



STRATEGI MANAJEMEN KANTOR PELAYANAN PAJAK
PRATAMA PRABUMULIH GUNA MENINGKATKAN PENERIMAAN PAJAK
EFFORT

Oleh

Agustian Diahnoer¹, Marlina Widiyanti², Meita Istianda³

^{1,3}Fakultas Ekonomi, Universitas Terbuka, UPBJJ Palembang, Indonesia

²Fakultas Ekonomi, Universitas Sriwijaya, Palembang, Indonesia

Email: ¹diahnoers2ut2019@gmail.com, ²marlinawidiyanti68@yahoo.co.id,
³meita@ecampus.ut.ac.id

Abstrak

Penelitian ini dilakukan bertujuan untuk menganalisis dan menentukan strategi yang dapat dilakukan oleh Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Prabumulih serta *Account Representative* (AR) Pengawasan untuk meningkatkan penerimaan pajak *effort* di KPP Pratama Prabumulih. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai KPP Pratama Prabumulih yang mempunyai jabatan sebagai *Account Representative* (AR) Pengawasan sebanyak 8 responden, dan jabatan Kepala Seksi sebanyak 2 responden. Penelitian menggunakan metode kualitatif deskriptif dan pengumpulan data dilakukan dengan observasi, interview dan metode dokumentasi. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat ditarik kesimpulan isu yang paling strategis untuk meningkatkan penerimaan pajak *effort* di KPP Pratama Prabumulih, yaitu: Pemisahan Fungsi AR Pengawasan menjadi Analis dan Eksekutor; Menyediakan data eksternal yang valid dan penerbitan SP2DK berdasarkan data yang akurat; Mengirimkan SP2DK kepada Wajib Pajak dengan kriteria sama dan sektor usaha berkembang; Penyesuaian proses kerja pengawasan Wajib Pajak.

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

PENDAHULUAN

Perkembangan sebuah wilayah dapat dikatakan meningkat dan maju jika dilihat salah satunya dari pembangunan yang dilaksanakan di wilayah tersebut. Pembangunan yang langsung terlihat diantaranya berupa pembangunan sarana dan prasarana untuk penunjang kegiatan masyarakatnya sehari-hari. Hal ini merupakan salah satu wujud nyata pembangunan yang dilakukan oleh pemerintah setempat. Alternatif sumber dana lain yang saat ini telah diambil oleh pemerintah untuk mendanai pembangunan tersebut adalah dari sektor penerimaan perpajakan. Penerimaan pajak merupakan salah satu penerimaan negara yang eksistensinya dapat diandalkan, karena setiap tahun anggaran akan dapat meningkat seiring dengan perkembangan perekonomian dan dunia usaha. Setiap tahunnya didalam APBN, penerimaan pajak termasuk kedalam

item pada sisi pendapatan negara. Hampir disetiap tahunnya, penerimaan pajak memiliki kontribusi terbesar dalam pembiayaan APBN, maka dapat dikatakan bahwa penerimaan pajak merupakan sektor yang sangat diandalkan oleh negara untuk membiayai pembangunan di Indonesia. Target penerimaan pajak ditetapkan dalam APBN, kemudian target tersebut diturunkan kepada unit – unit dibawahnya termasuk DJP, lalu secara berurutan diturunkan kepada tingkat Kantor Wilayah, Kantor Pelayanan Pajak (selanjutnya disebut dengan KPP). Pada unit KPP akan dibagi kepada Seksi – seksi yang terkait, diantaranya adalah Seksi Pemeriksaan dan Penagihan Perpajakan, Seksi Pengawasan I, II, III, IV dan V. Target penerimaan pajak yang dibebankan kepada Seksi Pengawasan I, II, III, IV dan V merupakan target terbesar dibandingkan



dengan seksi – seksi lainnya, sehingga tercapai atau tidaknya target penerimaan pajak sangat dipengaruhi oleh pencapaian pada Seksi Pengawasan I, II, III, IV dan V. Seksi Pengawasan I, II, III, IV dan V masing – masing dipimpin oleh seorang Kepala Seksi yang membawahi seorang Pelaksana dan beberapa orang Account Representative (AR) Pengawasan. AR Pengawasan dapat disebut sebagai ujung tombak dalam mengumpulkan penerimaan pajak pada sebuah KPP, karena AR Pengawasan merupakan pelaku utama dalam melaksanakan proses pengawasan secara langsung terhadap Wajib Pajak, pengawasan yang dilakukan berupa pengawasan pembayaran, pelaporan, dan profil Wajib Pajak. Berdasarkan proses pembayaran pajak yang dilakukan oleh Wajib Pajak, penerimaan pajak yang dikelola DJP dapat digolongkan menjadi penerimaan pajak rutin dan penerimaan pajak effort. Penerimaan pajak rutin adalah pembayaran dan/atau penyetoran sendiri oleh Wajib Pajak (voluntary payment) berbasiskan kepatuhan sukarela (voluntary compliance). Penerimaan pajak effort merupakan penerimaan pajak melalui serangkaian upaya (effort) yang dilakukan oleh DJP agar Wajib Pajak memenuhi kewajiban perpajakannya setelah dilakukan pengawasan oleh AR Pengawasan maupun oleh Seksi Pemeriksaan, Penilaian dan Penagihan. Pengawasan oleh AR Pengawasan ditandai dengan diterbitkannya Surat Permintaan Penjelasan atas Data dan/atau Keterangan (SP2DK) terlebih dahulu, lalu dilanjutkan dengan serangkaian kegiatan konseling guna meyakinkan Wajib Pajak bahwa telah terjadi kesalahan atau kekurangan dalam penghitungan pajak yang telah dilakukannya. Jika dalam jangka waktu tertentu Wajib Pajak belum juga mengakui dan/atau menyetujui hasil dari SP2DK AR Pengawasan, maka akan dilanjutkan ke tahap pengawasan berikutnya. Sedangkan kegiatan pengawasan oleh Seksi Pemeriksaan, Penilaian dan Penagihan ditandai dengan diterbitkannya Surat Ketetapan Pajak (SKP) dan dilanjutkan

dengan kegiatan Penagihan atas SKP tersebut. Dari penjelasan tersebut, dapat diambil sedikit kesimpulan bahwa, ciri Penerimaan Pajak Effort adalah pembayaran pajak yang dilakukan tidak tepat waktu sesuai dengan jangka waktu pembayaran pajak yang telah diatur oleh peraturan perpajakan, karena dibutuhkan serangkaian kegiatan pengawasan terlebih dahulu, sebelum Wajib Pajak melakukan pembayaran pajak. Biasanya ciri lainnya adalah dapat dilihat dari Masterfile pembayaran, dimana pembayaran pajak tersebut berstatus terlambat disertai produk hukum yang mengikutinya. Dari sisi Masterfile pembayaran, ciri penerimaan effort adalah pembayaran terlambat dan/atau pembayaran SKP. Berdasarkan Nota Dinas Direktur Jenderal Pajak Nomor ND-74/PJ/2019 tanggal 28 Februari 2019, fokus strategi yang terkait pengamanan pencapaian penerimaan pajak effort oleh AR Pengawasan dapat berupa strategi pembayaran dan pelaporan dengan benar, jelas, dan lengkap. Hal ini dapat diimplementasikan berupa pengawasan pembayaran rutin dan peningkatan pengawasan tindak lanjut terhadap ketidakpatuhan pembayaran melalui : Pengawasan; Penelitian; Kunjungan (visit); pemberian Surat Permintaan Penjelasan atas Data dan/atau Keterangan (SP2DK); dan penerbitan Surat Tagihan Pajak (STP). Dengan mempertimbangkan berbagai aspek, diantaranya adalah penerimaan pajak tahun – tahun sebelumnya, jumlah Wajib Pajak yang terdaftar di KPP tersebut, target penerimaan pajak effort suatu KPP ditentukan oleh Kantor Pusat DJP. Realisasi penerimaan pajak KPP Pratama Prabumulih tahun 2016, 2017, 2018, 2020 dan 2021 tidak mencapai 100%, baik untuk penerimaan pajak rutin maupun untuk penerimaan pajak effort, yang menyebabkan realisasi penerimaan pajak secara keseluruhan kantor tidak mencapai target yang ditetapkan. Realisasi penerimaan pajak rutin dan effort tersebut kurang memuaskan karena tidak dapat mencapai target yang ditetapkan kepada KPP Pratama



Prabumulih dalam beberapa tahun, oleh karena itu perlu ada upaya dan strategi yang tepat agar dapat merealisasikan target penerimaan pajak yang telah diamanahkan kepada KPP Pratama Prabumulih. Selama ini KPP Pratama Prabumulih telah melakukan beberapa upaya guna merealisasikan target penerimaan pajak effort yang telah ditetapkan, upaya – upaya yang telah dilakukan antara lain: Meningkatkan pengawasan terhadap pembayaran pajak yang dilakukan oleh Wajib Pajak; Meneliti kepatuhan formal pelaporan dan kepatuhan material terhadap isi pelaporan Wajib Pajak dalam Surat Pemberitahuan (SPT); Melakukan kegiatan kunjungan (visit) ke lokasi usaha atau lokasi domisili Wajib Pajak; Menerbitkan surat himbauan kewajiban perpajakan atau yang disebut sebagai Surat Permintaan Penjelasan atas Data dan/atau Keterangan (SP2DK); Menerbitkan Surat Tagihan Pajak (STP) atas keterlambatan pembayaran dan/atau tidak melaporkan SPT Tahunan dan SPT Masa, sesuai dengan peraturan perundang – undangan yang berlaku, dan diharapkan atas STP tersebut dilakukan pembayaran dan pelunasan oleh Wajib Pajak dan dapat memberikan efek jera.

METODE PENELITIAN

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai KPP Pratama Prabumulih yang mempunyai jabatan sebagai *Account Representative* (AR) Pengawasan sebanyak 8 responden, dan jabatan Kepala Seksi sebanyak 2 responden. Penelitian menggunakan metode kualitatif deskriptif dan pengumpulan data dilakukan dengan observasi, interview dan metode dokumentasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat ditarik kesimpulan isu yang paling strategis yang dapat dilakukan oleh Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Prabumulih serta *Account Representative* (AR) Pengawasan untuk meningkatkan penerimaan pajak effort di KPP Pratama Prabumulih, yaitu:

Pemisahan Fungsi AR Pengawasan menjadi Analis dan Eksekutor; Menyediakan data eksternal yang valid dan penerbitan SP2DK berdasarkan data yang akurat; Mengirimkan SP2DK kepada Wajib Pajak dengan kriteria sama dan sektor usaha berkembang; Penyesuaian proses kerja pengawasan Wajib Pajak.

PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil pengumpulan data dan interview serta observasi dari para narasumber, dengan menggunakan analisis SWOT, didapatkan beberapa isu – isu strategis yaitu :

Faktor Internal

Strengths (S) : Tingkat pendidikan pada AR pengawasan memadai; Terdapat sarana dan prasarana yang memadai; Adanya regulasi yang jelas sebagai landasan hukum; Peran sistem informasi mendukung perkembangan teknologi perpajakan; Peraturan mengenai proses kerja jelas.

Weaknesses (W) : Keterbatasan data – data yang bersumber dari pihak eksternal; Belum adanya benchmarking rasio keuangan per jenis usaha; Jaringan sistem terkadang lambat; Terjadinya konflik kepentingan.

Faktor Eksternal

Opportunities (O) : Pertumbuhan positif sektor perdagangan; Wilayah kerja dan Kota Prabumulih yang mendukung dunia usaha; Dukungan pemerintah lewat penerbitan peraturan; Perkembangan teknologi informasi mendukung perkembangan teknologi DJP.

Threats (T) : Literasi perpajakan dan kesadaran wajib pajak yang rendah; Penolakan wajib pajak terhadap data perpajakan; Adanya penurunan tarif pajak.

Berdasarkan hasil identifikasi lingkungan internal dan eksternal KPP Pratama Prabumulih melalui Analisis SWOT, diperoleh 10 isu – isu strategis terkait usaha – usaha untuk mencapai target dan meningkatkan penerimaan pajak effort KPP Pratama Prabumulih, yaitu :

- a. Strategi S-O : Meningkatkan program penyisiran Wajib Pajak di area pusat



perdagangan; Mengirimkan SP2DK kepada Wajib Pajak dengan kriteria sama dan sektor usaha berkembang; Meningkatkan mapping dan profiling per wilayah serta clustering kepatuhan.

- b. Strategi S-T : Membuat program sosialisasi untuk meningkatkan literasi perpajakan bagi Wajib Pajak; Meningkatkan kualitas kunjungan (visit) dan pengawasan Wajib Pajak UMKM; Penyesuaian proses kerja pengawasan Wajib Pajak.
- c. Strategi W-O : Membuat sistem yang terintegrasi; Membuat benchmarking rasio keuangan Wajib Pajak per jenis usaha.
- d. Strategi W-T : Pemisahan Fungsi AR Pengawasan menjadi Analis dan Eksekutor; Menyediakan data eksternal yang valid dan penerbitan SP2DK berdasarkan data yang akurat.

Hasil penilaian melalui pengujian Litmus Test, diperoleh 4 (empat) Isu Strategis dengan urutan nilai sebagai berikut : Pemisahan Fungsi AR Pengawasan menjadi Analis dan Eksekutor dengan skor 34 yang artinya Sangat Strategis; Menyediakan data eksternal yang valid dan penerbitan SP2DK berdasarkan data yang akurat dengan skor 34 yang artinya Sangat Strategis; Mengirimkan SP2DK kepada Wajib Pajak dengan kriteria sama dan sektor usaha berkembang dengan skor 31 yang artinya Sangat Strategis; Penyesuaian proses kerja pengawasan Wajib Pajak dengan skor 31 yang artinya Sangat Strategis

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat ditarik kesimpulan isu yang paling strategis, yaitu: Pemisahan Fungsi AR Pengawasan menjadi Analis dan Eksekutor; Menyediakan data eksternal yang valid dan penerbitan SP2DK berdasarkan data yang akurat; Mengirimkan SP2DK kepada Wajib Pajak dengan kriteria sama dan sektor usaha

berkembang; Penyesuaian proses kerja pengawasan Wajib Pajak.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Agriani Junita Pradini, & Nurcahyanto, H. (2018). Strategi Peningkatan
- [2] Kepatuhan Wajib Pajak Dalam Pelaporan Surat Pemberitahuan (SPT) Tahunan di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Semarang Cindasari. *Journal of Public Policy and Management Review*, 7. <https://doi.org/10.14710/jppmr.v7i2.20349>
- [3] Ahmad Ardiyansyah, Kertahadi, & Dewantara, R. Y. (2016). Pengaruh Pelayanan Fiskus terhadap Kepatuhan Wajib Pajak melalui Kepuasan Wajib Pajak (Studi pada Wajib Pajak di Wilayah Kerja Kpp Pratama Blitar). *Jurnal Mahasiswa Perpajakan*, 11.
- [4] Alasfour, F., Samy, M., & Bampton, R. (2017). The determinants of tax morale and tax compliance: Evidence from Jordan. In *Advances in Taxation Emerald Group Publishing Limited* (Vol. 23). <https://doi.org/10.1108/S1058-749720160000023005>
- [5] Amin, A., Majeed Nadeem, A., Parveen, S., Asif Kamran, M., & Anwar, S. (2014). Factors Affecting Tax Collection in Pakistan: An Empirical Investigation. *Journal of Finance and Economics*, 2(5). <https://doi.org/10.12691/jfe-2-5-3>
- [6] Artawan, I. G. P., Widnyana, I. W., & Kusuma, I. G. A. T. (2020). The effect of service quality to build taxpayer trust and satisfaction on increasing taxpayer compliance in Gianyar regency. *International Journal of Contemporary Research and Review*, 11(09). <https://ijcrr.info/index.php/ijcrr/article/view/842>
- [7] Banu, Y. B. D., Pandie, D. B. W., & Kase, P. (2020). Strategies of Increasing Local Taxes In The North Central Timor District. *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Publik*:



- Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Administrasi Publik*, 10(2).
- [8] Benzaghta, M. A., Elwalda, A., Mousa, M., Erkan, I., & Rahman, M. (2021). SWOT analysis applications: An integrative literature review. *Journal of Global Business Insights*, 6(1). <https://doi.org/10.5038/2640-6489.6.1.1148>
- [9] Bryson, J. M. (1995). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations* (Revised Ed). CA: Jossey-Bass.
- [10] Bryson, J. M. (2005). *Perencanaan Strategis bagi Organisasi Sosial* (Edisi Terj). Pustaka Pelajar.
- [11] Djulius, H. (2018). Strategies for Increasing Tax Revenue in Tourism Sector. *Economic Journal of Emerging Markets*, 10(1). <https://doi.org/10.20885/ejem.vol10.iss1.art7>
- [12] Fachrudin, K. A., Siahaan, E., & Pane, I. F. (2018). Challenges and Strategies in Increasing Property Tax Revenue in Medan City, Indonesia. *Proceedings of the International Conference of Science, Technology, Engineering, Environmental and Ramification Researches*, 1(Icosteerr 2018). <https://doi.org/10.5220/0010078014051408>
- [13] Fikri, M. (2017). Analisis Manajemen Strategi Peningkatan Pelayanan Pengelolaan PBB dan BPHTP Pada Dinas Pendapatan Daerah Kota Palembang. *Jurnal Kajian Ekonomi Dan Bisnis (EKOBIS)*, 1.
- [14] Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnely, J. H. (1994). *Organisasi dan Manajemen* (4th ed.). Jakarta : Erlangga.
- [15] Halim, M., Husaini, & Abdullah. (2018). Strategi Peningkatan Pendapatan Asli Kabupaten Seluma. *Jurnal Fairness*, 8.
- [16] Hasibuan, M. S. P. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Bumi. Aksara.
- [17] Huu Cung, N. (2019). Gross Domestic Product Per Capita and Individual Income Tax Revenue: Empirical Evidence from Vietnam. *International Journal of Business and Economics Research*, 8(6). <https://doi.org/10.11648/j.ijber.20190806.16>
- [18] Igam, M., Mustakim, & Purwati, N. E. (2018). Strategi Meningkatkan Kepatuhan Wajib Pajak Di Kantor Pelayan Pajak Pratama (KKP) Kendari. *Jurnal BUSINESS UHO: Jurnal Administras Bisnis*, 3(2), 241–250.
- [19] Jossou, G. (1999). Inflation, Money Demand, and Purchasing Power Parity in South Africa. *IMF Working Papers*, 99, 1. <https://doi.org/10.5089/9781451854473.001>
- [20] Kuzaifah, P., & Irawati, I. (2016). Strategi Layanan E-SPT Dalam Peningkatan Kepatuhan Wajib Pajak. *Public Corner*, 11. <https://doi.org/https://doi.org/10.24929/fisip.v10i2.283>
- [21] Laksono, N. D., Soesiantoro, A., & Hariyoko, Y. (2022). Strategi Meningkatkan Kepatuhan Wajib Pajak (Studi Kasus Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Surabaya Sawahan). *Jurnal Penelitian Administrasi Publik (Praja Observer)*, 2(2).
- [22] Latofah, N., & Harjo, D. (2020). Analisis Tax Awareness Dalam Upaya Meningkatkan Kepatuhan Wajib Pajak Di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bekasi Barat. *Jurnal Pajak Vokasi (JUPASI)*, 2(1). <https://doi.org/10.31334/jupasi.v2i1.1121>
- [23] Leila, N., Rachmawati, I., & Sunarya, E. (2021). An Analysis of Strategies for Optimizing Land and Building Tax Revenue in Increasing Regional Own-Resources Revenue in the Regional Finance and Income Management Agency of Sukabumi City. *International Journal of Multi Science*, 2(6).



- [24] M, N., Nursadik, M., & Yunus, M. (2019). Strategi Peningkatan Pendapatan Asli Daerah (Pad) Melalui Intensifikasi Dan Ekstensifikasi Penerimaan Pajak Dan Retribusi Daerah Di Kabupaten Enrekang. *JAKPP (Jurnal Analisis Kebijakan & Pelayanan Publik)*, 5. <https://doi.org/10.31947/jakpp.v1i1.6500>
- [25] Madsen, D. Ø., Buskerud, & Vestfold. (2016). SWOT Analysis: A Management Fashion Perspective. *International Journal of Business Research*, 16(1).
- [26] Mangkunegara, A. P. (2009). *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. PT. Remaja Rosdakarya.
- [27] Namugenyi, C., Nimmagadda, S. L., & Reiners, T. (2019). Design of a SWOT analysis model and its evaluation in diverse digital business ecosystem contexts. *Procedia Computer Science*, 159. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.09.283>
- [28] Ommani, A. R. (2011). Strengths, weaknesses, opportunities and threats (SWOT) analysis for farming system businesses management: Case of wheat farmers of Shadervan District, Shoushtar Township, Iran. *African Journal of Business Management*, 5(22).
- [29] Rachdianti, F. T., Astuti, E. S., & Susilo, H. (2016). Pengaruh Penggunaan E-tax terhadap Kepatuhan Wajib Pajak (Studi pada Wajib Pajak Terdaftar di Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang). *Jurnal Mahasiswa Perpajakan*, 11(1).
- [30] Rahim, S. (2021). Strategy For Increasing Land and Building Tax in Kendari City. *Journal On Management and Education Human Development (IJMEHD)*, 01(03).
- [31] Rahmawati, I. D., & Nasih, M. (2020). Strategi Peningkatan Target Wajib Pajak Bagi UMKM Dengan Metode Analytic Network Process (ANP). *JBMP (Jurnal Bisnis, Manajemen Dan Perbankan)*, 6(1). <https://doi.org/10.21070/jbmp.v6i1.439>
- [32] Rangkuti, F. (1997). *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Gramedia Pustaka Utama.
- [33] Rizka. (2020). Strategy Analysis of Regional Tax Increase and Regional Retribution of Banda Aceh City in the New Normal Era Covid Pandemic 19. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 3(4). <https://doi.org/10.33258/birci.v3i4.1458>
- [34] Sarsby, A. (2012). *A Useful Guide to SWOT Analysis*.
- [35] Sarsby, A. (2016). *Swot Analysis : A Guide to Swot for Business Studies Students*. Spectaris Ltd.
- [36] Siagian, S. P. (2002). *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Rineka cipta.
- [37] Sukesu, S., & Yunaidah, I. (2020). The effect of tax socialization, superior service, and service quality on taxpayers' satisfaction and compliance. *Journal of Economics, Business, & Accountancy Ventura*, 22(3). <https://doi.org/10.14414/jebav.v22i3.1698>
- [38] Suryanto, Kurniati, P. S., Hermanto, B., & Rasmini, M. (2018). Strategy of Increasing of Local Tax Revenues in Bandung City. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research (ASSEHR)*, 141(ICOPOSDev 2017).