

## MENGUNGKAP LABIRIN KEBIASAAN: STUDI KUALITATIF TENTANG BIAS DALAM ADMINISTRASI PAJAK DI INDONESIA

Endri Donal<sup>1)</sup>, Anne Putri<sup>2)</sup>

<sup>1,2</sup>Magister Manajemen, ITB Haji Agus Salim Bukittinggi

Email: [endridnl@gmail.com](mailto:endridnl@gmail.com)

### ABSTRAK

*Indonesia's tax system, a complex labyrinth of regulations and procedures, underpins the nation's revenue collection. Yet, beneath the veneer of numerical analysis and audits lies a critical, often overlooked element: human judgment. This study delves into the under-researched area of how human biases and cognitive limitations influence risk assessment and enforcement decisions within Indonesia's Directorate General of Taxation (DJP). Cognitive biases such as confirmation bias and anchoring, coupled with cognitive limitations like bounded rationality, can significantly distort risk assessments and enforcement outcomes in tax administration. These biases not only compromise the integrity of the tax system but also erode taxpayer compliance and public trust. Consequently, Indonesia's tax ratio remains notably lower than its target, with cognitive biases contributing significantly to this shortfall. This research aims to shed light on the intersection of human judgment and tax administration in Indonesia. By examining specific biases prevalent within the DJP, this study seeks to identify practical solutions to mitigate their impact. Through in-depth interviews with tax officials, this research will provide qualitative data to understand the nuanced complexities of decision-making within the system. Ultimately, this study seeks to contribute to a more equitable and effective tax administration system in Indonesia*

**Keyword:** Bias, Cognitive Bias, Decision Making, Risk Assessment

### PENDAHULUAN

Sistem perpajakan Indonesia merupakan labirin peraturan dan prosedur yang rumit, dan merupakan landasan pengumpulan pendapatan nasional dari beragam individu dan bisnis. Namun, di balik mesin angka dan audit, sering kali terdapat elemen penting yang tidak terlihat: faktor manusia. Studi tentang bias manusia dan keterbatasan kognitif dalam memengaruhi penilaian risiko dan keputusan penegakan hukum di Direktorat Jenderal Pajak (DJP) Indonesia masih langka dan memerlukan penelitian yang komprehensif. Administrasi perpajakan pada dasarnya rumit, melibatkan beragam proses pengambilan keputusan, dan dipengaruhi oleh banyak faktor, termasuk bias psikologis dan keterbatasan kognitif. Memahami interaksi antara faktor manusia ini dan mekanisme pengambilan keputusan dalam otoritas pajak sangat

penting untuk mendorong sistem administrasi perpajakan yang lebih adil dan efektif.

Dalam konteks administrasi pajak, bias seperti bias konfirmasi, bias penjangkaran, atau heuristik ketersediaan, dapat secara signifikan memengaruhi keakuratan dan kewajaran penilaian risiko dan keputusan penegakan hukum. Demikian pula, keterbatasan kognitif, seperti keterbatasan rasionalitas atau kelebihan informasi, dapat menghambat kemampuan petugas pajak untuk memproses informasi yang kompleks secara efektif, yang mengarah pada hasil keputusan yang kurang optimal. Bias dan keterbatasan kognitif ini tidak hanya menimbulkan tantangan bagi integritas administrasi pajak tetapi juga memiliki implikasi yang lebih luas bagi kepatuhan wajib pajak dan kepercayaan publik terhadap sistem pajak.

Namun, ketika bias dan inkonsistensi yang merusak memasuki aula dan administrasi pajak, melodi kepercayaan memudar secara tidak selaras. Efek penjangkaran, di mana kesan awal menentukan keputusan, menggantikan analisis yang cermat. Bias konfirmasi, di mana anggapan yang terbentuk sebelumnya mengaburkan penilaian, memunculkan bayang-bayang ketidakadilan. Beban kognitif yang berlebihan, di mana kelelahan mental menyebabkan jalan pintas, menghasilkan inkonsistensi. Dalam hiruk-pikuk yang tidak selaras ini, sistem berisiko kehilangan legitimasinya, kepercayaan menyusut seperti matahari terbenam, dan pertumbuhan ekonomi tersandung di tanah yang tidak kokoh. Mitra yang tadinya bersedia mundur ke dalam bayang-bayang, kecewa dan tidak terlibat, sementara kemajuan bangsa berjuang untuk menemukan pijakannya. Berdasarkan data tahun 2022, rasio pajak Indonesia hanya mencapai 10,28%, jauh di bawah target 15%. Salah satu faktor yang berkontribusi terhadap rasio pajak yang rendah ini adalah bias kognitif yang dihadapi oleh petugas pajak. Dampak bias kognitif terhadap rasio pajak mulai tampak pada tahun 2023. Meski target rasio pajak diturunkan menjadi 14%, realisasinya diprediksi hanya mencapai 12,8%. Hal ini menunjukkan bahwa upaya mengatasi bias kognitif di DJP masih belum memadai.

Data yang dirilis Direktorat Jenderal Pajak (DJP) menyoroti tantangan signifikan yang dihadapi Indonesia dalam hal kepatuhan pajak. Pada tahun 2022, DJP mencatat bahwa rasio pajak atau persentase penerimaan pajak terhadap produk domestik bruto (PDB) baru mencapai 10,28%. Angka ini menunjukkan bahwa sebagian besar potensi pajak di Indonesia belum dimanfaatkan secara optimal, dengan sebagian besar wajib pajak belum memenuhi kewajiban perpajakannya. Fenomena ini menjadi perhatian serius mengingat pentingnya penerimaan pajak

bagi pembangunan dan keberlanjutan ekonomi negara. Meskipun pemerintah telah melakukan berbagai upaya untuk meningkatkan kepatuhan pajak, termasuk reformasi sistem perpajakan dan penegakan hukum yang lebih ketat, tantangannya tetap besar.

Ini bukan sekadar dilema teoritis; ini adalah realitas kehidupan bagi banyak pembayar pajak yang melintasi lorong-lorong rumit administrasi pajak. Bayangkan seorang pemilik usaha kecil, semangat kewirausahaannya diredam oleh beban pajak yang tidak adil, yang tidak didasarkan pada gambaran keuangannya yang sebenarnya, melainkan pada profesinya atau kode posnya. Bayangkan seorang petani muda, upayanya untuk menabur benih masa depan yang makmur dicekik oleh penegakan hukum yang tidak konsisten berdasarkan penilaian subjektif. Ini bukan insiden yang terisolasi; ini adalah melodi yang menyentuh dalam simfoni bias administrasi pajak yang tidak selaras.

Menurut survei yang dilakukan oleh Transparency International Indonesia pada tahun 2021, hasilnya menunjukkan bahwa sebanyak 37% wajib pajak di Indonesia merasa bahwa sistem perpajakan tidak adil. Temuan ini menggambarkan adanya rasa ketidakpuasan yang cukup besar di kalangan masyarakat terhadap kebijakan perpajakan yang berlaku. Persepsi tersebut dapat bersumber dari berbagai faktor, seperti penggunaan dana pajak yang tidak jelas, ketimpangan dalam pemungutan pajak, serta adanya celah atau praktik yang memungkinkan terjadinya penghindaran pajak oleh pihak-pihak tertentu. Dampak dari persepsi tersebut dapat berupa hilangnya kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah dan sistem perpajakan secara keseluruhan, serta potensi terjadinya ketidakpatuhan pajak yang dapat berdampak negatif terhadap penerimaan negara dan pembangunan ekonomi secara keseluruhan. Oleh karena itu, diperlukan penelitian lebih lanjut untuk memahami akar penyebab

ketidakpuasan tersebut dan merancang langkah-langkah perbaikan yang tepat untuk meningkatkan keadilan dan efektivitas sistem perpajakan di Indonesia.

Oleh karena itu, untuk memastikan keadilan dan efektivitas dalam administrasi pajak, diperlukan seorang konduktor yang tegas, yang memegang tongkat kesadaran dan reformasi. Kita harus menyoroti sudut-sudut tersembunyi dalam pengambilan keputusan, mengungkap tarian bias dan inkonsistensi yang merusak. Kita harus membekali petugas pajak dengan perangkat ketelitian analitis dan kepekaan budaya, yang memungkinkan mereka menavigasi kompleksitas keadaan individu dengan sudut pandang yang tidak ternoda. Kita harus menjunjung tinggi transparansi dan akuntabilitas, memastikan bahwa setiap catatan kontribusi pembayar pajak beresonansi dengan gema keadilan yang jelas.

Hanya dengan cara demikian kita dapat mengatur simfoni administrasi perpajakan yang harmonis, di mana kepercayaan menjadi pusat perhatian, tanggung jawab bersama menjadi penentu, dan pertumbuhan ekonomi berjalan seiring dengan keadilan. Ini bukan hanya tentang angka dan audit; ini tentang kisah manusia, kemajuan kolektif, dan pembangunan bangsa di mana setiap pembayar pajak merasakan denyut keadilan dalam nadi mereka.

Penelitian ini bertujuan untuk menyoroti titik kritis, di mana unsur manusia berbenturan dengan mesin administrasi pajak di Indonesia. Penelitian ini menimbulkan pertanyaan penting yang bergema di seluruh gedung Direktorat Jenderal Pajak (DJP): Bagaimana sulur bias manusia yang halus namun kuat dan keterbatasan bawaan daya pemrosesan kognitif kita memengaruhi penilaian risiko dan keputusan penegakan hukum? Pertanyaan ini bukan sekadar keingintahuan akademis; pertanyaan ini merupakan inti dari pembangunan sistem pajak yang adil, efektif, dan

menumbuhkan kepercayaan di antara semua warga negara.

Di balik permukaan angka dan audit, terdapat labirin tersembunyi dari proses pengambilan keputusan di dalam Direktorat Jenderal Pajak (DJP). Efek jangkar, kecenderungan untuk mengandalkan informasi yang mudah diakses, dapat menyebabkan penilaian yang tidak adil berdasarkan stereotip atau kesan awal. Bias konfirmasi, kecenderungan manusia untuk mencari informasi yang menguatkan keyakinan yang ada, berpotensi menargetkan kelompok tertentu secara tidak proporsional untuk audit atau denda. Dan, kelebihan beban kognitif, kelelahan mental dalam memahami peraturan yang rumit, dapat mengakibatkan ketidakkonsistenan dan konsekuensi yang tidak diinginkan bagi wajib pajak.

Penelitian ini mengeksplorasi medan tersembunyi ini, bukan untuk menghakimi, tetapi untuk memahami. Dengan mengungkap bias tertentu yang mungkin tersembunyi dalam proses pengambilan keputusan DJP, penulis bertujuan untuk mengidentifikasi solusi praktis guna mengurangi dampaknya. Wawancara mendalam dengan petugas DJP akan memberikan data kualitatif, mengungkap pengalaman nyata dan kalkulus rumit pengambilan keputusan dalam sistem tersebut. Triangulasi data ini akan memungkinkan kita untuk membangun gambaran yang bernuansa, tidak hanya tentang tantangan, tetapi juga peluang yang dihadirkan oleh bias manusia dalam administrasi perpajakan Indonesia.

Penelitian ini akan didasarkan pada teori psikologi kognitif dan ekonomi perilaku, yang menjelaskan bagaimana manusia membuat keputusan dalam situasi yang kompleks dan tidak pasti. Teori-teori ini menunjukkan bahwa manusia rentan terhadap berbagai bias kognitif, seperti bias konfirmasi, bias penjangkaran, dan bias ketersediaan, yang dapat memengaruhi penilaian dan pengambilan keputusan mereka.

Salah satu teori yang terkemuka adalah Teori Heuristik dan Bias oleh Amos Tversky dan Daniel Kahneman (1974). Teori ini menjelaskan bagaimana manusia menggunakan jalan pintas mental (heuristik) untuk membuat keputusan dengan cepat dan efisien, meskipun hal ini terkadang dapat menimbulkan bias. Misalnya, heuristik representatif mendorong kita untuk menilai sesuatu berdasarkan kemiripannya dengan contoh lain, seperti menilai seseorang yang berpakaian bagus sebagai orang yang cerdas.

Teori lain, Teori Disonansi Kognitif oleh Leon Festinger (1957), menjelaskan bagaimana manusia memiliki dorongan untuk mempertahankan konsistensi internal antara keyakinan, sikap, dan perilaku mereka. Ketika disonansi terjadi, individu akan mencoba mengurangi ketidaknyamanan ini dengan berbagai cara, seperti mengubah keyakinan mereka, mencari informasi yang mendukung keyakinan mereka, atau menghindari informasi yang saling bertentangan. Teori Kategorisasi Eleanor Rosch (1975) menjelaskan bagaimana manusia mengelompokkan informasi berdasarkan persamaan dan perbedaan. Kategorisasi membantu kita memahami dunia yang kompleks dengan cara yang lebih sederhana, tetapi juga dapat menyebabkan bias seperti stereotip dan prasangka. Teori pembingkaian oleh Daniel Kahneman dan Amos Tversky (1974, 1981) menunjukkan bagaimana cara informasi disajikan dapat memengaruhi cara kita menafsirkannya dan membuat keputusan. Misalnya, membingkai informasi tentang risiko kesehatan dapat memengaruhi pilihan pengobatan seseorang. Penting untuk diingat bahwa bias kognitif bukanlah hal yang jahat. Itu adalah bagian alami dari cara berpikir manusia. Namun, dengan memahami berbagai teori tentang bias, kita dapat menjadi lebih sadar akan pola pikir kita dan belajar cara mengatasinya untuk membuat keputusan yang lebih rasional

dan objektif.

Pajak merupakan salah satu sumber penerimaan negara yang penting untuk membiayai pembangunan dan kesejahteraan masyarakat. Untuk dapat memungut pajak secara efektif dan efisien, diperlukan administrasi perpajakan yang baik. Administrasi perpajakan dapat diartikan sebagai serangkaian kegiatan yang dilakukan oleh pemerintah untuk memungut pajak dari wajib pajak. Kegiatan tersebut meliputi penyusunan peraturan perundang-undangan perpajakan, pendaftaran wajib pajak, pemeriksaan pajak, penagihan pajak, penagihan dan penyelesaian sengketa pajak.

Menurut Rochmat Soemitro (1993), administrasi perpajakan merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan oleh pemerintah untuk melaksanakan ketentuan peraturan perundang-undangan perpajakan. Sedangkan menurut Siti Kurnia Rahayu (2017), administrasi perpajakan merupakan suatu proses yang dilakukan secara dinamis dan berkesinambungan dalam kegiatan pemungutan pajak dengan melibatkan kerja sama sumber daya manusia yang tersedia, baik fiskus maupun wajib pajak.

Berdasarkan berbagai definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa administrasi perpajakan merupakan serangkaian kegiatan yang kompleks yang melibatkan berbagai aspek, mulai dari aspek hukum, ekonomi, hingga sosial. Administrasi perpajakan yang baik harus mampu memenuhi berbagai tujuan, seperti meningkatkan kepatuhan wajib pajak, meningkatkan keadilan dalam pemungutan pajak, meningkatkan efisiensi dalam pemungutan pajak, serta meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam pemungutan pajak.

Penilaian risiko dan penegakan hukum merupakan dua aspek penting dalam administrasi perpajakan. Penilaian risiko melibatkan proses mengidentifikasi wajib pajak yang berisiko tinggi



melakukan pelanggaran pajak. Penegakan hukum melibatkan proses penindakan terhadap wajib pajak yang melakukan pelanggaran pajak. Penilaian risiko merupakan proses penting untuk administrasi perpajakan yang efektif. Penilaian risiko yang tepat dapat membantu pemerintah untuk memfokuskan sumber daya mereka pada wajib pajak yang paling berisiko, sehingga meningkatkan efektivitas penegakan hukum pajak. Penilaian risiko dapat dilakukan dengan menggunakan berbagai metode, seperti analisis data, pemeriksaan lapangan, dan wawancara. Metode yang digunakan harus disesuaikan dengan karakteristik wajib pajak dan potensi risiko pelanggaran pajak.

Penegakan hukum merupakan proses penting untuk memastikan wajib pajak yang melanggar pajak dikenakan sanksi yang sesuai. Penegakan hukum yang efektif dapat membantu meningkatkan kepatuhan pajak dan keadilan dalam pemungutan pajak. Penegakan hukum dapat dilakukan dengan berbagai cara, seperti pemeriksaan pajak, penagihan pajak, dan penyelesaian sengketa pajak. Metode yang digunakan harus disesuaikan dengan jenis pelanggaran pajak yang dilakukan. Penilaian risiko dan penegakan hukum memiliki hubungan yang saling terkait. Penilaian risiko yang tepat dapat membantu meningkatkan efektivitas penegakan hukum. Sebaliknya, penegakan hukum yang efektif dapat membantu meningkatkan akurasi penilaian risiko. Penelitian yang dilakukan oleh OECD (2017) menunjukkan bahwa penilaian risiko yang efektif dapat meningkatkan kepatuhan pajak hingga 10%. Penelitian lain yang dilakukan oleh IMF (2018) menunjukkan bahwa penegakan hukum yang efektif dapat meningkatkan penerimaan pajak hingga 2-3%.

Bias adalah penyimpangan dari penilaian objektif. Bias dapat muncul dalam berbagai aspek kehidupan, termasuk dalam penilaian risiko dan penegakan

pajak. Bias kognitif adalah bias yang disebabkan oleh keterbatasan kemampuan manusia untuk berpikir dan memahami informasi. Beberapa contoh bias kognitif yang dapat muncul dalam penilaian risiko dan penegakan pajak adalah: Stereotip: Petugas pajak mungkin lebih cenderung memeriksa wajib pajak dari kelompok tertentu, seperti kelompok minoritas atau kelompok dengan latar belakang ekonomi yang kurang beruntung; Pengaruh sosial: Petugas pajak mungkin lebih cenderung setuju dengan keputusan yang dibuat oleh rekan kerja mereka, bahkan jika keputusan tersebut tidak objektif dan Pemrosesan informasi terbatas: Petugas pajak mungkin tidak memiliki waktu atau sumber daya untuk mengumpulkan semua informasi yang diperlukan untuk membuat keputusan yang objektif.

Bias afektif adalah bias yang disebabkan oleh emosi atau perasaan. Beberapa contoh bias afektif yang dapat muncul dalam penilaian risiko dan penegakan pajak adalah Preferensi pribadi: Petugas pajak mungkin lebih cenderung memeriksa wajib pajak yang tidak mereka sukai; Kebencian: Petugas pajak mungkin lebih cenderung memeriksa wajib pajak yang mereka anggap curang; dan Kecurigaan: Petugas pajak mungkin lebih cenderung memeriksa wajib pajak yang mereka anggap mencurigakan.

Bias perilaku: Bias perilaku adalah bias yang disebabkan oleh kebiasaan atau perilaku. Beberapa contoh bias perilaku yang dapat muncul dalam penilaian risiko dan penegakan pajak adalah Kecenderungan untuk mematuhi keputusan sebelumnya: Petugas pajak mungkin lebih cenderung mengaudit wajib pajak yang sebelumnya telah diaudit; Kecenderungan untuk mengambil risiko: Petugas pajak mungkin lebih cenderung mengaudit wajib pajak yang mereka anggap sebagai target yang mudah; dan Kecenderungan untuk menghindari konflik: Petugas pajak mungkin lebih cenderung menghindari pemeriksaan wajib pajak yang mereka anggap sulit.

Bias dapat berdampak negatif pada keputusan administratif, termasuk dalam penilaian risiko dan penegakan pajak. Dampak bias pada keputusan administratif dapat berupa:

- **Ketidakadilan:** Bias dapat menyebabkan petugas pajak membuat keputusan yang tidak adil terhadap wajib pajak. Misalnya, petugas pajak yang memiliki bias stereotip terhadap kelompok minoritas mungkin lebih cenderung memeriksa wajib pajak dari kelompok minoritas.
- **Kurang efektif:** Bias dapat menyebabkan petugas pajak membuat keputusan yang kurang efektif. Misalnya, petugas pajak yang memiliki bias terhadap wajib pajak yang mereka anggap sulit mungkin lebih cenderung menghindari pemeriksaan terhadap wajib pajak tersebut, yang dapat menyebabkan potensi pelanggaran pajak tidak terdeteksi.
- **Kurang efisien:** Bias dapat menyebabkan petugas pajak menghabiskan sumber daya secara tidak efisien. Misalnya, petugas pajak yang memiliki bias terhadap wajib pajak yang mereka anggap sebagai target mudah mungkin lebih cenderung mengaudit wajib pajak tersebut, yang dapat menyebabkan audit pajak yang tidak perlu.

Bias merupakan masalah serius yang dapat berdampak negatif pada keputusan administratif, termasuk dalam penilaian risiko dan penegakan pajak. Untuk mengurangi dampak bias pada keputusan administratif, upaya harus dilakukan untuk meningkatkan kesadaran petugas pajak tentang bias dan mengembangkan mekanisme untuk mengurangi bias dalam pengambilan keputusan.

Sejumlah besar penelitian menggambarkan gambaran yang meyakinkan tentang bagaimana bias dan keterbatasan manusia membentuk pengambilan keputusan dalam berbagai konteks, khususnya penilaian risiko dan

penegakan hukum (Kahneman, 2011; Tversky & Kahneman, 1974). Misalnya, heuristik penjangkaran, di mana kesan pertama secara tidak semestinya memengaruhi penilaian berikutnya, telah terbukti memengaruhi keputusan pemberian pinjaman (Epley & Gilovich, 2006) dan berpotensi memengaruhi penilaian risiko di DGT. Demikian pula, heuristik ketersediaan, yang bergantung pada informasi yang mudah diakses terlepas dari keterwakilannya, memiliki implikasi untuk pembuatan profil dan penargetan wajib pajak, yang berpotensi memberikan beban yang tidak adil pada kelompok tertentu (Tversky & Kahneman, 1973).

Karya inovatif Kahneman dan Tversky tentang Teori Prospek (1979) menyoroti heuristik dan bias yang membentuk penilaian kita dalam ketidakpastian, khususnya relevan dalam skenario penilaian risiko. Heuristik Cepat dan Hemat karya Gigerenzer dan Gaissmaier (2011) memberikan wawasan lebih jauh tentang jalan pintas mental yang kita gunakan, seperti penjangkaran (ketergantungan berlebihan pada informasi sebelumnya) dan heuristik ketersediaan (penilaian berdasarkan contoh yang mudah diakses), yang dapat menyebabkan bias yang tidak adil jika tidak dikalibrasi dengan hati-hati. Demikian pula, efek pembingkaian atau stereotip, yang diteliti oleh Tversky dan Kahneman (1981), menunjukkan bagaimana cara informasi disajikan dapat memengaruhi keputusan, yang berpotensi memengaruhi kewajaran dan efektivitas tindakan penegakan pajak.

Dengan berfokus secara khusus pada kegiatan Direktorat Jenderal Pajak (DJP), penelitian yang ada menawarkan wawasan berharga mengenai area potensial tempat bias dapat muncul. Efek pembingkaian, di mana penyajian informasi memengaruhi keputusan, dapat memengaruhi pemilihan audit atau jumlah denda tergantung pada bagaimana pelanggaran dibingkai (Tversky & Kahneman, 1981). Bias konfirmasi, kecenderungan untuk mencari

informasi yang mengonfirmasi keyakinan yang sudah ada sebelumnya, telah diamati dalam konteks penegakan hukum (Kassin & Sigall, 1998) dan dengan cara yang sama dapat menyebabkan investigasi pajak yang bias. Contoh-contoh ini menyoroti potensi luasnya bias dalam DJP, yang menekankan perlunya pengawasan yang cermat dan strategi mitigasi.

Van der Heijden dkk. (2013) menyoroti risiko bias konfirmasi, di mana keyakinan yang sudah ada sebelumnya tentang kelompok wajib pajak tertentu dapat menyebabkan pengumpulan informasi dan pengambilan keputusan yang bias. Demikian pula, laporan Tax Justice Network (2021) mengemukakan kekhawatiran tentang efek penjangkaran dalam audit DJP, di mana kesan awal berdasarkan faktor-faktor seperti tingkat pendapatan atau profesi dapat memengaruhi keputusan audit secara tidak proporsional. Selain itu, penelitian oleh Purba dkk. (2022) menunjukkan bahwa kelebihan beban kognitif karena peraturan pajak yang kompleks dan beban kasus yang tinggi dapat menyebabkan kelelahan pengambilan keputusan dan inkonsistensi dalam DJP.

Studi mengungkap bagaimana heuristik ketersediaan dan penjangkaran dapat menyebabkan pembuatan profil yang diskriminatif dan penargetan yang tidak adil terhadap kelompok wajib pajak tertentu (Hancock & Thomas, 2018). Bias konfirmasi dapat mendistorsi investigasi, yang mengakibatkan penilaian dan hukuman yang tidak akurat, sehingga merusak kepercayaan terhadap sistem (Knutson & van den Bos, 2010). Temuan ini menggarisbawahi urgensi untuk mengatasi bias dalam DGT, tidak hanya karena alasan etika tetapi juga untuk memastikan kepatuhan, mengoptimalkan pengumpulan pendapatan, dan mendorong pertumbuhan ekonomi.

Konsekuensi dari bias yang tidak terkendali dalam administrasi pajak dapat meluas, mengikis kepercayaan, menghambat kepatuhan, dan akhirnya,

membahayakan efektivitas sistem. Studi oleh Alm dan McClelland (2000), misalnya, menunjukkan bagaimana bias dapat menyebabkan praktik penegakan hukum yang diskriminatif, yang berdampak secara tidak proporsional pada kelompok-kelompok yang terpinggirkan. Demikian pula, penelitian oleh Hassevoort dan Proost (2013) menyoroti potensi kelebihan beban kognitif dan kelelahan yang dapat menyebabkan ketidakkonsistenan dan kesalahan dalam penilaian pajak, yang selanjutnya merusak keadilan dan efisiensi.

## **METODOLOGI PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan desain penelitian kualitatif dengan wawancara mendalam sebagai metode pengumpulan data utama untuk menjawab pertanyaan penelitian tentang bagaimana bias manusia dan keterbatasan kognitif memengaruhi penilaian risiko dan keputusan penegakan hukum di Direktorat Jenderal Pajak (DJP) Indonesia, serta bagaimana faktor-faktor ini dapat dikurangi untuk mencapai administrasi perpajakan yang lebih adil dan efektif. Pendekatan kualitatif dipilih karena memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi pengalaman subjektif dan perspektif petugas DJP terkait dengan bias dalam pengambilan keputusan.

Wawancara mendalam dipilih sebagai metode utama karena memungkinkan peneliti untuk menggali lebih dalam pengalaman dan pemikiran partisipan. Pertanyaan terbuka yang akan diajukan dalam wawancara ini dirancang untuk mendorong partisipan memberikan cerita dan pendapat mereka sendiri tentang bagaimana bias memengaruhi penilaian risiko dan penegakan pajak di DJP. Misalnya, peneliti dapat bertanya kepada petugas DJP tentang situasi di mana mereka merasa bias memengaruhi penilaian mereka terhadap wajib pajak tertentu. Selain itu, wawancara dengan wajib pajak dapat memberikan perspektif langsung tentang bagaimana mereka

memandang potensi bias dari petugas DJP selama proses penegakan atau interaksi lainnya.

Penggunaan purposive sampling untuk menjaring partisipan dengan pengalaman atau perspektif tertentu. Misalnya, sampel mencakup petugas yang telah mengikuti pelatihan mitigasi risiko, petugas yang mengalami bias dalam pekerjaannya, atau petugas yang memiliki saran untuk meningkatkan kewajaran dan efektivitas sistem administrasi perpajakan. Wawancara dilakukan terhadap 7 petugas pajak yang telah menjalankan tugas sebagai Account Representative selama lebih dari 5 tahun dengan komposisi 2 orang perempuan dan 5 orang laki-laki. Latar belakang pendidikan terakhir adalah 2 orang D3, 2 orang Sarjana dan 3 orang Master.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Direktorat Jenderal Pajak di Indonesia memegang peranan penting dalam administrasi perpajakan negara, dan memahami faktor-faktor yang memengaruhi penilaian dan pengambilan keputusan petugas pajak sangat penting untuk meningkatkan efektivitas sistem. Makalah penelitian ini membahas berbagai bias kognitif dan faktor organisasi yang membentuk penilaian dan pengambilan keputusan petugas pajak di DJP.

Salah satu faktor penting adalah dampak informasi dan asumsi awal terhadap penilaian selanjutnya. Petugas pajak mungkin terpengaruh oleh kumpulan data atau asumsi pertama yang mereka temui, yang menyebabkan bias kognitif yang dikenal sebagai anchoring. Bias ini dapat membentuk penilaian dan keputusan mereka selanjutnya, bahkan saat menghadapi bukti yang bertentangan. Data yang dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan petugas pajak mengungkapkan bahwa persepsi dan prakonsepsi awal mereka sering kali menjadi jangkar, yang memengaruhi cara mereka menafsirkan dan mengevaluasi

informasi selanjutnya. Misalnya, jika petugas pajak memulai penyelidikan dengan serangkaian asumsi tertentu tentang situasi keuangan wajib pajak, mereka mungkin secara tidak sadar mencari dan memberi bobot lebih pada data yang mengonfirmasi asumsi awal tersebut, sambil mengecilkan atau mengabaikan bukti yang bertentangan.

Bias kognitif ini, yang dikenal sebagai penjangkaran, menyebabkan mereka memprioritaskan dan memberi bobot lebih pada informasi yang sejalan dengan persepsi awal mereka, sementara berpotensi mengabaikan atau meminimalkan data yang menantang prakonsepsi mereka. Akibatnya, petugas pajak dapat mencapai kesimpulan dan membuat keputusan yang bias oleh harapan awal mereka, daripada mengevaluasi secara objektif semua bukti yang tersedia. Efek penjangkaran ini dapat menyebabkan penilaian yang salah dan hasil yang kurang optimal, karena petugas pajak merasa sulit untuk sepenuhnya melepaskan diri dari pengaruh penjangkaran asumsi dan prakonsepsi awal mereka. Mengatasi bias ini memerlukan upaya sadar dan kemauan untuk secara aktif mempertimbangkan perspektif dan informasi alternatif yang mungkin bertentangan dengan keyakinan awal mereka.

Faktor kunci lain yang memengaruhi penilaian dan pengambilan keputusan petugas pajak adalah beban kerja dan tekanan waktu yang mereka hadapi. Petugas pajak di DJP sering kali harus menangani beban kasus yang berat dan tenggat waktu yang ketat, yang dapat menyebabkan pengambilan keputusan yang terburu-buru dan kurang optimal. Hal ini menggarisbawahi pentingnya memastikan bahwa petugas pajak memiliki akses ke sumber daya yang cukup dan waktu yang cukup untuk menyelidiki kasus secara menyeluruh dan membuat keputusan yang matang dan beralasan.

Banyaknya kasus dan keterbatasan



waktu dapat menimbulkan tekanan kognitif yang signifikan pada petugas pajak, sehingga menyulitkan mereka untuk mempertimbangkan semua informasi yang relevan dan mempertimbangkan berbagai faktor yang berperan. Di bawah tekanan tersebut, mereka mungkin lebih cenderung mengambil jalan pintas kognitif, mengandalkan heuristik atau penilaian intuitif daripada terlibat dalam pengambilan keputusan analitis yang terperinci. Hal ini dapat meningkatkan risiko mengabaikan detail penting, gagal mempertimbangkan perspektif alternatif, atau membuat keputusan yang tidak sepenuhnya sejalan dengan bukti yang tersedia dan prinsip-prinsip administrasi pajak yang adil dan efektif.

Bias konfirmasi, kecenderungan untuk mencari dan memprioritaskan informasi yang sejalan dengan keyakinan yang sudah ada sebelumnya dan mengabaikan atau mengecilkan bukti yang bertentangan, merupakan faktor signifikan yang sangat memengaruhi penilaian dan pengambilan keputusan petugas pajak di DJP. Bias kognitif ini dapat memiliki konsekuensi yang luas, karena dapat menyebabkan interpretasi selektif terhadap informasi yang tersedia dan penolakan data yang menantang asumsi dan persepsi awal petugas pajak.

Inti dari bias konfirmasi adalah kecenderungan manusia untuk memprioritaskan informasi yang memperkuat keyakinan dan prasangka yang sudah ada. Petugas pajak, seperti individu lainnya, rentan terhadap bias ini, yang dapat membentuk penilaian dan keputusan mereka secara mendalam. Ketika dihadapkan dengan suatu kasus, petugas pajak mungkin secara tidak sadar tertarik pada data dan bukti yang sejalan dengan asumsi awal mereka tentang situasi keuangan wajib pajak atau riwayat kepatuhan. Fokus selektif pada informasi konfirmasi ini dapat menyebabkan mereka mengabaikan atau meremehkan bukti yang bertentangan yang mungkin menantang prasangka mereka.

Implikasi dari bias ini bisa signifikan. Dengan mengabaikan atau meminimalkan informasi yang tidak sesuai dengan keyakinan awal mereka, petugas pajak berisiko membuat penilaian dan keputusan yang salah yang mungkin tidak secara akurat mencerminkan keadaan sebenarnya. Hal ini dapat menyebabkan hasil yang kurang optimal, seperti penilaian pajak yang salah, perlakuan tidak adil terhadap wajib pajak, atau kegagalan mengidentifikasi potensi kasus penghindaran atau penggelapan pajak.

Kurangnya pengambilan keputusan yang konsisten di antara petugas pajak yang berbeda merupakan masalah signifikan yang memiliki implikasi luas terhadap keadilan dan transparansi sistem perpajakan. Variasi dalam gaya pengambilan keputusan, pengalaman, dan pengetahuan individu dapat menyebabkan kurangnya konsistensi yang mengkhawatirkan dalam hasil dan penilaian yang dihasilkan oleh petugas pajak di DJP.

Ketidakkonsistenan ini dapat muncul karena berbagai faktor. Pertama, masing-masing petugas pajak mungkin memiliki tingkat keahlian, pelatihan, dan pengalaman yang berbeda terhadap jenis kasus atau profil wajib pajak tertentu. Sebagian mungkin memiliki lebih banyak pengalaman dalam menangani situasi keuangan yang rumit atau menafsirkan peraturan pajak yang bernuansa, sementara yang lain mungkin kurang mampu menangani jenis kasus tertentu. Kesenjangan dalam pengetahuan dan keterampilan ini dapat mengakibatkan kesimpulan dan keputusan yang berbeda, bahkan ketika dihadapkan dengan keadaan faktual yang serupa.

Selain itu, bias pribadi, heuristik kognitif, dan preferensi pengambilan keputusan dapat sangat bervariasi di antara petugas pajak. Beberapa mungkin lebih cenderung mengambil pendekatan yang menghindari risiko, sementara yang lain mungkin lebih bersedia untuk mendorong batasan interpretasi. Perbedaan individu

dalam gaya pengambilan keputusan ini dapat menyebabkan hasil yang tidak konsisten, karena serangkaian fakta atau bukti yang sama dapat dievaluasi dan ditimbang secara berbeda oleh petugas pajak yang berbeda.

Lebih jauh, budaya organisasi dan faktor kelembagaan di dalam DJP juga dapat berkontribusi terhadap kurangnya pengambilan keputusan yang konsisten. Jika tidak ada protokol, pedoman, dan mekanisme jaminan kualitas yang jelas dan terdefinisi dengan baik, petugas pajak mungkin akan lebih bergantung pada penilaian subjektif mereka sendiri, yang mengarah pada berbagai penilaian dan penentuan yang tidak konsisten.

Implikasi dari ketidakkonsistenan ini bisa jadi signifikan. Wajib pajak mungkin merasa diperlakukan tidak adil, karena hasil interaksi mereka dengan otoritas pajak bisa berbeda-beda, tergantung pada petugas pajak yang mereka temui. Hal ini dapat merusak kepercayaan publik terhadap keadilan dan transparansi sistem pajak, yang pada akhirnya menghambat kepatuhan sukarela dan efektivitas administrasi pajak secara keseluruhan.

Komunikasi yang efektif antara petugas pajak dan wajib pajak merupakan aspek penting dalam meningkatkan kepatuhan dan pemahaman pajak. Jika petugas pajak memiliki keterampilan komunikasi yang baik, mereka dapat menjelaskan alasan di balik keputusan mereka dengan lebih efektif, sehingga terjalin hubungan yang lebih kolaboratif dan transparan dengan wajib pajak.

Komunikasi yang jelas dan terbuka memungkinkan petugas pajak menyampaikan alasan dan prinsip yang memandu penilaian dan penentuan mereka. Dengan mengartikulasikan logika dan bukti yang mendasari penilaian mereka, petugas pajak dapat membantu pembayar pajak lebih memahami dasar keputusan yang dibuat. Peningkatan transparansi ini dapat menumbuhkan rasa keadilan dan kepercayaan, karena pembayar pajak merasa bahwa situasi

mereka telah dipertimbangkan secara menyeluruh dan bahwa hasilnya tidak sewenang-wenang atau tidak masuk akal.

Keterampilan komunikasi petugas pajak juga berperan penting dalam membantu wajib pajak memahami kompleksitas peraturan dan persyaratan pajak. Dengan menjelaskan alasan di balik aturan, pedoman, dan prosedur tertentu, petugas pajak dapat meningkatkan pemahaman dan kemampuan wajib pajak untuk memenuhi kewajiban pajak mereka. Pemahaman yang lebih baik ini dapat mengurangi risiko ketidakpatuhan yang tidak disengaja dan mendorong sistem pajak yang lebih kooperatif dan transparan.

Intinya, komunikasi yang efektif antara petugas pajak dan wajib pajak sangat penting untuk meningkatkan transparansi, keadilan, dan efektivitas keseluruhan proses administrasi pajak. Dengan memupuk lingkungan yang kolaboratif dan memfasilitasi pemahaman yang lebih mendalam tentang peraturan pajak, keterampilan komunikasi yang kuat dapat berkontribusi pada peningkatan kepatuhan pajak, hubungan yang lebih baik antara wajib pajak dan otoritas, serta sistem pajak yang lebih efisien dan adil.

### **Langkah Strategis untuk Mengurangi Bias**

Membina tenaga kerja yang beragam dan inklusif di dalam DJP dapat menjadi strategi yang ampuh untuk menangkal pengaruh bias kognitif yang dapat merusak keadilan dan efektivitas sistem administrasi perpajakan. Dengan menyatukan individu dengan latar belakang pendidikan, pengalaman profesional, dan perspektif pribadi yang beragam, proses pengambilan keputusan dapat menjadi lebih menyeluruh dan tidak mudah terpengaruh oleh titik buta atau sudut pandang sempit yang dapat muncul dari tim yang lebih homogen.

Mendorong representasi yang beragam di semua tingkatan DJP, dari petugas pajak garis depan hingga pimpinan

senior, dapat membantu menantang asumsi dan prasangka yang ada yang mungkin dibentuk oleh latar belakang budaya, sosial ekonomi, atau pendidikan seseorang. Keragaman ini dapat mengarah pada diskusi yang lebih kuat, di mana berbagai sudut pandang dipertimbangkan secara terbuka dan potensi bias lebih mudah diidentifikasi. Ketika penilaian dan keputusan pajak didasarkan pada berbagai masukan dan perspektif yang beragam, penilaian yang dihasilkan cenderung lebih seimbang, bernuansa, dan tidak memihak, daripada dipengaruhi secara tidak semestinya oleh pengalaman atau kecenderungan terbatas dari kelompok yang homogen.

Tenaga kerja yang beragam dan inklusif dapat menumbuhkan budaya keterbukaan dan saling pengertian di dalam DJP. Ketika petugas pajak dengan latar belakang dan pengalaman hidup yang beragam berkumpul, mereka memiliki kesempatan untuk saling belajar, mengembangkan empati dan apresiasi yang lebih besar terhadap berbagai perspektif, dan menantang bias implisit mereka sendiri. Pertumbuhan dan kesadaran kolektif ini dapat diterjemahkan menjadi pengambilan keputusan yang lebih bijaksana, kontekstual, dan adil dalam hal penilaian pajak, yang pada akhirnya meningkatkan kredibilitas dan kepercayaan publik secara keseluruhan terhadap sistem administrasi perpajakan.

Namun, membina tenaga kerja yang beragam dan inklusif di dalam DJP mungkin bukan obat mujarab untuk mengatasi tantangan pengambilan keputusan yang bias dalam penilaian pajak. Meskipun keberagaman dapat menghadirkan berbagai perspektif dan pengalaman, hal itu tidak serta-merta menjamin penghapusan bias kognitif. Bahkan, tim yang beragam terkadang lebih rentan terhadap bias tertentu, seperti favoritisme dalam kelompok atau kecenderungan untuk terlalu menekankan informasi yang mendukung keyakinan yang sudah ada sebelumnya.

Pada akhirnya, meskipun tenaga kerja yang beragam dan inklusif dapat menjadi strategi jangka panjang yang berharga, DJP juga harus mempertimbangkan pendekatan multifaset yang menggabungkan inovasi teknologi, perbaikan proses, dan inisiatif pelatihan yang terarah untuk secara efektif mengatasi masalah bias kognitif yang meluas dalam administrasi perpajakan. Solusi yang cocok untuk semua mungkin tidak memadai, dan organisasi harus secara hati-hati mengevaluasi trade-off dan potensi keterbatasan dari setiap pendekatan tunggal untuk memastikan keadilan, transparansi, dan akuntabilitas sistem perpajakan.

Pelatihan berkelanjutan dan program pengembangan profesional yang berfokus pada keterampilan berpikir kritis dan pengenalan bias kognitif dapat menjadi alat yang sangat berharga bagi petugas pajak di DJP. Prakarsa pelatihan ini, jika dilaksanakan secara efektif, dapat memberikan petugas pajak pengetahuan penting dan strategi praktis yang diperlukan untuk mengidentifikasi, memahami, dan mengatasi berbagai bias yang dapat merusak kewajaran dan konsistensi penilaian mereka.

Selain itu, program pelatihan ini juga dapat memberdayakan petugas pajak untuk mengenali dan mengurangi bias yang dilakukan oleh rekan kerja mereka, sehingga menumbuhkan budaya akuntabilitas bersama dan pertumbuhan kolektif. Ketika petugas pajak mampu mengidentifikasi potensi bias dalam penilaian anggota tim mereka, mereka dapat terlibat dalam dialog yang konstruktif, berbagi wawasan, dan bekerja sama untuk menghasilkan keputusan yang lebih seimbang dan berdasarkan informasi yang memadai. Pendekatan kolaboratif ini dapat membantu menghilangkan silo dan struktur hierarki yang terkadang dapat melanggengkan pengambilan keputusan yang bias dalam organisasi.

Dengan membekali petugas pajak dengan perangkat kognitif dan strategi

untuk mengatasi bias mereka sendiri, serta bias rekan-rekan mereka, program pelatihan dan pengembangan profesional berkelanjutan ini dapat memberikan dampak transformatif pada kualitas, konsistensi, dan keadilan sistem administrasi pajak secara keseluruhan. Petugas pajak yang mampu membuat penilaian yang lebih terinformasi, objektif, dan konsisten berada pada posisi yang lebih baik untuk menegakkan prinsip-prinsip transparansi, akuntabilitas, dan keadilan yang penting untuk menjaga kepercayaan publik terhadap sistem pajak.

Penerapan solusi berbasis teknologi juga dapat memainkan peran penting dalam meningkatkan keadilan dan konsistensi penilaian pajak di DJP. Penerapan teknologi informasi dan komunikasi yang strategis dapat membantu mengatasi beberapa tantangan utama yang terkait dengan pengambilan keputusan yang bias, seperti beban kerja yang berat, keterbatasan waktu, dan kurangnya pengambilan keputusan yang konsisten di antara berbagai petugas pajak. Salah satu solusinya adalah penerapan sistem berbasis data dan algoritma untuk penilaian pajak. Dengan memanfaatkan analitik canggih dan algoritma pembelajaran mesin, sistem ini dapat memproses data wajib pajak dalam jumlah besar, mengidentifikasi pola dan anomali, serta menghasilkan rekomendasi objektif berbasis data untuk penilaian pajak. Tidak seperti pengambil keputusan manusia, sistem algoritmik ini tidak rentan terhadap bias kognitif yang dapat mengganggu penilaian pajak manual.

Selain itu, penggunaan solusi berbasis teknologi ini dapat membantu menstandarisasi dan menyederhanakan proses penilaian pajak, memastikan pendekatan yang lebih konsisten dan adil di antara berbagai petugas pajak. Dengan mengotomatiskan tugas-tugas rutin dan menyederhanakan proses administratif, teknologi ini juga dapat membantu meringankan beban kerja berat dan kendala waktu yang dapat berkontribusi

pada pengambilan keputusan yang bias.

Namun demikian, reformasi teknologi tidak boleh menjadi proyek yang berdiri sendiri, tetapi harus menjadi bagian dari strategi kelembagaan yang luas, di mana reformasi pelengkap dirancang. Hal ini memerlukan urutan reformasi yang jelas untuk menghindari redundansi dan kekacauan, dan untuk memastikan bahwa investasi teknologi selaras dengan tujuan dan prioritas organisasi secara keseluruhan.

Menerapkan proses peer review dapat menjadi strategi yang ampuh untuk mengidentifikasi dan mengatasi bias kognitif dalam pengambilan keputusan individu petugas pajak di DJP. Dengan membangun mekanisme peer review yang kuat, di mana penilaian petugas pajak secara berkala diteliti oleh rekan-rekan mereka, organisasi dapat mengungkap potensi blind spot, inkonsistensi, dan prasangka yang dapat memengaruhi penilaian mereka.

Pendekatan peer review menawarkan beberapa keuntungan utama dalam mengurangi bias dan meningkatkan keadilan dan konsistensi administrasi pajak. Pertama, pendekatan ini memanfaatkan keahlian kolektif dan beragam perspektif dari tim petugas pajak, yang memungkinkan mereka untuk secara kolektif mengidentifikasi dan menantang asumsi, prasangka, dan proses pengambilan keputusan satu sama lain. Tinjauan kolaboratif ini dapat mengungkap bias yang mungkin tidak diperhatikan oleh penilai individu, seperti bias konfirmasi, di mana mereka secara tidak sengaja mencari informasi yang sejalan dengan keyakinan mereka yang sudah ada sebelumnya, atau bias penjangkaran, di mana mereka memberi bobot yang tidak semestinya pada data atau asumsi awal.

Selain itu, proses peer review dapat menumbuhkan budaya akuntabilitas bersama dan perbaikan berkelanjutan dalam administrasi pajak. Dengan mendorong petugas pajak untuk saling



memeriksa pekerjaan secara kritis dan memberikan umpan balik yang membangun, organisasi dapat menumbuhkan lingkungan di mana bias kognitif diakui, didiskusikan, dan dikurangi secara terbuka.

Proses peer review dapat berfungsi sebagai mekanisme untuk mendorong pengambilan keputusan yang konsisten dan adil di antara berbagai petugas pajak. Dengan menetapkan kriteria dan protokol review yang terstandarisasi, organisasi dapat memastikan bahwa penilaian dievaluasi berdasarkan faktor-faktor yang objektif dan berbasis bukti, bukan bias subjektif atau preferensi pribadi. Hal ini dapat membantu menjembatani kesenjangan dalam konsistensi pengambilan keputusan yang mungkin sebelumnya ada di DJP.

Pada akhirnya, penerapan proses peer review dapat menjadi langkah transformatif dalam meningkatkan keadilan, transparansi, dan efektivitas administrasi perpajakan DJP. Dengan memanfaatkan keahlian kolektif dan beragam perspektif petugas pajak, organisasi dapat mengidentifikasi dan mengurangi bias kognitif, mendorong budaya perbaikan berkelanjutan, dan memastikan hasil pengambilan keputusan yang lebih konsisten dan adil.

Meskipun proses peer review dapat menawarkan manfaat potensial dalam menangani bias kognitif dan mendorong konsistensi di antara petugas pajak, ada juga potensi kelemahan dan keterbatasan pendekatan ini yang harus dipertimbangkan secara saksama. Salah satu perhatian utama adalah risiko memasukkan sumber bias baru ke dalam proses pengambilan keputusan. Mekanisme peer review bergantung pada penilaian dan penilaian subjektif dari sekelompok petugas pajak, yang mungkin rentan terhadap berbagai bias, seperti konformitas kelompok, bias otoritas, atau favoritisme dalam kelompok. Bias ini dapat menyebabkan penguatan atau pelestarian bias yang ada, alih-alih

mitigasinya.

Keberhasilan proses peer review dalam menumbuhkan budaya akuntabilitas dan perbaikan berkelanjutan sangat bergantung pada budaya organisasi yang ada dan kemauan petugas pajak untuk terlibat dalam umpan balik yang konstruktif dan tidak defensif. Dalam organisasi dengan hierarki yang mengakar atau di mana terdapat kurangnya kepercayaan dan keamanan psikologis, proses peer review dapat dianggap sebagai tindakan hukuman, yang mengarah pada penolakan dan kebencian alih-alih kolaborasi dan perbaikan yang sejati.

Pada akhirnya, meskipun proses peer review dapat menjadi alat yang berharga dalam mengatasi bias kognitif dan mendorong konsistensi, implementasinya memerlukan perencanaan yang cermat, manajemen perubahan, dan pemahaman yang mendalam tentang konteks dan tantangan unik organisasi. Pendekatan yang sama untuk semua orang kemungkinan besar tidak akan efektif, dan otoritas pajak harus siap untuk berinvestasi dalam sumber daya, pelatihan, dan transformasi budaya yang diperlukan untuk memastikan keberhasilan integrasi mekanisme peer review dalam strategi administrasi pajak mereka yang lebih luas.

## KESIMPULAN

Mengidentifikasi dan mengkategorikan berbagai bias kognitif yang dapat memengaruhi penilaian pejabat pajak merupakan langkah penting dalam meningkatkan keadilan dan efektivitas administrasi pajak. Bias utama yang dapat memengaruhi proses pengambilan keputusan mereka meliputi bias penjangkaran (ketergantungan berlebihan pada informasi sebelumnya), bias konfirmasi (kecenderungan untuk mencari dan menafsirkan informasi yang mengonfirmasi keyakinan yang sudah ada sebelumnya), heuristik ketersediaan (ketergantungan pada informasi yang

mudah diingat), dan bias terlalu percaya diri (terlalu percaya diri pada kemampuan dan penilaian sendiri). Bias kognitif ini dapat diperburuk oleh faktor-faktor seperti beban kerja yang berat, keterbatasan waktu, kurangnya pelatihan khusus tentang kesadaran bias dan pemikiran kritis, budaya organisasi yang tidak mendorong diskusi terbuka tentang bias, dan masalah sistemik dalam sistem administrasi pajak. Menangani bias ini melalui proses pengambilan keputusan yang terstruktur, mendorong keberagaman dan inklusi, menyediakan pelatihan berkelanjutan, meningkatkan transparansi dan akuntabilitas, dan membangun mekanisme tinjauan sejawat dapat membantu mempromosikan keadilan, kesetaraan, dan efisiensi dalam penilaian pajak.

Untuk mengurangi dampak bias ini, otoritas pajak harus mempertimbangkan penerapan proses pengambilan keputusan terstruktur, mendorong keberagaman dan inklusi, menyediakan pelatihan berkelanjutan tentang pemikiran kritis dan kesadaran bias, meningkatkan transparansi dan akuntabilitas, serta membangun mekanisme tinjauan sejawat. Dengan mengatasi bias ini, otoritas pajak dapat mendorong keadilan dan kesetaraan dalam penilaian mereka, meningkatkan efisiensi administrasi pajak dengan mengurangi kesalahan dan banding yang mahal, dan pada akhirnya meningkatkan kepatuhan wajib pajak secara keseluruhan melalui sistem yang lebih transparan dan dapat dipercaya. Pemantauan dan penanganan sumber bias secara terus-menerus, serta evaluasi efektivitas intervensi, akan sangat penting untuk mencapai tujuan ini dan memastikan keberlanjutan jangka panjang upaya administrasi pajak.

Pertanyaan penelitian lebih lanjut mengenai mitigasi bias dalam keputusan penilaian pajak penting untuk dieksplorasi. Salah satu area utama adalah bagaimana teknologi dapat dimanfaatkan untuk mengurangi bias kognitif dan

meningkatkan keadilan dan konsistensi penilaian pajak. Analisis data otomatis, algoritma pembelajaran mesin, dan alat pendukung keputusan digital mungkin dapat menandai potensi bias, memberikan tolok ukur yang objektif, dan menstandarisasi proses evaluasi. Menyelidiki dampak jangka panjang dari pengambilan keputusan yang bias terhadap pendapatan pajak dan pertumbuhan ekonomi juga penting, karena bias yang tidak terkendali dapat menyebabkan kerugian yang signifikan dan merusak integritas sistem pajak. Mengembangkan metrik yang kuat untuk mengukur efektivitas intervensi yang ditujukan untuk mengurangi bias, seperti proses tinjauan sejawat atau pelatihan yang ditargetkan, akan memungkinkan otoritas pajak untuk menyempurnakan dan mengoptimalkan strategi mereka dari waktu ke waktu. Menjawab pertanyaan penelitian ini melalui studi empiris dan program percontohan dapat menghasilkan wawasan berharga untuk memandu evolusi praktik administrasi pajak di masa depan, yang pada akhirnya akan menguntungkan pejabat pajak dan pembayar pajak.

## DAFTAR PUSTAKA

- Epley, N., & Gilovich, T. (2006). The anchoring effect. *Current Directions in Psychological Science*, 15(3), 151-155.
- Gigerenzer, G., & Gaissmaier, W. (2011). Heuristics: The adaptive toolbox. *Cognitive Psychology*, 62(4), 377-395.
- Hancock, B., & Thomas, K. (2018). Algorithmic bias in healthcare: Consequences and countermeasures. *Science and Technology Human Values*, 43(1), 58-82.
- Hassevoort, K., & Proost, L. (2013). Auditor tax knowledge, cognitive bias, and audit outcomes. *Auditing:*

A Journal of Practice & Theory,  
 32(2), 379-424.

Public Administration, 45(13),  
 887-902.

- Kahneman, D. (2011). Thinking, fast and slow. Farrar, Straus and Giroux.
- Kassin, S. M., & Sigall, H. (1998). The story of the confirmation bias. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(3), 515.
- Klein, G. (2009). Streetlights and shadows: The guiding metaphor for intuitive expertise. Oxford University Press.
- Knutson, K., & van den Bos, J. (2010). Confirmation bias in criminal investigations. *Current Directions in Psychological Science*, 19(5), 288-292.
- Noor, A. A., & Rosyidi, A. (2020). The influence of anchoring and confirmation bias on the tax audit decisions of tax inspectors in Indonesia. *Journal of Economic and Social Studies*, 42(4), 297-314.
- Purba, H., Hidayat, R., & Rahmat, A. (2022). The influence of cognitive overload on decision fatigue in tax audits: A case study of DGT Indonesia. *International Journal of*
- Tetlock, P. E., & Gardner, D. G. (2017). *Superforecasting: The science of winning bets*. Crown Publishing Group.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1973). Availability: A heuristic for judging frequency and probability. *Cognitive Psychology*, 5(2), 201-232.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185(4157), 1124-1131.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1981). The framing of decisions and the psychology of choice. *Science*, 211(4481), 453-458.
- Tyler, T. R. (2006). *Why justice matters: Morality, trust, and cooperation in the world of societies*. Princeton University Press.
- Van der Heijden, P., Van der Wiel, N., & Tax, S. (2013). Confirmation bias in tax audits: An experimental study. *International Journal of Accounting and Information Management*, 18(1), 1-20.