

**STRATEGI OPTIMALISASI PENERIMAAN
PERPAJAKAN MELALUI KEGIATAN PENGAWASAN
KEPATUHAN MATERIIL (PKM) PADA KPP MADYA
MAKASSAR**

**NAMA MAHASISWA :
MUHAMMAD PRIYANTARNO**

NPM : A01222085



**Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin
2024**

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

STRATEGI OPTIMALISASI PENERIMAAN PERPAJAKAN
MELALUI KEGIATAN PENGAWASAN KEPATUHAN MATERIIL (PKM)
PADA KPP MADYA MAKASSAR

Disusun dan diajukan oleh:

MUHAMMAD PRIYANTARNO
NIM A012222085

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal **03 Mei 2024** dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama



Prof. Dr. Dr. Maat Pono, SE, MSi
NIP 198507221986011001

Pembimbing Pendamping



Dr. Andi Nur Baumassepe, SE, MM
NIP 197804282009121001

Ketua Program Studi
Magister Manajemen



Dr. H. Muhammad Sobarsyah, S.E., M.Si.
NIP 196806291994031002

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin



Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, S.E., M.Si., CIPM.
NIP 196402051988101001

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Muhammad Priyantarno
Nim : A012222085
Program studi : Magister Manajemen
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan **Strategi Optimalisasi Penerimaan Perpajakan Melalui Kegiatan Pengawasan Kepatuhan Materii (PKM) pada KPP Madya Makassar**

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi

Makassar, Mei 2023

Yang Menyatakan,

A 1000 Rupiah revenue stamp (Meteral Tembak) with a handwritten signature over it. The stamp features the Garuda Pancasila emblem and the text 'METERAL TEMBAK' and '1000'. The signature is written in black ink over the stamp.

Muhammad Priyantarno

Ucapan Terima Kasih

Saya bersyukur ke hadirat Allah Swt, serta mengucapkan shalawat kepada Rasulullah saw beserta keluarganya, bahwa tesis/bisnis project ini akhirnya dapat terselesaikan dengan baik. Penelitian yang saya lakukan dapat terlaksana dengan sukses dan disertasi ini dapat terampungkan atas bimbingan, diskusi dan arahan Prof.Dr. Maat Pono,SE,MSi sebagai pembimbing utama, Dr.Andi Nur Baumassepe,SE,MM sebagai pembimbing pendamping. Saya mengucapkan berlimpah terima kasih kepada mereka. Penghargaan yang tinggi juga saya sampaikan kepada Bapak Prof.Dr.H.Abd.Rahman Kadir,SE,MSi,CIPM selaku dekan fakultas ekonomi dan bisnis Universitas Hasanuddin, dan kepada Bapak Dr.H.Muhammad Sobarsyah,SE,MSi selaku ketua program studi magister manajemen fakultas ekonomi dan bisnis Universitas Hasanuddin, yang menjadi teman diskusi dan telah membanyak membantu saya dalam menyelesaikan bisnis project ini.

Kepada teman-teman bagian akademik program magister manajemen yang banyak membantu saya dalam penyelesaian administrasi saya sebagai mahasiswa. Ucapan terima kasih juga saya ucapkan kepada pimpinan Universitas Hasanuddin dan Sekolah Pascasarjana Universitas Hasanuddin yang telah memfasilitasi saya menempuh program magister serta para dosen yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu

Akhirnya, kepada bapak dan (alm) Ibu saya, (alm) bapak mertua dan ibu mertua saya, terima kasih dan sembah sujud atas doa mereka selama ini. Penghargaan yang besar juga saya sampaikan kepada isteri tercinta dan anak-anak saya atas motivasi dan dukungan yang tak ternilai. Doa tulus saya semoga anak-anak saya dapat menempuh Pendidikan yang lebih tinggi daripada yang telah saya gapai sekarang ini.

STRATEGY FOR OPTIMIZING TAX REVENUE THROUGH MATERIAL COMPLIANCE MONITORING ACTIVITIES (PKM) AT KPP MADYA MAKASSAR

MUHAMMAD PRIYANTARNO

ABSTRACT

Muhammad Priyantarno. Strategy for Optimizing Tax Revenue Through Material Compliance Monitoring Activities (PKM) at KPP Madya Makassar. (Supervised by Prof. Dr. Maat Pono, SE, MSi and Dr. Andi Nur Bau Masepe, SE, MM).

The purpose of this research is to analyze the strengths, weaknesses in the current work process. Specifically to determine how the strategy will be carried out by the Account Representative Supervision (AR Supervision) to increase tax revenue at the Makassar Tax Office.

The type of research used is a qualitative approach This research uses a qualitative descriptive method by conducting interviews with respondents. The data and information obtained were summarized, made a Summary of External Factor Analysis matrix, Summary of Internal Factor Analysis, Cartesian diagrams and then analyzed using SWOT analysis.

The results of the SWOT analysis noted that the position of Account Representative Supervision is in quadrant I and the strategies that can be carried out by AR Supervision of KPP Madya Makassar include: first, taxpayer supervision is carried out in teams not per Account Representative, second, providing training to staff, especially to Account Representative officers, third, installing banners of appeal and invitation that paying taxes is easy, fourth, improving employee mentality, must be encouraged and formed to firmly reject bribes and be ready to face taxpayers with diverse characters, and optimizing call center services to make it easier for taxpayers to get tax information.

Keywords: Account Representative, Tax Monitoring Strategy

STRATEGI OPTIMALISASI PENERIMAAN PERPAJAKAN MELALUI KEGIATAN PENGAWASAN KEPATUHAN MATERIIL (PKM) PADA KPP MADYA MAKASSAR

MUHAMMAD PRIYANTARNO

ABSTRAK

Muhammad Priyantarno. Strategi Optimalisasi Penerimaan Perpajakan Melalui Kegiatan Pengawasan Kepatuhan Materiil (PKM) pada KPP Madya Makassar. (Dibimbing oleh Prof.Dr.Maaf Pono,SE,MSi dan Dr.Andi Nur Bau Masepe,SE,MM).

Tujuan dari penelitian ini yakni untuk menganalisa kekuatan, kelemahan dalam proses kerja yang ada sekarang. Khususnya untuk menentukan bagaimana strategi yang akan dilakukan oleh Pengawasan Perwakilan Akun (AR Pengawasan) untuk meningkatkan pendapatan Pajak di Kantor Pelayanan Pajak Makassar..

Jenis penelitian yang digunakan ialah pendekatan kualitatif 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 penelitian Hasil analisis SWOT mencatat bahwa posisi Pengawasan Perwakilan Akun berada di kuadran I dan strategi yang dapat dilakukan oleh AR Pengawasan KPP Madya Makassar antara lain : pertama Pengawasan Wajib Pajak dilakukan secara tim bukan per *Account Representative*, kedua Memberi training kepada staff , Khususnya pada petugas *Account Representative*, ketiga Memasang spanduk himbuan dan ajakan bahwa membayar pajak itu mudah, keempat Memperbaiki mental pegawai, harus didorong dan dibentuk untuk tegas menolak suap serta siap menghadapi Wajib Pajak dengan karakter yang beragam, dan mengoptimalkan layanan call center untuk memudahkan Wajib Pajak dalam mendapat informasi perpajakan.

Kata Kunci: *Account Representative*, Strategi Pengawasan Pajak

Daftar Isi

Halaman

| | |
|---|-----------|
| HALAMAN JUDUL..... | i |
| USULAN SEMINAR HASIL..... | ii |
| LEMBAR PENGESAHAN TESIS..... | iii |
| PERNYATAAN KEASLIAN..... | iv |
| UCAPAN TERIMAKASIH..... | v |
| ABSTRAK..... | vi |
| DAFTAR ISI..... | viii |
| DAFTAR GAMBAR..... | ix |
| DAFTAR TABEL..... | x |
| BAB 1 PENDAHULUAN..... | 1 |
| 1.1 Latar Belakang..... | 1 |
| 1.2 Rumusan Masalah..... | 15 |
| 1.3 Tujuan dan Batasan Penelitian..... | 15 |
| 1.4 Manfaat Penelitian..... | 16 |
| BAB 2 EKSPLORASI MASALAH..... | 17 |
| 2.1 Tinjauan Teori dan Konsep..... | 17 |
| 2.1.1 Pengertian Kantor Pelayanan Pajak Madya..... | 17 |
| 2.1.2 Perpajakan Sumber Utama Pembangunan Nasional..... | 19 |
| 2.1.3 Pengertian Strategi..... | 19 |
| 2.1.4 Pengertian Kantor Pelayanan Pajak Madya..... | 20 |
| 2.2 Analisis Faktor Internal..... | 22 |
| 2.2.1 Proses Regulasi Pengawasan..... | 22 |
| 2.2.2 Analisis Kendala..... | 28 |
| 2.3 Analisis Faktor Eksternal..... | 30 |
| 2.4 Analisis SWOT..... | 31 |
| 2.4.1 Pengertian Analisis SWOT..... | 31 |
| 2.5 Penelitian Terdahulu..... | 33 |
| 2.6 Kerangka Konseptual..... | 38 |
| BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN..... | 43 |
| 3.1 Pendekatan dan Jenis Penelitian..... | 43 |
| 3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian..... | 44 |
| 3.3 Informan Penelitian..... | 44 |
| 3.4 Jenis Data..... | 44 |
| 3.5 Instrumen Pengumpulan Data..... | 45 |
| 3.6 Metode Analisis Data..... | 41 |
| 3.6.1 Analisis Matrik Faktor Strategi Internal..... | 50 |
| 3.6.2 Analisis Matrik Faktor Strategi Eksternal..... | 51 |
| BAB 4 SOLUSI PENGAWASAN..... | 52 |
| 4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian..... | 52 |
| 4.1.1 Profil Kantor Pelayanan Pajak Madya Makassar..... | 52 |
| 4.1.2 Account Reperesentative..... | 54 |
| 4.2 Target dan Realisasi Penerimaan Perpajakan..... | 56 |
| 4.3 Analisis SWOT..... | 58 |
| 4.3.1 Matrik Faktor Strategi Internal..... | 59 |
| 4.3.2 Matrik Faktor Strategi Eksternal..... | 62 |
| 4.3.3 Kekuatan..... | 64 |
| 4.3.4 Kelemahan..... | 68 |
| 4.3.5 Peluang..... | 74 |
| 4.3.6 Ancaman..... | 75 |
| 4.3.7 Rekapitulasi IFAS dan EFAS Analisis SWOT..... | 77 |

| | |
|---|-----------|
| 4.4 Analisis TOWS | 81 |
| 4.5 Perumusan Strategi Bisnis | 83 |
| 4.5.1 Teori Strategi..... | 83 |
| 4.5.2 Model Strategi | 85 |
| 4.5.3 Tingkatan Strategi | 94 |
| BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN | 96 |
| 5.1 Kesimpulan | 96 |
| 5.2 Saran | 97 |
| DAFTAR PUSTAKA..... | 98 |

Daftar Gambar

Halaman

| | |
|---|----|
| Gambar 1.1 Grafik dari Informasi APBN 2021-2023..... | 5 |
| Gambar 1.2 Struktur KPP Madya Makassar..... | 10 |
| Gambar 2.1 Diagram Regulasi Pengawasan..... | 25 |
| Gambar 2.2 Diagram Analisis SWOT..... | 32 |
| Gambar 4.1 Struktur KPP Madya Makassar..... | 46 |
| Gambar 4.2 Grafik komposisi pegawai..... | 53 |
| Gambar 4.3 Target Realisasi Penerimaan Perpajakan di KPP..... | 57 |
| Gambar 4.4 Diagram Cartesius..... | 77 |

Daftar Tabel

Halaman

| | |
|---|----|
| Tabel 1.1 (NKO) pada Kantor Pelayanan Pajak pada tahun 2023 | 6 |
| Tabel 1.2 Target penerimaan KPP Madya Makassar | 8 |
| Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu..... | 33 |
| Tabel 4.1 Analisis SWOT | 58 |
| Tabel 4.2 Hasil Analisis Matrik IFAS | 60 |
| Tabel 4.3 Hasil Analisis Matrik EFAS | 62 |
| Tabel 4.4 Rekapitulasi IFAS dan EFAS Analisis SWOT | 77 |
| Tabel 4.5 Matrix SWOT..... | 82 |

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar belakang

Pajak menurut (Undang-Undang Nomor 28, 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 untuk kemakmuran rakyat”. .Berbagai definisi yang diberikan terhadap pajak, baik pengertian secara ekonomis (pajak sebagai pengalihan sumber dari sektor swasta ke sektor pemerintah) atau pengertian secara yuridis (pajak adalah iuran yang dapat dipaksakan), dapat ditarik kesimpulan yaitu pertama Pajak dipungut berdasarkan undang-undang. Asas ini sesuai dengan perubahan ketiga UUD 1945 pasal 23A yang menyatakan “pajak dan pungutan lain yang bersifat memaksa untuk keperluan negara diatur dalam undang-undang” ,yang kedua Pemungutan pajak diperuntukkan bagi keperluan pembiayaan umum pemerintah dalam rangka menjalankan fungsi pemerintahan, baik rutin maupun pembangunan.

Pajak berperan penting dalam pembangunan ekonomi suatu negara. Menurut (Seligman, 2005) dalam tulisannya pada *essays in Taxation*, masih banyak masyarakat yang tidak memahami peranan dari pajak, masih terdapat juga segelintir masyarakat yang berpikir jika pemungutan pajak

tidak ada manfaatnya. Kenyataannya pungutan pajak yang dilakukan pemerintah kepada masyarakat, akan dikumpulkan dan digunakan untuk kepentingan masyarakat itu sendiri. Artinya, masyarakat yang membayar pajak secara tidak langsung juga mendapatkan manfaat dari pajak yang telah bayarkan. Contohnya pembangunan yang terus berkembang di negara tersebut hingga kondisi perekonomian yang stabil. Manfaat-manfaat tersebut kemungkinan tidak disadari oleh masyarakat, sehingga banyak masyarakat yang berpikiran bahwa pungutan pajak tidak memberikan manfaat.

Menurut Seligman (2005) pajak juga memiliki peranan penting dalam pembangunan ekonomi, yakni sebagai anggaran (*budgeter*), sebagai regulator, menstabilkan kondisi ekonomi dari suatu negara, dan sebagai redistribusi pendapatan. selanjutnya menurut (Soemitro, 1992) terdapat dua fungsi utama pajak dalam pembangunan ekonomi suatu negara, yakni berfungsi sebagai anggaran atau budgeter dan berfungsi mengatur atau sebagai regulator. Fungsi mengatur ini dapat disebut pula sebagai fiscal policy atau kebijakan fiskal, dalam fungsi mengatur ini terdapat fungsi fiskal yang terdiri dari tiga fungsi utama, yaitu fungsi alokasi, fungsi distribusi serta fungsi stabilisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh (Susilawati, 2023) dalam disertasinya yang berjudul "*Tax in the Minds: Representasi Kognitif – Sosial Tentang Pajak*", diketahui jika fenomena kepatuhan membayar pajak yang relatif rendah, terdapat beberapa hal yang menjadi pemicunya salah satu diantaranya adalah masih terdapat masyarakat yang belum sadar pajak dan

masih belum memahami edukasi secara tepat serta memadai mengenai pentingnya berkontribusi dalam sektor pajak. Masyarakat masih sering merespon negative terkait isu pajak, contohnya menganggap sebagai beban finansial, kerumitan proses pelaporan, korupsi dan penyelewengan dana pajak yang dilakukan oleh segelintir oknum, hal tersebut secara tidak langsung memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap penilaian subyektif individu daripada representasi pajak itu sendiri. Representasi pajak yang positif seperti kepentingan bersama, kesejahteraan rakyat, pembangunan, dan kontribusi jadi kurang optimal digaungkan di tengah masyarakat. Sehingga dibutuhkan strategi-strategi lebih yakni seperti promosi “sadar pajak” , edukasi dilakukan secara komprehensif dan masif dengan kemitraan lintas instansi dan disiplin pajak kepada masyarakat luas.

Visi direktorat jenderal pajak ialah Menjadi Mitra Tepercaya Pembangunan Bangsa untuk Menghimpun Penerimaan Negara melalui Penyelenggaraan Administrasi Perpajakan yang Efisien, Efektif, Berintegritas, dan Berkeadilan dalam rangka mendukung Visi Kementerian Keuangan: "Menjadi Pengelola Keuangan Negara untuk Mewujudkan Perekonomian Indonesia yang Produktif, Kompetitif, Inklusif dan Berkeadilan".

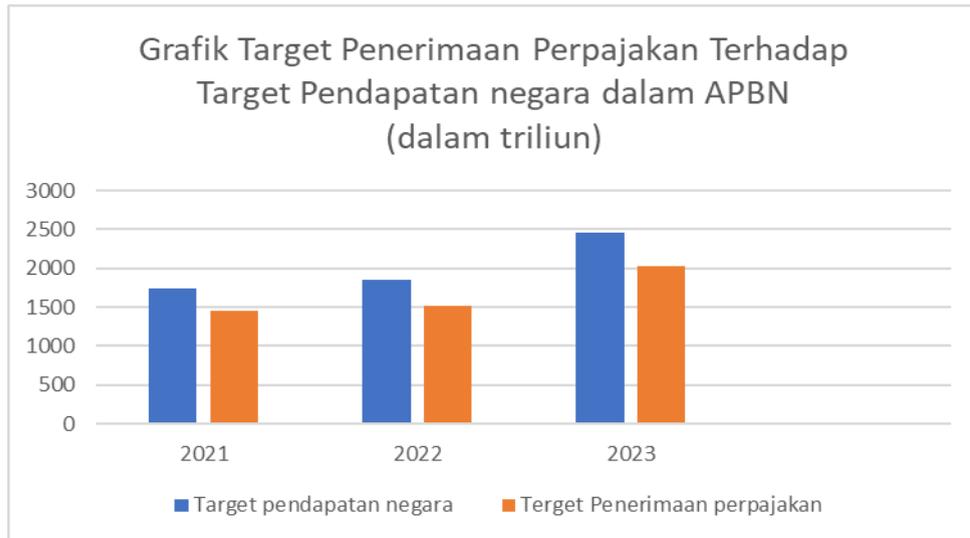
Sedangkan misi direktorat jenderal pajak ialah :

- a. merumuskan regulasi perpajakan yang mendukung pertumbuhan ekonomi Indonesia;

- b. meningkatkan kepatuhan pajak melalui pelayanan berkualitas dan terstandardisasi, edukasi dan pengawasan yang efektif, serta penegakan hukum yang adil; dan
- c. mengembangkan proses bisnis inti berbasis digital didukung budaya organisasi yang adaptif dan kolaboratif serta aparatur pajak yang berintegritas, profesional, dan bermotivasi.

Dalam penerapan visi misi tersebut masih terjadi beberapa *gap* yang belum berjalan sebagaimana mestinya ini dapat dilihat dari *tax ratio* (perbandingan penerimaan perpajakan dengan *gross domestic product*) Indonesia pada tahun 2021 berada di angka 10.1% jauh dibawah negara ASEAN lainnya yakni Vietnam (22,7%), Filipina (17,8%), (Thailand 16,5%), singapuran (12,8%) dan Malaysian (11,4%) (sumber catatan OECD disadur dari liputan6.com tanggal 27 Juli 2022). Hal ini tidak bisa dianggap sepele karena bagaimanapun penerimaan dalam sektor perpajakan menjadi tulang punggung penerimaan negara, hal ini dapat kita lihat dalam statistik porsi penerimaan perpajakan terhadap pendapatan negara dalam 3 (tiga) tahun terakhir ialah sebagai berikut:

Gambar 1.1 grafik diolah dari informasi APBN 2021 sd 2023



Gambar 1.1
(Sumber :diolah dari buku informasi APBN tahun 2021 sd 2023)

Dari grafik tersebut dapat digambarkan bahwa presentase penerimaan perpajakan terhadap pendapatan negara sangat signifikan yakni sebesar 82,85% pada tahun 2021, 81,79% pada tahun 2022 dan 82,06% pada tahun 2023.

Besarnya target penerimaan dari sektor perpajakan ini tidak dapat dicapai tanpa kinerja yang optimal dari Direktorat Jenderal Pajak. Kinerja optimal ini pun tidak akan dapat berjalan dengan baik tanpa adanya kepercayaan dari masyarakat dalam hal ini wajib pajak. Penerimaan Perpajakan secara nasional ini kemudian diturunkan menjadi target penerimaan per Kantor Wilayah dan kemudian diturunkan lagi menjadi target Penerimaan Perpajakan per Kantor Pelayanan Pajak. Sehingga dari Penerimaan Perpajakan Per Kantor Pelayanan Pajak inilah penerimaan perpajakan secara nasional dapat tercapai.

Penerimaan Pajak dalam sistem kerja Kantor Pelayanan Pajak dimasukkan dalam indeks pengukuran Nilai Kinerja Organisasi (NKO) yang menjadi tolak ukur keberhasilan pencapaian suatu Kantor Pelayanan Pajak dalam realisasi Indeks Kinerja Utama (IKU). Adapun Nilai Kinerja Organisasi (NKO) pada Kantor Pelayanan Pajak pada tahun 2023 ialah sebagai berikut:

Tabel 1.1
Nilai Kinerja Organisasi (NKO) pada Kantor Pelayanan Pajak pada tahun 2023

| No | Nama IKU | Target | Keterangan |
|----|--|-------------|--|
| 1 | Persentase Realisasi Penerimaan Pajak | 100% | Aplikasi Portal DJP, Distribusi rencana penerimaan pajak per Kantor Pelayanan Pajak yang ditetapkan masing-masing Kepala Kanwil DJP Tahun 2023 berdasarkan keputusan Direktur Jenderal Pajak Nomor KEP-369/PJ/2023 atau perubahannya |
| 2 | Indeks Realisasi pertumbuhan penerimaan bruto dan deviasi proyek perencanaan kas | 100 | Aplikasi mandor DJP |
| 3 | a. Persentase capaian tingkat kepatuhan peyanmpaian SPT OP dan Badan b. Persentase capaian tingkat kepatuhan peyanmpaian SPT OP dan Badan | 100% | Aplikasi mandor DJP |
| 4 | Persentase realisasi Penerimaan Pajak dari kegiatan pengawasan pembayaran masa (PPM) | 100% | Aplikasi Mandor DJP, Nota Dinas yang ditetapkan masing-masing-masing kepala kanwil DJP berdasarkan turunan KEP-369/PJ/2023 atau perubahannya |
| 5 | Persentase realisasi Penerimaan Pajak dari kegiatan pengawasan kepatuhan materiil (PKM) | 100% | Aplikasi Mandor DJP, Nota Dinas yang ditetapkan masing-masing-masing kepala kanwil DJP berdasarkan turunan KEP-369/PJ/2023 atau perubahannya |
| 6 | Persentase perubahan perilaku lapor dan bayar atas kegiatan edukasi dan penyuluhan | 70 | Aplikasi mandor DJP, ND-47/PJ.09/2023 |
| 7 | Indeks Efektivitas Penyuluhan | 81 | ND-2765/PJ.09/2023 |

| | | | |
|----|---|-------------|--|
| 8 | a. Persentase pengawasan pembayaran masa b. Persentase pengawasan pembayaran masa WP Strategis | 90% | Aplikasi Mandor DJP |
| 9 | a.Persentase penyelesaian permintaan penjelasan atas data dan/atau keterangan b.Persentase penyelesaian permintaan penjelasan atas data dan/atau keterangan WP Strategis | 100% | Aplikasi Mandor DJP, ND-294/PJ.06/2023,ND-618/PJ.06/2023 |
| 10 | Persentase pemanfaatan data selain tahun berjalan | 100% | Aplikasi Mandor DJP |
| 11 | Tingkat efektivitas pemeriksaan | 80% | ND-2364/PJ.04/2023 |
| 12 | Tingkat Efektivitas Penagihan | 75% | Aplikasi Pegasus, ND-715/PJ.05/2023 |
| 13 | Persentase tindak lanjut usulan pemeriksaan dari kegiatan pengawasan | 80% | ND-20/PJ/2023 |
| 14 | a.Persentase penyelesaian laporan kegiatan pengamatan dan penyediaan data potensi perpajakan b.Persentase penyelesaian laporan kegiatan pengamatan | 100% | a. Target kegiatan pengamatan = ND-1679/PJ.15/2023 b. Target KPDL = Aplikasi Mandor DJP |
| 15 | Persentase penghimpunan data regional dari ILAP | 55% | ND-20/PJ/2023 |
| 16 | Persentase Pegawai yang Memenuhi Standar Kompetensi | 77% | ND-20/PJ/2023 |
| 17 | Indeks Penilaian Integritas Unit | 85 | ND-20/PJ/2023 |
| 18 | Persentase efektivitas Dialog Kinerja Organisasi dan penerapan Mitigasi Risiko | 90% | Aplikasi Periskop, ND-20/PJ/2023 |
| 19 | Indeks kinerja kualitas pelaksanaan anggaran | 100 (95.5%) | ND-20/PJ/2023 |

(Sumber : ND-473/PJ.01/2023)

Adapun target penerimaan untuk KPP Madya Makassar sebagaimana yang dimaksud pada poin angka 5 diatas dapat dilihat pada aplikasi Direktorat Jenderal Pajak sebagai berikut:

Tabel 1.2
Target penerimaan KPP Madya Makassar

| Tahun Pajak | Target Penerimaan | Realisasi Penerimaan | Capaian % | Peringkat se kanwil | Peringkat KPP Nasional |
|-------------|-------------------|----------------------|-----------|---------------------|------------------------|
| 2020 | 4,192,870,313,000 | 3,946,559,104,443 | 94.13% | 10 | 191 |
| 2021 | 4,884,929,877,000 | 4,249,217,652,433 | 86.99% | 14 | 316 |
| 2022 | 4,559,190,672,000 | 5,207,559,286,383 | 114.22% | 15 | 291 |
| 2023 | 5,802,070,960,000 | 5,903,174,692,957 | 101.74% | 15 | 325 |

(sumber laporan kinerja penerimaan tahun 2020-2023)

Tabel 1.2 di atas menunjukkan bahwa Kantor Pelayanan Pajak Madya Makassar pada 2020-2021 tidak mencapai target, sedangkan pada tahun 2022-2023 mencapai target, namun secara peringkat kinerja penerimaan berada pada posisi 15 dari 15 KPP se kanwil DJP Sulawesi Selatan Barat dan Tenggara, secara nasiona berada pada peringkat 325 dari 370 Unit KPP Seindonesia.

Terkait dengan data yang dipaparkan di atas, salah satu bagian yang menjadi pintu awal atau ujung tombak dalam mengawal penerimaan pajak di KPP (Kantor Pelayanan Pajak) adalah *Account Representative Pengawasan*(AR Pengawasan). Salah satu tugas AR Pengawasan adalah melakukan kegiatan pengawasan dalam rangka mengamankan penerimaan pajak yang. Kantor Pelayanan Pajak Madya Makassar merupakan salahsatu satuan kerja di bawah DJP juga harus berupaya mencapai target penerimaan pajaknya. Sehingga apabila ditemukan adanya pemenuhan target penerimaan pajak yang tidak optimal, maka

masih terdapat kinerja pengawasan *Account Representative* Pengawasan yang harus diperbaiki.

Permasalahan secara general dan signifikan yang ditemukan di KPP Madya Makassar, juga berdasarkan hasil dari Ihtisar Hasil Pemeriksaan Semester I tahun 2023 oleh Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia terkait kinerja *Account Representative* ditemukan bahwa masih Terdapat *Account Representative* (AR) yang tidak melakukan penelitian, permintaan penjelasan atau klarifikasi hasil penelitian ke WP (Wajib Pajak), dan atau analisis yang cukup atas perhitungan potensi pajak dalam kerangka pengawasan kepatuhan wajib pajak. maka dari itu, dalam penelitian ini akan dianalisis secara menyeluruh mulai dari faktor internal hingga faktor eksternal terkait penyebab mengapa bisa terjadi permasalahan tersebut, juga disertai dengan usulan rancangan strategi yang nantinya bisa membantu dalam mengurangi kinerja pengawasan *Account Representative* (AR), sehingga kedepan target penerimaan pajak bisa semakin meningkat.

Jika memperhatikan apa yang menjadi tugas *Account Representative* maka dapat disimpulkan bahwa *Account Representative* ialah pegawai yang melakukan pengawasan terhadap kewajiban perpajakan oleh wajib pajak melalui imbauan. Dalam buku Manajemen Perbankan, DR.Kasmir, SE MM menyatakan bahwa pertemuan tatap muka antara atasan dan bawahan atau pengambil keputusan dengan pihak luar rawan terjadi praktik suap atau gratifikasi, oleh karena itu, selanjutnya DR Kasmir SE,

MM menyarankan perlu adanya pengawasan dan pengendalian yang ketat untuk mencegah praktik tersebut.

Gratifikasi sering dianggap sebagai hadiah. Sejak disahkannya Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2001 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 31 Tahun 1999 tentang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi (UU Tipikor), gratifikasi telah diatur dan disebutkan secara khusus. Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) diwajibkan oleh undang-undang untuk diberitahu mengenai gratifikasi yang diterima oleh pegawai negeri atau penyelenggara negara yang berhubungan dengan jabatannya dan berlawanan dengan kewajibannya. Gratifikasi yang dianggap sebagai suap dapat melanggar hukum baik di bidang administratif maupun pidana jika tidak dilaporkan kepada KPK.

Beberapa penelitian terdahulu mempunyai karakteristik yang relatif sama dalam hal tema kajian, meskipun berbeda dalam teori, variabel penelitian, dan metode analisis yang digunakan. Penelitian yang menjadi acuan penulis, sehingga memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian, antara lain:

1. (Komisi Hukum Nasional, 2013) yang meneliti “Pemberantasan Korupsi di Sektor Perpajakan”. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa upaya pemerintah untuk mencegah dan memberantas tindak pidana korupsi di sektor perpajakan telah dilakukan, namun masih menghadapi kendala, yaitu kendala yuridis; kendala dalam penyidikan kasus tindak pidana korupsi di sektor perpajakan; kendala dalam pengenaan sanksi pidana terhadap para pelaku tindak pidana perpajakan dan tindak pidana korupsi

di sector. perpajakan; dan kendala dalam penerapan sanksi administrasi dan sanksi pidana di sektor perpajakan.

2. (Sukmarani, 2014) yang meneliti “Efektivitas Penerapan Manajemen Risiko Dan Pengaruhnya Terhadap Tingkat Kepatuhan Wajib Pajak (Studi Kasus Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bandung Cibeunying)”. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa efektivitas penerapan manajemen risiko memiliki pengaruh signifikan terhadap tingkat kepatuhan Wajib Pajak. Faktor tersebut diantaranya pemahaman terhadap *self assessment system*, kualitas pelayanan, kinerja *account representative*, tingkat pendidikan, modernisasi administrasi perpajakan, tingkat penghasilan, persepsi wajib pajak terhadap sanksi perpajakan, dan lain-lain

3. (Tambunan & Anwar, 2019) “Transgormasi budaya organisasi Otoritas Perpajakan Indonesia Mengahadai Era Ekonomi Digital”. menyebutkan bahwasanya organisasi Direktorat Jenderal Pajak mengalami perubahan yang cukup progresif dalam hal struktural organisasi dan penggunaan infrastruktur penunjang kegiatan organisasi, tetapi masih lamban dalam budaya organisasi dan gaya kepemimpinan

4. (Ratmono & Cahyonowati, 2013) “Kepercayaan terhadap otoritas pajak sebagai permoderasi pengaruh *deterrence* faktor terhadap kepatuhan wajin pajak orang pribadi” menyatakan hasil penelitiannya bahwa kepercayaan masyarakat terhadap otoritas pajak masih belum cukup baik.

5. (Anita et al., 2014) “Penanganan dan Pengawasan Perpajakan Dalam Rangka Intensifikasi di Bidang *E-Commerce*” memberikan hasil pembahasan yang menyatakan pihak DJP dalam mengadakan pengawasan terhadap perpajakan di bidang *e-commerce* memerlukan langkah yang tepat dalam penerapannya.
6. (Widomoko & Nofryanti, 2017) “Pengaruh kualitas Pelayanan, Pengawasan Oleh Account Representative terhadap Kepatuhan Wajib Pajak” mengemukakan bahwa *Account Representative* yang melakukan pengawasan dan menerbitkan surat tagihan dan surat pemberitahuan atas besarnya nilai tagihan pajak yang belum dibayarkan, mengimbau untuk menyetorkan pajak SPT masa dan tahunan dan memeberikan usulan untuk dilakukan pemeriksaan dan penyidikan sesuai dengan ketentuan yang ada akan membuat Wajib Pajak lebih mematuhi pelaksanaan kewajiban pajaknya. Sehingga Pengawasan Pajak berpengaruh positif pada kepatuhan Wajib Pajak Badan.
7. (Erawati & Oktavyani, 2023) Hubungan Pengawasan Pajak, Pemahaman Pajak Terhadap Tax Evasion: Studi Kasus Kantor Pelayanan Pajak Pratama Temanggung, memberikan kesimpulan bahwa Pengawasan pajak berdampak positif karena makin baik pengawasan yang dilakukan Kantor Pelayanan Pajak, maka penggelapan pajak akan semakin berkurang.
8. (Handayani & Cahyonowati, 2014) “Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi Persepsi Wajib Pajak mengenai Penggelapan Pajak” ada lima faktor yakni a) keadilan berpengaruh terhadap persepsi wajib pajak

mengenai penggelapan pajak, b) Sistem Perpajakan berpengaruh terhadap persepsi Wajib Pajak mengenai Penggelapan Pajak, c) Norma berpengaruh terhadap persepsi Wajib pajak mengenai penggelapan pajak, d) Kepatuhan berpengaruh terhadap persepsi Wajib pajak mengenai penggelapan pajak, e) Diskriminasi berpengaruh terhadap persepsi wajib pajak mengenai penggelapan pajak.

9. (Ikhtisar Hasil Pemeriksaan Semester I (IHPS I), 2023) "Ikhtisar Hasil Pemeriksaan Semester I" Pada pengelolaan pajak Hasil pemeriksaan menyimpulkan kepatuhan penyelesaian keberatan, non keberatan dan penanganan banding Tahun 2021 dan 2022 serta pengawasan kepatuhan WP tahun 2021 dan 2022 pada DJP Kementerian Keuangan telah dilaksanakan sesuai kriteria dengan pengecualian atas beberapa permasalahan. Permasalahan signifikan yang ditemukan antara lain:

- Terdapat *Account Representative* (AR) yang tidak melakukan penelitian, permintaan penjelasan/klarifikasi hasil penelitian ke WP, dan/atau analisis yang cukup atas perhitungan potensi pajak dalam kerangka pengawasan kepatuhan wajib pajak
- Approweb, sebagai aplikasi yang digunakan untuk mempermudah pengawasan dan penggalian potensi Wajib Pajak di lingkungan DJP, belum optimal mendukung proses bisnis pengawasan kepatuhan perpajakan wajib pajak, antara lain: (1) Belum mendukung analisis secara komprehensif yang dilakukan oleh AR karena kurang lengkapnya data pemicu; (2) Tidak dapat mendeteksi dan memberikan notifikasi atas potensi pajak yang mendekati

kadaluwarsa, dan (3) Keterbatasan ukuran file dan jumlah file dokumen pendukung kertas kerja penelitian dan LHP2DK yang dapat diunggah pada Approweb. Hal ini mengakibatkan: (1) Penggalan potensi pajak kurang optimal; (2) Potensi kehilangan penerimaan atas pajak yang daluwarsa; dan (3) Keterlambatan proses penyelesaian LHP2DK (hal 92 sd 94)

10. (Safrina et al., 2018) "Account Representative, dua kaki yang berdiri di dua perahu dalam rangka pencapaian target penerimaan pajak (Studi Kasus di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Gresik Utara). Untuk mencapai optimalisasi penerimaan pajak, maka perlu adanya kesadaran dari Account Representative untuk mengoptimalkan penarikan pajak kepada Wajib Pajak. Hal ini harus pula didukung pula oleh kesediaan Wajib Pajak untuk menunaikan kewajibannya kepada Negara melalui pembayaran pajak

Hal-Hal di atas menunjukkan bahwa pengawasan pajak oleh *Account Representative* memiliki peran yang penting dalam penerimaan perpajakan pada tiap Kantor Pelayanan Pajak. sehingga perlu dilakukan penelitian terhadap strategi yang tepat yang dilakukan dalam melaksanakan peran tersebut. Adapun dasar yang menjadi alasan dipilihnya Kantor Pelayanan Pajak Madya Makassar dikarenakan untuk wilayah Sulawesi Selatan, KPP Madya Makassar menangani Wajib Pajak menengah dan besar.

Berdasarkan latar belakang di atas, peneliti tertarik untuk menggali lebih jauh mengenai permasalahan yang ada dalam pelaksanaan tugas pada KPP Madya Makassar terutama untuk menganalisis dan

menentukan bagaimana strategi yang akan dilakukan oleh AR Pengawasan untuk meningkatkan penerimaan pajak.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan objek penelitian, pertanyaan utama mengacu bagaimana menciptakan pola pengawasan yang efektif terhadap proses pelaksanaan pengawasan kewajiban perpajakan oleh *Account Representative*. Pertanyaan spesifiknya adalah:

1. Bagaimana sistem kerja pengawasan kepada wajib pajak dalam hal permintaan penjelasan atas data dan atau keterangan di KPP Madya Makassar?
2. Apa strategi pengawasan terbaik terhadap proses tersebut pada angka 1?
3. Bagaimana menemukan cara yang paling efektif untuk menjaga integritas pada *Account Representative* pada KPP Madya Makassar

1.3. Tujuan dan Batasan Penelitian

Berdasarkan pertanyaan penelitian, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis kekuatan, kelemahan, dalam proses kerja yang ada sekarang
2. Untuk menemukan cara kerja pengawasan yang lebih efektif terhadap proses pengawasan kepada wajib pajak oleh *Account Representative*

khususnya dalam hal pelaksanaan permintaan penjelasan atas data dan atau keterangan

Kajian ini dibatasi oleh ruang lingkup analisis situasi internal dan eksternal yang ada pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Makassar.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan manfaat sebagai berikut:

1.4.1 Manfaat teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan menjadi bahan kajian teoritis yang bisa digunakan dan menambah ilmu pengetahuan yang terkait dengan masalah yang diteliti

1.4.2 Manfaat praktis

a. Bagi Instansi Terkait

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan pertimbangan untuk pengambilan keputusan mengenai pentingnya menganalisis strategi Pengawasan yang mana hal tersebut sebagai salah satu upaya dalam mengoptimalisasi penerimaan pajak pada KPP Madya Makassar.

b. Bagi peneliti lain

Hasil penelitian ini diharapkan menjadi bahan rujukan untuk penelitian dengan topik serupa dimasa yang akan datang.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Tinjauan Teori dan Konsep

2.1.1 Pengertian Kantor Pelayanan Pajak Madya

Kantor Pelayanan Pajak (KPP) adalah unit kerja dari Direktorat Jendral Pajak yang melaksanakan pelayanan dibidang perpajakan kepada masyarakat baik yang terdaftar sebagai wajib pajak maupun belum, di dalam lingkup wilayah kerja Direktorat Jendral Pajak (DJP). Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya atau Medium Tax Office (MTO) adalah unit kerja vertikal dibawah Direktorat Jendral Pajak (DJP) yang harus mengadministrasi wajib pajak besar regional. Hal ini sebagai akibat dari perubahan organisasi kantor pelayanan dari organisasi berbasis jenis pajak menjadi organisasi organisasi berdasarkan fungsi. Kantor Pelayanan Pajak (KPP) modren terbagi dalam empat jenis, yaitu:

1. Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Besar
2. Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya
3. Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama
4. Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Khusus

2.1.2 Perpajakan Sumber Utama Pembangunan Nasional

Program pembangunan nasional membutuhkan sumber pendanaan yang besar, salah satunya dari penerimaan perpajakan. Selama ini porsi penerimaan perpajakan terhadap total penerimaan negara di atas 75 persen. Hal yang sama juga berlaku di hampir semua negara, dimana porsi penerimaan negaranya didominasi dari perpajakan. Praktek tersebut selaras dengan teori pembangunan, penerimaan perpajakan mempunyai fungsi budgeter di samping fungsi regulasi. Penerimaan perpajakan di Indonesia masih rendah dibandingkan dengan negara-negara lain termasuk di ASEAN. Hal ini terlihat dari *tax ratio* Indonesia. Tahun 2020, *tax ratio* Indonesia sebesar 8,33 persen dan tahun 2021 sebesar 9,11 persen Tahun 2021, terjadi kenaikan *tax ratio* yang signifikan dikarenakan mulai pulihnya perekonomian Indonesia dan tercapainya target penerimaan pajak. oleh karena itu, penerimaan perpajakan pada setiap KPP harus dilakukan pengawasan, khususnya pada petugas yang bertanggung jawab atas pembayaran pajak para wajib pajak, yakni *Account Representative*.

2.1.3 Pengertian Strategi

Pengertian strategi dikemukakan oleh Rangkuti, (2013), strategi adalah alat untuk mencapai tujuan. Tujuan utamanya adalah agar Perusahaan dapat melihat secara obyektif kondisi-kondisi internal dan eksternal, sehingga Perusahaan dapat mengantisipasi perubahan lingkungan. Strategi dapat diartikan sebagai suatu rencana yang disusun oleh manajemen puncak untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Rencana ini

meliputi : tujuan, kebijakan, dan tindakan yang harus dilakukan oleh suatu organisasi dalam mempertahankan eksistensi dan menenangkan persaingan, terutama Perusahaan atau organisasi harus memiliki keunggulan kompetitif.

2.1.4 Manajemen Strategi

Menurut Rangkuti (2013:15) manfaat utama dari manajemen strategis adalah untuk membantu organisasi merumuskan strategi-strategi yang lebih baik melalui penggunaan pendekatan terhadap pilihan strategi yang lebih sistematis, logis, dan rasional. Manfaat lainnya adalah hadirnya peluang bahwa proses tersebut menyediakan ruang yang mampu memberdayakan individu. Keuntungan yang diperoleh dari penerapan manajemen strategi ada dua yaitu keuntungan keuangan dan keuntungan non keuangan. Keuntungan keuangan yaitu organisasi yang menggunakan konsep manajemen strategis lebih menguntungkan dan berhasil dari pada yang tidak.

2.2. Analisis Faktor Internal

Analisis internal membahas terkait kekuatan dan kelemahan yang fokusnya adalah pada factor internal yang memberikan keuntungan dan kerugian tertentu bagi instansi dalam memenuhi kebutuhan data perpajakan yang dibutuhkan. Setiap analisis kekuatan suatu instansi harus berdasarkan orientasi pada hak wajib pajak yaitu fungsi konsultasi yang diberikan oleh *Account Representative*. Pengetahuan dan kepercayaan

wajib pajak dapat mewujudkan kesamaan persepsi antara wajib pajak dengan petugas pajak sehingga akan memengaruhi tingkat kepatuhan wajib pajak. Kelemahan mengacu pada keterbatasan yang dihadapi instansi dalam mengembangkan atau menerapkan strategi pengawasan atas kinerja *Account Representative*. Kelemahan juga harus diperiksa dari perspektif wajib pajak karena wajib pajak sering melihat kelemahan yang tidak dapat dilihat oleh instansi. Menjadi fokus masyarakat utamanya bagi mereka yang menjadi wajib pajak ketika menganalisis kekuatan dan kelemahan tidak berarti bahwa kekuatan dan kelemahan yang tidak berorientasi pada keinginan wajib pajak untuk perbaikan kedepannya harus dilupakan. Sebaliknya, ini menunjukkan bahwa semua instansi harus mengikat kekuatan dan kelemahan mereka dengan kebutuhan para wajib pajak.

Account Representative ialah pegawai yang melakukan pengawasan terhadap kewajiban perpajakan oleh wajib pajak melalui imbauan. Dalam prakteknya pelaksanaan pengawasan ini lebih banyak dilakukan melalui tatap muka (Kasmir, 2014) menyatakan bahwa pertemuan tatap muka antara atasan dan bawahan atau pengambil keputusan dengan pihak luar rawan terjadi praktik suap atau gratifikasi, hal tersebut. Menurut Kasmir (2014) menyarankan perlu adanya pengawasan dan pengendalian yang ketat untuk mencegah praktik tersebut.

Seluruh pegawai yang bekerja di Kementerian Keuangan (Kemenkeu) tidak diperkenankan menerima gratifikasi, seperti yang ditegaskan oleh Menteri Keuangan Sri Mulyani Indrawati. Untuk itu, Menteri Keuangan

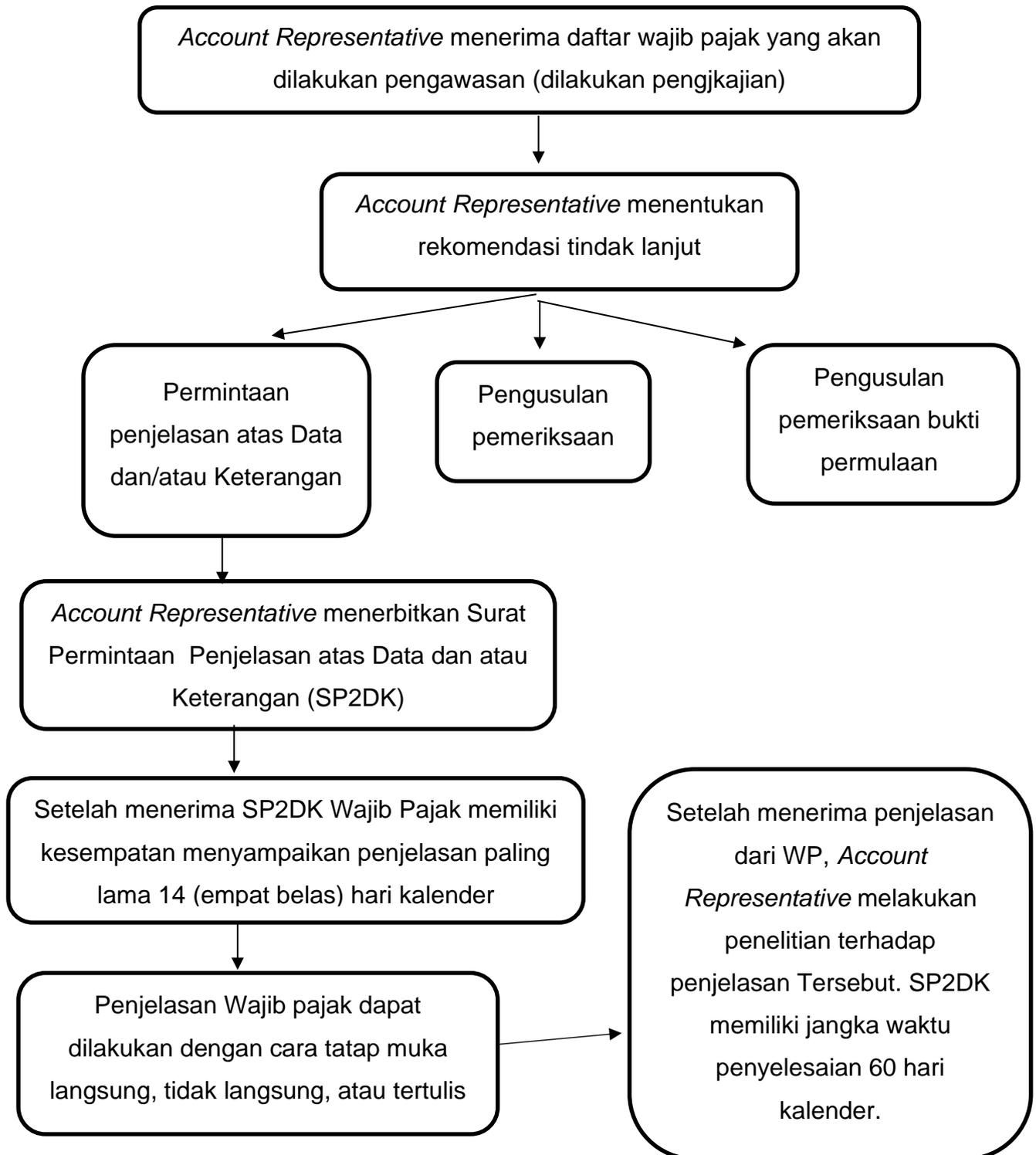
menerbitkan (Peraturan Menteri Keuangan (PMK) Nomor 7/PMK.09/2017, 2017) Kementerian Keuangan harus fokus pada pengembangan integritas dan pencegahan korupsi dengan menggunakan tiga lini pertahanan. Memahami cita-cita Kementerian Keuangan, di mana atasan langsung atau Aparatur Sipil Negara (ASN) itu sendiri menjadi panutan, merupakan lini pertahanan pertama. Sedangkan sistem kepatuhan internal masing-masing unit kerja berfungsi sebagai lini pertahanan kedua. Sebagai lini pertahanan ketiga, Inspektorat Jenderal (Itjen) Kemenkeu berperan sebagai Aparat Pengawas Intern Pemerintah (APIP), sedangkan pada Direktorat Jenderal Pajak sendiri terdapat Direktorat Kepatuhan Internak dan Transformasi Sumber daya Aparatur (Direktorat Kitsda)

Unit Pengendalian Gratifikasi harus dapat melaksanakan tugasnya seefektif mungkin untuk mewakili Kementerian Keuangan dengan sebaik-baiknya dengan memberikan contoh yang positif melalui sikap yang sopan, terbuka, dan jujur. Dengan demikian, Kementerian Keuangan dapat dipandang sebagai organisasi yang mempekerjakan individu-individu yang berintegritas dan memancarkan prinsip-prinsip luhur di seluruh Indonesia.

2.2.1. Proses Regulasi Pengawasan

Proses regulasi pengawasan yang digunakan yaitu berdasarkan *Standart Operational Procedur* (SOP) yang mana pengawasan tersebut dilakukan oleh *Account Representative* terhadap Wajib Pajak. Regulasi pengawasan tersebut sebelumnya telah diatur dalam Surat Edaran 05

tahun 2022. Berikut regulasi pengawasan jika dibuatkan dalam bentuk diagram alir :



Gambar 2.1 regulasi pengawasan

Berdasarkan diagram alur di atas dapat diketahui bahwasannya Proses regulasi pengawasan dilakukan oleh pihak *Account Representative* terhadap Wajib Pajak. Proses pertama yaitu dimana *Account Representative* akan menerima sejumlah daftar wajib pajak yang nantinya akan dilakukan pengawasan. Kemudian selanjutnya akan dilakukan penelitian atas wajib pajak dan tahun pajak yang Namanya telah masuk di daftar yang diterima oleh *Account Representative*. Setelah dilakukannya penelitian, apabila ditemukan adanya indikasi ketidakpatuhan dan adanya indikasi potensi kewajiban perpajakan yang belum dipenuhi maka hal tersebut akan direkomendasikan beberapa hal untuk ditindaklanjuti, seperti permintaan penjelasan atas data-data terkait, melakukan pengusulan pemeriksaan atau dengan melakukan pengusulan pemeriksaan bukti permulaan.

Dari kedua poin terkait keputusan tindak lanjut tersebut, kewenangan *Account Representative* adalah pada bagian perlakuan meminta penjelasan atas data atau keterangan terkait dengan data perpajakan yang dibutuhkan untuk pelaporan pajak tersebut. *Account Representative* berhak menerbitkan Surat Permintaan Penjelasan atas Data dan atau Keterangan (SP2DK). SP2DK yang diterbitkan telah melalui kajian oleh supervisor fungsional pemeriksa pajak dan atasan langsung (Kepala Seksi). Surat SP2DK dapat diberikan secara langsung (saat WP melakukan kunjungan ke Kantor Pelayanan Pajak) atau dapat juga diberikan secara elektronik melalui akun DJP Online milik Wajib Pajak apabila, Wajib Pajak telah mengaktifkan akun DJP Online miliknya.

Setelah WP menerima SP2DK Wajib Pajak memiliki kesempatan menyampaikan penjelasan paling lama 14 (empat belas) hari kalender sejak tanggal SP2DK/tanggal kirim SP2DK/tanggal penyerahan SP2DK secara langsung (dating ke KPP), tatap muka melalui media audio visual dan atau secara tertulis (berupa SPT yang disampaikan oleh Wajib Pajak, surat yang disampaikan secara langsung ke KPP, dikirimkan melalui faksimili, atau dikirimkan melalui jasa pos/ekspedisi/kurir dengan bukti pengiriman surat, atau penjelasan secara elektronik yang disampaikan melalui akun DJP Online). Setelah menerima penjelasan dari Wajib Pajak, *Account Representative* melakukan penelitian terhadap penjelasan dan atau keterangan Wajib Pajak, hasil penelitian ini kemudian disampaikan ke atasan langsung dan supervisor fungsional pemeriksa. Hasil Penelitian ini dapat berupa penjelasan Wajib Pajak diterima, atau diusulkan masuk ke ranah pemeriksaan pajak. Jangka waktu penyelesaian atas SP2DK ialah paling lama 60 (enam puluh) hari kalender dari tanggal penyampaian SP2DK dan dapat diperpanjang 30 (tiga puluh) hari kalender atas pertimbangan Kepala Kantor

Oleh karena itu dengan adanya proses regulasi pengawasan yang cukup ketat dan panjang ini, antara pihak *Account Representative* terhadap wajib pajak tersebut, setidaknya dapat memperkecil risiko penerimaan pajak negara dengan jumlah yang seharusnya. Selain dengan adanya regulasi pengawasan terkait dengan kinerja *Account Representative* untuk berkepentingan dengan para WP, peraturan terkait kode etik para pegawai

DJP khususnya juga berlaku untuk para *Account Representative* juga telah diatur dalam aturan tertulis yakni sebagai berikut :

Setiap Pegawai mempunyai kewajiban untuk :

1. menghormati agama, kepercayaan, budaya, dan adat istiadat orang lain;
2. bekerja secara profesional, transparan, dan akuntabel;
3. mengamankan data dan atau informasi yang dimiliki Direktorat Jenderal Pajak;
4. memberikan pelayanan kepada Wajib Pajak, sesama Pegawai, atau pihak lain dalam pelaksanaan tugas dengan sebaik-baiknya;
5. mentaati perintah kedinasan;
6. bertanggung jawab dalam penggunaan barang inventaris milik Direktorat Jenderal Pajak;
7. mentaati ketentuan jam kerja dan tata tertib kantor;
8. menjadi panutan yang baik bagi masyarakat dalam memenuhi kewajiban perpajakan;
9. bersikap, berpenampilan, dan bertutur kata secara sopan. (pasal 3 PMK nomor 1/PM.3/2007)

Setiap Pegawai dilarang :

1. bersikap diskriminatif dalam melaksanakan tugas;
2. menjadi anggota atau simpatisan aktif partai politik;
3. menyalahgunakan kewenangan jabatan baik langsung maupun tidak langsung;
4. menyalahgunakan fasilitas kantor;

5. menerima segala pemberian dalam bentuk apapun, baik langsung maupun tidak langsung, dari Wajib Pajak, sesama Pegawai, atau pihak lain, yang menyebabkan Pegawai yang menerima, patut diduga memiliki kewajiban yang berkaitan dengan jabatan atau pekerjaannya;
6. menyalahgunakan data dan atau informasi perpajakan;
7. melakukan perbuatan yang patut diduga dapat mengakibatkan gangguan, kerusakan dan atau perubahan data pada sistem informasi milik Direktorat Jenderal Pajak;
8. melakukan perbuatan tidak terpuji yang bertentangan dengan norma kesusilaan dan dapat merusak citra serta martabat Direktorat Jenderal Pajak. (Pasal 4 PMK nomor 1/PM.3/2007)

Apabila terdapat pegawai yang melakukan pelanggaran kode etik, yakni tidak mengikuti ketentuan peraturan dari pusat, secara jelas tertera pada pasal 6 PMK nomor 1/PM.3/2007, di dalamnya berbunyi jika pegawai yang bersangkutan akan dikenakan sanksi moral dan atau hukuman disiplin. Kemudian selanjutnya pegawai yang bersangkutan akan dikenakan sanksi moral sebagaimana dimaksud pada ayat (1) disampaikan secara terbuka atau tertutup.

2.2.2 Analisis Kendala

Analisis kendala dalam proses bisnis internal ini adalah sebagai berikut.

a). Adanya pertemuan tatap muka yang menyebabkan rawan terjadinya gratifikasi

Sebelum membahas lebih jauh mengenai gratifikasi, perlu diketahui terlebih dahulu pengertian gratifikasi secara jelas. Berdasarkan informasi yang diperoleh pada situs resmi DJPB.Kemenkeu.go.id diketahui jika Gratifikasi pada dasarnya adalah “suap yang tertunda” atau sering juga disebut “suap terselubung”. Pegawai negeri atau penyelenggara negara (Pn/PN) yang terbiasa menerima gratifikasi terlarang lama kelamaan dapat terjerumus melakukan korupsi bentuk lain, seperti suap, pemerasan dan korupsi lainnya. Sehingga gratifikasi dianggap sebagai akar korupsi. Gratifikasi tersebut dilarang karena dapat mendorong bersikap tidak obyektif, tidak adil dan tidak professional. Sehingga tidak dapat melaksanakan tugasnya dengan baik.

Adanya pertemuan tatap muka dengan wajib pajak secara langsung merupakan pintu awal yang beresiko dapat terjadi gratifikasi. Informasi yang diperoleh dari situs nasional.kompas.com, menyebutkan bahwa “komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) menyebut, perusahaan milik pegawai Direktorat Jenderal (Ditjen) Pajak berisiko menjadi sarana menyamarkan harta kekayaan hingga transaksi suap atau gratifikasi. Deputi Pencegahan dan Monitoring KPK, Pahala Nainggolan mengatakan, korupsi yang paling mungkin terjadi dalam hubungan antara pegawai pajak dan wajib pajak adalah suap dan gratifikasi. Petugas pajak memiliki tugas dari negara untuk

memungut pajak dalam jumlah maksimal. Sementara wajib pajak berkepentingan membayar pajak dalam jumlah kecil". Gratifikasi yang dibayarkan melalui rekening pegawai yang bersangkutan, akan lebih mudah untuk terdeteksi melalui perbankan. Namun apabila gratifikasi tersebut terlihat samar apabila uang tersebut dikirimkan ke rekening Perusahaan pegawai Ditjen Pajak.

Maka dari itu, untuk meminimalisir terjadinya risiko gratifikasi kepada pegawai pajak, maka sebaiknya dibuatkan suatu regulasi yang mana meminimalisir terjadinya tatap muka dengan wajib pajak tersebut.

b). Wajib Pajak Tidak hanya berada dalam satu kota, sehingga batas waktu pengurusan kewajiban perpajakan menjadi lebih lama

Kendala lain yang sering kali dihadapi oleh *Account Representative* untuk melaksanakan tanggung jawabnya sehingga menyebabkan waktu pengurusan perpajakan menjadi lebih lama adalah karena pihak wajib pajak tersebut tidak hanya berada dalam satu kota. Banyak alasan yang melatarbelakangi mengapa wajib pajak tersebut tidak berada dalam satu kota, salah satunya disebabkan karena penempatan pekerjaan yang berpindah-pindah, pada jangka waktu tertentu.

c). Terdapat beberapa usaha yang sejenis, namun memiliki jumlah pembayaran pajak yang berbeda

Kendala ketiga yang terdapat dalam proses bisnis internal ini adalah terdapat beberapa usaha yang sejenis, namun memiliki jumlah pembayaran

pajak yang berbeda. Hal tersebut juga didasarkan dari berbagai aspek, salah satunya seperti : besar kecilnya perputaran omset dari usaha tersebut, sehingga menyebabkan tarif perpajakan yang dikenakan juga berlapis dan bermacam-macam.

d). Terjadinya Perlawanan aktif

yaitu meliputi perbuatan penghindaran pajak yang secara langsung ditunjukkan kepada fiscus dan semua usaha. Bentuknya bermacam-macam, yaitu *Tax avoidance* yaitu usaha meringankan beban pajak dengan tidak melanggar undang-undang, kemudian yang lainnya ada *Tax evasion* yaitu usaha dari wajib pajak untuk meringankan pajak dengan cara melanggar undang–undang.

2.3 Analisis Faktor Eksternal

Analisis faktor eksternal dapat digunakan untuk menghasilkan peluang dan ancaman. Pada proses bisnis internal ini wajib pajak merupakan factor eksternal yang dapat menjadi peluang sekaligus ancaman dalam proses mengoptimalkan pendapatan perpajakan. Dikatakan sebagai peluang dikarenakan wajib pajak, merupakan objek utama dalam melakukan pembayaran pajak tentunya. Kemudian terkait dengan ancaman, bahwa wajib pajak juga beresiko memberikan ancaman terhadap proses bisnis internal di kantor pelayanan pajak. Dikarenakan wajib pajak juga beresiko menawarkan gratifikasi dengan berbagai macam bentuk. Sehingga hal tersebut bisa menjadi pemicu pegawai pajak menjadi tidak dapat

melaksanakan tanggung jawab pekerjaannya secara netral dan berintegritas.

2.4 Analysis SWOT

2.4.1 Pengertian Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah suatu cara untuk mengidentifikasi berbagai faktor secara sistematis dalam rangka merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika dapat memaksimalkan kekuatan (*Strength*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*). (Rangkuti, 2013). Untuk menganalisis secara lebih dalam tentang SWOT, maka perlu dilihat faktor faktor eksternal dan internal sebagai bagian penting dalam analisis SWOT, yaitu:

a. Faktor Eksternal

Faktor ini mencakup lingkungan industri (*industry environment*), ekonomi, politik, hukum, teknologi, kependudukan, dan sosial budaya.

b. Faktor internal

Faktor internal ini meliputi semua manajemen fungsional: pemasaran, keuangan, operasi, sumberdaya manusia, penelitian dan pengembangan, sistem informasi manajemen, dan budaya Perusahaan (*corporate culture*).

Analisis SWOT merupakan suatu metode yang digunakan untuk membuat evaluasi terkait dengan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dalam suatu bisnis. Untuk memudahkan analisis hubungan antar aspek, SWOT pada umumnya digambarkan dalam sebuah tabel pada

ukuran kertas yang besar. Selain itu pada pembuatan analisis SWOT ini melibatkan tujuan bisnis yang spesifik dan identifikasi faktor internal dan eksternal untuk mencapai suatu tujuan. Seperti yang sudah penulis sebutkan diatas bahwa analisis SWOT ini melibatkan empat unsur utama yaitu kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman.

Diagram dari analisis SWOT dikemukakan oleh Rangkuti (2013: 20) dapat dilihat pada gambar berikut ini :



Gambar 2.2. Diagram Analisis SWOT

Keterangan masing-masing kuadran diagram analisis SWOT adalah :

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

Kuadran II : Menghadapi berbagai ancaman, Perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan Cara strategi diversifikasi (produk atau pasar).

Kuadran III : Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi dilain pihak, ia menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal. Kondisi bisnis kuadran 3 ini mirip dengan Question Mark pada BCG matrik. Fokus strategi Perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal Perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

Kuadran IV : Merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, Perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelamahan internal

2.5 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

| No | Nama Peneliti / Judul Penelitian | Tujuan Penelitian | Metode Penelitian | Hasil penelitian |
|----|---|---|--|---|
| 1. | <i>Management strategy of increasing revenue potential to improve local government performance,</i> (Syamsuri et al., 2022) | untuk menganalisis strategi pengelolaan potensi pendapatan asli daerah untuk meningkatkan kinerja pemerintah daerah | penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan pendekatan deskriptif. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis | Berdasarkan hasil analisis, akan ada kebijakan dalam menentukan strategi pengelolaan jika potensi pendapatan untuk meningkatkan kinerja pemerintah daerah. Studi ini menemukan bahwa sektor-sektor unggulan adalah pertanian, |

| | | | | |
|----|--|---|---|--|
| | | Kabupaten Takalar, Provinsi Sulawesi Selatan | Tipologi Klassen | kehutanan, perikanan, listrik pengadaaan listrik dan gas, real estate, administrasi pemerintahan, pertahanan dan jaminan sosial |
| 2. | <i>Considering Strategic Formulation For Tax Revenue Enhancement In Directorate General Of Tax, (Ariwibowo et al., 2023)</i> | Studi ini bertujuan untuk mengkaji pentingnya rumusan strategis bagi DJP untuk meningkatkan penerimaan pajak | Penelitian ini didasarkan pada metode kualitatif dan analisis deskriptif berdasarkan aktualisasi perencanaan strategis di DJP | Hasil penelitian menunjukkan bahwa perumusan strategi penting bagi DJP untuk meningkatkan penerimaan pajak, dengan cara: a). mempertimbangkan mempertimbangkan realitas lingkungan, sumber daya dan kapasitas yang tersedia; b) menetapkan tujuan strategis secara keseluruhan; c). mengidentifikasi mandat organisasi, memperjelas visi, misi, dan nilai-nilai organisasi; d). menilai lingkungan eksternal dan internal; e). eksternal dan internal; e) mengidentifikasi masalah yang dihadapi organisasi, merumuskan dan memilih strategi; dan f) menilai kembali strategi dan proses perencanaan strategis |
| 3. | <i>Analysis of Tax Policy Strategies Related to Dividend Tax in an Effort to Increase Investors at the Primary Tax Office of Menteng Dua, Jakarta, (Agustina et al., 2022)</i> | Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi kebijakan yang dilakukan oleh Kantor Pelayanan Pajak Pratama Pratama Menteng Dua, Jakarta untuk meningkatkan jumlah investor dengan memanfaatkan pajak dividen | Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui studi kepustakaan, wawancara, observasi, dan dokumentasi. | Hasil analisis menunjukkan bahwa strategi strategi kebijakan pajak dividen yang dilakukan oleh Kantor Pelayanan Pajak Pratama Pratama Menteng Dua, Jakarta untuk meningkatkan jumlah adalah dengan mengembangkan budaya yang mendukung strategi tersebut, menciptakan struktur organisasi yang efektif, |

| | | | | |
|----|---|--|---|--|
| | | yang telah dibuat oleh pemerintah. | | mengarahkan kebijakan pemasaran kebijakan, merencanakan anggaran, mengembangkan dan memberdayakan sistem informasi, dan menghubungkan karyawan dan kinerja organisasi |
| 4. | Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Peningkatan Kinerja Account Representative di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Gresik, (Gresika et al., 2023) | Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja Account Representative di KPP Pratama Gresik, untuk mengetahui implementasi manajemen sumber daya manusia di KPP Pratama Gresik. | Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Pengumpulan data dengan teknik observasi, wawancara, dan dokumentasi | Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja Account Representative sudah cukup baik dengan melihat kegiatan yang dilakukan saat berinteraksi langsung dengan wajib pajak maupun saat bekerja di belakang layar. |
| 5. | Pengaruh Reward Intrinsik dan Reward Ekstrinsik Terhadap Kinerja Account Representative Dengan Kepuasan Kerja, (Muslikhin & Hadiyati, 2022) | Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan karakteristik variabel reward intrinsik, reward ekstrinsik, kinerja pegawai dan kepuasan kerja | Jumlah populasi hanya sebesar 39 responden dan jumlah tersebut kurang dari 100, maka keseluruhan populasi akan dijadikan responden, sehingga penelitiannya disebut dengan penelitian populasi atau metode sensus. | Pemberian reward intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sehingga dapat diartikan bahwa semakin baik dan tinggi pemberian reward intrinsik akan meningkatkan kepuasan kerja Account Representative di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Pasurua |
| 6. | Risiko dan Peluang Terjadinya Korupsi di Sektor Pajak, (Arfin, 2018) | Penelitian ini bertujuan untuk memetakan risiko dan peluang korupsi di sektor pajak dan mengusulkan strategi pencegahan dan | Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan pendekatan yuridis normatif. | Hasil penelitian menunjukkan bahwa Diperlukan pemetaan yang terstruktur dan sistematis terhadap korupsi di sektor pajak dengan mendeteksi titik-titik potensi risiko dan peluang terjadinya |

| | | | | |
|----|--|---|---|---|
| | | pemberantasan korupsi di sektor pajak | | korupsi di sektor pajak, meliputi proses pemeriksaan pajak, penagihan pajak, pengadilan pajak, fasilitas pajak, pelayanan dan pengaduan wajib pajak pelayanan dan pengendalian pendapatan, penolakan, pembetulan, dan penarikan pajak |
| 7. | Pengaruh Kesadaran Wajib Pajak Dan Fungsi Account Representative, Konsultasi dan Pengawasan Terhadap Kepatuhan Wajib Pajak (Studi Pada KPP Pratama Malang Utara), (Cezzabella, 2022) | Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kesadaran wajib pajak dan fungsi Account Representative: konsultasi dan pengawasan terhadap kepatuhan wajib pajak | Objek penelitian ini adalah wajib pajak orang pribadi yang terdaftar di KPP Pratama Malang Utara. Sebanyak 100 data berhasil dikumpulkan melalui google form dengan menggunakan metode convenience sampling. Analisis data menggunakan program analisis data Statistical Product and Service Solutions (SPSS) | Hasil pengujian dalam penelitian ini menunjukkan bahwa variabel kesadaran wajib pajak memiliki pengaruh positif terhadap kepatuhan wajib pajak, fungsi konsultasi dan fungsi pengawasan tidak memiliki pengaruh positif terhadap kepatuhan wajib pajak |
| 8. | Strategi Peningkatan Kualitas Pelayanan Berbasis SWOT Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Semarang Candisari, (Jannah et al., 2017) | Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menentukan strategi yang tepat untuk meningkatkan kualitas pelayanan Kantor Pelayanan Pratama Semarang Candisari dengan menggunakan analisis SWOT | pengumpulan data dilakukan dengan observasi, kuesioner, wawancara, dan kepustakaan, sedangkan teknik Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah incidental sampling untuk wajib | Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kantor Pelayanan Pajak Pratama Semarang Candisari berada pada posisi kuadran 1, hal ini ditunjukkan pada koordinat pada koordinat $x = 0,30$ dan $y = 0,71$. Hal ini berarti perusahaan disarankan untuk menggunakan strategi konsentrasi |

| | | | | |
|-----|---|---|---|---|
| | | | pajak dan purposive sampling untuk untuk pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Semarang Candisari. | |
| 9. | Analisis Kinerja <i>Account Representative</i> Dalam Upaya Peningkatan Kepatuhan Wajib Pajak di KPP Pratama Manado, (Waghe et al., 2018) | Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis kinerja <i>Account Representative</i> (AR) dalam upaya meningkatkan kepatuhan wajib pajak di KPP Pratama Manado | Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif. | Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja <i>Account Representative</i> (AR) tahun 2014-2016 sudah berjalan dengan baik meskipun pada tahun 2014 dan 2015 dilihat dari indikator usulan pemeriksaan khusus dan indikator kunjungan kunjungan kinerja <i>Account representative</i> (AR) belum mencapai target |
| 10. | Pengaruh Penerapan Sistem e-filing, Pengetahuan Perpajakan, Kesadaran Pajak, Sosialisasi Pajak dan Insentif Pajak, dan Religiusitas terhadap Kepatuhan Wajib Pajak dengan <i>Account Representative</i> sebagai Variabel Moderating di Kanwil DJP Sumatera Utara 1, (Arief & Indrafana, 2023) | Penelitian ini untuk mengetahui apakah pengaruh penerapan sistem E-Filing, pengetahuan perpajakan, kesadaran pajak, sosialisasi pajak, insentif pajak, religiusitas terhadap kepatuhan wajib pajak di KANWIL DJP Sumatera Utara I | Pengambilan sampel menggunakan rumus Slovin diperoleh jumlah minimal sampel wajib pajak orang pribadi yang terdaftar di KANWIL DJP Sumatera Utara I sebanyak 100 orang. Metode pemilihan sampel menggunakan insidental sampling | hasil Penerapan sistem E Filing, Pengetahuan Perpajakan, Religiusitas tidak berpengaruh terhadap Kepatuhan Wajib Pajak sedangkan Kesadaran Pajak, Sosialisasi Pajak, Insentif Pajak berpengaruh terhadap Kepatuhan Wajib Pajak Penerapan sistem E-Filing, berpengaruh terhadap Kepatuhan Wajib Pajak sedangkan Pengetahuan Perpajakan, Kesadaran Pajak, Sosialisasi Pajak, Insentif pajak, Religiusitas tidak berpengaruh terhadap Kepatuhan Wajib Pajak di KANWIL DJP Sumatera Utara I |
| 11 | <i>Account Representative</i> Dua Kaki yang berdiri di Dua Perahu dalam Rangka | Menilai pelaksanaan tugas <i>Account Representative</i> sebagai salah satu bentuk | Metode Penelitian ini merupakan kegiatan evaluasi kualitatif yang | Direktorat Jenderal Pajak terus berusaha meningkatkan reformasi menuju pengawasan pajak yang prima. Untuk itulah Ditjen Pajak |

| | | | | |
|--|--|--|---|--|
| | Pencapaian Target Penerimaan Pajak Tahun 2018 (Studi Kasus di Kantor Pelayanan Pajak Gresik Utara (Safrina et al., 2018) | reformasi perpajakan dalam rangka pencapaian target penerimaan pajak tahun 2018 (Studi kasus Kantor Pelayanan Pajak Pratama Gresik | bersifat deskriptif dengan model CIPP (Context, Input, Process and Product) | menggerakkan AR professional yang menjadi salah satu cara yang saat ini paling efektif buat dikembangkan. Semenjak didampingi AR Wajib pajak merasa mudah dalam menyelesaikan pembayaran pajak. Harapannya keberadaan AR dapat meningkatkan kepercayaan masyarakat dan wajib pajak dalam rangka pencapaian penerimaan pajak secara optimal |
|--|--|--|---|--|

2.6 Kerangka konseptual

Uma Sekaran mendefinisikan kerangka konseptual dalam buku *Metode Penelitian untuk Bisnis* bab 5: “Mengembangkan kerangka konseptual seperti itu membantu kita untuk mendalilkan atau berhipotesis dan menguji hubungan tertentu dan dengan demikian meningkatkan pemahaman kita tentang dinamika situasi”. (Sekaran, 2003)

Standart Operational Procedur (SOP) yang mesti dilakukan *Account Representative* diatur dalam Surat Edaran 05 tahun 2022 secara umum dapat digambarkan sebagai berikut:

- a. Setelah menerima daftar wajib pajak yang akan dilakukan pengawasan, maka *Account Representative* akan melakukan penelitian terhadap wajib pajak dan tahun pajak yang akan dilakukan pengawasan.
- b. Terhadap penelitian yang menemukan indikasi ketidakpatuhan dan estimasi potensi kewajiban perpajakan yang belum dipenuhi maka atas hal tersebut akan direkomendasikan tindak lanjut berupa:

- (a) Permintaan penjelasan atas Data dan/atau Keterangan;
 - (b) Pengusulan pemeriksaan; atau
 - (c) Pengusulan pemeriksaan bukti permulaan
- c. Untuk poin b (a), inilah merupakan ranah tugas *Account Representative*, dengan menerbitkan Surat Permintaan Penjelasan atas Data dan atau Keterangan (SP2DK). SP2DK yang diterbitkan telah melalui kajian oleh supervisor fungsional pemeriksaan pajak dan atasan langsung (Kepala Seksi).
- d. Setelah SP2DK terbit maka paling lama 3 (tiga) hari kerja sejak tanggal SP2DK, telah disampaikan kepada wajib pajak sebagai berikut:
- (1) Dikirimkan melalui faksimili;
 - (2) Dikirimkan menggunakan jasa pos/kurir/ekspedisi dengan bukti pengiriman surat; dan/atau
 - (3) Diserahkan langsung kepada Wajib Pajak melalui kunjungan atau pada saat Wajib Pajak datang ke Kantor Pelayanan Pajak.
 - (4) SP2DK ini juga bisa disampaikan secara elektronik melalui akun DJP Online milik Wajib Pajak apabila, Wajib Pajak telah mengaktifkan akun DJP Online miliknya; dan DJP Online telah mengakomodasi penyampaian SP2DK Online. (Pantauan kami hingga saat ini DJP Online belum mengakomodir penyampaian SP2DK secara online)
 - (5) Setelah menerima SP2DK Wajib Pajak memiliki kesempatan menyampaikan penjelasan paling lama 14 (empat belas) hari kalender sejak tanggal SP2DK/tanggal kirim SP2DK/tanggal penyerahan SP2DK secara langsung.

- (6) Penjelasan Wajib pajak dapat dilakukan secara:
 - (a) Tatap muka langsung;
 - (b) Tatap muka melalui media audio visual; dan atau
 - (c) Tertulis
- (7) Penyampaian penjelasan secara tatap muka langsung sebagaimana dimaksud dilaksanakan Wajib Pajak dengan datang langsung ke KPP atau dilaksanakan pada saat pelaksanaan Kunjungan, dan dilakukan antara Wajib Pajak dan pegawai KPP yang memiliki tugas dan fungsi Pengawasan/Tim Pengawasan Perpajakan.
- (8) Penyampaian penjelasan secara tatap muka melalui media audio visual sebagaimana dimaksud pada huruf b) angka (2) dilakukan antara Wajib Pajak dan pegawai KPP yang memiliki tugas dan fungsi Pengawasan/Tim Pengawasan Perpajakan, dengan mempertimbangkan efektivitas, efisiensi, serta ketersediaan sarana dan prasarana pendukung.
- (9) Penyampaian penjelasan secara tertulis sebagaimana dimaksud dapat berupa:
 - (1) SPT yang disampaikan oleh Wajib Pajak;
surat yang disampaikan secara langsung ke KPP, dikirimkan melalui faksimili, atau dikirimkan melalui jasa pos/ekspedisi/kurir dengan bukti pengiriman surat;
penjelasan secara elektronik yang disampaikan melalui akun DJP Online; dan/atau bentuk lain yang ditentukan oleh Direktur Jenderal Pajak.

Setelah menerima penjelasan dari Wajib Pajak, *Account Representative* melakukan penelitian terhadap penjelasan dan atau keterangan Wajib Pajak, hasil penelitian ini kemudian disampaikan ke atasan langsung dan supervisor fungsional pemeriksa. Hasil Penelitian ini dapat berupa penjelasan Wajib Pajak diterima, atau diusulkan masuk ke ranah pemeriksaan pajak. Jangka waktu penyelesaian atas SP2DK ialah paling lama 60 (enam puluh) hari kalender dari tanggal penyampaian SP2DK dan dapat diperpanjang 30 (tiga puluh) hari kalender atas pertimbangan Kepala Kantor.

Menurut (Hianida et al., 2021) Faktor Penyebab potensi korupsi dapat terjadi dalam pelayanan perizinan adalah adanya intensitas pertemuan tatap muka antara pelaku usaha dan aparat pemerintah. Walaupun tulisan tersebut menitikberatkan pada praktik korupsi pada bidang pelayanan, namun hal itu juga menitikberatkan bahwa pertemuan tatap muka menjadi salah satu potensi korupsi.

Berdasarkan kerangka konseptual di atas untuk menguraikan strategi bisnis baru, penelitian ini akan dimulai dengan hal-hal penting sebagai berikut:

1. Kenali praktik permintaan penjelasan atas data dan atau keterangan pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Makassar.
2. Faktor eksternal dan internal yang mempengaruhi proses pengawasan yang dilakukan *account representative* dalam melaksanakan permintaan penjelasan atas data dan atau keterangan.

3. Analisis SWOT digunakan untuk meningkatkan pengawasan terhadap kinerja *account representative* pada KPP Madya Makassar, serta mewujudkan pengawasan terhadap Wajib Pajak yang bersih dari gratifikasi sehingga dapat mengoptimalkan kinerja KPP Madya Makassar dalam mencapai target penerimaan

Kerangka konseptual di atas memandu penelitian ini untuk memperkuat sistem kinerja *Account Representative* dalam melakukan pengawasan Wajib pajak khususnya dalam proses bisnis permintaan penjelasan atas data dan atau keterangan kepada wajib pajak.