

# **Efektivitas Penerimaan Dalam Target *Extra Effort* Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Seksi Ekstensifikasi (Studi Kasus: Kantor Pelayanan Pajak Pratama Palembang Ilir Timur)**

Eddy Gunara<sup>1</sup>, Lin Yan Syah<sup>2</sup>, Dedi Rianto Rahadi<sup>3</sup>

Program Studi Manajemen-S2 Universitas Bina Darma Palembang  
<sup>1</sup>egunara@gmail.com, <sup>2</sup>linyansyah@gmail.com, <sup>3</sup>dedi1968@yahoo.com,

**Abstrak.** Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa efektifkah penerimaan dalam target *extra effort* dalam meningkatkan kinerja pegawai di Seksi Ekstensifikasi dan Penyuluhan. Penelitian ini dilakukan pertengahan tahun 2016. Data primer diperoleh dengan cara wawancara langsung dengan informan dan observasi lapangan. Data sekunder diperoleh dari data-data kepegawaian, data-data laporan bulanan seksi ekstensifikasi dan penyuluhan serta peraturan-peraturan yang terkait. Selanjutnya data primer dan sekunder tersebut dianalisa dengan menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Hasil penelitian perlunya diberikan pendidikan dan pelatihan khusus bagi pegawai terkait teknik penggalan potensi, kompleksitasnya pekerjaan pegawai sehingga pegawai tidak dapat fokus dalam menyelesaikan pekerjaannya, penetapan target penerimaan *extra effort* harus terukur sehingga dapat dipertanggung jawabkan.

Kata kunci: Seksi Ekstensifikasi dan Penyuluhan, Efektivitas, *Extra Effort*, Kinerja, Penggalan potensi

## **1 PENDAHULUAN**

Indonesia termasuk negara berkembang, yang mana senantiasa melakukan pembangunan nasional. Pembangunan tersebut dapat dilakukan bila dana yang dimiliki Indonesia memadai. Pajak merupakan salah satu pemasukan negara. Kepatuhan para wajib pajak menjadi kunci terkumpulnya dana pajak yang berguna untuk kesejahteraan masyarakat Indonesia, salah satunya dalam upaya pembangunan nasional. Mardiasmo (2011:23) mengemukakan bahwa 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.

Pemerintah melakukan berbagai usaha untuk dapat mencapai peningkatan penerimaan pajak salah satunya adalah dengan perubahan nomenklatur Seksi Ekstensifikasi Perpajakan menjadi Seksi Ekstensifikasi dan Penyuluhan dimana terdapat penambahan Usaha peningkatan kinerja yang dilakukan Direktorat Jenderal Pajak adalah menentukan target penerimaan *extra effort* yang ditetapkan dan diwajibkan untuk dicapai oleh pegawai Seksi Ekstensifikasi dan Penyuluhan.

Berdasarkan data penerimaan *extra effort* seksi ekstensifikasi dan penyuluhan tahun 2014 diketahui bahwa realisasi penerimaan ekstra effort seksi ekstensifikasi dan

penyuluhan tahun 2014 hanya mencapai 56,70% dari target, tahun 2015 hanya mencapai 50,56% dan 2016 (s.d Juni) hanya mencapai 17,27%.

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan deskriptif kualitatif. Pendekatan deskriptif kualitatif merupakan bagian dari penelitian kualitatif dengan kata lain, penelitian deskriptif kualitatif merupakan salah satu pendekatan yang digunakan untuk membedah fenomena yang diamati di lapangan. Dalam melakukan penelitian, peneliti melakukan teknik pengumpulan data yaitu studi literatur/ dokumentasi, wawancara, dan observasi (pengamatan). Peneliti menganalisis data sesuai dengan pendapat yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman (Sugiono:2005), melalui prosedur dan tahapan-tahapan yaitu pengumpulan data, reduksi data, klasifikasi data, penyajian data, serta verifikasi dan kesimpulan.

## **2 STUDI KASUS PADA KPP PRATAMA PALEMBANG ILIR TIMUR**

Penelitian dilakukan di KPP Pratama Palembang Ilir Timur terhadap 6 orang informan yang meliputi 3 informan inti dan 3 informan tambahan. Kasus yang diamati dan dianalisis adalah seberapa efektifkah penerimaan dalam target *extra effort* dalam meningkatkan kinerja pegawai di seksi ekstensifikasi dan penyuluhan. Data dikumpulkan melalui wawancara dengan 4 orang pegawai di seksi ekstensifikasi dan penyuluhan, 2 orang pegawai di sub bagian umum dan kepala kantor.

## **3 ANALISIS DAN PEMBAHASAN KASUS**

Berdasarkan hasil temuan awal terdapat 3 (tiga) indikator yang mempengaruhi tingkat efektivitas penerimaan dalam target *extra effort* terhadap peningkatan kinerja pegawai di seksi ekstensifikasi dan penyuluhan, antara lain: Pentingnya pendidikan dan pelatihan tentang teknik penggalian potensi bagi pegawai di seksi ekstensifikasi dan penyuluhan, kompleksitas pekerjaan di seksi ekstensifikasi dan penyuluhan, pola penetapan target penerimaan *extra effort*.

Hasil analisa terhadap Pentingnya pendidikan dan pelatihan tentang teknik penggalian potensi bagi pegawai di seksi ekstensifikasi dan penyuluhan diketahui bahwa baru 2 orang atau 28.57% pegawai di seksi ekstensifikasi yang pernah ikut diklat teknis terkait penggalian potensi sedangkan sebanyak 5 orang atau 71.43 sama sekali belum pernah.

Temuan penelitian ini mendukung temuan hasil penelitian terdahulu oleh Rafles Tiara Sakti dan Mulyadi tahun 2015 tentang " pelaksanaan pendidikan dan pelatihan dalam meningkatkan kinerja pegawai negeri sipil (PNS) di dinas pendidikan dan kebudayaan provinsi Bengkulu" yang menyatakan bahwa pendidikan dan pelatihan merupakan penggerak didalam upaya pengembangan akan kemampuan berfikir rasional dan berkepribadian yang baik dengan nilai integritas yang tinggi akan emban amanat jabatannya. Oleh karenanya, program pendidikan dan pelatihan di instansi pemerintah, harus menjadi perhatian yang besar, sehingga nantinya dapat menjadi poin penting untuk meningkatkan kinerja pegawainya. Pengembangan kemampuan pegawai sangat dibutuhkan dalam rangka meningkatkan kemampuan pengetahuan pegawai serta dapat merubah perilaku pegawai dalam penyelesaian tugas sehari-hari.

Temuan penelitian ini juga mendukung temuan hasil penelitian terdahulu oleh Firdaus Hafid tahun 2014 tentang “Pengembangan kompetensi pegawai negeri sipil melalui pendidikan dan pelatihan” yang menyatakan bahwa pengembangan pegawai pada dasarnya bertujuan untuk memastikan dan memelihara kemampuan pegawai sehingga memenuhi kualifikasi yang diprasyarkan sehingga dapat memberi kontribusi optimal bagi organisasi. Salah satu bentuk pengembangan pegawai adalah pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan adalah proses terencana untuk mengubah sikap/prilaku, pengetahuan dan keterampilan melalui pengalaman belajar yang diharapkan dapat memberikan kontribusi pada peningkatan produktivitas, efektivitas dan efisiensi organisasi setelah pegawai kembali ketempat kerjanya.

Temuan penelitian sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Soekijo (2003:30) bahwa pendidikan dan pelatihan merupakan upaya untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian pegawai. Oleh karena itu setiap organisasi atau instansi yang ingin berkembang, pendidikan dan pelatihan pegawainya harus memperoleh perhatian yang lebih besar sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawainya tersebut.

Temuan penelitian ini juga diperkuat dengan hasil wawancara dengan informan inti bahwa: diklat dan pelatihan yang sangat utama dibutuhkan oleh pelaksana seksi ekstensifikasi dan penyuluhan adalah diklat yang berhubungan dengan kegiatan penggalan potensi seperti yang diberikan kepada *account representative* dikarenakan para pelaksana di seksi ekstensifikasi rata-rata adalah para pegawai yang baru memasuki dunia kerja di Direktorat Jenderal Pajak, seluruh petugas yang ditempatkan di seksi ekstensifikasi dan penyuluhan seharusnya dibekali dengan pendidikan dan pelatihan yang cukup mengenai penggalan potensi. Hal ini dikarenakan kebanyakan petugas yang masuk diseksi ekstensifikasi dan penyuluhan adalah pegawai baru atau petugas yang belum pernah mendapatkan tugas terkait dengan penerimaan negara, pelatihan yang diberikan kepada para pelaksana di seksi ekstensifikasi dan penyuluhan sebaiknya dimulai sejak pegawai yang bersangkutan ditempatkan di seksi tersebut, selain itu juga diberikan pelatihan secara berkala untuk meningkatkan kemampuan dan keahlian secara terus menerus.

Hasil analisa terhadap kompleksitas pekerjaan di seksi ekstensifikasi dan penyuluhan uraian tugas seksi ekstensifikasi saat ini selain uraian tugas yang sudah ada ditambah dengan uraian tugas dari seksi lain (seksi pelayanan) yang dialihkan ke seksi ekstensifikasi dan penyuluhan ataupun kewenangannya disamakan dengan seksi lain (seksi pengawasan dan konsultasi, seksi pemeriksaan).

Temuan peneliti ini mendukung hasil temuan terdahulu yang dilakukan oleh Syukriansyah (2009) tentang analisis pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan divisi marketing dan kredit PT. WOM Finance cabang Depok dengan hasil penelitian bahwa beban kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

Temuan peneliti sesuai dengan teori Furhanm (2012) dalam blognya dinyatakan bahwa hal-hal yang membuat kita kehilangan focus yaitu melakukan beberapa pekerjaan: bila anda menganggap sebagai ahli dalam melakukan *multitasking* atau melakukan beberapa pekerjaan sekaligus, anda mungkin akan merasa lebih banyak waktu yang dihemat. Padahal, menurut para ahli sebenarnya kita akan lebih efisien jika mengerjakan satu pekerjaan sampai tuntas sebelum beralih pada tugas lainnya. Mengerjakan beberapa tugas sekaligus akan membuat konsentrasi terpecah.

Temuan peneliti ini diperkuat oleh hasil wawancara dengan informan inti bahwa: sejak berlakunya PMK206.2/PMK.01/2014, tugas pokok dan fungsi dari seksi ekstensifikasi dan penyuluhan menyebabkan banyaknya jenis pekerjaan baru yang harus dikerjakan para pelaksana seksi ekstensifikasi dan penyuluhan dan menyebabkan para pelaksana tersebut kesulitan untuk menyelesaikan semua pekerjaan tersebut khususnya dalam hal hal harus diselesaikan dalam waktu yang bersamaan, sejak perubahan nomenklatur seksi ekstensifikasi dan penyuluhan memegang peranan penting tidak hanya di bidang ekstensifikasi melalui penambahan jumlah wajib pajak namun juga melalui bidang intensifikasi melalui penggalian potensi dengan target penerimaan yang diberikan. Selain dua bidang yang telah disebutkan secara umum, bidang khusus yang menjadi tugas seksi ekstensifikasi dan penyuluhan sebagaimana tergambar dalam sasaran kinerja masing-masing pegawai juga harus dikerjakan, seperti : pencarian potensi calon wajib pajak, pelayanan dan kegiatan edukasi terhadap wajib pajak, jumlah penyetoran wajib pajak baru, jumlah pelaporan SPT (Surat Pemberitahuan) yang dilakukan wajib pajak baru terkait kepatuhan, penggalian potensi wajib pajak baru dan TLTB (Tidak Lapor dan Tidak Bayar), *mapping* dan *geotagging* wajib pajak, pengawasan pelaksanaan hak dan kewajiban wajib pajak, penggalian potensi kegiatan membangun sendiri, usulan pemeriksaan terhadap wajib pajak, dan lain sebagainya. Kesemua tupoksi yang disebutkan itu menjadi tanggungjawab yang harus dikerjakan oleh petugas seksi ekstensifikasi dan penyuluhan secara kontinuitas.

Hasil analisa terhadap pola penetapan target ekstra effort dapat disimpulkan bahwa target penerimaan ekstra effort seksi ekstensifikasi dan penyuluhan di tahun 2015 sebesar Rp. 241.518.346.102 berasal dari potensi pajak sebesar Rp. 21.207.623.971. Target penerimaan ditahun 2016 sebesar Rp. 245.000.000.000 berasal dari potensi pajak sebesar Rp. 11.939.801.074.

Temuan peneliti ini mendukung hasil temuan terdahulu yang dilakukan oleh Budiyanto (2004) tentang pengaruh perencanaan strategis terhadap kinerja finansial. Penelitian dengan metode kuantitatif dengan hasil bahwa terdapat pengaruh perencanaan strategis terhadap peningkatan kinerja finansial. Temuan peneliti juga mendukung hasil temuan Widodo (2011), yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh perencanaan strategis terhadap peningkatan kinerja organisasi.

Temuan peneliti ini sesuai dengan tulisan yang peneliti unduh dari blog “Badan Kebijakan Fiskal” dengan judul “formulasi model-model penerimaan perpajakan: studi kasus model perhitungan potensi penerimaan PPh non migas”. Dalam tulisannya dinyatakan pentingnya peran perpajakan dalam APBN membutuhkan proyeksi penerimaan perpajakan yang *credible* agar target akurat dan dapat dicapai. Tepat tidaknya perencanaan besaran penerimaan perpajakan (target penerimaan perpajakan) akan berpengaruh pada kelancaran pelaksanaan pembangunan nasional. Meskipun terdapat tujuan untuk meningkatkan penerimaan perpajakan maupun tax ratio secara signifikan, penetapan target penerimaan perpajakan tidak boleh melebihi kemampuan dari perekonomian Indonesia itu sendiri. Oleh karena itu, dalam menetapkan target penerimaan perpajakan harus memperhatikan potensi yang ada serta berbagai faktor perubahan indikator ekonomi yang sedang terjadi maupun perubahan kebijakan (*policy*) dan administrasi. Untuk mengetahui apakah perhitungan proyeksi penerimaan pajak sudah akurat maka perlu diketahui besarnya potensi penerimaan pajak yang sesuai dengan kondisi perekonomian yang sebenarnya. Dengan membandingkan perhitungan potensi dan proyeksi penerimaan perpajakan akan diketahui besarnya

selisih pajak (*tax gap*) yang biasa dipakai untuk mengukur tingkat optimalisasi penerimaan perpajakan.

## **4 KESIMPULAN DAN SARAN**

### **4.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisa dan pembahasan, dapat ditarik kesimpulan bahwa penetapan target penerimaan *extra effort* di seksi ekstensifikasi dan penyuluhan tidak efektif dalam meningkatkan kinerja pegawai, karena: kurangnya kemampuan pegawai di seksi ekstensifikasi dan penyuluhan akan teknik penggalan potensi karena kurangnya pendidikan dan pelatihan (diklat), kurang fokusnya pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya karena begitu kompleksnya pekerjaan yang harus diselesaikan, pola penetapan target *extra effort* bersifat *up to bottom*, sehingga tidak mempertimbangkan besaran potensi pajak riil yang dimiliki.

Bila melihat hasil pencapaian penerimaan *extra effort* seksi ekstensifikasi dan penyuluhan sejak tahun 2014 tidak pernah mencapai 60%. Hal ini menurut teori efektivitas Panga dan Elim (2015:798) masuk kategori e. Tingkat pencapaian dibawah 60%, berarti tidak efektif.

### **4.2 Saran**

Dari hasil analisa, pembahasan dan kesimpulan, maka peneliti memberikan saran kepada Direktorat Jenderal Pajak selaku institusi pusat: agar pegawai di Seksi Ekstensifikasi dan Penyuluhan diberikan diklat khusus terkait kegiatan intensifikasi mengingat tugas di seksi tersebut juga meliputi kegiatan intensifikasi, pegawai di Seksi Ekstensifikasi dan Penyuluhan diberikan "label" khusus sama halnya dengan *account representative (AR)*, sehingga mereka mempunyai kebanggaan dan motivasi sebagai pegawai di Seksi Ekstensifikasi dan Penyuluhan, dalam penetapan target penerimaan ekstra effort dapat mempertimbangkan potensi riil yang dimiliki setiap Kantor (*bottom to up*). Dengan penghitungan target secara *bottom to up* diharapkan nantinya target penerimaan ekstra effort dapat menjadi efektif bagi peningkatan kinerja pegawai.

## DAFTAR PUSTAKA

1. Budiarto. 2004. *Pengaruh Perencanaan Strategis Terhadap Kinerja Finansial*. Bandung: Universitas Widyatama.
2. Furhanm. 2012. *Fokus adalah Kunci Menuju Sukses*. Diakses 28 Juni 2016, dari <http://www.furhanm.com/2012/06/fokus-adalah-kunci-menuju-sukses.html>.
3. Hafid. F. 2015. *Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil Melalui Pendidikan dan Pelatihan, Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur II*. Makassar: Lembaga Administrasi Negara.
4. Mardiasmo. 2011. *Perpajakan*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
5. Menteri Keuangan. 2014. *Peraturan Menteri Keuangan Nomor 206.2/PMK.01/2014 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Pajak*. Jakarta. Kementerian Keuangan Republik Indonesia.
6. Notoatmodjo. Soekijo. 2003. *Pengembangan Sumber Daya Manusia, cetakan kelima*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
7. Panga, RB., & Elim, I., 2015. *Analisis Efektivitas Pemeriksaan Pajak dalam Upaya Meningkatkan Penerimaan Pajak pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Belitung*. Jurnal EMBA, 3(1): 796-805
8. Sakti, Tiara & Mulyadi. 2015. *Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Dalam meningkatkan Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Bengkulu*. Jurnal Penelitian Sosial dan Politik, 4(2): 37-48
9. Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Bandung: Alfabeta
10. Syukriansyah.A. 2012. *Analisa Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Divisi Marketing dan Kredit PT. WOM Finance Cabang Depok*. Bogor: Institut Pertanian Bogor
11. Widodo. 2011. *Peningkatan Kinerja Organisasi Melalui Perencanaan Strategis*. Volume 15, Nomor 1: 83-97.
12. \_\_\_\_\_, Diakses tanggal 25 Juli 2016 dari [www.fiskal.kemenkeu.go.id/dw-konten-view.asp?id=20100412124836359824925](http://www.fiskal.kemenkeu.go.id/dw-konten-view.asp?id=20100412124836359824925)