

**STRATEGI PENURUNAN PIUTANG PAJAK  
PADA KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA SLEMAN**

**SKRIPSI**

Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat Ujian Akhir guna memperoleh Gelar Sarjana Strata-1 di Program Studi Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Wiwaha



Nama : Ely Murdoko

Nomor Mahasiswa : 133114242

Jurusan : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Manajemen Pemasaran

**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI WIDYA WIWAHA**

**YOGYAKARTA**

**2016**

## **Pernyataan Bebas Plagiarisme**

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam menulis skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar saya sanggup menerima hukuman / sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.”

Yogyakarta, Nopember 2016

Penulis

Ely Murdoko

Telah dipertahankan / diujikan dan disahkan untuk memenuhi syarat guna memperoleh gelar Sarjana Strata-1 di Program Studi Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Wiwaha

Nama : Ely Murdoko  
Nomor Mahasiswa : 133114242  
Jurusan : Manajemen  
Bidang Konsentrasi : Manajemen Pemasaran

Yogyakarta, 24 Februari 2017

Disahkan oleh

Penguji / Pembimbing Skripsi : Dr. Nur Wening, M.Si.  
Penguji 1 : Ir. H.M. Awal Satrio Nugroho, M.M.  
Penguji 2 : Dr. H. Muhammad Su'ud, M.M.

Mengetahui

Ketua STIE Widya Wiwaha Yogyakarta

Drs. Muhammad Subkhan, M.M.

## Abstrak

### Strategi Penurunan Saldo Piutang Pajak pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sleman

Ely Murdoko

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kenaikan dan penurunan piutang pajak pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sleman serta untuk mengetahui strategi yang dijalankan dalam menurunkan jumlah piutang pajak. Permasalahan yang diangkat adalah jumlah piutang pajak yang dikelola oleh Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sleman dari tahun 2011 sampai dengan 2015 menunjukkan tren kenaikan yang cukup signifikan dan faktor-faktor yang mempengaruhinya. Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kepustakaan dengan cara mempelajari Undang-Undang Perpajakan yang berlaku di Indonesia dan peraturan pelaksanaannya, observasi, wawancara dan pembagian kuesioner kepada petugas pajak yang terkait dengan piutang pajak di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sleman.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa yang mempengaruhi kenaikan jumlah piutang pajak diantaranya banyaknya ketetapan pajak yang tidak dibayar oleh Wajib Pajak sampai dengan lewat tanggal jatuh tempo pembayaran, adanya hasil keputusan upaya hukum keberatan, banding, peninjauan kembali dan SK Pembetulan yang menambah jumlah yang masih harus dibayar serta adanya Wajib Pajak pindah masuk dari KPP lain yang masih mempunyai tunggakan. Adapun yang mempengaruhi penurunan jumlah piutang yaitu adanya pembayaran ke kas negara oleh Wajib Pajak, adanya pencairan dari eksekusi tindakan penagihan, adanya keputusan upaya hukum keberatan, banding, peninjauan kembali dan SK Pembetulan/SK Pembatalan/SK Pengurangan Sanksi yang mengurangi jumlah pajak yang harus dibayar oleh Wajib Pajak serta adanya Wajib Pajak yang pindah ke KPP lain yang masih mempunyai tunggakan. Strategi yang sebaiknya dijalankan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sleman untuk menurunkan jumlah piutang pajak diantaranya adalah dengan mengoptimalkan / meningkatkan kegiatan penagihan terhadap Wajib Pajak yang nilai tunggaknya besar, masih aktif, dan punya kemampuan bayar, memperluas pemblokiran dan penyitaan terhadap Penanggung Pajak Badan, melakukan pencegahan ke luar negeri secara optimal, melakukan penyanderaan terhadap Penanggung Pajak yang potensial, melakukan penyitaan barang-barang milik Wajib Pajak yang belum disita, dan meningkatkan anggaran untuk menunjang tindakan penagihan.

Kata kunci: penagihan pajak, piutang pajak, jurusita

## Kata Pengantar

Puji syukur saya panjatkan kehadirat Allah SWT karena atas limpahan rahmat dan hidayah-Nya saya dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “STRATEGI PENURUNAN PIUTANG PAJAK PADA KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA SLEMAN”.

Skripsi ini disusun sebagai kelengkapan guna memenuhi syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Manajemen pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Wiwaha Yogyakarta.

Penulis menyadari akan keterbatasan dalam penguasaan materi maupun dalam penuangannya, akan tetapi penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi siapapun yang membacanya. Dalam penyelesaian skripsi ini, penulis mendapat banyak bantuan dan dukungan dari berbagai pihak, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Selanjutnya pada kesempatan ini sudah sepantasnya dengan kerendahan hati penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada :

1. Bapak dan ibu tercinta yang selalu memberikan doa, dukungan, arahan, nasehat dan perhatian yang besar kepada anak-anaknya.
2. Ibu Dr. Nur Wening, M.Si. selaku dosen pembimbing yang telah dengan sabar membimbing, mengarahkan dan memberikan ilmu yang bermanfaat.
3. Seluruh Dosen di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Wiwaha Yogyakarta yang telah memberikan ilmu yang bermanfaat.

4. Bapak Drs. Muhammad Subkhan, M.M. selaku Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Wiwaha Yogyakarta.
5. Kepala Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sleman, Bapak Yusron Purbatin Hadi, beserta seluruh pegawai di Seksi Penagihan.
6. Adik-adik tersayang, Muhammad Yusuf, Yuni Kurniasih dan Erna Wati yang senantiasa membantu dan menghibur serta memberikan inspirasi.
7. Sahabat, rekan dan keluarga yang tidak dapat saya sebutkan semuanya yang telah memberikan dukungan. Terima kasih atas semua dukungannya.

Atas bantuan dan dukungan beliau-beliulah skripsi ini dapat terwujud. Semoga Allah SWT senantiasa melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya kepada orang-orang yang telah memberikan pertolongan kepada sesamanya. Penulis berharap skripsi ini bermanfaat bagi almamater maupun para pembaca.

Yogyakarta, Nopember 2016

Penulis

## Daftar Isi

Halaman Judul Skripsi.....	i
Pernyataan Bebas Plagiarisme.....	ii
Halaman Pengesahan Ujian Skripsi .....	iii
Abstrak.....	iv
Kata Pengantar .....	v
Daftar Isi.....	vii
Daftar Tabel.....	ix
Daftar Gambar.....	x
Daftar Lampiran .....	xi
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah Penelitian .....	9
1.3 Batasan Masalah dan Asumsi.....	10
1.4 Tujuan Penelitian.....	10
1.5 Manfaat Penelitian.....	11
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA.....</b>	<b>12</b>
2.1 Hasil Penelitian Terdahulu .....	12
2.2 Landasan Teori .....	13
2.2.1 Pengertian Manajemen .....	13
2.2.2 Pengertian Strategi .....	15
2.2.3 Pengertian Manajemen Strategi.....	17
2.2.4 Analisis SWOT .....	19
2.2.5 Pajak .....	24
<b>BAB III METODA PENELITIAN.....</b>	<b>41</b>
3.1 Lokasi Penelitian .....	41
3.2 Instrumen dan Alat Pengumpulan Data.....	41
3.3 Data dan Teknik Pengumpulan Data.....	41
3.4 Populasi dan Sampel .....	43

3.5 Teknik Analisis.....	43
BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN.....	45
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian .....	45
4.1.1 Sejarah Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sleman .....	45
4.1.2 Visi dan Misi .....	46
4.1.3 Struktur Organisasi.....	46
4.1.4 Wilayah Kerja.....	48
4.1.5 Jumlah Wajib Pajak.....	49
4.2 Hasil Uji Instrumen Penelitian .....	50
4.2.1 Observasi.....	50
4.2.2 Kuesioner.....	65
4.2.3 Wawancara .....	68
4.2.4 Analisis SWOT.....	75
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	91
5.1 Kesimpulan.....	91
5.2 Saran .....	95
DAFTAR PUSTAKA.....	96
LAMPIRAN.....	100



## Daftar Tabel

### Tabel

1.1 Perkembangan <i>Tax Ratio</i> Indonesia .....	4
1.2 Perkembangan Piutang Pajak per Jenis Pajak .....	5
4.1 Perkembangan Jumlah Wajib Pajak .....	50
4.2 Realisasi Pencairan Piutang Pajak dari Penerbitan Surat Teguran.....	51
4.3 Realisasi Pencairan Piutang Pajak dari Pemberitahuan Surat Paksa.....	52
4.4 Realisasi Pencairan Piutang Pajak dari SPMP / Penyitaan .....	55
4.5 Realisasi Pencairan Piutang Pajak dari Pemblokiran .....	56
4.6 Realisasi Pencairan Piutang Pajak dari Lelang Barang Sitaan.....	57
4.7 Realisasi Pencairan Piutang Pajak dari Pencegahan ke Luar Negeri .....	59
4.8 Jumlah Usulan Penyanderaan .....	61
4.9 Identifikasi Variabel Internal dan Eksternal.....	76
4.10 Penilaian Variabel Internal .....	77
4.11 Penilaian Variabel Eksternal .....	80
4.12 Pemberian Bobot Variabel Internal .....	84
4.13 Pemberian Bobot Variabel Eksternal .....	85
4.14 Nilai Tertimbang Variabel Internal .....	86
4.15 Nilai Tertimbang Variabel Eksternal .....	87
4.16 Tabel Matrik SWOT.....	90

## Daftar Gambar

### Gambar

1.1 <i>Tax Ratio</i> Negara di Asia Tenggara Tahun 2011 .....	3
1.2 Grafik Perkembangan Piutang Pajak.....	8
2.1 Analisis SWOT.....	22
4.1 Struktur Organisasi.....	48
4.2 Posisi Koordinat Strategi.....	89

**STIE Widya Wiwaha**  
**Jangan Plagiat**

## Daftar Lampiran

1. Contoh Surat Tagihan Pajak.....	100
2. Contoh Surat Ketetapan Pajak Kurang Bayar .....	101
3. Contoh Surat Teguran .....	102
4. Contoh Surat Paksa .....	103
5. Contoh Surat Perintah Melaksanakan Penyitaan (SPMP).....	104
6. Contoh Berita Acara Pelaksanaan Sita.....	105
7. Contoh Permintaan Pemblokiran.....	107
8. Contoh Berita Acara Pemblokiran .....	108
9. Contoh Risalah Lelang.....	109
10. Contoh Keputusan Pencegahan Bepergian ke Luar Negeri .....	111
11. Contoh Surat Perintah Penyanderaan.....	112
12. Contoh Surat Keputusan Keberatan.....	113
13. Contoh Putusan Banding.....	114
14. Contoh Putusan Peninjauan Kembali .....	116
15. Contoh Surat Keputusan Pembetulan.....	118
16. Contoh Surat Keputusan Pengurangan/Penghapusan Sanksi Administrasi	119
17. Contoh SSP Pembayaran Piutang Pajak.....	120
18. Pemberian Bobot Variabel .....	121
19. Penilaian Variabel .....	122
20. Nilai Tertimbang .....	123
21. Contoh Kuesioner.....	124

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Sejalan dengan pertumbuhan ekonomi di Indonesia yang semakin membaik yang didukung oleh berbagai sektor ekonomi yang dominan seperti jasa keuangan, industri pengolahan, perdagangan, perkebunan dan lain-lain, memunculkan harapan yang besar akan peningkatan kesejahteraan masyarakat Indonesia. Pertumbuhan ekonomi ini idealnya juga sebanding dengan peningkatan pendapatan dan peningkatan kesejahteraan masyarakatnya. Pada kenyataannya pertumbuhan ekonomi dan kesejahteraan tidak dirasakan oleh seluruh masyarakat Indonesia secara merata.

Pajak sebagai instrumen budgeter dan reguleren pemerintah, berperan penting dalam mengalirkan kekayaan dari masyarakat yang berpenghasilan tinggi kepada masyarakat yang berpenghasilan rendah yang membutuhkan dalam rangka menciptakan pemerataan kesejahteraan. Masyarakat berpenghasilan tinggi akan dikenakan pajak yang lebih tinggi daripada masyarakat yang berpenghasilan rendah, kemudian uang pajak akan digunakan untuk membiayai pembangunan fasilitas umum, menciptakan lapangan kerja, subsidi, penyediaan fasilitas kesehatan dan pendidikan, pemeliharaan keamanan dalam negeri dan lain-lain yang pada akhirnya dapat meningkatkan perekonomian dan kesejahteraan masyarakat.

Fungsi budgeter pajak artinya pajak sebagai sumber penerimaan negara yang utama dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara disamping penerimaan negara lainnya seperti bagi hasil migas, bagian laba BUMN, PNBPN, dll. Dalam beberapa tahun terakhir peranan pajak bagi penerimaan negara sangat vital karena proporsinya dibandingkan dengan total penerimaan negara mencapai 70%. Pada era Orde Baru, Indonesia masih mengandalkan penerimaan negara dari sektor migas. Seiring berjalannya waktu, potensi migas semakin berkurang dan pengeluaran negara dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara semakin besar sehingga Indonesia tidak mampu lagi bertumpu pada penerimaan negara sektor migas.

Fungsi reguleren pajak artinya pemerintah melalui pajak dapat mencapai tujuan-tujuan tertentu dalam rangka menjalankan fungsi pemerintahan, misalnya melalui pengenaan PPnBM yang tinggi atas produksi dan impor minuman beralkohol. Hal ini bertujuan untuk menekan konsumsi minuman beralkohol di dalam negeri yang berpotensi menciptakan gangguan keamanan dan sosial di masyarakat. Contoh lainnya adalah pembebasan PPN atas impor bahan baku ke kawasan berikat yang hasil produksinya ditujukan untuk ekspor. Hal ini bertujuan untuk mendukung peningkatan produksi dalam negeri dan ekspor produk domestik ke luar negeri.

Dalam perkembangannya, ternyata penerimaan pajak belum optimal dalam mendukung pembangunan dalam negeri dan peningkatan kesejahteraan masyarakat Indonesia karena jika dibandingkan dengan negara-negara yang ada di kawasan Asia Tenggara pun *tax ratio* Indonesia dalam beberapa tahun terakhir

masih relatif lebih rendah. *Tax ratio* merupakan rasio penerimaan pajak terhadap Produk Domestik Bruto. *Tax ratio* Indonesia dalam beberapa tahun terakhir hanya berada di kisaran 11%. Sebagai perbandingan di kawasan Asia Tenggara, *tax ratio* Indonesia pada tahun 2011 ada pada posisi 11,77% sedangkan Filipina, Laos, Singapura, Malaysia dan Thailand posisi *tax ratio*-nya lebih tinggi, bahkan Thailand mencapai 17,55%. Indonesia hanya lebih unggul atas Myanmar (3,27%) dan Kamboja yang *tax ratio*-nya dibawah 11%. Adapun rata-rata *tax ratio* negara-negara Asia Tenggara pada tahun yang sama adalah 12,24%. Perbandingan *tax ratio* negara-negara di Asia Tenggara pada tahun 2011 dapat dilihat pada gambar dibawah ini:

**Gambar 1.1.**

Tax Ratio Negara-Negara di Asia Tenggara Tahun 2011



Sumber: Biro Analisa Anggaran dan Pelaksanaan Anggaran DPR RI

Pada gambar diatas *tax ratio* dihitung menggunakan pendekatan perhitungan yang membandingkan antara penerimaan pajak pusat dengan Produk Domestik Bruto (PDB). Selain pendekatan tersebut ada metode perhitungan lain yang

menggunakan perhitungan penerimaan pajak pusat ditambah penerimaan SDA Migas dibandingkan dengan Produk Domestik Bruto (PDB), ada juga yang menggunakan perhitungan penjumlahan antara penerimaan pajak pusat, penerimaan SDA Migas dan Penerimaan Pajak Daerah dibandingkan dengan PDB. Selama ini Indonesia menggunakan metode perbandingan antara pajak pusat dengan PDB untuk menghitung *tax ratio* di dalam APBN. Perkembangan *tax ratio* Indonesia dan kontribusinya terhadap keseluruhan pendapatan negara dari tahun 2002 sampai dengan tahun 2012 dapat kita lihat dalam tabel dibawah ini:

**Tabel 1.1.**

Perkembangan *Tax Ratio* Indonesia

Tahun	<i>Tax Ratio</i> (%)	Realisasi Pajak (Triliun Rp)	Pendapatan Negara (Triliun Rp)	Rasio Pajak/ Pendapatan Negara
2002	11,5	210,1	298,6	70,4%
2003	12	242	341,4	70,9%
2004	12,2	280,6	407,9	68,8%
2005	12,5	347	495	70,1%
2006	12,3	409,2	638	64,1%
2007	12,4	491	707,8	69,4%
2008	13,3	658,7	981,6	67,1%
2009	11,1	619,9	848,8	73,0%
2010	11,3	723,3	995,3	72,7%
2011	11,8	873,9	1.210,6	72,2%
2012	11,9	980,1	1.338,1	73,2%

Sumber: Laporan Keuangan Pemerintah Pusat Tahun 2002-2012

Jika dilihat dari rendahnya *tax ratio* Indonesia dalam beberapa tahun terakhir, dapat dikatakan bahwa sebenarnya potensi pajak yang bisa dihimpun masih sangat besar jika dibandingkan dengan realisasi penerimaan pajak. Salah satu penyebab penerimaan pajak di Indonesia masih belum optimal adalah tingkat kesadaran dan kepatuhan Wajib Pajak yang masih rendah. Kondisi ini dapat dilihat dari

perkembangan saldo piutang pajak yang relatif naik dari tahun ke tahun. Salah satu contohnya yaitu piutang pajak yang dikelola oleh Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sleman yang dapat dilihat dalam tabel berikut ini :

**Tabel 1.2.**  
Perkembangan Piutang Pajak per Jenis Pajak  
Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sleman

No	Jenis Pajak	2011	2012	2013	2014	2015
1	PPh Pasal 25 Orang Pribadi	2.562.463.371	2.668.281.862	2.886.159.668	3.142.545.259	13.572.622.536
2	PPh Pasal 25 Badan	13.992.960.122	10.946.066.041	14.468.838.110	20.754.179.526	27.053.373.303
3	PPh Pasal 21	2.209.781.425	1.430.979.246	1.624.798.427	2.127.767.157	2.907.830.286
4	PPh Pasal 22	2.446.936	2.446.936	-	-	365.960
5	PPh Pasal 23	667.712.136	295.808.497	946.305.843	730.225.929	839.600.340
6	PPh Pasal 26	100.010.000	100.010.000	100.010.000	100.010.000	1.767.511.983
7	PPh Pasal 4 (2)	972.866.327	4.971.738.799	5.465.044.462	13.597.092.387	11.413.610.995
8	PPN	25.686.965.068	31.250.213.952	40.454.522.888	64.008.394.274	72.036.642.767
9	PPnBM	303.357.717	385.381.819	199.927.274	178.109.092	-
10	Piutang PBB Pedesaan	16.534.103.292	28.781.044.431	-	-	-
11	Piutang PBB Perkotaan	83.935.575.906	133.955.921.895	-	-	-
12	Piutang PBB Perkebunan	-	-	-	-	-
13	Piutang PBB Kehutanan	-	-	-	-	-
14	Piutang PBB Pertambangan	3.911.806.741	5.133.993.100	5.133.993.100	5.133.993.100	5.034.374.605
15	Piutang BPHTB	-	-	-	-	-
16	Piutang Pajak Tidak Langsung Lainnya	-	-	-	-	-
17	Bunga Penagihan	40.415.050	40.415.050	40.646.298	303.161.666	925.542.718
Jumlah		150.920.464.091	219.962.301.628	71.320.246.070	110.075.478.390	135.551.475.493

Sumber: Seksi Penagihan KPP Pratama Sleman

Berdasarkan Undang-Undang No.28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah, kewenangan pengelolaan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB)



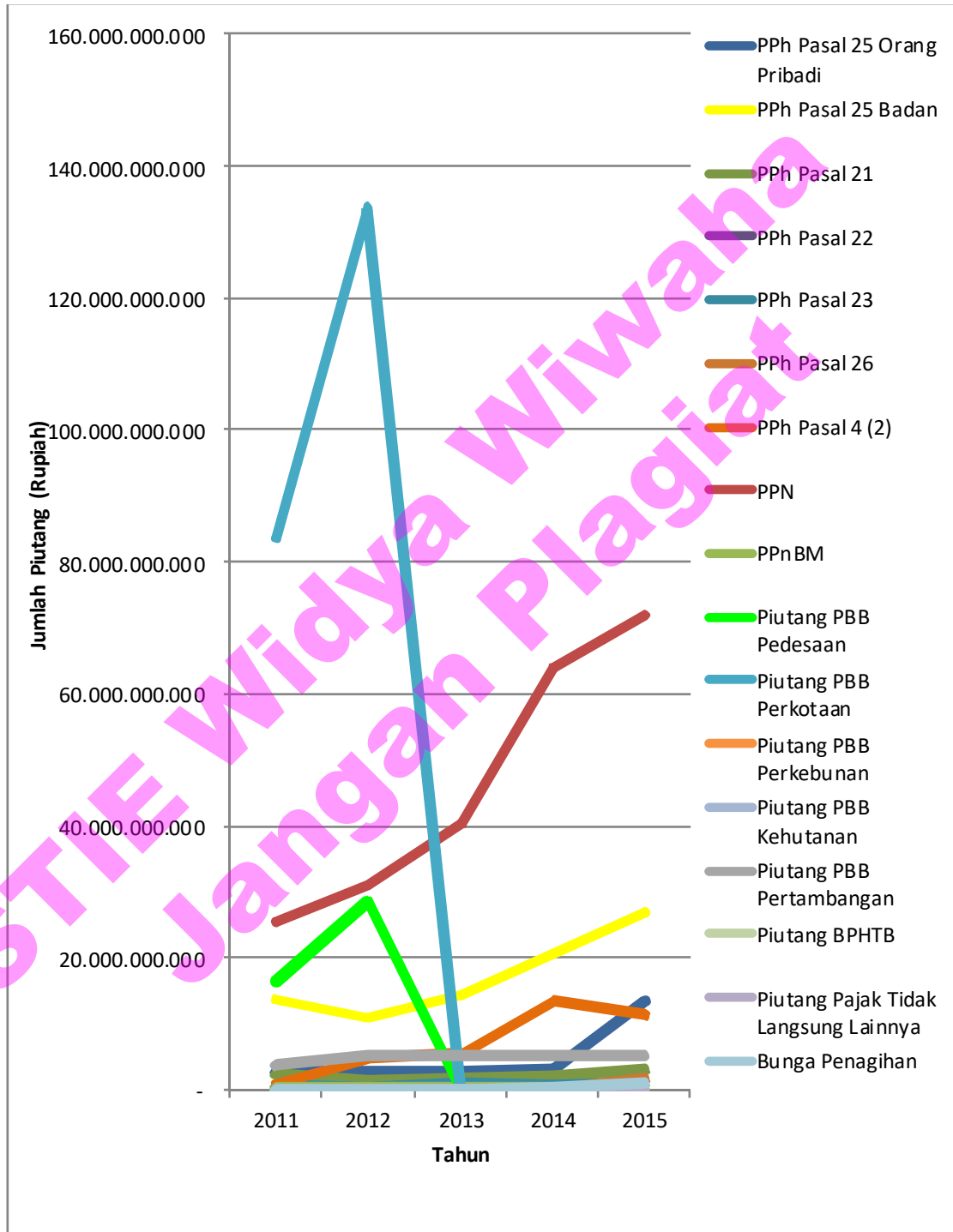
untuk sektor Pedesaan dan Perkotaan dialihkan kepada Pemerintah Daerah. Sejalan dengan amanah Undang-Undang tersebut, maka saldo piutang PBB sektor Pedesaan tahun 2012 sebesar Rp 28.781.044.431,- dan piutang PBB sektor Perkotaan tahun 2012 sebesar Rp 133.955.921.895,- sehingga keduanya berjumlah Rp 162.736.966.326,- diserahkan oleh Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sleman kepada Pemerintah Kabupaten Sleman dan sejak Januari 2013 pengelolaannya telah sepenuhnya menjadi kewenangan Pemerintah Kabupaten Sleman. Adapun Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan (BPHTB) pengelolaannya telah dialihkan sejak Januari 2011, sehingga saat ini baik PBB Sektor Pedesaan dan Perkotaan maupun BPHTB keduanya telah menjadi kewenangan Pemerintah Kabupaten Sleman.

Perkembangan piutang pajak yang dikelola Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sleman dapat dilihat dalam Gambar 1.2. Dari gambar tersebut dapat kita lihat perkembangan saldo piutang pajak tahun 2011 sampai dengan tahun 2015. Peningkatan yang jumlahnya signifikan terdapat pada jenis pajak PPN, PPh Pasal 25 Badan, dan PPh Pasal 4 ayat (2). Adapun PPh Pasal 25 Orang Pribadi dan PPh Pasal 26 terjadi peningkatan cukup signifikan pada tahun 2015. Peningkatan piutang untuk jenis pajak tersebut secara tidak langsung menunjukkan indikasi peningkatan aktivitas ekonomi Wajib Pajak di wilayah Kabupaten Sleman, utamanya karena perkembangan bisnis *property/real estate* dan jasa konstruksi yang termasuk sektor usaha yang dominan di Sleman yang dalam aturan perpajakan dikenai pajak PPN dan PPh Pasal 4 ayat (2). Perkembangan bisnis *property* di Sleman pada rentang tahun 2011-2015 diperkirakan karena kebutuhan

akan perumahan yang semakin meningkat seiring pertumbuhan jumlah penduduk yang tinggal dan bekerja di Kota Yogyakarta. Harga perumahan yang lebih terjangkau dibandingkan wilayah dalam kota, kemudahan akses dari Kota Yogyakarta dan ketersediaan lahan perumahan merupakan beberapa hal yang menjadi pertimbangan konsumen. Adapun perkembangan usaha jasa konstruksi disebabkan oleh banyaknya proyek-proyek *recovery* pasca meletusnya gunung Merapi tahun 2010 baik yang dananya bersumber dari APBN, APBD maupun bantuan pihak lain. Peningkatan aktivitas ekonomi tersebut secara tidak langsung juga menyebabkan peningkatan omset sehingga jenis pajak PPh Pasal 25 Badan juga meningkat signifikan. Untuk jenis pajak PPh Pasal 25 Orang Pribadi mulai terjadi peningkatan cukup signifikan pada tahun 2015 dikarenakan fokus kegiatan intensifikasi perpajakan yang dilakukan oleh Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sleman terhadap Wajib Pajak Orang Pribadi baik yang berstatus usahawan maupun profesi seperti dokter, dosen, notaris, pengacara, artis, dan lain-lain. Potensi pajak dari Wajib Pajak Orang Pribadi yang potensial namun sebelumnya belum membayar pajak sebagaimana seharusnya mulai dilakukan intensifikasi dengan himbauan maupun pemeriksaan kepatuhan perpajakan di tahun 2015. Adapun untuk jenis pajak PPh Pasal 26 terjadi peningkatan pada tahun 2015 yang dikarenakan adanya pembagian / pembayaran dividen dari Wajib Pajak di Sleman kepada Wajib Pajak Luar Negeri yang dalam aturan perpajakan di Indonesia terutang pajak PPh Pasal 26.

Gambar 1.2.

## Grafik Perkembangan Piutang Pajak



Sumber: Laporan Perkembangan Piutang Pajak KPP Pratama Sleman

Adapun penurunan jumlah piutang yang signifikan pada jenis Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) Sektor Pedesaan dan PBB Sektor Perkotaan pada grafik diatas sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya terjadi karena pelimpahan kewenangan pengelolaan PBB Sektor Pedesaan dan Perkotaan kepada Pemerintah Daerah Kabupaten Sleman.

Secara umum berdasarkan penjelasan dan ilustrasi diatas dapat dilihat bahwa pajak yang seharusnya dapat digunakan untuk menopang pembiayaan pembangunan dan pengeluaran negara lainnya pada kenyataannya belum optimal salah satunya dikarenakan masih banyak piutang pajak yang belum dibayar oleh Wajib Pajak. Masih banyak Wajib Pajak di Indonesia yang belum patuh dalam memenuhi kewajiban perpajakannya dan belum sadar akan manfaat pajak bagi rakyat Indonesia. Apabila penerimaan pajak dan penerimaan negara lainnya tidak cukup untuk membiayai pengeluaran negara dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN), maka negara harus menutup defisit atau kekurangannya itu dengan cara berhutang atau mengajukan pinjaman, baik pinjaman kepada negara lain, organisasi pembiayaan internasional, maupun pembiayaan dalam negeri dengan menerbitkan Surat Utang Negara, Obligasi Negara, dll. Berdasarkan uraian tersebut diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “STRATEGI PENURUNAN PIUTANG PAJAK PADA KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA SLEMAN”.

## **1.2 Rumusan Masalah Penelitian**

Penerimaan pajak yang belum optimal menimbulkan konsekuensi yang cukup besar bagi negara karena peranan pajak yang cukup besar dalam menopang

pembiayaan dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN). Sebagaimana telah ditampilkan dalam tabel diatas, saldo piutang pajak yang menjadi tunggakan pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sleman menunjukkan tren kenaikan dalam beberapa tahun terakhir. Berdasarkan gambaran tersebut penulis menyimpulkan pertanyaan penelitian sebagai berikut :

- a. Apa faktor yang mempengaruhi kenaikan dan penurunan piutang pajak?
- b. Apa strategi yang dijalankan oleh Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sleman untuk menurunkan piutang pajak?

### **1.3 Batasan Masalah dan Asumsi**

Pada penelitian ini penulis membatasi masalah pada naiknya atau bertambahnya jumlah piutang pajak yang dikelola oleh Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sleman dalam beberapa tahun terakhir yaitu dari tahun 2011 sampai dengan 2015. Asumsi dari penelitian ini adalah perekonomian Indonesia dalam kondisi yang kondusif dan tidak begitu banyak gejolak yang menyebabkan perekonomian terganggu.

### **1.4 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah diatas, tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kenaikan dan penurunan piutang pajak.
2. Untuk mengetahui strategi yang dijalankan oleh Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sleman dalam menurunkan jumlah piutang pajak.

## 1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah :

a. Bagi Peneliti

Penelitian ini dapat digunakan untuk mempraktekkan teori-teori yang telah diperoleh selama mengikuti perkuliahan.

b. Bagi Instansi

Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat membantu Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sleman dalam mengevaluasi strategi penurunan piutang pajak yang dijalankan sehingga kedepannya penerimaan pajak khususnya dari pencairan piutang di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sleman dapat lebih optimal.

c. Bagi Akademis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran dan menjadi referensi bagi mahasiswa lain yang melakukan penelitian dengan tema yang serupa.

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1 Hasil Penelitian Terdahulu

Dari penelitian terdahulu berjudul “Pengaruh Penagihan Pajak dengan Surat Teguran dan Surat Paksa terhadap Pencairan Tunggakan Pajak di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Makassar Barat” oleh Andi Marduati mahasiswi Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar pada tahun 2012 diketahui bahwa penerbitan Surat Teguran dan Surat Paksa berpengaruh signifikan terhadap pencairan tunggakan pajak. Koefisien determinasi menunjukkan bahwa 44,3% pencairan tunggakan pajak di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Makassar Barat dipengaruhi oleh jumlah Surat Teguran dan Surat Paksa yang diterbitkan, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain diluar itu. Dalam penelitian ini terdapat beberapa keterbatasan yang mempengaruhi hasil akhir penelitian. Keterbatasan tersebut meliputi jumlah variabel yang hanya terdiri dari dua variabel bebas dan satu variabel terikat serta jumlah sampel yang terbatas yaitu hanya menggunakan data variabel dari tahun 2009-2011.

Penelitian lain yaitu skripsi berjudul “Efektivitas Pelaksanaan Penagihan Aktif dalam Pencairan Tunggakan Pajak pada Kantor Pelayanan Pajak Pasar Minggu” oleh Pitnawati, mahasiswi Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta pada tahun 2009. Dari

penelitian ini diketahui bahwa dengan adanya Surat Paksa kepatuhan wajib pajak menjadi semakin besar dalam membayar pajak terlihat dari persentase pencairan tunggakan pajak sebesar 97,74% dan hasil nilai persentase dari penagihan aktif sebesar 87% yang menunjukkan bahwa penagihan aktif dengan Surat Paksa di Kantor Pelayanan Pajak Pasar Minggu sangat efektif.

Adapun dari penelitian berjudul “Efektivitas Penagihan Pajak dengan Surat Teguran dan Surat Paksa terhadap Penerimaan Pajak pada Kantor Pelayanan Pajak Makassar Selatan” oleh Nana Adriana Erwis mahasiswi Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin Makassar pada tahun 2012 diketahui bahwa pengaruh penerimaan pajak dari penagihan pajak dengan Surat Teguran dan Surat Paksa terhadap penerimaan pajak di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Makassar Selatan sangat kecil. Pengaruh penerimaan pencairan tunggakan pajak dengan Surat Paksa terhadap penerimaan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Makassar Selatan sebesar 0,4% pada tahun 2010 dan 0,7% pada 2011. Adapun pengaruh pencairan tunggakan pajak dari penerbitan Surat Teguran terhadap penerimaan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Makassar Selatan pada tahun 2010 sebesar 0,5% dan pada tahun 2011 sebesar 1,0%.

## **2.2 Landasan Teori**

### **2.2.1 Pengertian Manajemen**

Pengertian manajemen dapat ditinjau dari beberapa segi atau sudut pandang. Beberapa ahli manajemen mengemukakan pendapatnya mengenai pengertian manajemen, yaitu:

1. Pengertian manajemen ditinjau dari segi seni (*art*)



Menurut Mary Parker Follet yang dikutip oleh Handoko (2000:8) pengertian manajemen adalah seni (*art*) dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini mengandung arti bahwa para manajer mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengaturan orang-orang lain untuk melaksanakan berbagai tugas atau pekerjaan. Adapun menurut Hasibuan S.P. Malayu (2003:2) “Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.”

2. Pengertian manajemen ditinjau dari segi ilmu pengetahuan

Menurut Luther Gulick yang dikutip T. Hani Handoko (2011:11) menyatakan bahwa:

Manajemen sebagai suatu bidang ilmu pengetahuan (*science*) yang berusaha secara sistematis untuk memahami mengapa dan bagaimana manusia bekerja bersama untuk mencapai tujuan dan membuat sistem kerjasama ini lebih bermanfaat bagi kemanusiaan.

3. Pengertian manajemen ditinjau dari segi proses

Manajemen menurut James A.F. Stoner (1982) yang dikutip oleh Handoko (1993:8) merupakan proses perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), kepemimpinan (*leadership*), dan pengawasan (*controlling*) kegiatan anggota dan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan organisasi yang sudah ditentukan. Disini ditekankan bahwa manajemen dititikberatkan pada proses dan sistem. Adapun menurut George R. Terry (1977) pengertian manajemen adalah suatu proses yang terdiri dari *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *actuating* (pelaksanaan), dan *controlling*

(pengendalian) yang dilakukan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan menggunakan manusia dan sumber daya lainnya.

Suatu organisasi biasanya memiliki sedikitnya 3 jenjang atau tingkatan manajemen yaitu manajemen puncak, manajemen menengah dan manajemen pelaksana.

- a. Manajemen puncak biasanya biasanya terdiri atas dewan direksi dan direktur utama. Manajemen puncak bertugas menetapkan kebijakan operasional dan membimbing interaksi antara organisasi dan lingkungan.
- b. Manajemen menengah biasanya memimpin suatu divisi atau departemen. Manajemen menengah bertugas mengembangkan rencana-rencana operasi dan menjalankan tugas-tugas yang telah ditetapkan manajemen puncak.
- c. Manajemen pelaksana adalah manajemen yang bertugas menjalankan rencana-rencana yang dibuat oleh manajemen menengah. Manajemen juga bertugas melakukan pengawasan terhadap para pekerja dibawahnya.

### **2.2.2 Pengertian Strategi**

Sebuah organisasi membutuhkan strategi yang tepat untuk dapat mencapai tujuannya dengan efektif dan efisien. Adapun strategi dapat diartikan sebagai cara untuk mencapai sebuah tujuan berdasarkan analisa terhadap faktor eksternal dan internal. Menurut Craig & Grant (2002) pengertian strategi adalah penetapan sasaran dan tujuan jangka panjang (*targeting and longterm goals*) sebuah perusahaan dan arah tindakan serta alokasi sumber daya yang diperlukan untuk mencapai sasaran dan tujuan (*achieve the goals and objectives*).

Menurut Siagian (2004) menyatakan bahwa pengertian strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi tersebut.

Menurut Johnson and Scholes (dalam buku "*Exploring Corporate Strategy*"), bahwa pengertian strategi adalah arah dan ruang lingkup sebuah organisasi dalam jangka panjang yang mencapai keuntungan bagi organisasi melalui konfigurasi sumber daya dalam lingkungan yang menantang, untuk memenuhi kebutuhan pasar dan memenuhi harapan pemangku kepentingan.

Henry Mintzberg (1998), seorang ahli bisnis dan manajemen, menyatakan teorinya bahwa pengertian strategi terbagi atas 5 definisi yaitu strategi sebagai rencana, strategi sebagai pola, strategi sebagai posisi (*positions*), strategi sebagai taktik (*ploy*) dan terakhir strategi sebagai perspektif. Penjelasan dari masing-masing definisi tersebut yaitu:

1. Pengertian strategi sebagai rencana adalah sebuah program atau langkah terencana (*a directed course of action*) untuk mencapai serangkaian tujuan atau cita-cita yang telah ditentukan.
2. Pengertian strategi sebagai pola (*pattern*) adalah sebuah pola perilaku masa lalu yang konsisten, dengan menggunakan strategi yang merupakan kesadaran daripada menggunakan yang terencana atau diniatkan. Hal yang merupakan pola berbeda dengan berniat atau bermaksud maka strategi sebagai pola lebih mengacu pada sesuatu yang muncul begitu saja (*emergent*).

3. Definisi strategi sebagai posisi adalah menentukan merk, produk ataupun perusahaan dalam pasar, berdasarkan kerangka konseptual para konsumen ataupun para penentu kebijakan, sebuah strategi utamanya ditentukan oleh faktor-faktor eksternal.
4. Pengertian strategi sebagai taktik merupakan sebuah manuver spesifik untuk mengelabui atau mengecoh lawan (*competitor*).
5. Pengertian strategi sebagai perspektif adalah mengeksekusi strategi berdasarkan teori yang ada maupun menggunakan insting alami dari isi kepala atau cara berfikir maupun ideologis.

### **2.2.3 Pengertian Manajemen Strategi**

Menurut Fred R. David (2004) manajemen strategi adalah seni dan pengetahuan untuk merumuskan, mengimplementasikan dan mengevaluasi berbagai keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi mampu mencapai objektifnya. Sedangkan Bambang Hariadi (2003) berpendapat bahwa manajemen strategi adalah suatu proses yang dirancang secara sistematis oleh manajemen untuk merumuskan strategi, menjalankan strategi dan mengevaluasi strategi dalam rangka menyediakan nilai-nilai yang terbaik bagi seluruh pelanggan untuk mewujudkan visi organisasi. Menurut Pearce dan Robinson (1997) dikatakan bahwa manajemen strategik adalah kumpulan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi.

Fungsi dari manajemen strategi adalah untuk menyusun, menerapkan dan mengevaluasi keputusan dan tindakan yang dapat digunakan untuk

memformulasikan serta mengimplementasikan strategi yang memiliki daya saing yang tinggi yang sesuai dengan organisasi maupun lingkungan untuk mencapai tujuan.

Tujuan manajemen strategi diantaranya:

- a. Untuk menjalankan dan mengevaluasi strategi yang telah dipilih secara efektif dan secara efisien.
- b. Untuk mengevaluasi kinerja, meninjau, mengkaji ulang, melakukan penyesuaian dan mengkoreksi jika terdapat kesalahan atau penyimpangan dalam pelaksanaan strategi.
- c. Untuk memperbaharui strategi yang dirumuskan supaya sesuai dengan perkembangan lingkungan eksternal.
- d. Untuk meninjau kembali dari kekuatan, kelemahan, peluang serta ancaman yang ada.
- e. Untuk dapat melakukan inovasi atas produk atau barang supaya sesuai dengan selera dari konsumen.

Adapun langkah dan proses manajemen strategi yaitu:

1. Menganalisa Lingkungan Eksternal dan Internal

Analisa lingkungan eksternal meliputi kondisi lingkungan sosial ekonomi, sosial budaya, teknologi, politik, dan keamanan yang berpotensi mempengaruhi organisasi pada masa yang akan datang. Adapun analisa lingkungan internal meliputi kemampuan sumber daya manusia, situasi lingkungan kerja, aset penunjang, dan kapabilitas lainnya.

2. Memformulasikan Strategi

Formulasi strategi merupakan proses pengembangan perencanaan jangka panjang untuk mencapai tujuan organisasi melalui identifikasi peluang dan ancaman dari luar, mengukur kekuatan dan kelemahan internal organisasi, menetapkan sasaran jangka panjang, menimbang alternatif lain, dan memilih strategi khusus yang akan diterapkan pada kondisi tertentu. Perencanaan organisasi meliputi visi dan misi organisasi jangka panjang. Selain itu juga menentukan tujuan dan arah organisasi yang dapat diterjemahkan dengan baik dari sisi waktu, kualitas dan kuantitas.

### 3. Mengimplementasikan Strategi

Setelah strategi disusun oleh organisasi tahap selanjutnya adalah implementasi dari strategi tersebut dengan menetapkan tujuan atau sasaran, menyusun kebijakan, *bisnis plan*, SOP, serta mengalokasikan sumber daya yang dimiliki agar strategi yang telah disusun dapat dijalankan.

### 4. Evaluasi dan Pengendalian

Evaluasi dan pengendalian merupakan tahap akhir di dalam proses manajemen strategi. Evaluasi strategi meliputi *review* faktor-faktor internal dan eksternal yang merupakan dasar bagi strategi yang sedang dijalankan, mengukur kinerja yang sudah dijalankan, dan mengambil sebuah tindakan perbaikan apabila terjadi ketidaksesuaian.

#### 2.2.4 Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah analisis yang digunakan untuk mengidentifikasi lingkungan internal dan eksternal yaitu dengan memaksimalkan kekuatan (*strength*) dan meminimalkan kelemahan (*weakness*) yang dimiliki oleh suatu

organisasi untuk memanfaatkan peluang (*opportunity*) yang ada dan mengantisipasi ancaman (*threats*) yang datang dari luar. Analisis SWOT umumnya berbentuk matrik yang menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi organisasi dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki. Analisis ini ditujukan untuk mengetahui kondisi internal yang umumnya masih dalam kendali manajemen dan lingkungan eksternal yang umumnya sulit dikendalikan manajemen / diluar kendali manajemen sehingga dapat diketahui seberapa besar kekuatan dan kelemahan serta ancaman dan peluang yang ada. Menurut Gorski (1991), SWOT adalah perangkat umum yang didesain dan digunakan sebagai langkah awal dalam proses pembuatan keputusan dan sebagai perencanaan strategis dalam berbagai terapan.

a. *Strength and Weakness* (kekuatan dan kelemahan)

Setiap organisasi memiliki tujuan yang ingin dicapai. Dalam rangka mencapai tujuan tersebut, organisasi dihadapkan pada kondisi internal yang didalamnya terdapat kekuatan dan kelemahan. Kekuatan dan kelemahan itu mencakup semua lini yang ada didalam organisasi, baik itu sumber daya manusia, sarana /fasilitas, keuangan, dll. Kekuatan (*strength*) adalah situasi dan kondisi yang dimiliki perusahaan yang merupakan kelebihan, kekuatan, keunggulan kompetitif dibandingkan dengan pesaingnya. Kelemahan (*weakness*) adalah kondisi internal organisasi yang merupakan kendala, kekurangan, keterbatasan atau kelemahan yang dapat menghambat kinerja organisasi dalam mencapai tujuannya. Organisasi dituntut untuk memaksimalkan kekuatannya dan meminimalisir kelemahannya agar tujuannya dapat tercapai.

b. *Opportunity and Threats* (peluang dan ancaman)

Disamping faktor internal, organisasi dalam mencapai tujuannya juga tidak dapat mengesampingkan kondisi faktor-faktor eksternal yang mencakup peluang dan ancaman yang dihadapi organisasi. Peluang (*opportunity*) adalah situasi dan kondisi yang ada diluar organisasi yang memberikan peluang bagi organisasi untuk berkembang di masa mendatang. Ancaman (*threats*) adalah faktor lingkungan yang tidak mendukung atau tidak menguntungkan bagi organisasi dalam upayanya mencapai tujuan, bahkan dapat menyebabkan kemunduran atau menjadi penghalang dalam mencapai tujuan. Setiap organisasi idealnya mampu memaksimalkan peluang yang ada dan mengatasi/meminimalisir ancaman yang datang.

Dalam analisis SWOT, dilakukan perbandingan antara faktor-faktor strategis internal maupun eksternal untuk memperoleh strategi terhadap masing-masing faktor tersebut kemudian dilakukan skoring. Berdasarkan hasil yang diperoleh kemudian ditentukan fokus rekomendasi strategi.

Sebelum melakukan analisis tersebut, terdapat langkah-langkah yang harus diperhatikan yaitu:

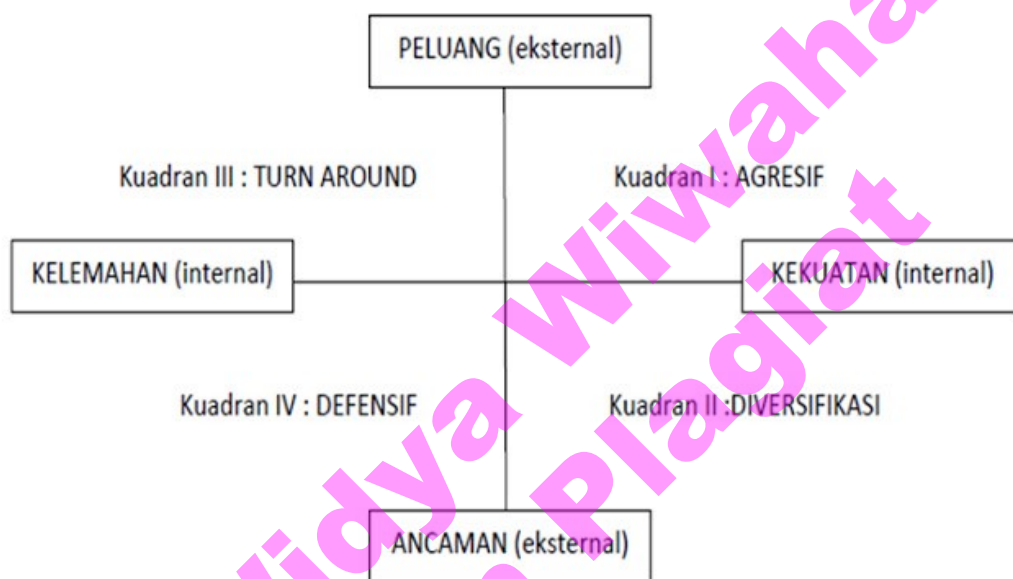
- 1) Menentukan variabel internal dan eksternal yang terdapat dalam organisasi yang diteliti
- 2) Menentukan nilai tertimbang yang diperoleh dari bobot yang kemudian dikalikan dengan skala
- 3) Menentukan posisi organisasi



Gambar dibawah ini menunjukkan pola analisis SWOT dan strategi yang diterapkan pada masing-masing kuadran:

**Gambar 2.1.**

Analisis SWOT



Sumber: Pearce dan Robinson (2008)

Keterangan:

1. Kuadran I

Pada posisi kuadran ini organisasi berada dalam situasi yang menguntungkan. Organisasi memiliki peluang (*opportunity*) dan kekuatan (*strength*) sehingga dengan seluruh kekuatan yang dimiliki organisasi dapat memanfaatkan peluang yang ada secara maksimal. Strategi yang diterapkan dalam kondisi ini adalah strategi yang mendukung kebijakan yang agresif sehingga mendapatkan hasil yang maksimal.

## 2. Kuadran II

Meskipun menghadapi ancaman (*threats*) yang datang dari luar, organisasi ini masih memiliki kekuatan (*strength*) dari internal organisasi tersebut yang merupakan keunggulan strategis. Strategi yang harus diterapkan dalam kuadran ini adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara diversifikasi.

## 3. Kuadran III

Organisasi memiliki peluang (*opportunity*) yang sangat besar dihadapannya, tetapi disisi lain juga memiliki kelemahan (*weakness*) didalam organisasi tersebut. Pada kondisi ini fokus strategi yang dijalankan adalah meminimalisir kelemahan internal organisasi sehingga mendapatkan hasil yang lebih baik (*turn around*).

## 4. Kuadran IV

Pada kuadran ini organisasi berada dalam kondisi yang tidak menguntungkan karena menghadapi berbagai ancaman (*threats*) yang datang dari luar organisasi dan disisi lain memiliki berbagai kelemahan (*weakness*) didalam organisasi. Fokus strategi yang dijalankan dalam kondisi ini adalah melakukan tindakan penyelamatan untuk menghindari kerugian yang lebih besar (*defensive*).

## 2.2.5 Pajak

### 2.2.5.1 Pengertian Pajak

Definisi pajak menurut Pasal 1 ayat (1) Undang-Undang Nomor 6 Tahun 1983 tentang Ketentuan Umum dan Tata Cara Perpajakan sebagaimana telah diubah terakhir dengan Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2009 adalah sebagai berikut:

Pajak adalah kontribusi wajib kepada negara yang terutang oleh orang pribadi atau badan yang bersifat memaksa berdasarkan Undang-Undang, dengan tidak mendapatkan imbalan secara langsung dan digunakan untuk keperluan negara bagi sebesar-besarnya kemakmuran rakyat.

Menurut Rochmat Soemitro yang dikutip dalam buku karangan Mardiasmo (2009:1) mengemukakan bahwa:

Pajak adalah iuran rakyat kepada kas negara berdasarkan Undang-Undang (yang dapat dipaksakan) dengan tidak mendapat jasa timbal (kontra prestasi) yang langsung dapat ditunjukkan dan yang digunakan untuk membayar pengeluaran umum.

Menurut Djajadiningrat dalam Resmi (2008:1) menyatakan bahwa:

Pajak adalah suatu kewajiban untuk menyerahkan sebagian dari kekayaan kepada negara disebabkan oleh suatu keadaan, kejadian dan perbuatan yang memberikan kedudukan tertentu tetapi bukan sebagai hukuman, menurut peraturan-peraturan yang diterapkan pemerintah serta dapat dipaksakan tetapi tidak ada jasa balik dari negara secara langsung untuk memelihara kesejahteraan umum.

Berdasarkan beberapa definisi yang telah dijelaskan diatas, dapat disimpulkan bahwa dalam pengertian pajak terdapat 5 (lima) unsur yang melekat, yaitu:

1. Pajak dipungut dari rakyat oleh negara
2. Pemungutan pajak harus berdasarkan undang-undang

3. Pajak dapat dipaksakan
4. Tidak ada kontraprestasi atau imbalan yang langsung dirasakan oleh pembayar pajak
5. Pajak digunakan untuk membiayai pengeluaran-pengeluaran pemerintah

#### **2.2.5.2 Pengertian Wajib Pajak**

Pengertian Wajib Pajak menurut Pasal 1 ayat (1) Undang-Undang Nomor 6 Tahun 1983 tentang Ketentuan Umum dan Tata Cara Perpajakan sebagaimana telah diubah terakhir dengan Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2009 adalah “orang pribadi atau badan yang menurut ketentuan peraturan perundang-undangan perpajakan ditentukan untuk melakukan kewajiban perpajakan, termasuk pemungut pajak atau pemotong pajak tertentu”. Adapun badan yang termasuk dalam pengertian Wajib Pajak adalah sekumpulan orang dan atau modal yang merupakan kesatuan baik yang melakukan usaha maupun yang tidak melakukan usaha yang meliputi perseroan terbatas, perseroan komanditer, perseroan lainnya, badan usaha milik negara atau daerah dengan nama dan bentuk apapun, firma, kongsi, koperasi, dana pensiun, persekutuan, perkumpulan, yayasan, organisasi massa, organisasi sosial politik, atau organisasi yang sejenis, lembaga, bentuk usaha tetap, dan bentuk badan lainnya.

#### **2.2.5.3 Fungsi Pajak**

Menurut Mardiasmo dalam bukunya yang berjudul “Perpajakan” (2009:1) fungsi pajak ada 2 (dua), yaitu :

- a. Fungsi Penerimaan (*budgetair*)

Fungsi penerimaan maksudnya adalah pajak berfungsi sebagai sumber dana yang diperuntukkan bagi pembiayaan pengeluaran-pengeluaran pemerintah.

b. Fungsi Mengatur (*reguleren*)

Fungsi mengatur yaitu pajak sebagai alat untuk mengatur atau melaksanakan kebijaksanaan pemerintah di bidang sosial dan ekonomi.

#### 2.2.5.4 Jenis-Jenis Pajak

Menurut Wirawan B. Ilyas (2007) jenis pajak dapat digolongkan menjadi 3 (tiga) macam yaitu menurut sifat, sasarannya dan lembaga pemungutnya.

1. Menurut sifatnya

- a) Pajak Langsung, yaitu pajak yang pembebanannya harus dipikul sendiri oleh wajib pajak dan tidak dapat dilimpahkan kepada orang lain serta dikenakan secara berulang pada waktu tertentu. Contoh: Pajak Penghasilan (PPh).
- b) Pajak Tidak Langsung, yaitu pajak yang pembebanannya dapat dilimpahkan kepada orang lain dan hanya dikenakan pada hal-hal atau peristiwa tertentu. Contoh: Pajak Pertambahan Nilai (PPN) dan Pajak Penjualan atas Barang Mewah (PPnBM).

2. Menurut sasarannya

- a) Pajak Subjektif, yaitu jenis pajak yang dikenakan dengan melihat keadaan pribadi wajib pajak atau subjeknya. Contohnya adalah Pajak Penghasilan (PPh).
- b) Pajak Objektif, yaitu jenis pajak yang dikenakan dengan melihat objeknya (keadaan, perbuatan atau peristiwa yang menyebabkan timbulnya

kewajiban membayar pajak). Setelah diketahui objeknya barulah dicari subjek yang mempunyai hubungan hukum dengan objek yang telah diketahui. Contohnya adalah Pajak Pertambahan Nilai (PPN), Pajak Bumi dan Bangunan (PBB).

3. Menurut lembaga pemungutnya, pajak dibagi menjadi 2 yaitu:
  - a) Pajak Pusat (negara), yaitu pajak yang dipungut oleh pemerintah pusat yang pada pelaksanaannya dilakukan oleh Direktorat Jenderal Pajak Kementerian Keuangan. Contoh: PPh, PPN, dan PPnBM.
  - b) Pajak Daerah, yaitu pajak yang dipungut oleh pemerintah daerah yang pelaksanaannya dilakukan oleh Dinas Pendapatan Daerah. Contoh: Pajak Kendaraan Bermotor, Pajak Reklame, dan Pajak Hiburan.

Dalam penelitian ini yang dibahas adalah pajak yang dipungut oleh pemerintah pusat dan dikelola oleh Direktorat Jenderal Pajak Kementerian Keuangan. Jenis pajak yang mengalami tren kenaikan signifikan adalah PPN, PPh Pasal 25 Badan dan PPh Pasal 4 ayat (2). PPN merupakan pajak pertambahan nilai yang dikenakan atas penyerahan/konsumsi barang kena pajak dan jasa kena pajak di dalam negeri. PPh Pasal 25 Badan merupakan pajak yang dikenakan terhadap penghasilan Wajib Pajak Badan dalam satu tahun. PPh Pasal 4 ayat (2) merupakan pajak penghasilan yang dikenakan secara final tanpa diperhitungkan lagi di SPT Tahunan contohnya PPh atas penjualan tanah dan bangunan, PPh atas jasa konstruksi, PPh atas bunga deposito, dan PPh atas sewa tanah dan atau bangunan.

### 2.2.5.5 Sistem Pemungutan Pajak

Menurut Mardiasmo (2009), sistem pemungutan pajak dibagi menjadi 3 (tiga) yaitu:

#### 1. *Official Assessment System*

Sistem ini merupakan sistem pemungutan pajak yang memberi wewenang kepada pemerintah untuk menentukan besarnya pajak yang terutang. Contohnya adalah Pajak Bumi dan Bangunan (PBB).

#### 2. *Self Assessment System*

Sistem ini merupakan sistem pemungutan pajak yang memberikan wewenang, kepercayaan, tanggung jawab kepada Wajib Pajak untuk menghitung, memperhitungkan, membayar dan melaporkan sendiri besarnya pajak yang harus dibayar. Contohnya adalah Pajak Penghasilan (PPh) Badan.

#### 3. *Withholding System*

Sistem ini merupakan sistem pemungutan pajak yang memberi wewenang kepada pihak ketiga untuk memotong atau memungut besarnya pajak yang terutang oleh wajib pajak. Contohnya adalah Pajak Pertambahan Nilai (PPN), PPh Pasal 21.

### 2.2.5.6 Pengertian Utang Pajak

Menurut ketentuan Pasal 1 ayat (8) Undang-Undang Nomor 19 Tahun 1997 sebagaimana telah diubah terakhir dengan Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2000 tentang Penagihan Pajak dengan Surat Paksa, pengertian utang pajak adalah “pajak yang masih harus dibayar termasuk sanksi administrasi berupa bunga,

denda atau kenaikan yang tercantum dalam surat ketetapan pajak atau surat sejenisnya berdasarkan peraturan perundang-undangan perpajakan.”

Istilah utang pajak dan piutang pajak seringkali menimbulkan pertanyaan bagi masyarakat awam, apakah perbedaan diantara keduanya. Akan tetapi hal tersebut sebenarnya adalah sama, karena perbedaan tersebut hanyalah perbedaan penyebutan dari sudut pandang secara akuntansi. Istilah utang pajak adalah penyebutan dari sudut pandang Wajib Pajak / Penanggung Pajak, sedangkan Piutang Pajak adalah dari sudut pandang Pemerintah atau negara.

#### **2.2.5.7 Pengertian Penanggung Pajak**

Adapun yang dimaksud Penanggung Pajak menurut ketentuan Pasal 1 ayat (3) Undang-Undang Nomor 19 Tahun 1997 sebagaimana telah diubah terakhir dengan Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2000 tentang Penagihan Pajak dengan Surat Paksa adalah “orang pribadi atau badan yang bertanggungjawab atas pembayaran pajak, termasuk wakil yang menjalankan hak dan memenuhi kewajiban Wajib Pajak menurut peraturan perundang-undangan perpajakan.”

Penjelasan mengenai wakil sebagaimana dimaksud dalam ketentuan tersebut adalah:

- a. Badan oleh pengurus
- b. Badan dalam pembubaran atau pailit oleh orang atau badan yang dibebani untuk melakukan pemberesan
- c. Suatu warisan yang belum terbagi oleh salah seorang ahli warisnya, pelaksana wasiatnya atau yang mengurus harta peninggalannya



- d. Anak yang belum dewasa atau orang yang berada dalam pengampuan oleh wali atau pengampunya

#### **2.2.5.8 Pengertian Penagihan Pajak**

Adapun yang dimaksud penagihan pajak menurut ketentuan Pasal 1 ayat (9) Undang-Undang Nomor 19 Tahun 1997 sebagaimana telah diubah terakhir dengan Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2000 tentang Penagihan Pajak dengan Surat Paksa yaitu:

Penagihan pajak adalah serangkaian tindakan agar Penanggung Pajak melunasi utang pajak dan biaya penagihan pajak dengan menegur atau memperingatkan, melaksanakan penagihan seketika dan sekaligus, memberitahukan Surat Paksa, mengusulkan pencegahan, melaksanakan penyitaan, melaksanakan penyanderaan, menjual barang yang telah disita.

Pasal 1 ayat (10) Undang-Undang Nomor 19 Tahun 1997 sebagaimana telah diubah terakhir dengan Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2000 tentang Penagihan Pajak dengan Surat Paksa menyebutkan bahwa Surat Teguran, Surat Peringatan atau surat lain yang sejenis adalah surat yang diterbitkan oleh Pejabat untuk menegur atau memperingatkan kepada Wajib Pajak untuk melunasi utang pajaknya. Adapun yang disebut Pejabat dalam pengertian tersebut adalah pejabat yang berwenang mengangkat dan memberhentikan Jurusita Pajak, menerbitkan Surat Perintah Penagihan Seketika dan Sekaligus, Surat Paksa, Surat Perintah Melaksanakan Penyitaan, Surat Pencabutan Sita, Pengumuman Lelang, Surat Penentuan Harga Limit, Pembatalan Lelang, Surat Perintah Penyanderaan dan surat lain yang diperlukan untuk penagihan pajak sehubungan dengan Penanggung

Pajak tidak melunasi sebagian atau seluruh utang pajak menurut undang-undang dan peraturan daerah.

Pengertian penagihan seketika dan sekaligus dalam Pasal 1 ayat (11) Undang-Undang Nomor 19 Tahun 1997 sebagaimana telah diubah terakhir dengan Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2000 tentang Penagihan Pajak dengan Surat Paksa yaitu :

Penagihan seketika dan sekaligus adalah tindakan penagihan pajak yang dilaksanakan oleh Jurusita Pajak kepada Penanggung Pajak tanpa menunggu tanggal jatuh tempo pembayaran yang meliputi seluruh utang pajak dari semua jenis pajak, masa pajak dan tahun pajak.

Adapun yang dimaksud dengan Surat Paksa menurut Pasal 1 ayat (12) Undang-Undang Nomor 19 Tahun 1997 sebagaimana telah diubah terakhir dengan Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2000 tentang Penagihan Pajak dengan Surat Paksa yaitu “surat perintah membayar utang pajak dan biaya penagihan pajak”. Biaya penagihan pajak adalah biaya pelaksanaan Surat Paksa, Surat Perintah Melaksanakan Penyitaan, Pengumuman Lelang, Pembatalan Lelang, Jasa Penilai dan biaya lainnya sehubungan dengan penagihan pajak.

Pengertian penyitaan menurut Pasal 1 ayat (14) Undang-Undang Nomor 19 Tahun 1997 sebagaimana telah diubah terakhir dengan Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2000 tentang Penagihan Pajak dengan Surat Paksa yaitu “tindakan Jurusita Pajak untuk menguasai barang Penanggung Pajak guna dijadikan jaminan untuk melunasi utang pajak menurut peraturan perundang-undangan.”

Penyitaan terhadap Penanggung Pajak Badan dapat dilaksanakan atas barang milik perusahaan, pengurus, kepala perwakilan, kepala cabang, penanggung jawab, pemilik modal, baik ditempat kedudukan yang bersangkutan, ditempat tinggal mereka maupun di tempat lain. Sedangkan penyitaan terhadap Penanggung Pajak Orang Pribadi dapat dilakukan atas barang milik pribadi yang bersangkutan, isteri, dan anak yang masih dalam tanggungan, kecuali dikehendaki secara tertulis oleh suami atau isteri berdasarkan perjanjian pemisahan harta dan penghasilan. Penyitaan dilaksanakan sampai dengan nilai barang yang disita diperkirakan cukup oleh Juru Sita Pajak untuk melunasi utang pajak dan biaya penagihan pajak.

Pengertian lelang menurut Pasal 1 ayat (17) Undang-Undang Nomor 19 Tahun 1997 sebagaimana telah diubah terakhir dengan Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2000 tentang Penagihan Pajak dengan Surat Paksa adalah “setiap penjualan barang dimuka umum dengan cara penawaran harga secara lisan dan atau tertulis melalui usaha pengumpulan peminat atau calon pembeli.”

Pengertian pencegahan menurut Pasal 1 ayat (20) Undang-Undang Nomor 19 Tahun 1997 sebagaimana telah diubah terakhir dengan Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2000 tentang Penagihan Pajak dengan Surat Paksa adalah “larangan yang bersifat sementara terhadap Penanggung Pajak tertentu untuk keluar dari wilayah negara Republik Indonesia berdasarkan alasan tertentu sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.”

Pengertian penyanderaan menurut Pasal 1 ayat (21) Undang-Undang Nomor 19 Tahun 1997 sebagaimana telah diubah terakhir dengan Undang-Undang

Nomor 19 Tahun 2000 tentang Penagihan Pajak dengan Surat Paksa yaitu “Penyanderaan adalah pengekangan sementara waktu kebebasan Penanggung Pajak dengan menempatkannya di tempat tertentu.”

#### **2.2.5.9 Dasar Penagihan Pajak**

Yang menjadi dasar penagihan pajak menurut ketentuan Pasal 18 UU Ketentuan Umum dan Tata Cara Perpajakan (UU KUP) adalah sebagai berikut:

1. Surat Tagihan Pajak,
2. Surat Ketetapan Pajak Kurang Bayar,
3. Surat Ketetapan Pajak Kurang Bayar Tambahan,
4. Surat Keputusan Pembetulan, Surat Keputusan Keberatan, Putusan Banding dan Putusan Peninjauan Kembali, yang menyebabkan jumlah pajak yang masih harus dibayar bertambah.

#### **2.2.5.10 Strategi Tindakan Penagihan Pajak**

Menurut Surat Edaran Direktur Jenderal Pajak Nomor: SE-29/PJ/2012 tentang Kebijakan Penagihan Pajak, kebijakan dan strategi tindakan penagihan pada Kantor Pelayanan Pajak yaitu:

1. Penyusunan Kertas Kerja Penagihan sebagai dokumentasi atas perencanaan dan pelaksanaan kegiatan penagihan pajak, yang terdiri dari Kertas Kerja Analisis Risiko Ketidaktertagihan Piutang Pajak, Daftar Prioritas Tindakan Penagihan Pajak, Prognosis Pencairan Piutang Pajak, Rencana Kegiatan Penagihan, Laporan Realisasi Prognosis Pencairan Piutang Pajak, Kertas

Kerja Monitoring Piutang Pajak yang akan Daluwarsa dan Pembuatan Profil Wajib Pajak/Penanggung Pajak

2. Strategi Umum Penagihan atas Piutang Pajak:

- a) Melaksanakan tindakan penagihan dengan mengacu pada Daftar Prioritas Tindakan Penagihan Pajak
- b) Melakukan himbauan dan komunikasi intensif kepada Wajib Pajak
- c) Mengintensifkan penelusuran keberadaan aset Wajib Pajak / Penanggung Pajak
- d) Memprioritaskan tindakan penyitaan atas harta kekayaan Wajib Pajak/ Penanggung Pajak yang tersimpan pada bank dengan terlebih dahulu melakukan pemblokiran rekening
- e) Mengupayakan penyitaan atas harta kekayaan milik Wajib Pajak/ Penanggung Pajak lainnya
- f) Dalam hal terdapat indikasi Penanggung Pajak sering bepergian ke luar negeri maka KPP mengusulkan pencegahan bepergian ke luar negeri bagi Penanggung Pajak
- g) Apabila setelah dilakukan tindakan penagihan diatas utang pajak belum lunas maka KPP melakukan pemanggilan kepada Penanggung Pajak untuk memastikan itikad baiknya dalam melunasi utang pajak
- h) Dalam hal Wajib Pajak tidak menunjukkan itikad baik dalam melunasi utang pajaknya maka KPP dapat mengusulkan penyanderaan. Usulan tersebut dilakukan dengan selektif dan memperhatikan prinsip kehati-hatian. Prinsip kehati-hatian tersebut antara lain: memenuhi persyaratan

kualitatif dan kuantitatif dalam UU, status ketetapan pajak sudah mempunyai kekuatan hukum tetap, tindakan penagihan telah dilakukan secara optimal, validitas data mengenai Penanggung Pajak, data dan dokumen penagihan lengkap, terdapat data yang akurat mengenai likuiditas Penanggung Pajak, dan telah dilakukan pengamatan terhadap Penanggung Pajak.

3. Strategi penagihan atas piutang pajak yang akan daluwarsa dalam tahun berjalan:
  - a) Melakukan inventarisasi piutang pajak yang akan daluwarsa dalam tahun berjalan dan dituangkan dalam Kertas Kerja Monitoring Piutang Pajak yang Akan Daluwarsa.
  - b) Melakukan koordinasi secara intensif dengan pihak lain dalam rangka penelusuran keberadaan Wajib Pajak/Penanggung Pajak
  - c) Melakukan tindakan penagihan secara intensif dan optimal
4. Strategi penagihan atas piutang pajak yang Wajib Pajaknya terdapat tanda-tanda kepailitan, dalam proses pailit, atau telah selesai proses pailitnya:
  - a) Dalam hal terdapat tanda-tanda kepailitan maka tindakan penagihan segera dimaksimalkan sebelum terdapat putusan pailit. Dalam hal Surat Paksa belum diberitahukan, terlebih dahulu dilakukan penagihan seketika dan sekaligus.
  - b) Dalam hal terdapat informasi mengenai Wajib Pajak yang telah dipailitkan dengan Putusan Pengadilan Niaga pada Pengadilan Negeri, maka ditindaklanjuti dengan mengirimkan surat kepada Kurator ditembuskan ke

Hakim Pengawas, Kanwil dan Kantor Pusat DJP mengenai jumlah piutang pajak dengan melampirkan salinan Surat Paksa, menghadiri rapat verifikasi pajak/pencocokan data piutang pajak WP yang dinyatakan pailit, dan melakukan upaya hukum dalam hal pembagian harta pailit tidak sesuai dengan jumlah piutang Wajib Pajak.

- c) Setelah proses pemberesan harta pailit selesai namun piutang pajak Wajib Pajak belum seluruhnya terbayarkan dari harta pailit maka KPP wajib melakukan penagihan pajak secara optimal terhadap Penanggung Pajak WP pailit tersebut.
5. Strategi penagihan atas piutang pajak yang Wajib Pajaknya terdapat tanda-tanda akan dilikuidasi/dibubarkan, atau dalam proses likuidasi/dibubarkan:
- a) Dalam hal terdapat tanda-tanda akan dilikuidasi/dibubarkan maka tindakan penagihan yang sedang dilaksanakan segera dimaksimalkan sebelum terdapat likuidasi atau pembubaran. Dalam hal Surat Paksa belum diberitahukan, terlebih dahulu dilakukan penagihan seketika dan sekaligus.
  - b) Dalam hal terdapat informasi mengenai Wajib Pajak yang dilikuidasi/dibubarkan maka segera ditindaklanjuti dengan mengirimkan surat kepada Tim Likuidasi yang menginformasikan seluruh jumlah piutang pajak WP dengan melampirkan Surat Paksa.
  - c) Setelah proses likuidasi berakhir atas piutang pajak Wajib Pajak yang belum seluruhnya terbayarkan dari aset Wajib Pajak likuidasi maka KPP wajib melakukan penagihan pajak secara optimal terhadap Penanggung Pajak.

6. Strategi penagihan atas piutang pajak yang Wajib Pajaknya terkait dalam aksi korporasi berupa penggabungan dan peleburan usaha:
  - a) KPP yang Wajib Pajaknya terkait dalam aksi korporasi berupa penggabungan dan peleburan usaha wajib melakukan koordinasi dengan KPP lain dimana Wajib Pajak lain yang terkait dalam aksi korporasi tersebut terdaftar.
  - b) KPP yang Wajib Pajaknya terkait dalam aksi korporasi berupa penggabungan dan peleburan usaha wajib mendapatkan akta notaris yang mendukung aksi korporasi tersebut.
  - c) KPP yang Wajib Pajaknya berakhir status hukumnya sebagai akibat aksi korporasi berupa penggabungan dan peleburan usaha wajib mengirimkan berkas penagihan atas Wajib Pajak tersebut kepada KPP lain yang Wajib Pajaknya tetap berdiri secara hukum atau kepada KPP lain tempat Wajib Pajak baru terdaftar sebagai akibat dari aksi korporasi tersebut.

#### **2.2.5.11 Pengertian Jurusita Pajak**

Pengertian Jurusita Pajak dalam Pasal 1 ayat (6) Undang-Undang Nomor 19 Tahun 1997 sebagaimana telah diubah terakhir dengan Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2000 tentang Penagihan Pajak dengan Surat Paksa menyebutkan bahwa yaitu “Jurusita pajak adalah pelaksana tindakan penagihan pajak yang meliputi penagihan seketika dan sekaligus, pemberitahuan Surat Paksa, penyitaan dan penyanderaan.”



#### 2.2.5.12 Timbul dan Hapusnya Piutang Pajak

Hal-hal yang menyebabkan timbulnya piutang pajak adalah adanya ketetapan pajak hasil pemeriksaan atau penelitian yang tidak dibayar setelah lewat tanggal jatuh tempo pembayaran yang ditetapkan, adanya Surat Keputusan Pembetulan dan adanya keputusan upaya hukum yang dilakukan oleh Wajib Pajak. Perbedaannya masing-masing dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Piutang pajak timbul karena Wajib Pajak tidak membayar atau melunasi ketetapan pajak berupa Surat Tagihan Pajak (STP), Surat Ketetapan Pajak Kurang Bayar (SKPKB), maupun Surat Ketetapan Pajak Kurang Bayar Tambahan (SKPKBT) setelah lewat tanggal jatuh tempo pembayaran yang ditetapkan. Ketetapan pajak tersebut terbit setelah melalui proses pemeriksaan pajak ataupun proses penelitian yang dilakukan oleh Kantor Pelayanan Pajak. Pemeriksaan dan penelitian sendiri merupakan bagian dari mekanisme pengawasan kepatuhan Wajib Pajak.
2. Adanya Surat Keputusan Pembetulan (SK Pembetulan) atas ketetapan pajak yang diterbitkan oleh Kantor Pelayanan Pajak dalam hal ketetapan pajak terdapat kesalahan tulis, hitung, atau penerapan ketentuan, yang menambah jumlah pajak yang harus dibayar oleh Wajib Pajak.
3. Piutang pajak juga dapat timbul karena adanya keputusan upaya hukum yang berupa Surat Keputusan (SK) Keberatan yang diterbitkan oleh Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak, Putusan Banding dari Pengadilan Pajak, dan Putusan Peninjauan Kembali yang diterbitkan oleh Mahkamah Agung, yang memutuskan jumlah pajak yang masih harus dibayar oleh Wajib Pajak

bertambah. Bagi Wajib Pajak yang mengajukan upaya hukum keberatan, banding, dan peninjauan kembali yang putusannya menambah jumlah pajak yang harus dibayar oleh Wajib Pajak, apabila tidak dibayar setelah tanggal jatuh tempo pembayaran yang ditetapkan maka akan menjadi piutang bagi negara yang akan ditagih.

Adapun hal-hal yang menyebabkan berkurang atau hapusnya piutang pajak antara lain:

1. Pembayaran ke kas negara dapat berupa setoran pajak menggunakan Surat Setoran Pajak (SSP), pemindahbukuan / kompensasi kelebihan pembayaran dari jenis pajak yang lain, kompensasi atas restitusi PPh / PPN.
2. Keputusan upaya hukum diantaranya Surat Keputusan (SK) Keberatan yang diterbitkan oleh Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak, Putusan Banding dari Pengadilan Pajak, dan Putusan Peninjauan Kembali dari Mahkamah Agung, yang mengabulkan permohonan Wajib Pajak dan mengurangi / menghapuskan jumlah pajak yang harus dibayar oleh Wajib Pajak.
3. Surat Keputusan Pembetulan (SK Pembetulan) dalam hal penerbitan ketetapan pajak terdapat kekeliruan (salah tulis, hitung, salah penerapan ketentuan) yang menyebabkan jumlah pajak yang harus dibayar menjadi lebih kecil atau hapus.
4. Surat Keputusan Pengurangan/Penghapusan Sanksi Administrasi yang diterbitkan oleh Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak yang mengurangi / menghapuskan piutang pajak yang berupa sanksi administrasi.

### 2.2.5.13 Daluwarsa Penagihan Pajak

Hak untuk melakukan penagihan pajak termasuk bunga, denda, kenaikan, dan biaya penagihan pajak, daluwarsa setelah melampaui waktu 5 (lima) tahun dihitung sejak penerbitan ketetapan pajak maupun Surat Keputusan Pembetulan, Surat Keputusan Keberatan, Putusan Banding serta Putusan Peninjauan Kembali sebagaimana diatur dalam Pasal 22 UU Ketentuan Umum dan Tata Cara Perpajakan. Daluwarsa penagihan tersebut dapat tertangguh apabila diterbitkan Surat Paksa, ada pengakuan utang pajak dari Wajib Pajak baik langsung maupun tidak langsung, diterbitkan ketetapan pajak karena Wajib Pajak melakukan tindak pidana perpajakan yang menimbulkan kerugian pada pendapatan negara, atau dilakukan penyidikan tindak pidana perpajakan. Ketentuan diatas berlaku untuk ketetapan pajak untuk tahun pajak 2008 keatas, sedangkan untuk tahun 2007 kebawah hak untuk melakukan penagihan pajak daluwarsa setelah lewat waktu 10 (sepuluh) tahun sejak saat terutangnya pajak atau berakhirnya Masa Pajak, bagian tahun Pajak atau Tahun Pajak yang bersangkutan. Jangka waktu tersebut dapat tertangguh apabila diterbitkan Surat Paksa, ada pengakuan utang pajak dari Wajib Pajak baik langsung maupun tidak langsung, diterbitkan ketetapan pajak karena Wajib Pajak melakukan tindak pidana perpajakan yang menimbulkan kerugian pada pendapatan negara.

## **BAB III**

### **METODA PENELITIAN**

#### **3.1 Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan di wilayah Kabupaten Sleman Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta yang merupakan wilayah kerja Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sleman. Kantor Pelayanan Pajak ini mengelola administrasi perpajakan yang terdiri dari 17 kecamatan dan 86 kelurahan atau desa.

#### **3.2 Instrumen dan Alat Pengumpul Data**

Pengumpulan data pada penelitian ini dengan menggunakan kuesioner yang dibagikan kepada petugas pajak di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sleman yang menangani piutang pajak. Petugas pajak yang dibagi kuesioner meliputi Kepala Seksi Penagihan, Juru Sita Pajak Negara dan Pelaksana pada Seksi Penagihan.

#### **3.3 Data dan Teknik Pengumpulan Data**

Data yang digunakan dalam penelitian ini bersumber dari data primer dan data sekunder. Berikut ini penjelasan mengenai keduanya:

##### **a) Data Primer**

Data primer adalah data yang diperoleh peneliti langsung dari sumbernya. Dalam penelitian ini data diperoleh dari Seksi Penagihan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sleman. Data tersebut diantaranya laporan perkembangan piutang pajak dan laporan kegiatan penagihan.

## b) Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang bersumber dari studi pustaka yang siap diolah dan dianalisis oleh peneliti, diantaranya buku, Undang-Undang dan aturan pelaksanaannya, jurnal, laporan dan artikel.

Adapun data dikumpulkan dengan cara:

### 1. Metode Observasi

Metode observasi adalah salah satu metode pengumpulan data yang menggunakan pendekatan kontekstual dan media asli dengan mengedepankan pengamatan langsung kepada objek yang akan diteliti sehingga peneliti mendapatkan fakta berbentuk data yang objektif.

### 2. Metode Wawancara

Metode wawancara adalah metode pengambilan data dengan cara menanyakan sesuatu kepada responden, dengan bertatap muka secara langsung. Dalam penelitian ini peneliti melakukan wawancara dengan Kepala Seksi Penagihan, Juru Sita Pajak Negara dan Pelaksana Seksi Penagihan pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sleman.

### 3. Kuesioner

Kuesioner merupakan suatu metode pengumpulan informasi yang memungkinkan analisis mempelajari sikap-sikap, keyakinan, perilaku, dan karakteristik individu di dalam organisasi yang bisa terpengaruh oleh sistem yang sudah ada. Dengan menggunakan kuesioner, analisis berupaya mengukur apa yang ditemukan dalam wawancara, selain itu juga untuk menentukan seberapa luas atau terbatasnya sentimen yang diekspresikan

dalam suatu wawancara. Caranya yaitu dengan memberikan kuesioner yang berisi daftar pertanyaan tertulis kepada Kepala Seksi Penagihan, Juru Sita Pajak Negara dan Pelaksana Seksi Penagihan pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sleman. Daftar pertanyaan tersebut berisi variabel internal untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan serta variabel eksternal untuk mengetahui peluang dan ancaman.

### **3.4 Populasi dan Sampel**

Populasi yang diteliti adalah piutang pajak dari Wajib Pajak di Indonesia. Sedangkan sampel penelitian ini adalah piutang pajak dari Wajib Pajak yang ditangani oleh Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sleman. Sampel diambil karena piutang pajak yang dikelola oleh Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sleman menunjukkan jumlah yang signifikan dalam beberapa tahun terakhir dan jumlahnya terus meningkat. Selain itu sampel dipilih karena kemudahan akses dan efektivitas waktu penelitian.

### **3.5 Teknik Analisis**

Penelitian ini menggunakan analisis SWOT (*strength, weakness, opportunity, and threat*) untuk mengukur atau menganalisa kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sleman dalam upaya menurunkan atau mencairkan piutang pajak yang dikelolanya. Berdasarkan hasil analisis ini diharapkan dapat menjadi pertimbangan dalam pengambilan keputusan mengenai strategi yang akan dijalankan di masa mendatang. Langkah-langkah yang dilakukan yaitu:

1. Menentukan variabel internal dan eksternal yang terdapat dalam organisasi. Variabel internal meliputi faktor-faktor yang merupakan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki. Variabel eksternal merupakan faktor-faktor yang merupakan peluang dan ancaman yang dihadapi.
2. Menentukan nilai tertimbang yang diperoleh dari bobot yang kemudian dikalikan dengan skala / nilai. Bobot merupakan ukuran masing-masing variabel berpengaruh penting atau kurang penting terhadap organisasi, sedangkan skala / nilai merupakan tingkatan besarnya pengaruh variabel terhadap organisasi.
3. Menentukan posisi organisasi. Penentuan posisi sangat penting karena berkaitan dengan pilihan strategi yang tepat untuk dijalankan.

## **BAB IV**

### **ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian**

##### **4.1.1 Sejarah Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sleman**

Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sleman dibentuk berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 132/PMK.01/2006 tentang Organisasi dan Tata Kinerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Pajak sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 55/PMK.01/2007. Sesuai Keputusan Direktur Jenderal Pajak Nomor KEP-141/PJ/2007 tentang Penerapan, Tata Kerja dan Saat Mulai Beroperasinya Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah II dan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta, serta Kantor Pelayanan Pajak Pratama dan Kantor Pelayanan Penyuluhan dan Konsultasi Perpajakan di Lingkungan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah I, Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah II, dan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta, ditetapkan bahwa Sistem Administrasi Modern pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sleman dimulai sejak tanggal 30 Oktober 2007.

Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sleman merupakan penggabungan dari Kantor Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan Sleman, sebagian fungsi Kantor Pelayanan Pajak Yogyakarta Dua dan Kantor Pemeriksaan dan Penyidikan Pajak Yogyakarta. Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sleman diresmikan oleh Menteri



Keuangan Sri Mulyani Indrawati pada tanggal 5 Nopember 2007. Alamat kantornya berada di Jl. Ringroad Utara No.10 Maguwoharjo Depok Sleman yang juga merupakan gedung Kanwil DJP Daerah Istimewa Yogyakarta.

#### 4.1.2 Visi dan Misi

Sebagai instansi yang merupakan instansi vertikal Direktorat Jenderal Pajak, maka visi dan misi Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sleman juga sama dengan visi dan misi Direktorat Jenderal Pajak, yaitu:

##### A. Visi

Menjadi institusi penghimpun penerimaan negara yang terbaik demi menjamin kedaulatan dan kemandirian negara

##### B. Misi

Menjamin penyelenggaraan negara yang berdaulat dan mandiri dengan:

1. Mengumpulkan penerimaan berdasarkan kepatuhan pajak sukarela yang tinggi dan penegakan hukum yang adil;
2. Pelayanan berbasis teknologi modern untuk kemudahan pemenuhan kewajiban perpajakan;
3. Aparatur pajak yang berintegritas, kompeten dan profesional;
4. Kompensasi yang kompetitif berbasis sistem manajemen kinerja.

#### 4.1.3 Struktur Organisasi

Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sleman dipimpin oleh seorang Kepala Kantor yang merupakan Pejabat Eselon III di Direktorat Jenderal Pajak. Kepala Kantor membawahi 106 orang pegawai yang terbagi kedalam beberapa seksi/sub bagian/kelompok fungsional, yaitu:

1. Sub Bagian Umum dan Kepatuhan Internal
2. Seksi Pelayanan
3. Seksi Pengolahan Data dan Informasi (PDI)
4. Seksi Ekstensifikasi dan Penyuluhan
5. Seksi Pengawasan dan Konsultasi I
6. Seksi Pengawasan dan Konsultasi II
7. Seksi Pengawasan dan Konsultasi III
8. Seksi Pengawasan dan Konsultasi IV
9. Seksi Pemeriksaan
10. Seksi Penagihan
11. Kelompok Fungsional Pemeriksa Pajak I
12. Kelompok Fungsional Pemeriksa Pajak II
13. Kelompok Fungsional Pemeriksa Pajak III

Masing-masing seksi/sub bagian dipimpin oleh seorang Kepala Seksi/Kepala Sub Bagian yang merupakan Pejabat Eselon IV yang bertanggungjawab kepada Kepala Kantor. Sedangkan masing-masing kelompok fungsional dipimpin oleh seorang Supervisor yang merupakan jabatan non-struktural di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak. Biasanya Supervisor merupakan Pemeriksa Pajak yang dari sisi kepangkatan dan golongannya paling tinggi di kantor tersebut. Adapun struktur organisasi Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sleman dapat dilihat dalam Gambar 4.1 dibawah ini:

Gambar 4.1

## Struktur Organisasi



Sumber: Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sleman

#### 4.1.4 Wilayah Kerja

Wilayah kerja Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sleman meliputi seluruh wilayah Kabupaten Sleman yang terdiri dari 17 kecamatan dan 86 desa/kelurahan dengan luas wilayah kurang lebih 574,82 kilometer persegi. Kecamatan-kecamatan tersebut antara lain:

1. Kecamatan Moyudan
2. Kecamatan Godean
3. Kecamatan Minggir

4. Kecamatan Gamping
5. Kecamatan Seyegan
6. Kecamatan Sleman
7. Kecamatan Ngaglik
8. Kecamatan Mlati
9. Kecamatan Tempel
10. Kecamatan Turi
11. Kecamatan Prambanan
12. Kecamatan Kalasan
13. Kecamatan Berbah
14. Kecamatan Ngemplak
15. Kecamatan Pakem
16. Kecamatan Depok
17. Kecamatan Cangkringan

#### **4.1.5 Jumlah Wajib Pajak**

Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sleman menangani administrasi Wajib Pajak dalam jumlah yang cukup banyak dan meningkat dari tahun ke tahun. Perkembangan Wajib Pajak paling signifikan adalah Wajib Pajak Orang Pribadi baik yang bekerja sebagai karyawan maupun usahawan. Perkembangan tersebut seiring dengan pesatnya pertumbuhan jumlah penduduk di wilayah Kabupaten Sleman. Berikut ini tabel perkembangan jumlah Wajib Pajak terdaftar di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sleman dari tahun 2011 sampai dengan 2015 (jumlah masing-masing per akhir tahun):

**Tabel 4.1**  
Perkembangan Jumlah Wajib Pajak

No	Tahun	Jumlah Wajib Pajak			
		Orang Pribadi	Badan	Bendahara	Total
1	2011	126.258	8.671	1.163	136.092
2	2012	134.833	10.135	1.251	146.219
3	2013	143.735	10.441	1.178	155.354
4	2014	148.078	11.514	1.197	160.789
5	2015	154.749	11.930	912	167.591

Sumber: Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sleman

## 4.2 Hasil Uji Instrumen Penelitian

### 4.2.1 Observasi

Berdasarkan hasil observasi di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sleman yang dilakukan oleh penulis, strategi penurunan piutang pajak yang telah dijalankan oleh Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sleman yaitu:

#### 1. Surat Teguran

Tindakan penagihan pertama kali yang dilakukan oleh Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sleman setelah piutang pajak lewat tanggal jatuh tempo pembayaran adalah dengan penerbitan Surat Teguran. Surat Teguran diterbitkan paling cepat 7 (tujuh) hari setelah tanggal jatuh tempo pembayaran. Surat Teguran dikirimkan kepada Wajib Pajak melalui pos, kurir atau disampaikan secara langsung. Data yang disajikan di Tabel 4.2. dibawah ini merupakan data piutang pajak dan realisasi pencairan piutang pajak per tahun dari penerbitan Surat Teguran sejak tahun 2011 sampai dengan 2015. Kolom piutang pajak merupakan piutang pajak yang menjadi dasar penerbitan Surat Teguran,

sedangkan kolom realisasi pencairan piutang pajak merupakan penerimaan pajak dari Wajib Pajak yang melakukan pembayaran ke kas negara setelah diterbitkan Surat Teguran (bukan pencairan piutang pajak karena keputusan upaya hukum). Adapun hasil dari strategi pertama ini untuk tahun 2011 sampai dengan 2015 adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.2**

Realisasi Pencairan Piutang Pajak dari Penerbitan Surat Teguran

Tahun	Jumlah Surat Teguran	Piutang Pajak (Rp)	Realisasi Pencairan (Rp)
2011	3.036	20.416.720.194	15.934.241.897
2012	2.413	219.962.301.628	2.105.141.170
2013	261	71.320.246.070	653.937.478
2014	1.792	110.364.101.231	6.834.718.273
2015	1.770	81.452.853.697	8.752.907.974

Sumber: Seksi Penagihan KPP Pratama Sleman

## 2. Surat Paksa

Pemberitahuan Surat Paksa dilakukan oleh Juru Sita Pajak Negara kepada Penanggung Pajak apabila sekurang-kurangnya setelah 21 (dua puluh satu) hari sejak Surat Teguran, Wajib Pajak belum juga melunasi sebagian atau seluruh jumlah pajak yang tercantum dalam ketetapan pajak yang menjadi dasar penagihan pajak. Berikut ini adalah data realisasi pencairan piutang pajak dari Wajib Pajak yang melakukan pembayaran ke kas negara setelah dilakukan pemberitahuan Surat Paksa (bukan pencairan piutang pajak karena keputusan upaya hukum) dari tahun 2011 sampai dengan tahun 2015:

**Tabel 4.3**

Realisasi Pencairan Piutang Pajak dari Pemberitahuan Surat Paksa

Tahun	Jumlah Surat Paksa	Piutang Pajak (Rp)	Realisasi Pencairan (Rp)
2011	346	6.367.874.052	666.257.227
2012	203	2.481.247.562	1.874.341.619
2013	453	20.307.056.394	4.825.650.451
2014	2.658	57.318.154.365	4.933.293.762
2015	647	76.165.856.285	16.642.957.687

Sumber: Seksi Penagihan KPP Pratama Sleman

## 3. Surat Penagihan Seketika dan Sekaligus

Penagihan Seketika dan Sekaligus adalah tindakan penagihan pajak yang dilaksanakan oleh Juru Sita Pajak kepada Penanggung Pajak tanpa menunggu tanggal jatuh tempo pembayaran, yang meliputi seluruh utang pajak dari semua jenis pajak, masa pajak dan tahun pajak. Hal ini dapat dilakukan apabila terdapat kondisi sebagai berikut:

- a) Penanggung Pajak akan meninggalkan Indonesia untuk selama-lamanya atau berniat untuk itu
- b) Penanggung Pajak memindahtangankan barang yang dimiliki atau yang dikuasai dalam rangka menghentikan atau mengecilkan kegiatan perusahaan, atau pekerjaan yang dilakukannya di Indonesia
- c) Terdapat tanda-tanda bahwa Penanggung Pajak akan membubarkan badan usahanya, atau menggabungkan usahanya, atau memekarkan usahanya, atau memindahtangankan perusahaan yang dimiliki atau dikuasainya, atau melakukan perubahan bentuk lainnya
- d) Badan usaha akan dibubarkan oleh negara

e) Terjadi penyitaan atas barang Penanggung Pajak oleh pihak ketiga atau terdapat tanda-tanda kepailitan

Pada tahun 2011 sampai dengan 2015, Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sleman tidak melakukan tindakan penagihan seketika dan sekaligus. Tindakan penagihan ini sulit dilakukan karena dokumen bukti pendukung legal sebagai dasar tindakan ini sulit diperoleh.

#### 4. Surat Perintah Melaksanakan Penyitaan (SPMP)

Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sleman melakukan strategi penagihan pajak berupa penyitaan harta kekayaan milik Wajib Pajak/Penanggung Pajak didahului dengan penerbitan Surat Perintah Melaksanakan Penyitaan apabila setelah dilakukan pemberitahuan Surat Paksa ternyata Wajib Pajak belum juga melunasi piutang pajak. Surat Perintah Melaksanakan Penyitaan diterbitkan paling cepat setelah 2x24 jam setelah pemberitahuan Surat Paksa. Penyitaan atasharta kekayaan Wajib Pajak/Penanggung Pajak dapat dilakukan terhadap harta bergerak maupun harta tidak bergerak. Penyitaan juga dapat dilakukan terhadap harta kekayaan Wajib Pajak/Penanggung Pajak yang tersimpan pada bank. Penyitaan terhadap harta kekayaan yang tersimpan pada bank harus didahului dengan pemblokiran, yaitu tindakan pengamanan harta kekayaan milik Penanggung Pajak yang tersimpan pada bank dengan tujuan agar terhadap harta kekayaan dimaksud tidak terdapat perubahan apapun, selain penambahan jumlah atau nilai. Adapun jenis-jenis harta kekayaan yang dikecualikan dari objek penyitaan antara lain:



- a. Pakaian dan tempat tidur beserta perlengkapannya yang digunakan oleh Penanggung Pajak dan keluarga yang menjadi tanggungannya
- b. Persediaan makanan dan minuman untuk keperluan satu bulan beserta peralatan memasak yang berada di rumah
- c. Perlengkapan Penanggung Pajak yang bersifat dinas
- d. Buku-buku yang bertalian dengan jabatan atau pekerjaan Penanggung Pajak dan alat-alat yang dipergunakan untuk pendidikan, kebudayaan dan keilmuan
- e. Peralatan dalam keadaan jalan yang masih digunakan untuk melaksanakan pekerjaan atau usaha sehari-hari dengan jumlah seluruhnya tidak lebih dari Rp 10.000.000,-
- f. Peralatan penyandang cacat yang digunakan oleh Penanggung Pajak dan keluarga yang menjadi tanggungannya.

Pelaksanaan penyitaan harta kekayaan Wajib Pajak dapat dilakukan lebih dari 1 (satu) kali apabila ternyata piutang pajak belum dibayar lunas oleh Wajib Pajak. Dengan penerapan strategi penyitaan ini piutang pajak yang dapat dicairkan oleh Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sleman dan masuk ke kas negara dari tahun 2011 sampai dengan 2015 terlihat dalam Tabel 4.4. Kolom piutang pajak merupakan piutang pajak yang menjadi dasar pelaksanaan penyitaan, sedangkan kolom realisasi pencairan piutang pajak merupakan hasil tindakan penyitaan barang milik Wajib Pajak / Penanggung Pajak yang belum dilakukan lelang barang sitaan namun Wajib Pajak sudah melakukan pembayaran piutang pajak.

**Tabel 4.4**

## Realisasi Pencairan Piutang Pajak dari SPMP / Penyitaan

Tahun	Jumlah SPMP	Piutang Pajak (Rp)	Realisasi Pencairan (Rp)
2011	10	4.719.630.015	250.282.369
2012	4	158.643.699	398.824.987
2013	23	6.648.983.953	1.762.793.986
2014	16	15.058.501.870	5.691.414.280
2015	27	29.405.574.257	1.373.407.590

Sumber: Seksi Penagihan KPP Pratama Sleman

Khusus untuk harta kekayaan Wajib Pajak / Penanggung Pajak yang tersimpan pada bank seperti tabungan, giro, deposito, dll., sebelum dilakukan penyitaan harus dilakukan pemblokiran rekening terlebih dahulu. Setelah dilakukan pemblokiran dan diketahui saldo rekeningnya baru dilakukan penyitaan. Akan tetapi, sebelum dilakukan penyitaan atas saldo rekening harta kekayaan tersebut, Wajib Pajak masih dapat melunasi pajaknya sehingga tindakan penagihan tidak dilanjutkan sampai dengan penyitaan, baik itu menggunakan uang lain diluar rekening tersebut maupun dengan menyerahkan surat permintaan pelunasan dengan menggunakan harta kekayaan yang telah diblokir sehingga saldo rekening tersebut dipindahbukukan ke kas negara untuk melunasi pajaknya. Pelaksanaan pemblokiran rekening dapat dilakukan lebih dari (satu) kali apabila ternyata piutang pajak belum dilunasi oleh Wajib Pajak. Adapun realisasi pencairan piutang pajak dari kegiatan pemblokiran rekening bank yang dilakukan oleh Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sleman dari tahun 2011 sampai dengan 2015 adalah seperti tabel dibawah ini:

**Tabel 4.5**

## Realisasi Pencairan Piutang Pajak dari Pemblokiran

Tahun	Jumlah Surat	Piutang Pajak (Rp)	Realisasi Pencairan (Rp)
2011	0	0	0
2012	0	0	0
2013	20	10.832.039.555	262.241.015
2014	9	3.878.066.485	3.383.433.785
2015	52	38.877.636.425	9.050.181.049

Sumber: Seksi Penagihan KPP Pratama Sleman

Kolom piutang pajak merupakan piutang pajak yang menjadi dasar pemblokiran, sedangkan kolom realisasi pencairan merupakan jumlah uang yang masuk ke kas negara dari pemblokiran. Apabila saldo rekening yang terblokir dibawah jumlah piutang pajak dari Wajib Pajak yang bersangkutan maka seluruhnya akan dipindahbukukan ke kas negara, namun jika saldonya melebihi jumlah piutang pajak maka hanya dieksekusi / dipindahbukukan sebesar piutang pajak dan biaya penagihan pajak saja.

#### 5. Lelang

Terhadap harta kekayaan Wajib Pajak/Penanggung Pajak yang telah disita baik yang berupa barang bergerak maupun barang tidak bergerak, Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sleman dapat melakukan pelelangan jika Wajib Pajak belum juga melunasi pajaknya. Lelang adalah setiap penjualan di muka umum dengan cara penawaran harga secara lisan dan atau tertulis melalui usaha pengumpulan peminat atau calon pembeli. Lelang dilakukan dengan bantuan Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) yang didahului dengan pengumuman lelang sekurang-kurangnya 14 (empat belas)

hari setelah dilakukannya penyitaan. Adapun pelaksanaan lelang dapat dilakukan paling cepat 14 (empat belas) hari setelah pengumuman lelang, baik di KPP, di KPKNL, maupun di lokasi barang sitaan. Dalam jangka waktu tersebut, Wajib Pajak masih diberi kesempatan untuk melunasi pajaknya sebelum lelang terhadap barang yang telah disita benar-benar dilaksanakan. Apabila sebelum lelang dilaksanakan Wajib Pajak melunasi pajaknya, maka lelang dibatalkan. Realisasi pencairan piutang pajak dari lelang barang sitaan yang dilakukan oleh Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sleman sebagai salah satu strategi penagihan pajak yang dilakukan dari tahun 2011 sampai dengan 2015 adalah sebagaimana tabel berikut ini:

**Tabel 4.6**

Realisasi Pencairan Piutang Pajak dari Lelang Barang Sitaan

Tahun	Jumlah Lelang	Piutang Pajak (Rp)	Realisasi dari Lelang (Rp)
2011	0	0	0
2012	1	358.133.214	115.000.000
2013	4	3.248.762.192	78.066.800
2014	1	1.662.760.656	89.080.000
2015	0	0	0

Sumber: Seksi Penagihan KPP Pratama Sleman

Rendahnya realisasi pencairan piutang pajak dari lelang dikarenakan kecenderungan Wajib Pajak memilih untuk melunasi pajak setelah dilakukan penyitaan sebelum dilakukan lelang. Hal tersebut terjadi karena biasanya harga jual barang sitaan yang cenderung lebih rendah dari harga pasar wajar. Pembeli atau pemenang lelang akan dikenakan biaya-biaya lainnya diluar harga penawaran barang yang disanggupinya yaitu biaya lelang 1% dan uang

miskin sehingga mereka tidak berani melakukan penawaran harga barang setara dengan harga pasar wajar.

#### 6. Pencegahan Bepergian ke Luar Negeri

Strategi lain yang dilakukan oleh Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sleman dalam hal Wajib Pajak belum melunasi piutang pajak adalah dengan mengusulkan pencegahan bepergian keluar negeri bagi Wajib Pajak/ Penanggung Pajak. Berdasarkan usulan pencegahan ke luar negeri tersebut, Menteri Keuangan menerbitkan Keputusan Menteri Keuangan (KMK) tentang Pencegahan Bepergian ke Luar Negeri bagi Penanggung Pajak yang berlaku untuk jangka waktu 6 bulan dan dapat diperpanjang paling lama 6 bulan. KMK tersebut yang menjadi dasar bagi Direktorat Jenderal Imigrasi untuk menolak seseorang yang merupakan Penanggung Pajak untuk bepergian ke luar wilayah Indonesia. Pencegahan dapat dilakukan terhadap WNI maupun WNA yang ada di dalam negeri. Terdapat kriteria kualitatif dan kuantitatif Wajib Pajak / Penanggung Pajak yang dilakukan pencegahan ke luar negeri. Kriteria kualitatifnya yaitu Wajib Pajak / Penanggung Pajak diragukan itikad baiknya dalam melunasi piutang pajak, sedangkan kriteria kuantitatif yaitu jumlah piutang pajak yang menjadi dasar pencegahan ke luar negeri minimal Rp 100.000.000,- (seratus juta rupiah). Apabila Wajib Pajak / Penanggung Pajak telah melunasi pajaknya maka Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sleman akan mengusulkan pencabutan pencegahan ke luar negeri ke Menteri Keuangan dan kemudian akan diterbitkan KMK tentang Pencabutan Pencegahan ke Luar Negeri bagi Penanggung Pajak. Kantor Pelayanan Pajak

Pratama Sleman telah beberapa kali melakukan pencegahan bepergian ke luar negeri bagi Wajib Pajak / Penanggung Pajak dari tahun 2011 sampai dengan 2015 dengan realisasi pencairan piutang pajak sebagaimana tabel dibawah ini:

**Tabel 4.7**

Realisasi Pencairan Piutang Pajak dari Pencegahan ke Luar Negeri

Tahun	Jumlah Pencegahan	Piutang Pajak (Rp)	Realisasi Pencairan (Rp)
2011	-	-	-
2012	-	-	-
2013	-	-	-
2014	3	5.549.744.379	134.606.751
2015	11	15.162.295.834	50.000.000

Sumber: Seksi Penagihan KPP Pratama Sleman

Pencegahan ke luar negeri termasuk tindakan penagihan yang sangat selektif dan cukup sulit dilakukan karena kelengkapannya sangat banyak dan detil, dokumennya harus lengkap termasuk nomor paspor dari Wajib Pajak / Penanggung Pajak yang diusulkan pencegahan. Realisasi pencairan piutang pajak dari tindakan pencegahan juga cukup kecil dikarenakan sangat sulit memprediksi kapan Wajib Pajak / Penanggung Pajak berencana akan ke luar negeri. Masa pencegahannya pun hanya berlaku 6 bulan dan tidak dapat dilakukan berkali-kali.

#### 7. Penyanderaan

Penyanderaan adalah pengekangan sementara waktu kebebasan Penanggung Pajak dengan menempatkannya di tempat tertentu. Di wilayah kerja Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta, tempat yang ditentukan untuk menempatkan Penanggung Pajak yang dilakukan

penyanderaan adalah di Lapas Wirogunan Yogyakarta. Ruang sandera tersebut terpisah dari ruangan tahanan terpidana lainnya. Penentuan tempat berdasarkan pertimbangan Kanwil Kemenkumham di tiap-tiap propinsi. Penyanderaan merupakan tindakan penagihan terakhir yang dilakukan apabila Wajib Pajak tidak memiliki itikad baik dalam melakukan pelunasan piutang pajak setelah dilakukan berbagai upaya penagihan sebelumnya. Penyanderaan dapat dilakukan paling cepat 14 (empat belas) hari setelah pemberitahuan Surat Paksa dan dengan ijin penyanderaan yang diterbitkan oleh Menteri Keuangan. Penyanderaan dilakukan dengan sangat selektif dan hati-hati karena sangat rawan gugatan dan perlawanan hukum dari Wajib Pajak / Penanggung Pajak. Syarat dilakukannya penyanderaan adalah piutang pajak minimal Rp 100.000.000,- (seratus juta rupiah) dan diragukan itikad baiknya dalam melunasi pajaknya. Tanda-tanda diragukan itikad baik tersebut dijelaskan dalam Keputusan Direktur Jenderal Pajak Nomor KEP-218/PJ/2003 diantaranya adalah:

- a) Penanggung Pajak tidak merespon himbauan untuk melunasi utang pajak
- b) Penanggung Pajak tidak menjelaskan/tidak bersedia melunasi utang pajak baik sekaligus maupun angsuran
- c) Penanggung Pajak tidak bersedia menyerahkan hartanya untuk melunasi utang pajak
- d) Penanggung Pajak akan meninggalkan Indonesia untuk selama-lamanya atau berniat untuk itu

- e) Penanggung Pajak memindahtangankan barang yang dimiliki atau yang dikuasai dalam rangka menghentikan atau mengecilkan kegiatan perusahaan, atau pekerjaan yang dilakukannya di Indonesia
- f) Penanggung Pajak akan membubarkan badan usahanya atau menggabungkan usahanya, atau memekarkan usahanya, atau memindahtangankan perusahaan yang dimiliki atau dikuasainya, atau melakukan perubahan bentuk lainnya

Pada tahun 2011 sampai dengan tahun 2015, Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sleman telah beberapa kali mengajukan usulan penyanderaan Penanggung Pajak namun tidak mendapat rekomendasi / persetujuan dari Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta pada saat gelar perkara dengan berbagai pertimbangan sehingga penyanderaan Penanggung Pajak tidak dilanjutkan dengan permintaan ijin penyanderaan ke Menteri Keuangan. Berikut ini data usulan penyanderaan oleh Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sleman:

**Tabel 4.8**

Jumlah Usulan Penyanderaan

Tahun	Jumlah Usulan Sandera	Nilai Piutang Pajak (Rp)
2011	-	-
2012	-	-
2013	-	-
2014	-	-
2015	3	5.565.929.604

Sumber : Seksi Penagihan KPP Pratama Sleman



Selain kegiatan penagihan seperti dijelaskan diatas, Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sleman juga melakukan kegiatan penagihan yang bersifat persuasif seperti:

1. Visit ke lokasi Wajib Pajak dalam rangka himbauan
2. Mengirimkan surat himbauan pelunasan
3. Persuasif melalui telepon kepada Penanggung Pajak
4. Mengirimkan surat panggilan kepada Penanggung Pajak

Dari observasi yang dilakukan di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sleman diketahui faktor-faktor yang mempengaruhi kenaikan dan penurunan piutang pajak. Faktor-faktor yang mempengaruhi kenaikan jumlah piutang pajak diantaranya adalah:

- 1) Banyaknya ketetapan pajak hasil pemeriksaan maupun penelitian yang diterbitkan sebagai produk dari mekanisme pengawasan kepatuhan Wajib Pajak, yang tidak dibayar oleh Wajib Pajak sampai dengan tanggal jatuh tempo pembayaran yang ditentukan. Ketetapan pajak tersebut berupa Surat Tagihan Pajak (STP), Surat Ketetapan Pajak Kurang Bayar (SKPKB), dan Surat Ketetapan Pajak Kurang Bayar Tambahan (SKPKBT).
- 2) Adanya SK Pembetulan atas ketetapan pajak yang keputusannya menambah jumlah pajak yang masih harus dibayar oleh Wajib Pajak. SK Pembetulan diterbitkan oleh Kantor Pelayanan Pajak dalam hal terjadi kesalahan tulis, kesalahan hitung, kekeliruan penerapan ketentuan dalam penerbitan ketetapan pajak.

- 3) Adanya keputusan upaya hukum keberatan atas jumlah yang tidak disetujui oleh Wajib Pajak dalam ketetapan pajak yang hasilnya memutuskan bahwa jumlah pajak yang masih harus dibayar Wajib Pajak bertambah, namun tidak dibayar atau dilunasi oleh Wajib Pajak sampai dengan jatuh tempo pembayaran yang ditentukan. Keputusan tersebut biasa dikenal dengan sebutan SK Keberatan, yang diterbitkan oleh Kanwil Direktorat Jenderal Pajak.
- 4) Adanya Putusan Banding atas SK Keberatan yang memutuskan bahwa jumlah yang masih harus dibayar Wajib Pajak bertambah, namun tidak dibayar atau dilunasi Wajib Pajak sampai dengan jatuh tempo pembayaran yang ditentukan. Putusan Banding diterbitkan oleh Pengadilan Pajak yang menangani permohonan banding Wajib Pajak.
- 5) Adanya Putusan Peninjauan Kembali dari Mahkamah Agung yang memutuskan bahwa jumlah pajak yang masih harus dibayar oleh Wajib Pajak bertambah.
- 6) Adanya Wajib Pajak pindah masuk dari KPP lain yang masih memiliki tunggakan pajak yang belum dibayar di KPP lama.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi penurunan jumlah piutang pajak di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sleman antara lain:

- 1) Adanya pembayaran piutang pajak ke kas negara yang dilakukan oleh Wajib Pajak, baik dengan menggunakan Surat Setoran Pajak (SSP), billing pajak, pemindahbukuan, maupun pemotongan / kompensasi atas restitusi PPh dan PPN.

- 2) Adanya Surat Keputusan Pembetulan (SK Pembetulan) atas ketetapan pajak yang didalamnya terdapat kesalahan tulis, kesalahan hitung, dan kesalahan penerapan ketentuan perpajakan, yang memutuskan pajak yang seharusnya masih dibayar oleh Wajib Pajak menjadi lebih kecil. Selisih antara piutang pajak yang tercantum dalam ketetapan pajak dan SK Pembetulan tersebut merupakan pengurang dari piutang pajak.
- 3) Adanya Surat Keputusan Pengurangan/Penghapusan Sanksi Administrasi, yang memutuskan mengabulkan permohonan pengurangan/penghapusan sanksi dari Wajib Pajak sehingga pajak yang masih harus dibayar menjadi lebih kecil. SK Pengurangan/Penghapusan diterbitkan oleh Kanwil DJP
- 4) Adanya Surat Keputusan Pembatalan Ketetapan Pajak yang Tidak Benar, yang memutuskan mengabulkan permohonan Wajib Pajak. Permohonan pembatalan diajukan Wajib Pajak dalam hal terdapat kesalahan dalam penerbitan ketetapan pajak
- 5) Adanya pencairan hasil eksekusi tindakan penagihan, seperti pemindahbukuan saldo rekening yang telah dilakukan pemblokiran, pemindahbukuan kekayaan Penanggung Pajak yang tersimpan pada bank yang telah dilakukan penyitaan dan hasil lelang barang sitaan, yang disetorkan ke kas negara untuk pembayaran piutang pajak.
- 6) Adanya keputusan upaya hukum keberatan atas ketetapan pajak (SK Keberatan) dari Kanwil Direktorat Jenderal Pajak yang mengabulkan permohonan keberatan Wajib Pajak dan mengurangi jumlah yang masih harus dibayar oleh Wajib Pajak.

- 7) Adanya Putusan Banding dari Pengadilan Pajak yang mengabulkan permohonan banding Wajib Pajak dan mengurangi jumlah pajak yang masih harus dibayar oleh Wajib Pajak.
- 8) Adanya Putusan Peninjauan Kembali dari Mahkamah Agung yang mengabulkan permohonan Wajib Pajak dan memutuskan bahwa jumlah pajak yang masih harus dibayar oleh Wajib Pajak berkurang atau hapus.
- 9) Adanya Wajib Pajak pindah keluar ke KPP lain yang masih memiliki tunggakan pajak yang belum dibayar di KPP asal.

#### 4.2.2 Kuesioner

Berdasarkan kuesioner yang disebar kepada petugas pajak di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sleman diperoleh informasi bahwa terdapat hal-hal yang mendukung dan hal-hal yang menghambat pencairan piutang pajak. Hal-hal yang mendukung pencairan piutang pajak adalah:

a. Kekuatan (faktor internal)

1. Adanya dasar hukum yang kuat yaitu UU tentang Penagihan Pajak dengan Surat Paksa dan aturan turunannya.
2. Adanya kewenangan untuk melakukan pemblokiran harta kekayaan Wajib Pajak yang tersimpan pada bank
3. Adanya kewenangan untuk melakukan penyitaan terhadap harta kekayaan Wajib Pajak dimanapun berada yang dapat dilanjutkan dengan lelang
4. Adanya kewenangan untuk melakukan pencegahan ke luar negeri bagi Penanggung Pajak

5. Adanya kewenangan untuk melakukan penyanderaan terhadap Penanggung Pajak

b. Peluang (faktor eksternal)

1. Jumlah piutang pajak yang dikelola cukup besar dan potensial
2. Jumlah Wajib Pajak / Penanggung Pajak cukup banyak
3. Batasan Penanggung Pajak yang cukup luas, yaitu untuk Wajib Pajak Badan meliputi direktur atau pengurus, komisaris, kepala perwakilan, kepala cabang, penanggungjawab, pemilik modal, dll.
4. Adanya kemampuan ekonomis Wajib Pajak yang masih aktif beroperasi untuk membayar pajaknya
5. Batasan jenis barang-barang yang dapat disita cukup luas. Hampir semua jenis barang dapat dilakukan penyitaan, kecuali yang diatur dalam Pasal 15 UU Penagihan Pajak dengan Surat Paksa yaitu: pakaian dan tempat tidur yang digunakan oleh Penanggung Pajak, persediaan makanan dan minuman untuk satu bulan serta peralatan memasak, perlengkapan yang bersifat kedinasan yang diperoleh dari negara, buku-buku yang bertalian dengan jabatan dan pekerjaan Penanggung Pajak, peralatan dalam keadaan jalan yang masih digunakan untuk melaksanakan pekerjaan dengan jumlah seluruhnya tidak lebih dari Rp 20.000.000,- dan peralatan penyandang cacat yang digunakan oleh Penanggung Pajak dan anggota keluarganya

Adapun hal-hal yang menghambat pencairan piutang pajak di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sleman adalah:

a. Kelemahan (faktor internal)

1. Keterbatasan jumlah SDM Juru Sita Pajak dibandingkan dengan banyaknya Wajib Pajak yang ditangani. Pada tahun 2016 jumlah Juru Sita Pajak di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sleman berjumlah 2 (dua) orang yang rata-rata menangani 4.000 WP.
2. Keterbatasan data mengenai keberadaan Penanggung Pajak dan harta kekayaan yang dimilikinya
3. Adanya keterbatasan waktu penagihan yang diatur Undang-Undang sebelum daluwarsa tindakan penagihannya
4. Tahapan birokrasi yang panjang dalam melaksanakan tindakan penagihan berupa lelang, pencegahan dan penyanderaan
5. Minimnya biaya penagihan pajak dan insentif bagi Juru Sita Pajak

b. Ancaman (faktor eksternal)

1. Adanya Wajib Pajak yang tidak kooperatif atau tidak ada itikad baik untuk membayar piutang pajak
2. Adanya Wajib Pajak yang tidak ditemukan di alamatnya dan tidak diketahui keberadaannya
3. Adanya Wajib Pajak yang tidak lagi mempunyai kemampuan ekonomis membayar utang pajaknya
4. Adanya perlawanan fisik dan intimidasi dari Wajib Pajak yang menolak dilakukan tindakan penagihan
5. Adanya gugatan / perlawanan secara hukum dari Wajib Pajak terhadap tindakan penagihan yang dilakukan oleh Juru Sita Pajak

### 4.2.3 Wawancara

Wawancara dilakukan dengan petugas pajak di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sleman yang terkait dengan piutang pajak terdiri dari Kepala Seksi Penagihan, Juru Sita Pajak Negara, dan Pelaksana di Seksi Penagihan.

Wawancara bertujuan untuk mendapatkan penjelasan yang lebih detail atas kuesioner yang sebelumnya telah diberikan. Berdasarkan wawancara tersebut diperoleh data berikut ini:

#### a. Faktor Pendukung

Dalam pelaksanaan penagihan pajak sebagai upaya menurunkan atau mencairkan piutang pajak yang dilakukan oleh Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sleman terdapat faktor-faktor pendukung yaitu:

1. Adanya Undang-Undang Penagihan Pajak dengan Surat Paksa yang merupakan landasan hukum yang kuat untuk melaksanakan tindakan penagihan dari Surat Teguran sampai dengan penyanderaan.
2. Adanya kewenangan untuk melakukan penyitaan, pemblokiran, lelang, pencegahan ke luar negeri dan penyanderaan.
3. Dukungan sarana dan prasarana yang menunjang tindakan penagihan seperti kendaraan dinas berupa mobil dan sepeda motor.
4. Adanya kerjasama dengan seksi lain dan pendampingan dari Kanwil Direktorat Jenderal Pajak

#### b. Faktor Penghambat

Hal-hal yang menghambat penagihan pajak diantaranya :

1. Adanya upaya hukum keberatan atas ketetapan pajak yang dilakukan oleh Wajib Pajak, sehingga tindakan penagihan harus ditunda karena harus menunggu upaya hukumnya selesai dan telah mempunyai kekuatan hukum tetap (*inkracht*). Proses keberatan memakan waktu paling lama 12 bulan.
2. Adanya upaya hukum banding yang diajukan ke Pengadilan Pajak atas keputusan keberatan sehingga menunda tindakan penagihan karena proses banding lebih dari 1 tahun.
3. Adanya upaya Wajib Pajak untuk mengajukan permohonan pengurangan / penghapusan sanksi yang tercantum dalam ketetapan pajak ke Kanwil Direktorat Jenderal Pajak, sehingga Wajib Pajak harus menunggu sampai dengan mendapat keputusan. Prosesnya yang memakan waktu paling lama 6 bulan. Nilai ketetapan setelah mendapatkan keputusan pengurangan sanksi adalah yang harus dibayarkan oleh Wajib Pajak.
4. Wajib Pajak / Penanggung Pajak tidak ditemukan di alamatnya dan tidak diketahui keberadaannya. Banyak Wajib Pajak di wilayah Kabupaten Sleman yang merupakan warga pendatang dari luar daerah. Saat mendirikan usaha, mengurus ijin dan mendaftar NPWP mereka menggunakan alamat yang merupakan alamat sewa/kontrak. Ketika dilakukan pemeriksaan pajak dalam rangka pengawasan / uji kepatuhan dan ternyata ditemukan jumlah pajak yang masih harus dibayar jumlahnya cukup besar, ada kecenderungan Wajib Pajak untuk menghindari pembayaran pajak dengan mengecilkan usaha, memindahtangankan aset, bahkan menutup kegiatan usahanya dan pindah ke daerah lain.



5. Wajib Pajak tidak mempunyai kemampuan ekonomis lagi saat dilakukan tindakan penagihan.
6. Wajib Pajak meninggal dunia dan tidak meninggalkan harta warisan yang cukup untuk melunasi utang pajak, sedangkan ahli warisnya tidak ditemukan.
7. Wajib Pajak tidak memiliki itikad baik untuk melunasi pajaknya.

Disamping hal-hal diatas ada juga kendala dan kesulitan yang terjadi pada saat pelaksanaan masing-masing tindakan penagihan, yaitu:

1. Pada saat penerbitan Surat Teguran

Kesulitan pada saat dilakukannya tindakan penagihan dengan penerbitan Surat Teguran antara lain:

- a. Alamat yang tercantum di *masterfile* Wajib Pajak pada saat pendaftaran NPWP kurang lengkap atau tidak valid, sehingga Surat Teguran kembali pos (kempos)
- b. Wajib Pajak telah pindah alamat tanpa memberitahukan atau mengajukan pindah alamat ke Kantor Pelayanan Pajak terdaftar, sehingga Surat Teguran tidak sampai ke alamat Wajib Pajak.
- c. Wajib Pajak telah meninggal dunia dan ahli warisnya tidak ditemukan di lokasi.
- d. Wajib Pajak berbentuk badan hukum telah bubar, berhenti beroperasi atau pindah alamat usaha.

2. Pada saat pemberitahuan Surat Paksa

Kesulitan atau kendala pada saat dilakukan pemberitahuan Surat Paksa antara lain:

- a. Wajib Pajak tidak ditemukan di alamat terdaftar karena telah pindah tanpa sepengetahuan warga sekitar maupun pengurus desa/kelurahan setempat
- b. Wajib Pajak sulit ditemukan karena alamat yang dicantumkan pada saat pendaftaran NPWP tidak lengkap, misalnya hanya mencantumkan nama desa atau dusun tanpa ada nomor rumah, RT dan RW, nama jalan, blok, dll.
- c. Wajib Pajak tidak dikenal oleh warga di sekitar alamat terdaftar sehingga sulit ditemukan. Pada lingkungan yang banyak dihuni oleh warga pendatang kebanyakan warganya kurang saling mengenal.
- d. Wajib Pajak yang berbadan hukum CV maupun PT seringkali meminjam alamat, menyewa, menggunakan alamat pada dokumen perijinan yang tidak sesuai dengan alamat kegiatan usaha yang sebenarnya.

3. Pada saat penyitaan harta bergerak/tidak bergerak kesulitan yang terjadi diantaranya:

- a. Sikap retensi atau perlawanan Wajib Pajak yang menolak disita aset atau hartanya.
- b. Sulitnya mencari keberadaan dan kepemilikan objek sita.
- c. Biaya yang dikeluarkan dalam rangka penyitaan cukup tinggi misalnya koordinasi dengan pemerintah daerah setempat dan kepolisian,

keamanan, biaya transportasi, penyimpanan, dan perawatan barang sitaan.

- d. Dokumen kepemilikan harta bergerak / tidak bergerak tidak ada, tidak diserahkan, diagunkan ke bank sebagai jaminan kredit.

#### 4. Pada saat lelang

Kesulitan atau gangguan yang terjadi diantaranya:

- a. Sulitnya menemukan peserta lelang / calon pembeli barang sitaan karena sebagian calon pembeli merasa takut apabila setelah dilakukannya lelang masih terjadi sengketa dengan Wajib Pajak yang disita.
- b. Harga tertinggi yang terbentuk pada saat lelang biasanya tidak begitu naik signifikan dari harga limit yang ditawarkan. Jumlah tersebut nantinya masih dikurangi komponen biaya lelang, uang miskin dan PPN untuk jenis barang tertentu sehingga terkadang pajak yang disetorkan ke kas negara dari hasil lelang lebih kecil dari harga limit.
- c. Barang yang telah disita tidak laku dilelang karena calon pembeli tidak ada yang berminat membeli. Barang-barang yang memiliki karakteristik khusus misalnya mesin-mesin produksi hanya dibutuhkan atau diminati calon pembeli tertentu.

#### 5. Pada saat pemblokiran harta kekayaan di bank

Kesulitan atau kendala yang sering terjadi pada pelaksanaan pemblokiran diantaranya:

- a. Sulitnya menelusuri bank tempat harta kekayaan Wajib Pajak disimpan. Dalam praktik bisnis umum terkadang kas tidak disimpan di rekening atas nama Wajib Pajak namun disimpan di rekening lain misalnya anak, istri, dll.
- b. Adanya sikap retensi oknum bank karena berkepentingan terhadap saldo rekening nasabah penyimpan. Bank akan berusaha menjaga kepercayaan nasabah, apalagi jika nilai simpanan di bank tersebut cukup besar dan termasuk nasabah prioritas. Dalam hal Wajib Pajak memiliki pinjaman di bank tersebut, bank juga akan memperhitungkan risiko gagal bayar atas pinjaman yang telah diberikannya.
- c. Apabila Wajib Pajak menolak memberikan kuasa kepada bank untuk memberitahukan saldo harta kekayaannya kepada Juru Sita Pajak, maka penyitaan tidak dapat dilakukan karena jumlah yang akan disita tidak diketahui. Apabila hal tersebut terjadi, proses penagihan akan menjadi sangat lama karena prosedurnya harus melewati permohonan ijin Menteri Keuangan dan Otoritas Jasa Keuangan (OJK).

6. Pada saat dilakukan pencegahan bepergian keluar negeri

Kesulitan atau kendala dari kegiatan penagihan berupa pencegahan bepergian keluar negeri bagi Wajib Pajak adalah:

- a. Proses pencegahan bepergian ke luar negeri melibatkan birokrasi lintas unit organisasi sehingga membutuhkan waktu yang cukup lama. Pencegahan melibatkan Kantor Pelayanan Pajak yang mengusulkan pencegahan, Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak, Menteri

Keuangan, Menteri Hukum dan HAM, serta Dirjen Imigrasi Kementerian Hukum dan HAM. Proses dari usulan pencegahan dari Kantor Pelayanan Pajak terdaftar sampai dengan terbitnya keputusan pencegahan keluar negeri dari Menteri Keuangan dapat memakan waktu lebih dari 2 bulan. Proses yang cukup panjang dan lama memungkinkan Wajib Pajak telah meninggalkan Indonesia sebelum dilakukan pencegahan.

- b. Kesulitan untuk mendeteksi kapan Wajib Pajak berencana pergi keluar negeri. Apabila Wajib Pajak dilakukan pencegahan pada saat Wajib Pajak tidak berencana pergi keluar negeri, maka pencegahan tersebut tidak akan efektif.

7. Pada saat dilakukan penyanderaan

Kesulitan atau kendala dalam pelaksanaan penyanderaan Penanggung Pajak diantaranya adalah:

- a. Tingkat risiko pelaksanaan penyanderaan yang tinggi. Adanya kemungkinan Penanggung Pajak melarikan diri jika penyanderaan tidak dipersiapkan dengan matang.
- b. Tahapan proses penyanderaan sejak usulan penyanderaan, permohonan ijin kepada Menteri Keuangan sampai dengan eksekusi penyanderaan yang cukup panjang dan membutuhkan waktu yang lama.
- c. Perlawanan dari Wajib Pajak terhadap proses eksekusi penyanderaan. Perlawanan dapat berupa gugatan hukum, praperadilan, maupun perlawanan secara fisik.

- d. Biaya yang ditimbulkan atas pelaksanaan penyanderaan cukup besar. Biaya tersebut meliputi biaya perjalanan, koordinasi dengan kepolisian dan pemerintah setempat, pengamanan, biaya yang dibebankan oleh pihak Lapas atas penggunaan ruangan tahanan dan penyediaan makanan, biaya pemeriksaan kesehatan Penanggung Pajak yang disandera, dll.

#### **4.2.4 Analisis SWOT**

##### **4.2.4.1 Identifikasi Variabel**

Berdasarkan observasi, kuesioner dan wawancara yang dilakukan di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sleman diketahui variabel-variabel yang dominan dan signifikan pengaruhnya terhadap pencairan atau penurunan piutang pajak baik internal maupun eksternal.

Variabel internal merupakan kelompok variabel yang di dalamnya mengandung indikator-indikator kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh organisasi. Adapun variabel eksternal merupakan kelompok variabel yang di dalamnya berisi indikator-indikator yang merupakan peluang dan ancaman yang datang dari luar organisasi yang berpengaruh terhadap keberhasilan organisasi untuk mencapai tujuan-tujuannya. Variabel internal dan eksternal tersebut dapat dilihat dalam Tabel 4.9 dibawah ini:

Tabel 4.9

## Identifikasi Variabel Internal dan Eksternal

Variabel Internal	Variabel Eksternal
<p><b>Kekuatan (<i>Strength</i>)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dasar hukum yang kuat berupa UU khusus penagihan pajak dan aturan pelaksanaannya</li> <li>2. Kewenangan pemblokiran</li> <li>3. Kewenangan penyitaan</li> <li>4. Kewenangan pencegahan ke LN</li> <li>5. Kewenangan penyanderaan</li> </ol>	<p><b>Peluang (<i>Opportunity</i>)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jumlah piutang pajak cukup besar</li> <li>2. Jumlah Wajib Pajak cukup banyak</li> <li>3. Batasan Penanggung Pajak luas</li> <li>4. Adanya kemampuan ekonomis WP yang aktif untuk membayar</li> <li>5. Batasan jenis barang yang dapat disita cukup luas</li> </ol>
<p><b>Kelemahan (<i>Weakness</i>)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Keterbatasan jumlah SDM Juru Sita Pajak Negara</li> <li>2. Keterbatasan data mengenai keberadaan Penanggung Pajak dan harta yang dimiliki</li> <li>3. Keterbatasan waktu penagihan sebelum daluwarsa menurut UU</li> <li>4. Birokrasi yang panjang untuk lelang, cegah dan penyanderaan</li> <li>5. Minimnya biaya penagihan pajak dan insentif bagi Juru Sita Pajak</li> </ol>	<p><b>Ancaman (<i>Threat</i>)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. WP tidak kooperatif/ tidak ada itikad baik untuk membayar</li> <li>2. WP tidak ditemukan dan tidak diketahui keberadaannya</li> <li>3. WP tidak mempunyai aset dan kemampuan ekonomis untuk membayar (bangkrut)</li> <li>4. Perlawanan fisik dan intimidasi terhadap petugas</li> <li>5. Gugatan / perlawanan hukum terhadap tindakan penagihan</li> </ol>

## 4.2.4.2 Penilaian Variabel

## A. Penilaian Variabel Internal

Penilaian variabel internal mempunyai nilai maksimal 5 dan nilai minimal 1.

Penilaian ini dilakukan berdasarkan besarnya pengaruh indikator tersebut bagi organisasi. Penilaian dilakukan dengan 5 skala yaitu: 5=sangat kuat, 4=kuat, 3=sedang, 2=lemah, 1=sangat lemah. Penilaian variabel internal dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel 4.10**  
Penilaian Variabel Internal

No	Variabel Internal	Penilaian					Nilai
		Sangat Lemah	Lemah	Cukup	Kuat	Sangat Kuat	
Kekuatan ( <i>Strength</i> )							
1	Dasar hukum UU yang kuat					X	5
2	Kewenangan pemblokiran					X	5
3	Kewenangan penyitaan					X	5
4	Kewenangan pencegahan				X		4
5	Kewenangan penyanderaan				X		4
Kelemahan ( <i>Weakness</i> )							
1	Keterbatasan jumlah SDM Juru Sita Pajak		X				2
2	Keterbatasan data WP dan aset yang dimiliki	X					1
3	Keterbatasan jangka waktu penagihan dalam UU		X				2
4	Birokrasi yang panjang untuk lelang, cegah, sandera		X				2
5	Minimnya biaya penagihan pajak dan insentif Juru Sita		X				2

Dari tabel diatas diketahui seberapa besar nilai yang diberikan untuk masing-masing variabel yang menunjukkan pengaruhnya terhadap pencairan / penurunan jumlah piutang pajak. Penjelasan dari masing-masing variabel tersebut adalah:

Kekuatan:

1. Adanya dasar hukum UU khusus penagihan pajak dan aturan pelaksanaannya. Dengan adanya UU khusus penagihan pajak yaitu UU No.19 Tahun 1997 sebagaimana telah diubah dengan UU No.19 Tahun 2000 dan peraturan pelaksanaannya, maka pelaksanaan tindakan penagihan menjadi lebih kuat secara hukum karena landasannya jelas.



2. Ada kewenangan pemblokiran rekening. Juru Sita Pajak berwenang melakukan tindakan pemblokiran terhadap rekening bank tempat harta kekayaan Wajib Pajak disimpan dalam rangka tindakan penagihan pajak.
3. Adanya kewenangan penyitaan. Dalam rangka tindakan penagihan pajak Juru Sita Pajak dapat melakukan penyitaan atas barang-barang milik Wajib Pajak untuk dijadikan jaminan pelunasan piutang pajak. Apabila tidak juga dilunasi maka dapat dilanjutkan dengan lelang.
4. Ada kewenangan melakukan pencegahan ke luar negeri. Dalam UU Penagihan Pajak dengan Surat Paksa, Penanggung Pajak dapat dilakukan pencegahan bepergian keluar negeri apabila tidak beritikad baik melunasi pajaknya dan piutang pajaknya minimal Rp 100.000.000,-.
5. Ada kewenangan penyanderaan. Dalam pelaksanaan tindakan penagihan pajak, Juru Sita Pajak dengan ijin Menteri Keuangan dapat melakukan tindakan penyanderaan terhadap Penanggung Pajak apabila tidak memiliki itikad baik untuk membayar.

Kelemahan:

1. Keterbatasan jumlah SDM Juru Sita Pajak. Jumlah SDM Juru Sita Pajak yang melaksanakan tindakan penagihan tidak sebanding / tidak ideal dibandingkan dengan jumlah Wajib Pajak dan piutang pajak yang ditangani. Di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sleman saat ini hanya terdapat 2 (dua) orang Juru Sita Pajak Negara yang bertugas melakukan penagihan aktif di wilayah Kabupaten Sleman.

2. Keterbatasan data mengenai keberadaan Penanggung Pajak dan harta kekayaan yang dimiliki. Kurangnya informasi mengenai keberadaan Penanggung Pajak dan harta kekayaan yang dimilikinya menyebabkan tindakan penagihan menjadi kurang maksimal.
3. Keterbatasan jangka waktu penagihan sampai dengan daluwarsa tindakan penagihan yang diatur di dalam Undang-Undang. Dalam UU Ketentuan Umum dan Tata Cara Perpajakan (KUP) terbaru, jangka waktu penagihan terbatas hanya 5 (lima) tahun sehingga dalam jangka waktu tersebut harus dilakukan upaya penagihan yang maksimal.
4. Birokrasi yang panjang dalam melaksanakan penagihan berupa lelang, pencegahan ke luar negeri dan penyanderaan. Proses lelang, pencegahan ke luar negeri dan penyanderaan Penanggung Pajak melibatkan birokrasi lintas unit organisasi sehingga membutuhkan waktu lama karena masing-masing organisasi terdapat prosedur formal yang harus dijalankan.
5. Minimnya biaya penagihan pajak dan insentif bagi Juru Sita Pajak  
Biaya pelaksanaan pemberitahuan Surat Paksa kepada Penanggung Pajak adalah sebesar Rp 50.000,- dan untuk pelaksanaan penyitaan hanya Rp 100.000,-. Pada saat ini jumlah tersebut tentu tidak cukup mengakomodir biaya harian Juru Sita Pajak, saksi-saksi dan biaya perjalanan. Insentif bagi Juru Sita Pajak juga bisa dikatakan kecil karena penghasilannya sama dengan pegawai biasa padahal beban kerjanya lebih besar dan risikonya terbilang cukup tinggi.

## B. Penilaian Variabel Eksternal

Cara penilaian variabel eksternal sama dengan cara penilaian variabel internal. Penilaian dilakukan dengan menggunakan 5 skala yaitu: 5= sangat kuat, 4=kuat, 3=sedang, 2=lemah, 1=sangat lemah. Penilaian variabel eksternal dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel 4.11**  
Penilaian Variabel Eksternal

No	Variabel Eksternal	Penilaian					Nilai
		Sangat Lemah	Lemah	Cukup	Kuat	Sangat Kuat	
<i>Peluang (Opportunity)</i>							
1	Jumlah piutang pajak cukup besar				X		4
2	Jumlah Wajib Pajak cukup banyak				X		4
3	Batasan Penanggung Pajak cukup luas					X	5
4	Kemampuan ekonomis WP yang masih aktif untuk membayar pajaknya				X		4
5	Batasan jenis barang yang dapat disita cukup luas					X	5
<i>Ancaman (Threat)</i>							
1	WP tidak kooperatif/ tidak ada itikad baik membayar		X				2
2	WP tidak ditemukan dan keberadaan tidak diketahui	X					1
3	WP tidak mempunyai aset dan kemampuan bayar (bangkrut)	X					1
4	Perlawanan fisik dan intimidasi kepada petugas			X			3
5	Gugatan / perlawanan hukum dari WP			X			3

Dari tabel diatas diketahui seberapa besar nilai yang diberikan untuk masing-masing indikator yang merupakan besar kecil pengaruhnya dan pentingnya terhadap organisasi. Penjelasan dari masing-masing variabel tersebut adalah:

Peluang :

1. Jumlah piutang pajak cukup besar. Piutang yang dikelola oleh Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sleman jumlahnya sangat besar dan material. Hal ini merupakan peluang yang bagi Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sleman untuk mencairkannya menjadi penerimaan negara.
2. Jumlah Wajib Pajak (WP) cukup banyak. Dengan jumlah Wajib Pajak yang banyak merupakan peluang untuk meningkatkan penerimaan pajak dari segi pencairan piutang pajak.
3. Batasan Penanggung Pajak yang cukup luas. Cakupan/batasan Penanggung Pajak bagi Wajib Pajak Badan dapat dikatakan cukup luas meliputi direktur /pengurus, kepala cabang, kepala perwakilan, pemegang saham, penanggung jawab, dan orang-orang yang secara nyata dapat menentukan kebijakan dalam perusahaan, menjadikan hal ini peluang yang besar untuk mencairkan piutang pajak.
4. Adanya kemampuan ekonomis WP untuk membayar. Wajib Pajak yang masih aktif beroperasi umumnya masih mempunyai kemampuan ekonomis untuk membayar pajak. Ini berarti peluang untuk mencairkan piutang pajak lebih besar. Diantaranya ditunjukkan dengan adanya aset Wajib Pajak dan kegiatan usahanya.

5. Batasan jenis barang yang dapat disita cukup luas. Jenis barang yang dapat dilakukan penyitaan sangat luas cakupannya meliputi barang bergerak maupun barang tidak bergerak, bahkan barang yang penguasaannya ada di tangan pihak lain dan barang yang dijaminan sebagai agunan pelunasan utang Wajib Pajak dapat dilakukan penyitaan.

Ancaman :

1. Wajib Pajak tidak kooperatif dan tidak ada itikad baik untuk membayar. Tanda-tandanya diantaranya tidak merespon himbauan / panggilan, tidak bersedia menyerahkan aset sebagai jaminan, berusaha mengalihkan kepemilikan asetnya, tidak menyatakan bersedia atau tidak untuk melakukan pelunasan, berusaha membubarkan usahanya.
2. Wajib Pajak tidak ditemukan di lokasi terdaftar dan tidak diketahui keberadaannya. Wajib Pajak menghindari petugas pajak dengan berpindah alamat tanpa mengajukan perubahan alamat ke KPP dan tidak memberitahu pengurus lingkungan setempat.
3. Wajib Pajak tidak mempunyai kemampuan ekonomis untuk membayar. Wajib Pajak sudah tidak menjalankan usaha dan tidak memiliki aset lagi dikarenakan telah bangkrut namun masih memiliki kewajiban pajak yang belum dibayar.
4. Perlawanan fisik dan intimidasi terhadap petugas. Wajib Pajak yang menolak dilakukan tindakan penagihan dapat bertindak diluar kendali bahkan melakukan perlawanan dan intimidasi untuk menggagalkan tindakan penagihan yang dilakukan.

#### 5. Gugatan / perlawanan hukum

Selain perlawanan fisik, perlawanan Wajib Pajak terhadap tindakan penagihan dapat juga terjadi dalam bentuk gugatan hukum ke pengadilan pajak dengan maksud agar tidak dilakukan tindakan penagihan pajak maupun eksekusi terhadap aset milik Wajib Pajak.

#### 4.2.4.3 Pemberian Bobot

##### A. Pemberian Bobot Variabel Internal

Untuk mengukur seberapa besar kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sleman dapat dilihat dari bobot masing-masing variabel yang berpengaruh. Setiap variabel diberi bobot sesuai dengan besar kecilnya proporsi kemampuan yang dimiliki. Bobot ini dapat ditentukan setelah diketahui variabel mana yang berpengaruh penting dan tidak penting. Masing-masing variabel diberi bobot yang jumlah totalnya adalah 1. Hasil dari pemberian bobot dapat dilihat pada Tabel 4.12.

Dari pemberian bobot pada tabel dibawah dapat diketahui faktor-faktor internal yang mempunyai bobot lebih besar merupakan faktor yang sangat penting pengaruhnya terhadap pencairan piutang pajak pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sleman. Sebaliknya, faktor-faktor yang mempunyai bobot lebih kecil adalah faktor yang sedikit pengaruhnya atau tidak terlalu penting bagi pencairan atau penurunan jumlah piutang pajak pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sleman.

Tabel 4.12

## Pemberian Bobot Variabel Internal

No	Faktor Internal	Bobot
	Kekuatan ( <i>Strength</i> ):	
1	Adanya dasar hukum yang kuat UU khusus penagihan pajak dan aturan pelaksanaannya	0,130
2	Ada kewenangan pemblokiran rekening	0,101
3	Ada kewenangan penyitaan	0,093
4	Ada kewenangan pencegahan ke luar negeri	0,071
5	Ada kewenangan penyanderaan	0,107
	Kelemahan ( <i>Weakness</i> ):	
1	Keterbatasan jumlah SDM Jurusita	0,093
2	Keterbatasan data mengenai keberadaan WP / Penanggung Pajak dan aset yang dimilikinya	0,116
3	Keterbatasan jangka waktu penagihan sebelum daluwarsa penagihan menurut UU	0,094
4	Birokrasi yang panjang untuk lelang, pencegahan dan penyanderaan	0,092
5	Minimnya biaya penagihan pajak dan insentif bagi Juru Sita Pajak Negara	0,102
	Total	1,00

## B. Pemberian Bobot Variabel Eksternal

Pemberian bobot sama seperti pada variabel internal yaitu setiap variabel diberi bobot sesuai dengan pengaruhnya, dengan total bobot adalah 1. Hasil pembobotan variabel eksternal dapat dilihat dalam Tabel 4.13.

Dari pemberian bobot tersebut diketahui bahwa faktor-faktor eksternal yang mempunyai bobot lebih besar merupakan faktor yang sangat berpengaruh pada pencairan piutang pajak di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sleman, sedangkan faktor-faktor yang mempunyai bobot lebih kecil adalah faktor yang sedikit pengaruhnya terhadap pencairan piutang pajak.

**Tabel 4.13**

## Pemberian Bobot Variabel Eksternal

No	Faktor Internal	Bobot
	Peluang ( <i>Opportunity</i> ):	
1	Jumlah piutang pajak cukup besar	0,079
2	Jumlah Wajib Pajak cukup banyak	0,076
3	Batasan Penanggung Pajak cukup luas	0,102
4	Adanya kemampuan ekonomis Wajib Pajak yang masih aktif untuk membayar pajaknya	0,108
5	Batasan jenis barang yang dapat disita cukup luas	0,103
	Ancaman ( <i>Threats</i> ):	
1	Wajib Pajak tidak kooperatif/ tidak beritikad baik	0,104
2	Wajib Pajak tidak ditemukan dan tidak diketahui keberadaannya	0,108
3	Wajib Pajak tidak mempunyai aset dan kemampuan ekonomis untuk membayar	0,114
4	Perlawanan fisik dan intimidasi kepada petugas	0,096
5	Gugatan / perlawanan hukum	0,110
	Total	1,00

**4.2.4.4 Perhitungan Nilai Tertimbang****A. Perhitungan Nilai Tertimbang Variabel Internal**

Nilai tertimbang diperoleh dari perkalian antara bobot dengan nilai. Dari nilai tertimbang ini dapat diukur kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sleman. Perhitungan nilai tertimbang dapat dilihat pada

Tabel 4.14 dibawah ini:



Tabel 4.14

## Nilai Tertimbang Variabel Internal

No	Faktor Internal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
	Kekuatan ( <i>Strength</i> ):			
1	Adanya dasar hukum yang kuat berupa UU khusus penagihan pajak	0,130	5	0,65
2	Ada kewenangan pemblokiran rekening	0,101	5	0,51
3	Ada kewenangan penyitaan	0,093	5	0,47
4	Ada kewenangan pencegahan bepergian ke luar negeri	0,071	4	0,28
5	Ada kewenangan penyanderaan	0,107	4	0,43
	Kelemahan ( <i>Weakness</i> ):			
1	Keterbatasan jumlah SDM Juru Sita Pajak Negara	0,093	2	0,19
2	Keterbatasan data mengenai keberadaan Penanggung Pajak dan aset yang dimilikinya	0,116	1	0,12
3	Keterbatasan waktu penagihan sebelum daluwarsa menurut UU	0,094	2	0,19
4	Birokrasi yang panjang untuk lelang, pencegahan dan penyanderaan	0,092	2	0,18
5	Minimnya biaya penagihan pajak dan insentif bagi Juru Sita Pajak	0,102	2	0,20
	Total	1,00		3,21

Kriteria penilaian tabel diatas adalah sebagai berikut:

1. Kategori rendah yaitu 0 sampai dengan 2,99
2. Kategori medium yaitu 3 sampai dengan 4
3. Kategori tinggi yaitu lebih besar dari 4

Hasil perhitungan yang diperoleh dari nilai tertimbang variabel internal sebesar 3,21. Ini berarti termasuk kategori medium yang artinya bahwa Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sleman memiliki kekuatan untuk mencapai tujuannya dalam mencairkan piutang pajak dan meminimalisir kelemahannya.

## B. Perhitungan Nilai Tertimbang Variabel Eksternal

Sebagaimana variabel internal, nilai tertimbang variabel eksternal diperoleh dari hasil perkalian antara bobot dengan nilai. Perhitungan nilai tertimbang variabel eksternal dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel 4.15**

Nilai Tertimbang Variabel Eksternal

No	Faktor Eksternal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
	Peluang ( <i>Opportunity</i> ):			
1	Jumlah piutang pajak cukup besar	0,079	4	0,32
2	Jumlah Wajib Pajak cukup banyak	0,076	4	0,30
3	Batasan Penanggung Pajak luas	0,102	5	0,51
4	Adanya kemampuan ekonomis WP yang masih aktif untuk membayar	0,108	4	0,43
5	Batasan jenis barang yang dapat disita cukup luas	0,103	5	0,52
	Ancaman ( <i>Threats</i> ):			
1	Wajib Pajak tidak kooperatif / tidak beritikad baik	0,104	2	0,21
2	Wajib Pajak tidak ditemukan dan tidak diketahui keberadaannya	0,108	1	0,11
3	Wajib Pajak tidak mempunyai aset dan kemampuan ekonomis (bangkrut)	0,114	1	0,11
4	Perlawanan fisik dan intimidasi kepada petugas	0,096	3	0,29
5	Gugatan / perlawanan hukum	0,110	2	0,33
	Jumlah	1,00		3,13

Dengan menggunakan kriteria penilaian sebagai berikut:

- 0 sampai dengan 2,99 termasuk kategori rendah
- 3 sampai dengan 4 termasuk kategori medium
- Lebih besar dari 4 termasuk kategori tinggi

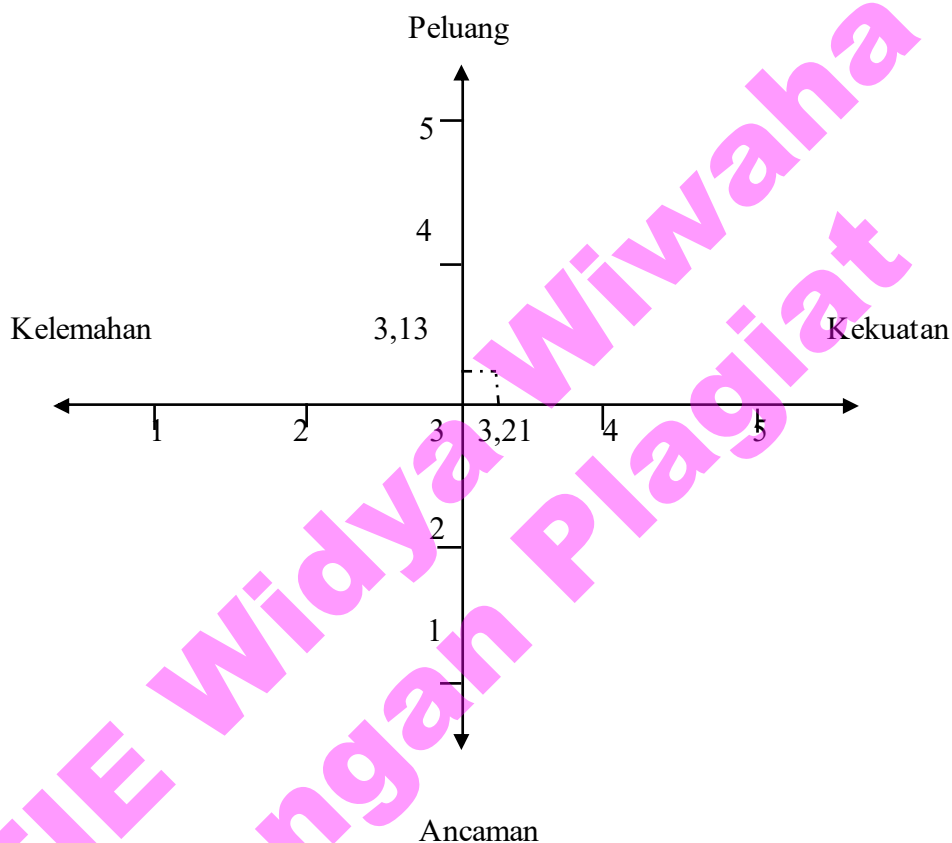
Dari hasil perhitungan yang telah dilakukan, diperoleh nilai tertimbang variabel eksternalnya adalah 3,13. Ini berarti termasuk kategori medium artinya bahwa Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sleman mempunyai peluang yang lebih besar dibandingkan dengan ancaman yang datang yaitu relatif lebih kecil.

#### 4.2.4.5 Penentuan posisi

Berdasarkan hasil keseluruhan perhitungan yang telah dilakukan diperoleh nilai tertimbang variabel internal dan variabel eksternal. Nilai tertimbang variabel internal adalah 3,21 sedangkan nilai tertimbang untuk variabel eksternal adalah 3,13. Apabila digambarkan dalam diagram analisis SWOT maka posisi Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sleman dapat dilihat pada Gambar 4.2.

Penentuan posisi strategi sangat penting karena berkaitan dengan pilihan strategi yang tepat yang akan dijalankan. Pada kuadran I strategi yang diterapkan adalah strategi yang mendukung kebijakan yang agresif sehingga mendapatkan hasil yang maksimal, Pada kuadran II strategi yang harus diterapkan adalah strategi diversifikasi untuk mengatasi ancaman yang datang sehingga dalam jangka panjang mendapatkan hasil yang lebih baik, pada kuadran III pada kondisi ini fokus strategi yang dijalankan adalah meminimalisir kelemahan internal organisasi untuk dapat memanfaatkan peluang yang datang sehingga mendapatkan hasil yang lebih baik, dan pada kuadran IV melakukan tindakan penyelamatan untuk menghindari risiko bahkan kerugian yang lebih besar.

**Gambar 4.2**  
Posisi Koordinat Strategi  
Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sleman



Dari analisa SWOT terlihat bahwa posisi Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sleman berada pada kuadran I yaitu merupakan posisi yang sangat menguntungkan bagi organisasi, karena dengan adanya kekuatan yang dimiliki organisasi diharapkan dapat memanfaatkan peluang yang ada sehingga penentuan alternatif strategi yang harus diterapkan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sleman adalah strategi yang agresif memanfaatkan seluruh kekuatan yang dimiliki untuk memaksimalkan peluang yang ada dalam rangka mencapai tujuan penerimaan

pajak utamanya dari pencairan piutang pajak. Tabel matrik SWOT dapat digambarkan seperti tabel berikut ini:

**Tabel 4.16**

Tabel Matrik SWOT

Faktor Eksternal  Faktor Internal	Peluang ( <i>Opportunity</i> )	Ancaman ( <i>Threat</i> )
		1. Jumlah Piutang besar 2. Jumlah Wajib Pajak banyak 3. Batasan Penanggung Pajak luas 4. Kemampuan ekonomis WP yang masih aktif 5. Batasan jenis barang yang dapat disita cukup luas
<b>Kekuatan (<i>Strength</i>)</b>		
1. Ada dasar hukum UU yang kuat dan aturan pelaksanaannya 2. Kewenangan pemblokiran 3. Kewenangan penyitaan 4. Kewenangan pencegahan 5. Kewenangan penyanderaan	a. Memaksimalkan kewenangan hukum yang dimiliki dengan meningkatkan kegiatan penagihan terhadap WP yang masih aktif dan punya kemampuan bayar b. Memperluas pemblokiran dan penyitaan terhadap Penanggung Pajak Badan c. Melakukan pencegahan bepergian keluar negeri terhadap Penanggung Pajak secara optimal d. Melakukan penyanderaan terhadap Penanggung Pajak yang potensial e. Melakukan penyitaan barang-barang milik WP yang belum pernah disita f. Meningkatkan anggaran untuk menunjang tindakan penagihan	a. Memastikan keberadaan WP dengan bantuan intelijen b. Melakukan penagihan seketika dan sekaligus sebelum WP bangkrut c. Memastikan prosedur penagihan sesuai UU untuk mengantisipasi gugatan WP d. Pendampingan oleh pihak kepolisian untuk antisipasi risiko keamanan petugas e. Melakukan penelusuran data aset Penanggung Pajak f. Melakukan penagihan prioritas terhadap WP tidak kooperatif / tidak ada itikad baik
<b>Kelemahan (<i>Weakness</i>)</b>		
1. Keterbatasan SDM 2. Keterbatasan data Penanggung Pajak dan aset 3. Keterbatasan waktu penagihan sebelum daluwarsa 4. Birokrasi yang panjang untuk lelang, cegah dan penyanderaan 5. Minimnya biaya penagihan pajak dan insentif bagi Juru Sita Pajak	a. Melakukan penambahan jumlah SDM Juru Sita Pajak b. Permintaan data ke kantor pusat c. Prioritas penagihan terhadap WP yang punya kemampuan ekonomis dan piutang yang nilainya besar untuk mencegah daluwarsa d. Mengusulkan perbaikan birokrasi e. Mengusulkan penambahan anggaran untuk biaya penagihan dan insentif Juru Sita Pajak	a. Melakukan kegiatan penagihan dengan memperhatikan karakteristik WP untuk meminimalisir gejala b. Minta pendampingan kepolisian saat melakukan penagihan c. Menghindari perlawanan fisik dengan WP d. Menunda penagihan terhadap WP yang sedang melakukan gugatan hukum

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

1. Faktor-faktor yang mempengaruhi kenaikan jumlah piutang pajak yang dikelola oleh Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sleman:
  - a) Banyaknya penetapan pajak hasil pemeriksaan maupun penelitian yang diterbitkan sebagai produk dari mekanisme pengawasan kepatuhan Wajib Pajak, yang tidak dibayar oleh Wajib Pajak sampai dengan tanggal jatuh tempo pembayaran yang ditentukan. Penetapan pajak tersebut berupa Surat Tagihan Pajak (STP), Surat Ketetapan Pajak Kurang Bayar (SKPKB), dan Surat Ketetapan Pajak Kurang Bayar Tambahan (SKPKBT).
  - b) Adanya SK Pembetulan atas penetapan pajak yang keputusannya menambah jumlah pajak yang masih harus dibayar oleh Wajib Pajak. SK Pembetulan diterbitkan oleh Kantor Pelayanan Pajak dalam hal terjadi kesalahan tulis, kesalahan hitung, kesalahan penerapan ketentuan dalam penerbitan penetapan pajak.
  - c) Adanya keputusan upaya hukum keberatan atas jumlah yang tidak disetujui oleh Wajib Pajak dalam penetapan pajak yang hasilnya memutuskan bahwa jumlah pajak yang masih harus dibayar Wajib Pajak bertambah, namun tidak dibayar atau dilunasi oleh Wajib Pajak sampai dengan jatuh tempo pembayaran yang ditentukan. Keputusan tersebut

biasa dikenal dengan sebutan SK Keberatan, yang diterbitkan oleh Kanwil Direktorat Jenderal Pajak.

- d) Adanya Putusan Banding atas SK Keberatan yang memutuskan bahwa jumlah yang masih harus dibayar Wajib Pajak bertambah, namun tidak dibayar atau dilunasi Wajib Pajak sampai dengan jatuh tempo pembayaran yang ditentukan. Putusan Banding diterbitkan oleh Pengadilan Pajak yang menangani permohonan banding Wajib Pajak.
  - e) Adanya Putusan Peninjauan Kembali dari Mahkamah Agung yang memutuskan bahwa jumlah pajak yang masih harus dibayar oleh Wajib Pajak bertambah.
  - f) Adanya Wajib Pajak pindah masuk dari KPP lain yang masih memiliki tunggakan pajak yang belum dibayar di KPP lama.
2. Faktor-faktor yang mempengaruhi penurunan jumlah piutang pajak Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sleman:
- a) Adanya pembayaran piutang pajak ke kas negara yang dilakukan oleh Wajib Pajak, baik dengan menggunakan Surat Setoran Pajak (SSP), billing pajak, pemindahbukuan, maupun pemotongan / kompensasi atas restitusi PPh dan PPN.
  - b) Adanya Surat Keputusan Pembetulan (SK Pembetulan) atas ketentuan pajak yang didalamnya terdapat kesalahan tulis, kesalahan hitung, dan kesalahan penerapan ketentuan perpajakan, yang memutuskan pajak yang seharusnya masih dibayar oleh Wajib Pajak menjadi lebih kecil. Selisih

antara piutang pajak yang tercantum dalam ketetapan pajak dan SK Pembetulan tersebut merupakan pengurang dari piutang pajak.

- c) Adanya Surat Keputusan Pengurangan/Penghapusan Sanksi Administrasi, yang memutuskan mengabulkan permohonan pengurangan/penghapusan sanksi dari Wajib Pajak sehingga pajak yang masih harus dibayar menjadi lebih kecil. SK Pengurangan/Penghapusan diterbitkan oleh Kanwil DJP.
- d) Adanya Surat Keputusan Pembatalan Ketetapan Pajak yang Tidak Benar, yang memutuskan mengabulkan permohonan Wajib Pajak. Permohonan pembatalan diajukan Wajib Pajak dalam hal terdapat kesalahan dalam penerbitan ketetapan pajak.
- e) Adanya pencairan hasil eksekusi tindakan penagihan, seperti pemindahbukuan saldo rekening yang telah dilakukan pemblokiran, pemindahbukuan kekayaan Penanggung Pajak yang tersimpan pada bank yang telah dilakukan penyitaan, dan hasil lelang barang sitaan, yang disetorkan ke kas negara untuk pembayaran piutang pajak.
- f) Adanya keputusan upaya hukum keberatan atas ketetapan pajak (SK Keberatan) dari Kanwil Direktorat Jenderal Pajak yang mengabulkan permohonan keberatan Wajib Pajak dan mengurangi jumlah yang masih harus dibayar oleh Wajib Pajak.
- g) Adanya Putusan Banding dari Pengadilan Pajak yang mengabulkan permohonan banding Wajib Pajak dan mengurangi jumlah pajak yang masih harus dibayar oleh Wajib Pajak.



- h) Adanya Putusan Peninjauan Kembali dari Mahkamah Agung yang mengabulkan permohonan Wajib Pajak dan memutuskan bahwa jumlah pajak yang masih harus dibayar oleh Wajib Pajak berkurang atau hapus.
- i) Adanya Wajib Pajak pindah keluar ke KPP lain yang masih memiliki tunggakan pajak yang belum dibayar di KPP asal.

3. Berdasarkan penelitian yang dilakukan diketahui bahwa diperlukan perubahan strategi yang lebih agresif untuk menurunkan jumlah piutang pajak Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sleman karena strategi yang telah dijalankan selama ini belum cukup efektif dalam menurunkan jumlah piutang pajak. Hal ini terlihat dari jumlah piutang pajak yang terus bertambah dari tahun 2011 sampai dengan 2015. Strategi baru yang dapat diterapkan diantaranya:

- a. Memaksimalkan kewenangan hukum yang dimiliki dengan meningkatkan kegiatan penagihan terhadap Wajib Pajak yang masih aktif dan punya kemampuan bayar
- b. Memperluas pemblokiran dan penyitaan terhadap Penanggung Pajak WP Badan
- c. Melakukan pencegahan bepergian keluar negeri terhadap Penanggung Pajak secara optimal
- d. Melakukan penyanderaan terhadap Penanggung Pajak yang potensial
- e. Melakukan penyitaan barang-barang milik Wajib Pajak yang belum pernah disita / memperluas objek sita
- f. Meningkatkan anggaran untuk menunjang tindakan penagihan

## 5.2 Saran

1. Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sleman sebaiknya melakukan perubahan strategi sebagai berikut:
  - a. Mengoptimalkan tindakan penagihan dengan memperbanyak tindakan pemblokiran, penyitaan, lelang, pencegahan bepergian ke luar negeri dan penyanderaan terhadap Penanggung Pajak sebagaimana kewenangan yang telah diberikan dalam Undang-Undang tentang Penagihan Pajak dengan Surat Paksa. Tindakan penagihan tersebut dapat diprioritaskan terhadap Wajib Pajak yang nilai tunggaknya besar dan punya kemampuan ekonomis.
  - b. Melakukan penelusuran aset milik Penanggung Pajak yang masih bisa dilakukan penyitaan namun belum dilakukan penyitaan secara optimal.
  - c. Melakukan koordinasi dan pendampingan dengan pihak kepolisian untuk kelancaran pelaksanaan tindakan penagihan.
  - d. Meningkatkan anggaran biaya yang terkait dengan penagihan pajak dan memberikan insentif kepada Juru Sita Pajak Negara.
2. Agar dilakukan evaluasi terhadap kinerja penagihan pajak secara periodik untuk mengetahui strategi yang telah dijalankan sudah cukup efektif atau belum dalam menurunkan jumlah piutang pajak.

## DAFTAR PUSTAKA

Craig & Grant. (2002). *Manajemen Strategi (Alih Bahasa: Tjipto Wardoyo)*. Jakarta: Elex Media Komputindo.

David, Fred R. (2004). *Manajemen Strategis: Konsep*. Edisi Ketujuh. Jakarta: PT Prenhallindo.

\_\_\_\_\_ (2006). *Manajemen Strategis*. Edisi Sepuluh. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.

Departemen Keuangan Republik Indonesia. (2000). *Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 561/KMK.04/2000 tentang Tata Cara Pelaksanaan Penagihan Seketika dan Sekaligus dan Pelaksanaan Surat Paksa*.

Departemen Keuangan Republik Indonesia. (2000). *Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 563/KMK.04/2000 tentang Pemblokiran dan Penyitaan Harta Kekayaan Penanggung Pajak yang Tersimpan pada Bank dalam rangka Penagihan Pajak dengan Surat Paksa*.

Direktorat Jenderal Pajak. (2014). *Peraturan Direktur Jenderal Pajak Nomor PER-24/PJ/2014 tentang Tata Cara Pelaksanaan Pemblokiran dan Penyitaan Harta Kekayaan Penanggung Pajak yang Tersimpan pada Bank dalam rangka Penagihan Pajak dengan Surat Paksa*.

Erwis, Nana Adriana. (2012). *Efektivitas Penagihan Pajak dengan Surat Teguran dan Surat Paksa terhadap Penerimaan Pajak pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Makassar Selatan*. Skripsi Sarjana (tidak dipublikasikan). Makassar: Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin.

Gorski, S.E. (1991). *The SWOT Team Focusing on Minorities*. Community.

Handoko, T. Hani. (1993). *Manajemen II*. Yogyakarta : BPFE.

\_\_\_\_\_ (2000). *Manajemen*. Yogyakarta : BPFE.

\_\_\_\_\_ (2011). *Manajemen*. Edisi Kedua. Yogyakarta : BPF E.

Hariadi, Bambang. (2002). *Akuntansi Manajemen Suatu Sudut Pandang*. Edisi Pertama. Yogyakarta: BPF E.

Hasibuan, Malayu S.P. (2003). *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*. Jakarta: PT. Toko Gunung Agung.

\_\_\_\_\_ (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara

Ilyas, Wirawan B. dan Rudy Suhartono. (2012). *Perpajakan*. Jakarta: Mitra Wacana Media.

Johnson, Gerry dan Kevan Scholes. (1993). *Exploring Corporate Strategy*.

Kementerian Keuangan Republik Indonesia.(2010).*Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 24/PMK.03/2008 tentang Tata Cara Pelaksanaan dan Penagihan Dengan Surat Paksa dan Pelaksanaan Penagihan Seketika dan Sekaligus sebagaimana telah diubah terakhir dengan Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 85/PMK.03/2010*.

Mardiasmo. 2009. *Perpajakan Indonesia*. Edisi Revisi. Jogjakarta: Andi.

Marduati, Andi. (2012). *Pengaruh Penagihan Pajak dengan Surat Teguran dan Surat Paksa terhadap Pencairan Tunggalan Pajak di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Makassar Barat*. Skripsi Sarjana (tidak dipublikasikan). Makassar : Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.

Mintzberg, Henry. (1998). *Strategy Safari, A Guided Tour through The Wilds of Strategic Management*. London: The Free Press.

Pearce II, John A. dan Robinson Richard B. Ir. (2008). *Manajemen Strategis 10*. Jakarta: Salemba Empat.

Pitnawati. (2009). *Efektivitas Pelaksanaan Penagihan Aktif dalam Pencairan Tunggal Pajak pada KPP Pasar Minggu*. Skripsi Sarjana (tidak dipublikasikan). Jakarta : Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah.

Republik Indonesia. (2000). *Peraturan Pemerintah Nomor 135 Tahun 2000 tentang Tata Cara Penyitaan dalam rangka Penagihan Pajak dengan Surat Paksa*.

Republik Indonesia. (2000). *Undang-Undang Nomor 19 Tahun 1997 tentang Penagihan Pajak dengan Surat Paksa sebagaimana telah diubah terakhir dengan Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2000*.

Republik Indonesia. (2009). *Undang-Undang Nomor 6 Tahun 1983 tentang Ketentuan Umum dan Tata Cara Perpajakan sebagaimana telah diubah terakhir dengan Undang-Undang Nomor 36 Tahun 2009*.

Republik Indonesia. (2009). *Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah*.

Republik Indonesia. (2011). *Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2011 tentang Tata Cara Pelaksanaan Hak dan Pemenuhan Kewajiban Perpajakan*.

Resmi, Siti. (2008). *Perpajakan : Teori dan Kasus Edisi 4*. Jakarta : Salemba Empat.

Siagian, Sondang P. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

Stoner, James A.F. (1996). *Manajemen Jilid 1*. Jakarta: Prenhalindo.

Stoner, James A.F. dan Alfonsus Sirait. (1990). *Manajemen*. Edisi Kedua. Jakarta: Penerbit Erlangga.

Terry, George R.(1977). *Prinsip-Prinsip Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.

[http://www.dpr.go.id/doksetjen/dokumen/apbn\\_Meningkatkan\\_Tax\\_Ratio\\_Indonesia20140602100259.pdf](http://www.dpr.go.id/doksetjen/dokumen/apbn_Meningkatkan_Tax_Ratio_Indonesia20140602100259.pdf)

<http://hariannetral.com/2014/12/pengertian-strategi-menurut-beberapa-ahli.html>

[https://id.wikipedia.org/wiki/Manajemen\\_strategis](https://id.wikipedia.org/wiki/Manajemen_strategis)

<http://itmamblog.blogspot.co.id/2011/05/tokoh-manajemen-henry-fayol-dan-taylor.html>

<http://melistyaridewi.blogspot.co.id/2012/02/manajemen-strategik.html>

<http://rhanimulyani.blogspot.co.id/2016/03/manajemen-strategi.html>

<http://rfaldaazharuljannah.blogspot.co.id/2016/03/a.html>

<http://triyunisaputri.blogspot.co.id/2013/04/pengertian-manajemen.html>

STIE Widyia Wiwaha  
Jangan Plagiat