

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Permasalahan

Seiring dengan berkembangnya era globalisasi yang meliputi aspek sosial, politik, serta ekonomi yang tidak dapat dihindarkan, tuntutan masyarakat pun menjadi kian beragam, dalam hal ini yakni pelayanan publik dan pembangunan infrastruktur yang menjadi kebutuhan masyarakat. Masyarakat mengharapkan adanya sarana dan prasarana yang dapat dimanfaatkan dengan baik, seperti sarana transportasi, jalan, jembatan, fasilitas kesehatan dan fasilitas pendidikan. Masyarakat mengharapkan kebutuhannya terpenuhi dengan optimal. Pembangunan infrastruktur dan berbagai fasilitas tersebut dapat terlaksana apabila terdapat pembiayaan yang diperoleh dari penerimaan negara berupa pajak.

Pajak merupakan sumber penerimaan dalam negeri yang utama. Fenomena terjadinya berbagai krisis baik politik maupun ekonomi, yang berdampak cukup berat bagi seluruh rakyat Indonesia, sehingga memicu kesadaran warga negara terhadap dampak negatif yang ditimbulkan dari krisis ekonomi yang terjadi, seperti kesenjangan ekonomi dan kesenjangan sosial. Salah satu upaya untuk mengatasi hal tersebut, yakni dengan diselenggarakannya pemungutan pajak yaitu berupa kontribusi yang diberikan secara wajib dan pribadi oleh Wajib Pajak atau warga negara untuk hal-hal yang menyangkut kegiatan negara dan kepentingan umum, seperti pembangunan infrastruktur yang mendukung tersedianya berbagai fasilitas umum.

Setiap warga negara yang lahir dan tinggal menetap hingga meninggal dunia, selalu mendapatkan fasilitas atau sarana dan prasarana dari pihak pemerintah yang pembiayaannya diperoleh dari penerimaan negara berupa pajak. Pajak yang diperoleh juga digunakan untuk subsidi kebutuhan masyarakat, kontribusi dana modal dan pembinaan UMKM, hingga pembiayaan hutang terhadap luar negeri. Pajak memiliki peranan yang penting dan dominan khususnya dalam menunjang keberlangsungan kegiatan pemerintahan dan pembiayaan proyek pembangunan.

Pajak memberlakukan fungsi redistribusi pendapatan, dimana setiap warga negara atau masyarakat yang berpenghasilan lebih tinggi dibanding kemampuan masyarakat yang lebih rendah, wajib berkontribusi melaksanakan kewajiban perpajakannya dengan baik agar fungsi redistribusi pendapatan tercapai, serta kesenjangan ekonomi dan sosial dapat diatasi dengan optimal.

Para Wajib Pajak dalam memberikan kontribusinya dapat dilakukan secara langsung dengan mendatangi Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama setempat yang menangani pelayanan Wajib Pajak Lokasi, maupun dengan cara memanfaatkan pelayanan berbasis sistem informasi atau teknologi yang dapat diakses secara *online*, seperti *e-Filing*, *e-billing*, *e-faktur* dan *e-SPT*.

Setiap warga negara dan badan usaha diwajibkan membayar iuran pajak di Kantor Pelayanan Pajak yang terdiri dari Kantor Pelayanan Pajak Besar, Kantor Pelayanan Pajak Madya, Kantor Pelayanan Pajak Pratama dan Kantor Pelayanan Pajak Khusus, dalam hal ini ialah Kantor Pelayanan Pajak Pratama. Masyarakat akan diberikan pelayanan dalam proses pembayaran pajak. Setiap pelayanan yang

diberikan oleh Kantor Pelayanan Pajak memiliki keunggulan tersendiri pada aspek kualitas pelayanan yang diberikan terhadap masyarakat.

Target penerimaan pajak telah yang telah ditetapkan pemerintah dalam Rancangan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (RAPBN) 2017 dilakukan pemotongan sebanyak Rp 50 triliun, dengan melihat realisasi penerimaan pajak tahun lalu, agar realisasi pajak tahun ini dapat mencapai target yang telah ditetapkan. Hal ini disebabkan oleh penerimaan pajak yang terus menghadapi kendala dan mengalami laju pelemahan sejak beberapa tahun terakhir. Adapun peran aktif dari aparaturnya atau pegawai pajak serta kemauan Wajib Pajak dalam memenuhi kewajibannya agar memicu realisasi penerimaan pajak yang dapat tercapai.

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2007 pasal 2 ayat (1) dan pasal 4 ayat (1), tentang perubahan ketiga atas Undang-Undang Nomor 6 Tahun 1983 tentang Ketentuan Umum dan Tata Cara Perpajakan, bahwa setiap Wajib Pajak yang telah memenuhi persyaratan subjektif dan objektif sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan perpajakan wajib mendaftarkan diri pada kantor Direktorat Jenderal Pajak yang wilayah kerjanya meliputi tempat tinggal atau tempat kedudukan Wajib Pajak dan kepadanya diberikan Nomor Pokok Wajib Pajak. Wajib Pajak diwajibkan mengisi dan menyampaikan Surat Pemberitahuan (SPT) dengan benar, lengkap, jelas, dan menandatangani. Hal ini menunjukkan bahwa warga negara yang mempunyai hak dan kewajiban perpajakan, wajib mendaftarkan diri dan melaporkan kembali Surat Pemberitahuan (SPT) yang dimiliki.

Surat Pemberitahuan (SPT) ialah surat yang digunakan oleh Wajib Pajak digunakan untuk menyampaikan atau melaporkan serta pembayaran penghasilan, objek pajak dan/atau bukan objek pajak, dan/atau harta dan kewajiban sesuai dengan ketentuan yang telah diatur dalam peraturan perundang-undangan perpajakan. Wajib Pajak dikenai pajak atas penghasilan yang diperolehnya selama satu tahun pajak atau penghasilan dalam bagian tahun pajak apabila kewajiban pajak subjektifnya dimulai atau berakhir dalam tahun pajak.

Kepatuhan Wajib Pajak yaitu suatu keadaan dimana Wajib Pajak memenuhi semua kewajiban perpajakan dan melaksanakan hak perpajakannya. Kepatuhan Wajib Pajak (*tax compliance*) dapat diketahui melalui tingkat kepatuhan Wajib Pajak dalam melaporkan kembali Surat Pemberitahuan (SPT), yang digunakan untuk menghitung dan membayar pajak terhutang.

Undang-undang Nomor 7 Tahun 1984 tentang Pajak Penghasilan (PPh) berlaku sejak 1 Januari 1984, dan telah beberapa kali mengalami perubahan dan terakhir kali diubah dengan Undang-undang Nomor 36 Tahun 2008. Undang-undang ini mengatur tentang pengenaan Pajak Penghasilan (PPh) terhadap subjek pajak yaitu berupa penghasilan yang diterima atau diperoleh dalam tahun pajak. Bagi subjek pajak yang menerima penghasilan disebut Wajib Pajak.

Indonesia menganut sistem *self assessment* yang memberi kepercayaan terhadap Wajib Pajak untuk menghitung, memperhitungkan, membayar, dan melaporkan sendiri jumlah pajak terhutang. Hal ini mendorong aparatur penyelenggara pelayanan pajak harus selalu berupaya untuk meningkatkan kualitas pelayanan pajak, melalui pelayanan yang diberikan yang dapat ditempuh dengan

cara *soft approach* terhadap Wajib Pajak, yang diharapkan dapat meningkatkan kesadaran Wajib Pajak untuk patuh dalam memenuhi kewajiban pajaknya. Kepatuhan Wajib Pajak dapat meningkat apabila diimbangi dengan kinerja aparatur penyelenggara pelayanan perpajakan.

Berikut jumlah Wajib Pajak terdaftar yang terdiri dari Badan, Orang Pribadi Karyawan, dan Orang Pribadi Non Karyawan yang terdaftar dan yang telah menyampaikan kembali Surat Pemberitahuan (SPT) Tahunan secara manual maupun melapor secara *online* melalui *e-Filing* di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Semarang Candisari periode 2013-2016 :

Tabel 1.1
Tingkat Kepatuhan Wajib Pajak dalam Menyampaikan SPT Tahunan
Pajak Penghasilan (PPh)

Tahun	Jumlah Wajib Pajak Terdaftar SPT Tahunan	Jumlah SPT yang Masuk (Manual)	Jumlah Laport <i>E-Filing</i> (<i>Online</i>)	Total Wajib Pajak yang Melaporkan SPT Tahunan	Tingkat Kepatuhan Wajib Pajak
2013	70.304	51.160	234	51.394	73,10%
2014	71.835	45.992	6.676	52.668	73,32%
2015	66.518	38.377	16.339	54.716	82,26%
2016	75.072	101	59.338	59.439	79,18%

Sumber: Staf Pengolah Data dan Informasi KPP Pratama Semarang Candisari 2017

Berdasarkan pada Tabel 1.1, dapat diketahui bahwa fakta atau kenyataan yang diperoleh di lapangan per tanggal 26 Mei 2017, jumlah Wajib Pajak yang terdaftar pada Surat Pemberitahuan (SPT) Tahunan mengalami peningkatan,

begitu juga dengan tingkat kepatuhan Wajib Pajak di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Semarang Candisari, dari tahun 2013 hingga tahun 2015 mengalami peningkatan, namun pada tahun 2016 mengalami penurunan. Data tersebut menunjukkan bahwa peningkatan kepatuhan Wajib Pajak tidak mengalami kestabilan, sempat mengalami peningkatan dan menurun kembali. Jumlah Wajib Pajak terdaftar yang meningkat, belum menjadi penentu meningkatnya kepatuhan Wajib Pajak dalam menyampaikan Surat Pemberitahuan (SPT) Tahunan. Perlu adanya alternatif untuk mengatasi hal tersebut.

Hal yang paling utama dan berpengaruh terhadap penerimaan negara berupa pajak, yaitu kepatuhan Wajib Pajak. Kepatuhan Wajib Pajak dapat meningkat apabila didukung dengan produktivitas yang tinggi, serta kompetensi memadai yang dimiliki oleh penyelenggara pelayanan pajak dalam memberikan pelayanan yang prima, sehingga dapat memicu dan mendorong kepatuhan Wajib Pajak dalam memenuhi kewajiban pajaknya.

KPP Pratama Semarang Candisari berpedoman pada *Road Map* Kementerian Keuangan yang melakukan Reformasi Birokrasi secara *masif* melalui 3 Pilar Utama yaitu:

1. Pilar Organisasi, antara lain melalui penajaman tugas dan fungsi, pengelompokan tugas yang koheren, eliminasi tugas yang tumpang tindih, dan modernisasi kantor khususnya di bidang perpajakan.
2. Pilar Proses Bisnis, antara lain melalui penetapan dan penyempurnaan Standar Operasi Prosedur yang memberikan kejelasan dan memuat janji

layanan, dan pengelolaan kinerja berbasis *balance scorecard* serta pembangunan berbagai sistem aplikasi *e-goverment*.

3. Pilar SDM, antara lain melalui peningkatan disiplin, pembangunan *assessment center*, diklat berbasis kompetensi, pelaksanaan *merit system*, pembangunan SIMPEG, dan penerapan *reward and punishment* secara konsisten.

Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Semarang Candisari merupakan salah satu instansi yang berupaya untuk meningkatkan kepatuhan Wajib Pajak melalui kualitas pelayanan yang diberikan. Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Semarang Candisari telah mendapatkan penghargaan dengan kedudukan peringkat 2 (dua) dan peringkat 3 (tiga) dalam pelayanan dan inovasi tingkat Kanwil DJP Jawa Tengah I Tahun 2011-2013. Sesuai dengan pernyataan dari narasumber yaitu Bapak Petrus Wibowo selaku Kepala Seksi Pengolah Data dan Informasi, bahwa Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Semarang Candisari memiliki beberapa upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kepatuhan wajib pajak yakni sebagai berikut:

1. Sosialisasi terhadap Wajib Pajak orang pribadi dan Wajib Pajak badan. Sosialisasi dilakukan baik terhadap Wajib Pajak yang baru terdaftar maupun Wajib Pajak yang sudah terdaftar. Sasaran dari sosialisasi yang dilakukan yaitu meliputi kelompok-kelompok dari Wajib Pajak.
2. Penerapan Sistem Teknologi dan Informasi berbasis *online*, seperti e-SPT yang bertujuan untuk mempermudah Wajib Pajak dalam mendapatkan pelayanan perpajakan khususnya dalam melaporkan Surat Pemberitahuan

(SPT) Tahunan, sehingga tidak perlu datang langsung ke kantor dan mengantri.

3. Himbauan melalui email dan *SMS Broadcast*. KPP Pratama Semarang Candisari memiliki *database* informasi Wajib Pajak, sehingga bagi wajib pajak dengan status aktif, namun belum memenuhi kewajibannya akan diberikan himbauan berupa surat resmi yang memperingatkan wajib pajak agar segera menyampaikan Surat Pemberitahuan (SPT) sesuai dengan masa atau batas waktu yang telah ditentukan.
4. Sanksi apabila Wajib Pajak tidak memenuhi kewajibannya sesuai dengan batas waktu yang telah ditentukan. Sanksi yang diberikan berupa Surat Tagihan Pajak (STP). Apabila Wajib Pajak Orang Pribadi tidak memenuhi kewajibannya akan dikenakan denda sebesar Rp 100.000,-, sedangkan bagi Wajib Pajak Badan akan dikenakan denda sebesar Rp 1.000.000,-.

Para pegawai diharapkan mampu meningkatkan produktivitasnya dengan menerapkan prinsip akuntabilitas, transparansi, serta pemerataan, sehingga pelayanan pajak yang diberikan dapat meningkatkan kepatuhan Wajib Pajak. Letak Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Semarang Candisari lokasinya sangat strategis sehingga menjadi peluang karena dapat memudahkan bagi Wajib Pajak yang ingin datang langsung untuk memperoleh pelayanan yang dibutuhkan. Para Wajib Pajak, sebagian besar memiliki keterbatasan waktu dalam mengurus kewajiban pajaknya, sehingga dengan lokasi Kantor Pelayanan Pajak (KPP)

Pratama Semarang Candisari yang strategis dapat dijangkau dengan mudah oleh para Wajib Pajak.

Tingkat jumlah Wajib Pajak yang terdaftar SPT Tahunan di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Semarang Candisari yang mengalami peningkatan tidak sebanding dengan tingkat kepatuhan Wajib Pajak, sehingga perlunya pihak penyelenggara pelayanan pajak memberi perhatian yang lebih dan berupaya agar tingkat kepatuhan Wajib Pajak dapat meningkat dengan stabil. Hal ini dapat menjadi penghambat bagi pihak penyelenggara pelayanan pajak dalam mencapai tujuan kinerjanya apabila tidak segera diatasi.

Berdasarkan fakta yang ada, membuat peneliti tertarik untuk mengetahui dan meneliti lebih dalam terkait **mengapa tingkat kepatuhan Wajib Pajak belum sesuai dengan yang diharapkan oleh Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Semarang Candisari dalam penyampaian Surat Pemberitahuan (SPT) Tahunan?**

1.2 Rumusan Permasalahan

- 1) Bagaimana perumusan strategi yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kepatuhan Wajib Pajak orang pribadi dan badan dalam penyampaian Surat Pemberitahuan (SPT) Tahunan di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Semarang Candisari?

1.3 Tujuan Penelitian

- 1) Merumuskan strategi dalam upaya meningkatkan kepatuhan Wajib Pajak orang pribadi dan badan dalam penyampaian Surat Pemberitahuan (SPT) SPT Tahunan di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Semarang

Candisari.

1.4 Manfaat Penelitian

a. Kegunaan Teoritis

Harapan dari hasil penelitian ini adalah memberikan suatu kontribusi pemikiran terkait penerapan teori fit melalui gambaran skematis persyaratan kelayakan pendekatan cetak biru (*blue print approach*), yang bertujuan menghasilkan kesesuaian antara program dengan harapan kelompok sasaran, sehingga diharapkan dapat merumuskan strategi yang akan dilakukan oleh Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Semarang Candisari guna meningkatkan kepatuhan Wajib Pajak orang pribadi dan badan dalam menyampaikan Surat Pemberitahuan (SPT) Tahunan.

b. Kegunaan Praktis

1. Bagi Penulis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat sebagai bentuk implementasi dari teori yang diperoleh penulis di perkuliahan dan juga menambah pengetahuan dan pemahaman mengenai strategi peningkatan kepatuhan Wajib Pajak orang pribadi dan badan dalam melaporkan kembali Surat Pemberitahuan (SPT) Tahunan di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Semarang Candisari.

2. Bagi Universitas

Penelitian ini diharapkan sebagai penambah koleksi penelitian dan sebagai bahan rujukan peneliti selanjutnya yang akan meneliti terkait strategi peningkatan kepatuhan Wajib Pajak orang pribadi dan badan dalam

melaporkan kembali Surat Pemberitahuan (SPT) Tahunan di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Semarang Candisari.

3. Bagi Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Semarang Candisari

Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi pemikiran berupa alternatif, saran atau masukan terkait strategi peningkatan kepatuhan Wajib Pajak orang pribadi dan badan dalam melaporkan kembali Surat Pemberitahuan (SPT) Tahunan di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Semarang Candisari.

4. Bagi Masyarakat

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi kepada masyarakat selaku Wajib Pajak terkait strategi peningkatan kepatuhan Wajib Pajak orang pribadi dan badan dalam melaporkan kembali Surat Pemberitahuan (SPT) Tahunan di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Semarang Candisari.

1.5 Kajian Teori

1.5 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu mengenai perpajakan telah dilakukan oleh beberapa peneliti, seperti penelitian yang dilakukan oleh Huong (2013), dalam jurnal yang berjudul “*A New SWOT Analysis of an E-Government System: Singapore Case*”, menyatakan bahwa Singapura baru saja meluncurkan Master Plan *e-government* periode 2011-2015 yang dimana bertujuan sebagai permulaan untuk menjalin hubungan antara pemerintah dan masyarakat. Studi ini membahas keadaan sistem *e-government* pemerintah Singapura saat ini disertai dengan analisis SWOT serta membuat rekomendasi kebijakan untuk mengatasi tantangan.

Menurut Donna D, Amy M, Charles F (2013), dalam jurnal yang berjudul “*Analyzing the Role of Social Norms in Tax Compliance Behavior*”, mengeksplorasi lebih detail terkait peran norma sosial dalam kepatuhan pajak, penelitian ini menarik kesimpulan pada pendapat Cialdini dan Trost terkait taksonomi norma-norma sosial yang menyelidiki secara khusus menentukan faktor-faktor yang mempengaruhi kepatuhan pajak.

Menurut Nigar, Gareth D, Frank, dan Matthew D (2015), dalam jurnal yang berjudul “*The Use Of Agent-Based Modelling To Investigate Tax Compliance*”, menunjukkan adanya strategi atau cara yang digunakan untuk menyelidiki aspek penting dalam perpajakan yaitu berupa sikap (*behaviour*) dan kepatuhan Wajib Pajak yang diilustrasikan melalui dua model.

Menurut Suresh dan Srinivas (2012), dalam jurnal yang berjudul “*Factors That Influence Rental Tax Payers' Compliance with Tax System: An Empirical Study of Mekelle City, Ethiopia*”, menyatakan bahwa sikap dan kepatuhan Wajib Pajak dalam sistem pajak merupakan salah satu faktor yang paling penting dan berpengaruh bagi peningkatan pendapatan dalam rangka penyelenggaraan urusan pemerintahan dan kepentingan umum.

Menurut Theresia Woro (2012), dalam jurnal yang berjudul “*Changes On Indonesia Tax Culture, Is There A Way? Studies Through Theory Of Planned Behavior*”, menunjukkan bahwa untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kepatuhan Wajib Pajak yang diharapkan dapat merubah budaya perpajakan di Indonesia, perlu memperhatikan sikap terhadap pemenuhan pajak,

norma subjektif, dan kontrol sosial yang diterima atau dirasakan. Berikut rincian jurnal yang diangkat penulis menjadi acuan, antara lain:

Tabel 1.2
Penelitian Terdahulu

NO	JURNAL	JUDUL	PENULIS	HASIL TEMUAN
1	<i>Integrated Information and Computing Systems for Natural, Spatial, and Social Sciences, 2013</i>	<i>A New SWOT Analysis of an E-Government System: Singapore Case</i>	Ha, Huong	Studi ini bertujuan membahas keadaan sistem <i>e-government</i> di Singapura saat ini, menggunakan analisis SWOT dan membuat rekomendasi kebijakan terkait bagaimana cara mengatasi tantangan dalam rangka meningkatkan kepercayaan publik melalui pelayanan publik yang efektif dan efisien. Studi terfokus pada sistem <i>e-government</i> Singapura strategis, dengan menggunakan analisis SWOT untuk mengeksplorasi kekuatan, kelemahan serta peluang untuk menemukan pendekatan baru dan meningkatkan partipasi aktif warga Singapura.

2	<i>Journal of Business Ethics</i> Vol. 115 Edisi: 3 Hal: 451-468 Tahun publikasi: 2013	<i>Analyzing the Role of Social Norms in Tax Compliance Behavior</i>	Bobek, Donna D; Hageman, Amy M; Kelliher, Charles F	Penelitian ini mengeksplorasi lebih detail peran norma sosial dalam kepatuhan pajak, penelitian ini menarik kesimpulan pada pendapat Cialdini dan Trost terkait taksonomi norma-norma sosial yang menyelidiki secara khusus, hal ini menentukan pengaruh pada kepatuhan pajak. Diuji melalui penelitian hipotesis mengenai ada atau tidaknya pengaruh norma sosial baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kepatuhan pajak. Hasil analisis menunjukkan bahwa etika perilaku individu secara langsung mempengaruhi keputusan kepatuhan pajak serta harapan masyarakat secara umum dan perilaku individu lain memiliki pengaruh pula.
3	<i>Economics of Governance</i> Volume 16 Edisi 2 Halaman 143-164 Tahun publikasi 2015	<i>The Use Of Agent-Based Modelling To Investigate Tax Compliance</i>	Hashimzade , Nigar; Myles, Gareth D; Page, Frank; Rablen, Matthew D	Strategi yang digunakan untuk menyelidiki aspek penting yaitu berupa sikap (<i>behavioural</i>) dan kepatuhan Wajib Pajak. Digambarkan pendekatan dengan dua model. Model pertama menekankan pada kepatuhan pajak dan mengeksplorasi implikasi dari yang tidak patuh terhadap pemungutan pajak. Kedua, model keputusan, dipadu dengan model jaringan sosial yang mengatur transmisi informasi pada sikap dan keyakinan, menyelidiki strategi alternatif audit, serta jumlah pembayar pajak secara

				akurat dan tepat.
4	<i>Researchers World Volume 3 Edisi 4 Halaman 41-49 Tahun 2012</i>	<i>Factors That Influence Rental Tax Payers' Compliance with Tax System: An Empirical Study of Mekelle City, Ethiopia</i>	Vadde, Suresh; Gundarapu, Srinivas	Administrasi perpajakan diharuskan tepat dalam membuat strategi untuk memastikan dan memahami pendapatan yang dimiliki oleh Wajib Pajak. Sikap dan kepatuhan Wajib Pajak dalam sistem pajak adalah salah satu faktor yang paling penting dan berpengaruh bagi peningkatan pendapatan dalam rangka untuk penyelenggaraan urusan pemerintahan dan kepentingan umum.
5	<i>Researchers World; Malegaon 3.4 (Oct 2012): 8-15.</i>	<i>Changes On Indonesia Tax Culture, Is There A Way? Studies Through Theory Of Planned Behavior</i>	Damayanti, Theresia Woro	Tujuan dari studi ini ialah untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kepatuhan Wajib Pajak yang diharapkan dapat merubah budaya perpajakan di Indonesia. Responden dari penelitian ini adalah Wajib Pajak orang pribadi yang terdaftar pada KPP Pratama Salatiga. Hasil dari penelitian mengindikasikan bahwa pemenuhan pajak dipengaruhi oleh kemauan untuk patuh. Kemauan dipengaruhi oleh sikap terhadap pemenuhan pajak, norma dan kontrol sosial yang dirasakan.

(Sumber: Berbagai jurnal)

1.5.2 Teori Kesesuaian (*Fit Theory*)

Teori Kesesuaian (*Fit Theory*) adalah bagian dari pengukuran awal suatu kinerja, dengan demikian proses untuk mengidentifikasi kriteria evaluasi Teori Kesesuaian (*Fit Theory*) yang harus ditangani dalam kerangka kerja terpadu,

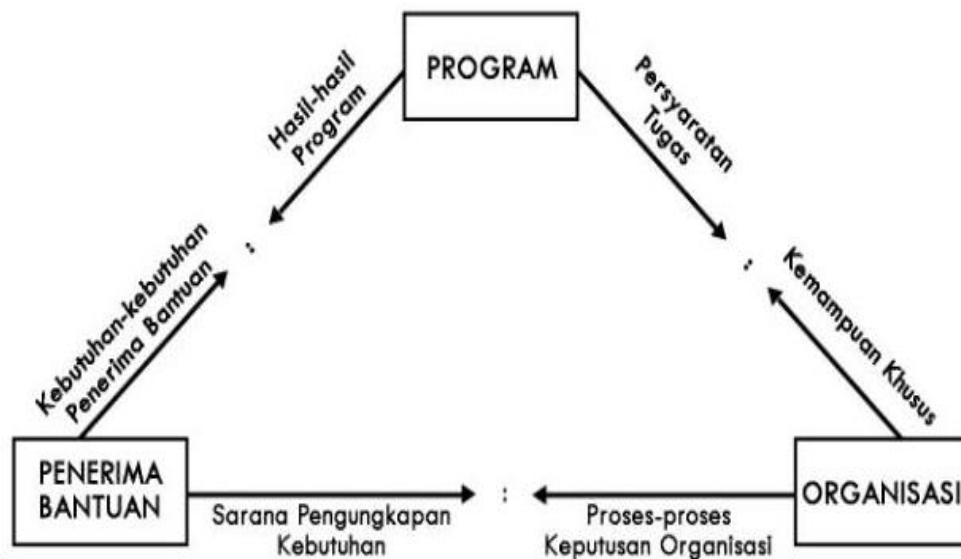
dilakukan dengan cara mengkaji ilmu pengetahuan yang beragam, kebijakan dan teknologi serta tujuannya.

Teori kesesuaian organisasional digunakan untuk menilai peran sumber daya manusia (SDM) terhadap kinerja. Strategi dan kondisi internal dapat mempengaruhi kinerja. Pendekatan ini digunakan untuk menentukan bagaimana cara untuk membentuk kesesuaian yang ideal pada organisasi yaitu antara strategi organisasi dengan praktik-praktik untuk menghasilkan kinerja yang lebih optimal. Pada masa-masa transisi yang banyak menghadapi kondisi *mismatch* dan memerlukan perubahan. (Greer, 2001).

Menurut David C. Korten (dalam Setiawan Abadi; 1998:240), daya kerja suatu program ialah fungsi kesesuaian antara subjek yang dibantu, program, dan organisasi yang membantu. Suatu program akan mengalami kegagalan apabila tidak ada hubungan yang erat antara kebutuhan pihak penerima bantuan dengan hasil program; persyaratan program dengan kemampuan nyata dari organisasi yang membantu; serta kemampuan pengungkapan kebutuhan oleh pihak penerima dan proses pengambilan keputusan dari organisasi pembantu. Hal ini dapat digambarkan melalui gambaran skematis persyaratan kelayakan dengan pendekatan cetak biru (*blue print approach*) sebagai berikut :

Gambar 1.1

Gambaran Skematis mengenai Persyaratan Kelayakan dengan Pendekatan Cetak Biru (*Blue Print Approach*)



Sumber: David C. Korten (dalam Setiawan 1998:241)

Berdasarkan pada Gambar 1.1, dapat dikemukakan bahwa tujuannya digunakan untuk menghasilkan keterpaduan atau kesesuaian antara berbagai peran, pengambilan keputusan dan pelaksanaan kegiatan. Pendekatan ini menekankan pada prarencana terkait bagaimana seharusnya program disusun. Organisasi pelaksana diharapkan dapat menjalankan suatu program mirip seperti kontraktor bangunan yang berpedoman pada cetak biru. Peneliti akan mengukur perubahan setelah pelaksanaan program, lalu membandingkan terkait perubahan apa yang terjadi pada kelompok sasaran terhadap perubahan yang direncanakan, lalu menyerahkan pada perencana untuk memperbaiki cetak biru.

Suatu program dapat berjalan dengan berhasil dan maksimal apabila terdapat kesesuaian dari 3 (tiga) unsur di dalamnya, yaitu program, penerima

bantuan/kelompok sasaran (*beneficiaris*) dan organisasi. Pertama, kesesuaian antara program dan penerima bantuan/kelompok sasaran (*beneficiaris*) terkait kesesuaian antara apa yang ditawarkan oleh hasil suatu program dengan apa yang menjadi harapan dan kebutuhan subjek penerima bantuan atau kelompok sasaran. Kedua, yaitu kesesuaian antara program dengan organisasi pelaksana yaitu persyaratan kesesuaian tugas yang diajukan oleh program dengan kemampuan atau kompetensi organisasi pelaksana dalam mengemban tugas. Ketiga, kesesuaian antara penerima bantuan/kelompok sasaran (*beneficiaris*) dengan organisasi pelaksana terkait apa yang menjadi kebutuhan kelompok sasaran dan proses pengambilan keputusan oleh organisasi pelaksana agar mendapatkan hasil keluaran (*ouput*).

Penyelenggaraan pelayanan publik di bidang perpajakan seperti di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Semarang Candisari merupakan proses yang memerlukan strategi atau program yang sesuai dengan kebutuhan kelompok sasaran yaitu Wajib Pajak, karena di dalamnya berlangsung interaksi yang intensif antara Wajib Pajak dengan aparatur penyelenggara pelayanan pajak, Wajib Pajak pun dapat mengungkapkan apa yang menjadi kebutuhannya sehingga diharapkan dapat mendorong aparatur untuk terus berupaya mengembangkan kompetensinya disertai dengan pengambilan keputusan melalui penerapan kebijakan strategis agar kepatuhan wajib pajak dapat meningkat, baik dalam menyampaikan kembali (Surat Pemberitahuan) SPT yang dimiliki maupun membayar kewajiban pajak yang terhutang.

1.5.3 Administrasi Publik

Administrasi publik adalah kerjasama yang dilakukan oleh sekelompok orang atau lembaga dalam melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dalam memenuhi kebutuhan publik secara efisien dan efektif (Harbani Pasolong, 2013; 8). Administrasi publik adalah manajemen dan organisasi dari manusia- manusia dan peralatannya guna mencapai tujuan pemerintah. (Dwight Waldo, dalam Harbani Pasolong; 2013:8). Menurut Jhon M Pfiffner dan Robert V Presthus (dalam Harbani Pasolong; 2013:7) menyatakan bahwa administrasi publik meliputi (1) implementasi kebijakan pemerintah yang ditetapkan oleh badan-badan perwakilan politik, (2) koordinasi usaha-usaha perorangan dan kelompok untuk meleksanakan kebijakan pemerintah, (3) suatu proses yang bersangkutan dengan pelaksanaan kebijakan-kebijakan pemerintah.

Nicolas Henry (dalam Harbani Pasolong; 2013:28-30) mengemukakan lima pergeseran paradigma administrasi publik yaitu :

1. Paradigma dikotomi antara politik dan administrasi negara (1900 – 1926).

Politik harus memusatkan perhatiannya terhadap kebijakan atau ekspresi dari kehendak rakyat. Administrasi berkenaan dengan pelaksanaan atau implementasi kebijakan. Fokus dari ilmu administrasi negara terbatas pada masalah organisasi, kepegawaian, dan penyusunan anggaran dalam birokrasi dan pemerintahan. Lokus paradigma ini adalah mempermasalahkan dimana seharusnya administrasi negara ini berada. Pada masa ini dibedakan secara jelas antara adminstrasi dan politik negara. Birokrasi administrasi publik diharapkan mampu menjalankan pemerintahan sebagaimana mestinya.

2. Paradigma prinsip – prinsip administrasi negara (1927 – 1937).

Paradigma ini meliputi prinsip-prinsip administrasi seperti *planning, organizing, staffing, directing, coordinating, reporting, dan budgeting* (PODSCORB). Paradigma ini muncul sebagai akibat interaksi intensif antara administrator dengan pihak politisi atau swasta. Fokusnya ialah prinsip – prinsip administrasi yang dipandang dapat berlaku universal pada setiap bentuk organisasi dan lingkungan budaya. Lokus pada paradigma ini tidak menjadi masalah. Prinsipnya yakni administrasi negara dapat diterapkan di negara mana saja walaupun berbeda kebudayaan lingkungan, visi, dan lainnya.

3. Paradigma administrasi negara sebagai ilmu politik (1950-1970). Paradigma ini merupakan suatu usaha untuk menetapkan kembali hubungan konseptual antara administrasi negara dengan ilmu politik. Pemisahan antara administrasi negara dengan politik merupakan sesuatu yang tidak mungkin. Ruang lingkup administrasi publik kembali menyempit ke proses manajerial birokrasi pemerintahan sehingga fokusnya menjadi kabur dan lokusnya menekankan pada birokrasi.

4. Paradigma administrasi negara sebagai ilmu administrasi (1956-1970). Prinsip-prinsip manajemen dikembangkan secara ilmiah dan mendalam. Administrasi negara telah berkembang sebagai ilmu administrasi. Sebagai suatu paradigma, pada fase ini ilmu administrasi hanya memberikan fokus tidak dengan lokusnya. Semua fokus yang dikembangkan dapat diterapkan

tidak hanya di dunia bisnis tetapi juga dalam administrasi publik, sehingga lokusnya kurang jelas.

5. Administrasi negara sebagai ilmu administrasi negara (1970). Pada masa ini administrasi negara telah berkembang menjadi ilmu administrasi negara. Memiliki fokus dan lokus yang jelas yaitu berfokus pada teori organisasi, teori manajemen, kebijakan publik, teknik dan manajemen administrasi, praktik dan analisis kebijakan publik. Lokusnya ialah birokrasi pemerintah serta masalah-masalah kepentingan publik yang menjadi persoalan masyarakat (*public affairs*).

Berdasarkan pendapat para ahli dapat dinyatakan bahwa administrasi publik merupakan implementasi kebijakan pemerintah yang dilaksanakan untuk mencapai tujuan organisasi. Pergeseran paradigma Administrasi Publik yang dikemukakan oleh Nicholas Henry, bahwa adanya pemisahan administrasi publik dan ilmu politik agar administrasi publik tetap bebas nilai dengan fokus administrasi publik sebagai pelayanan publik/masyarakat.

1.5.4 Manajemen Publik

Overman dalam Pasolong (2007:83) mengemukakan manajemen publik adalah suatu studi interdisipliner dari aspek-aspek umum organisasi, dan merupakan gabungan antara fungsi manajemen seperti *planning*, *organizing*, dan *controlling* di satu sisi, dengan SDM, keuangan, fisik, informasi, dan politik di sisi lain.

Pasolong dalam bukunya Teori Administrasi Publik mengemukakan perkembangan manajemen publik dipengaruhi oleh beberapa pandangan, diantaranya:

1. Manajemen Normatif

Pandangan manajemen normatif melihat manajemen sebagai suatu proses penyelesaian tugas atau pencapaian tujuan. Efektifitas dari proses tersebut diukur dari apakah kegiatan organisasi direncanakan, diorganisir, dikoordinasikan, dan dikontrol secara efisien atau tidak.

2. Manajemen Deskriptif

Pandangan ini dapat diamati melalui pemberian fungsi manajemen yang terdiri atas kegiatan personal, interaktif, administratif, dan teknis kepada manajer dalam memimpin organisasi.

3. Manajemen Strategik

Konsep manajemen strategik membicarakan hubungan antara organisasi dengan lingkungan internal dan lingkungan eksternal sekaligus cara agar dapat mengendalikan arah perjalanan organisasinya menuju sasaran yang dikehendaki.

4. Manajemen Publik

Pandangan ini mendesak agar ilmu administrasi publik segera mengarahkan perhatiannya kepada orientasi atau hasil dari suatu organisasi.

5. Manajemen Kinerja

Konsep manajemen kinerja didasarkan pada asumsi bahwa, jika pegawai memahami apa yang diharapkan dari seorang manajer dan diberdayakan dalam penentuan tujuan yang akan dicapai, maka mereka akan menunjukkan kinerja untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

1.5.5 Strategi

Strategi menurut Drucker (dalam Triton PB; 2007:14), didefinisikan sebagai seluruh keputusan untuk mencapai sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan. Strategi menurut Amstrong *The Art of HRD* (dalam Triton PB; 2007:16), ialah suatu perspektif yang membahas isu kritis atau faktor keberhasilan, serta keputusan strategis yang berjangka panjang serta berdampak besar pada pola perilaku dan kesuksesan organisasi. Strategi menurut beberapa ahli apabila disimpulkan yaitu, sekumpulan pilihan dasar yang bersifat kritis untuk merancang perencanaan, menetapkan sasaran dan tujuan jangka panjang dari organisasi, serta alokasi sumber daya untuk mencapai sasaran dan mencapai kesesuaian strategis antara tujuan strategis dan basis sumber daya, dengan memperhatikan aspek lain seperti keunggulan yang kompetitif, bersinergis secara berkelanjutan, sebagai suatu arahan, cakupan, dan perspektif berjangka panjang bagi organisasi.

Richardson dan Thompson dalam Triton PB (2007:16), menyatakan bahwa strategi memiliki dua elemen utama yaitu adanya sasaran strategis dan rencana tindakan. Sasaran strategis ialah sesuatu yang dapat dicapai oleh strategi, sedangkan rencana tindakan ialah suatu cara yang diusulkan untuk memenuhi sasaran yang ingin dicapai. Posisi organisasi pun tidak luput dari perhatian di dalam strategi itu sendiri, dikarenakan perlunya memperhatikan lingkungan sekitar organisasi dan juga pesaingnya. Lingkungan seringkali mengalami perubahan sehingga diperlukan adanya strategi untuk mengatasi perubahan tersebut yaitu dengan cara beradaptasi. Kapasitas atau sumber daya internal dan eksternal organisasi.

1.5.6 Manajemen Strategi

Manajemen strategi ialah suatu rangkaian proses atau kegiatan yang dilakukan dengan memperhatikan aspek-aspek lingkungan internal dan lingkungan eksternal, dengan memperhatikan aspek tersebut akan dihasilkan serangkaian keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, lalu penetapan pelaksanaannya dibuat oleh manajemen puncak, lalu diimplementasikan oleh seluruh jajaran dalam organisasi untuk mencapai tujuan. Manajemen strategi membantu suatu organisasi agar dapat mengatasi kendala yang ada dengan mengelola lingkungannya secara efektif dan efisien, serta dapat mengidentifikasi sasaran yang ingin dicapai agar dapat mencapai hasil atau sasaran yang bernilai.

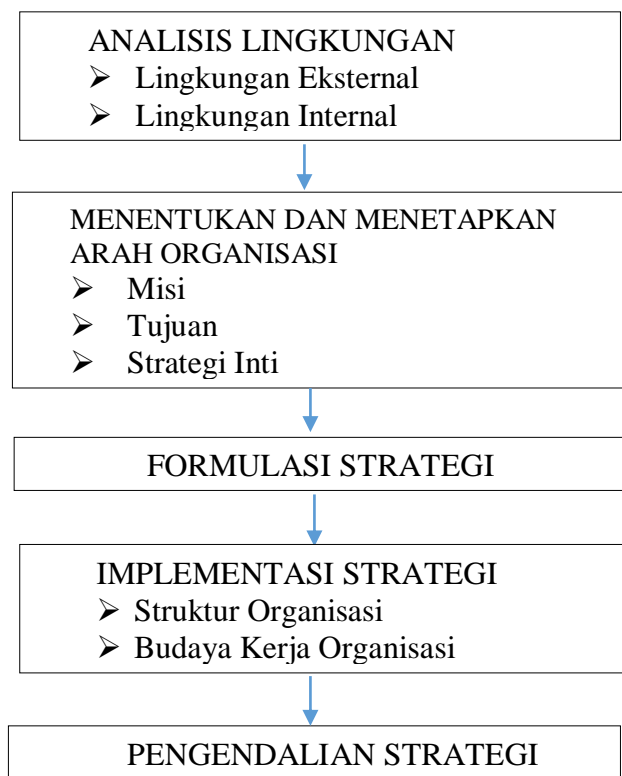
Kajian manajemen strategis selain diterapkan dalam organisasi dan perusahaan, dapat juga diaplikasikan ke dalam konteks individu sebagai pribadi yang selalu meningkatkan eksistensinya. Karakteristik dari manajemen strategi ialah pengambilan keputusan strategis. Perkembangan jaman menyebabkan adanya perubahan yang berimplikasi pada kebutuhan yang beragam, sehingga diperlukan adanya perancangan strategi yang berdasarkan pada kebijakan dan terhadap aturan yang telah dibuat.

Manajemen strategi merupakan suatu kebutuhan penting dalam organisasi. Suatu organisasi yang telah berlangsung lama berjaya bahkan dapat mengalami kegagalan (*collapse*) apabila mengabaikan manajemen strategi. Manajemen strategi berkaitan dengan pengelolaan strategis yang mampu mencegah terjadinya berbagai kemungkinan di masa mendatang. Proses manajemen ialah suatu

komitmen keputusan dan langkah strategis yang harus memiliki fleksibilitas tinggiterhadap perubahan yang ada.

Pada teori yang berkaitan dengan pendekatan visioner dalam manajemen strategis yaitu teori milik Gary Hamel dan C.K Prahalad, Profesor *London Business School dan University of Michigan*, yang dinyatakan oleh Purnomo dan Zulfikieflimansyah dalam Triton PB (2007:54), menyatakan bahwa fungsi manajemen strategis lebih mengutamakan sasaran-sasaran yang ada di masa mendatang, dan dapat dicapai apabila organisasi didukung oleh sumber daya internal, kapabilitas, dan kompetensi. Skema manajemen strategis merupakan suatu proses yang terikat dan terdiri atas beberapa tahap yakni sebagai berikut:

Gambar 1.2
Proses Manajemen Strategis



Sumber: Purnomo dan Zulfikieflimansyah dalam Triton PB (2007:54)

Proses manajemen strategi selalu mengarah pada pencapaian keunggulan yang bersaing dengan dukungan potensi yang dimiliki suatu organisasi untuk mengembangkan daya saing strategis. Proses manajemen strategi harus senantiasa terbuka dengan perubahan yang ada, dengan tujuan untuk meningkatkan daya saing strategis dan keberhasilan pencapaian sasaran yang telah ditetapkan, dalam hal ini ialah kunci sukses kelangsungan hidup suatu organisasi.

Menurut Wheelen dan Hunger (dalam Rachmat; 2013:30), konsep dasar manajemen strategi meliputi empat elemen, yaitu pengamatan lingkungan meliputi *monitoring*, evaluasi, dan mengumpulkan informasi dari lingkungan internal dan lingkungan eksternal untuk mengidentifikasi faktor-faktor strategik yaitu elemen-elemen internal dan eksternal yang akan menentukan masa depan organisasi. Upaya yang paling sederhana untuk melakukannya yaitu melalui analisis SWOT.

1.5.7 Perencanaan Strategi

Perencanaan strategi ialah bagian dari manajemen strategi dan suatu cara untuk mengurangi resiko, instrumen yang mendidik semua unit kerja dan suatu proses dalam membuat keputusan strategis serta mengalokasikan sumber daya untuk mendukungnya. Sebagai suatu proses, menentukan apa yang dikehendaki organisasi di masa depan, membuat rencana pencapaian atau sasaran, dan rencana kegiatan atau program yang sesuai dengan arahan visi, misi, dan tujuan, serta bagaimana usaha untuk mencapainya. Perencanaan strategi sebagai komponen dari manajemen strategi yang bertugas untuk menjelaskan tujuan dan sasaran, memilih berbagai kebijakan dalam memperoleh dan mengalokasikan sumber

daya, serta menciptakan suatu pedoman dalam menerjemahkan kebijaksanaan organisasi.

Proses perumusan strategi perlu memerlukan seleksi yang mendasar dan kritis terhadap permasalahan yang dilakukan dengan memperhatikan aspek-aspek penting seperti faktor internal maupun eksternal yang menjadi penyebab permasalahan individu atau organisasi. Tahapan seleksi yang bersifat kritis dan mendasar terhadap permasalahan yakni sebagai berikut:


1. Mengidentifikasi dan menginventarisasi seluruh permasalahan yang ada di dalam organisasi;
2. Mengidentifikasi dan mengelompokkan masing-masing permasalahan yang ada berdasarkan faktor internal dan faktor eksternal dengan analisis SWOT;
3. Menyusun secara urut permasalahan sesuai dengan tingkat kepentingan atau prioritasnya;
4. Menentukan skala prioritas penyelesaian masalah.

1.5.7.1 Analisis Lingkungan Strategi

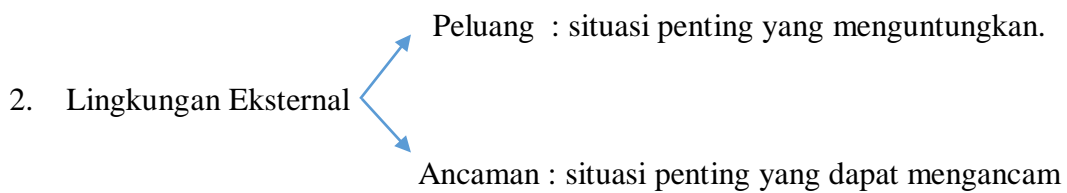
Menurut Fredy Rangkuti (2005:19), lingkungan yang mempengaruhi kinerja organisasi ditentukan oleh dua faktor, yaitu faktor internal dan eksternal. Kedua faktor tersebut menjadi pertimbangan dalam analisis lingkungan strategis, karena lingkungan internal dan eksternal akan memberikan gambaran yang lebih jelas tentang isu-isu strategis organisasi.

Tujuan analisis lingkungan strategis adalah untuk mengetahui pengaruh-pengaruh kunci serta pemilihan strategi apa yang sesuai dengan tantangan yang

datangnya dari lingkungan. Menurut Wahyudi (dalam Hessel Nogi Tangkilisan; 2005:258) mengemukakan bahwa lingkungan adalah salah satu faktor penting untuk menunjang keberhasilan organisasi dalam persaingan, yang selanjutnya membagi lingkungan menjadi dua, yaitu lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Pembagian ini didasarkan atas kontrol/pengaruh organisasi terhadap lingkungan-lingkungan tersebut. Penjelasan terhadap kedua lingkungan strategis adalah sebagai berikut:

1. Lingkungan Internal
- 
- Kekuatan : sumber daya,keunggulan, keterampilan.
 - Kelemahan : keterbatasan sumber daya.

Lingkungan internal adalah lingkungan organisasi yang berada dalam organisasi. Analisis lingkungan internal ialah analisis organisasi yang dilakukan secara internal dalam rangka menilai atau mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang ada di dalam organisasi. Proses analisis lingkungan internal merupakan proses yang sangat penting dan tidak dapat disepelekan, karena dengan analisis lingkungan internal akan diketahui kekuatan dan kelemahan yang ada dan selanjutnya berguna untuk mengetahui isu-isu strategis. Unsur-unsur yang terdapat pada lingkungan internal terdiri atas sumber daya, kapabilitas, dan kompetensi inti. Menurut Kluyver dan Pearce (dalam Rachmat; 2013:139) menyatakan bahwa analisis internal perusahaan (sumber daya strategik organisasi) sangat bermanfaat dalam menentukan strategi yang dapat dikejar organisasi dengan sukses.



Lingkungan eksternal adalah lingkungan yang berada di luar organisasi. Lingkungan eksternal meliputi faktor-faktor yang merupakan kekuatan yang berada di luar organisasi, dimana organisasi tidak mempunyai pengaruh sama sekali terhadapnya, namun perubahan-perubahan yang terjadi pada lingkungan ini akan mempengaruhi kinerja institusi atau organisasi dalam suatu hubungan yang timbal balik. Lingkungan eksternal suatu instansi atau organisasi memiliki pengaruh yang kuat terhadap pencapaian misi yang disepakati. Pengaruhnya yang cukup kuat ini menyebabkan perlunya perhatian yang serius terhadap dimensi atau aspek yang terkandung di dalamnya, meskipun berada di luar organisasi. Komponen yang ada di dalam lingkungan eksternal terdiri atas aspek politik, ekonomi, sosial budaya, politik dan teknologi.

1.5.7.2 Analisis SWOT sebagai Alat Analisis

Lingkungan tersebut dianalisis menggunakan analisis SWOT untuk memahami suatu kondisi organisasi. Analisis SWOT ialah bentuk analisis situasi dan kondisi yang bersifat deskriptif atau memberi gambaran, yang dimana situasi dan kondisi ditempatkan sebagai faktor masukan, lalu dikelompokkan menurut kontribusinya masing-masing melalui matriks SWOT. Analisis SWOT merupakan identifikasi yang bersifat sistematis dan menyajikan kombinasi yang terbaik dari faktor-faktor yang ada baik dari dalam maupun di luar organisasi yaitu kekuatan (*strengths*),

kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan tantangan (*threats*). Setelah mengetahui faktor-faktor yang ada, organisasi yang bersangkutan dapat menentukan strategi dengan memanfaatkan kekuatan yang dimiliki untuk mengambil keuntungan dari peluang-peluang yang ada, sekaligus meminimalisir atau mengatasi kelemahan yang dimiliki untuk menghindari ancaman yang akan datang melalui matriks SWOT.

Matriks SWOT digunakan untuk menyusun strategi organisasi yang menghasilkan empat kemungkinan alternatif strategi yaitu strategi S-O, strategi W-O, strategi S-T, dan strategi W-T. Tingkat kepatuhan Wajib Pajak yang rendah dapat diatasi dengan cara memilih alternatif pilihan strategi yang ada.

Berikut ini merupakan penjabaran dari SWOT:

a. Kekuatan (*Strenghts*)

Kekuatan adalah kelebihan yang dimiliki organisasi berupa sumber daya, keterampilan, atau keunggulan-keunggulan lain yang berhubungan dengan para pesaing dan kebutuhan pelanggan yang dapat dilayani oleh organisasi yang diharapkan dapat melayani dengan maksimal. Kekuatan adalah salah satu faktor pendorong dari dalam organisasi yang memberikan keunggulan kompetitif bagi organisasi. Suatu organisasi harus mampu menganalisis kekuatan yang dimiliki. Kekuatan tersebut dapat dimanfaatkan untuk menambah nilai dan dapat dioptimalkan sehingga bermanfaat positif untuk kemajuan organisasi ataupun pelaksanaan sebuah program kerja. Bagi suatu organisasi, kekuatan tersebut akan dianalisis apakah kekuatan itu dibutuhkan atau dapat mempengaruhi lingkungan di sekitarnya, jika pada organisasi lain juga terdapat kekuatan yang sama, maka harus diukur dan dibandingkan

dengan kekuatan yang ada pada organisasi lain. Unsur didalam kekuatan dapat berupa keunggulan yang dimiliki oleh organisasi seperti sarana prasarana yang dimiliki oleh organisasi. Kekuatan bersifat internal dari organisasi, sehingga harus benar-benar diperhatikan oleh organisasi guna meminimalisir kelemahan dan ancaman yang datang dari luar lingkungan organisasi.

b. Kelemahan (*Weaknesses*)

Kelemahan adalah keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, keterampilan, kapasitas dan kapabilitas yang dapat menghambat kinerja organisasi. Keterbatasan atau kelemahan organisasi tersebut meliputi fasilitas, dana, kemampuan manajemen dan keterampilan pegawai organisasi. Kelemahan merupakan kondisi suatu organisasi pada saat ini dan kegiatan – kegiatan organisasi yang tidak berjalan dengan baik atau sumber daya yang dibutuhkan oleh organisasi tetapi tidak dimiliki oleh organisasi. Suatu organisasi harus mampu menganalisis kelemahan yang ada di dalam organisasinya, apabila terdapat keterkaitan antara kelemahan dengan lingkungan sekitarnya. Hal ini merupakan kendala yang serius, karena kelemahan tersebut bisa menjadi penghambat dalam kemajuan organisasi. Kelemahan lebih mudah dilihat dari kekuatan yang dimiliki organisasi, namun terdapat beberapa hal yang menyebabkan tidak adanya solusi atau alternatif untuk mengatasi kelemahan karena organisasi yang belum atau tidak memanfaatkan kekuatan yang ada secara optimal.

c. Peluang (*Opportunities*)

Peluang adalah situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan organisasi, dapat diartikan sebagai suatu hal yang bisa menguntungkan jika dilakukan namun jika tidak dilakukan bisa merugikan, atau sebaliknya. Kondisi yang menguntungkan diluar suatu organisasi dapat menjadi peluang berkembangnya organisasi di masa depan. Peluang ini dimanfaatkan guna mencari alternatif yang memungkinkan bagi suatu organisasi sehingga dapat berkembang di masa depan atau di masa yang akan datang untuk memajukan organisasi. Peluang tidak hanya berupa kebijakan atau dalam hal mendapatkan keuntungan modal berupa uang, akan tetapi juga bisa berupa respon masyarakat maupun isu yang aktual. Peluang terdiri dari tiga tingkatan, antara lain:

- a) *Low*, jika memiliki daya tarik dan manfaat yang kecil dan peluang pencapaiannya juga kecil.
 - b) *Moderate*, jika memiliki daya tarik dan manfaat yang besar namun peluang pencapaian kecil atau sebaliknya.
 - c) *Best*, jika memiliki daya tarik dan manfaat yang tinggi serta peluang tercapainya besar.
- d. Ancaman (*Threats*)

Ancaman adalah situasi yang tidak menguntungkan bagi lingkungan organisasi. Ancaman merupakan pengganggu utama bagi posisi atau kedudukan organisasi di masa mendatang maupun posisi yang diinginkan organisasi. Suatu ancaman yang dapat menghalangi proses atau kesuksesan organisasi dapat juga disebabkan oleh adanya revisi atau perubahan

peraturan-peraturan pemerintah menjadi regulasi atau peraturan yang baru. Suatu organisasi harus memahami cara menganalisis ancaman yang akan dihadapi organisasi guna menghadapi berbagai jenis faktor lingkungan eksternal yang tidak menguntungkan. Hal ini harus dilakukan oleh organisasi untuk mencegah dari terjadinya kemunduran dan timbulnya ancaman yang menjadi penghambat bagi organisasi hingga di masa mendatang. Sebagian besar organisasi tidak memberi perhatian lebih terhadap ancaman dan melewati lingkungan eksternal tersebut begitu saja, hal tersebut dapat memicu kemungkinan buruk yang dapat terjadi, akibatnya organisasi dapat mengalami kegagalan (*collapse*). Ancaman dapat dikategorikan sebagai berikut:

- a) Ancaman Utama (*Major Threats*) adalah ancaman yang tingkat kemungkinan terjadinya tinggi dan berdampak besar, diperlukan beberapa perencanaan (*planning*) yang harus dilakukan organisasi untuk mengantisipasi ancaman utama tersebut.
- b) Ancaman tidak utama (*Minor Threats*) adalah ancaman yang berdampak kecil dan kemungkinan terjadinya kecil.
- c) Ancaman moderate (*Moderate Threats*) berupa kombinasi antara tingkat ancaman yang tinggi namun kemungkinan terjadinya rendah dan sebaliknya.

Tahap awal dari proses penetapan strategi ialah dengan mengumpulkan informasi serta menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dimiliki organisasi, yang memungkinkan organisasi untuk memformulasikan dan

mengimplementasikan strategi utama sebagai lanjutan dari tahap berikutnya yakni pelaksanaan dan penetapan tujuan organisasi. Hasil analisis dapat menyebabkan perubahan pada misi, tujuan, kebijakan atau strategi yang berjalan. Hasil analisis ialah suatu arahan atau rekomendasi untuk mempertahankan kekuatan dan memperoleh keuntungan dari peluang yang ada. Berikut uraian empat alternative yang dihasilkan dari matriks analisis SWOT :

a) Strategi SO (*Comparative Advantage*)

Strategi yang dibuat berdasarkan jalan pikiran organisasi dengan menggunakan seluruh kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan peluang yang sebesar-besarnya.

b) Strategi WO (*Divestment/Investment*)

Strategi yang diterapkan dengan memanfaatkan peluang dengan cara meminimalisir atau mengatasi kelemahan yang ada.

c) Strategi ST (*Mobilization*)

Strategi yang dibuat dengan menggunakan kekuatan yang dimiliki untuk menangani atau mengatasi ancaman.

d) Strategi WT (*Damage Control*)

Strategi yang berdasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman.

1.5.8 Pajak

Pajak menurut Rochmat Soemitro (dalam Mardiasmo; 2011:1), menyatakan bahwa pajak iuran rakyat yang diperuntukkan bagi kas Negara berdasarkan undang-undang yang telah ditetapkan dan berlaku, namun tidak mendapatkan jasa

timbang balik yang secara langsung dapat ditunjukkan, serta digunakan untuk membayar pengeluaran umum. Definisi pajak dapat diartikan sebagai iuran masyarakat kepada Negara, yang dipaksakan dan terutang oleh wajib pajak yang memiliki kewajiban untuk memenuhi kontribusi pajak menurut peraturan umum atau undang-undang yang berlaku.

Pengertian pajak menurut Pasal 1 UU No.28 Tahun 2007 tentang

Ketentuan Umum dan Tata Cara Perpajakan adalah:

“kontribusi wajib kepada negara yang terutang oleh orang pribadi atau badan yang bersifat memaksa berdasarkan Undang Undang, dengan tidak mendapat timbal balik secara langsung dan digunakan untuk keperluan negara bagi sebesar-besarnya kemakmuran rakyat”.

Definisi pajak apabila disimpulkan memiliki unsur-unsur sebagai berikut:

1. Iuran rakyat terhadap negara, yang dimana hanya lah negara yang berhak memungut pajak. Iuran yang diberikan berupa uang bukan barang.
2. Berdasarkan undang-undang, aturan pelaksanaan pemungutan pajak berdasarkan dengan undang-undang yang berlaku.
3. Tanpa jasa timbal balik atau kontraprestasi dari negara yang secara langsung, dalam pembayaran pajak tidak dapat ditunjukkan adanya timbal balik secara langsung dan individual oleh pemerintah.
4. Dimanfaatkan untuk pembiayaan rumah tangga negara, seperti hutang luar negeri dan pengeluaran-pengeluaran guna kepentingan masyarakat umum.

Fungsi pajak terdiri dari 3 yaitu fungsi anggaran (*budgeter*), fungsi mengatur (*regulerend*) dan fungsi sosial, penjelasannya yakni sebagai berikut:

1. Fungsi Anggaran (*budgeter*) pajak, yaitu memasukkan uang ke kas negara untuk keperluan belanja negara. Pajak lebih difungsikan sebagai alat untuk

menarik dana dari masyarakat untuk dimasukkan ke dalam kas negara. Anggaran pemerintah sebagian besar diperoleh dari pajak. Negara dapat mengajukan pajak apabila sedang dilanda krisis keuangan, dalam hal ini diwakilkan oleh menteri keuangan yang memiliki kewenangan terkait hal keuangan negara.

2. Fungsi Pengatur (*regulerend*), berfungsi sebagai alat penggerak masyarakat dalam sarana perekonomian untuk meningkatkan kesejahteraan rakyat. Fungsi mengatur dimaksud dalam penggunaan pajak dimanfaatkan untuk mendorong dan mengendalikan kegiatan masyarakat agar sejalan dengan rencana yang dirancang oleh pemerintah, walaupun terkadang penerimaan fungsi anggaran tidak menguntungkan. Pelaksanaan fungsi ini dapat berdampak positif maupun negatif, bergantung pada respon pemerintah terhadap pelaksanaan kegiatan yang dilakukan.
3. Fungsi Sosial, maksud dari fungsi ini ialah hak milik perseorangan yang diakui dan pemanfaatannya tidak boleh bertentangan dengan kepentingan masyarakat. Besarnya pemungutan pajak harus disesuaikan dengan kemampuan seseorang dalam mencapai pemuasan kebutuhan setinggi-tingginya setelah dikurangi kebutuhan primer.

Pajak memiliki fungsi dan peran yang dominan khususnya dalam penyelenggaraan kepentingan umum dan urusan pemerintahan, oleh karena itu kepatuhan wajib pajak perlu mendapatkan perhatian penuh dari pihak yang berwenang agar mampu memenuhi kewajiban pajaknya yang telah ditetapkan.

Pemungutan pajak harus memenuhi beberapa syarat agar tidak menimbulkan perlawanan atau kendala, syarat tersebut yakni sebagai berikut:

1. Pemungutan pajak harus adil (syarat keadilan). Pemungutan pajak yang sesuai dengan hukum, yakni mencapai keadilan, undang-undang maupun pelaksanaannya harus adil.
2. Pemungutan pajak harus berdasarkan undang-undang yang berlaku (syarat yuridis). Pajak diatur dalam UUD 1945 pasal 23 ayat 2. Hal ini memberikan jaminan hukum untuk menyatakan keadilan, baik bagi warga maupun negaranya.
3. Tidak mengganggu perekonomian (syarat ekonomis). Pemungutan pajak tidak diperbolehkan apabila mengganggu kelancaran kegiatan produksi atau perdagangan masyarakat, sehingga perekonomian masyarakat dapat berkembang dan tidak mengalami kelesuan.
4. Pemungutan pajak harus dilaksanakan secara efisien (syarat finansial). Biaya dalam pemungutan pajak harus lebih rendah dari hasil pemungutan yang berdasarkan *fungsi budgetair*.
5. Sistem pemungutan pajak harus sederhana. Sistem pemungutan pajak yang sederhana akan memberi kemudahan bagi masyarakat sehingga mendorong mereka untuk memenuhi kewajiban perpajakannya.

Terdapat beberapa teori yang menjelaskan, mendukung atau memberikan justifikasi terkait hak negara untuk memungut pajak. Berikut teori-teori tersebut, yakni:

1. Teori Asuransi

Negara melindungi keselamatan jiwa, harta benda, serta hak-hak rakyatnya, oleh karena itu pembayaran pajak telah menjadi suatu keharusan bagi rakyat, pajak diibaratkan sebagai premi asuransi karena memberikan jaminan perlindungan tersebut.

2. Teori Kepentingan

Beban pajak kepada rakyat dibagi berdasarkan kepentingan masing-masing individu. Semakin besar kepentingan seseorang terhadap negara, maka semakin tinggi pula beban pajak yang harus dibayar.

3. Teori Daya Pikul

Beban pajak harus dibagi sama besarnya terhadap semua orang, sehingga pajak harus dipikul sesuai dengan daya pikul masing-masing selaku wajib pajak. Pengukuran daya pikul dapat digunakan dengan 2 pendekatan yaitu:

- a) Unsur Objektif, dilihat berdasarkan seberapa besar penghasilan atau kekayaan yang dimiliki seseorang.
- b) Unsur Subjektif, dengan cara memperhatikan besarnya kebutuhan materiil yang harus dipenuhi.

4. Teori Bakti

Dasar keadilan dalam pemungutan pajak terletak pada hubungan rakyat dan negaranya, sebagai warga negara yang patuh, rakyat harus selalu menyadari bahwa pembayaran pajak ialah sebagai suatu kewajiban.

5. Teori Asas Daya Beli

Dasar keadilan terletak pada akibat pemungutan pajak, dengan arti memungut pajak berarti menarik daya beli masyarakat untuk kebutuhan rumah tangga

negara, selanjutnya negara akan menyalurkan kembali ke masyarakat berupa pemeliharaan kesejahteraan masyarakat, sehingga kepentingan masyarakatlah yang lebih diutamakan.

Hukum pajak mengatur hubungan antara pemerintah (fiskus) sebagai pemungut pajak dengan warga negara selaku wajib pajak. Terdapat 2 macam hukum pajak yaitu terdiri dari:

1. Hukum pajak materiil, memuat norma-norma yang menerangkan keadaan, perbuatan, peristiwa hukum yang dikenai pajak (objek pajak), siapa yang dikenakan pajak (subjek pajak), berapa besar pajak yang dikenakan (tarif pajak), segala sesuatu tentang muncul dan terhapusnya utang pajak, dan hubungan hukum antara pemerintah dan wajib pajak.
2. Hukum pajak formil, memuat suatu tata cara atau prosedur untuk mewujudkan hukum materiil menjadi kenyataan (cara melaksanakan hukum pajak materiil). Hukum terdiri dari:
 - a) Tata cara atau prosedur penyelenggaraan penetapan suatu utang pajak.
 - b) Hak fiskus untuk mengadakan pengawasan terhadap para wajib pajak terkait keadaan, perbuatan dan peristiwa yang menimbulkan utang pajak.
 - c) Kewajiban wajib pajak seperti melaksanakan pembukuan/pencatatan dan hak-hak wajib pajak seperti mengajukan keberatan dan banding.

Berdasarkan golongannya, pajak dibedakan menjadi 2 (dua) jenis yaitu Pajak Langsung dan Pajak Tidak Langsung. Pajak Langsung yaitu pajak yang dibebankan dan dipertanggungjawabkan sendiri oleh wajib pajak, dan tidak dapat dibebankan kepada orang lain, misalnya Pajak Penghasilan (PPh). Pajak Tidak

Langsung yaitu pajak yang dapat dibebankan atau dilimpahkan kepada orang lain, seperti Pajak Pertambahan Nilai (PPN).

Berdasarkan sifatnya, pajak dibedakan menjadi 2 (dua) jenis yaitu pajak subjektif dan pajak objektif. Pajak Subjektif adalah pajak yang berlandaskan pada subjeknya, yang artinya memperhatikan keadaan diri wajib pajak, contohnya Pajak Penghasilan. Pajak Objektif yaitu pajak yang berpusat pada objeknya, tanpa memperhatikan keadaan diri wajib pajak, contohnya Pajak Pertambahan Nilai dan Pajak Penjualan atas Barang Mewah.

Berdasarkan lembaga pemungutnya, pajak dibedakan menjadi 2 (dua) jenis yaitu terdiri dari Pajak Pusat dan Pajak Daerah. Pajak Pusat yaitu pajak yang dipungut oleh pemerintah pusat dan digunakan untuk membiayai rumah tangga negara. Pajak Daerah adalah pajak yang dipungut oleh Pemerintah Daerah dan digunakan untuk membiayai rumah tangga daerah.

Realisasi penerimaan pajak yang optimal dan menggali objek pajak yang potensial dilakukan melalui sistem pemungutan pajak, terdapat tiga (3) sistem pemungutan pajak yaitu :

1. *Official Assesment System.*

Sistem pemungutan pajak yang memberi kewenangan pada pemerintah fiskus untuk menentukan besarnya pajak yang terhutang oleh Wajib Pajak.

Ciri-cirinya ialah sebagai berikut:

- a) Wewenang untuk menentukan besarnya pajak terutang ada pada fiskus.
- b) Wajib Pajak bersifat pasif.
- c) Utang pajak timbul setelah dikeluarkan surat ketetapan pajak oleh fiskus.

2. *Self Assessment System*

Sistem pemungutan pajak yang memberi wewang kepada Wajib Pajak untuk menentukan sendiri besarnya pajak yang terhutang. Ciri-cirinya yakni sebagai berikut:

- a) Wewenang untuk menentukan besarnya pajak terutang ada pada Wajib Pajak itu sendiri.
- b) Wajib Pajak Aktif, mulai dari menghitung, menyetor, dan melaporkan sendiri pajak yang terutang.
- c) Fiskus tidak ikut campur dan hanya melakukan pengawasan.

3. *With Holding System*

Sistem pemungutan pajak yang memberi wewenang kepada pihak ketiga untuk menentukan besarnya pajak yang terutang oleh si Wajib Pajak. Ciri-cirinya ialah pihak yang berwenang menentukan besarnya pajak yang terutang ada pada pihak ketiga, selain fiskus dan Wajib Pajak.

Pemungutan Pajak dalam pelaksanaannya juga terdapat hambatan yaitu perlawanan pasif dan perlawanan aktif. Perlawanan pasif yaitu masyarakat yang enggan atau pasif dalam membayar pajak yang dapat disebabkan oleh beberapa hal yaitu perkembangan intelektual dan moral masyarakat, kurangnya pemahaman masyarakat terhadap sistem perpajakan, serta sistem kontrol yang tidak dapat dilaksanakan dengan baik, sedangkan perlawanan aktif ialah semua usaha dan perbuatan yang dilakukan oleh Wajib Pajak dengan tujuan untuk menghindari pajak, bentuknya antara lain:

- a) *Tax avoidance*, yaitu usaha untuk meringankan beban pajak dengan tidak melanggar undang-undang.
- b) *Tax evasion*, yaitu usaha untuk meringankan beban pajak dengan cara melanggar undang-undang.

1.5.9 Wajib Pajak

Pengertian Wajib Pajak menurut Pasal 1 ayat (2) UU Ketentuan Umum Perpajakan adalah orang pribadi atau badan, meliputi pembayar pajak, pemotong pajak, dan pemungut pajak yang mempunyai hak dan kewajiban perpajakan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan perpajakan. Berdasarkan Pasal 1 ayat (2) UU Ketentuan Umum Perpajakan bahwa yang termasuk wajib pajak, ialah sebagai berikut:

1. orang pribadi atau badan sebagai pembayar pajak;
2. orang pribadi atau badan sebagai pemotong pajak; dan
3. orang pribadi atau badan sebagai pemungut pajak.

Wajib Pajak ialah orang pribadi atau badan yang telah memenuhi kewajiban pajak secara subjektif dan objektif. Kondisi perpajakan menuntut peran serta yang aktif dari wajib pajak dalam memenuhi kewajibannya. Penyelenggaraan perpajakan membutuhkan kepatuhan wajib pajak yang tinggi, yaitu kepatuhan dalam pemenuhan kewajiban perpajakan yang sesuai dengan peraturan maupun perundangan yang berlaku. Kepatuhan memenuhi kewajiban perpajakan secara sukarela (*voluntary of compliance*) merupakan basis dari *self assesment system*, dimana Wajib Pajak bertanggung jawab menetapkan sendiri

kewajiban perpajakan kemudian dengan tepat waktu menghitung dan membayar serta melaporkan kewajiban pajaknya dengan akurat.

Wajib Pajak pun juga memiliki kewajiban dan hak. Berikut kewajiban Wajib Pajak, yakni sebagai berikut:

1. Mendaftarkan diri untuk mendapatkan Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP).
2. Melaporkan usahanya untuk dikukuhkan sebagai Pengusaha Kena Pajak (PKP).
3. Menghitung dan membayar sendiri beban pajaknya dengan benar.
4. Mengisi formulir Surat Pemberitahuan (SPT) dengan benar. Pengambilan dan pengisian Surat Pemberitahuan (SPT) dilakukan sendiri oleh Wajib Pajak, lalu diberikan atau dilaporkan pada kantor layanan pajak dalam batas waktu yang telah ditentukan.
5. Menyelenggarakan pembukuan atau pencatatan.
6. Apabila diperiksa wajib:
 - a) Memperlihatkan dan atau meminjamkan buku atau catatan, dokumen yang menjadi dasarnya dan dokumen lain yang berhubungan dengan penghasilan yang diperoleh, kegiatan usaha, pekerjaan bebas Wajib Pajak, atau objek yang terutang pajak.
 - b) Memberikan kesempatan untuk memasuki tempat atau ruangan yang dipandang perlu dan memberi bantuan guna kelancaran pemeriksaan.
7. Apabila dalam waktu mengungkapkan pembukuan, pencatatan, atau dokumen serta keterangan yang diminta, Wajib Pajak terikat pada suatu kewajiban

untuk merahasiakan, maka kewajiban untuk merahasiakan itu ditiadakan oleh permintaan untuk keperluan pemeriksaan.

Berikut hak-hak yang dimiliki oleh Wajib Pajak, antara lain:

1. Mengajukan surat keberatan dan surat banding.
2. Menerima tanda bukti pemasukan Surat Pemberitahuan (SPT).
3. Melakukan pembetulan atau koreksi SPT (Surat Pemberitahuan) Surat Pemberitahuan (SPT) yang telah dimasukkan.
4. Mengajukan permohonan penundaan penyampaian Surat Pemberitahuan (SPT).
5. Mengajukan permohonan penundaan atau pengangsuran pembayaran pajak.
6. Mengajukan permohonan perhitungan pajak yang dikenakan dalam surat ketetapan pajak.
7. Meminta pengembalian kelebihan pembayaran pajak.
8. Mengajukan permohonan penghapusan dan pengurangan sanksi, serta pembetulan surat ketetapan pajak yang salah.
9. Memberi kuasa kepada orang untuk melaksanakan kewajiban pajaknya.
10. Meminta bukti pemotongan atau pemungutan pajak.
11. Mengajukan keberatan dan banding.

Tata cara pemungutan pajak telah diatur sedemikian rupa bahwa dalam pelaksanaannya dilarang secara borongan. Setiap Wajib Pajak berkewajiban membayar pajak yang terutang berdasarkan surat ketetapan pajak atau dibayar sendiri oleh Wajib Pajak berdasarkan peraturan perundang-undangan perpajakan.

1.5.10 Kepatuhan Wajib Pajak

Definisi kepatuhan wajib pajak menurut Safri Nurmantu (dalam Sony Devano; 2006:10), menyatakan bahwa kepatuhan wajib pajak yaitu suatu keadaan dimana wajib pajak memenuhi semua kewajiban perpajakan dan melaksanakan hak perpajakannya. Indikator kepatuhan pembayaran PPh Pasal 25 berdasarkan ketentuan Undang-undang Nomor 6 Tahun 1983 tentang Ketentuan Umum dan Tata Cara Perpajakan sebagaimana telah diubah terakhir dengan Undang-undang Nomor 16 Tahun 2000 (UU KUP) ialah sebagai berikut:

- a. Ketepatan Waktu
- b. Akurasi data
- c. Sanksi Perpajakan

Terdapat jenis-jenis kepatuhan wajib pajak menurut Mardiasmo, yakni sebagai berikut:

1. Kepatuhan pajak materiil

menjelaskan mengenai suatu keadaan dimana wajib pajak memenuhi kewajiban secara formal sesuai dengan ketentuan dalam Undang-undang perpajakan, selain itu peristiwa hukum yang dikenai pajak (objek pajak), siapa yang dikenakan pajak (sumber), berapa besar pajak yang dikenakan (tarif), serta timbul dan hapusnya utang pajak.

2. Kepatuhan Pajak Formil ialah wajib pajak yang pada hakikatnya memenuhi semua ketentuan material perpajakan sesuai dengan Undang-undang, serta meliputi kepatuhan formal.

1.5.11 Surat Pemberitahuan (SPT)

Pengertian dari Surat Pemberitahuan (SPT) ialah surat yang digunakan oleh Wajib Pajak digunakan untuk menyampaikan atau melaporkan serta pembayaran penghasilan, objek pajak dan/atau bukan objek pajak, dan/atau harta dan kewajiban sesuai dengan ketentuan yang telah diatur dalam peraturan perundang-undangan perpajakan. Surat Pemberitahuan (SPT) dapat berupa formulir kertas (*hardcopy*) maupun dokumen elektronik. (Mardiasmo; 2016:35).

Fungsi Surat Pemberitahuan (SPT) bagi Wajib Pajak khususnya Pajak Penghasilan ialah sebagai sarana untuk menyampaikan atau melaporkan dan mempertanggungjawabkan perhitungan jumlah pajak yang dibebankan dan sebenarnya terutang, serta untuk melaporkan tentang:

- a) Pembayaran atau pelunasan pajak yang telah dilaksanakan sendiri dan/atau melalui pemotongan atau pemungutan pihak lain dalam 1 (satu) Tahun Pajak atau Bagian Tahun Pajak;
- b) Penghasilan yang merupakan objek pajak dan/atau bukan objek pajak;
- c) Harta dan kewajiban; dan/atau
- d) Pembayaran dari pemotong atau pemungut tentang pemotongan atau pemungutan pajak orang pribadi atau badan lain dalam 1 (satu) Masa Pajak sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-perundangan perpajakan.

Fungsi Surat Pemberitahuan (SPT) bagi pemotong atau pemungut pajak yaitu sebagai sarana untuk melaporkan dan mempertanggungjawabkan pajak yang dipotong atau dipungut dan disetorkannya.

Pembetulan dan Pengungkapan Ketidakbenaran Surat Pemberitahuan (SPT) dilakukan sendiri oleh Wajib Pajak dengan kemauan sendiri yang telah disampaikan dengan pernyataan tertulis, dengan syarat Direktur Jenderal Pajak belum melakukan tindakan:

- a) Verifikasi dalam rangka menerbitkan surat ketetapan pajak;
- b) Pemeriksaan; atau
- c) Pemeriksaan Bukti Permulaan.

Pernyataan tertulis dalam pembetulan Surat Pemberitahuan (SPT) dilakukan dengan cara memberi tanda pada tempat yang telah disediakan dalam Surat Pemberitahuan (SPT) yang menyatakan bahwa Wajib Pajak yang bersangkutan membetulkan Surat Pemberitahuan (SPT). Pembetulan Surat Pemberitahuan (SPT) menyatakan rugi atau lebih bayar, pembetulan Surat Pemberitahuan (SPT) harus disampaikan paling lama 2 (dua) tahun sebelum penetapan kadaluwarsa.

Jenis Surat Pemberitahuan (SPT) dapat dibedakan menjadi 2 (dua), yaitu:

1. Surat Pemberitahuan (SPT) Masa ialah Surat Pemberitahuan untuk suatu masa pajak.
2. Surat Pemberitahuan (SPT) Tahunan ialah Surat Pemberitahuan untuk suatu Tahun Pajak atau Bagian Tahun Pajak.

Surat Pemberitahuan (SPT) meliputi:

1. SPT Tahunan Pajak Penghasilan.
2. SPT Masa yang terdiri dari:
 - a) SPT Masa Pajak Penghasilan;

- b) SPT Masa Pajak Pertambahan Nilai; dan
- c) SPT Masa Pajak Pertambahan Nilai bagi Pemungut Pajak Pertambahan Nilai.

Batas Penyampaian Surat Pemberitahuan (SPT) Tahunan Pajak Penghasilan ialah sebagai berikut:

1. Surat Pemberitahuan Tahunan Pajak Penghasilan Wajib Pajak orang pribadi, penyampaiannya paling lama 3 (tiga) bulan setelah akhir tahun pajak;
2. Surat Pemberitahuan Tahunan Pajak Penghasilan Wajib Pajak badan, penyampaiannya paling lambat 4 (empat) bulan setelah akhir Tahun Pajak.

Wajib pajak dapat memperpanjang jangka waktu penyampaian Surat Pemberitahuan (SPT) Tahunan paling lama 2 (dua) bulan sejak batas waktu penyampaian Surat Pemberitahuan (SPT) Tahunan dengan cara menyampaikan Pemberitahuan Perpanjangan Surat Pemberitahuan (SPT) Tahunan yang disampaikan ke Kantor Pelayanan Pajak sesuai dengan lokasi Wajib Pajak.

Setiap Wajib Pajak yang terlambat dalam menyampaikan Surat Pemberitahuan (SPT) pada jangka waktu yang telah ditetapkan atau batas waktu perpanjangan penyampaian Surat Pemberitahuan (SPT) Tahunan Pajak Penghasilan, akan dikenakan sanksi administrasi berupa denda.

Setiap orang yang tidak menyampaikan Surat Pemberitahuan karena kealpaannya, atau menyampaikan Surat Pemberitahuan namun isi serta lampiran keterangannya tidak benar atau tidak lengkap, sehingga dapat menimbulkan kerugian pada pendapatan negara dan perbuatan tersebut bukanlah perbuatan yang

pertama kali, maka dikenakan denda atau dipidana penjara paling singkat 3 (tiga) bulan dan paling lama 1 (satu) tahun.

1.6 Operasionalisasi Konsep

Perencanaan strategis merupakan tahapan atau proses perencanaan jangka panjang yang disusun sedemikian rupa dan digunakan untuk menentukan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi. Tahap-tahap proses penyusunan perencanaan strategis meliputi:

1. Analisis lingkungan internal
2. Analisis lingkungan eksternal
3. Identifikasi isu-isu strategis
4. Evaluasi isu strategis
5. Perumusan isu strategis

Analisis lingkungan strategis kepatuhan wajib pajak meliputi dua faktor, yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Lingkungan internal digunakan untuk mengidentifikasi *strengths* (kekuatan) dan *weakness* (kelemahan), sedangkan lingkungan eksternal digunakan untuk mengidentifikasi *opportunities* (peluang) dan *threats* (ancaman). Peningkatan kepatuhan Wajib Pajak dapat dilakukan dengan cara menerapkan strategi yang diperoleh dari faktor internal maupun eksternal secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Pada penelitian ini, fenomena yang terjadi dan berkaitan dengan peningkatan kepatuhan Wajib Pajak di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Semarang Candisari ialah sebagai berikut:

1. Analisis Lingkungan Internal

- a. Sumber daya yang meliputi sumber daya manusia, anggaran, infrastruktur sarana prasarana, dan pelayanan yang ditawarkan.
- b. Kesesuaian antara visi, misi, tugas pokok dan fungsi di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Semarang Candisari.
- c. Strategi yang telah dipakai sebagai acuan atau pedoman dalam membuat alternatif strategi selanjutnya.

2. Analisis Lingkungan Eksternal

a. Faktor Politik

Pengaruh lingkungan politik terhadap keberlangsungan pelayanan perpajakan khususnya dalam peningkatan kepatuhan Wajib Pajak dalam penyampaian Surat Pemberitahuan (SPT) Tahunan di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Semarang Candisari. Peraturan perpajakan (*tax policy*), berupa ketentuan-ketentuan maupun regulasi perpajakan berubah setiap hari, hal ini dikarenakan pajak memiliki fungsi regulator yang bertujuan untuk menentukan suatu peraturan atau ketentuan.

b. Faktor sosial budaya

Budaya dan perilaku Wajib Pajak dalam memenuhi kewajiban pajaknya melalui pelaporan Surat Pemberitahuan (SPT) Tahunan.

c. Faktor ekonomi

Perolehan anggaran dari penerimaan pajak yang masuk ke dalam pendapatan atau kas Negara yang berpengaruh terhadap kondisi ekonomi, begitu juga sebaliknya.

- d. Faktor teknologi
Pemanfaatan sistem teknologi dan informasi berbasis *online* yang telah ditawarkan pada wajib pajak seperti *e-Filing* dan *e-SPT*.
 - e. Dukungan dan komitmen para *stakeholder*.
3. Identifikasi isu-isu strategis dengan menggunakan analisis SWOT.
 4. Evaluasi isu strategis menggunakan uji limus (*litmus test*) untuk mengukur seberapa besar tingkat strategis dari isu-isu yang ada.
 5. Perumusan strategi untuk mengatasi isu-isu yang ada dengan pemilihan alternatif strategi yang memungkinkan untuk dilaksanakan.

1.7 Metode Penelitian

1.7.1 Desain Penelitian

Metode penelitian ialah suatu cara ilmiah atau teknis yang dilakukan dalam proses penelitian untuk memperoleh data dengan tujuan dan kegunaan tertentu yang nantinya dapat dipakai untuk memecahkan masalah yang berkaitan dengan penelitian yang sedang dilakukan. Kegiatan ilmiah didasarkan pada ciri-ciri keilmuan seperti rasional, empiris dan sistematis. Jenis penelitian yang dipakai oleh peneliti yakni jenis penelitian deskriptif.

Jenis penelitian deskriptif yaitu jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah tipe penelitian deskriptif karena pada penelitian ini membahas mengenai strategi peningkatan kepatuhan Wajib Pajak dalam melaporkan kembali Surat Pemberitahuan (SPT) Tahunan Pajak Penghasilan di Kantor Pelayanan Pajak Pratama (KPP) Semarang Candisari. Penelitian ini digunakan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih

tanpa membuat perbandingan, atau menghubungkan antara variabel satu dengan variabel lain. Serta untuk mendeskripsikan fenomena sosial tertentu. Statistik deskriptif dapat digunakan bila peneliti hanya ingin mendeskripsikan data sampel dan tidak ingin membuat kesimpulan yang berlaku untuk populasi dimana sampel diambil.

1.7.2 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan metode kualitatif dan menggunakan teknik pengambilan sampel berupa *purposive sampling*. Kegiatan dalam analisis data ini ialah memilih sampel dari suatu populasi yang ada dan berdasarkan pada informasi yang tersedia serta sesuai dengan penelitian yang sedang berjalan sehingga dapat dijadikan sebagai perwakilan terhadap populasi yang dapat dipertanggungjawabkan. Teknik ini diterapkan apabila hanya ada sedikit narasumber yang memiliki keahlian atau berwenang pada bidang yang diteliti.

1.7.3 Fokus dan Situs Penelitian

Penelitian ini lebih terfokus pada strategi peningkatan kepatuhan Wajib Pajak dalam melaporkan kembali Surat Pemberitahuan (SPT) Pajak Penghasilan di Kantor Pelayanan Pajak Pratama (KPP) Semarang Candisari, dimana tingkat wajib pajak yang terdaftar tidak sebanding dengan tingkat kepatuhan wajib pajak yang cenderung tidak stabil dan mengalami penurunan pada tahun 2016, serta hal-hal apa saja yang menjadi penghambat atau kendala. Situs penelitian ini yaitu berlokasi di Kantor Pelayanan Pajak Pratama (KPP) Semarang Candisari.

1.7.4 Subjek Penelitian

Subyek penelitian atau yang disebut informan ialah oleh orang yang dapat memberikan informasi terkait kondisi penelitian atau keterangan mengenai obyek penelitian. Informan atau sampel tidak dapat ditetapkan secara mutlak. Informasi yang diberikan dalam hal ini ialah terkait pelaporan Surat Pemberitahuan (SPT) Tahunan pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama (KPP) Semarang Candisari. Informan atau sampel yang dipilih berdasarkan tujuan tertentu untuk memenuhi kepentingan peneliti. Berikut subyek penelitian yang dipilih oleh peneliti :

1. Kepala Seksi Pelayanan
2. Kepala Seksi Pengolah Data dan Informasi
3. Staf Pelaksana Subbagian Umum dan Kepatuhan Internal
4. Staf (*Account Representative*) AR di Seksi Ekstensifikasi dan Penyuluhan Perpajakan
5. Pengguna jasa pelayanan selaku Wajib Pajak di Kantor Pelayanan Pajak Pratama (KPP) Semarang Candisari

1.7.5 Jenis Data

Penelitian kualitatif menggunakan data yang terbentuk dari kata, kalimat, skema dan gambar. Metode penelitian ini berlandaskan pada filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, dimana peneliti sebagai instrumen kunci, dan pengambilan sampel sumber data dilakukan secara *purposive sampling*. Teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif dan hasil penelitiannya lebih menekankan pada makna dari generalisasi. Pengumpulan data dipandu oleh fakta-fakta yang ditemukan di lapangan, kemudian dikonstruksikan menjadi hipotesis

atau teori, dalam penelitian kualitatif melakukan analisis data untuk membangun hipotesis. (Anggara, Sahya; 2015:30).

1.7.6 Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini diperoleh dari data sebagai berikut:

- a) Data Primer, merupakan informasi yang dikumpulkan peneliti dan diperoleh secara langsung dari informan atau narasumber yaitu data hasil wawancara dan observasi dari para staf yang berwenang memberikan informasi dan pengguna jasa pelayanan atau masyarakat selaku wajib pajak di Kantor Pelayanan Pajak Pratama (KPP) Semarang Candisari.
- b) Data Sekunder, adalah informasi yang telah dikumpulkan pihak lain dalam hal ini peneliti tidak bertindak langsung memperoleh data dari sumbernya, data yang diperoleh yaitu berupa profil instansi yang mencakup beberapa unsur seperti visi, misi, struktur organisasi, tugas pokok dan fungsi, laporan kinerja penerimaan pajak, dan tingkat kepatuhan wajib pajak dalam menyampaikan kembali Surat Pemberitahuan (SPT) yang dimiliki.

1.7.7 Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini yaitu :

- a) Teknik Wawancara (*interview*)

Teknik pengumpulan data untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, serta untuk menggali lebih dalam lagi terkait hal-hal yang berkaitan dengan permasalahan responden, dan jumlah respondennya kecil atau sedikit dan menggunakan instrumen seperti alat perekam (*recorder*). Teknik pengumpulan data ini berdasarkan pada laporan tentang diri sendiri

atau *self-report*, atau setidaknya pada pengetahuan atau keyakinan pribadi. Wawancara dapat dilakukan secara terstruktur maupun tidak terstruktur, serta dapat dilakukan secara tatap muka maupun melalui media lain.

b) Teknik Observasi

Pengumpulan data yang dilakukan melalui pengamatan dan pencatatan secara langsung terhadap objek penelitian. Observasi mempunyai ciri yang spesifik bila dibanding teknik yang lain. Observasi tidak terbatas pada orang melainkan obyek-obyek alam lain. Menurut Sutrisno Hadi (dalam Sugiyono; 2006:166) mengemukakan bahwa observasi merupakan suatu proses yang kompleks, suatu proses yang tersusun dari berbagai proses biologis dan psikologi. Observasi merupakan metode pengamatan dan pencatatan terhadap gejala yang akan diselidiki oleh peneliti secara langsung dan tidak langsung. Observasi tidak hanya terbatas pada pengamatan yang dilakukan secara langsung melainkan secara tidak langsung.

c) Studi Pustaka atau Dokumentasi

Studi Pustaka atau Dokumentasi ialah metode yang digunakan untuk menelusuri atau mengkaji literatur dan laporan-laporan yang berkaitan dengan judul penelitian. Metode ini dapat berupa tulisan seperti sejarah, biografi, peraturan dan kebijakan, dapat pula berupa gambar dan karya monumental. Studi Pustaka atau dokumentasi digunakan sebagai pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara dalam penelitian kualitatif.

1.7.8 Analisis Data dan Interpretasi Data

Pada penelitian kualitatif, analisis data merupakan kegiatan yang dilakukan oleh peneliti saat pengumpulan dan setelah data dari seluruh narasumber atau responden atau sumber data lain terkumpul. Analisis data kualitatif dalam penelitian ini menggunakan beberapa metode untuk mengidentifikasi isu-isu strategis yang ada di lapangan dan menguji keabsahannya, yakni sebagai berikut :

a) Matriks Analisis SWOT

Matriks SWOT dapat mengidentifikasi secara sistematis dan menganalisis aspek-aspek seperti kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman untuk menggambarkan isu-isu strategis yang ada di dalam organisasi atau lokus penelitian, serta menggambarkan secara jelas peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi organisasi dengan menyesuaikan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki. Berikut tabel matriks analisis SWOT :

Tabel 1.3
Matrik Analisis SWOT

Internal Eksternal	STRENGTHS (S) Faktor – faktor kekuatan internal yang dimiliki organisasi	WEAKNESS (W) Faktor – faktor kelemahan internal yang dimiliki organisasi
OPPORTUNITIES (O) Faktor – faktor peluang eksternal yang dimiliki organisasi	Strategi SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
TREATHS (T) Faktor – faktor ancaman yang dimiliki organisasi	Strategi ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Strategi WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber: Iskandarini (2002) dalam Rachmat (2013:293)

d) Pedoman Uji Litmus (*Litmus Test*)

Uji litmus digunakan untuk mengetahui bahwa isu-isu yang telah teridentifikasi bersifat strategis, sehingga akan dihasilkan beberapa alternatif strategi yang dapat diterapkan dalam organisasi atau instansi. Menurut Bryson (2007:185), *litmus test* berguna untuk mengembangkan beberapa ukuran terkait bagaimana isu tersebut strategis. Isu yang benar-benar strategis ialah isu yang memiliki skor tinggi pada semua dimensi, sedangkan isu yang operasional ialah isu dengan skor yang rendah dalam semua dimensi. Berikut tabel pedoman uji litmus (*litmus test*) :

Tabel 1.4
Pedoman Uji Litmus (*Litmus Test*)

NO	Pertanyaan Pokok	Operasional \longrightarrow Strategis		
		(1)	(2)	(3)
1.	Kapan tantangan atau peluang isu tersebut ada di hadapan anda?	Sekarang	Tahun depan	Dua tahun atau lebih dari sekarang
2.	Seberapa luas isu tersebut akan berpengaruh terhadap organisasi?	Unit atau bagian tunggal	Beberapa bagian	Seluruh organisasi
3.	Seberapa besar risiko peluang keuangan organisasi?	Kecil ($\leq 10\%$ dari anggaran)	Sedang (10-25 % dari anggaran)	Besar ($\geq 25\%$ dari anggaran)
4.	Apakah strategi bagi pemecahan isu tersebut memerlukan persyaratan: a. Pengembangan sasaran dan program pelayanan baru? b. Perubahan signifikan dalam sumber-sumber atau jumlah pembiayaan? c. Perubahan signifikan dalam peraturan perundang-undangan? d. Perubahan atau modifikasi fasilitas? e. Penambahan staf?	Tidak Tidak Tidak Tidak Tidak		Ya Ya Ya Ya Ya
5.	Bagaimana pendekatan yang terbaik bagi pemecahan isu?	Jelas, siap diimplementasikan	Parameter luas dengan detail sedikit	Terbuka
6.	Tingkat manajemen terendah manakah yang dapat menetapkan bagaimana menanggulangi isu tersebut?	Pengawas Staf Lini	Kepala Bagian	Kepala Dinas

7.	Konsekuensi apakah yang mungkin terjadi bila isu ini tidak diselesaikan?	Ada gangguan, inefisiensi	Kekacauan pelayanan, kehilangan sumber dana	Kekacauan jangka panjang dan biaya besar, merosotnya penghasilan
8.	Seberapa banyak dinas/ instansi lainnya dipengaruhi oleh isu ini dan harus dilibatkan dalam pemecahan?	Tidak ada	Satu sampai tiga	Empat atau lebih
9.	Bagaimana sensitivitas atau “charged” isu ini terhadap nilai-nilai sosial, politik, religius, dan kultural komunitas?	Lunak	Sedang	Keras

Sumber: John M. Bryson (2004: 197)

1.8 Keterbatasan Penelitian

Menurut Djiwandono (2015:20), keterbatasan penelitian ialah bagian yang menguraikan apa yang membatasi peneliti sehingga hasil penelitiannya tidak bisa dianggap sebagai sesuatu yang sempurna atau bisa berlaku dimana-mana. Keterbatasan penelitian bisa menyangkut beberapa hal teoritis atau metodologis. Teoritis artinya berkaitan dengan kerangka teori, sedangkan metodologis berkaitan dengan *sampling*, populasi yang diteliti, lamanya penelitian, alat penggali data dan analisis data.

Penelitian ini dilakukan di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Semarang Candisari. Peneliti mewawancarai responden yaitu Wajib Pajak yang menerima pelayanan pelaporan Surat Pemberitahuan (SPT) secara manual maupun *online*. Responden dipilih secara acak dan diwawancarai, selanjutnya jawaban dari hasil wawancara dijadikan acuan atau tolak ukur untuk mengetahui

tingkat kepatuhan dan perilaku Wajib pajak melalui pelayanan yang diterima dan dirasakan oleh Wajib Pajak. Hal ini merupakan keterbatasan penelitian karena peneliti menggunakan instrumen observasi dan wawancara. Keterbatasan peneliti dalam melakukan penelitian seperti kesukaran peneliti dalam memperoleh data primer dan data sekunder karena adanya kepentingan dan kerahasiaan data yang harus dijaga menyangkut narasumber yang terkait.

1.8 Kualitas Data

Uji keabsahan data diperlukan di dalam penelitian, khususnya pada penelitian kualitatif, temuan atau data yang dihasilkan dapat dinyatakan valid apabila tidak terdapat perbedaan antara yang dilaporkan peneliti dengan apa yang sesungguhnya terjadi di lapangan atau pada obyek yang diteliti. Standar kriteria guna menjamin keabsahan dari hasil penelitian kualitatif terdiri dari 4 jenis, yaitu:

a) Uji Kredibilitas

Uji kredibilitas dilakukan dengan cara perpanjangan pengamatan, peningkatan ketekunan dalam penelitian, triangulasi, menganalisis kasus negatif dan menggunakan bahan referensi dan mengadakan *membercheck*.

b) Validitas Eksternal (*Transferability*)

Laporan yang dibuat oleh peneliti dalam penelitian kualitatif, harus memberikan uraian yang rinci, jelas, sistematis, dan dapat dipercaya, agar orang lain atau pembaca mampu memahami hasil penelitian karena adanya kejelasan, sehingga dapat membuat keputusan dan terdapat kemungkinan untuk menerapkan hasil penelitian tersebut, sehingga laporan tersebut memenuhi standar transferabilitas.

c) Reliabilitas (*Dependability*)

Uji reliabilitas dalam penelitian kualitatif dilakukan dengan cara audit terhadap keseluruhan proses penelitian. Suatu penelitian dapat dikatakan reliabel apabila dapat direplika atau diulang oleh orang lain. Audit yang dilakukan terhadap proses penelitian dilakukan oleh pembimbing yang independen terkait bagaimana peneliti menentukan masalah atau fokus, memasuki lapangan, menentukan sumber data, melakukan analisis data, uji keabsahan data, hingga membuat kesimpulan.

d) Obyektivitas (*Confirmability*)

Obyektivitas atau yang disebut dengan *confirmability* dalam penelitian kualitatif dapat dikatakan berhasil apabila disepakati oleh banyak orang. Obyektivitas diuji dengan dikaitkan pada proses dalam penelitian, apabila hasil penelitian merupakan fungsi dari proses penelitian yang dilakukan, maka penelitian tersebut memenuhi standar *confirmability*.