritas. Ketika warga merasa memiliki voice, mereka lebih mungkin memandang pemerintah sebagai institusi bersama. Voice memperkuat legitimasi bahkan ketika tidak semua aspirasi dapat dipenuhi.

Dengan demikian, komunikasi fiskal bukan fungsi humas semata. Ia merupakan bagian dari governance. Informasi yang jujur, dapat diuji, dan terhubung dengan hasil pelayanan membantu mengubah pajak dari kewajiban abstrak menjadi kontribusi yang dapat dipertanggungjawabkan.

16. Mengukur Hubungan: Dari Survei Persepsi ke Data Perilaku

Untuk membuktikan hubungan antara kualitas pelayanan publik dan kepatuhan pajak, pemerintah dan akademisi memerlukan desain pengukuran yang kuat. Survei persepsi berguna tetapi memiliki keterbatasan. Responden dapat menyatakan niat patuh yang berbeda dari perilaku aktual. Karena itu data persepsi sebaiknya dipadukan dengan data administratif.

Variabel kualitas pelayanan dapat diukur melalui waktu penyelesaian, jumlah keluhan, resolusi keluhan, ketersediaan layanan, accessibility, indeks kepuasan, dan outcome sektor. Variabel kepercayaan dapat diukur melalui persepsi kompetensi, integritas, fairness, dan benevolence. Tax morale dapat diukur dengan sikap terhadap penghindaran pajak, rasa tanggung jawab, dan norma sosial. Kepatuhan aktual dapat diukur dari ketepatan pelaporan, pembayaran, tunggakan, koreksi, atau temuan pemeriksaan—tentu dengan perlindungan data.

Model empiris dapat menguji hubungan langsung maupun tidak langsung. Hipotesis dasar misalnya: kualitas pelayanan publik meningkatkan kepercayaan; kepercayaan meningkatkan tax

morale; tax morale meningkatkan kepatuhan. Keadilan dapat bertindak sebagai mediator atau moderator. Kualitas taxpayer service dapat berpengaruh langsung melalui penurunan compliance cost.

Pendekatan structural equation modeling dapat digunakan untuk konstruk laten seperti kepercayaan dan tax morale. Data panel antarwilayah dapat dipakai untuk melihat apakah perbaikan layanan dari waktu ke waktu diikuti perubahan kepatuhan. Eksperimen lapangan dapat menguji komunikasi yang menghubungkan pajak dengan layanan lokal. Natural experiment dapat memanfaatkan reformasi layanan yang diterapkan pada waktu berbeda.

Penting untuk menghindari kesimpulan kausal yang terlalu cepat. Daerah dengan pelayanan baik mungkin juga memiliki pendapatan lebih tinggi, kapasitas birokrasi lebih kuat, atau tingkat pendidikan lebih tinggi—faktor yang sendiri dapat meningkatkan kepatuhan. Model harus mengendalikan confounders atau menggunakan desain identifikasi yang lebih kuat.

Di tingkat manajerial, pemerintah dapat membangun fiscal trust dashboard yang menggabungkan indikator penerimaan, kepatuhan, kualitas layanan, kepercayaan, dan integritas. Dashboard bukan untuk menyederhanakan realitas menjadi satu skor, melainkan untuk melihat pola. Jika kepatuhan turun bersamaan dengan meningkatnya keluhan layanan dan menurunnya kepercayaan, manajemen mendapat sinyal untuk menyelidiki penyebab yang lebih dalam.

17. Kerangka Konseptual “Siklus Kepercayaan Fiskal”

Artikel ini mengusulkan kerangka siklus kepercayaan fiskal. Tahap pertama adalah pemungutan yang adil. Sistem pajak harus memiliki basis yang wajar, aturan yang jelas, proses yang mudah, dan penegakan yang konsisten. Pemungutan yang dianggap adil menghasilkan penerimaan sekaligus legitimasi.

Tahap kedua adalah konversi penerimaan menjadi belanja berkualitas. Anggaran harus dialokasikan berdasarkan prioritas, bukti, dan kebutuhan masyarakat. Pengadaan serta implementasi harus menjaga integritas. Fokus utama bukan spending absorption melainkan outcome.

Tahap ketiga adalah delivery pelayanan. Masyarakat mengalami hasil kebijakan melalui pelayanan publik. Kualitas pada tahap ini menentukan apakah nilai publik benar-benar tercipta. Layanan yang tersedia di atas kertas tetapi sulit diakses tidak menghasilkan legitimasi yang sama dengan layanan yang benar-benar berfungsi.

Tahap keempat adalah transparansi dan feedback. Pemerintah menjelaskan hasil, menerima keluhan, dan memperbaiki kekurangan. Feedback menunjukkan bahwa warga bukan hanya pembayar tetapi co-owner dari institusi publik.

Tahap kelima adalah pembentukan kepercayaan dan tax morale. Jika tahap sebelumnya berjalan baik, warga lebih percaya dan lebih bersedia patuh. Kepatuhan yang lebih tinggi memperbesar kapasitas fiskal, sehingga siklus kembali ke awal dengan sumber daya lebih kuat.

Siklus dapat berubah menjadi vicious cycle bila salah satu mata rantai rusak. Pemungutan tidak adil menurunkan legitimasi. Belanja buruk mengurangi manfaat. Pelayanan buruk merusak pengalaman. Transparansi lemah memicu kecurigaan. Tax morale turun, kepatuhan melemah, penerimaan terbatas, dan pemerintah semakin sulit memperbaiki layanan.

Keunggulan kerangka ini adalah memperlihatkan bahwa kebijakan perpajakan tidak dapat dipisahkan dari governance. Direktorat pajak mungkin bertanggung jawab atas administrasi penerimaan, tetapi tingkat kepatuhan juga dipengaruhi institusi lain. Karena itu target kepatuhan seharusnya dipahami sebagai outcome lintas pemerintah.

Secara konseptual, model dapat dirumuskan sebagai: Kualitas Pelayanan Publik → Kepercayaan terhadap Pemerintah → Tax Morale → Kepatuhan Pajak, dengan Keadilan Fiskal sebagai faktor yang memperkuat atau memperlemah hubungan, dan Kualitas Administrasi Pajak sebagai jalur langsung yang menurunkan biaya kepatuhan. Model ini dapat menjadi dasar penelitian empiris dan desain kebijakan.

18. Tantangan Indonesia: Fragmentasi, Ekspektasi, dan Kepercayaan

Indonesia menghadapi tantangan yang khas. Pertama, skala dan keragaman wilayah membuat standar pelayanan sulit diseragamkan. Kapasitas pemerintah daerah, infrastruktur digital, kepadatan penduduk, dan kondisi geografis berbeda. Karena itu kualitas layanan yang dirasakan warga juga sangat bervariasi.

Kedua, ekonomi informal masih signifikan. Banyak kegiatan ekonomi tidak sepenuhnya tercatat dalam sistem formal. Perluasan basis pajak harus dilakukan tanpa mematikan usaha kecil. Strategi terbaik adalah menggabungkan formalization benefits, simplifikasi, digitalisasi, dan enforcement berbasis risiko.

Ketiga, ekspektasi publik meningkat sangat cepat. Masyarakat membandingkan layanan pemerintah bukan lagi hanya dengan layanan pemerintah masa lalu, tetapi dengan pengalaman menggunakan perbankan digital, e-commerce, dan platform teknologi. Ketika layanan swasta dapat dilakukan dalam menit, proses pemerintah sehari-hari dipersepsikan semakin tidak dapat diterima.

Keempat, fragmentasi data dan layanan menciptakan friction. Integrasi membutuhkan standardisasi, interoperabilitas, tata kelola data, dan perlindungan privasi. Tanpa governance, integrasi dapat menciptakan risiko baru seperti kebocoran data atau keputusan otomatis yang tidak transparan.

Kelima, persepsi korupsi dan kasus penyalahgunaan dapat memiliki efek besar terhadap tax morale. Pemerintah harus menunjukkan bahwa pelanggaran integritas ditindak secara nyata. Integrity management bukan kegiatan internal saja; ia memiliki implikasi penerimaan negara.

Keenam, kualitas belanja perlu terus diperkuat. Meningkatkan tax ratio atau penerimaan tanpa menunjukkan perbaikan public value dapat menciptakan resistensi. Reformasi fiskal sebaiknya disampaikan sebagai paket: penerimaan yang lebih adil, belanja yang lebih berkualitas, layanan yang lebih baik, dan transparansi yang lebih kuat.

Ketujuh, literasi fiskal masyarakat masih perlu diperluas. Banyak warga memahami pajak sebagai urusan formulir dan tarif, belum sebagai mekanisme pendanaan kolektif. Pendidikan fiskal di sekolah dan perguruan tinggi dapat menghubungkan pajak dengan demokrasi, kebijakan publik, dan tanggung jawab sosial.

Tantangan-tantangan tersebut menunjukkan bahwa membangun kepatuhan adalah proyek kelembagaan jangka panjang. Tidak ada satu aplikasi, satu kampanye, atau satu kenaikan sanksi yang dapat menggantikan konsistensi dalam pelayanan, fairness, dan akuntabilitas.

19. Agenda Kebijakan: Mengintegrasikan Reformasi Pajak dan Reformasi Pelayanan

Agenda pertama adalah membangun indikator bersama antara penerimaan dan pelayanan. Pemerintah perlu memantau bukan hanya revenue performance tetapi juga taxpayer experience, trust, dan outcome belanja. Ini membantu menghindari situasi di mana penerimaan dianggap sukses sementara kepercayaan menurun.

Agenda kedua adalah memperkuat service design administrasi perpajakan. Setiap proses sebaiknya dievaluasi berdasarkan effort yang harus dikeluarkan wajib pajak. Formulir, kanal, terminologi, dan notifikasi perlu diuji dengan pengguna nyata. Bahasa hukum harus diterjemahkan menjadi panduan operasional yang jelas.

Agenda ketiga adalah mengembangkan komunikasi “tax-to-service”. Laporan publik dapat menunjukkan hubungan agregat antara penerimaan dan manfaat. Pemerintah daerah dapat membuat laporan lokal yang lebih konkret. Komunikasi harus faktual, tidak berlebihan, dan mengakui area yang masih perlu perbaikan.

Agenda keempat adalah memperkuat kualitas belanja melalui evaluation culture. Program perlu memiliki theory of change, indikator outcome, evaluasi berkala, dan mekanisme penghentian atau redesign. Publik perlu melihat bahwa pemerintah bersedia menghentikan pemborosan.

Agenda kelima adalah meningkatkan integritas dan fairness. Penegakan terhadap penghindaran pajak besar harus terlihat konsisten. Pada saat yang sama, taxpayer rights harus dilindungi. Lembaga keberatan, banding, dan pengaduan harus independen secara fungsional dan mudah diakses.

Agenda keenam adalah meningkatkan interoperabilitas pelayanan publik dengan prinsip privacy-by-design. Integrasi data harus mengurangi pengulangan administrasi, tetapi tidak boleh mengorbankan hak warga. Governance data perlu menetapkan tujuan penggunaan, akses, audit, retensi, dan mekanisme koreksi.

Agenda ketujuh adalah membangun tax citizenship melalui pendidikan. Materi perpajakan perlu dikaitkan dengan anggaran, public goods, redistribusi, dan pengawasan publik. Tujuannya bukan indoktrinasi, tetapi membentuk warga yang memahami hak dan kewajiban fiskal.

Agenda kedelapan adalah memperkuat kapasitas pemerintah daerah. Transfer fiskal dapat memasukkan insentif berbasis kinerja layanan, dengan tetap menjaga fairness terhadap daerah berkapasitas rendah. Inovasi daerah yang berhasil perlu disebarluaskan.

Agenda kesembilan adalah mengembangkan pendekatan segmentasi wajib pajak. Individu, UMKM, perusahaan besar, dan sektor digital memiliki kebutuhan layanan serta risiko berbeda. One-size-fits-all menghasilkan biaya tinggi dan pengalaman buruk.

Agenda kesepuluh adalah membangun mekanisme feedback loop. Keluhan dan data perilaku harus digunakan untuk memperbaiki kebijakan. Setiap reformasi digital besar sebaiknya memiliki early-warning system untuk mendeteksi friksi sebelum berkembang menjadi krisis kepercayaan.

20. Roadmap Implementasi Lima Tahap

Tahap pertama adalah diagnosis. Pemerintah memetakan journey wajib pajak dan journey warga pada layanan prioritas, mengidentifikasi titik friksi, mengukur kepercayaan, serta menganalisis data kepatuhan. Diagnosis harus membedakan masalah aturan, teknologi, proses, kompetensi, dan komunikasi.

Tahap kedua adalah quick wins. Pemerintah memilih perbaikan yang dampaknya besar tetapi relatif cepat: penyederhanaan formulir, perbaikan FAQ, integrasi kanal bantuan, pengurangan dokumen berulang, transparansi waktu layanan, dan peningkatan mekanisme pengaduan. Quick wins penting untuk menunjukkan kredibilitas perubahan.

Tahap ketiga adalah redesign sistemik. Proses yang tidak perlu dihapus, sistem diintegrasikan, peraturan disederhanakan, dan data governance diperkuat. Tahap ini memerlukan koordinasi antarlembaga dan kepemimpinan yang mampu melampaui kepentingan silo.

Tahap keempat adalah institutionalization. Standar pelayanan, taxpayer rights, evaluasi program, audit integritas, dan pengukuran trust dimasukkan ke sistem kinerja. Insentif pegawai perlu mendukung kualitas dan akurasi, bukan sekadar volume transaksi.

Tahap kelima adalah adaptive learning. Pemerintah menggunakan data untuk belajar. Kebijakan diuji, dievaluasi, dan diperbaiki. Pada era digital, proses kebijakan tidak dapat bersifat sekali jadi. Perubahan perilaku ekonomi, teknologi, dan ekspektasi masyarakat menuntut adaptasi berkelanjutan.

Roadmap harus dilengkapi governance yang jelas. Kementerian keuangan memiliki peran sentral dalam integrasi fiskal, tetapi kementerian teknis dan pemerintah daerah mengendalikan banyak layanan yang menentukan persepsi publik. Lembaga audit dan pengawasan menjaga integritas. Akademisi dan masyarakat sipil dapat membantu evaluasi independen.

Kepemimpinan juga penting. Narasi reformasi harus konsisten: pemerintah tidak hanya meminta masyarakat patuh, tetapi berkomitmen meningkatkan kualitas penggunaan pajak. Pesan ini harus dibuktikan melalui tindakan nyata. Konsistensi antara kata dan tindakan adalah fondasi kepercayaan.

Pada setiap tahap, pemerintah perlu mengelola risiko transisi. Reformasi besar dapat sementara menurunkan kualitas layanan jika implementasi buruk. Karena itu pilot, stress test, parallel run, dan contingency plan penting. Keberhasilan transformasi tidak hanya diukur dari target akhir, tetapi dari kemampuan melindungi warga selama proses perubahan.

21. KPI dan Dashboard untuk Menghubungkan Pajak dengan Pelayanan Publik

Agar hubungan pajak dan pelayanan tidak berhenti sebagai konsep normatif, diperlukan indikator. Pada dimensi kepatuhan, indikator dapat mencakup registration gap, filing rate, payment timeliness, tax arrears, correction rate, dan voluntary disclosure. Pada dimensi pengalaman wajib pajak, indikator dapat mencakup waktu penyelesaian, jumlah langkah, first-contact resolution, digital completion rate, keluhan, dan kepuasan.

Pada dimensi pelayanan publik yang lebih luas, indikator perlu fokus pada outcome: waktu tunggu layanan kesehatan, learning outcomes, kondisi infrastruktur, cakupan air dan sanitasi, ketepatan bantuan sosial, serta kualitas layanan administratif. Pemilihan indikator harus disesuaikan dengan prioritas nasional dan daerah.

Pada dimensi trust, survei dapat menanyakan apakah pemerintah dianggap kompeten, dapat diandalkan, jujur, adil, dan responsif. Pada dimensi fairness, pertanyaan dapat mengukur apakah kelompok kaya dianggap membayar bagian yang wajar, apakah pelanggar ditindak, dan apakah manfaat pelayanan tersebar adil.

Dashboard tidak seharusnya menggabungkan semuanya menjadi satu angka tunggal. Hubungan antarindikator lebih penting. Misalnya, kenaikan digital completion rate disertai penurunan keluhan menunjukkan perbaikan. Sebaliknya, digital completion naik tetapi keluhan dan koreksi juga naik mungkin berarti proses terdigitalisasi tetapi belum mudah.

Indikator juga harus dipilah menurut kelompok. Rata-rata nasional dapat menyembunyikan kesenjangan antara kota dan desa, kelompok usia, gender, disabilitas, atau skala usaha. Kualitas pelayanan publik yang meningkatkan kepatuhan harus bersifat inklusif.

Pemerintah dapat menetapkan KPI lintas instansi, misalnya “menurunkan compliance burden” atau “meningkatkan fiscal trust”. KPI semacam ini memaksa kolaborasi karena tidak dapat dicapai satu lembaga. Namun tata kelola harus mencegah gaming. Survei independen dan audit data diperlukan.

Secara manajerial, dashboard harus dipakai dalam rapat keputusan, bukan sekadar laporan. Ketika indikator trust turun, pimpinan harus menelusuri layanan atau peristiwa yang memengaruhi. Ketika kepatuhan membaik, pemerintah perlu mengidentifikasi faktor yang dapat direplikasi. Dengan cara ini data menjadi mekanisme pembelajaran kelembagaan.

22. Narasi Kasus: Ketika Pelayanan Mengubah Sikap Wajib Pajak

Bayangkan seorang pemilik usaha kecil bernama Andi yang selama bertahun-tahun menganggap pajak sebagai urusan rumit. Ia pernah mengalami antrean panjang, informasi yang berbeda dari beberapa petugas, dan kesulitan memahami prosedur. Meskipun usahanya berkembang, ia cenderung menunda pelaporan karena merasa biaya administrasinya tinggi dan manfaat kepatuhan tidak jelas.

Kemudian pemerintah daerah dan administrasi pajak memperbaiki layanan. Registrasi usaha terintegrasi, pencatatan sederhana tersedia dalam aplikasi, konsultasi dapat dilakukan melalui kanal digital, dan informasi kewajiban disesuaikan dengan skala usaha. Andi juga melihat perbaikan nyata pada akses jalan menuju pasar dan sistem perizinan yang lebih cepat. Pemerintah daerah secara rutin menerbitkan laporan singkat tentang penggunaan pendapatan daerah dan progres layanan.

Perubahan sikap Andi tidak terjadi karena ia menerima nilai uang yang sama dengan pajak yang dibayar. Yang berubah adalah persepsi tentang hubungan dengan negara. Biaya patuh berkurang, aturan menjadi lebih dapat diprediksi, manfaat formalitas meningkat, dan pelayanan memberi bukti bahwa pemerintah memiliki kapasitas.

Namun anggap kemudian muncul berita bahwa perusahaan besar tertentu dapat menghindari kewajiban tanpa tindakan yang jelas. Andi dapat kembali mempertanyakan fairness. Kasus ini menunjukkan bahwa pelayanan yang baik saja tidak cukup; horizontal equity dan enforcement terhadap pelanggar besar tetap penting.

Narasi tersebut juga menggambarkan pentingnya consistency. Kepercayaan dibangun melalui rangkaian pengalaman: administrasi pajak, layanan usaha, infrastruktur, dan integritas penegakan. Jika beberapa komponen membaik tetapi satu komponen mengalami kegagalan besar, siklus kepercayaan dapat terganggu.

Bagi pemerintah, implikasinya adalah memperlakukan setiap titik kontak sebagai momen pembentukan legitimasi. Petugas front office, aplikasi, surat pemberitahuan, portal anggaran, dan kualitas jalan semuanya berkontribusi pada citra negara. Kepatuhan bukan hanya hasil kerja unit penagihan; ia merupakan hasil gabungan kinerja institusi.

23. Implikasi bagi Manajemen Publik dan Kepemimpinan

Bagi disiplin manajemen, hubungan kepatuhan pajak dan pelayanan publik memperlihatkan pentingnya systems thinking. Organisasi publik sering diukur berdasarkan target unit: otoritas pajak mengejar penerimaan, rumah sakit mengejar indikator kesehatan, dinas perizinan mengejar waktu proses. Namun warga mengalami hasil gabungan sistem. Optimasi satu unit tidak selalu menghasilkan optimasi keseluruhan.

Pemimpin publik perlu membangun shared outcomes. Fiscal trust dapat menjadi salah satu outcome bersama yang menghubungkan penerimaan, belanja, pelayanan, dan integritas. Untuk mencapainya diperlukan cross-functional governance, data sharing, dan mekanisme penyelesaian konflik antarinstansi.

Kepemimpinan juga harus menciptakan budaya pelayanan tanpa melemahkan akuntabilitas. Pegawai perlu memiliki discretion yang cukup untuk membantu warga, tetapi keputusan harus terdokumentasi dan dapat diaudit. Pelatihan frontliner harus mencakup bukan hanya aturan teknis, tetapi komunikasi, empati, problem solving, dan etika.

Change management menjadi penting dalam transformasi digital. Resistensi dapat muncul dari pegawai maupun warga. Implementasi perlu menjelaskan manfaat, menyediakan pelatihan, menguji sistem, dan menerima feedback. Kegagalan komunikasi dapat membuat reformasi yang secara teknis baik dipersepsikan sebagai beban baru.

Pemimpin juga harus menjaga psychological contract dengan warga. Janji yang tidak realistis mengikis kepercayaan. Lebih baik menyampaikan target yang jelas, kemajuan yang dapat diverifikasi, dan keterbatasan yang masih ada. Transparansi tentang masalah dapat meningkatkan kredibilitas jika disertai tindakan perbaikan.

Dalam pendidikan manajemen, topik ini dapat digunakan sebagai kasus integratif yang menggabungkan public finance, service management, organizational behavior, ethics, digital transformation, dan public policy. Mahasiswa dapat dianjurkan menganalisis bagaimana kualitas internal proses pemerintah akhirnya memengaruhi perilaku eksternal warga.

Pada tingkat strategis, pemerintah sebaiknya memandang kepatuhan sebagai relationship outcome. Hubungan yang sehat menghasilkan lebih dari penerimaan: ia meningkatkan legitimasi, mengurangi konflik, memperkuat kapasitas negara, dan memudahkan implementasi kebijakan lain. Ini merupakan alasan mengapa investasi pada pelayanan publik memiliki return fiskal yang sering tidak terlihat dalam analisis anggaran jangka pendek.

24. Agenda Penelitian Lanjutan

Penelitian di Indonesia dapat mengembangkan beberapa pertanyaan. Pertama, jenis pelayanan publik apa yang paling kuat hubungannya dengan tax morale: kesehatan, pendidikan, infrastruktur, administrasi, atau perlindungan sosial? Jawaban mungkin berbeda menurut kelompok pendapatan dan wilayah.

Kedua, apakah pengalaman langsung lebih berpengaruh daripada persepsi umum? Seorang warga mungkin menilai pelayanan nasional buruk berdasarkan berita, tetapi memiliki pengalaman lokal yang baik. Studi dapat membedakan personal experience, media exposure, dan generalized trust.

Ketiga, apakah kepercayaan memediasi pengaruh kualitas layanan terhadap kepatuhan? Model SEM dapat menguji jalur tersebut. Variabel fairness dapat diuji sebagai mediator tambahan atau moderator yang memperkuat hubungan.

Keempat, bagaimana digitalization quality memengaruhi compliance burden? Pengukuran dapat mencakup jumlah klik, waktu, kegagalan transaksi, kebutuhan bantuan, dan tingkat koreksi. Data log sistem dapat memberikan ukuran objektif yang melengkapi survei.

Kelima, bagaimana skandal integritas memengaruhi kepatuhan? Event study atau survei sebelum-sesudah dapat melihat perubahan trust. Penelitian ini penting untuk mengukur fiscal cost dari korupsi, bukan hanya kerugian anggaran langsung.

Keenam, bagaimana transfer fiskal dan kualitas layanan daerah berinteraksi dengan tax morale nasional? Multilevel modeling dapat memisahkan efek individu, kabupaten/kota, dan provinsi. Variasi institusional Indonesia menyediakan peluang riset yang kaya.

Ketujuh, eksperimen komunikasi dapat menguji apakah informasi tentang penggunaan pajak meningkatkan kepatuhan. Pesan yang menekankan manfaat, fairness, norma sosial, atau ancaman dapat dibandingkan. Efek jangka pendek dan jangka panjang perlu dibedakan.

Kedelapan, penelitian kualitatif dapat menggali bagaimana warga membentuk makna tentang pajak. Wawancara mendalam dengan UMKM, pekerja formal, profesional, dan kelompok berpendapatan tinggi dapat menunjukkan narasi moral yang tidak tertangkap survei.

Agenda penelitian ini dapat memperkaya kebijakan berbasis bukti. Tujuan akhirnya bukan mencari “trik” untuk membuat orang membayar, tetapi memahami kondisi institusional yang membuat kepatuhan menjadi pilihan rasional, mudah, dan bermartabat.

25. Kesimpulan

Kepatuhan pajak dan kualitas pelayanan publik merupakan dua komponen yang saling menguatkan dalam hubungan antara negara dan warga. Pajak menyediakan kapasitas fiskal untuk membiayai pelayanan; pelayanan yang bermutu memberi legitimasi terhadap pemungutan pajak. Hubungan ini dimediasi oleh kepercayaan, tax morale, keadilan, pengalaman warga, dan persepsi mengenai value for money.

Pendekatan yang hanya mengandalkan sanksi tidak cukup untuk membangun sistem perpajakan yang tahan lama. Penegakan hukum tetap diperlukan untuk mencegah free riding, tetapi harus ditempatkan dalam ekosistem pelayanan yang memudahkan kepatuhan dan memperlakukan wajib pajak secara adil. Prinsip “easy to comply, hard to evade” merupakan sintesis yang tepat.

Kualitas pelayanan publik harus dipahami luas. Ia mencakup taxpayer service yang langsung memengaruhi biaya kepatuhan dan tax-funded services yang membentuk persepsi manfaat negara. Digitalisasi dapat meningkatkan keduanya jika didesain dengan keandalan, keamanan, aksesibilitas, dan akuntabilitas.

Bagi Indonesia, agenda strategisnya adalah mengintegrasikan reformasi penerimaan dengan reformasi belanja dan pelayanan. Peningkatan penerimaan perlu berjalan bersama quality spending, transparansi, integritas, dan citizen experience. Pemerintah pusat dan daerah harus membangun narasi fiskal yang menunjukkan bagaimana kontribusi warga diterjemahkan menjadi public value.

Kerangka siklus kepercayaan fiskal memperlihatkan bahwa keberhasilan jangka panjang bersifat kumulatif. Pemungutan yang adil memungkinkan belanja berkualitas; belanja menghasilkan pelayanan; pelayanan membangun kepercayaan; kepercayaan meningkatkan tax morale; tax

morale memperkuat kepatuhan; kepatuhan memperluas kapasitas fiskal. Sebaliknya, kegagalan pada salah satu mata rantai dapat menciptakan vicious cycle.

Karena itu pertanyaan kebijakan yang paling produktif bukan hanya “bagaimana meningkatkan kepatuhan pajak?”, tetapi “bagaimana membangun negara yang layak dipercaya sehingga warga lebih bersedia memenuhi kewajiban fiskalnya?”. Pertanyaan kedua memaksa pemerintah melihat pajak sebagai bagian dari tata kelola, bukan sekadar administrasi penerimaan. Dalam jangka panjang, kualitas pelayanan publik dan kepatuhan pajak bertemu pada satu tujuan yang sama: memperkuat kapasitas negara untuk menghasilkan kesejahteraan yang adil, efektif, dan berkelanjutan.

Matriks Strategis: Dari Kualitas Pelayanan Menuju Kepatuhan

Dimensi	Masalah yang Dirasakan Warga	Intervensi Manajemen	Dampak terhadap Kepatuhan
Kemudahan administrasi	Prosedur rumit, pengulangan data, waktu lama	Simplifikasi, prefilled data, layanan omnichannel	Biaya kepatuhan turun; filing dan payment membaik
Keadilan	Perlakuan tidak konsisten atau pelanggar tidak ditindak	Risk-based enforcement, taxpayer rights, mekanisme banding	Legitimasi dan norma kepatuhan meningkat
Kualitas belanja	Pajak tidak terlihat menghasilkan manfaat	Performance budgeting, spending review, outcome reporting	Perceived value for money meningkat
Transparansi	Tidak tahu ke mana uang publik digunakan	Citizen budget, dashboard, open data kontekstual	Kepercayaan fiskal meningkat
Integritas	Korupsi atau konflik kepentingan	Audit, whistleblowing, tindak lanjut terbuka	Tax morale terlindungi
Pelayanan dasar	Akses dan mutu tidak merata	Standar layanan minimum dan pemerataan	Kontrak fiskal dipersepsikan lebih adil
Digitalisasi	Sistem tidak stabil atau sulit dipakai	User-centered design, privacy-by-design, assisted digital	Kepatuhan sukarela lebih mudah

Partisipasi	Warga tidak memiliki voice	Konsultasi, survei pengalaman, feedback loop	Sense of ownership dan legitimasi meningkat
-------------	----------------------------	--	---

Glossarium

Akuntabilitas: Kewajiban institusi publik untuk menjelaskan keputusan, penggunaan sumber daya, hasil, dan tindak lanjut atas penyimpangan.

Citizen experience: Keseluruhan pengalaman warga ketika berinteraksi dengan negara melalui berbagai layanan dan tahapan kehidupan.

Compliance cost: Biaya waktu, uang, dan beban kognitif yang dikeluarkan untuk memenuhi kewajiban pajak.

Kontrak fiskal: Hubungan normatif dan institusional di mana warga membayar pajak dan negara menyediakan perlindungan, layanan, serta barang publik secara sah dan adil.

Fiscal trust: Kepercayaan bahwa pemerintah memungut, mengelola, dan membelanjakan sumber daya publik secara kompeten, adil, dan berintegritas.

Horizontal equity: Prinsip bahwa wajib pajak dalam kondisi ekonomi yang sebanding seharusnya diperlakukan secara sebanding.

Public value: Nilai yang diciptakan pemerintah bagi masyarakat melalui hasil, legitimasi, keadilan, dan penggunaan sumber daya publik.

Quality spending: Belanja publik yang efisien, efektif, adil, tepat sasaran, dan berintegritas.

Responsive regulation: Pendekatan regulasi yang menyesuaikan intensitas respons pemerintah dengan perilaku dan risiko pihak yang diatur.

Slippery Slope Framework: Kerangka kepatuhan pajak yang menekankan interaksi antara kepercayaan terhadap otoritas dan kekuasaan otoritas.

Tax morale: Motivasi intrinsik dan normatif untuk membayar pajak.

Taxpayer service: Pelayanan administrasi yang membantu wajib pajak memahami dan memenuhi hak serta kewajiban perpajakannya.

Voluntary compliance: Kepatuhan yang terutama lahir dari kemauan dan penerimaan legitimasi sistem, bukan semata rasa takut terhadap sanksi.

Whole-of-government: Pendekatan koordinasi lintas instansi untuk mencapai outcome bersama dari sudut pandang warga.

Daftar Pustaka

Alm, J., & Torgler, B. (2006). Culture differences and tax morale in the United States and in Europe. *Journal of Economic Psychology*, 27(2), 224–246. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2005.09.002>

- Cummings, R. G., Martinez-Vazquez, J., McKee, M., & Torgler, B. (2009). Tax morale affects tax compliance: Evidence from surveys and an artefactual field experiment. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 70(3), 447–457. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2008.02.010>
- Frey, B. S., & Torgler, B. (2007). Tax morale and conditional cooperation. *Journal of Comparative Economics*, 35(1), 136–159. <https://doi.org/10.1016/j.jce.2006.10.006>
- Kirchler, E., Hoelzl, E., & Wahl, I. (2008). Enforced versus voluntary tax compliance: The “slippery slope” framework. *Journal of Economic Psychology*, 29(2), 210–225. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2007.05.004>
- Murphy, K. (2004). The role of trust in nurturing compliance: A study of accused tax avoiders. *Law and Human Behavior*, 28(2), 187–209. <https://doi.org/10.1023/B:LAHU.0000022322.94776.ca>
- Randlane, K. (2016). Tax compliance as a system: Mapping the field. *International Journal of Public Administration*, 39(7), 515–525. <https://doi.org/10.1080/01900692.2015.1028636>
- Torgler, B. (2005). Tax morale and direct democracy. *European Journal of Political Economy*, 21(2), 525–531. <https://doi.org/10.1016/j.ejpoleco.2004.08.002>
- Tyler, T. R. (2006). Psychological perspectives on legitimacy and legitimation. *Annual Review of Psychology*, 57, 375–400. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.57.102904.190038>
- Van Dijke, M., & Verboon, P. (2010). Trust in authorities as a boundary condition to procedural fairness effects on tax compliance. *Journal of Economic Psychology*, 31(1), 80–91. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2009.10.005>
- Wenzel, M. (2005). Motivation or rationalisation? Causal relations between ethics, norms and tax compliance. *Journal of Economic Psychology*, 26(4), 491–508. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2004.03.003>
- OECD. (2019). Tax morale: What drives people and businesses to pay tax? OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/f3d8ea10-en>
- OECD. (2021). Building tax culture, compliance and citizenship: A global source book on taxpayer education (2nd ed.). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/18585eb1-en>
- Direktorat Jenderal Pajak. (2026). Portal Direktorat Jenderal Pajak dan informasi administrasi perpajakan. Kementerian Keuangan Republik Indonesia.

Catatan Sumber dan Kerangka Literatur

Pembahasan konseptual artikel ini terutama bertumpu pada literatur tax morale, keadilan prosedural, Slippery Slope Framework, dan tata kelola pelayanan publik. OECD menekankan bahwa kepatuhan sukarela jangka panjang dipengaruhi oleh kepercayaan kepada pemerintah, persepsi keadilan, pendidikan pajak, dan kualitas pelayanan publik. Konteks Indonesia ditempatkan dalam kerangka reformasi administrasi perpajakan dan digitalisasi pelayanan, tanpa menjadikan angka-angka fiskal yang cepat berubah sebagai dasar utama argumentasi.

Lampiran Analitis: Dua Belas Prinsip untuk Memperkuat Kontrak Fiskal

Prinsip 1 – Kemudahan

Warga yang ingin patuh seharusnya tidak dihambat oleh desain administrasi. Setiap formulir, portal, dan prosedur perlu diuji dari perspektif beban pengguna. Pemerintah dapat menggunakan service blueprint untuk memetakan langkah, titik tunggu, kegagalan, serta kebutuhan bantuan. Semakin sederhana jalur patuh, semakin kecil ruang bagi ketidakpatuhan yang disebabkan kesalahan atau kelelahan administratif.

Prinsip 2 – Kepastian

Kepatuhan tumbuh dalam lingkungan yang dapat diprediksi. Aturan yang berubah perlu disertai masa transisi, panduan, contoh, dan kanal konsultasi. Kepastian tidak berarti aturan tidak pernah berubah, tetapi perubahan dikelola sehingga warga dapat menyesuaikan diri tanpa risiko yang tidak wajar.

Prinsip 3 – Keadilan

Keadilan harus tampak dalam tarif, penegakan, prosedur, dan distribusi manfaat. Pemerintah perlu menguji dampak kebijakan terhadap kelompok berbeda serta menjelaskan alasan desain kebijakan. Persepsi fairness merupakan modal bagi kepatuhan sukarela.

Prinsip 4 – Integritas

Tidak ada kampanye kepatuhan yang dapat menggantikan integritas. Kasus korupsi harus ditangani cepat, transparan, dan konsisten. Sistem internal perlu mencegah konflik kepentingan, memperkuat audit, dan melindungi pelapor.

Prinsip 5 – Bukti Hasil

Masyarakat membutuhkan bukti bahwa belanja publik menghasilkan outcome. Laporan pemerintah sebaiknya bergerak dari daftar kegiatan menuju dampak. Berapa waktu tempuh berkurang, berapa kasus penyakit dapat dicegah, atau berapa usaha memperoleh akses pasar merupakan contoh indikator yang lebih bermakna.

Prinsip 6 – Voice

Warga perlu memiliki kanal untuk menyampaikan pengalaman dan memengaruhi prioritas. Pengaduan yang tidak pernah menghasilkan perubahan akan menurunkan kepercayaan. Feedback harus dianalisis, dipublikasikan secara agregat, dan dihubungkan dengan tindakan korektif.

Prinsip 7 – Inklusi

Reformasi digital harus menjaga akses bagi kelompok yang tidak sepenuhnya digital. Assisted service, desain aksesibilitas, bahasa sederhana, dan kanal alternatif membantu memastikan bahwa efisiensi tidak dicapai dengan mengecualikan warga.

Prinsip 8 – Segmentasi Risiko

Tidak semua wajib pajak memiliki perilaku dan kapasitas yang sama. Segmentasi memungkinkan pemerintah memberi bantuan intensif pada kelompok yang membutuhkan dan mengarahkan enforcement kepada risiko tinggi. Ini meningkatkan efisiensi sekaligus fairness.

Prinsip 9 – Data yang Bertanggung Jawab

Integrasi data memperkuat pelayanan dan pengawasan, tetapi harus dibatasi oleh tujuan yang sah. Warga perlu mengetahui bagaimana data dipakai, siapa yang dapat mengakses, dan bagaimana memperbaiki kesalahan. Kepercayaan digital merupakan bagian dari kepercayaan fiskal.

Prinsip 10 – Kolaborasi

Penerimaan dan pelayanan berada pada lembaga berbeda, tetapi outcome-nya saling terkait. Pemerintah perlu shared KPI dan forum lintas instansi untuk mengatasi masalah yang melintasi kewenangan.

Prinsip 11 – Pembelajaran

Kebijakan harus diperlakukan sebagai hipotesis yang diuji. Pilot, eksperimen, evaluasi, dan perbaikan berulang mengurangi risiko kegagalan besar. Budaya pembelajaran membuat pemerintah lebih adaptif terhadap perubahan perilaku masyarakat.

Prinsip 12 – Konsistensi

Kepercayaan dibangun dalam jangka panjang. Satu periode pelayanan baik tidak cukup bila kemudian kembali buruk. Sistem, standar, dan budaya organisasi perlu menjaga kualitas melampaui pergantian pejabat atau siklus politik.

Lampiran Kebijakan: Sepuluh Pertanyaan Diagnostik bagi Pemerintah

1. Apakah warga dapat melihat hubungan antara pajak dan hasil pelayanan?

Hubungan tersebut tidak harus berupa earmarking langsung. Yang diperlukan adalah keterbacaan fiskal: masyarakat dapat memahami bahwa kapasitas pemerintah membiayai pendidikan, kesehatan, infrastruktur, perlindungan sosial, administrasi, keamanan, dan berbagai barang publik terutama bergantung pada penerimaan yang dihimpun secara sah. Pemerintah dapat menguji keterbacaan ini melalui survei sederhana: apakah warga memahami sumber penerimaan utama, prioritas belanja, dan hasil yang telah dicapai? Jika jawabannya rendah, masalahnya bukan selalu kurangnya data, melainkan cara informasi fiskal diterjemahkan menjadi narasi publik.

2. Apakah sistem membuat perilaku patuh menjadi pilihan termudah?

Desain administrasi yang baik mengikuti prinsip bahwa warga yang berniat patuh seharusnya dapat menyelesaikan kewajiban dengan usaha minimal. Pemerintah perlu menghitung jumlah langkah, waktu, dokumen, titik autentikasi, dan potensi kegagalan pada setiap perjalanan layanan. Pengukuran effort sama pentingnya dengan pengukuran kepuasan. Wajib pajak dapat menyatakan

puas karena petugas membantu, tetapi sebenarnya proses terlalu rumit. Reformasi yang baik mengurangi kebutuhan bantuan, bukan sekadar memperbesar kapasitas help desk.

3. Apakah penegakan hukum memperkuat atau justru merusak fairness?

Penegakan yang selektif, konsisten, dan berbasis risiko memberikan sinyal bahwa free rider tidak dibiarkan. Sebaliknya, penegakan yang terasa acak atau terlalu keras terhadap kesalahan kecil dapat merusak kepercayaan. Pemerintah perlu mengevaluasi komposisi pemeriksaan, hasil sengketa, waktu penyelesaian, dan pengalaman pihak yang diperiksa. Ukuran keberhasilan bukan banyaknya tindakan, tetapi peningkatan kepatuhan dengan tetap menjaga hak wajib pajak.

4. Apakah kualitas belanja dinilai dari outcome, bukan hanya penyerapan?

Penyerapan anggaran merupakan indikator proses, bukan ukuran akhir nilai publik. Program yang menyerap anggaran seratus persen dapat tetap gagal menghasilkan dampak. Karena itu unit pengelola anggaran perlu menghubungkan belanja dengan outcome yang dapat diverifikasi. Pendekatan ini juga membantu komunikasi fiskal, karena publik lebih mudah memahami hasil daripada nomenklatur anggaran. Evaluasi outcome memperkuat disiplin internal sekaligus legitimasi eksternal.

5. Apakah pengalaman warga konsisten di berbagai kanal dan instansi?

Ketidakkonsistenan menimbulkan ketidakpastian. Informasi di situs harus sama dengan jawaban petugas; layanan pusat dan daerah perlu memiliki rujukan yang kompatibel; kanal digital dan tatap muka seharusnya tidak menghasilkan standar berbeda. Pemerintah dapat melakukan mystery shopping atau user testing lintas kanal untuk menemukan kesenjangan. Konsistensi merupakan bentuk kualitas yang sering tidak terlihat sampai terjadi masalah.

6. Apakah kelompok rentan memperoleh akses yang setara?

Keadilan pelayanan bukan berarti semua orang menerima proses yang identik, melainkan semua orang memiliki peluang yang wajar untuk memperoleh hak dan memenuhi kewajiban. Warga lanjut usia, penyandang disabilitas, masyarakat di wilayah konektivitas rendah, serta UMKM dengan kapasitas administratif terbatas mungkin memerlukan dukungan tambahan. Assisted digital service, bahasa sederhana, desain aksesibel, dan layanan bergerak dapat mencegah digitalisasi menciptakan ketimpangan baru.

7. Apakah pemerintah mengukur trust secara rutin dan dapat ditindaklanjuti?

Kepercayaan sering dibahas setelah terjadi krisis. Padahal trust dapat dipantau seperti indikator strategis lain. Survei sebaiknya membedakan kompetensi, integritas, fairness, dan responsivitas. Jika satu dimensi turun, intervensinya berbeda. Turunnya persepsi kompetensi mungkin memerlukan perbaikan sistem; turunnya integritas memerlukan penguatan pengawasan; turunnya fairness memerlukan evaluasi aturan atau penegakan. Dengan demikian trust menjadi alat diagnosis, bukan slogan.

8. Apakah data dan AI digunakan dengan governance yang cukup?

Kemampuan analitik dapat meningkatkan deteksi risiko dan personalisasi layanan, tetapi keputusan berbasis data harus dapat dipertanggungjawabkan. Pemerintah perlu memastikan

kualitas data, menguji bias, mendokumentasikan model, dan menyediakan mekanisme manusia untuk koreksi. Dalam perpajakan, false positive dapat menciptakan beban besar dan merusak kepercayaan. Efisiensi algoritmik harus selalu diseimbangkan dengan due process dan perlindungan privasi.

9. Apakah keluhan menghasilkan pembelajaran organisasi?

Keluhan adalah data tentang kegagalan layanan. Organisasi publik yang matang tidak hanya menutup tiket, tetapi mengelompokkan akar masalah dan memperbaiki proses. Jika ratusan keluhan muncul karena terminologi yang membingungkan, solusinya bukan menambah petugas untuk menjawab pertanyaan yang sama, melainkan memperbaiki desain informasi. Feedback loop mengubah suara warga menjadi input untuk continuous improvement.

10. Apakah reformasi fiskal dipimpin sebagai agenda whole-of-government?

Kepatuhan pajak dipengaruhi pengalaman masyarakat yang melampaui organisasi pajak. Karena itu reformasi penerimaan perlu terhubung dengan kualitas belanja, reformasi birokrasi, pelayanan dasar, digital government, integritas, dan komunikasi publik. Kepemimpinan pusat perlu menetapkan outcome bersama serta mekanisme koordinasi. Ketika setiap instansi hanya mengejar KPI sendiri, kontrak fiskal dapat tetap lemah meskipun masing-masing unit terlihat berhasil secara administratif.