

TRANSFORMASI MANAJEMEN PEMERINTAHAN DALAM PERALIHAN PELAYANAN PERPAJAKAN MELALUI CORETAX DI KPP PRATAMA SUMEDANG

Ester Yulianti Pakpahan¹, Novie Indrawati Sagita², Agus Taryana³

^{1,2,3} Departemen Ilmu Pemerintahan, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik,
Universitas Padjadjaran

Email Korespondensi: esteryulianti2@gmail.com

Submitted: 20-06-2026; Accepted: 16-09-2026; Published : 16-09-2026

ABSTRAK

Penelitian ini berfokus pada transformasi manajemen pemerintahan dalam peralihan pelayanan perpajakan melalui Sistem Inti Administrasi Perpajakan (Coretax) di KPP Pratama Sumedang. Permasalahan yang ada didasari pada pelayanan perpajakan sebelumnya yang masih dilakukan melalui Sistem Informasi Direktorat Jenderal Pajak (SIDJP) serta beberapa aplikasi fungsional yang berbeda, seperti e-Registration, e-Filing, e-Billing, e-Faktur, dan lainnya. Untuk menjawab persoalan tersebut, pemerintah kemudian melakukan pembaharuan melalui Coretax sebagai sistem yang mengintegrasikan semua layanan administrasi perpajakan. Proses yang terjadi dianalisis berdasarkan empat dimensi transformasi menurut Gouillart & Kelly, yaitu *reframing*, *restructuring*, *revitalization*, dan *renewal*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa transformasi manajemen pemerintahan dalam peralihan pelayanan perpajakan melalui Coretax di KPP Pratama Sumedang telah terwujud di keempat dimensinya, namun belum optimal. Pada dimensi *reframing*, tampak perubahan cara pandang instansi maupun Wajib Pajak terkait pelayanan perpajakan saat ini. Pada dimensi *restructuring*, terdapat peningkatan jaringan dan perangkat kerja, penyesuaian alur pelayanan, serta pembentukan model organisasi. Pada dimensi *revitalization*, prioritas pemerintah telah selaras dengan kebutuhan masyarakat, tetapi belum sepenuhnya ditopang dengan mitigasi risiko yang memadai. Pada dimensi *renewal*, pengembangan sumber daya manusia tampak dari pelatihan dan edukasi, tetapi jangkauannya belum sepenuhnya merata.

Kata kunci: Transformasi Manajemen Pemerintahan, *The Four R's of Transformation*, Pelayanan Perpajakan, Coretax, KPP Pratama Sumedang

ABSTRACT

This research focuses on the transformation of government management in the transition of tax services through the Core Tax Administration System (Coretax) at the Sumedang Primary Tax Office. The issue stems from the previous tax service system, which relied on the Directorate General of Taxes Information System (SIDJP) and several different functional applications, such as e-Registration, e-Filing, e-Billing, e-Faktur, and others. To address this issue, the government implemented Coretax as an integrated system for tax administration services. The transformation process is analyzed using the four dimensions of transformation proposed by Gouillart & Kelly, namely reframing, restructuring, revitalization, and renewal. The results indicate that the transformation of government management in the transition of tax services through Coretax at the Sumedang Pratama Tax Office has been realized across all four dimensions, although not yet optimally. Reframing is reflected in shifting perspectives of both government institution and taxpayers regarding current tax services. Restructuring is shown through expanded networks and operational tools, adjusted service workflows, and organizational models. Revitalization indicates alignment between government priorities and public needs, but they are not yet fully supported by adequate risk mitigation measures. Renewal is evident through training and education, but its reach is not yet fully equitable.

Key word: Transformation Government Management, *The Four R's of Transformation*, Tax Services, Coretax, Sumedang Primary Tax Office

PENDAHULUAN

Pajak merupakan salah satu sumber pendapatan negara dalam menjalankan roda pemerintahan. Sebagai suatu kewajiban, pajak memiliki daya serap yang sangat besar khususnya dari masyarakat. Berdasarkan data dari Laporan Keuangan Pemerintah Pusat (LKPP) Tahun 2024, realisasi penerimaan dari sektor perpajakan mencapai angka Rp2.231,84 triliun. Selain itu, penerimaan pajak selama lima tahun terakhir juga selalu menyentuh angka lebih dari Rp1.000 triliun dan naik tiap tahunnya. Meskipun diawali dengan penurunan tajam pada tahun 2020, di mana hanya mencapai Rp1.072,11 triliun atau turun sekitar 19,6% dibandingkan tahun 2019, kondisi tersebut dapat dipahami sebagai dampak dari pandemi COVID-19 yang melumpuhkan berbagai sektor ekonomi, baik tingkat nasional maupun global (Sholeh, 2025). Namun, angka tersebut terus meningkat hingga pada puncaknya, tahun 2024, mencapai Rp1.932,4 triliun yang mulai menunjukkan pemulihan penerimaan. Maka dari itu, tidak mengherankan apabila pajak menyumbang lebih dari 70% total pendapatan negara.

Penerimaan pajak yang tinggi juga tercermin di tingkat daerah, yaitu Kabupaten Sumedang. Sebagai wilayah yang berbatasan dengan kota/kabupaten besar, seperti Kota Bandung, Kabupaten Majalengka, Kabupaten Indramayu, dan lainnya, Sumedang memiliki posisi yang strategis dalam mendukung aktivitas perekonomiannya. Kondisi ini turut mempengaruhi pertumbuhan dan penerimaan pajak Sumedang. KPP Pratama Sumedang dalam Laporan Kinerja (LAKIN) Tahun 2024 mencatat tren peningkatan penerimaan pajak sepanjang periode 2022-2024. Pada tahun 2022, realisasi penerimaan pajak mencapai Rp635,40 miliar di mana melampaui target yang ditetapkan sebesar Rp450,02 miliar. Pada tahun 2023, meskipun target meningkat menjadi Rp482,99 miliar, realisasi penerimaan tetap berhasil mencapai Rp502,70 miliar. Tren tersebut berlanjut hingga tahun 2024 yang kembali meningkat dengan realisasi mencapai Rp549,86 miliar. Dengan tingginya angka penerimaan pajak, baik di tingkat pusat maupun daerah, pemerintah harus berupaya memberikan pelayanan perpajakan yang lebih baik.

Secara historis, pelayanan perpajakan telah menempuh perjalanan yang panjang, berawal dari yang sepenuhnya manual hingga bertransformasi ke sistem digital. Sistem yang diterapkan sejalan dengan proses modernisasi perpajakan adalah Sistem Administrasi Perpajakan Terpadu (SAPT), yang kemudian mengalami pengembangan menjadi Sistem Informasi Direktorat Jenderal Pajak (SIDJP). Selain itu, perjalanan digitalisasi pajak (*tax digitalization*) telah berlangsung selama 18 tahun, dimulai pada tahun 2002 melalui aplikasi e-SPT yang memungkinkan wajib pajak untuk melaporkan surat pemberitahuan (SPT) secara elektronik. Selanjutnya diikuti dengan peluncuran aplikasi fungsional lainnya seperti e-Registration (pendaftaran Nomor Pokok Wajib Pajak online), e-Filing (penyampaian SPT elektronik), e-Billing (pembuatan kode bayar/penerimaan), e-Faktur (penerbitan dan pengunggahan faktur pajak elektronik), dan lain-lain.

Namun demikian, pelayanan perpajakan yang terfragmentasi, tidak saling terhubung, dan belum memberikan gambaran menyeluruh tentang data wajib pajak secara *real-time* menjadikannya sebagai permasalahan baru dalam penyelenggaraan pelayanan perpajakan. Sistem tersebut tidak hanya menghambat para pegawai, tetapi juga masyarakat sebagai Wajib Pajak. Pendaftaran dilakukan melalui satu aplikasi, sementara pelaporan melalui aplikasi lain, lalu proses keberatan atau pengajuan masih harus dilakukan secara langsung. Kondisi tersebut membuat masyarakat berhadapan dengan prosedur yang terasa berbelit dan sering kali tidak memberikan kejelasan mengenai kewajiban perpajakannya. Akibatnya, mekanisme pelayanan seperti ini berpotensi meningkatkan terjadinya kesalahan, keterlambatan pelaporan, atau bahkan ketidakpatuhan. Menanggapi hal tersebut, Direktorat Jenderal Pajak terus melakukan reformasi perpajakan yang berfokus pada modernisasi administrasi. Langkah strategis tersebut adalah pembangunan dan penerapan Sistem Inti Administrasi Perpajakan (*Core Tax Administration System*).



Gambar 1. Tampilan Sistem Coretax

Sumber: coretaxdjp.pajak.go.id

Sistem ini merupakan bagian dari Pembaruan Sistem Inti Administrasi Perpajakan (PSIAP) yang diatur dalam Peraturan Presiden Nomor 40 Tahun 2018. Adapun tujuannya adalah untuk mewujudkan institusi perpajakan yang kuat, kredibel, dan akuntabel yang mempunyai proses bisnis yang efektif dan efisien, membangun sinergi yang optimal antar lembaga, meningkatkan kepatuhan wajib pajak, dan meningkatkan penerimaan negara. Coretax dirancang untuk mengintegrasikan seluruh layanan administrasi pajak yang dahulunya terpisah-pisah sekarang telah satu, mulai dari registrasi, penyampaian SPT, pembayaran, pemeriksaan, hingga penagihan. Kehadiran Coretax sebagai sistem pelayanan perpajakan yang baru tentu tidak bisa langsung berjalan mulus begitu saja. Ada proses yang harus dilalui dalam peralihannya, baik dari sisi instansi perpajakan sebagai penyelenggara layanan maupun dari sisi masyarakat sebagai Wajib Pajak. Pegawai sebagai pelaksana perlu memahami cara kerja sistem yang berbeda dari yang selama ini digunakan agar mampu memberikan pelayanan kepada Wajib Pajak. Sementara itu, masyarakat juga harus menyesuaikan dengan mekanisme baru dalam kewajibannya, mulai dari cara pelaporan, perhitungan, hingga pembayaran perpajakannya.

Dengan demikian, peralihan melalui Coretax tidak hanya sekadar mengganti sistem, melainkan menandai terjadinya perubahan dalam cara pemerintah mengelola dan memberikan pelayanan perpajakan. Adanya peralihan tersebut mencerminkan suatu proses transformasi manajemen pemerintahan di pelayanan perpajakan. Adapun yang disebut sebagai transformasi manajemen pemerintahan adalah berbagai inovasi baru yang dilakukan

oleh pemerintah guna menciptakan perubahan di bidang struktural (menyangkut kelembagaan) dan prosedural (berhubungan dengan mekanisme pemerintahan) (Widanarto, 2019). Transformasi tersebut tentu perlu didukung dengan kemampuan pemerintah yang tidak hanya bersifat teknis, melainkan juga manajerial. Berangkat dari kondisi tersebut, peneliti menilai bahwa perlu adanya analisis terkait proses transformasi ini terjadi. Gouillart & Kelly (dalam Redjo, 2012) melihat transformasi melalui empat dimensi, yaitu *reframing* (pengkerangkaan ulang), *restructuring* (penataan ulang struktur), *revitalization* (penyusunan ulang prioritas pembangunan), dan *renewal* (pembaharuan). Keempat dimensi inilah yang menjadi tolak ukur apakah suatu manajemen pemerintahan bisa dikatakan bertransformasi atau belum.

Berdasarkan hasil studi kepustakaan dan observasi awal, terdapat temuan terkait proses transformasi manajemen pemerintahan dalam peralihan pelayanan perpajakan melalui sistem Coretax di KPP Pratama Sumedang antara lain:

1. Ditetapkannya Peraturan Presiden No. 40 Tahun 2018 tentang Pembaruan Sistem Inti Administrasi Perpajakan (PSIAP) yang menjadi dasar hukum sekaligus titik awal transformasi manajemen dalam peralihan pelayanan di sektor perpajakan Indonesia. Lebih lanjut, adanya perubahan visi dan misi Direktorat Jenderal Pajak yang berfokus pada kualitas pelayanan, transparansi, serta pembangunan kepercayaan publik. Dengan visi baru tersebut, seluruh unit kerja atau instansi vertikal, termasuk KPP Pratama Sumedang, diarahkan untuk menyesuaikan dan mengikuti kerangka berpikir yang sejalan dengan DJP.
2. Didirikannya Direktorat Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) yang menggantikan Direktorat Transformasi Teknologi dan Informasi (TTKI). Direktorat TIK memiliki tugas dan fungsi dalam perumusan kebijakan, pengembangan, pengelolaan, serta pemantauan dan pelayanan sistem informasi perpajakan, termasuk Coretax, yang sejalan dengan Renstra DJP tahun 2020-2024. Namun, pada tingkat daerah, struktur organisasi KPP

Pratama Sumedang tidak mengalami perubahan dan tetap sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

3. Peralihan ke sistem Coretax menjadi prioritas pemerintah karena pelayanan perpajakan sebelumnya dilakukan melalui SIDJP dan berbagai aplikasi turunannya, seperti e-Filing, e-Billing, dan e-Faktur yang berjalan terpisah. Fragmentasi ini pada ujungnya menimbulkan ketidakefisienan dalam proses pelayanan, baik bagi para pegawai maupun bagi masyarakat sebagai Wajib Pajak. Di samping itu, perkembangan teknologi informasi serta peningkatan tuntutan masyarakat terhadap pelayanan publik yang cepat, mudah, dan transparan juga turut mendorong Direktorat Jenderal Pajak melakukan transformasi melalui Coretax.
4. KPP Pratama Sumedang menyiapkan faktor sumber daya manusianya (SDM), baik itu pegawai pajak maupun masyarakat sebagai Wajib Pajak. Para pegawai mendapatkan pembekalan melalui serangkaian program pelatihan secara bertahap dan berjenjang oleh Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pajak (Pusdiklat Pajak) serta Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK) yang meliputi pelatihan *unlocking mindset* dan *digital mindset*, pelatihan proses bisnis *to be*, dan pelatihan aplikasi. Ketiga pelatihan ini menyasar kepada seluruh pegawai DJP melalui serangkaian program yang berfokus pada perubahan *mindset*, pengenalan proses bisnis yang baru, dan pengembangan kompetensi untuk mengoperasikan sistem Coretax nantinya. Sementara untuk masyarakat sebagai Wajib Pajak, KPP Pratama Sumedang menyelenggarakan Kelas Pajak Edukasi Coretax sebagai bentuk edukasi.

Sementara itu, kajian atau penelitian terdahulu mengenai sistem Coretax masih sangat terbatas dan mayoritas cenderung berfokus pada implementasi sistem tersebut, sebagai contoh penelitian yang berjudul “Penerapan Core Tax

Administration System (CTAS) Langkah Meningkatkan Kepatuhan Perpajakan di Indonesia” oleh Chevri Korat dan Agus Munandar. Penelitian tersebut berangkat dari berbagai permasalahan pajak terkait tingkat kepatuhan dan rasio pajak Indonesia yang masih terbilang rendah, sehingga penerapan Coretax menjadi langkah penting dalam mendorong efisiensi administrasi perpajakan sekaligus meningkatkan kepatuhan Wajib Pajak. Dengan menganalisis dari kacamata implementasi, penelitian ini menyoroti potensi dan tantangan yang akan dihadapi kedepannya.

Berdasarkan perubahan besar inilah peneliti menilai bahwa perlu dilakukan analisis mengenai proses manajemen pemerintah dalam menghadapi transformasi tersebut, terutama pada tingkat pelaksana teknis di daerah. KPP Pratama Sumedang, sebagai instansi vertikal yang bertugas menghimpun pajak pusat di wilayah Sumedang, menjadi salah satu instansi yang tentunya mengimplementasikan Coretax. Oleh karena itu, penting untuk mengetahui sejauh mana instansi, pegawai, sistem kerja KPP Pratama Sumedang, hingga masyarakat yang menjadi Wajib Pajak di Kabupaten Sumedang menghadapi dan menyesuaikan dalam peralihan ke sistem Coretax ini.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif untuk menjelaskan bagaimana proses transformasi manajemen pemerintahan dalam peralihan pelayanan perpajakan secara lengkap. Pendekatan deskriptif yang digunakan adalah jenis studi kasus (*case study*) untuk menganalisis peristiwa atau tindakan yang terjadi dalam kurun waktu tertentu terhadap individu, kelompok, organisasi, atau program kegiatan dalam proses transformasi manajemen pemerintahan di KPP Pratama Sumedang. Data diperoleh melalui studi kepustakaan berupa literatur, artikel-artikel, serta bahan kepustakaan lainnya, dan studi lapangan berupa observasi, wawancara, dan dokumentasi. Adapun informan ditentukan dengan menggunakan teknik *purposive* yang dianggap memiliki relevansi dan kompetensi terhadap isu yang diteliti. Informan berjumlah 6 orang, yang terdiri dari:

Tabel 1. Informan Penelitian

No.	Informan	Informasi yang dibutuhkan
1.	Kepala Subbagian Umum dan Kepatuhan Internal KPP Pratama Sumedang	Arah kebijakan, strategi mobilisasi pegawai, serta kesiapan organisasi dalam menyikapi peralihan pelayanan perpajakan
2.	Kepala Seksi Pelayanan KPP Pratama Sumedang	Perubahan proses layanan sebelum dan sesudah Coretax
3.	Masyarakat pengguna layanan perpajakan (SIDJP dan Coretax) sebagai Wajib Pajak di KPP Pratama Sumedang	Peralihan sistem pelayanan perpajakan yang dirasakan secara langsung oleh pengguna layanan
4.	Akademisi/Pakar Perpajakan	Pandangan akademisi mengenai peralihan sistem administrasi perpajakan serta dampaknya terhadap pelayanan perpajakan

Sumber: Olahan Peneliti, 2026

Kemudian, data dianalisis dengan menggunakan model Miles dan Huberman (dalam Sugiyono, 2014) yang mencakup reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Untuk keabsahan data, penelitian ini diuji dengan triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara dari berbagai informan. Selain itu, peneliti juga membandingkan dengan isi dokumen terkait. Sementara itu, triangulasi teknik dilakukan dengan beberapa teknik pengumpulan data, seperti wawancara, observasi, dokumentasi, studi literatur atau kepustakaan, serta pencarian literatur dengan menggunakan internet.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Dimensi *Reframing* (Pengkerangkaan Ulang)

Menurut Gouillart & Kelly (dalam Redjo, 2012), *reframing* atau pengkerangkaan ulang merupakan dimensi yang berkaitan dengan perubahan cara pandang organisasi mengenai tujuan serta strategi untuk mencapainya, karena organisasi seringkali

terjebak dalam pola pikir lama sehingga kesulitan membangun kerangka mental dan arah masa depan baru. Maka dari itu, melalui *reframing*, organisasi dibuka pada visi dan keputusan yang lebih segar. Dimensi ini meliputi beberapa tindakan, yaitu *create the vision*, *achieve mobilization*, dan *build a measurement system*.

Dalam konteks penelitian ini, pemerintah telah membangun kerangka pikir melalui peraturan perundang-undangan baru, yaitu Peraturan Presiden No. 40 Tahun 2018 tentang Pembaruan Sistem Inti Administrasi Perpajakan (PSIAP). Peraturan ini dibentuk dengan pertimbangan bahwa untuk menciptakan sistem administrasi perpajakan yang lebih efektif dan efisien serta memiliki fleksibilitas yang tinggi, diperlukan pembaruan dalam sistem administrasinya. Pengkerangkaan ulang semakin jelas ketika terjadi perubahan visi dan misi kelembagaan Direktorat Jenderal Pajak selaku instansi yang berwenang di bidang perpajakan pada periode 2020-2024. Sebelumnya, pada periode 2015-2019, visi Direktorat Jenderal Pajak adalah “Menjadi institusi penghimpun penerimaan negara yang terbaik demi menjamin kedaulatan dan kemandirian negara.” Dalam Renstra DJP 2020-2024, visi tersebut berubah menjadi “Menjadi mitra terpercaya pembangunan bangsa untuk menghimpun penerimaan negara melalui penyelenggaraan administrasi perpajakan yang efisien, efektif, berintegritas, dan berkeadilan dalam rangka mendukung visi Kementerian Keuangan: “Menjadi pengelola keuangan negara untuk mewujudkan perekonomian Indonesia yang produktif, kompetitif, inklusif, dan berkeadilan.”

Visi dan misi inilah yang memberikan kerangka mental baru dan kini menjadi arah perpajakan yang kemudian mulai disesuaikan pada tingkat instansi vertikal yang ada di seluruh daerah, termasuk KPP Pratama Sumedang. Hal ini ditegaskan oleh Kepala Subbagian Umum dan Kepatuhan Internal yang menyatakan:

“KPP Pratama Sumedang sendiri ingin mewujudkan pelayanan perpajakan yang modern, terintegrasi, dan berbasis digital. Melalui implementasi sistem Coretax ini diharapkan mampu meningkatkan efisiensi.”

Selain itu, dalam dimensi ini, pemimpin juga berperan penting dalam menggerakkan seluruh elemen organisasi (*achieving*

mobilization) guna mendukung proses transformasi. Hal tersebut tampak pada upaya para pimpinan KPP Pratama Sumedang dalam memobilisasi seluruh jajaran untuk peralihan ke Coretax dengan memberikan contoh langsung (*leading by example*) sekaligus memperoleh pelatihan, tanpa terkecuali. Lebih lanjut, untuk memastikan agar instansi tetap berada pada jalur yang benar dalam mencapai visi misi dan tujuan transformasi, Direktorat Jenderal Pajak mengeluarkan tolak ukur atau target yang dituangkan dalam bentuk Peta Strategi dan Indikator Kinerja Utama (IKU). Arah pengukuran tidak hanya berfokus pada sisi penerimaan pajak, tetapi juga dari kualitas kebijakan, layanan, edukasi, pengawasan, pengelolaan SDM, hingga kualitas sistem informasi. Dengan kata lain, peralihan menuju Coretax tidak dibiarkan tanpa arah, tetapi dibingkai melalui ukuran-ukuran kinerja yang konkret. Apabila dibandingkan dengan periode sebelumnya, khususnya pada saat SIDJP digunakan, ukuran kinerja Direktorat Jenderal Pajak lebih bertumpu pada optimalisasi penerimaan, kepatuhan formal Wajib Pajak, efektivitas pemeriksaan, penegakan hukum, dan peningkatan keandalan data. Meskipun aspek pelayanan publik dan kepuasan pengguna layanan telah mulai diperhatikan, penekanan pada pengelolaan sistem administrasi belum tampak sekuat periode Coretax saat ini.

Selain itu, perubahan cara pandang tidak hanya terjadi di sisi pemerintah atau instansi perpajakan, tetapi juga tampak di sisi masyarakat sebagai Wajib Pajak. Sebelumnya, mindset masyarakat atau Wajib Pajak masih cenderung terbiasa dengan proses yang terpisah-pisah, bahkan dalam beberapa hal masih mengandalkan penggunaan dokumen cetak (*hardcopy*), meskipun dahulu layanan perpajakan sudah digital. Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa informan masyarakat, dari sisi Wajib Pajak telah muncul pemahaman baru terkait sistem pelayanan perpajakan. Meskipun sederhana dan terbatas, masyarakat sudah menangkap bahwa Coretax bukan sekadar sistem baru, melainkan sistem yang dibangun untuk memudahkan dan mengefektifkan pelayanan perpajakan. Selain itu, masyarakat juga mengalami pergeseran cara pandang dari yang semula melihat layanan perpajakan sebagai proses yang tersebar di

banyak aplikasi dan prosedur cenderung rumit, kini menjadi layanan yang dipahami sebagai satu sistem terintegrasi.

2. Dimensi *Restructuring* (Penataan Ulang Struktur)

Restructuring atau penataan ulang struktur merupakan dimensi yang berkaitan dengan upaya organisasi dalam memperbaiki kinerjanya agar lebih kompetitif. Dengan kata lain, organisasi melakukan penataan ulang agar lebih mampu menyesuaikan diri dengan perubahan yang berlangsung. Gouillart & Kelly (dalam Redjo, 2012) menyatakan bahwa dimensi ini tercermin apabila organisasi melakukan beberapa tindakan, antara lain membangun model organisasi (*construct the organization model*), mempersiapkan infrastruktur organisasi, dan mendesain mekanisme kerja (*redesign the work architecture*).

KPP Pratama Sumedang telah melakukan beberapa peningkatan infrastruktur untuk mendukung jalannya peralihan pelayanan, yakni berupa peningkatan jaringan serta peralihan perangkat kerja dari komputer ke laptop. Hal ini dikarenakan adanya kebutuhan terhadap dukungan konektivitas yang lebih memadai karena Coretax sangat bergantung pada stabilitas sistem. Selain itu, Coretax sendiri terhitung sebagai sistem baru yang masih belum stabil dan kerap mengalami *maintenance* atau bahkan *error*, sehingga tanpa dukungan jaringan, proses pelayanan akan lebih mudah terganggu, baik bagi pegawai sebagai pelaksana maupun masyarakat sebagai Wajib Pajak. Sementara itu, peralihan dari komputer ke laptop juga mencerminkan adanya perubahan cara organisasi dalam memenuhi kebutuhan kerja pegawai. Penggunaan laptop dinilai lebih fleksibel dibandingkan komputer, terutama dalam mendukung mobilitas kerja dan penyesuaian pelayanan di kantor.

Berdasarkan hasil observasi, perubahan mekanisme kerja terlihat dari penataan alur pelayanan di kantor, khususnya pada area *lobby*. KPP Pratama Sumedang menyediakan meja *helpdesk* khusus beserta pegawai atau pelaksana yang bertanggung jawab untuk aktivasi akun Coretax.



Gambar 2. Meja Helpdesk KPP Pratama Sumedang

Sumber: Dokumentasi Peneliti, 2026

Keberadaan *helpdesk* ini bertujuan untuk mengurai antrean, sehingga Wajib Pajak yang baru memerlukan aktivasi akun tidak langsung masuk ke alur pelayanan utama di lantai satu. Setelah proses awal tersebut selesai, Wajib Pajak diarahkan ke lantai atas untuk memperoleh layanan perpajakan lebih lanjut sesuai kebutuhannya. Sebelum ada penyesuaian seperti ini, proses pelayanan berpotensi menumpuk pada satu titik layanan dan menimbulkan antrean yang lebih panjang. Dengan memisahkan layanan aktivasi akun dari layanan perpajakan lanjutan, KPP Pratama Sumedang pada dasarnya sedang mendesain ulang mekanisme kerja pelayanan agar lebih efisien dan tertata.



Gambar 3. Loker Pelayanan Perpajakan

Sumber: Dokumentasi Peneliti, 2026

Selain itu, terdapat pula perubahan dalam pembagian tugas di antara pelaksana. Sistem Coretax memungkinkan pekerjaan teridentifikasi secara lebih terbuka, termasuk jumlah tugas yang dikerjakan, banyaknya menerima disposisi, dan jumlah pekerjaan yang telah diselesaikan oleh masing-masing

pegawai/pelaksana. Kondisi ini berbeda dengan sistem sebelumnya yang cenderung bersifat spesialisasi. Setelah menggunakan Coretax, pembagian tugas menjadi lebih terbuka dan beban kerja dapat terlihat dengan lebih jelas. Hal ini menghadirkan setidaknya dua perubahan penting. Pertama, pembagian tugas menjadi lebih mencerminkan unsur keadilan, karena sistem memperlihatkan siapa yang sedang memegang beban kerja lebih besar dan siapa yang relatif lebih ringan. Dengan begitu, distribusi pekerjaan dapat dilakukan secara lebih proporsional. Kedua, Coretax mendorong pelaksana untuk tidak hanya menguasai satu jenis pekerjaan, tetapi juga mampu menangani beberapa jenis layanan perpajakan. Dengan kata lain, sistem ini mendorong pegawai menjadi lebih adaptif dan tidak terlalu terikat pada pembagian kerja yang terspesialisasi.

Jika ditinjau dari indikator membangun model organisasi (*construct the organization model*), indikator ini terlihat di tingkat pusat yaitu ketika didirikannya Direktorat Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) yang menggantikan Direktorat Transformasi Teknologi dan Informasi (TTKI). Mengacu pada Peraturan Menteri Keuangan No. 118/PMK.01/2021 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Keuangan, Direktorat Teknologi Informasi dan Komunikasi turut berperan dalam membangun suatu sistem informasi inti perpajakan, atau lebih dikenal dengan nama Coretax guna mendukung sasaran Rencana Strategis (Renstra) Direktorat Jenderal Pajak Tahun 2020-2024. Sementara itu, berdasarkan temuan awal penelitian, KPP Pratama Sumedang belum menunjukkan adanya langkah membangun model organisasi yang baru. Hal ini terlihat dari struktur KPP Pratama Sumedang yang masih tetap mengikuti ketentuan peraturan perundang-undangan, yaitu Peraturan Menteri Keuangan No. 18 Tahun 2026 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Pajak dan tidak mengalami perubahan bentuk kelembagaan. KPP Pratama Sumedang tetap terdiri dari kepala kantor; subbagian umum dan kepatuhan internal; seksi penjaminan kualitas data; seksi pelayanan; seksi pemeriksaan, penilaian, dan penagihan; seksi pengawasan I; seksi pengawasan II; seksi pengawasan III; seksi pengawasan IV; seksi pengawasan V; dan kelompok jabatan fungsional.

Meskipun demikian, tidak adanya perubahan struktur kelembagaan bukan berarti organisasi tidak mengalami penyesuaian. Sebagai instansi vertikal, struktur organisasi tentunya telah ditetapkan oleh pemerintah pusat sehingga ruang untuk melakukan perubahan kelembagaan akan sangat terbatas. Pernyataan ini semakin diperkuat dari pandangan akademisi/pakar perpajakan sebagai berikut:

“Kalau saran saya, untuk mempermudah implementasi Coretax, tenaga penyuluh perlu diperkuat seperti halnya AR. Tim penyuluh harus dilengkapi dengan yang paham dari sisi IT (Coretax), sehingga penyuluhannya tidak hanya terkait aturan saja, tetapi juga mencakup pemahaman penggunaan sistem Coretax.”

Akademisi/pakar perpajakan menilai bahwa kebutuhan utama di tingkat kantor pelayanan pajak bukanlah membentuk struktur baru, melainkan memastikan penempatan pegawai sesuai dengan kompetensi dibutuhkan, baik dalam aspek regulasi maupun teknologi (IT). Pada faktanya, KPP Pratama Sumedang telah melakukan penyesuaian fungsi kerja hingga pembentukan tim khusus untuk implementasi Coretax. Temuan ini selaras dengan pandangan akademisi yang menyarankan untuk mengambil sejumlah langkah yang lebih berfokus pada melengkapi tim atau tenaga penyuluh dengan komposisi seimbang. Meskipun tidak terjadi perubahan dalam struktur formalnya, langkah-langkah tersebut mengindikasikan bahwa KPP Pratama Sumedang telah membangun model organisasi yang berlangsung hanya di tingkat operasional.

3. Dimensi Revitalization (Penyusunan Ulang Prioritas Pembangunan)

Revitalization atau penyusunan ulang prioritas pembangunan merupakan dimensi yang menekankan pentingnya hubungan pemerintahan dengan lingkungannya, karena keberhasilan program pembangunan bergantung pada sejauh mana prioritas pemerintah sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Dalam penelitian ini, peralihan ke sistem Coretax menjadi prioritas pemerintah karena pelayanan perpajakan sebelumnya dilakukan melalui SIDJP dan berbagai aplikasi turunannya, seperti e-Filing, e-Billing, dan e-Faktur, yang berjalan secara terpisah. Fragmentasi ini pada ujungnya

menimbulkan ketidakefisienan dalam proses pelayanan, baik bagi para pegawai maupun bagi masyarakat sebagai Wajib Pajak. Di satu sisi, pegawai/pelaksana pajak harus menghimpun penerimaan melalui berbagai aplikasi dan proses bisnis yang terpisah, sementara di sisi lain Wajib Pajak harus berpindah dari satu aplikasi ke aplikasi lain untuk memenuhi kewajiban perpajakannya.

Kesesuaian antara prioritas pemerintah dengan kebutuhan masyarakat juga tampak nyata di wilayah Sumedang bahwa kebutuhan utamanya ada pada kemudahan akses layanan di kondisi riil daerah. Hal ini dapat dipahami karena Kabupaten Sumedang memiliki cakupan wilayah yang cukup luas, yaitu terdiri atas 26 kecamatan, 270 desa, dan 7 kelurahan dengan luas wilayah mencapai 1.558,72 km². Sementara itu, pusat pelayanan perpajakan melalui KPP Pratama Sumedang berada di Kecamatan Sumedang Utara. Pada akhirnya, kondisi tersebut merugikan sebagian Wajib Pajak Sumedang, terutama yang berdomisili jauh dari pusat kota. Kemudian, hal ini akan menghadirkan hambatan tersendiri untuk Wajib Pajak, baik dari segi jarak, waktu, maupun biaya. Informan juga menyoroti bahwa kesulitan bukan hanya terletak pada lokasi fisik, tetapi juga pada fragmentasi layanan yang membuat masyarakat harus memahami banyak aplikasi sekaligus. Pandangan yang serupa juga disampaikan oleh Wajib Pajak lainnya yang menitikberatkan kebutuhannya terkait kemudahan pelayanan perpajakan. Informan merasa bahwa sistem sebelumnya cenderung rumit karena mengharuskan penggunaan ragam aplikasi terpisah, mulai dari, pelaporan, proses menunggu kode billing, pembayaran, hingga pelaporan kembali. Sama halnya dengan Wajib Pajak lain, informan menuturkan bahwa dengan adanya sistem Coretax yang terintegrasi mampu menjawab kebutuhan yang paling dirasakan.

Lebih lanjut, Gouillart & Kelly (dalam Redjo, 2012) menyatakan bahwa terdapat empat hal pokok yang menjadi ukuran dari dimensi ini, antara lain responsivitas, responsibilitas, akuntabilitas, dan orientasi kemitraan. Berdasarkan hasil penelitian di lapangan, indikator pertama yang tampak adalah responsivitas di mana terlihat dari cara KPP Pratama Sumedang merespons kebutuhan informasi dan konsultasi Wajib Pajak selama

peralihan ke Coretax. KPP Pratama Sumedang menyadari dengan adanya peralihan layanan perpajakan akan menimbulkan kebutuhan informasi yang tinggi di masyarakat. Maka dari itu, KPP Pratama Sumedang menangkap segala kebutuhan Wajib Pajak dengan memberikan respons tidak hanya ketika datang ke kantor, tetapi melalui saluran lain yang lebih mudah dijangkau, termasuk juga menyediakan layanan helpdesk. Kendati demikian, responsivitas seharusnya tidak hanya berhenti pada kemampuan merespons kebutuhan informasi masyarakat saja. Responsivitas tidak hanya bersifat reaktif terhadap permasalahan yang muncul, tetapi juga proaktif dalam mengantisipasi perubahan kebutuhan dan aspirasi masyarakat (Indrasworo & Yuwono, 2025). Maka dari itu, indikator responsivitas juga berkaitan dengan langkah antisipatif yang diambil oleh KPP Pratama Sumedang dalam mengantisipasi kebutuhan Wajib Pajak selama proses peralihan ini, salah satunya melalui upaya mitigasi risiko.

Kebutuhan akan mitigasi risiko tersebut telah ditekankan dalam Buku II Nota Keuangan APBN 2025 bahwa mitigasi risiko perlu dilakukan melalui beberapa langkah, antara lain: edukasi dan sosialisasi yang masif, infrastruktur yang memadai, keamanan data yang terjamin, proses yang mudah dipahami, dukungan, dan asistensi bagi wajib pajak, hingga monitoring dan evaluasi secara berkala. Di tingkat pusat, Direktorat Jenderal Pajak mengambil serangkaian langkah mitigasi untuk menanggapi berbagai kendala yang muncul dan dikategorikan dalam tiga strategi yaitu: teknis, regulatif, dan komunikatif (Widiastuti et al., 2025) dengan rincian sebagai berikut:

1. Pada tataran teknis, Direktorat Jenderal Pajak memperluas kapasitas bandwidth dan mempertahankan sistem legacy (sistem lama/sebelumnya) untuk fitur-fitur kritis (Widiastuti et al., 2025). Selain itu, Direktorat Jenderal Pajak menargetkan seluruh bugs dan error pada Coretax dapat diselesaikan paling lambat bulan Juli 2025. Hal ini tercermin dari perkembangan penanganan kasus error perubahan data yang pada 10 Februari 2025 masih tercatat sebanyak 397 kasus, dan berhasil ditekan menjadi hanya 18 kasus dalam kurun waktu sekitar satu minggu

(CNN Indonesia, 2025). Lebih jauh, Direktorat Jenderal Pajak juga menyarankan Wajib Pajak untuk mengakses sistem pada jam-jam tertentu, seperti pagi atau malam hari, sebagai solusi sementara atas keterbatasan kapasitas server pada periode pelaporan yang padat.

2. Pada tataran regulatif, Direktorat Jenderal Pajak menerbitkan Keputusan Direktur Jenderal Pajak Nomor KEP-54/PJ/2025 yang memperbolehkan Pengusaha Kena Pajak tertentu untuk tetap menggunakan *legacy system* dalam penerbitan faktur pajak, sekaligus memastikan tidak ada sanksi bagi wajib pajak yang terlambat melaporkan akibat gangguan sistem (Widiastuti et al., 2025). Selain itu, Direktorat Jenderal Pajak juga menerbitkan beberapa peraturan lain untuk memberikan kepastian hukum bagi Wajib Pajak di tengah masa peralihan, yaitu PER-11/PJ/2025 yang menetapkan prosedur atau ketentuan baru untuk SPT Masa/Tahunan, e-Faktur, bukti potong, dan angsuran PPh 25, serta PER-8/PJ/2025 yang mengatur 13 layanan administrasi pajak yang kini hanya dapat dilakukan melalui Coretax.
3. Pada tataran komunikatif, Direktorat Jenderal Pajak berupaya membangun komunikasi melalui pengelolaan informasi kepada publik. Salah satunya melalui pengumuman PENG-54/PJ.09/2025 yang mengimbau Wajib Pajak melakukan aktivasi akun lebih awal untuk menghindari akses pada periode pelaporan. Selain itu, Direktorat Jenderal Pajak juga secara rutin memberikan pemberitahuan downtime atau waktu henti sistem di situs resmi dan berbagai kanal media sosialnya. Sepanjang tahun 2025, DJP tercatat menerbitkan pengumuman downtime atau jadwal pemeliharaan sistem sebanyak tujuh (7) kali, yakni dimulai dari 1 April 2025, berlanjut pada 11 Juli, 17 September, 18 Oktober, 25 November, hingga 6 dan 9 Desember 2025.

Meski demikian, ketiga strategi tersebut pada dasarnya hadir sebagai suatu respons atas

persoalan atau permasalahan yang sudah muncul. Sama halnya dalam praktik pelayanan di daerah, khususnya di KPP Pratama Sumedang, responsivitas yang tampak masih lebih dominan pada penyediaan informasi dan asistensi langsung pada Wajib Pajak. Para pegawai memang telah mendapatkan pelatihan sebelum Coretax diluncurkan, tetapi lebih diarahkan pada aspek operasional penggunaan sistem seperti menginput, mengolah, dan menganalisis data. Akan tetapi, ketika dihadapkan pada gangguan atau hambatan teknis yang tidak terduga, para pegawai belum dibekali mitigasi risiko yang memadai untuk menghadapi situasi tersebut. Pernyataan ini didapat dari pandangan akademisi/pakar perpajakan sebagai berikut:

“Dari sisi fiskus, sebenarnya mereka sudah di-training terlebih dahulu dibanding kita, sehingga dari sisi IT mereka sudah memahami penggunaan sistem. Namun, permasalahannya muncul ketika terjadi trouble (trial and error) karena kondisi tersebut belum sepenuhnya dipersiapkan. Selama ini, pegawai hanya dibekali mengenai cara menginput, mengolah, dan menganalisis data. Akan tetapi, ketika terjadi kendala atau gangguan pada sistem, belum ada mitigasi risikonya. Jadi, perlu ada mitigasi risiko yang perlu diajarkan untuk pegawai pajak mengantisipasi permasalahan sehubungan dengan Coretax ini.”

Selanjutnya, indikator responsibilitas tercermin dari komitmen KPP Pratama Sumedang untuk mendampingi Wajib Pajak dari semboyan yang dipegang para pegawai, yaitu *“kita dampingi sampai berhasil.”* Bentuk tanggung jawab atau responsibilitas juga diperkuat oleh dukungan sistem Coretax itu sendiri, yakni memiliki sistem pengawasan. Hal ini memungkinkan para pegawai untuk dapat melakukan dan memantau tugasnya. Jika dianalisis lebih jauh, dua temuan tersebut menunjukkan bahwa KPP Pratama Sumedang sudah mencerminkan responsibilitas dalam peralihan ke Coretax. Organisasi tidak sekadar menyatakan bertanggung jawab, tetapi benar-benar menyediakan sarana pendampingan dan memanfaatkan fitur pengawasan dalam sistem untuk menjaga agar pelayanan tetap berjalan sesuai ketentuan.

Indikator ketiga dalam dimensi revitalization adalah akuntabilitas. Akuntabilitas pada dasarnya mengacu pada pertanggungjawaban atas pelaksanaan tugas atau kewenangan. Oleh karena itu, akuntabilitas tidak dapat dipisahkan dari kepercayaan publik sehingga apabila pemerintah ingin Wajib Pajak menerima sistem baru ini, maka transparansi dalam pengelolaan pajak harus diperbaiki terlebih dahulu (Aditama, 2025). Berdasarkan hasil penelitian di lapangan, KPP Pratama Sumedang menitikberatkan akuntabilitas pada aspek transparansi pelayanan, yang mana Wajib Pajak dapat ikut memantau sendiri perkembangan layanannya sehingga informasi dapat diketahui oleh kedua belah pihak secara terbuka. Dengan adanya keterbukaan proses, Wajib Pajak memiliki kesempatan untuk mengetahui apakah permohonannya sedang diproses, sudah berpindah tahapan, atau masih tertahan pada tahap tertentu. Di samping itu, akuntabilitas juga dapat dilihat dari semakin berkurangnya ketergantungan pada interaksi langsung antara Wajib Pajak dan pegawai ketika hendak melakukan pelayanan. Sebelum penerapan Coretax, proses perpajakan seringkali melibatkan interaksi langsung antara wajib pajak dan petugas pajak, yang membuka peluang terjadinya korupsi atau penyalahgunaan wewenang (Panjaitan & Yuna, 2024).

Indikator terakhir, orientasi kemitraan, telah diupayakan dalam bentuk hubungan formal dengan pemerintah kabupaten dan instansi pemerintah lain melalui perjanjian kerja sama, serta rencana pembentukan grup WhatsApp untuk memperlancar penyampaian informasi. Tidak hanya itu, KPP Pratama Sumedang juga menjalin hubungan dengan pihak eksternal lain seperti perbankan dan konsultan pajak, sebagaimana yang disampaikan oleh Kepala Subbagian Umum dan Kepatuhan Internal:

“Yang jelas dengan pemerintah kabupaten dan instansi pemerintah karena memang paling dekat. Bentuknya sendiri seperti perjanjian kerjasama (PKS) antara instansi pemerintah, DJP, serta pemerintah daerah dan itu sudah lama dilaksanakan oleh DJP, jadi memang sudah ada hitam di atas putih. Selain itu, kita juga berencana mengadakan grup WhatsApp untuk instansi pemerintah, supaya informasi bisa tersampaikan dengan baik. Terus yang kedua ada pihak eksternal

lain, seperti perbankan dan konsultan pajak.”

Informasi ini menunjukkan bahwa KPP Pratama Sumedang memahami bahwa keberhasilan peralihan Coretax tidak dapat ditanggung sendiri oleh kantor pajak. Diperlukan jejaring kerja sama dengan instansi pemerintah lain maupun pihak eksternal yang dekat dengan aktivitas perpajakan masyarakat. Dengan demikian, kemitraan di sini bukan sekadar hubungan formal antar lembaga, melainkan strategi untuk memperluas jangkauan edukasi, mempercepat penyebaran informasi, dan mendukung adaptasi masyarakat terhadap sistem baru.

4. Dimensi *Renewal* (Pembaharuan)

Renewal atau pembaharuan merupakan dimensi yang menekankan pada upaya-upaya yang dilakukan pemerintah guna membangun kembali semangat dan sisi kemanusiaan dalam organisasi, khususnya dari pelaku atau aparat pemerintahan terhadap proses transformasi ini. Ini artinya, fokus utama dari dimensi *renewal* adalah pengembangan sumber daya manusia agar selaras dengan visi dan misi organisasi. Dalam rangka mendukung implementasi Coretax, pegawai Direktorat Jenderal Pajak tentu harus memiliki kompetensi sehubungan dengan proses bisnis dan sistem baru tersebut sehingga dibutuhkan pengembangan kompetensi. Untuk itu, Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pajak (Pusdiklat Pajak) serta Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK) mempersiapkan pembekalan kepada seluruh pegawai Direktorat Jenderal Pajak melalui serangkaian program pelatihan secara bertahap dan berjenjang, antara lain: (1) Pelatihan *unlocking mindset* dan *digital mindset*, (2) Pelatihan proses bisnis *to be*, (3) Pelatihan aplikasi. Rangkaian pelatihan tersebut setidaknya memiliki tiga sasaran strategis. Pertama, untuk membentuk pola pikir (*mindset*) para pegawai Direktorat Jenderal Pajak agar siap menerima dan menghadapi peralihan. Kedua, untuk memastikan seluruh pegawai memahami proses bisnis, baik yang *existing* dan yang baru. Hal ini diperlukan agar para pegawai mampu memahami dan menyesuaikan perubahan antara sistem yang ada (*existing*) dengan yang baru, yaitu Coretax. Ketiga, untuk memastikan bahwa seluruh pegawai mampu mengoperasikan sistem Coretax sehingga dapat memberikan pelayanan

perpajakan kepada Wajib Pajak. Berdasarkan informasi yang diperoleh dari lapangan, mekanisme pelatihan ini diselenggarakan oleh kantor pusat atau Pusdiklat Pajak dengan metode *Training of Trainer* (ToT). Dari setiap unit dan KPP dipilih perwakilan untuk mengikuti pelatihan tersebut, yang selanjutnya harus melatih para pegawai di unit masing-masing.

Selain menyiapkan sumber daya manusia dari sisi pegawai, masyarakat juga memerlukan pengembangan terkait peralihan ini. Upaya pelatihan tidak hanya ditujukan kepada pegawai/aparatur saja, tetapi juga kepada masyarakat sebagai Wajib Pajak. Berdasarkan temuan awal peneliti, KPP Pratama Sumedang telah berupaya melalui penyelenggaraan Kelas Pajak Edukasi Coretax, secara langsung maupun melalui *Zoom Meeting*.



Gambar 4. Kelas Pajak Edukasi Coretax

Sumber: Akun resmi instagram KPP Pratama Sumedang @pajaksumedang

Setelah melakukan penelitian di lapangan, peneliti menemukan bentuk edukasi lain yang diupayakan oleh KPP Pratama Sumedang, mulai dari sosialisasi langsung ke kantor instansi pemerintahan hingga penyediaan tutorial di berbagai kanal media. Lebih lanjut, KPP Pratama Sumedang turut mengadopsi metode dari kantor pusat yaitu *Training of Trainer* (ToT) dengan memanggil 2-3 orang yang dianggap memiliki kemampuan teknologi ke masing-masing instansi pemerintah untuk menjadi *trainer* di instansinya. Penerapan metode ini bahkan diupayakan hingga ke tingkat pemerintahan bawah, yaitu kecamatan dengan

harapan dapat menjadi *trainer* di wilayahnya sendiri, termasuk desa-desa. Ditambah lagi, KPP Pratama Sumedang juga menyediakan *helpdesk* yang siaga setiap hari untuk membantu Wajib Pajak yang mengalami kendala.

Meskipun demikian, temuan di lapangan menunjukkan bahwa upaya tersebut belum sepenuhnya menjangkau seluruh masyarakat Sumedang. Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa informan masyarakat, satu informan telah memahami pelayanan perpajakan melalui Coretax setelah KPP Pratama Sumedang melakukan sosialisasi dengan datang langsung ke kantor instansi pemerintahan. Di lain sisi, masih ada masyarakat yang merasa upaya KPP Pratama belum maksimal, sehingga pemahaman mengenai Coretax lebih banyak diperoleh melalui informasi yang beredar di media sosial.

Selain pelatihan dan edukasi, dimensi *renewal* juga terlihat dari adanya sistem penghargaan bagi pegawai. Para pegawai tentu menghadapi perubahan besar setelah beralih ke Coretax. Dengan adanya sistem penghargaan menunjukkan bahwa KPP Pratama Sumedang tidak hanya meningkatkan kompetensi pegawai, tetapi juga menjaga motivasi yang berpengaruh terhadap keseluruhan mekanisme dan lingkungan kerja. Maka dari itu, pegawai perlu merasakan bahwa proses adaptasi dan kontribusi mereka dihargai oleh organisasi. Dengan demikian, peralihan sistem ini tidak hanya menghadirkan tuntutan, tetapi juga memberikan pengakuan dan apresiasi. Berdasarkan hasil penelitian di lapangan, Kepala Seksi Pelayanan membenarkan bahwa setiap tahun memang terdapat penghargaan atau bentuk apresiasi, seperti pegawai pelaksana terbaik ataupun kepala seksi terbaik. Di samping itu, terdapat pula penghargaan khusus bagi pegawai yang mencetuskan ide-ide atau inovasi untuk mempermudah penyelesaian pekerjaan maupun pelayanan perpajakan, yaitu *change agent*.

SIMPULAN

Secara keseluruhan, transformasi manajemen pemerintahan menurut Gouillart & Kelly (dalam Redjo, 2012) menunjukkan bahwa peralihan pelayanan perpajakan melalui Sistem Inti Administrasi Perpajakan (Coretax) di KPP Pratama Sumedang Tahun 2025 telah terwujud. Hal ini didasari pada keempat dimensi

transformasi (*The Four R's of Transformation*), mulai dari perubahan orientasi atau cara pandang KPP Pratama Sumedang maupun Wajib Pajak, peningkatan infrastruktur dan penyesuaian mekanisme kerja, penyusunan ulang prioritas pemerintah dengan kebutuhan masyarakat selaku Wajib Pajak, hingga pembaharuan sumber daya manusia di kedua sisi.

Meski demikian, transformasi yang berlangsung ini belum sepenuhnya optimal. Sejumlah langkah yang diambil KPP Pratama Sumedang masih cenderung berfokus pada kondisi yang terjadi, tetapi belum cukup siap untuk menghadapi hambatan yang mungkin muncul ke depan. Hal ini ditemui pada indikator responsivitas yang dimaknai sebatas ketanggapan dalam menjawab atau merespon kebutuhan informasi Wajib Pajak dan tidak ditopang oleh mitigasi risiko maupun pembekalan pegawai yang memadai. Selain itu, jangkauan edukasi kepada masyarakat juga belum merata sehingga sebagian Wajib Pajak di Sumedang belum memperoleh pemahaman tentang layanan ini. Padahal, kedepan Coretax akan menjadi tulang punggung dalam pelayanan perpajakan.

Oleh karena itu, proses peralihan ini harus terus diperkuat di masa mendatang dengan melakukan beberapa langkah, yaitu segera menyusun mitigasi risiko, baik di tingkat pusat hingga ke tingkat instansi vertikal yang menyelenggarakan pelayanan perpajakan di daerah. Mitigasi risiko ini dapat diwujudkan melalui berbagai bentuk, seperti penyusunan pedoman teknis maupun *roadmap*, hingga pengadaan pelatihan bagi pegawai tentang kendala atau gangguan teknis ke depan. Selain itu, KPP Pratama Sumedang perlu mempertahankan orientasi atau cara pandang yang telah dibangun serta memperluas jangkauan edukasi kepada seluruh lapisan masyarakat. Beberapa langkah ini guna menyelenggarakan administrasi perpajakan yang efisien, efektif, berintegritas, dan berkeadilan.

Berdasarkan temuan tersebut, penelitian ini memperkaya kajian mengenai ilmu pemerintahan, terutama dalam konteks transformasi manajemen pemerintahan. Namun, penelitian ini masih terbatas pada satu lokus saja, yaitu KPP Pratama Sumedang. Maka dari itu, penelitian berikutnya dapat memperluas

cakupan dengan kantor pelayanan pajak di wilayah lain yang memiliki karakteristik berbeda, sehingga diperoleh gambaran yang lebih komprehensif dan komparatif mengenai transformasi manajemen pemerintahan dalam pelayanan perpajakan melalui Coretax.

DAFTAR PUSTAKA

- Aditama, M. A. (2025). *Urgensi Roadmap Core Tax yang Realistic*. pratamainstitute.com.
<https://pratamainstitute.com/urgensi-roadmap-core-tax-yang-realistic>
- CNN Indonesia. (2025). *Dirjen Pajak Kejar Belasan Masalah Coretax Beres Juli 2025*. cnnindonesia.com.
<https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20250507140429-532-1226756/dirjen-pajak-kejar-belasan-masalah-coretax-beres-juli-2025>
- Deastri, L. H., & Satyanugraha, Y. El. (2023). Dukung Reformasi Perpajakan di Indonesia, Pusdiklat Pajak Selenggarakan Rangkaian Pelatihan PSIAP. In *Edukasi Keuangan* (74th ed., pp. 14–17). Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan.
- Indrasworo, A. M., & Yuwono, T. (2025). Analisis Implementasi Responsive Governance dalam Menanggapi Pengaduan LSM mengenai Warung Minuman Keras di Kelurahan Semanan Jakarta Barat. *Journal of Politic and Government Studies*, 14(2), 995–1012.
- Korat, C., & Munandar, A. (2025). Penerapan Core Tax Administration System (CTAS) Langkah Meningkatkan Kepatuhan Perpajakan Di Indonesia. *Jurnal Riset Akuntansi Politika*, 8(1), 17–30.
- Laporan Keuangan Pemerintah Pusat Tahun 2024
- Laporan Kinerja (LAKIN) Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sumedang Tahun 2024
- Panjaitan, M. R., & Yuna. (2024). Pengaruh Coretax terhadap Transparansi dan Akuntabilitas Sistem Perpajakan. *Jurnal Riset Akuntansi*, 2(4), 51–60.
- Peraturan Presiden Nomor 40 Tahun 2018 tentang Pembaruan Sistem Administrasi Perpajakan (PSIAP)
- Peraturan Menteri Keuangan Nomor 118/PMK.01/2021 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Keuangan
- Peraturan Menteri Keuangan Nomor 18 Tahun 2026 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Pajak
- Redjo, S. I. (2012). *Transformasi Manajemen Pemerintahan*. AIPI Bandung.
- Rencana Strategis Direktorat Jenderal Pajak Tahun 2015-2019
- Rencana Strategis Direktorat Jenderal Pajak Tahun 2020-2024
- Sholeh, M. (2025). *Data Target dan Realisasi Penerimaan Pajak 5 Tahun Terakhir*. goodstats.id.
<https://goodstats.id/article/data-target-dan-realisasi-penerimaan-pajak-5-tahun-terakhir-gbXUX>
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Widanarto, A. (2019). Transformasi Manajemen Pemerintahan di Kabupaten Sukabumi. *Jurnal Ilmiah Wahana Bhakti Praja*, 9(1), 75–94.
- Widiastuti, Y., Khoiriyah, S., Sholehah, W. W., Setyowati, L., Al-Hadad, Z. L., & Kartika Marella, V. (2025). Dampak Gangguan (Error) Sistem Coretax terhadap Kualitas Pelayanan SPT Tahunan Wajib Pajak. *Jurnal Akuntansi, Perpajakan Dan Auditing*, 6(3), 597–605.