



Strategi Sentralisasi Pajak Terhadap Kepatuhan Perpajakan pada PT. Bank Sumut

Eka Rospiani¹⁾, Wahyu Ario Pratomo²⁾, Fahmi Natigor Nasution³⁾

Universitas Sumatera Utara, Medan, Indonesia

Ekarospiani@banksumut.co.id¹⁾

wahyuario@gmail.com²⁾

fanatigor@gmail.com³⁾

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi bagaimana strategi sentralisasi pajak yang diterapkan oleh PT. Bank Sumut berpengaruh terhadap kepatuhan perpajakan. Pendekatan yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam dan penyebaran kuesioner. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi sentralisasi, yang dimulai sejak tahun 2020, berdampak signifikan terhadap peningkatan efisiensi pelaporan dan pembayaran pajak. Faktor utama yang mendukung kepatuhan adalah pemahaman pegawai yang tinggi terhadap kewajiban perpajakan, pengawasan internal yang kuat, serta sosialisasi yang dilakukan secara berkala oleh Tim Pajak Kantor Pusat. Kendala yang masih dihadapi antara lain gangguan sistem pada server DJP dan data vendor yang tidak valid. Implikasi dari penelitian ini mengarah pada perlunya penguatan unit pengawasan internal yang terpisah dari pelaksana pajak dan peningkatan kualitas validasi data vendor. Dengan penguatan strategi sentralisasi dan kolaborasi antarunit, tingkat kepatuhan perpajakan di Bank Sumut dapat terus ditingkatkan.

Kata kunci: Strategi Sentralisasi, Kepatuhan Perpajakan, Pengetahuan Pajak, Pengawasan Pajak, Sosialisasi Pajak

Abstract

The present study aims to explore how the tax centralisation strategy implemented by PT Bank Sumut affects tax compliance. The approach adopted is descriptive qualitative, with data collection techniques including in-depth interviews and questionnaires. The findings of the study suggest that the centralisation strategy, which commenced in 2020, has exerted a substantial influence on enhancing the efficiency of tax reporting and payment. The primary factors contributing to this compliance are as follows: a high level of employee understanding of tax obligations, robust internal supervision, and regular socialisation by the Head Office Tax Team. The challenges that persist include system disruptions on the DJP server and invalid vendor data. The findings of this study suggest that there is a necessity to enhance the internal oversight unit, establishing it as a distinct entity from the tax implementers, and to elevate the standard of vendor data validation. The implementation of enhanced centralisation strategies and the fostering of inter-unit collaboration have the potential to further enhance tax compliance levels at Bank Sumut.

Key words: Centralisation Strategy, Tax Compliance, Tax Knowledge, Tax Supervision, Tax Socialisation

PENDAHULUAN

Direktorat Jenderal Pajak (DJP) sebagai otoritas pajak di Indonesia memiliki tanggung jawab utama dalam mengelola administrasi perpajakan serta meningkatkan kepatuhan wajib pajak (Nugrahanto, 2021). Pajak menjadi sumber utama penerimaan negara dengan kontribusi

mencapai 70%–80% terhadap Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) setiap tahunnya.

Selama periode 2021 hingga 2023, target penerimaan pajak berhasil tercapai. Berdasarkan data Komite Pengawas Perpajakan, realisasi penerimaan pajak tahun 2023 mencapai Rp1.869,23 triliun atau 102,80% dari target, dengan pertumbuhan tahunan sebesar 8,88% (yoy). Keberhasilan ini salah satunya dipengaruhi oleh tingkat kepatuhan perpajakan, yaitu sejauh mana wajib pajak menaati peraturan pelaporan, pembayaran, dan pengajuan dokumen perpajakan (Pambudi, 2021). Kepatuhan ini penting untuk keberlanjutan fiskal negara dan pemerataan beban pajak.



Gambar 1 Perkembangan Rasio Kepatuhan WP Dalam Melaporkan SPT

Sumber: Laporan tahunan DJP 2022

Rasio kepatuhan wajib pajak dalam melaporkan Surat Pemberitahuan Tahunan (SPT) menunjukkan tren fluktuatif namun cenderung meningkat. Pada 2019 tercatat sebesar 73,06%, meningkat menjadi 77,63% pada 2020, 84,07% pada 2021, sedikit menurun menjadi 83,2% pada 2022, dan diperkirakan naik kembali menjadi 88% pada 2023 (databoks.katadata.co.id). Meningkatnya kepatuhan ini mencerminkan perbaikan sistem perpajakan di Indonesia. Salah satu upaya reformasi yang dilakukan DJP adalah melalui digitalisasi administrasi perpajakan, seperti implementasi Sistem Inti Administrasi Perpajakan (SIAP) atau Core Tax Administration System (CTAS) (Mimi, 2022). Sistem ini mengintegrasikan seluruh aplikasi perpajakan dalam satu platform sehingga wajib pajak dapat mengakses layanan dari mana saja, dengan harapan dapat meningkatkan kesadaran dan kepatuhan perpajakan (DTTC News, 27/03/2024).

Meski demikian, efektivitas strategi sentralisasi tidak serta merta berjalan optimal. Beberapa faktor memengaruhi tingkat kepatuhan, seperti pengetahuan dan pemahaman pajak, pengawasan pajak, serta sosialisasi perpajakan (Chandra, 2021). Tanpa pemahaman yang baik, kepatuhan sukarela sulit dicapai (Puspa Arum, 2012), dan pengawasan serta sosialisasi menjadi penting untuk memastikan wajib pajak memahami dan menjalankan kewajibannya dengan benar (Daulay dkk., 2017; Bodiono dkk., 2018; Adawiyah dkk., 2023).

Menilik kondisi tersebut, fokus penelitian ini adalah memahami secara komprehensif bagaimana strategi sentralisasi pajak membentuk kepatuhan perpajakan di PT Bank Sumut. Dengan pendekatan kualitatif, studi ini berupaya mengungkap dinamika internal, interpretasi pelaksana, serta realitas kebijakan yang dijalankan. Di lingkungan PT Bank Sumut, strategi sentralisasi dan digitalisasi perpajakan telah diimplementasikan sejak tahun 2020. Hal ini berdampak pada peningkatan jumlah pelaporan SPT dan pembayaran pajak tahunan. Adapun jenis pajak yang dikelola antara lain PPN, PPh Pasal 21, PPh Pasal 23, PPh Pasal 4 Ayat 2, dan PPh Pasal 25. Hal tersebut bagian dari karakteristik pekerjaan Bank Sumut. Karakteristik pekerjaan merupakan ciri khas yang melekat pada tugas yang menjadi identitasnya (Siregar et al., 2023).

Tabel 2. Jumlah Pelaporan SPT dan Pembayaran Pajak di Bank Sumut

No	Tahun	Total Pelaporan SPT	Total Pembayaran Pajak
1	2020	780	2.148
2	2021	804	2.244
3	2022	1.620	4.164
4	2023	1.656	4.260

Sumber: Data internal Bank Sumut, diolah peneliti

Data pelaporan dan pembayaran menunjukkan tren peningkatan setiap tahun, yang menjadi indikasi positif efektivitas strategi tersebut.

Tabel 3. Daftar realisasi pembayaran pajak tahun 2023

Jenis Pajak	Target	Realisasi
PPH Pasal 21 Pegawai	100%	100%
PPH Pasal 21 Notaris	100%	85%
PPH Pasal 21 Lainnya	100%	70%
PPH Pasal 23 Lainnya	100%	70%
PPH Pasal 4 ayat 2 Lainnya	100%	90%
PPH Pasal 4 ayat 2 Dana Pihak Ketiga	100%	90%
PPn	100%	100%

Sumber: Laporan Keuangan Pajak Bank Sumut

Merujuk pada kondisi tersebut perlu dilakukan penelitian lebih mendalam berkenaan dengan strategi sentralisasi pajak terhadap kepatuhan perpajakan pada PT Bank Sumut. Adapun permasalahan pada penelitian tersebut 1).Bagaimana pemahaman dan pengalaman para pelaksana pajak di PT Bank Sumut terhadap strategi sentralisasi perpajakan yang diterapkan? 2).Bagaimana pengaruh strategi sentralisasi pajak terhadap kepatuhan pelaporan dan pembayaran pajak di lingkungan PT Bank Sumut? 3).Faktor-faktor apa saja yang menjadi pendukung dan penghambat dalam implementasi strategi sentralisasi pajak di PT Bank Sumut.

METODE

Penelitian ini mengadopsi pendekatan kualitatif deskriptif untuk mengungkap fakta secara mendalam dan holistik mengenai implementasi strategi sentralisasi pajak di PT Bank Sumut. Metode ini dipilih karena mampu menangkap kompleksitas fenomena sosial melalui eksplorasi pengalaman, persepsi, dan dinamika yang dialami oleh subjek penelitian (pegawai dan tim pajak) dalam konteks nyata (Sugiyono, 2016).

Data yang dikumpulkan bersifat deskriptif-analitis, mencakup narasi hasil wawancara, catatan observasi lapangan, dan dokumen internal. Penelitian ini tidak bertujuan untuk menggeneralisasi temuan, melainkan memberikan pemahaman kontekstual yang kaya (thick description) tentang strategi sentralisasi pajak di lingkungan PT Bank Sumut (Bungin, 2011). Dengan demikian, implikasi hasil penelitian lebih berfokus pada rekomendasi praktis bagi perusahaan, seperti perbaikan sistem pengawasan atau peningkatan sosialisasi, daripada prediksi statistik.

Proses pengumpulan data dalam penelitian ini dirancang secara komprehensif untuk memperoleh gambaran yang holistik dan mendalam mengenai implementasi strategi sentralisasi pajak di PT Bank Sumut. Peneliti mengadopsi pendekatan multi-metode yang meliputi observasi, wawancara mendalam, dan studi dokumentasi, dengan pertimbangan bahwa kombinasi teknik-teknik tersebut mampu memberikan pemahaman yang lebih utuh tentang fenomena yang diteliti (Creswell, 2014).

Wawancara dilakukan terhadap pegawai yang terlibat langsung dalam proses perpajakan. Setiap transkrip dianalisis menggunakan metode tematik (thematic analysis) untuk mengidentifikasi pola, tema, dan subtema yang relevan dengan fokus penelitian. Tema-tema utama meliputi pemahaman pajak, pengawasan, sosialisasi, efektivitas sentralisasi, serta kendala teknis yang dihadapi. Kode-kode dikembangkan secara induktif dari data, lalu dikelompokkan ke dalam kategori tematik.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Tematik Hasil Wawancara

a. Kompetensi Perpajakan Sebagai Fondasi Kepatuhan

Perpajakan merupakan kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintah, Kebijakan pemerintah sangat penting dalam menciptakan lingkungan bisnis yang kondusif melalui peraturan perundang-undangan (Dewi et al., 2025). Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan seluruh narasumber, dapat disimpulkan bahwa tim pajak inti di PT Bank Sumut telah menguasai secara komprehensif berbagai regulasi perpajakan yang berlaku. Pemahaman mendalam ini terwujud dalam beberapa indikator kinerja konkret. Pertama, dalam hal akurasi pemotongan pajak, khususnya untuk PPh Pasal 21/23 dan PPN, tim berhasil mencapai realisasi sempurna sebesar 100% pada tahun 2023. Kedua, dari aspek ketepatan waktu, terjadi peningkatan signifikan dalam pelaporan SPT mencapai 112% sejak tahun 2020. Ketiga, tim juga menunjukkan kemampuan adaptasi yang baik dalam merespons berbagai perubahan regulasi perpajakan yang dinamis.

Namun demikian, penelitian ini mengungkap adanya kesenjangan kompetensi yang cukup mencolok ketika melihat ke unit-unit operasional. Data kuesioner menunjukkan bahwa 27% responden masih bersikap netral atau belum sepenuhnya memahami perbedaan antara PPh Pasal 21 dan 23. Lebih memprihatinkan lagi, hanya 21% responden yang menyatakan pemahaman yang sangat baik mengenai kebijakan terbaru penggunaan NIK sebagai NPWP.

Secara teoritis, temuan lapangan ini secara jelas mendukung postulat yang dikemukakan oleh Heider (1958) dalam Teori Atribusi. Dalam konteks kepatuhan perpajakan di PT Bank Sumut, terdapat dua faktor utama yang saling mempengaruhi. Faktor internal berupa kompetensi teknis yang kuat dari tim inti pajak menjadi penggerak utama kepatuhan. Di sisi lain, faktor eksternal berupa keterbatasan pemahaman di unit pendukung operasional justru menjadi penghambat yang perlu mendapat perhatian serius. Dinamika interaksi antara kedua faktor inilah yang kemudian membentuk pola kepatuhan perpajakan secara keseluruhan di organisasi.

b. Model Sentralisasi sebagai Mekanisme Kontrol

PT Bank Sumut telah mengimplementasikan model sentralisasi perpajakan melalui kerangka kerja terstruktur yang terdiri dari tiga lapisan utama. Pada lapisan pertama sebagai input, seluruh transaksi dicatat secara digital oleh Penanggung Jawab Cabang (PIC) melalui sistem PASTI (Pajak Terintegrasi). Data kemudian mengalir ke lapisan kedua sebagai control, dimana tim pajak di kantor pusat melakukan validasi menyeluruh terhadap seluruh transaksi sebelum diproses lebih lanjut. Tahap akhir sebagai output melibatkan proses rekonsiliasi menyeluruh dan pelaporan terintegrasi yang mencakup seluruh unit kerja.

Secara kritis, model ini telah membuktikan beberapa capaian signifikan. Dari sisi efisiensi, terjadi penurunan kesalahan penetapan tarif pajak hingga 40% pasca implementasi. Aspek akuntabilitas juga mengalami peningkatan pesat dengan adanya jejak audit (audit trail) yang terpusat dan terdokumentasi dengan baik. Namun demikian, model ini tidak sepenuhnya tanpa kelemahan. Sistem yang sangat terpusat ini berisiko menciptakan ketergantungan berlebihan pada tim pusat sebagai single point of failure - dimana gangguan di pusat akan berdampak sistemik ke seluruh cabang. Selain itu, proses validasi yang masih mengandalkan pendekatan manual berpotensi menimbulkan bottleneck, terutama pada periode pelaporan dengan volume transaksi tinggi.

Temuan ini menggarisbawahi bahwa meskipun model sentralisasi mampu menciptakan standarisasi dan pengendalian yang lebih ketat, namun tetap memerlukan pengembangan lebih lanjut untuk mengatasi kerentanan sistemik yang melekat. Perlunya otomatisasi proses validasi dan pembangunan sistem cadangan menjadi rekomendasi krusial untuk memitigasi risiko-risiko yang teridentifikasi.

c. Arsitektur Pengawasan Multi-Layer

PT Bank Sumut telah membangun sistem pengawasan perpajakan yang komprehensif melalui pendekatan berjenjang, menciptakan mekanisme check-and-balance yang efektif di berbagai level organisasi. Pada level mikro, Tim Pajak Internal menjalankan fungsi pengawasan

harian dengan melakukan validasi menyeluruh terhadap setiap nota transaksi sebelum diproses. Bergerak ke level meso, Divisi Pengawasan melaksanakan pemeriksaan bulanan yang lebih mendalam sebagai bentuk pengendalian berkala. Di puncak piramida pengawasan, otoritas eksternal seperti Otoritas Jasa Keuangan (OJK) dan Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) melakukan audit menyeluruh sebagai bentuk pengawasan makro.

Hasil empiris membuktikan efektivitas model pengawasan berlapis ini. Sejak implementasi sistem ini, PT Bank Sumut berhasil mengurangi temuan audit sebesar 65% secara signifikan dibandingkan dengan periode sebelumnya ketika masih menggunakan sistem desentralisasi. Penurunan yang dramatis ini menunjukkan bagaimana struktur pengawasan multi-level tidak hanya meningkatkan akuntabilitas, tetapi juga menciptakan budaya kepatuhan yang lebih kuat di seluruh lini organisasi.

Sistem ini bekerja seperti jaringan pengaman berlapis, di mana setiap level saling melengkapi dan mengoreksi. Validasi harian oleh Tim Pajak berfungsi sebagai pertahanan pertama, pemeriksaan bulanan Divisi Pengawasan sebagai pengendali proses, sementara audit eksternal menjadi evaluasi akhir yang memastikan seluruh sistem berjalan sesuai standar regulasi. Pendekatan holistik inilah yang menjadi kunci keberhasilan PT Bank Sumut dalam menciptakan tata kelola perpajakan yang transparan dan accountable.

Tabel 4. Ekosistem Check-and-Balance

Level	Aktor	Fokus
Mikro	Tim Pajak	Validasi harian nota
Meso	Divisi Pengawasan	Pemeriksaan bulanan
Makro	OJK/BPK	Audit Eksternal

d. Dinamika Komunikasi Perpajakan

PT Bank Sumut mengimplementasikan strategi pembelajaran perpajakan yang mengadopsi model 70-20-10 secara komprehensif. Sebanyak 70% proses pembelajaran dilakukan melalui pendekatan on-the-job training, dimana staf mendapatkan pendampingan langsung dalam aktivitas perpajakan sehari-hari. Kemudian 20% dikembangkan melalui coaching intensif berupa workshop internal yang diselenggarakan secara berkala. Sementara 10% sisanya diperoleh dari pelatihan formal yang diselenggarakan oleh Direktorat Jenderal Pajak.

Temuan menarik yang bersifat paradoks muncul dari analisis data. Meskipun 80% responden menyatakan bahwa sosialisasi internal dinilai lebih efektif dalam penyampaian materi perpajakan, data menunjukkan bahwa pemahaman tentang kebijakan baru yang kompleks - seperti kebijakan penyatuan NIK dan NPWP - justru lebih banyak diperoleh dari sumber eksternal. Paradoks ini mengindikasikan bahwa meskipun pendekatan internal unggul dalam aspek praktikal dan implementasi sehari-hari, namun untuk kebijakan baru yang bersifat teknis dan kompleks, peran sosialisasi eksternal dari otoritas pajak tetap tidak tergantikan.

Fenomena ini menunjukkan pentingnya menyeimbangkan antara pendekatan internal yang aplikatif dengan sumber eksternal yang lebih update terhadap perkembangan regulasi. PT Bank Sumut perlu mempertahankan keunggulan pendekatan internal sambil memperkuat mekanisme transfer pengetahuan dari sosialisasi eksternal ke dalam organisasi.

e. Analisis SWOT Kendala Teknis

PT Bank Sumut menghadapi beberapa tantangan teknis dalam implementasi sistem sentralisasi perpajakan yang dapat dianalisis melalui pendekatan SWOT. Dari aspek kekuatan (Strength), model sentralisasi memungkinkan penyelesaian masalah teknis (troubleshooting) secara terpusat dan terstandarisasi, sehingga mempermudah proses identifikasi dan perbaikan gangguan. Namun di sisi kelemahan (Weakness), sistem ini menciptakan ketergantungan yang tinggi terhadap platform CoreTax milik Direktorat Jenderal Pajak, yang kerap mengalami keterbatasan kapasitas dan stabilitas.

Dalam konteks peluang (Opportunity), PT Bank Sumut memiliki kesempatan untuk mengembangkan sistem PASTI sebagai solusi internal yang lebih mandiri dan terintegrasi. Sementara dari sisi ancaman (Threat), risiko terbesar terletak pada potensi downtime sistem perpajakan nasional yang dapat mengganggu seluruh operasional perpajakan perusahaan.

Berdasarkan analisis ini, direkomendasikan beberapa langkah strategis. Yang paling krusial adalah pengembangan disaster recovery plan khusus untuk sektor perpajakan yang mencakup: (1) protokol darurat saat terjadi gangguan sistem nasional, (2) mekanisme fallback untuk memastikan kelangsungan proses perpajakan, dan (3) pembangunan sistem cadangan yang dapat diaktifkan saat sistem utama mengalami gangguan. Pendekatan ini diharapkan dapat memitigasi risiko sekaligus memaksimalkan peluang pengembangan sistem internal yang lebih tangguh.

Tabel 5. Analisis SWOT Kendala Teknis

Aspek	Uraian
Strength	Centralized troubleshooting
Weakness	Ketergantungan sistem CoreTax
Opportunity	Pengembangan sistem PASTI
Threat	Resiko downtime sistem nasional

Analisis Data Kuesioner

a. Pengetahuan dan Pemahaman Pajak

Hasil survei menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki pemahaman yang kuat terkait aspek-aspek fundamental perpajakan. Lebih dari 85% responden menyatakan **setuju** hingga **sangat setuju** terhadap pernyataan-pernyataan yang mengukur pemahaman mereka, mencakup:

- 1) Pengetahuan dasar perpajakan, seperti fungsi pajak, jenis-jenis pajak, dan kewajiban wajib pajak.
- 2) Penggunaan aplikasi perpajakan, termasuk e-filing, e-billing, dan sistem internal perusahaan.
- 3) Konsekuensi hukum dari pelanggaran ketentuan perpajakan, seperti sanksi administrasi dan pidana.

Temuan ini konsisten dengan hasil wawancara, di mana narasumber menyebutkan bahwa pemahaman yang baik menjadi faktor kunci dalam membangun kesadaran dan kepatuhan pajak. Tingginya literasi perpajakan di kalangan responden menunjukkan bahwa upaya sosialisasi, pelatihan, dan pendampingan yang dilakukan oleh PT Bank Sumut maupun otoritas pajak telah efektif meningkatkan kompetensi perpajakan. Adapun Implikasinya:

- 1) Pemahaman yang kuat meminimalkan kesalahan teknis dalam pelaporan dan pembayaran pajak.
- 2) Kepatuhan sukarela (*volutary compliance*) lebih mudah tercapai ketika wajib pajak mengerti manfaat dan konsekuensi dari kewajiban perpajakan.
- 3) Perlu terus dijaga melalui pembaruan materi sosialisasi, terutama terkait regulasi baru yang kompleks (seperti kebijakan NIK-NPWP).

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa tingkat literasi perpajakan yang tinggi tidak hanya mendukung kepatuhan, tetapi juga memperkuat tata kelola perpajakan yang lebih transparan dan akuntabel di PT Bank Sumut.

b. Pengawasan Perpajakan

Hasil penelitian mengungkapkan tingkat kepercayaan yang tinggi di kalangan responden terhadap sistem pengawasan perpajakan internal Bank Sumut. Sebanyak lebih dari 90% responden menyatakan persetujuannya bahwa mekanisme validasi nota oleh tim pajak pusat

serta peran aktif Divisi Pengawasan merupakan komponen krusial dalam menjaga kepatuhan perpajakan. Yang lebih menggembirakan, 95% responden - angka yang hampir mencapai kesempurnaan - menegaskan bahwa integritas personal pegawai menjadi faktor penentu utama dalam efektivitas sistem pengawasan ini.

Tingkat persepsi positif yang sangat tinggi ini mengindikasikan bahwa Bank Sumut telah berhasil membangun suatu ekosistem pengawasan yang:

- 1) Komprehensif, mencakup aspek sistem dan sumber daya manusia.
- 2) Terstruktur, dengan pembagian peran yang jelas antara tim pajak dan divisi pengawasan.
- 3) Berbasis nilai, dimana integritas individu menjadi fondasi utama

Kesimpulan utama dari temuan ini adalah bahwa model pengawasan perpajakan Bank Sumut telah mencapai tingkat kedewasaan sistem yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang transparan dan akuntabel. Keberhasilan ini tercermin dari:

- 1) Konsistensi penerapan prosedur validasi.
- 2) Sinergi antar unit pengawasan.
- 3) Budaya integritas yang mengakar di kalangan pegawai

Ekosistem seperti ini tidak hanya efektif dalam menjaga kepatuhan saat ini, tetapi juga berpotensi menjadi model best practice untuk pengembangan sistem pengawasan yang lebih maju di masa depan.

c. Sosialisasi Perpajakan

Berdasarkan temuan penelitian, program sosialisasi perpajakan yang dijalankan oleh Tim Pajak Bank Sumut memperoleh apresiasi tinggi dari para responden. Lebih dari 90% peserta menyatakan bahwa metode sosialisasi yang diterapkan sangat efektif dalam meningkatkan pemahaman mereka tentang kewajiban perpajakan. Keberhasilan ini tidak lepas dari pendekatan komunikasi yang komprehensif, dimana informasi tidak hanya disampaikan melalui forum pelatihan formal, tetapi juga didistribusikan melalui berbagai saluran internal seperti:

- 1) Grup WhatsApp sebagai media komunikasi harian yang interaktif.
- 2) Fitur khusus pada aplikasi internal perusahaan yang mudah diakses.
- 3) Platform digital lainnya yang memungkinkan pembelajaran mandiri

Kesimpulan dari distribusi berbagai saluran internal tersebut dapat ditarik adalah bahwa kombinasi antara:

- 1) Frekuensi sosialisasi yang rutin.
- 2) Pendekatan yang adaptif terhadap perubahan regulasi.
- 3) Pemanfaatan multiple channel komunikasi

Hal tersebut telah membentuk suatu ekosistem pembelajaran yang dinamis dan berkelanjutan. Strategi ini tidak hanya berhasil meningkatkan literasi perpajakan, tetapi lebih penting lagi telah berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kepatuhan pajak secara menyeluruh di lingkungan Bank Sumut. Model sosialisasi perpajakan yang dikembangkan Bank Sumut memiliki beberapa keunggulan strategis yang menjadikannya efektif dalam membangun budaya kepatuhan:

- 1) Jangkauan Komunikasi yang Luas dan Merata. Model ini mampu menjangkau seluruh jenjang pegawai, mulai dari level operasional hingga manajerial, melalui saluran-saluran yang sudah menjadi bagian dari rutinitas kerja. Pendekatan multilevel ini memastikan tidak ada satupun unit kerja yang tertinggal dalam pemahaman kewajiban perpajakan.
- 2) Responsivitas terhadap Perubahan Regulasi. Dengan mekanisme update informasi yang terstruktur, model ini mampu merespons perubahan regulasi perpajakan secara cepat dan tepat. Setiap amendemen kebijakan atau ketentuan baru dapat segera disosialisasikan ke seluruh organisasi dalam waktu singkat, meminimalkan risiko ketidakpatuhan akibat ketidaktahuan.

- 3) Tingkat Keterlibatan (Engagement) yang Tinggi. Dengan memanfaatkan platform komunikasi yang sudah familiar seperti WhatsApp dan aplikasi internal, model ini berhasil menciptakan partisipasi aktif dari seluruh pegawai. Format komunikasi yang interaktif memungkinkan dialog dua arah, dimana pertanyaan dan klarifikasi dapat segera direspon.
- 4) Pembelajaran Berkelanjutan yang Terintegrasi. Sosialisasi tidak dilakukan sebagai kegiatan insidental, tetapi telah menjadi bagian dari siklus kerja harian. Fitur-fitur pada aplikasi internal memungkinkan pegawai mengakses informasi perpajakan kapan saja, menciptakan budaya pembelajaran mandiri yang berkesinambungan.
- 5) Efisiensi Biaya dan Waktu. Dengan memanfaatkan infrastruktur digital yang sudah ada, model ini mampu memberikan dampak maksimal dengan investasi relatif minimal. Efisiensi ini terlihat dari kemampuan menjangkau seluruh pegawai tanpa harus selalu mengandalkan pelatihan tatap muka yang memakan waktu dan biaya.
- 6) Kustomisasi Konten sesuai Kebutuhan. Model ini memungkinkan penyampaian materi yang berbeda untuk audiens yang berbeda. Tim pajak dapat dengan mudah menyesuaikan tingkat kedalaman materi untuk unit operasional yang membutuhkan pengetahuan praktis, maupun untuk tim manajemen yang memerlukan pemahaman strategis.
- 7) Pengukuran Efektivitas yang Real-Time. Melalui fitur feedback pada aplikasi dan interaksi di grup WhatsApp, tim pajak dapat langsung mengukur tingkat pemahaman peserta dan segera melakukan penyesuaian jika diperlukan. Keunggulan-keunggulan ini tidak hanya membuat program sosialisasi lebih efektif, tetapi juga menciptakan transformasi budaya organisasi dimana kepatuhan pajak menjadi tanggung jawab bersama yang dipahami dan dijalankan oleh seluruh elemen perusahaan. Pendekatan ini membuktikan bahwa literasi perpajakan tidak harus melalui metode konvensional yang kaku, tetapi dapat dikembangkan dalam ekosistem digital yang adaptif dan inklusif.

Triangulasi Data

Penelitian ini menerapkan metode triangulasi data dengan membandingkan hasil wawancara mendalam terhadap narasumber kunci dengan temuan dari kuesioner yang disebarluaskan secara luas. Hasil analisis menunjukkan tingkat konsistensi yang sangat tinggi antara kedua sumber data tersebut, Tidak ditemukan perbedaan signifikan atau kontradiksi antara persepsi para ahli/narasumber kunci dengan pandangan responden kuesioner.

a. Konvergensi Bukti pada Setiap Variabel Kunci:

- 1) Pengetahuan Pajak. Narasumber wawancara menyatakan bahwa tingkat pemahaman perpajakan di kalangan staf terkait sudah tinggi dan mendalam. Pernyataan ini sejalan dengan hasil kuesioner dimana lebih dari 85% responden menyatakan setuju hingga sangat setuju terhadap berbagai indikator pengetahuan pajak.
- 2) Pengawasan Pajak. Para narasumber menggambarkan sistem pengawasan internal yang kuat dan terstruktur dengan baik. Gambaran ini memperoleh validasi dari responden kuesioner, dimana lebih dari 90% menyatakan kepercayaan dan dukungan terhadap mekanisme pengawasan yang ada.
- 3) Sosialisasi Pajak. Kesaksian narasumber tentang rutinitas dan efektivitas program sosialisasi memperoleh konfirmasi dari 90%+ responden yang mengaku merasakan manfaat langsung dari kegiatan sosialisasi tersebut.
- 4) Dampak Sentralisasi. Klaim narasumber mengenai peningkatan efisiensi, akurasi dan kepatuhan pasca implementasi sentralisasi sepenuhnya didukung oleh responden kuesioner, dengan tingkat persetujuan mencapai 100%.

b. Implikasi Metodologis:

Konsistensi tinggi antara data kualitatif (wawancara) dan data kuantitatif (kuesioner) ini memberikan validitas eksternal yang kuat bagi temuan penelitian. Konvergensi bukti dari berbagai sumber ini memperkuat kesimpulan bahwa:

- 1) Model sentralisasi pajak Bank Sumut telah berhasil diimplementasikan
- 2) Faktor pendukung (pengetahuan, pengawasan, sosialisasi) berfungsi optimal
- 3) Persepsi positif terhadap sistem ini bersifat menyeluruh di semua level organisasi

c. Keterbatasan:

Meskipun menunjukkan konsistensi tinggi, temuan ini perlu dilihat dalam konteks bahwa responden kuesioner mungkin memiliki bias positif sebagai bagian dari organisasi. Namun, kesesuaiannya dengan penilaian narasumber yang independen mengurangi kekhawatiran atas bias tersebut.

Tabel 6. Tabel Traingulasi

Variabel	Wawancara	Kuesioner
Pengetahuan Pajak	Tinggi dan mendalam	85%+ setuju dan sangat setuju
Pengawasan Pajak	Internal kuat dan terstruktur	90%+ percaya dan mendukung
Sosialisasi Pajak	Rutin dan efektif	90%+ merasakan manfaat langsung
Dampak Sentralisasi	Efisiensi, akurasi, kepatuhan meningkat	Diterima baik, 100% setuju

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa strategi sentralisasi tidak hanya memperbaiki efisiensi operasional, tetapi juga meningkatkan kualitas kepatuhan perpajakan. Dengan dukungan dari pengetahuan yang memadai, sistem pengawasan yang kuat, dan sosialisasi yang efektif, PT Bank Sumut berhasil membangun sistem perpajakan internal yang akuntabel.

Penerapan strategi ini mendukung teori atribusi, di mana faktor internal seperti pengetahuan dan komitmen pegawai menjadi determinan utama kepatuhan. Di sisi lain, sosialisasi dan teknologi menjadi kekuatan eksternal yang memperkuat keberhasilan strategi tersebut.

Secara keseluruhan, PT Bank Sumut telah menunjukkan transformasi dalam manajemen perpajakan yang dapat menjadi model bagi BUMD lain yang menghadapi tantangan yang serupa. Keberhasilan ini menunjukkan pentingnya sinergi antar-unit, dukungan teknologi informasi, dan investasi dalam kapasitas sumber daya manusia. Penelitian ini berhasil mengungkapkan beberapa temuan utama yang dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Strategi sentralisasi pajak yang diterapkan di PT Bank Sumut terbukti mampu meningkatkan efisiensi dan akurasi dalam pelaporan pajak. Hal ini dicapai melalui mekanisme pengendalian terpusat serta proses validasi data yang dilakukan secara sistematis.
- 2) Tingkat kepatuhan perpajakan mengalami peningkatan yang signifikan, didukung oleh pelaksanaan edukasi internal yang berkelanjutan, pemanfaatan sistem informasi perpajakan yang terintegrasi, serta pengawasan yang dilakukan secara berlapis, baik oleh internal perusahaan maupun lembaga eksternal.
- 3) Sosialisasi perpajakan yang disampaikan secara adaptif melalui berbagai media digital terbukti efektif dalam membangun kesadaran fiskal di kalangan pegawai.

Implikasi praktis dari temuan ini menunjukkan bahwa institusi keuangan, termasuk PT Bank Sumut, dapat menjadikan strategi sentralisasi pajak sebagai model dalam pengelolaan kewajiban perpajakan. Keberhasilan model ini ditentukan oleh tiga komponen utama, yakni: integrasi sistem informasi, pelaksanaan pelatihan secara berkala, dan evaluasi pengawasan yang konsisten guna memastikan tingkat kepatuhan perpajakan yang berkelanjutan.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan penelitian yang dilakukan mengenai strategi sentralisasi pajak terhadap kepatuhan perpajakan pada PT Bank Sumut, dapat disimpulkan beberapa hal berikut:

- a. Efektivitas Sentralisasi Pajak: Strategi sentralisasi pajak yang diterapkan sejak tahun 2020 telah memberikan dampak positif terhadap peningkatan kepatuhan perpajakan PT Bank Sumut. Hal ini terlihat dari peningkatan jumlah pelaporan SPT dan pembayaran pajak setiap tahunnya, serta tercapainya target realisasi pembayaran pajak untuk beberapa jenis pajak seperti PPh Pasal 21 Pegawai dan PPN.
- b. Faktor Pendukung Kepatuhan: Terdapat tiga faktor utama yang mendukung keberhasilan strategi sentralisasi pajak:
 - 1) Pengetahuan dan Pemahaman Pajak: Pemahaman yang baik tentang peraturan perpajakan di kalangan staf pajak inti menjadi fondasi utama kepatuhan.
 - 2) Pengawasan Pajak: Sistem pengawasan multi-layer yang melibatkan validasi harian, pemeriksaan bulanan, dan audit eksternal berhasil meningkatkan akuntabilitas dan transparansi.
 - 3) Sosialisasi Perpajakan: Program sosialisasi yang rutin dan efektif melalui berbagai saluran komunikasi internal (seperti WhatsApp dan aplikasi internal) berhasil meningkatkan literasi perpajakan di seluruh level organisasi.
- c. Kendala dan Solusi: Kendala teknis seperti ketergantungan pada sistem CoreTax dan risiko downtime sistem nasional dapat diatasi dengan pengembangan sistem cadangan (disaster recovery plan) dan peningkatan kapasitas teknologi informasi.
- d. Teori Atribusi: Hasil penelitian mendukung teori atribusi, di mana faktor internal (pengetahuan dan komitmen pegawai) dan faktor eksternal (sosialisasi dan teknologi) saling berinteraksi untuk membentuk perilaku kepatuhan perpajakan.
- e. Model *Best Practice*: PT Bank Sumut telah berhasil menciptakan model tata kelola perpajakan yang dapat menjadi acuan bagi BUMD lainnya, terutama dalam hal integrasi antara sentralisasi, pengawasan dan sosialisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Adawiyah, R., Yunier R., dan Idel.E. (2023). "Literature Riview: Pengaruh Sosialisasi Perpajakan, Sanksi Perpajakan, Pemahaman Peraturan Perpajakan Terhadap Kepatuhan Wajib Pajak". *Jurnal Economia*, Vol.2(9), hal 2310-2321
- Alviansyah, T.P. (2011). "Pengaruh Sanksi, Pelayanan, Tingkat Pengetahuan Wajib Pajak Terhadap Tingkat Kepatuhan Penyampaian SPT Masa Wajib Pajak Orang Pribadi (Studi Kasus KPP Malang Utara)". Skripsi Universitas Brawijaya, Malang.
- Amalia, Rizki, dkk. (2016). Pengaruh Pengenaan Sanksi Administrasi dan Kesadaran Wajib Pajak Terhadap Tingkat Kepatuhan Wajib Pajak Kendaraan Bermotor (Studi pada Kantor Samsat Kabupaten Bengkalis Riau). *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol.31(1). Universitas Brawijaya, Malang
- Boediono, G. T., Sitawati, R., & Harjanto, S. (2018). "Analisis pengaruh sosialisasi perpajakan terhadap kepatuhan wajib pajak dengan kesadaran sebagai variabel mediasi". *Jurnal Penelitian Ekonomi dan Bisnis*, Vol.3(1), hal 22-38.
- Databoks.katadata.co.id. "Ini Rasio Kepatuhan Pelaporan SPT Pajak 2022, DJP Klaim Kenaikan pada 2023". [diakses 20 Mei 2024]. Tersedia pada: <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2023/03/02/ini-rasio-kepatuhan-pelaporan-spt-pajak-2022-djp-klaim-kenaikan-pada-2023>
- Daulay, R. P., K, P. H., P, P. L., & R, A. (2017). Manajemen.
- Dharma, G. P. E., dan K. A. Suardana. (2014). "Pengaruh Kesadaran Wajib Pajak, Sosialisasi Perpajakan, Kualitas Pelayanan Pada Kepatuhan Wajib Pajak". *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, Vol. 6(1), hal 340-353.



- DDTC.News. "Perlahan, Pelayanan Pajak DJP Bakal Tersentralisasi". [diakses pada 20 Mei 2024]. Tersedia pada: <https://news.ddtc.co.id/perlahan-pelayanan-pajak-djp-bakal-tersentralisasi-1797457>
- Erlis, M.R.S. (2015). "Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi, dan Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Pertamina (Persero) Unit Pemasaran VII Terminal BBM Bitung". Vol.3(3).
- Hapsari, A., & Kholis, N. (2020). "Analisis Faktor-Faktor Kepatuhan Wajib Pajak UMKM di KPP Pratama Karanganyar". *Reviu Akuntansi dan Bisnis Indonesia*, Vol. 4(1), hal 56-67.
- Ilhamsyah, R., Endang, M. G., dan Dewantara, R. Y. (2016). "Pengaruh Pemahaman dan Pengetahuan Wajib Pajak Tentang Peraturan Perpajakan, Kesadaran Wajib Pajak, Kualitas Pelayanan, dan Sanksi Perpajakan Terhadap Kepatuhan Wajib Pajak Kendaraan Bermotor (Studi Samsat Kota Malang)". *Jurnal Perpajakan (JEJAK)*, Vol 8(1), hal 1-9.
- Kesuma, W., dan Sofyan H. (2023). "Pengaruh Tarif Pajak, Sosialisasi Pajak, E-filling dan Pengetahuan Perpajakan Pada Wajib Pajak Orang Pribadi Terhadap Kepatuhan Wajib Pajak (Survey Pada Wajib Pajak Orang Pribadi di KPP Pratama Jakarta Pluit)". *Judicious: Journal of management*, Vol. 04(02), hal 210-223.
- Latumaerissa, Julius R. (2011). "Bank dan Lembaga Keuangan Lain". *Salemba Empat*, Jakarta.
- Mandowally, B. M. F., Allolayuk, T., & Matani, C. D. (2020). "Pengaruh sanksi perpajakan, pelayanan fiskus dan pengetahuan perpajakan terhadap kepatuhan wajib pajak orang pribadi (studi empiris pada wajib pajak orang pribadi yang terdaftar di KPP Pratama Jayapura)". *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan Daerah*, Vol. 15(1), hal 46–56
- Mariani, N. L. P., Mahaputra, I. N. K. A., & Sudiartana, I. M. (2020). "Pengaruh sosialisasi perpajakan, pengetahuan perpajakan, persepsi wajib pajak tentang sanksi pajak dan implementasi PP Nomor 23 Tahun 2018 terhadap kepatuhan wajib pajak orang pribadi (studi empiris pada wajib pajak di Kabupaten Bandung)". *Jurnal Kharisma*, Vol. 2(1), hal 89–100
- Mimi dan Susi.D.M. (2022). "Pengaruh Pelayanan, Pengawasan, dan Pemeriksaan Pajak Terhadap Kepatuhan Wajib Pajak Badan Yang Dimoderasi Digitalisasi Administrasi Perpajakan". *Jurnal Magister Akuntansi Trisakti*, Vol.9(2), hal 37-54. Doi: <http://dx.doi.org/10.25105/jmat.v9i1.10573>
- Pambudi, K. (2023). "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepatuhan Pajak". *COMSERVA: Jurnal Penelitian dan Pengabdian Masyarakat*, Vol.03(03), hal 878-886.
- Rahayu, N. (2017). "Pengaruh Pengatahuan Perpajakan, Ketegasan Sanksi Pajak, dan Tax Amnesty Terhadap Kepatuhan Wajib Pajak". *Akuntansi Dewantara*, Vol. 1(1), hal 15-30
- Resmi, S. (2019). "Perpajakan Teori dan Kasus (11th ed.)". Salemba 4.
- Robbins, Stephen P. (2002). "Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi", Edisi Kelima. Jakarta :Erlangga.
- Rulandari, N., dan Guntur F.A. (2023). "Pengaruh Kualitas Pelayanan dan Pengawasan terhadap KepatuhanWajib Pajak Badan (Stusi Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Pekanbaru Senapelan Tahun 2017-2019)". *Jurnal Administrasi Pemerintahan Desa*, Vol.04(01), hal 70-97.
- Sari, N. W. (2021). "Pengaruh penerapan e-billing dan e-filing terhadap kepatuhan wajib pajak orang pribadi (studi kasus pada KPP Pratama Jakarta Duren Sawit)". *Jurnal Mahasiswa Akuntansi Unsuraya*, Vol. 1(1), hal 47–59.
- Sari, V. A., dan Fidiana. (2017). "Pengaruh Tax Amnesty, Pengetahuan Perpajakan, dan Pelayanan Fiskus Terhadap Kepatuhan Wajib Pajak". *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi*,



Vol.6(2), hal 744-759.

- Seran, A.H., dan Priyastiwi. (2023). "Pengaruh Kesadaran Wajib Pajak, Sosialisasi Perpajakan, Pengetahuan Perpajakan dan Kualitas Pelayanan Terhadap Kepatuhan Wajib Pajak". *Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis Indonesia STIE Widya Wiwaha*, Vol.3(4), hal 1419-1440.
- Siregar, S. F., Dewi, M., & Akbar, A. (2023). Pengaruh Karakteristik Individu dan Karakteristik Pekerjaan terhadap Motivasi Kerja Perawat Rumah Sakit Umum Haji Medan. *Regress Journal of Economic & Management*, 2(3), 1–10.
- Supriyono., Maryanto. (2011). "Buku Pintar Perbankan". ANDI. Yogyakarta.
- Taswan. (2010). "Manajemen Perbankan". UPP STIM YKPN Yogyakarta, Yogyakarta.
- Wardani, D. K., & Wati, E. (2018). "Pengaruh Sosialisasi Perpajakan terhadap Kepatuhan Wajib Pajak dengan Pengetahuan Perpajakan sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Wajib Pajak Orang Pribadi di KPP Pratama Kebumen)". *Nominal, Barometer Riset Akuntansi Dan Manajemen*, Vol. 7(1). <https://doi.org/10.21831/nominal>.
- Zurriah, R., dan Putri A.L. (2023). "Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepatuhan Wajib Pajak Dalam Membayar Pajak Kendaraan Bermotor Pada Kantor Samsat Medan Utara". *SOSEK: Jurnal Sosial dan Ekonomi*, Vol. 3(3), hal 121-127.
- Dewi, M., Lubis, S., & Sofiyani. (2025). Quadruple Helix Collaboration in Improving Competitive Advantage to Support the Achievement of Sustainable Development Goals (SDG) Based on Critical Success Factors in MSMES. *Journal of Lifestyle and SDGs Review*, 5(1), e04001. <https://doi.org/10.47172/2965-730X.SDGsReview.v5.n01.pe04001>
- Siregar, S. F., Dewi, M., & Akbar, A. (2023). Pengaruh Karakteristik Individu dan Karakteristik Pekerjaan terhadap Motivasi Kerja Perawat Rumah Sakit Umum Haji Medan. *Regress Journal of Economic & Management*, 2(3), 1–10.