

STRATEGI PEMERINTAH DALAM MENGATASI PENURUNAN PENERIMAAN PAJAK DI MASA PANDEMI CORONAVIRUS DISEASE (COVID-19)

(Studi Pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Bekasi)

¹Kamilia Syifa

²Antik Bintari

³Desi Yunita

¹Program Studi Administrasi Pemerintahan, Universitas Padjadjaran

²Departemen Ilmu Pemerintahan, Universitas Padjadjaran

³Departemen Sosiologi, Universitas Padjadjaran

Email Korespondensi: kamilia18001@mail.unpad.ac.id

Abstract

The decline in tax revenue at the Bekasi Madya Tax Service Office was due to the Coronavirus Disease 2019 (Covid-19) pandemic which had an impact on the economic downturn which affected the people's ability to pay taxes. Meanwhile, tax revenue in a situation like this is urgently needed, the lack of tax revenue will have an impact on slowing government spending, which in turn will put pressure on the government, and of course the government needs large funds to continue to fulfill its obligations to improve public facilities and services affected by the pandemic. . Therefore, it is necessary to have an effective and appropriate government strategy owned by the Bekasi Madya Tax Service Office. This study uses a qualitative method with data collection techniques interview, observation, documentation, and literature study. The results of this study are that the strategy of the Bekasi Madya Tax Service Office in overcoming the decline in tax revenues during the Covid-19 pandemic can be said to be effective and appropriate. This can be seen from the increase in revenue in 2021 when compared to 2020. In addition, the strengths, weaknesses, opportunities and threats that are owned are considered balanced because the driving and inhibiting factors can complement each other. However, to maximize the strategy, the efforts made are through transfer pricing discussions with taxpayers, transfer knowledge and carry out Internalization of Corporate Value (ICV).

Keywords : Government Strategy, Tax Revenue, Covid-19 Pandemic, Bekasi Madya Tax Service Office

Abstrak

Terjadinya penurunan penerimaan pajak di Kantor Pelayanan Pajak Madya Bekasi dikarenakan pandemi Coronavirus Disease 2019 (Covid-19) yang berdampak pada pelemahan ekonomi yang berpengaruh terhadap kemampuan masyarakat dalam membayar pajak. Sementara itu, penerimaan pajak di situasi seperti ini sangat dibutuhkan, minimnya penerimaan pajak akan berdampak pada melambatnya belanja pemerintah, yang selanjutnya akan memberikan tekanan kepada pemerintah, dan tentunya pemerintah membutuhkan dana yang besar untuk terus memenuhi kewajibannya memperbaiki fasilitas dan pelayanan publik yang terkena dampak

pandemi. Maka dari itu, perlu adanya strategi pemerintah yang efektif dan tepat yang dimiliki oleh Kantor Pelayanan Pajak Madya Bekasi. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan teknik pengumpulan data wawancara, observasi, dokumentasi, dan studi kepustakaan. Hasil dari penelitian ini adalah strategi yang dimiliki oleh Kantor Pelayanan Pajak Madya Bekasi dalam mengatasi penurunan penerimaan pajak di masa pandemi Covid-19 sudah dapat dikatakan efektif dan tepat. Hal tersebut dapat dilihat dari terjadinya peningkatan penerimaan pada tahun 2021 jika dibandingkan pada tahun 2020. Selain itu, kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dimiliki dinilai seimbang dikarenakan antara faktor pendorong dan faktor penghambat yang dimiliki dapat saling melengkapi. Tetapi, untuk memaksimalkan strateginya, upaya yang dilakukan adalah dengan melalui diskusi *transfer pricing* dengan wajib pajak, melakukan *transfer knowledge* dan melakukan *Internalisasi Corporate Value (ICV)*.

Kata Kunci : Strategi Pemerintah, Penerimaan Pajak, Pandemi Covid-19, Kantor Pelayanan Pajak Madya Bekasi

PENDAHULUAN

Berdasarkan pembukaan UUD 1945 Indonesia memiliki empat tujuan utama yaitu tujuan perlindungan, kesejahteraan, kecerdasan dan perdamaian. Tentunya untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan upaya dan kerjasama dari seluruh lapisan masyarakat, dan juga sistem pemerintahan yang sangat mendukung. Dari empat tujuan utama yang dimiliki Indonesia, tentunya tidak terlepas dari sumber pendanaan yang telah terdapat dalam APBN (Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara).

Sumber pendapatan negara terbesar yang tercatat di APBN (Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara) adalah penerimaan pajak. Pajak merupakan iuran wajib kepada negara berdasarkan undang-undang dengan tidak mendapat balas jasa kembali secara langsung. Idealnya, pajak memiliki tiga fungsi: anggaran (budgetair), mengatur (regulerend), dan stabilitas. Berdasarkan ketiga fungsi tersebut, pajak menyeimbangkan pengeluaran pemerintah dan pendapatan pemerintah, menekan inflasi, mendorong kegiatan ekspor, melindungi produk dalam negeri, menarik penanaman modal, dan menjadikan perekonomian lebih produktif. Selain itu, pajak merupakan alat stabilitas perekonomian dalam berbagai situasi yang dianggap sebagai ancaman bagi keberlangsungan perekonomian suatu negara. Selain itu, pajak merupakan alat

stabilitas perekonomian dalam berbagai situasi yang dianggap sebagai ancaman bagi keberlangsungan perekonomian suatu negara.

Dalam penelitian ini yakni Kantor Pelayanan Pajak Madya Bekasi menerapkan *self assessment system* dimana berlaku untuk jenis pajak pusat yang dikelola oleh pemerintah pusat melalui Direktorat Jenderal Pajak. *Self Assessment System* adalah suatu sistem yang mewajibkan Wajib Pajak untuk menentukan besarnya pajak yang harus dibayar secara mandiri, dan Wajib Pajak merupakan pihak yang berperan aktif dalam menghitung, membayar, dan mengajukan jumlah pajak. Di sisi lain, dalam sistem pemungutan pajak ini, pemerintah bertanggung jawab untuk mengawasi kegiatan perpajakan wajib pajak. Namun pada kenyataannya sistem pemungutan pajak *Self Assessment* di Indonesia, walaupun memberikan kemudahan dan keleluasaan kepada wajib pajak, namun tetap sulit untuk diterapkan seperti yang diharapkan karena tetap terdapat konsekuensi yang ditemui, seperti Wajib pajak biasanya berusaha untuk mengajukan pajak sesedikit mungkin karena mereka memiliki wewenang untuk menghitung jumlah pajak yang akan mereka bayar. Sedangkan, keberadaan pajak dengan bertambahnya waktu dirasa semakin penting karena digunakan sebagai pembiayaan pembangunan negara. Terlebih

di masa pandemi COVID-19, dimana telah terjadinya penurunan penerimaan pajak secara signifikan.

Penerimaan pajak di masa pandemi COVID-19 dapat dilakukan peningkatan melalui perluasan berbasis pajak dan data akurat tentang potensi pajak yang dapat diselidiki secara rinci. Upaya untuk meningkatkan penerimaan pajak di masa pandemi ini dilakukan oleh pemerintah yang dalam hal ini merupakan tugas Direktorat Jenderal Pajak. Direktorat Jenderal Pajak (disingkat DJP) adalah salah satu eselon satu di bawah Kementerian Keuangan Indonesia dan bertugas mengembangkan dan melaksanakan pedoman dan standardisasi teknis di bidang perpajakan

Organisasi DJP terbagi atas unit kantor pusat dan unit kantor operasional. Kantor pusat terdiri atas Sekretariat Direktorat Jenderal, Direktorat, dan Jabatan Tenaga Pengkaji. Unit kantor operasional terdiri atas Kantor Wilayah DJP (Kanwil DJP), Kantor Pelayanan Pajak (KPP), Kantor Pelayanan, Penyuluhan, dan Konsultasi Perpajakan (KP2KP), Pusat Pengolahan Data dan Dokumen Perpajakan (PPDDP), dan Kantor Pengolahan Data dan Dokumen Perpajakan (KPDDP).

Kantor Pelayanan Pajak adalah unit kerja yang melaksanakan pelayanan di bidang Pajak Pusat kepada masyarakat baik yang telah terdaftar sebagai Wajib Pajak maupun yang belum terdaftar. Kantor Pelayanan Pajak terbagi menjadi empat jenis yaitu : Kantor Pelayanan Pajak Besar, Kantor Pelayanan Pajak Madya, Kantor Pelayanan Pajak Pratama, Kantor Pelayanan Pajak Khusus. Dalam penelitian ini, Kantor Pelayanan Pajak Madya memiliki tugas yakni melaksanakan penyuluhan, pelayanan, dan pengawasan Wajib Pajak di bidang Pajak Pusat seperti, Pajak Penghasilan, Pajak Pertambahan Nilai, Pajak Penjualan atas Barang Mewah, dan Pajak Tidak Langsung Lainnya dalam wilayah wewenangannya berdasarkan peraturan perundang-undangan yang

berlaku. Salah satu dari banyaknya kantor pelayanan pajak madya yang mengalami dampak dari pandemi Covid-19 adalah Kantor Pelayanan Pajak Madya Bekasi dimana penerimaan pajak di Kantor Pelayanan Pajak Madya Bekasi mengalami penurunan dari tahun sebelumnya. Berikut di bawah ini telah disajikan penerimaan pajak di Kantor Pelayanan Pajak Madya Bekasi Sebelum dan Sesudah terjadinya Pandemi Covid 19 :

Tabel 1 Penerimaan Kantor Pelayanan Pajak Madya Bekasi Sebelum dan Sesudah Pandemi

	URAIAN	TAHUN 2019	TAHUN 2020
A	Pajak Penghasilan	4.368.471.910.518	3.043.534.945.416
B	PPN dan PPnBM	10.869.743.676.342	6.969.079.277.936
C	Pajak Lainnya	3.780.370.492	4.033.538.823
	JUMLAH (A + B + C)	15.241.995.957.352	10.016.647.762.175

(Sumber : Seksi Pengolahan Data dan Informasi)

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa penerimaan di Kantor Pelayanan Pajak Madya Bekasi mengalami penurunan di tahun 2020 sebanyak 5.225.348.195.177 rupiah dari tahun sebelumnya karena terdampak pandemi. Kendala yang dihadapi oleh Kantor Pelayanan Pajak Madya Bekasi adalah terkait dengan kepatuhan wajib pajak yang belum maksimal. Hal ini terlihat dari pengamatan awal peneliti bahwa pelayanan oleh aparat pajak yang baik tidak diikuti dengan kepatuhan wajib pajak. Hal itu terjadi karena pandemi Coronavirus Disease 2019 (Covid-19) membuat pelemahan ekonomi dimana dengan diberlakukannya Pembatasan Sosial

Berskala Besar (PSBB) yang merupakan upaya pemerintah dalam membendung penyebaran virus COVID-19, mengakibatkan pada penghambatan aktivitas ekonomi dan dampaknya terhadap tingkat kesejahteraan sosial, yang tentunya akan berdampak pada kemampuan Wajib Pajak dalam membayar pajak.

Berdasarkan permasalahan tersebut penulis tertarik untuk membuat penelitian terkait strategi apa yang dimiliki Kantor Pelayanan Pajak Madya Bekasi dalam mengatasi penurunan penerimaan pajak di masa pandemi ini, karena penerimaan pajak di situasi seperti ini sangat dibutuhkan, kurangnya penerimaan pajak akan berdampak pada melambatnya belanja pemerintah yang akan semakin menekan pemerintah. Selain itu, pemerintah juga membutuhkan dana yang besar untuk dapat terus menjalankan tugasnya meningkatkan fasilitas dan pelayanan publik yang terdampak pandemi. Penelitian tentang strategi pemerintah dalam mengatasi permasalahan dampak dari pandemi merupakan hal yang berguna bagi studi administrasi pemerintahan sendiri, karena strategi merupakan bagian yang penting dalam suatu tindakan yang dilakukan oleh pemerintah dengan strategi yang baik akan mempengaruhi tingkat kepuasan masyarakat terhadap kinerja pemerintahan. Maka dari itu, dengan mengikuti teori Mulgan (2009) terkait strategi pemerintah dan menganalisis SWOT strategi yang dimiliki Kantor Pelayanan Pajak Madya Bekasi.

Pengertian strategi pemerintah menurut Mulgan adalah “*Public strategy is the systematic use of public resources and powers, by public agencies, to achieve public goods.*” Strategi publik adalah penggunaan sistematis sumber daya publik dan kekuasaan, oleh badan-badan publik, untuk mencapai barang-barang publik” (Mulgan, 2009:19). Di dalam teorinya, Mulgan merumuskan kerangka kerja strategi adaptif yang bertujuan untuk mengetahui cara yang dapat digunakan

untuk mencapai tujuan dalam berbagai situasi dan kendala eksternal maupun internal. Yang selanjutnya di rumuskannya ke dalam lima tahapan yaitu:

1. Mengetahui dan memutuskan **tujuan (purposes)**, dalam aspek ini menjelaskan, antara lain, mengapa tujuan itu penting dan berharga, mengapa mereka membuatnya diperlukan bagi suatu organisasi untuk diimplementasikan, dan harapan apa dari diimplementasikannya tujuan tersebut.
2. Menganalisa **lingkungan (environments)** baik di dalam maupun di luar organisasi. Artinya, dalam menentukan tindakan, perlu dianalisis ancaman dan kesempatan apa yang mungkin ada di masa depan, kemudian sejauh mana kemampuan organisasi dalam mengimplementasikan strategi dengan kemampuan meresponnya.
3. Menentukan **arah (directions)** pelaksanaan strategis, termasuk penentuan prioritas dan tujuan strategis yang ingin dicapai dalam kerangka waktu tertentu yang disepakati bersama.
4. Menentukan **aksi/tindakan (actions)** yang akan diambil, ditahap ini meliputi strategi yang digunakan untuk mencapai tujuan tersebut, kebijakan yang diambil, dan implementasi yang dilaksanakan.
5. Menganalisa **pembelajaran (learning)**, berisi umpan balik tentang strategi yang diterapkan dari perspektif politik dan publik, bagaimana menanggapi, dan bagaimana penilaian yang dilakukan dalam implementasi strategi yang sudah diterapkan.

Disisi lain, pengertian penerimaan pajak menurut Menurut Simanjuntak Timbul H dan Mukhlis Imam (2012 : 28) adalah “Penerimaan Pajak merupakan salah

satu sumber pemasukan bagi negara dan merupakan komponen penting dalam rangka kemandirian pembiayaan pembangunan”.

Adapun indikator penerimaan pajak menurut Siti Kurnia Rahayu (2017:49) Indikator Penerimaan Pajak adalah Jumlah Penerimaan Pajak meliputi, Pajak Pusat, Bea dan Cukai, Pajak Daerah, Retribusi Daerah. Berdasarkan penjelasan di atas maka yang menjadi indikator dalam Penerimaan Pajak adalah jumlah realisasi Penerimaan pajak.

Penulisan ini memiliki tujuan sebagaimana penulisan karya ilmiah pada umumnya, yang mana bertujuan untuk menjelaskan strategi Kantor Pelayanan Pajak Madya Bekasi dalam Mengatasi Penurunan Penerimaan Pajak di Masa Pandemi Covid-19 berikut dengan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi dan menjelaskan upaya yang dilakukan terhadap analisis SWOT mengenai Strategi Kantor Pelayanan Pajak Madya Bekasi dalam Mengatasi Penurunan Penerimaan Pajak di Masa Pandemi Covid-19.

METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif tentunya karena nantinya akan dijelaskan dengan apa yang tertulis dalam kata-kata untuk menjelaskan fenomena yang diteliti secara deskripsi yaitu Strategi Kantor Pelayanan Pajak Madya Bekasi dalam Mengatasi Penurunan Penerimaan Pajak di Masa Pandemi Coronavirus Disease (COVID-19).

Dalam penelitian kualitatif, data yang diperoleh harus lebih rinci, jelas dan spesifik. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode pengumpulan data dengan dua cara: survei lapangan yang menggunakan tiga metode: wawancara, observasi, dan dokumentasi, dan survei kepustakaan, di mana data dikumpulkan dengan memeriksa berbagai buku dan

jurnal serta sumber lain yang berkaitan dengan penelitian yang dilakukan.

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan teknik purposive dalam metode penentuan informan, dimana kriteria penentuan informan tersebut dianggap paling mengetahui tentang apa yang diharapkan peneliti sehingga mempermudah peneliti untuk menjelajahi objek atau situasi sosial yang akan sedang diteliti untuk memperoleh informasi-informasi yang ada.

Setelah memperoleh data dan informasi melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi, peneliti akan menganalisis data tersebut melalui tiga tahap yakni melalui reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Selain itu, peneliti juga menggunakan teknik analisis SWOT (Strength, Weakness, Opportunity and Threat) dalam penelitian ini. Analisis SWOT bertujuan untuk memaksimalkan kekuatan (strengths) dan peluang (opportunities), namun dapat meminimalkan kelemahan (weakness) dan ancaman (threats).

Adapun teknik validasi data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik triangulasi sumber dengan membandingkan kebenaran suatu informasi yang diperoleh dari sumber yang berbeda, serta membandingkan kajian antara studi pustaka dan studi lapangan. Selain itu, peneliti juga membandingkan hasil dari wawancara, observasi, dan studi dokumentasi terkait dengan Strategi Kantor Pelayanan Pajak Madya Bekasi dalam Mengatasi Penurunan Penerimaan Pajak di Masa Pandemi Coronavirus Disease (COVID-19).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Strategi Kantor Pelayanan Pajak Madya Bekasi dalam Mengatasi Penurunan Penerimaan Pajak di Masa Pandemi Coronavirus Disease (COVID-19)

Strategi pemerintah menurut Mahfudz (2015:5) dapat dikatakan sebagai langkah-langkah yang berisikan program-

program indikatif untuk mewujudkan visi dan misi yang dilakukan oleh pemerintah. Maka dari itu, dapat disimpulkan bahwa strategi diperlukan untuk mengetahui cara atau langkah-langkah yang dilakukan oleh lembaga atau organisasi yang dalam hal ini adalah Kantor Pelayanan Pajak Madya Bekasi untuk mencapai tujuan yakni mengatasi penurunan penerimaan pajak dampak dari pandemi COVID-19.

Untuk mengukur apakah strategi yang dimiliki sudah efektif dan sesuai, peneliti menggunakan teori Mulgan terkait tahapan strategi pemerintah (2009:76) dimana di dalam teorinya, Mulgan merumuskan kerangka kerja strategi adaptif yang bertujuan untuk mengetahui perumusan strategi yang tepat agar dapat digunakan untuk mencapai tujuan dalam berbagai situasi dan berbagai kendala mulai dari eksternal maupun internal. Yang selanjutnya di rumuskannya ke dalam lima tahapan yaitu tujuan (purposes), lingkungan (environments), arah (directions), tindakan (actions), dan pembelajaran (learning). Berikut adalah hasil penelitian yang akan dipaparkan secara lebih terperinci dibawah ini :

1. *Purposes* (Tujuan)

Dalam strateginya mengatasi penurunan penerimaan pajak di mengapa menjadi suatu yang penting dan bernilai dikarenakan untuk mengurangi resiko akan penurunan penerimaan pajak itu sendiri dan mewujudkan misi dari Direktorat Jenderal Pajak yaitu mengumpulkan penerimaan pajak.

Selain itu, dirumuskannya strategi dalam mengatasi penurunan penerimaan pajak di masa pandemi menjadi suatu kebutuhan yang dilaksanakan oleh KPP Madya Bekasi dikarenakan pencapaian penerimaan yang diamanahkan oleh Direktorat Jenderal Pajak kepada KPP Madya Bekasi yang merupakan tujuan organisasi dan untuk memastikan target penerimaan pajak dapat tercapai 100%.

Berkaitan dengan *Purposes* (Tujuan), pemerintah merumuskan strategi yang

optimal dalam mengatasi penurunan penerimaan pajak dikarenakan mengingat sebagian besar penerimaan APBN ditopang oleh pajak. Dan sudah tentu tujuan pajak itu sendiri dipergunakan untuk sebesar-besarnya kemakmuran rakyat sebagai tujuan pembangunan nasional. Selain itu, pajak tidak hanya menjadi sumber pendapatan APBN, tetapi juga berperan penting dalam upaya memelihara dan memulihkan perekonomian.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka dari itu semakin jelas purposes (tujuan) dirumuskannya strategi dalam mengatasi penurunan penerimaan pajak di masa pandemi ini. Maka dari itu, Kantor Pelayanan Pajak Madya Bekasi berharap dalam melaksanakan strateginya untuk mengatasi penurunan pajak di masa pandemi ini yaitu berupa target penerimaan pajak KPP Madya Bekasi tercapai 100%, Pemulihan Ekonomi Nasional bisa berjalan dengan baik, dan insentif yang diberikan dapat menjadi potensi pada penerimaan pajak.

2. *Environments* (Lingkungan)

Kantor Pelayanan Pajak Madya Bekasi dapat dikatakan termasuk ke dalam lingkungan Chaos (kekacauan dan krisis), dikarenakan pada masa pandemi ini terjadinya krisis dan beberapa transisi, dan banyak peraturan terkait pemungutan pajak yang tidak berjalan dengan baik.

Selain itu, Kantor Pelayanan Pajak Madya Bekasi menganalisa lingkungan seperti apa yang akan menjadi ancaman dalam melaksanakan strateginya mengatasi penurunan penerimaan pajak di masa pandemi adalah berupa komunikasi yang sangat komplek dan kondisi yang rentan jika melakukan kunjungan ke lapangan.

Selain ancaman, menganalisa lingkungan seperti apa yang akan menjadi kesempatan merupakan hal yang tepat untuk mengukur apakah indikator environments (lingkungan) dalam teori strategi pemerintah menurut Mulgan sudah efektif atau belum. Lingkungan yang akan

menjadi kesempatan pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Bekasi dalam mengatasi penurunan penerimaan pajak di masa pandemi ini adalah berupa jenis usaha tertentu yang tidak terkena dampak negatif dari pandemi bahkan mendapat dampak positif dan kesempatan lainnya berupa ketersediaan jaringan internet.

Selain menganalisa ancaman dan kesempatan yang mungkin terjadi pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Bekasi dalam strateginya mengatasi penurunan penerimaan pajak di masa pandemi ini, yaitu dengan menganalisa sejauh mana kapasitas organisasi pelaksana strategi tersebut memiliki daya untuk merespon ancaman dan kesempatan yang sudah dipaparkan sebelumnya. Kapasitas organisasi Direktorat Jenderal Pajak, khususnya KPP Madya Bekasi memiliki daya untuk merespon dengan bersama-sama melaksanakan program yang telah ditetapkan pemerintah, melaksanakan prinsip protokol kesehatan dan memiliki kuasa penuh untuk melakukan pengawasan dan pemeriksaan terhadap Wajib Pajak tersebut.

3. *Directions* (Arah)

Directions (Arah) prioritas strategi yang hendak dibuat dan target yang hendak dicapai oleh Kantor Pelayanan Pajak Madya Bekasi dalam mengatasi penurunan penerimaan pajak di masa pandemi adalah arah strateginya berupa fokus pada penggalan potensi pajak dan target yang hendak dicapai ialah berupa realisasi pembayaran pajak oleh Wajib Pajak yang diterbitkan surat SP2DK maupun wajib pajak yang sudah diterbitkan SKP lewat pemeriksaan dan dengan begitu terpenuhinya target penerimaan pajak.

Selain menentukan arah prioritas strategi yang hendak dibuat dan target yang hendak dicapai, Kantor Pelayanan Pajak Madya Bekasi harus sudah menentukan langkah-langkah/arahan/agenda/jadwal dalam pelaksanaan strateginya mengatasi penurunan penerimaan pajak di masa pandemi covid 19 yang meliputi persiapan

internal, persiapan sarana, memberitahukan kepada wajib pajak, dan pembuatan laporan.

Berdasarkan langkah-langkah yang dimiliki oleh Kantor Pelayanan Pajak Madya Bekasi dalam mengatasi penurunan penerimaan pajak di masa pandemi ini, menurut peneliti sudah sejalan dengan arah prioritas strategi dan target yang hendak dicapai, karena dengan dilakukannya persiapan dari internal dan mempersiapkan sarana dengan sebaik-baiknya tentu akan mendukung jalannya arah strategi yang dimiliki dan kemudian diikuti dengan tercapainya target.

4. *Actions* (Tindakan)

Dari arah prioritas strategi yang dimiliki oleh Kantor Pelayanan Pajak Madya Bekasi dalam mengatasi penurunan penerimaan pajak di masa pandemi yang telah dijelaskan sebelumnya, yakni fokus pada penggalan potensi pada perusahaan atau industri yang tidak terdampak negatif pandemi bahkan mendapatkan keuntungan dari adanya pandemi, maka dari itu untuk mendukung jalannya arah strategi tersebut adalah dengan melakukan tindakan seperti percepatan pembayaran pajak, memastikan *Ability To Pay* (ATP) dari wajib pajak, memastikan wajib pajak menerima insentif, pelaksanaan Pemulihan Ekonomi Nasional (PEN), dan Pengungkapan Pajak Sukarela (PPS).

Dengan memastikan *Ability To Pay* (ATP), peneliti menilai bahwa strategi yang dimiliki oleh Kantor Pelayanan Pajak Madya Bekasi sudah sesuai dengan keadaan saat ini, dimana kemampuan wajib pajak sebelum dan sesudah terjadinya pandemi tentu akan berbeda. Maka dari itu, pemerintah dalam keadaan seperti ini tentunya harus memastikan kemampuan wajib pajak dalam membayar pajak secara adil.

Selain itu, pemerintah melalui menteri keuangan mengeluarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 23 Tahun 2020 (PMK 23 Tahun 2020) Tentang Insentif Pajak Untuk Wajib Pajak Terdampak Wabah Virus

Covid-19. Insentif pajak sendiri merupakan kebijakan yang dikeluarkan pemerintah dan diberikan baik kepada individu, organisasi, maupun investor asing yang bersedia mendukung pemerintah untuk penelitian dan pengembangan yang bertujuan untuk memberikan kemudahan dan sebagai pendorong wajib pajak agar dapat patuh dalam melaksanakan kewajiban perpajakannya di masa pandemi ini. Dalam strategi ini, menurut peneliti pemerintah sudah melakukan hal yang tepat karena merupakan bentuk rasa tanggung jawab pemerintah dalam upaya menjaga stabilitas ekonomi. Walaupun insentif ini mempunyai efek menurunkan penerimaan pajak, sekaligus akan menambah utang pemerintah. Namun, jaminan kesehatan dan ekonomi masyarakat jauh lebih penting. Dan diharapkan dengan adanya Insentif ini akan membantu perputaran uang pada wajib pajak yang tertekan karena terdampak pandemi yang nantinya akan mempengaruhi kemampuan wajib pajak untuk membayar pajak.

Hasil dari kebijakan insentif yang telah dikeluarkan oleh pemerintah adalah berupa pelaksanaan program Pemulihan Ekonomi Nasional (PEN) dimana menurut PP 23/2020, Program Pemulihan Ekonomi Nasional merupakan salah satu rangkaian kegiatan untuk mengurangi dampak Covid-19 terhadap perekonomian. Dimana pemerintah berupaya menggerakkan dunia usaha dengan memberikan insentif kepada UMKM dan pelaku usaha. Untuk UMKM, pemerintah akan menawarkan insentif perpajakan seperti penundaan angsuran, cicilan pinjaman bank dan potongan bunga, seperti insentif pada Pajak Penghasilan (PPh Pasal 21) yang ditanggung oleh pemerintah.

Strategi terakhir adalah pengungkapan pajak sukarela (PPS), yaitu suatu cara bagi wajib pajak untuk melaporkan/mengungkapkan kewajiban perpajakan secara sukarela dengan membayar PPh berdasarkan pengungkapan aset. Menurut Peneliti, strategi ini dinilai

belum efektif dalam mengatasi penurunan penerimaan pajak, karena belum tentu Wajib Pajak ingin melaporkan pajak secara sukarela terlebih di masa pandemi ini. Tetapi, hal tersebut dilakukan oleh Kantor Pelayanan Pajak Madya Bekasi dengan anggapan bahwa insentif yang telah diberikan oleh pemerintah kepada wajib pajak dapat meningkatkan kemampuan wajib pajak dengan membayar pajak secara sukarela.

Berdasarkan penjelasan di atas tentunya strategi pelayanan yang akan mendukung strategi di atas adalah dengan meningkatkan efektifitas dan efisiensi pelayanan kepada wajib pajak melalui pelayanan online yang meliputi penerimaan surat, konsultasi, dan pembahasan. Selain itu, implementasi yang sudah dilakukan oleh Kantor Pelayanan Pajak Madya Bekasi selama mengatasi penurunan penerimaan pajak adalah dengan *counseling* (bimbingan) dengan wajib pajak, pengecekan database nasional, dan memastikan program PEN dilaksanakan oleh wajib pajak.

Peningkatan efektifitas dan efisiensi pelayanan kepada wajib pajak melalui pelayanan online dinilai peneliti sudah tepat karena ditujukan untuk menekan penyebaran covid-19 yang semakin tinggi dan cara pemerintah agar tidak terhambatnya pemungutan pajak walaupun di masa pandemi seperti ini. Dengan dilakukannya peningkatan efektifitas dan efisiensi pelayanan tentu akan mempengaruhi tingkat keinginan wajib pajak untuk membayar pajak di masa seperti ini dan akan memberikan dampak yang baik terhadap kinerja aparatur pajak sendiri. Tetapi menurut peneliti, pelayanan online dinilai tidak dapat dilakukan pada semua kalangan, karena belum tentu semua kalangan dapat menggunakan pelayanan secara online dengan baik. Maka dari itu, ini merupakan tantangan bagi aparatur pajak agar dapat melakukan pelayanan online secara mudah kepada Wajib Pajak. Cara tepat yang dapat dilakukan yaitu

dengan terlebih dahulu melalui sosialisasi terhadap Wajib Pajak terkait cara dilakukannya pelayanan pajak secara online.

Selain itu, implementasi yang sudah dilakukan oleh Kantor Pelayanan Pajak Madya Bekasi selama mengatasi penurunan penerimaan pajak adalah dengan *counseling* (bimbingan) dengan wajib pajak, pengecekan database nasional, dan memastikan program PEN dilaksanakan oleh wajib pajak. Dan tentunya dilihat dari tugas Kantor Pelayanan Pajak Madya Bekasi, implementasi yang pastinya sudah dilakukan adalah dengan melaksanakan penyuluhan, pelayanan dan pengawasan Wajib Pajak dibidang pajak penghasilan, pajak penjualan (PPN dan PPnBM) dan pajak lainnya dalam strateginya mengatasi penurunan penerimaan pajak di masa pandemi covid 19.

5. *Learning* (Pembelajaran)

Hasil yang didapatkan oleh Kantor Pelayanan Pajak Madya Bekasi dalam pelaksanaan strateginya mengatasi penurunan penerimaan pajak di masa pandemi covid 19 adalah cukup baik, yaitu berdasarkan data penerimaan pajak tahun 2021 lebih tinggi daripada penerimaan pajak tahun 2020.

Terjadinya peningkatan penerimaan pajak di Kantor Pelayanan Pajak Madya Bekasi pada Tahun 2021 sebanyak 263.525.983.743 rupiah dari tahun sebelumnya dikarenakan adanya penambahan penerimaan pajak berupa pendapatan PPh DTP. PPh Pasal 21 Ditanggung Pemerintah (DTP) sendiri adalah salah satu dari sekian banyak insentif yang ditawarkan oleh pemerintah kepada masyarakat. Insentif ini sendiri sudah diberikan pemerintah sejak awal Covid-19 hingga perpanjangan sampai dengan Desember 2021. Maka dari itu, dapat disimpulkan juga bahwa strategi yang dimiliki oleh pemerintah dalam penelitian ini yaitu Kantor Pelayanan Pajak Madya Bekasi dalam mengatasi penurunan penerimaan pajak di masa pandemi ini

sudah efektif, walaupun memang belum menunjukkan peningkatan secara signifikan ataupun kembali seperti sebelum terjadinya pandemi yakni tahun 2019.

Tabel 2 Perbandingan Penerimaan Pajak di Kantor Pelayanan Pajak Madya Bekasi Tahun 2020-2021

	URAIAN	TAHUN 2020	TAHUN 2021
A	Pajak Penghasilan	3.043.534.945.416	3.244.486.710.307
B	PPN dan PPnBM	6.969.079.277.936	6.946.273.855.831
C	Pajak Lainnya	4.033.538.823	1.158.923.931
D	Pendapatan PPh DTP	-	88.254.255.849
	JUMLAH (A + B + C + D)	10.016.647.762.175	10.280.173.745.918

(Sumber : Seksi Pengolahan Data dan Informasi)

Selain itu, umpan balik (*feedback*) dari strategi yang sudah dilakukan dalam mengatasi penurunan penerimaan pajak yang datang dari segi politik maupun publik dan cara menyikapinya adalah wajib pajak merasakan manfaat atas kebijakan perpajakan, dan tentu akan berdampak terhadap pencapaian penerimaan pajak. Adapun menyikapi atas kebijakan ini wajib pajak perlu di informasikan, *counseling* kepada wajib pajak, sehingga perekonomian tetap tumbuh, dan target penerimaan pajak bisa tercapai 100%. Berikut di bawah ini telah disajikan indikator keberhasilan pencapaian target penerimaan pajak yang tertuang dalam Indikator Kinerja Utama (IKU) di Kantor Pelayanan Pajak Madya Bekasi Tahun 2021 :

Tabel 3 Indikator Keberhasilan Pencapaian Target Penerimaan Pajak di Kantor Pelayanan Pajak Madya Bekasi Tahun 2021

URAIAN	TAHUN 2021
TARGET	10.924.505.380.000
REALISASI	10.280.173.745.918
CAPAIAN	94%

(Sumber : Seksi Pengolahan Data dan Informasi)

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa indikator penerimaan pajak menurut Siti Kurnia Rahayu (2017:49) terkait jumlah realisasi penerimaan pajak di Kantor Pelayanan Pajak Madya Bekasi belum mencapai target dimana realisasinya baru mencapai 10.280.173.745.918 sementara targetnya sebesar 10.924.505.380.000 dan capaiannya baru mencapai 94%, meskipun menurut indikator penerimaan pajak belum dapat dikatakan berhasil dan harapan Kantor Pelayanan Pajak Madya Bekasi mengenai capaian 100% belum dapat direalisasikan tetapi penerimaan pajak yang dimiliki oleh Kantor Pelayanan Pajak Madya Bekasi sudah mendekati dari targetnya dan menunjukkan hasil yang cukup baik mengenai strategi yang dimiliki dapat dikatakan sudah cukup efektif dalam mengatasi masalah tersebut.

Adapun evaluasi yang hendak dilakukan dalam implementasi strategi yang sudah dilakukan adalah dengan memonitoring atas kepatuhan wajib pajak melalui sistem yang sudah ada, sehingga seluruh wajib pajak dapat merasakan manfaatnya dan dengan mengevaluasi success rate, dimana dengan mengavaluasi kembali kekuatan analisa dan teknik komunikasi untuk mengajak Wajib Pajak membayar pajak.

Dengan dilakukannya monitoring atas kepatuhan wajib pajak melalui sistem tentu akan mempermudah aparatur pajak dalam meningkatkan penerimaan pajak itu sendiri,

dan tidak dapat dipungkiri permasalahan akan kepatuhan wajib pajak dalam membayar pajak sebelum dan sesudah terjadinya pandemi selalu menjadi masalah lama di Indonesia. Maka dari itu, dengan dilakukannya monitoring diharapkan dapat menemukan titik terang atau cara yang dapat digunakan untuk meningkatkan kepatuhan wajib pajak dalam membayar pajak. Selain itu, dengan mengevaluasi tingkat kesuksesan strategi melalui evaluasi kekuatan terhadap analisa dan teknik komunikasi merupakan cara tepat yang hendak dilakukan oleh Kantor Pelayanan Pajak Madya Bekasi karena dengan teknik komunikasi dan analisa kekuatan yang baik tentu akan mempengaruhi kesuksesan dalam strateginya meningkatkan penerimaan pajak pada kedepannya.

Kekuatan, Kelemahan, Peluang, dan Ancaman (SWOT) Strategi Kantor Pelayanan Pajak Madya Bekasi dalam Mengatasi Penurunan Penerimaan Pajak di Masa Pandemi Covid-19

Analisis SWOT adalah alat perencanaan strategis klasik yang menyediakan cara mudah untuk mengevaluasi cara terbaik untuk menerapkan strategi pada suatu organisasi dengan menggunakan kerangka kekuatan dan kelemahan, peluang dan ancaman yang bertujuan untuk memaksimalkan kekuatan dan peluang, tetapi meminimalkan kelemahan dan ancaman. Berikut ini merupakan paparan SWOT secara sederhana:

1. Strength (Kekuatan)

- a. Efisiensi sumber daya berupa waktu, tenaga, dan biaya selain itu, utamanya memenuhi unsur protokol kesehatan
- b. Banyak potensi pajak dari perusahaan-perusahaan sektor industry farmasi, indutsri makanan minuman yang belum digali.
- c. Seksi Pengawasan dapat fokus dalam melakukan pengawasan terhadap Wajib Pajak yang

diprioritaskan karena Wajib Pajak tersebut memiliki tingkat kemampuan membayar yang relatif tinggi karena tidak terdampak negatif pandemi Covid-19 dan bahkan beberapa justru terdampak positif.

2. *Weakness* (Kelemahan)

- a. Efektifitas komunikasi yang tidak sebebaskan metode luring
- b. Pengawasan terhadap Wajib Pajak yang jenis usahanya terdampak negatif pandemi Covid-19 menjadi kurang maksimal
- c. Kompetensi Analisa pajak dari Aparatur Pajak belum merata terutama banyak Aparatur Pajak yang baru bertugas dan butuh beradaptasi
- d. Kesulitan bertemu langsung dengan Wajib Pajak

3. *Opportunities* (Peluang)

- a. Tersedianya aplikasi zoom online untuk mempertemukan Wajib Pajak dan Aparatur Pajak dan pelayanan daring memiliki peluang untuk dapat dilanjutkan atau menjadi opsi dalam berinteraksi dengan wajib pajak di waktu-waktu berikutnya
- b. Tingkat keberhasilan mengatasi penurunan penerimaan dengan pengawasan terhadap Wajib Pajak yang diprioritaskan tersebut akan tinggi
- c. KPP Madya Bekasi memiliki aparatur pajak senior yang pakar dalam menganalisa pajak

4. *Threats* (Ancaman)

- a. Unsur kerahasiaan karena metode daring melalui internet mudah untuk di-hack oleh orang yang tidak berkepentingan
- b. Pelanggaran Integritas oleh Aparatur Pajak

Upaya terhadap Kekuatan, Kelemahan, Peluang, dan Ancaman (SWOT) Strategi Kantor Pelayanan Pajak Madya Bekasi dalam Mengatasi

Penurunan Penerimaan Pajak di Masa Pandemi Covid-19

Berdasarkan pemaparan SWOT di atas, dibutuhkan adanya upaya untuk memaksimalkan faktor pendorong dan mengatasi faktor penghambat dalam strateginya mengatasi penurunan penerimaan pajak di masa pandemi covid-19 pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Bekasi, berikut di bawah ini akan dijelaskan upaya terhadap analisis SWOT yang telah dikemukakan oleh peneliti berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa narasumber :

- a. Untuk memaksimalkan Kekuatan dan Peluang dari strategi yang dimiliki Kantor Pelayanan Pajak Madya Bekasi dalam mengatasi penurunan penerimaan pajak adalah dengan melakukan diskusi transfer pricing dengan wajib pajak mulai dari sektor yang terdampak negatif maupun positif pandemi melalui metode daring (zoom online).
- b. Selain itu, dalam strateginya mengatasi penurunan penerimaan pajak di masa pandemi ini, diperlukan adanya penggalan potensi pajak yang ditemukan adanya kelemahan yang terletak pada kompetensi Analisa pajak dari Aparatur Pajak belum merata, maka dari itu upaya untuk mengatasi kelemahan strategi tersebut adalah dengan melakukan transfer knowledge dalam bentuk pelatihan/In-House Training (IHT).
- c. Disisi ancaman terhadap strategi Kantor Pelayanan Pajak Madya Bekasi dalam mengatasi penurunan penerimaan pajak di masa pandemi ini yakni berupa pelanggaran integritas oleh Aparatur Pajak, maka dari itu upaya yang dilakukan adalah dengan melakukan Internalisasi Corporate Value (ICV) dan memanggil narasumber untuk menguatkan integritas pegawai.

SIMPULAN

1. Strategi Pemerintah dalam Mengatasi Penurunan Penerimaan Pajak di Masa Pandemi Coronavirus Disease (COVID-19) (Studi pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Bekasi) ditinjau melalui beberapa indikator strategi pemerintah dari Geoff Mulgan berikut adalah :

a. *Purposes* (Tujuan)

Terkait tujuan dari strateginya dalam mengatasi penurunan penerimaan pajak di masa pandemi ini telah memiliki tujuan yang jelas dan terarah.

b. *Environments* (Lingkungan)

Indikator *Environments* (Lingkungan) sudah sesuai karena Kantor Pelayanan Pajak Madya Bekasi sudah dapat menganalisa lingkungan (*environments*) yang akan menjadi ancaman dan kesempatan dalam mengatasi penurunan penerimaan pajak di masa pandemi covid 19 berikut mempunyai kapasitas untuk merespon ancaman dan kesempatan tersebut.

c. *Directions* (Arah)

Indikator *Directions* (Arah) sudah sesuai karena Kantor Pelayanan Pajak Madya Bekasi sudah menentukan arah prioritas yang hendak dibuat dan target yang hendak dicapai berikut sudah tercantum pula langkah-langkah dalam melaksanakan strateginya.

d. *Actions* (Tindakan)

Indikator *Actions* (Tindakan) sudah sesuai karena Kantor Pelayanan Pajak Madya Bekasi sudah menentukan strategi mana yang digunakan untuk mencapai tujuan tersebut, kebijakan apa yang diterapkan untuk mencapai tujuan tersebut, dan implementasi apa yang telah dilaksanakan selama ini.

e. *Learning* (Pembelajaran)

Indikator *Learning* (Pembelajaran) sudah sesuai karena Kantor Pelayanan Pajak Madya Bekasi sudah dapat menganalisa pembelajaran melalui umpan balik yang datang dari politik dan publik tentang strategi yang sudah diterapkan dan metode yang dilakukan apa sudah sesuai, dan bagaimana penilaian yang dilakukan dalam implementasi strategi yang telah diterapkan.

2. Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman terkait strategi dalam mengatasi penurunan penerimaan pajak di masa pandemi ini dinilai seimbang dikarenakan antara faktor pendorong dan faktor penghambat yang dimiliki dapat saling melengkapi sehingga Kantor Pelayanan Pajak Madya Bekasi masih dapat memaksimalkan strateginya dalam mengatasi penurunan penerimaan pajak di masa pandemi covid-19 agar strategi yang dimiliki dapat lebih optimal dari segi penerapannya dan lebih meningkatnya penerimaan pajak di masa pandemi agar tercapainya target sesuai harapan Kantor Pelayanan Pajak Madya Bekasi.
3. Upaya yang dikemukakan oleh peneliti berdasarkan hasil wawancara dari narasumber dengan mempertimbangkan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman adalah dengan melakukan diskusi *transfer pricing* dengan wajib pajak melalui zoom online, melakukan *transfer knowledge* dalam bentuk pelatihan/In-House Training (IHT), dan melakukan Internalisasi Corporate Value (ICV) dan memanggil narasumber untuk menguatkan integritas pegawai.

REFERENSI

BUKU

- Kurnia Rahayu, Siti. 2017. Perpajakan Konsep dan Aspek Formal, Bandung: Rekayasa Sains.

Mulgan, Geoff. 2009. *The Art Of Public Strategi (Mobilizing Power and Knowledge For The Common Good)*.

Simanjuntak, Timbul Hamonangan dan Imam Mukhlis. 2012. *Dimensi Ekonomi Perpajakan dalam Pembangunan Ekonomi*. Bogor: Penerbit Raih Asa Sukses.

Sugiyono. 2018. *Memahami Penelitian Kualitatif : Dilengkapi Dengan Contoh Proposal Dan Laporan Penelitian*. Bandung: Alfabeta.

SUMBER HUKUM

Pembukaan UUD 1945

Peraturan Menteri Keuangan Nomor 23 Tahun 2020

Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2020

JURNAL

Lestari,R(2019). Strategi Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak (DPPA) Kabupaten Karawang dalam Program Peran Serta dan Kesertaan Gender dalam Pembangunan. <https://journal.unsika.ac.id/index.php/politikomindonesia/article/download/1984/1557/5428>

LAIN – LAIN

Sandra. (2021, September 30). Mengenal Fungsi Pajak di Indonesia. Pajakku. <https://www.pajakku.com/read/60d2be0558d6727b1651ac01/Mengenal-Fungsi-Pajak-di-Indonesia>

Prabandaru, A. (2021, December 19). 3 Sistem Pemungutan Pajak di Indonesia. Klikpajak. <https://klikpajak.id/blog/3-sistem-pemungutan-pajak-di-indonesia/>

Siahaan, G. (2020, April 27). Strategi Pemerintah dalam Mencapai Target Penerimaan Pajak pada Masa Pandemi COVID-19. Pajakku. <https://www.pajakku.com/read/5ea6455620249840da3c2340/Strategi>

[%0cPemerintah-dalam-Mencapai-Target-Penerimaan-Pajak-pada-Masa-Pandemi-COVID-19](#)

Tentang DJP. (2016, September 22). Edukasi Pajak.

<https://edukasi.pajak.go.id/tentang-pajak/siapakah-djp/69-tentang-djp.html>

Ringkasan Eksekutif: Dampak Sosial Ekonomi COVID-19 terhadap Rumah Tangga dan Rekomendasi Kebijakan Strategis untuk Indonesia | The SMERU Research Institute. (2021). Smeru Research Institue.

<https://smeru.or.id/id/content/ringkasan-eksekutif-dampak-sosial-ekonomi-covid-19-terhadap-rumah-tangga-dan-rekomendasi>

DDTCNews. (2021). DDTCNews - Trusted Indonesian Tax News Portal. Apa Itu Ability to Pay?

<https://news.ddtc.co.id/apa-itu-ability-to-pay-30216>

ACKNOWLEDGMENT

Penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada seluruh pihak Kantor Pelayanan Pajak Madya Bekasi yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melakukan penelitian serta kooperatif dalam memberikan data dan informasi, dan kepada para informan dalam penelitian ini yaitu Kepala Seksi Pelayanan, Kepala Seksi Pengawasan I, Kepala Seksi Pengawasan III, dan Seksi Pengawasan IV yang telah membantu saya dengan memberikan informasi mengenai penelitian ini.