

IMPELEMENTASI PERATURAN WALIKOTA MADIUN NOMOR 8 TAHUN 2020 TENTANG INSENTIF PAJAK DAERAH PADA MASA PANDEMI COVID-19 DI KOTA MADIUN

Author:

Lusy Riadina Putri¹, Mayresita Anggun Sari²

Affiliation:

**Institut Pemerintahan Dalam Negeri
Jl. Soekarno Km. 20 Jatinangor Sumedang-Jawa Barat**

Email:

lusy22sweet@gmail.com, mayresitaas@gmail.com

Abstract

The purpose of this research is to study and analyze the extent of implementation of Mayor Regulation Number 8 of 2020 concerning Regional Tax Incentives by Regional Revenue Agency and how taxpayers respond to these policies. The research method used is descriptive research with an inductive approach. In collecting data, the writer used interview and documentation techniques. Data analysis in this study includes data reduction, data presentation and conclusion drawing. The results show how the regional tax incentive policy is implemented by the Regional Revenue Agency Madiun City in order to handle the impact of Covid-19 in order to achieve economic stability in the community. Inhibiting factors in the implementation of local tax incentives comes from internal and external factors, where internal factors are influenced by conditions in the Regional Revenue Agency while external factors are influenced by the community, namely taxpayers. The conclusion from this research is that there are still some obstacles that become obstacles in the implementation of local tax incentive policies. Judging from the indicators of communication, Resources, Disposition, and Organizational Structure. These obstacles can be overcome by increasing the efforts of the Madiun City Regional Revenue Agency in maximizing the handling of the impact of Covid-19 on taxpayers through good public services.

Keywords: *Implementation, Local Tax Incentives, Impact Handling Covid-19*

Abstrak

Tujuan penelitian ini untuk mempelajari dan menganalisis sejauh mana implementasi Peraturan Walikota Nomor 8 Tahun 2020 tentang Insentif Pajak Daerah oleh Badan Pendapatan Daerah dan bagaimana respon wajib pajak terhadap kebijakan tersebut. Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan induktif. Dalam pengumpulan data, penulis menggunakan teknik wawancara dan dokumentasi. Analisis data dalam penelitian ini meliputi Reduksi Data, Penyajian Data dan Penarikan Kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bagaimana implementasi kebijakan insentif pajak daerah oleh Badan Pendapatan Daerah Kota Madiun dalam rangka percepatan penanganan dampak *Covid-19* agar tercapai stabilitas perekonomian masyarakat. Faktor penghambat dalam pelaksanaan insentif pajak daerah berasal dari faktor internal dan eksternal, dimana faktor internal dipengaruhi oleh kondisi yang ada di Badan Pendapatan Daerah sedangkan faktor eksternal dipengaruhi oleh masyarakat yaitu wajib pajak. Kesimpulan dari penelitian ini yaitu masih ditemukan beberapa kendala yang menjadi penghambat dalam implementasi kebijakan insentif pajak daerah. Dilihat dari indikator komunikasi, Sumber Daya, Disposisi, serta Struktur Organisasi. Kendala tersebut dapat diatasi dengan meningkatkan upaya Badan Pendapatan Daerah Kota Madiun dalam memaksimalkan penanganan dampak *Covid-19* terhadap wajib pajak melalui pelayanan publik yang baik.

Kata Kunci: *Implementasi, Insentif Pajak Daerah, Penanganan Dampak Covid-19.*

PENDAHULUAN

Diproyeksikan karena dampak pandemi *Covid-19* menyebabkan penurunan Pendapatan Asli Daerah Kota Madiun sebesar 5,78 % begitu pula yang terjadi dengan pendapatan pajak daerah. Pada kondisi ketidakstabilan ekonomi saat ini banyak Wajib Pajak yang tidak mampu membayar pajak. Pada dasarnya pemungutan pajak hendaklah memperhatikan azas *convenience* yakni pembayaran pajak hendaklah dimungkinkan pada saat Wajib Pajak sedang dalam kondisi menyenangkan atau memudahkan bagi Wajib Pajak. Kemudian pemungutan pajak hendaklah berdasarkan prinsip *ability to pay principle* yakni pemungutan pajak seharusnya memperhatikan kemampuan penduduk untuk membayar pajak.

Pandemi *Covid-19* menyebabkan pemerintah membutuhkan dana sangat besar untuk penanggulangnya yang berasal dari pajak. Namun di sisi lain kondisi ekonomi sedang lumpuh yang sangat tidak bijaksana apabila pemerintah masih harus membebani masyarakat untuk tetap membayar pajak. Kemudian pemerintah mengeluarkan sejumlah kebijakan yang salah satunya ialah pemberian insentif pajak sebagai kebijakan penanggulangan *Covid-19*. Insentif pajak sebagai suatu pengecualian pengenaan pajak, pembebasan pajak, pengurangan atau kredit pajak tertentu, tarif pajak khusus atau kewajiban pajak yang ditanggihkan. Selama ini dalam pelaksanaan insentif pajak diberikan untuk mengundang investasi untuk menanamkan modal. Sedangkan pada kasus ini insentif pajak digunakan sebagai bentuk penanggulangan agar perekonomian dapat berjalan stabil.

Pandemi *Covid-19* mempengaruhi perekonomian dikarenakan adanya kebijakan seperti *Work From Home (WFH)* dan *Physical Distancing* menyebabkan lumpuhnya perekonomian khususnya swasta dan masyarakat. Berbagai sektor mengalami permasalahan yaitu tidak mampunya membayar kegiatan operasional dan gaji pegawai. Sehingga ketidakstabilan ekonomi menyebabkan wajib pajak tidak mampu membayar pajak. Dalam kondisi ini pemerintah membutuhkan dana besar dalam penanggulangan pandemi, padahal pendapatan pemerintah salah satu nya berasal dari pajak yang dipungut kepada masyarakat. Namun pada kondisi ekonomi lumpuh seperti ini tidak bijak apabila tetap membebani masyarakat dengan pajak.

Merujuk kepada daerah, dimana Pemerintah Daerah Kota Madiun juga memiliki kewenangan dalam membuat peraturan dan kebijakan dalam rangka penanganan *Covid-19* terutama dalam hal perekonomian masyarakat. Pemerintah Kota Madiun mengeluarkan Peraturan Walikota Nomor 8 Tahun 2020 mengenai Insentif Pajak

Daerah. Penanganan terdampak *Covid-19* bukan hanya soal sembako. Namun juga berangkat dari kebijakan yang meringankan masyarakat. Salah satunya terkait pajak daerah, Pemerintah Kota Madiun telah mengeluarkan kebijakan mengenai insentif pajak daerah kepada wajib pajak terdampak *Covid-19* pada sejumlah sektor. Insentif berupa penundaan bayar, pengurangan pajak, pengurangan sanksi administrasi berupa bunga hingga penentuan kembali tanggal jatuh tempo. Pajak daerah yang dikenakan insentif diantaranya adalah pajak restoran, hotel, hiburan, penerangan jalan non PLN, parkir, air tanah, pajak reklame, dan PBB. Berikut merupakan gambaran target dan realisasi pajak daerah Kota Madiun Provinsi Jawa Timur, tersaji dalam Tabel 1 sebagai berikut:

Tabel 1
Target dan Realisasi Pajak Daerah Kota Madiun Provinsi Jawa Timur

Tahun	Target (Rp)	Realisasi (Rp)	Presentase (%)
(1)	(2)	(4)	(4)
2018	82.332.000.000,00	83.454.704.361,41	101,36
2019	82.332.000.000,00	91.077.191.655,45	110,62
2020	82.332.000.000,00	64.359.697.500,00	78,17

Sumber: Badan Pendapatan Daerah Kota Madiun.

Tabel diatas menggambarkan bahwa pada tahun 2018 dan 2019 pajak dan realisasi Kota Madiun selalu melampaui target, namun pada tahun 2020 realisasi pajak Kota Madiun turun ke angka 78,17% dari target yang diberikan.

Kota Madiun mempunyai letak yang strategis yaitu merupakan salah satu wilayah di Provinsi Jawa Timur bagian barat. Kota Madiun disebut sebagai salah satu kota yang strategis dikarenakan menjadi perlintasan transportasi darat utama antar Provinsi di Pulau Jawa. Kota Madiun sebagai kota transit karena menjadi jalur yang dilalui oleh transportasi darat baik bus maupun kereta api yaitu jalur Surabaya - Madiun - Solo - Jakarta, Surabaya - Madiun - Solo - Bandung.

Atas kebijakan insentif pajak tersebut muncul berbagai permasalahan yaitu berkurangnya pendapatan pemerintah daerah yaitu fungsi pajak sebagai fungsi *budgetter*. Sehingga harus diperhatikan dampaknya agar jangan justru mendistraksi perekonomian karena penerimaan pajak menurun. Selain itu, dikhawatirkan juga kebijakan tersebut disalahgunakan untuk penghindaran pembayaran pajak. Sehingga dalam implementasinya perlu diawasi agar tidak terjadi penyimpangan serta dievaluasi guna memperbaiki kebijakan pajak dalam menghadapi bencana. Pelaksanaan insentif pajak oleh Badan Pendapatan Daerah secara internal maupun eksternal juga mengalami beberapa permasalahan.

Dalam penelitian ini penulis ingin mengetahui bagaimana implementasi kebijakan insentif pajak di Kota Madiun. Dalam pelaksanaan apakah ada hambatan atau penyalahgunaan oleh badan terkait pemungut pajak maupun wajib pajak. Serta dengan adanya insentif pajak, dampak apa yang dirasakan oleh wajib pajak serta dampak timbul atau yang dialami oleh daerah terutama menyangkut pendapatan asli daerah berasal dari pajak berbagai sektor yang diterapkan di Kota Madiun atas kebijakan insentif pajak tersebut.

TINJAUAN PUSTAKA

Implementasi

Tahapan yang paling krusial dalam proses kebijakan publik adalah implementasi kebijakan. Implementasi secara sederhana diartikan sebagai pelaksanaan atau penerapan. Sedangkan lebih luas lagi menurut Lester dan Stewart dalam Winarno (2016:134), implementasi merupakan sebuah proses pelaksanaan dari peraturan yang dijalankan melalui aktor, organisasi, prosedur, teknis pelaksanaan untuk mencapai tujuan kebijakan.

Menurut Winarno (2016: 134) implementasi dikonsepsikan sebagai sebuah proses, keluaran dan dampak. Implementasi sebagai sebuah proses maksudnya adalah rangkaian keputusan dan tindakan untuk menjalankan keputusan – keputusan yang diterima oleh lembaga legislatif. Implementasi sebagai konteks keluaran maksudnya adalah seberapa besar dukungan mengenai tujuan yang telah direncanakan. Sedangkan implementasi sebagai dampak, maksudnya adalah mempunyai makna bahwa terdapat sebuah perubahan mengenai program, undang-undang, dan keputusan yudisial.

Ripley dan Franklin dalam Winarno (2016:134) berpendapat bahwa Ripley dan Franklin dalam Winarno (2016:134) berpendapat bahwa implementasi merupakan tahapan setelah undang-undang ditetapkan yang memberikan otorisasi program, kebijakan, keuntungan, dan keluaran yang nyata mencakup tindakan para birokrat untuk menjalankan program.

Implementasi dalam penelitian ini merupakan konteks kebijakan publik. Sebelum membahas mengenai implementasi kebijakan, lebih lanjut harus dipahami mengenai kebijakan itu sendiri. Kebijakan menurut Thomas R. Dye dalam Subarsono (2010 : 2) yaitu segala sesuatu yang menjadi pilihan pemerintah untuk dilakukan atau tidak dilakukan. Sehingga kebijakan publik merupakan studi tentang konsekuensi dari tindakan yang dilakukan pemerintah mencakup bagaimana, mengapa dan apa.

Pengertian kebijakan menurut Carl Frederic dalam Winarno (2016:20) yaitu merupakan usulan tindakan dari perorangan maupun kelompok atau pemerintah pada ruang lingkup tertentu yang memberikan hambatan-hambatan dan peluang-peluang dengan tujuan untuk merealisasikan sasaran dan maksud tertentu.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa kebijakan adalah tindakan yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pemerintah berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku dalam rangka mencapai tujuan tertentu serta untuk menghadapi suatu masalah publik. Ruang lingkup kebijakan publik meliputi berbagai sektor yaitu pembangunan, pendidikan, pertanian, kesehatan, transportasi, pertahanan. Sedangkan dari segi hierarki meliputi kebijakan publik bersifat nasional, regional, maupun lokal, seperti Undang-Undang, Peraturan Pemerintah, Peraturan Pemerintah Provinsi, Peraturan Pemerintah Kabupaten/Kota.

Menurut George Edward III dalam Winarno (2016:156) terdapat empat variabel yang mempengaruhi proses implementasi kebijakan yaitu sebagai berikut:

1. Komunikasi

Komunikasi berkenaan dengan bagaimana kebijakan dikomunikasikan pada organisasi dan atau publik dan sikap serta tanggapan dari pihak yang terlibat. Tujuan dari komunikasi adalah agar dalam pelaksanaan keputusan seluruh pihak memahami apa yang harus mereka lakukan.

- a. Transmisi

Sebelum suatu keputusan di implementasikan, harus dipahami bahwa pejabat harus menyadari bahwa suatu keputusan telah dibuat dan suatu perintah untuk pelaksanaannya telah dikeluarkan.

b. Kejelasan

Petunjuk pelaksanaan tidak hanya harus diterima oleh para pelaksana kebijakan, tetapi juga komunikasi kebijakan tersebut harus jelas.

c. Konsisten

Perintah-perintah pelaksanaan harus disampaikan secara konsisten dan jelas agar implementasi kebijakan berlangsung efektif.

2. Sumber-Sumber

Sumber-sumber diperlukan dalam pelaksanaan untuk mencapai implementasi kebijakan yang efektif. Maksudnya adalah apabila perintah-perintah implementasi disampaikan secara cermat, jelas dan konsisten, harus ditunjang dengan adanya sumber-sumber yang memadai.

a. Staf

Jumlah staf dalam pelaksanaan kebijakan harus mencukupi. Tetapi tidak hanya mengenai ketercukupan tetapi juga bagaimana kemampuan para staf yang bersangkutan.

b. Wewenang

Wewenang yang efektif membutuhkan kerjasama dengan pelaksana-pelaksana lain untuk mencapai keberhasilan.

c. Informasi

Pelaksana kebijakan harus mengetahui bagaimana harus melakukannya. Sehingga harus ada petunjuk pelaksanaan kebijakan.

d. Fasilitas

Staf yang memadai harus didukung dengan fasilitas dan perlengkapan yang memadai pula.

3. Kecenderungan dan Disposisi

Para pelaksana bersikap baik terhadap suatu kebijakan tertentu, dan hal ini berarti adanya dukungan, kemungkinan besar mereka melaksanakan kebijakan sebagaimana yang diinginkan oleh para pembuat keputusan awal. Apabila tingkah laku antara perspektif-perspektif para pelaksana berbeda dengan para pembuat keputusan, maka proses pelaksanaan suatu kebijakan menjadi semakin sulit.

a. Pengangkatan Birokrasi

Pertimbangan-pertimbangan politik dalam pengangkatan pejabat tinggi akan menghambat implementasi kebijakan yang efektif. Maksudnya adalah apabila

pengangkatan pejabat dengan tujuan lain untuk menampung kelompok tertentu maka akan berakibat hancurnya kebijakan.

b. Insentif

Salah satu teknik yang disarankan untuk mengatasi kecenderungan para pelaksana adalah dengan manipulasi insentif-insentif. Dengan cara menambah keuntungan-keuntungan atau biaya-biaya tertentu dimungkinkan mampu mendorong para implementator untuk melaksanakan perintah dengan baik.

4. Struktur Birokrasi

a. Standar Operasional Prosedur (SOP)

SOP sebagai tanggapan internal terhadap waktu yang terbatas dan sumber-sumber dari para pelaksana serta keinginan untuk keseragaman dalam bekerjasama organisasi-organisasi yang luas dan tersebar luas.

b. Fragmentasi

Fragmentasi disebabkan oleh adanya tekanan-tekanan dari luar unit-unit birokrasi dan sifat tindakan yang mempengaruhi organisasi birokrasi pemerintah.

Pajak

Secara umum pajak menurut Siahaan (2013:6) merupakan pungutan yang dipaksakan kepada masyarakat kepada negara berdasarkan undang-undang dan terutang oleh yang wajib membayarnya dengan tidak mendapat balas jasa secara langsung, yang digunakan dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan.

Pengertian pajak menurut Prof. Dr. P. J. A. Adriani dalam Widyaningsih (2013 : 2):

“Pajak adalah iuran kepada Negara (dapat dipaksakan) yang tertuang oleh yang wajib membayarnya menurut peraturan-peraturan dengan tidak mendapat prestasi kembali yang langsung dapat ditunjuk dan yang gunanya adalah untuk membiayai pengeluaran-pengeluaran umum berhubungan dengan tugas Negara untuk menyelenggarakan pemerintahan.”

Definisi pajak menurut Prof. Dr. Rochmat Soemitro, SH dalam Mardiasmo (2011:1)

Pajak adalah iuran rakyat kepada kas Negara berdasarkan undang-undang (yang dipaksakan) dengan tidak mendapat jasa timbal (kotrapersepsi) yang langsung dapat ditunjukkan dan yang digunakan untuk membayar pengeluaran umum.

Sedangkan menurut Sommerfeld Ray M., Anderson Herschel M., & Brock Horace R dalam Widyaningsih (2013:2) menjelaskan bahwa pajak merupakan pengalihan sumber dari sektor swasta ke sektor pemerintah, sebagai kewajiban yang harus dilaksanakan berdasarkan ketentuan yang ditetapkan dengan tidak mendapat

imbangan secara langsung dan proporsional, agar pemerintah dapat melaksanakan tugas-tugasnya untuk menjalankan pemerintahan.

Berdasarkan pengertian pajak menurut ahli, dapat di pahami bahwa pajak adalah iuran yang dipaksakan kepada masyarakat dengan ketentuan tertentu yang pemungutannya bersifat umum dengan manfaatnya tidak dapat dirasakan secara langsung namun seluruh lapisan masyarakat dapat merasakan manfaatnya melalui segala bidang dengan tujuannya adalah kesejahteraan masyarakat. Dengan demikian, akan terjamin bahwa kas Negara selalu berisi uang hasil dari pemungutan pajak. Selain itu, pengenaan pajak sesuai dengan perundang-undangan menjamin adanya keadilan dan kepastian hukum bagi wajib pajak.

Fungsi pajak menurut Mardiasmo (2011:2) yaitu sebagai sumber dana untuk membiayai negara dalam menjalankan pemerintahan (*budgetair*) dan sebagai alat untuk menjaga kestabilan ekonomi dan sosial melalui kebijakan pemerintah (*regulerend*). Sedangkan syarat pemungutan pajak adalah harus adil ; berdasarkan undang-undang; tidak mengganggu perekonomian, efisien, dan sederhana.

Syarat yang harus dipenuhi dalam rangka pemungutan pajak menurut Mardiasmo (2011:2) adalah sebagai berikut:

a. Keadilan

Pajak yang dikenakan secara umum, merata, serta disesuaikan dengan kemampuan. Pemungutan pajak harus adil dilandaskan dengan undang-undang.

b. Yuridis

Pemungutan pajak berdasarkan atas undang-undang yang berlaku untuk menciptakan keadilan.

c. Ekonomis

Pelaksanaan pemungutan pajak Finantidak mengganggu perekonomian masyarakat.

d. Finansial

Biaya pemungutan pajak harus dapat ditekan sehingga lebih rendah dari hasil pemungutannya.

e. Sederhana

Memudahkan masyarakat dalam menunaikan kewajiban perpajakannya.

Insentif Pajak

Menurut Easson & Zolt (2003:3) dalam *Paper prepared for World Bank Course on practical issues of Tax Policy in Developing Countries* menjelaskan bahwa Insentif Pajak sebagai suatu pengecualian pengenaan pajak, pembebasan pajak, pengurangan

atau kredit pajak tertentu, tarif pajak khusus atau kewajiban pajak yang ditangguhkan.

Winardi (2011:255), menyebutkan istilah insentif pajak dengan *Incentive Taxation*, yang artinya “Pemajakan dengan tujuan memberikan perangsang. Penggunaan pajak bukan untuk maksud menghasilkan pendapatan pemerintah saja, melainkan pula memberikan dorongan ke arah perkembangan ekonomi, dalam bidang tertentu”.

Menurut Spitz dalam Erly Suandy (2006:18), umumnya terdapat empat macam bentuk insentif pajak :

a. Pengecualian dari pengenaan pajak

Jenis insentif ini memberikan hak kepada wajib pajak agar tidak dikenakan pajak dalam jangka waktu tertentu yang ditentukan oleh pemerintah.

b. Pengurangan dasar pengenaan pajak

Jenis insentif ini biasanya diberikan dalam bentuk berbagai macam biaya yang dapat dikurangkan dari pendapatan kena pajak.

c. Pengurangan tarif pajak

Insentif ini yaitu berupa pengurangan tarif pajak dari tarif yang berlaku umum ke tarif khusus yang diatur oleh pemerintah.

d. Penangguhan pajak.

Jenis insentif ini pada umumnya diberikan kepada wajib pajak sehingga pembayar pajak dapat menunda pembayaran pajak hingga suatu waktu tertentu.

Berdasarkan uraian diatas insentif pajak daerah merupakan kebijakan yang ditetapkan oleh pemerintah daerah berupa pengurangan dan pembebasan tarif pajak daerah dengan ketentuan sesuai dengan peraturan daerah. Pada umumnya insentif pajak daerah digunakan dalam rangka menarik investor untuk menanamkan modal. Tetapi pada kasus ini berbeda, yaitu untuk memberikan keringanan kepada masyarakat sebagai wajib pajak karena dampak pandemi *Covid-19*. Tujuan utamanya adalah untuk menjaga kestabilan perekonomian daerah. Sehingga kesejahteraan masyarakat dapat tercapai.

METODE

Dalam penelitian kali ini penulis menggunakan metodologi penulisan kualitatif, metode deskriptif dengan pendekatan induktif. Teknik pengumpulan data

dengan penulisan kualitatif yaitu dengan wawancara, observasi langsung di lapangan dan dokumentasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada hal ini penulis melakukan penelitian terhadap Implementasi Peraturan Walikota Madiun Nomor 8 Tahun 2020 tentang Insentif Pajak Daerah Pada Masa Pandemi *Covid-19* di Kota Madiun dimana teori implementasi kebijakan yang menjadi patokan dalam melakukan penelitian. Gambaran operasionalisasi fokus penelitian pada Tabel 1.2 sebagai berikut:

Tabel 2
Operasionalisasi Fokus Penelitian

Fokus	Indikator	Sub-Indikator
Implementasi Peraturan Walikota Nomor 8 Tahun 2020 tentang Insentif Pajak Daerah di Kota Madiun.	1. Komunikasi	a. Transmisi b. Konsistensi Pelaksanaan c. Kejelasan Komunikasi
	2. Sumber Daya	a. Staf b. Wewenang c. Informasi d. Fasilitas
	3. Disposisi	a. Pengangkatan Birokrasi b. Insentif
	4. Struktur Birokrasi	a. Fragmentasi b. SOP

Sumber : Berdasarkan teori Edwards III.

Adapun teori yang memiliki kesesuaian dengan kondisi di lapangan adalah Teori Implementasi Kebijakan oleh George C. Edward III, dalam Winarno (2016:156) dengan uraian berikut:

1. Komunikasi
 - a. Transmisi

Pihak Badan Pendapatan Daerah melakukan penyaluran dengan maksimal meskipun terkendala Pandemi *Covid-19* yaitu Pembatasan Sosial Berskala Besar. Pelaksanaan sosialisasi dilaksanakan secara tidak langsung yaitu melalui pemasangan banner pada setiap sudut kota sera melalui *Instagram*. Kedua media

tersebut memuat informasi secara singkat padat dan jelas sehingga penjelasannya termuat dalam *website* resmi.

b. Kejelasan

Badan Pendapatan Daerah memberikan informasi kepada wajib pajak dengan cukup jelas. Hal tersebut ditunjang dengan proses perumusan peraturan bersumber dari Badan Pendaptan Daerah sebagai pelaksana berasa dengan Walikota Madiun.

c. Konsisten

Pemahaman mengenai kebijakan insentif pajak daerah terlebih dahulu disampaikan kepada aparatur Badan Pendapatan Daerah kemudian disampaikan kepada wajib pajak. Komunikasi dilakukan secara konsisten dan bertahap. Adanya koordinasi dalam perumusan peraturan antara pembuat kebijakan dengan pelaksana mempermudah dalam rangka pelaksanaan.

2. Sumber-Sumber

a. Staf

Aparatur yang menangani pemberlakuan insentif pajak daerah sudah memenuhi kriteria. Meskipun terdapat beberapa hambatan yaitu mengenai jumlah Sumber Daya Aparatur yang sangat terbatas. Sub Bidang Pelayanan Pajak memiliki jumlah terbatas yaitu 3 orang. Sehingga ada penugasan kepada Sub Bidang lain menyebabkan tumpah tindih tugas dan fungsi.

b. Wewenang

Sub Bidang Pelayanan lebih sering dalam menangani permasalahan yang dialami Wajib Pajak dengan berinteraksi secara langsung. Tidak sedikit Wajib Pajak yang mengajukan permohonan keringanan atas perolehan transaksi mereka. Sehingga aparatur harus lebih teliti dalam memeriksa dokumen serta bukti transaksi. Proses pengelolaan pajak yang sebagian besar masih dilakukan secara manual sehingga belum terekap secara elektronik sehingga pelaksanaan pengelolaan pajak yang dilaksanakan kurang efisien dan rawan terjadi kesalahan. Selain itu juga seharusnya badan tersebut melaksanakan pengelolaan pajak secara non tunai, sehingga harus ada SOP yang mengatur prosedur pembayaran non tunai tersebut agar tercapai akuntabilitas dan tranparansi. Yang sudah berjalan adalah hanya untuk golongan pajak jumlah besar yang wajib membayar melalui rekening bank.

c. Informasi

Penyampaian informasi tata cara pelaksanaan insentif pajak daerah secara rinci oleh peraturan tersebut sesuai dengan peraturan di atasnya. Secara umum pelaksanaannya sama dengan pemungutan pajak pada umumnya dengan terdapat beberapa perubahan sesuai dengan peraturan yang mengatur.

e. Fasilitas

Media elektronik memiliki peran penting dalam meningkatkan taraf efisiensi dan efektivitas pelaksanaan program. Tidak terdapat kendala fasilitas pelayanan pajak seperti pelayanan pajak pada umumnya. Tetapi harus adanya peningkatan optimalisasi penggunaan fasilitas yang ada dengan didukung Sumber Daya Aparatur yang berkompeten. Sehingga seluruh jenis pajak dapat dilaksanakan secara elektronik.

3. Kecenderungan dan Disposisi

a. Pengangkatan Birokrasi

Harus ada Sumber Daya Aparatur sebagai pionir awal karena tidak semua memahami secara menyeluruh. Staf yang dipilih harus memiliki kompetensi dan kemampuan yang sesuai dengan program kerja yang akan dilaksanakan. Kendala yang dialami adalah jumlah aparatur yang terbatas yaitu berjumlah 33 orang dengan beban kerja yang tinggi. Diharapkan adanya pengangkatan pegawai dengan kompetensi sesuai dengan bidang terkait agar mempermudah dalam melaksanakan program baru terutama yang menyangkut program elektronik. Meskipun begitu insentif pajak dapat dilaksanakan dengan baik meskipun dengan jumlah aparatur pelaksana yang terbatas.

b. Insentif

Insentif untuk aparatur mampu meningkatkan semangat kerja aparatur. Sehingga dapat mengurangi kemungkinan kecenderungan munculnya perlawanan terhadap program kerja baru. Insentif pemungutan pajak sebagai tambahan penghasilan diberikan untuk penghargaan atas kinerja tertentu dalam melaksanakan pemungutan pajak dan retribusi daerah.

4. Struktur Birokrasi

a. Standar Operasional Prosedur (SOP)

Pelaksanaan insentif pajak daerah sesuai dengan Peraturan Walikota Madiun No 6 Tahun 2019 tentang tata cara pemungutan pajak daerah serta Peraturan

Walikota Madiun No 8 Tahun 2020 tentang insentif pajak daerah. Pada saat pelaksanaan program tersebut terjadi perubahan SOTK sehingga harus disesuaikan dengan SOP yang sudah berjalan. Sehingga dalam pelaksanaannya tugas, pokok dan fungsi masing-masing aparatur belum optimal. Karena masih terdapat beberapa aparatur yang belum memahami sehingga membutuhkan rumusan mengenai penyesuaian SOTK baru dengan SOP yang sudah berjalan.

b. Fragmentasi

Terjadi *double job* dalam melaksanakan pengelolaan pajak daerah terutama pada sub bidang pelayanan pajak daerah. Meskipun terdapat hambatan tersebut, pelaksanaan insentif pajak daerah dapat dilaksanakan dengan baik meskipun terjadi tumpang tindih tugas, pokok dan fungsi.

KESIMPULAN

Berdasarkan analisis yang penulis lakukan pada pelaksanaan magang riset terapan pemerintahan mengenai Implementasi Peraturan Walikota Madiun Nomor 8 Tahun 2020 tentang Insentif Pajak Daerah Pada Masa Pandemi Covid-19 di Kota Madiun, penulis menyimpulkan beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Secara umum implementasi Insentif Pajak Daerah terdampak *Covid-19* di Kota Madiun sudah berjalan dengan cukup baik diukur melalui teori George C. Edward III dengan spesifikasi tercapai pada indikator Komunikasi, Sumber Daya dan Struktur Birokrasi meskipun belum maksimal. Karena masih adanya hambatan pada setiap indikator, sehingga harus ada penanganan atas hambatan yang terjadi tersebut agar implementasi kebijakan tersebut menjadi lebih baik.
2. Implementasi Insentif Pajak Daerah oleh Badan Pendapatan Daerah Kota Madiun dalam pelaksanaannya terdapat beberapa faktor penghambat diantaranya adalah:
 - a. Penyaluran informasi mengenai insentif pajak daerah tidak dapat secara langsung dilakukan melalui sosialisasi secara langsung melainkan menggunakan media elektronik dan non elektronik karena adanya kebijakan Pembatasan Sosial Berskala Besar akibat adanya wabah *Covid-19*. Sehingga dapat dilihat dari jumlah presentase realisasi insentif pajak yang mendapat pengurangan yaitu ada beberapa jenis pajak yang masih di bawah 50 persen. Jadi dapat disimpulkan bahwa penyampaian informasi kepada wajib pajak belum optimal.

- b. Jangka waktu penetapan peraturan dengan pelaksanaan kebijakan sangat singkat dengan kondisi di lapangan yang kurang mendukung yaitu sedang di terapkan *Physical Distancing* dan *Work From Home* (WFH) sehingga sedikit diragukan mengenai kejelasan informasi mengenai insentif pajak yang disampaikan kepada wajib pajak.
- c. Adanya keterbatasan jumlah aparatur di Badan Pendapatan Daerah dengan beban kerja dengan tingkat kapasitas tinggi sehingga dalam pelaksanaan program secara umum mengalami kesulitan terutama pada bidang pelayanan pajak daerah yang berinteraksi langsung dengan wajib pajak.
- d. Pengolahan dan pelayanan pajak secara elektronik belum diterapkan terhadap seluruh jenis pajak daerah yang ada.
- e. Adanya penetapan peraturan baru mengenai kedudukan, susunan organisasi, rincian tugas dan fungsi serta tata kerja Badan Pendapatan Daerah sehingga harus ada rumusan penyesuaian dengan Standar Operasional Prosedur yang sudah berjalan sehingga dalam pelaksanaan program secara umum maupun mengenai insentif pajak daerah terjadi *double job* dan tumpang tindih dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi aparatur pada bidang terkait.

Selain adanya faktor penghambat terdapat juga faktor pendukung dalam implementasi insentif pajak daerah yaitu sebagai berikut:

1. Pemerintah Kota dalam menindaklanjuti Instruksi Menteri Dalam Negeri Nomor 1 Tahun tentang Percepatan Penanganan *Covid-19* dengan menetapkan kebijakan insentif pajak daerah dinilai sangat tepat sasaran sehingga sangat membantu wajib pajak meskipun pada beberapa jenis pajak presentasi realisasi insentif pajak masih dibawah 50 persen.
2. Perumusan Peraturan Walikota Nomor 8 Tahun 2020 tentang Insentif Pajak Daerah untuk Wajib Pajak Terdampak *Covid-19* Pemerintah Kota yaitu Walikota Madiun bersama dengan pelaksana pengelolaan pajak daerah yaitu Badan Pendapatan Daerah melakukan koordinasi sangat baik sehingga mampu dirumuskan peraturan yang sesuai dengan SOP yang ada serta tepat sasaran kepada wajib pajak sehingga dapat mudah untuk dilakukan implementasi.
3. Upaya yang dilakukan Badan Pendapatan Daerah dalam Implementasi Insentif Pajak Daerah adalah sebagai berikut:

- a. Penyaluran informasi Insentif Pajak Daerah terutama terlebih dahulu disampaikan kepada aparatur Badan Pendapatan Daerah pada bidang terkait dengan optimal.
- b. Penyaluran informasi Insentif Pajak Daerah dilakukan secara singkat, padat dan jelas agar mudah di pahami oleh wajib pajak dengan memberikan penjelasan lebih rinci pada *website* resmi.
- c. Karena adanya keterbatasan dalam penyaluran informasi secara langsung karena tidak mungkin untuk dilakukan sosialisasi secara langsung kepada wajib pajak sehingga aparatur Badan Pendapatan Daerah ikut serta dalam penyampaian informasi kepada kerabat dekat mereka.
- d. Badan Pendapatan Daerah Kota Madiun melalui Sub Bidang Pelayanan Pajak menerima masukan dari wajib pajak terkait mengenai pajak daerah terutama berkaitan dengan ketentuan insentif pajak karena beberapa wajib pajak mengeluhkan karena hanya beberapa jenis pajak saja yang dilakukan pengurangan sehingga dapat menjadi pertimbangan dalam menentukan peraturan berikutnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Erly Suandy. 2006. *Perencanaan Pajak*. Jakarta: Salemba Empat
- Marihot, P. Siahaan. 2013. *Pajak Daerah & Retribusi Daerah*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Nugroho, Riant. 2012. *Public Policy*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo
- Winarno, Budi. 2016. *Kebijakan Publik Era Globalisasi*. Yogyakarta: PT Buku Seru
- Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah
- Easson A & Zolt E.M. 2003. *Tax Incentives. Paper prepared for World Bank Course on practical issues of Tax Policy in Developing Countries*.