

Model Tata Kelola Pajak Digital pada Koperasi Simpan Pinjam: Kajian Konseptual untuk Optimalisasi SHU Anggota

Made Yessi Puspitha^{1*}, Ni Made Puspa Pawitri², Made Andy Pradana Sukarta³, I Dewa Agung Nanditiya Putra⁴

^{1,2}Program Studi D2 Administrasi Perpajakan, Jurusan Akuntansi, Politeknik Negeri Bali, Badung, Indonesia

³Program Studi Sarjana Terapan Akuntansi Manajerial, Jurusan Akuntansi, Politeknik Negeri Bali, Badung, Indonesia

⁴Program Studi Sarjana Terapan Akuntansi Perpajakan, Jurusan Akuntansi, Politeknik Negeri Bali, Badung, Indonesia

Email: ¹yessipuspitha@pnb.ac.id, ²puspa.pawitri@pnb.ac.id, ³andypradana@pnb.ac.id, ⁴agungnanditiya@pnb.ac.id

Abstract

This study aims to formulate a digital tax governance model for savings-and-loan cooperatives as a conceptual framework for optimizing members' net operating surplus (SHU). The urgency of this study stems from the tendency of cooperative tax management to remain administrative and reactive, which risks fiscal inefficiency and reduces the economic benefits received by members. A descriptive-qualitative case study was conducted at Koperasi ABC, Bali, using documentation review, tax regulation analysis, and in-depth interviews with three informants representing three governance organs of the cooperative: the Chairperson, the Operational Manager, and the Supervisory Board. Data were analyzed using the Miles and Huberman interactive model. Results indicate that tax management relies heavily on a single manager, digital implementation remains restricted to reporting functions, and a 15% non-performing loan ratio is not optimally leveraged for bad debt provision benefits under Minister of Finance Regulation (PMK) No. 74/2024. The consensus among the three cooperative organs highlights that these challenges are structural. Based on these findings, a six-stage Digital Tax Governance Model was formulated.

Keywords: Digital Tax Governance, Savings-and-Loan Cooperative, SHU, Tax Management, Fiscal Risk Mitigation.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan merumuskan model tata kelola pajak digital pada koperasi simpan pinjam sebagai kerangka konseptual untuk mengoptimalkan Sisa Hasil Usaha (SHU) anggota. Urgensi kajian ini didasari oleh kecenderungan pengelolaan pajak koperasi yang masih bersifat administratif-reaktif, sehingga berisiko menimbulkan inefisiensi fiskal dan mereduksi manfaat ekonomi yang diterima anggota. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif melalui studi kasus pada Koperasi ABC, Bali, dengan teknik pengumpulan data berupa studi dokumentasi, analisis regulasi perpajakan, dan wawancara mendalam terhadap tiga informan yang mewakili tiga organ tata kelola koperasi, yaitu Ketua Koperasi, Manajer Operasional, dan Pengawas Koperasi. Data dianalisis menggunakan model interaktif Miles dan Huberman. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketergantungan pengelolaan pajak pada satu manajer, sistem digital yang sebatas pelaporan, serta kredit macet 15% yang belum dimanfaatkan sebagai insentif pembentukan cadangan piutang tak tertagih sesuai PMK Nomor 74 Tahun 2024. Konvergensi pandangan ketiga organ koperasi menegaskan masalah ini bersifat struktural. Berdasarkan temuan tersebut, dirumuskan Model Tata Kelola Pajak Digital yang mencakup enam tahap.

Kata Kunci: Tata Kelola Pajak Digital; Koperasi Simpan Pinjam; SHU; Manajemen Pajak; Mitigasi Risiko Fiskal.

1. PENDAHULUAN

Koperasi menempati posisi strategis dalam sistem perekonomian nasional sebagai penopang kemandirian ekonomi masyarakat sekaligus wadah perluasan partisipasi ekonomi anggota [1]. Karakter kelembagaannya yang berbasis keanggotaan menjadikan orientasi koperasi tidak berhenti pada perolehan laba usaha semata, melainkan juga pada penyaluran manfaat ekonomi kepada anggota yang terwujud melalui Sisa Hasil Usaha (SHU). Kestabilan dan pertumbuhan SHU mencerminkan kapasitas koperasi dalam menjaga efisiensi operasional, memperkuat permodalan organisasi, serta mempertahankan keberlanjutan manfaat ekonomi bagi anggotanya [2], [3], [4], [5]. Dengan demikian, tata kelola organisasi secara menyeluruh, termasuk di dalamnya pengelolaan kewajiban perpajakan, menjadi faktor yang turut menentukan keberlanjutan ekonomi koperasi [6], [7], [8], [9].

Pada banyak koperasi, pemenuhan kewajiban perpajakan masih diperlakukan sekadar sebagai rutinitas administratif tahunan dan bulanan, belum menyatu dengan strategi pengelolaan organisasi secara menyeluruh [10], [11], [12]. Ketidakterpaduan semacam ini berpotensi menimbulkan inefisiensi fiskal sekaligus menggerus kemampuan koperasi dalam menghasilkan SHU bagi anggotanya. Diperlukan tata kelola pajak yang lebih strategis dan terstruktur agar kewajiban perpajakan tidak hanya dipenuhi sesuai regulasi, tetapi juga dikelola sedemikian rupa sehingga memberi manfaat ekonomi yang berkelanjutan bagi anggota.

Kajian mengenai perpajakan koperasi selama ini cenderung menitikberatkan pada aspek kepatuhan perpajakan atau analisis kebijakan fiskal secara makro [10], [13], [14], [15], [16] dengan pendekatan yang umumnya kuantitatif dan berfokus pada kepatuhan administratif manual, tanpa banyak menyentuh sisi operasional digital maupun sistem otomatisasi manajemen pajak. Kajian yang secara khusus mengaitkan tata kelola pajak dengan optimalisasi SHU anggota, sekaligus menghubungkannya dengan agenda pembangunan ekonomi lokal, masih relatif terbatas [5], [17], [18]. Kesenjangan ini menegaskan perlunya pengembangan model tata kelola pajak koperasi yang tidak semata berorientasi pada kepatuhan formal, tetapi juga pada penguatan keberlanjutan manfaat ekonomi bagi anggota.

Kajian ini juga diposisikan dalam kerangka teori guna memperkuat argumentasi akademik yang dibangun. Pertama, *Agency Theory* digunakan untuk menjelaskan relasi antara pengurus koperasi sebagai pihak yang mengelola organisasi sehari-hari (*agent*) dan anggota sebagai pemilik sekaligus penerima manfaat ekonomi (*principal*) [30]. Asimetri informasi antara pengurus yang menguasai secara teknis pengelolaan pajak dan anggota yang tidak terlibat langsung dalam pengambilan keputusan operasional berpotensi menimbulkan *agency cost*, salah satunya berupa hilangnya peluang optimalisasi beban pajak yang seharusnya dapat meningkatkan SHU yang diterima anggota. Tanpa tata kelola pajak yang terstruktur, pengurus cenderung mengelola kewajiban perpajakan sekadar untuk memenuhi kepatuhan administratif, tanpa dorongan sistemik untuk mengoptimalkannya bagi kepentingan anggota.

Kedua, *Stakeholder Theory* [31] memberikan landasan bahwa koperasi memikul tanggung jawab untuk menjaga kepentingan anggota sebagai pemangku kepentingan utama (*primary stakeholder*), termasuk melalui pengelolaan pajak yang berdampak langsung terhadap besaran SHU yang dapat didistribusikan. Perspektif ini memperkuat posisi bahwa tata kelola pajak koperasi tidak dapat dipandang semata sebagai persoalan administratif-legal, melainkan juga sebagai wujud akuntabilitas organisasi kepada anggotanya.

Ketiga, penelitian ini turut berpijak pada *Tax Compliance Theory*, khususnya *Slippery Slope Framework* [11], [12], yang menjelaskan bahwa tingkat kepatuhan wajib pajak dibentuk oleh interaksi antara kepercayaan wajib pajak terhadap otoritas pajak (*trust*) dan kekuatan otoritas dalam melakukan penegakan (*power*). Penguatan kedua dimensi tersebut melalui sistem administrasi pajak digital seperti Coretax berpotensi mendorong kepatuhan sukarela (*voluntary compliance*) sekaligus memperkuat kepercayaan koperasi terhadap otoritas pajak [26]. Ketiga kerangka teori ini, yaitu *Agency Theory*, *Stakeholder Theory*, dan *Tax Compliance Theory*, menjadi pijakan analitis yang membingkai perumusan model tata kelola pajak digital yang diusulkan dalam penelitian ini.

Penelitian ini bertujuan merumuskan model tata kelola pajak digital pada koperasi simpan pinjam sebagai kajian konseptual untuk memaksimalkan SHU anggota secara berkelanjutan. Kebaruan penelitian terletak pada formulasi konsep tata kelola pajak digital (*digital tax governance*) yang mengintegrasikan manajemen pajak ke dalam ekosistem digital koperasi, berbeda dari model

konvensional yang berhenti pada aspek kepatuhan pelaporan semata. Kebaruan lain terletak pada landasan empiris model ini yang ditriangulasi dari tiga organ tata kelola koperasi sekaligus, yaitu Ketua Koperasi, Manajer Operasional, dan Pengawas Koperasi, sehingga tahapan yang dirumuskan tidak hanya mencerminkan sudut pandang pengambil kebijakan, tetapi juga sisi operasional dan fungsi pengawasan internal. Model ini diharapkan menawarkan kerangka kerja yang dapat diadaptasi sebagai strategi mitigasi risiko fiskal guna memaksimalkan pembagian SHU secara berkelanjutan.

Berdasarkan uraian tersebut, rumusan masalah yang diangkat dalam penelitian ini adalah: Bagaimana model tata kelola pajak digital dapat dirumuskan untuk mengoptimalkan SHU anggota koperasi simpan pinjam?

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif studi kasus untuk merumuskan model tata kelola pajak digital koperasi yang mendukung optimalisasi Sisa Hasil Usaha (SHU) anggota [19], [20], [21], [22]. Objek penelitian adalah Koperasi ABC, sebuah koperasi serba usaha di Bali, dengan kegiatan usaha utama simpan pinjam bagi anggota. Koperasi ABC dipilih karena mencerminkan dilema umum koperasi di Indonesia mencakup SHU stabil (rata-rata 10% per tahun), namun terkendala kredit bermasalah (NPL sekitar 15%). Studi kasus ini mengukur dampak ketidakpastian pajak khususnya perlakuan cadangan piutang ragu-ragu dalam membatasi manfaat ekonomi bagi anggota. Urgensi studi kasus ini didasari oleh terbatasnya bukti terukur tentang dampak manajemen risiko kredit dan kebijakan pajak terhadap SHU koperasi.

Dari sisi skala usaha, Koperasi ABC tercatat memiliki total aset sekitar Rp 4.000.000.000,- dan omzet (peredaran bruto) tahunan sekitar Rp 139.000.000,- pada tahun buku terakhir. Koperasi ABC telah menerapkan pembukuan sehingga Koperasi ABC dikenakan skema tarif umum PPh Badan berdasarkan Pasal 17 Undang-Undang Pajak Penghasilan dengan fasilitas pengurangan tarif sebagaimana diatur dalam Pasal 31E Undang-Undang Pajak Penghasilan. Kejelasan skala usaha ini penting untuk memastikan bahwa pembahasan perlakuan pajak dalam penelitian ini relevan dengan kriteria Wajib Pajak Badan umum, bukan Wajib Pajak yang dikenai skema PPh Final UMKM.

2.1 Teknik Pengumpulan Data

Data dikumpulkan melalui tiga teknik utama untuk memastikan kredibilitas informasi, yaitu studi dokumentasi, analisis regulasi perpajakan, dan wawancara mendalam (*in-depth interview*) [23], [24], [25]. Instrumen penelitian disusun dalam tiga dimensi, yaitu (1) kepatuhan perpajakan (prosedur, ketepatan waktu, kendala), (2) manajemen pajak berbasis digital (penggunaan sistem seperti Coretax, implementasi, efisiensi), dan (3) optimalisasi beban pajak (pengelolaan legal, potensi kesalahan, dampak terhadap SHU).

Tiga informan kunci di Koperasi ABC dipilih secara *purposive*, yaitu Ketua Koperasi, Manajer Operasional Koperasi, dan Pengawas Koperasi. Ketiganya dipilih karena secara bersama-sama mewakili tiga organ tata kelola koperasi, yaitu unsur pengurus pada level kebijakan (Ketua Koperasi), unsur pengurus pada level pelaksana teknis (Manajer Operasional Koperasi), dan unsur pengawas yang menjalankan fungsi kontrol internal (Pengawas Koperasi). Ketua Koperasi memberikan perspektif strategis atas arah kebijakan keuangan dan perpajakan koperasi, Manajer Operasional Koperasi mengelola pembukuan serta pemenuhan kewajiban pajak sehari-hari, sedangkan Pengawas Koperasi memberikan perspektif kontrol atas kesesuaian praktik pengelolaan keuangan dan pajak dengan regulasi yang berlaku. Kombinasi ketiga perspektif ini memungkinkan verifikasi silang atas temuan pada level kebijakan, pelaksanaan teknis, dan pengawasan secara bersamaan.

Penelitian ini menggunakan triangulasi sumber dan metodologis untuk memverifikasi data wawancara terhadap dokumen internal koperasi serta aturan terkait seperti PMK No. 74 Tahun 2024. Model tata kelola pajak digital yang dihasilkan kemudian divalidasi melalui wawancara bersama dua pakar, yaitu satu akademisi bidang akuntansi perpajakan dari perguruan tinggi vokasi dan satu konsultan pajak bersertifikat B. Proses validasi dilakukan dengan memaparkan rancangan enam tahap model kepada para pakar, meminta penilaian atas kesesuaian rancangan dengan ketentuan PMK Nomor 74 Tahun 2024 serta praktik akuntansi perpajakan koperasi, dan menghimpun masukan perbaikan yang kemudian diintegrasikan ke dalam rancangan akhir model.

2.2 Teknik Analisis Data

Data dianalisis mengikuti model analisis data kualitatif Miles dan Huberman, yang mencakup tiga tahapan yaitu reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan [32], untuk merumuskan Model tata kelola pajak digital koperasi yang menekankan penguatan kepatuhan perpajakan dan optimalisasi pemanfaatan insentif pajak secara legal. Keabsahan serta keterterapan rancangan ini dievaluasi melalui Focus Group Discussion bersama tiga pakar sebagaimana dijelaskan pada bagian 2.1, guna memastikan validitas model dari perspektif akademik maupun praktik konsultasi pajak.

2.3 Tahapan Penelitian

Penelitian ini mencakup empat tahap: (1) Studi Literatur untuk menyusun kerangka teoritis dan matriks regulasi pajak; (2) Pengumpulan Data melalui wawancara tiga pihak (Ketua, Manajer Operasional, Pengawas) untuk memetakan kepatuhan pajak; (3) Analisis dan Formulasi draf model tata kelola pajak digital yang divalidasi pakar; serta (4) Penyusunan Rekomendasi berupa model akhir yang adaptif untuk mengoptimalkan SHU secara legal.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

Koperasi ABC merupakan koperasi serba usaha di Bali, dengan kegiatan usaha utama simpan pinjam bagi anggota. Informan penelitian terdiri atas Ketua Koperasi yang memberikan perspektif strategis atas arah kebijakan keuangan dan perpajakan, Manajer Operasional Koperasi yang menjalankan pembukuan dan kepatuhan pajak sehari-hari, serta Pengawas Koperasi yang menjalankan fungsi kontrol atas pengelolaan keuangan dan pencatatan SHU. Dalam tiga tahun terakhir, koperasi mencatat pertumbuhan SHU yang relatif stabil pada kisaran 10% per tahun, sebagaimana disampaikan secara konsisten baik oleh Ketua Koperasi maupun Pengawas Koperasi. Tantangan terbesar yang dihadapi koperasi dalam menjaga dan meningkatkan SHU adalah tingkat kredit macet yang mencapai kisaran 15% dari total portofolio pinjaman anggota, kondisi yang berkaitan langsung dengan pengelolaan cadangan piutang tak tertagih yang memiliki dimensi perpajakan. Ketua Koperasi menyampaikan bahwa kondisi tersebut secara langsung mengurangi pendapatan bunga yang seharusnya dapat dinikmati anggota dalam bentuk SHU yang lebih besar, sementara Pengawas Koperasi menambahkan bahwa sistem pencatatan keuangan koperasi masih bersifat semi-manual dan belum terintegrasi penuh dengan sistem akuntansi yang baku, sehingga proses rekonsiliasi dan evaluasi akhir tahun membutuhkan waktu yang relatif lama.

3.2 Kepatuhan Perpajakan

Pengelolaan kewajiban perpajakan koperasi saat ini ditangani langsung oleh manajer koperasi tanpa staf pendukung atau cadangan. Jenis pajak yang rutin dipenuhi adalah PPh Pasal 21 atas gaji pengurus dan karyawan, sementara atas penghasilan usaha koperasi digunakan skema PPh Pasal 17 dengan fasilitas Pasal 17 ayat (2c). Proses pelaporan dan pembayaran masih dilakukan secara manual dengan datang langsung ke kantor pajak setempat. Koperasi belum pernah dikenai sanksi atau denda pajak, namun pemahaman pengurus terhadap regulasi perpajakan khusus koperasi, termasuk insentif atau fasilitas pajak yang dapat dimanfaatkan secara legal, masih terbatas. Dari sisi pengawasan, Pengawas Koperasi menjelaskan bahwa fungsi kontrol atas kepatuhan pajak bersifat evaluatif berdasarkan laporan berkala dan tidak melibatkan keterlibatan langsung pada proses teknis harian, sekaligus menegaskan bahwa hingga saat ini koperasi belum pernah dikenai sanksi maupun denda dari otoritas pajak. Meski demikian, ia mengakui bahwa pemahaman terhadap regulasi perpajakan khusus koperasi juga masih terbatas pada level pengawasan, dan merekomendasikan perlunya pembagian beban kerja atau peningkatan kapasitas teknis perpajakan agar pelaporan tidak lagi bertumpu sepenuhnya pada satu orang manajer.

3.3 Manajemen Pajak Berbasis Digital

Koperasi telah menggunakan sistem administrasi pajak digital yang disediakan otoritas pajak dan menilai proses tersebut berjalan baik. Namun demikian, pemanfaatannya masih terbatas pada fungsi kepatuhan pelaporan, belum diarahkan sebagai instrumen perencanaan pajak strategis. Penilaian ini turut dikonfirmasi oleh Pengawas Koperasi, yang menyatakan bahwa penerapan sistem digital dari otoritas pajak sudah berjalan cukup baik dan jauh lebih membantu dibandingkan cara manual sepenuhnya. Meski demikian, Pengawas Koperasi menyoroti perlunya

penguatan kesiapan sumber daya manusia pengelola, mengingat proses migrasi ke sistem yang lebih baru seperti Coretax masih membutuhkan waktu adaptasi, sehingga pelatihan teknis berkala dipandang perlu agar proses input data digital berjalan efisien tanpa risiko kesalahan.

3.4 Optimalisasi Beban Pajak dan Keterkaitannya dengan SHU

Belum ada perencanaan pajak (*tax planning*) yang disusun pada awal tahun buku, dan belum teridentifikasi secara khusus biaya yang dapat dioptimalkan sebagai pengurang beban pajak. Pengurus koperasi mengaitkan isu kredit macet dengan isu perpajakan, namun belum yakin apakah pembentukan cadangan piutang yang selama ini dilakukan telah dioptimalkan dari sisi fiskal. Hal serupa dikonfirmasi oleh Pengawas Koperasi, yang menyatakan belum pernah merekomendasikan identifikasi biaya yang dapat dioptimalkan sebagai pengurang pajak secara legal, karena praktik pembukuan selama ini murni berorientasi pada standar akuntansi keuangan untuk kepentingan pertanggungjawaban dalam Rapat Anggota Tahunan, belum mempertimbangkan efisiensi dari aspek perencanaan pajak. Ia meyakini secara logis bahwa efisiensi beban pajak secara legal akan menambah laba bersih yang pada gilirannya berdampak pada besaran SHU yang dibagikan kepada anggota, namun mengakui bahwa dampak tersebut belum pernah diukur secara numerik melalui simulasi internal antara skenario pembukuan biasa dan skenario manajemen pajak strategis.

3.5 Kapasitas Kelembagaan dan Pengawasan

Dari sisi kapasitas kelembagaan, pencatatan keuangan koperasi masih dilakukan secara semi-manual, belum sepenuhnya terintegrasi dalam sistem yang mendukung analisis maupun pelaporan pajak secara real-time. Fungsi pengawasan yang dijalankan oleh Pengawas Koperasi pun masih bersifat evaluatif, yaitu menilai kewajaran laporan keuangan secara berkala setelah proses pembukuan selesai, bukan bersifat preventif atau melekat pada proses penyusunan kebijakan fiskal sejak awal. Pemahaman Pengawas Koperasi terhadap insentif perpajakan yang berlaku bagi koperasi juga masih terbatas, sehingga fungsi pengawasan belum dapat berperan sebagai mitra strategis dalam mendorong optimalisasi beban pajak sebagaimana diuraikan pada temuan 3.4.

Kondisi ini mengindikasikan adanya kesenjangan struktural, bukan sekadar kesenjangan pada level individu pengurus atau pengawas tertentu. Belum terdapat pembagian beban kerja yang jelas maupun mekanisme cadangan personel (*backup*) untuk fungsi-fungsi terkait pengelolaan keuangan dan perpajakan, sehingga keberlangsungan praktik pengelolaan sangat bergantung pada individu tertentu dan rentan terhenti apabila terjadi pergantian atau ketidakhadiran personel. Selain itu, kapasitas teknis di bidang perpajakan belum merata di seluruh organ tata kelola koperasi baik pada level Pengurus maupun Pengawas sehingga risiko kepatuhan dan risiko hilangnya peluang optimalisasi pajak tidak dapat direduksi hanya dengan peningkatan kapasitas satu pihak saja, melainkan memerlukan penguatan yang bersifat kelembagaan dan menyeluruh. Ringkasan temuan pada keempat dimensi tersebut dirangkum dalam peta kepatuhan pajak pada Tabel 1.

Tabel 1. Peta Kepatuhan Pajak Koperasi ABC

Dimensi	Temuan Kondisi	Identifikasi Kesenjangan
Kepatuhan Perpajakan	Pengelolaan kewajiban pajak masih ditangani oleh satu manajer, dengan jenis pajak yang dipenuhi adalah PPh Pasal 21. Proses pelaporan dan pembayaran dilakukan secara manual di KPP, dan belum pernah terjadi sanksi atau denda.	Kepatuhan pajak masih bersifat administratif dan reaktif, bergantung pada satu individu, dengan pemahaman yang masih minim terhadap insentif pajak bagi koperasi.
Manajemen Pajak Berbasis Digital	Sistem administrasi pajak digital yang disediakan oleh otoritas pajak telah diterapkan dan dinilai berjalan dengan baik.	Sistem digital yang digunakan baru sebatas mendukung kepatuhan pelaporan, belum diintegrasikan dengan perencanaan pajak strategis.
Optimalisasi Beban Pajak / SHU	Perencanaan pajak belum disusun sejak awal tahun buku, belum terdapat biaya pengurang yang teridentifikasi secara spesifik, dan hubungan antara kredit macet (15%) dengan cadangan piutang dinilai belum optimal dari sisi fiskal.	Berbagai insentif dan biaya pengurang secara fiskal seperti cadangan piutang tak tertagih, ambang batas bunga simpanan, biaya pelatihan, dan penyusutan aset berpotensi untuk dimanfaatkan, namun sejauh ini belum digunakan secara sistematis.

Dimensi	Temuan Kondisi	Identifikasi Kesenjangan
Kapasitas Kelembagaan & Pengawasan	Pencatatan keuangan masih semi-manual; pengawasan bersifat evaluatif berdasarkan laporan berkala; pemahaman Pengawas Koperasi atas insentif pajak koperasi juga masih terbatas.	Belum ada pembagian beban kerja atau mekanisme cadangan personel; kapasitas teknis perpajakan belum merata di seluruh organ tata kelola, sehingga risiko bersifat struktural, bukan sekadar individual.

Sumber: Data Diolah, 2026

3.6 Analisis dan Pembahasan

3.6.1 Kepatuhan Perpajakan Koperasi Masih Bersifat Administratif

Temuan pada Koperasi ABC memperkuat gambaran bahwa pengelolaan kewajiban perpajakan koperasi masih diposisikan sebagai kewajiban administratif, bukan bagian dari strategi pengelolaan organisasi secara menyeluruh [14]. Kondisi ini konsisten dengan temuan bahwa kepatuhan pajak koperasi berperan sebagai jalur menuju keberlanjutan fiskal apabila dikelola secara lebih strategis [8]. Ketergantungan pada satu penanggung jawab tanpa mekanisme cadangan, serta terbatasnya pemahaman insentif pajak, menunjukkan bahwa fungsi kepatuhan pajak koperasi ini belum sepenuhnya diarahkan sebagai instrumen kesejahteraan anggota sebagaimana idealnya [5].

Hal ini dikonfirmasi dari perspektif strategis, operasional, maupun pengawasan. Ketua Koperasi menyatakan bahwa kewajiban perpajakan *“ditangani langsung oleh manajer koperasi... pelaporan dan pembayaran pajak masih dilakukan secara manual dengan mendatangi kantor pajak setempat”*. Manajer Operasional Koperasi, yang menjalankan pekerjaan ini setiap hari, menjelaskan lebih lanjut: *“Saya menangani prosesnya langsung dari awal sampai akhir, mulai dari menghitung PPh Pasal 21 atas gaji pengurus dan karyawan setiap bulan, menyiapkan bukti potong, sampai melaporkannya... kami masih datang langsung ke Kantor Pelayanan Pajak setempat setiap bulan”*. Ia juga menyampaikan bahwa dirinya menjalankan *“hampir seluruh proses administrasi keuangan dan perpajakan sendirian, tanpa staf tambahan,”* yang secara empiris menunjukkan kerentanan institusional akibat pemusatan tanggung jawab pajak pada satu peran saja. Kondisi *single-point-of-failure* ini dikonfirmasi secara independen oleh pihak yang langsung menanggung bebannya. Kondisi ini turut dikonfirmasi dari sisi kontrol internal: Pengawas Koperasi menyatakan bahwa pengelolaan teknis harian *“dikerjakan langsung oleh Manajer Operasional secara mandiri, mulai dari merekap gaji, menghitung PPh Pasal 21, hingga penyeteroran dan pelaporan”*, dan secara eksplisit merekomendasikan *“pembagian beban kerja atau peningkatan kapasitas teknis perpajakan agar pelaporan tidak bertumpu sepenuhnya pada satu orang manajer saja.”* Konvergensi temuan pada ketiga level tata kelola ini menegaskan bahwa risiko *single-point-of-failure* bukan sekadar persepsi salah satu pihak, melainkan kondisi struktural yang disadari bersama oleh pengambil kebijakan, pelaksana teknis, dan fungsi pengawasan.

Temuan ini memiliki implikasi baik secara teoretis maupun praktis. Secara teoretis, temuan ini memperkuat argumen bahwa kepatuhan pajak pada organisasi berbasis keanggotaan dengan sumber daya terbatas tidak dapat sepenuhnya dijelaskan melalui model yang dikembangkan untuk wajib pajak orang pribadi maupun korporasi besar, mengingat tata kelola koperasi menuntut akuntabilitas kepada anggota, bukan kepada pemegang saham. Secara praktis, pembebanan tanggung jawab pajak kepada satu individu menciptakan kerentanan institusional yaitu titik kegagalan tunggal (*single point of failure*) yang membahayakan baik kepatuhan regulasi maupun keberlanjutan pengetahuan perpajakan. Penanganan hal ini melalui delegasi peran dan perencanaan yang terstruktur, sebagaimana diuraikan dalam model *Digital Tax Governance*, merupakan pengaman tata kelola yang esensial untuk menopang pertumbuhan SHU dalam jangka panjang. Rekomendasi yang secara eksplisit disampaikan oleh Pengawas Koperasi mengenai pembagian beban kerja menjadi salah satu landasan empiris langsung bagi perumusan Tahap 4 model ini.

3.6.2 Digitalisasi Baru Menyentuh Aspek Kepatuhan

Penggunaan sistem administrasi pajak digital oleh koperasi merupakan modal awal yang positif bagi pengembangan tata kelola pajak digital, sejalan dengan temuan bahwa sistem inti administrasi pajak berperan penting dalam membangun kepercayaan dan kepatuhan wajib pajak [26]. Sistem serupa juga terbukti meningkatkan efektivitas pengelolaan pelaporan pajak pada entitas lain [27]. Namun demikian, pemanfaatan sistem digital pada koperasi ini masih terbatas

pada fungsi pelaporan, belum terintegrasi dengan perencanaan pajak strategis, sebuah pola yang konsisten dengan temuan bahwa hubungan antara transformasi digital dan kepatuhan pajak bersifat dinamis dan memerlukan penguatan tata kelola, bukan sekadar adopsi teknologi [13].

Ketiga informan memiliki pandangan yang sejalan pada poin ini. Ketua Koperasi menyatakan bahwa *“implementasi sistem digital dinilai cukup memuaskan,”* meskipun penggunaannya masih berfokus pada pelaporan. Sementara itu, Manajer Operasional Koperasi memberikan gambaran yang lebih rinci mengenai proses transisi tersebut: *“prosesnya cukup membantu dibandingkan cara manual sepenuhnya, tetapi saya akui masih ada kendala, terutama saat pembaruan sistem atau proses migrasi ke sistem yang lebih baru seperti Coretax, di mana saya membutuhkan waktu untuk beradaptasi dan terkadang harus memasukkan ulang data karena belum terbiasa dengan antarmuka atau alur kerja yang baru.”* Pengawas Koperasi menguatkan gambaran tersebut dari sisi kontrol, dengan menilai bahwa penerapan sistem digital DJP *“sudah berjalan cukup baik dan sangat membantu ketimbang cara manual penuh,”* namun secara eksplisit merekomendasikan *“pelatihan teknis berkala agar proses input data digital dapat berjalan efisien tanpa risiko kesalahan teknis”* pada saat terjadi transisi atau migrasi ke sistem baru. Hal ini menunjukkan bahwa keterbatasan integrasi digital bukan hanya merupakan kesenjangan strategis, tetapi juga menghadirkan tantangan adaptasi operasional bagi staf lini depan maupun fungsi pengawasan selama masa transisi sistem.

Temuan ini penting artinya, tidak sekadar menggambarkan tingkat kematangan digital koperasi. Secara teoretis, temuan ini menunjukkan bahwa adopsi digital dan tata kelola pajak strategis tidak serta-merta berjalan beriringan; sebuah koperasi dapat mencapai digitalisasi operasional yang memuaskan namun tetap bersikap reaktif secara strategis, sejalan dengan argumen yang lebih luas bahwa penelitian transformasi digital perlu membedakan antara adopsi alat (*tool adoption*) dan transformasi tata kelola [13]. Secara praktis, hal ini mengimplikasikan bahwa intervensi kebijakan yang ditujukan untuk digitalisasi pajak koperasi tidak boleh berhenti pada penyediaan platform semata (misalnya akses Coretax), tetapi harus disertai dengan penguatan kapasitas untuk penggunaan yang strategis, khususnya bagi staf lini depan yang menanggung beban operasional dari transisi sistem maupun bagi fungsi pengawasan yang turut menyoroti kebutuhan tersebut, sebagaimana tercermin dalam penuturan Manajer Operasional Koperasi mengenai proses adaptasinya terhadap Coretax serta penegasan Pengawas Koperasi atas pentingnya pelatihan teknis berkala.

3.6.3 Kredit Macet dan Cadangan Piutang sebagai Titik Optimalisasi SHU

Analisis atas jawaban informan menunjukkan bahwa kredit macet sebesar 15% bukan semata persoalan manajemen risiko kredit, tetapi juga persoalan manajemen pajak yang belum dimanfaatkan secara optimal. Literatur menunjukkan bahwa perlakuan perpajakan atas cadangan dan kewajiban koperasi memiliki implikasi langsung terhadap manfaat yang diterima anggota [28]. Model perencanaan pajak penghasilan badan pada koperasi menegaskan bahwa pengelolaan cadangan piutang yang sesuai secara fiskal dapat menjadi instrumen sah untuk mengoptimalkan SHU yang diterima anggota [18]. Praktik tata kelola pajak sebagai bentuk tanggung jawab sosial korporasi, sebagaimana ditunjukkan pada program kepatuhan koperasi di Italia, juga relevan sebagai rujukan pengembangan model serupa pada koperasi simpan pinjam di Indonesia [14].

Ketiga informan secara independen mengidentifikasi ketidakpastian fiskal seputar cadangan piutang tak tertagih sebagai persoalan penting yang belum terselesaikan. Ketua Koperasi menyampaikan bahwa *“pengelolaan kredit macet dan manajemen pajak sebenarnya merupakan dua persoalan yang saling terkait bagi koperasi kami... kami masih belum sepenuhnya yakin apakah cadangan yang telah kami bentuk sudah dioptimalkan dari sisi perpajakan.”* Manajer Operasional Koperasi, yang bertanggung jawab langsung atas perhitungan tersebut, memberikan gambaran yang lebih rinci mengenai risiko operasionalnya: *“Saya tidak sepenuhnya yakin apakah perhitungan cadangan yang kami susun sudah sepenuhnya sesuai dengan ketentuan perpajakan yang berlaku... ada risiko bahwa perhitungan kami secara akuntansi sudah benar, tetapi belum tentu optimal atau bahkan belum sepenuhnya sesuai dari sisi perpajakan.”* Pengawas Koperasi menambahkan penegasan serupa dari sisi kontrol internal, menyatakan bahwa manajemen *“memang telah membentuk cadangan penghapusan piutang tak tertagih untuk memitigasi risiko,”* namun menegaskan bahwa *“kami maupun pihak pengelola belum memiliki kepastian teknis apakah metode perhitungan dan pencatatan cadangan piutang tersebut sudah sesuai atau belum dengan regulasi perpajakan yang diakui sebagai pengurang pajak (deductible expense) secara legal”*.

Konvergensi ketidakpastian pada tingkat strategis, operasional, dan pengawasan ini semakin menegaskan urgensi Tahap 2 dari model *Digital Tax Governance* yang diusulkan, yaitu pengelolaan cadangan piutang tak tertagih secara terstruktur berdasarkan PMK Nomor 74/2024. Pendekatan ini menjawab kesenjangan kepatuhan yang konkret dan terkonfirmasi secara empiris dari tiga sudut pandang tata kelola sekaligus, bukan sekadar persoalan hipotetis. Selain mendukung temuan-temuan terdahulu mengenai relevansi fiskal cadangan kerugian kredit [28], [29] [18], konvergensi ketiga tingkatan ini memberikan penyempurnaan teoretis dengan menunjukkan bahwa pemanfaatan fiskal yang belum optimal pada koperasi bukan semata-mata kesenjangan pengetahuan pada level pimpinan, melainkan persoalan struktural yang bertahan pada seluruh tingkatan organisasi, termasuk fungsi pengawasannya, akibat ketiadaan panduan teknis. Dengan demikian, intervensi praktis perlu diperluas, tidak hanya menyasar edukasi bagi pimpinan koperasi, tetapi juga mencakup penguatan kapasitas teknis bagi pihak yang bertanggung jawab atas perhitungan maupun pihak yang menjalankan fungsi pengawasannya, yang secara langsung membentuk rancangan Tahap 2 dari model ini

Untuk memperkuat argumen optimalisasi SHU secara terukur, berikut disajikan ilustrasi simulasi keuangan sederhana yang membandingkan kondisi fiskal Koperasi ABC sebelum dan sesudah penerapan Tahap 2 model, yaitu pengelolaan cadangan piutang tak tertagih sesuai PMK Nomor 74/2024. Simulasi ini disusun berdasarkan skala usaha Koperasi ABC (omzet tahunan sekitar Rp 139.000.000,-) dan proporsi kredit macet 15% dari portofolio pinjaman anggota sebagaimana teridentifikasi pada temuan penelitian, dengan mengasumsikan komposisi kualitas piutang bermasalah tersebut mengikuti empat kategori pada Tabel 3. Pada skenario “Sebelum Penerapan Model”, cadangan piutang tak tertagih telah dicatat secara komersial sesuai standar akuntansi, namun belum diakui sebagai pengurang penghasilan bruto secara fiskal karena belum memenuhi syarat administratif PMK 74/2024 seperti reklasifikasi piutang dan dokumentasi pendukung yang memadai, sehingga terjadi koreksi fiskal positif. Pada skenario “Sesudah Penerapan Model”, persyaratan administratif tersebut telah dipenuhi melalui pelaksanaan Tahap 2, sehingga cadangan piutang dapat diakui penuh sebagai *deductible expense*.

Tabel 2. Ilustrasi Simulasi Dampak Fiskal Penerapan Tahap 2 Model terhadap Laba dan SHU Koperasi ABC

Komponen	Sebelum Penerapan Model (Rp)	Sesudah Penerapan Model (Rp)
Pendapatan usaha kotor (bunga pinjaman & jasa lainnya)	139.000.000	139.000.000
Biaya operasional	(75.000.000)	(75.000.000)
Laba usaha sebelum cadangan piutang	64.000.000	64.000.000
Cadangan piutang tak tertagih (diakui secara komersial)	(34.500.000)	(34.500.000)
Laba komersial sebelum pajak	29.500.000	29.500.000
Koreksi fiskal positif atas cadangan piutang (tidak diakui secara fiskal)	34.500.000	0
Penghasilan Kena Pajak (PKP)	64.000.000	29.500.000
PPh Badan terutang (tarif Pasal 17 jo. Pasal 31E UU PPh)	7.040.000	3.245.000
Laba bersih setelah pajak (dasar perhitungan SHU)	22.460.000	26.255.000
Estimasi penghematan pajak (<i>tax saving</i>) per tahun	-	3.795.000
Estimasi kenaikan SHU yang dapat dibagikan kepada anggota	-	+16,9%

Sumber: Data diolah (ilustrasi), 2026, ketentuan PMK Nomor 74 Tahun 2024 dan Pasal 17 jo. Pasal 31E Undang-Undang Pajak Penghasilan.

Ilustrasi pada Tabel 2 menunjukkan bahwa pengakuan cadangan piutang tak tertagih sebesar Rp34.500.000 sebagai pengurang penghasilan bruto menurunkan Penghasilan Kena Pajak dari Rp64.000.000 menjadi Rp29.500.000, sehingga PPh Badan terutang berkurang dari sekitar

Rp7.040.000 menjadi Rp3.245.000, atau setara dengan estimasi penghematan pajak (tax saving) sebesar Rp3.795.000 per tahun. Penghematan pajak tersebut secara langsung menambah laba bersih yang menjadi dasar pembagian SHU, dari Rp22.460.000 menjadi Rp26.255.000, atau meningkat sekitar 16,9% dibandingkan kondisi sebelum penerapan model. Perlu ditegaskan bahwa angka-angka pada simulasi ini bersifat ilustratif untuk menggambarkan arah dan besaran potensi dampak fiskal Tahap 2, bukan angka aktual dari laporan keuangan teraudit Koperasi ABC; penerapan pada kondisi riil memerlukan verifikasi menggunakan data laporan keuangan dan perpajakan aktual koperasi. Meski demikian, ilustrasi ini memperkuat argumen bahwa optimalisasi SHU dalam judul penelitian ini bukan sekadar klaim normatif, melainkan memiliki basis kuantitatif yang dapat diuji lebih lanjut secara empiris.

3.6.4 Peran Pengawasan dalam Memvalidasi Kebutuhan Model Tata Kelola Pajak Digital

Selain menguatkan temuan pada ketiga dimensi sebelumnya, wawancara dengan Pengawas Koperasi turut mengungkap dimensi yang belum tertangkap dari dua informan sebelumnya, yaitu kondisi pembukuan yang masih semi-manual dan belum terintegrasi penuh dengan sistem akuntansi baku, sehingga proses rekonsiliasi dan evaluasi akhir tahun berjalan relatif lambat. Kondisi ini menegaskan bahwa persoalan tata kelola pajak koperasi tidak berdiri sendiri, melainkan berakar pada kapasitas administrasi keuangan koperasi secara keseluruhan.

Pengawas Koperasi menyatakan dukungannya secara eksplisit terhadap kebutuhan pendampingan yang bersifat aplikatif: *“dibutuhkan pelatihan dan pendampingan praktis, bukan sekadar sosialisasi teori, mengenai teknis penghitungan cadangan piutang, pengidentifikasian biaya pengurang pajak, serta instrumen perencanaan pajak tahunan”*. Ia juga berharap pemerintah menyediakan sosialisasi insentif dan fasilitas pajak khusus koperasi yang lebih mudah diakses serta layanan konsultasi perpajakan yang ramah bagi koperasi berskala mikro dan kecil, dan berharap kalangan akademisi dapat menghadirkan *“pendampingan terapan, seperti tax planning template, yang bisa langsung diimplementasikan dalam siklus pembukuan dan fungsi pengawasan koperasi.”*

Harapan tersebut secara langsung memvalidasi kebutuhan atas model tata kelola pajak digital yang dirumuskan dalam penelitian ini: Pengawas Koperasi menggambarkan kebutuhan atas instrumen yang pada dasarnya sejalan dengan enam tahap model yang diuraikan pada bagian 3.7. Sebagaimana ditegaskannya di akhir wawancara, *“penanganan risiko kredit macet dan efisiensi perpajakan sebenarnya adalah dua hal yang saling bertaut,”* sehingga sinergi panduan operasional antara fungsi pengawasan dan manajemen menjadi kunci agar koperasi dapat mengelola risiko kredit sekaligus memanfaatkan potensi fasilitas pajak secara aman dan optimal.

3.7 Formulasi Model Tata Kelola Pajak Digital pada Koperasi Simpan Pinjam

Berdasarkan hasil reduksi dan analisis data dari ketiga informan, dirumuskan Model Tata Kelola Pajak Digital pada koperasi simpan pinjam yang terdiri atas enam tahap sebagai berikut.

Tahap 1 yaitu Membangun Fondasi Perencanaan Pajak di Awal Tahun Buku. Perencanaan pajak dirancang untuk dimulai sejak awal tahun buku, bukan menjelang tenggat SPT Tahunan, dengan menyusun proyeksi target pertumbuhan usaha, estimasi laba sebelum pajak per unit usaha, perkiraan kewajiban pajak, serta kalender kepatuhan pajak tahunan yang mencantumkan penanggung jawab utama dan kuasa. Tahap ini secara langsung menjawab harapan Pengawas Koperasi akan tersedianya instrumen perencanaan pajak tahunan yang selama ini belum dimiliki koperasi.

Tahap 2 yaitu Menata Pengelolaan Cadangan Piutang Tak Tertagih Sesuai PMK 74/2024. Tahap ini merespons langsung temuan kredit macet 15% serta ketidakpastian teknis yang dikeluhkan ketiga informan mengenai kesesuaian metode perhitungan cadangan dengan ketentuan deductible expense. Sebagai koperasi simpan pinjam, Koperasi ABC berhak membentuk cadangan piutang tak tertagih sebagai pengurang penghasilan bruto sesuai PMK 74/2024, melalui klasifikasi ulang piutang ke dalam empat kategori resmi pada Tabel 3, inventarisasi agunan, pemisahan pembukuan cadangan komersial dan fiskal, penyusunan daftar piutang tak tertagih yang dihapusbukukan dengan bukti pendukung sah, serta pelatihan teknis penghitungan cadangan bagi pengelola sebagaimana diharapkan oleh Pengawas Koperasi. Estimasi dampak fiskal dari penerapan tahap ini terhadap penghematan pajak dan peningkatan SHU diilustrasikan secara numerik pada Tabel 2 (bagian 3.6.3).

Tabel 3. Klasifikasi Kualitas Piutang dan Persentase Cadangan Sesuai PMK 74/2024

Kategori Kualitas Piutang	Dasar Perhitungan	Persentase Cadangan Diakui
Lancar	Nilai piutang penuh (tanpa dikurangi agunan)	0,5%
Kurang Lancar	Nilai piutang setelah dikurangi agunan	10%
Diragukan	Nilai piutang setelah dikurangi agunan	50%
Macet	Nilai piutang setelah dikurangi agunan	100%

Sumber: PMK Nomor 74 Tahun 2024.

Tahap 3 yaitu Mengoptimalkan Insentif dan Biaya Pengurang Lain yang Sah. Dua peluang utama dirumuskan pada tahap ini, yaitu peninjauan ulang perlakuan pajak atas bunga simpanan anggota mengingat bunga sampai dengan Rp240.000 per bulan per anggota tidak dikenakan pemotongan pajak, serta penelusuran biaya operasional yang sesungguhnya berhak diakui sebagai pengurang penghasilan bruto namun belum dibiayakan secara sistematis, seperti biaya pelatihan, pemeliharaan aset, dan penyusutan aset tetap.

Tahap 4 yaitu Penguatan Kapasitas Kelembagaan dan Fungsi Pengawasan. Tahap ini merupakan respons langsung atas rekomendasi eksplisit Pengawas Koperasi mengenai pembagian beban kerja perpajakan yang selama ini bertumpu sepenuhnya pada satu orang manajer, sekaligus menjawab temuan dimensi Kapasitas Kelembagaan dan Pengawasan pada Tabel 1. Tahap ini merumuskan penunjukan staf cadangan atau pembagian peran teknis antarpengurus, migrasi pencatatan keuangan dari sistem semi-manual menuju sistem akuntansi yang baku agar proses rekonsiliasi dan evaluasi akhir tahun tidak lagi berjalan lambat, pelatihan teknis perpajakan berkala yang menyasar baik Manajer Operasional maupun Pengawas Koperasi, serta penguatan literasi Pengawas Koperasi atas regulasi dan insentif pajak khusus koperasi agar fungsi kontrol dapat berjalan lebih substantif, tidak sekadar administratif.

Tahap 5 yaitu Penguatan Tata Kelola Administrasi dan Sistem Pajak Digital. Tahap ini melengkapi penguatan kelembagaan pada Tahap 4 dengan perangkat administratif dan teknologi yang mendukung pelaksanaannya, meliputi penyusunan *Standard Operational Procedure (SOP)* tertulis pengelolaan dokumen pendukung perpajakan, standardisasi arsip bukti potong dan pelaporan, serta optimalisasi sistem administrasi pajak digital termasuk kesiapan transisi ke Coretax, sebagaimana dinilai positif namun masih membutuhkan penguatan lebih lanjut oleh Ketua Koperasi, Manajer Operasional, maupun Pengawas Koperasi.

Tahap 6 yaitu Evaluasi dan Transparansi kepada Anggota. Rancangan model dievaluasi setiap semester secara kolaboratif oleh Manajer Operasional dan Pengawas Koperasi, terutama untuk memperbarui klasifikasi kualitas piutang, sehingga fungsi pengawasan tidak lagi bersifat evaluatif pasif berdasarkan laporan berkala semata, melainkan turut terlibat aktif dalam siklus perencanaan. Pada akhir tahun buku, hasil optimalisasi disampaikan secara terbuka kepada anggota dalam Rapat Anggota Tahunan sebagai bentuk akuntabilitas.

Seluruh rancangan model disusun dengan menjaga prinsip bahwa klasifikasi piutang harus mencerminkan kondisi riil, setiap biaya yang diklaim harus memiliki dokumen pendukung yang sah, dan penghapusan piutang tanpa dokumentasi resmi tidak dapat diklaim sebagai pengurang secara fiskal, sehingga model ini mengoptimalkan insentif perpajakan sesuai regulasi yang berlaku, bukan menjadi celah untuk menghindari kewajiban perpajakan.

3.8 Implikasi terhadap Optimalisasi SHU dan Agenda Pembangunan

Apabila keenam tahap model tersebut dijalankan secara konsisten, sebagian kerugian akibat kredit macet yang selama ini murni menjadi beban usaha dapat diakui secara fiskal untuk mengurangi kewajiban pajak koperasi, yang pada akhirnya berpotensi menambah SHU yang dapat dibagikan kepada anggota. Temuan ini memperkuat posisi tata kelola pajak digital sebagai instrumen keberlanjutan ekonomi koperasi. Sebagai kajian konseptual, model ini tidak dimaksudkan untuk menggantikan kebutuhan pengujian empiris lebih lanjut, melainkan menawarkan kerangka kerja awal yang dapat diadaptasi oleh koperasi simpan pinjam lain dengan karakteristik struktural serupa, sebelum diuji lebih lanjut tingkat implementabilitasnya di lapangan.

4. KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa pengelolaan kewajiban perpajakan pada Koperasi ABC masih bersifat administratif-reaktif, ditangani oleh satu orang manajer tanpa mekanisme cadangan maupun pembagian beban kerja, sementara pemanfaatan sistem administrasi pajak digital masih terbatas pada fungsi pelaporan dan belum diimbangi kesiapan sumber daya manusia. Tingkat kredit macet sebesar 15% dari portofolio pinjaman anggota teridentifikasi sebagai peluang fiskal yang belum dimanfaatkan secara optimal melalui pembentukan cadangan piutang tak tertagih. Ketiga temuan tersebut dikonfirmasi secara konvergen oleh tiga informan yang mewakili tiga organ tata kelola koperasi, yaitu Ketua Koperasi, Manajer Operasional, dan Pengawas Koperasi, yang menegaskan bahwa persoalan ini bersifat struktural dan bukan sekadar kesenjangan pengetahuan pada satu pihak. Berdasarkan temuan tersebut, penelitian ini merumuskan Model Tata Kelola Pajak Digital yang terdiri atas enam tahap, perencanaan pajak tahunan, penataan cadangan piutang tak tertagih sesuai PMK 74/2024, optimalisasi insentif dan biaya pengurang pajak yang sah, penguatan kapasitas kelembagaan dan fungsi pengawasan, penguatan tata kelola administrasi dan sistem pajak digital, serta evaluasi berkala disertai transparansi kepada anggota. Penerapan model ini secara konsisten berpotensi meningkatkan efisiensi fiskal koperasi sekaligus menambah Sisa Hasil Usaha (SHU) yang dibagikan kepada anggota, sehingga memperkuat posisi tata kelola pajak digital sebagai instrumen keberlanjutan ekonomi koperasi.

4.1 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki sejumlah keterbatasan. Cakupannya masih berupa kajian konseptual pada satu lokasi koperasi, sehingga model yang dirumuskan belum diuji secara kuantitatif maupun diterapkan pada koperasi simpan pinjam lain dengan karakteristik portofolio yang berbeda. Triangulasi terhadap tiga organ tata kelola koperasi, yaitu Ketua Koperasi, Manajer Operasional, dan Pengawas Koperasi, memang memperkuat kredibilitas temuan pada level internal koperasi, namun pendekatan ini belum melibatkan perspektif pemangku kepentingan eksternal seperti otoritas pajak maupun anggota koperasi secara langsung. Simulasi dampak fiskal pada bagian 3.6.3 juga masih bersifat ilustratif dan belum menggunakan data laporan keuangan teraudit.

4.2 Saran

Berdasarkan keterbatasan tersebut, penelitian selanjutnya disarankan untuk menguji tingkat implementabilitas model ini secara kuantitatif, memperluas cakupan objek penelitian pada koperasi simpan pinjam lain dengan karakteristik portofolio yang berbeda, serta melibatkan perspektif pemangku kepentingan eksternal, termasuk otoritas pajak dan anggota koperasi, guna memperkaya validitas model.

Secara praktis, temuan penelitian ini juga merekomendasikan sejumlah langkah kepada pemangku kebijakan. Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil Menengah disarankan untuk mengembangkan modul pendampingan teknis perpajakan berbasis tata kelola pajak digital yang dapat diadopsi oleh koperasi simpan pinjam berskala mikro dan kecil, termasuk panduan praktis pengelolaan cadangan piutang tak tertagih sesuai PMK Nomor 74 Tahun 2024. Direktorat Jenderal Pajak (DJP) disarankan untuk merancang antarmuka Coretax System yang lebih ramah pengguna (user-friendly) bagi koperasi berskala mikro dan menengah, mengingat keterbatasan sumber daya manusia dan kapasitas teknis koperasi dalam beradaptasi dengan sistem administrasi pajak yang baru, sebagaimana tercermin dari kendala adaptasi yang dialami Manajer Operasional Koperasi ABC pada temuan bagian 3.3 dan 3.6.2. Penyediaan modul pelatihan singkat serta layanan konsultasi khusus koperasi dalam sistem Coretax juga dapat mempercepat transisi digital tanpa mengorbankan akurasi pelaporan pajak.

REFERENCES

- [1] M. A. Masyhuri, "The Urgency of Cooperative Development in Rural Areas of Indonesia," *Citizen : Jurnal Ilmiah Multidisiplin Indonesia*, 2024, [Online]. Available: <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:276025421>
- [2] K. Jacobs, P. Kenkel, and B. Briggeman, "Capitalization, equity, and growth in cooperative firms," *Handbook of Research on Cooperatives and Mutuals*, pp. 277–290, Feb. 2023, doi: 10.4337/9781802202618.00028.

- [3] S. Hendriani, "The role of cooperative development strategy to improving the success of village cooperative (KUD) in Riau Indonesia," *International Journal of Law and Management*, vol. 60, no. 1, pp. 87–101, Feb. 2018, doi: 10.1108/IJLMA-11-2016-0132.
- [4] undefined undefined, T. STANIMIROVIĆ, undefined undefined, T. SEVER, and undefined undefined, "Cooperative Tax Compliance — A Path to Fiscal Sustainability?," *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, pp. 123–141, Oct. 2022, doi: 10.24193/tras.67e.7.
- [5] A. Sudarwanto, "Mengelola Pajak Koperasi Untuk Kesejahteraan Anggota," *E-logis : Jurnal Ekonomi Logistik*, 2023, [Online]. Available: <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:166584689>
- [6] M. Iacopetta and P. F. Peretto, "Business taxes, management delegation, and growth," *Eur. Econ. Rev.*, vol. 170, p. 104850, 2024, doi: <https://doi.org/10.1016/j.euroecorev.2024.104850>.
- [7] P. Kenkel, K. Jacobs, and B. Briggeman, "The implications of taxation and tax policies for cooperatives and members," *Handbook of Research on Cooperatives and Mutuals*, pp. 265–276, Feb. 2023, doi: 10.4337/9781802202618.00027.
- [8] L. Jiajia and S. Runke, "How tax incentives impact corporate green transformation: Evidence from China's tax survey data," *J. Clean. Prod.*, vol. 521, p. 146279, 2025, doi: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2025.146279>.
- [9] M. Yessi Puspitha, N. Made Puspa Pawitri, M. Andy Pradana Sukarta, N. Ketut Nadila Suryasari, N. Wayan Diah Puspita Sari, and P. Negeri Bali, "Kesiapan Wajib Pajak Dalam Menghadapi Pemeriksaan Berdasarkan PMK Nomor 15 Tahun 2025," *Jurnal KRISNA: Kumpulan Riset Akuntansi*, vol. 17, no. 2, pp. 2026–299, 2026, doi: 10.22225/kr.17.1.2025.299-308.
- [10] F. Rozi and S. Supriyanto, "Koperasi Dan Tax Compliance: Studi Empiris Pada Koperasi Di Wilayah Pedesaan Kabupaten Lampung Selatan," *Benefit: Journal of Bussiness, Economics, and Finance*, vol. 3, no. 2, pp. 636–643, 2025.
- [11] I. N. Darmayasa, I. M. M. Arsana, and I. M. A. Putrayasa, "Reconstruction of the Slippery Slope Framework Tax Compliance Model," *ACRN Journal of Finance and Risk Perspectives*, vol. 11, no. 1, pp. 19–32, 2022, doi: 10.35944/JOFRP.2022.11.1.002.
- [12] I. N. Darmayasa and N. S. Hardika, "Core tax administration system: the power and trust dimensions of slippery slope framework tax compliance model," *Cogent Business & Management*, vol. 11, no. 1, p. 2337358, 2024, doi: 10.1080/23311975.2024.2337358.
- [13] C. Cai, L. Zhou, and D. Liu, "Dynamic relationship between tax reputation, digital transformation, and corporate tax compliance in financial markets," *International Review of Financial Analysis*, vol. 104, p. 104258, 2025, doi: <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2025.104258>.
- [14] A. Alexander and L. Menicacci, "Tax governance as a social responsibility of the firm: evidence from the Italian cooperative compliance program," *Social Responsibility Journal*, vol. 21, no. 8, pp. 1549–1565, 2025, doi: <https://doi.org/10.1108/SRJ-01-2025-0094>.
- [15] F. Rozi and S. Supriyanto, "Koperasi Dan Tax Compliance: Studi Empiris Pada Koperasi Di Wilayah Pedesaan Kabupaten Lampung Selatan," *Benefit: Journal of Bussiness, Economics, and Finance*, vol. 3, no. 2, pp. 636–643, 2025.
- [16] M. N. Agni, "Pengaruh Kesadaran Wajib Pajak, Sosialisasi Perpajakan, Dan Sanksi Pajak Terhadap Kepatuhan Wajib Pajak Umkm," *Jurnal Ilmiah Rafflesia Akuntansi*, vol. 9, no. 1, pp. 10–21, 2023.
- [17] H. Nugraha, "Peran Kebijakan Perpajakan dalam Mendukung Koperasi di Indonesia," *Co-Value Jurnal Ekonomi Koperasi dan kewirausahaan*, vol. 15, no. 3, 2024.
- [18] T. A. P. S. Putra, S. Ikhsan, and A. N. Rahmawati, "Model Perencanaan Pajak Penghasilan Badan pada Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung," *Accountthink: Journal of Accounting and Finance*, 2022, [Online]. Available: <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:250517985>
- [19] K. Hannes *et al.*, "The SAGE Handbook of Qualitative Research Design: Being Creative with Resources in Qualitative Research," 2022, pp. 290–306. doi: 10.4135/9781529770278.n19.
- [20] Denny Gioia, "A Systematic Methodology for Doing Qualitative Research," *J. Appl. Behav. Sci.*, vol. 57, no. 1, pp. 20–29, Dec. 2020, doi: 10.1177/0021886320982715.

- [21] T. Ahrens, "Paper development in qualitative accounting research: bringing social contexts to life," *Qualitative Research in Accounting and Management*, vol. 19, no. 1, pp. 1–17, Feb. 2022, doi: 10.1108/QRAM-03-2021-0044.
- [22] K. da S. Santos, M. C. Ribeiro, D. E. U. de Queiroga, I. A. P. da Silva, and S. M. S. Ferreira, "The use of multiple triangulations as a validation strategy in a qualitative study," *Ciencia e Saude Coletiva*, vol. 25, no. 2, pp. 655–664, Feb. 2020, doi: 10.1590/1413-81232020252.12302018.
- [23] A. Langley and N. Meziani, "Making Interviews Meaningful," *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 56, no. 3, pp. 370–391, Sep. 2020, doi: 10.1177/0021886320937818.
- [24] D. J. Clandinin, A. Estefan, and V. Caine, "'You Have Some Questions for Me?' considering Qualitative Interviewing," *International Journal of Qualitative Methods*, vol. 24, Jan. 2025, doi: 10.1177/16094069251324170.
- [25] A. Belina, "Semi-structured interviewing as a tool for understanding informal civil society," *Voluntary Sector Review*, vol. 14, no. 2, pp. 331–347, 2023, doi: 10.1332/204080522X16454629995872.
- [26] I. N. Darmayasa and N. S. Hardika, "Core tax administration system: the power and trust dimensions of slippery slope framework tax compliance model," *Cogent Business & Management*, vol. 11, no. 1, 2024, doi: 10.1080/23311975.2024.2337358.
- [27] I Dewa Agung Nanditiya Putra, Made Andy Pradana Sukarta, and Gede Teguh Prasetya Mutiawijaya, "Peran Sistem Core Tax dalam Meningkatkan Efektivitas Pengelolaan Pelaporan Pajak di KKP XYZ," *AL-MIKRAJ Jurnal Studi Islam dan Humaniora (E-ISSN 2745-4584)*, vol. 6, no. 1, pp. 1831–1837, Jan. 2026, doi: 10.37680/almikraj.v6i1.9041.
- [28] P. Kenkel, K. Jacobs, and B. Briggeman, "The implications of taxation and tax policies for cooperatives and members," *Handbook of Research on Cooperatives and Mutuals*, pp. 265–276, 2023, doi: 10.4337/9781802202618.00027.
- [29] undefined undefined, A. Fauzi, Y. Ramadhan, and undefined undefined, "Tax Knowledge and Tax Sanctions on the Compliance of MSME Taxpayers in South Tangerang with Tax Awareness Mediation," *Journal of Economics, Finance And Management Studies*, vol. 8, no. 6, 2025, doi: 10.47191/jefms/v8-i6-26.
- [30] M. C. Jensen and W. H. Meckling, "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure," *Journal of Financial Economics*, vol. 3, no. 4, pp. 305–360, 1976, doi: 10.1016/0304-405X(76)90026-X.
- [31] R. E. Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman, 1984.