



Peran Kepemimpinan Publik pada Transformasi Sistem Perpajakan dan Dampaknya bagi Konsultan Pajak

Eriyanti, Sinta Nurfatimah, Rakim Adiwijaya*, Sylviana Murni, Antony Ludfi Arifin

Institut Ilmu Sosial dan Manajemen STIAMI, DKI Jakarta, Indonesia

Email: ¹eriyanti4@gmail.com, ²sintanrff02@gmail.com, ^{3,*}rakimadiwijaya73@gmail.com, ⁴sylvianamurni@gmail.com, ⁵ludfi@stiami.ac.id

Email Penulis Korespondensi: rakimadiwijaya73@gmail.com

Abstrak—Transformasi administrasi perpajakan melalui pemanfaatan teknologi digital merupakan bagian penting dari reformasi birokrasi fiskal yang bertujuan meningkatkan efisiensi, transparansi, dan kepatuhan wajib pajak, di mana keberhasilannya sangat dipengaruhi oleh peran kepemimpinan publik. Penelitian ini bertujuan menganalisis peran kepemimpinan publik dalam mendorong transformasi sistem administrasi perpajakan melalui implementasi CoreTax Administration System serta mengkaji implikasinya terhadap perubahan fungsi, kompetensi, dan pola kerja konsultan pajak. Penelitian menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi literatur dan analisis kebijakan melalui penelaahan regulasi perpajakan, laporan resmi pemerintah, dan publikasi ilmiah yang relevan dengan reformasi serta digitalisasi administrasi pajak. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi CoreTax Administration System secara konseptual dan operasional mampu meningkatkan efisiensi proses administrasi, akurasi pengelolaan data, serta konsistensi pengawasan kepatuhan wajib pajak melalui integrasi sistem yang terautomasi. Temuan penelitian menegaskan bahwa kepemimpinan publik yang visioner, adaptif, dan responsif berperan strategis dalam menjaga konsistensi reformasi, memperkuat kerangka regulasi, serta memastikan tata kelola digital yang transparan dan akuntabel. Transformasi digital tersebut mendorong pergeseran peran konsultan pajak dari fungsi administratif konvensional menjadi penasihat strategis berbasis data, interpretasi kebijakan, dan pendampingan kepatuhan digital. Penelitian ini menyimpulkan bahwa keberhasilan reformasi administrasi perpajakan tidak hanya ditentukan oleh kapasitas birokrasi fiskal, tetapi juga oleh kemampuan konsultan pajak dalam meningkatkan kompetensi teknologi dan beradaptasi dengan dinamika sistem perpajakan digital, meskipun penelitian ini masih terbatas pada tahap awal implementasi sehingga kajian lanjutan diperlukan untuk menilai dampak jangka panjang dan kesiapan perilaku wajib pajak.

Kata Kunci: Administrasi Perpajakan; Digitalisasi; Kepemimpinan Publik; Konsultan Pajak; Reformasi

Abstract—The transformation of tax administration through the use of digital technology is an essential part of fiscal bureaucratic reform aimed at improving efficiency, transparency, and taxpayer compliance, the success of which is strongly influenced by the role of public leadership. This study aims to analyze the role of public leadership in driving the transformation of the tax administration system through the implementation of the CoreTax Administration System and to examine its implications for changes in the functions, competencies, and work patterns of tax consultants. The study employs a qualitative method with a literature review and policy analysis approach by examining tax regulations, official government reports, and scientific publications related to tax reform and the digitalization of tax administration. The findings indicate that the implementation of the CoreTax Administration System, both conceptually and operationally, is capable of improving administrative efficiency, data management accuracy, and consistency in monitoring taxpayer compliance through automated system integration. The results further emphasize that visionary, adaptive, and responsive public leadership plays a strategic role in maintaining reform consistency, strengthening the regulatory framework, and ensuring transparent and accountable digital governance. This digital transformation has driven a shift in the role of tax consultants from conventional administrative functions toward data-driven strategic advisory services, policy interpretation, and digital compliance assistance. The study concludes that the success of tax administration reform is determined not only by the capacity of the fiscal bureaucracy but also by the ability of tax consultants to enhance technological competencies and adapt to the dynamics of the digital tax system, although this study remains limited to the early stage of implementation, thereby requiring further research to assess long-term impacts and taxpayer behavioral readiness.

Keywords: Tax Administration; Digitalization; Public Leadership; Tax Consultants; Reform

1. PENDAHULUAN

Dalam paradigma administrasi publik modern, teori *Public Service Logic* (Osborne, 2020) dan kepemimpinan adaptif (Ospina et al., 2021) menempatkan pemimpin publik bukan sekadar sebagai administrator, melainkan sebagai dinamisator utama yang memfasilitasi integrasi teknologi untuk menciptakan nilai publik. Perspektif teoretis ini menjadi sangat relevan mengingat kemajuan era digital telah memicu perubahan mendasar dalam berbagai aspek kehidupan, termasuk dalam sistem administrasi pemerintahan. Digitalisasi pemerintah telah membawa perubahan besar dalam cara pemerintah beroperasi dan berinteraksi dengan masyarakat di berbagai negara. Banyak layanan publik kini beralih ke platform daring, mulai dari pendaftaran administrasi, pengajuan izin, hingga pembayaran pajak. Perubahan ini bertujuan untuk mempercepat proses pelayanan, menekan biaya operasional, serta meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam penyelenggaraan layanan publik (Alamsyah et al., 2025).

Perkembangan ini juga berdampak langsung pada sistem administrasi perpajakan di Indonesia. Selama satu dekade terakhir, Direktorat Jenderal Pajak menunjukkan komitmen kuat dalam memanfaatkan teknologi digital untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pengelolaan perpajakan (Wala & Tesalonika, 2024). Perkembangan teknologi dan proses digitalisasi tersebut membawa dampak signifikan terhadap modernisasi perpajakan, salah satunya melalui transformasi dari sistem administrasi konvensional menuju sistem berbasis elektronik. Penerapan layanan digital ini tidak hanya mempercepat dan menyederhanakan proses administrasi pajak, tetapi juga meningkatkan kemudahan bagi



wajib pajak dalam memenuhi kewajiban perpajakannya secara lebih praktis, transparan, dan akurat. Berdasarkan data DJP, “tingkat penggunaan *e-filing* tercatat meningkat secara konsisten, dari 68,2% pada tahun 2016 menjadi 83,4% pada tahun 2022 yang menunjukkan semakin tingginya adopsi layanan digital oleh wajib pajak seiring dengan percepatan transformasi administrasi perpajakan nasional” (Rizal et al., 2024)

Komitmen pemerintah dalam melakukan reformasi perpajakan juga diperkuat melalui Undang-Undang Nomor 7 Tahun 2021 Tentang Harmonisasi Peraturan Perpajakan yang menjadi landasan kebijakan dalam menciptakan sistem perpajakan yang adil, efisien, dan berkelanjutan. Salah satu wujud konkret dari reformasi tersebut adalah pengembangan *CoreTax Administration System* (CTAS) atau *CoreTax*, yaitu sistem inti perpajakan terpadu yang dirancang untuk mengintegrasikan seluruh proses administrasi perpajakan dalam satu platform digital (Direktorat Jenderal Pajak, 2023). Pengembangan CTAS merupakan bagian dari Proyek Pemutakhiran Sistem Administrasi Perpajakan Inti sebagaimana diatur dalam Peraturan Presiden Nomor 40 Tahun 2018. CTAS dirancang untuk meningkatkan efisiensi operasional, akurasi data, serta integritas proses perpajakan melalui integrasi data dan otomatisasi layanan. Sistem ini tidak hanya merevolusi mekanisme administrasi perpajakan, tetapi juga berperan sebagai enabler utama dalam mendukung ekonomi digital yang berkelanjutan (Susanto et al., 2023). Modernisasi ini sejalan dengan agenda transformasi digital nasional dan tuntutan Revolusi Industri 4.0 yang menekankan integrasi teknologi, data, dan layanan digital dalam berbagai sektor (Widodo et al., 2023).

Namun demikian, keberhasilan transformasi sistem administrasi perpajakan tidak semata-mata ditentukan oleh kecanggihan teknologi yang digunakan. Mengacu pada konsep kepemimpinan publik, transformasi digital membutuhkan dukungan pemimpin yang kuat, visioner, dan adaptif untuk mengelola dinamika perubahan. “Keberhasilan transformasi digital tidak hanya ditentukan oleh adopsi teknologi, tetapi juga oleh kesiapan budaya organisasi, peran kepemimpinan yang visioner, serta kebijakan yang mendukung inovasi” (Suharyoto et al., 2025). Kepemimpinan publik berkaitan dengan seperangkat prinsip, aturan, dan kode etik yang tercermin melalui pelaksanaan tugas dalam mengarahkan, membimbing, serta mendelegasikan kewenangan untuk memastikan organisasi mencapai tujuannya secara efektif. Di tengah kemajuan teknologi dan dinamika lingkungan birokrasi, pemimpin publik dituntut untuk memiliki literasi digital, kreativitas, dan kemampuan manajerial yang adaptif agar pengelolaan sumber daya manusia dan proses birokrasi dapat berlangsung secara efisien, responsif, dan inovatif (Nurdewi, 2024).

Direktorat Jenderal Pajak sebagai lembaga yang bertanggung jawab atas pengelolaan penerimaan pajak telah mengambil langkah progresif melalui peluncuran *CoreTax*. Transformasi sistem ini tidak hanya berdampak pada internal Kementerian Jenderal Pajak, tetapi membawa implikasi signifikan terhadap ekosistem eksternal, khususnya industri jasa konsultan pajak. “Transformasi sistem perpajakan melalui penerapan *CoreTax* dirancang untuk menyederhanakan administrasi pajak, mempercepat proses pelayanan, meningkatkan efisiensi operasional, serta menghasilkan data perpajakan yang lebih akurat dan transparan dalam pengelolaan informasi pajak” (Hidayat & Inayati, 2025). Digitalisasi perpajakan mengubah pola layanan konsultan pajak dari model tradisional menjadi lebih berbasis data dan teknologi, sehingga konsultan pajak dituntut untuk meningkatkan keahlian teknis, analitis, serta kemampuan menafsirkan regulasi terbaru yang berubah lebih cepat dibanding sebelumnya.

Meskipun urgensi transformasi telah banyak dibahas, tinjauan terhadap literatur terdahulu menunjukkan adanya kesenjangan penelitian yang signifikan. Simiyu et al. (2024) dalam studinya menekankan bahwa kepemimpinan etis merupakan faktor krusial dalam meningkatkan kinerja sektor publik, namun fokus studinya masih bersifat umum dan belum menyentuh dinamika spesifik transisi teknologi perpajakan. Di sisi lain, Nuryanah et al. (2025) serta Hauptman et al. (2024) lebih banyak menyoroti dampak administrasi pajak dan persepsi keadilan (*fairness*) terhadap kepatuhan wajib pajak, tanpa mengeksplorasi secara mendalam bagaimana perubahan tersebut memengaruhi ekosistem profesi penunjang. Sementara itu, penelitian mengenai praktisi pajak oleh Oberholzer et al. (2024) dan Niszczota & Gialbas (2024) cenderung menempatkan konsultan pajak sebagai entitas yang merespons kebijakan atau memitigasi risiko bagi klien, namun belum mengkaji bagaimana peran *Public Leadership* dalam sebuah transformasi sistem besar seperti *CoreTax* menjadi determinan yang memaksa evolusi fundamental pada model kerja konsultan pajak.

Secara keilmuan, penelitian ini memberikan kontribusi pada literatur administrasi publik dan manajemen perpajakan dengan mengisi celah teoretis mengenai keterkaitan antara gaya kepemimpinan publik dengan adaptabilitas profesi konsultan pajak di tengah disrupsi teknologi. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang umumnya hanya berfokus pada efektivitas teknis *e-government* atau perilaku kepatuhan wajib pajak secara parsial, posisi penelitian ini secara eksplisit mengintegrasikan peran kepemimpinan publik sebagai variabel penentu yang memengaruhi ekosistem jasa profesional di luar organisasi pemerintah. Dengan demikian, orisinalitas penelitian ini terletak pada pendekatan holistik yang menempatkan transformasi *CoreTax* bukan hanya sebagai isu infrastruktur digital, melainkan sebagai fenomena kepemimpinan strategis yang meredefinisi ulang standar kompetensi dan relevansi industri jasa konsultan pajak di Indonesia.

Berdasarkan konteks tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran kepemimpinan publik dalam mendorong transformasi sistem administrasi perpajakan serta mengkaji implikasinya terhadap praktik jasa konsultan pajak. Analisis ini diharapkan memberikan pemahaman teoritis dan praktis mengenai hubungan antara kualitas kepemimpinan publik, efektivitas reformasi perpajakan, serta kesiapan konsultan pajak dalam menghadapi perubahan sistem perpajakan modern. Pendekatan ini penting untuk memastikan bahwa transformasi digital perpajakan berjalan efektif melalui sinergi antara tata kelola yang kuat, kepemimpinan visioner, dan kesiapan para pemangku kepentingan dalam menjalankan peran strategisnya masing-masing.



2. METODOLOGI PENELITIAN

2.1 Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian merupakan alat yang memenuhi persyaratan akademis sehingga dapat digunakan untuk mengukur objek penelitian atau mengumpulkan data terkait variabel yang diteliti. Dalam konteks metodologi penelitian, instrumen diartikan sebagai sarana untuk memperoleh data mengenai variabel-variabel penelitian guna mendukung pencapaian tujuan penelitian (Sugiyono, 2020). Pada penelitian kualitatif ini, instrumen utama yang digunakan adalah peneliti itu sendiri yang berperan sebagai human instrument sekaligus pengumpul dan penganalisis data. Oleh karena itu, peneliti perlu melalui proses validasi guna memastikan kesiapan, kompetensi, serta kemampuan dalam melaksanakan penelitian secara sistematis dan objektif.

Sebagai instrumen utama, peneliti berperan dalam menentukan fokus penelitian, melakukan eksplorasi data, menafsirkan temuan, dan membangun pemahaman mendalam terhadap fenomena yang dikaji. Dalam studi literatur, peran tersebut didukung oleh berbagai perangkat bantu, seperti panduan pencarian dan analisis pustaka, penentuan kata kunci dan kategori pencarian, rubrik penilaian atau analisis, serta panduan dokumentasi untuk mengorganisasi sumber data.

Penggunaan instrumen-instrumen tersebut memungkinkan peneliti memperoleh data yang komprehensif, mendalam, dan bersifat triangulatif, sehingga interpretasi terhadap kinerja kepemimpinan publik, proses transformasi administrasi perpajakan, serta implikasinya bagi konsultan pajak dapat dilakukan secara lebih akurat. Dengan demikian, instrumen penelitian ini berperan penting dalam menjamin konsistensi data, ketepatan analisis, dan kesesuaian temuan dengan fenomena yang diteliti.

2.2 Pendekatan dan Tahapan Penelitian

Penelitian ini digunakan pendekatan kualitatif, yaitu metode penelitian yang bertujuan untuk memahami dan menafsirkan fenomena secara mendalam dalam konteks kondisi objek yang alamiah. Pendekatan ini menempatkan peneliti sebagai instrumen kunci dalam proses pengumpulan, pengolahan, dan analisis data. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif karena sumber data dan hasil analisis dalam penelitian kepustakaan (library research) disajikan dalam bentuk uraian deskriptif berupa kata-kata, bukan data numerik. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk menafsirkan, memahami, dan menganalisis berbagai konsep, teori, serta temuan ilmiah secara mendalam berdasarkan literatur yang relevan. Menurut (Sugiyono, 2020), penelitian kualitatif merupakan metode penelitian yang digunakan pada kondisi objek yang alamiah, di mana peneliti berperan sebagai instrumen utama, analisis data dilakukan secara induktif, dan hasil penelitian lebih menekankan pada makna daripada generalisasi.

Pendekatan kualitatif berakar pada latar alamiah sebagai suatu keutuhan, mengandalkan manusia sebagai alat penelitian, serta menggunakan metode kualitatif dalam pengumpulan data. Analisis data dilakukan secara induktif dengan orientasi pada pemahaman fenomena dan penemuan makna dari data (grounded). Penelitian kualitatif bersifat deskriptif, lebih menekankan pada proses dibandingkan hasil akhir, serta membatasi kajian pada fokus tertentu sesuai dengan tujuan penelitian. Untuk menjamin keabsahan data, penelitian ini menerapkan kriteria trustworthiness yang meliputi kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas, dan konfirmabilitas (Moleong, 2019).

Rancangan penelitian kualitatif bersifat fleksibel dan dinamis, memungkinkan penyesuaian desain penelitian seiring dengan perkembangan temuan selama proses analisis. Hasil penelitian diperoleh melalui proses interpretasi dan kesepahaman antara peneliti dengan data yang dianalisis, bukan melalui pengujian hipotesis secara statistik. Oleh karena itu, pendekatan kualitatif dipilih karena mampu memberikan pemahaman yang komprehensif dan mendalam terhadap dinamika kepemimpinan publik dan transformasi administrasi perpajakan, yang merupakan fenomena kompleks dan terus berkembang dalam konteks reformasi perpajakan digital.

Mengingat penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif-deskriptif, penelitian ini tidak bertujuan untuk menguji hipotesis secara statistik (uji signifikansi), melainkan merumuskan proposisi teoretis. Proposisi tersebut dibangun berdasarkan sintesis literatur untuk menjelaskan bagaimana variabel kepemimpinan publik secara logis menjadi katalisator bagi transformasi sistem perpajakan dan reorganisasi peran konsultan pajak. Hal ini dilakukan untuk menjaga kedalaman interpretatif yang menjadi ciri khas penelitian kualitatif.

Kerangka pemikiran penelitian ini dibangun dengan menempatkan kepemimpinan publik sebagai variabel utama yang memengaruhi transformasi administrasi perpajakan. Transformasi tersebut selanjutnya memberikan implikasi terhadap fungsi, kompetensi, dan pola kerja konsultan pajak. Alur pemikiran ini menggambarkan bahwa kualitas kepemimpinan publik menjadi faktor kunci dalam mendorong perubahan sistem administrasi perpajakan yang pada akhirnya memengaruhi proses adaptasi aktor profesional dalam sektor perpajakan.

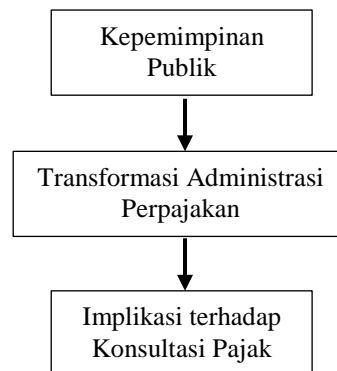
Pada tataran strategis, kepemimpinan publik diposisikan sebagai determinan penting yang memengaruhi arah, efektivitas, dan keberlanjutan reformasi administrasi perpajakan. Pemimpin publik yang visioner, adaptif, dan responsif terhadap perkembangan teknologi memiliki kapasitas yang lebih besar dalam mendorong inovasi, melakukan koordinasi lintas lembaga, serta memastikan bahwa proses transformasi administrasi perpajakan berjalan secara konsisten, terukur, dan berkelanjutan.

Kepemimpinan publik yang kuat berperan sebagai driving force dalam transformasi sistem administrasi perpajakan, yang mencakup digitalisasi layanan, modernisasi sistem informasi, penyederhanaan prosedur, integrasi data, serta penguatan fungsi pengawasan dan penegakan hukum. Transformasi ini tidak hanya menghasilkan perubahan

struktural dan teknis dalam pengelolaan perpajakan, tetapi juga membentuk ekosistem perpajakan baru yang menuntut peningkatan kapasitas dan kompetensi seluruh pemangku kepentingan.

Perubahan ekosistem tersebut pada akhirnya memiliki implikasi langsung terhadap fungsi, kompetensi, dan pola kerja konsultan pajak. Modernisasi dan otomatisasi sistem perpajakan menggeser peran konsultan pajak dari dominasi tugas administratif menuju fungsi yang lebih strategis, berbasis analisis, interpretasi kebijakan, serta pendampingan wajib pajak yang semakin kompleks. Oleh karena itu, keberhasilan konsultan pajak dalam mempertahankan relevansi dan daya saing profesional sangat bergantung pada kemampuan adaptasi serta pengembangan kompetensi yang selaras dengan dinamika sistem perpajakan digital. Secara keseluruhan, alur pemikiran penelitian ini dapat digambarkan pada Gambar 1.

Kerangka pemikiran pada Gambar 1 menegaskan bahwa transformasi perpajakan bukanlah proses teknokratis semata, melainkan proses perubahan sistemik yang dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinan publik dan pada gilirannya memengaruhi adaptasi aktor profesional dalam sektor perpajakan.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

2.3 Prosedur Penelitian

Teknik analisis data dalam penelitian ini dirancang secara bertahap untuk memudahkan peneliti dalam menganalisis data yang diperoleh. Proses analisis data dilakukan melalui empat tahap, yaitu:

- Pengumpulan data, pada tahap ini peneliti menghimpun data yang bersumber dari jurnal ilmiah, artikel, serta berbagai literatur relevan guna menjawab rumusan masalah penelitian, khususnya terkait peran kepemimpinan publik dalam implementasi CoreTax Administration System serta dampaknya pada jasa konsultan pajak;
- Identifikasi data, yaitu proses menyeleksi dan mengelompokkan data yang telah dikumpulkan sesuai dengan fokus dan tujuan penelitian;
- Deskripsi data, yakni memaparkan secara sistematis dan jelas temuan-temuan yang diperoleh dari literatur yang dianalisis; dan
- Penarikan kesimpulan, yang dilakukan berdasarkan keseluruhan data dan hasil analisis untuk memperoleh jawaban yang komprehensif terhadap permasalahan penelitian.

2.4 Teknik Analisis Data

Penelitian ini merupakan jenis penelitian kepustakaan (library research). Penelitian kepustakaan atau sering juga disebut studi pustaka merupakan serangkaian kegiatan yang berkenaan dengan metode pengumpulan data pustaka, membaca dan mencatat serta mengolah bahan penelitian (Siyoto & Sodik, 2022). Studi literatur merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan menelaah berbagai sumber tertulis yang kredibel, seperti jurnal ilmiah, buku akademik, laporan resmi pemerintah, ensiklopedia, serta sumber digital bereputasi lainnya. Seluruh sumber tersebut dipilih berdasarkan relevansinya dengan topik penelitian dan dianalisis untuk memperoleh pemahaman konseptual maupun empiris yang mendukung kajian mengenai kepemimpinan publik dan transformasi administrasi perpajakan. Penelitian kepustakaan dipilih dalam penelitian ini atas beberapa pertimbangan metodologis. Pertama, tidak seluruh sumber data dapat diperoleh melalui penelitian lapangan. Dalam banyak kasus, data dan informasi yang relevan justru tersedia dalam bentuk dokumen tertulis, seperti buku, jurnal ilmiah, laporan penelitian, dan berbagai literatur akademik lainnya yang hanya dapat diakses melalui studi kepustakaan.

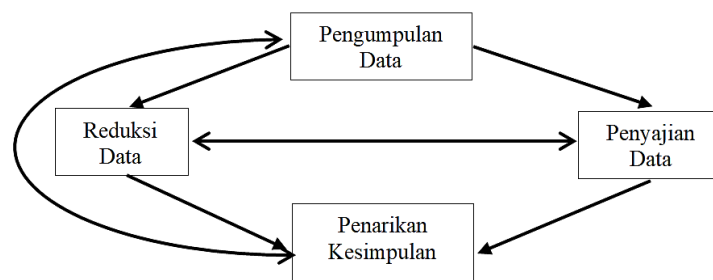
Kedua, studi kepustakaan menjadi sarana penting untuk memahami fenomena atau gejala baru yang belum sepenuhnya dapat dijelaskan melalui pengamatan langsung. Melalui penelusuran dan analisis literatur yang relevan, peneliti dapat memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif terhadap suatu fenomena, sehingga mampu merumuskan konsep, kerangka pemikiran, dan pendekatan yang tepat dalam upaya menyelesaikan permasalahan penelitian yang dikaji.

Ketiga, data kepustakaan tetap memiliki tingkat keandalan yang tinggi dalam menjawab permasalahan penelitian. Informasi empiris yang telah dikumpulkan dan dianalisis oleh peneliti sebelumnya, baik dalam bentuk buku, laporan ilmiah, maupun hasil penelitian terdahulu, dapat dimanfaatkan secara sah dan ilmiah dalam penelitian

kepastakaan. Dengan demikian, sumber-sumber tersebut tetap relevan dan valid untuk digunakan dalam menjawab pertanyaan penelitian yang sedang dilakukan (Siyoto & Sodik, 2022)

Dalam proses pencarian dan pengumpulan data, penelitian ini menggunakan sumber data primer serta berbagai literatur pendukung yang relevan dengan topik kajian, seperti buku-buku ilmiah dan publikasi akademik lainnya. Pengumpulan data dilakukan melalui teknik dokumentasi, yaitu dengan menelaah dan mengkaji dokumen tertulis yang berkaitan langsung dengan pokok pembahasan penelitian. Teknik ini digunakan untuk memperoleh data dan informasi yang mendalam mengenai konsep, teori, serta temuan ilmiah yang relevan dengan permasalahan yang dikaji.

Data yang diperoleh dari berbagai literatur selanjutnya dianalisis secara sistematis mengikuti prosedur analisis data kualitatif yang dikemukakan oleh (Creswell & Creswell, 2023). Proses analisis diawali dengan pengorganisasian data melalui reduksi, yaitu memilih, memfokuskan, dan menyederhanakan informasi penting agar pola-pola kunci terlihat jelas. Selanjutnya, penyajian data dilakukan dengan menyusun informasi secara terstruktur untuk mempermudah interpretasi, dan diakhiri dengan penarikan kesimpulan melalui interpretasi makna data guna menghasilkan temuan yang mendalam. Tahapan ini memungkinkan peneliti mengolah data secara terarah sehingga hasil akhir mencerminkan analisis yang valid dan logis.



Gambar 2. Alur Analisis Data (Creswell & Creswell, 2023)

Penerapan alur analisis data pada Gambar 2 memastikan bahwa setiap temuan mengenai transformasi *CoreTax* divalidasi melalui proses reduksi dan penyajian data yang sistematis. Secara interpretatif, siklus ini memungkinkan peneliti untuk tidak sekadar memaparkan data, tetapi mensintesis hubungan kausalitas antara efektivitas kepemimpinan publik dengan kesiapan adaptasi konsultan pajak. Dengan demikian, alur ini menjadi instrumen krusial dalam menjamin objektivitas penarikan kesimpulan, sehingga hasil penelitian mampu memberikan gambaran yang akurat dan mendalam mengenai dinamika ekosistem perpajakan digital di Indonesia.

Selain itu, penelitian ini juga menggunakan pendekatan thematic analysis, yaitu proses mengidentifikasi, mengelompokkan, dan menafsirkan tema-tema utama yang muncul dari literatur.

Tema yang dianalisis dalam penelitian ini mencakup:

1. Peran kepemimpinan publik dalam mendorong perubahan organisasi
2. Dinamika transformasi sistem administrasi perpajakan di era digital
3. Implikasi perubahan sistem terhadap pola kerja serta kompetensi konsultan pajak.

Temuan-temuan tersebut kemudian disajikan secara naratif untuk memberikan gambaran holistik mengenai keterkaitan antar unsur penelitian. Hasil penelitian diharapkan mampu memberikan kontribusi teoretis dan praktis yang akurat, komprehensif, dan relevan dengan isu transformasi perpajakan dan kepemimpinan publik di Indonesia melalui serangkaian tahapan analisis tersebut.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Perspektif Teori Kepemimpinan Transformasional dan Digital Leadership

Transformasi sistem administrasi perpajakan merupakan proses perubahan kelembagaan yang kompleks, sistemik, dan berkelanjutan, sehingga tidak dapat dilepaskan dari peran kepemimpinan publik sebagai aktor utama penggerak reformasi (Suharyoto et al., 2025). Dalam konteks reformasi administrasi publik, kepemimpinan tidak hanya berfungsi sebagai pengambil keputusan formal, tetapi juga sebagai change agent yang menentukan arah strategis, kecepatan implementasi, serta keberlanjutan transformasi sistem. Oleh karena itu, pemahaman terhadap kepemimpinan publik menjadi krusial dalam menjelaskan keberhasilan atau kegagalan transformasi administrasi perpajakan di Indonesia.

Kepemimpinan yang efektif memiliki keterkaitan langsung dengan kualitas pelayanan publik, yang merupakan salah satu indikator utama kinerja pemerintahan dalam memenuhi kebutuhan dan harapan masyarakat. Pemimpin publik berperan strategis dalam menciptakan layanan yang responsif, efisien, dan berorientasi pada kepuasan masyarakat melalui pengelolaan sumber daya, inovasi kebijakan, serta penguatan kapasitas kelembagaan (Mahmud, 2023). Dalam hal ini, kepemimpinan tidak hanya berfokus pada pencapaian target administratif, tetapi juga pada penciptaan nilai publik dan peningkatan kepercayaan masyarakat terhadap institusi negara.

Salah satu pendekatan kepemimpinan yang relevan dalam mendorong reformasi pelayanan publik adalah kepemimpinan transformasional. Penelitian (Amallia et al., 2025) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional yang mencakup dimensi idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized



consideration—berpengaruh positif terhadap loyalitas pegawai, akuntabilitas birokrasi, dan efektivitas reformasi pelayanan publik, meskipun dihadapkan pada berbagai hambatan struktural dan budaya. Temuan ini menegaskan pentingnya pengembangan kapasitas pemimpin publik melalui reformasi sistem rekrutmen, pelatihan berbasis nilai inovasi, dukungan regulasi, serta kemitraan lintas sektor guna mewujudkan pelayanan publik yang berkelanjutan dan berorientasi pada kepuasan masyarakat.

Secara konseptual, Northouse (2024) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional ditandai oleh empat dimensi utama. Idealized influence tercermin ketika pemimpin bertindak sebagai teladan moral dan profesional, khususnya dalam menanamkan nilai integritas, transparansi, dan kepatuhan dalam pengelolaan perpajakan. Inspirational motivation diwujudkan melalui kemampuan pemimpin dalam mengartikulasikan visi modernisasi perpajakan yang jelas, kredibel, dan berorientasi jangka panjang. Sementara itu, intellectual stimulation mendorong aparatur untuk berpikir inovatif, terbuka terhadap pemanfaatan teknologi digital, serta berani meninggalkan pola kerja birokratis konvensional. Adapun individualized consideration tercermin dalam perhatian pemimpin terhadap pengembangan kompetensi, kapasitas, dan kesejahteraan sumber daya manusia secara berkelanjutan.

Dalam konteks Direktorat Jenderal Pajak, keempat dimensi kepemimpinan transformasional tersebut tercermin melalui penyusunan roadmap reformasi perpajakan, penguatan nilai integritas dan akuntabilitas aparatur, serta dorongan sistematis terhadap pemanfaatan teknologi informasi dalam pelayanan dan pengawasan pajak. Kepemimpinan transformasional memungkinkan aparatur pajak untuk beralih dari pola kerja birokratis yang kaku menuju budaya organisasi yang adaptif, responsif, dan berorientasi pada kinerja (Priyono, 2025). Hal ini sejalan dengan (Robbins & Judge, 2019) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja organisasi publik melalui peningkatan motivasi, komitmen, dan kesiapan aparatur dalam menghadapi perubahan. Namun demikian, seiring dengan percepatan perkembangan teknologi informasi dan tuntutan ekonomi digital, kepemimpinan transformasional perlu diperkuat oleh pendekatan kepemimpinan digital (digital leadership). Lin (2024) menegaskan bahwa pemimpin digital tidak hanya berfokus pada adopsi teknologi, tetapi pada kemampuan mengintegrasikan strategi organisasi, teknologi digital, dan sumber daya manusia untuk menciptakan public value. Kepemimpinan digital menuntut pemimpin publik untuk memahami potensi dan risiko teknologi, memanfaatkan data sebagai dasar pengambilan keputusan, serta membangun budaya organisasi yang mendukung inovasi dan pembelajaran berkelanjutan.

Dalam administrasi perpajakan, kepemimpinan digital tercermin melalui penguatan arsitektur teknologi informasi, pengembangan sistem inti perpajakan terintegrasi seperti Core Tax, pemanfaatan data analytics dan risk-based compliance, serta integrasi data lintas lembaga negara. Kepemimpinan digital yang efektif merupakan prasyarat keberhasilan transformasi digital administrasi pajak karena mampu memastikan interoperabilitas sistem, kualitas data, serta perlindungan keamanan informasi (OECD, 2021).

Implementasi kepemimpinan transformasional dan digital leadership tersebut berimplikasi langsung pada penerapan e-government di sektor perpajakan. Penelitian Yusuf et al., (2025) menunjukkan bahwa penerapan e-government mampu meningkatkan efisiensi, transparansi, dan aksesibilitas layanan perpajakan. Integrasi berbagai layanan pajak ke dalam satu platform digital memberikan kemudahan bagi wajib pajak dalam proses pendaftaran, pembayaran, dan pelaporan pajak secara daring dan real-time, sehingga memperkuat kepatuhan dan kualitas pelayanan publik. Proses transformasi kebijakan yang berkelanjutan di sektor publik dipicu oleh kepemimpinan visioner yang mengedepankan tata kelola pemerintahan yang efektif, efisien, dan berorientasi pada hasil. Reformasi yang dipimpin oleh kepemimpinan visioner mampu menciptakan sektor publik yang adaptif, akuntabel, dan responsif terhadap tuntutan masyarakat, yang pada akhirnya meningkatkan kepercayaan publik serta standar kualitas pelayanan (Dewi et al., 2025).

Dengan demikian, kepemimpinan publik yang efektif dalam transformasi administrasi perpajakan merupakan kombinasi sinergis antara kepemimpinan transformasional yang inspiratif dan kepemimpinan digital yang adaptif. Kepemimpinan transformasional menyediakan visi, nilai, dan motivasi perubahan, sementara kepemimpinan digital memastikan bahwa transformasi tersebut diwujudkan melalui pemanfaatan teknologi secara strategis, terkelola, dan berorientasi pada penciptaan nilai publik. Sinergi kedua pendekatan ini menjadi faktor kunci dalam menjamin keberhasilan dan keberlanjutan reformasi sistem administrasi perpajakan di era digital.

3.2 Transformasi Sistem Administrasi Perpajakan

Transformasi administrasi perpajakan melalui pembaruan regulasi dan pemanfaatan teknologi digital merupakan langkah strategis pemerintah dalam memperkuat sistem perpajakan nasional (Kusumaningrum et al., 2024). Perkembangan teknologi informasi dan percepatan digitalisasi telah mendorong perubahan mendasar dalam tata kelola perpajakan, dari sistem konvensional yang bersifat manual menuju sistem digital yang terintegrasi, efisien, dan berbasis data. Transformasi ini tidak hanya berdampak pada mekanisme administrasi internal otoritas pajak, tetapi juga mengubah pola interaksi antara otoritas pajak dan wajib pajak ke arah yang lebih transparan, akuntabel, dan responsif (Aristiyanto & Khoiri, 2025).

Dalam konteks reformasi fiskal modern, digitalisasi administrasi perpajakan dipandang sebagai elemen kunci dalam meningkatkan kinerja sistem perpajakan secara menyeluruh. (Xi & Ling, 2025) menegaskan bahwa digitalisasi administrasi perpajakan tidak hanya meningkatkan efisiensi dan kepatuhan pajak, tetapi juga berperan sebagai katalis dalam mendorong transformasi digital perusahaan melalui penyediaan insentif kebijakan, pengurangan biaya kepatuhan, serta peningkatan efisiensi operasional. Dengan demikian, transformasi digital perpajakan memiliki dampak ganda,



yaitu memperkuat kapasitas negara dalam pengelolaan pajak sekaligus mendorong adaptasi pelaku usaha terhadap ekonomi digital.

Sebagai otoritas fiskal nasional, Direktorat Jenderal Pajak telah mengimplementasikan berbagai inovasi digital, seperti e-Filing dan e-Billing yang terbukti mampu meningkatkan efisiensi administrasi perpajakan serta mempermudah pemenuhan kewajiban perpajakan oleh wajib pajak. Keberhasilan transformasi ini tercermin dari data tahun 2022 yang menunjukkan bahwa 83,4% Surat Pemberitahuan (SPT) disampaikan melalui e-Filing dan 72,4% faktur pajak diterbitkan melalui e-Billing. Selain itu, tingkat kepatuhan penyampaian SPT Tahunan melalui e-Filing meningkat signifikan dari 68,2% pada tahun 2016 menjadi 83,4% pada tahun 2022 (Rizal et al., 2024). Temuan tersebut mengindikasikan bahwa digitalisasi layanan perpajakan berkontribusi nyata terhadap peningkatan kepatuhan formal wajib pajak.

Namun demikian, peningkatan kepatuhan pajak tidak hanya ditentukan oleh aspek teknologis, tetapi juga oleh dimensi etika administrasi. Etika administrasi berimplikasi langsung terhadap peningkatan penerimaan pajak melalui terciptanya hubungan yang lebih kredibel, adil, dan berkelanjutan antara otoritas pajak dan wajib pajak. Integrasi antara sistem digital yang andal dan praktik administrasi yang beretika menjadi fondasi penting dalam membangun kepercayaan publik terhadap sistem perpajakan (Alexander, 2024).

Transformasi digital perpajakan, tidak semata-mata berorientasi pada adopsi teknologi, tetapi juga mencerminkan perubahan paradigma dalam pelayanan dan pengelolaan pajak. Sistem digital dirancang untuk mengotomatisasi proses pengisian, pengolahan, dan validasi data perpajakan, sehingga mengurangi ketergantungan pada proses manual yang rawan kesalahan. DJP berupaya meminimalkan kesalahan administratif, meningkatkan kemudahan dan kenyamanan wajib pajak, serta menciptakan insentif kepatuhan yang lebih efektif. Dalam konteks globalisasi, modernisasi administrasi perpajakan juga diwujudkan melalui pengembangan sistem informasi terintegrasi yang mencakup perangkat keras, perangkat lunak, sumber daya manusia, teknologi komunikasi, basis data, dan subsistem pendukung lainnya yang bekerja secara sinergis untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan berkelanjutan.

Transformasi tersebut semakin dipercepat melalui pengembangan Core Tax yang diposisikan sebagai platform digital strategis DJP. CoreTax dirancang untuk memperkuat integrasi sistem penyampaian dokumen perpajakan secara elektronik, mempercepat proses administrasi, serta menekan redundansi layanan (Priyono, 2025). Sejalan dengan itu, DJP menerapkan CoreTax sebagai strategi intensifikasi untuk meningkatkan transparansi, efisiensi, dan akurasi layanan perpajakan (Wiradiitha & Tripriyono, 2025).

Implementasi CoreTax merupakan tonggak penting dalam transformasi sistem administrasi perpajakan di Indonesia. Sistem ini dirancang sebagai platform terintegrasi yang mencakup seluruh siklus administrasi perpajakan, mulai dari pendaftaran, pelaporan, pembayaran, hingga pengawasan kepatuhan wajib pajak. Hasil penelitian Wala & Tesalonika (2024) menunjukkan bahwa penerapan CoreTax mampu meningkatkan efisiensi operasional hingga 85% dan menurunkan biaya administrasi perpajakan sebesar 42%. Dari perspektif hukum, CoreTax memperkuat kerangka kepatuhan melalui mekanisme pemantauan secara waktu nyata (*real-time monitoring*) dan validasi data otomatis. Dari sudut pandang akuntansi, sistem ini menyelaraskan praktik pencatatan konvensional dengan tuntutan era digital melalui pencatatan transaksi secara waktu nyata dan rekonsiliasi otomatis. Dampak positif tersebut tercermin pada peningkatan tingkat kepatuhan wajib pajak hingga 27% serta tingkat kepuasan pengguna yang mencapai 89%.

Perubahan fundamental juga terlihat pada proses pelaporan dan pengelolaan kewajiban perpajakan. Sebelum digitalisasi, pelaporan pajak didominasi oleh prosedur manual yang mengharuskan wajib pajak datang langsung ke Kantor Pelayanan Pajak dan mengisi dokumen secara fisik, sehingga memakan waktu dan meningkatkan risiko kesalahan administratif (Restu & Sulkiyah, 2025). Seluruh proses tersebut diotomatisasi dalam satu platform terpusat yang mencakup integrasi data lintas sistem, validasi transaksi, dan komunikasi elektronik antara wajib pajak dan otoritas pajak melalui Core Tax. Otomatisasi ini tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional, tetapi juga memperkuat akurasi, konsistensi, dan keterlacakan data perpajakan, serta mengurangi potensi manipulasi dan human error (Wijaya et al., 2020).

Transformasi administrasi perpajakan tersebut dapat dianalisis melalui kerangka kematangan e-government yang lebih kontemporer. Sebagaimana dijelaskan dalam tinjauan sistematis oleh Amali et al. (2022), efektivitas tata kelola TI di sektor publik sangat bergantung pada kemampuan organisasi dalam mengintegrasikan sistem informasi guna menciptakan nilai tambah bagi pengguna. Saat ini, sistem administrasi perpajakan Indonesia telah melampaui fase dasar dan sedang mengukuhkan posisinya pada tahap integrasi vertikal, seraya bergerak secara progresif menuju integrasi horizontal lintas sektor. Langkah strategis ini dibuktikan dengan implementasi CoreTax Administration System sebagai sistem inti perpajakan yang dirancang untuk menciptakan ekosistem data yang sinkron dan terintegrasi penuh di seluruh lembaga nasional.

Meskipun demikian, implementasi CoreTax masih menghadapi berbagai tantangan. Tantangan utama meliputi keterbatasan infrastruktur digital, khususnya di wilayah tertinggal, terdepan, dan terluar (3T), rendahnya tingkat literasi digital di kalangan pengguna, serta meningkatnya risiko terhadap keamanan dan perlindungan data. Di sisi lain, penerapan CoreTax juga membuka peluang strategis yang signifikan, seperti peningkatan efisiensi pembayaran pajak secara *real-time*, penguatan tingkat kepatuhan wajib pajak, serta kemampuan sistem dalam mengelola dan menganalisis data perpajakan dalam skala besar. Secara keseluruhan, transformasi ini dipandang sebagai langkah strategis dalam mewujudkan sistem perpajakan Indonesia yang modern, efisien, dan adaptif terhadap dinamika ekonomi digital (Affattah et al., 2025).



3.3 Implikasi Terhadap Jasa Konsultan Pajak

Transformasi digital administrasi perpajakan melalui implementasi Core Tax membawa implikasi yang signifikan terhadap peran, fungsi, dan kompetensi jasa konsultan pajak di Indonesia. Digitalisasi sistem perpajakan tidak hanya mengubah mekanisme teknis pelaporan dan pengelolaan pajak, tetapi juga mentransformasi secara fundamental lanskap kerja profesi konsultan pajak. Penerapan Core Tax mendorong terjadinya pergeseran peran konsultan pajak dari pelaksana administratif menjadi aktor strategis dalam ekosistem perpajakan digital. Integrasi sistem CoreTax dirancang untuk menyederhanakan dan mengotomatisasi berbagai proses administrasi, mulai dari pendaftaran, pelaporan, pembayaran, hingga pengawasan perpajakan, sehingga memberikan kemudahan, kecepatan, dan keandalan data baik bagi wajib pajak maupun konsultan pajak.

Pada tahap awal implementasi, *Core Tax* memberikan kemudahan signifikan dalam layanan administratif dan meningkatkan efisiensi pelaksanaan tugas profesional konsultan pajak. Digitalisasi sistem perpajakan melalui CTAS mampu mempercepat proses kerja administratif yang sebelumnya memerlukan waktu dan sumber daya yang besar (Arsani, 2024). Proses-proses clerical seperti pengisian Surat Pemberitahuan (SPT), pengarsipan dokumen, pembayaran pajak, verifikasi data, serta pembaruan informasi perpajakan menjadi lebih cepat, terintegrasi, dan minim kesalahan. Digitalisasi juga mempermudah konsultan pajak dalam memperoleh serta mengelola data klien, mengakses sistem perpajakan secara real-time, dan memantau status kepatuhan pajak secara lebih akurat (Wiyono, 2025).

Namun demikian, otomatisasi proses administratif tersebut secara simultan mendorong perubahan fokus layanan jasa konsultan pajak. Dengan semakin berkurangnya beban kerja administratif, konsultan pajak dituntut untuk mengalihkan orientasi layanannya ke arah yang lebih analitis dan strategis, seperti tax review, tax planning, tax audit, hingga tax litigation. Dalam konteks ini, konsultan pajak tidak lagi sekadar berperan sebagai pelaksana teknis pelaporan, melainkan sebagai mitra strategis bagi wajib pajak dalam memahami implikasi regulasi, mengoptimalkan perencanaan pajak, serta mengelola risiko perpajakan di era digital. Perubahan ini menegaskan terjadinya pergeseran penciptaan nilai (value creation) jasa konsultan pajak dari aspek efisiensi administratif menuju kontribusi strategis dan konsultatif.

Seiring dengan meningkatnya kompleksitas sistem perpajakan digital, implementasi Core Tax juga memperluas peran konsultan pajak sebagai mediator digital dan agent of interpretation. Konsultan pajak berperan sebagai advokat konstruktif yang menjembatani komunikasi antara wajib pajak dan otoritas pajak, memastikan bahwa hak-hak wajib pajak terlindungi, serta membantu menyelesaikan berbagai persoalan yang timbul dalam proses kepatuhan pajak (Kamal, 2025).

Peran ini menjadi semakin krusial mengingat tidak seluruh wajib pajak memiliki tingkat literasi teknologi yang memadai untuk memahami sistem digital, dinamika perubahan regulasi, serta implikasi hukum dan akuntansi dari data perpajakan yang terintegrasi. Dalam konteks pasca-CTAS, konsultan pajak berfungsi sebagai penghubung antara sistem otoritas pajak yang semakin kompleks dengan kebutuhan pemahaman dan kepastian bagi wajib pajak (Budianti, 2025).

Selain memperluas fungsi profesional, Core Tax juga memperkuat aspek legalitas dan akuntabilitas peran konsultan pajak. Fitur impersonate dalam Core Tax memungkinkan konsultan pajak menjalankan kewenangannya secara sistematis melalui mekanisme surat kuasa dan pengaturan akses berbasis system (Prasetya, 2025). Mekanisme ini menjadikan peran konsultan pajak lebih transparan, terkontrol, dan terdokumentasi secara digital. Kondisi tersebut tidak hanya meningkatkan kepastian hukum bagi konsultan pajak, tetapi juga memperkuat etika profesi serta akuntabilitas dalam pendampingan wajib pajak. Dengan demikian, digitalisasi berkontribusi pada penguatan kepercayaan antara otoritas pajak, konsultan pajak, dan wajib pajak.

Di sisi lain, transformasi digital administrasi perpajakan juga menghadirkan berbagai tantangan bagi profesi konsultan pajak. Tantangan tersebut meliputi gangguan teknis dan ketidakstabilan sistem, perubahan regulasi yang berlangsung cepat dan berkelanjutan, serta kesenjangan literasi digital baik di kalangan konsultan pajak maupun klien. Kondisi ini menuntut konsultan pajak untuk mengembangkan strategi adaptasi yang komprehensif, mencakup peningkatan hard skills (penguasaan sistem CTAS, analisis data, dan regulasi perpajakan digital), soft skills (komunikasi, edukasi klien, dan pemecahan masalah), serta pembentukan mindset yang adaptif terhadap perkembangan teknologi (Widyanti, 2025).

Temuan ini memperkuat relevansi Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (UTAUT) dalam menjelaskan perilaku adopsi teknologi oleh konsultan pajak, khususnya terkait persepsi kemudahan penggunaan sistem, manfaat yang dirasakan, serta dukungan organisasi. Selain itu, teori Value Creation menjadi kerangka penting dalam memahami bagaimana konsultan pajak menciptakan nilai baru bagi klien melalui transformasi layanan, penguatan relasi profesional, dan peningkatan kompetensi di era digital.

Tabel 1. Perbandingan Peran Konsultan Pajak Sebelum dan Sesudah Transformasi Sistem Administrasi Perpajakan

Aspek	Sebelum Transformasi Sistem	Sesudah Transformasi Sistem
Fokus Peran	Administratif dan teknis	Strategis dan analitis
Layanan Utama	Pengisian SPT dan pelaporan	Tax review, tax planning, dan advisory
Pola Kerja	Manual/semi-digital	Digital dan terintegrasi
Pengelolaan Data	Terbatas dan tidak terintegrasi	Real-time dan terintegrasi sistem
Relasi dengan Wajib Pajak	Pendamping teknis	Mediator digital dan penasihat
Legalitas Peran	Administratif (Surat Kuasa Manual)	Sistematis dan Terdokumentasi



Aspek	Sebelum Transformasi Sistem	Sesudah Transformasi Sistem
Kompetensi Dominan	Teknis perpajakan	Teknologi, Analisis, dan Interpretasi kebijakan
Nilai Tambah Jasa	Efisiensi administratif	Penciptaan nilai strategis

Tabel 1 di atas menunjukkan adanya perubahan mendasar dalam peran dan fungsi konsultan pajak seiring dengan transformasi system administrasi perpajakan. Sebelum penerapan Core Tax, peran konsultan pajak umumnya didominasi oleh aktivitas administratif dan teknis, seperti pengisian Surat Pemberitahuan, pelaporan pajak, dan pemenuhan kewajiban formal wajib pajak. Pada tahap ini, pola kerja masih bersifat manual atau semi-digital dengan pengelolaan data yang terbatas dan belum terintegrasi secara optimal, sehingga nilai tambah jasa konsultan pajak lebih berorientasi pada efisiensi administratif.

Setelah transformasi sistem administrasi perpajakan, peran konsultan pajak mengalami pergeseran menuju fungsi yang lebih strategis dan analitis. Digitalisasi dan integrasi sistem memungkinkan otomatisasi berbagai proses administratif, sehingga konsultan pajak dapat memfokuskan layanannya pada kegiatan bernilai tambah tinggi, seperti tax planning, tax review, serta pemberian layanan advisory berbasis data dan regulasi terkini. Pola kerja yang sebelumnya fragmentaris berubah menjadi digital dan terintegrasi, dengan akses data secara real-time yang mendukung pengambilan keputusan yang lebih akurat dan tepat waktu.

Selain itu, hubungan antara konsultan pajak dan wajib pajak juga mengalami transformasi. Konsultan pajak tidak lagi berperan semata sebagai pendamping teknis, melainkan sebagai mediator digital dan penasihat strategis yang menjembatani kompleksitas sistem perpajakan digital dengan pemahaman wajib pajak. Penguatan aspek legalitas melalui mekanisme surat kuasa dan pengaturan akses berbasis sistem dalam Core Tax turut meningkatkan transparansi, akuntabilitas, dan kepastian hukum dalam praktik jasa konsultan pajak.

Secara keseluruhan, perubahan yang ditunjukkan dalam tabel menegaskan bahwa transformasi sistem administrasi perpajakan mendorong terjadinya reposisi peran konsultan pajak dari fungsi administratif menuju penciptaan nilai strategis dalam ekosistem perpajakan digital. Transformasi ini menuntut peningkatan kompetensi konsultan pajak tidak hanya dalam aspek teknis perpajakan, tetapi juga dalam penguasaan teknologi informasi, analisis data, dan kemampuan interpretasi kebijakan perpajakan yang dinamis.

3.4 Peran Kepemimpinan Publik dalam Transformasi Sistem Administrasi Perpajakan

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan publik, khususnya kepemimpinan transformasional, memiliki peran strategis dalam mendorong inovasi dan reformasi administrasi publik, termasuk dalam sektor perpajakan. Studi di tingkat pemerintah daerah mengungkapkan bahwa pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional mampu mendorong lahirnya inovasi pelayanan publik berbasis teknologi informasi. Dema et al., (2023) menunjukkan bahwa penerapan kepemimpinan transformasional dalam sektor publik berperan penting dalam mendorong tata kelola pemerintahan digital yang inovatif. Pemimpin publik dengan gaya kepemimpinan transformasional mampu menginisiasi digitalisasi layanan administrasi serta pengembangan sistem layanan daring, termasuk mekanisme pengaduan publik, yang berkontribusi terhadap peningkatan efisiensi pelayanan, transparansi, dan akuntabilitas birokrasi. Transformasi digital tersebut turut memengaruhi pola interaksi antara otoritas publik dan para pemangku kepentingan, dengan mendorong hubungan yang lebih kolaboratif, responsif, dan berbasis kepercayaan dalam penyelenggaraan layanan publik.

Sejalan dengan temuan tersebut, Robbins & Judge (2019) menegaskan bahwa kepemimpinan yang inspiratif dan partisipatif mampu mendorong aparatur untuk bersikap lebih proaktif dan responsif terhadap perubahan, sehingga mengurangi rigiditas birokrasi yang berpotensi menghambat pelayanan. Pemimpin publik yang memiliki visi strategis, kemampuan komunikasi yang efektif, serta kecakapan dalam pengambilan keputusan berkontribusi pada peningkatan kinerja administrasi publik melalui pengelolaan sumber daya yang transparan, akuntabel, dan efisien (Tambaip et al., 2023). Dalam konteks perubahan regulasi perpajakan, percepatan digitalisasi layanan, serta meningkatnya tuntutan akuntabilitas, kepemimpinan publik dituntut untuk bersifat adaptif dan berorientasi pada hasil, sehingga mampu menciptakan kepastian hukum dan sistem yang dapat diakses secara optimal oleh konsultan pajak (Ospina et al., 2021).

1. Memberikan Arah dan Visi Reformasi

Kepemimpinan publik berperan dalam menetapkan visi dan arah reformasi administrasi perpajakan yang jelas, termasuk dalam penyusunan roadmap implementasi sistem CoreTax. Kejelasan arah kebijakan dan konsistensi regulasi menjadi faktor penting bagi konsultan pajak dalam memberikan jasa pendampingan, perencanaan, dan kepatuhan perpajakan kepada wajib pajak. Pemimpin publik berperan memastikan bahwa transformasi digital tidak hanya berorientasi pada efisiensi internal otoritas pajak, tetapi juga memberikan kepastian prosedural, kemudahan akses data, serta interoperabilitas sistem yang mendukung praktik profesional konsultan pajak secara etis dan akuntabel.

2. Mengembangkan Budaya Organisasi yang Adaptif

Transformasi digital perpajakan menuntut budaya organisasi yang adaptif dan terbuka terhadap perubahan. Kepemimpinan publik mendorong aparatur pajak untuk meningkatkan literasi digital, memperbaiki kualitas layanan, serta responsif terhadap kebutuhan pengguna sistem, termasuk konsultan pajak. Budaya organisasi yang adaptif memungkinkan terciptanya interaksi yang lebih kolaboratif antara otoritas pajak dan konsultan pajak, khususnya dalam pemanfaatan sistem digital seperti CoreTax. Sebaliknya, keterbatasan adaptasi aparatur terhadap teknologi



dan regulasi baru dapat meningkatkan kompleksitas kepatuhan dan risiko kesalahan administrasi bagi konsultan pajak dan klien yang mereka dampingi.

3. Peningkatan Integritas dan Akuntabilitas

Digitalisasi sistem administrasi perpajakan berpotensi memperkuat integritas dan akuntabilitas melalui peningkatan transparansi proses dan pengawasan berbasis sistem. Dalam hal ini, kepemimpinan publik berperan penting dalam memastikan penerapan tata kelola yang baik, pengendalian internal yang efektif, serta penegakan etika aparatur pajak. Kepemimpinan yang berorientasi pada integritas menciptakan lingkungan yang adil dan profesional, sehingga konsultan pajak dapat menjalankan perannya sebagai perantara kepatuhan (*compliance intermediary*) tanpa menghadapi ketidakpastian prosedural atau praktik non-transparan. Kondisi tersebut turut memperkuat kepercayaan publik terhadap sistem perpajakan secara keseluruhan.

4. Kolaborasi Antar Lembaga

Transformasi administrasi perpajakan tidak dapat dilakukan secara terpisah, melainkan memerlukan kolaborasi lintas lembaga dan profesi. Kepemimpinan publik berperan dalam membangun sinergi antara otoritas pajak, kementerian dan lembaga terkait, penyedia teknologi informasi, serta komunitas profesional perpajakan, termasuk konsultan pajak. Kolaborasi ini penting untuk memastikan bahwa kebijakan dan sistem yang dikembangkan bersifat inklusif, implementatif, dan selaras dengan praktik di lapangan. Melalui dialog dan kemitraan strategis, konsultan pajak dapat berkontribusi sebagai sumber umpan balik kebijakan sekaligus agen edukasi perpajakan bagi wajib pajak dalam era digital.

Kebaruan teoretis dalam penelitian ini terletak pada integrasi antara dimensi kepemimpinan digital (*digital leadership*) dengan keberlangsungan profesi penunjang di luar organisasi publik, yang memposisikan kepemimpinan publik bukan sekadar sebagai pengambil kebijakan internal, melainkan sebagai penggerak ekosistem (*ecosystem driver*). Berbeda dengan literatur terdahulu yang cenderung memfokuskan transformasi digital pada efisiensi birokrasi semata, penelitian ini memberikan kontribusi orisinal dengan memperkenalkan konsep "Mediator Digital" sebagai identitas baru konsultan pajak dalam menghadapi otomatisasi tugas teknis yang mencapai 99%. Melalui perbandingan sistematis pada Tabel 1, riset ini menegaskan adanya "paksaan inovasi" (*innovation mandate*) yang dihasilkan oleh kepemimpinan publik di Direktorat Jenderal Pajak, di mana nilai unik profesi konsultan pajak bergeser dari kepatuhan teknis (*technical compliance*) menjadi interpretasi strategis (*strategic interpretation*). Dengan demikian, kontribusi nyata penelitian ini terhadap literatur administrasi publik adalah pembuktian bahwa kepemimpinan publik bertindak sebagai variabel moderasi krusial yang menentukan apakah transformasi *CoreTax* akan menjadi peluang peningkatan nilai profesi atau justru menjadi disrupsi yang mematikan peran jasa profesional di sektor perpajakan.

4. KESIMPULAN

Transformasi administrasi perpajakan melalui implementasi *CoreTax Administration System* terbukti secara signifikan mampu meningkatkan efisiensi, akurasi, dan kepatuhan wajib pajak melalui integrasi sistem yang terautomasi. Penelitian ini menyimpulkan bahwa keberhasilan transisi tersebut sangat bergantung pada peran kepemimpinan publik yang visioner dan adaptif dalam mengarahkan visi reformasi serta menjaga integritas tata kelola digital. Implikasi praktis dari transformasi ini memaksa pergeseran peran konsultan pajak dari fungsi administratif konvensional menjadi penasihat strategis berbasis data dan mediator digital yang menjembatani kompleksitas regulasi dengan wajib pajak. Manfaat penelitian ini menegaskan bahwa kepemimpinan yang responsif terhadap teknologi mampu menciptakan ekosistem perpajakan yang lebih transparan dan kredibel. Namun, penelitian ini memiliki keterbatasan karena fokus analisis yang masih bersifat konseptual pada masa awal implementasi sistem, sehingga belum memotret dampak jangka panjang secara menyeluruh di lapangan. Meskipun demikian, implikasi langsungnya menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi teknologi dan kapasitas interpretasi kebijakan menjadi syarat mutlak bagi konsultan pajak untuk tetap relevan. Reformasi ini menciptakan peluang profesional baru sekaligus menuntut adaptasi berkelanjutan dari seluruh pemangku kepentingan guna memastikan keberlanjutan modernisasi perpajakan yang kompetitif dan berdaya saing tinggi dalam ekosistem ekonomi digital di Indonesia. Penelitian mendatang perlu mengeksplorasi kesiapan mental dan perilaku (*behavioral readiness*) wajib pajak di wilayah dengan akses digital terbatas, serta melakukan analisis longitudinal terhadap gaya kepemimpinan digital pada berbagai level manajerial di Direktorat Jenderal Pajak pasca implementasi penuh untuk mengukur konsistensi keberhasilan transformasi ini dalam jangka panjang.

REFERENCES

- Affattah, A. M., Aqila, R., & Sakinah, G. (2025). Transformasi Pembayaran Pajak Di Indonesia: Tantangan Dan Peluang Implementasi Sistem Coretax Tahun 2025. *Musyteri : Jurnal Manajemen, Akuntansi, Dan Ekonomi*, 19(3), 41–50. <https://doi.org/https://doi.org/10.2324/ey2qm021>
- Alamsyah, K., Ariesmansyah, A., & Arifin, R. K. (2025). *Administrasi Publik Era Digitalisasi*. Mega Press Nusantara.
- Alexander, R. F. (2024). Peranan Etika Administrasi Bagi Aparatur Pajak (Fiskus) dalam Meningkatkan Kepatuhan Perpajakan. *Jurnal Syntax Admiration*, 5(1), 266–275. <https://doi.org/10.46799/jsa.v5i1.1007>
- Amali, L. N., Katili, M. R., Suhada, S., Hadjaratie, L., & Mardlatillah, H. (2022). Technology Acceptance Model in Government Context: A Systematic Review on the Implementation of IT Governance in a Government Institution.



- JOIN (Jurnal Online Informatika)*, 7(1), 80–88. <https://doi.org/10.15575/join.v7i1.853>
- Amallia, N., Miranda, Z., & Perdana, M. H. G. (2025). Peran Kepemimpinan Transformasional dalam Reformasi Pelayanan Publik di Indonesia. *Al-Zayn: Jurnal Ilmu Sosial & Hukum*, 3(3), 3235–3241. <https://doi.org/10.61104/alz.v3i3.1860>
- Aristiyanto, R., & Khoiri, I. (2025). Tantangan dan Solusi Dalam Mewujudkan Sistem Perpajakan Modern dan Transparan di Era Digital. *JURNAL ECONOMINA*, 4(10), 340–347. <https://doi.org/10.55681/economina.v4i10.1769>
- Arsani, N. M. W. (2024). *Perspektif Resiliensi Practitioner Konsultan Pajak Menyongsong Core Tax Administration System* [Politeknik Negeri Bali]. <https://repository.pnb.ac.id/id/eprint/12314>
- Budianti, K. S. (2025). *Masa Depan Konsultan Pajak: Penggunaan Core Tax Administration System pada Adyasta Consulting*. Politeknik Negeri Bali.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (6th ed.). SAGE Publications. https://books.google.co.id/books/about/Research_Design.html?id=Rkh4EAAAQBAJ&redir_esc=y
- Dema, H., Hamid, H., & Barisan, B. (2023). Transformational Leadership in Supporting Innovative Digital Governance. *Jurnal Studi Pemerintahan*, 14(1). <https://doi.org/10.18196/jgp.v14i1.13528>
- Dewi, R. A., Saepudin, E. A., Nurfaridah, A., Suktiana, A., & Triyana, R. (2025). Peran Kepemimpinan Visioner dalam Mendorong Reformasi Kebijakan di Sektor Publik. *Journal of Multidisciplinary Inquiry in Science, Technology and Educational Research*, 2(1), 2471–2480.
- Hauptman, L., Horvat, M., & Korez-Vide, R. (2024). Tax Compliance in Slovenia: An Empirical Assessment of Tax Knowledge and Fairness Perception. *Journal of Risk and Financial Management*, 17(3). <https://doi.org/10.3390/jrfm17030089>
- Hidayat, A. K. W., & Inayati, I. (2025). Implementation of the Core Tax System: Impacts and Challenges on Tax Revenue in Indonesia. *Journal Transnational Universal Studies*, 3(6), 1–8. <https://doi.org/10.58631/jtus.v3i6.168>
- Kamal, F. (2025). *Transformasi Kesadaran Pajak: Perspektif Praktisi untuk Praktik Perpajakan yang Berkeadilan*.
- Kusumaningrum, D., Karjono, & Kusumawati, E. D. (2024). Transformasi Administrasi Perpajakan Melalui Teknologi Informasi Pasca Penerapan Aturan Baru Di Wilayah Wajib Pajak Kota Semarang. *Jurnal TRANSMA*, 1–7.
- Lin, Q. (2024). Digital leadership: a systematic literature review and future research agenda. *European Journal of Innovation Management, Ahead-of-p*(Ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/EJIM-01-2023-0085>
- Mahmud, I. H. G. (2023). Peran Kepemimpinan dalam Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik. *Journal Governance and Politics (JGP)*, 3(2), 154–169. <https://e-journal.iyb.ac.id/index.php/jgp/article/view/381>
- Moleong, L. J. (2019). *Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*. PT. Remaja Rosda Karya.
- Niszczota, P., & Gialbas, K. (2024). Human Risk Mitigators: A Bibliometric and Thematic Analysis of Financial Advisors in Household Resilience. *Journal of Risk and Financial Management*, 17(10). <https://doi.org/10.3390/jrfm17100548>
- Northouse, P. G. (2024). *Leadership: Theory and Practice* (10th ed.). SAGE Publications. https://books.google.co.id/books/about/Leadership.html?id=NAo1EQAAQBAJ&redir_esc=y
- Nurdewi. (2024). Literasi Digital Pemerintahan sebagai Perwujudan ASN BerAKHLAK yang Adaptif dan Kompetitif. *Jurnal Penelitian Multidisiplin Ilmu*, 1(3). <https://doi.org/https://doi.org/10.59004/metta.v1i3.203>
- Nuryanah, S., Handayani, B., & Mulyani, S. (2025). Optimizing Tax Compliance: Understanding the Link Between Company Tax Administration and Tax Avoidance. *Economies*, 13(7). <https://doi.org/10.3390/economies13070194>
- Oberholzer, R., Stack, E. M., & Coetzee, K. (2024). Tax Policy and SME Compliance in South Africa: Insight from Tax Practitioners. *Journal of Risk and Financial Management*, 17(11). <https://doi.org/10.3390/jrfm17110618>
- OECD. (2021). *Tax Administration 2021: Comparative Information on OECD and Other Advanced and Emerging Economies*.
- Osborne, S. P. (2020). *Public Service Logic: Creating Value for Public Service Users, Citizens, and Society Through Public Service Delivery* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003009153>
- Ospina, S. M., Cunill-Grau, N., & Maldonado, C. (2021). Enhancing Accountability Through Results-oriented Monitoring and Evaluation Systems. In *The Emerald Handbook of Public Administration in Latin America* (pp. 437–473). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-83982-676-420201017>
- Kementerian Jenderal Pajak. (2023). *Pembaharuan sistem administrasi perpajakan melalui Core Tax Administration System*. Kementerian Keuangan Republik Indonesia.
- Prasetya, J. (2025). *Coretax DJP: Sediakan Fitur Impersonate dan Assign Role untuk Jalankan Peran Badan dan Instansi Pemerintah*. Direktorat Jenderal Pajak. <https://www.pajak.go.id/index.php/id/artikel/coretax-djp-sediakan-fitur-impersonate-dan-assign-role-untuk-jalankan-peran-badan-dan>
- Priyono, E. (2025). *Transformasi Digital Administrasi Pajak: Antara Inovasi dan Tantangan Literasi*. Statistik Pajak DJP. <https://stats.pajak.go.id/index.php/id/artikel/transformasi-digital-administrasi-pajak-antara-inovasi-dan-tantangan-literasi>
- Restu, P., & Sulkiah, S. (2025). The Impact of E-Filing and Digital Tax Administration on Taxpayer Compliance in Emerging Economies: Evidence from Lombok. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IIJSE)*, 9(1 SE-Articles). <https://doi.org/10.31538/ijse.v9i1.8883>
- Rizal, M., Permana, N., & Qalbia, F. (2024). Transformasi Sistem Perpajakan Di Era Digital: Tantangan, Inovasi, Dan



- Kebijakan Adaptif. *Citizen: Jurnal Ilmiah Multidisiplin Indonesia*, 4(4), 340–348.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Perilaku Organisasi: Organization Behavior*. Salemba Empat.
- Simiyu, F., Kimosop, J., & Mukekhe, A. (2024). Ethical leadership and public sector performance: Mediating role of corporate social responsibility and organizational politics. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2386722>
- Siyoto, S., & Sodik, M. A. (2022). *Dasar Metodologi Penelitian*. Literasi Media Publishing. <https://books.google.co.id/books?id=QPhFDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=id#v=onepage&q&f=false>
- Sugiyono. (2020). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan R & D*. Alfabeta.
- Suharyoto, Nuswantara, D. A., Nugrohoseno, D., & Run, P. (2025). Manajemen Perubahan di Sektor Pemerintahan: Peran Digital leadership dalam Transformasi Digital. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Akuntansi Dan Kewirausahaan (JPEAKU)*, 5(1), 28–37.
- Susanto, D., Sawitri, R., Ali, M., Pratomo, D., & Wijaya, S. (2023). Analisis Dampak Implementasi CoreTax Terhadap Efektivitas Pemungutan Pajak di Indonesia. *Jurnal Perpajakan*, 14(2), 89–104.
- Wala, G. N., & Tesalonika, R. (2024). Transformasi Administrasi Perpajakan Melalui Coretax: Analisis Hukum dan Akuntansi. *Jurnal Komunikasi Dan Ilmu Sosial*, 2(4).
- Widodo, S., Pratama, A., & Sari, D. P. (2023). Modernisasi Sistem Perpajakan Indonesia di Era Revolusi Industri 4.0. *Jurnal Akuntansi Dan Ekonomi*, 18(1), 34–52.
- Widyanti, N. L. P. S. A. (2025). *Disruption or Value Creation: Transformasi Layanan Practitioner Konsultan Pajak Pasca Implementasi Coretax Administration System*. Politeknik Negeri Bali.
- Wijaya, L. S., Vanel, Z., Huwae, G. N., & Kristianto, B. (2020). Socialization as Integrated Marketing Communication Strategy in Increasing Brand Awareness (Case study “Solo Destination” Application of Solo City Government). *Petra International Journal of Business Studies*, 3(1), 54–63. <https://doi.org/10.9744/ijbs.3.1.54-63>
- Wiraditha, G., & Tripriyono, A. (2025). Transformasi Digital Perpajakan melalui CTAS dan Implikasinya terhadap Transparansi serta Efisiensi Layanan di RRI Medan. *Economics and Digital Business Review*, 7(1). <https://ojs.stieamkop.ac.id/index.php/ecotal/article/view/2929>
- Wiyono, K. (2025). *Transformasi Administrasi Perpajakan dan Peran Konsultan Pajak*. Ikatan Konsultan Pajak Indonesia. <https://ikpi.or.id/transformasi-administrasi-perpajakan-dan-peran-konsultan-pajak/>
- Xi, W., & Ling, X. (2025). Can the digitalization of tax administration promote corporate digital transformation? Empirical evidence from China. *International Review of Economics & Finance*, 104, 104634. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2025.104634>
- Yusuf, M., Liwaul, L., Purwati, N. E., & Elwan, L. O. M. (2025). E-Government-Based Public Services Through the Pajak Menyapa Portal in Kendari City, Indonesia. *Journal of Governance and Public Policy*, 12(3), 363–380. <https://doi.org/10.18196/jgpp.v12i3.27134>