

Implementasi Kebijakan Pengembangan Inklusi Kesadaran Pajak Melalui *Tax Center* di Kantor Wilayah DJP Jakarta Selatan I

Irma Latifah Sihite¹, Dewi Hernanda Puspitasari², Asropi³
Politeknik STIA LAN Jakarta^{1,2,3}
asropi@stialan.ac.id³

Abstract

This study aims to determine how the tax center program is implemented as well as identify and analyze the factors that influence its sustainability in universities in the South Jakarta Regional Tax Office I. The research was conducted with a descriptive qualitative approach, with interviews and document analysis as data collection methods. Through this research, it is known that the implementation of the tax center program in South Jakarta Regional Tax Office I is part of the effort to achieve the organization's Strategic Targets namely Effective Education, Services, and Public Relations with Percentage of realization of cooperation with third parties as its indicator. For universities, the tax center program is a as part of Tri Dharma Perguruan Tinggi, specifically community service. Meanwhile, for students, tax volunteer activities through tax center can be categorized as an internship. The collaboration between the South Jakarta I Regional Tax Office I and Universities is based on an agreement that will be renewed every year. Internally, the South Jakarta Regional Tax Office I will conduct an evaluation every semester. Evaluation is not carried out for Universities, coordination is done by reporting activity plans every year. However, universities play an important role in maintaining the sustainability of the tax center through the delivery of information about the tax center and creating activities that are beneficial to both campuses and students. This role also affects students' perceptions of taxes as a state revenue. Therefore, it is necessary to optimize the implementation of the tax center program both institutionally and substantially.

Keywords: *policy implementation, tax inclusion, Tax Center*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana program *tax center* diimplementasikan serta mengidentifikasi dan menganalisa faktor-faktor yang mempengaruhi keberlangsungannya di Perguruan Tinggi di lingkungan Kanwil DJP Jakarta Selatan I. Penelitian dilakukan dengan pendekatan kualitatif deskriptif, dengan metode pengumpulan data berupa wawancara dan analisis dokumen. Melalui penelitian ini, diketahui bahwa penerapan program *tax center* di Kanwil DJP Jakarta Selatan I merupakan bagian dari upaya mencapai Sasaran Strategis organisasi berupa Edukasi, Pelayanan, dan Kehumasan yang Efektif dengan Indikator Kinerja Utama (IKU) Persentase realisasi kerjasama dengan pihak ketiga. Bagi perguruan tinggi, program *tax center* merupakan perwujudan pengabdian masyarakat sebagai bagian dari tri dharma perguruan tinggi. Sedangkan bagi mahasiswa kegiatan relawan pajak dapat dikategorikan sebagai kegiatan magang. Kerjasama antara Kanwil DJP Jakarta Selatan I dengan Perguruan Tinggi didasarkan pada perjanjian yang akan diperbaharui setiap tahun. Secara internal, Kanwil DJP Jakarta Selatan I akan melakukan evaluasi setiap satu semester. Evaluasi tidak dilakukan untuk Perguruan Tinggi, koordinasi hanya berupa pelaporan rencana kegiatan yang dilakukan setiap tahun. Namun demikian, Perguruan tinggi memegang peranan penting dalam menjaga keberlangsungan *tax center* melalui penyampaian informasi tentang *tax center* dan menciptakan kegiatan yang bermanfaat baik bagi Perguruan Tinggi maupun mahasiswa. Peran ini pula yang mempengaruhi persepsi mahasiswa terhadap pajak sebagai sumber utama penerimaan negara. Persepsi ini diharapkan dapat membangun kesadaran para mahasiswa agar menjadi Wajib Pajak yang taat di masa depan. Oleh karena itu, penerapan program *tax center* perlu dioptimalkan baik secara institusional maupun substansial.

Kata Kunci: *implementasi kebijakan, inklusi pajak, Tax Center*

PENDAHULUAN

Pajak memegang peran strategis dalam pelaksanaan pembangunan, karena perannya sebagai sumber pendapatan negara untuk membiayai semua pengeluaran pembangunan. Dalam Postur APBN 2020 dan 2021, sekitar 82% dari pendapat negara bersumber dari penerimaan pajak. Pada APBN 2020, pendapatan dari sektor pajak sebesar 1.404, 5 Triliun dari total pendapatan 1.699,9 Triliun dan pada APBN 2021 pendapatan dari sektor pajak sebesar 1.444, 5 Triliun dari 1.743,6 Triliun (Keuangan, 2021). Kontribusi besar sektor perpajakan ini tidak didukung dengan tingkat kesadaran pajak yang tinggi, yang pada akhirnya menyebabkan rendahnya rasio pajak Indonesia jika dibandingkan dengan negara-negara dengan *economy size* serupa.

Upaya peningkatan kesadaran pajak secara kelembagaan melekat pada Direktorat Jenderal Pajak (DJP) selaku pengelola pemungutan pajak pusat. Namun, apabila melihat karakteristik pajak sebagai kontribusi kepada negara, maka dibutuhkan dukungan penuh dari seluruh komponen masyarakat untuk mewujudkannya. Dalam usaha peningkatan kesadaran pajak warga negara, diperlukan edukasi pajak sehingga warga negara dapat memahami, mampu, sadar, peduli, dan pada gilirannya berkontribusi dalam pelaksanaan hak dan kewajiban perpajakan.

Salah satu upaya untuk mendukung edukasi pajak, sebagaimana tercantum dalam berbagai kebijakan Kementerian Keuangan maupun kebijakan Direktorat Jenderal Pajak (DJP) yaitu melaksanakan dan mengembangkan program inklusi kesadaran pajak. Aspek-aspek yang melatarbelakangi program inklusi pajak meliputi: (1) pemanfaatan bonus demografi tahun 2010-2045; (2) pengalaman sejarah perjuangan melalui pendidikan; (3) instansi lain mulai melirik pendidikan; (4) besarnya potensi peserta didik dan tenaga pendidik; dan (5) penanaman karakter cinta tanah air dan bela negara (Direktorat Jenderal Pajak, 2017).

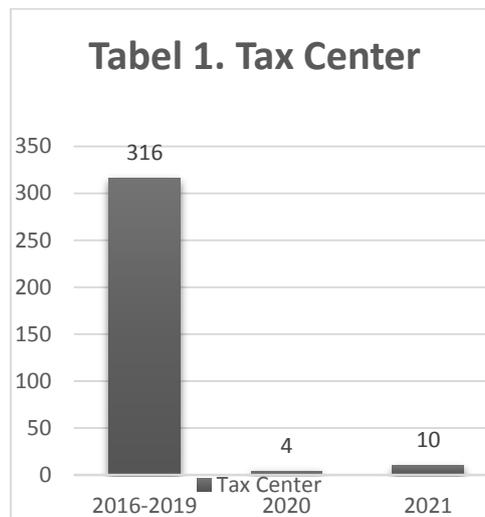
Pengembangan program ini dilakukan dengan dukungan pihak eksternal. Artinya, DJP tidak hanya mengandalkan kapasitas internal yang dimilikinya. Adanya keterbatasan kemampuan, sumber daya maupun jaringan yang menjadi faktor pendukung lahirnya kebijakan ini mendorong DJP untuk melakukan kerjasama dengan berbagai pihak, salah satunya ialah Perguruan Tinggi.

Sejarah bangsa Indonesia telah membuktikan bahwa lembaga pendidikan memegang peranan penting menentukan arah perjuangan. Dimulai pada tahun 1908, gerakan yang berbasis pendidikan seperti Boedi Oetomo berhasil melahirkan gerakan pemuda yang pada akhirnya dapat menciptakan komitmen kebangsaan melalui Sumpah Pemuda pada tahun 1928. Sejalan dengan munculnya sumpah pemuda, era baru perjuangan melalui diplomasi dan politik pun dimulai dengan lahirnya berbagai organisasi politik untuk memperjuangkan kemerdekaan. Perjuangan mencapai titik kulminasi pada tahun 1945 dengan diproklamasikannya kemerdekaan Indonesia (Perpajakan & Pajak, 2016). Sejarah inilah yang ingin diulangi dengan pelibatan Perguruan Tinggi dalam meningkatkan kesadaran pajak.

Salah satu upaya literasi pajak yang telah dilakukan ialah menciptakan suatu wadah bagi para mahasiswa untuk belajar tentang pajak yaitu *Tax Center*. Program *Tax Center* memiliki berbagai kegiatan di perguruan tinggi antara lain edukasi dan *sharing session*, memasukkan materi perpajakan kedalam kurikulum perkuliahan, mengadakan penelitian-penelitian di bidang perpajakan, menyediakan dan mengedukasi masyarakat tentang pemenuhan hak dan kewajiban perpajakan (Direktorat P2Humas, 2018). Jika dilihat dari

tujuannya diharapkan tidak hanya memberi dampak di masa kini tetapi juga di masa depan. Dampak di masa kini yang dimaksud adalah bagaimana kegiatan *Tax Center* menciptakan generasi muda yang memiliki pengetahuan perpajakan dan dapat membantu masyarakat dalam memahami kewajiban perpajakan serta melakukan studi yang menjadi masukan bagi perumus kebijakan perpajakan. Kemudian, melalui program ini diharapkan generasi muda yang memiliki pengetahuan perpajakan sejak dini akan menjadi Wajib Pajak yang taat di masa depan.

Hingga saat ini telah berdiri 330 *Tax Center* di seluruh Indonesia. Berdasarkan data yang diterima dari Direktorat P2Humas, dari 330 *Tax Center* tersebut, adapun kerja sama per tahun secara nasional sebagaimana ditunjukkan dalam Tabel 1:



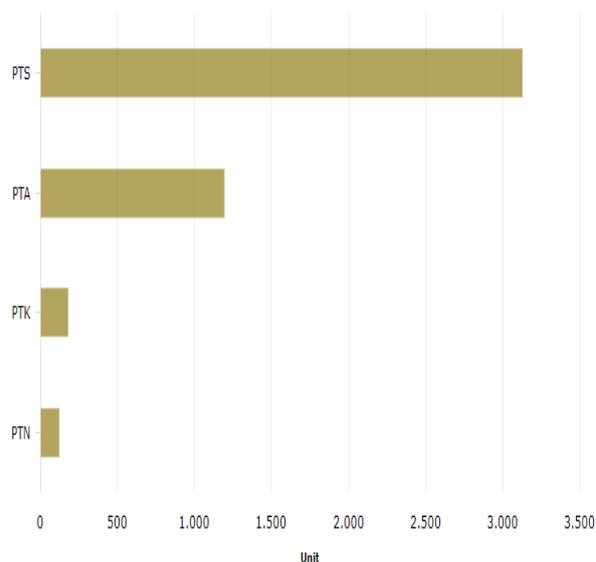
Dari 330 *Tax Center* tersebut, *Tax Center* yang berada di bawah koordinasi Kanwil DJP Jakarta Selatan I yang menjadi lokus penelitian ini ada 9 Perguruan Tinggi, yaitu:

1. STIE Dharma Bumiputera
2. Unika Indonesia Atma Jaya
3. Universitas Paramadina
4. Politeknik Bisnis dan Pasar Modal
5. STIE Indonesia Banking School
6. Universitas Trilogi
7. STIE Muhammadiyah Jakarta
8. IKPIA Perbanas
9. Universitas Bakrie

Sumber: Direktorat P2Humas, 2021

Jumlah *Tax Center* tersebut, masih tertinggal jauh dengan jumlah perguruan tinggi di Indonesia. Berdasarkan data Kemenristek pada tahun 2019, terdapat 4.621 perguruan tinggi di seluruh Indonesia, baik perguruan tinggi swasta, perguruan tinggi negeri, perguruan tinggi agama dan perguruan tinggi kementerian dengan komposisi sebagai berikut (Katadata, 2021):

Tabel 2. Jumlah Perguruan Tinggi Berdasarkan Kelompok



Sumber: Katadata, 2021

Adanya gap yang terlalu jauh antara jumlah perguruan tinggi dengan jumlah perguruan tinggi yang ikut serta dalam program *Tax Center* menunjukkan kesadaran akan pentingnya pajak di lingkungan akademisi, khususnya perguruan tinggi masih sangat rendah.

Sehubungan dengan kesadaran pajak, berdasarkan penelitian OECD di regional Asia (Christian Daude, 2012), dimana Indonesia menjadi salah satu respondennya, dihasilkan kesimpulan bahwa hal-hal terkait dengan demokrasi dan transparansi juga menjadi faktor pendorong lahirnya kesadaran pajak. Hal ini digambarkan dengan apakah masyarakat dapat mengetahui bagaimana negara membelanjakan penerimaan pajak. Hal inilah yang kemudian akan diteliti, apakah materi inklusi sadar pajak Kanwil DJP Jakarta Selatan I berkonsentrasi pada materi perpajakan formal atau telah mencakup kebutuhan *socioeconomy* tersebut.

Di samping itu, proses penanaman nilai tidak dapat dilakukan secara instan. Sebagaimana dijelaskan sebelumnya, nilai perjuangan Budi Oetomo baru mencapai titik kulminasi setelah 35 tahun. Begitupun dengan penerapan kebijakan inklusi pajak, dampaknya tidak dapat terlihat langsung. Hal ini menjadi tantangan bagi Direktorat Jenderal Pajak, khususnya Kanwil DJP Jakarta Selatan I yang menjadi lokasi penelitian, untuk menjaga keberlangsungan program *Tax Center* dan dapat menjelaskan ke berbagai pihak urgensi dari penerapan kebijakan ini. Hal ini pula, yang menyebabkan penelitian ini perlu dilakukan karena tidak ditemukan kajian terkait implementasi program *Tax Center* serta untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi penerapan kebijakan ini di Kantor Wilayah DJP Jakarta Selatan I.

TINJAUAN PUSTAKA

Baik Kementerian Keuangan maupun Direktorat Jenderal Pajak, secara konsisten menerbitkan kebijakan guna mengembangkan inklusi kesadaran pajak. Dalam cetak biru program transformasi kelembagaan Kementerian Keuangan tahun 2014-2025 yang dituangkan dalam Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 36/KMK.01/2014, terdapat beberapa program yang dicanangkan salah satunya yaitu

proaktif dalam mempengaruhi *stakeholder* untuk menghasilkan terobosan nasional. Program tersebut diwujudkan dengan membangun strategi komunikasi terintegrasi. Pada perkembangannya strategi ini menjadi bagian dari inovasi dan kolaborasi DJP dengan Perguruan Tinggi. Di tahun ini pula, Direktur Jenderal Pajak menerbitkan Surat Edaran Nomor SE-28/PJ/2014 tentang Pedoman Penyusunan Kesepakatan antara Direktorat Jenderal Pajak dengan Perguruan Tinggi atau Organisasi Nirlaba tentang *Tax Center*. Selanjutnya, dalam Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 77/PMK.01/2020 tentang Rencana Strategis Kementerian Keuangan Tahun 2020-2024 disebutkan bahwa Kementerian Keuangan bertekad melakukan optimalisasi penerimaan negara dan reformasi administrasi perpajakan yang diupayakan melalui implementasi program inklusi perpajakan dalam kurikulum pendidikan nasional untuk meningkatkan kesadaran masyarakat atas kewajiban perpajakan. Guna mendukung terwujudnya Rencana Strategis Kementerian, Direktorat Jenderal Pajak kemudian menerbitkan Keputusan Direktur Jenderal Pajak Nomor KEP-389/PJ/2020 tentang Rencana Strategis Direktorat Jenderal Pajak Tahun 2020-2024. Melalui Keputusan tersebut diketahui bahwa strategi yang dilakukan DJP untuk mewujudkan kondisi penerimaan negara yang optimal di antaranya adalah Pengembangan Program Inklusi Perpajakan dan Pengembangan edukasi melalui pihak ketiga yang secara khusus dijabarkan dalam Surat Edaran Direktur Jenderal Pajak Nomor SE-52/PJ/2020 tentang Inklusi Kesadaran Pajak dalam Pendidikan.

Konsistensi Direktorat Jenderal Pajak dalam meningkatkan kesadaran pajak tidak terlepas dari sistem *self assessment* yang dianut oleh Indonesia yang memberikan kepercayaan kepada masyarakat untuk menentukan dan menghitung sendiri kewajiban perpajakannya, sehingga kesadaran pajak berdampak pada tingkat penerimaan pajak. Hal tersebut sejalan dengan pemikiran Andreoni, Erard, dan Feinstein (Singal, 2014), Bruno S. Frey (Ritonga, 2017), Torgler dan Murphy (Hindria, 2020), pemungutan pajak dipengaruhi oleh motivasi individu (*tax morale*). *Tax morale* sebagai motivasi intrinsik yang melatarbelakangi kepatuhan pajak dapat berupa lahirnya rasa bangga dan citra diri positif yang sering dikaitkan dengan kejujuran dan adanya pemahaman akan kegunaan dan manfaat pajak bagi masyarakat dan bagi dirinya. Lebih lanjut, Soemitro menyampaikan bahwa kesadaran pajak (*tax consciousness*) masyarakat perlu ditingkatkan melalui pendidikan yang lebih terstruktur, agar masyarakat mengerti fungsi dan kegunaan pajak dan manfaat bagi diri pribadi.

Tax Center menjadi program inovatif Direktorat Jenderal Pajak guna meningkatkan *tax morale* masyarakat. Inovasi sering dikaitkan dengan proses bisnis, namun seiring dengan munculnya era *post-bureaucracy* telah menggerakkan inovasi sampai ke sektor pemerintahan. Hal tersebut ditandai dengan terbentuknya pola baru yang lebih *disagregated* yaitu terjalinnya kerjasama dengan berbagai pihak termasuk swasta (Ridlowi, 2016). Inovasi di sektor pemerintahan, dimaknai oleh Eleanor D. Glor (Glor, 2018) sebagai *the conception and implementation of significant new services, ideas or ways of doing things as government policy in order to improve or reform them and involves taking risks*. Adapun kriteria *best practices* inovasi menurut Perserikatan Bangsa-Bangsa (PBB) terdiri atas: (i) Dampak (*Impact*) positif dan dapat dilihat (*tangible*); (ii) Kemitraan (*partnership*) antara aktor-aktor yang terlibat; (iii) Keberlanjutan (*sustainability*); (iv) Kepemimpinan dan pemberdayaan masyarakat (*leadership dan community empowerment*); (v) Kesetaraan Gender dan pengecualian sosial (*gender equality dan social inclusion*) dan (vi) Inovasi dalam konteks lokal dan dapat ditransfer (*innovation within local content dan transferability*). Berdasarkan uraian tersebut diketahui bahwa salah satu kriteria penerapan inovasi adalah dengan kemitraan.

Bahwa *innovative governance* tidak hanya mengandalkan kapasitas internal yang dimiliki dalam penerapan sebuah kebijakan dan pelaksanaan program. Keterbatasan kemampuan, sumber daya maupun jaringan menjadi faktor yang mendorong pemerintah menjalin kerja sama kolaboratif dengan berbagai pihak dalam mencapai tujuan program atau kebijakan (Nugraha, 2018) Ansell dan Gash (Irawan, 2017) mendefinisikan *collaborative governance* sebagai sebagai suatu pengaturan pemerintahan dimana satu atau lebih lembaga publik secara langsung melibatkan para pemangku kepentingan non pemerintah dalam proses pengambilan keputusan kolektif yang bersifat formal, berorientasi pada konsensus, deliberatif yang bertujuan untuk membuat dan menerapkan kebijakan publik serta mengelola program atau aset publik.

Implementasi termasuk tahapan esensial dalam kebijakan publik. Pelaksanaan kebijakan menjadi salah satu tolok ukur, apakah suatu kebijakan yang telah diputuskan akan berhasil dan terwujud. Donald P. Warwick mengemukakan bahwa urgensi implementasi kebijakan adalah untuk melihat apakah penerapannya sesuai dengan yang direncanakan (Subianto, 2020). Sehubungan dengan tujuan penelitian ini yaitu untuk menganalisa implementasi Program *Tax Center* di Kantor Wilayah DJP Jakarta Selatan I dan mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi keberlangsungan *Tax Center* di Kantor Wilayah DJP Jakarta Selatan I, maka teori Van Horn dan Van Meter yang disebut Model Proses Implementasi dan teori Donald P. Warwick yang disebut Model Transaksional menjadi acuan dalam penelitian ini. Van Horn dan Van Meter menyebutkan bahwa implementasi kebijakan adalah tindakan-tindakan oleh individu (atau kelompok) publik dan swasta yang diarahkan pada pencapaian tujuan yang ditetapkan dalam keputusan kebijakan sebelumnya. Implementasi kebijakan bukan hanya bersangkut paut dengan mekanisme penjabaran keputusan-keputusan politik ke dalam prosedur-prosedur rutin melalui pegawai, melainkan lebih dari itu, ia menyangkut masalah konflik, keputusan dan siapa yang memperoleh apa dari suatu kebijakan (Andani, 2019). Menurut Meter dan Horn dalam proses model proses implemementasi, ada lima variabel yang mempengaruhi kinerja implementasi, yakni standar dan sasaran kebijakan, sumberdaya, komunikasi antarorganisasi dan penguatan aktivitas, karakteristik agen pelaksana dan kondisi sosial, ekonomi dan politik. Selanjutnya, teori transaksional dikemukakan oleh Donald P. Warwick (Andani, 2019) yang mengatakan bahwa dalam tahap implementasi program terdapat dua faktor yang mempengaruhi keberhasilan, yaitu faktor pendorong (*facilitating conditions*) dan faktor penghambat (*impending conditions*). Adapun faktor pendorong menurut Warwick yaitu komitmen pimpinan, kemampuan organisasi dan kemampuan organisasi. Apabila kedua pemikiran tersebut dipadukan, maka akan saling melengkapi satu sama lain dengan unsur-unsur sebagai berikut:

- 1) Standar dan sasaran kebijakan
- 2) Komitmen pimpinan dan karakteristik birokrasi pelaksana (komitmen implementor)
- 3) Kemampuan organisasi (sumber daya dan komunikasi)
- 4) Kondisi ekonomi sosial dan politik.

Berdasarkan uraian di atas, diketahui bahwa peran strategis pajak dalam kehidupan bernegara butuh dukungan penuh dari masyarakat yaitu dengan kesadaran pemenuhan kewajiban perpajakan (*tax morale*). Menghadapi hal tersebut, DJP telah merumuskan berbagai kebijakan inovasi di antaranya melalui kolaborasi dengan perguruan tinggi dalam program *Tax Center*. Implementasi dari kebijakan tersebut akan menjadi fokus dari penelitian ini. Dimana, implementasi akan dianalisis menggunakan perpaduan antara model Van Horn dan Van Meter dengan model Wardick, sebagaimana

dijabarkan di atas. Berdasarkan uraian tersebut, dapatlah disusun kerangka berpikir sebagai berikut:

METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif deskriptif untuk mendeskripsikan apa yang terjadi pada saat ini dengan lebih luas dan mendalam dalam menggambarkan implementasi kebijakan pengembangan inklusi kesadaran pajak melalui program *Tax Center*. Jaber F. Gubrium (Somantri, 2005) menyebutkan paling tidak ada empat metode pengumpulan data dalam penelitian kualitatif, yaitu observasi, wawancara, *Focus Group Discussion* (FGD), dan analisis dokumen. Adapun metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu wawancara dan analisis dokumen. Wawancara dilakukan dengan semi terstruktur terhadap informan yang dipilih berdasarkan *purposive sampling* yang dipilih dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2009), dalam hal ini yaitu pihak yang menjalankan program *Tax Center* baik di DJP maupun di Perguruan Tinggi. Analisis dokumen dilakukan melalui *literature research* terhadap kebijakan-kebijakan terkait dengan pengembangan inklusi kesadaran pajak, dokumen dinas, serta buku-buku ataupun jurnal-jurnal terkait. Data yang terkumpul melalui wawancara dan *literature research* tersebut kemudian dianalisis dengan alur kegiatan berdasarkan teori Miles dan Huberman (Sugiyono, 2017) yaitu: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/ verifikasi.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Implementasi *Tax Center* di Kanwil DJP Jakarta Selatan I

Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak merupakan instansi vertikal Direktorat Jenderal Pajak yang berada di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Direktur Jenderal Pajak. Kantor Wilayah terdiri atas Kantor Wilayah Wajib Pajak Besar dan Kantor Wilayah Jakarta Khusus dan Kantor Wilayah selain Kantor Wilayah Wajib Pajak Besar dan Kantor Wilayah Jakarta Khusus, termasuk di dalamnya Kantor Wilayah DJP Jakarta Selatan I. Kantor Wilayah Wajib Pajak Besar dan Kantor Wilayah Jakarta Khusus dan Kantor Wilayah selain Kantor Wilayah Wajib Pajak Besar dan Kantor Wilayah Jakarta Khusus mempunyai tugas melaksanakan analisis, penjabaran, koordinasi, bimbingan, evaluasi, dan pengendalian kebijakan serta pelaksanaan tugas di bidang pajak dalam wilayah kerjanya berdasarkan peraturan perundang-undangan. Dalam melaksanakan tugas tersebut, salah satu fungsi yang diselenggarakan oleh Kantor Wilayah adalah pelaksanaan hubungan masyarakat dan kerja sama. Program *tax center* merupakan salah satu realisasi dari fungsi tersebut.

Kantor Wilayah DJP terdiri atas: a. Bagian Umum; b. Bidang Data dan Pengawasan Potensi Perpajakan; c. Bidang Pendaftaran, Ekstensifikasi, dan Penilaian; d. Bidang Pemeriksaan, Penagihan, Intelijen, dan Penyidikan; e. Bidang Penyuluhan, Pelayanan, dan Hubungan Masyarakat; f. Bidang Keberatan, Banding, dan Pengurangan; dan g. Kelompok Jabatan Fungsional. Adapun pelaksanaan hubungan masyarakat dan kerja sama merupakan fungsi yang dijalankan oleh Bidang Penyuluhan, Pelayanan, dan Hubungan Masyarakat (Bidang P2Humas), yaitu di Seksi Kerja Sama dan Hubungan Masyarakat.

	2f-N	Presentase Tahapan Kegiatan Inklusi Kesadaran Pajak Pada Pendidikan Tinggi	25%	50%	50%	75%	75%	100%	100%	
	2g-N	Persentase efektivitas edukasi melalui pihak ketiga	30%	50%	50%	75%	75%	100%	100%	
3	Data dan informasi yang berkualitas	3a-N	Persentase pemenuhan kebutuhan data Regional atau Wilayah *)	5%	20%	20%	25%	25%	30%	30%
4	Organisasi yang berkinerja tinggi	4a-N	Indeks efektivitas pelaksanaan FGD Pejabat Administrator	90 (skala 100)						

Sumber: Data Penelitian

Di tingkat Kepala Seksi Kerja Sama dan Hubungan Masyarakat (Eselon 4), adalah sebagai berikut:

Tabel 5. Pelaksanaan program *Tax Center* Bidang P2Humas di Tingkat Kepala Seksi Kerja Sama dan Hubungan Masyarakat

Sasaran Strategis	Indikator Kinerja Utama	Target								
		Q1	Q2	Smt 1	Q3	s.d.Q3	Q4	Y		
1	Edukasi, pelayanan, dan kehumasan yang efektif	1a-N	Persentase publikasi perpajakan	18,75%	37,50%	37,50%	56,25%	56,25%	75,00%	75,00%
		1b-N	Persentase realisasi kerjasama dengan pihak ketiga	-	50%	50%	-	50%	100%	100%
		1c-N	Persentase realisasi kegiatan kehumasan	25%	50%	50%	75%	75%	100%	100%
2	Dan dan informasi yang berkualitas	2a-C	Persentase pemenuhan kebutuhan data regional/wilayah	5%	20%	20%	25%	25%	30%	30%

Sumber: Data Penelitian

Di tingkat pelaksana, adalah sebagai berikut:

Tabel 6. Pelaksanaan program *Tax Center* Bidang P2Humas di Tingkat Pelaksana

Sasaran Strategis	Indikator Kinerja Utama	Target								
		Q1	Q2	Smt 1	Q3	s.d.Q3	Q4	Y		
1	Edukasi, pelayanan, dan kehumasan yang efektif	1a-N	Persentase penyiapan bahan publikasi perpajakan	25%	50%	50%	75%	75%	100%	100%
		1b-N	Persentase realisasi penyiapan bahan kerjasama dengan pihak ketiga	-	50%	50%	-	50%	100%	100%
		1c-N	Persentase realisasi penyiapan bahan kegiatan kehumasan	25%	50%	50%	75%	75%	100%	100%
2	Non Sasaran Strategis	2a-N	Persentase penyelesaian penatausahaan surat masuk dan surat keluar	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Sumber: Data Penelitian

Sebagai telah dijelaskan sebelumnya, pelaksanaan program *Tax Center* merupakan bagian dari Sasaran Strategis Edukasi, Pelayanan, dan Kehumasan yang Efektif, dengan Indikator Kinerja Utama Persentase Efektivitas Edukasi Melalui Pihak Ketiga. Berdasarkan data di atas, terlihat konsistensi penetapan sasaran strategis mulai dari pimpinan tertinggi sampai dengan pelaksana kebijakan. di samping itu, masing-masing tingkat kewenangan juga diberikan target yang dapat diukur dengan mekanisme penghitungan yang telah ditentukan oleh Direktorat Jenderal Pajak.

Kerja sama dengan pihak ketiga yang dimaksud adalah kerja sama dalam rangka penyebaran informasi perpajakan kepada masyarakat, termasuk kerja sama yang terkait dengan kegiatan ekstensifikasi dan intensifikasi. Tujuannya yaitu untuk meningkatkan kerjasama dengan instansi pemerintah, lembaga, asosiasi, dan pihak lain akan menunjang peningkatan penerimaan, kepercayaan stakeholder, dan kepatuhan Wajib Pajak. Lebih lanjut, informan menyebutkan yang menjadi *output* dan *outcome* yang diharapkan dari program tax center adalah sebagai berikut:

Output :

- Melalui kegiatan kuliah umum perpajakan diharapkan dapat memberikan pemahaman tentang perpajakan kepada mahasiswa maupun umkm binaan *tax center*
- Inklusi Kesadaran Pajak bertujuan merangkul kalangan akademisi untuk ikut berperan dalam memberikan masukan terhadap pelaksanaan peraturan perpajakan yang berlaku.
- Pelaksanaan Lomba Penulisan Artikel pajak bertujuan meningkatkan antusiasme generasi muda dalam mengenal arti penting pajak dalam kehidupan bernegara.
- Kegiatan Relawan Pajak bertujuan melibatkan *tax center* (mahasiswa, pengajar, dan seluruh civitas akademik) sebagai agen pajak yang bertugas memberikan edukasi dan pendampingan kepada masyarakat khususnya pada masa pelaporan SPT Tahunan .

Outcome :

- Kanwil DJP Jakarta Selatan I dan Perguruan Tinggi melaksanakan kerja sama dalam bentuk Tax Center untuk memperlancar pelaksanaan tugas di bidang perpajakan. Kerja sama tersebut meliputi sosialisasi perpajakan, dukungan teknis, serta kegiatan lainnya sesuai dengan tugas, fungsi, dan wewenang masing-masing pihak.
- Untuk meningkatkan sinergi dalam memberikan kesadaran kepada masyarakat mengenai pelaksanaan kewajiban perpajakan.

Dalam rangka implementasi kebijakan tersebut, beberapa kegiatan yang dilakukan Kanwil DJP Jakarta Selatan I pada tahun 2020 adalah sebagai berikut:

Tabel 7. Rencana Kegiatan Kanwil DJP Jakarta Selatan I Tahun 2020

No	Kegiatan	Progress Pelaksanaan	Hambatan	Tindak Lanjut
1	Seminar/Diskusi/Ceramah Perpajakan	telah dilaksanakan sebanyak 4 kali yaitu pada bulan September dan Oktober 2020	Pandemi sehingga tidak dapat dilaksanakan secara tatap muka	kegiatan dilaksanakan secara daring
2	Tax Goes to Campus	telah dilaksanakan sebanyak 1 kali yaitu pada bulan November 2020	Pandemi sehingga tidak dapat dilaksanakan secara tatap muka	kegiatan dilaksanakan secara daring
3	Workshop / Bimbingan Teknis Pelaporan SPT	telah dilaksanakan sebanyak 3 kali yaitu pada bulan september dan Oktober 2020	Pandemi sehingga tidak dapat dilaksanakan secara tatap muka	kegiatan dilaksanakan secara daring
4	Tax Center Olimpiade	tidak terlaksana	Pandemi sehingga tidak dapat dilaksanakan secara tatap muka	merencanakan metode pelaksanaan olimpiade yang aman pada masa pandemi untuk dapat dilaksanakan pada masa pandemi

Sumber: Data Lapangan

Kemudian, rencana kegiatan Kanwil DJP Jakarta Selatan I berkaitan dengan Program *Tax Center* pada tahun 2021 adalah sebagai berikut:

Tabel 8. Rencana Kegiatan Kanwil DJP Jakarta Selatan I berkaitan dengan Program *Tax Center* Tahun 2021

No.	Uraian Rencana Kegiatan	Pihak Perguruan Tinggi/Organisasi Nirlaba	Tujuan Kerja Sama
1	Relawan Pajak	Seluruh <i>Tax Center</i> Kanwil DJP Jakarta Selatan I	meningkatkan keterlibatan <i>Tax Center</i> dalam meningkatkan kepatuhan penyampaian SPT tahunan
2	Perpanjangan Perjanjian Kerjasama <i>Tax Center</i> STIE Muhammadiyah Jakarta	STIE Muhammadiyah Jakarta	memperpanjang Perjanjian Kerjasama <i>Tax Center</i> yang telah kadaluarsa
3	Perpanjangan Perjanjian Kerjasama <i>Tax Center</i> IKPIA Perbanas	IKPIA Perbanas	memperpanjang Perjanjian Kerjasama <i>Tax Center</i> yang telah kadaluarsa
4	Perpanjangan Perjanjian Kerjasama <i>Tax Center</i> Universitas Bakrie	Universitas Bakrie	memperpanjang Perjanjian Kerjasama <i>Tax Center</i> yang telah kadaluarsa
5	Kuliah Umum Perpajakan	Seluruh <i>Tax Center</i> Kanwil DJP Jakarta Selatan I	meningkatkan pengetahuan tentang kewajiban perpajakan mahasiswa maupun <i>tenant</i> binaan <i>Tax Center</i>
6	Sosialisasi Perpajakan	Seluruh <i>Tax Center</i> Kanwil DJP Jakarta Selatan I	memberikan pemahaman kepada mahasiswa tentang pengetahuan perpajakan
7	<i>Tax Center</i> Olimpiade	Seluruh <i>Tax Center</i> Kanwil DJP Jakarta Selatan I	meningkatkan kemampuan <i>problem solving</i> mahasiswa terkait perpajakan
8	Kontributor Konten media kehumasan berupa majalah perpajakan	Seluruh <i>Tax Center</i> Kanwil DJP Jakarta Selatan I	meningkatkan keterlibatan <i>Tax Center</i> sebagai kontributor konten media kehumasan

Sumber: Data Penelitian

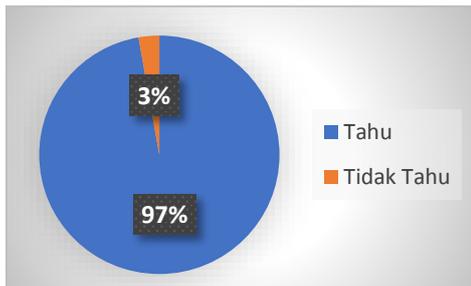
Disebutkan bahwa, baik laporan realisasi kegiatan maupun rencana kegiatan di atas akan dilaporkan oleh Bidang P2Humas Kanwil DJP Jakarta Selatan I ke Direktorat P2Humas di Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak setiap semester. Lebih lanjut informan menyebutkan menjelaskan bahwa yang menjadi dasar pelaksanaan penerapan *tax center* ialah SE-28/PJ.04/2014 tentang Pedoman Penyusunan Kesepakatan Bersama antara Direktorat Jenderal Pajak dengan Perguruan Tinggi atau Organisasi Nirlaba tentang *Tax Center*.

Implementasi *Tax Center* di Universitas Trilogi

Universitas Trilogi berdiri tahun 2013, merupakan pengembangan dari Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Keuangan dan Perbankan Indonesia (STEKPI), yang didirikan pada tahun 1988, bernaung dibawah Yayasan Pengembangan Pendidikan Indonesia Jakarta (YPPIJ). Menurut Dr. Nurul Aisyah Rachmawati, Pengelola *Tax Center* Universitas Trilogi, *Tax Center* telah terbentuk sejak Universitas Trilogi masih bernama STEKPI. Kegiatannya dikelola oleh Program Studi Akuntansi sebagai bagian dari praktek mata kuliah ekonomi dan bisnis. Pengelolaan *Tax Center* di Universitas Trilogi berada di bawah pengawasan Wakil Rektor I, yang secara aktif mendorong dosen MKU melakukan inklusi perpajakan serta memberikan dukungan berupa pengalokasian anggaran serta penyediaan sarana pengelolaan *Tax Center*. Lebih lanjut dijelaskan bahwa pengelolaan *Tax Center* dilakukan secara mandiri oleh Universitas Trilogi sebelum Kanwil DJP Jakarta Selatan I menawarkan kerjasama. Awalnya, *Tax Center* merupakan perwujudan tri dharma perguruan tinggi, tetapi setelah menjalin kerjasama *Tax Center* juga menjadi wadah bagi mahasiswa khususnya yang mengambil mata kuliah perpajakan untuk mengaktualisasikan ilmu yang dimiliki. Program yang tersedia bagi mahasiswa yaitu relawan pajak yang dapat dikategorikan sebagai kegiatan magang mahasiswa. *Tax Center*

Universitas Trilogi juga melakukan riset, seminar dan pelatihan brevet. Di samping itu, *Tax Center* Universitas Trilogi secara rutin menjalin koordinasi dengan pelaporan rencana kerja tahunan *Tax Center* dan melakukan rekrutmen relawan pajak setiap tahun. Secara internal, pelaksanaan *Tax Center* dikoordinasikan ke Kepala Program Studi Akuntansi.

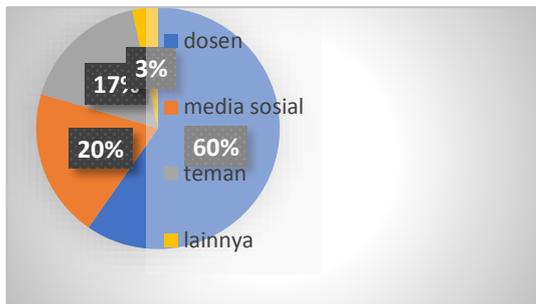
Selain wawancara kepada pengelola *Tax Center*, wawancara juga dilakukan terhadap 36 mahasiswa untuk melihat pengetahuan mereka tentang *Tax Center* dan persepsi mereka



Gambar 1. Pengetahuan Mahasiswa tentang Keberadaan Tax Centre

Sumber: Diolah Peneliti

yang paling efektif untuk menginformasikan keberadaan *Tax Center* adalah melalui dosen.



Gambar 1. Sumber Informasi Keberadaan Tax Centre

Sumber: Diolah Peneliti

alasan sebagai berikut:

1. agar alokasinya tidak disalahgunakan dan manfaatnya lebih terasa
2. agar teknis perpajakan lebih mudah dipahami
3. agar tarifnya tidak naik
4. agar dilakukan sosialisasi menyeluruh baik terhadap masyarakat luas maupun siswa sekolah
5. agar kesadaran perpajakan masyarakat meningkat
6. agar digitalisasi perpajakan segera terwujud

Berdasarkan Surat Edaran Direktur Jenderal Pajak Nomor SE-28/PJ.04/2014, dijelaskan bahwa *Tax Center* merupakan pusat informasi, pendidikan dan pelatihan perpajakan di perguruan tinggi maupun di organisasi nirlaba. Kedua organisasi tersebut diharapkan dapat membangun sinergi dengan Direktorat Jenderal Pajak dalam meningkatkan

tentang pajak. Berdasarkan wawancara tersebut, diketahui bahwa dari 36 Mahasiswa, hampir seluruhnya atau sekitar 97% telah mengetahui keberadaan *Tax Center* di Universitas Trilogi. Hanya 3% yang tidak tahu. Informasi tentang keberadaan *Tax Center* paling banyak diketahui dari dosen, kemudian dari media sosial, teman dan lainnya, dengan persentase sebagai diagram di samping. Berdasarkan data tersebut, diketahui bahwa jalur komunikasi

Adapun persepsi mahasiswa tentang pajak, seluruhnya memberi tanggapan yang bersifat normatif yaitu pajak merupakan iuran wajib kepada negara. Kemudian, pandangan mahasiswa terhadap arti penting pajak penting secara garis besar dapat dibedakan dengan 3 alasan yaitu untuk pembangunan negara, sebagai sumber penerimaan negara dan untuk membayar utang negara. Sedangkan harapan para mahasiswa terhadap perpajakan cukup beragam dengan

kesadaran pajak dan kepedulian masyarakat yang mengerti hak dan kewajiban perpajakannya. Sebagaimana dijelaskan oleh pelaksana kebijakan yang menyatakan bahwa melalui kolaborasi dengan Perguruan Tinggi diharapkan dapat memberikan pemahaman tentang perpajakan kepada mahasiswa maupun UMKM binaan *Tax Center* serta sebagai media penerapan Inklusi Kesadaran Pajak yang bertujuan dapat merangkul kalangan akademisi untuk ikut berperan serta dalam memberikan masukan terhadap pelaksanaan peraturan perpajakan yang berlaku.

Jika memperhatikan ketentuan tentang Indikator Kinerja Utama (IKU) di Direktorat Jenderal Pajak, program *Tax Center* tidak secara eksplisit dilekatkan pada satu unit tertentu, meski dalam pelaksanaannya menjadi tugas dan tanggung jawab dari Seksi Kerjasama dan Hubungan Masyarakat, Bidang P2Humas. Namun, jika diperhatikan dari substansi program sebagai salah satu upaya inklusi pajak, tugas dan fungsi tersebut juga melekat di Seksi Bimbingan Penyuluhan dan Pengelolaan Dokumen dengan IKU Presentase Tahapan Kegiatan Inklusi Kesadaran Pajak Pada Pendidikan Tinggi dan Persentase efektivitas edukasi melalui pihak ketiga. Artinya, dalam menerapkan kebijakan inklusi pajak, Direktorat Jenderal Pajak melibatkan beberapa unit kerja yang pada pelaksanaan tugas di lapangan berpotensi menimbulkan tumpang tindih kewenangan. Struktur birokrasi dengan rentang kendali yang luas tersebut juga berpotensi menimbulkan ambiguitas peran tentang siapa yang diharapkan melakukan tugas-tugas terkait inklusi kesadaran pajak.

Contoh konkrit ambiguitas tersebut terlihat dari proses pelaksanaan rekrutmen Relawan Pajak. Pada IKU Persentase Efektivitas Edukasi Melalui Pihak Ketiga yang merupakan tugas Seksi Bimbingan Penyuluhan dan Pengolahan Data, kembali dijelaskan bahwa Kanwil dapat melakukan rekrutmen Relawan Pajak yaitu dengan proporsi 80% mahasiswa dan 20% non-mahasiswa. Sementara, berdasarkan informasi yang disampaikan oleh Pengelola *Tax Center* Universitas Trilogi, rekrutmen Relawan Pajak menjadi salah satu kegiatan *Tax Center*, yang mana kerjasama melalui *Tax Center* merupakan tugas dari Seksi Kerjasama dan Hubungan Masyarakat. Selain itu, persinggungan pelaksanaan tugas kembali terjadi melalui IKU Kegiatan Inklusi Kesadaran Pajak Pada Pendidikan Tinggi. Dalam IKU tersebut dijelaskan bahwa untuk menjangkau peserta didik, terlebih dahulu perlu diciptakan program yang melibatkan pihak yang membawahi peserta didik sehingga dapat untuk turut serta membangun kesadaran pajak. IKU ini mengamanahkan kerjasama dengan perguruan tinggi. Artinya, kembali terlihat tumpang tindih kewenangan antara Seksi Kerjasama dan Hubungan Masyarakat dan Seksi Bimbingan Penyuluhan dan Pengolahan Data.

Namun, terlepas dari persoalan birokrasi tersebut, pelaksanaan program *Tax Center* secara institusional didukung dengan adanya standar dan sasaran yang terukur sebagai pedoman pelaksanaan tugas dan anggaran yang dapat dibebankan pada Daftar Isian Penggunaan Anggaran (DIPA) masing-masing unit vertikal DJP sebagaimana disebutkan dalam Surat Edaran Direktur Jenderal Pajak Nomor SE-28/PJ.04/2014. Demikian pula di tingkat universitas, program *Tax Center* terbukti memberikan manfaat bagi civitas akademika. Hal ini mendorong Pimpinan Universitas untuk memberikan dukungan sarana dan prasarana bagi berjalannya kegiatan *Tax Center*. Di samping itu, dukungan moral juga diberikan melalui penguatan materi perpajakan bagi mahasiswa agar mereka memahami pentingnya pajak bagi penyelenggaraan negara. Meski masih dalam kondisi pandemi, baik Kanwil DJP Jakarta Selatan I maupun perguruan tinggi sama-sama beradaptasi dengan kenormalan baru agar kegiatan *Tax Center* tetap berjalan yaitu dengan menyelenggarakan kegiatan secara virtual.

KESIMPULAN

Direktorat Jenderal Pajak secara konsisten menerbitkan kebijakan yang dapat meningkatkan kesadaran pajak masyarakat melalui pelibatan pihak ketiga (kemitraan). Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan tersebut, dengan merujuk pada teori implementasi kebijakan yang dikemukakan oleh Van Horn dan Van Meter serta Warwick, dapat disimpulkan bahwa keberlangsungan *Tax Center* di Kanwil DJP Jakarta Selatan I didukung oleh faktor-faktor sebagai berikut:

1. Adanya Indikator Kinerja Utama (IKU) yang terukur sehubungan dengan pelaksanaan program *Tax Center* sebagai standar dan sasaran kerja.
2. Komitmen institusi dalam pelaksanaan *Tax Center* dengan alokasi anggaran dan monitoring yang dilakukan secara berkala melalui laporan yang diserahkan oleh pelaksana kebijakan.
3. Kemampuan organisasi dalam menjalin kolaborasi dengan perguruan tinggi.
4. Kondisi eksternal berupa mutual simbiosis dalam kolaborasi antara Kanwil DJP Jakarta Selatan I dengan Perguruan Tinggi. Kedua belah pihak saling mendapatkan keuntungan melalui program *Tax Center*.

Adapun hal yang berpotensi menyebabkan tidak optimalnya program *Tax Center* ialah struktur birokrasi yang menimbulkan ambiguitas peran unit kerja dalam realisasi IKU yang dapat dilakukan melalui *Tax Center*.

REKOMENDASI

Berdasarkan uraian di atas, untuk optimalisasi peran *Tax Center* dalam pengembangan inklusi kesadaran pajak perlu dilakukan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Menyusun standarisasi dan formalisasi pengelolaan *Tax Center* yang lebih komprehensif agar baik secara formal maupun substansial berada pada satu unit kerja sehingga tidak menimbulkan ambiguitas pelaksanaan tugas yang dapat direalisasikan melalui *Tax Center*.
2. Memperluas cakupan inklusi sadar pajak melalui kolaborasi dengan organisasi nirlaba. Sebab, di lingkungan Kanwil DJP Jakarta Selatan I tercatat bahwa kolaborasi hanya dijalin dengan Perguruan Tinggi sementara SE-28/PJ.04/2014 juga mengakomodasi kolaborasi dengan organisasi nirlaba.

UCAPAN TERIMAKASIH

Terima kasih kepada Dr. Asropi yang telah membimbing penyusunan artikel ini. Demikian pula semua pihak yang telah mendukung kelancaran penelitian, Kanwil DJP Jakarta Selatan I, Dr. Nurul Aisyah Rachmawati dan Rizka Ramayanti, S.E., M.Si selaku Pengelola *Tax Center* serta mahasiswa Universitas Trilogi yang telah bersedia menjadi informan dalam penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Andani, A. T. V. (2019). Implementasi Program Pelayanan One Day Service dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Badan Pertanahan Nasional Kota. *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 5, 328–336.

- Christian Daude, E. al. (2012). *What Drives Tax Morale?* (No. 315).
- Direktorat Jenderal Pajak. (2017). *Inklusi Kesadaran Pajak dalam Perguruan Tinggi*.
edukasi.pajak.go.id
- Direktorat P2Humas. (2018). *Panduan Pengelolaan Tax Center Pada Perguruan Tinggi*.
Direktorat Jenderal Pajak.
- Glor, E. D. (2018). Factors (Antecedents) influencing creation and fate of innovations and their organizations - III. *Innovation Journal*, 23(2), 1–35.
- Hindria, R. (2020). Tax Morale dan Generasi Muda di Indonesia (Studi Kasus di UPN “Veteran” Jakarta). *Prosiding Seminar Nasional Dan Call for Paper Tax Center UPN “Veteran” Yogyakarta*, 115–120.
- Irawan, D. (2017). Collaborative Governance (Studi Deskriptif Proses Pemerintahan Kolaboratif Dalam Pengendalian Pencemaran Udara di Kota Surabaya). *Jurnal Kebijakan Dan Manajemen Publik*, 5.
- Katadata. (2021). *Perguruan Tinggi Swasta Mendominasi di Indonesia*.
<https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2021/03/25/perguruan-tinggi-swasta-mendominasi-di-indonesia>
- Keuangan, K. (2021). *Informasi APBN 2021*. kemenkeu.go.id.
- Nugraha, T. J. (2018). *Kebijakan Publik*. Anom Pustaka.
- Perpajakan, T. E., & Pajak, D. J. (2016). *Kesadaran Pajak untuk Perguruan Tinggi*.
Direktorat Jenderal Pajak.
- Ridlowi, F. H. (2016). Inovasi pada Organisasi Pemerintah: Tahapan dan Dinamika. *Gajah Mada Journal of Psychology*, 2.
- Ritonga, A. A. (2017). *Pengantar Ilmu Hukum Pajak dan Perpajakan Indonesia*. Pustaka El Manar.
- Rogers, L., De Brún, A., Birken, S. A., Davies, C., & McAuliffe, E. (2021). Context counts: a qualitative study exploring the interplay between context and implementation success. *Journal of Health Organization and Management*, 35(7), 802–824. <https://doi.org/10.1108/JHOM-07-2020-0296>
- Singal, E. F. P. L. and M. (2014). No Title. *Journal of Economic Perspectives*, 4, 155.
- Somantri, G. R. (2005). Memahami Metode Kualitatif. *Jurnal Makara: Sosial Humaniora*, 9, 63.
- Subianto, A. (2020). Kebijakan Publik: Tinjauan Perencanaan, Implementasi dan Evaluasi. In *Brilliant*.
- Sugiyono. (2009). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan RD*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kualitatif*. Alfabeta.