

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Perkembangan sebuah negara atau wilayah dapat dilihat dari pembangunan yang dilaksanakan, pembangunan yang langsung tampak terlihat berupa pembangunan sarana dan prasarana untuk penunjang kegiatan masyarakatnya. Pembangunan fasilitas umum di Kota Palembang dapat terlihat jelas berupa bentangan rel kereta api yang membelah kota Palembang menghubungkan berbagai tempat, fasilitas tersebut dapat digunakan melalui layanan *Light Rail Transit (LRT)* yang dikelola PT Kereta Api Indonesia (KAI). Pembangunan LRT tersebut merupakan salah satu wujud nyata pembangunan yang dilakukan oleh pemerintah.

Pembangunan yang dilaksanakan pemerintah dilakukan terus menerus dan menysasar berbagai sektor, karenanya dibutuhkan dana yang besar untuk menjamin keberlangsungan pembangunan dan pembiayaan lainnya. Dana tersebut diperoleh dari berbagai sumber, jika dahulu sumber dana diperoleh dari sektor minyak dan gas bumi (migas) namun persediaanya semakin berkurang dan sumber daya alam tersebut tidak dapat diperbaharui. Oleh karena itu, pemerintah harus mencari sumber dana baru yang dapat menjamin pelaksanaan pembangunan dan pembiayaan lainnya. Sumber pendanaan tersebut dapat diperoleh dengan meminjam pada pihak lain, namun atas pinjaman tersebut harus dikembalikan serta dikenakan bunga pinjaman serta membuat negara Indonesia memiliki daya tawar yang rendah.

Alternatif yang saat ini telah diambil oleh pemerintah untuk sumber dana tersebut berupa sektor dari penerimaan perpajakan, penerimaan pajak merupakan penerimaan negara yang dapat diandalkan karena setiap tahun akan meningkat seiring dengan perkembangan perekonomian dan perkembangan dunia usaha. Setiap tahun dalam APBN, penerimaan pajak dapat dilihat pada sisi pendapatan negara, saat ini penerimaan pajak memiliki kontribusi terbesar dalam APBN maka tidak berlebihan jika dikatakan penerimaan pajak merupakan sektor andalan bagi Indonesia.

Tahun 2019 pendapatan negara ditetapkan dalam APBN 2019 sebesar Rp 2.165,1 triliun dengan rincian penerimaan dari perpajakan Rp 1.786,4 triliun dan dari Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) Rp 378,3 triliun serta dari penerimaan hibah Rp 400 Miliar. Pertumbuhan target penerimaan pajak alami tahun 2019 sebesar 15,4% dibandingkan tahun 2018, rasio pajak sebesar 12,2%. Kontribusi penerimaan pajak sebesar 82,5% pada APBN 2019, merupakan sektor andalan dalam menunjang penerimaan negara serta untuk mendorong investasi dan daya saing dengan negara lain.

Dari sisi belanja negara tahun 2019 sebesar Rp 2.461,1 triliun meliputi transfer daerah dan Dana Desa (TKDD) Rp 826,8 triliun dan belanja pemerintah pusat sebesar Rp 1.634,3 triliun berikut. Penerimaan perpajakan Rp 1.786,4 triliun terdiri dari Pajak Penghasilan sebesar Rp 894,4 triliun, PPN Rp 655,4 triliun, Cukai Rp 165,5 triliun, Bea Masuk Rp 38,9 triliun, PBB Rp 19,1 triliun, Pajak Lainnya Rp 8,6 triliun dan Bea Keluar Rp 4,4 triliun. Jenis pajak Pajak Penghasilan (PPh) dan Pajak Pertambahan Nilai (PPN) merupakan penyumbang utama, yaitu sebesar 50,1% dan 36,7%.

Pendapatan negara dari sektor perpajakan dalam APBN merupakan penerimaan pajak yang pengelolaannya dilakukan oleh pemerintah pusat melalui Direktorat Jenderal Pajak (DJP) yang berada di bawah Kementerian Keuangan. Adapun jenis pajak yang dikelola oleh DJP yaitu Pajak Pertambahan Nilai (PPN), Pajak Penghasilan (PPH), Pajak Penjualan atas Barang Mewah (PPnBM), Pajak Bumi dan Bangunan Sektor Pertambangan, Perkebunan, dan Perhutanan (PBB P3) dan Bea Materai. DJP setiap tahun diberikan target penerimaan pajak dengan jumlah yang semakin meningkat sebagaimana tertuang dalam APBN, namun realisasi penerimaan beberapa tahun terakhir tidak dapat tercapai 100% dari target. DJP telah melakukan berbagai upaya untuk mencapai target penerimaan pajak, dimulai dengan melakukan reformasi perpajakan, meningkatkan pelayanan yang lebih mudah melalui sistem elektronik, ekstensifikasi, pengawasan, pemeriksaan dan penagihan pajak, serta pemerintah melakukan program *Tax Amnesty* pada tahun 2016 sampai dengan 2017 namun belum memberikan dampak signifikan terhadap pencapaian target penerimaan pajak.

Target penerimaan pajak berawal dari target yang ditetapkan dalam APBN, kemudian diturunkan pada unit dibawahnya, secara berurutan dimulai pada tingkat Kantor Wilayah, Kantor Pelayanan Pajak (selanjutnya KPP), pada unit KPP akan dibagi kepada Seksi-seksi yang terkait, yaitu Seksi Pemeriksaan, Seksi Penagihan, Seksi Pengawasan dan Konsultasi (Waskon) II, III, IV dan Seksi Ekstensifikasi. Target penerimaan pajak yang dibebankan kepada Seksi Pengawasan dan Konsultasi II, III, IV merupakan target terbesar di bandingkan dengan seks-seksi lainnya, sehingga tercapai atau tidaknya target penerimaan

pajak sangat dipengaruhi oleh pencapaian pada Seksi Pengawasan dan Konsultasi II, III, IV.

Seksi Pengawasan dan Konsultasi II, III, IV masing-masing di kepalai oleh Seorang Kepala Seksi dan beberapa orang *Account Representative (AR)* Pengawasan. *AR* Pengawasan merupakan ujung tombak dalam mengumpulkan penerimaan pajak pada sebuah KPP, karena *AR* Pengawasan merupakan pelaku utama dalam proses pengawasan secara langsung terhadap Wajib Pajak, pengawasan yang dilakukan berupa pengawasan pembayaran, pelaporan, dan profil Wajib Pajak.

Berdasarkan proses pembayaran yang dilakukan Wajib Pajak, penerimaan pajak yang dikelola DJP di golongan menjadi penerimaan pajak rutin dan penerimaan pajak *effort*.

1. Penerimaan pajak rutin

Penerimaan pajak rutin merupakan pembayaran dan/atau penyeteroran sendiri oleh wajib pajak (*voluntary payment*) berbasiskan kepatuhan sukarela (*voluntary compliance*);

2. Penerimaan pajak *effort*

Penerimaan pajak *effort* merupakan penerimaan pajak melalui serangkaian upaya (*effort*) DJP agar Wajib Pajak memenuhi kewajibannya setelah dilakukan pengawasan oleh *AR*.

KPP Pratama Palembang Ilir Timur (PIT) merupakan salah satu unit kerja vertikal di bawah Kanwil DJP Sumatera Selatan dan Kepulauan Bangka Belitung (Kanwil Sumsel Babel) dibebankan target penerimaan tahun 2019 sebesar Rp 1.069.110.733.000 (satu triliun enam puluh sembilan milyar seratus

sepuluh juta tujuh ratus tiga puluh tiga ribu rupiah), namun target tersebut mengalami perubahan menjadi sebesar 1,047,725,123,000 (satu triliun empat puluh tujuh milyar tujuh ratus dua puluh lima juta seratus dua puluh tiga ribu rupiah), seiring dengan perubahan target penerimaan Kanwil Sumsel Babel.

Target penerimaan pajak tersebut, terdiri dari target penerimaan pajak rutin sebesar Rp 868.781.492.594 dan target penerimaan pajak *effort* sebesar sebesar Rp 178.943.664.557, target penerimaan pajak *effort* tersebut kemudian diturunkan ke masing-masing seksi terkait, termasuk seksi yang diberikan target penerimaan *effort* yaitu 3 seksi Seksi Pengawasan dan Konsultasi II, III, IV dalam bentuk *effort* Pengawasan sebesar Rp 131.263.443.556, target tersebut merupakan target penerimaan pajak *effort* yang harus dicapai oleh AR Pengawasan selama tahun 2019, kontribusi sebesar 73,35% dari total target penerimaan pajak *effort* KPP Pratama PIT, sisanya diberikan kepada Seksi Penagihan dan Seksi Pemeriksaan.

Target penerimaan pajak *effort* ditentukan dari Kantor Pusat DJP, dengan mempertimbangkan berbagai aspek, antara lain penerimaan pajak tahun sebelumnya, jumlah Wajib Pajak terdaftar. Realisasi penerimaan pajak KPP Pratama PIT tahun 2016, 2017 dan 2018 KPP Pratama PIT tidak mencapai 100%, baik untuk penerimaan pajak rutin maupun untuk penerimaan pajak *effort* sehingga realisasi penerimaan pajak secara keseluruhan tidak tercapai. Gambaran target dan realisasi penerimaan pajak tahun 2016, 2017, dan 2018 dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1.1. Target dan Realisasi Penerimaan Pajak
Tahun 2016, 2017, 2018

Tahun Pajak	Target Rutin	Target Effort	Total Target	Realisasi Rutin	Realisasi Effort	Total Realisasi	% Realisasi Rutin	% Realisasi Effort	% Total Realisasi
2016	1.107.844.206.823	927.085.842.300	2.034.930.049.123	1.083.563.541.363	652.968.452.958	1.736.531.994.321	97,81%	70,43%	85,34%
2017	1.530.134.420.522	569.872.031.478	2.100.006.452.000	1.356.864.944.732	300.775.530.590	1.657.640.475.322	88,68%	52,78%	78,94%
2018	1.588.527.278.000	539.496.487.000	2.128.023.765.000	1.384.878.080.960	361.462.646.290	1.746.340.727.250	87,18%	67,00%	82,06%

Sumber: Laporan Nilai Kerja Organisasi (NKO) 2016, 2017, 2018 (diolah)

Berdasarkan tabel 1.1 di atas dapat diketahui bahwa total realisasi penerimaan rutin dan penerimaan *effort* tahun 2016, 2017, 2018, hanya mencapai berturut-turut 85,34%, 78,94%, 82,06% dengan rincian realisasi penerimaan rutin tahun 2016 sebesar 97,81% dan turun menjadi 88,68% pada tahun 2017 serta kembali mengalami penurunan menjadi 87,18% pada tahun 2018, sedangkan untuk realisasi penerimaan pajak *effort* hanya mencapai 70,43% pada tahun 2016, tahun 2017 turun menjadi 52,78% dan tahun 2018 mengalami kenaikan namun tidak signifikan dan dibawah target yang ditetapkan yaitu sebesar 67,00%.

Realisasi penerimaan pajak rutin dan *effort* tersebut tidak memuaskan karena tidak dapat mencapai target yang ditetapkan, karenanya harus ada upaya dan strategi yang tepat untuk dapat merealisasikannya. Strategi yang telah ada, berdasarkan Nota Dinas Direktur Jenderal Pajak Nomor ND-74/PJ/2019 tanggal 28 Februari 2019, tahun 2019 fokus strategi yang terkait pengamanan pencapaian penerimaan pajak *effort* oleh AR Pengawasan sebagai berikut :

1. Peningkatkan pengawasan terhadap Wajib Pajak yang tidak menyampaikan SPT;
2. Penyusunan segmentasi Wajib Pajak yang tidak patuh dan penentuan prioritas tindak lanjut atas ketidakpatuhan;

3. Penyampaian himbauan (SP2DK) dan/atau pelaksanaan konseling atau visit berdasarkan skala prioritas terhadap Wajib Pajak yang tidak menyampaikan SPT;
4. Penerbitan surat teguran dan surat tagihan pajak atas Wajib Pajak yang tidak menyampaikan SPT;
5. Peningkatan pengawasan dan tindak lanjut terhadap ketidakpatuhan pembayaran, melalui :
 - a. Pengawasan, penelitian, kunjungan (visit) dan pemberian SP2DK; dan
 - b. Penerbitan surat tagihan pajak.
6. Peningkatan pengawasan kepatuhan Wajib Pajak, melalui
 - a. Peningkatan pengawasan harta terutama harta *tax amnesty*;
 - b. Peningkatan pengawasan sektor perdagangan termasuk *e-commerce* atau NPWP 000 dan sektor andalan masing-masing wilayah;
 - c. Peningkatan pengawasan OP Prominent, TLTD, Bea Meterai;
 - d. Peningkatan pengawasan melalui *Joint Program* DJP-DJBC;
 - e. Penyelesaian saldo potensi, menindaklanjuti data pemicu pada Approweb;
 - f. Penerapan pengawasan Wajib Pajak berbasis resiko;
 - g. Pengawasan Wajib Pajak yang memperoleh fasilitas *tax holiday* dan *tax allowance*;
 - h. Pengawasan Wajib Pajak yang memperoleh Surat Keterangan Fiskal;
 - i. Peningkatan pengawasan Wajib Pajak untuk mencegah penghindaran pajak dan erosi perpajakan melalui *Transfer Pricing (TP)* dan *CFC*;
 - j. Pemanfaatan data *Automatic Exchange of Information (AEOI)*;
 - k. Peningkatan kapasitas *Account Representative* dalam penggalian potensi;

- l. Peningkatan pelaksanaan pembangunan, pemanfaatan, dan pengawasan data internal dan eksternal SE-10/PJ/2015;
- m. Peningkatan monitoring dan evaluasi oleh Kantor Wilayah DJP dan kepala KPP.

Berdasarkan uraian-uraian di atas dan mengingat pentingnya peranan penerimaan pajak *effort* dalam menunjang penerimaan pajak secara umum, Peneliti akan melakukan riset bagaimana strategi yang dapat diambil oleh manajemen dalam rangka meningkatkan penerimaan pajak *effort* di KPP Pratama PIT.

1.2. Identifikasi Kasus

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan di atas dapat diidentifikasi permasalahan atau kasus sebagai berikut :

1. Total target penerimaan pajak KPP Pratama PIT belum tercapai pada tahun 2016, 2017, dan 2018;
2. target penerimaan pajak rutin dan penerimaan pajak *effort* KPP Pratama PIT tahun 2016, 2017, dan 2018 belum tercapai;
3. kesadaran Wajib Pajak untuk menyetorkan pajak masih rendah, berdasarkan data realisasi penerimaan pajak rutin yang tidak tercapai;
4. Data yang dilaporkan Wajib Pajak dalam Surat Pemberitahuan (SPT) ke KPP Pratama PIT masih perlu dilakukan penelitian dan pengujian terkait kebenaran dan penerapan aturan perpajakan yang dilakukan Wajib Pajak.

1.3. Pembatasan Kasus

Pada penelitian ini, peneliti hanya akan membahas tentang strategi yang akan dilakukan oleh manajemen KPP Pratama PIT, dalam hal ini AR Pengawasan, Kepala Seksi Pengawasan dan Konsultasi II, III, dan IV, dan Kepala Kantor untuk meningkatkan penerimaan *effort* di KPP Pratama PIT agar dapat tercapai bahkan melebihi target yang ditetapkan.

1.4. Perumusan Kasus

Berdasarkan latar belakang di atas, peneliti merumuskan kasus yaitu bagaimana strategi yang dapat dilakukan oleh manajemen dan AR Pengawasan untuk meningkatkan penerimaan *effort* di KPP Pratama PIT?

1.5. Tujuan Intership

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menentukan bagaimana strategi yang dapat dilakukan oleh KPP Pratama PIT serta AR Pengawasan untuk meningkatkan penerimaan pajak *effort* di KPP Pratama PIT.

1.6. Manfaat Intership

Manfaat dari penelitian ini, diharapkan dapat bermanfaat secara teori dan praktis.

1. Manfaat teoritis penelitian ini adalah sebagai berikut:
 - a. sebagai bahan referensi sehingga dapat memperkaya dan menambah wawasan dalam khasanah ilmu pendidikan; dan

- b. dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi tempat peneliti bekerja atau dapat juga dikembangkan lebih lanjut serta rujukan bagi penelitian sejenis.
2. Manfaat praktis penelitian ini adalah sebagai berikut:
- a. meningkatkan kepatuhan pelaporan formal dan material pelaporan Wajib Pajak dalam pelaksanaan kewajiban perpajakan;
 - b. meningkatkan penerimaan *effort* sehingga dapat meningkatkan realisasi penerimaan *effort* dan realisasi penerimaan secara umum serta peningkatan penerimaan pada skala yang lebih besar;
 - c. meningkatkan kinerja AR Pengawasan, Kepala Seksi Pengawasan dan Konsultasi II, III, dan IV, dan Kepala Kantor sehingga akan berpengaruh kepada kompensasi, mutasi dan/atau promosi yang diterima karena merupakan salah satu penilaian adalah realisasi penerimaan *effort*.

1.7. Kerangka Pemikiran

1.7.1. Teori dan Konsep

Untuk mewujudkan tujuan penelitian, maka dalam penelitian ini dijelaskan teori-teori dan konsep yang berkaitan dengan kasus yang diangkat dalam penelitian yang dijadikan dasar pemikiran dan metodologi penelitian.

1. Gambaran Umum Perpajakan di Indonesia

Definisi 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.

Peranan pajak bagi sebuah negara sangat penting, pajak merupakan alat strategis menjalankan fungsi-fungsi bagi sebuah negara, fungsi-fungsi tersebut adalah sebagai berikut:

a. Fungsi Anggaran (Fungsi *Budgeter*)

Fungsi pajak sebagai sumber pendapatan negara, bertujuan untuk membuat keseimbangan pendapatan negara dan pengeluaran negara. Penerimaan pajak diperoleh dengan mengumpulkan dana dari setoran yang dilakukan Wajib Pajak ke kas negara yang digunakan untuk pembiayaan pembangunan nasional dan pengeluaran negara lainnya.

b. Fungsi Mengatur (Fungsi Regulasi)

Pajak digunakan sebagai alat untuk mengatur atau melaksanakan kebijakan negara di bidang ekonomi dan sosial. Pajak dapat digunakan untuk menghambat laju inflasi, mendorong kegiatan ekspor dengan kebijakan pengenaan tarif pajak ekspor, perlindungan terhadap barang produksi dalam negeri misalnya dengan kebijakan PPN atas barang produksi dalam negeri, membantu perekonomian agar menjadi lebih produktif melalui pengaturan dan penarikan investasi modal.

c. Fungsi Pemerataan (Distribusi)

Pajak dapat menyeimbangkan kebahagiaan dan kesejahteraan dalam masyarakat, melalui penyesuaian dan penyeimbangan pembagian pendapatan kepada masyarakat atau distribusi pendapatan.

d. Fungsi Stabilisasi

Pajak dapat digunakan sebagai alat untuk menstabilkan kondisi dan keadaan perekonomian, seperti : penetapan tarif pajak yang tinggi pada saat inflasi tinggi, dampaknya uang yang beredar dapat dikurangi. Sebaliknya untuk mengatasi deflasi atau kelesuan ekonomi, tarif pajak diturunkan, dampaknya jumlah uang beredar akan bertambah dan deflasi teratasi.

Pemungutan pajak di Indonesia menganut asas *Self Assessment* yaitu suatu sistem pemungutan pajak yang memberikan wewenang kepada wajib pajak untuk menghitung, melaporkan, dan membayar sendiri pajak yang terutang dan seharusnya dibayar. Kelemahan sistem ini adalah membuka celah bagi wajib pajak untuk melakukan tindakan penghindaran pajak (*tax avoidance*) dan bahkan penggelapan (*tax evasion*) dengan tidak melaporkan pajaknya sesuai dengan keadaan sebenarnya. Hal ini menuntut petugas pajak untuk mengawasi dan melakukan penggalan potensi perpajakan atas wajib pajaknya. *AR* Pengawasan merupakan salah satu ujung tombak dalam penggalan potensi perpajakan dalam rangka mengamankan target penerimaan pajak yang telah ditetapkan.

2. Kinerja dan Penilaian Kinerja

Kinerja menurut Donnelly, Gibson, and Ivancevich (1994) merujuk pada kemampuan mencapai tujuan yang telah ditetapkan serta tingkat keberhasilan melaksanakan tugas. Jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik maka kinerja dinyatakan baik dan sukses. Sedangkan menurut Mangkunegara (2009:67) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan

kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Penilaian kinerja menurut Hasibuan (2000:87) adalah kegiatan manajer untuk mengevaluasi prestasi kerja pegawai (perilaku) serta menetapkan kebijaksanaan selanjutnya. Evaluasi atau penilaian perilaku meliputi penilaian kesetiaan, kejujuran, kerjasama, kepemimpinan, dedikasi, loyalitas, dan partisipasi pegawai.

3. 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.

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. Sedangkan menurut Wahyudi (1996:16) 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.

Setelah dijelaskan pendapat-pendapat di atas, kesimpulan yang dapat diambil terkait dengan strategi, yaitu :

- a. Strategi merupakan alat, seni, pendekatan, sebuah pola kegiatan untuk mencapai tujuan dan keunggulan dalam bersaing yang terencana;
- b. 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;
- c. Strategi merupakan kegiatan yang terus meningkat dan terus menerus , berdasarkan sudut pandang apa yang diharapkan pengguna jasa di masa yang akan datang;

4. Konsep Manajemen Strategi

Manajemen Strategi menurut Wahyudi dalam Hardiansyah (2019:4) yaitu suatu seni dan ilmu dan pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementating*), dan evaluasi (*evaluating*) keputusan-keputusan strategis antar fungsi-fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan-tujuan masa datang.

Selanjutnya Manajemen Strategi menurut Hunger dan Wheelen dalam Hardiansyah (2019:4) yaitu serangkaian keputusan dan tindakan manajerial

yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Manajemen strategis meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi (perencanaan strategis atau rencana jangka panjang), implementasi strategi, dan evaluasi serta pengendalian. Manajemen strategis menekankan pada pengamatan dan evaluasi peluang dan ancaman lingkungan dengan melihat kekuatan dan kelemahan perusahaan. Semula disebutkan kebijakan bisnis, manajemen strategis meliputi perencanaan dan strategi jangka panjang.

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

- a. Memprakarsai dan meminta persetujuan terhadap suatu proses manajemen atau perencanaan strategi.
- b. Mengidentifikasi mandat institusi atau organisasi. Mandat merupakan suatu keharusan yang memiliki landasan hukum, yang secara formal harus dilaksanakan.
- c. Memperjelas misi dan nilai organisasi.
- d. Menilai lingkungan internal untuk mengetahui kekuatan, kelemahan.
- e. Menilai lingkungan eksternal untuk mengetahui peluang dan ancaman.
- f. Mengidentifikasi isu – isu strategis organisasi.
- g. Merumuskan strategi untuk mengolah atau menangani isu – isu yang ada.
- h. Menciptakan suatu visi institusi atau organisasi yang efektif bagi masa depan.

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

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

Dalam identifikasi isu strategis berdasarkan sifat organisasi atau komunitas, menurut Bryson (2016:171) 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;

- b. Pendekatan sasaran (*the goal approach*)

Pendekatan sasaran lebih mungkin diterapkan dalam organisasi publik dan nirlaba yang tersusun secara hierarki, mengejar misi yang didefinisikan secara sempit, dan memiliki beberapa *Stakeholder* yang kuat.

c. Pendekatan “Visi Keberhasilan” (*the “vision of success” approach*)

Pendekatan ini amat bermanfaat jika organisasi sulit mengidentifikasi isu-isu strategis secara langsung, jika tidak ada tujuan dan sasaran sebelumnya dan akan sulit berkembang, dan jika ada perubahan drastis mungkin pendekatan ini diperlukan.

5. Analisis SWOT

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 Rangkuti (2006) analisis SWOT adalah indikasi 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*).

6. Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian yang telah dilakukan oleh Peneliti terdahulu sebagai referensi dalam penelitian ini sebagai berikut :

- a. Maiza Fikri (2017), dalam jurnal penelitian berjudul ANALISIS MANAJEMEN STRATEGIS PENINGKATAN PELAYANAN PENGELOLAAN PBB DAN BPHTB PADA DINAS PENDAPATAN DAERAH KOTA PALEMBANG. Penelitian menggunakan teknik pengumpulan data dengan wawancara dengan *key informan* dan teknik analisis data menggunakan ANALISIS SWOT dan LITMUS TEST yaitu menggunakan analisis faktor internal dan eksternal untuk memunculkan isu strategis dengan menggunakan matriks SWOT. Setelah mendapatkan isu strategis peneliti menggunakan Analisis LITMUS TEST, dengan kesimpulan strategi peningkatan kualitas pelayanan pengelolaan PBB dan BPHTB pada Dinas Pendapatan Daerah Kota Palembang yaitu 1) melakukan sosialisasi peningkatan kesadaran untuk melakukan pembayaran PBB dan BPHTB, 2) meningkatkan pengawasan internal untuk menciptakan pelayanan PBB dan BPHTB sesuai dengan aturan yang berlaku 3) meningkatkan jumlah sarana dan prasarana untuk mendukung pelayanan misalnya dengan membuat loket pelayanan yang baru.
- b. Hartono dan Yahya (2017), dalam jurnal STRATEGI PENINGKATAN KINERJA BAPPEDA KABUPATEN MOJOKERTO, hasil analisis lingkungan strategis dengan menggunakan analisis SWOT, dan Tes Litmus terhadap isu-isu strategis, maka diperoleh empat strategi yang dapat diterapkan dalam upaya peningkatan kinerja Bappeda Kabupaten Mojokerto yaitu sebagai berikut: a) Memanfaatkan SDM yang baik untuk meningkatkan profesionalisme sebagai perencana, b) Mengembangkan sistem informasi pembangunan daerah, c) Meningkatkan mutu dan kualitas

produk perencanaan pembangunan daerah, dan d). Memperbaiki proses perencanaan dan pengawasan perencanaan pembangunan daerah.

- c. Hasanusi (2015), dalam jurnal ANALISIS STRATEGI PENINGKATAN PENDAPATAN ASLI DAERAH (PAD) DI KABUPATEN LAMPUNG BARAT, teknik analisis data menggunakan analisis SWOT dan litmus test dengan hasil 1. Strategi pendataan ulang terhadap wajib pajak, dalam rangka meningkatkan pendapatan pajak daerah, karena belum melakukan pendataan ulang terhadap wajib pajak, sejak lima tahun terakhir, 2. Strategi adanya kerjasama dengan pihak swasta/LSM dalam pengelolaan maupun pemungutan pajak daerah, karena jumlah objek pajak rumah makan dan pajak reklame masih banyak belum didaftar dan dipungut sehingga sangat potensial digali dengan kerjasama dengan pihak swasta/LSM. 3. Strategi membenahan manajemen pengelolaan pajak daerah, karena Belum optimalnya melakukan membenahan manajemen pengelolaan pajak daerah, 4. Strategi memberi sanksi bagi pelanggaran pajak daerah, karena belum melakukan pemberian sanksi bagi pelanggaran pajak daerah, baik bagi petugas maupun wajib pajak daerah, 5. Strategi memperluas tax -base pajak daerah, karena belum mendaftarkan dan mendata wajib pajak daerah dikecamatan-kecamatan yang selama ini belum pernah didaftarkan dan didata, 6. Strategi diperlakukannya re-identifikasi misi dan mandat organisasi. Strategi diselenggarakannya komputerisasi penerimaan daerah, karena belum melakukan komputerisasi penerimaan pendapatan daerah
- d. Nursafitri, Muh. Nursadik, dan Muhammad Yunus (2019), dalam jurnal penelitian dengan judul STRATEGI PENINGKATAN PAD MELALUI

INTENSIFIKASI DAN EKSTENSIFIKASI PENERIMAAN PAJAK DAERAH DAN RETRIBUSI DAERAH DI KABUPATEN ENREKANG, variabel yang digunakan intensifikasi dan ekstensifikasi penerimaan pajak daerah dan retribusi daerah. Hasil penelitian, pilihan strategi sebagai berikut: I) upaya intensifikasi terdiri dari tiga aspek yaitu : a) aspek kelembagaan melalui pengelolaan PAD sejalan dengan yang dilakukan Bapenda Kabupaten Enrekang, b) aspek ketatalaksanaan dengan : - penerimaan yang efektif dan efisien melalui peningkatan jumlah wajib pajak dan wajib retribusi serta peningkatan sosialisasi pembayaran dengan tepat dan benar, -memperbaiki atau menyesuaikan aspek ketatalaksanaan operasional dan administrasi pungutan sejalan dengan Bapenda Kabupaten Enrekang, -pengawasan dan pengendalian yuridis sesuai dengan yang dilakukan oleh Bapenda Kab. Enrekang, masih kurang dalam penerapan sanksi bagi wajib pajak dan wajib retribusi yang tidak taat c) aspek personalia yang dilakukan Bapenda dengan mengikutsertakan aparaturnya dalam pelatihan-pelatihan di lingkup. II) Upaya ekstensifikasi dengan menciptakan sumber-sumber pajak dan retribusi daerah dan kebijakan dibidang investasi : a)meningkatkan jumlah penerimaan daerah dengan menciptakan sumber-sumber pendapatan baru, b)kerja sama dibidang investasi dengan pemerintah daerah dengan menyediakan sewa alat dan penyertaan modal, kerja sama dengan perusahaan lokal dalam hal pengelolaan galian C, pajak rokok dan reklame,sejalan dengan yang dilakukan Bapenda Kab. Enrekang untuk meningkatkan PAD melalui kerja sama dibidang investasi.

e. Agriani Junita Pradini dan Drs. Herbasuki Nurcahyanto, M.T dalam jurnal penelitiannya yang berjudul STRATEGI PENINGKATAN KEPATUHAN WAJIB PAJAK DALAM PELAPORAN SURAT PEMBERITAHUAN (SPT) TAHUNAN DI KANTOR PELAYANAN PAJAK (KPP) PRATAMA SEMARANG CANDISARI, variabelnya adalah lingkungan internal dan lingkungan eskternal. Hasil penelitiannya menyatakan bahwa adalah strategi S-O dengan upaya alternatif yang diambil yaitu: pemanfaatan tanggapan wajib pajak terhadap dampak positif dari sosialisasi sebagai dasar untuk meningkatkan upaya sosialisasi Surat Pemberitahuan Tahunan. Jadwal sosialisasi ditentukan pada bulan Januari, misalnya dengan kelas pajak yang dilakukan dua kali dalam seminggu, namun perlu dilakukan evaluasi terhadap peningkatan jadwal pelaksanaanya secara berkala dan berkelanjutan, sehingga tujuan dan upaya alternatif tersebut dapat tercapai yaitu meningkatkan kepatuhan dna kesadaran Wajib Pajak untuk menyampaikan SPT Tahunan setiap tahun yang dilakukan secara manual maupun secara *online* dengan memanfaatkan teknologi seperti *e-Filing* dan *e-SPT*.

1.7.2. Proses dan Kerangka Pemikiran

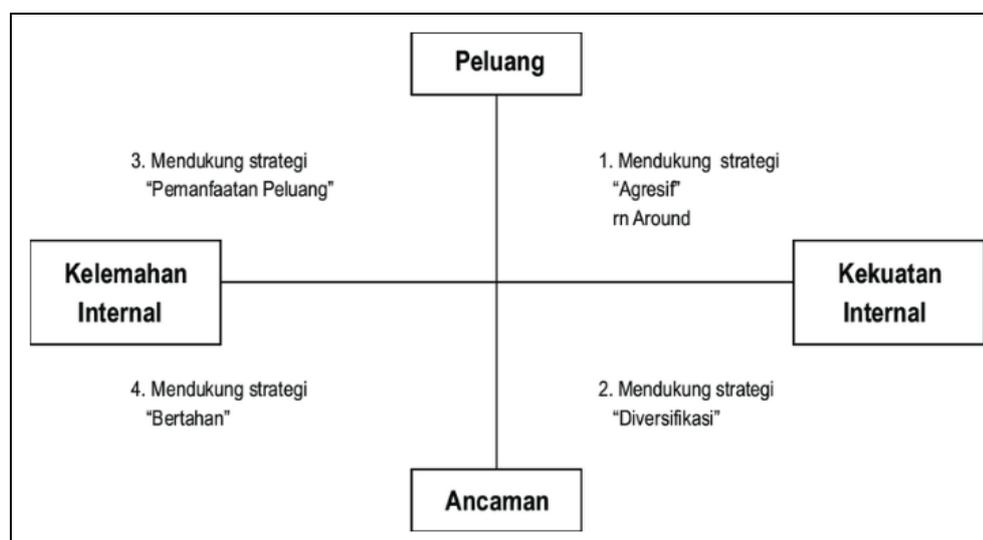
Berdasarkan tabel 1.1. diketahui bahwa realisasi penerimaan pajak KPP Pratama PIT tahun 2016, 2017, dan 2018 tidak dapat mencapai target yang ditetapkan, baik penerimaan pajak rutin maupun penerimaan pajak *effort* yang telah dibebankan kepada KPP Pratama PIT. Hal ini menunjukkan kinerja KPP Pratama PIT kurang maksimal dan berpengaruh pada Indikator Kinerja Utama

Kantor (IKU) dan IKU Pribadi masing-masing pegawai sebagai dasar perhitungan Tunjangan Kinerja (Tukin). Peneliti akan melakukan penelitian tidak tercapainya penerimaan pajak *effort* dan membuat strategi yang dapat dilakukan KPP Pratama PIT untuk meningkatkan penerimaan pajak *effort*, melalui analisa lingkungan eksternal dan internal melalui Analisa SWOT, selanjutnya menemukan isu-isu strategis, serta melakukan pengujian dengan *Litmus Test* sehingga menghasilkan isu-isu paling strategis.

Langkah-langkah penentuan strategi-stategi dengan proses sebagai berikut:

1. Analisis lingkungan eksternal dan internal (Analisis SWOT)

Sebelum menentukan isu-isu strategi, terlebih dahulu dilakukan analisis tentang kekuatan-kekuatan (*Strenghts*) dan kelemahan-kelemahan (*Weakness*) yang dimiliki organisasi, serta peluang-peluang (*Opportunites*) dan ancaman-ancaman (*Threats*) bagi Organisasi.



Gambar 1.1. Diagram Analisis SWOT

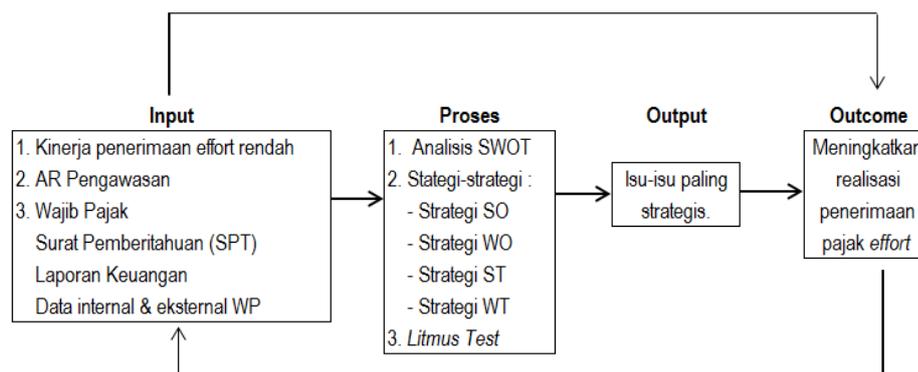
2. Menentukan isu-isu strategis hasil Analisis SWOT

Berdasarkan hasil dari Analisis SWOT ditemukan hasil berupa butir-butir kekuatan (*Strenght*), kelemahan (*Weakness*), peluang (*Opportunites*) dan ancaman (*Threats*) Organisasi. Selanjutnya dilakukan penentuan isu-isu atau butir-butir yang ditungkan dalam matriks SWOT. Strategi yang dihasilkan merupakan hasil interaksi antara S-O, W-O, S-T, dan W-T.

3. *Litmus Test*

Berdasarkan isu-isu strategis yang diperoleh dari Analisis SWOT, proses selanjutnya adalah melakukan pengujian dengan *Litmus Test* terhadap isu-isu untuk menghasilkan skor isu, termasuk dalam kategori isu paling strategis, moderat, dan operasional. Isu-isu paling strategis merupakan isu yang dapat digunakan AR Pengawasan dan KPP Pratama PIT untuk meningkatkan penerimaan pajak *effort*.

Litmus Test terdiri dari pertanyaan pertanyaan yang harus dijawab dengan isu strategis yang terpilih. Jawaban yang diperoleh kemudian ditetapkan dengan skor rata-rata antara 1 (satu) sampai 3 (tiga), dimana semakin tinggi nilai skor suatu isu akan semakin strategis isu tersebut, sebaliknya semakin rendah nilai total skornya maka akan semakin tidak strategis isu dari daftar pertanyaan *litmus test* tersebut, untuk skor 1 merupakan isu operasional, skor 2 merupakan moderat, dan skor 3 untuk isu strategis.



Gambar 1.2. Bagan Kerangka Pemikiran

1.8. Metodologi Penelitian

Metodologi penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode campuran yaitu deskriptif kualitatif dan kuantitatif (*mixed method*), sebuah metode yang memberi petunjuk cara pengumpulan data dan analisis data. Strategi metode campuran atau *mixed method* yang digunakan dalam penelitian ini adalah urutan analisis metode kualitatif dan kuantitatif tujuannya untuk mengidentifikasi komponen konsep melalui analisis data kualitatif kemudian mengumpulkan data kuantitatif guna memperkuat informasi yang diteliti. (Sugiyono, 2012: 3).

1.8.1. Pendekatan Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan Pendekatan Langsung (*direct approach*). Pemecahan masalah menggunakan analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, dan Threats*), peneliti melakukan analisis terhadap faktor-faktor internal berupa analisis terhadap kekuatan dan kelemahan yang dimiliki KPP Pratama PIT, dan peneliti melakukan

analisis terhadap lingkungan eksternal KPP Pratama PIT untuk mengetahui ancaman yang dihadapi dan kesempatan yang tersedia.

1.8.2. Waktu dan Lokasi Penelitian

Kegiatan intership dilakukan di Seksi Pengawasan dan Konsultasi II, III, dan IV KPP Pratama PIT, tempat AR Pengawasan melakukan tugas sehari-hari dengan obyek strategi yang akan dilakukan untuk meningkatkan penerimaan pajak *effort* di KPP Pratama PIT selama bulan November 2019 s.d. Januari 2020.

1.8.3. Sumber Data

Sumber data berasal dari subjek dimana asal data penelitian atau laporan ini diperoleh, sumber data dalam penelitian ini adalah:

1. Data Primer

Data primer merupakan data hasil wawancara, pengamatan, dan analisis selama penelitian dilakukan atas data laporan pelaksanaan pekerjaan yang dilaksanakan oleh obyek penelitian.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan dokumen tertulis yang diperoleh dari AR Pengawasan, Aplikasi Profil berbasis Web (Approweb) terkait dengan data realisasi penerimaan pajak *effort* yang dilakukan AR Pengawasan secara sistem melalui input realisasi pembayaran pajak *effort*, data Modul Penerimaan Negara (MPN), data jumlah SP2DK diterbitkan, jumlah Surat Tagihan Pajak (STP) yang diterbitkan, serta data rekapitulasi kunjungan (*visit*) kepada Wajib Pajak oleh AR Pengawasan.

1.8.4. Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan beberapa teknik dalam mengumpulkan data dan informasi, yaitu :

1. Dokumenter

Teknik dokumenter mengumpulkan data dengan cara meneliti dokumen-dokumen tentang gejala-gejala atau fenomena yang akan diteliti di lapangan, dalam hal ini peneliti mengumpulkan data dengan cara meneliti, mempelajari dan menganalisis laporan-laporan mengenai pencapaian penerimaan *effort* KPP Pratama PIT serta data-data pada Aplikasi Sistem Informasi DJP;

2. Wawancara

Wawancara yang dilakukan pada penelitian ini yakni wawancara mendalam (*depth interview*). Wawancara mendalam merupakan suatu cara mengumpulkan data atau informasi secara langsung bertatap muka dengan informan agar mendapatkan data secara lengkap dan mendalam (Kriyantono, 2009:95).

Wawancara dilakukan terhadap 6 orang *informan*, terdiri dari 1 orang dari salah seorang Kepala Seksi Pengawasan dan Konsultasi II/ III/ IV, 2 orang AR Pengawasan, 2 orang Wajib Pajak yang dilakukan penggalian dalam rangka pengujian material pelaporan dalam SPT, dan 1 orang Konsultan Pajak. Empat orang *informan* berupa 2 orang AR Pengawasan dan 2 Orang Wajib Pajak merupakan pihak terlibat langsung dalam aktifitas pengawasan terhadap Wajib Pajak, penelitian material pelaporan dalam SPT, kunjungan (*visit*) kepada Wajib Pajak dalam rangka meningkatkan penerimaan pajak *effort*.

AR Pengawasan berupa pelaku utama yang melakukan pengawasan, penelitian, kunjungan kerja sedangkan kepala seksi pengawasan dan konsultasi II/III/IV adalah atasan langsung dari AR pengawasan untuk mengetahui butir-butir kekuatan (*Strengths*) dan kelemahan (*Weaknesses*) KPP Pratama PIT. Sedangkan untuk mengetahui butir-butir peluang (*Opportunities*) dan ancaman (*Threats*) akan dilakukan wawancara dengan 2 orang wajib pajak yang berpeluang mendukung meningkatkan penerimaan pajak *effort*.

3. Observasi Langsung (Pengamatan langsung)

Observasi merupakan teknik pengumpulan data dan informasi dengan cara memperoleh secara langsung yang disesuaikan dengan obyek yang diteliti. Peneliti terjun langsung dan berinteraksi dengan obyek penelitian untuk mendapatkan informasi yang seobyektif mungkin.

1.8.5. Teknik Analisis Data

Analisis data merupakan bagian yang amat penting dalam metode ilmiah karena dengan analisis, data tersebut dapat diberi arti dan makna yang berguna dalam memecahkan masalah penelitian (Nazir, 1988). Analisis data menggunakan teknik Analisis SWOT, data dan informasi yang diperoleh berupa kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman bagi KPP Pratama PIT dimasukkan ke dalam Matriks SWOT sesuai dengan kelompoknya. Selanjutnya dilakukan penentuan strategi-strategi yang mungkin dilakukan berdasarkan hasil analisis SWOT dalam Matriks SWOT.

Matriks SWOT dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis, yaitu :

– Strategi SO (*Strengths and Opportunities*)

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran organisasi, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.

– Strategi ST (*Strengths and Threats*)

Strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki organisasi untuk mengatasi atau menghindari ancaman.

– Strategi WO (*Weaknesses and Opportunities*).

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan. Strategi ini digunakan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang dari lingkungan luar

– Strategi WT (*Weaknesses and Threats*).

Strategi ini berdasarkan kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman. Strategi ini yang digunakan dengan memperkecil kelemahan internal dan menghindari ancaman yang datang dari lingkungan luar.

Internal Factor External Factor	KEKUATAN (S) Identifikasi Kekuatan	KELEMAHAN (W) Identifikasi Kelemahan
PELUANG (O) Identifikasi Kesempatan	STRATEGI (SO) Menggunakan Kekuatan untuk Menangkap Peluang	STRATEGI (WO) Mengatasi Kelemahan dengan Mengambil Kesempatan
ANCAMAN (T) Identifikasi Ancaman	STRATEGI (ST) Menggunakan Kekuatan untuk Menghindari Ancaman	STRATEGI (SO) Meminimalkan Kelemahan dengan Menghindari Ancaman

Gambar 1.3. Matriks SWOT

Interaksi antara faktor internal dan eksternal tersebut akan menghasilkan isu-isu strategis, 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 terindifikasi akan diberikan 13 pertanyaan dan diberikan penilaian. Isu dengan skor tertinggi merupakan isu paling strategis dan isu dengan nilai terendah merupakan isu operasional.

Skor yang diberikan untuk masing-masing isu menurut kestrategisan isu adalah:

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

Atas hasil pemberian skor di atas, selanjutnya dikalikan dengan jumlah pertanyaan, maka total skor yang dihasilkan akan membuat interval sebagai berikut :

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

Lebih jelas mengenai litmus test dapat dilihat pada sajian bentuk lembar kerja sebagai berikut :

Pertanyaan	Nilai		
	1	2	3
1 Kapan tantangan peluang isu strategis ada di hadapan anda	Sekarang	Tahun Depan	Dua tahun lebih
2 Seberapa luas isu akan berpengaruh pada departemen anda	Departemen tunggal	Beberapa Departemen	Semua Departemen
3 Seberapa banyak resiko/ peluang keuangan organisasi	Kecil (10% dari anggaran)	Sedang (10%-25% dari anggaran)	Besar (lebih dari 25% anggaran)
4 Apakah strategi bagi pemecahan isu membutuhkan a. Pengembangan sasaran dan program pelayanan baru? b. Perubahan signifikan dalam sumber-sumber atau jumlah pajak? c. Perubahan signifikan dalam ketetapan/peraturan d. Penambahan atau modifikasi fasilitas? e. Penambahan staff yang signifikan?	Tidak Tidak Tidak Tidak Tidak		Ya Ya Ya Ya Ya
5 Bagaimana pendekatan terbaik pemecahan isu	Jelas, siap diimplementasikan	Parameter luas agak terperinci	Terbuka luas
6 Tingkat manajemen manakah yang dapat menetapkan bagaimana menanggulangi isu	Pengawasan staf lini	Kepala divisi	Kepala Departemen
7 Konsekuensi apakah yang mungkin terjadi bila isu tidak diselesaikan?	Ada gangguan, inefisiensi	Kekacauan pelayanan kehilangan sumber dana	Kekacauan pelayanan biaya besar penghasilan turun
8 Seberapa banyak departemen lain dipengaruhi oleh isu ini dan harus dilibatkan dalam pemecahan ?	Tidak ada	Satu sampai tiga	Empat atau lebih
9 Bagaimana sensitifitas isu ini terhadap nilai sosial, politik, religius, dan kultural	Lunak	Sedang	Keras

Gambar 1.4. Tes Litmus untuk Isu Strategis
Sumber : Bryson, 2015, hal 184-185