

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Penelitian**

Pajak merupakan sarana penting untuk membiayai berbagai aspek keperluan negara. Pajak memainkan peran penting dalam menjamin kelangsungan pemerintahan, pembangunan nasional, juga pelayanan publik, sebagai salah satu pilar utama penerimaan dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN). Pajak adalah kontribusi wajib kepada negara yang terutang oleh orang pribadi atau badan yang bersifat memaksa berdasarkan undang-undang, dengan tidak mendapatkan imbalan secara langsung dan digunakan untuk keperluan negara bagi sebesar-besarnya kemakmuran rakyat (Mardiasmo, 2011.)

Berbicara mengenai bagaimana peran serta kontribusi pajak pada pembiayaan program, Menurut Siti Resmi (2019) Pajak penghasilan merupakan salah satu sumber utama penerimaan negara yang dipungut atas penghasilan wajib pajak, baik orang pribadi maupun badan, sehingga memiliki peran penting dalam memperluas basis penerimaan pajak. OECD (2019) dalam laporannya pada *Revenue Statistics in Asian Countries* menegaskan bahwa meskipun kontribusi pajak penghasilan orang pribadi di kawasan Asia masih relatif kecil dibandingkan negara anggota OECD, potensi pengembangannya sangat besar, khususnya di negara dengan jumlah penduduk besar seperti Indonesia (OECD 2019). Hal tersebut didukung oleh meningkatnya jumlah penduduk usia produktif, berkembangnya sektor informal, juga bertambahnya pelaku usaha kecil, pekerja mandiri, dan profesional.

Akan tetapi, agar potensi tersebut dapat tergarap maksimal, dibutuhkan sistem administrasi pajak yang transparan, akuntabel, dan mudah diakses, salah satunya melalui kewajiban penyampaian Surat Pemberitahuan (SPT) Tahunan. SPT Tahunan merupakan alat komunikasi perpajakan antara wajib pajak dan pemerintah yang sangat penting, dimana melalui laporan ini wajib pajak dapat menyampaikan kewajiban fiskal dan sekaligus mengakses hak-haknya dalam bentuk pengembalian pajak atau restitusi (Mardiasmo, 2011).

Menurut Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2007 tentang Ketentuan Umum dan Tata Cara Perpajakan (KUP), Pasal 3 ayat (1), setiap Wajib Pajak wajib mengisi dan menyampaikan SPT dengan benar, lengkap, dan jelas. Namun demikian, dalam praktiknya tingkat pelaporan SPT Tahunan belum sepenuhnya menunjukkan kestabilan. Diperkuat oleh data yang peneliti dapatkan melalui e-Riset (Elektronik Riset) milik Direktorat Jenderal Pajak, Per tanggal 6 November 2025 peneliti mendapatkan data bahwasannya jumlah pelaporan Surat Pemberitahuan (SPT) Tahunan oleh Wajib Pajak Orang Pribadi di KPP Pratama Bandung Cicadas pada rentang tahun 2021 hingga 2024 menunjukkan fluktuasi yang signifikan. Rentan tahun 2021 hingga 2024 menunjukkan fluktuasi yang signifikan.

**Gambar 1. 1 Jumlah Pelaporan SPT Tahunan Orang Pribadi di KPP Pratama Bandung Cicadas**



Sumber: Kantor Pelayanan Pajak Pelayanan Pajak Pratama Bandung Cicadas, 2025 (Diolah Peneliti, 2025)

Pada tahun 2021 jumlah Wajib Pajak yang melaporkan SPT Tahunan tercatat sebanyak 61.236 pelapor, meningkat menjadi 78.427 pada tahun 2022. Namun, pada tahun 2023 jumlah pelapor menurun menjadi 62.440, dan kembali meningkat pada tahun 2024 menjadi 66.700 pelapor.

Perubahan jumlah pelaporan tersebut menunjukkan adanya fluktuasi pelaporan SPT Tahunan dari tahun ke tahun. Menurut Sukirno (2011), fluktuasi merupakan perubahan kondisi yang tidak menentu dan dapat mengalami kenaikan maupun

penurunan dalam suatu periode tertentu.

Dengan demikian, fluktuasi pelaporan SPT Tahunan mencerminkan tingkat kepatuhan Wajib Pajak yang belum stabil, di mana jumlah pelapor mengalami peningkatan pada satu periode dan penurunan pada periode berikutnya. Kondisi ini menjadi penting untuk dikaji lebih lanjut.

Berdasarkan data yang diperoleh peneliti dari salah satu pelaksana P2 Humas Kanwil DJP Jawa Barat I, Shaffiyah Zhahra Zhafira, diketahui bahwa Direktorat Jenderal Pajak telah mengeluarkan Nota Dinas Nomor ND-1594/PJ.09/2023 tertanggal 29 September 2023 yang berisi tentang Perluasan Program Relawan Pajak Menggunakan Sistem Informasi Renjani. Dalam nota tersebut dijelaskan bahwa Program Relawan Pajak tahun 2024 akan dilaksanakan melalui platform yang disebut Renjani (Relawan Pajak untuk Negeri), sebagai bagian dari Implementasi Rencana Strategis DJP. Program ini bertujuan untuk memperluas peran mahasiswa dalam kegiatan edukasi perpajakan serta membangun *early engagement* antara DJP dan calon *future taxpayers*.

Dalam surat tersebut Direktur Penyuluhan, Pelayanan, dan Hubungan Masyarakat mendesak Para Kepala Kantor Wilayah DJP untuk segera melakukan Perluasan Program Relawan Pajak Menggunakan Sistem Informasi Renjani, sebagaimana dalam surat tersebut disampaikan latar belakang dengan adanya permasalahan sebagai berikut:

1. Tantangan fundamental yang dihadapi DJP dari tahun ke tahun antara lain:
  - a. Rasio jumlah SDM dibanding jumlah Wajib Pajak yang kecil sehingga perlu inisiatif mendorong pendekatan *agent based principle* dengan melibatkan peran *tax intermediaries*, salah satunya mahasiswa dan perguruan tinggi;
  - b. Kebutuhan pelayanan kepada Wajib Pajak UMKM yang tinggi, kebutuhan membangun *early engagement* untuk membangun *trust* dengan mahasiswa sebagai *future taxpayers*.
2. Situasi eksternal:
  - a. Kebutuhan perguruan tinggi akan *learning based experience* untuk meningkatkan kualitas lulusan yang tercermin dengan program Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM);

b. Persiapan enam tahun menuju momentum puncak bonus demografi pada tahun 2030.

3. Renjani dan DJP yang lebih inklusif

a. Renjani akan menjadi platform triple-helix interaksi antara pemerintah (DJP) dengan dunia akademisi (Tax Center dan Mahasiswa) - dan Bisnis (Tax Intermediaries dan Wajib Pajak termasuk UMKM)

b. Renjani meningkatkan inklusivitas DJP dengan memberi peran luas kepada pihak lain untuk turut berkontribusi dalam pembangunan melalui perpajakan.

c. Renjani memperkuat peran DJP dalam meningkatkan link and match antara perguruan tinggi dan industri, membantu menstimulasi lapangan kerja dan pertumbuhan ekonomi (*pro-job* dan *pro-growth*).

4. Pada tahun 2023 telah dilaksanakan piloting Program Relawan Pajak Renjani pada Kanwil DJP Jakarta Selatan II, Kanwil DJP Kepulauan Riau, dan Kanwil DJP Sulawesi Selatan, Barat, dan Tenggara dengan melibatkan 20 Tax Center dan 254 mahasiswa peserta Relawan Pajak.

Kembali merujuk pada Nota Dinas Nomor ND-1594/pj.09/2023 Program Relawan Pajak tahun 2024 akan dilaksanakan dalam platform yang diberi nama “Renjani” (Relawan Pajak untuk Negeri). *Re-branding* dan pengembangan Relawan Pajak tersebut merupakan bagian dari implementasi Rencana Strategis DJP yaitu perluasan aktor dalam metode penyuluhan melalui pihak ketiga dengan melakukan pengkinian situs edukasi perpajakan.

Program tersebut merupakan hasil kolaborasi antara DJP dan perguruan tinggi, yang merekrut mahasiswa dari berbagai latar belakang keilmuan, seperti perpajakan, akuntansi, dan administrasi, untuk memberikan asistensi teknis kepada wajib pajak orang pribadi, khususnya dalam proses pengisian dan pelaporan Surat Pemberitahuan (SPT) Tahunan. Kegiatan asistensi ini umumnya dilakukan secara langsung di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) selama masa pelaporan SPT, yaitu antara bulan Januari hingga Maret setiap tahunnya (Direktorat Jenderal Pajak, 2023).

Dalam Program Renjani, pelaksanaan kegiatan didorong untuk dilakukan secara mandiri dan independen. Relawan Pajak dengan naungan Tax Center dapat

melakukan kegiatannya dengan atau tanpa melibatkan Kanwil dan KPP. Frekuensi dan skala kegiatan diserahkan kepada Relawan Pajak dan Tax Center sesuai dengan konsep *Volunteer Activities*.

Jenis kegiatan dalam program Relawan Pajak 2024 adalah sebagai berikut:

1. Asistensi pengisian SPT Tahunan Orang Pribadi formulir 1770S, 1770SS, dan 1770 (PP 23 tahun 2018) melalui DJP Online;
2. Asistensi layanan *Business Development Services* (BDS) melalui lokakarya (*workshop*), pelatihan, seminar, bazar, pameran produk UMKM binaan, studi banding, forum komunikasi, pendampingan, edukasi informasi perpajakan berbasis aplikasi, layanan helpmi di luar kantor, dan/atau sosialisasi mandiri;
3. Penyebarluasan konten kehumasan dan edukasi perpajakan dengan pemanfaatan media dalam jaringan (daring) dan luar jaringan (luring), dengan ruang lingkup:
  - a. Fungsi kehumasan melalui luring dilakukan dengan berperan aktif pada kegiatan Kampanye Simpatik SPT, *Tax Gathering*, Pajak Bertutur, *Tax Goes to School* dan *Tax Goes to Campus*, dan kegiatan kehumasan lainnya.
  - b. Fungsi kehumasan melalui daring yaitu menciptakan karya (*content creator*) edukasi melalui Instagram, Tiktok, dan media sosial lainnya.
4. Kegiatan *Supporting Activities* yang bertujuan membantu Wajib Pajak dalam memberikan pengetahuan perpajakan yang diperlukan atau kegiatan lain yang dilakukan selain kegiatan di atas yang berhubungan dengan kegiatan memberikan edukasi kepada masyarakat luas.

Peneliti memperoleh akses lapangan sebagai bagian dari anggota Program Renjani sehingga memungkinkan dilakukannya observasi partisipatif lengkap, peneliti melakukan observasi dan interaksi secara langsung dengan wajib pajak selama kurang lebih 5 bulan, terhitung dari Bulan Februari hingga Bulan Juni 2025.

Pada periode tahun 2025, diperoleh data mengenai jumlah dan kategori Relawan Pajak dalam Program Renjani di KPP Pratama Bandung Cicadas yang selanjutnya

disajikan dalam bentuk tabel sebagai berikut:

**Tabel 1. 1Kategori Anggota Program Renjani KPP Pratama Bandung Cicadas 2025**

No	Kategori Relawan	Sub Kategori	Jumlah Relawan	Asal Universitas
1	Relawan Mahasiswa MBKM	MBKM	12	UIN Sunan Gunung Djati Bandung
2	Relawan non MBKM	Non MBKM	30	UIN Sunan Gunung Djati Bandung
3	Relawan non MBKM	Non MBKM	2	Universitas Muhammadiyah Bandung
Total Keseluruhan Jumlah Relawan				44 Orang

Sumber: Data primer, diolah peneliti berdasarkan dokumen kegiatan Renjani melalui media komunikasi internal (2025).

Berdasarkan tabel kategori relawan pajak di atas, dapat diketahui bahwa seluruh peserta dalam Program Renjani merupakan Relawan Pajak yang terbagi ke dalam dua skema, yaitu MBKM dan non-MBKM. Jumlah relawan didominasi oleh mahasiswa dari UIN Sunan Gunung Djati Bandung, baik dalam skema MBKM maupun non-MBKM, dengan total keseluruhan sebanyak 44 orang. Hal ini menunjukkan bahwa ketersediaan sumber daya manusia dalam pelaksanaan program tergolong memadai untuk mendukung kegiatan asistensi pelaporan SPT Tahunan.

Dengan jumlah relawan yang cukup besar tersebut, seharusnya Program Renjani mampu memberikan kontribusi yang optimal dalam membantu Wajib Pajak memenuhi kewajiban perpajakannya. Oleh karena itu, penting untuk melihat bagaimana implementasi program ini di lapangan serta sejauh mana peran relawan dalam mengatasi permasalahan yang dihadapi Wajib Pajak.

Namun yang terjadi di lapangan, peneliti mendapati kondisi dimana masih banyak wajib pajak orang pribadi yang mengalami berbagai kendala dalam proses pelaporan Surat Pemberitahuan (SPT) Tahunan. Berdasarkan temuan di lapangan, salah satu permasalahan yang dominan peneliti temui yaitu masih rendahnya pemahaman Wajib Pajak terhadap kewajiban pelaporan SPT Tahunan, sehingga banyak di antaranya yang menerima Surat Teguran dari Direktorat Jenderal Pajak (DJP).

Surat Teguran merupakan salah satu instrumen penagihan aktif yang digunakan oleh Direktorat Jenderal Pajak (DJP) dalam menagih kewajiban pajak yang belum dipenuhi oleh Wajib Pajak. Dasar hukum penerbitan Surat Teguran terdapat pada Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 243/PMK.03/2014 tentang Surat Teguran, Surat Paksa, dan Pelaksanaan Penagihan Pajak. Dalam peraturan tersebut disebutkan bahwa Surat Teguran diterbitkan oleh pejabat pajak apabila Wajib Pajak tidak melunasi utang pajak atau sanksi administrasi (misalnya denda akibat keterlambatan pelaporan SPT Tahunan) dalam jangka waktu 7 (tujuh) hari setelah jatuh tempo pembayaran sebagaimana tercantum dalam Surat Tagihan Pajak (STP) atau ketetapan pajak lainnya.

Selain itu, permasalahan yang peneliti temui di lapangan menunjukkan bahwa masih banyak Wajib Pajak Orang Pribadi yang belum memiliki pengetahuan dasar mengenai tata cara pelaporan SPT Tahunan secara elektronik. Hal tersebut terlihat dari berbagai kendala seperti kesulitan memahami prosedur pengisian e-Filing, lupa kata sandi saat login pada laman resmi Direktorat Jenderal Pajak, hingga terjadinya penumpukan wajib pajak yang datang secara bersamaan menjelang batas akhir waktu pelaporan. Kondisi ini menunjukkan bahwa meskipun Direktorat Jenderal Pajak telah menyediakan inovasi pelaporan SPT secara fleksibel melalui layanan e-Filing, pemanfaatannya belum sepenuhnya optimal di kalangan wajib pajak.

Meskipun sistem e-Filing telah disediakan untuk mempermudah pelaporan, pada praktiknya masih banyak wajib pajak yang mengalami kesulitan dalam penggunaannya. Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan antara kemudahan sistem secara normatif dengan kondisi empiris di lapangan. Selain itu adanya

fenomena penumpukan Wajib Pajak menjelang batas akhir pelaporan juga menunjukkan bahwa sebagian besar pelaporan tidak dilakukan sejak awal masa pelaporan, padahal penyampaian SPT Tahunan secara elektronik dapat dilakukan sejak tanggal 1 Januari setiap tahunnya. Mayoritas Wajib Pajak cenderung datang atau melakukan pelaporan pada akhir periode, khususnya menjelang batas waktu bulan Maret, sehingga menyebabkan peningkatan beban layanan pada waktu yang bersamaan. Kondisi tersebut mengindikasikan masih rendahnya kesadaran perencanaan pelaporan sejak dini serta perlunya penguatan edukasi dan pendampingan yang lebih sistematis.

Secara yuridis, kewajiban pelaporan SPT telah diatur dalam Pasal 3 Ayat (1) Undang-Undang Ketentuan Umum dan Tata Cara Perpajakan (UU No. 6 Tahun 1983 sebagaimana terakhir diubah dengan UU No. 7 Tahun 2021), yang mewajibkan setiap wajib pajak untuk mengisi dan menyampaikan Surat Pemberitahuan secara benar, lengkap, dan jelas dalam batas waktu yang telah ditentukan. Ketentuan teknis mengenai tata cara penyampaian SPT lebih lanjut diatur dalam PER-02/PJ/2019 tentang Tata Cara Penyampaian, Penerimaan, dan Pengolahan SPT, yang mengatur bahwa pelaporan dapat dilakukan secara elektronik melalui sistem e-Filing. Dengan demikian, regulasi perpajakan sebenarnya telah memberikan kemudahan bagi wajib pajak untuk memenuhi kewajiban pelaporannya.

Namun, berdasarkan realitas yang ditemukan peneliti di KPP Pratama Bandung Cicadas, masih banyak wajib pajak yang belum memahami maupun memanfaatkan kemudahan akses tersebut secara maksimal. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan antara ketentuan normatif yang telah ditetapkan dengan praktek pelaksanaannya di lapangan. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk melihat sejauh mana Implementasi Program Relawan Pajak Untuk Negeri di KPP Pratama Bandung Cicadas dilaksanakan dalam membantu wajib pajak mengatasi kendala pelaporan SPT Tahunan.

Sebagai relawan pajak yang terlibat langsung dalam Program Renjani, peneliti memiliki pengalaman praktis yang dapat memberikan gambaran nyata mengenai dinamika sekaligus tantangan implementasi program di lapangan. Penelitian ini

penting dilakukan untuk mengisi kekosongan literatur mengenai bagaimana Program Renjani berperan dalam pelayanan publik di KPP Pratama Bandung Cicadas, sekaligus memberikan rekomendasi aplikatif bagi peningkatan pelaksanaannya. Atas dasar itu, peneliti tertarik untuk mengkaji lebih dalam bagaimana Implementasi Program Renjani berjalan, yang kemudian dirumuskan dalam judul penelitian “Implementasi Program Relawan Pajak Untuk Negeri (Renjani) di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bandung Cicadas.”



## **B. Identifikasi Masalah Penelitian**

Merujuk pada latar belakang penelitian di atas, maka identifikasi masalah yang terdapat dalam penelitian ini diantaranya sebagai berikut:

1. Adanya data fluktuatif mengenai pelaporan SPT Tahunan Orang Pribadi dalam kurun waktu empat tahun terakhir di KPP Pratama Bandung Cicadas.
2. Banyaknya Wajib Pajak Orang Pribadi (WPOP) yang belum memahami kewajiban pelaporan SPT Tahunan.
3. Ketidakhahaman sebagian WPOP mengenai tata cara pelaporan SPT Tahunan, khususnya melalui sistem pelaporan online yang sudah disediakan DJP.
4. Perlu dikaji bagaimana Implementasi Program Relawan Pajak untuk Negeri (Renjani) dalam membantu Wajib Pajak Orang Pribadi melaporkan SPT Tahunan di KPP Pratama Bandung Cicadas.

## **C. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian dari latar belakang dan identifikasi masalah tersebut, maka peneliti merumuskan beberapa pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana komunikasi antara relawan pajak, petugas pajak, dan Wajib Pajak dalam pelaksanaan Program Renjani di KPP Pratama Bandung Cicadas?
2. Bagaimana sumber daya dalam menunjang pelaksanaan Program Renjani di KPP Pratama Bandung Cicadas?
3. Bagaimana disposisi para pelaksana dalam menjalankan Program Renjani di KPP Pratama Bandung Cicadas?
4. Bagaimana struktur birokrasi mendukung pelaksanaan Program Renjani di KPP Pratama Bandung Cicadas?

#### **D. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang sudah di paparkan, maka tujuan penelitian yang ingin dicapai adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui komunikasi antara relawan pajak, petugas pajak, dan Wajib Pajak dalam pelaksanaan Program Renjani di KPP Pratama Bandung Cicadas.
2. Untuk Mengetahui sumber daya yang digunakan dalam menunjang pelaksanaan Program Renjani di KPP Pratama Bandung Cicadas.
3. Untuk mengetahui disposisi para pelaksana dalam menjalankan Program Renjani di KPP Pratama Bandung Cicadas.
4. Untuk mengetahui struktur birokrasi terhadap pelaksanaan Program Renjani di KPP Pratama Bandung Cicadas.

#### **E. Manfaat Penelitian dan Kegunaan Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat teoritis yang berkontribusi bagi berbagai pihak, diantaranya:

##### **A. Segi Teoretis**

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian ilmu administrasi publik, khususnya dalam implementasi kebijakan publik dengan menggunakan teori Edward III. Penelitian ini juga memberikan kontribusi terhadap pengembangan literatur mengenai implementasi program pelayanan publik di bidang perpajakan, sehingga dapat memperluas perspektif akademik dalam menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan kebijakan.

##### **B. Segi Praktis**

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi berbagai pihak yang terlibat dalam Program Relawan Pajak untuk Negeri (Renjani). Bagi Direktorat Jenderal Pajak, hasil penelitian ini dapat menjadi bahan evaluasi dan masukan dalam meningkatkan efektivitas program di masa mendatang. Bagi pegawai pajak, penelitian ini memberikan gambaran mengenai faktor pendukung maupun penghambat implementasi yang dapat dijadikan acuan perbaikan kinerja di

lapangan. Sementara itu, bagi mahasiswa relawan, penelitian ini menjadi refleksi atas pengalaman praktik sekaligus memperkuat kompetensi dalam bidang administrasi publik dan pelayanan masyarakat.

### C. Segi Akademis

Secara akademis, penelitian ini memberikan manfaat bagi peneliti sebagai sarana untuk mengaplikasikan teori implementasi kebijakan dalam konteks nyata serta menambah pengalaman riset di bidang administrasi publik. Selain itu, hasil penelitian ini dapat dijadikan referensi bagi mahasiswa atau peneliti lain yang tertarik menelaah implementasi kebijakan, khususnya terkait dengan program perpajakan dan pelayanan publik, sehingga dapat mendukung keberlanjutan penelitian sejenis di masa depan.

### F. Kerangka Berpikir

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini disusun sebagai landasan sistematis untuk memetakan alur logika dalam mengkaji implementasi kebijakan publik di sektor perpajakan. Titik tolak penelitian ini didasarkan pada pengamatan terhadap dinamika pelaporan SPT Tahunan Orang Pribadi di KPP Pratama Bandung Cicadas selama empat tahun terakhir yang menunjukkan tren fluktuatif. Fenomena tersebut berjalan beriringan dengan tantangan literasi perpajakan, di mana sebagian Wajib Pajak Orang Pribadi (WPOP) masih memerlukan adaptasi lebih lanjut terhadap mekanisme pelaporan mandiri secara daring (*online*) yang telah disediakan oleh Direktorat Jenderal Pajak.

Dalam konteks tersebut, Implementasi Program Relawan Pajak Untuk Negeri (Renjani) hadir sebagai instrumen pendampingan yang dirancang untuk menjembatani antara kompleksitas administrasi perpajakan dengan tingkat pemahaman masyarakat.

Penelitian ini menggunakan teori implementasi kebijakan dari George C. Edward III sebagai landasan dalam menganalisis implementasi Program Relawan Pajak untuk Negeri (Renjani) di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bandung Cicadas. Edward III menjelaskan bahwa keberhasilan atau kegagalan implementasi

kebijakan tidak hanya ditentukan oleh kualitas kebijakan itu sendiri, tetapi juga dipengaruhi oleh empat variabel utama, yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi. Keempat dimensi tersebut saling berkaitan dan membentuk suatu sistem yang menentukan bagaimana kebijakan dijalankan di tingkat pelaksana.

Dimensi pertama adalah komunikasi. Komunikasi merupakan fondasi dalam proses implementasi karena setiap kebijakan harus dipahami terlebih dahulu sebelum dilaksanakan. Dalam konteks Program Renjani, komunikasi menentukan bagaimana kebijakan dan petunjuk teknis dari pihak KPP ditransmisikan kepada relawan pajak sebagai pelaksana program. Edward III membagi dimensi komunikasi ke dalam tiga indikator, yaitu transmisi, kejelasan, dan konsistensi (Edward III, 1980, dalam Sakti, 2014). Transmisi berkaitan dengan proses penyampaian informasi dari pihak yang berwenang kepada pelaksana di lapangan. Kejelasan merujuk pada sejauh mana informasi dapat dipahami tanpa menimbulkan multitafsir, sedangkan konsistensi berkaitan dengan keselarasan instruksi selama program berlangsung. Komunikasi yang efektif akan menghasilkan pemahaman yang sama di antara pelaksana, sehingga tujuan dan prosedur program dapat dijalankan secara optimal. Sebaliknya, gangguan dalam komunikasi berpotensi menimbulkan kesalahan dalam implementasi (Sakti, 2014).

Dimensi kedua adalah sumber daya. Dimensi ini menentukan apakah kebijakan yang telah dipahami dapat diimplementasikan secara nyata. Dalam pelaksanaan Program Renjani, sumber daya mencakup staf, informasi, wewenang, dan fasilitas. Sumber daya manusia berkaitan dengan jumlah serta kompetensi relawan pajak. Informasi meliputi ketersediaan pedoman teknis dan pemahaman terhadap regulasi perpajakan. Wewenang merujuk pada legitimasi yang diberikan kepada relawan dalam menjalankan tugasnya, sedangkan fasilitas mencakup sarana dan prasarana pendukung seperti perangkat teknologi dan akses sistem administrasi perpajakan. Ketersediaan sumber daya yang memadai menjadi syarat penting agar implementasi program dapat berjalan secara efektif Sakti, (2014).

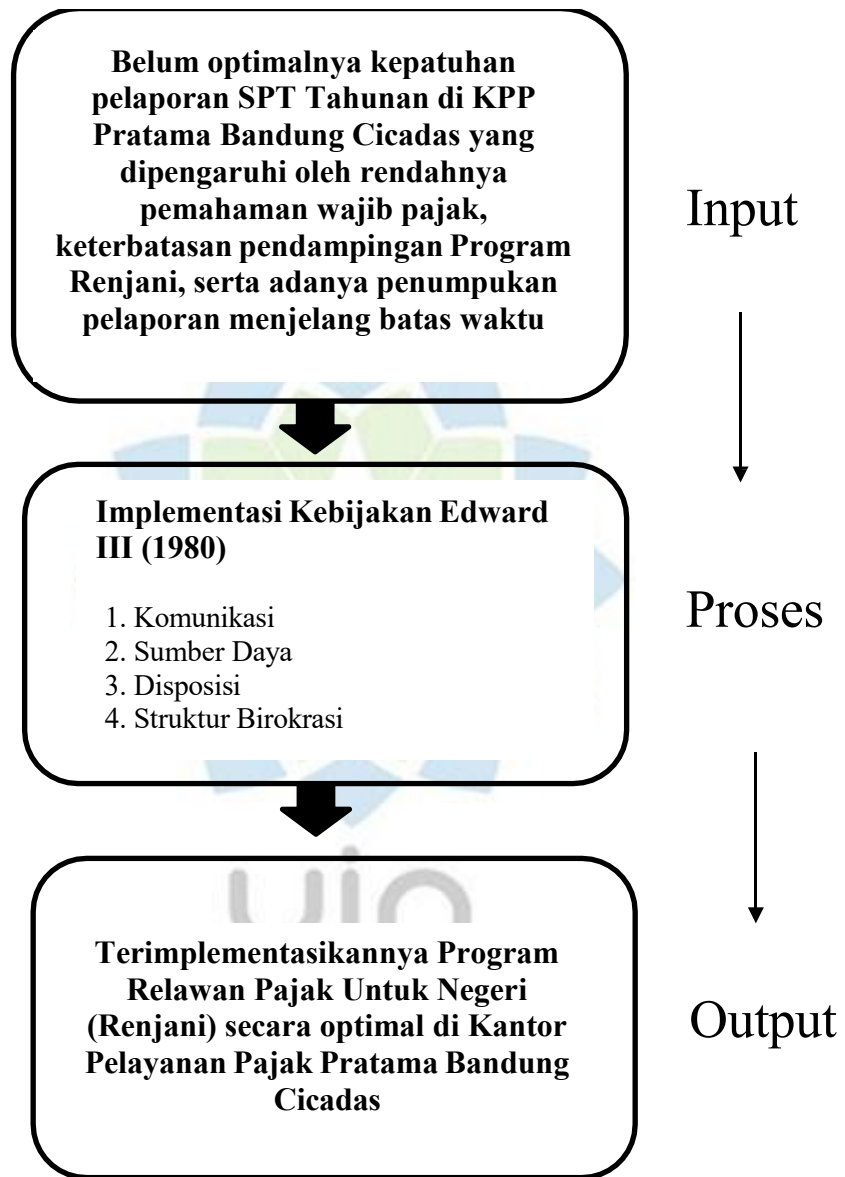
Dimensi ketiga adalah disposisi. Disposisi merujuk pada sikap, komitmen, dan responsivitas pelaksana dalam menjalankan kebijakan. Dalam Program Renjani,

disposisi tercermin dari bagaimana relawan menjalankan tugas dengan penuh tanggung jawab, merespons kebutuhan wajib pajak secara tepat, serta menjunjung etika pelayanan publik. Pelaksana yang memiliki sikap positif dan mendukung tujuan kebijakan cenderung akan melaksanakan program sesuai dengan arah yang telah ditetapkan. Sebaliknya, kurangnya komitmen atau adanya resistensi dapat menyebabkan penyimpangan dalam implementasi.

Dimensi terakhir adalah struktur birokrasi. Dimensi ini berkaitan dengan pola hubungan kerja, mekanisme koordinasi, serta pembagian tugas antar aktor yang terlibat dalam implementasi kebijakan (Edward III, 1980, dalam Sakti, 2014). Dalam konteks Program Renjani, struktur birokrasi dapat dianalisis melalui keberadaan Standard Operating Procedures (SOP) dan tingkat fragmentasi. SOP berfungsi sebagai pedoman formal dalam pelaksanaan program agar berjalan sesuai standar. Sementara itu, fragmentasi menunjukkan pembagian tanggung jawab antar pihak, seperti pejabat KPP dan relawan pajak. Fragmentasi yang tidak diimbangi dengan koordinasi yang baik berpotensi menimbulkan tumpang tindih kewenangan maupun kendala komunikasi.

Dengan demikian, implementasi Program Relawan Pajak untuk Negeri (Renjani) di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bandung Cicadas dipahami sebagai suatu proses yang dipengaruhi oleh interaksi antara komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi. Keempat dimensi tersebut digunakan sebagai pisau analisis untuk menilai bagaimana program dijalankan di lapangan, serta mengidentifikasi faktor-faktor yang menjadi pendukung maupun penghambat dalam implementasinya.

**Gambar 1. 2 Kerangka Pemikiran**



Sumber: Hasil Penelitian (Diolah Peneliti, 2025)