



## Finding a Way Out: Overcoming the Administrative Maze in National Tax Services

Keyzia Azzura Dafid<sup>1\*</sup>, Arla Fitria<sup>2</sup>, Ahmad Fauzan Putra Ardi<sup>3</sup>, Mega Metalia<sup>4</sup>,  
Ratna Septiyanti<sup>5</sup>

University of Lampung

**Corresponding Author:** Keyzia Azzura Dafid, [keyziadafid341@gmail.com](mailto:keyziadafid341@gmail.com)

---

### ARTICLE INFO

*Keywords:* Tax,  
Administrative Labyrinth,  
Service.

*Received :* 2, March

*Revised :* 16, April

*Accepted:* 30, May

©2026 Dafid, Fitria, Ardi, Metalia, Septiyanti: This is an open-access article distributed under the terms of the [Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



### ABSTRACT

The taxation sector is a main pillar in the structure of state revenue that demands high efficiency; in reality, taxpayers are often trapped in the complexity of procedures resembling an administrative labyrinth. Digital transformation through the Core Tax Administration System (CTAS) becomes a new hope in simplifying the tax business processes in Indonesia. The aim of this study is to analyze the anatomy of the tax bureaucracy that hinders service efficiency, assess the economic impact of administrative complexity on state revenue, and formulate simplification strategies through advanced information technology integration. The administrative labyrinth is caused by unsynchronized regulatory structures and manual bureaucratic processes that have not been fully digitally integrated. The complexity of the system not only increases operational costs for taxpayers but also creates psychological barriers that damage the relationship between the state and society (social contract). The implementation of the Core Tax Administration System (CTAS) is a crucial step that is effective in cutting redundant bureaucracy. However, the effectiveness of this technology must be accompanied by regulatory simplification so that the digital system does not merely 'transfer' manual complexity into a digital form, but truly simplifies the substance of the tax

## Mencari Jalan Keluar: Mengatasi Labirin Administrasi Dalam Pelayanan Pajak Nasional

Keyzia Azzura Dafid<sup>1\*</sup>, Arla Fitria<sup>2</sup>, Ahmad Fauzan Putra Ardi<sup>3</sup>, Mega Metalia<sup>4</sup>, Ratna Septiyanti<sup>5</sup>

Universitas Lampung

**Corresponding Author:** Keyzia Azzura Dafid, [keyziadafid341@gmail.com](mailto:keyziadafid341@gmail.com)

---

### ARTICLE INFO

*Katakunci:* Pajak, Labirin Administasi, Pelayanan

*Received :* 2, March

*Revised :* 16, April

*Accepted:* 30, May

©2026 Dafid, Fitria, Ardi, Metalia, Septiyanti: This is an open-access article distributed under the terms of the [Creative Commons Atribusi 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

[Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



### ABSTRAK

Sektor perpajakan merupakan pilar utama dalam struktur pendapatan negara yang menuntut efisiensi tinggi, pada realitasnya, wajib pajak sering terjebak dalam kompleksitas prosedur yang menyerupai labirin administrasi. Transformasi digital melalui sistem Core Tax Administration System (CTAS) menjadi harapan baru dalam menyederhanakan proses bisnis perpajakan di Indonesia. Tujuan dari penelitian ini menganalisis anatomi birokrasi perpajakan yang menghambat efisiensi pelayanan, menilai dampak ekonomi dari kerumitan administrasi terhadap pendapatan negara, dan merumuskan strategi simplifikasi melalui integrasi teknologi informasi tingkat lanjut. Labirin administrasi disebabkan oleh struktur regulasi yang tidak sinkron dan proses birokrasi manual yang belum terintegrasi secara digital sepenuhnya. Kompleksitas sistem bukan hanya meningkatkan biaya operasional bagi wajib pajak, tetapi juga menciptakan hambatan psikologis yang merusak hubungan antara negara dan masyarakat (kontrak sosial). Implementasi Core Tax Administration System (CTAS) merupakan langkah krusial yang efektif untuk memangkas birokrasi redundan. Namun, efektivitas teknologi ini harus dibarengi dengan penyederhanaan regulasi agar sistem digital tidak hanya "memindahkan" kerumitan manual ke dalam bentuk digital, melainkan benar-benar menyederhanakan substansi pajaknya

---

## PENDAHULUAN

Sektor perpajakan merupakan pilar utama dalam struktur pendapatan negara yang menuntut efisiensi tinggi, namun pada realitasnya, wajib pajak sering kali terjebak dalam kompleksitas prosedur yang menyerupai labirin administrasi. Fenomena ini ditandai dengan adanya tumpang tindih regulasi, birokrasi yang berbelit, serta kurangnya sinkronisasi data antar instansi yang menghambat pemenuhan kewajiban perpajakan secara sukarela (*voluntary compliance*). Padahal, sistem administrasi yang responsif dan transparan adalah prasyarat mutlak untuk menciptakan iklim investasi yang kondusif dan meningkatkan rasio pajak nasional. Ketidakefisienan dalam pelayanan bukan hanya meningkatkan biaya kepatuhan bagi masyarakat, tetapi juga menciptakan celah bagi praktik pungutan liar dan ketidakpastian hukum.

Transformasi digital melalui sistem Core Tax Administration System (CTAS) menjadi harapan baru dalam menyederhanakan proses bisnis perpajakan di Indonesia. Meskipun digitalisasi telah dimulai, tantangan besar masih ditemukan pada aspek literasi digital wajib pajak dan kesiapan infrastruktur teknologi informasi yang belum merata di seluruh wilayah. Tanpa integrasi yang kuat antara teknologi dan reformasi kebijakan, otomatisasi pelayanan hanya akan memindahkan kerumitan manual ke dalam sistem digital tanpa menyelesaikan akar masalah birokrasi. Oleh karena itu, diperlukan rekayasa ulang proses bisnis yang benar-benar memangkas rantai birokrasi agar pelayanan pajak menjadi lebih inklusif dan mudah diakses oleh seluruh lapisan masyarakat.

Keberhasilan mengatasi labirin administrasi ini sangat bergantung pada sinergi antara kebijakan yang berpihak pada kemudahan layanan dan perilaku adaptif aparat sipil negara. Reformasi pajak tidak boleh hanya terpaku pada pencapaian target penerimaan, tetapi harus memprioritaskan perbaikan kualitas layanan sebagai bentuk perlindungan terhadap hak-hak wajib pajak. Dengan menyederhanakan mekanisme pelaporan dan pembayaran, negara secara tidak langsung sedang membangun kepercayaan publik (*public trust*) yang menjadi fondasi utama kepatuhan jangka panjang. Kajian ini akan membedah strategi strategis dalam mengurai kerumitan tersebut guna mewujudkan sistem perpajakan yang modern, efektif, dan berkeadilan.

## TINJAUAN PUSTAKA

### *Teori Patologi Birokrasi*

Patologi birokrasi secara etimologis diadaptasi dari konsep medis yang merujuk pada suatu kondisi abnormal atau penyakit dalam organisme hidup, yang dalam konteks administrasi publik dimaknai sebagai disfungsi organ-organ birokrasi. Secara konseptual, patologi birokrasi merupakan hasil dari interaksi antara struktur organisasi yang kaku dengan perilaku birokrat yang menyimpang dari norma-norma rasionalitas legalistik. Gerald Caiden mendefinisikan patologi ini sebagai kegagalan institusional dalam mencapai tujuan-tujuan publik yang disebabkan oleh prosedur yang berbelit-belit, kurangnya kompetensi, serta hilangnya sensitivitas terhadap kebutuhan masyarakat. Fenomena ini menciptakan kesenjangan antara apa yang

seharusnya dilakukan oleh birokrasi menurut regulasi dengan realitas operasional yang terjadi di lapangan.

Eksistensi patologi birokrasi sering kali termanifestasikan dalam bentuk "red tape" atau formalisme yang berlebihan, di mana prosedur administratif justru menjadi penghambat utama efisiensi pelayanan. Victor Thompson mengidentifikasi bahwa kecenderungan biopatologis sering muncul akibat ketidakamanan jabatan yang mendorong pejabat untuk berlindung di balik aturan-aturan kaku guna menghindari tanggung jawab personal. Hal ini mengakibatkan birokrasi kehilangan fleksibilitasnya dan terjebak dalam rutinitas yang tidak produktif. Dalam perspektif ini, penyakit birokrasi bukan sekadar kesalahan individu, melainkan manifestasi dari kelemahan sistemik yang memprioritaskan ketaatan pada prosedur di atas pencapaian substansi kinerja. Lebih lanjut, Sondang P. Siagian mengklasifikasikan patologi birokrasi ke dalam beberapa kategori utama, termasuk patologi yang timbul karena persepsi dan gaya manajerial, kurangnya pengetahuan dan keterampilan, serta tindakan yang melanggar hukum. Salah satu manifestasi yang paling persisten adalah penyalahgunaan wewenang untuk kepentingan pribadi atau kelompok, yang pada akhirnya mendistorsi fungsi birokrasi sebagai pelayan publik menjadi instrumen kekuasaan. Dampak sistemik dari patologi ini mencakup rendahnya kualitas layanan, tingginya biaya transaksi ekonomi, dan menurunnya kepercayaan publik terhadap kredibilitas pemerintah. Oleh karena itu, pengenalan terhadap jenis-jenis patologi ini menjadi krusial sebagai langkah awal dalam melakukan reformasi birokrasi yang komprehensif.

#### ***Konsep Compliance Cost (Biaya Kepatuhan)***

Secara konseptual, compliance cost atau biaya kepatuhan didefinisikan sebagai sekumpulan biaya yang dikeluarkan oleh wajib pajak, baik individu maupun badan usaha, dalam rangka memenuhi kewajiban perpajakan yang ditetapkan oleh otoritas fiskal di luar beban pajak aktual (tax liability). Biaya ini mencakup pengeluaran sumber daya yang bersifat langsung maupun tidak langsung demi memastikan bahwa subjek pajak beroperasi sesuai dengan koridor hukum yang berlaku. Menurut Sandford et al. (1989) yang diperbarui dalam diskursus kontemporer oleh Evans (2023), biaya kepatuhan mencakup tiga dimensi utama: biaya moneter (seperti upah staf pajak atau biaya konsultan), biaya waktu (durasi yang dihabiskan untuk pencatatan dan pelaporan), serta biaya psikologis yang timbul akibat kecemasan terhadap potensi sanksi hukum.

Dalam literatur administrasi fiskal modern, compliance cost dipandang sebagai instrumen untuk mengukur efisiensi sistem perpajakan suatu negara. Tingginya biaya kepatuhan sering kali diasosiasikan dengan kompleksitas regulasi dan birokrasi yang redundan, yang pada akhirnya dapat memicu perilaku ketidakpatuhan (non-compliance). Eichfelder dan Vaillancourt (2022) mengemukakan bahwa biaya kepatuhan bersifat regresif, di mana beban yang ditanggung oleh pelaku usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) cenderung lebih besar secara proporsional dibandingkan dengan korporasi besar. Fenomena ini terjadi karena adanya biaya tetap (fixed costs) dalam sistem administrasi yang tidak sensitif terhadap skala ekonomi perusahaan, sehingga

menuntut adanya simplifikasi regulasi guna menciptakan iklim usaha yang kompetitif.

Transformasi digital dalam administrasi publik telah memberikan paradigma baru dalam analisis biaya kepatuhan. Penggunaan teknologi informasi, seperti pelaporan berbasis elektronik (e-filing) dan sistem audit otomatis, diharapkan dapat mereduksi biaya operasional yang dikeluarkan oleh wajib pajak secara signifikan. Namun, OECD (2023) mencatatkan bahwa pada fase transisi, biaya kepatuhan dapat mengalami eskalasi sementara akibat kebutuhan investasi pada infrastruktur teknologi dan peningkatan kapasitas sumber daya manusia. Oleh karena itu, efektivitas biaya kepatuhan tidak hanya diukur dari nominal pengeluaran, tetapi juga dari sejauh mana sistem tersebut mampu mengintegrasikan kemudahan administratif dengan kepastian hukum bagi masyarakat.

#### ***Prinsip Ease of Administration (Adam Smith)***

Prinsip ease of administration merupakan derivasi modern dari "The Four Maxims" yang dikemukakan oleh Adam Smith dalam karyanya *The Wealth of Nations*. Secara spesifik, prinsip ini berkaitan erat dengan canon of convenience, yang menekankan bahwa setiap pajak harus dipungut pada waktu dan dengan cara yang paling memudahkan wajib pajak untuk membayarnya. Dalam konteks administrasi publik kontemporer, kemudahan administratif menuntut otoritas pajak untuk merancang sistem yang meminimalisir hambatan birokrasi, sehingga proses pemenuhan kewajiban perpajakan tidak menjadi beban tambahan yang menghambat produktivitas ekonomi masyarakat.

Smith (1776) menegaskan bahwa efisiensi pemungutan pajak (canon of economy) harus dijaga agar biaya yang dikeluarkan untuk mengadministrasikan pajak tidak menghabiskan sebagian besar pendapatan yang dikumpulkan. Dalam pandangan akademis, sistem perpajakan yang memiliki tingkat ease of administration yang tinggi dicirikan oleh prosedur yang sederhana, instruksi yang jelas, dan ketersediaan kanal pelayanan yang aksesibel. Sebagaimana ditekankan dalam studi literatur klasik yang tetap relevan hingga saat ini, kegagalan dalam menerapkan prinsip kemudahan ini dapat mengakibatkan distorsi pasar dan menurunkan tingkat kepatuhan sukarela (voluntary compliance) karena wajib pajak merasa terbebani oleh kompleksitas sistem daripada besaran nominal pajak itu sendiri.

#### ***Transformasi Digital dan Big Data dalam Perpajakan***

Transformasi digital dalam ranah perpajakan merepresentasikan pergeseran paradigma dari administrasi manual berbasis kertas menuju sistem yang terintegrasi secara elektronik dan otomatis. Integrasi teknologi informasi ini memungkinkan otoritas pajak untuk melakukan pengumpulan data secara real-time, mempermudah proses pelaporan, serta meningkatkan transparansi dalam setiap transaksi fiskal. Menurut OECD (2023), digitalisasi administrasi pajak bukan sekadar tentang migrasi platform, melainkan upaya rekonstruksi proses bisnis guna menciptakan ekosistem perpajakan yang lebih responsif dan inklusif di tengah dinamika ekonomi digital yang semakin kompleks.

Pemanfaatan big data menjadi pilar utama dalam modernisasi ini, di mana volume data yang masif dari berbagai sumber (seperti transaksi perbankan, aktivitas e-commerce, dan rekam jejak digital lainnya) diolah menggunakan algoritma machine learning untuk analisis prediktif. Implementasi big data analytics memungkinkan otoritas pajak untuk mendeteksi anomali, melakukan pemetaan risiko ketidakpatuhan secara akurat, serta meminimalisir praktik penghindaran pajak melalui pengawasan yang lebih ketat dan objektif. Sebagaimana dikemukakan oleh Gupta dan Nagadevara (2022), konvergensi antara teknologi digital dan kecerdasan buatan dalam perpajakan tidak hanya meningkatkan efisiensi pengumpulan penerimaan negara, tetapi juga memberikan kepastian hukum yang lebih baik bagi wajib pajak melalui sistem audit yang berbasis data faktual.

## **METODOLOGI**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif konseptual berbasis studi pustaka sistematis guna menyusun kerangka teoritis yang mengintegrasikan mengatasi labirin administrasi dalam pelayanan pajak nasional dalam konteks kepatuhan pajak di Indonesia. Metode ini dipilih karena memungkinkan peneliti mengidentifikasi pola, konsep, dan temuan utama dari literatur yang telah terpublikasi secara ilmiah (Snyder, 2019). Data diperoleh dari artikel jurnal terindeks seperti Scopus, Sinta, dan Google Scholar yang relevan dengan tema pelayanan pajak nasional. Proses penelusuran literatur dilakukan dengan metode PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews), Hanya artikel yang relevan secara substansi dan telah melalui proses peer-review yang dianalisis lebih lanjut. Analisis dilakukan melalui sintesis tematik untuk mengidentifikasi pelayanan pajak nasional.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### ***Faktor Struktural Penyebab Labirin Administrasi***

Labirin administrasi merujuk pada prosedur yang berbelit, tumpang tindih, dan membingungkan. Faktor-faktor utamanya meliputi:

Fragmentasi Regulasi: Seringnya perubahan peraturan (frekuensi revisi UU dan aturan turunan) menciptakan celah interpretasi. Aturan yang sering berubah menuntut wajib pajak untuk terus melakukan penyesuaian teknis secara konstan.

Sentralisasi vs. Desentralisasi Data: Kurangnya integrasi data antar lembaga pemerintah menyebabkan wajib pajak harus menyerahkan dokumen yang sama ke instansi yang berbeda (redundansi data).

Hierarki Birokrasi yang Kaku: Proses validasi dan verifikasi manual yang berjenjang di tingkat KPP seringkali menciptakan hambatan waktu dalam penyelesaian administrasi seperti restitusi atau keberatan.

### ***Implikasi Kompleksitas Administrasi***

#### ***Biaya Kepatuhan (Compliance Cost)***

Kompleksitas ini secara langsung menaikkan beban finansial wajib pajak:

1. Biaya Langsung: Pengeluaran untuk membayar konsultan pajak atau staf ahli guna memastikan laporan sesuai aturan yang rumit.

2. Biaya Tidak Langsung: Waktu yang terbuang (opportunity cost) oleh pemilik usaha atau manajemen untuk mengurus administrasi ketimbang fokus pada produktivitas bisnis.

### ***Psikologi Wajib Pajak***

Kecemasan (Tax Anxiety): Rumitnya aturan memicu ketakutan akan sanksi denda akibat kesalahan yang tidak disengaja.

Erosi Kepercayaan: Administrasi yang berbelit dianggap sebagai "hambatan" bukan "pelayanan," yang menurunkan moralitas pajak dan mendorong keinginan untuk melakukan penghindaran pajak (tax avoidance).

Kerumitan administrasi menciptakan "lelah birokrasi". Hal ini menurunkan tax morale (semangat membayar pajak). Wajib pajak cenderung merasa terintimidasi oleh prosedur daripada oleh nominal pajak itu sendiri. Biaya kepatuhan di Indonesia ditemukan masih lebih tinggi dibandingkan rata-rata negara mitra OECD.

### ***Mencari Jalan Keluar: Integrasi Sistem dan Otomasi***

#### ***Efektivitas Core Tax Administration System (CTAS)***

CTAS dirancang sebagai solusi teknologi terpadu untuk menyederhanakan proses bisnis perpajakan.

Automasi Proses: CTAS menggantikan verifikasi manual dengan validasi sistem otomatis, sehingga memotong rantai birokrasi yang sebelumnya bersifat tatap muka dan subjektif.

Sistem Satu Data (Single Source of Truth): Dengan integrasi data, wajib pajak tidak perlu lagi melakukan pengulangan input data (redundansi). Hal ini mempercepat proses cleansing data dan pelayanan seperti pendaftaran (NPWP) hingga pelaporan (SPT).

Transparansi: CTAS memungkinkan wajib pajak memantau status permohonan mereka secara real-time, mengurangi ketidakpastian yang selama ini ada dalam labirin administrasi tradisional.

### ***Solusi Utama***

Satu Data Perpajakan: Sinkronisasi NIK sebagai NPWP sebagai langkah awal memutus rantai birokrasi identitas.

Pre-populated Tax Return: Otomasi pengisian SPT berdasarkan data pihak ketiga untuk meminimalkan kesalahan input dan beban administratif wajib pajak.

Omnichannel Service: Integrasi layanan konsultasi agar tidak terjadi disparitas jawaban antar kantor pelayanan pajak (KPP).

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

1. Akar Masalah: Labirin administrasi disebabkan oleh struktur regulasi yang tidak sinkron dan proses birokrasi manual yang belum terintegrasi secara digital sepenuhnya.
2. Dampak Negatif: Kompleksitas sistem bukan hanya meningkatkan biaya operasional bagi wajib pajak, tetapi juga menciptakan hambatan psikologis yang merusak hubungan antara negara dan masyarakat (kontrak sosial)
3. Solusi Strategis: Implementasi Core Tax Administration System (CTAS) merupakan langkah krusial yang efektif untuk memangkas birokrasi

redundan. Namun, efektivitas teknologi ini harus dibarengi dengan penyederhanaan regulasi agar sistem digital tidak hanya "memindahkan" kerumitan manual ke dalam bentuk digital, melainkan benar-benar menyederhanakan substansi pajaknya.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Alm, J. (2019). *Tax Evasion, Tax Administration, and the 'Hard-to-Tax'*. Routledge.
- Bird, R. M., & Zolt, E. M. (2008). *Technology and Taxation in Developing Countries*. Columbia Journal of Tax Law.
- Caiden, G. E. (1991). *Administrative Reform Comes of Age*. Berlin: De Gruyter.
- Direktorat Jenderal Pajak. (2025). *Laporan Kinerja Tahunan 2024*. Jakarta: Kementerian Keuangan.
- Evans, C., & Hasseldine, J. (2017). *The Tax Compliance Costs of Small and Medium Sized Enterprises*. International Tax Journal.
- Feld, L. P., & Frey, B. S. (2002). *Trust Breeds Trust: The Role of the Government in Developing Tax Morale*. Economics of Governance.
- IMF. (2023). *Digital Solutions for Tax Administration*. Washington D.C.
- Kementerian Keuangan RI. (2021). *Undang-Undang Nomor 7 Tahun 2021 tentang Harmonisasi Peraturan Perpajakan*.
- Kirchler, E. (2007). *The Economic Psychology of Tax Behaviour*. Cambridge University Press.
- Lutfillah, N. Q. (2022). *Digitalisasi Perpajakan: Peluang dan Tantangan di Era Industri 4.0*. Jurnal Akuntansi Nasional.
- McKerchar, M. (2003). *The Impact of Complexity on Tax Compliance*. Australian Tax Research Foundation.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. SAGE.
- OECD. (2024). *Tax Administration 2024: Comparative Information on OECD and Other Advanced and Emerging Economies*. Paris.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government*. Addison-Wesley.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public Management Reform: A Comparative Analysis*. Oxford University Press.
- Rosdiana, H., & Irianto, E. S. (2014). *Beban Kepatuhan Pajak: Perspektif Kebijakan Administrasi*. Rajawali Pers.
- Sandford, C. (1995). *Tax Compliance Costs Measurement and Policy*. Fiscal Publications.
- Slemrod, J. (2019). *Tax Compliance and Enforcement*. Journal of Economic Literature.
- Torgler, B. (2007). *Tax Compliance and Tax Morale: A Theoretical and Empirical Analysis*. Edward Elgar.
- World Bank. (2023). *Ease of Doing Business: Tax Administrative Efficiency Report*. Washington D.C