

---

---

## CATATAN FORMULASI KEBIJAKAN PERUBAHAN TARIF PAJAK PERTAMBAHAN NILAI (PPN) DI INDONESIA

Lanastasya Aryani<sup>1</sup>, Maria R.U.D. Tambunan<sup>2</sup>

### Abstrak

Formulasi kebijakan perubahan tarif PPN di Indonesia menjadi salah satu upaya pemerintah dalam melaksanakan reformasi perpajakan. Kebijakan perubahan tarif Pajak Pertambahan Nilai (PPN) terdiri dari kenaikan tarif PPN dan penggunaan skema multitarif PPN. Kebijakan tersebut disusun oleh pemerintah dengan tujuan untuk meningkatkan penerimaan negara dan memulihkan perekonomian akibat pandemi. Namun, kebijakan tersebut memperoleh respons yang buruk dari masyarakat karena dinilai akan memberikan dampak negatif bagi masyarakat. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis proses penyusunan formulasi kebijakan perubahan tarif PPN. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif dengan teknik pengumpulan data kualitatif berupa kajian kepustakaan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kenaikan tarif PPN berpeluang bagi negara untuk dapat mengoptimalkan penerimaannya. Kemudian, penggunaan skema multitarif PPN juga berpeluang untuk dapat meminimalisir distorsi yang terjadi akibat pemberian fasilitas PPN yang kurang tepat sasaran. Namun, kenaikan tarif PPN telah menimbulkan kenaikan harga barang dan jasa yang menjadi beban bagi masyarakat. Selain itu, penggunaan skema multitarif PPN akan meningkatkan biaya kepatuhan Wajib Pajak dan biaya administrasi.

**Kata kunci:** PPN, tarif PPN, Kebijakan PPN

### Abstract

*The formulation of the Value-added tax (VAT) rate change policy is one of the government's efforts in implementing tax reform. The formulation of this policy consists of an increase in the VAT rate and adopt multiple-rate VATs. The goals are to raise tax revenue for the Indonesian government and recover from the pandemic's economic consequences. Nevertheless, most citizens think that this policy will harm them. This study aims to review the formulation process of the VAT rate change policy. This study uses a qualitative methodological approach and literature study method as the data collection technique. The result shows that the increase in the VAT rate has opened opportunities to optimize the country's revenue. Furthermore, adopt multiple-rate VATs also has opened opportunities to minimize the distortion caused by the provision of the VAT exemption facilities that lack of accuracy. However, the increase in the VAT rate has increased the price of the products and services and burden the citizens. Adopt multiple-rate VAT has also increased the compliance cost for the taxpayer and administration cost for the government.*

**Keywords:** value added tax, tax rate, tax policy

---

<sup>1,2</sup> Departemen Ilmu Administrasi Fiskal, Universitas Indonesia

**PENDAHULUAN**

Pembuatan kebijakan adalah bagian dari tugas pemerintah. Ketika suatu kebijakan gagal atau tidak dapat dijalankan, maka biaya menjadi signifikan, baik biaya moneter ataupun biaya non-moneter (Hallsworth, 2011). Sebagai bagian dari proses pembuatan kebijakan, reformasi perpajakan di Indonesia terus bergulir sejak tahun 1983 hingga saat ini. Pemerintah terus berupaya melakukan reformasi perpajakan dengan tujuan untuk menyempurnakan sistem perpajakan yang telah ada. Penyempurnaan tersebut guna menciptakan sistem yang lebih adil, sehat, efektif, dan efisien, serta akuntabel. Menteri Keuangan RI menyatakan bahwa reformasi perpajakan dilakukan dengan pembenahan dari sisi kebijakan beserta sisi administrasinya (Putra, 2021). Pembenahan tersebut diharapkan dapat memperluas basis pajak dan membuat sistem pajak yang lebih baik dengan administrasi yang sederhana dan efisien mengikuti tren perpajakan global agar dapat meningkatkan kepatuhan pajak. Pandemi COVID-19 yang sedang melanda dunia ini pun menyebabkan reformasi perpajakan menjadi suatu hal yang mendesak dan harus segera dilakukan. Reformasi perpajakan menjadi upaya pemerintah untuk memulihkan perekonomian negara akibat terdampak pandemi. Salah satu bentuk reformasi perpajakan yang sedang dilakukan adalah pembahasan terkait Rancangan Undang-Undang (RUU) tentang Perubahan Kelima atas Undang-Undang Nomor 6 Tahun 1983 tentang Ketentuan Umum dan Tata Cara Perpajakan (KUP).

Dalam agenda reformasi, formulasi kebijakan merupakan suatu bagian dari proses pembuatan kebijakan pajak yang melibatkan pemerintah dan aktor pembuat kebijakan publik lainnya untuk saling bertanya dan menjawab sejumlah isu terkait bagaimana masyarakat dapat menyelesaikan permasalahannya (Howlett & Mukherjee, 2017). Konsep tersebut juga didukung dengan pernyataan Anderson dalam Winarno bahwa formulasi kebijakan berkaitan dengan upaya untuk menjawab pertanyaan bagaimana alternatif kebijakan dapat disepakati untuk berbagai permasalahan yang dikembangkan dan siapa saja yang berpartisipasi (Winarno, 2007).

Pada tahapan formulasi kebijakan publik, terdapat 4 (empat) tahapan yang harus dilakukan, yaitu (Winarno, 2012); perumusan masalah, penyusunan agenda kebijakan, pemilihan alternatif kebijakan untuk memecahkan masalah dan penetapan kebijakan. Anderson dalam Chrisdyata mengungkapkan bahwa perumusan kebijakan tidak selalu

berakhir menjadi suatu produk hukum, bisa saja pembuat kebijakan memutuskan untuk tidak melakukan tindakan tertentu untuk menyelesaikan suatu permasalahan, bahkan membiarkannya terselesaikan sendiri (Chrisdyata, 2016). Hal tersebut juga bisa terjadi karena pembuat kebijakan tidak mencapai kata sepakat terkait apa yang harus mereka lakukan untuk memecahkan masalah tersebut. Meskipun begitu, Anderson menyatakan bahwa pada dasarnya, suatu proposal kebijakan ditujukan untuk membawa perubahan mendasar terhadap kebijakan yang berlaku saat ini (Chrisdyata, 2016).

Aktor-aktor yang merumuskan kebijakan terdiri dari pembuat kebijakan resmi dan tidak resmi, dimana aktor resmi mencakup pemerintahan, seperti badan-badan administrasi, lembaga eksekutif (presiden), lembaga legislatif, dan lembaga yudikatif (Winarno, 2007). Kemudian, pembuat kebijakan tidak resmi dapat mencakup kelompok kepentingan, partai politik, dan warga negara (individu). Salah satu topik pembahasan dalam RUU KUP (Ketentuan Umum dan Tata Cara Perpajakan) yang dilakukan pada tahun 2021 dan cukup menimbulkan polemik di masyarakat adalah materi perubahan pengaturan PPN. Hal ini bermula dari tersebarnya draft RUU KUP di kalangan masyarakat melalui berbagai media massa. Pada pasal 44E dalam RUU KUP tersebut, dinyatakan bahwa terdapat perubahan pada ketentuan dalam UU Nomor 8 Tahun 1983 tentang PPN dan Pajak Penjualan atas Barang Mewah (PPnBM) sebagaimana telah beberapa kali diubah terakhir dengan UU Nomor 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja.

Ketentuan baru yang menimbulkan keresahan di kalangan masyarakat salah satunya adalah terkait dengan perubahan tarif PPN. Tarif PPN yang diuraikan pada RUU KUP adalah 12%, dimana perubahan tersebut menunjukkan adanya kenaikan tarif dari yang semula hanya 10%. Selain itu, terdapat ketentuan yang mengatur perubahan skema penerapan tarif PPN dari tarif tunggal menjadi multitarif. Klausul baru dalam RUU tersebut menyebutkan bahwa PPN dapat dikenakan pada objek PPN tertentu dengan tarif yang berbeda dari tarif standarnya, dimana tarif paling rendah yang akan dikenakan adalah 5% dan tarif paling tinggi sebesar 25%. Dalam perkembangan pembahasannya, RUU KUP yang sebelumnya akan menaungi berbagai perubahan ketentuan perpajakan, kemudian diubah menjadi menjadi RUU HPP (Harmonisasi Peraturan Perpajakan).

RUU yang telah dibahas menjadi UU HPP tersebut menaungi berbagai perubahan penting dalam ketentuan perpajakan. Adapun poin-poin penting seperti (a) perubahan tarif dan klasifikasi penghasilan bagi wajib pajak orang pribadi, (b) perubahan terkait upaya

penegakan hukum dan pemberian sanksi, (c) adanya program pengungkapan suka rela, (c) adanya pajak karbon, (d) ketentuan terkait cukai dan yang cukup penting adaah perubahan tarif PPN serta perubahan obyek PPN.

Pada dasarnya, perubahan tarif PPN ini bukan merupakan suatu hal yang ditentukan pemerintah secara tergesa-gesa, melainkan telah diamanatkan dalam UU PPN yang telah terbit sejak tahun 1983. Terdapat klausul yang menyatakan bahwa tarif PPN dapat diubah menjadi serendah-rendahnya 5% dan setinggi-tingginya 15% yang kemudian dapat diatur dengan Peraturan Pemerintah (PP). Maka, dengan adanya klausul tersebut, pemerintah memiliki wewenang untuk mengubah tarif PPN selama tidak melebihi batas yang telah ditentukan. Kenaikan tarif PPN menjadi bentuk reformasi PPN yang sedang dilakukan pemerintah dengan tujuan untuk mengoptimalkan penerimaan PPN. Kontribusi PPN dan PPnBM terhadap penerimaan pajak di Indonesia merupakan kontribusi terbesar kedua setelah pajak penghasilan (PPh) non-Migas. Namun, rasio c-efficiency PPN di Indonesia baru mencapai 63,58%, artinya kemampuan pemerintah dalam memungut PPN hanya sebesar 63,58% dari total PPN yang seharusnya dapat dipungut (Putri, 2021). Dengan rasio tersebut, posisi Indonesia juga berada dibawah beberapa negara ASEAN lainnya, seperti Singapura, Thailand, dan Vietnam, yang telah mencapai rasio c-efficiency sebesar 80% (Prpto, 2021).

Menurut Direktur Jenderal Pajak, tarif PPN Indonesia tergolong masih rendah jika dibandingkan dengan rata-rata penerapan tarif PPN di dunia yang berkisar 11-30% (Santoso, 2021a). Akan tetapi, dengan besaran tarif 10%, rata-rata realisasi penerimaan PPN di Indonesia selama 10 tahun terakhir hanya mampu mencapai 90% dari target yang ditetapkan (Gunawan, 2021). Menguti studi dari ekonom Indef menyatakan bahwa kenaikan tarif PPN bukan merupakan satu-satunya pilihan untuk meningkatkan penerimaan negara (Gideon, 2021). Ekonom Indef juga mengungkapkan bahwa kenaikan tarif PPN dapat menimbulkan beberapa implikasi, seperti adanya kenaikan harga pada berbagai barang dan jasa sehingga berpotensi untuk menurunkan daya beli masyarakat. Selain itu, dampak yang ditimbulkan terhadap masyarakat yang berprofesi sebagai pengusaha adalah penurunan volume penjualan akibat konsumsi masyarakat yang turut menurun sehingga omzet penjualan berpotensi rendah atau bahkan dapat mengalami kerugian bahkan hingga bangkrut. Kenaikan tarif PPN juga dinilai akan menyebabkan kenaikan inflasi yang tinggi dengan tidak diiringi peningkatan permintaan (Wicaksono, 2021).

Meskipun kenaikan tarif diharapkan dapat mengoptimalkan penerimaan PPN, namun kenaikan tarif bukan merupakan tujuan utama pemerintah dalam reformasi PPN. Kenaikan tarif dan penggunaan skema multitarif semata-mata menjadi alat untuk dapat mengurangi distorsi ekonomi dengan memberikan fasilitas PPN yang tepat sasaran (CNN, 2021). Fasilitas pembebasan dan pengecualian PPN menjadi penyebab terjadinya distorsi karena tidak mengkategorikan objeknya secara komprehensif. Hal ini menyebabkan fasilitas PPN menjadi tidak tepat sasaran karena tidak adanya perbedaan yang spesifik antara konsumsi barang dan jasa yang sangat dibutuhkan dengan yang tidak sehingga konsumen yang mampu membayar turut merasakan fasilitas tersebut. Selain itu, fasilitas tersebut juga menyebabkan adanya pajak masukan (PM) yang tidak dapat dikreditkan sehingga pengusaha terkait harus memasukkan PM pada biaya produksi dan berdampak pada kenaikan harga akhir produknya (Wildan, 2021). Disisi lain, rencana awal dimana dirancang untuk menerapkan skema multitarif PPN sebagai penyeimbang kebijakan kenaikan tarif untuk menciptakan keadilan bagi masyarakat luas. Pada skema multitarif PPN di rencana awal, penerapan tarif PPN pada setiap objek akan berbeda-beda sesuai dengan jenis objeknya. Menteri Keuangan, Sri Mulyani, menyebutkan bahwa skema multitarif dapat memberikan beban pajak yang berbeda pada setiap golongan masyarakat karena barang mewah atau sangat mewah nantinya akan dikenakan tarif yang lebih tinggi, sedangkan barang yang dikonsumsi masyarakat bawah, dapat dikenakan tarif yang sangat rendah bahkan hingga 0% (Setiawan, 2021).

Berdasarkan paparan Kementerian Keuangan, terdapat kurang lebih 20 negara yang saat ini menerapkan multitarif dalam penerapan PPN dan menjadi acuan Indonesia untuk menerapkan kebijakan serupa (Setiawan, 2021). Skema multitarif PPN sendiri telah banyak digunakan oleh berbagai negara di dunia. Sebelum tahun 1990-an, hasil survei IMF menyatakan bahwa dari 48 negara yang menerapkan PPN, terdapat 36 negara yang menggunakan multitarif dan sebanyak 12 negara menggunakan tarif tunggal (Darussalam et al., 2018). Namun, data IMF pada tahun 2001 menunjukkan hasil yang berbeda, dimana lebih banyak negara yang mulai menggunakan tarif tunggal dibandingkan dengan multitarif (Darussalam et al., 2018). Terdapat kemungkinan bahwa peralihan tersebut dikarenakan penggunaan multitarif membutuhkan biaya administrasi dan biaya kepatuhan yang lebih tinggi dibandingkan dengan tarif tunggal. Banyaknya macam tarif juga akan menimbulkan kesulitan dalam setiap transaksi PPN sehingga berdampak buruk pada efisiensi sistem PPN.

Penelitian terkait dengan kebijakan perubahan tarif PPN di Indonesia belum pernah dilakukan sebelumnya. Hal tersebut dikarenakan jenis dan besaran tarif PPN di Indonesia belum pernah berubah sejak pertama kali UU PPN diberlakukan tahun 1985. Hingga saat ini, Indonesia menerapkan tarif tunggal dengan tarif standar sebesar 10%. Maka dari itu, dalam melakukan penelitian ini, peneliti melakukan peninjauan terhadap penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh beberapa negara lain. Penelitian tersebut mencakup beberapa negara yang pernah mengalami perubahan tarif PPN dan penelitian terkait multitarif PPN.

Antwi, Ebenezer, dan Zhao (2012) melakukan penelitian tentang dampak perubahan tarif PPN terhadap penerimaan PPN di Ghana. Ghana mengalami kenaikan tarif PPN dari 10%, kemudian tahun 2012 menjadi 15%. Hasil penelitian tersebut mengungkapkan bahwa perubahan tarif PPN tidak memiliki dampak yang signifikan terhadap penerimaan PPN, dimana hal tersebut dimungkinkan terjadi karena masih banyaknya loopholes pada sistem perpajakan di Ghana. Penelitian lain terkait dampak perubahan tarif PPN juga dilakukan pada negara Lebanon. Khawaja dan Yasinne (2019) melakukan penelitian terkait dengan dampak kenaikan tarif PPN terhadap perekonomian di Lebanon. Kenaikan tarif tersebut terjadi pada tahun 2018. Peneliti menemukan bahwa kenaikan tarif PPN dapat memberikan dampak positif berupa peningkatan penerimaan negara. Namun, kenaikan tersebut juga memberikan dampak negatif berupa kenaikan inflasi, menurunkan daya beli masyarakat, dan tidak mendukung pertumbuhan ekonomi yang kuat.

Miki (2011) juga melakukan penelitian terhadap 14 negara maju yang pernah melakukan perubahan tarif PPN. Penelitian tersebut mengidentifikasi tren pada pertumbuhan ekonomi ketika tarif PPN berubah. Temuan penelitian menunjukkan bahwa jumlah konsumsi dan pertumbuhan ekonomi meningkat sebelum kenaikan tarif PPN terjadi. Ketika kenaikan tarif PPN mulai diberlakukan, tingkat pendapatan domestik bruto (PDB) negara langsung menurun. Kemudian, jumlah konsumsi dan pertumbuhan ekonomi perlahan mulai meningkat lagi setelah penurunan yang drastis sebelumnya. Hal ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Simionescu dan Albu (2016) terkait dampak dari perubahan tarif PPN terhadap pertumbuhan ekonomi pada lima negara yang termasuk dalam Central and Eastern European Countries (CEE-5).

Penelitian tersebut mengemukakan efek jangka panjang dari kenaikan tarif PPN menunjukkan dampak yang positif terhadap pertumbuhan ekonomi di seluruh anggota CEE 5. Namun, efek jangka pendek yang ditimbulkan berupa hambatan dalam pemungutan PPN dan tingkat PDB yang menurun. Efek jangka pendek tersebut juga didukung oleh hasil penelitian lain yang menunjukkan bahwa kinerja PPN memiliki korelasi negatif terhadap tarif standar PPN, dimana perubahan tarif PPN dapat menyebabkan penurunan efisiensi pemungutan pajak (Todorović et al., 2019).

Terkait dengan skema multitarif PPN, Ormaechea and Morozumi (2021) menyatakan bahwa skema multitarif PPN berpotensi memberikan dampak negatif terhadap perekonomian negara. Jenis tarif tersebut meningkatkan biaya administrasi dan dapat mendistorsi pilihan konsumen dalam memilih jenis barang dan jasa karena adanya perbedaan harga. Lejeune (2011) juga mengungkapkan bahwa multitarif PPN dapat meningkatkan kompleksitas dan biaya dalam melakukan bisnis serta memicu distorsi ekonomi. Selain itu, multitarif juga berpotensi menyebabkan dispute dengan petugas pajak terkait ketepatan dalam mengaplikasikan tarif yang berbeda sesuai objeknya karena terdapat peluang untuk WP melakukan penggelapan dengan sengaja melakukan kesalahan klasifikasi objek (Carroll et al., 2010; Lejeune, 2011). Biaya kepatuhan juga akan meningkat secara signifikan dan mempersulit penilaian kepatuhan pajak seiring dengan kompleksitas sistem pajak yang meningkat.

Pajak Pertambahan Nilai (PPN) merupakan pajak penjualan yang dipungut atas nilai tambah yang timbul pada seluruh jalur produksi dan distribusi sehingga pemungutannya dilakukan beberapa kali (Rosdiana et al., 2011). Nilai tambah yang dimaksud adalah mencakup seluruh faktor produksi yang timbul di setiap jalur peredaran suatu barang, seperti upah, sewa, bunga, hingga biaya yang timbul dalam mendapatkan laba (Rosdiana & Irianto, 2012). Tait dalam Darussalam (2018) menyatakan bahwa nilai tambah tersebut dapat dilihat melalui dua sisi, sisi pertama adalah sisi pertambahan nilai dimana upah dan keuntungan dijumlahkan. Kemudian, sisi kedua adalah dilihat dari sisi selisih antara output dan input. Kedua sisi tersebut dapat menunjukkan hasil nilai tambah yang akan dijadikan sebagai dasar pengenaan PPN.

Penerapan PPN di Indonesia menggantikan peran Pajak Penjualan (PPn) yang dinilai tidak lagi mampu mengikuti perkembangan ekonomi masyarakat yang bergerak secara dinamis (Darussalam et al., 2018). Pada dasarnya, PPN bukan merupakan jenis pajak baru,

melainkan PPN adalah PPn yang dibebankan dalam bentuk yang berbeda dengan sistem pemungutan yang turut berbeda sehingga legal character dari PPN sama dengan PPn (Rosdiana et al., 2011). Legal character PPN adalah pajak tidak langsung atas konsumsi yang bersifat umum (general indirect tax consumption). Ciri-ciri dari legal character PPN adalah sebagai berikut (Mustaqiem, 2014; Pohan, 2016; Rosdiana et al., 2011; Rosdiana & Irianto, 2012; Sukardji, 2015):

1) Bersifat Umum (General)

PPN adalah pajak atas konsumsi yang bersifat umum, dimana PPN dikenakan pada seluruh pengeluaran privat yang bertujuan untuk konsumsi barang dan jasa dengan tidak mendiskriminasi kedua jenis konsumsi tersebut, karena keduanya adalah pengeluaran untuk tujuan konsumsi sehingga dapat menghindari terjadinya distorsi ekonomi.

2) Tidak Langsung (Indirect) dan Objektif

PPN diklasifikasikan menjadi pajak tidak langsung. Pajak tidak langsung berarti Wajib Pajak (WP) dapat melimpahkan beban pajaknya ke pihak lain karena pemikul beban pajak dan penanggung jawab atas pembayaran pajaknya merupakan subjek yang berbeda. Selain itu, karakter tidak langsung juga selaras dengan PPN yang bersifat objektif, dimana pengenaan PPN tidak memerhatikan kondisi subjektif WP termasuk kondisi ability to pay sehingga kewajiban pajaknya sangat bergantung pada objek pajak. Sifat objektif PPN menimbulkan dampak yang regresif karena pengenaan pajaknya menyebabkan konsumen dengan penghasilan rendah lebih terbebani dalam memikul beban pajaknya dibandingkan dengan konsumen yang berpenghasilan tinggi.

3) Atas Dasar Konsumsi (On Consumption)

PPN merupakan peungutan pajak atas pengeluaran untuk konsumsi yang tidak membedakan bagaimana konsumsi atas barang, termasuk jasa, digunakan/dihabiskan serta tidak membedakan jenis dari barang tersebut, baik barang bergerak atau tidak bergerak. Pungutan dilakukan sesuai konsumsi yang didistribusikan menurut jumlahnya berdasarkan persentase tertentu dengan asumsi akan ditambahkan ke dalam harga-harga barang atau jasa yang dibeli.

4) PPN bersifat Multi Stage Levy dan Non-kumulatif

Pemungutan PPN dilakukan pada setiap mata rantai jalur produksi dan distribusi

hanya atas pertambahan nilainya sehingga tidak akan menimbulkan pengenaan pajak berganda.

Dalam memungut pajakan, terdapat dua biaya operasi dalam sistem perpajakan, yaitu biaya terkait dengan pengurusan dan pemungutan pajak (biaya administrasi) dan biaya yang dikeluarkan WP untuk memenuhi kewajiban perpajakannya (biaya kepatuhan) (Evans et al., 2013). Kristiaji (2013) mengungkapkan bahwa biaya administrasi pajak merupakan biaya yang dikeluarkan oleh sektor publik untuk menjalankan sistem perpajakan. Biaya tersebut merupakan biaya yang dikeluarkan untuk pemerintah melakukan administrasi perpajakan dan melakukan pemungutan pajak (Evans et al., 2013). Kemudian, Barbone, Bird, dan Caro (2012) juga menjelaskan bahwa biaya administrasi pajak menjadi anggaran bagi departemen pendapatan dan dibayarkan oleh departemen lainnya, serta merupakan biaya dalam urusan peradilan perpajakan dan penyelesaian sengketa.

Biaya kepatuhan pajak menurut Sanford dalam Kristiaji (2013) adalah biaya yang dikeluarkan oleh Wajib Pajak (WP) dalam memenuhi persyaratan yang telah diatur oleh hukum, dimana biaya tersebut di atas pembayaran pajak yang sebenarnya dan di atas seluruh biaya distorsi yang melekat dalam sifat pajak. Barbone, Bird, dan Caro (2012) mengungkapkan bahwa biaya kepatuhan pajak dikeluarkan oleh sektor privat, yaitu WP dan pihak ketiga. WP mengeluarkan biaya berupa direct costs, dimana biaya tersebut merupakan biaya yang dikeluarkan untuk memenuhi kewajiban perpajakan sesuai peraturan, kemudian untuk melakukan tax planning dan penghindaran pajak, serta biaya yang dikeluarkan terkait beban psikologis.

Biaya psikologis sendiri merupakan biaya kepatuhan pajak yang sulit diukur dan cenderung subjektif, dimana biaya tersebut berupa stres, kecemasan, dan frustrasi yang dirasakan WP saat melaksanakan kewajibannya serta saat berurusan dengan otoritas pajak (Evans et al., 2013). Untuk pihak ketiga, biaya yang dikeluarkan berupa penyediaan informasi dan pembantuan sukarela. Selain itu, terdapat beberapa faktor yang memengaruhi biaya kepatuhan pajak, yaitu biaya gaji untuk karyawan yang bertanggung jawab dalam mengurus masalah perpajakan di kantor, biaya untuk pihak eksternal (seperti konsultan pajak), dan biaya yang dikeluarkan secara insidental (Kristiaji, 2013).

Perubahan tarif PPN di Indonesia sangat dapat dipahami bahwa telah menjadi kekhawatiran tersendiri bagi masyarakat, mengingat tarif PPN selama ini belum pernah sekali pun mengalami perubahan sejak diberlakukannya UU PPN tahun 1985. Polemik yang

terjadi di masyarakat akibat rancangan kebijakan tersebut semata-mata dikarenakan masih belum masifnya edukasi dari pemerintah kepada masyarakat terkait formulasi kebijakan PPN yang ada dalam RUU KUP. Oleh karena itu, tujuan penulisan artikel ini adalah untuk menganalisis lebih dalam mengenai formulasi kebijakan perubahan tarif PPN dengan berbagai catatan terkait proses formulasinya.

### **METODE PENELITIAN**

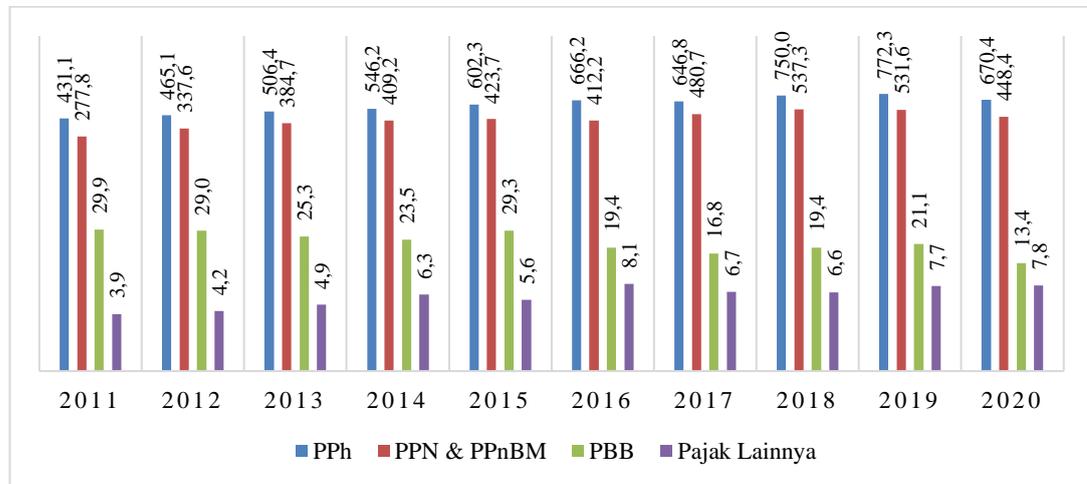
Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan tujuan penelitiannya adalah penelitian deskriptif sehingga penelitian dilakukan untuk menggambarkan review terkait formulasi kebijakan perubahan tarif PPN di Indonesia. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah studi kepustakaan dengan data yang diperoleh merupakan data sekunder. Maka dari itu, penelitian dilakukan dengan cara mengumpulkan literatur berupa buku, jurnal, dokumen, artikel dan jenis literatur lainnya untuk dijadikan referensi dalam menganalisis data. Data yang telah diperoleh tersebut akan dihubungkan dengan studi yang sedang diteliti, kemudian dikembangkan dari penelitian sebelumnya. Data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah data yang berkaitan dengan pengalaman suatu negara dalam menghadapi kebijakan perubahan tarif PPN sehingga datanya cenderung diperoleh dari penelitian yang pernah dilakukan oleh negara-negara lain yang pernah menghadapi kebijakan perubahan tarif PPN.

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **Kontribusi PPN terhadap Penerimaan Pajak di Indonesia**

Pajak memiliki peran yang penting dalam sebuah negara, tak terkecuali di Indonesia, mengingat penerimaan pajak memberikan sumbangsih terbesar terhadap penerimaan negara. Penerimaan pajak di Indonesia sendiri berasal dari penerimaan PPh, PPN dan PPnBM, Pajak Bumi dan Bangunan (PBB), serta pajak lainnya. Bahkan, Penerimaan PPN merupakan kontributor terbesar kedua dalam penerimaan pajak nasional. Penyesuaian yang dilakukan terhadap peraturan PPN tersebut diharapkan dapat menggali potensi penerimaan PPN sekaligus melakukan reformasi administrasi PPN.

**Grafik 1. Realisasi Penerimaan Pajak di Indonesia Tahun 2011-2020  
(Triliun Rupiah)**



Sumber : Badan Pusat Statistik (2021) (telah diolah kembali)

Berdasarkan Grafik 1, terlihat bahwa kontribusi penerimaan pajak terbesar diberikan oleh PPh, kemudian diikuti oleh penerimaan PPN dan PPnBM sebagai kontributor terbesar kedua. Selama 10 tahun terakhir, penerimaan PPh cenderung meningkat setiap tahunnya, penerimaan dari PPN dan PPnBM pun turut meningkat, namun cenderung fluktuatif sehingga peningkatannya tidak terlihat stabil. Khususnya pada tahun 2020, penurunan realisasi penerimaan PPN dan PPnBM dipengaruhi oleh adanya pandemi Covid-19 yang menyebabkan aktivitas ekonomi dalam negeri dan internasional mengalami keterpurukan sehingga berdampak pada perekonomian negara (Kurniati, 2021).

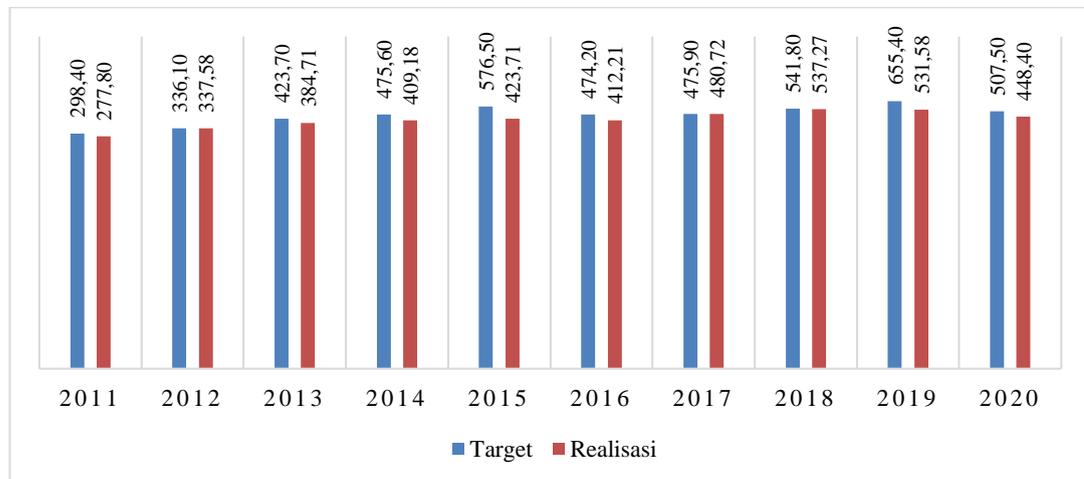
Selama tahun 2020, pemerintah telah mengeluarkan berbagai kebijakan dalam bidang perpajakan untuk menyelamatkan perekonomian negara akibat pandemi Covid-19. Dalam merumuskan suatu kebijakan, formulasi kebijakan menjadi langkah yang sangat krusial dalam pembentukan suatu kebijakan. Salah satunya adalah kebijakan relaksasi perpajakan berupa pemberian berbagai insentif pajak terhadap sektor yang terdampak langsung (Santoso, 2021b). Hal ini menyebabkan kebutuhan belanja negara meningkat padahal penerimaan negara sedang mengalami penurunan sehingga dibutuhkan konsolidasi fiskal (DDTC, 2021b). Direktur Jenderal Pajak menyatakan bahwa salah satu tren konsolidasi fiskal global saat ini adalah kebijakan perpajakan untuk meningkatkan penerimaan pajak (DDTC, 2021b). Hal ini didukung oleh pernyataan Menteri Keuangan RI yang menyatakan bahwa kunci dalam melaksanakan konsolidasi adalah peningkatan

penerimaan negara terutama melalui pajak sehingga reformasi di bidang perpajakan menjadi penting untuk segera dilakukan (Librianty, 2021). Salah satu bentuk reformasi yang sedang diupayakan pemerintah adalah pembahasan Rancangan Undang-Undang (RUU) tentang Perubahan Kelima atas Undang-Undang Nomor 6 Tahun 1983 tentang Ketentuan Umum dan Tata Cara Perpajakan (KUP) yang kemudian menjadi Rancangan UU Harmonisasi Peraturan Perpajakan (RUU HPP) dan ditetapkan menjadi UU HPP.

Proses mencari, mengenali, dan merumuskan suatu masalah merupakan sebuah unsur dalam formulasi kebijakan. Hal tersebut dilakukan sebagai upaya mengidentifikasi permasalahan publik yang akan dicarikan penyelesaiannya oleh pembuat kebijakan. Proses identifikasi tersebut harus dilakukan secara komprehensif agar pembuat kebijakan dapat merumuskan kebijakan sejelas-jelasnya dengan berorientasi pada penyelesaian masalah (Winarno, 2012). Proses tersebut juga akan memudahkan pembuat kebijakan dalam memahami sifat dari masalah yang akan dihadapi. Pemahaman tersebut juga akan memberikan manfaat kepada pembuat kebijakan untuk melihat potensi masalah lain yang akan muncul jika masalah tersebut diselesaikan beserta konsekuensi yang akan dihadapi, baik bagi pembuat kebijakan, maupun bagi masyarakat sebagai pihak yang terdampak dari kebijakan tersebut.

Dalam RUU KUP yang beredar di awal pembahasan, salah satu klausul yang dibuat dengan tujuan untuk meningkatkan penerimaan pajak adalah skema perubahan tarif PPN. Staf Khusus Menteri Keuangan menguraikan bahwa pemerintah saat ini berupaya mengoptimalkan penerimaan pajak melalui PPN karena mengikuti tren global, dimana banyak negara lebih memilih melakukan optimalisasi PPN dibandingkan PPh (Ashar, 2021). Hal tersebut disebabkan karena adanya perkembangan ekonomi digital yang menyulitkan pemajakan dari sisi penghasilan, namun menjadi mudah untuk memajaki masyarakat dari sisi konsumsi. Kepala Badan Kebijakan Fiskal Kementerian Keuangan juga mengungkapkan bahwa penerimaan pajak di negara-negara yang memiliki pendapatan tinggi dan menengah lebih didominasi oleh penerimaan pajak dari sisi PPN (Prakoso, 2021).

**Grafik 2. Target dan Realisasi Penerimaan PPN dan PPnBM di Indonesia Tahun 2011-2020 (Triliun Rupiah)**



Sumber : Lokadata (2021) (telah diolah kembali)

Grafik 2 menunjukkan bahwa realisasi penerimaan PPN dan PPnBM dalam 10 tahun terakhir sangat jarang mencapai dan/atau bahkan melampaui target yang telah ditetapkan oleh pemerintah. Pada jangka waktu dari tahun 2011 hingga 2020, realisasi penerimaan PPN dan PPnBM yang mampu melampaui target hanya terjadi pada tahun 2012 dan tahun 2017, dimana realisasi tahun 2012 mampu mencapai 100,5% dari target dan tahun 2017 mencapai 101,1% dari target penerimaan. Akan tetapi, selain pada kedua tahun tersebut, tahun-tahun lainnya menunjukkan realisasi penerimaan PPN dan PPnBM yang tidak mampu mencapai dan/atau melampaui targetnya. Hal tersebut dapat dilihat pada Grafik 2 yang menunjukkan bahwa rata-rata realisasi penerimaan PPN di Indonesia selama 10 tahun terakhir mencapai kurang lebih 90% dari target yang ditetapkan. Maka dari itu, terlihat bahwa kinerja penerimaan kedua jenis pajak tersebut belum optimal, terutama dari sisi PPN yang memberikan sumbangsih lebih besar dari PPnBM. Hal tersebut juga dapat dilihat dari indikator yang digunakan dalam mengukur kinerja penerimaan dari sisi PPN, yaitu VAT c-efficiency ratio (rasio c-efficiency PPN).

Rasio c-efficiency PPN di Indonesia saat ini baru mencapai 63,58%, dimana persentase tersebut mencerminkan kemampuan pemerintah dalam memungut PPN saat ini hanya sebesar 63,58% dari total PPN yang seharusnya dapat dipungut (Putri, 2021). Indonesia juga masih tertinggal jauh jika dibandingkan dengan beberapa negara ASEAN lainnya seperti Singapura, Thailand, dan Vietnam yang telah mencapai rasio c-efficiency sebesar 80% (Prpto, 2021). Oleh karena itu, pemerintah berupaya melakukan reformasi

pajak di bidang PPN karena adanya berbagai potensi penerimaan dari sisi PPN.

### **Catatan terkait Formulasi Kebijakan Perubahan Tarif PPN**

Formulasi kebijakan perubahan tarif PPN menjadi salah satu upaya yang ditempuh pemerintah dalam mewujudkan reformasi perpajakan sekaligus mempercepat pemulihan ekonomi nasional. Managing Partner DDTC menyebutkan bahwa PPN sendiri merupakan jenis pajak yang relatif tidak distortif terhadap perekonomian (DDTC, 2021a). Pengamat Pajak Center for Indonesia Taxation Analysis (CITA) juga berpendapat bahwa distorsi ekonomi yang ditimbulkan PPN jauh lebih kecil dibandingkan distorsi yang ditimbulkan PPh Badan (Masitoh, 2021). Sejumlah akademisi meyakini bahwa ketika tarif PPN mengalami kenaikan, dampak yang diberikan terhadap perekonomian akan lebih rendah daripada kebijakan kenaikan tarif PPh (Rosdiana et al., 2011). Hal tersebut juga didukung oleh potensi penerimaan PPN yang sebenarnya sangat besar, namun kinerjanya masih belum optimal. Maka dari itu, terdapat peluang bagi pemerintah untuk mengoptimalkan penerimaan PPN melalui kebijakan kenaikan tarif sehingga kontribusi PPN terhadap penerimaan pajak nasional dapat turut optimal.

Sejak pemerintah mengutarakan formulasi kebijakan kenaikan tarif PPN, masyarakat cenderung memberikan respons yang negatif. Hal tersebut dikarenakan masyarakat memiliki anggapan bahwa kenaikan tarif PPN akan menyebabkan harga barang dan/atau jasa semakin tinggi. Kemudian, kenaikan tarif juga akan berdampak pada menurunnya konsumsi masyarakat sehingga pertumbuhan ekonomi juga akan terhambat.

Akan tetapi, hasil temuan penelitian Miki (2011) terhadap 14 negara membuka pandangan baru. Miki (2011) menemukan bahwa jumlah konsumsi dan pertumbuhan ekonomi meningkat sebelum kenaikan tarif PPN terjadi. Hal ini disebabkan oleh perilaku masyarakat yang cenderung melakukan pembelian barang secara besar-besaran untuk dijadikan stok sebelum kenaikan harga diberlakukan. Kemudian, jumlah konsumsi akan mulai menurun ketika kenaikan tarif diberlakukan hingga berdampak pada tingkat PDB negara yang turut menurun. Lalu, ketika stok barang yang dimiliki masyarakat mulai habis, maka masyarakat perlu melakukan konsumsi kembali sehingga jumlah konsumsi perlahan akan meningkat diikuti dengan tingkat PDB yang akan meningkat pula. Hasil penelitian Simionescu dan Albu (2016) terhadap anggota CEE-5 juga menunjukkan bahwa kenaikan tarif PPN memberikan dampak yang positif terhadap pertumbuhan ekonomi negara jika dilihat dari sisi efek jangka panjangnya. Kedua hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa

dalam jangka panjang, kebijakan kenaikan tarif PPN dapat berdampak positif terhadap perekonomian negara.

Selain itu, terdapat keistimewahan dalam prinsip pemungutan PPN di Indonesia yang juga dapat menjadi peluang negara untuk mengoptimalkan penerimaan melalui kebijakan kenaikan tarif PPN. Prinsip tersebut adalah prinsip negative list yang dianut oleh UU PPN hingga saat ini. Prinsip negative list merupakan hak prerogatif yang dimiliki negara untuk bisa menetapkan jenis barang dan/atau jasa yang dapat dikecualikan atau dibebaskan dari pemungutan PPN (fasilitas PPN). Hak ini menjadi keistimewahan tersendiri karena pada dasarnya hak ini cukup bertentangan dengan legal character PPN, yaitu bersifat “general”, dimana karakter tersebut memungkinkan seluruh barang dan/atau jasa menjadi objek PPN. Maka, dengan adanya prinsip negative list, kenaikan tarif PPN belum tentu diikuti dengan kenaikan harga barang dan/atau jasa secara keseluruhan karena terdapat sejumlah jenis barang dan/atau jasa yang tidak dipungut PPN.

Pada dasarnya, sebelum ditetapkan tarif PPN 11% yang bersifat general seperti saat ini, untuk mengimbangi kebijakan kenaikan tarif PPN tersebut, pemerintah juga memiliki rencana untuk memberlakukan skema multitarif PPN. Skema multitarif dapat digunakan sebagai langkah untuk mengurangi distorsi ekonomi yang ditimbulkan oleh prinsip negative list pada pemungutan PPN. Dengan skema multitarif, terdapat penerapan tarif PPN yang berbeda-beda dan disesuaikan dengan setiap jenis objek PPN. Skema ini juga dapat meminimalisir dampak regresif yang timbul karena legal character PPN yang berupa sifat objektif.

Tujuan utama dari penerapan skema multitarif adalah pembebanan pajak yang berbeda pada setiap golongan masyarakat sesuai dengan jenis barang dan/atau jasa yang dikonsumsi. Artinya, masyarakat yang mengkonsumsi barang tergolong mewah dapat dikenakan tarif yang tinggi, sedangkan masyarakat yang mengkonsumsi barang tidak tergolong mewah akan dikenakan tarif yang rendah bahkan bisa mencapai tarif 0% sesuai dengan jenis barang yang dikonsumsi. Hal tersebut dapat menjadi solusi atas isu yang selama ini menjadi pro-kontra dalam masyarakat sehubungan dengan pemungutan PPN, dimana terdapat barang tergolong mewah yang mendapatkan fasilitas PPN. Maka dari itu, penerapan skema multitarif dapat mengurangi efek distorsi yang terjadi akibat fasilitas PPN yang selama ini kurang tepat sasaran.

Terbukanya berbagai peluang untuk mengoptimalkan penerimaan negara melalui formulasi kebijakan kenaikan tarif PPN, maka terbuka pula tantangan yang harus dihadapi Indonesia untuk mencapai keberhasilan dalam formulasi kebijakan tersebut. Salah satu tantangan yang dihadapi adalah bagaimana pemerintah memberikan solusi kepada masyarakat atas potensi kenaikan harga barang-barang yang disebabkan oleh kenaikan tarif PPN. Meskipun terdapat prinsip *negative list* dalam pemungutan PPN, kenaikan harga barang-barang menjadi suatu hal yang tak terhindarkan. Misalnya, walaupun suatu barang menjadi barang yang dikecualikan dari PPN, barang tersebut tetap dapat mengalami kenaikan ketika harga bahan bakunya mengalami kenaikan harga akibat kenaikan tarif PPN (Khawaja & Yassine, 2019). Kenaikan tarif PPN akan meningkatkan biaya produksi sehingga biaya yang dikeluarkan untuk melakukan konsumsi pun akan lebih tinggi. Wakil Ketua Umum Kadin Indonesia Bidang Perdagangan menyatakan bahwa kenaikan tarif PPN dapat menekan volume penjualan akibat konsumsi masyarakat yang menurun sehingga banyak pelaku usaha yang berpotensi mengalami kerugian (Kencana, 2021).

Maka dari itu, perlu adanya perhatian khusus dari pemerintah terkait dengan kenaikan harga barang-barang yang diakibatkan oleh adanya efek domino dari kenaikan tarif PPN tersebut. Selain itu, kondisi pertumbuhan konsumsi rumah tangga Indonesia juga sempat anjlok dan mengalami kontraksi hingga mencapai angka pada kisaran minus akibat pandemi Covid-19 pada tahun 2020. Kemudian, pertumbuhan konsumsi rumah tangga baru mulai pulih pada kuartal II tahun 2021 dengan menunjukkan pertumbuhan yang tidak lagi terkontraksi. Oleh karena itu, walaupun pemerintah merencanakan kenaikan tarif PPN baru akan diberlakukan tahun 2022 setelah ekonomi pulih, hal tersebut tidak menjamin bahwa pertumbuhan konsumsinya akan tetap stabil atau bahkan meningkat, mengingat pertumbuhan konsumsi rumah tangga di Indonesia masih dalam tahap pemulihan.

Skema multitarif PPN yang direncanakan sebelumnya, yang saat ini tidak menjadi bagian dari kebijakan yang diimplementasikan. Skema multitarif diberlakukan dengan tujuan untuk memberikan pembebanan yang berbeda atas setiap konsumsi yang dilakukan oleh masyarakat. Namun, jika kebijakan tersebut diterapkan, terdapat juga kemungkinan bahwa skema multitarif dapat mendistorsi pilihan konsumen dalam memilih jenis barang dan jasa karena adanya perbedaan harga. Hal tersebut dapat menimbulkan kerugian pada suatu pelaku usaha tertentu akibat kecenderungan masyarakat atas konsumsi barang dan/atau jasa.

Penelitian Agha dan Haughton dalam Iswahyudi (2018) menemukan bahwa penggunaan multitarif PPN juga memberikan dampak yang buruk terhadap tingkat kepatuhan WP. Hal tersebut dikarenakan penggunaan skema multitarif menimbulkan kompleksitas dalam pemungutan PPN dan menimbulkan biaya kepatuhan yang lebih tinggi seiring dengan kompleksitas tersebut. Skema multitarif juga akan menambah beban Pengusaha Kena Pajak (PKP) dalam mengadministrasikan PPN karena adanya mekanisme pengkreditan pajak masukan (PM) dengan pajak keluaran (PK) dalam PPN. Mengingat perhitungan PPN sangat bergantung pada objeknya, maka penggunaan tarif yang berbeda pada setiap objek akan menimbulkan kesulitan tersendiri bagi PKP dalam menghitung PK sehingga akan berpengaruh pula pada perhitungan PM. Dalam penggunaan tarif tunggal saja, PKP masih sering melakukan kesalahan dalam penerbitan faktur pajak. Penggunaan skema multitarif akan menjadi tantangan yang sangat besar bagi PKP untuk memenuhi kewajiban perpajakannya.

Selain dari sisi WP, skema multitarif juga meningkatkan biaya administrasi yang akan dikeluarkan oleh DJP sebagai sektor publik karena sistem yang semakin kompleks serta biaya atas potensi terjadinya dispute dengan WP akibat perbedaan penafsiran dalam mengaplikasikan tarif PPN pada objek pajaknya. Penggunaan skema multitarif harus diimbangi dengan sistem administrasi pajak yang mumpuni agar tercipta kemudahan dalam pelaksanaannya.

Tantangan terbesar yang harus dihadapi adalah bagaimana pemerintah mampu meyakinkan masyarakat bahwa formulasi kebijakan perubahan tarif PPN semata-mata dilakukan untuk mengoptimalkan penerimaan negara dan tidak dimaksudkan untuk memberikan dampak yang buruk terhadap kelangsungan hidup masyarakat, serta mengurangi distorsi yang terjadi akibat pemanfaatan fasilitas PPN yang kurang tepat sasaran. Hal tersebut dikarenakan dukungan masyarakat merupakan faktor yang sangat penting dalam keberhasilan kebijakan pajak terutama dalam optimalisasi penerimaan pajak. Perlu adanya harmonisasi antara masyarakat dengan pemerintah dalam melaksanakan kewajiban perpajakan sehingga tujuan untuk mengoptimalkan penerimaan pajak pun dapat tercapai.

## **KESIMPULAN**

Formulasi kebijakan perubahan tarif PPN menimbulkan polemik di kalangan masyarakat, mengingat PPN merupakan bagian yang hampir tak terpisahkan dari kegiatan

ekonomi masyarakat itu sendiri. Dalam formulasi kebijakan tersebut, pemerintah Indonesia dihadapkan oleh peluang dan tantangan dalam mencapai tujuan utamanya, yaitu mengoptimalkan penerimaan negara melalui penerimaan PPN. Peluang yang diperoleh dengan formulasi kebijakan perubahan tarif PPN adalah adanya potensi peningkatan dalam jumlah penerimaan negara melalui kenaikan tarif PPN. Selain itu, adanya peluang untuk meminimalisir distorsi yang ditimbulkan oleh pemberian fasilitas PPN yang kurang tepat sasaran melalui skema multi tarif PPN. Seiring dengan telah terbukanya peluang tersebut, terdapat tantangan yang harus dihadapi. Tantangannya adalah banyaknya persiapan yang harus dilakukan pemerintah untuk dapat menghadapi berbagai permasalahan yang timbul akibat kebijakan, baik dari efek domino yang ditimbulkan dari kenaikan tarif PPN, peningkatan biaya kepatuhan WP dan biaya administrasi, dan cara memperoleh dukungan dari masyarakat.

**DAFTAR PUSTAKA**

Bank, W. (2020). *Doing Business 2020*.

DPMPTSP Kabupaten Semarang. (2022a). *DPMPTSP Kabupaten Semarang*. DPMPTSP Kabupaten Semarang. <http://dpmptsp.semarangkab.go.id/profil/dpmptsp.html>

DPMPTSP Kabupaten Semarang. (2022b). *SKM DPMPTSP Kabupaten Semarang*. DPMPTSP Kabupaten Semarang.

Groth, M., Wu, Y., Nguyen, H., & Johnson, A. (2019). The Moment of Truth: A Review, Synthesis, and Research Agenda for the Customer Service Experience. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 89–113. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015056>

Indonesia, P. R. (2020). Undang Undang Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2020 Tentang Cipta Kerja. *Undang-Undang*, 1–1187. <https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/149750/uu-no-11-tahun-2020>

Jatman, R., & Winarsih, A. S. (2005). Manajemen Pelayanan (Pengembangan Model Konseptual, Penerapan Citizens Charter dan Standar Pelayanan Minimal). *Yogyakarta: Pustaka Pelajar*.

Kementerian PAN &RB. (2014). *Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi RI No 15 Tahun 2014 Tentang Pedoman Standar Pelayanan*. <http://dpmptsp.semarangkab.go.id/profil/dpmptsp.html#>

Mulyawan, R. (2016). *Birokrasi dan Pelayanan Publik*. UNPAD PRESS.

- 
- Ndraha, T. (2007). *Kybernologi: Sebuah Charta Pembaharuan*. Sirao Credentia Centre.
- Evaluasi Pelayanan Publik Selama Pandemi, (2017). [https://doi.org/10.1016/0014-4827\(75\)90518-2](https://doi.org/10.1016/0014-4827(75)90518-2)
- PERATURAN MENTERI PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA DAN REFORMASI BIROKRASI REPUBLIK INDONESIA NOMOR 14 TAHUN 2017 TENTANG PEDOMAN PENYUSUNAN SURVEI KEPUASAN MASYARAKAT UNIT PENYELENGGARA PELAYANAN PUBLIK, (2020).
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2021 Tentang Penyelenggaraan Perizinan Berusaha Di Daerah, Peraturan Pemerintah (2021).
- Peraturan Pemerintah RI No 5 tahun 2021 tentang Penyelenggaraan Perizinan Berusaha Berbasis Risiko, Peraturan Pemerintah (2021). <https://web.dpmptsp.jatengprov.go.id/packages/upload/portal/files/PP 5 2021.pdf>
- Primaningtyas, M. (2012). Jurnal sains pemasaran indonesia. *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*, XI(3), 283–300.
- Ricardo, R. (2010). Moments of Truth : an Unexplored Dimension To Communicate. *The Canadian Journal of Program Evaluation*, 23(2), 117–138.
- PENDELEGASIAN-SEBAGAIAN-KEWENANGAN-BUPATI-SEMARANG-KE-DPMPTSP.pdf, Pub. L. No. Keputusan Bupati Semarang no 130/0684/2019, 1 (2019). <http://dpmptsp.semarangkab.go.id/images/PERATURAN/PENDELEGASIAN-SEBAGAIAN-KEWENANGAN-BUPATI-SEMARANG-KE-DPMPTSP.pdf>
- Sommers, M. S., Greeno, D. W., & Boag, D. (2013). The role of non-verbal communication in service provision and representation. *Services in Can.*, 162–173. <https://doi.org/10.4324/9781315035451>
- Tabrani, M., Amin, M., & Nizam, A. (2018). Trust, commitment, customer intimacy and customer loyalty in Islamic banking relationships. *International Journal of Bank Marketing*.
- Umar, A., Polimarin, M. M., Farida, U., Yusriadi, Y., Tamsa, H., Bahtiar, Ansar, Yahya, M., Nurnaningsih, Alam, S., Gunawan, H., Darwis, Sahabuddin, C., Jamaluddin, Misbahuddin, Elpisah, Akbar, Z., Sakkir, G., Tahir, S. Z. Bin, & Misnawati, M. (2019). One-Stop Service Policy as a Bureaucratic Reform in Indonesia. *Academy of Strategic Management Journal*, 18(2), 1–13.
- Weeks, R. V. (2015). Managing the services encounter: the moment of truth. *Journal of Contemporary Management DHET*, 12, 360–378.
-

Zarychta, A., Grillos, T., & Andersson, K. P. (2020). Public Sector Governance Reform and the Motivation of Street-Level Bureaucrats in Developing Countries. *Public Administration Review*, 80(1), 75–91. <https://doi.org/10.1111/puar.13132>