



STRATEGI MENINGKATKAN KESADARAN DAN KEPATUHAN WAJIB PAJAK UMKM DI INDONESIA

Mutia Ulfa
Direktorat Jenderal Pajak

Irwan Aribowo
Politeknik Keuangan Negara STAN

Alamat Korespondensi: 1401190158_mutia@pknstan.ac.id

INFORMASI ARTIKEL

Diterima Pertama
[12 07 2021]

Dinyatakan Diterima
[24 07 2021]

KATA KUNCI:
Counseling, Strategy, Taxpayer Compliance.
Kepatuhan Wajib Pajak, Penyuluhan, Strategi.

KLASIFIKASI JEL:
H200, H210

ABSTRACT

This study aims to determine the strategies, constraints, benchmarks of success, and follow-up of the implementation of strategies to increase awareness and compliance of MSME taxpayers in the scope of the Sub-Directorate of Tax Extension. This study uses qualitative methods with interview techniques and documentation research. From this research, it is known that the Sub-Directorate of Tax Extension in carrying out its duties does not divide the focus between MSME Taxpayers and Non MSME taxpayers. The Sub-Directorate of Tax Extension collaborates with external parties of the DGT to carry out activities for both MSMEs and taxpayers in general. One of the obstacles faced in implementing the strategy is the difference in the understanding of tax officials towards a policy. Key Performance Indicators (KPI) are used to measure the success of strategy implementation which can then be used as evaluation material.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi, kendala, tolok ukur keberhasilan, dan tindak lanjut dari pelaksanaan strategi untuk meningkatkan kesadaran dan kepatuhan wajib pajak UMKM di lingkup Subdirektorat Penyuluhan Perpajakan. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan teknik wawancara dan penelitian dokumentasi. Dari penelitian ini diketahui bahwa Subdirektorat Penyuluhan Perpajakan dalam pelaksanaan tugasnya tidak ada pembagian fokus antara Wajib Pajak UMKM dan Non UMKM. Subdirektorat Penyuluhan Perpajakan melakukan kolaborasi bersama pihak eksternal DJP untuk melaksanakan kegiatan baik untuk UMKM maupun Wajib Pajak pada umumnya. Kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan strategi salah satunya ialah perbedaan pemahaman petugas pajak terhadap suatu kebijakan. Indikator Kinerja Utama (IKU) digunakan untuk mengukur keberhasilan pelaksanaan strategi yang selanjutnya dapat digunakan sebagai bahan evaluasi.

1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah atau UMKM telah menguasai perekonomian Indonesia. Menurut data perkembangan UMKM di situs Kementerian Koperasi dan UKM, jumlah UMKM hingga 2019 telah mencapai 65 juta unit. Hal ini memberi pengaruh positif pada PDB Indonesia yaitu kontribusi UMKM sebanyak 60% atau yang mencapai 15.832,5 triliun rupiah pada tahun 2019 (Data situs Kementerian Koperasi dan UKM). Banyaknya pelaku UMKM menjadi target Direktorat Jenderal Pajak (DJP) untuk dapat ikut berkontribusi dalam penerimaan pajak negara. Salah satu upaya DJP dalam merangkul UMKM untuk berperan dalam penerimaan pajak adalah dengan menetapkan tarif bagi wajib pajak pelaku usaha dengan peredaran bruto tertentu. Upaya tersebut adalah dengan menerbitkan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 46 Tahun 2013 yang kemudian disempurnakan dengan PP 23 Tahun 2018 tentang Pajak Penghasilan atas Penghasilan Dari Usaha Yang Diterima atau Diperoleh Wajib Pajak Yang Memiliki Peredaran Bruto Tertentu. Pembayaran dan pelaporan pajak secara rutin merupakan kewajiban wajib pajak yang memiliki NPWP. Dengan melaksanakan kewajibannya, wajib pajak dikatakan patuh terhadap peraturan perpajakan. Direktur Jenderal Pajak (2020) menyatakan bahwa jumlah pelaku UMKM yang terdaftar dan telah memenuhi kewajiban perpajakan pada tahun 2019 mencapai dua juta pelaku UMKM yang mana mengalami peningkatan rata-rata 39,2% tiap tahun sejak tahun 2014. Namun, jika disandingkan dengan jumlah unit UMKM, hanya 3% pelaku UMKM yang telah terdaftar dan memenuhi kewajiban perpajakan.

Selain memberikan insentif pajak kepada pelaku UMKM melalui PP 23 Tahun 2018, DJP pada Laporan Tahunan 2018 menyatakan bahwa salah satu strategi untuk menjangkau Wajib Pajak UMKM yaitu dengan pembinaan dan pengawasan melalui kegiatan *Business Development Services* (BDS) dengan memberikan materi pembelajaran kepada pelaku UMKM. BDS merupakan kegiatan penyuluhan yang diselenggarakan sebagai salah satu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kepatuhan wajib pajak. Subdirektorat Penyuluhan Perpajakan yang berada di bawah Direktorat Penyuluhan, Pelayanan dan Hubungan Masyarakat merupakan subdirektorat yang berperan dalam kegiatan penyuluhan perpajakan bagi wajib pajak. BDS merupakan salah satu kegiatan edukasi pajak yang merupakan strategi penyuluhan untuk meningkatkan kesadaran dan kepatuhan wajib pajak. Subdirektorat Penyuluhan Perpajakan merupakan subdirektorat yang menyusun teknis

pelaksanaan hingga pemantauan, pengendalian, dan evaluasi kegiatan penyuluhan, atau mudahnya menyusun strategi agar penyuluhan berjalan sesuai dengan yang diharapkan. Beragam strategi diperlukan agar suatu program atau peraturan dapat berjalan dengan optimal dan sesuai dengan tujuan yang ditetapkan. Menurut Hitt et al. (2012, p. 4), strategi adalah serangkaian komitmen dan tindakan yang terintegrasi dan terkoordinasi yang dirancang untuk memperoleh kompetensi utama dan mendapatkan keunggulan kompetitif.

Beberapa penelitian terkait strategi kepatuhan wajib pajak telah dilakukan sebelumnya, salah satunya penelitian kualitatif yang dilakukan Hutagaol dkk (2007). Penelitian tersebut bertujuan untuk mengetahui berbagai faktor yang mempengaruhi rendahnya kepatuhan wajib pajak yang berdampak langsung terhadap pendapatan pemerintah dari sektor perpajakan antara lain pendapatan, tarif pajak, wajib pajak, persepsi atas pengeluaran pajak, perlakuan perpajakan, penegakan hukum dan basis data. Penelitian lain juga dilakukan oleh Noviana (2018) mengenai strategi meningkatkan kepatuhan Wajib Pajak Badan dan Orang Pribadi. Penelitian tersebut menggunakan indikator perilaku wajib pajak berdasarkan teori *Planned of Behaviour* (TPB) yaitu perilaku yang ditampilkan oleh individu, dalam hal ini wajib pajak, timbul karena adanya niat untuk berperilaku. Hasil penelitian menunjukkan beberapa faktor ketidakpatuhan yaitu kesadaran wajib pajak, kualitas pelayanan petugas pajak, persepsi atas efektivitas sistem perpajakan, kemudahan pajak, dan sanksi pajak. Berbeda dengan Rahmawati dan Nasih (2020) yang melakukan penelitian tentang strategi peningkatan target wajib pajak bagi UMKM dengan Metode *Analytic Network Process* (ANP). Dalam penelitian ini melibatkan 75 orang informan yang merupakan pegawai yang ada di tiga kantor pelayanan pajak di Sidoarjo. Hasil dari penelitian tersebut ditemukan elemen yang berpengaruh terhadap strategi peningkatan penerimaan perpajakan di sektor UMKM yaitu daya dukung dan sumber daya manusia. Elemen daya dukung dalam hal ini adalah anggaran dan sarana prasara, sedangkan sumber daya manusia adalah pengalaman, pengetahuan, keterampilan, dan kuantitas.

Berbeda dari penelitian sebelumnya, penelitian ini lebih berfokus untuk menganalisis bagaimana strategi yang dilakukan Subdirektorat Penyuluhan Perpajakan, kendala dalam menyusun strategi untuk meningkatkan kesadaran dan kepatuhan Wajib Pajak UMKM, tolok ukur keberhasilan strategi yang dijalankan serta tindak lanjut pelaksanaan strategi dalam meningkatkan

kesadaran dan kepatuhan Wajib Pajak UMKM. Harapannya penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan DJP dalam membuat perencanaan strategi meningkatkan kesadaran dan kepatuhan wajib pajak khususnya pelaku UMKM.

2. TINJAUAN PUSTAKA

Menurut Hitt et al. (2012, p. 4), strategi adalah serangkaian komitmen dan tindakan yang terintegrasi dan terkoordinasi yang dirancang untuk memperoleh kompetensi utama dan mendapatkan keunggulan kompetitif. Namun, keunggulan kompetitif tidak diperlukan dalam sektor publik karena sifatnya yang memonopoli (Llewellyn & Tappin, 2003, p. 957). Menurut David (2017, p. 40), strategi merepresentasikan tindakan yang diambil untuk mencapai tujuan jangka panjang. Sedangkan Rangkuti (2013, dikutip dalam Aisyah, 2019) berpendapat bahwa strategi adalah perencanaan induk yang komprehensif, yang menjelaskan bagaimana perusahaan akan mencapai semua tujuan yang telah ditetapkan berdasarkan misi yang telah di tetapkan sebelumnya. Secara sederhana, strategi adalah serangkaian tindakan yang diambil atau dipilih untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

Strategi yang baik adalah strategi yang memiliki koherensi, yaitu mengkoordinasikan tindakan, kebijakan, dan sumber daya untuk mencapai tujuan yang penting, yang mana tidak banyak organisasi memiliki hal ini (Rumelt, 2011, p. 19). Agar strategi yang ditetapkan memiliki koherensi, perlu adanya manajemen strategi yang baik. Menurut Bryson (Stewart, 2004, p. 16), strategi pada dasarnya adalah identifikasi diri, cara memanfaatkan potensi organisasi untuk kebijakan (dan sampai batas tertentu politik) yang ada. Pembuatan strategi bertumpu pada identifikasi masalah strategis (tantangan atau persyaratan untuk berubah), yang dapat digunakan untuk mengarahkan kembali organisasi dengan cara yang lebih produktif.

Stewart (2004, p. 19) menyarankan bahwa konsep manajemen strategis dapat menghasilkan daya tarik yang tulus di sektor publik jika digunakan sebagai sarana untuk merekonstruksi hubungan politik-birokrasi dengan cara yang mencerminkan realitas perkembangan manajemen publik. Ada tiga jenis pemikiran strategis yang penting yaitu strategi kebijakan, strategi organisasi dan strategi manajerial. Menurut David (2017, p. 33), manajemen strategi merupakan sebuah seni dan sains memformulasi, mengimplementasi, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi untuk mencapai tujuannya. Tujuan dari manajemen strategis adalah

untuk mengeksploitasi dan menciptakan peluang baru dan berbeda untuk masa depan atau perencanaan jangka panjang.

Menurut David (2017, p. 33-34) manajemen strategi terdiri dari tiga tahapan yaitu sebagai berikut:

- 1) Perumusan strategi (*strategy formulation*) meliputi pengembangan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal organisasi, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, menghasilkan strategi alternatif, dan memilih strategi tertentu untuk dicapai.
- 2) Implementasi strategi (*strategy implementation*) meliputi penetapan tujuan tahunan perusahaan, menyusun kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang dirumuskan dapat dilaksanakan. Implementasi strategi juga mencakup pengembangan strategi – budaya *supportive*, menciptakan struktur organisasi yang efektif, mengarahkan upaya pemasaran, menyiapkan anggaran, mengembangkan dan menggunakan sistem informasi, dan menghubungkan kompensasi karyawan dengan kinerja organisasi.
- 3) Evaluasi strategi (*strategy evaluation*) merupakan tahapan terakhir manajemen strategis untuk mengetahui apakah strategi bekerja dengan baik atau tidak. Terdapat tiga kegiatan mendasar dalam melakukan evaluasi strategi yaitu (1) meninjau faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar dalam strategi yang dijalankan, (2) mengukur kinerja, dan (3) mengambil tindakan korektif.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan kerangka konseptual studi kasus. Menurut Sugiarto (2015, p. 8), penelitian kualitatif adalah jenis penelitian yang temuan-temuannya tidak diperoleh melalui prosedur statistik atau bentuk hitungan lainnya dan bertujuan mengungkapkan gejala secara holistik-kontekstual melalui pengumpulan data dari latar alami dengan memanfaatkan diri peneliti sebagai instrumen kunci. Menurut Subadi (2006, p. 10), yang diharapkan dari penelitian kualitatif adalah pemahaman terhadap fenomena sosial (siapa melakukan apa) berdasarkan apa yang terkonstruksi dalam dunia makna atau pemahaman manusia pelakunya itu sendiri. Dalam penelitian ini, penulis berusaha memahami strategi mana yang tepat untuk meningkatkan kepatuhan Wajib Pajak UMKM. Penelitian ini merupakan penelitian yang bersifat eksplanatori dengan paradigma

interpretatif. Neuman (2014, p. 40) menjelaskan bahwa penelitian eksplanatori digunakan untuk menjelaskan mengapa suatu peristiwa terjadi dan untuk membangun, menguraikan, memperluas, atau menguji suatu teori. Strategi penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah dengan menggunakan kerangka konseptual studi kasus. Yin (2018, p. 33) menjelaskan bahwa penelitian yang menggunakan studi kasus harus mengikuti serangkaian prosedur penelitian yang tepat.

Dalam penelitian ini, sumber data diperoleh dari dokumen atau arsip dan wawancara yang dilakukan kepada narasumber. Dokumen atau arsip diperoleh melalui situs resmi DJP yang dapat diakses oleh masyarakat umum. Dokumen yang dimaksud seperti Laporan Tahunan DJP, Rencana Strategis Kementerian Keuangan, Rencana Strategis DJP dan lain-lain. Sedangkan narasumber dipilih oleh peneliti berdasarkan pertimbangan kompetensi pengetahuan dan keahlian narasumber terkait topik penelitian. Narasumber yang dipilih penulis merupakan pejabat di Subdirektorat Penyuluhan Perpajakan meliputi:

1. Kepala Subdirektorat Penyuluhan Perpajakan,
2. Kepala Seksi Materi Penyuluhan,
3. Kepala Seksi Bimbingan Tenaga Penyuluh, dan
4. Kepala Seksi Dukungan Penyuluhan.

Hasil wawancara oleh penulis dilakukan *coding* menggunakan aplikasi Nvivo 12 untuk mendapatkan fokus penelitian ini.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Strategi Yang Dijalankan

Dalam penelitian ini, penulis menganalisis strategi yang disusun Subdirektorat Penyuluhan Perpajakan dengan melihat beberapa faktor yang perlu diperhatikan seperti visi dan misi, peluang dan ancaman eksternal, kekuatan dan kelemahan internal serta kebijakan (David, 2017, p. 33). Subdirektorat Penyuluhan Perpajakan sebagai unit eselon tiga di DJP tidak memiliki visi dan misi yang terpisah dari DJP itu sendiri. Sedangkan untuk visi dan misi DJP melekat pada visi dan misi Kementerian Keuangan. Subdirektorat Penyuluhan Perpajakan memiliki peran dalam meningkatkan kesadaran dan kepatuhan wajib pajak. Hal tersebut dinyatakan dalam Inisiatif Strategis 4 dalam Renstra DJP Tahun 2015-2019 yaitu meluncurkan strategi komunikasi terpadu. Strategi komunikasi terintegrasi merupakan salah satu inisiatif strategis DJP dalam upaya meningkatkan kepatuhan wajib pajak melalui pelaksanaan edukasi kepada wajib pajak dan publikasi penegakan hukum perpajakan melalui media massa, dan untuk meningkatkan citra positif DJP di mata masyarakat melalui penyempurnaan metode komunikasi dan

pengelolaan isu-isu terkini secara proaktif (Renstra DJP Tahun 2015-2019).

Faktor eksternal merupakan faktor yang berpengaruh dalam penyusunan strategi. Dengan melihat peluang dan ancaman eksternal, organisasi dapat menentukan strategi mana yang tepat untuk dijalankan. Salah satu faktor eksternal yang dapat dijadikan peluang Subdirektorat Penyuluhan Perpajakan adalah kolaborasi bersama kementerian dan lembaga lain. DJP dapat melakukan kolaborasi dengan kementerian lain seperti Kementerian Pendidikan Tinggi, Kementerian Koperasi dan UKM, dan Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif. Selain itu, kondisi atau kebutuhan masyarakat juga mempengaruhi penyusunan strategi penyuluhan.

Kepala Subdirektorat Penyuluhan dalam wawancara yang menyatakan bahwa telah dilaksanakan rapat koordinasi dengan Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif untuk program "Bangga Buatan Indonesia". Dalam program tersebut, DJP akan mendampingi para pelaku UMKM tidak hanya untuk mengedukasi masalah perpajakan, tetapi juga membantu UMKM terus berkembang dengan pengetahuan lainnya.

Selain faktor eksternal, faktor internal juga sangat mempengaruhi penyusunan strategi. Salah satu narasumber penelitian menyebutkan bahwa faktor internal yang mempengaruhi penyusunan strategi adalah 6M : *man*, *material*, *method*, *machine*, *money* dan *momentum*. Faktor pertama yang mempengaruhi adalah *man* atau sumber daya manusia, dalam hal ini adalah kompetensi yang dimiliki pegawai di Subdirektorat Penyuluhan Perpajakan. Kompetensi yang dibutuhkan seperti kompetensi dalam pembuatan materi penyuluhan baik dalam bentuk audio maupun visual. Faktor kedua adalah *material* yaitu media yang digunakan untuk menyalurkan materi penyuluhan. Contoh *material* ini dapat berupa leaflet yang dibagikan kepada wajib pajak. Faktor ketiga adalah *method* yaitu metode yang digunakan Subdirektorat Penyuluhan Perpajakan dalam penyusunan strategi atau materi penyuluhan. Metode yang digunakan oleh Subdirektorat Penyuluhan Perpajakan khususnya Seksi Materi Penyuluhan adalah *teamwork*. Faktor keempat adalah *machine* dalam hal ini adalah sarana dan prasarana yang dimiliki untuk menyusun strategi. Faktor kelima adalah *money* yaitu anggaran yang dimiliki. Faktor terakhir adalah *momentum* yaitu waktu yang tepat dalam menyusun maupun mengimplementasikan strategi.

Faktor terakhir yang perlu diperhatikan dalam menyusun strategi yaitu kebijakan. Kebijakan dalam hal ini adalah pedoman yang digunakan DJP dalam penyusunan Rencana Strategis DJP Tahun

2015-2019 seperti Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara, Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional, Peraturan Presiden Nomor 2 Tahun 2015 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Tahun 2015-2019, Keputusan Menteri Keuangan Nomor 36/KMK.01/2014 tentang Cetak Biru Transformasi Kelembagaan Kementerian Keuangan hingga Rencana Strategis Kementerian Keuangan.

4.2 Kendala Yang Dihadapi

Dalam pelaksanaan strategi tentunya tidak luput dari kendala yang dialami. Menurut narasumber dalam penelitian ini, kendala yang saat ini dihadapi adalah pandemi Covid-19 yang sedang terjadi. Pandemi ini menyebabkan anggaran terpancang untuk alokasi dana penanganan Covid-19. Selain anggaran, kendala lain yang dihadapi adalah pemahaman pegawai terhadap suatu kebijakan yang berbeda-beda. Hal tersebut dapat mengakibatkan wajib pajak kebingungan karena perbedaan informasi yang diterima dari pegawai di beberapa wilayah.

Namun, hal tersebut telah diatasi dengan menerbitkan kebijakan baru akan dilaksanakan *training of trainers* (ToT) agar dapat menciptakan pemahaman yang sama sebelum disampaikan ke wajib pajak. Walaupun dalam wawancaranya, Kepala Subdirektorat Penyuluhan menyatakan bahwa pelaksanaan ToT secara daring tidak menjamin semua pegawai mengikuti kegiatan tersebut dengan benar.

Kendala lain dalam penyusunan strategi dapat berasal dari faktor 6M. Faktor pertama adalah *man* atau sumber daya manusia. SDM yang dimiliki Subdirektorat Penyuluhan Perpajakan dirasa belum maksimal dalam menyusun materi penyuluhan karena kompetensi yang dimiliki masih terbatas. Faktor kedua adalah *machine*, dalam hal ini sarana dan prasarana yang dimiliki untuk menyusun materi penyuluhan dalam bentuk audio visual masih terbatas. Faktor ketiga adalah *money* atau anggaran. Sebagai substansi pemerintah, Subdirektorat Penyuluhan Perpajakan tentunya memiliki batasan anggaran dalam menyusun dan mengimplementasikan strateginya. Faktor keempat adalah *method* berupa *teamwork* yang apabila tidak tercipta maka dapat menghambat pelaksanaan strategi di Subdirektorat Penyuluhan Perpajakan. Faktor kelima adalah *momentum* yang merupakan faktor paling penting dibutuhkan dalam menyusun strategi. Momentum yang tepat diperlukan baik dalam penyusunan maupun implementasi strategi. Contohnya apabila dalam menyebarkan materi penyuluhan tidak tepat

waktunya, maka penyampaian materi menjadi tidak maksimal dipahami oleh masyarakat atau wajib pajak. Faktor keenam atau yang terakhir adalah *material*, contohnya dalam penyebaran leaflet materi penyuluhan kini tidak lagi optimal karena menurunnya antusias wajib pajak untuk pergi ke Kantor Pelayanan Pajak.

4.3 Tolok Ukur Keberhasilan Strategi

Proses strategi evaluasi umumnya terdiri dari tiga aktivitas, yaitu memeriksa yang mendasari strategi, membandingkan target dan realisasi serta mengambil tindakan perbaikan agar strategi berjalan sesuai yang diharapkan (David, 2017). Dalam Laporan Kinerja DJP 2019 disebutkan bahwa Indikator Kinerja Utama (IKU) diidentifikasi untuk tercapainya sasaran strategis dan tujuan organisasi. Kepala Subdirektorat Penyuluhan menyatakan bahwa tolok ukur keberhasilan yang terukur untuk saat ini adalah IKU. Beliau juga menyatakan bahwa di Subdirektorat Penyuluhan terdapat IKU efektivitas penyuluhan yang dipantau menggunakan aplikasi bernama Sisuluh. Aplikasi Sisuluh berisi data atau informasi kegiatan penyuluhan yang telah dilaksanakan unit vertikal DJP.

4.4 Tindak Lanjut Pelaksanaan Strategi

Setelah dilakukan evaluasi, perlu adanya tindak lanjut dari hasil evaluasi yang telah dilakukan. Subdirektorat Penyuluhan Perpajakan melakukan tindak lanjut pelaksanaan strategi dengan melihat Indikator Kinerja Utama. Dalam IKU terlihat angka-angka capaian dari target yang telah ditetapkan dalam sasaran strategi. Subdirektorat Penyuluhan Perpajakan melakukan *monitoring* melalui aplikasi yang disebut Sisuluh, yaitu aplikasi penyuluhan dimana terlihat capaian unit vertikal dalam melakukan penyuluhan. Setelah melakukan *monitoring*, tindak lanjut yang dilakukan Subdirektorat Penyuluhan Perpajakan yaitu memberitahukan atau memberikan panduan agar IKU dapat tercapai pada unit vertikal yang belum mencapai target penyuluhan.

Tindak lanjut lainnya yang dilakukan Subdirektorat Penyuluhan Perpajakan yaitu melalui pembahasan atau kegiatan *sharing session* sehingga unit vertikal yang belum mencapai target dapat termotivasi dan mengambil pelajaran dari unit vertikal yang telah berhasil mencapai target. Selain dua kegiatan sebelumnya, Subdirektorat Penyuluhan Perpajakan terjun langsung ke lapangan atau unit vertikal untuk melihat bagaimana pelaksanaan penyuluhan sebagai bentuk tindak lanjut atas evaluasi yang dilaksanakan sebelumnya.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan penelitian ini, dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

1. Strategi Subdirektorat Penyuluhan Perpajakan untuk meningkatkan kesadaran dan kepatuhan Wajib Pajak UMKM dilakukan salah satunya dengan edukasi yaitu melalui penyuluhan. Dalam pelaksanaan penyuluhan, Subdirektorat Penyuluhan Perpajakan berkolaborasi dengan kementerian atau lembaga lain agar peserta penyuluhan dalam hal ini UMKM antusias mengikuti penyuluhan. Selain kolaborasi dengan pihak ketiga, Subdirektorat Penyuluhan Perpajakan dalam melakukan penyuluhan menyuguhkan materi-materi lainnya, selain perpajakan, agar UMKM dapat meningkatkan kemampuannya sehingga dapat membantu UMKM dapat menaikkan omzetnya. Namun memang dalam penyusunan strategi itu sendiri, Subdirektorat Penyuluhan Perpajakan tidak membuat segmentasi atau strategi khusus untuk UMKM. Tetapi kedepannya, DJP akan menyusun basis data khusus UMKM yang akan disamakan persepsinya dengan kementerian lainnya.
2. Kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan strategi berasal dari beberapa faktor, seperti SDM, anggaran, sarana dan prasarana. Kendala pada faktor SDM seperti pemahaman yang berbeda antar pegawai yang tersebar di unit vertikal DJP. Pemahaman yang berbeda terhadap kebijakan yang disusun oleh DJP dapat menimbulkan pertanyaan wajib pajak. Namun hal tersebut ditangani oleh Subdirektorat Penyuluhan Perpajakan dengan memberikan *training of trainers* agar dapat menciptakan pemahaman yang sama kepada seluruh pegawai. Pada faktor anggaran, di Subdirektorat Penyuluhan Perpajakan menjadi tantangan karena tuntutan untuk membuat materi edukasi yang lebih baik dan lebih menarik. Karena untuk dapat membuat materi edukasi yang lebih baik dan menarik tentunya membutuhkan biaya yang tidak sedikit. Faktor terakhir yaitu sarana dan prasarana yang dimiliki Subdirektorat Penyuluhan Perpajakan. Sama halnya dengan anggaran, minimnya sarana dan prasarana yang dimiliki Subdirektorat Penyuluhan Perpajakan menjadi kendala dalam membuat materi edukasi yang lebih baik dan lebih menarik.
3. Tolok ukur keberhasilan strategi atau kebijakan yang disusun di DJP maupun Subdirektorat Penyuluhan Perpajakan sendiri menggunakan Indikator Kinerja Utama atau IKU. IKU

digunakan sebagai bahan evaluasi apakah strategi atau kebijakan telah dilaksanakan dan mencapai target yang diharapkan.

4. Tindak lanjut pelaksanaan strategi dilakukan Subdirektorat Penyuluhan Perpajakan salah satunya dengan membantu unit vertikal dalam mencapai target, IKU penyuluhan khususnya, yang belum terpenuhi.

Secara garis besar, tidak ada strategi khusus yang disusun untuk meningkatkan kesadaran dan kepatuhan Wajib Pajak UMKM. Hanya saja dalam pelaksanaan strategi untuk meningkatkan kesadaran dan kepatuhan Wajib pajak, Subdirektorat Penyuluhan Perpajakan melaksanakan edukasi perpajakan kepada Wajib pajak maupun bukan wajib pajak yang menjalankan UMKM.

5.2 Saran

Berdasarkan simpulan yang telah disusun, penulis memiliki saran agar strategi yang disusun DJP dapat meningkatkan kesadaran dan kepatuhan Wajib Pajak UMKM, yaitu:

1. DJP dapat segera melakukan kolaborasi dengan Kementerian Koperasi dan UKM untuk menciptakan basis data UMKM dengan pengertian atau klasifikasi UMKM yang sama antar kementerian.
2. DJP dapat menetapkan agenda atau menetapkan dalam indikator kinerja utama yaitu pembinaan kepada pelaku UMKM baik yang sudah ber-NPWP maupun belum ber-NPWP. Tujuannya dengan dilakukan pembinaan akan memberikan pendekatan yang baik antara DJP kepada UMKM yang dapat menciptakan kesadaran pajak pada pelaku UMKM.
3. DJP dapat lebih memperhatikan Subdirektorat Penyuluhan Perpajakan dalam pembuatan konten atau materi edukasi seperti penyediaan sarana dan prasarana serta pelatihan bagi pegawai agar dapat menghasilkan materi edukasi yang menarik dan mudah dipahami bagi masyarakat.

6. IMPLIKASI DAN KETERBATASAN

Dalam penelitian ini, penulis telah berusaha melaksanakan penelitian sesuai dengan prosedur ilmiah. Namun tentunya masih terdapat beberapa keterbatasan yang penulis temui. Adapun beberapa keterbatasan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Teknik pengumpulan data berupa wawancara hanya dapat dilakukan oleh peneliti melalui jarak jauh akibat dari pandemi covid-19 yang terjadi. Sehingga dalam melakukan

- wawancara tidak jarang komunikasi terganggu akibat sinyal yang kurang baik.
2. Penulis tidak memperoleh narasumber pelaku UMKM karena pelaku UMKM enggan membicarakan mengenai perpajakan. Adapun narasumber pelaku UMKM yang dapat diwawancarai tidak mampu menjawab pertanyaan penulis.
 3. Waktu yang terbatas membuat penulis tidak sempat melakukan wawancara kepada banyak pihak.
 4. Ruang lingkup yang diambil adalah Subdirektorat Penyuluhan Perpajakan dimana hanya menyusun kebijakan mengenai edukasi perpajakan atau kegiatan penyuluhan. Sehingga tidak mampu memberikan jawaban secara mendalam atau khusus mengenai kesadaran dan kepatuhan Wajib Pajak UMKM.

DAFTAR PUSTAKA

- Anggito, A., & Setiawan, J. (2018). Metodologi Penelitian Kualitatif. In CV Jejak.
- Badan Pusat Statistik. (6 Februari 2019). Ekonomi Indonesia 2018 Tumbuh 5,17 Persen. <https://www.bps.go.id/pressrelease/2019/02/06/1619/ekonomi-indonesia-2018-tumbuh-5-17-persen.html>
- Cambride Dictionary. (n.d.). Diakses tanggal 20 Januari 2021, dari <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/awareness>
- David, F. R. (2017). Strategic Management: A Competitive Advantage Approach. In Pearson Education Limited
- Direktur Jenderal Pajak. Keputusan Direktur Jenderal Pajak Nomor KEP-95/PJ/2015 tentang Rencana Strategis Direktorat Jenderal Pajak Tahun 2015-2019
- Direktur Jenderal Pajak. Keputusan Direktur Jenderal Pajak Nomor KEP-389/PJ/2020 tentang Rencana Strategis Direktorat Jenderal Pajak Tahun 2020-2024
- Direktur Jenderal Pajak. Laporan Tahunan DJP 2015
- Direktur Jenderal Pajak. Laporan Tahunan DJP 2016
- Direktur Jenderal Pajak. Laporan Tahunan DJP 2017
- Direktur Jenderal Pajak. Laporan Tahunan DJP 2018
- Gafoor, K. A. (2012). Considerations in the Measurement of Awareness. National Seminar on Emerging Trends in Education.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. (2012). Strategic Management Cases: Competitiveness and Globalization. In Cengage Learning Academic Resource Center.
- Hutagaol, J., Winarno, W. W., & Pradipta, A. (2007). Strategi Meningkatkan Kepatuhan Wajib Pajak. Akuntabilitas Indonesia. Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2007 tentang Perubahan Ketiga Atas Undang-Undang Nomor 6 Tahun 1983 tentang Ketentuan Umum dan Tata Cara Perpajakan Indonesia. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah Kementerian Keuangan. Peraturan Menteri Keuangan Nomor PMK 184/PMK.01/2010 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Keuangan
- Kementerian Keuangan. Peraturan Menteri Keuangan Nomor PMK 39/PMK.03/2018 tentang Tata Cara Pengembalian Pendahuluan Kelebihan Pembayaran Pajak
- Kementerian Koperasi dan UKM. Data Perkembangan UMKM Kementerian Koperasi dan UKM 2015-2016
- Kementerian Koperasi dan UKM. Data Perkembangan UMKM Kementerian Koperasi dan UKM 2017-2018
- Llewellyn, S., & Tappin, E. (2003). Strategy in the public sector: Management in the wilderness. In Journal of Management Studies. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00366>
- Mardiasmo. (14 Maret 2019). Wamenkeu Ungkap Empat Strategi Tingkatkan Kepatuhan Wajib Pajak. Antara News. <https://www.antaranews.com/berita/809981/wamenkeu-ungkap-empat-strategi-tingkatkan-kepatuhan-wajib-pajak>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). Qualitative Data Analysis A Methods Sourcebook (3rd ed.). SAGE Publication, Inc.
- Neuman, W. L. (2014). Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches. In Teaching Sociology (Seventh Ed, Vol. 30, Issue 3). Pearson Education Limited. <https://doi.org/10.2307/3211488>
- Noviana, W. (2018). Strategi Meningkatkan Kepatuhan Wajib Pajak Badan dan Orang Pribadi. Jurnal Manajemen Bisnis, 3(2), 241–250. <http://journal.undiknas.ac.id/index.php/magister-manajemen/article/view/2286>
- Raco, J. (2018). Metode penelitian kualitatif: jenis, karakteristik dan keunggulannya. <https://doi.org/10.31219/osf.io/mfzuj>
- Rahmawati ID & Nasih M (2020). Strategi Peningkatan Target Wajib Pajak Bagi UMKM Dengan Metode Analytic Network Process (ANP). STRATEGI PENINGKATAN TARGET WAJIB PAJAK BAGI UMKM DEGAN METODE

-
- ANALYTIC NETWORK PROCESS (ANP). 6:1. doi:
<https://doi.org/10.21070/jbmp.v6i1.439>
- Rumelt, R. P. (2011). Good Strategy/Bad Strategy. 322.
- Stewart, J. (2004). The meaning of strategy in the public sector. Australian Journal of Public Administration. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8500.2004.00409.x>
- Subadi, T. (2006). Metode Penelitian Kualitatif (Erlina Farida Hidayat (ed.)). Muhammadiyah University Press. <http://library1.nida.ac.th/termpaper6/sd/2554/19755.pdf>
- Sugiarto, E. (2015). Menyusun Proposal Penelitian Kualitatif Skripsi dan Tesis. Penelitian.
- Sugiyono. (2017). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D. Bandung: PT Alfabet. In Sugiyono. (2017). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D. Bandung: PT Alfabet
- Utomo, Suryo. (18 Februari 2020). Ada 60 Juta UMKM, yang Bayar Pajak Baru 2 Juta. detikFinance. <https://finance.detik.com/berita-ekonomi-bisnis/d-4903692/ada-60-juta-umkm-yang-bayar-pajak-baru-2-juta>
- White, J. R. (2012). Sources of Noncompliance and Strategies to Reduce It. United States Government Accountability Office. <https://www.gao.gov/assets/600/590215.pdf>
- Yin, R. (2018). Case Study Research and Applications Sixth Edition. In SAGE Publications.