

**STRATEGI MENINGKATKAN PENERIMAAN
PAJAK *EFFORT* DI KPP PRATAMA
PALEMBANG ILIR TIMUR**



INTERNSHIP

Oleh:
ZUL KODRI
182510070

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN-S2
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS BINA DARMA
2020**

**STRATEGI MENINGKATKAN PENERIMAAN
PAJAK *EFFORT* DI KPP PRATAMA
PALEMBANG ILIR TIMUR**

INTERNSHIP

Sebagai salah satu syarat memperoleh gelar S2
MAGISTER MANAJEMEN



Oleh:

ZUL KODRI

182510070

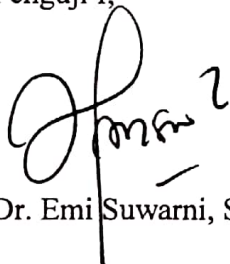
PROGRAM STUDI MANAJEMEN-S2
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS BINA DARMA
2020

PENGESAHAN PENGUJI INTERNSHIP
STRATEGI MENINGKATKAN PENERIMAAN
PAJAK *EFFORT* DI KPP PRATAMA
PALEMBANG ILIR TIMUR

oleh:
ZUL KODRI
182510070

telah dipertahankan dan disetujui didepan Tim Penguji pada 17 Februari 2020
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Penguji I,



Dr. Emi Suwarni, S.E., M.Si

Penguji II,



Rabin Ibnu Zainal, S.E., M.Sc., Ph.D.

Penguji III,



Fitriya, S.E., M.B.A., Ph.D.

Palembang, Februari 2020
Direktur Program Pascasarjana



Dr. Ir. Hj. Hasmawaty, AR., M.M., M.T.

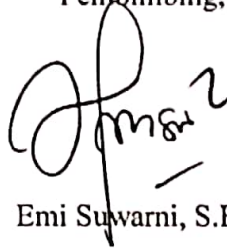
PENGESAHAN PEMBIMBING INTERNSHIP

**STRATEGI MENINGKATKAN PENERIMAAN
PAJAK *EFFORT* DI KPP PRATAMA
PALEMBANG ILIR TIMUR**

oleh:
ZUL KODRI
182510070

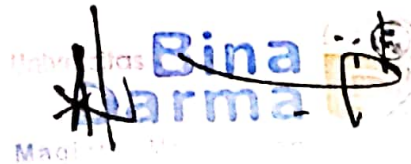
telah disetujui untuk diujikan oleh Dosen Pembimbing

Pembimbing,



Dr. Emi Suwarni, S.E., M.Si.

Palembang, Februari 2020
Ketua Program Studi
Manajemen S-2



Dr. H. Abdul Basyith, S.E., M.Si.

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : ZUL KODRI

NIM : 182510070

dengan ini menyatakan bahwa:

1. Laporan Internship ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik Magister di Universitas Bina Darma atau perguruan tinggi lain;
2. Laporan Internship ini murni, gagasan, rumusan dan penelitian Saya sendiri dengan arahan tim pembimbing;
3. Di dalam Laporan Internship ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dikutip dengan mencantumkan nama pengarang dan memasukkan kedalam daftar rujukan;
4. Saya bersedia Laporan Internship, yang saya hasilkan dicek keasliannya menggunakan plagiarism checker serta diunggah ke internet, sehingga dapat diakses secara daring;
5. Surat pernyataan ini saya tulis dengan sungguh-sungguh dan apabila terbukti melakukan penyimpangan atau ketidak benaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan peraturan dan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini saya buat agar dapat dipertanggungjawabkan sebagaimana mestinya.

Palembang, 17 Februari 2020
Yang Membuat Pernyataan,



ZUL KODRI 182510070

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menentukan bagaimana strategi yang akan dilakukan oleh *Account Representative* Pengawasan (AR Pengawasan) untuk meningkatkan penerimaan pajak *effort* di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Palembang Ilir Timur (KPP Pratama PIT). Penelitian ini menggunakan metode metode campuran yaitu deskriptif kualitatif dan kuantitatif (*mixed method*) dengan melakukan pengamatan langsung di lapangan dan wawancara kepada responden. Data dan informasi yang diperoleh dirangkum menggunakan analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, dan Threats*), kemudian ditentukan isu-isu strategis interaksi antara faktor internal dan eksternal hasil analisis SWOT. Isu-isu strategis yang telah ditentukan dilakukan pengujian untuk menentukan skor tingkat kestrategisan dari masing-masing isu melalui *litmus test*. Berdasarkan hasil *litmus test* isu yang memiliki tingkat kestrategisan tertinggi adalah : (a) pemisahan fungsi AR Pengawasan menjadi AR Pengawasan Analis dan Eksekutor, (b) menyediakan data eksternal yang *valid* dan SP2DK dengan data yang akurat, (c) membuat *benchmarking* pembayaran WP per jenis usaha, dan (d) memaksimalkan *mapping* dan *profiling* per wilayah serta *clustering* kepatuhan untuk peningkatan pengawasan WP.

Kata kunci : Strategi, penerimaan pajak *effort*, AR Pengawasan, Analisis SWOT, *litmus test*

ABSTRACT

This research aims to analyze and determine how the strategy will be carried out by the Account Representative Pengawasan (AR Pengawasan) to increase tax effort revenue at the Palembang Ilir Timur Tax Office. This research uses a mixed method that is descriptive qualitative and quantitative (mixed method) by conducting direct observations in the field and interviews with respondents. The data and information obtained are summarized using SWOT analysis (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats), then the strategic issues of interaction between the internal and external factors of the SWOT analysis are determined. Strategic issues that have been determined are tested to determine the strategic level score of each issue through a litmus test. Based on the results of litmus test issues that have the highest level of strategicity are: (a) separation of the Oversight AR function into an AR Supervisory Analyst and Executor, (b) providing valid external data and SP2DK with accurate data, (c) making benchmarking of WP payments per type business, and (d) maximizing mapping and profiling by region and compliance clustering to improve WP supervision.

Keywords: Strategy, tax effort revenue, AR Pengawasan, SWOT Analysis, litmus test

MOTO DAN PERSEMBAHAN

MOTO

Jangan tunda sampai besok apa yang dapat kau kerjakan hari ini.

...dan bahwasanya seorang manusia tiada memperoleh selain apa yang telah diusahakannya". (Q.S. Al-Najm [53]: 39).

PERSEMBAHAN

Laporan internship ini saya persembahkan untuk:

1. Allah SWT, yang telah memberikan nikmat iman, islam, kesehatan, rezeki, kemudahan, kelancaran dan petunjuk sehingga dapat menyelesaikan tugas akhir penyusunan Laporan Internship ini;
2. Nabi Muhammad SAW yang telah membawa risalah ke dunia ini sehingga kita bisa merasakan manisnya iman dan islam;
3. Almh. Ibuku, ada dan tiada dirimu selalu ada di dalam hatiku, Alhamdulillah ananda dapat melaksanakan pesan terakhirmu 28 tahun yang lalu. Ayahanda Muhammad Zaini untuk pengorbanan dan cinta dalam sendiri, dan bapak serta ibu mertua yang telah memberikan do'a dan dukungan.
4. Isteriku Nita Maret, anak-anakku Haqirah Aurora Azzuta, Khairunissa Dena Azzuta dan Zaydan Elfatih Azzuta yang sangat aku sayangi dan menjadi semangat terbesarku hingga kini, untuk kalian semua ini;
5. Ibu Dr. Emi Suwarni, S.E., M.Si. selaku dosen pembimbing dan Bapak Dr. H. Abdul Basyith, S.E., M.Si Kepala Prodi Magister Manajemen Universitas Bina Darma yang memberikan banyak ilmu dan bimbingan dalam menyelesaikan penelitian ini;
6. Kakak-kakak Perempuan, Mik Sum, Mik As, Mik Rus, Mik Rita, Mik War yang selalu memberikan dukungan, terutama dukungan do'a dan nasihat;
7. Institusiku Direktorat Jenderal Pajak dan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Palembang Ilir Timur sebagai rumah keduku;
8. Teman-teman seperjuangan Magister Manajemen angkatan 32 yang bersama-sama menjalani proses perkuliahan di kampus Universitas Bina Darma; dan
9. Almamaterku.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, puji syukur kehadirat Allah SWT karena atas rahmat dan karunia-Nya jualah peneliti dapat menyelesaikan internship ini dengan judul “Strategi Meningkatkan Penerimaan Pajak *Effort* di KPP Pratama Palembang Ilir Timur” sebagai salah satu syarat tugas akhir dalam menyelesaikan pendidikan pascasarjana pada Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Bina Darma.

Dalam penyusunan internship ini, peneliti mendapatkan banyak bimbingan, bantuan, masukan dan petunjuk dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan yang baik ini peneliti mengucapkan banyak terima kasih kepada:

1. Ibu Dr. Sunda Ariana, M.Pd., M.M., selaku Rektor Universitas Bina Darma;
2. Ibu Dr. Ir. Hj. Hasmawaty AR., M.M., M.T., selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Bina Darma;
3. Dr. H. Abdul Basyith, S.E., M.Si, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Bina Darma
4. Ibu Dr. Emi Suwarni, S.E., M.Si., selaku Dosen Pembimbing yang telah mengarahkan dan memberikan bimbingan masukan terhadap laporan internship ini dan Bapak Dr. H. Hardiansyah, M.Si. atas diskusi-diskusinya.
5. Bapak Monang Manik, S.H., M.M., selaku Kepala Kantor Pelayanan Pajak Pratama Palembang Ilir Timur yang telah memberikan izinnya untuk melaksanakan riset internship ini di KPP Pratama Palembang Ilir Timur;
6. Bapak Siswahyudi, S.I.P., M.Si., selaku Kepala Seksi Pengawasan dan Konsultasi III sekaligus Pendamping Lapangan yang telah banyak memberikan bimbingan sehingga dapat terselesainya laporan internship ini;
7. Para pegawai KPP Pratama Palembang Ilir Timur terutama rekan-rekan AR Pengawasan yang telah memberikan banyak masukan dalam penyusunan laporan internship ini;
8. Ayahanda, Ibunda (Almh.), bapak dan ibu mertua yang telah memberikan do’a restu, semangat dan dukungannya;
9. Isteriku Nita Maret dan anak-anakku, Dira, Dena, dan Zaydan tercinta yang telah memberikan cinta, kasih sayang dan pengertiannya;
10. Teman-teman seperjuangan yang bersama-sama menjalani dan menikmati proses belajar di kampus Universitas Bina Darma; dan
11. Semua pihak yang tidak dapat peneliti sebutkan satu persatu.

Peneliti menyadari betul bahwa penyusunan internship ini masih terdapat kekurangan yang disebabkan oleh keterbatasan pengetahuan dan kemampuan dalam menuangkan ide-ide dan permasalahan yang ada.

Palembang, Februari 2020

Peneliti

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PENGESAHAN PEMBIMBING INTERSHIP.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN PENGUJI INTERSHIP	iv
SURAT PERNYATAAN.....	v
ABSTRAK	vi
<i>ABSTRACT</i>	vii
MOTO DAN PERSEMBAHAN	viii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR ISTILAH	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
I. BAB I : PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Identifikasi Kasus	8
1.3. Pembatasan Kasus.....	9
1.4. Perumusan Kasus	9
1.5. Tujuan Internship	9
1.6. Manfaat Internship	9
1.7. Kerangka Pemikiran.....	10
1.7.1. Teori dan Konsep.....	10
1.7.2. Proses dan Kerangka Pemikiran	21
1.8. Metodologi Penelitian.....	24
1.8.1. Pendekatan Penelitian	24
1.8.2. Waktu dan Lokasi Penelitian	25
1.8.3. Sumber Data.....	25
1.8.4. Teknik Pengumpulan Data.....	26
1.8.5. Teknik Analisis Data.....	27
II. BAB II : STUDI KASUS PADA OBJEK	
2.1. Gambaran Lokasi Pelaksanaan Internship	31
2.1.1. Sejarah Singkat	31
2.1.2. Visi dan Misi.....	32
2.1.3. Logo	33
2.2. Tugas Pokok Organisasi	34
2.3. Struktur Organisasi dan Bidang-Bidang Kerja	36
2.3.1. Struktur Organisasi	36
2.3.2. Bidang-bidang Kerja	37
2.3.3. Jenis dan Bentuk Kegiatan Internship.....	39
2.4. Prosedur Kerja	41
2.5. Temuan Kasus.....	42

III. BAB III : ANALISIS DAN PEMBAHASAN KASUS	
3.1. Analisis Kasus	43
3.1.1. Analisis Lingkungan Internal.....	43
3.1.2. Analisis Lingkungan Eksternal	56
3.2. Pembahasan Kasus.....	71
3.2.1. Kekuatan-kekuatan	72
3.2.2. Kelemahan-kelemahan.....	75
3.2.3. Peluang-peluang.....	77
3.2.4. Ancaman-ancaman.....	81
3.3. Pembahasan Hasil Penelitian	84
3.4. Pengujian Hasil Penelitian	94
IV. BAB IV : SIMPULAN DAN SARAN	
4.1. Simpulan	108
4.2. Saran	108
DAFTAR RUJUKAN	xvi
DAFTAR RIWAYAT HIDUP.....	xviii
LAMPIRAN – LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1. Target dan Realisasi Penerimaan Pajak Tahun 2016, 2017, 2018	6
Tabel 3.1. Sebaran Pangkat/Golongan dan Jenis Kelamin AR Pengawasan KPP Pratama Palembang Ilir Timur	45
Tabel 3.2. Sebaran Rentang Usia dan Tingkat Pendidikan AR Pengawasan KPP Pratama Palembang Ilir Timur	45
Tabel 3.3. Penerimaan Pajak dari Amnesti Pajak Periode 1,2,3	58
Tabel 3.4. PDRB Kota Palembang Berdasarkan Harga Konstan dan Harga Berlaku Tahun 2014 s.d. 2018.....	61
Tabel 3.5. Hasil Analisis SWOT dan Identifikasi Isu-isu Strategis	83
Tabel 3.6. Hasil Penilaian Litmus Test Terhadap Isu Strategis	106

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1.1. Diagram Analisis SWOT	22
Gambar 1.2. Bagan Kerangka Pemikiran	24
Gambar 1.3. Matriks SWOT	28
Gambar 1.4. Tes Litmus untuk Isu Strategis	30
Gambar 2.1. Logo Direktorat Jenderal Pajak	33
Gambar 2.2. Struktur Organisasi KPP PIT	37
Gambar 3.1. Distribusi Persentase Produk Domestik Regional Bruto Atas Dasar Harga Berlaku Menurut Lapangan Usaha di Kota Palembang	62

DAFTAR ISTILAH

APBN	: Anggaran Pendapatan Belanja Negara
AR Pengawasan	: <i>Account Representative</i> Pengawasan
DJP	: Direktorat Jenderal Pajak
KPP Pratama PIT	: Kantor Pelayanan Pajak Pratama Palembang Ilir Timur
NKO	: Nilai Kinerja Organisasi
NKP	: Nilai Kinerja Pribadi
MPN	: Modul Penerimaan Negara
PPh	: Pajak Penghasilan
PPN	: Pajak Pertambahan Nilai
PPnBM	: Pajak Penjualan atas Barang Mewah
STP	: Surat Tagihan Pajak
SWOT	: <i>Strenght Weakness Opportunity Threat</i>
WP	: Wajib Pajak
SP2DK	: Surat Permintaan Penjelasan atas Data dan/atau Keterangan
Penerimaan pajak <i>effort</i>	: Penerimaan pajak <i>effort</i> merupakan penerimaan pajak melalui serangkaian upaya (<i>effort</i>) DJP agar Wajib Pajak memenuhi kewajiban pajaknya setelah dilakukan pengawasan oleh AR.

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : *Fotocopy* Lembar Konsultasi Pembimbing
- Lampiran 2 : *Fotocopy* Surat Keterangan Izin Penelitian dari Instansi/Objek Penelitian
- Lampiran 3 : *Fotocopy* Form Kegiatan Penelitian yang Ditandatangani Pendamping Lapangan
- Lampiran 4 : Format Pedoman Wawancara
- Lampiran 5 : Foto Kegiatan
- Lampiran 6 : Surat Keputusan Pembimbing Internship
- Lampiran 7 : Lembar Perbaikan Intership