

**MANAJEMEN KOMUNIKASI KRISIS  
DIREKTORAT JENDERAL PAJAK DALAM  
MENGATASI DAMPAK NEGATIF DARI PEMBERITAAN  
PAJAK PERTAMBAHAN NILAI BARANG KEBUTUHAN POKOK**

*Rifka Juliana, Sakhyan Asmara, Dewi Kurniawati*

Universitas Sumatera Utara

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis manajemen komunikasi krisis dan strategi komunikasi krisis yang dilakukan oleh Direktorat Jenderal Pajak dalam mengatasi dampak negatif dari pemberitaan pajak pertambahan nilai barang kebutuhan pokok. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Subjek penelitian ditetapkan dengan prosedur purposif sehingga diperoleh 4 (empat) informan yang merupakan kepala seksi di Subdirektorat Hubungan Masyarakat Perpajakan. Keabsahan data melalui triangulasi sumber data dengan mewawancarai 3 (tiga) informan triangulasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen komunikasi krisis Direktorat Jenderal Pajak dalam mengatasi dampak negatif pemberitaan tentang pajak pertambahan nilai barang kebutuhan pokok dilakukan melalui 3 (tiga) tahap yaitu tahap *pre-crisis* dilakukan dengan pendeteksian krisis melalui *monitoring* dan analisis berita secara berkala, dan mempersiapkan krisis dengan membentuk tim krisis dan menunjuk juru bicara sesuai SE-17/PJ/2017; tahap *crisis* dilakukan dengan menyusun dokumen strategi komunikasi, mengumpulkan para pembuat konten Direktorat Jenderal Pajak, menyampaikan pesan krisis melalui banyak saluran komunikasi, menjaga konsistensi pesan krisis dengan mengizinkan juru bicara tertunjuk saja yang menyampaikan pesan krisis secara langsung, menginstruksikan unit vertikal untuk menayangkan konten-konten yang dibagikan di media sosial Direktorat Jenderal Pajak, dan melaksanakan internalisasi kepada Kepala Bidang Humas dan Kepala Seksi Kerja Sama di seluruh kantor wilayah, namun Direktorat Jenderal Pajak kurang responsif dalam merespon krisis; dan tahap *post-crisis* melakukan evaluasi dengan *monitoring* dan analisis berita kembali, mengecek komentar di media sosial, dan mencari berita populer di Google. Strategi komunikasi krisis Direktorat Jenderal Pajak dalam merespon dampak negatif dari pemberitaan tentang pajak pertambahan nilai barang kebutuhan pokok dilakukan dengan strategi *denial* dengan teknik penyangkalan yaitu menolak desas-desus yang menyatakan bahwa semua barang kebutuhan pokok akan dikenakan pajak dan strategi *bolstering* dengan teknik mengingatkan kepada publik bahwa rencana penerapan PPN barang kebutuhan pokok yang bersifat premium agar berkeadilan.

**Kata kunci:** Manajemen Komunikasi Krisis, Strategi Komunikasi Krisis, Direktorat Jenderal Pajak

## PENDAHULUAN

Barang kebutuhan pokok merupakan barang kebutuhan yang sekurang-kurangnya harus dipenuhi manusia untuk dapat hidup. Barang kebutuhan pokok merupakan barang yang dikecualikan dalam pengenaan Pajak Pertambahan Nilai (PPN) karena urgensi penggunaannya bagi seluruh rakyat Indonesia. Pengecualian tersebut tertuang dalam Undang-Undang Nomor 42 Tahun 2009 pasal 4A ayat 2 huruf b. Barang kebutuhan pokok yang tidak dikenakan PPN diregulasi lebih lanjut dalam Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 99/PMK.010/2020 tentang Kriteria dan/atau Rincian Barang Kebutuhan Pokok yang Tidak Dikenai Pajak Pertambahan Nilai pada pasal 2 ayat 2 yang terdiri dari beras dan gabah, jagung, sagu, kedelai, garam konsumsi, daging, telur, susu, buah-buahan, sayur-sayuran, ubi-ubian, bumbu-bumbuan, gula konsumsi, dan ikan.

Pada tahun 2021 tepatnya pada awal bulan Juni, Indonesia pernah digemparkan dengan pemberitaan tentang pengenaan pajak barang kebutuhan pokok. Pemberitaan tentang pengenaan pajak atas barang kebutuhan pokok mencuat akibat tersebarnya Rancangan Undang-Undang Ketentuan Umum dan Tata Cara Perpajakan (RUU KUP). RUU KUP tersebar ke publik tidak secara utuh sehingga publik menerima informasi yang tidak utuh pula. Pada RUU KUP yang tersebar di media sosial, ketentuan pasal 4A ayat 2 huruf b Undang-Undang Nomor 42 Tahun 2009 dihapus sehingga publik menyimpulkan bahwa barang kebutuhan pokok akan dikenakan pajak. Media-media pun memberitakan tentang penghapusan pasal tersebut dan menyiarkan kepada publik bahwa barang kebutuhan pokok akan dikenakan PPN karena ketentuan pasal 4A ayat 2 huruf b tersebut dihapus. Pasal tersebut memang benar dihapus, namun ada pasal lain yaitu pasal 16B ayat 1a huruf j angka 1 yang menyebutkan bahwa barang kebutuhan pokok merupakan pajak terutang yang tidak dipungut atau dengan kata lain dibebaskan dari pengenaan PPN. Pada RUU KUP yang tersebar, pasal 16B ayat 1a huruf j angka 1 tidak ditemukan sehingga informasi yang diterima publik tidak utuh dan menimbulkan polemik.

Pemberitaan tentang barang kebutuhan pokok yang akan dikenakan PPN menimbulkan dampak negatif bagi Direktorat Jenderal Pajak selaku organisasi yang berwenang di bidang perpajakan. Berdasarkan Laporan Analisis Pemberitaan Media Direktorat Jenderal Pajak periode Juni 2021, isu wacana penerapan PPN barang kebutuhan pokok menjadi penyumbang terbesar pemberitaan negatif. Pemberitaan tentang PPN barang kebutuhan pokok terus meningkat sampai pada puncaknya tanggal 11 Juni 2021 terdapat 1.070 artikel berita yang terdiri dari 1.057 artikel dari media online dan 13 artikel dari media cetak. Banyaknya pemberitaan negatif menimbulkan situasi krisis bagi Direktorat Jenderal Pajak.

Kriyantono (2018: 204) menyatakan bahwa situasi krisis dapat menyebabkan pro dan kontra dan perdebatan publik. Situasi krisis dapat menimbulkan opini publik dan reputasi organisasi yang negatif. Situasi krisis memang tidak dapat dihindari tetapi dampak negatif dari krisis dapat dicegah. Dampak negatif yang diakibatkan oleh krisis dapat dihindari dan diminimalisir dengan cara melakukan komunikasi dengan publik (Priscilla dan Lestari, 2019: 46; Putri, Sutopo, dan Rahmanto, 2019: 55). Komunikasi untuk menghindari dan meminimalisir dampak krisis inilah yang

disebut dengan komunikasi krisis (Coombs, 2010: 20). Fearn-Banks (2017: 16) mengatakan bahwa dialog pada waktu sebelum, semasa, dan setelah krisis yang dilakukan oleh organisasi dengan publiknya adalah komunikasi krisis.

Komunikasi krisis bukanlah tindakan yang hanya dilakukan saat krisis terjadi melainkan harus dilakukan secara berkelanjutan. Sifat berkelanjutan dari komunikasi krisis harus mencerminkan serangkaian tindakan dalam manajemen krisis. Wirman dkk (2021: 174) menemukan manajemen krisis Universitas Riau dilakukan dalam empat tahapan, yaitu tahap *prodromal* dengan mencari gejala awal terjadinya krisis, tahap akut yang terjadi pada saat krisis terjadi, tahap kronis pada saat krisis mulai reda dan melakukan langkah pembersihan sisa konflik, dan tahap resolusi yaitu menjadikan krisis sebagai pengalaman sehingga Universitas Riau melakukan beberapa evaluasi.

Komunikasi krisis tidak hanya sekadar komunikasi yang dilakukan saat krisis, tapi harus menentukan strategi komunikasi dalam merespon situasi krisis. Iskandar, Hidayat, dan Priyatna (2021: 119) menemukan akun Instagram @dpr\_ri menggunakan strategi *denial* dalam menghadapi penolakan RUU Cipta Kerja.

Beberapa penelitian terdahulu digunakan sebagai rujukan, pengayaan teori, dan perbandingan dalam penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti. Yulianti dan Boer (2020) meneliti tentang Manajemen Krisis *Public Relations* dalam Menangani Penolakan Imunisasi *Measles Rubella* dan menemukan manajemen komunikasi krisis dilakukan dalam tiga tahap yaitu tahap *pre-crisis* dengan melakukan *monitoring* media, menentukan *spokesperson*, dan mengadakan pertemuan dengan para *stakeholder*; tahap *crisis* melalui kerja sama dengan Pemerintah Daerah dan Komnas Kejadian Ikutan Pasca Imunisasi. Strategi *diminish* atau pengurangan dampak negatif kejadian krisis adalah strategi komunikasi krisis yang dilakukan oleh Kementerian Kesehatan dalam merespon krisis.

Mistar dan Dewi (2017) meneliti tentang Komunikasi Krisis Pemerintahan (Studi Kasus pada Biro Hubungan Masyarakat Sekretariat Daerah Provinsi Riau pasca Kasus Suap Annas Maamun Tahun 2014). Mistar dan Dewi (2017) menemukan bahwa terdapat beberapa kekuatan dan kelemahan dalam komunikasi krisis yang dilakukan oleh Biro Humas Sekretariat Daerah Provinsi Riau. Kekuatannya adalah menggunakan sistem *one gate communication*, keterbukaan komunikasi dengan media massa, dan menggunakan strategi memperlihatkan keprihatinan di dalam pesan komunikasi krisisnya. Kelemahannya adalah tidak mempunyai *crisis plan*, pada awal krisis menutup diri, tim manajemen krisis yang tidak memadai, dan tidak memaksimalkan saluran komunikasi online.

Wirman dkk (2021) meneliti tentang Manajemen Krisis Universitas Riau dalam Konflik antar Fakultas pada Tahun 2017. Wirman dkk (2021) menggunakan pemikiran Rhenald Kasali sebagai pisau analisis manajemen krisis yaitu manajemen krisis dilakukan melalui identifikasi krisis, analisis krisis, isolasi krisis, strategi pilihan, dan pengendalian krisis. Wirman dkk (2021) menemukan: (1) identifikasi krisis dilakukan dengan membentuk Tim Pencari Fakta untuk mendapatkan informasi dari orang-orang yang terlibat atau yang berada di lokasi kejadian; (2) analisis krisis dilakukan dengan mendiskusikan strategi yang mampu

mengatasi krisis; (3) isolasi krisis dilakukan dengan mendamaikan kedua fakultas yang bertikai dan meliburkan kegiatan belajar mengajar kedua fakultas tersebut untuk sementara waktu; (4) strategi pilihan yang dipilih ada dua yaitu strategi adaptif yang ditandai dengan tidak memperbolehkan tradisi konvoi dalam merayakan wisuda, membentuk Tim Pencari Fakta, dan melakukan mediasi dan konsolidasi di kedua fakultas, serta strategi defensif yang ditandai dengan Konferensi Pers dan mengeluarkan kebijakan tidak membenarkan kegiatan provokatif; (5) program pengendalian dengan cara meniadakan tradisi konvoi, menetapkan jam-jam tertentu untuk aktivitas mahasiswa, dan memberikan hukuman tegas kepada pihak-pihak yang melanggar aturan Universitas Riau.

Terdapat persamaan dan perbedaan antara penelitian ini dengan penelitian terdahulu tersebut. Persamaannya berupa jenis penelitian, teori yang digunakan, dan beberapa hasil penelitian. Namun yang membedakannya adalah Direktorat Jenderal Pajak sudah memiliki pedoman dalam melakukan komunikasi krisis yang tertuang pada Surat Edaran Direktur Jenderal Pajak SE-17/PJ/2017 sehingga dalam menghadapi krisis Direktorat Jenderal Pajak sudah mempunyai persiapan. Selain itu Direktorat Jenderal Pajak menggandeng komunitas internalnya yang bernama Komunitas Pembuat Konten DJP dalam membantu menyebarkan pesan komunikasi krisis melalui produksi konten.

Berdasarkan pemaparan latar belakang tersebut, maka permasalahan dalam penelitian ini adalah:

- a. Bagaimana manajemen komunikasi krisis Direktorat Jenderal Pajak dalam mengatasi dampak negatif dari pemberitaan tentang Pajak Pertambahan Nilai barang kebutuhan pokok?
- b. Bagaimana strategi komunikasi krisis Direktorat Jenderal Pajak dalam merespon dampak negatif dari pemberitaan tentang Pajak Pertambahan Nilai barang kebutuhan pokok?

Penelitian ini mempunyai tujuan sebagai berikut:

- a. Untuk menganalisis manajemen komunikasi krisis Direktorat Jenderal Pajak dalam mengatasi dampak negatif dari pemberitaan tentang Pajak Pertambahan Nilai barang kebutuhan pokok.
- b. Untuk menganalisis strategi komunikasi krisis Direktorat Jenderal Pajak dalam merespon dampak negatif dari pemberitaan tentang Pajak Pertambahan Nilai barang kebutuhan pokok.

## **Tinjauan Teori**

### **Komunikasi Organisasi**

Organisasi sebenarnya telah muncul dari zaman dahulu kala dan secara tidak sadar sejak lahir manusia memang sudah berada dalam suatu organisasi yaitu keluarga. Schein (Ritonga, 2019: 26) berpendapat bahwa organisasi adalah suatu koordinasi rasional kegiatan sejumlah orang untuk mencapai beberapa tujuan umum melalui pembagian pekerjaan dan fungsi melalui hierarki otoritas dan tanggung jawab. Oleh karena itu untuk mencapai tujuan atau target organisasi maka dibutuhkan suatu komunikasi yaitu komunikasi organisasi. Kreps (Suwatno, 2019:17) mengatakan

bahwa komunikasi organisasi adalah suatu kolektivitas sosial dimana orang-orang mengembangkan pola interaksi rutin dalam upaya mengoordinasikan kegiatan dan usaha dalam pencapaian tujuan pribadi maupun kelompok yang sedang berlangsung. Johnson Alvonsi (Panuju, 2018: 79) berargumen bahwa komunikasi organisasi adalah komunikasi yang dilakukan antar-anggota, anggota dengan kelompok, maupun antar-kelompok dalam suatu organisasi yang meliputi komunikasi formal dan informal.

### **Komunikasi Publik**

Komunikasi publik menampilkan suatu proses komunikasi yang dilakukan oleh pembicara kepada khalayak yang lebih besar dalam kondisi tatap muka (Cangara, 2019: 69). Komunikasi publik dilakukan dengan cara menyampaikan informasi kepada publik, melalui aktivitas sebagai berikut sosialisasi peraturan, ceramah, kuliah umum, pidato, kampanye, publikasi di media dan lain sebagainya. Organisasi pemerintahan dalam melakukan aktivitas komunikasi publik biasanya menugaskan bagian atau divisi hubungan masyarakat. Jika organisasi mengesahkan aturan baru, maka divisi hubungan masyarakat bertanggung jawab untuk melakukan aktivitas komunikasi publik seperti sosialisasi, publikasi peraturan di media massa dan media sosial, melakukan siaran pers, dan lainnya. Oleh karena itu hubungan masyarakat dapat dikatakan sebagai aktivitas komunikasi publik.

Harlow (Suwatno, 2018: 3) memberikan definisi hubungan masyarakat (humas) secara luas yaitu sebuah fungsi manajemen yang khusus yang membantu pembentukan dan pemeliharaan komunikasi dua arah, pemahaman, penerimaan, dan kerja sama antara organisasi dan publiknya; melibatkan manajemen permasalahan dan isu; membantu manajemen untuk mendapatkan informasi dan responsif terhadap pendapat publik; mendefinisikan dan menekankan tanggung jawab manajemen untuk melayani kepentingan umum; membantu manajemen untuk mengikuti dan memanfaatkan perubahan secara efektif; berfungsi sebagai deteksi awal untuk mengantisipasi tren; serta memanfaatkan penelitian dan teknik komunikasi etis sebagai sarana utamanya.

Tench dan Yeomans (dalam Suwatno, 2018: 7) menjabarkan tiga belas jenis aktivitas yang dilakukan oleh humas, yaitu:

- 1) Komunikasi internal, yaitu melakukan komunikasi dengan pihak internal organisasi yaitu karyawan, contohnya sosialisasi peraturan yang berlaku di organisasi.
- 2) Hubungan masyarakat korporat, yaitu melakukan komunikasi atas nama organisasi secara keseluruhan, contohnya menyampaikan laporan tahunan.
- 3) Hubungan media, yaitu melakukan komunikasi dengan awak media, contohnya siaran pers.
- 4) Bisnis ke bisnis, yaitu melakukan komunikasi dengan organisasi lain, misalnya melakukan komunikasi dengan pemilik gedung untuk mengadakan pameran di gedung tersebut.
- 5) Urusan publik, yaitu melakukan komunikasi untuk membentuk opini publik, contohnya orasi kepada publik atau melakukan dialog dengan publik.

- 6) *Community relations*, yaitu melakukan kegiatan dengan komunitas di sekitarnya sebagai wujud tanggung jawab sosial organisasi, misalnya mengadakan perlombaan dengan masyarakat sekitar untuk memperingati hari kemerdekaan.
- 7) Hubungan investor, yaitu melakukan komunikasi dengan organisasi lain atau individu terkait finansial, misalnya mengadakan rapat umum pemegang saham.
- 8) Komunikasi strategis, yaitu melakukan identifikasi, analisis, dan solusi tentang masalah yang terjadi di organisasi.
- 9) Manajemen isu, yaitu melakukan pengawasan dan melakukan tindakan untuk merespon isu yang dapat menjatuhkan organisasi.
- 10) Manajemen krisis, yaitu melakukan komunikasi kepada publik saat organisasi mengalami krisis.
- 11) *Copywriting*, yaitu memuat tulisan untuk diketahui oleh publik contohnya penulisan di situs resmi organisasi.
- 12) Manajemen publikasi, yaitu mengorganisasikan hal tentang organisasi dan kegiatan organisasi lalu dipublikasi kepada media agar dapat diketahui oleh publik.
- 13) *Event management*, yaitu mengorganisasikan acara-acara khusus yang dilakukan oleh organisasi, contohnya acara hari peringatan dan konferensi tahunan.

### **Komunikasi Krisis**

Krisis dapat terjadi pada organisasi manapun. Tidak ada organisasi yang luput dari krisis walaupun sudah aktif melakukan upaya pencegahan krisis. Fearn-Banks (2017: 16) mendefinisikan krisis sebagai kejadian besar yang berpotensi negatif bagi organisasi dan publiknya dan dapat mengganggu operasional organisasi serta mengancam eksistensi organisasi.

Coombs (2015: 180) mengklasifikasikan krisis menjadi tiga jenis kluster, yaitu *victim cluster*, *accidental cluster*, dan *preventable cluster*. *Victim cluster* adalah kluster yang menghasilkan sangat sedikit tanggung jawab krisis bagi organisasi. *Victim cluster* terdiri dari bencana alam, desas-desus, kekerasan dalam pekerjaan, dan *malevolence*. *Accidental cluster* adalah kluster yang menghasilkan atribusi yang rendah dari tanggung jawab krisis organisasi. *Accidental cluster* terdiri dari tantangan dari publik, kecelakaan karena kesalahan teknis, dan kegagalan produk karena kesalahan teknis. *Preventable cluster* adalah kluster yang dapat dicegah menghasilkan atribusi yang sangat kuat dari tanggung jawab krisis organisasi. *Preventable cluster* terdiri dari kecelakaan kerja karena *human-error*, kegagalan produk karena *human-error*, dan kesalahan organisasi.

Organisasi harus memiliki persiapan dan kesiapan untuk menangani krisis. Salah satu hal utama dalam menangani krisis adalah mengkomunikasikan krisis itu sendiri. Fearn-Banks (2017: 16) mengatakan bahwa dialog pada waktu sebelum, semasa, dan setelah krisis yang dilakukan oleh organisasi dengan publiknya adalah komunikasi krisis. Komunikasi krisis adalah komunikasi yang dilakukan organisasi kepada publiknya untuk memberikan pesan-pesan yang telah dirumuskan terlebih

dahulu dengan menggunakan strategi yang dinilai manjur untuk meredam situasi krisis.

**Tiga Tahapan Manajemen Komunikasi Krisis dari Timothy W. Coombs**

Peneliti memilih model tahapan manajemen krisis dari Coombs karena model ini dipandang komprehensif dan dapat digeneralisasikan di berbagai organisasi. Alasan lainnya karena model lainnya sangat identik dengan tahapan krisis suatu penyakit makhluk hidup. Coombs (2015: 26) mendeskripsikan model tahapan manajemen krisis ke dalam tiga tahap yaitu tahap *pre-crisis* yang melingkupi upaya mendeteksi sinyal krisis, mencegah krisis, dan mempersiapkan krisis; tahap *crisis* dengan mengenali krisis sehingga dapat memutuskan tindakan dalam penanganan krisis; dan tahap *post-crisis* dengan mengevaluasi tindakan dalam penanganan krisis.

***Situational Crisis Communication Theory***

*Situational Crisis Communication Theory* (SCCT) merupakan teori yang dicetuskan oleh dua profesor dari Texas A&M University yang bernama Timothy W. Coombs dan Sherry J. Holladay. Asumsi dasar teori ini adalah krisis merupakan peristiwa negatif yang mengarahkan publik untuk membuat atribusi tentang tanggung jawab krisis organisasi yang terlibat dalam krisis (Coombs, 2018: 22). Atribusi dimaknai sebagai persepsi publik terhadap krisis (Kriyantono, 2015: 318). *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT) menawarkan tiga strategi komunikasi dalam merespon krisis yang sifatnya primer, yaitu *denial*, *diminish*, dan *rebuild*, serta *bolstering* sebagai strategi sifatnya sekunder (Coombs, 2018: 24).

**Tabel 1 Jenis Krisis dan Tingkat Tanggung Jawab Krisis**

| Jenis Krisis               | Tingkat Tanggung Jawab Krisis | Contoh krisis  |
|----------------------------|-------------------------------|--|
| <i>Victim Cluster</i>      | Sangat sedikit                | Bencana alam<br>Desas-desus<br>Kekerasan dalam pekerjaan<br><i>Malevolence</i>                                   |
| <i>Accidental Cluster</i>  | Rendah                        | Tantangan dari publik<br>Kecelakaan karena kesalahan teknis<br>Kegagalan produk karena kesalahan teknis          |
| <i>Preventable Cluster</i> | Tinggi                        | Kecelakaan kerja karena <i>human-error</i><br>Kegagalan produk karena <i>human-error</i><br>Kesalahan organisasi |

Sumber: Coombs (2015: 180)

**Tabel 2 Strategi Komunikasi dalam Merespon Krisis berdasarkan SCCT**

| <b>Jenis Strategi</b> | <b>Respon Krisis</b>  |
|-----------------------|---|
| <i>Denial</i>         | Serang si penuduh: hadapi pihak-pihak yang menuduh dan penyebar berita palsu tentang organisasi.<br>Penyangkalan: menyangkal tanggung jawab atas krisis.<br>Mengkambinghitamkan: menyalahkan pihak lain atas krisis.                                  |
| <i>Diminish</i>       | Beralasan: meminimalkan tanggung jawab organisasi dengan menyangkal niat untuk membahayakan atau menyangkal kemampuan untuk mengendalikan situasi.<br>Justifikasi: mengkonfirmasi untuk meminimalkan persepsi kerusakan yang ditimbulkan oleh krisis. |
| <i>Rebuild</i>        | Kompensasi: memberikan bantuan, barang-barang material atau uang kepada korban.<br>Permintaan maaf: meminta maaf di depan publik sebagai tanggung jawab atas krisis.  |
| <i>Bolstering</i>     | Mengingatnkan: mengingatkan publik tentang kinerja baik yang dilakukan organisasi di masa lalu.<br>Menyanjung: memuji publik karena telah membantu selama krisis.<br><i>Victimage</i> : menyatakan bahwa organisasi juga menjadi korban dalam krisis  |

**Sumber: Coombs (2018: 24)**

## **METODE PENELITIAN**

Peneliti menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif. Penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif adalah pendekatan yang bertujuan untuk mendeskripsikan suatu keadaan secara apa adanya (Sudaryono, 2019: 88). Peneliti berupaya memahami sudut pandang informan dalam memaknai manajemen komunikasi krisis dan strategi komunikasi dalam merespon krisis kemudian mendeskripsikannya sesuai data-data dari informan dan fakta-fakta yang ada di lapangan melalui tulisan.

Direktorat Penyuluhan, Pelayanan, dan Hubungan Masyarakat (P2Humas) adalah unit eselon 2 di bawah Direktorat Jenderal Pajak yang bertugas merumuskan serta melaksanakan kebijakan dan standardisasi teknis di bidang penyuluhan, pelayanan, dan hubungan masyarakat. Pegawai di Direktorat P2Humas berjumlah 130 orang. Direktorat P2Humas terdiri dari atas:

- 1) Subdirektorat Penyuluhan Perpajakan.
- 2) Subdirektorat Pelayanan Perpajakan.
- 3) Subdirektorat Hubungan Masyarakat Perpajakan.

- 4) Subdirektorat Kerjasama dan Kemitraan.
- 5) Subbagian Tata Usaha
- 6) Kelompok Jabatan Fungsional.

Berdasarkan tugas pokok dan fungsinya, Subdirektorat Hubungan Masyarakat Perpajakan mempunyai tanggung jawab dalam melakukan komunikasi krisis.\

Subjek penelitian adalah informan yang memahami informasi objek penelitian (Bungin, 2015: 78). Penentuan informan penelitian dilakukan dengan prosedur purposif yaitu dilakukan dengan cara menentukan informan sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan oleh peneliti dan juga relevan dengan masalah penelitian (Bungin, 2015: 107). Kriteria informan yang peneliti tetapkan adalah pegawai Direktorat Jenderal Pajak pada Subdirektorat Hubungan Masyarakat Perpajakan dan merupakan anggota tim komunikasi krisis. Peneliti telah melakukan penelusuran secara *online* melalui akses Sistem Informasi Keuangan Kepegawaian, Keuangan, dan Aktiva Direktorat Jenderal Pajak untuk menentukan informan pada penelitian ini. Berdasarkan penelusuran tersebut, maka yang bertanggung jawab dan relevan sebagai informan sebanyak empat orang yaitu Kepala Seksi Hubungan Eksternal, Kepala Seksi Hubungan Internal, Kepala Seksi Pengelolaan Berita, dan Kepala Seksi Pengelolaan Situs.

#### **Teknik Pengumpulan Data**

- 1) Wawancara

Wawancara merupakan proses mengumpulkan data penelitian dengan cara melakukan tanya jawab yang intens kepada informan dengan atau tanpa pedoman wawancara (Bungin, 2015: 111). Peneliti menggunakan teknik wawancara semiterstruktur dalam mengumpulkan data penelitian. Peneliti telah menyiapkan pedoman wawancara berupa pertanyaan-pertanyaan yang diajukan kepada informan, namun peneliti tetap dapat mengembangkan pertanyaan sesuai kebutuhan penelitian. Peneliti juga menyiapkan perangkat untuk merekam kegiatan wawancara.

- 2) Observasi

Observasi merupakan kegiatan pengamatan yang dilakukan oleh peneliti. Peneliti melakukan pengamatan secara langsung kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh Subdirektorat Hubungan Masyarakat Perpajakan.

- 3) Dokumentasi

Dokumentasi bertujuan untuk memperoleh data secara langsung dari tempat penelitian, meliputi peraturan organisasi dan foto kegiatan (Sudaryono, 2019: 229). Peneliti mengumpulkan dokumen seperti aturan terkait komunikasi di Direktorat Jenderal Pajak yaitu SE-17/PJ/2017, laporan *monitoring* dan analisis berita, dokumen strategi komunikasi, foto-foto kegiatan, dan dokumen lainnya yang mendukung penelitian ini.

#### **Teknik Analisis Data**

Penelitian ini menggunakan teknik analisis data dari Miles dan Huberman yang mempunyai tiga alur kegiatan yaitu mereduksi, menyajikan, kemudian menyimpulkan data yang telah diperoleh. Hasil proses reduksi data mengubah data mentah menjadi data penelitian. Peneliti merangkum transkrip wawancara dengan

memilah data mana yang sesuai dengan kebutuhan penelitian ini yaitu terkait manajemen komunikasi krisis dan strategi komunikasi dalam merespon krisis. Data yang sesuai kebutuhan penelitian tersebut kemudian dikategorisasikan ke dalam kategorisasi temuan penelitian sehingga data menjadi lebih sederhana. Data-data yang telah dikategorisasikan peneliti tampilkan dalam bentuk tabel agar lebih mudah dipahami. Peneliti menjelaskan temuan-temuan penelitian menggunakan teori tentang manajemen komunikasi krisis dan strategi komunikasi krisis.

### **Teknik Keabsahan Data**

Peneliti menguji keabsahan data penelitian dengan triangulasi. Triangulasi diartikan sebagai teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada (Sugiyono dan Lestari, 2021:540).

Teknik keabsahan data dilakukan dengan triangulasi sumber. Triangulasi sumber dilakukan dengan memperoleh data dari sumber yang berbeda namun dengan teknik yang sama dengan tujuan untuk meningkatkan pemahaman peneliti (Sugiyono dan Lestari, 2021:540). Triangulasi sumber pada penelitian ini adalah:

- 1) Sekretaris Jenderal Ikatan Pedagang Pasar Indonesia.  
Peneliti telah melakukan penelusuran pada akun pribadi Instagram Reynaldi Sarijowan @pejuangpasar yang menjabat sebagai Sekretaris Jenderal Ikatan Pedagang Pasar Indonesia. Peneliti menemukan bahwa pada tanggal 23 Juni 2021 terdapat kiriman beliau yang memperlihatkan bahwa Ikatan Pedagang Pasar Indonesia sedang melakukan dialog dengan Direktur Jenderal Pajak untuk membahas Pajak Pertambahan Nilai barang kebutuhan pokok.
- 2) Akademisi Universitas Sumatera Utara.  
Peneliti juga memilih kalangan akademisi khususnya akademisi dari Universitas Sumatera Utara yang konsen terhadap pemberitaan Pajak Pertambahan Nilai barang kebutuhan pokok. Akademisi Universitas Sumatera Utara yang peneliti jadikan sebagai informan triangulasi adalah Bapak Heri Kusmanto, M.A., Ph.D. Alasan peneliti memilih beliau menjadi informan triangulasi karena peneliti menemukan bahwa publikasi karya ilmiah beliau banyak mengkaji yang berkaitan dengan kebijakan dari organisasi pemerintahan.
- 3) Anggota Dewan Perwakilan Rakyat Komisi XI  
Peneliti memilih Ibu Puteri Anetta Komaruddin, B.Com. sebagai triangulasi sumber dari kalangan legislatif. Alasan peneliti memilih beliau karena Ibu Puteri Anetta Komaruddin, B.Com. merupakan salah satu anggota Dewan Perwakilan Rakyat Komisi XI yang mempunyai ruang lingkup tugas di bidang keuangan.

## PEMBAHASAN

### **Manajemen Komunikasi Krisis Direktorat Jenderal Pajak dalam Mengatasi Dampak Negatif Pemberitaan tentang Pajak Pertambahan Nilai Barang Kebutuhan Pokok**

Temuan penelitian menunjukkan bahwa Sub Direktorat Humas Perpajakan mempunyai tanggung jawab dalam menangani krisis yang terjadi karena dampak negatif pemberitaan PPN barang kebutuhan pokok. Salah satu dari tiga belas jenis aktivitas humas yang dijabarkan oleh Tench dan Yeomans (dalam Suwatno, 2018: 7) adalah manajemen krisis dengan cara melakukan komunikasi dengan publik saat mengalami situasi krisis. Sub Direktorat Humas Perpajakan Direktorat Jenderal Pajak melakukan manajemen komunikasi krisis dalam tiga tahapan yaitu *pre-crisis*, *crisis*, dan *post-crisis*.

Tahap *pre-crisis* berfokus pada pencegahan dan persiapan (Prayudi: 2021: 221). Serupa dengan penelitian yang dilakukan oleh Priscilla dan Lestari (2019: 42) dan Wirman dkk (2021: 173) Direktorat Jenderal Pajak melakukan tindakan pencegahan dengan cara mendeteksi berita-berita yang beresiko menimbulkan krisis dan selanjutnya mengumpulkan berita-berita tersebut untuk kemudian dianalisis. Hasil analisis berita tersebut dikategorikan menjadi empat, yaitu berita positif, negatif, netral, dan sensitif. Informan pertama mengakui bahwa kategori sensitif memang kategori yang dibuat sendiri dan mengandung arti berita yang mengarah ke negatif.

Tindakan pertama dalam persiapan pada tahap *pre-crisis* idealnya dilakukan dengan cara membentuk tim manajemen krisis (Mistar dan Dewi, 2017:182; Wirman et.al, 2021: 177; Priscilla dan Lestari, 2019: 44; Arissa, 2020: 91). Keempat informan mengakui bahwa krisis pemberitaan negatif tentang PPN barang kebutuhan pokok ini hanya ditangani oleh Direktorat P2Humas karena bersifat protes akibat kesimpangsiuran informasi. Serupa dengan pemikiran Prayudi (2021: 223) komposisi dalam pembentukan tim manajemen krisis bisa berbeda tergantung sifat krisisnya.

Mitroff, Harrington, dan Gai (dalam Prayudi, 2021: 224) dan Coombs (2015: 98) menganggap tim manajemen krisis perlu diberikan pelatihan sehingga dapat efektif dalam menangani krisis. Semua informan utama menjelaskan mereka pernah mengikuti pelatihan komunikasi tetapi pelatihan khusus komunikasi krisis tidak ada.

Tindakan selanjutnya dalam persiapan tahap *pre-crisis* adalah penunjukan juru bicara. Direktur Jenderal Pajak dan Direktur P2Humas menjadi juru bicara saat menghadapi krisis akibat berita tentang penerapan PPN barang kebutuhan pokok. Keempat informan menerangkan bahwa krisis yang dihadapi adalah krisis yang bersifat nasional sehingga juru bicara yang ditunjuk sudah sesuai pedoman komunikasi di Direktorat Jenderal Pajak. Beberapa penelitian sejenis terdahulu juga menemukan pimpinan organisasinya ditunjuk sebagai juru bicara saat krisis seperti penelitian yang dilakukan Yulianti dan Boer (2020: 299), Wirman dkk (2021: 180), serta Priscilla dan Lestari (2019: 46). Pada banyak kasus, sering kali pimpinan

ditunjuk sebagai juru bicara saat krisis meskipun ia harus bekerja dengan tim krisis lainnya (Ulmer, Sellnow, dan Seeger, 2019: 202; Coleman, 2020: 11).

Griffin (2014: 220) menyebutkan bahwa organisasi yang mengalami krisis wajib memiliki juru bicara yang kompeten dalam menghadapi media. Sikap kompeten yang dimaksud adalah kemampuan juru bicara yang telah atau pernah mendapatkan pelatihan berkaitan dengan kegiatan sebagai juru bicara organisasi. Informan pertama yang mengaku sudah 7 tahun lebih di Direktorat P2Humas menyebutkan bahwa pimpinan Direktorat Jenderal Pajak pernah mengikuti pelatihan untuk menangani media.

Pada tahap *pre-crisis* peneliti juga menemukan Direktorat Jenderal Pajak mempunyai peraturan tentang pedoman komunikasi yang tertuang pada Surat Edaran Nomor SE-17/PJ/2017 yang ditetapkan pada tanggal 14 Juli 2017. Peraturan tersebut cukup komprehensif karena memuat beberapa hal yaitu pedoman komunikasi internal, pedoman komunikasi eksternal, pedoman komunikasi melalui jejaring sosial, pedoman komunikasi penanganan krisis, dan evaluasi kehumasan.

Tahap kedua yaitu tahap *crisis* yaitu saat krisis sedang berlangsung. Pada tahap ini, Direktorat Jenderal Pajak memulainya dengan melakukan rapat internal Subdirektorat Humas Perpajakan. Rapat tersebut dilakukan untuk menyusun dokumen strategi komunikasi. Tiga dari empat informan menceritakan bahwa mereka mempersiapkan dokumen strategi komunikasi yang memuat:

- 1) *Key message*. *Key message* yang disampaikan adalah “Sembako untuk konsumsi rakyat banyak dan dijual di pasar tidak dikenakan PPN, rencana pengenaan PPN sembako adalah untuk barang-barang sembako yang bersifat premium dan mewah agar memenuhi rasa keadilan”.
- 2) *Target audience*. Dua dari empat informan menyebutkan bahwa *key message* yang dibentuk dapat berubah penyampaiannya sesuai dengan *target audience*. Hal tersebut dilakukan agar setiap kalangan publik mudah mengerti isi pesan yang disampaikan.
- 3) *Channeling*. saluran komunikasi yang digunakan Direktorat Jenderal Pajak dalam mendistribusikan *key message* menerapkan model PESO yang dikembangkan oleh Dietrich (2014: 39), yaitu: *paid media* dengan membeli *slot* atau ruang kosong media untuk memuat artikel yang ditulis oleh pembuat konten DJP serta Direktur P2Humas melakukan *talkshow* di televisi dengan beberapa media yaitu CNN Indonesia, Net, dan tvOne News; *earned media* dengan menugaskan Direktur Jenderal Pajak menjadi salah satu pembicara pada Diskusi Publik dengan tema Perluasan Basis Pajak di Era Pandemi yang diselenggarakan oleh Partai Kebangkitan Bangsa; *shared media* dengan membagikan konten-konten mengenai *key message* melalui media sosial yaitu Facebook, Ttwitter, Instagram, Youtube, LinkedIn, dan Tiktok; dan *owned media* yaitu menyampaikan *key message* kepada *stakeholder* internal melalui naskah dinas elektronik Kementerian Keuangan (NADINE), infografis yang ditayang di komputer kantor yang sudah *join domain*, majalah pajak dan sosialisasi internal serta kepada *stakeholder* eksternal melalui *media briefing* dan konferensi pers melalui Zoom dengan rekan-rekan media, artikel yang

ditulis oleh pembuat konten DJP dipublikasi di situs pajak.go.id, mengirimkan pesan melalui *email blast* kepada seluruh Wajib Pajak, serta melakukan *focus group discussion* (FGD) dengan *stakeholder* eksternal seperti FGD dengan IKAPPI yang menjadi informan triangulasi penelitian ini.

- 4) *Timeline*. Semua kegiatan penyampaian *key message* telah dijadwalkan waktu pelaksanaannya.
- 5) *Monitoring* dan evaluasi. Bagian ini akan dibahas pada tahap *post-crisis*.

Jika dirunutkan kembali, dokumen strategi yang disiapkan oleh Sub Direktorat Humas Perpajakan merupakan serangkaian tindakan yang terdapat pada tahap *crisis* dan *post-crisis* manajemen krisis yang dicetus oleh Timothy W. Coombs.

Selain itu, informan kedua menceritakan secara teknis tindakan-tindakan yang dilakukannya, salah satunya adalah memberikan informasi yang benar melalui situs pajak.go.id dan media sosial Direktorat Jenderal Pajak. Informan kedua juga mengumpulkan pembuat konten di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak untuk diberikan pemahaman mengenai wacana yang bergulir sehingga para pembuat konten dapat membantu penyampaian informasi kepada masyarakat. Hal lainnya adalah Direktorat Jenderal Pajak bersinergi dengan Kementerian Keuangan untuk memberikan penafsiran yang sama kepada para pembuat konten.

Pada tahap *crisis*, Direktorat Jenderal Pajak menjaga konsistensi pesan suara dengan menginstruksikan unit-unit vertikal untuk mengunggah kembali konten-konten yang diunggah oleh akun resmi media sosial Direktorat Jenderal Pajak. Dua dari empat informan juga menceritakan bahwa dilakukan internalisasi kepada Kepala Bidang Humas dan Kepala Seksi Kerja Sama dari seluruh kantor wilayah DJP untuk diberikan pemahaman yang sama mengenai krisis yang sedang terjadi. Penemuan lainnya adalah tiga dari empat informan menambahkan bahwa *key message* hanya boleh disampaikan oleh juru bicara tertunjuk.

Pada saat krisis, organisasi sebaiknya bersikap terbuka, jujur, dan sopan dengan wartawan agar mereka merespon dengan cara yang sama (Ulmer, Sellnow, dan Seeger, 2019: 202). Tiga informan yaitu informan kedua, informan ketiga, dan informan keempat mengungkapkan bahwa wartawan memiliki nomor telepon Whatsapp Direktur P2Humas. Ketiga informan tersebut mengungkapkan wartawan sering menghubungi Direktur P2Humas secara langsung, kemudian pertanyaan dari wartawan diteruskan ke Subdirektorat Humas Perpajakan untuk mengonsep jawaban dari pertanyaan wartawan. Sama seperti temuan penelitian Mistar dan Dewi (2017: 185), keterbukaan informasi dilakukan dengan menyelenggarakan *media briefing* (Mistar dan Dewi menggunakan istilah *coffee morning*), siaran pers dan konferensi pers. Selain itu juga dilakukan forum diskusi terkumpul.

Namun berdasarkan hasil wawancara dengan dua informan triangulasi Direktorat Jenderal Pajak dinilai agak lambat atau kurang responsif dalam memberikan klarifikasi mengenai PPN barang kebutuhan pokok. Merespon krisis sesegera mungkin bertujuan agar organisasi dapat mengontrol situasi krisis (Kriyantono, 2018: 235), sehingga media tidak akan mencari sumber berita lain yang mungkin bisa memojokkan organisasi (Prayudi, 2021: 230).

Tahap terakhir yaitu tahap *post-crisis*. Pada tahap ini organisasi dapat mengetahui apakah tindakan yang dilakukan dapat menangani krisis atau tidak sama sekali. Evaluasi terhadap tindakan dalam mengatasi krisis perlu dilakukan pada tahap ini (Prayudi, 2021: 235).

Hampir sama dengan penelitian Herlikano dan Lestari (2020: 7) yang menemukan tim krisis Yogyakarta International Airport melakukan evaluasi dengan melihat perkembangan pemberitaan beredar. Penelitian ini juga menemukan Direktorat Jenderal Pajak mengevaluasi tindakan manajemen komunikasi krisis dengan cara memonitor dan menganalisis kembali pemberitaan. Kegiatan *monitoring* dan analisis pemberitaan dilakukan oleh Seksi Pengelolaan Berita karena merupakan tanggung jawab kerja seksi tersebut. Informan pertama mengungkapkan secara teknis ia bersama timnya memonitor berita melalui tiga tahapan yaitu 6 jam tahap pertama, 6 jam tahap kedua, dan 6 jam tahap ketiga. Jika setiap tahap pemberitaan sensitif dan negatif berkurang maka dapat dikatakan bahwa krisis sudah mereda.

Informan kedua mempunyai aplikasi berbayar bernama Drone Emprit untuk memonitor media sosial, tetapi sangat disayangkan aplikasi tersebut jarang digunakan untuk memonitor media sosial. Informan kedua bersama tim selalu menggunakan pengamatan manual dengan memantau komentar di konten media sosial Direktorat Jenderal Pajak. Semestinya Direktorat Jenderal Pajak dapat memaksimalkan kecanggihan teknologi berbayar dari Drone Emprit, karena aplikasi tersebut dapat memonitor dan menganalisis media sosial dan platform online yang berbasis Big Data (Suharso, 2019: 336). Informan keempat bersama timnya melakukan *monitoring* sederhana dengan memanfaatkan Google untuk mencari berita populer.

### **Strategi Komunikasi Krisis Direktorat Jenderal Pajak dalam Merespon Dampak Negatif dari Pemberitaan tentang Pajak Pertambahan Nilai Barang Kebutuhan Pokok**

Informan triangulasi ketiga Ibu Puteri Anetta Komarudin membenarkan terjadinya kesimpangsiuran informasi dan diberitakan oleh media sehingga masyarakat memberikan penolakan. Informan triangulasi ketiga tersebut juga menyadari bahwa masyarakat menerima informasi yang tidak utuh. Oleh karena itu masyarakat menyimpulkan bahwa semua barang kebutuhan pokok akan dikenakan PPN. Desas-desus mengenai wacana tersebut mengakibatkan Direktorat Jenderal Pajak mengalami situasi krisis.

Coombs (2015: 180) mengklasifikasikan desas-desus sebagai salah satu contoh krisis yang berjenis *victim cluster*. Krisis jenis *victim cluster* mempunyai tingkat tanggung jawab yang rendah terhadap krisis. Berdasarkan temuan penelitian, peneliti menemukan bentuk tanggung jawab yang dilakukan oleh Direktorat Jenderal Pajak adalah berupa klarifikasi dan memberikan informasi yang sebenarnya.

Direktorat Jenderal Pajak menolak anggapan masyarakat tentang semua barang kebutuhan pokok akan dikenakan PPN. Direktorat Jenderal Pajak memberikan klarifikasi bahwa tidak semua barang kebutuhan pokok yang dikenakan pajak tetapi hanya barang kebutuhan pokok yang bersifat premium. Respon krisis dari

Direktorat Jenderal Pajak tersebut sepadan dengan *situational crisis communication theory* (SCCT) yang merekomendasikan *denial strategy* untuk krisis yang disebabkan oleh desas-desus (Coombs, 2015: 182). Penelitian Iskandar, Hidayat, dan Priyatna (2021: 118) memiliki jenis krisis yang mirip dengan penelitian ini yaitu banyaknya hoaks akibat penolakan ratifikasi Rancangan Undang-undang Cipta Kerja juga menggunakan strategi *denial* dalam menghadapi krisisnya.

Direktorat Jenderal Pajak juga memberikan informasi bahwa rencana tersebut untuk memberikan sisi keadilan. Informasi tersebut mengingatkan masyarakat bahwa pemerintah sedang melakukan reformasi sistem perpajakan yang dapat memenuhi rasa keadilan. Respon krisis tersebut menggunakan *bolstering strategy* yang dapat membangun hubungan positif dengan masyarakat. Coombs (2015: 179) menerangkan bahwa strategi *bolstering* merupakan strategi pelengkap yang tidak dapat berdiri sendiri karena sifat strateginya digunakan untuk mengambil hati *stakeholder*.

*Situational crisis communication theory* tidak hanya mempertimbangkan jenis krisis untuk merespon krisis tetapi juga reputasi organisasi sebelum terjadi krisis. Temuan penelitian ini tidak menemukan bagaimana reputasi Direktorat Jenderal Pajak sebelum terjadi krisis rencana penerapan PPN barang kebutuhan pokok maupun setelahnya. Direktorat Jenderal Pajak hanya memiliki Hasil Survei Kepuasan Pelayanan dan Efektivitas Penyuluhan dan Kehumasan. Peneliti menemukan hasil survei tahun 2020 dan tahun 2021 yang keduanya menyatakan Wajib Pajak puas dengan layanan yang diberikan oleh Direktorat Jenderal Pajak. Namun secara numerik, dua dari tiga indeks pengukuran mengalami kenaikan. Indeks kepuasan pelayanan naik dari 3,40 menjadi 3,41 dengan skala 4, indeks efektivitas penyuluhan naik dari 83,89% menjadi 85,63%. Satu indeks pengukuran lainnya mengalami penurunan yaitu indeks efektivitas kehumasan tahun 2020 90,77% menurun menjadi 83,82%. Berdasarkan kedua hasil tersebut memperlihatkan bahwa pemberitaan penerapan PPN barang kebutuhan pokok dapat ditangani dengan baik tanpa memberikan efek negatif bagi Hasil Survei Kepuasan Pelayanan dan Efektivitas Penyuluhan dan Kehumasan. Selain itu informan triangulasi ketiga mengungkapkan bahwa reputasi Direktorat Jenderal Pajak dari segi kinerja cukup baik karena pada tahun 2021 mampu mencapai target penerimaan negara.

## KESIMPULAN

### Simpulan

Pembahasan temuan-temuan penelitian ini membentuk dua kesimpulan yaitu:

- a. Manajemen komunikasi krisis Direktorat Jenderal Pajak dalam mengatasi dampak negatif pemberitaan tentang pajak pertambahan nilai barang kebutuhan pokok dilakukan dengan pendekatan tiga tahap yaitu tahap *pre-crisis*, *crisis*, dan *post-crisis*. Pada tahap *pre-crisis* dilakukan dengan cara mendeteksi krisis melalui *monitoring* dan analisis berita secara berkala, serta melakukan persiapan krisis dengan membentuk tim krisis dan menunjuk juru bicara sesuai dengan Surat Edaran Nomor SE-17/PJ/2017 tentang Pedoman Komunikasi di Lingkungan Direktorat Jenderal Pajak. Pada tahap *crisis* dilakukan dengan

menyusun dokumen strategi komunikasi yang memuat pesan kunci, sasaran komunikasi, taktik komunikasi, jadwal komunikasi, penanggung jawab kegiatan dan realisasi kegiatan; mengumpulkan para pembuat konten Direktorat Jenderal Pajak untuk membantu membuat konten yang berisikan pesan komunikasi krisis untuk disebarluaskan kepada publik; menyampaikan pesan krisis; menyebarkan pesan krisis melalui banyak saluran komunikasi; menjaga konsistensi pesan krisis dengan hanya mengizinkan juru bicara tertunjuk untuk menyampaikan pesan krisis secara langsung, menginstruksikan unit vertikal untuk menyangkal konten-konten yang dibagikan oleh media sosial Direktorat Jenderal Pajak, dan melaksanakan internalisasi kepada Kepala Bidang Humas dan Kepala Seksi Kerja Sama di seluruh kantor wilayah; namun Direktorat Jenderal Pajak kurang responsif dalam memberikan klarifikasi. Pada tahap *post-crisis* melakukan evaluasi dengan memonitor dan menganalisis berita kembali, mengecek komentar di media sosial, dan mencari berita populer di Google.

- b. Strategi komunikasi krisis Direktorat Jenderal Pajak dalam merespon dampak negatif pemberitaan tentang pajak pertambahan nilai barang kebutuhan pokok dilakukan dengan strategi *denial* dan *bolstering*. Strategi komunikasi krisis ini dianalisis menggunakan *situational crisis communication theory*. Strategi *denial* dengan teknik penyangkalan yaitu dengan menolak desas-desus yang menyatakan bahwa semua barang kebutuhan pokok akan dikenakan pajak. Strategi *bolstering* sebagai strategi sekunder dengan teknik mengingatkan kepada publik bahwa rencana penerapan PPN barang kebutuhan pokok yang bersifat premium agar berkeadilan.

### Saran

Peneliti mengajukan beberapa saran melalui penelitian ini, yaitu:

- 1) Saran Teoritis  
Secara teoritis, dibutuhkan penelitian lanjutan yang dikaji dengan teori lainnya yang relevan.
- 2) Saran Akademis  
Secara akademis, peneliti menyarankan agar penelitian ini dapat dikembangkan menggunakan teknik pengumpulan dan analisis data yang berbeda serta metode penelitian lainnya. Selain itu, berdasarkan temuan penelitian perlu dilakukan penelitian lebih lanjut mengenai tanggung jawab Kementerian Keuangan selaku unit vertikal yang membawahi Direktorat Jenderal Pajak untuk menangani krisis.
- 3) Saran Praktis
  - a. Direktorat Jenderal Pajak harus memberikan pelatihan khusus mengenai komunikasi krisis kepada tim manajemen krisis dan juru bicara tertunjuk.
  - b. Direktorat Jenderal Pajak harus merespon dengan cepat jika terjadi krisis.
  - c. Direktorat Jenderal Pajak harus optimal dalam memanfaatkan *Drone Emprit* yaitu aplikasi yang dapat memonitor dan menganalisis media sosial dan *platform online* berbasis *Big Data*.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arissa, Shekhy. (2020). *Strategi Komunikasi Krisis Direktorat Jenderal Pajak (Studi Kasus Terhadap Strategi Komunikasi Krisis Menghadapi Kasus Korupsi Suap “Jaguar”)*. Tesis. Surabaya: Universitas Airlangga.
- Bungin, Burhan. (2015). *Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial Lainnya*. Jakarta: Kencana.
- Cangara, Hafied. (2019). *Pengantar Ilmu Komunikasi*. Depok: Rajawali Press.
- Coleman, Amanda. (2020). *Crisis Communication Strategies: How to Prepare in Advance, Respond Effectively and Recover in Full*. New York: Kogan Page.
- Coombs, W. Timothy. (2015). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding (4<sup>th</sup> edition)*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- \_\_\_\_\_. (2010). Parameter for Crisis Communication. In W. T. Coombs & S. J. Holladay (Eds.), *The Handbook of Crisis Communication*. West Sussex: Blackwell Publishing Ltd.
- \_\_\_\_\_. (2018). Revising Situational Crisis Communication Theory. Lucinda Austin & Yan Jin (Eds.), *Social Media and Crisis Communication*. New York: Routledge.
- Dietrich, Gini. (2014). *Spin Sucks: Communication and Reputation Management in the Digital Age*. Indiana: Pearson Education, Inc.
- Fearn-Banks, Kathleen. (2017). *Crisis Communication: A Casebook Approach (5<sup>th</sup> edition)*. New York: Routledge.
- Griffin, Andrew. (2014). *Crisis, Issues and Reputation Management: PR in Practice*. London: Kogan Page.
- Herlikano, R Oddie Sabina., dan Lestari, Martha Tri. (2020). Strategi Komunikasi Krisis Hubungan Masyarakat PT Angkasa Pura I (Persero) Yogyakarta dalam Mengatasi Krisis Pemberitaan pada Media Selama Proses Pembangunan Bandara Internasional di Kulon Progo, *e-Proceeding of Management*, Volume 7, Nomor 2, Desember 2020, hal. 1-9.
- Iskandar, Indra., Hidayat, Dadang Rahmat., dan Priyatna, Centurion Chandratama. (2021). Strategi Komunikasi Krisis DPR RI Menggunakan Instagram Menghadapi Penolakan RUU Cipta Kerja, *Aspirasi: Jurnal Masalah-Masalah Sosial*, Volume 12, Nomor 2, Desember 2021, hal. 107-120.
- Kriyantono, Rachmat. (2018). *Public Relations, Issue & Crisis Management: Pendekatan Critical Public Relations, Etnografi Kritis & Kualitatif*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Mistar, Dwi Gayatri., dan Dewi, Mutia. (2017). Komunikasi Krisis Pemerintahan (Studi Kasus pada Biro Hubungan Masyarakat Sekretariat Daerah Provinsi

- Riau Pasca Kasus Suap Annas Maamun Tahun 2014), *Jurnal Komunikasi*, Volume 11, Nomor 2, April 2017, hal. 177-187.
- Panuju, Redi. (2018). *Pengantar Studi (Ilmu) Komunikasi: Komunikasi sebagai Kegiatan, Komunikasi sebagai Ilmu*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Prayudi. (2021). *Manajemen Isu & Krisis*. Yogyakarta: LPPM UPN Veteran Yogyakarta.
- Priscilla, Jeanneth., dan Lestari, Puji. (2019). Model Komunikasi Krisis Pelayanan Pasien di Rumah Sakit Umum Daerah, *Jurnal Ilmu Komunikasi*, Volume 17, Nomor 1, April 2019, hal. 39-50.
- Putri, Astri Wibawanti., Sutopo., dan Rahmanto, Andre Noevi. (2019). Komunikasi Krisis Kementerian Pertanian pada Kasus Penggerebekan Gudang Beras PT IBU, *Jurnal Studi Komunikasi dan Media*, Volume 23, Nomor 1, Juni 2019, hal. 53-70.
- Ritonga, Elfi Yanti. (2019). *Komunikasi Organisasi*. Medan: Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.
- Sudaryono. (2019). *Metodologi Penelitian: Kuantitatif, Kualitatif, dan Mix Method*. Depok: Rajawali Pers.
- Sugiyono., dan Lestari, Puji. (2021). *Metode Penelitian Komunikasi: Kuantitatif, Kualitatif, dan Cara Mudah Menulis Artikel pada Jurnal Internasional*. Bandung: Alfabeta.
- Suharso, Putut. (2019). Pemanfaatan Drone Emprit dalam Melihat Trend Perkembangan Bacaan Digital melalui Akun Twitter, *ANUVA*, Volume 3, Nomor 4, Desember 2019, hal. 333-346.
- Suwatno. (2018). *Pengantar Public Relations Kontemporer*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Ulmer, Robert L., Sellnow, Timothy L., and Seeger, Matthew W. (2019). *Effective Crisis Communication: Moving from Crisis to Opportunity (4<sup>th</sup> edition)*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Wirman, Welly., Hardianti, Fitri., Sari, Genny Gustina., dan Panggabean, Roryn Astri. (2021). Manajemen Krisis Universitas Riau dalam Konflik antar Fakultas pada Tahun 2017, *PROfesi Humas*, Volume 5, Nomor 2, 2021, hal. 165-185.
- Yulianti, Wulan., dan Boer, Rino Febrianno. (2020). Manajemen Krisis *Public Relations* dalam Menangani Penolakan Imunisasi *Measless Rubella*, *PROfesi Humas*, Volume 4, Nomor 2, 2020, hal. 290-311.

**Referensi Lainnya:**

Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 99/PMK.010/2020 tentang Kriteria dan/atau Rincian Barang Kebutuhan Pokok yang Tidak Dikenai Pajak Pertambahan Nilai.

Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 71 Tahun 2015 tentang Penetapan dan Penyimpanan Barang Kebutuhan Pokok dan Barang Penting.

Surat Edaran Direktur Jenderal Pajak Nomor SE-17/PJ/2017 tentang Pedoman Komunikasi di Lingkungan Direktorat Jenderal Pajak.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 42 Tahun 2009 tentang Perubahan Ketiga atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1983 tentang Pajak Pertambahan Nilai Barang dan Jasa dan Pajak Penjualan atas Barang Mewah.