

Strategi *Account Representative* Pengawasan Dalam Meningkatkan Penerimaan Pajak Pertambahan Nilai (Studi Kasus: Kantor Pelayanan Pajak Pratama Palembang Ilir Timur)

Ari Sumantri
Kantor Pelayanan pajak Pratama Palembang Ilir Timur
Email: ari.jomenk@gmail.com

Abstract

This research aims to analyze and determine how the strategy will be carried out by the Account Representative Pengawasan (AR Pengawasan) to increase Value Added Tax (VAT) revenue at Palembang Ilir Timur Tax Office. This research uses descriptive qualitative method by conducting interviews with respondents. The data and information obtained are summarized, made an External Factors Analysis Summary matrix, Internal Factors Analysis Summary, cartesian diagram and then analyzed using a SWOT analysis. The results of the SWOT analysis note that the Account Representative Pengawasan position is in quadrant I and the strategies that can be carried out by AR Pengawasan Palembang Ilir Timur Tax Office, among others: (a) make intensive appeals through Request Letter for Explanation of Data and/or Remarks if it is known that VAT is not/less paid by Taxable Entrepreneurs (PKP); (b) mapping, profiling and benchmarking taxpayers. Then proceed with a visit and direct sweep to the PKP's residence and/or business location which determines the tax revenue at the Palembang Ilir Timur Tax Office to determine the suitability of the existing data with the actual conditions in the field; (c) conduct concrete data checks and issue VAT Underpayment Tax Assessment Letters as a form of law enforcement and provide a deterrent effect to PKP who do not / less deposit VAT; (d) conduct a comprehensive and in-depth analysis of data obtained from both internal and external in carrying out the potential for VAT; and (e) issues a Tax Collection Letter as an administrative sanction for all PKP that do not or late in reporting the VAT Period Notification Letter.

Keywords: Strategy, Value Added Tax (VAT), AR Supervision, SWOT analysis

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menentukan bagaimana strategi yang akan dilakukan oleh Pengawasan Perwakilan Akun (AR Pengawasan) untuk meningkatkan pendapatan Pajak Pertambahan Nilai (PPN) di Kantor Pajak Palembang Ilir Timur. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan melakukan wawancara dengan responden. Data dan informasi yang diperoleh dirangkum, dibuat matriks Ringkasan Analisis Faktor Eksternal, Ringkasan Analisis Faktor Internal, diagram kartesius dan kemudian dianalisis menggunakan analisis SWOT. Hasil analisis SWOT mencatat bahwa posisi Pengawasan Perwakilan Akun berada di kuadran I dan strategi yang dapat dilakukan oleh AR Pengawasan Kantor Pajak Ilir Timur Palembang, antara lain: (a) melakukan banding intensif melalui Surat Permintaan Penjelasan Data. dan / atau Keterangan jika diketahui bahwa PPN tidak / kurang dibayar oleh Pengusaha Kena Pajak (PKP); (B) pemetaan, profiling dan perbandingan pembayar pajak. Kemudian dilanjutkan dengan kunjungan dan sapu langsung ke kediaman PKP dan / atau lokasi bisnis yang menentukan penerimaan pajak di Kantor Pajak Palembang Ilir Timur untuk menentukan kesesuaian data yang ada dengan kondisi aktual di lapangan; (c) melakukan pemeriksaan data yang konkret dan mengeluarkan Surat Ketetapan Pajak Kurang Bayar PPN sebagai bentuk penegakan hukum dan memberikan efek jera bagi PKP yang tidak / kurang menyetor PPN; (d) melakukan analisis data yang komprehensif dan mendalam yang diperoleh dari internal dan eksternal dalam melaksanakan potensi PPN; dan (e) menerbitkan Surat Tagihan Pajak sebagai sanksi administratif untuk semua PKP yang tidak atau terlambat melaporkan Surat Pemberitahuan Periode PPN.

Keywords: Strategy, Value Added Tax (VAT), AR Pengawasan, SWOT analysis

1. Pendahuluan

Kontribusi perpajakan dalam postur Anggaran Pendapatan Belanja Negara (APBN) tahun 2019 yaitu sebesar 82,5%. Penerimaan perpajakan Rp 1.786,4 triliun terdiri dari Pajak Penghasilan (PPh) sebesar Rp 894,4 triliun, Pajak Pertambahan Nilai (PPN) Rp 655,4 triliun, Cukai Rp 165,5 triliun, Bea Masuk Rp 38,9 triliun, Pajak Bumi dan Bangunan 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) Kementerian Keuangan.

Hal ini menunjukkan bahwa pajak sangat berperan penting dalam menopang pembiayaan pembangunan dan memastikan jalannya roda pemerintahan. Terakhir, target penerimaan pajak tercapai tahun 2008 yang lalu. Berbagai upaya dan strategi harus dilakukan oleh DJP dan unit vertikal di bawahnya dalam mencapai target penerimaan tersebut. 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).

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 Kantor Pelayanan Pajak Pratama Palembang Ilir Timur (KPP PIT) merupakan salah satu satuan kerja di bawah DJP juga harus berupaya mencapai target penerimaan pajaknya salah satunya target PPN.

Tahun 2016, 2017 dan 2018 KPP PIT gagal mencapai target penerimaan PPN. Strategi yang tepat diperlukan oleh AR Pengawasan KPP PIT dalam mencapai target penerimaan PPN mengingat target penerimaan PPN selalu meningkat setiap tahunnya. Dalam penelitian ini permasalahan yang diteliti adalah bagaimana strategi AR Pengawasan untuk meningkatkan penerimaan PPN di KPP PIT. Sedangkan tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis dan menentukan bagaimana strategi yang akan dilakukan oleh AR Pengawasan untuk meningkatkan penerimaan PPN di KPP PIT.

Berdasarkan latar belakang di atas, peneliti tertarik untuk menggali lebih jauh mengenai permasalahan yang ada dalam pelaksanaan tugas pada KPP PIT terutama untuk menganalisis dan menentukan bagaimana strategi yang akan dilakukan oleh AR Pengawasan untuk meningkatkan penerimaan PPN di KPP PIT

2. Literature Review

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). 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 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*).

Pratiwi DK (2002), mengungkapkan bahwa strategi Peningkatan Penerimaan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) 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.

Rohmat Hafinudin, Sahroni Djahur Hamid dan Mohammad Iqbal (2015) mengungkapkan 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 survey lapangan, melakukan koordinasi dan kerjasama dengan dinas atau pihak terkait, dan melakukan sosialisasi. Survey 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.

3. 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.

Penelitian akan berlangsung antara bulan Juni sampai dengan Agustus 2019 dan berlokasi di Seksi Pengawasan dan Konsultasi II, Seksi Pengawasan dan Konsultasi III dan Seksi Pengawasan dan Konsultasi IV yang merupakan tiga seksi yang bertugas melakukan pengawasan terhadap wajib pajak di Kantor KPP Pratama Palembang Ilir Timur yang beralamatkan di Gedung D Keuangan Negara, Jalan Kapten A. Rivai Nomor 4 Palembang.

Peneliti menggunakan analisis SWOT (*Strenght, Weakness, Opportunity dan Threat*) dalam pemecahan masalah. Pengumpulan data menggunakan teknik wawancara mendalam dengan para informan. Jumlah informan yang diwawancara adalah enam orang yaitu 1 orang kepala seksi pengawasan dan konsultasi IV, 2 orang AR Pengawasan dan 2 orang wajib pajak berstatus Pengusaha Kena Pajak (PKP) serta 1 orang konsultan pajak. Prosedur penelitian yang dilakukan yaitu: 1) membuat rencana kerja penelitian yaitu langkah-langkah yang akan dilakukan di dalam penelitian berupa pengumpulan data, pengolahan data, perumusan strategi dan penentuan strategi; 2) melakukan wawancara kepada informan 1, 2 dan 3 yaitu 1 orang kepala seksi pengawasan dan konsultasi IV, 2 orang AR Pengawasan serta mengumpulkan data internal berupa butir-butir kekuatan (*Strengths*) dan kelemahan (*Weaknesses*); 3) melakukan wawancara kepada informan 4, 5 dan 6 yaitu dengan 2 orang wajib pajak berstatus PKP dan 1 orang konsultan pajak serta mengumpulkan data eksternal berupa butir-butir peluang (*Opportunities*) dan ancaman (*Threats*); 4) menyusun matriks EFAS dan IFAS; 5) menentukan posisi kuadran AR Pengawasan KPP PIT kemudian digambarkan dalam diagram cartesius; 6) membuat matriks SWOT yang kemudian secara kualitatif dikombinasikan untuk menghasilkan klasifikasi strategi yang meliputi empat set kemungkinan alternatif strategi, yaitu Strategi S-O, Strategi W-O, Strategi S-T dan Strategi W-T; dan 6) menentukan strategi kombinasi yang memiliki bobot terbesar yang nantinya akan dilaksanakan oleh KPP PIT dalam rangka meningkatkan penerimaan PPN.

4. Hasil dan Pembahasan

4.1. Analisis Kasus

Hasil wawancara yang telah dilakukan, peneliti membuat rangkuman dan rekapitulasi faktor-faktor strategis internal dan eksternal AR Pengawasan di KPP PIT dalam rangka meningkatkan penerimaan PPN adalah sebagai berikut:

1. Kekuatan (*Strength*)

- a. Adanya landasan hukum yang jelas yaitu peraturan perundang-undangan perpajakan;
- b. Ketersediaan sarana dan prasarana;
- c. Ketersediaan jumlah AR Pengawasan yang memadai;
- d. Reformasi Birokrasi di DJP salah satunya di bidang Teknologi Informasi dan Basis Data; dan
- e. Memiliki otoritas untuk melakukan *law enforcement*.

2. Kelemahan (*Weakness*)

- a. Kualitas AR Pengawasan yang belum memadai;
- b. Keterbatasan pada akses informasi dan pengetahuan tentang industri tertentu sehingga kehilangan potensi PPN;
- c. Kurangnya koordinasi dengan instansi terkait; dan
- d. Kurangnya tindakan *law enforcement* di tingkat AR Pengawasan.

3. Peluang (*Opportunity*)

- a. Kondisi kota Palembang yang cukup aman dan kondusif;
- b. Potensi PPN yang masih besar dan belum tergali secara maksimal; dan
- c. Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi (TIK).

4. Ancaman (*Threat*)

- a. Tingkat kepatuhan Wajib Pajak atas PPN yang masih rendah; dan
- b. Perilaku rasional individu (tindakan wajib pajak untuk menghindari pajak (*tax avoidance*)); dan
- c. Kondisi perekonomian Indonesia yang masih kurang baik.

Setelah mengetahui faktor-faktor strategis internal dan eksternal AR Pengawasan KPP PIT, langkah berikutnya adalah membuat matriks EFAS peluang sebagai berikut:

Tabel 1. Perhitungan EFAS Peluang (*Opportunity*)

Faktor-Faktor strategi eksternal	Bobot	Rating	Bobot x Rating	Komentar
1. Kondisi Kota Palembang yang cukup aman dan kondusif	0,27	4	1,08	Kota Palembang termasuk kota yang aman dan kondusif bagi PKP untuk berdagang dan melaksanakan aktifitasnya. Kecilnya tingkat kerusuhan, bentrok antar etnis SARA sangat jarang terjadi sehingga membuat PKP lebih tenang dalam menjalankan bisnisnya.
2. Potensi PPN yang masih besar dan belum tergali secara optimal	0,20	3	0,60	Wilayah kerja KPP PIT merupakan wilayah pusat kegiatan sentral ekonomi di Kota Palembang. Jalan Sudirman, Jalan Mesjid Lama, Pasar tengkuruk dan 16 Ilir termasuk di dalamnya.
3. Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi (TIK)	0,27	4	1,08	Kemajuan teknologi informasi dan komunikasi memudahkan PKP untuk menjalankan bisnisnya. Media sosial, Instagram, Facebook, twitter dapat digunakan sebagai media promosi barang dan jasa yang ditawarkan oleh PKP meskipun tidak memiliki toko/gerai sekalipun.
JUMLAH O	0,74	11	2,76	

Setelah membuat matriks perhitungan EFAS peluang, dengan cara dan langkah yang sama kemudian disusun matriks perhitungan EFAS ancaman sebagai berikut:

Tabel 2. Perhitungan EFAS Ancaman (*Threat*)

Faktor-Faktor strategi eksternal	Bobot	Rating	Bobot x Rating	Komentar
1. Tingkat kepatuhan Wajib Pajak atas PPN yang masih rendah	0,07	1	0,07	Masih rendahnya tingkat kepatuhan wajib pajak atas PPN merupakan ancaman tersendiri bagi AR Pengawasan di KPP PIT. Hal ini disebabkan antara lain karena tingkat pemahaman PKP yang masih kurang terhadap PPN itu sendiri. Masih terdapat PKP yang masih bingung atas ketentuan PPN tersebut terlebih peraturan perpajakan yang perubahannya cukup dinamis.
2. Perilaku rasional individu (tindakan wajib pajak untuk menghindari pajak (<i>tax avoidance</i>))	0,07	1	0,07	Meskipun tingkat pemahaman PKP sudah memadai, masih juga terdapat upaya PKP untuk melakukan penghindaran pajak dengan tujuan agar PPN yang seharusnya dibayar menjadi lebih kecil dari yang seharusnya.
3. Kondisi perekonomian Indonesia yang masih kurang baik	0,12	2	0,24	Krisis global dan kondisi perekonomian Indonesia yang masih kurang baik, menyebabkan menurunnya daya beli masyarakat terhadap barang dan jasa yang ditawarkan PKP. Hal ini menyebabkan omset PKP menjadi menurun.
JUMLAH T	0,26	4	0,38	

Berdasarkan tabel 1 dan 2, diketahui bahwa skor EFAS peluang sebesar 2,76 dan ancaman 0,38. Setelah faktor-faktor strategis eksternal diidentifikasi dan disusun matriks EFAS, selanjutnya disusun matriks IFAS. Langkah-langkahnya mirip dengan penyusunan matriks EFAS. Perhitungan matriks IFAS kekuatan sebagai berikut:

Tabel 3. Perhitungan IFAS Kekuatan (*Strenght*)

Faktor-Faktor strategi internal	Bobot	Rating	Bobot x Rating	Komentar
1. Adanya landasan hukum yang jelas	0,17	4	0,68	PPN dipungut berdasarkan Undang-Undang sehingga

	yaitu peraturan perundang-undangan perpajakan				berkekuatan hukum yang tetap dan bersifat memaksa kepada PKP. Aparatur Pajak dalam melaksanakan tugasnya dilindungi oleh hukum sepanjang sesuai dengan ketentuan perpajakan yang berlaku.
2.	Ketersediaan sarana dan prasarana	0,13	3	0,39	Sarana dan prasarana di KPP PIT bagi AR Pengawasan sudah sangat memadai, meja, kursi perangkat komputer bagi masing-masing AR pengawasan, yang sudah dilengkapi dengan jaringan intranet dan di internet.
3.	Ketersediaan jumlah AR Pengawasan yang memadai	0,13	3	0,39	Jumlah AR Pengawasan di KPP PIT adalah 33 orang sedangkan jumlah PKP sebanyak 3.614 PKP terdaftar. Rasio perbandingan antara kuantitas AR Pengawasan dibandingkan jumlah PKP yang terdaftar adalah 1:110 sehingga cukup ideal untuk melakukan pengawasan dan penggalian potensi PPN atas PKP tersebut.
4.	Reformasi Birokrasi di DJP salah satunya di bidang Teknologi Informasi dan Basis Data	0,13	3	0,39	Penataan ulang sistem informasi teknologi dan basis data yang handal, mendukung proses bisnis DJP dan menghasilkan output yang akurat dan reliable. Kaitannya untuk AR Pengawasan adalah adanya aplikasi pembantu untuk melakukan pengawasan kepada PKP seperti Approweb, Apportal dan MPN Info.
5.	Memiliki otoritas untuk melakukan <i>law enforcement</i>	0,13	3	0,39	Sejak tahun 2016 AR Pengawasan diberikan kewenangan untuk melakukan pemeriksaan pajak atas data konkret sesuai amanat SE-

				06/PJ/2016 tentang Kebijakan Pemeriksaan. Pemeriksaan atas data konkret ini berupa data Faktur Pajak yang tidak/kurang disetor oleh PKP. Sebelumnya petugas yang dapat melakukan pemeriksaan pajak adalah hanya Fungsional Pemeriksa Pajak.
JUMLAH S	0,69	16	2,24	

Setelah membuat matriks perhitungan IFAS kekuatan, dengan cara dan langkah yang sama kemudian disusun matriks perhitungan IFAS kelemahan sebagai berikut

Tabel 4. Perhitungan IFAS Kelemahan (*Weakness*)

Faktor-Faktor strategi internal	Bobot	Rating	Bobot x Rating	Komentar
1. Kualitas AR Pengawasan yang belum memadai	0,04	1	0,04	Latar belakang pendidikan dan tingkat pemahaman PPN setiap AR Pengawasan berbeda-beda. Disamping itu terdapat AR Pengawasan yang baru promosi sehingga belum memiliki pengetahuan dan pengalaman yang cukup dalam melakukan penggalan potensi PPN sehingga potensi PPN belum tergal maksimal.
2. Keterbatasan pada akses informasi dan pengetahuan tentang industri tertentu sehingga kehilangan potensi PPN	0,09	2	0,18	Adanya keterbatasan dalam akses informasi internal perpajakan membuat AR Pengawasan kurang/tidak mendapatkan informasi yang akurat dan detail.
3. Kurangnya koordinasi dengan instansi terkait	0,09	2	0,18	Koordinasi dengan instansi terkait di tingkat instansi vertikal maupun daerah seperti Pemda dan Pemkot membuat kurangnya data atau informasi eksternal yang seharusnya dapat menjadi

				bahan dalam penggalian potensi PPN.
4. Kurangnya tindakan <i>law enforcement</i> di tingkat AR Pengawasan	0,09	2	0,18	Meskipun AR Pengawasan memiliki kewenangan untuk melakukan tindakan <i>law enforcement</i> , tetapi jumlah pemeriksaan data konkret di tingkat AR Pengawasan masih belum maksimal. Tahun 2018 rata-rata AR Pengawasan hanya melakukan 6 pemeriksaan dalam setahun.
JUMLAH W	0,31	7	0,58	

Keterangan:

Rating: 1 = di bawah rata-rata
2 = rata-rata
3 = di atas rata-rata
4 = sangat baik

Bobot: 0,0 = tidak penting
1,0 = sangat penting (Rangkuti, 2001)

Catatan: Jumlah bobot maksimal O + T = 1,0 begitu juga S + W = 1,0 (Rangkuti 2001).

Berdasarkan tabel 3 dan 4, diketahui bahwa skor IFAS kekuatan 2,24 dan kelemahan sebesar 0,58.

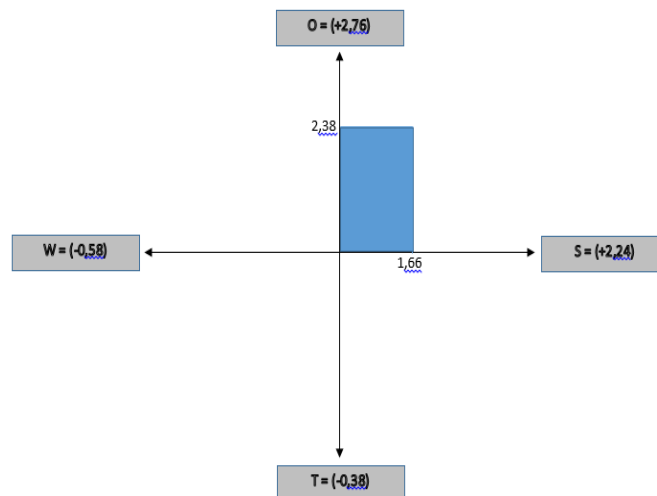
4.2. Pembahasan Kasus

Setelah matriks EFAS dan IFAS dibuat, langkah selanjutnya adalah merekapitulasi skor masing-masing faktor peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan untuk menentukan titik koordinat yang menggambarkan posisi kuadran AR Pengawasan di KPP PIT dengan perhitungan sebagai berikut:

Tabel 5. Rekapitulasi IFAS dan EFAS Analisis SWOT

IFAS (S + W)	2,82	EFAS (O + T)	3,14
Total Skor Kekuatan (S)	2,24	Total Skor Peluang (O)	2,76
Total Skor Kelemahan (W)	0,58	Total Skor Ancaman (T)	0,38
S – W (2,24 – 0,58)	1,66	O – T	2,38

Berdasarkan tabel 5 di atas, terlihat bahwa titik koordinat strategi AR Pengawasan dalam rangka meningkatkan penerimaan PPN di KPP PIT terletak pada titik sumbu kekuatan 1,66 dan 2,38. Posisi kuadran dari strategi AR Pengawasan dalam rangka meningkatkan penerimaan PPN di KPP PIT dapat sebagai berikut:



Berdasarkan hasil diagram cartesisus di atas, maka dapat disimpulkan bahwa posisi AR Pengawasan KPP PIT dalam rangka meningkatkan penerimaan PPN berada pada **kuadran I**. Strategi yang harus ditetapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy*) sehingga dapat meningkatkan penerimaan PPN di KPP PIT. AR Pengawasan harus memanfaatkan dengan baik kekuatan yang dimiliki untuk merebut kesempatan yang ada sehingga dapat meningkatkan penerimaan PPN di KPP PIT. AR Pengawasan di KPP PIT harus meningkatkan aktifitas pengawasan kepada PKP, meningkatkan produktifitas kerja demi mencapai target penerimaan PPN yang telah ditetapkan. Peningkatan pengawasan dan kepatuhan perpajakan yaitu dalam rangka memastikan wajib pajak melaksanakan kewajiban perpajakannya terkait PPN dengan benar serta terciptanya kepatuhan wajib pajak secara sukarela dan berkesinambungan.

Menurut Rangkuti (2006), matriks SWOT adalah alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan. Matriks ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki. Strategi yang tepat untuk perusahaan yang berada pada kuadran I (S-O) adalah strategi yang agresif yaitu menciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang.

Hal ini menunjukkan bahwa AR Pengawasan KPP PIT memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Posisi ini membuktikan posisi AR Pengawasan di KPP PIT yang kuat dan berpotensi. Strategi yang harus ditetapkan dalam kondisi ini adalah strategi yang mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy*). Sejalan dengan teori di atas, AR Pengawasan harus memanfaatkan dengan baik kekuatan yang dimiliki untuk merebut kesempatan yang ada sehingga dapat meningkatkan penerimaan PPN di KPP PIT. AR Pengawasan di KPP PIT harus meningkatkan aktifitas pengawasan kepada PKP, meningkatkan produktifitas kerja demi mencapai target penerimaan PPN yang telah ditetapkan. Peningkatan pengawasan dan kepatuhan perpajakan yaitu dalam rangka memastikan wajib pajak melaksanakan kewajiban perpajakannya terkait PPN dengan benar serta terciptanya kepatuhan wajib pajak secara sukarela dan berkesinambungan. Meningkatkan kegiatan penegakan hukum dalam rangka terciptanya kepastian dan keadilan hukum melalui pelaksanaan penegakan hukum yang berkeadilan. Melakukan optimalisasi

penggalian potensi dan pemungutan pajak PPN dalam rangka memastikan wajib pajak memenuhi kewajiban pajaknya dilakukan melalui pendayagunaan data dan sistem informasi perpajakan yang up to date dan terintegrasi.

Hal ini sejalan juga dengan penelitian-penelitian terdahulu bahwa petugas pajak harus aktif dalam melakukan pengawasan kepada wajib pajak. 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), diketahui bahwa salah satu strategi peningkatan pajak daerah Kota Malang yaitu melalui program intensifikasi. 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. Intensifikasi disini artinya Dispenda yang bersifat proaktif, agresif dan antusiasme yang tinggi dalam upaya meningkatkan PAD nya.

Kahar Haerah (2017) dalam jurnal penelitiannya yang berjudul STRATEGI PENINGKATAN PENDAPATAN ASLI DAERAH DARI SEKTOR PAJAK HOTEL DAN RESTORAN DI KABUPATEN JEMBER. Hasil penelitiannya adalah untuk meningkatkan penerimaan pajak daerah khusus dari sektor pajak hotel dan restoran, maka salah satu pilihan strategi yang dapat dilakukan adalah mengoptimalkan program intensifikasi Pajak Hotel dan Pajak Restoran dengan cara pemanfaatan jaringan system informasi pelayanan pajak secara maksimal, meningkatkan penyuluhan kepada wajib pajak, meningkatkan kerjasama dengan dunia usaha dan masyarakat dengan menyiapkan segala fasilitas hotel dan restoran yang lebih menarik, meningkatkan kerjasama dan koordinasi dengan para pengusaha hotel dan restoran serta pihak terkait lainnya untuk ikut bersama-sama menjaga dan memelihara keamanan dan ketertiban, penerapan pajak *online* dan mengadakan sosialisasi kebijakan pajak hotel dan pajak restoran secara intensif.

Berdasarkan 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, sudah diatur dengan jelas bagi AR Pengawasan dalam melakukan himbuan dan kunjungan kepada wajib pajak. Dalam hal berdasarkan hasil penelitian dan analisis diketahui bahwa wajib pajak diduga belum memenuhi ketentuan peraturan perundang-undangan di bidang perpajakan, AR Pengawasan dapat meminta penjelasan atas data dan/atau keterangan mengenai dugaan tersebut kepada wajib pajak. Wajib pajak diberi kesempatan untuk menyampaikan klarifikasi atas permintaan penjelasan atas data dan/atau keterangan tersebut dalam jangka waktu 14 (empat belas) hari setelah surat permintaan penjelasan disampaikan. Dengan pertimbangan tertentu terhadap wajib pajak yang tidak memberikan tanggapan dalam jangka waktu yang diberikan, Kepala Kantor Pelayanan Pajak masih dapat memberikan perpanjangan jangka waktu penyampaian penjelasan kepada wajib pajak paling lama 14 (empat belas) hari setelah jangka waktu penyampaian penjelasan pertama berakhir. Apabila wajib pajak tetap tidak merespon dalam kurun waktu tersebut, AR Pengawasan dapat melakukan tindakan berupa mengirimkan kembali surat ke alamat yang benar apabila diketahui surat kembali pos atau melakukan kunjungan (*visit*) kepada wajib pajak atau mengusulkan untuk dilakukan pemeriksaan data konkret, pemeriksaan seluruh

jenis pajak, atau pemeriksaan bukti permulaan dalam hal terdapat indikasi tindak pidana perpajakan berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan perpajakan.

Pasal 14 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2007 tentang perubahan ketiga atas Undang-Undang Nomor 6 Tahun 1983 tentang Ketentuan Umum dan Tata Cara Perpajakan menyatakan bahwa DJP dapat menerbitkan Surat Tagihan Pajak dalam hal wajib pajak dikenai sanksi administrasi berupa denda dan/atau bunga antara lain disebabkan karena wajib pajak tidak atau terlambat melaporkan penyampaian SPT Masa PPN sebesar Rp 500.000,- (lima ratus ribu rupiah). Berdasarkan teori yang ada, penelitian-penelitian terdahulu dan ketentuan perpajakan yang telah diungkapkan di atas, peneliti merumuskan strategi hasil analisis SWOT yang dapat dilihat pada tabel 6 sebagai berikut:

Tabel 6. Rekapitulasi Strategi SWOT

Eksternal	Peluang (O)	Ancaman (T)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. <u>Kondisi kota Palembang yang cukup aman dan kondusif.</u> 2. <u>Potensi PPN yang masih besar dan belum tergali secara maksimal.</u> 3. <u>Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi (TIK).</u> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. <u>Tingkat kepatuhan Wajib Pajak atas PPN yang masih rendah.</u> 2. <u>Perilaku rasional individu (tindakan wajib pajak untuk menghindari pajak (tax avoidance)).</u> 3. <u>Kondisi perekonomian Indonesia yang masih kurang baik.</u>
Internal		

Kekuatan (S)	S-O	S-T
<ol style="list-style-type: none"> 1. <u>Adanya landasan hukum yang jelas yaitu peraturan perundang-undangan perpajakan.</u> 2. <u>Ketersediaan sarana dan prasarana.</u> 3. <u>Ketersediaan jumlah AR Pengawasan yang memadai.</u> 4. <u>Reformasi Birokrasi di DJP salah satunya di bidang Teknologi Informasi dan Basis Data.</u> 5. <u>Memiliki otoritas untuk melakukan law enforcement.</u> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. <u>Melakukan analisis yang komprehensif dan mendalam terhadap data yang diperoleh baik dari internal dan eksternal dalam melakukan penggalan potensi PPN.</u> 2. <u>Melakukan mapping, profiling dan benchmarking wajib pajak. Kemudian dilanjutkan dengan kunjungan dan penyisiran langsung ke tempat tinggal dan/atau lokasi usaha PKP yang menjadi penentu penerimaan pajak di KPP PIT untuk menentukan kesesuaian data yang ada dengan kondisi sebenarnya di lapangan.</u> 3. <u>Melakukan himbauan yang intensif melalui Surat Permintaan Penjelasan atas Data dan/atau Keterangan apabila diketahui PPN tidak/kurang dibayar oleh PKP.</u> 4. <u>Menerbitkan Surat Tagihan Pajak sebagai sanksi administrasi atas semua PKP yang tidak atau terlambat melaporkan SPT Masa PPN.</u> 5. <u>Melakukan pemeriksaan data konkret dan menerbitkan Surat Ketetapan Pajak Kurang Bayar PPN sebagai wujud penegakan hukum dan memberikan efek jera kepada PKP yang tidak/kurang menyetorkan PPN.</u> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. <u>Meningkatkan kegiatan sosialisasi dan penyuluhan secara langsung kepada PKP.</u> 2. <u>Melakukan kegiatan bedah wajib pajak secara berkala.</u> 3. <u>Meningkatkan kegiatan forum sesama AR Pengawasan KPP PIT maupun di lingkungan Kanwil DJP Sumatera Selatan dan Kepulauan Bangka Belitung dalam berbagi pengetahuan, pengalaman dan kisah sukses penggalan potensi PPN.</u>

Kelemahan (W)	W-O	W-T
<ol style="list-style-type: none"> 1. <u>Kualitas AR Pengawasan yang belum memadai.</u> 2. <u>Keterbatasan pada akses informasi dan pengetahuan tentang industri tertentu sehingga kehilangan potensi PPN.</u> 3. <u>Kurangnya koordinasi dengan instansi terkait.</u> 4. <u>Kurangnya tindakan law enforcement di tingkat AR Pengawasan.</u> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. <u>Mengusulkan kepada pimpinan untuk mengikuti diklat pelatihan dan pengembangan bagi AR Pengawasan yang baru promosi.</u> 2. <u>Mengusulkan kepada pimpinan pusat untuk memberikan akses data dan informasi minimal kepada kepala kantor.</u> 3. <u>Meningkatkan koordinasi dengan pihak terkait.</u> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. <u>Meminimalisir kesenjangan pengetahuan sesama AR Pengawasan dengan mengaktifkan IHT Penggalan Potensi PPN secara berkala.</u> 2. <u>Meningkatkan komunikasi dan menjalin hubungan baik kepada PKP yang menjadi tanggung jawab masing-masing AR Pengawasan.</u>

5. Simpulan

Setelah dilakukan analisis SWOT dan pembahasan mengenai bagaimana strategi AR Pengawasan KPP PIT dalam rangka meningkatkan penerimaan PPN dapat disimpulkan bahwa hasil diagram cartesius menggambarkan bahwa posisi AR Pengawasan KPP PIT dalam rangka meningkatkan penerimaan PPN berada pada kuadran I. Strategi yang harus ditetapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy*) sehingga dapat meningkatkan penerimaan PPN di KPP PIT.

Strategi yang paling efektif dalam rangka meningkatkan penerimaan PPN oleh AR Pengawasan di KPP PIT adalah sebagai berikut: (1) Melakukan analisis yang komprehensif dan mendalam terhadap data yang diperoleh baik dari internal dan eksternal dalam melakukan penggalian potensi PPN; (2) Melakukan *mapping, profiling* dan *benchmarking* wajib pajak. Kemudian dilanjutkan dengan kunjungan dan penyisiran langsung ke tempat tinggal dan/atau lokasi usaha PKP yang menjadi penentu penerimaan pajak di KPP PIT untuk menentukan kesesuaian data yang ada dengan kondisi sebenarnya di lapangan; (3) Melakukan himbauan yang intensif melalui Surat Permintaan Penjelasan atas Data dan/atau Keterangan apabila diketahui PPN tidak/kurang dibayar oleh PKP; (4) Menerbitkan Surat Tagihan Pajak sebagai sanksi administrasi atas semua PKP yang tidak atau terlambat melaporkan SPT Masa PPN; dan (5) Melakukan pemeriksaan data konkret dan menerbitkan Surat Ketetapan Pajak Kurang Bayar PPN sebagai wujud penegakan hukum dan memberikan efek jera kepada PKP yang tidak/kurang menyetorkan PPN.

6. Daftar Pustaka

- Bryson, Jhon M. (2007). *Perencanaan Strategis Bagi Organisasi Sosial*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Hafinudin, R., Djamhur, H., & Iqbal, M. (2015). *Strategi Peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) Melalui Pajak Daerah Di Kota Malang (Studi Pada Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang)*. *Jurnal Mahasiswa Perpajakan*, 2(No. 2), 1–10.
- Hubeis, Musa dan Mukhamad Najib. (2014). *Manajemen Strategi Dalam Pengembangan Daya Saing Organisasi*, PT Gramedia Kencana, Jakarta.
- Iswan Masirete. (2013). *Strategi Peningkatan Penerimaan Pajak Kendaraan Bermotor dalam Rangka Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kabupaten Poso*. *Ekomen*, 13(2), 36.
- Pearce JA, Robinson RB. (2013). *Manajemen Strategik: Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*, Jilid 1, Binarupa Aksara, Jakarta.
- Presiden Republik Indonesia. (2009). *Undang-Undang Nomor 42 Tahun 2009 tentang Pajak Pertambahan Nilai Barang dan Jasa dan Pajak Penjualan atas Barang Mewah*, Jakarta.
- Rangkuti, Freddy. (2005). *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*, Jakarta, Gramedia Pustaka Utama.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, Bandung, Alfabeta.

Copyright Disclaimer

Copyright for this article is retained by the author(s), with first publication rights granted to the journal.