

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Pajak adalah sumber penerimaan terbesar APBN sehingga dapat diasumsikan sebagai tulang punggung penerimaan Indonesia. Penerimaan perpajakan berkontribusi kurang lebih dari 82,5% dalam APBN. Setiap awal tahun pemerintah akan mengajukan usulan APBN untuk disetujui DPR. Target Pajak biasanya tiap tahun dinaikkan seiring dengan kebutuhan APBN yang terus meningkat.

Pemerintah menetapkan penerimaan Negara tahun 2019 sebesar Rp 2.165 triliun terdiri dari penerimaan perpajakan Rp 1.786 triliun, Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) Rp 378 triliun dan penerimaan hibah Rp 400 miliar. Penerimaan perpajakan Rp 1.786,4 triliun terdiri dari Pajak Penghasilan sebesar Rp 894 triliun, PPN Rp 655 triliun, Cukai Rp 166 triliun, Bea Masuk Rp 40 triliun, PBB Rp 19 triliun, Pajak Lainnya Rp 8,6 triliun dan Bea Keluar Rp 4,4 triliun. PPh dan PPN merupakan kontribusi utama, sebesar 50,1% dan 36,7% terhadap penerimaan perpajakan yang dikelola oleh Direktorat Jenderal Pajak (DJP).

Selama 10 tahun terakhir Direktorat Jenderal Pajak selalu gagal mencapai target pajak yang ditetapkan. Beberapa upaya telah dilakukan dalam mencapai

target penerimaan pajak mulai dari mereformasi perpajakan, meningkatkan pelayanan, ekstensifikasi, pengawasan, pemeriksaan dan penagihan pajak. Bahkan, pemerintah melakukan program Tax Amnesty di tahun 2016-2017 lalu tetapi hasilnya penerimaan pajak tetap tidak tercapai. Salah satu penyebabnya adalah masih rendahnya tingkat kepatuhan Wajib Pajak dalam menjalankan kewajiban perpajakannya terutama di sektor Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM).

Saat ini jumlah pelaku UMKM di Indonesia cukup besar. Pada tahun 2017 Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah mencatat jumlah pelaku UMKM berjumlah 62,92 juta. Jumlah UMKM mengalami pertumbuhan cukup pesat selama 5 tahun terakhir, hal ini ditandai dengan berdirinya 7,7 juta UMKM baru dari tahun 2012 sampai dengan 2017. UMKM juga memberikan kontribusi dalam penyerapan tenaga kerja dan memberikan sumbangsih ke Penerimaan Domestik Bruto (PDB) sebesar 7.7 triliun rupiah. Akan tetapi, hal ini menjadi miris ketika mengetahui bahwa tingkat kepatuhan Wajib Pajak Indonesia dalam hal pelaporan Surat Pemberitahuan (SPT) Tahunan hanya 78 persen. Dari 78 persen yang telah dilaporkan itu pun belum tentu dilaporkan secara benar dan lengkap.

Jumlah pelaku UMKM yang sangat besar di Indonesia tidaklah sebanding dengan kontribusi pajaknya. Saat ini penyumbang terbesar pajak masih dari sektor usaha menengah dan usaha besar. Salah satu penyebabnya adalah DJP masih

fokus mengejar pada Wajib Pajak besar sehingga pengawasan dan perhatian ke pelaku UMKM belumlah optimal. Hal ini tercermin dari kepatuhan perpajakan Wajib Pajak sektor UMKM masih sangat rendah. Beberapa faktor penyebab rendahnya kepatuhan Wajib Pajak adalah tingginya tarif pajak, kurangnya kesadaran Wajib Pajak, ketidakpahaman aturan perpajakan, sosialisasi yang belum optimal, sanksi yang kurang tegas dan rasa keadilan yang belum terpenuhi.

Dalam upaya meningkatkan kepatuhan dan kontribusi UMKM terhadap penerimaan negara, pemerintah menerbitkan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2013 tentang pajak penghasilan atas penghasilan dari usaha yang diterima atau diperoleh Wajib Pajak yang memiliki peredaran bruto tertentu. Peraturan ini efektif berlaku mulai tanggal 1 Juli 2013. Tujuan aturan ini adalah untuk memberi kemudahan dan penyederhanaan perhitungan pajak UMKM sehingga diharapkan kepatuhan perpajakan pelaku UMKM meningkat.

Dalam pelaksanaannya banyak pro dan kontra setelah berlakunya PP 46 tahun 2013 terutama pelaku usaha UMKM yang margin profitnya kecil. Peraturan ini dianggap memberatkan karena PPh Final 1% tidak mempertimbangkan kondisi untung atau rugi dalam kegiatan usaha serta tidak ada kompensasi atas kerugian yang dialami. Bagi usaha yang memiliki omset kecil, peraturan ini dirasa masih memberatkan. Peraturan ini sekilas nampak memudahkan, namun terdapat potensi ketidakadilan karena marjin keuntungan UMKM berbeda-beda.

Setelah lima tahun berlakunya PP 46 tahun 2013 yang penuh dengan pro dan kontra akhirnya pada tanggal 8 Juli 2018 Pemerintah mengeluarkan PP 23 tahun 2018 yang resmi mengganti dan mencabut PP 46 2013. PP 23 tahun 2018 ini menekankan pada penurunan tarif pajak yang sebelumnya 1% menjadi 0,5% dari pendapatan bruto serta ada beberapa perubahan lainnya.

Tahun 2019, Kantor Pelayanan Pajak Pratama Palembang Seberang Ulu (KPP PSU) diberikan total target pajak sebesar Rp 221.098.350.000. Terdiri dari target Pajak Pertambahan Nilai (PPN) sebesar Rp 114.749.274.000, target Pajak Penghasilan (PPh) sebesar Rp 106.240.009.000 dan target Pendapatan lainnya Rp 109.067.000. Dalam kurun 2 tahun terakhir 2017 dan 2018 KPP PSU berhasil mencapai target penerimaan pajak yang ditetapkan. Namun tingkat kepatuhan Wajib Pajak masih rendah terutama di sektor usaha mikro kecil dan menengah (UMKM).

Tabel 1.1 Kepatuhan Wajib Pajak UMKM

KPP Pratama Palembang Seberang Ulu Tahun 2016-2018

Rincian	Tahun 2016	Tahun 2017	Tahun 2018
Jumlah UMKM	1.493	2.104	2.516
Jumlah WP Laporan	1.123	1.389	1.627
Jumlah Setor	4.466047.880	6.250.183.512	5.747.418.497
% Kepatuhan SPT	75,22%	66,02%	64,67%

Sumber: Modul Penerimaan Negara (15 Oktober 2019)

Sebagaimana terlihat pada tabel 1 KPP PSU kepatuhan perpajakan khususnya sektor UMKM masih rendah berkisar 75.22%, 66.02% dan 64.67% berturut-turut untuk tahun 2016, 2017 dan 2018. Padahal jumlah UMKM terus meningkat tiap tahunnya berbanding terbalik dengan tingkat kepatuhannya. Hal ini menggambarkan bahwa harus ada upaya lebih lanjut yang dilakukan oleh KPP Pratama Palembang Seberang Ulu dalam rangka meningkatkan kepatuhan Wajib Pajak UMKM sehingga dapat lebih berkontribusi dalam penerimaan pajak.

Berdasarkan latar belakang di atas, Peneliti akan melakukan riset bagaimana strategi yang akan dilakukan oleh manajemen dalam rangka meningkatkan kepatuhan perpajakan UMKM di KPP Pratama Palembang Seberang Ulu sehingga dapat lebih berkontribusi pada penerimaan pajak.

1.2. Identifikasi Kasus

Terdapat masalah atau kasus yang bisa diidentifikasi dari latar belakang internship di atas yaitu tingkat kepatuhan wajib pajak UMKM di KPP Pratama PSU tahun 2016, 2017 dan 2018 masih rendah sehingga kurang berkontribusi pada penerimaan pajak.

1.3. Pembatasan Kasus

Pada laporan internship ini, peneliti hanya akan membahas tentang strategi yang akan dilakukan oleh manajemen KPP Pratama PSU untuk meningkatkan kepatuhan perpajakan Wajib Pajak UMKM.

1.4. Perumusan Kasus

Berdasarkan latar belakang di atas, Peneliti akan mencoba merumuskan bagaimana strategi yang dilakukan oleh manajemen KPP Pratama Palembang Seberang Ulu untuk meningkatkan kepatuhan perpajakan UMKM.

1.5. Tujuan Internship

Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah untuk menganalisis dan menentukan strategi yang akan dilakukan oleh manajemen KPP Pratama Palembang Seberang Ulu untuk meningkatkan kepatuhan perpajakan UMKM.

1.6. Manfaat Internship

Dalam setiap penelitian diharapkan adanya suatu manfaat dan kegunaan yang dapat diambil dari penelitian, sebab besar kecilnya manfaat penelitian akan menentukan nilai-nilai dari penelitian tersebut. Adapun yang menjadi manfaat dari penelitian ini dibedakan antara manfaat teoritis dan manfaat praktis, yaitu :

1. Memberikan masukan yang bermanfaat sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan suatu kebijakan di masa yang akan datang;
2. Meningkatkan kepatuhan Wajib Pajak UMKM dalam memenuhi kewajiban perpajakannya;
3. Meningkatkan penerimaan pajak UMKM sehingga dapat meningkatkan realisasi penerimaan pajak secara keseluruhan;

4. Menambah pengetahuan dan wawasan penulis, khususnya tentang penerapan Peraturan Pemerintah Nomor 23 tahun 2018 tentang pajak penghasilan UMKM di KPP Pratama Palembang Seberang Ulu.

1.7. Kerangka Pemikiran

1.7.1. Teori dan Konsep

1.7.1.1. Pengertian Pajak

Pengertian pajak berdasarkan Undang Undang Ketentuan Umum dan Tata Cara Perpajakan Nomor 28 Tahun 2007 Pasal 1 ayat 1 adalah kontribusi wajib kepada negara yang terutang oleh orang pribadi atau badan yang bersifat memaksa berdasarkan Undang-Undang, dengan tidak mendapatkan imbalan secara langsung dan digunakan untuk keperluan negara bagi sebesar-besarnya kemakmuran rakyat.

1.7.1.2. Pengertian Pajak Penghasilan

Menurut Undang-Undang No. 7 Tahun 1983 tentang Pajak Penghasilan sebagaimana diubah dengan Undang-Undang nomor 36 Tahun 2008 Pajak penghasilan adalah pajak yang dikenakan atas penghasilan yang didapatkan Wajib Pajak. Penghasilan adalah setiap tambahan kemampuan ekonomis yang diterima atau di peroleh, baik yang berasal dari Indonesia maupun dari luar Indonesia, yang dapat dipakai untuk konsumsi atau untuk menambah kekayaan Wajib Pajak yang bersangkutan dengan nama dan dalam bentuk apapun.

Besarnya tarif pajak penghasilan orang pribadi dan badan dalam undang-undang pajak penghasilan diatur dalam pasal 17 ayat (1) dan (2). Pasal 17 ayat (1) berisikan tarif progresif pajak penghasilan untuk Wajib Pajak orang pribadi. Sedangkan pasal 17 ayat (2) berisikan tarif pajak penghasilan untuk Wajib Pajak badan dan BUT sebesar 28%, yang kemudian diturunkan menjadi 25% sejak tahun 2010.

Perhitungan Wajib Pajak untuk orang pribadi bersumber dari penghasilan dari usaha kegiatan usaha seperti usaha industri, usaha jasa, usaha perdagangan, perikanan, perkebunan, peternakan dan lainnya. Apabila peredaran usaha kurang dari Rp 4.800.000.000,00 per tahun maka orang pribadi tersebut menggunakan Norma Perhitungan Penghasilan Neto (NPPN) untuk memperoleh penghasilan bersih yang akan diperhitungkan dengan tarif pajak, kecuali ia memilih untuk melakukan pembukuan, sedangkan untuk Wajib Pajak yang mempunyai peredaran usaha di atas Rp 4.800.000.000,00 per tahun maka ia diwajibkan untuk melakukan pembukuan.

1.7.1.3. Penghasilan Final

Menurut Oman Rusmana dkk, pajak yang bersifat final artinya begitu dikenakan final maka hak dan kewajiban selesai, pajak yang tersebut tidak berarti apa-apa lagi terkait kewajiban pajak secara keseluruhan di akhir tahun. Akibat dari pengenaan pajak yang bersifat final ini adalah:

- a) Penghasilan yang didapat tidak dihitung kembali pajaknya pada saat penghitungan pajak akhir tahun.

- b) Pajak yang telah dibayar atau dipotong pada saat transaksi tidak bisa dikreditkan dengan pajak terutang yang dihitung pada saat penghitungan pajak akhir tahun,
- c) Biaya yang dikeluarkan sehubungan dengan penghasilan yang dikenakan pajak bersifat final tidak dapat dikurangkan dari penghasilan sebagai dasar penghitungan pajak terutang.

1.7.1.4. Pengertian Strategi

Definisi strategi menurut Bryson (1995:131) yaitu sebagai suatu pola tujuan, kebijakan, program, tindakan, keputusan atau alokasi sumber daya yang mendefinisikan bagaimana organisasi itu dan apa yang dikerjakan, mengapa dikerjakan. Oleh karena itu, strategi merupakan perluasan misi guna menghubungkan organisasi atau komunitas dengan lingkungannya. Strategi biasanya dikembangkan untuk mengatasi isu strategi sebagai respon organisasi terhadap pilihan kebijakan pokok. Sedangkan menurut Siagian (2002 16) strategi harus merupakan analisis yang tepat tentang kekuatan yang dimiliki organisasi, kelemahan yang mungkin melekat pada dirinya, berbagai peluang yang mungkin timbul dan harus dimanfaatkan serta ancaman yang diperkirakan akan dihadapi.

Definisi strategi menurut Anthony, Parrewe dan Kacmar (1999) sebagai formulasi tujuan organisasi dan misi, termasuk di dalamnya adalah rencana aksi (action plans) untuk mencapai tujuan tersebut dengan secara eksplisit. Sedangkan strategi menurut Quinn (1990) adalah rencana atau pola yang mengintegrasikan kebijakan, tujuan dan aksi utama dalam hubungan yang kohesif. Suatu strategi

yang baik akan membantu organisasi dalam mengalokasikan sumber daya yang dimiliki dalam bentuk unique berbasis kompetensi internal serta kemampuan mengantisipasi lingkungan.

Menurut Tangkilisan (2005: 252) dalam bukunya manajemen publik, strategi adalah upaya pengembangan keunggulan organisasi atau institusi dalam lingkungan eksternal yang kompetitif untuk pencapaian tujuan atau sasaran organisasi. Davida dan Philips, 2009 (dalam jurnal Daniel Ofori dan Atiogbe 2012:67), mengemukakan bahwa strategi sangat dibutuhkan untuk menyesuaikan organisasi dengan kondisi kompetitif dari lingkungan eksternal. Strategi suatu organisasi akan bermanfaat dan optimal apabila dikelola dengan baik, oleh karena itu diperlukan suatu perencanaan strategi

Strategi harus dibedakan dengan taktik, yang paling mudah perbedaannya adalah saat kita memutuskan apa yang seharusnya kita kerjakan, kita memutuskan sebuah strategi, tetapi pada saat kita memutuskan bagaimana untuk mengerjakan sesuatu itu disebut taktik (Wahyudi, 1996:16)

Menurut Bryson (2016:85), langkah-langkah perencanaan strategis, yaitu:

1. Memprakarsai dan meminta persetujuan terhadap suatu proses manajemen atau perencanaan strategi.
2. Mengidentifikasi mandat institusi atau organisasi. Mandat merupakan suatu keharusan yang memiliki landasan hukum, yang secara formal harus dilaksanakan.
3. Memperjelas misi dan nilai organisasi.
4. Menilai lingkungan internal untuk mengetahui kekuatan, kelemahan.

5. Menilai lingkungan eksternal untuk mengetahui peluang dan ancaman
6. Mengidentifikasi isu - isu strategis organisasi.
7. Merumuskan strategi untuk mengolah atau menangani isu - isu yang ada.
8. Menciptakan suatu visi institusi atau organisasi yang efektif bagi masa depan.

Selanjutnya menurut Bryson (2016:181) mengemukakan langkah-langkah mengidentifikasi isu-isu strategis, meliputi:

1. Mereview atau mengkaji kembali mandat, misi, kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman termasuk indikator indikator kunci organisasi.
2. Memilih pendekatan yang tepat (pendekatan langsung, pendekatan tidak langsung, pendekatan sasaran, atau pendekatan visi dengan keberhasilan) untuk mengidentifikasi isu strategi kondisi organisasi.
3. Setelah isu strategis diidentifikasi, isu strategis tersebut diurutkan berdasarkan urutan prioritas, logis atau temporal.
4. Menggunakan Litmus Test untuk mengukur tingkat kestrategisan dari isu - isu yang ada yaitu dengan menjawab pertanyaan pertanyaan
5. Diskusikan dan lakukan revisi terhadap isu isu yang ada apabila diperlukan.
6. Isu strategi yang berbeda memerlukan perhatian dan penanganan yang berbeda pula.
7. Capai kesepakatan diantara para pembuat keputusan untuk mengidentifikasi dan menyelesaikan atau memecahkan isu strategis.

Setelah dijelaskan pendapat-pendapat di atas, kesimpulan yang dapat diambil sebagai berikut:

1. Strategi merupakan alat, seni, pendekatan, sebuah pola kegiatan untuk mencapai tujuan dan keunggulan dalam bersaing yang terencana;
2. Strategi secara terus menerus dan adaptif terhadap ancaman dan peluang dari pihak eksternal serta kelemahan dan kekuatan dari pihak internal yang mempengaruhi perusahaan atau memecahkan masalah dan mengejar peluang;
3. Strategi merupakan kegiatan yang terus meningkat dan terus menerus berdasarkan sudut pandang apa yang diharapkan pengguna jasa di masa yang akan datang.

Analisis SWOT adalah suatu metode perencanaan strategis untuk mengevaluasi faktor-faktor yang berpengaruh dalam usaha mencapai tujuan, yaitu kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*), baik itu tujuan jangka pendek maupun jangka panjang.

Analisis SWOT menurut Philip Kotler (2008) diartikan sebagai evaluasi terhadap keseluruhan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Analisis SWOT merupakan salah satu instrumen analisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan yang dikenal luas. Analisis ini didasarkan pada asumsi bahwa suatu strategi yang efektif akan meminimalkan kelemahan dan ancaman. Bila diterapkan secara akurat, asumsi sederhana ini mempunyai dampak yang besar atas rancangan suatu strategi yang berhasil.

Menurut Freddy Rangkuti (2006) analisis SWOT adalah indifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis

ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*).

Menurut Rangkuti (2006), matriks SWOT dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matriks ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis.

Tabel 1.2. Matriks SWOT

IFAS	Kekuatan (<i>Strength</i>)	Kelemahan (<i>Weakness</i>)
EFAS Peluang (<i>Opportunity</i>)	STRATEGI SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	STRATEGI WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
Ancaman (<i>Threats</i>)	STRATEGI ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	STRATEGI WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber: Rangkuti (2006)

Strategi SO (*Strengths and Opportunities*). Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya. Strategi ST (*Strengths and Threats*). Strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

Strategi WO (*Weaknesses and Opportunities*). Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada. Strategi WT (*Weaknesses and Threats*). Strategi ini

berdasarkan kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

1.7.1.5. Pengertian Kepatuhan Wajib Pajak

Kondisi perpajakan yang menuntut keikutsertaan aktif Wajib Pajak dalam menyelenggarakan perpajakannya membutuhkan kepatuhan Wajib Pajak yang tinggi, yaitu kepatuhan dalam pemenuhan kewajiban perpajakan yang sesuai dengan kebenarannya. Kepatuhan memenuhi kewajiban perpajakan secara sukarela (*voluntary of complience*) merupakan tulang punggung dari self assesment system, dimana Wajib Pajak bertanggung jawab menetapkan sendiri kewajiban perpajakan kemudian secara akurat dan tepat waktu dalam membayar dan melaporkan pajaknya. Pengertian kepatuhan Wajib Pajak menurut Safri Nurmantu yang dikutip oleh Siti Kurnia Rahayu (2010:138), menyatakan bahwa:

“Kepatuhan perpajakan dapat didefinisikan sebagai suatu keadaan dimana Wajib Pajak memenuhi semua kewajiban perpajakan dan melaksanakan hak perpajakannya”.

Pengertian kepatuhan Wajib Pajak menurut Chaizi Nasucha yang dikutip oleh Siti Kurnia Rahayu (2010:139), menyatakan bahwa kepatuhan Wajib Pajak dapat didefinisikan dari:

- a. Kewajiban Wajib Pajak dalam mendaftarkan diri.
- b. Kepatuhan untuk menyetorkan kembali Surat pemberitahuan.
- c. Kepatuhan dalam perhitungan dan pembayaran pajak terutang.
- d. Kepatuhan dalam pembayaran tunggakan.

Sedangkan menurut Keputusan Menteri Keuangan No. 544/KMK.04/2000 dalam Sony Devano dan Siti Kurnia Rahayu (2006:112), menyatakan bahwa:

“Kepatuhan perpajakan adalah tindakan Wajib Pajak dalam pemenuhan kewajiban perpajakannya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan dan peraturan pelaksanaan perpajakan yang berlaku dalam suatu negara”.

Adapun jenis-jenis kepatuhan Wajib Pajak menurut Sony Devano dan Siti Kurnia Rahayu (2006:110) adalah:

- a. Kepatuhan formal adalah suatu keadaan dimana Wajib Pajak memenuhi kewajiban secara formal sesuai dengan ketentuan dalam Undang-undang perpajakan.
- b. Kepatuhan material adalah suatu keadaan dimana Wajib Pajak secara substantif/hakikatnya memenuhi semua ketentuan material perpajakan yaitu sesuai isi dan jiwa Undang-undang pajak kepatuhan material juga dapat meliputi kepatuhan formal. Misalnya ketentuan batas waktu penyampaian Surat Pemberitahuan Pajak Penghasilan (SPT PPh) Tahunan tanggal 31 Maret. Apabila Wajib Pajak telah melaporkan Surat Pemberitahuan Pajak Penghasilan Tahunan sebelum atau pada tanggal 31 Maret maka Wajib Pajak telah memenuhi ketentuan formal, akan tetapi isinya belum tentu memenuhi ketentuan material, yaitu suatu keadaan dimana Wajib Pajak secara substantive memenuhi semua ketentuan material perpajakan, yakni sesuai isi dan jiwa undang-undang perpajakan. Kepatuhan material dapat meliputi kepatuhan formal. Wajib Pajak yang memenuhi kepatuhan material adalah Wajib Pajak

yang mengisi dengan jujur, lengkap dan benar Surat Pemberitahuan (SPT) sesuai ketentuan dan menyampaikannya ke KPP sebelum batas waktu berakhir.

1.7.1.6. Pengertian UMKM

Definisi UMKM menurut pasal 1 Undang-Undang No.20 Tahun 2008 tentang UMKM adalah usaha produktif milik orang perorangan dan/atau badan usaha yang memiliki kriteria usaha mikro sebagaimana diatur dalam UU tersebut.

Kriteria UMKM menurut Pasal 6 Undang-Undang No.20 Tahun 2008 tentang UMKM adalah sebagai berikut :

- a. Usaha Mikro memiliki kekayaan bersih paling banyak lima puluh juta atau memiliki penjualan paling banyak tiga ratus juta per tahun
- b. Usaha Kecil memiliki kekayaan bersih lebih dari lima puluh juta rupiah sampai dengan paling banyak lima ratus juta rupiah atau memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari tiga ratus juta rupiah sampai dengan paling banyak dua milyar lima ratus juta rupiah.
- c. Usaha Menengah memiliki kekayaan bersih lebih dari lima ratus juta rupiah sampai dengan paling banyak sepuluh milyar rupiah atau memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari dua milyar lima ratus juta rupiah sampai dengan paling banyak lima puluh milyar rupiah.

Direktorat Jenderal Pajak mengklasifikasikan UMKM sebagai Wajib Pajak yang memiliki peredaran bruto tertentu. Menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2013 tentang Pajak Penghasilan Atas

Penghasilan Dari Usaha Yang Diterima Atau Diperoleh Wajib Pajak Yang Memiliki Peredaran Bruto Tertentu Pasal 2 ayat (2) “Wajib Pajak yang memiliki peredaran bruto tertentu adalah Wajib Pajak yang memenuhi kriteria sebagai berikut:

- a. Wajib Pajak orang pribadi atau Wajib Pajak badan tidak termasuk bentuk usaha tetap; dan
- b. Menerima penghasilan dari usaha, tidak termasuk penghasilan dari jasa sehubungan dengan pekerjaan bebas, dengan peredaran bruto tidak melebihi Rp 4.800.000.000,00 (empat miliar delapan ratus juta rupiah) dalam 1 (satu) Tahun Pajak.

1.7.1.7. Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2013

Materi pokok yang diatur dalam Peraturan Pemerintah ini mengenai pengenaan Pajak Penghasilan yang bersifat final dan penetapan besaran tarif pajak terhadap penghasilan dari usaha yang diterima atau diperoleh Wajib Pajak yang memiliki peredaran bruto tertentu. Pengenaan Pajak Penghasilan yang bersifat final tersebut ditetapkan dengan berdasarkan pada pertimbangan perlunya kesederhanaan dalam pemungutan pajak, berkurangnya beban administrasi baik bagi Wajib Pajak maupun Direktorat Jenderal Pajak, serta memperhatikan perkembangan ekonomi dan moneter. Tujuan pengaturan ini adalah untuk memberikan kemudahan kepada Wajib Pajak yang menerima atau memperoleh penghasilan dari usaha yang memiliki peredaran bruto tertentu, untuk melakukan penghitungan, penyeteroran, dan pelaporan Pajak Penghasilan

yang terutang. Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2013 adalah peraturan pemerintah yang tandatangani oleh Presiden Republik Indonesia pada tanggal 12 Juni 2013 dan berlaku untuk mulai tanggal 1 Juli 2013.

Peraturan Pemerintah ini mengatur tentang penghasilan dari usaha yang diterima atau diperoleh Wajib Pajak yang memiliki peredaran bruto tertentu, dikenai Pajak Penghasilan yang bersifat final yaitu wajib pajak yang memenuhi kriteria yaitu Wajib Pajak orang pribadi atau Wajib Pajak badan tidak termasuk bentuk usaha tetap; dan menerima penghasilan dari usaha, tidak termasuk penghasilan dari jasa sehubungan dengan pekerjaan bebas, dengan peredaran bruto tidak melebihi Rp 4.800.000.000,00 (empat miliar delapan ratus juta rupiah) dalam 1 (satu) Tahun Pajak.

Besarnya tarif Pajak Penghasilan yang bersifat final adalah 1% (satu persen) didasarkan pada peredaran bruto dari usaha dalam 1 (satu) tahun dari Tahun Pajak terakhir sebelum Tahun Pajak yang bersangkutan. Dalam hal peredaran bruto kumulatif Wajib Pajak pada suatu bulan telah melebihi jumlah Rp 4.800.000.000,00 (empat miliar delapan ratus juta rupiah) dalam suatu Tahun Pajak, Wajib Pajak tetap dikenai tarif Pajak Penghasilan yang telah ditentukan berdasarkan ketentuan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) sampai dengan akhir Tahun Pajak yang bersangkutan. Dalam hal peredaran bruto Wajib Pajak telah melebihi jumlah Rp 4.800.000.000,00 (empat miliar delapan ratus juta rupiah) pada suatu Tahun Pajak, atas penghasilan yang diterima atau diperoleh Wajib Pajak pada Tahun Pajak berikutnya dikenai tarif Pajak Penghasilan berdasarkan ketentuan Undang-Undang Pajak Penghasilan.

1.7.1.8. Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2018

Peraturan Pemerintah Nomor 23 tahun 2018 (selanjutnya disebut PP 23 Tahun 2018) adalah peraturan mengenai penghasilan atau pendapatan dari usaha yang diperoleh Wajib Pajak yang memiliki peredaran bruto tertentu dalam satu tahun masa pajak. (Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2018) yang mengatur pengenaan Pajak Penghasilan Final bagi Wajib Pajak yang memiliki peredaran bruto usaha samapi jumlah tertentu, dengan memperhatikan hasil evaluasi pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2018, untuk memberikan kemudahan dan kesederhanaan kepada Wajib Pajak dalam melaksanakan kewajiban perpajakannya atas penghasilan dari usaha yang diterima atau diperoleh Wajib Pajak yang memiliki peredaran bruto tertentu dikenai Pajak Penghasilan yang bersifat Final dengan jangka waktu tertentu.

Peraturan Pemerintah ini berlaku mulai 1 Juli 2018. Adapun tarif pajak penghasilan yang baru bagi UMKM sebesar 0,5% dari omset. Peraturan tersebut menggantikan peraturan sebelumnya, yaitu Peraturan Pemerintah No. 23 Tahun 2018 dengan tarif PPh final UMKM sebesar 1 persen yang dihitung berdasarkan pendapatan bruto (omzet)-nya diperuntukkan bagi UMKM yang beromzet kurang dari Rp4,8 miliar dalam setahun.

1.7.2. Kerangka Berfikir

Sumber penerimaan dana APBN terbesar di Indonesia terdapat pada penerimaan pajak. Pada 1 Juli 2013 pemerintah mengeluarkan Peraturan

Pemerintah Nomor 46 Tahun 2013 yang diperuntukkan untuk wajib pajak yang mempunyai peredaran Bruto pertahun kurang dari Rp 4,8 M. Pengenaan Pajak Penghasilan yang bersifat final ditetapkan dengan berdasarkan pada pertimbangan perlunya kesederhanaan dalam pemungutan pajak, berkurangnya beban administrasi baik bagi Wajib Pajak maupun Direktorat Jenderal Pajak. Tujuan pengaturan ini adalah untuk memberikan kemudahan kepada Wajib Pajak yang menerima atau memperoleh penghasilan dari usaha yang memiliki peredaran bruto tertentu, untuk melakukan penghitungan, penyeteroran, dan pelaporan Pajak Penghasilan yang terutang

Beberapa tahun terakhir, UMKM merupakan suatu usaha yang ikut berkontribusi besar dalam perekonomian Indonesia. Kontribusi UMKM terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) mencapai 61,41%. UMKM menyerap hampir 97% total tenaga kerja nasional dan memiliki proporsi 99% dari total pelaku usaha di Indonesia, maka tidak heran jika perekonomian di Indonesia berkembang pesat lewat sektor UMKM. Peran UMKM terhadap perekonomian dan penyerapan tenaga kerja tidak diragukan lagi. Namun, pada sektor perpajakan UMKM masih belum mencerminkan kontribusi yang maksimal sebagaimana pengaruhnya terhadap perekonomian dan penyerapan tenaga kerja. Pada tahun 2018, kontribusi penerimaan pajak dari PPh final UMKM kurang lebih Rp 5,7 triliun atau masih sangat minim apabila dibandingkan dengan total penerimaan pajak nasional yang mencapai Rp 1.500 triliun.

Beberapa upaya telah dilakukan oleh pemerintah dalam rangka memaksimalkan penerimaan pajak dari sektor UMKM, salah satunya adalah

diterbitkannya Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2013 pada tanggal 12 Juni 2013. Peraturan yang resmi berlaku tanggal 1 Juli 2013 ini, menjelaskan dan mengatur tentang perlakuan atas penghasilan dari usaha yang diperoleh Wajib Pajak yang memiliki peredaran bruto yang tidak melebihi Rp4.800.000.000,00.

Pengenaan Pajak Penghasilan berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2013 merupakan Pajak Penghasilan yang bersifat final dengan tarif sebesar 1 (satu) persen. Pengenaan Pajak Penghasilan yang bersifat final tersebut didasarkan pada peredaran bruto dari usaha dalam 1 (satu) tahun dari Tahun Pajak terakhir sebelum Tahun Pajak yang bersangkutan.

Tujuan dari diterbitkannya PP Nomor 46 Tahun 2013 adalah untuk memberikan kemudahan bagi masyarakat dalam melaksanakan kewajiban perpajakan, meningkatkan pengetahuan tentang perpajakan bagi masyarakat, dan terciptanya kondisi kontrol sosial dalam memenuhi kewajiban perpajakan. Hasil akhir yang diharapkan oleh pemerintah dengan dikeluarkannya PP Nomor 46 Tahun 2013 yaitu perluasan partisipasi dalam pembayaran pajak, kepatuhan sukarela bagi masyarakat, dan penerimaan pajak meningkat sehingga kesempatan dalam mensejahterakan masyarakat meningkat (Noviari, 2016).

Namun peraturan ini masih menimbulkan banyak pro dan kontra. Peraturan ini dianggap memberatkan karena PPh Final 1% tidak mempertimbangkan kondisi untung atau rugi dalam kegiatan usaha serta tidak ada kompensasi atas kerugian yang dialami. Bagi usaha yang memiliki omset kecil, peraturan ini dirasa masih memberatkan. Peraturan ini sekilas nampak memudahkan, namun terdapat potensi ketidakadilan karena margin keuntungan UMKM berbeda-beda.

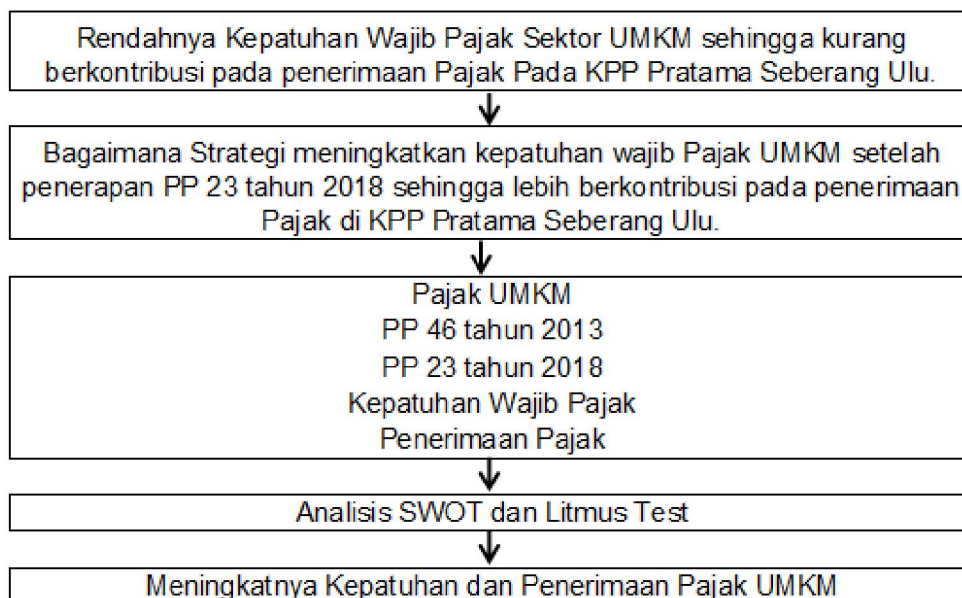
UMKM yang memiliki omset rendah sangat keberatan dengan adanya aturan ini, karena sebelumnya usaha ini dapat menyetorkan pajak sesuai dengan laba yang diperoleh dan dapat menyetorkan dengan angka nihil.

Untuk menangani masalah-masalah terkait Penerapan PP Nomor 46 tahun 2013, akhirnya Presiden Jokowi mengevaluasi dan menerbitkan peraturan baru yaitu Peraturan Pemerintah Nomor 23 tahun 2018 tentang perubahan tarif pajak UMKM menjadi 0.5 % berlaku sejak tanggal 1 Juli 2018.

Tujuan pemerintah mengeluarkan Peraturan Pemerintah No.23 tahun 2018, adalah mendorong masyarakat untuk membangun dan meningkatkan pertumbuhan ekonomi Indonesia serta membantu masyarakat mengedukasi memberikan pengetahuan tentang manfaat pajak bagi masyarakat, dan juga masyarakat dapat membuat pembukuan atas usaha yang dijalkannya, dan memberikan keadilan kepada Wajib Pajak, masyarakat dapat bersaing dengan baik dan juga pemerintah memberikan kemudahan masyarakat untuk melaksanakan kewajiban perpajakan.

Pemerintah telah memutuskan untuk meringankan tarif PPh Final menjadi 0,5%. Namun setelah diterapkannya PP 23 tahun 2018 sejak 1 Juli 2018, ternyata kepatuhan Wajib Pajak UMKM khususnya di KPP Pratama Palembang Seberang Ulu tidak mengalami peningkatan. Jumlah UMKM setiap tahun mengalami peningkatan namu berbanding terbalik dengan tingkat kepatuhannya. Berdasarkan hal tersebut, penulis tertarik untuk menganalisis strategi-strategi apa yang harus dilakukan oleh KPP Pratama Palembang Seberang Ulu untuk

meningkatkan kepatuhan perpajakan Wajib Pajak sektor UMKM sehingga dapat lebih berkontribusi terhadap penerimaan pajak.



Gambar 1.2: Kerangka Berpikir

1.8. Metodologi Penelitian

Metode penelitian yang akan digunakan peneliti adalah metode penelitian kualitatif dan jenis penelitiannya adalah deskriptif yaitu menggambarkan obyek atau subyek yang diteliti apa adanya. Penelitian dilakukan dengan cara mengumpulkan data melalui pengamatan dan wawancara, pegawai Kantor Pelayanan Pajak antara lain AR Ekstensifikasi, Kepala Seksi Ekstensifikasi dan Penyuluhan, dan wajib pajak UMKM.

1.8.1. Pendekatan Penelitian

Pemecahan masalah, Peneliti menggunakan analisis SWOT. Peneliti akan melakukan analisis terhadap lingkungan internal untuk mengetahui apakah KPP Pratama Palembang Seberang Ulu dalam posisi yang kuat atau lemah, yang akan diteliti adalah kompetensi yang dimiliki oleh manajemen dan kompetensi yang dimiliki Petugas Pajak, Peneliti juga akan melakukan analisis terhadap lingkungan eksternal KPP Pratama Palembang Seberang Ulu untuk mengetahui tantangan yang dihadapi dan kesempatan yang ada, yang akan diteliti adalah Wajib Pajak meliputi jenis, kondisi, tingkat ketidakpatuhan, potensi pajak. Diharapkan dengan metode penelitian yang digunakan bisa menemukan strategi yang tepat untuk meningkatkan kepatuhan perpajakan Wajib Pajak UMKM di KPP Pratama Palembang Seberang Ulu. Penelitian ini merupakan penelitian Deskriptif Kuantitatif, dimana data yang dianalisis merupakan data numerik (angka) yang dianalisis dengan cara matematis atau statistik untuk dapat memberikan gambaran keadaan yang sebenarnya.

1.8.2. Waktu dan Lokasi Penelitian

Tempat penelitian ini dilakukan pada KPP Pratama Palembang Seberang Ulu jalan Jend. A. Yani No.59, Kelurahan 14 Ulu, Kecamatan Seberang Ulu II, Kota Palembang. Penelitian dimulai pada bulan Oktober 2019 sampai dengan Februari 2020.

1.8.3. Sumber Data

Sumber data adalah subjek dimana asal data penelitian atau laporan ini diperoleh, adapun sumber data dalam penelitian laporan internship ini adalah:

1. Data Primer, yang berupa data hasil wawancara dan/atau pengamatan yang dilakukan selama internship serta data laporan pelaksanaan pekerjaan yang dilaksanakan oleh obyek penelitian. Data primer yang diperlukan adalah berupa butir-butir *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities* dan *Threats* KPP Pratama PSU.
2. Data Sekunder, berupa dokumen tertulis yang diperoleh dari aplikasi profil berbasis web (Approweb), data Modul Penerimaan Negara seperti data penerimaan PPh per bulan, per semester dan per tahun, data jumlah surat himbauan, jumlah Surat Tagihan Pajak serta jumlah *visit* (kunjungan) AR. Data sekunder ini bersifat internal dimana informasi yang diperoleh langsung dari internal KPP Pratama PSU.

1.8.4. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data adalah cara untuk mendapatkan data penelitian atau laporan ini, adapun teknik pengumpulan data dalam penelitian laporan internship ini adalah:

a. Studi Kepustakaan

Teknik pengumpulan data dengan membaca dan mempelajari Undang-Undang Presiden Republik Indonesia. 2007 Nomor 28 Tahun 2007 tentang Ketentuan Umum dan Tata Cara Perpajakan, Undang-Undang Nomor 20 Tahun

2008 tentang Usaha Mikro Kecil dan Menengah, Undang-Undang Nomor 36 Tahun 2008 tentang Pajak Penghasilan, Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2018 Tentang Pajak Penghasilan Dari Usaha Yang Diterima Atau Diperoleh Wajib Pajak Yang Memiliki Peredaran Bruto Tertentu, mempelajari aturan turunannya. Selain itu arsip dan data terkait dengan proses Pemindahbukuan dan Surat Keterangan yang telah dikeluarkan oleh Direktorat Jenderal Pajak. Selain mempelajari aturan yang ada, dipelajari juga buku-buku, dokumen, hasil-hasil penelitian terdahulu, undang-undang, peraturan pemerintah dan lainnya yang berhubungan dengan penelitian. Data dalam penelitian ini merupakan data sekunder berupa data yang telah dikumpulkan oleh pihak lain dan telah didokumentasikan sehingga dapat dipergunakan oleh peneliti.

b. Teknik Wawancara

Pengumpulan data-data yang diperlukan untuk membantu dalam melakukan analisis atas kasus yang ditemui, Peneliti melakukannya dengan teknik wawancara mendalam (in-depth interview). Kegiatan ini dilaksanakan dengan melakukan tanya jawab langsung secara mendalam kepada informan agar didapat data atau informasi yang valid dan detail dengan panduan dari pedoman wawancara yang telah disusun terlebih dahulu.

Jumlah informan yang akan dilakukan wawancara adalah 9 (Sembilan) orang yaitu 1 (satu) orang kepala seksi ekstensifikasi dan penyuluhan, 2 (dua) orang AR ekstensifikasi dan 6 (enam) orang Wajib Pajak UMKM.

1.8.5. Tahapan Analisa Data

Setelah tahap pengumpulan data, data yang diperoleh diklasifikasikan menjadi data eksternal dan data internal. Data eksternal diperoleh dari lingkungan luar organisasi yaitu berupa peluang (Opportunities) dan ancaman (Threats) terhadap eksistensi organisasi, data internal diperoleh dari dalam organisasi yang terangkum dalam profil kekuatan (Strengths) dan kelemahan (Weaknesses) organisasi. Model yang dipakai pada tahap ini terdiri atas Matriks Faktor Strategis Eksternal (EFAS = External Factors Analysis Summary) dan Matriks Faktor Strategis Internal (IFAS = Internal Factors Analysis Summary).

Setelah mengumpulkan semua informasi strategis, tahap selanjutnya adalah memanfaatkan semua informasi tersebut dalam model-model kuantitatif perumusan strategi. Pada penelitian ini, model yang dipergunakan adalah Matriks SWOT. Keseluruhan faktor internal dan eksternal yang telah diidentifikasi dalam matriks EFAS dan IFAS dikelompokkan dalam matriks SWOT yang kemudian secara kualitatif dikombinasikan untuk menghasilkan klasifikasi strategi yang meliputi empat set kemungkinan alternatif strategi, yaitu:

1. Strategi S-O (Strengths – Opportunities)

Kategori ini mengandung berbagai alternatif strategi yang bersifat memanfaatkan peluang dengan mendayagunakan kekuatan yang dimiliki. Strategi ini dipilih bila skor EFAS lebih besar daripada 2 dan skor IFAS lebih besar daripada 2;

2. Strategi W-O (Weaknesses – Opportunities)

Kategori yang bersifat memanfaatkan peluang eksternal untuk mengatasi kelemahan. Strategi ini dipilih bila skor EFAS lebih besar daripada 2 dan skor IFAS lebih kecil atau sama dengan 2;

3. Strategi S-T (Strengths –Threats)

Kategori alternatif strategi yang memanfaatkan atau mendayagunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman. Strategi ini dipilih bila skor EFAS lebih kecil atau sama dengan 2 dan skor IFAS lebih besar daripada 2; dan

4. Strategi W-T (Weaknesses –Threats)

Kategori alternatif strategi sebagai solusi dari penilaian atas kelemahan dan ancaman yang dihadapi, atau usaha menghindari ancaman untuk mengatasi kelemahan. Strategi ini dipilih bila skor EFAS lebih kecil atau sama dengan 2 dan skor IFAS lebih kecil atau sama dengan 2.

Pada tahapan perumusan strategi, untuk mendapatkan prioritas dan keterkaitan antar strategi, maka dari hasil pembobotan IFAS-EFAS wawancara SWOT untuk masing-masing indikator faktor tersebut, dilakukan interaksi kombinasi dari strategi yang meliputi kombinasi internal-eksternal, terdiri dari :

1. Strategi Strength-Opportunity (SO)
2. Strategi Strength-Threat (ST)
3. Strategi Weakness-Opportunity (WO)
4. Strategi Weakness-Threat (WT)

Strategi terpilih adalah strategi kombinasi yang memiliki bobot terbesar. Strategi lain tetap diperhatikan namun bukan merupakan prioritas utama.

Menurut Bryson (2016:171) tiga pendekatan bagi identifikasi isu strategis, tergantung pada sifat organisasi atau komunitas adalah:

a. Pendekatan langsung (the direct approach)

Pendekatan langsung mungkin paling berguna bagi sebagian besar pemerintah dan organisasi nirlaba, perencana bergerak lurus dari peninjauan terhadap mandat, misi, dan SWOTS hingga indentifikasi isu-isu strategis; berupa peluang (Opportunities) dan ancaman (Threats) terhadap eksistensi organisasi.

b. Observasi Langsung (Pengamatan langsung)

Observasi merupakan penelitian dengan cara menggunakan data yang diperoleh secara langsung yang disesuaikan dengan objek yang diteliti. Peneliti terjun langsung dan berinteraksi dengan objek penelitian untuk mendapatkan informasi yang seobjektif mungkin.

Langkah-langkah penentuan strategi antara lain:

1. Mengidentifikasi tujuan yang ingin dicapai organisasi, dalam hal ini KPP Pratama PSU dengan melihat visi dan misi, rencana penerimaan pajak dan Rencana Kinerja peningkatan kepatuhan Wajib Pajak UMKM
2. Melakukan analisis awal kondisi organisasi, yaitu kondisi awal KPP Pratama PSU yang meliputi lingkungan internal organisasi dan lingkungan eksternal;
3. Analisis SWOT, yaitu dengan menganalisis data primer maupun data sekunder untuk menilai lingkungan berupa peluang dan ancaman dan menilai lingkungan eksternal;
4. Mengidentifikasi isu-isu strategis berdasarkan matriks IFAS/EFAS menghasilkan 4 set kemungkinan isu strategis yaitu S-O, W-O, S-T dan W-T;

5. Melakukan evaluasi isu-isu strategis dengan alat uji berupa litmus test;
6. Membuat rumusan strategi guna mencapai tujuan yang diinginkan.

Atas data dan informasi yang terkumpul berdasarkan Analisis SWOT menghasilkan strategi-strategi. Strategi-strategi tersebut dikelompokkan menjadi isu-isu strategis diurutkan berdasarkan prioritas strategi, selanjutnya dilakukan melakukan pengujian untuk menentukan skor dari masing-masing isu strategis melalui litmus test. Litmus test digunakan untuk mengembangkan beberapa ukuran tentang bagaimana tingkat kestrategisan suatu isu. Setiap isu strategis yang telah lerindilikasi akan diberikan 13 pertanyaan dan diberikan penilaian. Isu dengan skor tertinggi merupakan isu paling strategis dan isu dengan nilai terendah merupakan isu operasional.

Penilaian skornya adalah:

1. Skor 1 untuk isu bersifat operasional
2. Skor 2 untuk isu bersifat moderat
3. Skor 3 untuk isu bersifat strategis

Jika jumlah pertanyaan dikalikan dengan skor, maka total skor yang dihasilkan akan membuat interval sebagai berikut:

1. Jika total skor 13-21 artinya isu kurang strategis
2. Jika total skor 22-30 artinya isu cukup strategis
3. Jika total skor 31-39 artinya isu sangat strategis

Menurut Bryson (2016:184) hal-hal yang dinyatakan pada litmus test dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1.3. Tabel Litmus Test

Pertanyaan		Operasional ----- Strategis			Skor
		1	2	3	
1	Kapan tantangan atau peluang isu tersebut ada di hadapan anda	Sekarang	Tahun Depan	Dua Tahun atau lebih	
2	Seberapa luas isu tersebut akan berpengaruh kepada organisasi?	Satu Seksi	Beberapa Seksi	Semua Seksi	
3	Seberapa banyak resiko / peluang keuangan organisasi?	Kecil (10% dari anggaran)	Sedang (10%-25% dari anggaran)	Besar (lebih dari 25% anggaran)	
4	Akankah strategi bagi pemecahan isu akan memerlukan :				
	a. Pengembangan sasaran dan program pelayanan baru?	Tidak		Ya	
	b. Perubahan signifikan dalam sumber-sumber atau jumlah pajak?	Tidak		Ya	
	c. Pengaturan pemerintah secara signifikan?	Tidak		Ya	
	d. Penambahan atau modifikasi fasilitas utama?	Tidak		Ya	
	e. Penambahan/perubahan staff yang signifikan?	Tidak		Ya	
5	Seberapa mudahkah pendekatan yang dapat dilakukan untuk pemecahan isu?	Jelas, siap diimplementasikan	Parameter luas agak terperinci	Terbuka luas	
6	Tingkat manajemen terendah manakah yang dapat menetapkan bagaimana menanggulangi isu tersebut	Pengawasan Staf	Kepala Seksi/ Supervisor	Kepala Kantor	
7	Konsekuensi apakah yang mungkin terjadi bila isu tidak diselesaikan?	Ada gangguan, inefisiensi	Hambatan dalam pelayanan, pemborosan	Hambatan pelayanan jangka panjang, kerugian besar	
8	Seberapa banyak dinas/instansi lainnya yang harus terlibat dalam pemecahannya?	Tidak ada	Satu sampai tiga	Empat atau lebih	
9	Bagaimana sensitivitas isu ini terhadap nilai sosial, politik, religius, dan kultural masyarakat?	Lunak/tidak sensitif	Sedang	Keras	
Total					

