

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Tema besar Anggaran Pendapatan dan Belanja Nasional (APBN) tahun Anggaran 2019 adalah “Adil, Sehat, dan Mandiri”. Sehat artinya APBN memiliki defisit yang semakin rendah dan keseimbangan primer menuju positif. Adil karena APBN digunakan sebagai instrumen kebijakan meraih keadilan, menurunkan tingkat kemiskinan, menciptakan lapangan kerja, dan mengatasi disparitas antar kelompok pendapatan dan antar wilayah.

Dari sisi kemandirian APBN Tahun Anggaran 2019 dapat dilihat dari penerimaan perpajakan yang tumbuh signifikan sehingga memberikan kontribusi dominan terhadap pendapatan negara serta mengurangi kebutuhan pembiayaan yang bersumber dari utang. Dengan APBN yang Sehat, Adil dan Mandiri diharapkan kebijakan fiskal akan mampu merespon dinamika volatilitas global, menjawab tantangan dan mendukung pencapaian target-target pembangunan secara optimal.

Pemerintah mematok pendapatan negara 2019 sebesar Rp 2.165,1 triliun yang terdiri dari penerimaan perpajakan Rp 1.786,4 triliun, Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) Rp 378,3 triliun dan penerimaan hibah Rp 400 miliar. Target penerimaan perpajakan 2019 tumbuh 15,4 persen dari *outlook* APBN 2018 dan rasio pajak sekitar 12,2 persen. Kontribusi penerimaan perpajakan 2019 naik 82,5% dalam rangka menjadi sumber utama penerimaan negara dan mendorong

peningkatan iklim investasi serta daya saing. Sementara belanja negara 2019 Rp 2.461,1 triliun dengan rincian belanja pemerintah pusat Rp 1.634,3 triliun berikut Transfer ke Daerah dan Dana Desa (TKDD) Rp 826,8 triliun. 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. PPh dan PPN merupakan kontribusi utama, sebesar 50,1% dan 36,7% terhadap penerimaan perpajakan yang dikelola oleh Direktorat Jenderal Pajak (DJP).

DJP adalah instansi pemerintah yang mengelola pajak pusat di bawah Kementerian Keuangan. Pajak pusat tersebut adalah Pajak Penghasilan (PPh), Pajak Pertambahan Nilai (PPN), Pajak Penjualan atas Barang Mewah (PPnBM), Pajak Bumi dan Bangunan Sektor Perkebunan, Pertambangan dan Perhutanan (PBB P3) dan Bea Materai. Setiap unit kerja di DJP diberikan target penerimaan pajak yang harus dicapai per jenis pajak per tahun. Tidak tercapainya penerimaan pajak selama satu dekade terakhir menjadi momok tersendiri seperti layaknya “*mission impossible*” yang sulit untuk merealisasikannya. 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.

Ujung tombak dalam mengawal penerimaan pajak di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) adalah *Account Representative* Pengawasan (AR Pengawasan). Salah satu tugas AR Pengawasan adalah melakukan kegiatan pengawasan dalam rangka

mengamankan penerimaan pajak yang sudah ditetapkan organisasi. Penerimaan Pajak dapat digolongkan menjadi dua bagian utama yaitu penerimaan pajak yang bersifat rutin yang dibayarkan dan/atau disetorkan dengan sendirinya oleh wajib pajak (*voluntary payment*) berbasiskan kepatuhan sukarela (*voluntary compliance*) dan penerimaan pajak yang dihimpun melalui serangkaian upaya (*effort*) DJP agar wajib pajak memenuhi kewajiban pajaknya. Berdasarkan Surat Direktur Jenderal Pajak Nomor S-47/PJ/2018 tanggal 5 Februari 2018 tentang Rencana Sumber Penerimaan Pajak Tahun 2018, upaya (*effort*) DJP dalam rangka wajib pajak memenuhi kewajiban pajaknya meliputi kegiatan Pengawasan, Pemeriksaan dan Penagihan, Pemeriksaan Bukti Permulaan dan Penyidikan, serta Ekstensifikasi, disamping upaya pendukung lainnya berupa penyempurnaan proses bisnis, penyuluhan dan kehumasan serta pelayanan prima kepada wajib pajak.

Kegiatan Pengawasan adalah upaya untuk mendapatkan penerimaan pajak berupa pembayaran, penyetoran atau pelunasan oleh wajib pajak yang salah satu caranya adalah melalui pembinaan, penelitian dan pengawasan wajib pajak dalam bentuk permintaan penjelasan atas data/atau keterangan kepada wajib pajak dengan menyampaikan Surat Permintaan Penjelasan atas Data dan/atau Keterangan (SP2DK) sebagaimana diatur dalam Surat Edaran Direktur Jenderal Pajak nomor SE-39/PJ/2015 tanggal 29 Mei 2015 tentang Pengawasan Wajib Pajak dalam bentuk Permintaan Penjelasan atas Data dan/atau Keterangan, dan Kunjungan (*Visit*) kepada Wajib Pajak.

Tahun 2019, Kantor Pelayanan Pajak Pratama Palembang Ilir Timur (KPP PIT) diberikan target pajak sebesar Rp 1.069.110.733.000 (satu triliun enam puluh

sembilan milyar seratus sepuluh juta tujuh ratus tiga puluh tiga ribu rupiah) dengan target Pajak Penghasilan sebesar Rp 670.075.370.000, PPN sebesar Rp 393.642.612.000 dan Bea Materai sebesar Rp 5.392.751.000. Dalam kurun waktu tiga tahun terakhir 2016, 2017 dan 2018 KPP PIT tidak pernah mampu mencapai target penerimaan pajak. Padahal, wilayah kerja KPP PIT meliputi kawasan pusat perekonomian di kota Palembang seperti di Jalan Jenderal Sudirman, Jalan Kolonel Atmo, Jalan Mesjid Lama, Jalan Tengkuruk Permai dan Pasar 16 Ilir yang sempat dianalogikan sebagai “Tanah Abang” nya Jakarta. Tingkat kepatuhan wajib pajak yang rendah dan rasio jumlah wajib pajak yang harus diawasi oleh seorang AR Pengawasan yang tinggi menjadi salah satu faktor yang menyebabkan tidak tercapainya penerimaan PPN di KPP PIT.

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

| Jenis Pajak  | Target                   |                          |                          | Realisasi                |                          |                          | Capaian (%)   |               |               |
|--------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---------------|---------------|---------------|
|              | 2016                     | 2017                     | 2018                     | 2016                     | 2017                     | 2018                     | 2016          | 2017          | 2018          |
| PPh          | 1,210,488,020,890        | 1,180,040,610,413        | 1,217,217,553,091        | 1,109,258,248,617        | 861,430,716,866          | 1,046,021,891,782        | 91.64%        | 73.00%        | 85.94%        |
| PPN          | 820,153,982,275          | 1,006,375,706,000        | 905,952,736,009          | 700,841,564,742          | 830,993,788,327          | 814,571,495,887          | 85.45%        | 82.57%        | 89.91%        |
| Bea Materai  | 4,288,045,958            | 4,513,732,587            | 4,853,475,900            | 4,459,567,796            | 4,658,172,030            | 5,096,149,695            | 104.00%       | 103.20%       | 105.00%       |
| <b>Total</b> | <b>2,034,930,049,123</b> | <b>2,190,930,049,000</b> | <b>2,128,023,765,000</b> | <b>1,814,559,381,155</b> | <b>1,697,082,677,223</b> | <b>1,865,689,537,364</b> | <b>89.17%</b> | <b>77.46%</b> | <b>87.67%</b> |

Sumber: Modul Penerimaan Negara (2019)

Sebagaimana terlihat pada tabel 1.1 KPP PIT hanya mencapai 89,17%, 77,46% dan 87,67% berturut-turut untuk tahun 2016, 2017 dan 2018 sedangkan untuk jenis PPN hanya mencapai 85,45%, 82,57% dan 89,91%. Hal ini menggambarkan bahwa harus ada upaya lebih lanjut oleh KPP PIT dalam rangka meningkatkan penerimaan PPN guna mencapai target penerimaan pajak yang telah ditentukan. Strategi yang selama ini telah dilakukan KPP PIT dalam upaya mencapai target penerimaan PPN adalah sebagai berikut:

1. melakukan sosialisasi kepada bendaharawan, Pengusaha Kena Pajak terkait hak dan kewajibannya;
2. penerapan *e-faktur* atau faktur elektronik yang telah diberlakukan mulai 1 Juli 2016;
3. melakukan pengawasan pembayaran masa;
4. melakukan pemeriksaan khusus berdasarkan data konkret oleh AR Pengawasan;
5. menerbitkan Surat Tagihan Pajak (STP) atas keterlambatan pembayaran dan tidak lapor Surat Pemberitahuan PPN oleh Pengusaha Kena Pajak (PKP); dan
6. melakukan *visit/kunjungan* kerja ke lokasi wajib pajak.

Peneliti akan melakukan riset bagaimana strategi yang akan dilakukan oleh manajemen dalam rangka meningkatkan penerimaan PPN di KPP PIT.

### **1.2. Identifikasi Kasus**

Terdapat masalah atau kasus yang bisa diidentifikasi dari latar belakang internship di atas yaitu kinerja penerimaan PPN KPP PIT tahun 2016, 2017 dan 2018 masih rendah.

### **1.3. Pembatasan Kasus**

Pada laporan internship ini, peneliti hanya akan membahas tentang strategi yang akan dilakukan oleh manajemen dalam hal ini AR Pengawasan untuk meningkatkan penerimaan PPN di KPP PIT.

#### **1.4. Perumusan Kasus**

Berdasarkan latar belakang di atas, peneliti akan mencoba merumuskan kasus yaitu bagaimana strategi yang dilakukan oleh AR Pengawasan untuk meningkatkan penerimaan PPN di KPP PIT?

#### **1.5. Tujuan Internship**

Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah untuk menganalisis dan menentukan bagaimana strategi yang akan dilakukan oleh AR Pengawasan untuk meningkatkan penerimaan PPN di KPP PIT.

#### **1.6. Manfaat Internship**

1. Manfaat teoritis internship 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 internship ini adalah sebagai berikut:
  - a. meningkatkan kepatuhan wajib pajak dalam memenuhi kewajiban perpajakannya;
  - b. meningkatkan penerimaan PPN sehingga dapat meningkatkan realisasi penerimaan pajak secara keseluruhan; dan

- c. meningkatkan kinerja AR Pengawasan sehingga akan berpengaruh kepada mutasi dan/atau promosi.

## **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 Pertambahan Nilai (PPN)**

Definisi Pajak Pertambahan Nilai (PPN) adalah “pengenaan pajak atas pengeluaran untuk konsumsi baik yang dilakukan perseorangan maupun badan, baik badan swasta maupun badan pemerintah dalam bentuk belanja barang atau jasa yang dibebankan pada anggaran belanja negara” (Sukardji 2000). PPN adalah pungutan yang dikenakan dalam setiap proses produksi maupun distribusi. Itulah alasannya kita sering menemukan PPN dalam transaksi sehari-hari. Sebab, dalam PPN, pihak yang menanggung beban pajak adalah konsumen akhir/pembeli.

Subjek PPN dibagi 2 yaitu:

#### **1. PKP**

PPN akan terutang (dipungut oleh PKP) dalam hal:

- a) PKP melakukan penyerahan BKP;
- b) PKP melakukan penyerahan JKP; dan
- c) PKP melakukan ekspor BKP, ekspor BKP Tidak Berwujud, ekspor JKP.

## 2. Non PKP

PPN akan tetap terutang walaupun yang melakukan kegiatan yang merupakan objek PPN adalah bukan PKP, yaitu dalam hal:

- a) impor BKP;
- b) pemanfaatan Barang Kena Pajak Tidak Berwujud dari luar Daerah Pabean di dalam Daerah Pabean;
- c) pemanfaatan Jasa Kena Pajak dari luar Daerah Pabean di dalam Daerah Pabean; dan
- d) melakukan kegiatan membangun sendiri (Pasal 16C UU PPN).

Objek PPN adalah sebagai berikut:

1. Penyerahan Barang Kena Pajak (BKP) dan Jasa Kena Pajak (JKP) di dalam Daerah Pabean yang dilakukan oleh pengusaha;
2. Impor Barang Kena Pajak;
3. Pemanfaatan Barang Kena Pajak tidak berwujud dari luar Daerah Pabean di dalam Daerah Pabean;
4. Pemanfaatan Jasa Kena Pajak dari luar Daerah Pabean di dalam Daerah Pabean; dan
5. Ekspor Barang Kena Pajak berwujud atau tidak berwujud dan Ekspor Jasa Kena Pajak oleh Pengusaha Kena Pajak (PKP).

Tarif PPN menurut ketentuan Undang-Undang No.42 tahun 2009 pasal 7:

1. Tarif PPN (Pajak Pertambahan Nilai) adalah 10% (sepuluh persen).
2. Tarif PPN (Pajak Pertambahan Nilai) sebesar 0% (nol persen) diterapkan atas:
  - a) Ekspor Barang Kena Pajak Berwujud;
  - b) Ekspor Barang Kena Pajak Tidak Berwujud; dan
  - c) Ekspor Jasa Kena Pajak.
3. Tarif pajak sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dapat berubah menjadi paling rendah 5% (lima persen) dan paling tinggi sebesar 15% (lima belas persen) sebagaimana diatur oleh Peraturan Pemerintah.

Sistem pemungutan pajak di Indonesia menganut sistem *Self Assessment* yaitu sistem pemungutan pajak ini memberikan wewenang kepada wajib pajak untuk menghitung sendiri, melaporkan sendiri, dan membayar sendiri pajak yang terutang yang seharusnya dibayar. Ciri-ciri sistem pemungutan pajak ini adalah pajak terutang dihitung sendiri oleh wajib pajak, wajib pajak bersifat aktif dengan melaporkan dan membayar sendiri pajak terutang yang seharusnya dibayar, serta pemerintah tidak perlu mengeluarkan surat ketetapan pajak setiap saat kecuali oleh kasus-kasus tertentu saja seperti wajib pajak terlambat melaporkan atau membayar pajak terutang atau terdapat pajak yang seharusnya dibayar tetapi tidak 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 dan mengamankan penerimaan pajak yang telah ditetapkan. Adapun tugas dan fungsi AR Pengawasan yang menjalankan fungsi pengawasan dan penggalan potensi wajib pajak sebagaimana tertuang dalam Pasal 4 Peraturan Menteri Keuangan Nomor: 79/PMK.01/2015 tentang *Account Representative* pada kantor pelayanan pajak yaitu:

- a. melakukan pengawasan kepatuhan kewajiban perpajakan wajib pajak;
- b. menyusun profil wajib pajak;
- c. analisis kinerja wajib pajak; dan
- d. rekonsiliasi data wajib pajak dalam rangka intensifikasi dan himbauan kepada wajib pajak.

Sudah sewajarnya manajemen dalam hal ini KPP PIT khususnya seorang AR Pengawasan, harus menyiapkan strategi yang harus dilakukan dalam rangka mencapai target penerimaan PPN guna mengamankan target penerimaan pajak yang telah ditetapkan.

#### **1.7.1.3. Pengertian Strategi**

Strategi merupakan suatu pedekatan yang semua berkaitan dengan pelaksanaan gagasan, perencanaan serta eksekusi dalam aktivitas yang memiliki kurun waktu tertentu. Strategi yang baik ada pada koordinasi dalam tim kerja, mempunyai tema, serta melakukan identifikasi faktor pendukung yang sesuai

dengan prinsip pelaksanaan gagasan yang rasional, efisien dalam melakukan pendanaan, serta mempunyai cara untuk mencapai sebuah tujuan secara efektif dan efisien.

Menurut Quinn (1990) strategi adalah pola atau rencana yang mengintegrasikan tujuan, kebijakan 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 Anthony, Parrewe dan Kacmar (1999) strategi dapat didefinisikan sebagai formulasi misi dan tujuan organisasi, termasuk di dalamnya adalah rencana aksi (*action plans*) untuk mencapai tujuan tersebut dengan secara eksplisit mempertimbangkan kondisi persaingan dan pengaruh-pengaruh kekuatan di luar organisasi yang secara langsung atau tidak berpengaruh terhadap kelangsungan organisasi Nainggolan (2008).

#### **1.7.1.4. Pengertian Analisis SWOT**

Analisis SWOT pertama kali diperkenalkan oleh Albert S Humphrey pada tahun 1960-an dalam memimpin proyek riset di Stanford Research Institute yang menggunakan data dari perusahaan-perusahaan Fortune 500. Latar belakang SWOT berasal dari kebutuhan untuk mencari tahu mengapa suatu perencanaan bisnis bisa gagal. Penelitian ini didanai oleh Fortune 500 untuk mengetahui apa yang bisa dilakukan tentang kegagalan ini. Tim Peneliti adalah Marion Doshier, Dr Otis Benepe, Albert Humphrey, Robert Stewart, dan Birger Lie.

Semua ini dimulai dengan adanya tren perencanaan perusahaan, yang tampaknya muncul pertama di Du Pont pada tahun 1949. Pada tahun 1960 setiap perusahaan yang masuk di Fortune 500 memiliki “*corporate manager*” (atau setara) dan Asosiasi Perencana Perusahaan Jangka Panjang yang merebak di Amerika Serikat dan Inggris. Namun opini yang berkembang di semua perusahaan tersebut bahwa perencanaan perusahaan dalam bentuk perencanaan jangka panjang tidak berjalan, tidak menghasilkan, dan merupakan investasi yang mahal dalam kesia-siaan.

Pendapat luas mengatakan bahwa mengelola perubahan dan menetapkan tujuan realistis yang membawa keyakinan bagi mereka yang bertanggung jawab adalah sulit dan sering mengakibatkan kompromi yang dipertanyakan. Faktanya tetap, meskipun para perencana jangka perusahaan sudah yakin, tetap ada mata rantai yang hilang yakni bagaimana mendapatkan tim manajemen yang setuju dan berkomitmen untuk melaksanakan program-program aksi yang telah disusun.

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*).

Diagram dari analisis SWOT dikemukakan oleh Rangkuti (2008:19) dapat dilihat pada gambar 1.1 dibawah ini:



Gambar 1.1. Diagram Analisis SWOT

Kuadran I : Ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus ditetapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth oriented strategy*).

Kuadran II : Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk/pasar).

Kuadran III : Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi di lain pihak, ia menghadapi beberapa kendala/ kelemahan internal. Kondisi bisnis pada kuadran ke III ini mirip dengan *question mark* pada BCG matriks. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik. Misalnya, Apple menggunakan strategi peninjauan kembali teknologi yang dipergunakan dengan cara menawarkan produk-produk baru dalam industri *micro computer*.

Kuadran IV : Ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

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> )                                                                  |
|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>EFAS</b><br>Peluang ( <i>Opportunity</i> ) | <b>STRATEGI SO</b><br>Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang | <b>STRATEGI WO</b><br>Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang |
| Ancaman ( <i>Threats</i> )                    | <b>STRATEGI ST</b><br>Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman    | <b>STRATEGI WT</b><br>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.

### **1.7.2. Penelitian Terdahulu**

Adapun penelitian terdahulu yang menjadi referensi peneliti dalam penyusunan internship ini adalah sebagai berikut:

1. Pratiwi DK (2002), dalam jurnal penelitiannya yang berjudul STRATEGI PENINGKATAN PENERIMAAN PAJAK BUMI DAN BANGUNAN (PBB) : STUDI KASUS DI KABUPATEN KLATEN, variabelnya adalah kenaikan Nilai Jual Objek Pajak (NJOP), meningkatkan intensifikasi PBB, peremajaan data PBB, penyediaan sarana mobilitas yang memadai, komputerisasi dan meningkatkan manajemen PBB. Hasil penelitiannya menyatakan bahwa SWOT Dipenda Kabupaten Klaten dalam memungut PBB menghasilkan 26 faktor SWOT. Kekuatan (*Strengths*) yang dimiliki Dipenda Kabupaten Klaten berupa

komitmen Dipenda meningkatkan penerimaan PBB, Tim Khusus Intensifikasi PBB, SDM yang memadai, tersedianya biaya pemungutan, tersedianya biaya operasional, lomba pemasukan PBB dan Kepemimpinan yang terbuka. Kelemahan (*Weaknesses*) meliputi dana pendataan PBB yang terbatas, terbatasnya sarana operasional, struktur belum terisi lengkap, komputerisasi PBB belum berjalan, motivasi pegawai menurun dan manajemen PBB belum mantap. Sedangkan peluang (*Opportunities*) yang dimiliki Dipenda Kabupaten Klaten berupa Komitmen Pemerintah Kabupaten Klaten untuk meningkatkan PBB, bagi hasil PBB, potensi PBB yang besar, kenaikan NJOP, SISMIOP, jumlah petugas pemungut PBB yang besar dan ketetapan PBB belum optimal. Adapun ancaman (*Threats*) yang dihadapi meliputi kesadaran petugas pemungut yang kurang, krisis ekonomi, kesalahan ketetapan, mutasi obyek dan subyek PBB yang cepat, kesadaran Wajib Pajak yang kurang dan dukungan instansi terkait menurun. Strategi yang direkomendasikan untuk meningkatkan penerimaan PBB di Kabupaten Klaten adalah untuk merespon isu kenaikan NJOP adalah strategi mengevaluasi, meninjau kembali, menyesuaikan NJOP lama dan menetapkan NJOP baru melalui : 1) Pembentukan Tim Penyusun NJOP, 2) Evaluasi dan Pengumpulan data NJOP dan 3) Penyusunan NJOP dan Reklasifikasi. Strategi untuk merespon isu peremajaan data adalah strategi mengoptimalkan pendaftaran, pendataan dan penilaian subyek dan obyek PBB melalui: 1) Peningkatan dana pendataan, 2) Pembentukan tim pemelihara basis data PBB dan 3) Perencanaan kegiatan operasional. Sedangkan untuk merespon isu meningkatkan intensifikasi PBB direkomendasikan strategi

mengoptimalkan intensifikasi PBB, meningkatkan kesadaran aparat dan masyarakat serta mendekatkan pelayanan melalui: 1) Intensifikasi PBB tingkat kecamatan, 2) Peningkatan kesadaran petugas pemungut, 3) Peningkatan kesadaran wajib pajak, 4) Pekan panutan pembayaran PBB dan 5) Pengembangan unit Pelayanan Satu Tempat. Guna merespon isu Komputerisasi PBB direkomendasikan strategi pemantapan, peningkatan dan penyempurnaan sistem komputerisasi PBB melalui: 1) Pembentukan tim Komputerisasi PBB dan 2) Peningkatan dan penyempurnaan sistem komputerisasi PBB.

2. Rohmat Hafinudin, Sahroni Djamhur Hamid dan Mohammad Iqbal (2015) dalam jurnal penelitiannya yang berjudul STRATEGI PENINGKATAN PENDAPATAN ASLI DAERAH (PAD) MELALUI PAJAK DAERAH DI KOTA MALANG (STUDI PADA DINAS PENDAPATAN DAERAH KOTA MALANG), variabelnya adalah intensifikasi perpajakan dan ekstensifikasi perpajakan. Hasil penelitiannya menyatakan bahwa Strategi peningkatan pajak daerah Kota Malang dilakukan melalui 2 (dua) cara, yaitu melalui program intensifikasi dan ekstensifikasi. Intensifikasi yang dilakukan adalah dengan melakukan penyesuaian tarif, peningkatan pengawasan dan pengendalian pembayaran pajak daerah, peningkatan kualitas sumber daya manusia DISPENDA dan dengan menetapkan target penerimaan pajak daerah. Program Ekstensifikasi yang dilakukan DISPENDA Kota Malang adalah dengan melakukan survei lapangan, melakukan koordinasi dan kerja sama dengan dinas atau pihak terkait dan melakukan sosialisasi. Survei lapangan dilakukan untuk mengetahui kondisi objek pajak dan wajib pajak di lapangan. Koordinasi

dan kerjasama dilakukan agar optimalisasi penerimaan pajak daerah meningkat. Sosialisasi dilakukan melalui siaran TV dengan melakukan kerjasama Malang TV, melalui siaran radio di RRI dan melalui media Koran Jawa Pos. Strategi berdasarkan matriks SWOT dapat dirumuskan dengan strategi S-O (*strengths-opportunities*), W-O (*weaknesses-opportunities*), S-T (*strengths-threats*) dan W-T (*weaknesses-threats*). Strategi S-O meliputi mengoptimalkan strategi intensifikasi dan ekstensifikasi penerimaan Pajak Daerah serta melakukan kerjasama dengan pihak swasta. Strategi W-O meliputi pembentukan UPTD, meningkatkan sosialisasi, penambahan jumlah personel DISPENDA dan peningkatan *skill* aparatur, serta penambahan jenis pajak daerah berbasis *online*. Strategi S-T meliputi peningkatan pengawasan dan evaluasi kepada aparatur DISPENDA dan pembaharuan Peraturan Daerah. Sedangkan strategi W-T dapat dilakukan dengan melakukan koordinasi yang baik antar aparatur DISPENDA dan mengadakan pendampingan dan pelatihan yang intens kepada aparatur DISPENDA khususnya dalam bidang IT.

3. Kahar Haerah (2017) dalam jurnal penelitiannya yang berjudul STRATEGI PENINGKATAN PENDAPATAN ASLI DAERAH DARI SEKTOR PAJAK HOTEL DAN RESTORAN DI KABUPATEN JEMBER, variabelnya adalah intensifikasi perpajakan dan ekstensifikasi perpajakan. Hasil penelitiannya adalah untuk meningkatkan penerimaan pajak daerah khusus dari sektor pajak hotel dan restoran, maka pilihan strategi yang dapat dilakukan antara lain: (a) mengoptimalkan Program Intensifikasi dan Ekstensifikasi Pajak Hotel dan Pajak Restoran; (b) melakukan pendataan wajib pajak hotel dan pajak restoran

secara efektif; (c) pemanfaatan jaringan system informasi pelayanan pajak secara maksimal; (d) meningkatkan penyuluhan kepada wajib pajak; (e) meningkatkan sumber daya manusia wajib pajak dan aparat pajak daerah; (f) meningkatkan efisiensi administrasi dan menekan biaya pemungutan; (g) meningkatkan kerjasama dengan dunia usaha dan masyarakat dengan menyiapkan segala fasilitas hotel dan restoran yang lebih menarik; (h) menumbuhkan perekonomian daerah, meningkatkan devisa, dan memberikan kesempatan kerja yang dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat luas; (i) meningkatkan kerjasama dan koordinasi dengan para pengusaha hotel dan restoran serta pihak terkait lainnya untuk ikut bersama-sama menjaga dan memelihara keamanan dan ketertiban; (j) meningkatkan koordinasi Antar semua aparat pajak; (k) penerapan pajak *online*; dan (l) mengadakan sosialisasi kebijakan pajak hotel dan pajak restoran secara intensif.

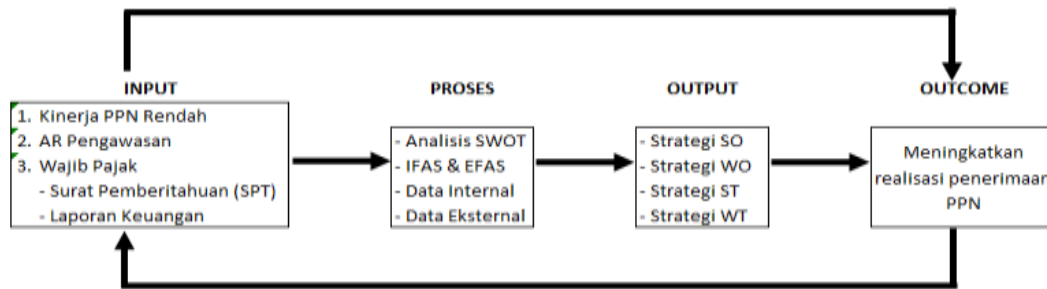
4. Iswan M. Masirete (2013) dalam jurnal penelitiannya yang berjudul STRATEGI PENINGKATAN PENERIMAAN PAJAK KENDARAAN BERMOTOR DALAM RANGKA MENINGKATKAN PENDAPATAN ASLI DAERAH (PAD) KABUPATEN POSO, variabelnya adalah lingkungan internal dan lingkungan eskternal. Hasil penelitiannya menyatakan bahwa adalah hasil analisis IFAS diperoleh nilai faktor kekuatan sebesar 2,50. Sedangkan nilai kelemahan sebesar 0,55 atau dengan kata lain nilai kekuatan lebih tinggi dibanding dengan nilai kelemahan. Bahwa hasil analisis EFAS diperoleh nilai faktor peluang sebesar 1,85. Sedangkan nilai ancaman sebesar

0,70 atau dengan kata lain nilai peluang lebih tinggi dibanding dengan nilai ancaman.

5. 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 upaya alternatif yang diambil dari strategi S-O yaitu : Meningkatkan upaya sosialisasi tentang pelaporan Surat Pemberitahuan (SPT) Tahunan dengan memanfaatkan tanggapan positif dari Wajib Pajak terhadap sosialisasi. Penentuan jadwal pelaksanaan sosialisasi dimulai pada bulan Januari, seperti kelas pajak yang diadakan seminggu dua kali, dalam hal ini perlu ditingkatkan kembali jadwal pelaksanaannya dengan lebih berkala dan berkelanjutan, agar tujuan dari upaya alternatif tersebut dapat tercapai yaitu menekankan kesadaran dan kepatuhan Wajib Pajak dalam menyampaikan kembali Surat Pemberitahuan (SPT) Tahunan, baik yang dilakukan secara manual maupun secara *online* dengan memanfaatkan perkembangan teknologi yang tersedia seperti *e-SPT* dan *e-Filing*.

Berdasarkan data tabel 1.1. pada latar belakang di atas, KPP PIT tahun 2016, 2017 dan 2018 tidak dapat mencapai target PPN yang telah ditetapkan. Peneliti akan menganalisis SWOT di KPP PIT dalam rangka menemukan strategi yang tepat yang akan dilakukan oleh AR Pengawasan untuk meningkatkan penerimaan

PPN sehingga diharapkan mampu mencapai target penerimaan pajak yang telah ditentukan secara keseluruhan KPP PIT dengan memperhatikan kondisi lingkungan internal dan lingkungan eksternal KPP PIT.



Gambar 1.2. Kerangka Pemikiran

## 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 Pengawasan, Kepala Seksi Pengawasan dan Konsultasi IV, konsultan pajak dan wajib pajak.

### 1.8.1. Pendekatan Penelitian

Untuk pemecahan masalah, peneliti menggunakan analisis SWOT (*strenght*, *weakness*, *opportunity* dan *threat*), peneliti akan melakukan analisis terhadap lingkungan internal untuk mengetahui apakah KPP PIT dalam posisi yang kuat atau lemah, yang akan diteliti adalah kompetensi yang dimiliki oleh manajemen dan kompetensi yang dimiliki AR Pengawasan, peneliti juga akan melakukan

analisis terhadap lingkungan eksternal KPP PIT 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 penerimaan PPN di KPP PIT.

### **1.8.2. Waktu dan Lokasi Penelitian**

Kegiatan internship ini dilakukan di Seksi Pengawasan dan Konsultasi II, III dan IV KPP PIT dimana sehari-hari seorang AR Pengawasan bertugas dengan obyek strategi yang akan dilakukan untuk meningkatkan penerimaan PPN di KPP PIT selama bulan Juni 2019 sampai dengan Agustus 2019.

### **1.8.4. 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 PIT.
2. Data Sekunder, berupa dokumen tertulis yang diperoleh dari AR pengawasan, aplikasi profil berbasis web (Approweb), data Modul Penerimaan Negara seperti data penerimaan PPN per bulan, per semester dan per tahun, data jumlah surat himbauan, jumlah Surat Tagihan Pajak serta jumlah *visit* (kunjungan) AR

pengawasan. Data sekunder ini bersifat internal dimana informasi yang diperoleh langsung dari internal KPP PIT.

#### **1.8.5. Teknik Pengumpulan Data**

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 enam orang yaitu 1 orang kepala seksi pengawasan dan konsultasi II/III/IV, 2 orang AR Pengawasan dan 2 orang wajib pajak berstatus Pengusaha Kena Pajak (PKP) serta 1 orang konsultan pajak. Ketiga informan yang disebutkan diawal dipilih karena terlibat langsung dalam aktifitas berupa pengawasan, penelitian, kunjungan kerja dalam rangka meningkatkan penerimaan PPN. 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 PIT. Sedangkan untuk mengetahui butir-butir peluang (*Opportunities*) dan ancaman (*Threats*) akan dilakukan wawancara dengan 2 orang wajib pajak berstatus PKP dan 1 orang konsultan pajak.