

Evaluasi Penerapan Metode Segmentasi Wajib Pajak: Studi Kasus Kantor Pelayanan Pajak Pratama Temanggung

Alan Afriyanto*, Eko Suwardi

Affiliation:

Magister Akuntansi, Universitas Gadjah
Mada, Indonesia

***Correspondence:**

alanafriyanto91@mail.ugm.ac.id

This Article is Available in:

<https://journal.umy.ac.id/index.php/jati/article/view/17946>

DOI:

<https://doi.org/10.18196/jati.v6i1.17946>

Citation:

Afriyanto, A., & Suwardi, E. (2023).
Evaluasi Penerapan Metode
Segmentasi Wajib Pajak: Studi Kasus
Kantor Pelayanan Pajak Pratama
Temanggung. *Jati: Jurnal Akuntansi
Terapan Indonesia*, 6(1), 27-44.
doi:<https://doi.org/10.18196/jati.v6i1.17946>

Article History

Received:

10 March 2023

Reviewed:

28 March 2023

Revised:

29 March 2023

Accepted:

31 March 2023

Topic Article:

Taxation

Abstract:

This study aims to analyze how segmentation method applied and finds constraint in implementation of segmentation method. The novelty of this research is a research point of view from the tax authority; used compliance risk theory; and analyzed from two categories of taxpayers (strategic and other). Qualitative methods with study case approach used in this study. Temanggung Primary Tax Office chosen as case study. Data collection is carried out with in-depth interviews, observation, and document collection. The following findings are obtained. Temanggung Primary Tax Office seem has tried to develop segmentation methods based on SE-07/PJ/2020. However, they still face five challenges, namely low of data validity; low level of understanding about taxes owned by most taxpayers; the work area has a rough terrain; the technology used is still limited; and there is no employee mapping. In general, the segmentation method for strategic taxpayers has not been effective in increasing revenue, while the segmentation method for other taxpayers to increase tax revenue has been effective. Based on the findings, the implications of this study are that the research results support the compliance risk theory; DGT should immediately make regulations regarding cooperation with local governments; and DGT should improve the rules of SE-07/PJ/2020.

Keywords: Segmentation Methods, Smallest Unit, Tax Revenue

Abstrak:

Penelitian dilakukan untuk menganalisis penerapan metode segmentasi dan menemukan kendala dalam penerapan metode segmentasi. Kebaruan penelitian ini adalah sudut pandang penelitian dari otoritas pajak; menggunakan teori risiko kepatuhan; dan dianalisis dari dua kategori wajib pajak (strategis dan lainnya/kewilayahan). Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dan pendekatan yang digunakan adalah studi kasus. Kantor Pelayanan Pajak Pratama Temanggung (KPP Pratama Temanggung) dipilih sebagai studi kasus. Data dikumpulkan melalui tiga cara, yaitu wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi. Temuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut KPP Pratama Temanggung telah mencoba mengembangkan metode segmentasi berdasarkan SE-07/PJ/2020. Namun, mereka masih menghadapi lima tantangan utama, yaitu validitas data yang rendah; rendahnya pemahaman tentang pajak yang dimiliki sebagian besar wajib pajak; wilayah kerja memiliki medan yang berat; teknologi yang digunakan masih terbatas; dan tidak ada pemetaan pegawai. Secara umum metode segmentasi untuk wajib pajak strategis belum efektif, sedangkan metode segmentasi untuk wajib pajak lainnya sudah efektif meningkatkan penerimaan pajak. Berdasarkan temuan tersebut, implikasi dari penelitian ini adalah hasil penelitian mendukung teori risiko kepatuhan; DJP harus segera membuat regulasi terkait kerja sama dengan pemerintah daerah; dan DJP sebaiknya segera menyempurnakan aturan SE-07/PJ/2020.

Kata Kunci: Metode Segmentasi, Unit Vertikal Terkecil, Penerimaan Pajak

PENDAHULUAN

Pendapatan terbesar Indonesia diperoleh dari pajak (Susyanti & Askandar, 2019); Afriyanto & Ahmad, 2022). Hampir setiap tahunnya, lebih dari 80% pendapatan negara diperoleh dari pajak (Yusdita, Subekti, & Adib, 2017; Setiawan, Kurniawan, & Payamta, 2018). Pemerintah melalui Direktorat Jenderal Pajak (DJP) terus melakukan perbaikan sistem perpajakan, salah satu langkah perbaikan yang dilakukan adalah dengan mereformasi sistem perpajakan nasional. Sistem pajak di Indonesia sebelumnya menggunakan sistem *official assessment* diubah dengan sistem *self assessment*. Sistem ini memberikan kewenangan kepada wajib pajak untuk melakukan penghitungan besaran pajak terutang secara mandiri. Konsekuensi diterapkannya sistem *self assessment* adalah penerimaan pajak menjadi sangat tergantung pada kepatuhan wajib pajak dan wajib pajak cenderung melihat pajak sebagai beban yang harus diminimalisir (Suyanto & Pratama, 2018). Sistem *self assesment* meningkatkan risiko terjadinya penghindaran pajak atau bahkan penggelapan pajak (Suyati, 2013; Saleh & Septiyeni, 2014; Saputra, Rifa, & Rahmawati, 2015; Christensen, Dhaliwal, Boivie, & Graffin, 2015; Kubick, Lynch, Mayberry, & Omer, 2016; dan Granda, 2021).

Berdasarkan informasi terakhir dari OECD (2021) dijelaskan bahwa pada tahun 2019 rasio pajak Indonesia hanya berada di angka 11,6%. Rasio pajak Indonesia masih di bawah negara-negara ASEAN lainnya. Menurut Sembiring (2021) serta Afriyanto & Widayuni (2022), target penerimaan pajak sudah tidak pernah tercapai sejak tahun 2009 hingga tahun 2020. Salah satu penyebab penghindaran pajak yang terus terjadi di Indonesia dan berdampak pada rendahnya rasio pajak serta rendahnya penerimaan pajak setiap tahun, karena DJP memiliki keterbatasan sumber daya. Keterbatasan tersebut mengakibatkan pengawasan serta pemeriksaan tidak dapat dilakukan secara optimal (Wildan, 2020). DJP membuat strategi baru, yaitu pengawasan dan pemeriksaan dengan metode segmentasi wajib pajak. Strategi ini dilakukan dengan cara membagi wajib pajak ke dalam dua segmen atau kategori yaitu wajib pajak strategis dan wajib pajak lainnya. Wajib pajak strategis merupakan wajib pajak yang memiliki kontribusi pembayaran pajak yang signifikan pada suatu kantor pajak. Pengawasan terhadap wajib pajak strategis dilakukan secara komprehensif. Wajib pajak lainnya merupakan wajib pajak yang tidak memiliki kontribusi pembayaran pajak secara signifikan pada suatu kantor pajak. Pengawasan terhadap wajib pajak lainnya dilakukan secara kewilayahan.

Segmentasi yang dilakukan antara wajib pajak strategis dan wajib pajak lainnya bertujuan untuk dapat merumuskan suatu metode pengawasan serta metode pemeriksaan yang lebih efektif dan efisien. DJP memberikan panduan pengimplementasian pengawasan dan pemeriksaan dengan metode segmentasi dengan menerbitkan Surat Edaran Nomor SE-07/PJ/2020 tentang Kebijakan Pengawasan dan Pemeriksaan terhadap Wajib Pajak dalam Rangka Memperluas Basis Pajak. Aturan SE-07/PJ/2020 digunakan sebagai panduan dalam menerapkan pengawasan dan pemeriksaan dengan metode segmentasi bagi seluruh kantor pajak di Indonesia yang diberlakukan sejak tanggal 27 Februari 2020. Mulai tanggal 10 Februari 2022, untuk menyempurnakan proses bisnis pengawasan dan pemeriksaan maka SE-07/PJ/2020 digabungkan dengan Surat Edaran Direktur Jenderal Pajak lain terkait dengan kebijakan pengawasan ke dalam satu Surat Edaran yaitu ke dalam SE-05/PJ/2022 tentang Pengawasan Kepatuhan Wajib Pajak.

Secara garis besar SE-07/PJ/2020 yang telah digabungkan dengan surat edaran lainnya ke dalam SE-05/PJ/2022 tidak terdapat perubahan besar. Inti pokok bahasannya masih sama, yaitu terkait dengan pengawasan dan pemeriksaan dengan metode segmentasi, namun metode segmentasi di SE-05/PJ/2022 diatur dan dijelaskan lebih terperinci. Metode segmentasi diklaim cukup berhasil karena penerimaan pajak secara keseluruhan di tingkat nasional pada tahun 2021 dapat tercapai lebih dari 100%, namun yang perlu diingat adalah

masih banyak Kantor Pelayanan Pajak (KPP) yang belum mampu mencapai target pajak tahun 2021.

Berdasarkan informasi internal DJP, secara nasional terdapat 209 KPP yang mampu mencapai target penerimaan pajak tahun 2021 sedangkan sisanya yaitu 161 KPP belum mampu mencapai target penerimaan pajak tahun 2021. Salah satu unit vertikal DJP di tingkat kantor wilayah yang masih memiliki banyak KPP yang belum mampu mencapai target penerimaan pajak tahun 2021 adalah Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah II (Kanwil DJP Jateng II). Kanwil DJP Jateng II memiliki 13 KPP (Pratama dan Madya), namun hanya terdapat 1 KPP saja yang mampu memenuhi target penerimaan pajak tahun 2021 sedangkan sisanya sebanyak 12 KPP belum mampu memenuhi target penerimaan pajak tahun 2021.

Salah satu KPP di lingkungan Kanwil DJP Jateng II yang belum mampu mencapai target pajak tahun 2021 setelah menerapkan metode segmentasi, bahkan mengalami penurunan kinerja penerimaan paling drastis adalah KPP Pratama Temanggung. Penerimaan pajak tahun 2021 milik KPP Pratama Temanggung hingga akhir Desember 2021 hanya terealisasi sebesar 87,28% dari total target yang dibebankan. Berikut detail persentase realisasi penerimaan dibandingkan target penerimaan KPP Pratama Temanggung untuk tiga tahun terakhir (2019, 2020, dan 2021).

Tabel 1. Target dan Realisasi Penerimaan Pajak KPP Pratama Temanggung Tahun 2019-2021

Tahun	Target (Rupiah)	Realisasi (Rupiah)	Persentase (%)	Posisi di Kanwil Jateng II
2019	960.111.263.000	988.333.901.241	102,94%	1 (belum menerapkan metode segmentasi)
2020	943.002.223.000	785.454.848.551	83,29%	11 (sudah menerapkan metode segmentasi)
2021	478.418.063.000	417.563.285.386	87,28%	10 (sudah menerapkan metode segmentasi)

Sumber: Data internal KPP Pratama Temanggung yang telah diolah

Sudah terdapat banyak penelitian yang dilakukan tentang berbagai metode maupun strategi yang telah dilakukan oleh otoritas perpajakan di berbagai negara untuk meningkatkan kepatuhan dan untuk mengoptimalkan penerimaan negara. Penelitian dari Musimenta, Nkundabanyanga, Muhwezi, Akankunda, & Nalukenge (2017) membahas tentang strategi yang digunakan otoritas pajak Uganda untuk meningkatkan kepatuhan pajak wajib pajak Usaha Kecil Menengah (UKM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam meningkatkan kepatuhan wajib pajak, otoritas pajak Uganda menggunakan strategi peningkatan keadilan pajak dan menggunakan strategi memberikan tanggapan yang responsif terhadap wajib pajak. Penelitian dari Prastivi & Puspitasari (2017) tentang strategi Gijzeling (penyanderaan wajib pajak). Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi Gijzeling mampu memberikan efek jera bagi pelaku kejahatan di bidang pajak.

Penelitian dari Pertiwi & Zubaidah (2018) membahas tentang strategi yang dilakukan pemerintah Pekanbaru dalam rangka meningkatkan kepatuhan wajib pajak. Berdasarkan analisis yang telah dilakukan strategi sosialisasi yang dilakukan belum maksimal, hanya masuk kategori terlaksana. Penelitian dari Sukesi & Yunaidah (2020) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh baik secara langsung maupun tidak langsung terkait dengan efektifitas sosialisasi pajak, produk pelayanan unggulan, serta kualitas pelayanan terhadap kepuasan dan kepatuhan wajib pajak. Penelitian dari Al-Azzawi, Al-Sharea, & Sabri (2021) membahas peran intelijen dalam mendukung kepatuhan dan penerimaan pajak. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif peran intelijen terhadap keberhasilan pajak secara berkelanjutan. Penelitian dari Christian & Ariwibowo (2021) membahas tentang pengawasan dengan metode segmentasi terhadap wajib pajak strategis. Hasil penelitian menunjukkan

bahwa kegiatan pengawasan terhadap wajib pajak strategis di KPP Pratama Sukoharjo cukup berhasil.

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan di atas, peneliti berpendapat bahwa penelitian ini perlu dilakukan karena meskipun penelitian terdahulu telah menyajikan temuan yang menarik namun belum banyak membahas penerapan metode segmentasi yang dianalisis dari dua kategori wajib pajak, yaitu wajib pajak strategis dan wajib pajak lainnya. Tujuannya adalah untuk menemukan kendala dalam penerapan metode segmentasi tersebut. Selain itu, penelitian terdahulu sebagian besar menggunakan *planned behaviour theory*. Sudut pandang teori ini, dilihat dari sudut pandang wajib pajak (bagaimana wajib pajak bereaksi atas suatu kebijakan). Penelitian terdahulu dan penggunaan *planned behaviour theory* kurang dapat menjelaskan tentang pertimbangan apa saja yang diperlukan oleh otoritas pajak dalam melaksanakan kebijakan pengawasan dan pemeriksaan yang berkeadilan dan dapat meningkatkan kepatuhan wajib pajak.

Oleh karena itu, agar lebih relevan dengan tujuan penelitian maka penelitian ini menggunakan teori risiko kepatuhan (*compliance risk theory*) dari OECD (2004) dan Braithwaite (2009), yang lebih berfokus pada sudut pandang otoritas pajak. Teori risiko kepatuhan yang lebih berfokus pada sudut pandang otoritas pajak memiliki keunggulan, yaitu lebih dapat menjelaskan tentang kendala dalam penerapan kebijakan serta pertimbangan apa saja yang diperlukan oleh otoritas pajak dalam melaksanakan kebijakan pengawasan dan pemeriksaan yang berkeadilan dan dapat meningkatkan kepatuhan wajib pajak. Teori ini menjelaskan bahwa terdapat berbagai faktor yang dapat memengaruhi perilaku dari wajib pajak. Faktor-faktor tersebut meliputi bisnis, ekonomi, industri, psikologi, dan sosiologi. Teori risiko kepatuhan juga menjelaskan bahwa atas faktor-faktor tersebut terdapat empat sikap mematuhi yang diambil oleh wajib pajak, yaitu sudah memutuskan untuk tidak patuh, tidak ingin untuk patuh, mencoba tetapi tidak selalu berhasil, memiliki keinginan untuk melakukan yang benar (patuh).

Berdasarkan empat sikap mematuhi tersebut, menurut teori risiko kepatuhan maka otoritas pajak dapat menerapkan kebijakan pengawasan dan pemeriksaan yang berbeda untuk setiap wajib pajak. Wajib pajak yang masuk dalam kriteria sudah memutuskan untuk tidak patuh akan dilakukan pengawasan dengan cara penegakan hukum secara penuh. Wajib pajak yang masuk dalam kriteria tidak ingin untuk patuh akan dilakukan pengawasan dengan cara mencegah dengan deteksi. Wajib pajak yang masuk dalam kriteria mencoba tetapi tidak selalu berhasil akan dilakukan pengawasan dengan cara memberikan bantuan atau asistensi agar wajib pajak terbantu dalam memenuhi kewajiban perpajakannya. Wajib pajak yang masuk dalam kriteria memiliki keinginan untuk melakukan yang benar (patuh) dilakukan pengawasan dengan cara memberikan pelayanan optimal dan memberikan kemudahan dalam memenuhi kewajiban perpajakannya.

Penelitian ini dilakukan bertujuan untuk menganalisis pengimplementasian pengawasan dan pemeriksaan dengan metode segmentasi wajib pajak di unit terkecil; apa saja kendala yang dihadapi dan solusi atas kendala tersebut; dan bagaimana efektivitas pengimplementasian pengawasan dan pemeriksaan dengan metode segmentasi wajib pajak yang telah dilakukan oleh unit terkecil. Penelitian ini hanya terbatas untuk pajak pusat (Pajak Penghasilan/PPH dan Pajak Pertambahan Nilai/PPN). Selanjutnya, penelitian ini diharapkan dapat memberikan celah perbaikan, saran, dan rekomendasi untuk DJP dalam meningkatkan efektivitas metode segmentasi. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat menambah literatur tentang strategi meningkatkan kepatuhan wajib pajak.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Menurut Creswell (2016, 167), penelitian kualitatif pada intinya memiliki tujuan untuk mengeksplorasi fenomena utama atau sering disebut dengan *central phenomom* dalam penelitiannya. Metode ini digunakan dalam penelitian ini agar dapat mengeksplorasi secara mendalam tentang kekhasan permasalahan yang terjadi dalam penerapan strategi segmentasi di KPP Pratama Temanggung.

Desain penelitian atau rancangan penelitian dalam penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus. Menurut Creswell (2016, 21), studi kasus adalah suatu rancangan penelitian yang utamanya digunakan untuk mengevaluasi. Metode ini diharapkan dapat mengevaluasi lebih mendalam tentang sejauh mana pengimplementasian strategi segmentasi dapat dilakukan dan dapat menjelaskan tentang hambatan dalam pengimplementasiannya serta solusi atas hambatan tersebut.

Situs penelitian ini adalah KPP Pratama Temanggung. KPP Pratama Temanggung dipilih sebagai situs penelitian karena merupakan salah satu unit vertikal yang telah mengimplementasikan pengawasan dan pemeriksaan dengan metode segmentasi wajib pajak sejak tahun 2020. Terdapat permasalahan yang sangat serius di KPP Pratama Temanggung, yaitu kinerja penerimaan KPP Pratama Temanggung di tahun 2021 mengalami penurunan paling drastis di Kanwil Jateng II setelah menerapkan strategi segmentasi.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini akan didasarkan dari Creswell (2016, 257) yang terdiri dari tiga jenis strategi, yaitu observasi kualitatif, wawancara kualitatif, dan studi dokumentasi. Observasi kualitatif dilakukan oleh peneliti agar peneliti dapat mencatat serta menghimpun data yang dibutuhkan. Observasi dilakukan pada bulan Juni 2022 hingga akhir bulan Agustus 2022. Seluruh observasi dilakukan di KPP Pratama Temanggung dan tidak dilakukan observasi ke tempat wajib pajak karena peneliti tidak diberikan izin untuk mengikuti kunjungan ke tempat wajib pajak.

Wawancara kualitatif dilakukan oleh peneliti agar dapat memperoleh informasi yang lengkap dan mendalam. Wawancara dilakukan dari akhir bulan Juni 2022 hingga akhir bulan Agustus 2022. Penelitian ini menetapkan informan untuk mendapatkan informasi dan data terkait dengan strategi segmentasi terhadap wajib pajak yang diterapkan oleh KPP Pratama Temanggung. Peneliti menetapkan tujuh informan, berikut daftar informannya.

- a. Informan 1 adalah Kepala Seksi Pengawasan I. Kepala Seksi Pengawasan I diberikan kode KS 1.
- b. Informan 2 adalah Kepala Seksi Pengawasan II. Kepala Seksi Pengawasan II diberikan kode KS 2.
- c. Informan 3 adalah Kepala Seksi Pengawasan IV. Kepala Seksi Pengawasan IV diberikan kode KS 3.
- d. Informan 4 adalah *Account Representative* Seksi Pengawasan I. *Account Representative* Seksi Pengawasan I diberikan kode AR 1.
- e. Informan 5 adalah *Account Representative* Seksi Pengawasan II. *Account Representative* Seksi Pengawasan II diberikan kode AR 2.
- f. Informan 6 adalah *Account Representative* Seksi Pengawasan IV. *Account Representative* Seksi Pengawasan IV diberikan kode AR 3.
- g. Informan 7 adalah Supervisor Pemeriksa Pajak. Supervisor Pemeriksa Pajak diberikan kode SPV.

Peneliti menetapkan ketujuh informan tersebut didasarkan pada pertanyaan penelitian yang akan dijawab. Kepala Seksi Pengawasan I adalah pihak yang memimpin

perencanaan hingga pelaksanaan metode pengawasan dan pemeriksaan untuk segmen wajib pajak strategis, sehingga peneliti berkeyakinan bahwa Kepala Seksi Pengawasan I merupakan pihak yang paling memahami tentang teori serta praktik dari metode pengawasan dan pemeriksaan untuk segmen wajib pajak strategis. Kepala Seksi Pengawasan II dan IV adalah pihak yang memimpin perencanaan hingga pelaksanaan strategi pengawasan dan pemeriksaan wajib pajak lainnya, sehingga peneliti berkeyakinan bahwa Kepala Seksi Pengawasan II dan IV merupakan pihak yang paling memahami tentang teori serta praktik dari strategi pengawasan dan pemeriksaan terhadap wajib pajak lainnya.

Account Representative Pengawasan I merupakan staf Seksi Pengawasan I, yang pekerjaan utamanya adalah menganalisis, mengimbuu, bahkan sampai mengusulkan pemeriksaan terhadap pengujian kepatuhan wajib pajak strategis. Oleh karena itu, peneliti berkeyakinan bahwa *Account Representative* Seksi Pengawasan I merupakan pihak yang paling memahami tentang implementasi metode pengawasan dan pemeriksaan untuk segmen wajib pajak strategis. *Account Representative* Pengawasan II dan IV merupakan staf Seksi Pengawasan II dan IV yang pekerjaan utamanya adalah menganalisis, mengimbuu, bahkan sampai mengusulkan pemeriksaan terhadap pengujian kepatuhan wajib pajak lainnya. Oleh karena itu, peneliti berkeyakinan bahwa *Account Representative* Seksi Pengawasan II dan IV merupakan pihak yang paling memahami tentang implementasi strategi pengawasan dan pemeriksaan terhadap wajib pajak lainnya.

Supervisor Pemeriksaa Pajak adalah pihak yang melakukan penelitian dan penelaahan terhadap surat himbauan yang dibuat oleh Kepala Seksi Pengawasan I beserta *Account Representative* I didasarkan atas pengetahuan, ilmu, serta pengalaman yang dimiliki oleh Supervisor Pemeriksaa Pajak. Selain itu, Supervisor Pemeriksaa Pajak merupakan pihak yang akan melakukan pemeriksaan atas usulan pemeriksaan yang diajukan oleh Kepala Seksi Pengawasan I, II, III, IV, atau V beserta *Account Representative* I, II, III, IV, atau V. Oleh karena itu, peneliti berkeyakinan bahwa Supervisor Pemeriksaa Pajak merupakan pihak yang paling memahami tentang teori dan praktik implementasi pemeriksaan untuk segmen wajib pajak strategis dan wajib pajak lainnya. Peneliti mengumpulkan dokumen-dokumen kualitatif dari lokasi penelitian, seperti dokumen target penerimaan, dokumen realisasi penerimaan, dokumen pembagian AR, dan dokumen pengawasan. Pengumpulan dokumen kualitatif dilakukan dari awal bulan Juni 2022 hingga awal September 2022.

Analisis yang digunakan dalam penelitian ini didasarkan pada analisis terdahulu dari Miles & Huberman (1992), yaitu model analisis interaktif. Model analisis interaktif merupakan suatu teknik analisis yang diterapkan dengan tiga alur, yaitu mereduksi data, menyajikan data, dan menarik kesimpulan. Ketiga alur tersebut dilakukan secara bersamaan. Metode analisis ini merupakan metode yang paling tepat untuk digunakan dalam penelitian ini. Kesimpulan dalam penelitian dilakukan uji validitas. Creswell (2016, 269) menjelaskan bahwa uji validitas dilakukan untuk memeriksa akurasi dari hasil penelitian dengan melakukan berbagai prosedur, salah satunya adalah dengan prosedur triangulasi. Peneliti menggunakan berbagai sumber, teori, serta metode untuk memperkuat data yang diperoleh. Penelitian ini juga mengumpulkan berbagai pendapat dari informan yang berasal dari pejabat hingga pelaksana khusus. Selain itu, proses triangulasi juga dapat diperoleh dari pelaksanaan wawancara mengalir dan setelah itu dilakukan penjadwalan pola untuk meningkatkan validitas internal. Peneliti juga melakukan *member checking* untuk menguji validitas.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengimplementasian Pengawasan dan Pemeriksaan dengan Metode Segmentasi Wajib Pajak di KPP Pratama Temanggung

Berdasarkan hasil penelitian, KPP Pratama Temanggung dalam menerapkan strategi segmentasi secara garis besar mengikuti arahan dari SE-07/PJ/2020 dengan berbagai langkah pengembangan. Setidaknya terdapat lima langkah utama dalam menerapkan aturan tersebut. Penjelasan hasil penelitian terkait dengan lima langkah utama dalam mengimplementasikan strategi segmentasi, akan dijelaskan secara mendetail dalam anak subbab di bawah ini.

1. Penetapan Wajib Pajak Strategis dan Wajib Pajak lainnya

Berdasarkan penjelasan teori risiko kepatuhan, terdapat beberapa jenis wajib pajak dengan berbagai sikap untuk mematuhi. Oleh sebab itu, langkah pertama yang perlu dilakukan di awal adalah dengan cara membagi wajib pajak ke dalam beberapa segmen tertentu, sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan. Langkah ini dilakukan agar nantinya dapat menyiapkan strategi yang tepat dalam melakukan pengawasan dan pemeriksaan. Para informan menginformasikan bahwa langkah pertama dalam menerapkan strategi segmentasi adalah dengan cara menetapkan wajib pajak strategis dan wajib pajak lainnya. Wajib pajak strategis ditetapkan terlebih dahulu sebelum menetapkan wajib pajak lainnya. KS 1 menjelaskan sebagai berikut.

“Dalam penetapannya, kami mengikuti instruksi SE-07 tahun 2021. Jumlah wajib pajak yang diusulkan sekitar 500 orang dan juga yang telah ditetapkan adalah 500 wajib pajak. Kriteria wajib pajak yang diusulkan menjadi wajib pajak strategis adalah melihat penerimaan terbesar pada tahun sebelumnya.” (Informan 1, Kepala Seksi I Pengawasan)

KS 2 menambahkan informasi sebagai berikut.

“Wajib pajak lainnya tentu ditentukan setelah wajib pajak strategis.” (Informan 2, Kepala Seksi Pengawasan 2)

KPP Pratama Temanggung setiap tahunnya mengusulkan 500 (lima ratus) wajib pajak untuk ditetapkan menjadi wajib pajak strategis termasuk untuk usulan tahun 2021. Kriteria utama untuk mengusulkan penetapan wajib pajak strategis adalah berdasarkan kontribusi atau besaran pembayaran pajak terbesar di tahun sebelumnya. Setelah wajib pajak strategis ditetapkan maka langkah selanjutnya adalah menetapkan wajib pajak lainnya. Terdapat langkah pengembangan dan variasi dalam penerapan strategi segmentasi untuk wajib pajak lainnya di KPP Pratama Temanggung. Sebelum seluruh wajib pajak lainnya dibagi ke setiap seksi pengawasan pengampu wajib pajak lainnya berdasarkan zona kecamatan, kepala kantor beserta seluruh kepala seksi di KPP Pratama Temanggung akan membagi dua wajib pajak lainnya ke dalam dua jenis, yaitu wajib pajak besar lainnya dan wajib pajak biasa lainnya (aturan membagi dua jenis wajib pajak lainnya tidak diatur di SE-07/PJ/2020 dan SE-05/PJ/2022).

KPP Pratama Temanggung memiliki kebijakan, yaitu untuk seribu pembayar pajak terbesar dan ditambah dengan sepuluh wajib pajak bendahara pembayar pajak terbesar di KPP Pratama Temanggung, yang tidak masuk dalam kategori wajib pajak strategis dimasukkan ke dalam wajib pajak besar lainnya. Untuk seribu pembayar pajak terbesar pembagian ke setiap seksi pengampu wajib pajak lainnya dilakukan secara kewilayahan.

Langkah pengembangan yang dilakukan oleh KPP Pratama Temanggung memang diperlukan. Berdasarkan analisis dokumen dari KPP Pratama Temanggung, seribu pembayar pajak terbesar yang tidak ditetapkan sebagai wajib pajak strategis merupakan wajib pajak yang kontribusi pembayarannya tidak jauh berbeda dengan wajib pajak strategis. Mereka tidak dapat ditetapkan sebagai wajib pajak strategis karena berdasarkan aturan SE-07/PJ/2020 untuk wajib pajak strategis di KPP Pratama penetapannya maksimal hanya 500 wajib pajak. Selain itu, seribu pembayar pajak terbesar memiliki sumber daya yang besar, sehingga perlu diberikan pengawasan khusus dan penelitian yang lebih komprehensif mirip dengan wajib pajak strategis, untuk menjaga potensi penerimaan pajak dapat direalisasikan.

Khusus untuk sepuluh bendahara terbesar tidak dibagi secara kewilayahan meskipun masuk ke dalam wajib pajak lainnya (tidak per-kecamatan), namun dibagi berdasarkan potensi besaran pajaknya ke setiap seksi pengampu wajib pajak lainnya (dapat dibagi lintas kecamatan). Sebagai informasi, sepuluh bendahara terbesar memiliki nilai kontribusi pembayaran pajak yang besar setiap tahunnya di KPP Pratama Temanggung, sehingga harus dibagi secara merata ke Seksi Pengawasan II, III, IV, dan V. Tujuannya adalah agar setiap seksi pengampu wajib pajak lainnya memiliki target pajak yang merata dan memiliki wajib pajak potensial untuk membantu tercapainya penerimaan setiap seksi pengampu wajib pajak lainnya. Setelah itu, sisa wajib pajak yang ada dimasukkan ke dalam kelompok wajib pajak biasa lainnya.

2. Penetapan Account Representative Wajib Pajak Strategis dan Account Representative Wajib Pajak lainnya

Setelah penetapan wajib pajak diselesaikan seluruhnya, langkah selanjutnya adalah menetapkan *Account Representative* (AR). Sesuai dengan teori risiko kepatuhan karena wajib pajak memiliki berbagai sikap untuk mematuhi. Setelah pemetaan wajib pajak selesai dilakukan maka langkah selanjutnya adalah dengan penetapan AR. Penetapan AR ini dilakukan agar langkah pengawasan dan pemeriksaan dapat dilakukan secara efektif. Menurut informasi dari para informan, AR merupakan staf di Direktorat Jenderal Pajak yang diberikan tugas khusus untuk melakukan pengawasan terhadap kewajiban perpajakan para wajib pajak. AR merupakan ujung tombak penerimaan negara. Para informan juga menjelaskan bahwa terdapat dua jenis AR di KPP Pratama, yaitu AR Strategis yang memiliki tugas mengawasi wajib pajak strategis dan AR Kewilayahan yang memiliki tugas mengawasi wajib pajak lainnya. Penetapan AR Strategis dilakukan terlebih dahulu karena mereka memiliki beban kerja serta tanggung jawab yang lebih besar terkait dengan penerimaan negara dibandingkan dengan AR Kewilayahan. Setelah penetapan AR Strategis selesai maka langkah selanjutnya menetapkan AR Kewilayahan.

Berdasarkan SE-07/PJ/2020, belum terdapat penjelasan tentang kriteria apa saja yang harus dipenuhi oleh seorang AR agar dapat ditetapkan menjadi AR Strategis. Oleh karena itu, KPP Pratama Temanggung menetapkan kriteria sendiri. Langkah penetapan kriteria AR Strategis yang dilakukan oleh KPP Pratama Temanggung memang diperlukan agar dapat menjaring dan menetapkan para AR yang benar-benar layak dan mampu untuk mengemban tugas sebagai AR Strategis. KPP Pratama Temanggung menetapkan empat kriteria utama untuk menetapkan AR Strategis, yaitu memiliki pengalaman kerja sebagai AR setidaknya 2 hingga 3 tahun; memiliki status kinerja dan peringkat kinerja yang bagus yaitu sekurang-kurangnya nilai kinerjanya adalah B; memiliki kreativitas dalam bekerja; dan memiliki kemampuan untuk bekerja secara tim.

3. Penetapan Target Penerimaan Pajak

Setelah penetapan wajib pajak dan penetapan AR maka langkah selanjutnya adalah membagi target penerimaan pajak ke setiap seksi pengawasan. Pembayaran pajak merupakan salah satu indikator kepatuhan wajib pajak. Oleh karena itu, setiap tahun para AR

diberikan target penerimaan pajak. Target penerimaan KPP Pratama Temanggung setiap tahun berubah. Target KPP Pratama Temanggung sebagai unit vertikal setiap tahun berubah karena disesuaikan dengan pembagian target pajak nasional. Berbagai faktor memengaruhi besaran target penerimaan pajak nasional, namun berdasarkan analisis yang dilakukan, faktor utama naik atau turun dipengaruhi oleh pertumbuhan ekonomi. Seperti kita ketahui bahwa pajak sangat tergantung dari peningkatan ekonomi masyarakatnya. Ketika masyarakat memiliki pertumbuhan ekonomi yang besar maka akan ada potensi pajak yang naik sehingga target menjadi lebih besar. Di lain sisi, Ketika pertumbuhan ekonomi turun atau bahkan negatif maka potensi pajak turun sehingga target menjadi lebih kecil.

Target pajak KPP Pratama Temanggung di tahun 2021 turun drastis apabila dibandingkan dengan target tahun 2019. Target tahun 2021 hanya sebesar Rp 478.418.063.000 sedangkan target tahun 2019 adalah Rp 960.111.263.000. Target tahun 2021 hanya separuh dari target tahun 2019. Menurut informasi para informan, penurunan itu terjadi karena adanya wabah Covid 19 yang mengakibatkan pertumbuhan ekonomi di tahun 2021 tumbuh negatif. Selain itu, pada tahun 2021, DJP melakukan reorganisasi yang mengakibatkan munculnya KPP baru di seluruh wilayah Indonesia. Salah satu KPP baru yang muncul karena adanya reorganisasi adalah KPP Madya Surakarta. KPP Mada Surakarta memiliki wilayah kerja seluruh Kanwil Jateng II dengan mengawasi wajib pajak besar di setiap KPP Pratama di Kanwil Jateng II. Akibatnya banyak wajib pajak besar KPP Pratama Temanggung (sebagian besar wajib pajak rokok) yang pindah pengadministrasiannya ke KPP Madya Surakarta.

4. Pengawasan yang dilakukan terhadap wajib pajak strategis dan wajib pajak lainnya

Teori risiko kepatuhan menjelaskan bahwa pengawasan terhadap wajib pajak harus dibedakan berdasarkan risiko wajib pajak terhadap kepatuhan. Oleh karena itu, pengawasan terhadap wajib pajak strategis dan wajib pajak lainnya dibedakan. Pengawasan terhadap wajib pajak strategis dilakukan secara komprehensif dan dimulai dari wajib pajak yang kepatuhannya paling berisiko dan berlanjut ke wajib pajak yang memiliki risiko kepatuhan yang lebih rendah. Berikut tabel tentang detail pengawasan wajib pajak strategis.

Tabel 2. Detail Pengawasan Wajib Pajak Strategis

No	Detail Langkah
1.	Kepala Kantor Pajak menerbitkan Nota Dinas
2.	Berdasarkan Nota Dinas yang diterbitkan oleh Kepala Kantor, Supervisor Pemeriksa Pajak beserta Kepala Seksi pengampu wajib pajak strategis dan <i>Account Representative</i> seksi pengampu wajib pajak strategis melakukan penelitian
3.	Penelitian dilakukan atas suatu tahun pajak
4.	Penelitian dilakukan secara komprehensif serta terstandarisasi untuk seluruh jenis pajak atau biasa disebut dengan <i>all taxes</i> untuk suatu tahun pajak.
5.	Penyusunan Laporan Hasil Penelitian (LHPt) yang dibuat akan dilengkapi dengan Kertas Kerja Penelitian (KKPt). KKPt dibuat menggunakan aplikasi Approweb.
6.	Surat Permintaan Penjelasan atas Data dan/atau Keterangan (SP2DK) disampaikan kepada wajib pajak
7.	Visit dilakukan setelah SP2DK dikirim via pos
8.	Pembahasan dilakukan bersama dengan wajib pajak dan membuat berita acara pelaksanaan
9.	Berdasarkan pada SP2DK yang telah dikirim ke lokasi wajib pajak maka diterbitkan Laporan

Sumber: Dokumen internal KPP Pratama Temanggung dan hasil wawancara yang telah diolah

Pengawasan terhadap wajib pajak lainnya dilakukan secara kewilayahan dan tanpa melibatkan Supervisor Pemeriksa Pajak. Pengawasan wajib pajak lainnya dilakukan oleh Seksi Pengawasan II, III, IV, dan V. Para informan menjelaskan bahwa dalam melakukan pengawasan secara kewilayahan dilakukan dengan cara membagi zona pengawasan per

kecamatan. Pembagian per kecamatan sesuai dengan karakteristik daerah dataran tinggi seperti di Temanggung dan Wonosobo. Wilayah tersebut memiliki wilayah yang luas namun penduduknya jarang dan potensi ekonominya mengelompok dalam satu kecamatan. Pembagian zona wilayah setiap seksi pengawasan diusahakan tidak berubah selama tiga tahun, ini merupakan langkah pengembangan dari KPP Pratama Temanggung yang tidak diatur di SE-07/PJ2020 dan SE-05/PJ/2022. Tujuan tidak diubah zona pengawasan selama tiga tahun adalah agar para AR dapat semakin memahami wilayah, karakteristik wajib pajak, dan potensi yang ada di wilayah tersebut.

5. Pemeriksaan

Menurut teori risiko kepatuhan untuk wajib pajak yang masuk dalam kriteria memutuskan untuk tidak patuh maka perlu dilakukan pengawasan dengan cara menegakkan hukum secara penuh. Sesuai dengan teori tersebut, penerapan langkah terakhir pengimplementasian strategi segmentasi sebagai bentuk penegakan hukum perpajakan adalah dengan melakukan pemeriksaan. AR 1 menjelaskan sebagai berikut.

“Langkah terakhir adalah pemeriksaan. Pemeriksaan dilakukan terhadap wajib pajak yang memiliki kepatuhan berisiko tinggi.” (Informan 4, Account Representative Seksi Pengawasan 1)

Pemeriksaan dilakukan terhadap wajib pajak yang memiliki kriteria sebagai berikut: wajib pajak yang sangat berisiko tidak patuh, terdapat kemampuan bayar, dan keberadaannya ditemukan. Wajib pajak yang masuk dalam kategori berisiko tinggi (sudah diimbau berulang kali, diberikan pemahaman berulang kali, dan diedukasi berulang kali namun tetap tidak mau patuh). Berdasarkan temuan tersebut, sudah seharusnya dilakukan pemeriksaan terhadap wajib pajak yang sudah memutuskan tidak patuh (mereka memiliki kemampuan bayar pajak namun tidak melakukan kewajiban membayar pajak). Tindakan pemeriksaan dilakukan untuk memberikan efek jera terhadap wajib pajak tidak patuh. Selain itu, pemeriksaan dilakukan terhadap wajib pajak tidak patuh juga untuk menegakkan keadilan bagi wajib pajak yang sudah patuh.

Kendala yang Dihadapi oleh KPP Pratama Temanggung dalam Melakukan Pengimplementasian Pengawasan dan Pemeriksaan dengan Metode Segmentasi Wajib Pajak dan Solusi atas Kendala Tersebut

Berdasarkan seluruh informasi dari para informan, setidaknya terdapat lima kendala yang dihadapi oleh KPP Pratama Temanggung dalam melakukan pengimplementasian strategi segmentasi di tahun 2021. Detail penjelasan tentang berbagai kendala beserta solusi atas kendala tersebut akan dijelaskan pada anak subbab di bawah ini.

1. Kendala Terkait dengan Data

Data merupakan salah satu komponen terpenting dalam melakukan pengawasan dan pemeriksaan dengan metode segmentasi. Data menjadi alat bukti terkuat bahwa seorang wajib pajak terindikasi tidak melakukan kewajibannya secara benar. Berdasarkan hasil wawancara dan analisis dokumen, secara garis besar terdapat dua kendala utama terkait dengan data dalam pengimplementasian metode segmentasi di KPP Pratama Temanggung. Pertama adalah tentang validitas data. Saat ini sudah terdapat banyak data (data bukti potong, data penjualan di *market place*, data penjualan, data hutang, dan data-data lainnya) yang tersedia diberikan dari Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak ke KPP melalui aplikasi approweb.

Berdasarkan informasi dari para informan, data-data tersebut masih banyak yang mentah dan belum tervalidasi dengan baik. Menurut data internal KPP Pratama Temanggung, data di approweb yang dapat digunakan di tahun 2020 hanya 30% dari total seluruh data yang ada. SE-07/PJ/2020 atau SE-05/PJ/2020 belum mengatur tentang validasi data. Akibatnya banyak data yang tidak dapat digunakan. Banyak potensi pajak yang sudah diperhitungkan oleh para AR namun tidak dapat terealisasi. Validitas data menjadi sangat penting, karena data yang valid berdampak pada temuan ketidakpatuhan yang juga valid sehingga data tersebut sulit dibantah oleh wajib pajak. Data yang tidak valid sangat berisiko terjadinya salah analisis. KPP Pratama Temanggung dalam mengatasi kendala validitas data adalah dengan cara melakukan pengecekan data berulang kali yang dilakukan secara mandiri oleh para AR. Berdasarkan informasi para informan dan juga analisis data, kedepan DJP perlu melakukan validasi secara bertingkat. Validasi awal dilakukan oleh Kantor Pusat DJP, setelah itu data diturunkan untuk divalidasi ulang oleh Kanwil DJP. Langkah selanjutnya data dari Kanwil DJP baru diturunkan ke KPP.

Kedua adalah terkait dengan ketersediaan data eksternal yang masih sangat terbatas, khususnya data dari pemerintah daerah setempat. Hingga saat ini KPP Pratama Temanggung belum melakukan kerja sama atau belum membuat *Memorandum of Understanding* (MoU) dengan pihak eksternal khususnya dengan pihak pemerintah daerah setempat (Pemerintah Kabupaten Temanggung dan Pemerintah Kabupaten Wonosobo). Saat ini, baik Kementerian Keuangan maupun DJP belum memiliki aturan terkait dengan pembuatan kerja sama dengan pihak pemerintah daerah.

Dampak belum adanya kerja sama antara KPP Pratama Temanggung dengan Pemerintah Wonosobo adalah banyak surat permintaan data dari KPP Pratama Temanggung ke dinas-dinas setempat yang tidak direspon dengan baik, yaitu ditolak permohonan datanya atau bahkan suratnya tidak dibalas. Contoh dari data-data yang pernah dimintakan ke dinas-dinas terkait namun ditolak adalah data izin mendirikan bangunan (IMB), data izin usaha, data pembayaran pajak daerah, data kependudukan, data perkebunan, data perhutanan, data penanam modal, dan data-data pemerintah daerah lainnya. Menurut pendapat para informan dan analisis dokumen, data dari pemerintah daerah termasuk kategori data penting dan utama untuk bahan penggalian potensi. Data tersebut penting dan utama karena validitasnya tinggi dan informasinya lengkap.

Berdasarkan temuan di atas, sangat wajar apabila dinas-dinas di Temanggung dan Wonosobo menolak memberikan data yang diminta oleh KPP Pratama Temanggung. Data-data yang diminta oleh KPP Pratama Temanggung adalah data-data rahasia yang tidak bisa dibagikan secara bebas. Oleh karena itu, MoU antara KPP Pratama Temanggung dengan Pemerintah Kabupaten Wonosobo dan Kabupaten Temanggung sangat diperlukan dan sebaiknya segera dibuat. Langkah itu diperlukan untuk memudahkan pertukaran data dan menjamin keamanan serta kerahasiaan data.

2. Kendala Terkait dengan Wajib Pajak

Para informan menjelaskan bahwa banyak masyarakat di Kabupaten Temanggung dan Kabupaten Wonosobo yang tinggal di daerah pedesaan. Masyarakat Temanggung dan Wonosobo banyak yang tinggal di daerah pedesaan karena sumber pendapatan mereka yaitu dari hasil bertani (padi, tembakau, jagung, sayur-sayuran, dan cabai), berkebun (kopi, vanili, dan teh), perhutanan (hasil kayu), dan bahkan dari perdagangan (toko retail maupun grosir) banyak berada di daerah pedesaan. Menurut informasi dari para informan bahwa masyarakat di pedesaan jauh lebih sulit untuk menerima konsep pajak dibandingkan masyarakat perkotaan, baik untuk kategori wajib pajak strategis maupun wajib pajak lainnya. Alasan mengapa masyarakat di pedesaan masih sulit untuk menerima konsep pajak dan bahkan bersikap untuk menolak pajak karena tingkat pendidikan masyarakat desa masih rendah,

tingkat pemahaman pajak masih rendah, cenderung emosional namun cenderung patuh terhadap tokoh masyarakatnya.

Saat ini untuk mengatasi kendala rendahnya tingkat pendidikan wajib pajak, rendahnya tingkat pemahaman pajak, dan tingginya tingkat emosi wajib pajak, KPP Pratama Temanggung melakukan langkah berupa meningkatkan pemberian edukasi dan konseling dengan empat langkah pengembangan. Pertama, edukasi dan konseling dilakukan dengan melakukan pemetaan wajib pajak. Wajib pajak dipetakan berdasarkan tingkat pendidikan dan sektor usaha. Kedua, KPP Pratama Temanggung melakukan koordinasi dengan pejabat desa dan tokoh masyarakat sekitar (kyai, ustad, atau sejenisnya) untuk membantu mengundang wajib pajak atau melakukan pendampingan ke lokasi wajib pajak. Tindakan ini dilakukan untuk mengurangi penolakan. Ketiga, para petugas pajak dalam memberikan edukasi terhadap wajib pajak juga menerapkan strategi dengan mengajak anggota keluarga yang memiliki tingkat pendidikan yang lebih tinggi. Usaha ini dilakukan agar materi pajak yang disampaikan dapat lebih mudah untuk diterima oleh wajib pajak. Keempat, dalam memberikan edukasi dan konseling menggunakan bahasa yang sederhana dan sopan. Hasil dari usaha tersebut adalah wajib pajak menjadi lebih antusias untuk mengikuti edukasi perpajakan.

3. Kendala Terkait dengan Wilayah Kerja

Wilayah kerja KPP Pratama Temanggung didominasi dengan wilayah dataran tinggi, sehingga terdapat banyak jalan menanjak, berliku, sempit, dan bahkan ada yang masih berlubang untuk dapat ke lokasi wajib pajak. Para Kasi dan AR menjelaskan dengan medan yang berat ini, kendaraan untuk visit jumlahnya masih terbatas dan banyak yang kondisinya sudah tua. Medan yang berat ditambah dengan mobil yang terbatas dan sudah berusia tua mengakibatkan risiko terjadinya mobil mogok di jalan akan semakin tinggi. Selain itu, terkadang mobil kantor tidak dapat melewati medan perkebunan maupun perhutanan (semisal ban selip, dan lain sebagainya).

Mengatasi kendala medan yang berat dan alamat wajib pajak yang sulit ditemukan, banyak pegawai KPP Pratama Temanggung yang menggunakan mobil pribadi dalam melakukan kunjungan ke lapangan. Meskipun demikian untuk melewati jalan-jalan di perkebunan dan perhutanan karena harus menggunakan jenis mobil jeep, kadang-kadang pegawai KPP Pratama Temanggung juga menyewa mobil. Berdasarkan analisis atas kendala medan berat, kedepannya KPP Pratama Temanggung sebaiknya melakukan pengadaan mobil atau peremajaan kendaraan. Pengadaan mobil oleh KPP Pratama Temanggung, juga perlu mempertimbangkan jenis mobil dengan medan yang dihadapi agar kegiatan visit dalam mendukung metode segmentasi dapat berjalan dengan lancar. Penggunaan mobil pribadi ke medan berat sangat merugikan bagi pegawai karena apabila terjadi kerusakan, biaya kerusakan harus ditanggung pribadi. Mobil pribadi yang tidak sesuai dengan medan yang harus dilalui juga dapat membahayakan keselamatan petugas pajak.

4. Kendala Terkait dengan Teknologi

Teknologi saat ini menjadi salah satu bagian terpenting dalam menunjang tugas para pegawai. Hampir seluruh aktivitas pegawai KPP Pratama Temanggung selalu berhubungan dengan teknologi. Setidaknya masih terdapat dua kendala utama yang berkaitan dengan teknologi dalam pengimplementasian metode segmentasi wajib pajak di KPP Pratama Temanggung. Pertama adalah terkait dengan komputer kantor. Dalam melaksanakan metode segmentasi baik untuk wajib pajak strategis dan wajib pajak lainnya dibutuhkan komputer dengan spesifikasi tinggi. Kenyataan di lapangan, sebagian besar komputer yang digunakan saat ini memiliki spesifikasi yang masih rendah sehingga proses analisis laporan keuangan, penarikan data, pengolahan data, dan aktivitas lain berkaitan dengan penggalan potensi menjadi terkendala. Komputer sering kali tiba-tiba mati saat menggunakan aplikasi penggalan

potensi atau sering gagal dalam memproses rumus excel karena *loading* yang terlalu lama. Saat ini banyak para pegawai yang membawa laptop pribadinya, namun banyak juga AR yang tetap mencoba menggunakan komputer kantor walaupun lama untuk memproses data karena masih terdapat pegawai yang tidak memiliki laptop pribadi dengan spesifikasi tinggi.

Kedua adalah tidak dapat mengakses data kantor saat di lapangan (tempat wajib pajak). Seksi pengawasan sering melakukan kunjungan ke tempat wajib pajak. Tujuan kunjungan tersebut adalah menguji kepatuhan atau kebenaran data yang ada di kantor dengan data yang ada di lapangan. Apakah terdapat perbedaan atau selisih pembayaran pajak. Data lapangan yang dikumpulkan dapat berupa aktivitas wajib pajak, proses bisnis usaha, kepemilikan NPWP, jumlah pegawai, klasifikasi lapangan usaha atau jenis usaha yang sesungguhnya milik wajib pajak. Saat ini, para AR sangat kesulitan untuk mencocokkan data lapangan dengan data kantor, karena data kantor seperti data pembayaran; data pelaporan SPT Tahunan; data kepemilikan NPWP, data klasifikasi lapangan usaha; dan data kantor lainnya hanya dapat diakses menggunakan jaringan kantor yaitu intranet. Dampaknya saat di lapangan tidak dapat diakses karena di lapangan tidak ada jaringan intranet. Saat ini, untuk mengatasi kendala tersebut maka para AR menghubungi petugas pajak yang ada di kantor untuk mengakses data kantor saat diperlukan. Permasalahan terjadi ketika para petugas pajak yang ada di kantor saat dihubungi sedang tidak ada di tempat karena berbagai alasan semisal karena sedang melayani wajib pajak dan lain sebagainya maka proses membandingkan data lapangan dengan data kantor menjadi terhambat.

5. Kendala Terkait dengan Kapabilitas Pegawai

Setiap pegawai memiliki minat, bakat, dan keahlian yang berbeda-beda. Keahlian ini tentunya perlu di petakan agar kemampuan para pegawai dapat dioptimalkan. Hingga saat ini belum terdapat aturan maupun panduan terkait dengan pemetaan minat, bakat, dan keahlian para pegawai khususnya AR. SE-07/PJ/2020 hingga SE-05/PJ/2022 tidak memberikan panduan tentang pemetaan minat, bakat, dan keahlian AR sebagai bahan pertimbangan penempatan serta pembagian wilayah kerja setiap AR. Akibatnya, organisasi (DJP) masih memiliki pengetahuan yang terbatas tentang keahlian dan keunggulan setiap pegawainya.

Para informan menjelaskan salah satu contoh rendahnya pengetahuan organisasi dengan kemampuan para pegawainya adalah saat ini banyak pegawai yang memiliki minat, bakat, dan keahlian di bidang wajib pajak bendahara namun karena organisasi belum memahami keahlian setiap AR maka mereka ditempatkan di wilayah yang sektor utamanya adalah sektor informal. Tindakan tersebut mengakibatkan kemampuan AR menjadi tidak optimal, sehingga penggalian potensi tidak dapat dilakukan secara optimal dan pada akhirnya target pajak tidak dapat dicapai. Mengatasi hal tersebut, saat ini KPP Pratama Temanggung melakukan penggalian potensi secara tim. Para AR melakukan kerja sama dengan AR lain. Tindakan ini dilakukan agar para AR dapat saling mengisi dan mengatasi kekurangan masing-masing AR.

Efektivitas Pengimplementasian Pengawasan dan Pemeriksaan dengan Metode Segmentasi Wajib Pajak yang Dilakukan oleh KPP Pratama Temanggung

Penilaian efektivitas pengimplementasian pengawasan dan pemeriksaan dengan metode segmentasi oleh KPP Pratama Temanggung dinilai dengan cara menganalisis tingkat capaian penerimaan pajak dari seksi pengampu wajib pajak strategis untuk tahun 2021 dan capaian penerimaan pajak dari seksi pengampu wajib pajak lainnya untuk tahun 2021. Selain itu, tingkat efektivitas juga akan dilihat dari capaian penerimaan pajak secara keseluruhan KPP Pratama Temanggung untuk tahun 2021.

1. Efektivitas Metode Segmentasi dalam Mendorong Tercapainya Target Penerimaan Wajib Pajak Strategis

Berbagai langkah pengawasan dan pemeriksaan telah dilakukan sesuai dengan SE-07/PJ/2020 oleh Seksi Pengawasan I selaku pengampu wajib pajak strategis. Berikut detail target dan realisasi penerimaan pajak Seksi Pengawasan I untuk tahun 2021.

Tabel 3. Target dan Realisasi Penerimaan Pajak Seksi Pengawasan I untuk Tahun 2021

Nama AR	Target Penerimaan (dalam Rupiah)	Realisasi Penerimaan (dalam Rupiah)	Persentase Realisasi dibandingkan Target
AH	33.024.866.000	13.258.084.801	40%
AS1	31.815.865.000	12.152.296.837	38%
HAS	37.144.807.000	9.411.281.144	25%
N2	35.597.298.000	11.270.972.497	32%
RRT	31.165.095.000	16.982.787.513	54%
SBW	39.496.447.000	16.363.026.271	41%
Total Penerimaan Seksi Pengawasan I	208.244.378.000	79.438.449.063	38%

Sumber: Dokumen internal KPP Pratama Temanggung dan hasil wawancara yang telah diolah

Berdasarkan tabel 3, tingkat efektivitas penerapan metode segmentasi di Seksi Pengawasan I untuk menunjang pencapaian target penerimaan pajak tahun 2021 masih belum efektif. Belum efektifnya penerapan pengawasan dan pemeriksaan di Seksi Pengawasan I terlihat dari realisasi penerimaan pajak yang masih jauh dari target. Tabel 3 juga menunjukkan bahwa tidak ada satu pun AR Seksi Pengawasan I yang mampu mencapai target 100% dan penerimaan total Seksi Pengawasan I di tahun 2021 hanya 38% dari total target yang telah ditetapkan.

Berdasarkan analisis dokumen dan hasil wawancara dengan para informan diketahui bahwa ketidakefektifan pengawasan dan pemeriksaan Seksi Pengawasan I terjadi setidaknya karena dua alasan. Pertama, pada tahun 2021, wajib pajak besar yang patuh dan merupakan sektor andalan penerimaan KPP Pratama Temanggung (untuk tahun 2020 penerimaan kantor sebesar 35% berasal dari perusahaan rokok dan perusahaan tembakau) sebagian besar pindah pengadministrasiannya ke KPP Madya Surakarta. Hingga selesainya penelitian ini dilakukan, KPP Pratama Temanggung belum menemukan sektor wajib pajak potensial pengganti sektor rokok. Kedua, wajib pajak strategis di tahun 2021 merupakan wajib pajak strategis baru yang masih rendah tingkat pemahaman pajaknya, sehingga masih memerlukan proses edukasi perpajakan.

2. Efektivitas Metode Segmentasi dalam Mendorong Tercapainya Target Penerimaan Wajib Pajak Lainnya

Berbagai langkah pengawasan dan pemeriksaan telah dilakukan sesuai dengan SE-07/PJ/2020 oleh Seksi Pengawasan II, Seksi Pengawasan III, Seksi Pengawasan IV, dan Seksi Pengawasan V selaku pengampu wajib pajak lainnya. Berikut detail target dan realisasi penerimaan pajak Seksi Pengawasan II, III, IV, dan V untuk tahun 2021.

Tabel 4. Target dan Realisasi Penerimaan Pajak Seksi Pengawasan II, III, IV, dan V untuk tahun 2021

Seksi Pengawasan	Target Penerimaan Seksi (dalam Rupiah)	Realisasi Penerimaan Seksi (dalam Rupiah)	Persentase Realisasi atas Target
II	59.656.265.000	86.568.073.004	145%
III	71.959.745.000	90.472.732.693	126%
IV	69.781.839.000	82.070.356.633	118%
V	62.001.056.000	78.994.521.438	127%
Total Keseluruhan Seksi Pengampu Wajib Pajak Lain	263.398.905.000	338.105.683.767	128%

Sumber: Dokumen internal KPP Pratama Temanggung dan hasil wawancara yang telah diolah

Berdasarkan tabel 4, langkah pengawasan dan pemeriksaan yang dilakukan oleh seksi pengampu wajib pajak lainnya, yaitu Seksi Pengawasan II, III, IV, dan V untuk menunjang pencapaian target penerimaan pajak sudah efektif. Berdasarkan informasi dari para informan dan berdasarkan tabel 4, total realisasi penerimaan seluruh seksi pengampu wajib pajak lainnya mencapai 128%. Realisasi penerimaannya sebesar Rp. 338.105.683.767 dengan target tahun 2021 yaitu Rp. 263.398.905.000. Berdasarkan analisis dokumen dan hasil wawancara dengan para informan, diketahui bahwa keefektifan pengawasan dan pemeriksaan Seksi Pengawasan II, III, IV, dan V terjadi setidaknya karena Seksi Pengawasan II, III, IV, dan V mampu dengan cepat mencari sektor potensial baru untuk memenuhi target pajak tahun 2021, yaitu dari sektor bendahara (bendahara pusat, bendahara daerah, dan bendahara desa) dan dari sektor perdagangan. Sektor tersebut dapat dioptimalkan sehingga dapat membantu mencapai target penerimaan.

3. Efektivitas Metode Segmentasi Dalam Mendorong Tercapainya Target Penerimaan Kantor

Seksi Pengawasan I selaku pengampu wajib pajak strategis memiliki beban penerimaan sebesar 40% lebih dari seluruh target penerimaan kantor. Sedangkan sisanya yaitu 60% target penerimaan dibebankan kepada empat seksi lainnya, yaitu Seksi Pengawasan II, Seksi Pengawasan III, Seksi Pengawasan IV, dan Seksi Pengawasan V. Jadi karena besarnya target penerimaan Seksi Pengawasan I, apabila penerimaan Seksi Pengawasan I tidak tercapai maka hampir dipastikan bahwa penerimaan kantor secara keseluruhan tidak akan tercapai. Target KPP Pratama Temanggung pada tahun 2021 adalah sebesar Rp 478.418.063.000, sedangkan realisasi penerimaan tahun 2021 adalah sebesar Rp 417.563.285.386 (hasil penjumlahan realisasi penerimaan seksi pengampu wajib strategis dengan realisasi penerimaan wajib pajak lainnya). Persentase penerimaan kantor secara keseluruhan untuk tahun 2021 hanya tercapai 87,28%. Berdasarkan persentase penerimaan kantor yang tidak mencapai 100% maka dapat disimpulkan bahwa penerapan strategi segmentasi untuk mendorong penerimaan kantor secara keseluruhan di KPP Pratama Temanggung belum efektif.

KESIMPULAN

Temuan Penelitian

Terdapat tiga temuan dari hasil penelitian ini, sesuai dengan tujuan penelitian. Pertama, hasil penelitian menunjukkan bahwa KPP Pratama Temanggung dalam menerapkan strategi segmentasi tahun 2021 mengikuti aturan SE-07/PJ/2020. Secara garis besar langkah

pengawasan dan pemeriksaan terdiri dari lima langkah utama. KPP Pratama Temanggung dalam menerapkan strategi segmentasi di tahun 2021 memiliki lima kendala utama. Efektivitas metode segmentasi yang diterapkan oleh KPP Pratama Temanggung dianalisis berdasarkan tingkat capaian penerimaan pajak tahun 2021 untuk seksi pengampu wajib pajak strategis, seksi pengampu wajib pajak lainnya, dan secara keseluruhan kantor. Seksi Pengawasan I selaku pengampu wajib pajak belum efektif. Seksi Pengawasan II, III, IV, V selaku pengampu wajib pajak lainnya sudah efektif. Secara keseluruhan strategi segmentasi yang diterapkan oleh KPP Pratama Temanggung belum efektif.

Implikasi

Berdasarkan hasil penelitian terdapat berbagai hasil temuan yang dapat menjadi implikasi teoritis dan praktis. Pertama, temuan dari penelitian dapat digunakan sebagai pengembangan konsep teori risiko kepatuhan. Temuan penelitian mendukung pendekatan pengawasan dan pemeriksaan dilakukan berdasarkan risiko wajib pajak yang mau patuh atau yang tidak mau patuh seperti yang dijelaskan oleh OECD (2004).

Kedua, temuan penelitian berupa kendala terkait dengan data, yaitu validitas data yang masih rendah (menurut data internal KPP Pratama Temanggung hanya 30% data yang dapat digunakan untuk penggalian potensi) dan masih terbatasnya data dari pihak eksternal khususnya dari pemerintah daerah. Kantor Pusat DJP dalam menurunkan data ke KPP sebaiknya meningkatkan proses validasinya dan sebaiknya dilakukan validasi berjenjang. Kanwil DJP Jateng II dan KPP Pratama Temanggung sebaiknya segera melakukan kerja sama dengan Pemerintah Daerah dengan membuat MoU agar proses pertukaran data dapat dengan mudah dan rutin dilakukan. Hingga saat ini belum terdapat aturan terkait dengan panduan melakukan kerja sama dengan pemerintah daerah, temuan ini dapat digunakan sebagai dasar pertimbangan perumus kebijakan di Kementerian Keuangan dan Direktorat Jenderal Pajak dalam menyusun aturan tentang panduan pembuatan kerja sama dengan pemerintah daerah.

Ketiga, temuan penelitian menunjukkan bahwa hingga saat ini di panduan SE-07/PJ/2020 maupun SE-05/PJ/2022 belum terdapat panduan tentang pemetaan keahlian, minat, dan bakat AR sebagai bahan pertimbangan penetapan penempatan AR ke setiap seksi pengawasan. Tidak adanya pemetaan keahlian, minat, dan bakat AR berakibat potensi kemampuan AR tidak dapat dioptimalkan karena harus mengampu tugas yang tidak sesuai dengan minat, bakat, dan keahliannya. Temuan tersebut dapat menjadi bahan masukan untuk menyempurnakan SE-07/PJ/2020, SE-05/PJ/2022 atau membuat aturan baru terkait dengan pemetaan kemampuan, minat, dan bakat AR.

Saran Penelitian Selanjutnya

Peneliti menyadari bahwa penelitian ini masih terdapat banyak keterbatasan. Pertama, informan dalam penelitian ini masih terbatas dari pejabat di KPP Pratama Temanggung. Selain itu, jabatan tertinggi dalam penelitian ini berada di level kepala seksi. Penelitian selanjutnya dapat ditambahkan informan dari pihak Kantor Wilayah DJP Jateng II khususnya bagian penerimaan pajak, agar informasi yang didapat lebih luas dan komprehensif. Kedua, observasi dalam penelitian ini terbatas pada aktivitas kegiatan pegawai di kantor saja belum sampai mengobservasi kegiatan pegawai di lapangan saat bertemu dengan wajib pajak. Penelitian selanjutnya dapat menambahkan kegiatan observasi di lapangan saat para AR melakukan kunjungan ke tempat wajib pajak agar memperoleh gambaran yang lebih nyata, dalam, dan komprehensif.

DAFTAR PUSTAKA

- Afriyanto, A., & Ahmad, N. (2022). *Potret Edukasi Perpajakan di Wilayah Perbatasan Kalimantan Utara : Evaluasi dan Tantangan yang Dihadapi*. 05(02), 89–102. <https://doi.org/https://doi.org/10.18196/jati.v5i2.14086>
- Afriyanto, A., & Widayuni, N. (2022). *Evaluasi Joint Program di Unit Vertikal Terkecil Otoritas Pajak dan Otoritas Pabean*. 17(2), 213–234. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.25105/jipak.v17i2.13301>
- Al-Azzawi, R. Z. A., Al-Sharea, I. H. D., & Sabri, Z. F. (2021). Strategic Intelligence and its Role in Tax Success Applied Research in the General Authority for Taxation. *Academy of Strategic Management Journal*, 20(Special Issue 4), 1–11.
- Braithwaite, V. (2009). *Defiance in Taxation and Governance Resisting and Dismissing Authority in a Democracy*. United Kingdom: Edward Elgar Publishing Limited.
- Christensen, D. M., Dhaliwal, D. S., Boivie, S., & Graffin, S. D. (2015). Top management conservatism and corporate risk strategies: Evidence from managers' personal political orientation and corporate tax avoidance. *Strategic Management Journal*, 36(12), 1918–1938. <https://doi.org/10.1002/smj.2313>
- Christian, F. F., & Ariwibowo, I. (2021). Pengawasan Kepatuhan Perpajakan Wajib Pajak Strategis di KPP Pratama Sukoharjo. *Jurnal Pajak Indonesia*, 5, 102–107.
- Creswell, J. W. (2016). *Research Design: Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif, dan Campuran* (Edisi Keempat). Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Direktorat Jenderal Pajak. *Surat Edaran Direktur Jenderal Pajak Nomor SE-07/PJ/2020 tentang Kebijakan Pengawasan dan Pemeriksaan Wajib Pajak dalam Rangka Perluasan Basis Pajak*. Jakarta.
- Direktur Jenderal Pajak. *Surat Edaran Direktur Jenderal Pajak Nomor SE-05/PJ/2022 tentang Pengawasan Kepatuhan Wajib Pajak*. , (2022). Jakarta.
- Granda, M. L. (2021). Tax haven ownership and business groups: Tax avoidance incentives in Ecuadorian firms. *Journal of Business Research*, 130(July 2020), 698–708. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.07.012>
- Kementerian Keuangan. *Peraturan Menteri Keuangan Nomor 39/PMK.03/2018 tentang Tata Cara Pengembalian Pendahuluan Kelebihan Pembayaran Pajak*. Jakarta.
- Kubick, T. R., Lynch, D. P., Mayberry, M. A., & Omer, T. C. (2016). The effects of regulatory scrutiny on tax avoidance: An examination of SEC comment letters. *Accounting Review*, 91(6), 1751–1780. <https://doi.org/10.2308/accr-51433>
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1992). *Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of New Method*. Terjemahan Tjetjep Rohendi Rohidi. Jakarta: Universitas Indonesia (UI-PRESS).
- Musimenta, D., Nkundabanyanga, S. K., Muhwezi, M., Akankunda, B., & Nalukenge, I. (2017). Tax compliance of small and medium enterprises: a developing country perspective. *Journal of Financial Regulation and Compliance*, 25(2), 149–175. <https://doi.org/10.1108/JFRC-08-2016-0065>
- OECD. (2004). *Compliance Risk Management: Managing and Improving Tax Compliance*. Paris: OECD.
- OECD. (2021). Glossary of Tax Term. Retrieved 16 January 2021, from OECD.org website: <https://www.oecd.org/ctp/glossaryoftaxterms.htm>
- Pertiwi, M., & Zubaidah, E. (2018). Analisis Strategi Peningkatan penerimaan Pajak Bumi dan Bangunan Sektor Perdesaan dan Perkotaan Pada Badan Pendapatan Daerah Kota Pekanbaru. *PUBLIKA*, 5(1), 319–331.
- Prastiwi, D., & Puspitasari, D. A. (2017). Other Dimensions of Tax Billing with Gjzeling (Study on Tax Confiscation Officials at KPP Pratama Surabaya Wonocolo). *Journal of Economics, Business & Accountancy Ventura*, 20(2). <https://doi.org/10.14414/jebav.v20i2.1119>
- Salah, M., & Septiyeni, S. (2014). Analisis Penerapan Modernisasi Administrasi Perpajakan Dan Implikasinya terhadap Kinerja Account Representative. *Jurnal Dinamika Akuntansi Dan Bisnis*,

- 1(1), 81–91. <https://doi.org/10.24815/jdab.v1i1.3589>
- Saputra, M. F., Rifa, D., & Rahmawati, N. (2015). Pengaruh corporate governance, profitabilitas dan karakter eksekutif terhadap tax avoidance pada perusahaan yang terdaftar di BEI. *Jurnal Akuntansi & Auditing Indonesia*, 19(1), 1–12. <https://doi.org/10.20885/jaai.vol19.iss1.art1>
- Sembiring, L. J. (2021). Ya Tuhan! 12 Tahun RI Tak Pernah Capai Target Pajak. Retrieved 18 January 2021, from [cnbcindonesia.com website: https://www.cnbcindonesia.com/news/20210128154652-4-219466/ya-tuhan-12-tahun-ri-tak-pernah-capai-target-pajak](https://www.cnbcindonesia.com/news/20210128154652-4-219466/ya-tuhan-12-tahun-ri-tak-pernah-capai-target-pajak)
- Setiawan, D., Kurniawan, B., & Payamta, P. (2018). Dampak penggunaan e-filling terhadap kepatuhan wajib pajak: peran perilaku wajib pajak sebagai variabel mediasi. *Jurnal Akuntansi & Auditing Indonesia*, 22(1), 12–24. <https://doi.org/10.20885/jaai.vol22.iss1.art2>
- Sukesi, S., & Yunaidah, I. (2020). The effect of tax socialization, superior service, and service quality on taxpayers' satisfaction and compliance. *Journal of Economics, Business, & Accountancy Ventura*, 22(3), 347–359. <https://doi.org/10.14414/jebav.v22i3.1698>
- Susyanti, J., & Askandar, N. S. (2019). Why Is Tax Knowledge and Tax Understanding Important? *JEMA: Jurnal Ilmiah Bidang Akuntansi Dan Manajemen*, 16(2), 187. <https://doi.org/10.31106/jema.v16i2.2711>
- Suyanto, S., & Pratama, Y. H. (2018). Kepatuhan wajib pajak orang pribadi: Studi aspek pengetahuan, kesadaran, kualitas layanan dan kebijakan sunset policy. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 21(1), 139–158. <https://doi.org/10.24914/jeb.v21i1.704>
- Suyati, S. (2013). *Persepsi Wajib Pajak dan Pelaksanaan Sistem Self Assessment Kantor Pelayanan Pajak Semarang Barat*. 28(2), 104–116.
- Wildan, M. (2020). Kemenkeu Ramu Ulang Pengawasan Wajib Pajak. Retrieved from [ekonomi.bisnis.com website: https://ekonomi.bisnis.com/read/20200228/259/1207153/kemenkeu-ramu-ulang-pengawasan-wajib-pajak](https://ekonomi.bisnis.com/read/20200228/259/1207153/kemenkeu-ramu-ulang-pengawasan-wajib-pajak)
- Yusdita, E. E., Subekti, I., & Adib, N. (2017). Peran Persepsi Wajib Pajak Atas Keadilan Sistem Perpajakan Dalam Meningkatkan Kepatuhan Pajak. *EKUITAS (Jurnal Ekonomi Dan Keuangan)*, 1(3), 361–384. <https://doi.org/10.24034/j25485024.y2017.v1.i3.2268>