

**EVALUASI PELAKSANAAN PROGRAM PENGAMPUNAN PAJAK 2016  
(STUDI PADA KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA SURAKARTA DAN  
KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA BOYOLALI)**

**Ahmad Jefri Adityas Wibawa**  
Direktorat Jenderal Pajak, Kementerian Keuangan Republik Indonesia  
([ahmadjefriadityaswibawa@gmail.com](mailto:ahmadjefriadityaswibawa@gmail.com))

**Abdul Halim**  
Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Gadjah Mada  
([ahali58@ugm.ac.id](mailto:ahali58@ugm.ac.id))

**ABSTRAKSI**

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi pelaksanaan program pengampunan pajak 2016 pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Surakarta dan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Boyolali. Penelitian ini mengevaluasi pelaksanaan program pengampunan pajak tersebut pada kantor pelayanan pajak selaku pengemban amanah pelaksanaan program pengampunan pajak 2016. Salah satu teknik evaluasi pelaksanaan program tersebut ialah dengan mendalami dua daerah yang berbeda pencapaian targetnya secara signifikan di sebuah daerah Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak di Indonesia

Keywords: program pengampunan pajak 2016, evaluasi pelaksanaan, kantor pelayanan pajak

## PENDAHULUAN

Negara Indonesia merupakan salah satu negara berkembang yang masih memiliki banyak agenda pembangunan di berbagai sektor seperti sektor pendidikan, kesehatan, dan infrastruktur. Pembangunan di berbagai sektor tersebut membutuhkan biaya pembangunan yang besar. Kondisi tersebut tidak hanya terjadi di Indonesia melainkan juga di berbagai negara lain yang selama ini sebagian besar pembiayaannya bertumpu pada penerimaan pajak (Luitel dan Tosun, 2013). Di Indonesia hal tersebut terlihat pada rincian Nota Keuangan tahun 2017 yang menunjukkan bahwa porsi penerimaan perpajakan ditargetkan mencapai 85,56% dari total Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) tahun 2017.

Tingkat ketergantungan pemerintah terhadap penerimaan dari sektor perpajakan ternyata tidak selaras dengan realisasi pencapaian target penerimaan pajak selama ini. Hal tersebut mengindikasikan perlunya upaya pembenahan atau reformasi secara komprehensif. Kondisi tersebut dapat dilihat pada tabel 1.

Pengampunan pajak sesungguhnya dapat menjadi langkah awal dalam memperbaiki lemahnya situasi perpajakan di Indonesia. Kebijakan pengampunan pajak berpotensi mendorong peningkatan kepatuhan pajak secara sukarela (*voluntary compliance*) (Alm, 1998). Menurut Le

Borgne (2006), pengampunan pajak dapat diartikan sebagai kesempatan yang diberikan oleh pemerintah dengan waktu yang terbatas untuk kelompok wajib pajak tertentu untuk membayar sejumlah tertentu yang telah ditetapkan melalui pembebasan kewajiban pajak untuk masa pajak di periode sebelumnya (termasuk bunga dan denda) serta dibebaskannya tuntutan hukum.

**Tabel 1. Rencana dan Realisasi Penerimaan Pajak Pusat (dalam miliar rupiah)**

Tahun	Target	Realisasi	Capaian
2012	885.025	836.233	94%
2013	995.213	921.206	93%
2014	1.072.374	981.826	92%
2015	1.294.258	1.061.239	82%

Sumber: Direktorat Jenderal Pajak, 2017

Selain itu, Malherbe (2011) mengemukakan bahwa pengampunan pajak ialah suatu kemungkinan untuk mendapatkan pengampunan dalam membayar pajak dari sejumlah kewajiban pajak (termasuk bunga dan denda) serta pengabaian penuntutan pidana pajak dan pembatasan untuk mengaudit pajak untuk jangka waktu tertentu.

Direktorat Jenderal Pajak (DJP) sebagai pengemban amanah Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2016 Tentang Pengampunan Pajak telah melaksanakan program pengampunan pajak. Total penerimaan uang tebusan berdasarkan surat setoran pajak (SSP) sejak dimulainya pelaksanaan program pengampunan pajak hingga tang-

gal 31 Maret 2017 “hanya” mencapai Rp116,60 triliun atau 70,67% dari target sebesar Rp165 triliun (Direktorat Jenderal Pajak, 2017). Dengan pencapaian tersebut banyak hal yang menarik untuk diteliti atau diketahui lebih lanjut khususnya dalam hal mengevaluasi pelaksanaan program pengampunan pajak dilihat dari perspektif kantor pelayanan pajak (KPP) selaku pengemban amanah pelaksanaan program pengampunan pajak 2016.

Menurut Yin (2014), penggunaan pendekatan studi multikasus dalam meneliti didasarkan pada kebutuhan informasi yang mendalam pada lebih dari satu objek penelitian terkait dengan fenomena yang sedang diteliti. Atas kondisi tersebut, pemilihan sebuah kasus dengan cermat merupakan sebuah keharusan sehingga peneliti dapat memprediksikan hasil yang sama antarkasus atau hasil yang berbeda.

Penelitian ini dilakukan pada KPP Pratama Surakarta dan KPP Pratama Boyolali yang berada di wilayah kerja Kanwil DJP Jawa Tengah II. Kanwil DJP Jawa Tengah II dalam pelaksanaan program pengampunan pajak 2016 untuk periode Juli 2016 sampai dengan 31 Maret 2017 berada pada urutan 16 dari 33 kantor wilayah seperti yang diuraikan pada tabel 2.

Pemilihan KPP Pratama Surakarta dalam penelitian ini didasarkan dari kontribusi KPP Pratama Surakarta yang terbesar realisasi uang tebusan sedangkan KPP

Pratama Boyolali terkecil realisasi uang tebusan di lingkungan Kanwil DJP Jawa Tengah II. Kondisi tersebut dapat dilihat pada tabel 1.

**Tabel 2. Rincian Kinerja Uang Tebusan Program Pengampunan Pajak Kanwil DJP Jawa Tengah II (Periode Juli 2016 s.d 31 Maret 2017) (dalam miliaran rupiah)**

Kantor Pelayanan Pajak Pratama	Total Realisasi	Kontribusi	Rangking Capaian Kontribusi
Surakarta	826,5	44,27%	1
Sukoharjo	320,2	17,15%	2
Magelang	177,29	9,50%	3
Karanganyar	122,18	6,55%	4
Purwokerto	107,28	5,75%	5
Klaten	74,99	4,02%	6
Temanggung	70,61	3,78%	7
Cilacap	56,51	3,03%	8
Purbalingga	35,17	1,88%	9
Kebumen	31,11	1,67%	10
Purworejo	24,64	1,32%	11
Boyolali	20,26	1,09%	12
<b>(Realisasi Kanwil DJP Jawa Tengah II Per 31 Maret 2017)</b>			<b>1.867</b>

Sumber: Direktorat Jenderal Pajak, 2017

Pendekatan penelitian yang dapat digunakan untuk mengevaluasi pelaksanaan program pengampunan pajak 2016 tersebut dengan nama *performance blueprint*. *Performance blueprint* dikembangkan untuk memberikan pemahaman yang baik tentang perbedaan antara langkah upaya (*effort*) dan dampak (*effect*), ruang lingkup *output* dan *outcomes*, keterampilan teknis dan budaya yang diperlukan untuk mengumpulkan dan

menggunakan informasi kinerja (Longo, 2002).

DiMaggio dan Powel (1983) menjelaskan isomorfisma kelembagaan sebagai sebuah proses dimana sebuah organisasi menjadi mirip satu sama lain akibat menghadapi tekanan dari lingkungan. Penggunaan isomorfisma kelembagaan menjadi penting karena dengan memahami motivasi pegawai Direktorat Jenderal Pajak dalam hal ini motivasi pegawai KPP Pratama Surakarta dan KPP Pratama Boyolali sebagai pengemban amanah Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2016 Tentang Pengampunan Pajak.

Berdasarkan latar belakang tersebut, menarik untuk mengevaluasi pelaksanaan program pengampunan pajak 2016 dengan pendekatan kualitatif studi multikasus pada dua daerah yang memiliki perbedaan realisasi penerimaan program pengampunan pajak 2016 yang cukup signifikan. Literatur penelitian ini menyajikan kerangka teori dan tinjauan pustaka pada bagian 2. Metode penelitian disajikan pada bagian 3. Pada bagian 4 berisi tentang analisis dan diskusi penelitian ini. Terakhir, kesimpulan dan rekomendasi disajikan pada bagian 5.

### **Tujuan Penelitian**

Penelitian ini memiliki tujuan penelitian diantaranya (1) Mengevaluasi pelaksanaan program pengampunan pajak 2016 pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Surakarta

dan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Boyolali; (2) Mengidentifikasi faktor-faktor penyebab perbedaan pelaksanaan program pengampunan pajak 2016 pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Surakarta dan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Boyolali; (3) Mengidentifikasi persamaan dan perbedaan pelaksanaan program pengampunan pajak 2016 pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Surakarta dan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Boyolali. (4) Menganalisis pendekatan *performance blueprint* dapat digunakan dalam mengevaluasi pelaksanaan program pengampunan pajak 2016 pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Surakarta dan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Boyolali; (5) Menjelaskan fenomena isomorfisma kelembagaan yang terjadi dalam pelaksanaan program pengampunan pajak 2016 pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Surakarta dan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Boyolali.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **2.1 Pengertian dan Tujuan Pengampunan Pajak**

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2016 Tentang Pengampunan Pajak, pengampunan pajak adalah penghapusan pajak yang seharusnya terutang, tidak dikenai sanksi administrasi perpajakan, dan sanksi pidana di bidang perpajakan dengan cara mengungkap harta dan membayar uang tebusan sebagaimana diatur dalam undang-undang. Berdasarkan

definisi tersebut, selain memberikan pengampunan untuk sanksi administrasi, *pengampunan pajak* juga dimaksudkan untuk menghapuskan sanksi pidana serta *pengampunan pajak* juga dapat diberikan kepada pelaporan sukarela data kekayaan wajib pajak yang tidak dilaporkan pada masa sebelumnya tanpa harus membayar pajak yang mungkin belum dibayarkan (Republik Indonesia, 2016).

## **2.2 Literatur Pengampunan Pajak**

Penggelapan pajak memberikan masalah yang serius bagi sejumlah negara. Pemerintah mengalami kehilangan sebagian besar pendapatan potensial setiap tahunnya karena perilaku warga negara yang berusaha dengan berbagai cara untuk menghindari dari membayar pajak. Untuk mengatasi masalah penggelapan pajak tersebut, banyak negara telah menerapkan program pengampunan pajak (Agbonika, 2015).

Penelitian Alm dan Rath (1998) memberikan gambaran bahwa pada tahun 1997, pemerintah India melaksanakan pengampunan pajak dengan jangka waktu dari Juli sampai dengan Desember 1997. Pengadaan publikasi dan kampanye secara besar-besaran pun dilakukan pemerintah India dengan menyampaikan secara tersirat bahwa pengampunan ini ialah terakhir kalinya akan dilaksanakan pemerintah India setelah ini akan dilakukan penegakan hukum dengan kenaikan sanksi untuk para

pelanggar pajak yang ketahuan. Dengan cara ini, pengampunan pajak di India tahun 1997 dianggap berhasil karena mengumpulkan \$2.500.000.000 dengan jumlah wajib pajak yang berpartisipasi dalam program pengampunan pajak 350.000 wajib pajak.

Menurut Quaghebeur (2004), negara Belgia merupakan salah satu negara yang mengalami kegagalan menjalankan program pengampunan pajak. Pengampunan pajak dijalankan pada tahun 2004 setelah menerbitkan Rancangan Undang-Undang Pengampunan Pajak pada 29 September 2003. Undang-Undang Pengampunan Pajak akhirnya disahkan pada 31 Desember 2003. Pengampunan diberikan selama 1 tahun terhitung dari tanggal 1 Januari 2004 sampai dengan 31 Desember 2004 dan diberi nama “*One Time Full Relief Declaration*” dengan tujuan untuk menyamakan kata pengampunan pajak karena adanya permasalahan politik yang sedang terjadi di negara Belgia. Target pengampunan pajak 2004 ialah antara \$76.700.000 sampai dengan \$89.500.000 akan tetapi hasil yang didapatkan me-ngecewakan pemerintah karena realisasinya hanya sebesar \$59.900.000.

## **2.3 Literatur *Ongoing Performance Measurement & Management***

Roberto (2016) melakukan penelitian yang bertujuan untuk mengevaluasi kinerja Direktorat Jenderal Mineral dan

Batubara. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa indikator kinerja Direktorat Jenderal Mineral dan Batubara belum menunjukkan kesesuaian informasi pada dokumen perencanaan hingga dokumen pelaporan. Selain itu indikator kinerja Direktorat Jenderal Mineral dan Batubara masih berbasis pada *self-delivery outcomes* belum berbasis pada hasil atau *community outcome*.

Adiyarti (2016) melakukan penelitian yang bertujuan untuk mengevaluasi penetapan indikator kinerja, mendeteksi faktor-faktor penyebab permasalahan, dan strategi yang digunakan untuk meningkatkan akuntabilitas kinerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa indikator kinerja Pemerintah Kabupaten Kulon Progo secara umum sudah berorientasi pada *service delivery outcome*. Faktor-faktor yang menyebabkan permasalahan dalam akuntabilitas kinerja di tingkat Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) ialah perubahan peraturan perundangan, sosialisasi yang tidak tepat sasaran, kuantitas dan kualitas sumber daya manusia, dan data kinerja yang tidak akurat

#### **2.4 Literatur Isomorfisma Kelembagaan**

Akbar dkk. (2015) melakukan penelitian terkait implementasi pengukuran kinerja di pemerintah daerah yang telah muncul pada permulaan era reformasi pada tahun 1999 ketika muncul Instruksi Presiden Nomor 7 Tahun 1999

berupa Laporan Kinerja Akuntabilitas Aparatur Negara (LAKIP). Sehingga fokus penelitian ini pada tiga hal. Pertama, ingin melihat apakah negara-negara berkembang benar-benar menggunakan pengukuran kinerja untuk membantu pembuatan keputusan dan membantu merencanakan untuk peningkatan kinerja masa depan. Kedua, apakah tiga tekanan isomorfisma (*coercive*, *mimetic*, dan *normative*) ada dalam pengembangan dan penggunaan pengukuran kinerja. Ketiga, apabila isomorphism kelembagaan adalah jelas dan ada, dapatkah akuntabilitas ada di dalam tekanan atas pengembangan dan penggunaan pengukuran kinerja.

Ibrahim (2015) melakukan penelitian terkait proses penerapan akuntansi akrual di Kota Semarang jauh lebih baik dibandingkan dengan penerapan akuntansi akrual di Kota Palopo. Kemauan berinovasi menjadi kunci kesuksesan Kota Semarang. Mekanisme koersif, mimetik dan normatif eksis pada penerapan akuntansi akrual di Kota Semarang dan Kota Palopo. Kota Palopo cenderung kearah koersif dan mimetik sedangkan Kota Semarang kearah mimetik dan normatif.

#### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Penelitian kualitatif merupakan metode penelitian yang digunakan un-

tuk mengeksplorasi dan memahami makna permasalahan dari individu atau kelompok masyarakat (Cresswell, 2014).

### **Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini ialah wawancara. Wawancara dilakukan untuk memperoleh informasi yang merupakan bukti di lapangan tentang permasalahan dan untuk memahami sebab-sebab suatu masalah melalui analisis terhadap dokumen program pengampunan pajak 2016. Pejabat yang direncanakan akan diwawancarai yakni Kepala Seksi Hubungan Masyarakat Kanwil DJP Jawa Tengah II; Kepala KPP Pratama Surakarta; Kepala Seksi Pengolahan Data dan Informasi KPP Pratama Surakarta; Kepala Seksi Pengawasan dan Konsultasi KPP Pratama Surakarta; *Account Representative* KPP Pratama Surakarta; Kepala KPP Pratama Boyolali; Kepala Seksi Pengolahan Data dan Informasi KPP Pratama Boyolali; Kepala Seksi Pengawasan dan Konsultasi KPP Pratama Boyolali; *Account Representative* KPP Pratama Boyolali.

Studi dokumentasi digunakan untuk melengkapi penggunaan metode wawancara dalam penelitian kualitatif. Dokumen merupakan catatan penting yang sudah berlalu berupa tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang (Cresswell, 2014). Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dengan identifikasi

*output* pelaksanaan program pengampunan pajak 2016 pada KPP Pratama Surakarta dan KPP Pratama Boyolali dalam *performance blueprint*

### **Analisis Data**

Pembahasan hasil penelitian dilakukan dengan berdasarkan hasil reduksi dan display data yang dilakukan baik secara manual maupun hasil dari pengolahan data dengan menggunakan perangkat lunak (*software*) NVIVO Versi 10. Perangkat lunak (*software*) NVIVO Versi 10 digunakan untuk memudahkan menganalisis data hasil wawancara, hasil pengamatan secara langsung yang dilakukan secara terus menerus pada bagian-bagian tertentu, studi literatur, dan studi dokumen pada bagian atau sub bagian (Yuliansyah dkk, 2015)

Penelitian ini memakai pendekatan studi multikasus sehingga langkah-langkah yang akan ditempuh dalam penelitian ini adalah. (1) Melakukan analisis data kasus tunggal pada masing-masing kantor pelayanan pajak pratama. Langkah-langkah yang dilakukan dalam analisis data kasus tunggal (Cresswell, 2014) yaitu mengorganisasikan dan mempersiapkan data yang akan dianalisis; membaca atau melihat seluruh data; melakukan pengkodean data; melakukan analisis terhadap hasil pengkodean untuk menghasilkan kategori dan tema menyajikan deskripsi dan tema-tema da-

lam bentuk narasi kualitatif; dan menginterpretasikan atau memaknai data. (2) Berdasarkan temuan yang berupa proposisi-proposisi dari kedua kantor pelayanan pajak pratama tersebut, selanjutnya dilakukan analisis komparasi dan pengembangan ke arah konseptual untuk mendapatkan abstraksi tentang pelaksanaan program pengampunan pajak 2016 yang dinamai dengan analisis lintas kasus. Analisis lintas kasus dilakukan dengan cara mensintesis temuan dari masing-masing proposisi lintas kasus untuk menarik kesimpulan lintas kasus (Yin, 2014).

#### **Validitas dan Reliabilitas Data**

Penelitian ini diuji validitasnya dengan menggunakan triangulasi sumber data, triangulasi metode dan *member checking* seperti yang dikemukakan oleh Cresswell (2014). Sedangkan, reliabilitas mengindikasikan pendekatan yang digunakan peneliti konsisten jika diterapkan oleh peneliti-peneliti lain dan untuk proyek-proyek yang berbeda (Cresswell, 2014).

#### **PEMAPARAN TEMUAN DAN PEMBAHASAN**

##### **Pelaksanaan Program Pengampunan Pajak 2016 pada KPP Pratama Surakarta dan KPP Pratama Boyolali**

KPP Pratama Surakarta dan KPP Pratama Boyolali telah menjalankan amanah pelaksanaan pengampunan pajak 2016

yang berlangsung sejak 18 Juli 2016 hingga 31 Maret 2017. Berikut uraian pelaksanaan program tersebut.

#### **1. Realisasi uang tebusan**

KPP Pratama Surakarta memberikan kontribusi tertinggi pada Kanwil DJP Jawa Tengah II sebesar Rp826.501.579.743,00. Pencapaian tertinggi tersebut juga disampaikan oleh partisipan dalam kutipan wawancara sebagai berikut.

“...Iya, *paling tinggi dari seluruh KPP yang ada di Jawa Tengah*, setengahnya sendiri itu dari KPP Surakarta, baik jumlah wajib pajaknya, maupun jumlah nominalnya...”(IK)

KPP Pratama Surakarta mengalami pertumbuhan penerimaan pajak yang lebih baik dan tinggi ketika adanya program pengampunan pajak 2016. Hal tersebut dapat dilihat pada tabel 3.

**Tabel 3. Data Penerimaan Pajak KPP Pratama Surakarta (dalam miliaran rupiah)**

TARGET	PENERIMAAN	CAPAIAN (%)	PERTUMBUHAN (%)	TAHUN	KETERANGAN
1.991,42	1.194,70	59,99	-15,3	2016	Tanpa Pengampunan Pajak
1.991,42	1.939,16	97,38	37,47	2016	Dengan Pengampunan Pajak
1.891,85	282,66	14,94	9,15	2017	Tanpa Pengampunan Pajak
1.891,85	364,70	19,28	40,83	2017	Dengan Pengampunan Pajak

*Sumber: KPP Pratama Surakarta, 2017*

Berdasarkan tabel 3 tersebut, program pengampunan pajak 2016 memberikan dampak positif dengan meningkatnya pertumbuhan penerimaan pajak baik itu pada tahun 2016 maupun pada tahun 2017. Pen-

capaian pertumbuhan tersebut juga disampaikan oleh partisipan dalam kutipan wawancara sebagai berikut.

“...*Tumbuh kalau Surakarta*, meskipun sebenarnya kan ada beberapa yang dalam tanda petik kita korbakan, seperti misalkan penagihan, kita harus bebaskan sanksi nya, iya *to?*...”(IS2)

KPP Pratama Boyolali memberikan kontribusi terendah pada Kanwil DJP Jawa Tengah II sebesar Rp20.263.729.435,00. Pencapaian terendah tersebut juga disampaikan oleh partisipan dalam kutipan wawancara sebagai berikut.

“...KPP Boyolali itu dalam *pencapaian uang tebusannya paling rendah mas se kanwil...*”(IK)

**Tabel 4. Data Penerimaan Pajak KPP Pratama Boyolali (dalam miliaran rupiah)**

TARGET	PENERIMAAN	CAPAIAN (%)	PERTUMBUHAN (%)	TAHUN	KETERANGAN
542,74	404,00	74,44	5,74	2016	Tanpa Pengampunan Pajak
542,74	420,42	77,46	10,04	2016	Dengan Pengampunan Pajak
529,74	106,05	20,02	54,47	2017	Tanpa Pengampunan Pajak
529,74	121,54	22,94	77,04	2017	Dengan Pengampunan Pajak

Sumber: KPP Pratama Surakarta, 2017

Berdasarkan tabel 4 tersebut, program pengampunan pajak 2016 memberikan sedikit dampak positif dengan meningkatnya pertumbuhan penerimaan pajak baik itu pada tahun 2016 maupun pada tahun 2017. Kondisi kecilnya dampak program pengampunan pajak 2016 disam-

paikan oleh beberapa partisipan dalam kutipan wawancara sebagai berikut.

“...Tapi kalau khususnya di Boyolali ya dengan adanya TA, kalau kita melihat tanpa *TA itu pertumbuhan dan pencapaian kita nomer 1 ya Bu?* Atas?...”(IB4)

## 2. Target dan Kontribusi Pengampunan Pajak 2016

Secara nasional target yang diterima oleh DJP dalam melaksanakan pengampunan pajak 2016 sebesar 165 Triliun. Target tersebut tidak didistribusikan secara langsung dan merata ke masing-masing Kanwil maupun KPP. Atas kondisi tersebut KPP Pratama Surakarta dan KPP Pratama Boyolali tidak ada target dalam mengemban amanah pengampunan pajak 2016. Hal tersebut juga disampaikan oleh partisipan dalam kutipan wawancara sebagai berikut.

“...Kalau dari target kalau KPP nggak ada...” (IK)

DJP mendistribusikan *extra effort* menjadi *extra effort* pengawasan, *extra effort* ekstensifikasi, *extra effort* pemeriksaan, dan *extra effort* penagihan. Atas hal itulah, target pengampunan pajak 2016 dimasukkan kedalam target *extra effort* KPP. Hal tersebut juga disampaikan oleh partisipan dalam kutipan wawancara sebagai berikut.

“...*Anu* Mas, misalkan kita menghimbau wajib pajak ya misalkan ke *ekstra effort* kita melakukan himbauan melakukan pemeriksaan,

melakukan penagihan, beda nanti ujungnya ke *ekstra effort* eh ke *anu tax amnesty*, karena kita menghimbau ya ada beberapa point yang harus dilaporkan, yang mereka belum laporkan kita sarankan untuk *ekstra effort*, pemeriksaan juga seperti itu, jadi **kita arahkan ke *ekstra effort* semuanya**, penagihan supaya mereka bayar pokoknya saja gitu...” (IS2)

“...Iya, tahun lalu masuk itu, tapi yang sekarang itu tambah komponen pengampunan pajak, yang tahun lalu itu *pokok’e global masuk ke KPP*, ya pokoknya TA tetapi nggak dipatok kayak sekarang ini, lah yang 2017 ini kan langsung *ee..* dibagi dari Kanwil langsung dipatok masing-masing KPP sekian...”(IB2)

Mulai awal tahun 2017, komponen *extra effort* oleh DJP ditambahkan komponen pengampunan pajak. Hal tersebut juga disampaikan oleh partisipan dalam kutipan wawancara sebagai berikut.

“...Jadi *dipisahkan sendiri* begitu memang targetnya iya...” (IS2)

Berikut ini data rincian *extra effort* pada KPP Pratama Surakarta tahun 2016 dan 2017 yang dapat dilihat pada tabel 5 dan tabel 6.

Berdasarkan tabel 5 dan tabel 6 tersebut, target penerimaan pajak untuk setiap KPP terdiri dari target penerimaan rutin dan target *extra effort*. Program pengam-

punan pajak 2016 hadir sebagai penambah kontribusi *extra effort* penerimaan agar dapat menutup kekurangan pencapaian pengumpulan pajak.

**Tabel 5. Target *Extra Effort* KPP Pratama Surakarta Tahun 2017 dan 2016 (dalam jutaan rupiah)**

KETERANGAN	2017		2016	
Penerimaan Rutin	-	1.360.591	-	1.123.848
<i>Extra Effort</i> Pengampunan Pajak	32.500	-	-	-
<i>Extra Effort</i> Pengawasan	295.007	-	547.899	-
<i>Extra Effort</i> Pemeriksaan dan Penagihan	123.611	-	224.092	-
<i>Extra Effort</i> Ekstensifikasi	80.145	-	95.586	-
<b>Total <i>Extra</i></b>	-	531.263	-	867.577
<b>Total Target</b>	-	<b>1.891.853</b>	-	<b>1.991.425</b>

Sumber: KPP Pratama Surakarta, 2017

**Tabel 6 Target *Extra Effort* KPP Pratama Boyolali Tahun 2017 dan 2016 (dalam jutaan rupiah)**

KETERANGAN	2017		2016	
Penerimaan Rutin	-	433.842	-	302.187
<i>Extra Effort</i> Pengampunan Pajak	4.300,00	-	-	-
<i>Extra Effort</i> Pengawasan	31.011,54	-	120.000,00	-
<i>Extra Effort</i> Pemeriksaan dan Penagihan	39.779,67	-	57.003,24	-
<i>Extra Effort</i> Ekstensifikasi	20.805,15	-	63.546,53	-
<b>Total <i>Extra Effort</i></b>	-	95.896	-	240.549,77
<b>Total Target</b>	-	<b>529.738,76</b>	-	<b>542.736,30</b>

Sumber: KPP Pratama Boyolali, 2017

Berdasarkan tabel 6 dan tabel 7 tersebut, target penerimaan pajak untuk setiap KPP terdiri dari target penerimaan rutin dan target *extra effort*. Program pengampunan pajak 2016 hadir sebagai penambah kontribusi *extra effort* penerimaan agar

dapat menutup kekurangan pencapaian pengumpulan pajak.

Rasio kontribusi program pengampunan pajak 2016 didapat dengan cara membandingkan realisasi pengampunan pajak 2016 dengan target *extra effort* penerimaan pajak. Rasio tersebut akan dapat menginterpretasikan nilai kontribusi program pengampunan pajak 2016 terhadap target *extra effort* penerimaan pajak.

Nilai kontribusi yang diperoleh dari rasio pembanding diatas, diklasifikasikan dengan kriteria menurut Tim Litbang Depdagri dan Fisipol UGM 1991 sebagai berikut.

**Tabel 7. Klasifikasi Kriteria Kontribusi**

Prosentase	Kriteria
0,00% - 10%	Sangat Kurang
10,10% - 20%	Kurang
20,10% - 30%	Sedang
30,10% - 40%	Cukup Baik
40,10% - 50%	Baik
Diatas 50%	Sangat Baik

*Sumber: Tim Litbang Depdagri dan Fisipol UGM 1991 (dalam Sari, 2010)*

Atas hal itulah, berikut diuraikan kontribusi pengampunan pajak 2016 secara per periode dan secara gabungan periode program pengampunan pajak 2016 terhadap target *extra effort* penerimaan pajak pada KPP Pratama Surakarta.

- a. Periode 1 (Juli 2016 hingga 30 September 2016)

$$\text{Rasio} = \frac{\text{Realisasi Periode 1}}{\text{Target Extra Effort}} \times 100\%$$

Target *Extra Effort* Tahun 2016

$$= \frac{641.039.425.161}{867.576.554.999} \times 100\%$$

$$= 73,89\% \text{ (Sangat Baik)}$$

- b. Periode 2 (1 Oktober 2016 hingga 31 Desember 2016)

$$\text{Rasio} = \frac{\text{Realisasi Periode 2}}{\text{Target Extra Effort Tahun 2016}} \times 100\%$$

$$= \frac{103.416.270.845}{867.576.554.999} \times 100\%$$

$$= 11,92\% \text{ (Kurang)}$$

- c. Periode 3 (1 Januari 2017 hingga 31 Maret 2017)

$$\text{Rasio} = \frac{\text{Realisasi Periode 3}}{\text{Target Extra Effort Tahun 2017}} \times 100\%$$

$$= \frac{82.045.883.737}{531.262.862.000} \times 100\%$$

$$= 15,44\% \text{ (Kurang)}$$

- d. Periode 1 dan 2 (Juli 2016 hingga 31 Desember 2016)

$$\text{Rasio} = \frac{\text{Realisasi Periode 1+2}}{\text{Target Extra Effort Tahun 2016}} \times 100\%$$

$$= \frac{744.455.696.006}{867.576.554.999} \times 100\%$$

$$= 85,81\% \text{ (Sangat Baik)}$$

Berdasarkan analisis perhitungan rasio kontribusi tersebut, program pengampunan pajak 2016 khususnya periode 1 memberikan nilai kontribusi yang

berkriteria sangat baik. Kondisi tersebut dikarenakan tingginya realisasi uang tebusan pada periode 1. Tingginya realisasi uang tebusan pada periode 1 dikarenakan tarif pengenaan pengampunan pajak 2016 berada pada posisi paling rendah dibandingkan dengan periode yang lain.

KPP Pratama Boyolali dalam pelaksanaan program pengampunan pajak 2016 memiliki capaian rasio kontribusi dengan rincian sebagai berikut.

- a. Periode 1 (Juli 2016 hingga 30 September 2016)

$$\text{Rasio} = \frac{\text{Realisasi Periode 1}}{\text{Target Extra Effort Tahun 2016}} \times 100\%$$

$$\text{Rasio} = \frac{11.051.701.593}{240.549.766.000} \times 100\%$$

$$= 4,59\% \text{ (Sangat Kurang)}$$

- b. Periode 2 (1 Oktober 2016 hingga 31 Desember 2016)

$$\text{Rasio} = \frac{\text{Realisasi Periode 2}}{\text{Target Extra Effort Tahun 2016}} \times 100\%$$

$$= \frac{5.377.027.309}{240.549.766.000} \times 100\% =$$

$$= 2,23\% \text{ (Sangat Kurang)}$$

- c. Periode 3 (1 Januari 2017 hingga 31 Maret 2017)

$$\text{Rasio} = \frac{\text{Realisasi Periode 3}}{\text{Target Extra Effort Tahun 2017}}$$

$$= \frac{3.835.000.533}{95.896.374.000} \times 100$$

$$= 3,99\% \text{ (Sangat Kurang)}$$

- d. Periode 1 dan 2 (Juli 2016 hingga 31 Desember 2016)

$$\text{Rasio} = \frac{\text{Realisasi Periode 1+2}}{\text{Target Extra Effort Tahun 2016}} \times 100\%$$

$$= \frac{16.428.728.902}{240.549.766.000} \times 100\%$$

$$= 6,82\% \text{ (Sangat Kurang)}$$

Berdasarkan analisis perhitungan rasio kontribusi tersebut, pelaksanaan program pengampunan pajak 2016 pada KPP Pratama Boyolali memberikan realisasi yang sangat rendah dan memberikan kontribusi yang berkriteria sangat kurang. Rendahnya uang tebusan pada KPP Pratama Boyolali disebabkan oleh beberapa kondisi. Berikut ini uraian analisis permasalahan uang tebusan yang rendah pada KPP Pratama Boyolali.

### 3. Profil Wajib Pajak pada Pengampunan Pajak 2016

KPP Pratama Surakarta didominasi oleh wajib pajak orang pribadi non UMKM. Meskipun demikian, banyak dijumpai fenomena wajib pajak orang pribadi non UMKM yang mengaku wajib pajak orang pribadi UMKM dengan alasan menginginkan tarif yang rendah dan *flat* untuk semua periode pengampunan pajak.

Hal tersebut juga disampaikan oleh partisipan dalam kutipan wawancara sebagai berikut.

“...Oh, pada prinsipnya kalau Surakarta ya boleh dibilang kalau dibandingkan dengan satu se-kanwil dari 12 KPP itu kita yang paling tinggi perolehannya, karena memang kebetulan di kami itu kan banyak orang pribadi, karena badan pun nanti kan ujung-ujungnya pemilikinya kan orang pribadi, jadi *lebih ba-nyak orang pribadi yang ikut di program ini*, dan secara umum apa namanya tidak banyak yang kita tolak, ya walaupun ditolak itu karena ternyata ada beberapa yang inginnya UMKM, *karena kan UMKM itu tarifnya rendah...*”(IS2)

Kondisi geografi dan sosial Kabupaten Boyolali yang didominasi sektor pertanian menyebabkan dominasi wajib pajak orang pribadi UMKM yang lebih tinggi dalam berpartisipasi program pengampunan pajak 2016. Hal tersebut juga disampaikan oleh partisipan dalam kutipan wawancara sebagai berikut.

“...Kalau nggak salah di Boyolali itu kebanyakan dari *UMKM, pertanian kan gitu...*”(IK)

“...Paling itu Mas, kalau *industri kan nggak banyak juga di Boyolali...*”(IK)

#### 4. Kebijakan Kantor Pelayanan Pajak

##### a. Dukungan pimpinan

Dukungan terhadap pegawai KPP Pratama Surakarta dan KPP Pratama Boyolali tidak hanya dalam materi akan tetapi dukungan agar program pengampunan pajak 2016 berhasil. Hal tersebut juga disampaikan oleh partisipan dalam kutipan wawancara sebagai berikut.

“...Nah itu, jadi bukan dalam bentuk materi. Misalkan kita diberikan uang atau apa enggak. *Supporting dari pimpinan...*”(IS4)

“...Jelas mas, *Pak Kakap Boyolali selalu mendukung...*”(IB4)

##### b. Keterlibatan seluruh pegawai KPP Pratama Surakarta

Target nasional program pengampunan berusaha untuk dicapai oleh KPP Pratama Surakarta dan KPP Pratama Boyolali. Hal tersebut juga disampaikan oleh partisipan dalam kutipan wawancara sebagai berikut.

“...Iya, kita selama masa itu *sumber daya kita kita kerahkan ee* untuk suksesnya program ini, karena kan meskipun sebenarnya target secara material kan hanya 10% dari target keseluruhan ya, itu sekitar 160-an T, itu padahal kan kalau target secara keseluruhan kan 1.000 T lebih, lah artinya kan 10% lah, *tetapi kita betul-betul*

*mendukung kegiatan ini, karena semua sumber daya kita kerahkan untuk proses ini...*”(IS1)

*“..KPP Boyolali mengerahkan semua pegawai mas. Semua pegawai dilibatkan mas...”*(IB2)

- c. Dukungan peraturan dan infrastruktur teknologi informasi perpajakan

Sarana pendukung peraturan dan teknologi informasi perpajakan sangatlah berperan serta dalam menunjang keberhasilan program pengampunan pajak 2016 khususnya pada KPP Pratama Surakarta dan KPP Pratama Boyolali. Hal tersebut juga disampaikan oleh partisipan dalam kutipan wawancara sebagai berikut.

*“...Iya, sebelum dilaunching kan memang sudah diback-up dulu dengan aturan, dengan SOP kan gitu, tapi saya kira sampai dengan sekarang sampai dengan akhir ya kami hampir tidak merasakan kendala yang terkait dengan itu ya, terkait dengan aturan, terkait dengan e Sumber Daya Manusia maupun dengan peralatan itu...”*(IS2)

*“...Sudah memadai dari segi aturan dan infrastruktur IT nya mas..”*(IB1)

- d. Pembentukan tim pengampunan pajak 2016

KPP Pratama Surakarta dan KPP Pratama Boyolali dalam menjalankan koordinasi pelaksanaan program pengampunan pajak dengan membentuk tim-tim yang memudahkan dan memperlancar jalannya program pengampunan pajak 2016 diantaranya tim pengarah layanan, tim penerima, tim peneliti, dan tim pemberkasan. Hal tersebut juga disampaikan oleh partisipan dalam kutipan wawancara sebagai berikut.

*“...Enggak enggak, semua. karena tadi saya sampaikan di awal, kita mengerahkan seluruh sumber daya ya, itu kan prosesnya paling tidak ada e kalau di teknis ya ada pengarah layanan, ada penerimanya, ada peneliti, itu semua terlibat itu...”*(IS1)

*“...Kita kerahkan semua mas, kemudian kita buat tim dan bagi-bagi tugas biar sukses mas...”*(IB1)

## 5. Upaya Mensukseskan Program Pengampunan Pajak 2016

KPP Pratama Surakarta dan KPP Pratama Boyolali berusaha mengupayakan langkah-langkah strategis untuk menunjang keberhasilan program pengampunan pajak 2016. Langkah-langkah tersebut dapat diuraikan sebagai berikut.

1. Sosialisasi program pengampunan pajak 2016

KPP Pratama Surakarta dan KPP Pratama Boyolali berusaha untuk melakukan sosialisasi atau penyuluhan dengan *canvassing* secara menyeluruh termasuk ke sentra ekonomi, ke tempat pengajian, ke gereja, dan unsur-unsur masyarakat lainnya. Berikut kutipan wawancara dari partisipan yang mengungkapkan hal tersebut.

“...Iya, dilakukan. Kita itu *penyuluhan langsung dan tidak langsung*, artinya kalau langsung itu kita tatap muka dengan wajib pajak, kalau tidak langsung kita dengan media. Kalau apa namanya pertemuan yang langsung jangan *ke sentra ekonomi ya, kita ke pengajian ke gereja, ke kelompok-kelompok masyarakat itu kita lakukan begitu...*”(IS3)

“...Pokoknya semua sudah kita laksanakan, *jemput bola di pasar juga kita buka e apa posko di sana, di pojok pasar...*”(IB1)

2. Sinergi dengan pemerintah daerah

KPP Pratama Surakarta dan KPP Pratama Boyolali dalam melaksanakan program pengampunan pajak melibatkan peran serta pemerintah daerah dalam hal ini Pemerintah Kota Surakarta untuk berperan mensukseskan program

pengampunan pajak 2016 termasuk peran serta kecamatan sebagai koordinator wilayah kecamatan untuk meneruskan sosialisasi program pengampunan pajak 2016 kepada warga di wilayah tersebut. Kondisi tersebut dijelaskan oleh partisipan sebagaimana kutipan berikut.

“...Jadi tidak hanya sosialisasi, tapi benar-benar kita pantau persiapannya apa saja, habis itu baru sosialisasi TA dan *melalui kecamatan-kecamatan sebagai keberlanjutan dari sosialisasi tadi...*”(IS3)

“...Kita sudah ada *kerjasama dengan Pemda...*”(IB1)

## 4.2 Identifikasi Penyebab Perbedaan Pelaksanaan Program Pengampunan Pajak 2016

### 4.2.1 Permasalahan potensi penerimaan perpajakan

Perbedaan potensi penerimaan perpajakan antara KPP Pratama Surakarta dan KPP Pratama Boyolali dikarenakan kegiatan perekonomian di Kota Surakarta didominasi oleh sektor industri, sektor konstruksi, sektor jasa, sektor pengangkutan dan komunikasi, serta sektor keuangan. Sedangkan di Kabupaten Boyolali didominasi oleh sektor pertanian, sektor perdagangan UMKM, sektor bangunan

dan konstruksi. Kondisi tersebut itulah yang menyebabkan capaian uang tebusan antara KPP Pratama Surakarta lebih besar dibandingkan KPP Pratama Boyolali.

#### **4.2.2. Permasalahan kondisi geografis**

Kondisi geografis Kabupaten Boyolali yang lebih banyak areal lahan pertanian menyebabkan kontribusi realisasi uang tebusan pengampunan pajak 2016 lebih kecil dibandingkan dengan kontribusi realisasi uang tebusan pengampunan pajak 2016 oleh KPP Pratama Surakarta. KPP Pratama Surakarta memiliki kondisi geografis dengan areal perkotaan dan industrial menyebabkan realisasi uang tebusan pengampunan pajak 2016 menjadi tinggi di lingkungan Kanwil DJP Jawa Tengah II.

#### **4.2.3 Permasalahan profil wajib pajak**

Profil wajib pajak biasanya tercerminkan oleh kondisi potensi ekonomi dan kondisi geografis. KPP Pratama Surakarta dengan potensi sektor industri dan kondisi geografis perkotaan menyebabkan profil wajib pajak dari kalangan industrial. Sedangkan, KPP Pratama Boyolali dengan kondisi potensi ekonomi perdagangan UMKM didukung dengan daerah pertanian menyebabkan profil wajib pajak dari kalangan pedagang UMKM yang mendominasi. Kondisi tersebut menyebabkan perbedaan realisasi uang tebusan. Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2016 Tentang Pengampunan Pajak menjelaskan tarif

UMKM lebih rendah dan bersifat *flat* untuk semua periode. Kondisi itulah yang menyebabkan realisasi uang tebusan yang dikumpulkan oleh KPP Pratama Boyolali lebih rendah dibandingkan dengan KPP Pratama Surakarta.

### **4.3 Identifikasi Persamaan dan Perbedaan Pelaksanaan Program Pengampunan Pajak 2016**

#### **4.3.1 Persamaan Pelaksanaan Program Pengampunan Pajak 2016 Antara KPP Pratama Surakarta dan KPP Pratama Boyolali**

- a. Target Pengampunan Pajak 2016 menjadi satu bagian *extra effort* KPP  
Target pengampunan pajak 2016 baik itu untuk KPP Pratama Surakarta maupun KPP Pratama Boyolali sama-sama merupakan bagian dari target *extra effort* KPP. Pada awal 2017 target pengampunan pajak 2016 mendapat porsi sendiri jumlah targetnya khususnya untuk periode 3. Meskipun demikian, target pengampunan pajak 2016 tersebut masih satu bagian komponen *extra effort* KPP. Pembagian target tersebut dilakukan oleh Kanwil DJP Jawa Tengah II selaku koordinator wilayah.
- b. Kondisi uang tebusan per periode  
Uang tebusan untuk periode 1 merupakan periode tertinggi uang tebusan kemudian periode 2 setelah itu baru periode 3. Kondisi tersebut sama-sama

dialami oleh KPP Pratama Surakarta dan KPP Pratama Boyolali.

- c. Adanya dukungan pimpinan dan keterlibatan pegawai

KPP Pratama Surakarta maupun KPP Pratama Boyolali berusaha untuk mensukseskan program tersebut agar berjalan lancar dengan membentuk tim pengampunan pajak 2016 yang terbagi menjadi tim pelayanan, tim penerima, tim peneliti, dan tim pemberkasan.

- d. Sosialisasi program pengampunan pajak 2016

Sosialisasi yang bersifat langsung maupun yang tidak langsung berusaha dilakukan oleh KPP Pratama Surakarta dan KPP Pratama Boyolali.

- e. Sinergi dengan pemerintah daerah

Dukungan dan peran serta pemerintah daerah untuk mensukseskan program pengampunan pajak 2016 perlu dilakukan. Kondisi tersebut sudah dilakukan oleh KPP Pratama Surakarta dengan Pemerintah Kota Surakarta sedangkan KPP Pratama Boyolali dengan Pemerintah Kabupaten Boyolali.

#### **4.3.2 Perbedaan Pelaksanaan Program Pengampunan Pajak 2016 Antara KPP Pratama Surakarta dan KPP Pratama Boyolali**

- a. Pencapaian realisasi uang tebusan

Kanwil DJP Jawa Tengah II terdiri dari 12 KPP yang berkontribusi dalam realisasi uang tebusan diantaranya KPP

Pratama Surakarta dan KPP Pratama Boyolali. KPP Pratama Surakarta merupakan KPP yang memberikan kontribusi realisasi uang tebusan tertinggi sedangkan KPP Pratama Boyolali memberikan kontribusi realisasi uang tebusan terendah.

- b. Tingkat pertumbuhan pencapaian penerimaan pajak

KPP Pratama Boyolali dengan kehadiran program pengampunan pajak 2016 memberikan dampak yang baik meskipun tingkat kenaikan pertumbuhan penerimaan pajak tidak signifikan. KPP Pratama Surakarta mengalami kondisi yang berbeda. Tingkat pertumbuhan penerimaan pajak pada KPP Pratama Surakarta sangat dibantu dengan adanya program pengampunan pajak 2016.

- c. Profil wajib pajak

Dominasi wajib pajak yang berpartisipasi dalam program pengampunan pajak 2016 di KPP Pratama Surakarta lebih didominasi oleh wp dari non umkm sedangkan wajib pajak KPP Pratama Boyolali didominasi oleh wp umkm.

- d. Kondisi geografis

Kondisi geografis KPP Pratama Boyolali secara mayoritas lebih banyak pertanian dan pedesaan. Sedangkan, KPP Pratama Surakarta lebih ke industri dan perkotaan.

#### **4.4 Evaluasi Pelaksanaan Program Pengampunan Pajak 2016 dengan pendekatan Performance Blueprint**

Wajib pajak KPP Pratama Surakarta terbagi menjadi dua kriteria wajib pajak diantaranya wajib pajak efektif dan wajib pajak non efektif. Wajib pajak efektif berpeluang untuk ikut berpartisipasi dalam program pengampunan pajak 2016. Jumlah wajib pajak terdaftar di KPP Pratama Surakarta sebesar 114.684 wajib pajak. Sedangkan wajib pajak yang efektif sebesar 105.595 wajib pajak. Jumlah wajib pajak terdaftar di KPP Pratama Boyolali sebesar 93.832 wajib pajak. Sedangkan wajib pajak yang efektif sebesar 90.395 wajib pajak.

Target pengampunan pajak 2016 baru ditetapkan secara pasti pada periode 3. Analogi peneliti, target pengampunan pajak untuk periode 1 dan 2 sama dengan periode 3. KPP Pratama Surakarta mendapatkan target pada periode 3 sebesar Rp32.500.000.000,00. Sehingga total target pengampunan pajak secara keseluruhan untuk KPP Pratama Surakarta sebesar Rp97.500.000.000,00. KPP Pratama Boyolali mendapatkan target pada periode 3 sebesar Rp4.300.000.000,00. Sehingga total target pengampunan pajak secara keseluruhan untuk KPP Pratama Surakarta sebesar Rp12.900.000.000,00. Potensi uang tebusan sama besarnya dengan target yang telah ditentukan.

Kuadran kuantitas dari dampak merupakan prosentase wajib pajak yang ikut berpartisipasi dalam program pengampunan pajak terhadap wajib pajak efektif pada KPP Pratama Surakarta. Wajib pajak yang ikut berpartisipasi sebanyak 7.490 wajib pajak dari jumlah wajib pajak efektif sebanyak 105.595 wajib pajak. Sedangkan, KPP Pratama Boyolali jumlah wajib pajak yang ikut berpartisipasi sebanyak 1.641 wajib pajak dari jumlah wajib pajak efektif sebanyak 90.395 wajib pajak

Kuadran kualitas dari dampak merupakan prosentase realisasi uang tebusan selama program pengampunan pajak 2016 berjalan terhadap target program pengampunan pajak yang telah ditetapkan. Realisasi uang tebusan program pengampunan pajak pada KPP Pratama Surakarta sebesar Rp826.501.579.743,00. Besarnya target program pengampunan pajak 2016 sebesar Rp97.500.000.000,00. Sedangkan, realisasi uang tebusan program pengampunan pajak pada KPP Pratama Boyolali sebesar Rp20.263.729.435,00. Besarnya target program pengampunan pajak 2016 sebesar Rp12.900.000.000,00.

Berdasarkan tabel 8 terkait hasil peta pelaksanaan program pengampunan pajak 2016 pada KPP Pratama Surakarta, maka berikut adalah urutan indikator kinerja yang dihasilkan Kualitas dari dampak (*quality of effect*); Kualitas dari upaya (*quality of effort*); Kuantitas dari upaya

(*quantity of effort*); Kuantitas dari dampak (*quantity of effect*).

**Tabel 8. Hasil Pemetaan Pelaksanaan Program Pengampunan Pajak 2016 pada KPP Pratama Surakarta**

	Kuantitas (Quantity)	Kualitas (Quality)
Effect ( <i>Effect</i> )	92%	100%
Dampak ( <i>Impact</i> )	7%	848%

Berdasarkan tabel 9 terkait hasil peta pelaksanaan program pengampunan pajak 2016 pada KPP Pratama Boyolali, maka berikut adalah urutan indikator kinerja yang dihasilkan Kualitas dari dampak (*quality of effect*); Kualitas dari upaya (*quality of effort*); Kuantitas dari upaya (*quantity of effort*); Kuantitas dari dampak (*quantity of effect*).

**Tabel 9. Hasil Pemetaan Pelaksanaan Program Pengampunan Pajak 2016 pada KPP Pratama Boyolali**

	Kuantitas (Quantity)	Kualitas (Quality)
Effect ( <i>Effect</i> )	96%	100%
Dampak ( <i>Impact</i> )	2%	157%

#### 4.5 Menjelaskan fenomena isomorfisma kelembagaan yang terjadi dalam pelaksanaan program pengampunan pajak 2016

##### 4.5.1 Isomorfisma kelembagaan pada KPP Pratama Surakarta

Pegawai KPP Pratama Surakarta dalam melaksanakan program pengampunan pajak 2016 berusaha untuk bersungguhsungguh menjalankan program tersebut dengan baik dan berusaha mengerahkan

segala sumber daya untuk mendukung hal tersebut.

“...Iya, kita selama masa itu *sumber daya kita kita kerahkan ee untuk suksesnya program ini*, karena kan meskipun sebenarnya target secara material kan hanya 10% dari target keseluruhan ya, itu sekitar 160-an T, itu padahal kan kalau target secara keseluruhan kan 1000 lebih, lah artinya kan 10% lah, tetapi kita betul-betul mendukung kegiatan ini, karena semua sumber daya kita kerahkan untuk proses ini...” (IS1).

KPP Pratama Surakarta merupakan KPP terbaik se Kanwil DJP Jawa Tengah II dalam pelaksanaan program pengampunan pajak 2016. Meskipun demikian, tidak semata mata berusaha mengejar materi atas pencapaian tersebut. Berikut kutipan wawancara yang menguatkan hal tersebut.

“...*Eee* ada, tapi kinerja itu kan penghargaan itu kan *tidak hanya diukur dari sisi materi*, tapi mungkin penghargaan bisa dari non materi, ya mungkin ya apa semacam sertifikat kita atau mungkin apa ya piagam penghargaan lah...”(IS2)

Tindak lanjut kegiatan pasca pengampunan pajak 2016 merupakan kegiatan yang diharapkan oleh KPP Pratama Sura-

karta. KPP Pratama Surakarta berkeinginan agar dapat melaksanakan hal tersebut dengan baik dan lancar. Berikut kutipan wawancara yang menguatkan hal tersebut.

*“...Ya tentunya ada lagi, itu kan tidak berhenti sampai di sini ya, karena ada program lagi pasca tax amnesty, tentunya kan kita harus tindak lanjuti, bukan kita mau otak-atik yang sudah mereka laporkan, tetapi pa-ling tidak misalkan ada wajib pajak punya 10 rumah, kan nggak mungkin sepuluh-sepuluhnya dia tempati to?...”*(IS2)

Berdasarkan uraian kondisi-kondisi tersebut, motivasi pegawai KPP Pratama Surakarta dalam menjalankan program pengampunan pajak 2016 lebih kearah isomorfisma normatif.

#### **4.5.2 Isomorfisma kelembagaan pada KPP Pratama Boyolali**

Pegawai KPP Pratama Boyolali dalam melaksanakan program pengampunan pajak 2016 berusaha melakukan kreativitas dan *improvisasi* dengan berkerja sama dengan Pemerintah Kabupaten Boyolali agar program tersebut berjalan lancar. Berikut beberapa kutipan wawancara yang menguatkan hal tersebut.

*“..Iya aparat desa, kan kita wilayahnya 19 kecamatan, lah itu ter AR nya itu yo **modifikasi sendiri-***

*sendiri lah caranya menurut teman-teman ada yang door to door, ada yang diklumpukke di Balaide-sa, macam-macam menurut AR nya masing-masing lah Mas...”*(IB3)

*“...Pokoknya melayani WP dengan baik, malah pernah ada yang dikumpulin pas di balai desa itu, terus diundang semua bikin di situ kita...”*(IB4)

KPP Pratama Boyolali berusaha menyediakan layanan kantor pos dan ATM mini di KPP Pratama Boyolali. Berikut beberapa kutipan wawancara yang menguatkan hal tersebut.

*“...Kantor pos sama ATM Mini ya Mba paling ya?...”*(IB3)

Tindak lanjut kegiatan pasca pengampunan pajak 2016 merupakan kegiatan yang diharapkan oleh KPP Pratama Boyolali. KPP Pratama Boyolali berkeinginan agar dapat melaksanakan hal tersebut dengan baik dan lancar. Berikut kutipan wawancara yang menguatkan hal tersebut.

*“...Ya kalau **kebijakannya pasca tax amnesty kita berusaha meningkatkan penegakan hukum...***(IB1)

Selama pelaksanaan program pengampunan pajak 2016 sering kali ada

penambahan jam kerja baik itu penambahan waktu jam kerja ataupun penambahan hari kerja. Kondisi aturan yang mengarahkan aturan penambahan jam kerja dan hari kerja itulah yang tetap dilaksanakan oleh pegawai KPP Pratama Boyolali. Berikut beberapa kutipan wawancara yang menguatkan hal tersebut.

*“...Itu ya tugas yang harus dilaksanakan...”*(IB1)

*“...Total banget lah Mas pokoknya, kita benar-benar melaksanakan total full lembur sampai ada yang hari biasa ya lembur, sabtu minggu masuk ya masuk...”*(IB4)

Berdasarkan uraian kondisi-kondisi tersebut, Motivasi pegawai KPP Pratama Boyolali dalam menjalankan program pengampunan pajak 2016 lebih kearah isomorfisma normatif dan isomorfisma koersif.

## **KESIMPULAN**

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif yang bertujuan untuk mengevaluasi pelaksanaan program pengampunan pajak 2016 pada KPP Pratama Surakarta dan KPP Pratama Boyolali. Berdasarkan analisis perhitungan rasio kontribusi program pengampunan pajak 2016 pada KPP Pratama Surakarta khususnya periode 1 memberikan nilai kontribusi yang berkriteria sangat baik (73,89%). Kondisi tersebut dikarenakan tingginya realisasi uang te-

busan pada periode 1. Tingginya realisasi uang tebusan pada periode 1 dikarenakan tarif pengenaan pengampunan pajak 2016 berada pada posisi paling rendah dibandingkan dengan periode lain. Kemudian, rasio kontribusi pada periode 2 sebesar 11,92% dan periode 3 sebesar 15,44%.

Pelaksanaan program pengampunan pajak 2016 pada KPP Pratama Boyolali memberikan realisasi yang sangat rendah dan memberikan kontribusi yang berkriteria sangat kurang untuk semua periode. Periode 1 berkriteria sangat kurang (4,59), Periode 2 berkriteria sangat kurang (2,23%), Periode 3 berkriteria sangat kurang (3,99%) Rendahnya uang tebusan pada KPP Pratama Boyolali disebabkan oleh profil wajib pajak yang ikut berpartisipasi paling tinggi khususnya wajib pajak UMKM.

Penyebab perbedaan penyebab perbedaan pelaksanaan program pengampunan pajak 2016 pada KPP Pratama Surakarta dan KPP Pratama Boyolali diantaranya permasalahan potensi penerimaan perpajakan; permasalahan kondisi geografis; dan permasalahan profil wajib pajak

Pemetaan pelaksanaan program pengampunan pajak 2016 dengan pendekatan *Performance Blueprint* pada KPP Pratama Surakarta dan KPP Pratama Boyolali sama – sama berbasis pada kualitas

dan telah berfokus pada kualitas dari dampak.

Pelaksanaan program pengampunan pajak 2016 yang dilaksanakan oleh KPP Pratama Surakarta lebih baik dibandingkan dengan KPP Pratama Boyolali. Motivasi pegawai KPP Pratama Boyolali dalam menjalankan program pengampunan pajak 2016 lebih kearah isomorfisma normatif dan isomorfisma koersif sedangkan motivasi pegawai KPP Pratama Surakarta dalam menjalankan program pengampunan pajak 2016 lebih kearah isomorfisma normatif.

#### **KETERBATASAN PENELITIAN**

- a. Penelitian ini tidak melibatkan partisipan yang berasal dari pihak wajib pajak dan konsultan pajak karena keterbatasan waktu pelaksanaan penelitian.
- b. Penelitian ini tidak memakai analisis model logika dikarenakan tidak ada dokumen Rencana Strategis Program Pengampunan Pajak 2016 dan Rencana Kerja Program Pengampunan Pajak 2016 khususnya pada KPP Pratama Surakarta dan KPP Pratama Boyolali
- c. Untuk penelitian selanjutnya, diharapkan dapat melakukan evaluasi program pengampunan pajak 2016 secara nasional sehingga dapat memberikan gambaran secara jelas dan utuh program tersebut.

#### **REKOMENDASI**

Berdasarkan kesimpulan di atas, rekomendasi yang dapat disampaikan kepada:

1. Direktorat Jenderal Pajak
  - a. Tindak Lanjut Pasca Pengampunan Pajak 2016  
Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2016 Tentang Pengampunan Pajak Pasal 18 terkait dengan wp yang mengungkapkan hartanya dengan tidak lengkap. Atas kondisi tersebut sebagai konsekuensinya, harta tambahan yang belum diungkapkan akan dikenai Pajak Penghasilan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Sehingga, KPP memerlukan peraturan teknis yang jelas terkait langkah yang mendukung peraturan tersebut.
  - b. Sosialisasi internal lebih lama  
Apabila ada program pengampunan pajak hadir kembali atau program-program peningkatan penerimaan pajak yang lain hadir sebaiknya diberikan waktu yang lama sosialisasi internal yang lebih lama.
  - c. Jangka waktu pengampunan pajak menjadi 1 Tahun  
Program pengampunan pajak 2016 merupakan program yang singkat dan berskala nasional sehingga dibutuhkan persiapan yang matang.

- d. Perbaikan dan pengoptimalan aplikasi

Penyempurnaan program aplikasi untuk program pengampunan pajak masa datang ataupun program-program peningkatan penerimaan pajak khususnya pajak pusat sebaiknya bisa mengakomodir jumlah besarnya kebutuhan pegawai pajak secara tepat.

- e. Target Program Pengampunan Pajak

Direktorat Jenderal Pajak diharapkan dapat memberikan target secara jelas dan sesuai dengan kenyataan di lapangan sehingga penetapan target benar-benar realistis dalam pencapaiannya.

## 2. KPP Pratama Surakarta

Dengan adanya program pengampunan pajak 2016 yang baik dan lancar pada KPP Pratama Surakarta menyebabkan perbaikan basis data perpajakan juga mengalami perbaikan. Kondisi tersebut dapat membantu meningkatkan penerimaan pajak khususnya pada KPP Pratama Surakarta untuk masa yang akan datang.

## 3. KPP Pratama Boyolali

Pelaksanaan program pengampunan pajak 2016 yang dijalankan oleh KPP Pratama Boyolali belum begitu menggembirakan dilihat dari sisi jumlah uang tebusan walupun dilihat

dari sisi jumlah wajib pajak yang berpartisipasi mengalami kenaikan antar periode. Momentum tersebut dapat digunakan KPP Pratama Surakarta untuk menindaklanjuti pasca pengampunan pajak 2016 dengan harapan dapat membantu meningkatkan penerimaan pajak khususnya pada KPP Pratama Boyolali untuk masa yang akan datang

## DAFTAR PUSTAKA

Adiyarti, A. (2016) *Evaluasi dan Strategi Implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (Studi pada Pemerintah Kabupaten Kulon Progo)*. Tesis Magister Akuntansi. Universitas Gadjah Mada.

Agbonika, J. (2015) 'Tax Amnesty for Delinquent Taxpayers: a Cliché in Nigeria', *Global Journal of Politics and Law Research*, 3(3), pp. 105–120.

Akbar, R., Pilcher, R. A. dan Perrin, B. (2015) 'Implementing performance measurement systems', *Qualitative Research in Accounting & Management*, 12(1), pp. 3–33. doi: 10.1108/QRAM-03-2013-0013.

Alm, J. dan Beck, W. (1993) 'Tax Amnesties and Compliance in the Long Run: A Time Series Analysis', *National Tax Journal*, 46(1), pp. 53–60.

Alm, J. dan Rath, D. (1998) 'Tax policy analysis: the introduction of a Russian Tax Amnesty', *GSU Andrew Young School of Policy Studies*, (October). doi: 10.2139/ssrn.471321.

- Le Borgne, E. (2006) 'Economic and Political Determinants of Tax Amnesties in the U.S. States', *International Monetary Fund Working Papers*.
- Cresswell, J. W. (2014) *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. 4th Edition. SAGE Publications, Inc, California.
- DiMaggio, P. J. dan Poweel, W. W. (1983) 'The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organization Fields', *American Sociological Review*, Volume 48(Issue 2), pp. 147–160.
- Friedman, M. (2005) *Trying hard is not good enough: how to produce measureable improvements for customers and communities*. FPSI Publishing, Santa Fe.
- Ibrahim, P. (2015) *Studi Komparatif Penerapan Akuntansi Akrual Pada Pemerintah Daerah: Pendekatan Riset Campuran*. Tesis Magister Akuntansi. Universitas Gadjah Mada.
- Knowlton, L. W. dan Phillips, C. C. (2013) *The logic model guidebook*. California: SAGE Publication, Thousand Oaks.
- Longo, P. J. (2002) 'The Performance Blueprint, An Integrated Logic Model Developed to Enhance Performance Measurement Literacy: The Case of Performance-Based Contract Management', (Paper presented at the Annual meeting of the American Evaluation Association (Arlington, VA, November 6-10, 2002)). Available at: <http://eric.ed.gov/>.
- Luitel, H. S. dan Tosun, M. S. (2013) 'A reexamination of state fiscal health and amnesty enactment', *International Tax and Public Finance*, pp. 1–20. doi: 10.1007/s10797-013-9278-8.
- Malherbe, J. (2011) *Tax Amnesties*. Kluwer Law International.
- Quaghebeur, M. (2004) 'What Belgium's Tax Amnesty Will Mean', (January), pp. 1–3.
- Republik Indonesia (2016) 'Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2016 Tentang Pengampunan Pajak', (131), pp. 1–27.
- Roberto, P. (2016) *Evaluasi Penyusunan Laporan Akuntabilitas Kinerja Pemerintah Pada Direktorat Jenderal Mineral dan Batubara Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral*. Tesis Magister Akuntansi. Universitas Gadjah Mada.
- Sari, Yulia, 2010, *Analisis Efektivitas dan Kontribusi Penerimaan PB B terhadap pendapatan Daerah di Kabupaten Bandung*, Jurnal Wacana Kinerja, vol 13:halaman 173-185.
- Yin, R. K. (2014) *Case study research design and methods*. SAGE Publications, London.
- Yuliansyah, H., Marthatya, H. dan Suryani, A. W. (2015) *Manajemen dan Analisis Data Kualitatif: Dengan Perangkat Lunak NVIVO*. Jakarta: Salemba Empat: Jakarta.