

Kebijakan Inklusi Kesadaran Pajak dan Strategi Komunikasi DJP: Studi Kasus Program Pajak Bertutur

Sanda Aditiya Arsandi*, Nyarwi Ahmad

Affiliation:

Accounting Department, Faculty of Economic and Business, Universitas Gadjah Mada

***Correspondence:**

sanda.aditiya@mail.ugm.ac.id

This Article is Available in:

<https://journal.umy.ac.id/index.php/jati/article/view/13814>

DOI:

<https://doi.org/10.18196/jati.v5i1.13814>

Citation:

Arsandi, S., & Ahmad, N. (2022). Kebijakan Inklusi Kesadaran Pajak dan Strategi Komunikasi DJP: Studi Kasus Program Pajak Bertutur. *Jati: Jurnal Akuntansi Terapan Indonesia*, 5(1), 18-32.

Article History

Received:

02 February 2022

Reviewed:

05 March 2022

Revised:

08 March 2022

Accepted:

29 March 2022

Topic Article:

Taxation

Abstract:

Many studies have found that the more often a country's tax education is carried out, the higher the level of tax compliance in that country. Pajak Bertutur (Tax Talk) Program is part of the Tax Awareness Inclusion. This article adopts concept of strategic communication formulated by Argenti, et al (2005) to examine the way the Directorate General of Taxes (DGT) managed this program as a strategic communication model to advocate DGT's tax awareness inclusion policy and increase tax compliance among the Indonesian people. More specifically, it attempts to evaluate whether this program can be categorized as the best strategic communication action to do so. The findings are as follows. DGT advanced this program a strategic communication action to raise tax awareness, provide tax awareness literacy for teachers and students from elementary school to university level and achieve higher level of a voluntary tax compliance of Indonesian people. This program can be categorized as a DGT's strategic communication imperative to achieve such goals.

Keywords: Pajak Bertutur, DGT, Strategic Communication, Tax Education

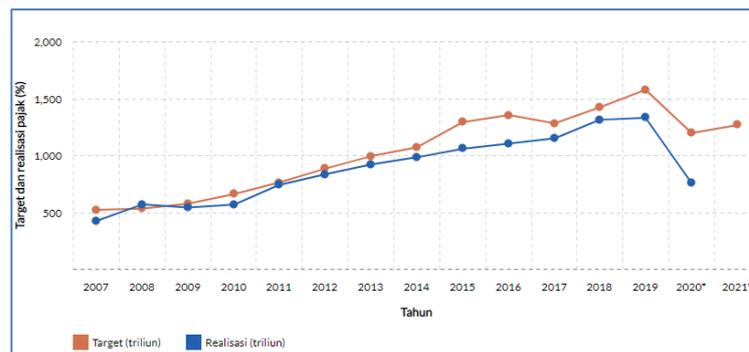
Abstract:

Banyak riset menemukan bahwa semakin sering edukasi pajak dilakukan suatu negara, semakin tinggi tingkat kepatuhan pajak di negara tersebut. Program Pajak Bertutur adalah bagian dari Inklusi Kesadaran Pajak. Dengan mengadaptasi konsep komunikasi strategis dari Argenti, dkk (2005), artikel ini difokuskan untuk mengevaluasi program Pajak Bertutur yang dikembangkan dan dijalankan oleh Direktorat Jenderal Pajak (DJP) sebagai strategi komunikasi untuk meningkatkan kesadaran inklusi pajak dan kepatuhan pembayaran pajak dan sejauh mana program tersebut dapat sebagai komunikasi strategis terbaik yang dilakukan oleh DJP untuk tujuan tersebut. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa program tersebut merupakan bentuk tindakan strategi komunikasi yang dilakukan oleh DJP untuk meningkatkan kesadaran inklusi pajak dan menyediakan literasi kesadaran pajak bagi para guru serta murid dari jenjang Sekolah Dasar hingga Perguruan Tinggi. Harapannya, DJP akan memperoleh kepatuhan pajak sukarela yang tinggi di masa depan. Penelitian ini juga mengindikasikan bahwa program tersebut dapat dikategorikan sebagai komunikasi strategis terbaik DJP untuk mencapai tujuan tersebut.

Kata Kunci: Pajak Bertutur, DJP, Komunikasi Strategis, Edukasi Pajak

PENDAHULUAN

Sebagai tulang punggung negara dalam mengumpulkan penerimaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN), Direktorat Jenderal Pajak (DJP) telah melakukan berbagai upaya agar target yang dibebankan dapat terpenuhi. Berbagai terobosan dilakukan untuk merespon tantangan dan hambatan yang ada. Akan tetapi pada kenyataannya DJP sudah dua belas tahun tidak mencapai target penerimaan (Sembiring, 2021). Terakhir kali penerimaan DJP mencapai 100% adalah pada tahun 2008. Permasalahan ini diidentifikasi akibat rendahnya rasio pajak Indonesia. Rasio pajak Indonesia hanya berada di kisaran 9-11%. Angka ini jauh lebih rendah daripada rata-rata *Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD) dan negara berkembang lainnya (Kevin, 2019). Bahkan Bank Dunia menyebutkan rasio pajak kita adalah salah satu yang terendah di dunia sedangkan Indikator Pembayaran Pajak Indonesia tertinggal jauh di peringkat 112 dunia (Thomas, 2021). Dengan rasio serendah ini, DJP pada akhirnya harus berjuang keras untuk mampu mengonversi nilai Produk Domestik Bruto yang dimiliki oleh Indonesia agar menjadi potensi peningkatan rasio pembayaran pajak di Indonesia. Ralph Van Doorn, Ekonom Senior Bank Dunia untuk Indonesia menyebutkan empat penyebab rendahnya rasio pajak Indonesia. Pertama, ketergantungan pendapatan dari komoditas primer. Kedua, struktur ekonomi didominasi SDA dan UMKM. Ketiga, rendahnya tingkat kepatuhan pajak dan keempat tidak optimalnya kebijakan perpajakan (Fitriani, 2020).



Gambar 1: Target dan Realisasi Pajak 2007-2021

Sumber: kemenkeu.go.id

Rendahnya tingkat kepatuhan pajak adalah pekerjaan rumah besar bagi DJP sekaligus menjadi topik menarik bagi para peneliti (Nugraheni, Sunaningsih, & Khabibah, 2020). Kepatuhan memiliki dua dimensi berupa kepatuhan formal dan material. Kepatuhan formal adalah kepatuhan Wajib Pajak dalam memenuhi kewajiban formal sesuai Undang-Undang Perpajakan. Sedangkan kepatuhan material adalah kemauan Wajib Pajak untuk mengisi SPT dengan benar dan lengkap. Kepatuhan formal bisa diupayakan melalui sosialisasi, himbauan, dan perbaikan layanan baik *online* maupun *offline*. Akan tetapi, kepatuhan material sulit dicapai dengan cara-cara instan. Alm dan Malézieux (2020) melakukan pengumpulan data individual dari 70 paper yang menggunakan eksperimen untuk mengukur perilaku penghindaran pajak individu. Hasilnya, kepatuhan adalah variabel yang dipengaruhi oleh begitu banyak faktor seperti pemeriksaan, denda, tarif, sistem pemungutan, hingga karakteristik demografis. Keinginan untuk mengisi SPT dengan benar tidak dapat diukur atau diraba karena menyangkut moral pajak. Moral pajak adalah motivasi dalam diri seseorang untuk mematuhi pajak (Darussalam, 2020).

Edukasi perpajakan sebagai bagian dari akuntansi telah ditemukan sejak tahun 1900-an, tetapi terabaikan peranannya hingga tahun 1970-an (Huber, dkk., 2021). Banyak riset yang menemukan bahwa edukasi pajak mempengaruhi tingkat kepatuhan pajak seperti di

Malaysia (Hamid, dkk., 2022), Rusia (Shakhbanova, Tolchinskaya, & Yalmaev, 2021), dan Hongkong (Kwok & Yip, 2018). Sejalan dengan hal tersebut, survei OECD 2015 juga mengonfirmasi bahwa edukasi pajak efektif membangun *public trust* ke otoritas pajak yang sekaligus mendorong partisipasi warga dalam memberikan perhatian lebih terhadap kebijakan perpajakan (DDTC, 2017).

Strategi komunikasi untuk membangun kepatuhan pajak telah menjadi perhatian sejak lama (Mason, 1987). Edukasi pajak merupakan salah satu program investasi jangka panjang DJP yang dimaksudkan untuk membangun kepatuhan sukarela (Sutrisno & Setyowati, 2017). DJP kini tidak hanya melakukan sosialisasi tanpa perencanaan. Lebih dari itu, DJP juga membidik sasaran generasi muda melalui strategi komunikasi yang terprogram. Trend tersebut tampaknya sejalan dengan pendapat Hallahan et al. (2007) yang menyatakan bahwa strategi komunikasi perlu dilakukan oleh sebuah organisasi untuk mencapai misi dan tujuan tertentu yang ditetapkan oleh organisasi tersebut.

Menyadari pentingnya membangun kepatuhan sukarela Wajib Pajak, DJP mengembangkan Program Pajak Bertutur yang dijalankan sejak 2017 hingga sekarang. Program ini adalah pembentukan moral pajak secara berkesinambungan melalui sosialisasi atau edukasi bagi kelompok usia sekolah (SD, SMP, SMA, dan Perguruan Tinggi). Meskipun kelompok usia ini tidak akan memberikan efek penerimaan bagi DJP saat ini, tetapi DJP mempertimbangkan untuk memanen peningkatan kepatuhan generasi milenial di masa depan.

Berdasarkan latar belakang di atas, program Pajak Bertutur yang dikembangkan dan dijalankan oleh DJP ini perlu diteliti lebih mendalam. Elaborasi lebih jauh perlu dilakukan untuk melihat sejauh mana DJP mengembangkan program tersebut sebagai sarana untuk meningkatkan kesadaran inklusi pajak, seperti apa model strategi komunikasi yang dilakukan oleh DJP dalam mengembangkan dan menjalankan program tersebut dan sejauh mana efektifitas program tersebut sebagai sebuah strategi komunikasi. Untuk menilainya, digunakan kerangka kerja Argenti, dkk (2005).

Penelitian ini hendak mengkaji sejauh mana DJP mengembangkan program Pajak Bertutur sebagai strategi komunikasi untuk meningkatkan inklusi kesadaran pajak dan sejauh mana program tersebut dapat disebut sebagai komunikasi strategis terbaik yang dilakukan oleh DJP untuk tujuan tersebut. Riset yang secara spesifik fokus pada dua pertanyaan tersebut perlu dilakukan karena alasan berikut. *Pertama*, beragam riset yang terkait dengan kebijakan inklusi pajak sudah banyak dilakukan. Sebagai contoh, Nektaria (2020) telah meneliti pelaksanaan edukasi inklusi perpajakan yang dijalankan oleh Kanwil DJP Nusa Tenggara pada dua kampus di Mataram. Nektaria menemukan bahwa dalam pelaksanaannya, DJP menghadapi beberapa hambatan komunikasi. Hambatan tersebut meliputi hambatan teknis, kepentingan, prasangka, kesalahan atribusi, dan stereotip dalam penyampaian sosialisasi di Mataram. Meski demikian, Nektaria belum secara spesifik melihat bagaimana strategi komunikasi yang dijalankan oleh Kanwil DJP Nusa Tenggara tersebut ketika lembaga ini menjalankan program edukasi inklusi perpajakan.

Kedua, sejumlah penelitian lainnya juga telah dilakukan untuk mengkaji model-model komunikasi yang dijalankan oleh DJP dan pengaruhnya terhadap perkembangan kesadaran hukum pajak di Indonesia. Sebagai contoh, Putri (2019) meneliti pengaruh komunikasi persuasif yang dijalankan oleh DJP terhadap kesadaran hukum pajak dengan metode kuantitatif terhadap 98 responden mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya yang merupakan audiens penyuluhan KPP Pratama Palembang Ilir Barat. Penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh komunikasi persuasif DJP terhadap kesadaran hukum pajak. Kendati demikian, penelitian ini tidak mengevaluasi seperti apa strategi komunikasi yang dijalankan oleh DJP dalam menjalankan program edukasi inklusi perpajakan kepada masyarakat Indonesia.

Ketiga, Keogh dan Tynan (2012) menjelaskan bahwa sistem pendidikan di Irlandia telah memasukkan pendidikan pajak dalam kurikulum wajib di mata pelajaran CSPE (*Civic, Social, and Political Education*). Keduanya juga memaparkan bahwa melalui pelajaran tersebut, anak-anak di Irlandia telah diajarkan bagaimana negara berjalan, dan bagaimana pemerintah mendanainya. Mereka juga menyebutkan bahwa pemberian CSPE telah meningkatkan kesadaran siswa akan pentingnya pajak. Dalam konteks Indonesia, Winartati dan Setyowati (2016) juga berpendapat bahwa peningkatan kesadaran pajak harus dilakukan melalui edukasi perpajakan. Terkait dengan program edukasi perpajakan, Sutrisno dan Setyawati (2017) kemudian mengkaji pelaksanaan program tersebut oleh Kanwil DJP Jawa Barat II yang dilakukan melalui perantara guru sebagai figur yang dihormati oleh para murid. Keduanya menekankan pentingnya edukasi pajak sebagai investasi masa depan melalui pembentukan mentalitas, keterikatan, dan moral pajak. Kendati demikian, mereka belum secara khusus mengkaji seperti apa strategi komunikasi yang dijalankan oleh Kanwil DJP Jawa Barat II tersebut terkait dengan program edukasi inklusi perpajakan di wilayah tersebut dan jenis program-program edukasi inklusi perpajakan apa saja yang efektif. Berdasarkan penelitian-penelitian tersebut, tampak bahwa penelitian tentang edukasi pajak adalah dipandang sangat penting. Meski demikian, belum ada penelitian khusus yang ditujukan untuk mengkaji dua hal berikut. Pertama, sejauh mana DJP menjalankan program Pajak Bertutur sebagai strategi komunikasi untuk meningkatkan inklusi kesadaran pajak dan kepatuhan pembayaran pajak. Kedua, sejauh mana program tersebut dapat dinilai sebagai komunikasi strategis terbaik yang dilakukan oleh DJP untuk peningkatan kepatuhan Wajib Pajak.

Penelitian ini memberikan kontribusi penelitian berupa evaluasi Program Pajak Bertutur. Meskipun program ini telah berjalan lima tahun sejak 2017-2021, program ini belum banyak dievaluasi (Setiawan, 2021), terutama terkait apakah Program Pajak Bertutur merupakan bentuk komunikasi strategis terbaik untuk mencapai tujuan DJP.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif karena peneliti adalah instrumen kunci yang mengumpulkan berbagai jenis data dalam penelitian ini (Creswell & Creswell, 2018). Metode penelitian yang digunakan adalah metode studi kasus karena peneliti berupaya untuk menggali informasi yang dapat dipelajari dari suatu kasus. Kasus yang diteliti dalam penelitian ini adalah Program Pajak Bertutur sebagai bagian dari Kebijakan Inklusi Kesadaran Pajak. Cakupan penelitian ini meliputi seluruh unit kerja DJP di Indonesia secara umum yang telah mengimplementasikan Program Pajak Bertutur sejak tahun 2017

Untuk mendalami Program Pajak Bertutur, digunakan studi dokumentasi untuk pengumpulan data. Data dan/atau informasi terkait Pajak Bertutur diperoleh dari berbagai sumber. Sumber data utama berasal dari regulasi, Nota Kesepahaman (MoU), dan publikasi resmi humas DJP. Regulasi dan MoU yang digunakan meliputi Surat Edaran Direktur Jenderal Pajak Nomor SE-52/PJ/2016 tentang Inklusi Kesadaran Pajak Dalam Pendidikan, PER-12/PJ/2021 tentang Edukasi Perpajakan, MoU-21/MK.03/2014 dan Nomor 13/X/NK/2014 tentang Peningkatan Kesadaran Perpajakan Melalui Pendidikan, serta MoU-4/MK.03/2016 dan Nomor 7/M/NK/2016 tentang Peningkatan Kerjasama Perpajakan Melalui Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi. Publikasi resmi humas DJP diperoleh melalui laman <https://p2humas.intranet.pajak.go.id> (internal) dan <https://edukasi.pajak.go.id/> (eksternal). Kedua laman tersebut adalah saluran/media komunikasi DJP tentang inklusi kesadaran pajak kepada para *stakeholdernya*. Laman internal diperuntukkan khusus bagi para pegawai DJP. Baik pegawai yang mengemban tugas sebagai agen Pajak Bertutur untuk bahan ajar ataupun bagi seluruh pegawai DJP untuk informasi umum. Laman eksternal dapat diakses oleh semua orang. Laman ini berisi berbagai informasi kegiatan dan materi inklusi kesadaran pajak. Selain

data utama, digunakan pula data sekunder yang bersumber dari pemberitaan media massa yang relevan.

Selanjutnya, untuk mengetahui sejauh mana program Pajak Bertutur sebagai strategi komunikasi untuk meningkatkan inklusi kesadaran pajak dan kepatuhan pembayaran pajak, dilakukan wawancara terhadap beberapa fungsional penyuluh. Fungsional penyuluh adalah agen di unit kerja DJP seperti KPP atau KP2KP yang menjalankan kegiatan Pajak Bertutur.

Penelitian ini menggunakan model analisis konten kualitatif dan tematik (*qualitative content and thematic analysis*). Analisis konten adalah metode yang digunakan untuk mengetahui kecenderungan isi komunikasi (Ahmad, 2018). Dengan analisis isi, dibuat inferensi yang shahih dengan memperhatikan konteks (Krippendorff, 1991). Penelitian ini menggunakan analisis isi kualitatif di mana penulis mengumpulkan sumber-sumber terkait Program Pajak Bertutur dan menganalisis makna/isi yang terkandung di dalamnya. Sementara itu, analisis tematik digunakan untuk mengidentifikasi pola dan menemukan tema lewat sumber yang telah dikumpulkan (Heriyanto, 2018).

Model analisis isi kualitatif dan tematik dilakukan untuk mengidentifikasi bagaimana Program Pajak Bertutur dijalankan oleh DJP. Identifikasi meliputi dasar pelaksanaan, latar belakang, materi yang disampaikan dan teknis pelaksanaan. Hasil identifikasi digunakan untuk menyusun kerangka kerja Program Pajak Bertutur DJP.

Kerangka kerja yang didapatkan selanjutnya dibandingkan dengan teori komunikasi. Teori yang digunakan adalah *The Strategic Communication Imperative* yang diberikan oleh Argenti, dkk (2005). Argenti, Howell, dan Beck telah melakukan wawancara terhadap lebih dari 50 CEO untuk mendapatkan *best practice* dari penggunaan strategi komunikasi demi pencapaian tujuan organisasi. Meskipun penelitian Argenti, dkk (2005) dilakukan di sektor swasta, tetapi teori ini justru relevan dengan DJP. DJP adalah institusi pemerintah yang unik. Institusi ini memiliki kompleksitas tinggi layaknya perusahaan-perusahaan yang menjadi objek penelitian Argenti, dkk (2005). DJP merupakan institusi publik dengan pegawai lebih dari 44.000, struktur organisasi besar, unit vertikal di seluruh Indonesia, dan menghadapi permasalahan komunikasi yang pelik: kepatuhan sukarela Wajib Pajak sangat rendah meskipun sosialisasi/penyuluhan dilakukan terus menerus. Oleh karena itu, penulis berpendapat bahwa adaptasi seluruh pembelajaran komunikasi dari Argenti, dkk (2005) untuk mengevaluasi Program Pajak Bertutur sudah tepat.



Gambar 2. Alur Penelitian

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Obyek Penelitian

DJP dan Program Inklusi Kesadaran Pajak

DJP dapat disebut sebagai tulang punggung negara ini karena setiap tahunnya, lebih dari 70% penerimaan negara dikumpulkan oleh DJP. Sukses tidaknya DJP dalam mencapai target

penerimaan berimbang pada strategi pemerintah terutama terkait belanja dan pembiayaan APBN. Tanpa modal pendapatan yang cukup dalam APBN, pembangunan strategis negara secara mandirdapat terhambat. Tanpa mengecilkan peran instansi pemerintahan yang lain, DJP memegang peranan vital bagi Republik Indonesia.

DJP adalah salah satu dari sebelas unit eselon I Kementerian Keuangan. Berdasarkan PMK-118/PMK.01/2021 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Keuangan, DJP mempunyai tugas merumuskan dan mengimplementasikan kebijakan serta teknis pelaksanaan di bidang perpajakan. Per September 2019, DJP terdiri dari 609 unit kerja (DJP, 2020). Organisasi ini terbagi atas unit kantor pusat dan unit kantor operasional yang tersebar di seluruh Indonesia. Kantor Pusat DJP terdiri atas Sekretariat Direktorat Jenderal, beberapa Direktorat, dan beberapa jabatan Tenaga Pengkaji. Unit kantor operasional terdiri atas Kantor Wilayah DJP (Kanwil DJP), Kantor Pelayanan Pajak (KPP), Kantor Pelayanan, Penyuluhan, dan Konsultasi Perpajakan (KP2KP), dan Unit Pelaksana Teknis yang terdiri dari Pusat Pengolahan Data dan Dokumen Perpajakan (PPDDP), dan Kantor Pengolahan Data dan Dokumen Perpajakan (KPDDP), serta Kantor Layanan Informasi dan Pengaduan (KLIP).

Untuk ukuran lembaga pemerintah, DJP adalah organisasi yang besar dan kompleks. Berdasarkan buku rencana strategis DJP 2020-2024, saat ini terdapat 44.784 pegawai yang tersebar di 34 Kanwil DJP, 4 KPP Wajib Pajak Besar, 9 KPP Khusus, 38 KPP Madya, 301 KPP Pratama, 204 KP2KP, dan 4 UPT. Kompleksitas ini membuat koordinasi antarunit menjadi sangat penting. Dalam hal komunikasi kepada *stakeholder*, DJP mengatribusikan fungsi komunikasi kepada seluruh unit instansinya. Dipimpin oleh Direktur Jenderal Pajak, penyusunan dan standarisasi kebijakan kehumasan dilakukan oleh Direktorat P2Humas. Setelah itu, pelaksanaan dan penyuluhan kepada Wajib Pajak di masing-masing wilayah kerja merupakan fungsi dari KPP dan KP2KP.

Inklusi Kesadaran Pajak adalah salah satu upaya kerja sama DJP dengan instansi lain yang membawahi bidang pendidikan di Indonesia. Tujuannya adalah untuk meningkatkan kesadaran pajak para siswa dan guru. Untuk mencapainya, materi kesadaran pajak diintegrasikan ke dalam bahan ajar, kurikulum, dan pembelajaran di kelas. DJP memilih inklusi melalui dunia pendidikan karena melalui metode seperti inilah materi kesadaran pajak dapat diresapi dan dijadikan prinsip hidup. DJP berharap generasi muda, yang kelak akan menjadi pelaku ekonomi di masa mendatang, memiliki kesadaran tinggi melakukan bela negara salah satunya melalui pembayaran pajak. Rekayasa perilaku melalui pendidikan dilakukan sejak dini untuk mendapatkan warga negara yang memiliki kepatuhan sukarela tinggi.

Pajak Bertutur Sebagai Komunikasi Strategis DJP

Pajak Bertutur adalah bagian dari program inklusi kesadaran pajak dari DJP yang berkolaborasi dengan institusi pendidikan. Program inklusi kesadaran pajak masuk dalam Rencana Strategis DJP Tahun 2015-2019. Strategi komunikasi DJP melalui program Pajak Bertutur dalam penelitian ini akan diulas dengan menggunakan kerangka teori dari Argenti dkk. (2005). Menurut mereka, komunikasi strategis didefinisikan sebagai komunikasi yang sejalan dengan strategi umum perusahaan untuk meningkatkan posisi strategisnya. Argenti dkk menemukan bahwa penggerak dari komunikasi strategis adalah perubahan aturan, kompleksitas perusahaan, dan kebutuhan untuk meningkatkan kredibilitasnya.

Konsep yang diperkenalkan oleh Argenti dkk. (2005) ini diperoleh melalui wawancara langsung terhadap lebih dari 50 CEO, CFO, kepala divisi komunikasi dan investasi perusahaan dari beragam jenis industri yang menggunakan berbagai pendekatan komunikasi. Mayoritas perusahaan dalam objek penelitian Argenti dkk. (2005) ini adalah perusahaan besar yang memiliki kompleksitas komunikasi tinggi seperti FedEx, Textron, Dell, dan Cendant. Dari sini, Argenti dkk. menemukan beberapa *best practices* perusahaan-perusahaan yang mampu melakukan strategi komunikasi terbaik.

Konsep ini menjadi penting dan relevan dengan penelitian ini karena disarikan dari berbagai jenis industri dan wawancara terhadap para manajer yang melakukan komunikasi secara langsung. Apa yang diteliti Argenti, dkk (2005) menghasilkan praktik terbaik agar komunikasi dalam perusahaan dapat secara efisien mencapai tujuan organisasi. Meskipun objek dalam penelitian ini adalah institusi pemerintah, tetapi karakteristik DJP yang memiliki kompleksitas tinggi dinilai sesuai dengan karakteristik objek penelitian Argenti, dkk (2005).



Gambar 3. Kerangka Kerja Komunikasi Strategis

Sumber: The Strategic Communication Imperative (Argenti et al., 2005)

Kerangka kerja komunikasi strategis Argenti dkk (2005) terdiri dari berbagai jenis siklus komunikasi berulang antara perusahaan dengan para pemangku kepentingan terkait strategi yang dijalankan perusahaan. Pesan strategis yang disampaikan dikirim oleh perantara/juru bicara melalui berbagai saluran media. Atas pesan yang disampaikan ini akan diperoleh umpan balik. Komunikasi harus tanggap terhadap berbagai pemangku kepentingan ini. Konsep komunikasi strategis yang ditawarkan Argenti dkk. (2005) menawarkan beberapa prinsip berikut. Pertama, manajer senior harus terlibat. Kedua, komunikasi harus terintegrasi. Ketiga, integrasi struktural bukanlah satu-satunya pilihan. Keempat, komunikasi harus memiliki orientasi jangka panjang. Kelima, komunikator harus memiliki pemahaman umum yang luas. Konsep komunikasi strategi di atas nantinya akan kamu gunakan untuk dua hal berikut: a) sejauh mana DJP menjalankan program Pajak Bertutur sebagai strategi komunikasi untuk meningkatkan inklusi kesadaran pajak dan kepatuhan pembayaran pajak; dan b) sejauh mana program tersebut dapat dinilai sebagai komunikasi strategis terbaik yang dilakukan oleh DJP untuk tujuan tersebut.

Hasil Analisis Data

Pajak Bertutur

Pajak Bertutur merupakan program inklusi kesadaran pajak sebagai bentuk implementasi dari Nota Kesepahaman (MoU) antara Kementerian Keuangan dan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Nomor MoU-21/MK.03/2014 dan Nomor 13/X/NK/2014 tentang Peningkatan Kesadaran Perpajakan Melalui Pendidikan. Selanjutnya, untuk mengakomodir jenjang perguruan tinggi, dibuat MoU antara Kementerian Keuangan dengan Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Nomor MoU-4/MK.03/2016 dan Nomor 7/M/NK/2016 tentang Peningkatan Kerjasama Perpajakan Melalui Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi. MoU selanjutnya ditindaklanjuti dengan Perjanjian Kerjasama antara DJP dengan unit eselon I di kementerian masing-masing. Agar cakupan Pajak Bertutur semakin luas, pada tahun berikutnya DJP menambah kerjasama dengan berbagai pihak termasuk dengan Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia (LIPI), Kementerian Agama, Kementerian Dalam Negeri, dan Kementerian Pertahanan.

Melalui MoU ini, materi edukasi kesadaran pajak masuk dalam kurikulum sekolah mulai dari sekolah dasar sampai perguruan tinggi. Bentuknya berupa pengayaan kurikulum untuk sekolah dasar dan menengah dan integrasi ke dalam mata kuliah yang relevan untuk perguruan tinggi. Beberapa buku ajar sudah dihasilkan dari inisiatif ini. Harapannya, program Pajak Bertutur ini dapat meningkatkan kesadaran dan kepatuhan pajak secara luas dan berkelanjutan.

Pajak Bertutur adalah pengganti dari berbagai program DJP sebelumnya yang bersifat temporer dan tidak masif seperti *tax goes to school*, *high school tax roadshow*, atau *tax center*. Sebelum program Pajak Bertutur yang dilakukan secara serempak, beberapa kantor pelayanan pajak dan/atau kantor wilayah menciptakan dan melakukan kreasi sendiri. Program-program tersebut dinilai kurang berhasil sehingga DJP meniru instansi pemerintah lain seperti KPK dan OJK yang telah lebih dulu melakukan sosialisasi masif di masyarakat (Muhammad, 2017).

Pada saat pertama kali diselenggarakan, Pajak Bertutur mendapatkan antusiasme tinggi dari peserta. Kegiatan yang dilakukan pada 11 Agustus 2017 ini memperoleh penghargaan dari Museum Rekor Dunia Indonesia (MURI) sebagai penyelenggaraan Edukasi Pajak Bertutur dengan jumlah siswa terbanyak yang dilibatkan. Tercatat ada 127.459 siswa dari 2.182 sekolah se-Indonesia mengikuti program ini.

Pada tahun 2018, kegiatan Pajak Bertutur adalah acara puncak Pekan Inklusi yang dilaksanakan tanggal 9 November 2018. Selanjutnya untuk tahun 2019, kegiatan Pajak Bertutur diselenggarakan pada 22 November 2019 serentak di seluruh unit vertikal DJP dan pada 25 November 2019 untuk kegiatan di kantor pusat. Tema kegiatan tahun 2019 adalah “Guru, Baktimu Tiada Tara” yang disesuaikan dengan peringatan hari guru. Pada tahun 2020, kegiatan Pajak Bertutur diselenggarakan secara daring oleh masing-masing unit kerja DJP baik di kantor pusat maupun di daerah. Kegiatan diselenggarakan dalam rangka memperingati hari pajak pada 15 Juli 2020. Selanjutnya untuk tahun 2021, Pajak Bertutur dilaksanakan pada 25 Agustus 2021 dalam rangka memperingati Hari Kemerdekaan Republik Indonesia dengan mengusung tema tema “Generasi Muda Sadar Pajak, Wujud Bela Negara”, dengan *tagline* “Pajak Bertutur 2021: Sehari Mengenal, Selamanya Bangga”.

Teknis pelaksanaan kegiatan Pajak Bertutur untuk lima tahun terakhir kurang lebih sama. Unit kerja Kantor Wilayah (Kanwil), Kantor Pelayanan Pajak (KPP), dan Kantor Pelayanan, Penyuluhan, dan Konsultasi Perpajakan (KP2KP) menentukan lokasi mengajar secara bebas baik lokasi, jenjang, dan jumlahnya. Untuk materi harus disesuaikan dengan jenjang pendidikan peserta. Materi ini sudah disediakan oleh Kantor Pusat dan dapat disesuaikan oleh unit kerja berdasarkan kearifan lokal masing-masing daerah. Sebagai contoh, pada tahun 2021, jenis kegiatan spesifik untuk masing-masing kantor adalah sebagai berikut:

Tabel 1. Jenis Kegiatan Program Pajak Bertutur di Tiap Unit Vertikal DJP

Unit			
Kantor Pusat (P2Humas)	Kanwil	KPP	KP2KP
- Edukasi perpajakan dan edukasi pembentukan karakter di Indonesia	- Penghargaan kepada pihak yang berperan dalam Inklusi Kesadaran Pajak di lingkup nasional	- Mengajar di kelas	- Mengajar di kelas
- Seminar hasil penelitian	- Mengajar di kelas	- Melakukan kegiatan penunjang seperti lomba, bakti sosial,	- Melakukan kegiatan penunjang seperti
- Pengumuman pemenang lomba Tutor Pajak 2021	- Melakukan kegiatan penunjang seperti lomba, bakti sosial, penggalangan dana, dll (opsional)	- Melakukan kegiatan penunjang seperti lomba, bakti sosial, penggalangan dana, dll (opsional)	- Melakukan kegiatan penunjang seperti lomba, bakti sosial, penggalangan dana, dll (opsional)
- Pemberian penghargaan <i>Edu Tax Award</i>			

Sumber: disarikan dari ND-306/PJ/2021 tanggal 10 Agustus 2021

Model Komunikasi Strategis DJP Dalam Program Pajak Bertutur

Visi, Misi, Tujuan, dan Maklumat Pelayanan DJP berubah dengan pertimbangan beberapa hal seperti capaian kinerja, potensi, permasalahan, tantangan, dan visi misi pemerintah. Pada saat penyusunan Program Pajak Bertutur, DJP memiliki visi untuk menjadi institusi penghimpun penerimaan negara terbaik demi menjamin kedaulatan dan kemandirian negara. Sementara itu, DJP memiliki empat misi untuk menjamin penyelenggaraan negara yang berdaulat dan mandiri. Keempat misi tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Mengumpulkan penerimaan berdasarkan kepatuhan pajak sukarela yang tinggi dan penegakan hukum yang adil;
- 2) Pelayanan berbasis teknologi modern untuk kemudahan pemenuhan kewajiban perpajakan;
- 3) Aparatur pajak yang berintegritas, kompeten dan profesional; dan
- 4) Kompensasi yang kompetitif berbasis sistem manajemen kinerja.

Misi yang paling relevan dengan Pajak Bertutur adalah misi pertama untuk mencapai kepatuhan pajak sukarela yang tinggi. Dari visi misi DJP tersebut, diturunkan visi misi program Inklusi Kesadaran Pajak. Program ini memiliki visi untuk mewujudkan generasi bangsa yang mempunyai karakter cinta tanah air dan bela negara, menjadikan kesadaran pajak sebagai salah satu nilai budaya bangsa yang terus ditanamkan dari generasi ke generasi. Sedangkan misinya adalah sebagai berikut:

- 1) Mewujudkan nilai-nilai kesadaran pajak sebagai salah satu nilai budaya bangsa;
- 2) Mengintegrasikan nilai kesadaran pajak dalam sistem pendidikan nasional;
- 3) Memberi nilai tambah bagi para pemangku kepentingan pendidikan dalam memajukan dunia pendidikan di Indonesia;
- 4) Menyediakan literasi kesadaran pajak bagi masyarakat dan pemangku kepentingan pendidikan;
- 5) Meningkatkan kesadaran perpajakan peserta didik, tenaga pendidik, tenaga kependidikan serta bagi masyarakat.

Adapun konstituen DJP dalam program ini adalah Wajib Pajak dan Calon Wajib Pajak yang memiliki profesi sebagai guru/pengajar dan murid dari jenjang sekolah dasar hingga perguruan tinggi. Program Pajak Bertutur disampaikan oleh pegawai DJP yang menjabat sebagai fungsional penyuluh, para pejabat eselon di masing-masing kantor, dan/atau pegawai lainnya yang ditunjuk. Koordinasi didelegasikan oleh pimpinan tertinggi di Kementerian Keuangan kepada Direktur Jenderal Pajak. Sementara itu penanggung jawab program adalah Direktur P2Humas DJP. Administrator dan evaluator capaian masing-masing kantor atas pelaksanaan program diampu oleh Subdirektorat Penyuluhan Perpajakan dengan Kasi Dukungan Penyuluhan yang telah menyusun Program Edukasi Kesadaran Pajak, Program Penyusunan Grand Strategi Edukasi, serta Program Edukasi Melalui Multi Kanal Komunikasi.

Saluran media yang dipakai meliputi *tele-conference* ataupun tatap muka secara langsung. Pembelajaran jarak jauh terutama dilakukan sejak pandemi covid-19. Bentuk media pembelajaran yang digunakan meliputi buku bahan ajar, materi bimbingan teknis, video, lagu, file presentasi, dan booklet. Semua materi ini dapat diunduh secara mandiri melalui laman <https://edukasi.pajak.go.id/>. Tidak hanya berisi bahan ajar, laman yang dapat diakses secara luas di internet tersebut juga menyediakan berbagai kegiatan inklusi kesadaran pajak termasuk *games* edukasi, berbagai publikasi lomba pajak, komik, berita, dan artikel edukasi.

Berdasarkan penjabaran tersebut, dapat disusun Model Komunikasi Strategis yang dijalankan oleh DJP dalam Program Pajak Bertutur dengan menggunakan kerangka dari Argenti dkk (2005) sebagai berikut:



Gambar 4. Model Komunikasi Strategis DJP Dalam Program Pajak Bertutur

Berdasarkan model tersebut dapat dijabarkan bahwa misi besar organisasi telah diturunkan dalam misi program yang dijalankan. Oleh karena itu, Program Pajak Bertutur sejalan dengan tujuan yang ingin dicapai oleh DJP. Strategi program ini dilakukan dengan melakukan edukasi perpajakan bagi para guru dan murid melalui pelaksanaan serta pengembangan Inklusi Kesadaran Pajak. Strategi yang ingin dicapai dikomunikasikan oleh komunikator handal kepada para pihak berkepentingan. Sebagai umpan balik, para pihak ini memberikan kritik, saran, penelitian, serta pemberitaan di berbagai media massa.

Berdasarkan *best practice* yang dilakukan dalam penelitian Argenti dkk (2005), terdapat lima pelajaran dari para komunikator terbaik di berbagai perusahaan. Pelajaran ini menjadikan komunikasi yang dilakukan menjadi komunikasi strategis terbaik. Implementasi komunikasi dalam Pajak Bertutur akan dievaluasi berdasarkan kelima pelajaran tersebut.

1) Manajer Senior Harus Terlibat

Pimpinan instansi harus memahami pentingnya komunikasi dan mengangkat strategi komunikasi dengan seluruh pemangku kepentingan. Pimpinan instansi tidak hanya seseorang yang merumuskan strategi tetapi juga wajah dan mulut dari entitas. Mereka harus tampil terdepan untuk menekankan bahwa yang dikomunikasikan kepada pemangku kepentingan adalah hal yang penting.

Dalam setiap edisi Pajak Bertutur, pimpinan tertinggi Kementerian Keuangan selalu berpartisipasi menyapa peserta didik. Sebagai contoh pada Pajak Bertutur tahun 2017, Menteri Keuangan melakukan tele-conference dengan murid-murid di Ende dan Semarang. Direktur Jenderal (Dirjen) Pajak di tiap periode juga selalu terlibat aktif dalam kegiatan Pajak Bertutur. Begitu pula dengan jajaran pimpinan di berbagai unit vertikal DJP. Kepala Kantor Wilayah, Kepala Bidang, Kepala KPP, dan Kepala KP2KP terlibat aktif dalam kegiatan Pajak Bertutur 2017-2021. Tidak hanya jajaran di Kementerian Keuangan, jajaran pimpinan di Kemendikbud dan Kemenristekdikti yang merupakan mitra kerjasama Inklusi Kesadaran Pajak juga terlibat aktif dalam kegiatan ini.

2) Komunikasi Harus Terintegrasi

Pelajaran kedua menekankan bahwa komunikasi harus terintegrasi dan mahir menyampaikan pesan yang harmonis kepada semua pemangku kepentingan. Integrasi Pajak Bertutur terlihat dalam beberapa hal:

- a. Komunikasi dilakukan oleh setiap komunikator DJP di Kantor Pusat dan seluruh unit vertikal dengan mengusung tema yang sama setiap tahunnya. Semua tema selaras dan mendukung strategi umum DJP dalam hal meningkatkan kepatuhan sukarela demi mendorong penerimaan pajak di masa mendatang.
- b. Pesan-pesan yang disampaikan datang dari komando yang sama. Direktorat P2Humas, atas arahan Dirjen Pajak menyediakan semua kebutuhan dalam kegiatan Pajak Bertutur

mulai dari, spanduk, bahan ajar, dan bahan tayang telah distandarisasi sesuai dengan jenjang pendidikan masing-masing. Dengan demikian, apa yang disampaikan oleh para komunikator adalah identik di semua jenjang dan wilayah. Hal ini penting untuk memastikan apa yang menjadi tujuan komunikasi strategis ini dapat terpenuhi.

3) Integrasi Struktural Bukanlah Satu-Satunya Pilihan

Beberapa perusahaan secara strategis mengintegrasikan komunikasi mereka dengan menggabungkan di bawah satu eksekutif. Akan tetapi pada banyak kasus, perubahan struktural tidak digunakan sebagai mekanisme integrasi. Dalam kasus Pajak Bertutur, tampaknya dipilih integrasi struktural. Akan tetapi, komunikasi informal antar unit komunikator tidak sekaku sebagaimana terlihat dalam struktur organisasi karena dalam implementasinya, Direktorat P2Humas memberikan wewenang kepada masing-masing unit vertikal DJP untuk menambahkan materi yang disampaikan sesuai dengan kearifan lokal masing-masing.

4) Komunikasi Harus Memiliki Orientasi Jangka Panjang

Perusahaan yang paling bertahan adalah yang dapat fokus dalam jangka panjang, memiliki serangkaian nilai, dan proaktif daripada reaktif dalam berkomunikasi (Collins & Porras, 1997). Akan tetapi bagi banyak manajemen, ini adalah hal yang sulit karena kebanyakan mereka mendapat reward atas pencapaian taktis jangka pendek.

DJP dalam visi pajak bertutur jelas menargetkan orientasi jangka panjang dengan tercapainya kepatuhan sukarela para murid yang dididik saat ini. Hal ini memberikan penekanan positif bahwa DJP tidak mengejar hasil jangka pendek atas apa yang diupayakan melalui Pajak Bertutur.

5) Komunikator Harus Memiliki Pemahaman Umum Yang Luas

Komunikasi efektif dilakukan oleh komunikator yang memiliki pemahaman mendalam dari strategi dan tujuan entitas. Dalam Pajak Bertutur, selain para pejabat yang memberikan keteladanan, komunikator yang ditugaskan dalam program ini adalah mereka yang telah berpengalaman. DJP memiliki kualifikasi minimum bagi juru bicara publiknya. Sejak tahun 2021, DJP memiliki jabatan baru bernama Fungsional Penyuluh. Pajak Bertutur dan berbagai program inklusi kesadaran pajak merupakan salah satu tugas Fungsional Penyuluh. Sebagai jabatan fungsional, Fungsional Penyuluh memiliki standar mutu yang tinggi dalam hal kompetensi komunikasi. Hal ini termasuk pemahaman yang memadai terhadap visi misi DJP pada umumnya dan Pajak Bertutur pada khususnya.

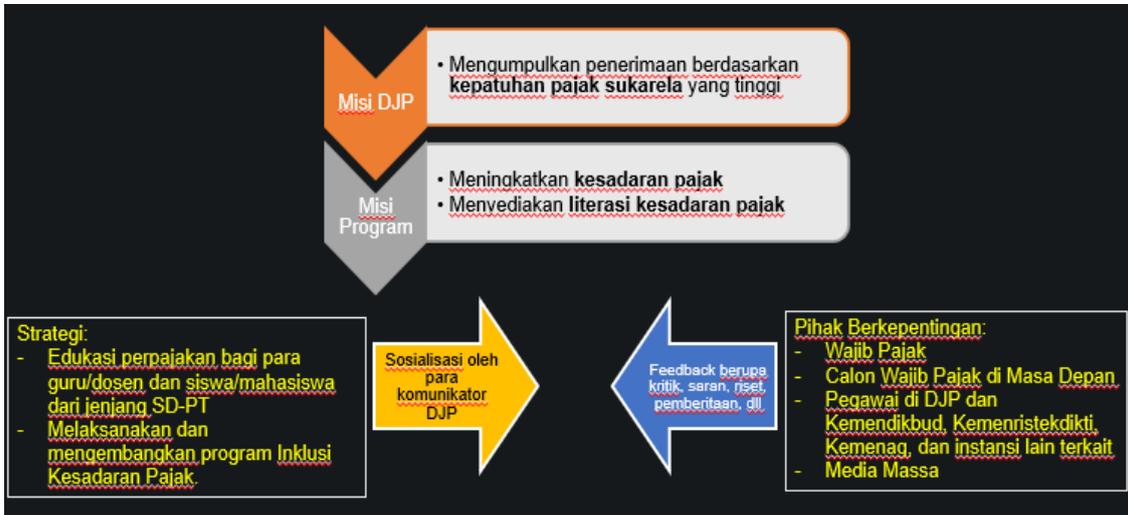
Pengaruh Pajak Bertutur Terhadap Kepatuhan dan Pembayaran Pajak

Untuk mendapatkan jawaban atas pertanyaan penelitian ini, dilakukan wawancara terhadap beberapa Fungsional Penyuluh. Dengan teknik *purposive sampling*, diperoleh narasumber dari beberapa unit KPP. Berdasarkan hasil wawancara, diperoleh informasi bahwa sampai dengan saat ini tidak ada pengaruh signifikan antara program Pajak Bertutur dengan tingkat kepatuhan dan pembayaran pajak Wajib Pajak. Hal ini terjadi karena sasaran Pajak Bertutur adalah siswa SD-SMA yang meskipun telah mendapatkan paparan program Pajak Bertutur sejak 2017, siswa-siswa ini belum memiliki potensi penghasilan yang signifikan. Tujuan yang ingin dicapai dari program Pajak Bertutur adalah kepatuhan jangka panjang sehingga pengaruhnya terhadap kepatuhan dan pembayaran pajak baru dapat diukur dalam puluhan tahun ke depan.

Implikasi Teoritis dan Praktis

Program Pajak Bertutur menjadi amunisi DJP sejak tahun 2017 untuk mendongkrak kepatuhan sukarela calon Wajib Pajak di masa mendatang. Kegiatan yang menerapkan edukasi inklusi kesadaran pajak ini disusun sebagai formula yang masif dan berkelanjutan untuk mencapai visi dan misi organisasi. Berdasarkan pembahasan yang telah dilakukan, Pajak Bertutur merupakan komunikasi strategis DJP yang memiliki misi peningkatan dan

penyediaan literasi kesadaran pajak. Adapun Model Komunikasi Strategis DJP untuk Program Pajak Bertutur dengan mengadaptasi dari kerangka kerja Argenti dkk (2005) dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 5. Model Komunikasi Strategis DJP Dalam Program Pajak Bertutur

Komunikasi yang dilakukan DJP dalam Program Pajak Bertutur dapat dianggap sebagai komunikasi strategis terbaik dari DJP dalam menjalankan program edukasi inklusi perpajakan di Indonesia. Sejalan dengan pemikiran Argenti dkk (2005), Program Pajak Bertutur (2017-2021) telah memenuhi kualifikasi lima *lesson learn* yang harus dilakukan oleh suatu organisasi agar komunikasi yang dilakukan dapat dikategorikan sebagai komunikasi terbaik. Kelima hal tersebut dijabarkan sebagai berikut:

- 1) Manajer senior mulai dari Menteri Keuangan, Direktur Jenderal Pajak, Para Kepala Kanwil, Kepala Bidang, Kepala KPP, sampai dengan Kepala KP2KP terlibat aktif dalam Program Pajak Bertutur.
- 2) Komunikasi Program Pajak Bertutur terintegrasi dari Kantor Pusat hingga seluruh unit vertikal DJP di seluruh Indonesia. Integrasi ini terlihat dari keselarasan tema, bahan ajar, dan komando yang diberikan.
- 3) Selain integrasi struktural, Program Pajak Bertutur memiliki keluwesan dalam hal terbukanya ruang untuk komunikasi informal antarunit di DJP. Selain itu, unit vertikal diberikan wewenang untuk melakukan improvisasi sesuai dengan kearifan lokal.
- 4) Orientasi Program Pajak Bertutur adalah untuk jangka panjang. Pajak Bertutur diharapkan dapat meningkatkan kepatuhan sukarela Wajib Pajak di masa mendatang.
- 5) Program Pajak Bertutur disampaikan oleh komunikator DJP yang memiliki pemahaman mendalam terhadap misi organisasi pada umumnya dan misi program pada khususnya. Sejak tahun 2021, tugas utama Pajak Bertutur diemban oleh pegawai dengan jabatan fungsional penyuluh sehingga standar mutu komunikator lebih terjamin.

Model komunikasi strategis di atas tentu masih perlu dikembangkan dengan memperhatikan karakteristik siswa sebagai audiens, sosiodemografis dan budaya mereka. Hal ini penting agar, komunikasi strategis yang dijalankan oleh DJP dapat digunakan untuk memaksimalkan capaian misi dan tujuannya, sebagai sebuah organisasi, sebagaimana yang ditekankan oleh Hallahan et al. (2007). Model komunikasi strategis di atas tentu juga dapat diadaptasi dan dikembangkan oleh organisasi publik/lembaga negara lainnya di Indonesia, khususnya yang memiliki jenis tugas dan fungsi pelayanan yang serupa atau terkait dengan DJP.

KESIMPULAN

Penelitian ini dilakukan untuk mengkaji sejauh mana DJP mengembangkan Program Pajak Bertutur, yang telah dilaksanakan sejak 2017 hingga saat ini, digunakan sebagai strategi komunikasi untuk meningkatkan inklusi kesadaran pajak dan kepatuhan pembayaran pajak. Selain itu, riset ini ingin melihat sejauh mana program tersebut dapat dinilai sebagai komunikasi strategis terbaik DJP untuk mencapai tujuan tersebut.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa misi DJP telah diturunkan dengan baik dalam misi program Pajak Bertutur. Misi tersebut berusaha dicapai melalui program yang terintegrasi di seluruh unit kerja DJP. Sebagai bagian dari kebijakan inklusi kesadaran pajak, Program Pajak Bertutur mengusung tema yang berbeda dengan jenis kegiatan yang beragam. Teknis penyelenggaraan mendapatkan antusiasme tinggi dari para pihak berkepentingan setiap tahunnya. Program ini merupakan komunikasi strategis DJP yang memiliki misi peningkatan dan penyediaan literasi kesadaran pajak. Program ini secara umum telah memenuhi seluruh *lesson learn* dalam Argenti dkk (2005) yang harus dilakukan oleh suatu organisasi agar komunikasi dapat dikategorikan sebagai komunikasi terbaik. Akan tetapi, sampai dengan saat ini Pajak Bertutur tidak berpengaruh terhadap tingkat kepatuhan dan pembayaran pajak karena memang sasaran program ini adalah kepatuhan jangka panjang di masa depan

Penelitian ini memiliki keterbatasan mengingat evaluasi ini hanya dilakukan berdasarkan studi dokumen yang berasal dari regulasi, Nota Kesepahaman (MoU), dan publikasi resmi humas DJP. Akan lebih bermanfaat apabila evaluasi Program Pajak Bertutur yang telah berjalan selama lima tahun dilakukan berdasarkan riset kuantitatif melalui survey terhadap peserta Program Pajak Bertutur. Tentunya akan menjadi pertanyaan menarik apakah program yang bertujuan untuk meningkatkan kepatuhan sukarela calon Wajib Pajak di masa depan ini berjalan efektif. Benarkah terjadi peningkatan kepatuhan sukarela pasca mengikuti Program Pajak Bertutur? Evaluasi Pajak Bertutur berbasis penelitian empiris masih belum ditemukan sejauh ini (Setiawan, 2021).

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, J. (2018). Desain Penelitian Analisis Isi (Content Analysis). *ResearchGate*, (June), 1–20. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.12201.08804>
- Alm, J., & Malézieux, A. (2020). 40 years of tax evasion games: a meta-analysis. *Experimental Economics*, 24(3), 699–750. <https://doi.org/10.1007/s10683-020-09679-3>
- Argenti, P. A., Howell, R. A., & Beck, K. A. (2005). The Strategic Communication Imperative. *MIT SLOAN Management Review*, 46(3), 83-89+93. <https://doi.org/10.1002/pen.24648>
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (1997). *Built To Last: Successful Habits on Visionary Companies*. New York: Harper Collins.
- Creswell, W. J., & Creswell, J. D. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches* (5th ed.). Los Angeles: Sage Publications.
- Darussalam. (2020). Membangun Moral Pajak. Retrieved October 9, 2021, from <https://news.ddtc.co.id/membangun-moral-pajak-23197>
- DDTC. (2017). Pesan dari Pajak Bertutur. Retrieved October 8, 2021, from https://news.ddtc.co.id/pesan-dari-pajak-bertutur-10702?page_y=800
- DJP. (2020). *Rencana Strategis Direktorat Jenderal Pajak 2020-2024*. Jakarta: DJP.
- Fitriani, F. F. (2020). Bank Dunia: Rasio Pajak Indonesia Paling Rendah di Antara Negara Berkembang. Retrieved October 9, 2021, from <https://ekonomi.bisnis.com/read/20200622/9/1255978/bank-dunia-rasio-pajak-indonesia-paling-rendah-di-antara-negara-berkembang>

- Hallahan, K., Holtzhausen, D., Van, B., & Florida, S. (2007). International Journal of Defining Strategic Communication, (May 2013), 3–35.
- Hamid, N. A., Ismail, I. S., Yunus, N., Jali, M. N., & Rosly, A. S. (2022). Taxpayer Perceptions of Tax Awareness, Tax Education, and Tax Complexity among Small and Medium Enterprises in Malaysia: A Quadrant Analysis Approach. *Universal Journal of Accounting and Finance*, 10(1), 231–242. <https://doi.org/10.13189/ujaf.2022.100124>
- Heriyanto. (2018). Thematic Analysis sebagai Metode Menganalisa Data untuk. *Anuva*, 2(3), 317–324.
- Huber, M. M., Shaffer, R., Castrigano, R., & Robson, G. S. (2021). A history of tax education and the adoption of the aicpa model tax curriculum. *Advances in Accounting Education: Teaching and Curriculum Innovations*. <https://doi.org/10.1108/S1085-462220210000025012>
- Keogh, S.-K., & Tynan, A. (2012). Tax education: A study of civic responsibility among Irish children. In *Proceedings of the European Conference on e-Government, ECEG* (pp. 387–394). Irish Revenue Commissioners, Dublin, Ireland.
- Kevin, A. (2019). Miris! Ternyata Tax Ratio Indonesia Terendah di Asia Pasifik. Retrieved October 9, 2021, from <https://www.cnbcindonesia.com/news/20190726094730-4-87743/miris-ternyata-tax-ratio-indonesia-terendah-di-asia-pasifik>
- Krippendorff, K. (1991). *Content Analysis: an introduction ot its Methodology*. London: Sage Publications.
- Kwok, B. Y. S., & Yip, R. W. Y. (2018). Is Tax Education Good or Evil for Boosting Tax Compliance? Evidence from Hong Kong. *Asian Economic Journal*, 32(4), 359–386. <https://doi.org/10.1111/asej.12163>
- Mason, R. (1987). A Communication Model of Taxpayer Honesty. *Law & Policy*, 9(3), 246–258. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9930.1987.tb00410.x>
- Muhammad, H. I. (2017). Pajak Bertutur, Langkah Awal Menuju Indonesia Emas 2045. Retrieved October 9, 2021, from <https://majalahpajak.net/pajak-bertutur-langkah-awal-menuju-indonesia-emas-2045/>
- Nektaria, B. W. (2020). *Strategi Komunikasi Kantor Direktorat Jenderal Pajak Nusa Tenggara Terhadap Program Inklusi Kesadaran Pajak Tahun 2018/2019 Di Kota Mataram*. UIN Mataram.
- Nugraheni, A. P., Sunaningsih, S. N., & Khabibah, N. A. (2020). Peran Konsultan Pajak Terhadap Kepatuhan Wajib Pajak. *Jurnal Akuntansi Terapan Indonesia*, 4(1), 49–58.
- Putri, D. Y. (2019). *Pengaruh Komunikasi Persuasif Penyuluh Tax Goes To Campus Terhadap Kesadaran Hukum Perpajakan Mahasiswa*. Universitas Sriwijaya. Retrieved from <https://repository.unsri.ac.id/13225/>
- Sembiring, L. J. (2021). Ya Tuhan! 12 Tahun RI Tak Pernah Capai Target Pajak. Retrieved October 9, 2021, from <https://www.cnbcindonesia.com/news/20210128154652-4-219466/ya-tuhan-12-tahun-ri-tak-pernah-capai-target-pajak>
- Setiawan, D. A. (2021). Riset UI Sebutkan Edukasi Terbukti Tingkatkan Kesadaran Pajak. Retrieved October 17, 2021, from <https://news.ddtc.co.id/riset-ui-sebutkan-edukasi-terbukti-tingkatkan-kesadaran-pajak-32281>
- Shakhbanova, S. R., Tolchinskaya, M. N., & Yalmaev, R. A. (2021). Enhancing Tax Literacy to Ensure High Entrepreneurial Tax Culture. *Lecture Notes in Networks and Systems*. Dagestan State University, Makhachkala, Russian Federation. https://doi.org/10.1007/978-3-030-80485-5_59
- Sutrisno, & Setyowati, M. S. (2017). Tax education program for teachers in high schools to enhance voluntary tax compliance. *Turkish Online Journal of Educational Technology*, 2017(November Special Issue IETC), 662–670.
- Thomas, V. F. (2021). OECD: Rasio Pajak Indonesia Salah Satu yang Terendah di Dunia. Retrieved October 9, 2021, from <https://tirto.id/oecd-rasio-pajak-indonesia-salah-satu-yang-terendah-di-dunia-gbiC>
- Winartati, A. S., & Setyowati, M. S. (2016). Implementation of tax education on elementary school

Arsandi, Ahmad

Kebijakan Inklusi Kesadaran Pajak dan Strategi Komunikasi DJP: Studi Kasus Program Pajak Bertutur

students as an effort to raise tax awareness in Directorate General of Taxes Regional Office for West Java II. *Turkish Online Journal of Educational Technology*, 2016, 1183-1189.