



## BAB 2:

# Bagaimana mengembangkan strategi advokasi pajak anda



---

# Daftar Isi

---

## BAB 2: Bagaimana mengembangkan strategi advokasi pajak anda

---

### Menyusun siklus advokasi

Apa itu advokasi?

Siklus perencanaan advokasi - mengembangkan strategi advokasi anda

---

4

4

5

### Langkah 1: Mengidentifikasi masalah dan akar penyebabnya, serta menemukan solusi

Berpikir mengenai masalah dan penyebab-penyebabnya

Lakukan riset dan analisis

---

6

10

### Langkah 2: Mengkaji konteks eksternal anda

Menyusun analisis kekuatan (*power analysis*)

Mengidentifikasi pemangku kepentingan pajak anda

Memetakan dan menganalisis pemangku kepentingan pajak anda

Menganalisis konteks dan peluang kebijakan

---

12

12

14

20

22

### Langkah 3: Menetapkan tujuan, sasaran dan indikator perpajakan anda

Mengembangkan tujuan

Menjelaskan apa yang ingin anda capai dengan advokasi anda – menetapkan sasaran-sasaran ‘SMART’ anda

Mengembangkan indikator-indikator anda - rencanakan sekarang untuk dipantau dan di-evaluasi’ kemudian

---

23

24

27

### Langkah 4: Mengembangkan pesan-pesan kunci anda

Membuat kerangka dan menyusun pesan anda

---

30

30

### Langkah 5: Menetapkan pendekatan advokasi anda

---

35

### Langkah 6: Merencanakan monitoring dan evaluasi anda

Mengapa harus melakukan monitoring dan evaluasi

Bagaimana menjalankan monitoring dan evaluasi anda

Evaluasi eksternal

---

36

37

39

### Apendiks 1: *Template* strategi advokasi

---

40

### Apendiks 2: Tabel pemetaan pemangku kepentingan

---

41

### Halaman interaksi

---

45

### Referensi

---

51

---

# Bab 2:

## Bagaimana mengembangkan strategi advokasi pajak anda

Bab ini membahas berbagai unsur pengembangan strategi advokasi anda, dan bagaimana meramunya bersama-sama menjadi satu resep yang mengantarkan anda pada kemenangan.

Bab ini menyajikan:

- Pengantar mengenai siklus advokasi
- Enam langkah untuk mengembangkan strategi advokasi anda:
  - **Langkah 1:** Mengidentifikasi masalah dan akar penyebabnya, lalu mencari solusi
  - **Langkah 2:** Mengkaji konteks eksternal anda, termasuk mengidentifikasi pemangku-pemangku kepentingan kunci pajak anda dan siapa yang mempunyai kewenangan untuk membantu anda melaksanakan perubahan yang anda cari
  - **Langkah 3:** Kembangkan tujuan-tujuan, sasaran-sasaran, dan indikator-indikator anda
  - **Langkah 4:** Kembangkan pesan-pesan kunci anda mengenai pajak, dan rajutlah hal-hal itu untuk target audiens anda
  - **Langkah 5:** Menetapkan pendekatan advokasi anda – apakah anda ingin mengadopsi satu strategi ke dalam (*inside*) atau ke luar (*outside*) berkaitan dengan isu keadilan pajak anda?
  - **Langkah 6:** Merencanakan monitoring dan evaluasi anda
- Contoh-contoh yang terkait dengan pajak untuk memberikan gambaran mengenai langkah-langkah di atas
- Alat-alat dan tips-tips utama
- Apendiks-apendiks berikut:
  - **Apendiks 1:** *Template* strategi advokasi
  - **Apendiks 2:** Tabel peta pemangku kepentingan.

Halaman interaksi memuat saran-saran bagi pelatihan kelompok untuk:

- Melihat berbagai tahap dalam mengembangkan satu strategi advokasi
- Memampukan anda untuk menggunakan ‘pohon masalah’ dan solusi, dalam rangka mengidentifikasi penyebab utama isu yang ingin anda tangani dan mengembangkan sasaran-sasaran untuk menanganinya
- Menganalisis pemangku-pemangku kepentingan pajak yang relevan di dalam konteks anda dan membuat perkiraan siapa yang memiliki kekuasaan untuk membantu anda mencapai perubahan yang anda cari
- Mempertimbangkan bagaimana membuat sasaran anda menjadi spesifik, dapat dilaksanakan, realistis dan dapat dicapai dalam jangka waktu tertentu.

---

# Menyusun siklus advokasi

**'Salah satu kekeliruan yang paling banyak dilakukan para aktifis adalah terperosok ke dalam jebakan aktifitas. Kadang-kadang kita langsung bergerak melakukan aktifitas advokasi hanya dengan bermodalkan niat baik – dengan atau tanpa rencana kegiatan yang jelas. Seringkali cara seperti ini menyebabkan penyalahgunaan sumberdaya, rasa frustrasi, dan akhirnya berujung pada kegagalan ... dengan berhenti sejenak dan melakukan pekerjaan rumah kita, menyusun strategi, aktifis dapat memperoleh kesempatan yang jauh lebih baik untuk menyalurkan sumber-sumber daya yang dimilikinya untuk menuju hasil akhir yang diinginkan.'**

*Dari International Freedom of Expression Exchange, Campaigning for Freedom of Expression, A Handbook for Advocates*

---

---

## Apa itu advokasi?

---

Advokasi adalah istilah yang digunakan untuk mencakup sejumlah kegiatan, yang dapat dilakukan oleh organisasi-organisasi atau individu-individu untuk melaksanakan tekanan demi mengubah satu kebijakan atau perilaku tertentu dari pemerintah, institusi, organisasi (seperti: Dana Moneter Internasional-IMF, atau Bank Dunia) atau mungkin saja satu individu (misalnya: seorang pemimpin perusahaan atau wali kota). Advokasi dapat menjadi satu proses perubahan sosial, yang mempengaruhi sikap-sikap, hubungan-hubungan sosial dan relasi-relasi kekuasaan, dan yang memperkuat masyarakat sipil dan membuka peluang-peluang demokratis.

Intinya, advokasi berusaha menangani penyebab-penyebab yang ada di balik satu masalah, menyingkirkan rintangan-rintangan yang menghalangi pencapaian solusi, dan dengan sukses berhasil mempengaruhi agenda-agenda dalam rangka mencapai perubahan yang diinginkan. Advokasi dalam rangka keadilan pajak, dapat menjadi unsur penting terkait dengan tercapainya perubahan-perubahan yang lebih luas, yang berhubungan dengan penanggulangan kemiskinan, pembangunan dan keadilan sosial. Advokasi dapat mencakup riset dan analisis kebijakan, lobi, kerja-kerja media dan kampanye.

---

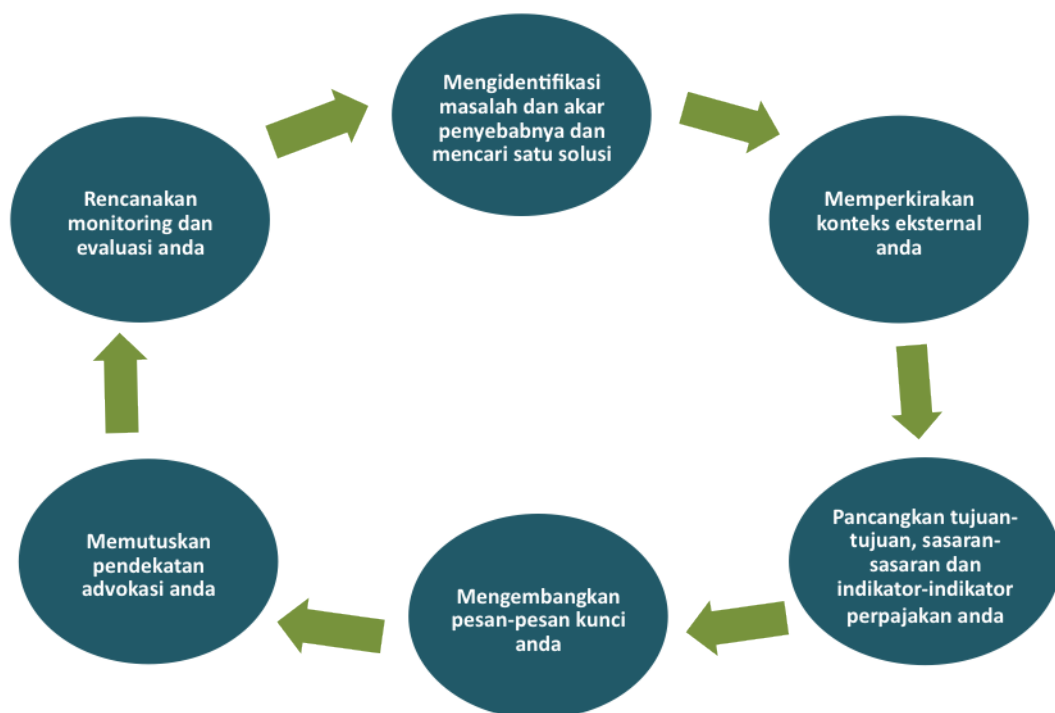
## Siklus perencanaan advokasi - mengembangkan strategi advokasi anda

---

Advokasi anda akan lebih mempunyai dampak kalau anda mempunyai strategi advokasi yang sistematis, termasuk dalam hal meneliti isu advokasi; menganalisis konteks politik; mengidentifikasi sasaran, tantangan, sekutu dan hasil-hasil yang diinginkan; dan yang memiliki pesan-pesan kunci yang jelas yang ingin disebarkan serta perubahan-perubahan yang diupayakan. Rencana-rencana advokasi harus tetap fleksibel untuk menjawab lingkungan politik yang selalu berubah-ubah, pembelajaran baru, dan peluang-peluang atau ancaman-ancaman politis baru. Jangan pernah membuat strategi anda kaku seperti batu, karena langkah-langkah berbeda akan perlu diambil pada waktu-waktu yang berbeda-beda pula. Itulah masalah strategi dan taktik!

Harus disadari bahwa advokasi kadang-kadang memakan waktu lama untuk memperoleh hasil – bayangkan saja berapa lama waktu yang dibutuhkan oleh gerakan anti apartheid di Afrika Selatan untuk menghasilkan perubahan! – jadi siap siagalah untuk suatu proses panjang, sambil berharap bahwa hasil dapat datang lebih cepat daripada yang anda pikirkan. Bab ini akan membawa anda langkah demi langkah dalam pengembangan suatu strategi advokasi. Anda akan diantar berjalan melalui enam langkah, yang tentunya urut-urutan nya tidak kaku. Anda masih dapat mengubah urutan, tergantung apa yang cocok bagi konteks anda.

Anda dapat menemukan satu *'template'* strategi advokasi, pada akhir bab ini (Apendiks 1).



---

# Langkah 1: Mengidentifikasi masalah dan akar penyebabnya lalu menemukan solusi

---

## Berpikir mengenai masalah dan penyebab-penyebabnya

---

Langkah pertama sebelum mengembangkan suatu strategi atau intervensi advokasi adalah mengidentifikasi masalah dan penyebab-penyebab di baliknya. Hanya dengan menganalisis penyebab masalah, anda akan dapat melihat intervensi atau strategi advokasi mana yang paling cocok untuk menanganinya. Isu-isu (atau penyebab) di baliknya mungkin tidak jelas dan anda mungkin membutuhkan beberapa pendekatan untuk memahami masalah, termasuk pelatihan-pelatihan partisipatoris yang melibatkan anggota-anggota komunitas yang terkena dampak, riset 'di belakang meja' (*desk research*) atau wawancara.

Bab 1 mengidentifikasi sejumlah masalah dan penyebab-penyebab di baliknya yang berhubungan dengan pajak. Bab ini juga menunjukkan bagaimana advokasi yang menjawab penyebab-penyebab ini benar-benar dapat membawa perubahan. Sebagai contoh:

- Pelayanan dasar yang tidak memadai seperti pelayanan kesehatan atau pendidikan, merupakan

masalah besar penyebab kemiskinan. Kurangnya pendapatan domestik melalui pajak untuk membiayai pelayanan publik merupakan salah satu penyebab dibaliknya. Kampanye pajak oleh kelompok warga di Bolivia telah berhasil mendorong pemerintah memasukkan jenis pajak baru bagi perusahaan pertambangan dan memanfaatkan pendapatan ini untuk pendidikan dan perumahan.

- Pemerintah seringkali tidak cukup bertanggungjawab terhadap para warganya. Salah satu penyebabnya adalah bahwa pemerintah-pemerintah lebih tergantung kepada bantuan daripada pendapatan dari pajak domestik dan karena itu pertanggungjawaban mereka yang terbesar adalah terhadap para donor. Mobilisasi pendapatan domestik adalah bagian dari jawaban, karena penerimaan melalui pajak terbukti telah meningkatkan pertanggungjawaban pemerintah terhadap para warganya. Karena itu advokasi oleh masyarakat sipil di negara-negara termasuk Ghana, India, Filipina dan Brasil, berusaha untuk mempengaruhi pemerintah mereka agar mengadopsi kebijakan perpajakan yang fair dan transparan, yang dapat dimonitor oleh rakyat.

---

## STUDI KASUS Perpajakan untuk pendidikan di Nicaragua<sup>i</sup>

Di Nicaragua, koalisi organisasi masyarakat sipil (CSO), yang dipimpin oleh *Coordinadora Civil dan Instituto de Estudios Estratégicos y Políticas Públicas* (IEEPP) sudah lama berusaha untuk memperbaiki pendidikan di negeri itu melalui kampanye untuk meningkatkan biaya pendidikan. Peserta koalisi baru-baru ini telah memutuskan untuk menangani isu-isu kebijakan pajak dan memasukkan reformasi perpajakan sebagai bagian spesifik advokasi mereka. Ini adalah hasil dari analisis masalah dan solusinya, yang menyebabkan mereka melihat, bahwa kebijakan perpajakan – secara khusus tingkat pengumpulan pajak dan ketidakadilan didalam sistem perpajakan – merupakan kendala mendasar terhadap peningkatan biaya untuk pendidikan.

Dua alat disajikan di dalam bagian ini: teknik ‘tetapi mengapa?’ dan ‘pohon-pohon’ masalah dan solusinya. Alat-alat itu didesain untuk membantu anda memfokuskan diri pada penyebab-penyebab dan bukannya pada gejala-gejala dari masalah. Untuk mengidentifikasi solusi yang jitu bagi satu masalah, dituntut pengetahuan tentang apa sebenarnya penyebab masalah tersebut. Mengambil tindakan tanpa mengidentifikasi faktor-faktor mana saja yang mempengaruhi masalah dapat menghasilkan usaha-usaha yang salah arah. Hal ini menghilangkan waktu dan sumber-sumber.

Banyak penyebab dan solusi dapat dipakai untuk masalah anda, oleh sebab itu terserah kepada anda untuk menemukan salah satu, yang anda anggap paling penting, dan yang dapat dikerjakan oleh organisasi anda.



## ALAT ‘Tetapi mengapa?’<sup>ii</sup>

Teknik ‘tetapi mengapa?’ meneliti satu masalah, sambil mengajukan pertanyaan-pertanyaan untuk menemukan apa penyebabnya. Tiap kali sesudah diberikan satu jawaban, diajukan lagi satu pertanyaan lanjutan ‘tetapi mengapa?’.

Contoh: kalau anda mengatakan bahwa orang-orang di masyarakat miskin tidak dapat memperoleh air bersih, anda dapat bertanya kepada diri anda sendiri ‘tetapi mengapa?’ Begitu anda menemukan jawaban terhadap pertanyaan itu, buktikanlah jawaban itu dengan pertanyaan ‘tetapi mengapa’ yang lain, sampai anda menemukan akar masalah.

Misalnya: apakah masalah berawal dari kurangnya pendidikan higiene, yang mengakibatkan orang tidak peduli mengenai air bersih atau karena mereka tidak tahu bagaimana menggali sumber-sumber air minum yang aman. Atau apakah itu disebabkan karena Pemerintah gagal mengimplementasikan program-program penggalian sumber air. Kalau hal itu akibat dari kegagalan Pemerintah, mengapa hal itu terjadi? Apakah karena tidak ada uang? Mengapa tidak ada uang untuk sumber-sumber air minum? Apakah Pemerintah tidak efisien dalam mengumpulkan pajak? Apakah pajak tidak digunakan dengan baik?

### Bagaimana teknik ‘tetapi mengapa?’ bekerja?

Contoh:

**Masalah langsung**

Anak-anak tidak ke sekolah

**Tanyakan mengapa?**

Mereka terus-menerus jatuh sakit

**Jawaban yang mungkin:**

Berilah obat-obatan

**Tanyakan mengapa?**

Mereka minum air kotor

**Jawaban yang mungkin:**

Galilah sebuah sumur

**Tanyakan mengapa?**

Jarak sumur terlalu jauh dari sekolah

**Jawaban yang mungkin:**

Sambungkan dengan sebuah pipa

**Tanyakan mengapa?**

Pemerintah setempat mengatakan akan menggali satu sumur baru tahun lalu, tetapi tidak melakukannya

**Jawaban yang mungkin:**

Galilah sebuah sumur atau lobi-lah Pemerintah setempat untuk mengusahakan sebuah sumur

**Tanyakan mengapa?**

Pemerintah pusat tidak mengeluarkan dana yang sudah dijanjikan

**Jawaban yang mungkin:**

Galilah sebuah sumur atau sambungkan sebuah pipa, atau lobi-lah Pemerintah pusat untuk mengeluarkan dana.

**Tanyakan mengapa?**

Pemerintah tidak menghimpun pajak yang memadai

**Jawaban yang mungkin:**

Galilah sebuah sumur atau masukkan pipa atau lobi-lah pemerintah pusat untuk menghimpun pajak dan menyebarkannya lebih cepat atau membuat prioritas menghimpun pajak dari perusahaan-perusahaan yang melakukan penghindaran (*dodging*).

**Tanyakan mengapa?**

Pemerintah berusaha untuk menghentikan perusahaan-perusahaan yang melakukan penghindaran pajak (*tax dodging*).

**Jawaban yang mungkin:**

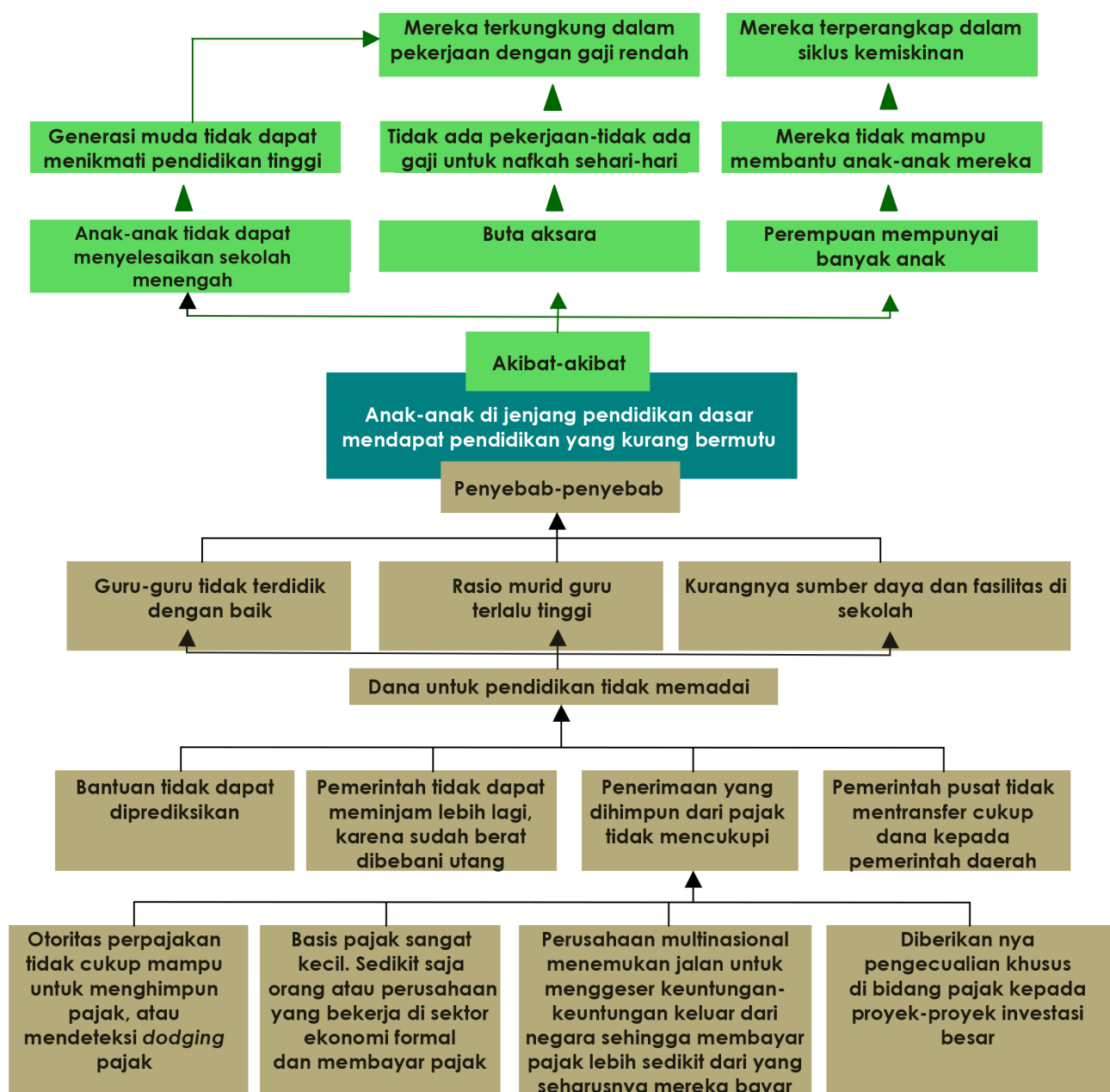
Berkampanye untuk menghentikan tax haven (tempat yang memberi perlindungan penghindaran pajak), sehingga lebih sulit menyembunyikan uang yang harus dibayar kepada Pemerintah melalui pajak.



## ALAT 'Pohon' masalah dan solusi ii

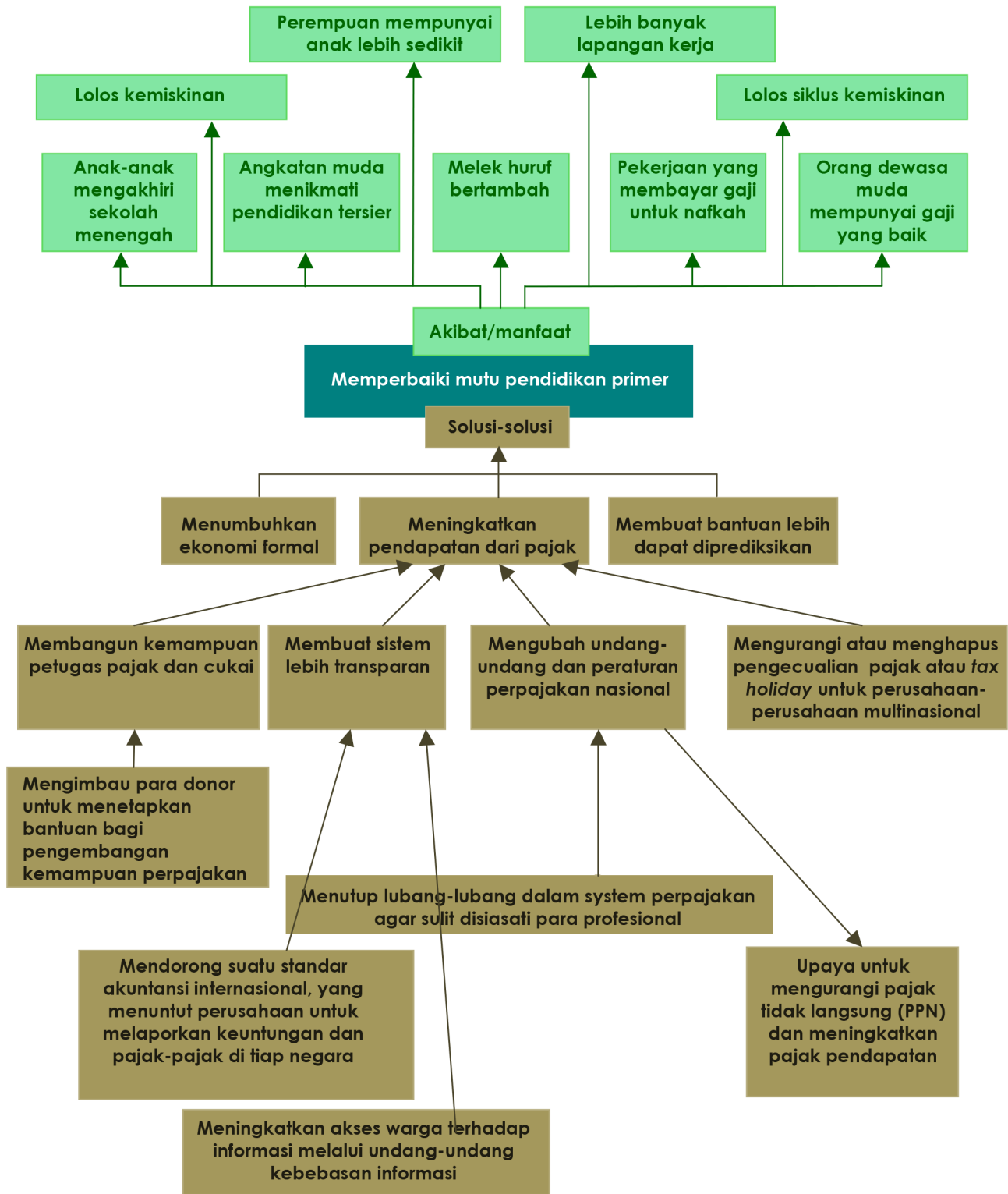
'Pohon' masalah dan solusi merupakan alat yang baik untuk menganalisis satu isu dan dapat digunakan dengan mudah di dalam kelompok. Pohon masalah memampukan anda untuk mengidentifikasi akar masalah dan akibat-akibat utama masalah. Dengan menggunakan 'pohon' solusi, anda dapat mengubah masalah menjadi satu tujuan positif untuk advokasi anda, mengubah akar masalah menjadi solusi yang mungkin dan akibat-akibatnya menjadi manfaat-manfaat potensial. Instruksi yang lebih terinci tentang bagaimana menggunakan 'pohon' masalah dan solusi, lihat Latihan 2 di halaman interaksi pada akhir bab ini.

Ini satu contoh 'pohon' masalah yang terfokus pada masalah-masalah yang terkait dengan pajak:





Ini satu contoh pohon solúsi, yang terfokus pada masalah yang berkaitan dengan pajak



Latihan dengan pohon masalah mungkin dapat mengangkat berbagai akar dari suatu masalah. Karena itu menyusun prioritas menjadi penting supaya anda tidak berlebihan membanting tulang dan berisiko menjadi tidak efektif.

Di bawah ini adalah serangkaian daftar pertanyaan yang bermanfaat untuk mengidentifikasi isu-isu mana yang harus mendapatkan prioritas.<sup>iii</sup>

Apakah dengan mengerjakan isu tersebut anda dapat:

- Menghasilkan perbaikan riil bagi kehidupan masyarakat?
- Menyadarkan masyarakat akan kekuatan mereka sendiri?
- Menghasilkan sesuatu yang cakupannya dirasakan secara luas dan mendalam?
- Membangun organisasi-organisasi dan aliansi-aliansi yang berkesinambungan?
- Memberikan peluang kepada perempuan dan orang-orang lain untuk mempelajari dan terlibat dalam politik?
- Menumbuhkan pemimpin-pemimpin baru?
- Mendorong kesadaran tentang dan penghargaan terhadap hak-hak?
- Mengaitkan perusahaan-perusahaan lokal dengan isu-isu yang berskala lebih luas, bahkan bersifat global?
- Meningkatkan potensi untuk penggalangan dana?
- Memampukan organisasi untuk mengembangkan visi dan misinya?
- Menjadi pemenang? Apakah ada sasaran yang jelas, kerangka waktu dan solusi kebijakan?

---

## Lakukan riset dan analisis

---

Sesudah analisis awal masalah anda, akan dibutuhkan riset lebih lanjut untuk:

- Memperoleh bukti-bukti yang dapat dipercaya untuk argumen-argumen anda. Pembuat kebijakan tidak akan diyakinkan oleh analisis masalah dan solusi anda, sebelum anda mempunyai evidensi yang telah diteliti dengan baik, untuk mendukung analisis anda. Meneliti isu-isu perpajakan memang sangat menantang. Hal itu menyebabkan kami menyusun satu bab tersendiri (Bab 3), yang memberikan tips dan alat-alat yang berguna dalam melakukan riset tentang isu-isu perpajakan.
- Menjustifikasi suatu rangkaian kegiatan khusus untuk organisasi dan mitra-mitra anda
- Temukan fakta dan cerita untuk menggambarkan isu anda. Hal ini penting dalam rangka menjelaskan dan meyakinkan baik pembuat kebijakan, maupun pendukung-pendukung potensial kasus anda.

Organisasi-organisasi masyarakat sipil di Sierra Leone sudah berkampanye pada pemerintahnya untuk transparansi dan akuntabilitas yang lebih besar dan penerimaan yang meningkat dari sektor pertambangan. Sierra Leone kaya sumber-sumber mineral dan sejumlah perusahaan pertambangan asing memetik keuntungan, namun negara memperoleh sangat sedikit penghasilan dari sektor ini, karena keringanan pajak (*tax break*) yang terlalu murah hati dan kemampuan administratif yang terbatas. Walau Sierra Leone mengekspor US \$ 145 juta mineral pada tahun 2007, hanya US \$ 10 juta tinggal di dalam negeri – itu berarti hanya 5 persen dari jumlah penerimaan pemerintah.

Karena gagal memungut pajak dari sektor pertambangan, pemerintah berusaha meningkatkan pendapatan melalui cara-cara lain. Tahun 2009 pemerintah memperkenalkan suatu pajak barang dan jasa baru (GST) – yang sama dengan PPN (VAT). Tidak lama sesudah diperkenalkannya pajak baru ini, para aktifis di Sierra Leone mengidentifikasi potensi

sifat regresif pajak baru ini sebagai masalah serius dan mengaitkan isu ini dengan kerja-kerja mereka saat ini dalam isu perpajakan sektor pertambangan.

Karena itu mereka mengupayakan riset untuk memperdalam analisis mereka tentang struktur perpajakan di Sierra Leone, termasuk untuk melihat bagaimana GST dirasakan oleh berbagai konstituen. Riset itu muncul pada saat orang-orang yang bekerja di perpajakan di Sierra Leone sedang mencari cara untuk memperluas dan menguatkan jejaring mereka, dan untuk menangani isu-isu perpajakan dan pembangunan di luar sektor pertambangan. Jadi, disamping mengupayakan pengembangan analisis dan melahirkan usul-usul untuk adanya pajak alternatif yang adil, yang dapat dibagi dengan para pembuat kebijakan, laporan riset itu juga dimaksudkan untuk ‘mendukung debat publik dan advokasi seputar isu-isu perpajakan yang lebih ekstensif dan lebih informatif’. Inilah salah satu contoh inisiatif riset untuk advokasi yang proaktif dan tepat waktu.

---

## Langkah 2: Mengkaji konteks eksternal anda

Sebelum anda mencantumkan sasaran-sasaran advokasi anda, anda akan butuh menganalisis konteks eksternal. Institusi-institusi, organisasi-organisasi dan individu-individu mana saja yang perlu anda pengaruhi, untuk menghasilkan perubahan yang anda cari? Apa konteks politis, -yang dalamnya anda bekerja dan bagaimana konteks ini akan mempengaruhi pendekatan yang anda ambil untuk advokasi anda? Peluang-peluang mana saja yang muncul, yang harus anda perhitungkan? Bagian ini memberikan beberapa tips terkait pertanyaan-pertanyaan tersebut.

---

### Menyusun analisis kekuatan (*power analysis*)

---

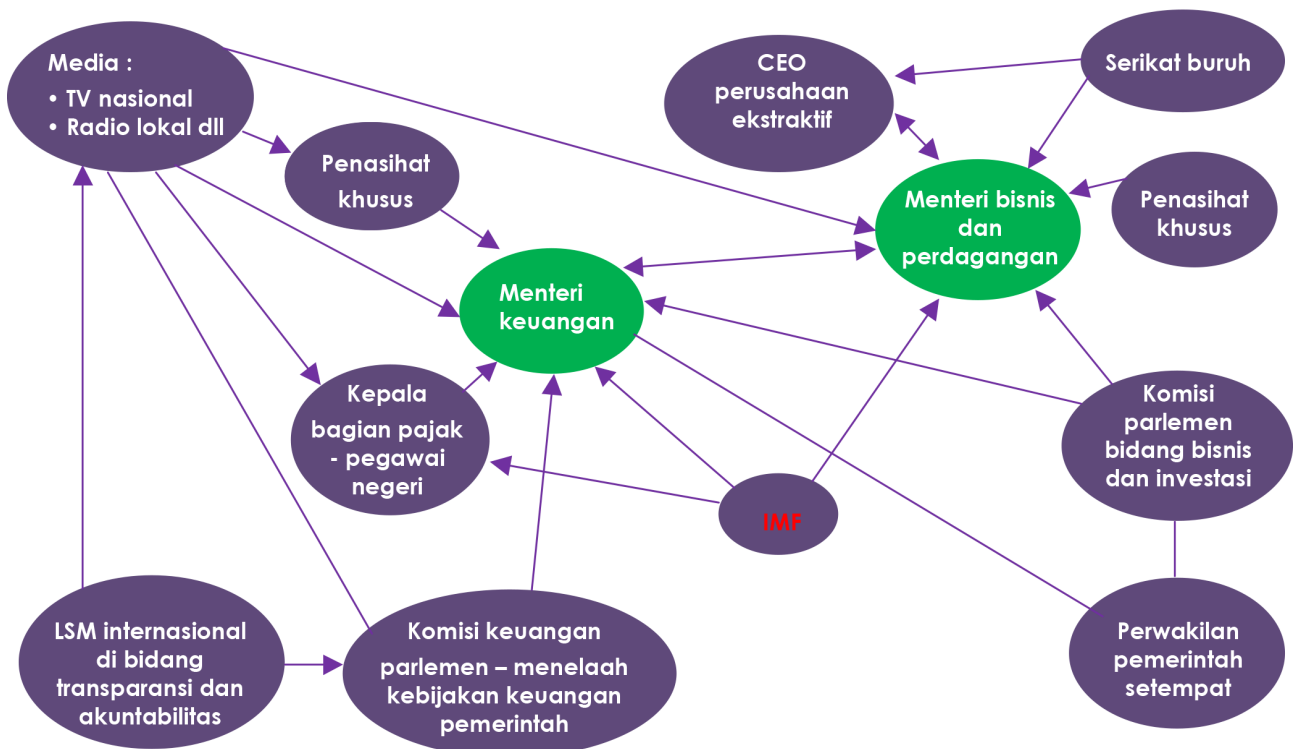
Pada intinya, analisis kekuatan adalah menjaring siapa yang mempunyai kekuasaan paling besar untuk menghasilkan perubahan yang anda inginkan dan siapa yang memiliki pengaruh terhadapnya. Hal ini akan membantu anda mengidentifikasi dimana dan ke institusi-institusi dan individu-individu mana akan anda arahkan advokasi anda.



#### **ALAT** Peta/analisis kekuatan

Gambarkan dan berikan label pada satu kotak atau lingkaran ditengah sehelai lembaran kertas plano untuk merepresentasikan satu pribadi atau satu institusi yang paling berkuasa untuk mengadakan perubahan pada isu anda. Lalu gambarlah kotak-kotak ke arah luar, sedemikian rupa sehingga lingkaran/kotak yang dekat dengan pusat kertas plano memiliki kekuasaan terbesar untuk mengubah kebijakan dan lingkaran/kotak di sudut-sudut lembaran adalah mereka dengan kekuasaan paling sedikit. Lalu anda dapat menggambarkan panah di antara dua lingkaran/kotak untuk menunjukkan individu-individu atau institusi-institusi mana mempunyai hubungan atau relasi satu sama lain. Peta kekuasaan ini paling baik jika dikembangkan pada satu lembaran kertas plano yang lebar sebagai latihan berpartisipasi dalam kelompok kecil.

Sebagai contoh: kalau salah satu keprihatinan anda adalah untuk memastikan bahwa masyarakat sipil di negara anda mempunyai akses terhadap informasi mengenai pendapatan pemerintah dari pajak yang berasal dari industri pertambangan, maka pemerintah akan memainkan peran kunci, apabila hal ini harus dilakukan. Sasaran anda adalah menteri yang bertanggungjawab terhadap keuangan, pegawai negeri yang mendukungnya atau mendukung penasihat-penasihat kunci kebijakannya; menteri yang bertanggungjawab terhadap dunia usaha dan mungkin anggota komisi parlemen yang bertanggungjawab terhadap pemantauan kebijakan pemerintah di bidang usaha dan investasi. Di negara-negara tertentu anda dapat memutuskan bahwa isteri menteri keuangan mempunyai kekuasaan dan pengaruh lebih besar daripada pegawai negeri atau anggota parlemen. Analisis ini dapat berpengaruh besar pada strategi advokasi anda dan kemana energi anda perlu diarahkan.



Peta kekuasaan akan membantu anda mengidentifikasi sasaran-sasaran advokasi anda. Sasaran-sasaran dapat dijabarkan lebih lanjut menjadi:

- sasaran-sasaran primer (mereka dengan pengaruh paling langsung)
- sasaran-sasaran sekunder (mereka yang berpengaruh terhadap sasaran-sasaran primer, atau mereka yang punya pengaruh terhadap isu, tetapi tidak sekuat sasaran primer). Sasaran-sasaran sekunder ini kadang-kadang dirujuk sebagai 'yang berpengaruh' (*influentials*). Yang berpengaruh dapat ditemukan di berbagai tempat dan tidak hanya di antara mereka yang resmi menjadi bagian dari lingkungan langsung dari pembuat kebijakan. Termasuk di sini media, anggota parlemen, para donor, pimpinan agama, kementerian lain dan serikat-serikat buruh.<sup>v</sup>

Sambil menggunakan contoh di atas mengenai transparansi penerimaan dari sektor ekstraktif, para menteri kabinet pemerintahan saat ini akan menjadi sasaran primer anda sedangkan anggota-anggota parlemen mungkin menjadi sasaran sekunder. Anda dapat juga memasukkan saluran atau jurnalis media tertentu sebagai sasaran sekunder kalau anda berpendapat bahwa mereka dapat mempengaruhi perdebatan yang mendukung peningkatan transparansi penerimaan pajak.

---

## Mengidentifikasi pemangku kepentingan pajak anda

---

Sama seperti banyak hal di dalam kehidupan, ada lebih dari satu cara untuk melakukannya! Misalnya, untuk makan apel, anda dapat mengirisnya, memotong-motong, mengupas kulitnya; atau mengunyah seluruhnya, biji, kulit dan semuanya. Hal yang sama berlaku untuk alat-alat perencanaan advokasi. Peta kekuasaan akan membantu anda mengidentifikasi sasaran-sasaran primer dan sekunder untuk advokasi anda. Sementara analisis pemangku kepentingan akan membantu anda mengidentifikasi satu perangkat pemangku kepentingan yang lebih luas – bukan hanya sasaran-sasaran saja, akan tetapi juga sekutu-sekutu dan penentang-penentang potensial.

Analisis pemangku kepentingan akan membantu anda mengidentifikasi, kepada “siapa” anda harus berbicara, dan dengan siapa anda perlu bekerjasama, agar mengadakan perubahan yang sudah anda identifikasikan. Orang-orang ini biasanya dirujuk sebagai pemangku kepentingan, karena mereka mempunyai kepentingan atau ‘taruhan’ pada isu itu.

Bagian ini menyiapkan alat-alat untuk membantu anda membuat analisis pemangku kepentingan. Jenis-jenis pemangku kepentingan lazimnya dipilah-pilah ke dalam kategori-kategori berikut:

**Sasaran-sasaran:** mereka adalah pengambil keputusan, orang-orang yang mempunyai kekuasaan untuk mengadakan perubahan yang diinginkan, atau orang-orang yang berpengaruh terhadap para pembuat keputusan. Beberapa pembuat keputusan dapat berubah menjadi sekutu, maka jangan secara otomatis berpikiran tentang mereka seperti lawan.

**Konstituen:** orang-orang dengan dan untuk siapa anda bekerja, yang secara langsung terkena oleh situasi dan dapat diharapkan memperoleh manfaat dari advokasi anda.

**Sekutu-sekutu:** orang-orang yang memiliki tujuan yang sama dengan anda dan dapat membantu mempengaruhi atau memberikan tekanan terhadap pembuat keputusan. Sekutu bisa CSO, lembaga agama, media, organisasi-organisasi

non pemerintah (LSM), perusahaan-perusahaan swasta dll. Mereka bahkan dapat menjadi pembuat keputusan kalau anda beruntung!

**Para penentang:** mereka yang menentang apa yang ingin anda lakukan dan akan mencoba menghalangi perubahan yang ingin anda lihat.

*NB: Ingat, bahwa analisis anda tentang suatu institusi perlu dibagi-bagi, karena dapat ditemukan sekutu, penentang atau sasaran di dalam satu institusi.*

Sebelum kita merinci berbagai alat untuk memetakan para pemangku kepentingan dan menganalisis kekuasaan dan pengaruh mereka terhadap proses pengambilan keputusan, marilah kita melihat beberapa pemangku kepentingan yang secara khusus relevan bagi kegiatan pajak.

---

## ‘Apa Siapa’ pemangku-pemangku kepentingan perpajakan

---

### Masyarakat dan para warga

Karena keadilan pajak membantu pengadaan pelayanan-pelayanan dasar dan terciptanya pemerataan yang lebih besar, tiap orang merupakan pemangku kepentingan di dalam kampanye keadilan pajak. Karena tiap orang terkena dampak dari penerimaan yang rendah atau distribusi yang tidak fair, anda dapat menyapa tiap orang di dalam masyarakat anda melalui kampanye pajak anda.

### Pembayar pajak

Tidak semua pembayar pajak selalu sama, karena itu mereka harus diperlakukan sesuai dengan kemampuan dan dengan jenis kegiatan mereka. Yang termasuk pembayar pajak adalah baik perusahaan-perusahaan maupun individu-individu, dan mereka membayar pajak langsung atas pendapatan mereka dan/atau secara tidak langsung, misalnya atas barang dan jasa. Orang-orang termiskin di dalam masyarakat sekalipun adalah pembayar pajak melalui konsumsi mereka.

Negara-negara memberikan perlakuan yang berbeda-beda terhadap pembayar pajak, berdasarkan penghasilan mereka atau kemampuan mereka untuk membayar, ada sistem yang lebih progresif dan ada yang sangat regresif.

Pembayar-pembayar pajak sendiri mungkin merupakan pemangku kepentingan yang paling utama karena para warga yang sadar akan peran mereka sebagai pembayar pajak dapat membentuk kelompok-kelompok kepentingan dan menuntut transparansi dalam menggunakan uang pajak mereka.

### Pemerintah

Pemerintah-pemerintah, baik lokal maupun nasional, bertanggungjawab terhadap pengembangan dan implementasi kebijakan perpajakan domestik. Pajak merupakan satu sumber pendapatan vital bagi kebanyakan pemerintah, maka sama seperti pejuang keadilan pajak, mereka mempunyai kepentingan dalam memastikan bahwa pajak dipungut.

Namun, pendekatan-pendekatan mereka terhadap bagaimana pajak harus dipungut sering berbeda dengan pendekatan para juru kampanye keadilan pajak karena banyak pemerintah sudah cenderung mendukung formula pajak yang tidak progresif. Inilah sebab mengapa para pejuang keadilan pajak di seluruh dunia mencoba untuk mempengaruhi pemerintah mereka agar memperkenalkan kebijakan perpajakan nasional yang lebih adil. Banyak pemerintah memainkan juga peran dalam menegosiasikan dimensi-dimensi internasional kebijakan perpajakan. Di beberapa negara, para aktifis pajak berkeadilan mendorong pemerintah-pemerintah mereka untuk mengambil sikap yang lebih tegas di dalam G20, atau sebagai bagian dari G77 dalam rangka mendorong peraturan akuntabilitas yang lebih transparan secara internasional untuk perusahaan-perusahaan multinasional (MNCs).

Terkait dengan perpajakan MNC, bagian-bagian pemerintahan yang berbeda dapat mempunyai pendekatan yang berbeda pula. Bagian-bagian yang berurusan dengan promosi investasi akan mendukung lingkungan dengan pajak rendah untuk mengurangi beban pajak bagi perusahaan-perusahaan multinasional. Yang berurusan dengan peningkatan penerimaan pajak dapat menentang hal ini. Karena itu memahami posisi dari figur-figur politik yang berbeda dan kementerian mereka penting untuk aktifis pajak berkeadilan.

### Otoritas penerimaan dan administrator pajak

Di beberapa negara, otoritas pajak tidak tergantung kepada pemerintah, dan mempunyai anggaran dan skala gaji sendiri (di negara lain, mereka secara khusus merupakan bagian dari kementerian keuangan). Otoritas pajak yang independen biasanya memiliki sumber daya yang lebih baik dan stafnya dibayar lebih baik daripada kementerian negara yang lain karena mereka bersaing dengan sektor swasta untuk mendapatkan dan mempertahankan staf mereka.

Namun otoritas pajak di negara-negara Selatan masih sangat kurang didanai dibandingkan dengan rekan-rekan mereka di Utara. Mereka menghadapi keterbatasan kapasitas yang sering menurunkan semangat para staf dan kadang menyebabkan korupsi. Cukup sulit bagi otoritas ini untuk mengaudit rekening perusahaan-perusahaan domestik yang mungkin sedang mencoba menghindari pajak, apalagi memasuki neraca-neraca yang rumit dari perusahaan-perusahaan multinasional dan mengontrol apakah mereka me-realokasi laba rugi di antara cabang-cabang mereka untuk menghindari pajak.

#### ► **Forum Administrasi Pajak Afrika (ATAF):**

Badan baru ini, yang didirikan tahun 2009, menghimpun 25 organisasi administrasi perpajakan. Misi ATAF adalah memobilisasi sumber-sumber domestik dengan lebih efektif dan meningkatkan akuntabilitas negara-negara Afrika terhadap warga Afrika dengan mengusahakan satu perbaikan administrasi pajak melalui sharing pengalaman, menentukan patokan-patokan dan merevisi praktek-praktek rekan yang terbaik. Komunique ATAF dapat ditemukan pada:

[www.oecd.org/dataoecd/31/48/44\\_109654.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/31/48/44_109654.pdf)

#### ► **Asia Tax Forum:**

Menurut websitenya, Asia Tax Forum mengumpulkan secara teratur pejabat-pejabat senior pemerintah dengan ahli-ahli fiskal terkemuka dan perwakilan industri. Tujuannya adalah menciptakan satu dialog berkelanjutan dan terus-menerus di antara semua sektor yang berkepentingan, tentang perkembangan-perkembangan, studi-studi, isu-isu dan tantangan-tantangan terakhir mengenai pajak langsung. Forum ini menjadikan PPN dan cukai sebagai fokus. Lihat [www.asiataxforum.org](http://www.asiataxforum.org)

Frustrasi riil yang mereka hadapi membuat para administrator pajak sering lebih menunjukkan dukungan kepada aktivis pajak berkeadilan daripada rata-rata pegawai negeri lainnya, dan mau membangun hubungan dengan para aktivis pajak berkeadilan. Dengan berbagi riset perpajakan dan usulan sistem perpajakan yang lebih transparan dan adil, secara tidak langsung dapat mempengaruhi pemerintah yang menjadi sasaran anda – tergantung dari hubungan antara administrator tersebut dan politisi di negara anda.

#### **Perusahaan multinasional (MNC)**

MNC adalah pemain besar di bidang ekonomi dan pemasok lapangan kerja dan pendapatan di kebanyakan negara Selatan. Apalagi, pajak dari MNC merupakan sumber pendapatan yang vital yang memungkinkan pemerintah untuk menyediakan pelayanan-pelayanan yang wajib dinikmati para warga. Namun, MNC cenderung menuntut dan telah menerima konsesi pajak yang besar dari pemerintah sebagai harga untuk melancarkan kegiatan-kegiatan – dan pemerintah-pemerintah risau bahwa investasi akan pergi ke tempat lain jika konsesi-konsesi seperti itu tidak diberikan. Keringanan pajak semacam itu merupakan biaya besar bagi kas pemerintah-pemerintah Selatan. MNC tertentu tanpa merasa takut juga berkecimpung dalam penghindaran dan pengelakan pajak seperti yang sudah diuraikan dalam Bab 1, yang selanjutnya mengurangi secara drastis penerimaan pajak potensial negara-negara Selatan. *Christian Aid* memperkirakan bahwa *mispricing* dagang semacam itu saja sudah menelan biaya US \$ 160 milyar dalam bentuk kehilangan pendapatan tiap tahun.<sup>vi</sup>

MNC terdiri dari perusahaan-perusahaan cabang. Struktur perusahaan berbeda-beda sehingga walaupun cabang di negara anda dapat dikontrol secara ketat oleh kantor pusat MNC, di kasus lain cabang mempunyai otonomi yang cukup besar dan memiliki tim staf lokal. Di dalam banyak kasus, cabang-cabang terdaftar di bursa saham dan ada pemegang saham lokal yang signifikan yang kalah dalam *profit shifting* yang mengurangi dividen mereka dan yang karena itu dapat menjadi sekutu-sekutu dari aktifis pajak berkeadilan.

#### **Akuntan dan badan-badan akuntansi**

Perusahaan-perusahaan akuntansi dapat terdiri dari apa saja, mulai dari kantor dengan satu orang akuntan yang memberikan pelayanan vital kepada perusahaan-perusahaan menengah dan kecil (SMEs) sampai pemberi jasa akuntansi dan daftar gaji yang berskala besar dan nasional. Tiap perusahaan yang terdaftar sampai ambang batas minimum tertentu perlu menyiapkan laporan; melampaui ambang batas tertentu perusahaan perlu diaudit. Para akuntan memberikan kedua jasa tersebut.



Beberapa perusahaan akuntansi memberi juga pelayanan yang memungkinkan kliennya menghindari dan mengelak pajak.

### ➤ Empat Besar:

Yang paling berpengaruh di antaranya adalah apa yang disebut perusahaan akuntansi 'Empat Besar' (*Big Four*): Deloitte, KPMG, Ernst & Young dan PricewaterhouseCoopers (PwC). Mereka semua beroperasi di hampir semua negara, dan di kebanyakan negara tax haven. Perusahaan-perusahaan multinasional menyiapkan laporannya dengan mereka seperti juga banyak perusahaan nasional yang aktif di dalam perdagangan asing. Aktifis pajak berkeadilan dapat menjadikan 'Empat Besar' itu sasaran langsung atau memaksa perusahaan-perusahaan klien mereka untuk mempengaruhi.

Kebanyakan, kalau bukan semua akuntan adalah anggota asosiasi-asosiasi profesional, seperti *Institutes of Chartered Accountants*; dan cabang-cabang nasional dari badan-badan akuntansi global seperti *Association of Chartered Certified Accountants* (ACCA) dan *the Federation of Francophone Certified Accountants* (FIDEF). Beberapa dari asosiasi-asosiasi ini menyelenggarakan program-program pengembangan kemampuan untuk akuntan-akuntan dan auditor pemerintah di negara-negara selatan. Asosiasi-asosiasi ini terwakili dalam *International Accounting Standards Board* (IASB) dan badan-badan terasosiasi dengannya (lihat bagian berikut). Sebagai anggota asosiasi,

mereka dapat mengadopsi mosi-mosi, yang diajukan oleh para anggota mereka – jadi para aktifis pajak berkeadilan dapat membangun aliansi dengan badan-badan nasional ini.

### **International Accounting Standards Board (IASB)**

IASB adalah organisasi akuntan-akuntan yang menyusun peraturan, yang menetapkan bagaimana perusahaan-perusahaan harus membuat laporan tahunannya. Lebih dari 100 pemerintah di seluruh dunia cenderung untuk menandatangani temuan-temuan mereka menjadi undang-undang. Sekarang ini, perusahaan-perusahaan multinasional hanya mempublikasikan laporan-laporan global yang sangat mempersulit otoritas pajak di negara-negara berkembang untuk mengidentifikasi, di mana perusahaan-perusahaan tersebut mendapat keuntungan mereka dan karena itu berapa banyak pajak yang harus mereka bayar di negara mereka. Kurangnya transparansi ini memungkinkan perusahaan-perusahaan ini untuk meminimalisasi pembayaran pajak mereka, melalui berbagai mekanisme pelaporan yang kreatif. Organisasi-organisasi yang berkampanye untuk keadilan pajak sudah menjadikan IASB sasaran untuk menyusun suatu standar pelaporan negara demi negara. Pada saat perangkat ini disusun, IASB tengah menyelenggarakan konsultasi terhadap proposal untuk standar pelaporan negara-demi-negara di sektor ekstraktif.

## **Pemerintah dengan yurisdiksi kerahasiaan negara**

Karena komponen kunci dari kedaulatan Negara adalah kemampuan mengumpulkan pendapatan, negara-negara yang menerapkan kerahasiaan finansial merongrong kemampuan negara-negara lain untuk melakukan hal ini. Terkenal sebagai *tax havens*, negara-negara atau wilayah-wilayah otonom ini memberikan juga pelayanan finansial rahasia kepada perusahaan-perusahaan non-residen yang mengakibatkan negara-negara berkembang dan juga negara-negara maju kehilangan pajak dalam jumlah besar, pajak yang disembunyikan dari otoritas perpajakan. Yurisdiksi kerahasiaan menghasilkan pendapatan yang signifikan dari pungutan registrasi tahunan yang dikenakan kepada perusahaan-perusahaan rahasia sementara penduduk setempat sering membayar pajak tidak langsung dan beberapa pajak langsung yang tinggi. Tidak semua yurisdiksi kerahasiaan memberikan derajat kerahasiaan yang sama, beberapa lebih buruk daripada yang lain. Dalam pada itu, penduduk dari banyak yurisdiksi kerahasiaan ingin menemukan satu strategi jalan keluar dari perdagangan rahasia ini.

## Dana Moneter Internasional (*International Monetary Fund, IMF*)

IMF memiliki pengaruh besar terhadap perumusan kebijakan ekonomi negara-negara berkembang termasuk terhadap pendekatan-pendekatan perpajakan. Dulu, melalui persyaratan yang dikaitkan dengan pinjaman-pinjamannya dan pengaruh laporan-laporannya terhadap kepercayaan investor, IMF mampu mempromosikan secara efektif 'konsensus pajak' yang sudah didiskusikan di Bab 1. Hal ini mengakibatkan pengurangan tarif pajak perusahaan, termasuk keringanan pajak yang luas bagi investor-investor asing, pengurangan pajak ekspor dan impor melalui liberalisasi perdagangan dan melalui pengenalan ekspansi pajak-pajak penjualan (yang sering regresif) seperti PPN.<sup>vii</sup> Bukti-bukti belakangan ini nampaknya menunjukkan bahwa IMF mengambil posisi yang sedikit berbeda dalam isu-isu ini.

## Bank Dunia

Bank Dunia memiliki agenda serupa dengan IMF melalui pengaruhnya terhadap kebijakan ekonomi negara-negara berkembang. Yang membuatnya berpengaruh secara khusus adalah caranya membuat peringkat: Menjalankan Perusahaan (*Doing Business Ranking*) ([www.doingbusiness.org](http://www.doingbusiness.org)), yang digunakan oleh pemerintah-pemerintah di seluruh dunia sebagai standar untuk mengukur kebijakan bisnis dan ekonomi suatu negara. Peringkat ini memperhitungkan waktu dan upaya yang dibutuhkan untuk mendirikan dan mempertahankan suatu perusahaan, memberi semangat kepada pemerintah-pemerintah untuk mengeliminasi 'red tape' (birokrasi yang berbelit-belit); yang termasuk didalamnya juga ialah indikator-indikator kebijakan pajak.

## Organisasi Kerjasama dan Pengembangan Ekonomi (OECD)

OECD adalah suatu kelompok yang terdiri dari sekitar 30 negara demokrasi terkaya dan paling berkuasa. Berbasis di Paris, sekretariat OECD telah mengadopsi kebijakan dan administrasi pajak sebagai fungsi inti. Termasuk di sini mengorganisasikan nasihat dan bantuan teknis bagi negara-negara berkembang.

OECD juga merupakan pembuat standar internasional untuk kebijakan perpajakan: panduan-panduannya dalam hal *transfer-pricing* digunakan oleh otoritas pajak untuk memperkirakan kegiatan-kegiatan pergeseran laba (*profit-shifting*) oleh perusahaan, dan model perjanjian-perjanjian pajaknya menjadi landasan untuk kesepakatan-kesepakatan bilateral mengenai kerja sama dan informasi perpajakan. Badan OECD yang bernama *Global Forum on Transparency and Exchange of Information for Tax Purposes* menyusun standar-standar global yang digunakan untuk melakukan *assessment* terhadap *tax havens*, dan melaksanakan *assessment* tersebut. Tentu saja standar-standar OECD didesain demi kepentingan negara-negara kaya, namun OECD juga menjangkau negara-negara berkembang untuk berusaha mempertahankan status dominannya di dalam dunia perpajakan internasional.

## Perserikatan Bangsa-Bangsa PBB (UN)

Komisi Ahli PBB untuk Kerjasama Internasional dalam Urusan Pajak (*United Nations Committee of Experts on International Cooperation in Tax Matters*), sebagai suatu bagian dari Dewan Ekonomi dan Sosial (ECOSOC), adalah badan penting lain di bidang perpajakan internasional. Dengan mandat untuk memperhatikan secara khusus kepentingan-kepentingan negara-negara berkembang, komisi ini juga mempunyai model perjanjian pajak yang berbeda dengan perjanjian OECD yang memberikan lebih banyak peluang kepada negara berkembang untuk memungut pajak dari MNC.

Karena komisi ini adalah sebuah komisi ahli, dan bukannya badan antar-pemerintah, status Komisi PBB ini barangkali lebih rendah daripada status OECD dan para anggotanya tidak memiliki mandat resmi dari negara-negarannya. Semua itu dapat berubah di tahun 2011 karena kelompok negara berkembang dalam G77 mendorong agar status komisi ditingkatkan melalui ECOSOC.

## Para pengacara/badan-badan legal

Seperti halnya para akuntan, pengacara merupakan profesi vital untuk mempertahankan integritas hukum yang mengatur negara-negara. Pengacara pajak dapat menegosiasikan perjanjian-perjanjian pajak yang baik, tetapi ada juga yang terlibat dalam membuat draft undang-undang yang memungkinkan perusahaan-perusahaan besar dan individu-individu kaya mempertahankan pendapatan dan aset-aset mereka bebas pajak. Beberapa pengacara juga menangani dan menciptakan *trust account* (rekening antara) untuk klien mereka, dan terkadang secara aktif mempromosikan yurisdiksi kerahasiaan dan *tax haven* bagi kliennya.

## Pengadilan

Sistem yudisial menafsirkan undang-undang dan merupakan tangan pemerintah dalam urusan legal, termasuk semua mahkamah dan pengadilan. Seorang penuntut umum dapat mendakwa pelanggaran-pelanggaran pajak yang serius dan menangani korupsi dan penyuapan, demikian pula pencucian uang, namun tidak aktifnya aparat pengadilan dapat menurunkan semangat para petugas untuk menangani urusan perpajakan.

## Bankir

Wilayah hukum undang-undang rahasia perbankan seperti Austria, Dubai dan Swis, demikian pula kerahasiaan finansial di Jersey, Guernsey dan Kepulauan Cayman menghalangi penguasa-penguasa pajak untuk menelusuri penipuan pajak yang dicurigai atau pelarian kekayaan yang dilakukan secara koruptif. Karena bank-bank memainkan peran krusial dalam memfasilitasi kredit dan simpanan untuk individu-individu dan perusahaan-perusahaan, beberapa bank sudah kedapatan menjadi fasilitator besar untuk korupsi, penghindaran pajak dan jenis-jenis aliran finansial lain yang terlarang.

## Individu-individu dengan nilai netto tinggi

Di kebanyakan negara, individu-individu penghindar pajak yang paling besar termasuk ke dalam kategori orang-orang yang memiliki *asset* keuangan lebih dari US \$ 1 juta. Di seluruh dunia terdapat sekitar 10 juta orang semacam itu, sementara Afrika memiliki sekitar

860.000 orang kaya dengan jumlah kekayaan pribadi seluruhnya sebesar US \$ 747 milyar<sup>viii</sup>. Orang-orang Afrika Selatan memiliki lebih dari setengah kekayaan ini. Diperkirakan 30 persen kekayaan individual di dunia ini secara tetap berada di luar jangkauan, yang bila tidak diungkapkan, tidak akan dikenakan pajak, karena tersembunyi dalam rekening-rekening rahasia.

## Serikat Buruh

Anggota serikat buruh juga merupakan pembayar pajak biasa oleh karena itu organisasi-organisasi ini sering terlibat dalam perdebatan politik sekitar kebijakan perpajakan. Di banyak negara mereka berjuang menentang pajak regresif seperti PPN, demikian pula menuntut pengenaan pajak yang lebih tinggi dan lebih efektif kepada individu-individu dan perusahaan-perusahaan dengan pendapatan tinggi. Mereka dapat menjadi sekutu-sekutu yang bermanfaat bagi aktifis pajak berkeadilan.

## Kelompok Hak-hak Asasi Manusia (HAM)

Ada hubungan yang erat antara penghindaran pajak (*tax dodging*) dan korupsi. Misalnya penghindaran pajak berdampak pelanggaran hukum dengan memastikan bahwa seseorang dapat lolos dari hukum; perusahaan dan individu kaya mengharapkan perlindungan dari elit politik untuk menjamin bahwa sistem perpajakan menguntungkan mereka; dan kerahasiaan *tax haven* membantu baik dengan penghindaran pajak maupun dengan korupsi. Hak-hak ekonomi juga dilanggar bila negara tidak mampu memenuhi kewajibannya karena sistem pajak yang lemah dan tidak *fair*. Karena itu, banyak agenda kelompok-kelompok hak asasi manusia yang bersinggungan dengan agenda kelompok aktifis pajak.

---

## Memetakan dan menganalisis pemangku kepentingan pajak anda

---

Bagian 'Apa Siapa' di atas didesain untuk memberikan kepada anda satu cita-rasa mengenai beberapa pemangku kepentingan khusus dalam isu pajak. Apabila anda telah mengidentifikasi pemangku kepentingan mana yang relevan untuk isu pajak, yang sudah anda pilih untuk ditangani, mengajukan pertanyaan-pertanyaan berikut akan membantu:<sup>x</sup>

- Kelompok-kelompok profesi atau organisasi mana yang relevan?
- Apakah kepentingan atau taruhan mereka dalam isu pajak yang menjadi fokus anda?
- Apakah posisi mereka dalam kaitan dengan isu anda?

Apendiks 2 menyajikan satu peta terinci mengenai pemangku-pemangku kunci kepentingan pajak yang relevan dengan isu pelaporan negara-demi-negara, dalam satu tabel yang didesain untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan di atas. Anda dapat memikirkan pembuatan satu tabel yang sama, dengan memasukkan pemangku-pemangku kepentingan yang relevan dengan tiap isu pajak yang sedang anda kerjakan.

Begitu anda sudah memetakan pemangku-pemangku kepentingan yang relevan dengan pajak, anda dapat membuat analisis yang lebih rinci terhadap pemangku-pemangku kepentingan ini dengan menggunakan alat di bawah ini: tabel analisis pemangku kepentingan. Hal ini akan membantu anda memahami pentingnya isu bagi tiap pemangku kepentingan dan kadar pengaruh mereka terhadap perubahan yang ingin anda lihat. Hal itu akan membantu anda mengidentifikasi:

- Se jauh mana tiap kelompok setuju dengan posisi anda (dalam satu skala dari L=*low* (rendah), M=*medium*, H=*high* (tinggi) kadar persetujuan.)
- Se jauh mana isu itu penting bagi mereka (dalam skala dari L = *low*, rendah, M = *medium*, H = *high* (tinggi) prioritasnya).
- Tingkat pengaruh mereka terhadap isu khusus (dalam skala L= *low*, rendah, M = *medium*, dan H = *high* (pengaruh yang besar)



## ALAT Tabel analisis pemangku kepentingan<sup>x</sup>

Tabel ini mengilustrasikan satu analisis pemangku kepentingan dalam isu memperkenalkan satu pajak barang dan jasa (GST) di Sierra Leone – yang disusun oleh *Christian Aid* di Sierra Leone. Ini merupakan versi yang disederhanakan – versi aslinya akan lebih bernuansa – akan tetapi itu merupakan cara yang bermanfaat untuk mulai berpikir tentang pemangku-pemangku kepentingan anda.

Pemangku kepentingan	Apa kepentingan mereka dalam isu ini?	Sejauh mana kita setuju dengan isu ini?	Berapa penting isu ini bagi mereka?	Berapa besar pengaruh mereka?
Mereka yang langsung terkena: warga miskin	Mereka mengeluarkan sebagian besar pendapatan mereka untuk membeli barang dan jasa yang sekarang akan dikenakan pajak: karena secara proporsi pendapatan mereka yang dipajaki GST lebih besar daripada proporsi orang kaya. Karena itu, pajak akan membuat mereka lebih miskin.	<b>L M H</b> Berdampak paling parah pada kelompok ini, sehingga kita harus bekerjasama dengan mereka sebagai kelompok inti.	<b>L M H</b> Karena dampak yang besar	<b>L M H</b> Pemerintah cenderung mengabaikan suara orang termiskin dalam masyarakat walau potensi untuk perubahan sudah dikerahkan secara efektif
Pembuat keputusan pemerintah dan negara  Kementerian Keuangan, dan otoritas pendapatan negara.	Mereka butuh meningkatkan pendapatan untuk pelayanan-pelayanan dan infrastruktur tetapi mereka menentang peningkatan tarif pajak perusahaan yang lebih tinggi termasuk disektor ekstraktif. Sebaliknya mereka telah memperkenalkan pajak barang dan jasa (GST)	<b>L M H</b> Rendah sampai medium karena kita berbagi tujuan mengurangi ketergantungan pada bantuan dan meningkatkan pendapatan dari pajak tetapi kita menolak ciri regresif pajak ini, cara melaksanakannya dan level yang ditetapkan.	<b>L M H</b> Karena konsesi yang diberikan kepada sektor ekstraktif yang tidak cukup menghasilkan pemasukan dan membutuhkan uang untuk berinvestasi dibidang infrastruktur, dll.	<b>L M H</b> Bertanggung jawab terhadap kebijakan perpajakan dan sangat dipengaruhi oleh kantor presiden
Organisasi masyarakat sipil: Koalisi advokasi (termasuk NACE dan BAN)	CSO telah lama mengadvokasi keadilan dan transparansi didalam pertanggungjawaban pemerintah dan akuntabilitas yang lebih besar dari sektor ekstraktif. Mereka adalah bagian dari satu koalisi yang sduah mulai memandang isu pajak secara lebih umum di Sierra Leone termasuk meminta pemerintah mengurangi GST baru dari 15 persen menjadi 10 persen.	<b>L M H</b> Sekutu-sekutu alami	<b>L M H</b> Mereka melihat hal ini sebagai isu kunci pembangunan	<b>L M H</b> Sekarang rendah tetapi jika dimobilisasi dapat meningkatkan pengaruhnya
Kementerian Inggris untuk Pembangunan Internasional (DFID)	DFID adalah pemain besar dan sudah menginvestasi banyak sumber daya untuk pengembangan GST, pengumpulan pajak, dll	<b>L M H</b> Setuju akan kebutuhan untuk memperbaiki kebijakan perpajakan dan mengurangi ketergantungan pada bantuan tetapi CSO-CSO merasa tarif terlalu tinggi, dan kurang jelas disektor mana akan bermanfaat. DFID kurang senang dengan tantangan dari sejumlah CSO	<b>L M H</b> Mereka telah banyak berinvestasi, baik sumber daya finansial maupun secara politis.	<b>L M H</b> Salah satu pemain besar di Sierra Leone

---

## Menganalisis konteks dan peluang kebijakan

---

Selain menganalisis siapa yang memiliki kekuasaan terhadap isu anda dan/atau siapa, yang mempunyai kepentingan dengannya, anda perlu juga menganalisis kebijakan-kebijakan dan proses-proses kebijakan mana yang anda butuhkan untuk mempengaruhi proses perubahan yang anda cari – khususnya pada tingkat nasional. Pembuat kebijakan nasional misalnya, tidak dapat beroperasi dalam suatu lingkungan yang vakum. Bahkan kalau anda mampu meyakinkan mereka akan perlunya perubahan dalam isu tertentu, mereka hanya dapat melaksanakan perubahan itu, melalui kebijakan yang ditetapkan atau saluran-saluran dan proses-proses legislatif. Apabila anda tidak mengaitkan usul-usul perubahan anda kepada satu kesempatan politis khusus atau proses-proses kebijakan yang tersedia bagi pembuat kebijakan di negara anda, anda mungkin tidak akan diperhatikan.

Hal-hal berikut adalah pertanyaan kunci yang harus dihadapi di dalam analisis konteks kebijakan anda:

- Kebijakan mana saja yang berpengaruh terhadap masalah atau situasi yang anda coba hadapi?
- Kebijakan-kebijakan mana saja yang paling berpengaruh terhadap masalah dan yang paling membantu dalam menyelesaikan masalah, apabila diubah? (hal ini akan membantu anda membuat prioritas mengenai fokus kegiatan advokasi anda)
- Bagaimana status kebijakan yang ingin anda ubah itu saat ini? Apakah sudah tertuang dalam undang-undang? Atau hanya merupakan kebijakan yang diadopsi atau posisi pemerintah sekarang ini?
- Mekanisme mana saja diperlukan untuk menghasilkan perubahan kebijakan? (ini bisa lokal, nasional, regional atau internasional – atau kombinasi dari ini semua)
- Bagaimana perubahan terhadap kebijakan ini telah terjadi di masa lalu di negara anda?
- Apakah ada kesempatan untuk mengubah kebijakan dalam waktu dekat (misalnya, satu undang-undang yang dikeluarkan parlemen tentang sektor pertambangan, atau satu pemilihan umum)?
- Bagaimana dan di mana anda dapat memperoleh informasi lebih lanjut mengenai suatu kebijakan?

Analisis konteks politik untuk advokasi anda, bukanlah sesuatu yang anda lakukan hanya ketika anda untuk pertama kali mengembangkan strategi advokasi anda. Analisis itu harus terus berkelanjutan selama berlangsungnya strategi advokasi anda karena politik dan kebijakan-kebijakan selalu berubah-ubah – tidak bergantung pada advokasi anda! Contohnya, pemilihan umum dan perubahan pemerintahan dapat mengubah dalam sekejap konteks politik advokasi anda.

Untuk memperoleh nasihat dan dukungan lebih lanjut terhadap analisis konteks kebijakan bagi advokasi anda, lihatlah *Monitoring Government Policies: A Toolkit for Civil Society Organisations in Africa* oleh Cafod/Christian Aid/Trocaire (<http://cdg.lathyrus.co.uk/docs/MonitorGovPol.pdf>)

---

## Langkah 3: Menetapkan tujuan, sasaran, dan indikator perpajakan anda

Begitu anda sudah mengidentifikasi masalah dan solusi serta menganalisis sasaran, pemangku kepentingan dan kebijakan, serta konteks politik dan peluang-peluang, tiba waktunya untuk menyusun ini dalam suatu strategi advokasi yang lebih luas. Langkah berikut biasanya dilakukan untuk mengembangkan tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran anda dan menyusun indikator-indikator untuk mengukur kemajuan anda.

### ? Definisi

.....

#### 'Tujuan' (goal):

pencapaian menyeluruh prakarsa advokasi

#### 'Sasaran' (objective):

hal-hal khusus yang harus dilakukan dalam jangka pendek dan menengah, dalam perjalanan menuju tercapainya tujuan menyeluruh.

---

### Mengembangkan tujuan

---

Tujuan adalah pencapaian menyeluruh dari proyek, gambaran besar, visi mengenai apa yang pada akhirnya anda coba gapai (misalnya 'untuk memastikan bahwa pemerintah mengusahakan pendapatan yang cukup melalui pajak, untuk memberikan pelayanan dasar kepada warga, termasuk kepada mereka yang paling miskin dan rentan'). Ini adalah sesuatu yang bersifat jangka panjang dan memberikan arahan serta membantu anda dan jejaring atau koalisi anda untuk mengetahui ke mana anda tengah melangkah, pada umumnya selama beberapa tahun. Anda akan perlu merencanakan strategi advokasi atau road map (peta perjalanan) untuk menunjukkan bagaimana anda bisa sampai ke situ. Proyek advokasi anda akan membantu pencapaiannya akan tetapi tidak harus bekerja sendirian dan terisolasi. Tujuan anda harus juga mencerminkan misi dan visi organisasi atau jejaring anda.

Tujuan mengacu kepada manfaat yang akan dirasakan oleh mereka yang terkena satu isu sedangkan sasaran-sasaran sering mengacu kepada perubahan-perubahan yang diinginkan di dalam kebijakan dan praktik-praktik yang akan membantu pencapaian tujuan.

### Contoh tujuan-tujuan

---

#### Tujuan perpajakan *Christian Aid* Ghana:

'Peningkatan pendapatan pajak untuk pembangunan dan pengurangan kemiskinan, dengan memastikan satu sistem perpajakan yang patut, peka-gender, adil dan transparan'

#### Tujuan Koalisi CSO Nicaragua di bawah pimpinan *Coordinadora Civil* dan *IEPP*:

'Untuk memastikan redistribusi pendapatan yang adil dan peningkatan transparansi di Nicaragua'

#### Tujuan *Filipino Freedom from Debt Coalition* dalam konteks kampanye Yubileum 2000 '*Recall the Debt*':

'Merealisasikan reorientasi anggaran (misalnya alokasi yang lebih besar untuk kesehatan dan pendidikan) perpajakan progresif dan pembaruan lain yang terkait dengan tujuan pembangunan yang sesungguhnya.'

#### Tujuan *Tax Justice Network Africa*:

'Untuk mengembangkan sistem perpajakan yang adil, demokratis dan progresif di Afrika'

#### Tujuan kampanye perpajakan *Christian Aid*:

'Untuk menantang dan mengubah sistem dan struktur perpajakan internasional, yang membelenggu rakyat dalam kemiskinan'

#### Tujuan program *SOMO Keadilan ekonomi dan Reformasi*:

'Sistem perpajakan nasional dan internasional lebih mendukung pembangunan. CSO di seluruh dunia sudah memperkenalkan riset advokasi pajak yang adil di dalam kegiatan mereka'

---

## Menjelaskan apa yang ingin anda capai dengan advokasi anda – menetapkan sasaran-sasaran ‘SMART’ anda

---

Sasaran adalah perubahan khusus yang ingin anda lihat dan perubahan yang akan mendorong kemajuan ke arah tujuan akhir. Sasaran yang baik akan sangat menentukan keberhasilan atau kegagalan upaya-upaya advokasi anda.

Di Ghana, di mana tujuan advokasi adalah ‘peningkatan penerimaan pajak untuk pembangunan dan pengurangan kemiskinan dengan memastikan suatu sistem perpajakan yang berkeadilan, peka-jender, *fair* dan transparan’, *Christian Aid* dan mitra-mitranya telah mengidentifikasi empat sasaran menuju pencapaian tujuan:

- ‘Adanya peraturan pajak yang lebih baik, yang mendukung pertumbuhan sektor informal’
- ‘Adanya kerangka insentif pajak yang lebih baik yang mewajibkan perusahaan-perusahaan untuk taat dalam pembayaran pajak’
- ‘Adanya peningkatan efektivitas mekanisme untuk memantau *transfer pricing*’
- ‘Adanya perbaikan akuntabilitas dan transparansi yang terkait dengan pendapatan dari minyak’.

Sasaran dapat bersifat jangka panjang atau jangka pendek dan dibuat pentahapan yang sesuai – sasaran jangka panjang yang ditetapkan sejak awal dapat membuat anda tetap bersemangat untuk melakukan advokasi. Sasaran jangka panjang biasanya terfokus pada perubahan kebijakan atau praktik dari institusi, sementara sasaran jangka pendek dapat difokuskan kepada perubahan sikap, peningkatan kesadaran, mengagendakan suatu isu, membangun konstituen pendukung atau gerakan untuk perubahan dan lain-lain. Kadang-kadang anda perlu mencapai beberapa sasaran jangka pendek dahulu sebelum anda dapat meraih sasaran-sasaran jangka panjang.<sup>xi</sup>

Sebagai contoh, jika tujuan CSO di Nigeria yang giat untuk pajak berkeadilan adalah akuntabilitas dan transparansi yang lebih baik pada

pendapatan dari minyak bumi maka sasaran jangka panjangnya dapat saja bahwa pemerintah Nigeria meneliti, mendokumentasikan dan berbagi informasi mengenai pendapatan dari pajak setiap tahun sejak tahun 2013. Ini menuntut adanya jumlah konstituen pendukung yang lebih banyak di Nigeria atau pada kelompok kepentingan khusus sehingga dapat terlaksana. Dengan demikian maka memperoleh dukungan itu menjadi sasaran dari jangka pendek sampai jangka menengah. Bahkan mungkin dibutuhkan legislasi, misalnya adanya Undang-undang Pertambangan sehingga hal itu juga dapat menjadi sasaran jangka menengah.

Sasaran advokasi sebaiknya dikembangkan berdasarkan solusi. Organisasi Masyarakat Sipil sering dikritik karena berkampanye menentang kebijakan atau praktek



pemerintah atau korporasi tanpa memberikan alternatif-alternatif yang realistis. Advokasi Anda dapat menjadi lebih berbobot jika Anda memberikan solusi yang realistis dan berkualitas. Masyarakat juga cenderung menanggapi lebih baik advokasi atau kampanye yang memberikan jalan keluar untuk perbaikan dimasa depan daripada pendekatan yang bersifat negatif seperti slogan ‘asal katakan tidak’. Sambil menggunakan contoh mengenai pendapatan Nigeria dari minyak seperti di atas, sasaran yang dapat diusulkan dan bersifat solutif adalah mengusulkan adanya undang-undang pertambangan.

Untuk mengembangkan rumusan sasaran yang baik, biasanya dilakukan dengan menjadikan rumusan tersebut bersifat SMART (= *specific*, khusus; *measurable*, terukur; *achievable*, dapat terlaksana; *realistic*, realistis; dan

*timebound* terikat pada waktu). Rumusan sasaran yang SMART hanya merupakan satu perangkat kriteria yang berfungsi sebagai alat bantu untuk mengukur keberhasilan kegiatan Anda. Tidak semua organisasi ingin mengukur kegiatannya dengan alat khusus yang diambil dari manajemen proyek (*project management*) ini. Namun menggunakan kriteria untuk mengukur suatu rumusan sasaran merupakan ide yang baik – karena dengan cara ini anda dapat mengukur dan memonitor kemajuan, merayakan keberhasilan anda dan menjustifikasi kegiatan-kegiatan anda. Anda perlu bertanya kepada diri anda sendiri, apa yang dapat dicapai dan realistis di dalam konteks anda – itu adalah satu cara menilai rumusan sasaran Anda. Sasaran-sasaran tersebut tentu saja dapat berubah dalam perjalanan waktu tergantung kepada perkembangan.

## Menjadi SMART

---

**Khusus:** didefinisikan secara jelas, berhati-hati, dan membantu agar kegiatan advokasi bisa lebih fokus.

Terukur: dapat dikuantifikasikan dan diverifikasi sehingga memberi kepastian bahwa sasaran anda dapat dievaluasi.

**Dapat terlaksana:** apakah ada kemungkinan terjadi perubahan, artinya apakah sasaran advokasi anda layak diupayakan dan bukan hanya sesuatu yang membuang tenaga saja? Apabila anda merasa sasaran anda tidak dapat tercapai dalam kurun waktu tertentu, anda dapat mengidentifikasi sasaran-sasaran jangka pendek yang dapat dijadikan batu loncatan untuk menelorkan perubahan mendasar dalam jangka waktu yang lebih panjang.

**Realistis:** perkiraan kemungkinan-kemungkinan – seberapa jauh dapat terjadi perubahan?

Sambil memperhatikan sumber daya manusia dan finansial yang anda miliki dan konteks eksternal?

**Terikat waktu:** membuat jangka waktu itu bermanfaat, dengannya anda dapat membuat rencana dengan lebih efektif, akan tetapi sekali lagi hal itu tidak kaku dan dapat bergeser untuk merefleksikan perubahan konteks eksternal dan kemajuan yang sudah dibuat. Kalau anda tidak dapat mencapai sasaran anda pada waktu yang direncanakan, anda masih dapat memutuskan untuk melanjutkannya, tetapi setidaknya-tidaknya hal itu mendorong anda untuk merefleksikan mengapa hal itu dapat terjadi dan apakah cocok melakukan perubahan pendekatan cocok.

Tabel di bawah ini memperlihatkan beberapa contoh sasaran advokasi pajak yang SMART. Kolom kiri menunjukkan tujuan SMART dan kolom kanan menjelaskan bagaimana pencapaian sasaran ini berkaitan dengan masalah.

## Contoh-contoh sasaran advokasi pajak yang SMART

Sasaran SMART	Bagaimana hal ini menangani masalah?
<b>Nasional</b>	
Pada akhir tahun, lima artikel mengenai isu penghindaran pajak yang mengutip pendapat dari perwakilan jejaring CSO kita telah dipublikasikan surat kabar nasional	Ini akan menempatkan isu advokasi kita dalam sorotan dan menjadi landasan untuk meningkatkan perdebatan publik
Pemerintah Filipina mengeluarkan tarif tunggal cukai untuk produk rokok dan mendaftarkan cukai sebagai inflasi di tahun XX	Ini akan meningkatkan pendapatan dan mengurangi kematian terkait dengan merokok dan biaya kesehatan
Pemerintah Rwanda menghapus PPN untuk pembalut wanita pada tahun 2012	Ini akan menjadi satu langkah dalam perjuangan yang lebih luas untuk mencapai kesetaraan gender di dalam sistem perpajakan, dengan menghilangkan pajak atas satu item esensial, yang digunakan hanya oleh wanita
<b>Regional</b>	
Uni Eropa mendukung pelaporan negara-demi-negara oleh MNC pada tahun 2011 dan mendorong secara aktif adopsinya oleh IASB pada tahun 2012.	Ini akan meningkatkan tekanan pada IASB untuk menerima standar pelaporan negara-demi-negara. Kalau diimplementasikan, hal ini akan lebih mempersulit MNC untuk menghindari pajak dengan cara memanipulasi keuntungan mereka yang dilaporkan
Negara-negara Masyarakat Afrika Timur menyetujui level tertinggi pengecualian pajak di zona-zona bebas pajak yang sama pada tahun 2012.	Ini akan membatasi persaingan antara negara-negara Afrika Timur untuk menawarkan jeda pajak yang makin rendah dalam rangka menarik investor. Pada gilirannya ini dapat berarti adanya tambahan pendapatan pemerintah untuk biaya-biaya sosial.
<b>Global</b>	
Memastikan adopsi standar pelaporan keuangan internasional negara-demi-negara oleh IASB pada tahun 2012.	Ini akan mempersulit MNC untuk menghindari pajak dengan memanipulasi keuntungan mereka yang dilaporkan.
Memastikan adopsi persetujuan multilateral untuk mengembangkan dan mengimplementasikan satu sistem pertukaran informasi pajak otomatis pada tahun 2012.	Ini akan mempersulit MNC dan orang-orang kaya untuk menyembunyikan pendapatan mereka yang terkena pajak di wilayah/negara yang mempunyai hukum kerahasiaan pajak.

Cobalah kembangkan beberapa contoh anda sendiri (lihat Latihan 5, pada halaman interaksi). Untuk tiap sasaran, cobalah mengidentifikasi target – yaitu institusi pembuat keputusan atau badan yang mampu menghasilkan perubahan atau implementasi kebijakan yang diinginkan.

## Untuk diingat: menggunakan sasaran untuk mengukur keberhasilan

---

- Anda harus mendesain indikator kemajuan untuk tiap sasaran, sambil bertanya, bagaimana saya akan mengetahui bahwa saya sudah mencapai tujuan saya?’
- Mengukur dampak kampanye advokasi dapat memakan waktu bertahun-tahun.
- Bisa jadi cukup sulit untuk mengetahui kapan harus memberikan penghargaan untuk keberhasilan membuat perubahan karena kegiatan advokasi tertentu, jika terdapat banyak faktor lain yang juga membantu pencapaian keseluruhan tujuan dan sasaran anda . Tetapi jika sasaran dan indikator anda SMART, kontribusi organisasi anda terhadap keberhasilan melakukan perubahan akan sangat jelas.
- Dampak yang terjadi bisa jadi bukan satu keberhasilan ‘sempurna’,tetapi lebih merupakan suatu ‘kompromi’. Jika ini yang terjadi maka sasaran-sasaran advokasi perlu diubah, tergantung dari sudah seberapa jauh dampaknya.

---

## Mengembangkan indikator-indikator anda –rencanakan sekarang untuk ‘dipantau dan dievaluasi’ kemudian

---

Sesudah menetapkan tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran anda, penting untuk mengembangkan rambu-rambu atau indikator-indikator yang akan ‘mengindikasikan’, apakah anda berada atau tidak berada pada jalan menuju pencapaian sasaran-sasaran anda.

Sejak awal, monitoring dan evaluasi harus menjadi isu sentral bagi strategi advokasi anda; monitoring dan evaluasi harus menjadi sesuatu yang berjalan seiring dengan riset, perencanaan dan pelaksanaan strategi anda dan harus mempengaruhi arah advokasi anda di masa depan. Untuk mengukur apakah anda sudah membuat kemajuan atau tidak, anda perlu memikirkan terlebih dahulu mengenai bagaimana nampaknya ‘kemajuan’ itu nanti. Bukti-bukti mana yang akan membuktikan atau menunjukkan bahwa sudah dibuat kemajuan dan bahwa kegiatan advokasi yang sudah dilancarkan mendapat semacam dampak? Bukti atau evidensi keberhasilan akan menjadi indikator anda.

### ? Definisi

---

#### ‘Indikator’:

bukti yang menunjukkan bahwa anda beranjak maju menuju sasaran-sasaran anda.

## Contoh-contoh indikator

Sasaran jangka panjang	Sasaran jangka pendek dan menengah	Indikator kemajuan
Adanya laporan standar internasional untuk laporan negara demi negara di tahun 2012.	Dukungan formal dari pemerintah anda untuk dibuatnya laporan standar baru internasional negara-demi-negara	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penegasan publik yang mendukung laporan negara-demi-negara</li> <li>• Menyebutkan laporan negara-demi-negara dalam rancangan kertas kebijakan pemerintah</li> <li>• Sebuah komitmen dalam komunike G20</li> <li>• Mekanisme tindak lanjut untuk memastikan tersampainya komitmen</li> </ul>
	Persetujuan formal oleh G20 mengenai laporan negara-demi-negara	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komitmen dalam komunike G20</li> <li>• Mekanisme tindak lanjut untuk memastikan pelaksanaan komitmen.</li> </ul>
	Komitmen IASB untuk mengadopsi laporan standar baru internasional, negara demi negara.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Draf laporan standar negara-demi-negara dipublikasikan</li> </ul>
	Dukungan yang diindikasikan oleh perusahaan akuntansi 'Empat Besar' untuk laporan negara-demi-negara	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pernyataan publik</li> <li>• Pernyataan publik</li> </ul>
Pemerintah Nigeria meneliti, mendokumentasikan dan berbagi informasi mengenai pendapatan dari minyak tiap tahun pada 2013	Pemerintah membuat komitmen formal untuk mendokumentasikan dan berbagi informasi mengenai pendapatan dari minyak bumi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perdebatan di parlemen untuk menuntut transparansi yang lebih besar.</li> <li>• Menteri keuangan menyatakan secara publik niat untuk mengkonsolidasi dan berbagi data mengenai pendapatan dari pajak minyak.</li> </ul>
Warga Kailahun (Sierra Leone) dan berbagai daerah diseluruh Ghana berusaha lebih mempengaruhi kebijakan pemerintah lokal, khususnya mengenai perpajakan, dengan menggunakan media inovatif dan berbagai teknologi komunikasi pada 2014		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Warga dimobilisasi untuk isu pelayanan publik dan pajak</li> <li>• Warga berkomitmen untuk berinteraksi dengan otoritas setempat secara teratur dan berhasil guna.</li> <li>• CSO menggunakan wadah komunikasi yang sudah ada dan yang baru untuk menyuarakan suara rakyat</li> </ul>

## Apa itu indikator? (sering disebut juga sebagai ‘tanda-tanda’, ‘rambu-rambu penunjuk jalan’ atau ‘tonggak pembatas’)

.....

Indikator adalah sesuatu yang menunjukkan (atau mengindikasikan) kemajuan menuju sasaran-sasaran anda. Itu bisa berupa statemen politik dari seorang politikus senior, satu deklarasi dari sebuah pertemuan, suatu undang-undang baru atau yang direvisi atau suatu kertas kebijakan (*policy paper*), dll.

Indikator-indikator yang baik memenuhi kriteria berikut ini:

- **Terukur:** dapat direkam dan dianalisis dalam ungkapan-ungkapan kuantitatif atau kualitatif yang jelas
- **Tepat:** disampaikan atau dideskripsikan dengan cara yang sedemikian rupa sehingga maknanya sama bagi semua orang
- **Konsisten:** tidak berubah-ubah dengan berjalannya waktu sehingga gejala yang sama dapat diukur sewaktu-waktu; mata uang yang nilainya terkena inflasi atau deflasi misalnya, bukanlah satu ukuran kekayaan yang konsisten.

Indikator yang baik harus dapat mengukur dampak dan hasil dari kegiatan-kegiatan anda, apakah mereka membantu pencapaian sasaran advokasi anda, bukan hanya masukan-masukan seperti jumlah kegiatan, sebaran, surat-surat yang ditulis dll. Kalau anda terfokus pada hasil, anda akan lebih bisa menghindari perangkat aktifitas, dimana anda hanya melihat apakah anda sudah melakukan hal-hal yang anda harus anda lakukan dan tidak melihat apakah hal-hal tersebut sudah menghasilkan dampak yang diinginkan.

Sebagai ilustrasi:

- Jumlah surat yang ditulis kepada anggota parlemen: indikator ini hanya menunjukkan bahwa anda sudah **menulis** beberapa surat. Jumlah itu tidak mengatakan apa pun tentang dampak surat-surat itu.
- Jumlah **jawaban** yang diterima dari anggota parlemen: ini akan menunjukkan apakah surat-surat yang anda tulis kepada anggota parlemen secara aktual berpengaruh terhadap mereka atau tidak.

*NB: Kalau anda tidak menempatkan indikator-indikator dengan tepat sejak awal yaitu ketika anda untuk pertama kalinya mengembangkan strategi advokasi anda – anda tidak dapat menghimpun bukti-bukti yang anda butuhkan untuk membuktikan kemajuan pada saat anda memonitor dan mengevaluasi strategi advokasi anda.*

---

## Langkah 4: Mengembangkan pesan-pesan kunci anda

Pesan adalah satu penegasan padat, jelas dan persuasif (meyakinkan) mengenai advokasi anda, yang meliputi:

- Apa yang ingin anda capai dan perubahan yang ingin anda lihat
- Mengapa anda ingin mencapainya, termasuk konsekuensi-konsekuensi positif dan negatif dari tidak melakukan apa pun
- Bagaimana usulan anda untuk mencapainya
- Kegiatan apa yang anda ingin dilakukan oleh publik

Apabila anda mengikuti tahap-tahap yang dijabarkan terlebih dahulu didalam bab ini, sekarang anda akan mengetahui:

- Apa yang ingin anda katakan dan mengapa anda ingin mengatakan hal itu (anda telah mengidentifikasi masalah dan solusi dan telah melakukan riset anda)
- Kepada kelompok publik yang mana anda ingin mengkomunikasikan isu (anda sudah mengidentifikasi dan menganalisis pemangku-pemangku kepentingan yang relevan dan anda telah melakukan analisis kekuatan anda).

Sekarang bagaimana? Ada banyak cara yang berbeda-beda untuk mengkomunikasikan satu pesan advokasi tertentu. Sangat penting untuk menyusun pesan sesuai dengan khalayak.

Sebagai pejuang/penganjur, kata-kata adalah senjata yang kita gunakan untuk memperjuangkan urusan kita. Jadi, memilih kata-kata yang tepat untuk khalayak yang relevan dan mengarahkannya ke sasaran-sasaran kita dengan cara yang dapat mereka pahami dan sesuai harapan mereka tanggap secara positif, sangat penting.

Pesan anda harus dapat diingat. Anda ingin pesan itu melekat di benak sasaran anda, jauh sesudah anda meninggalkan pertemuan atau sesudah artikel dibaca atau radio yang mengudararkannya dimatikan.

Satu pesan dasar yang baik:

- Dapat disusun sesuai dengan audiens tertentu
- Menggunakan argumen-argumen jelas dan singkat yang meyakinkan audiens
- Menggunakan bahasa yang sederhana dan tidak mendua yang dapat dimengerti dengan mudah. Misalnya hindari menggunakan istilah teknis seperti '*transfer mispricing*', apabila anda berbicara dengan media atau dengan publik umum. Mereka tidak akan memahami anda.

---

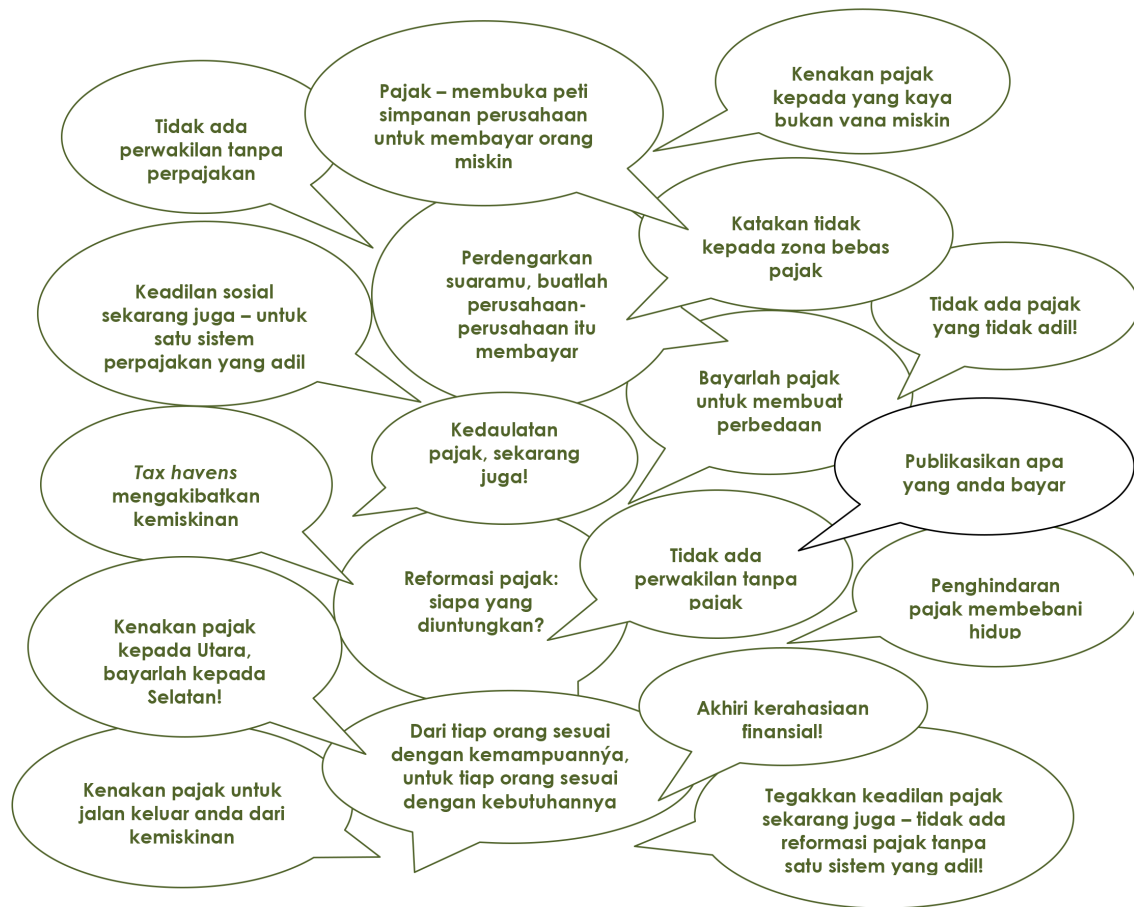
## Membuat kerangka dan menyusun pesan anda

---

Walaupun secara keseluruhan isu/posisi advokasi anda tidak berubah, anda tetap harus berusaha menyesuaikan cara anda menyajikan pesan anda untuk memperoleh dampak paling besar terhadap audiens tertentu. Jenis pesan yang anda gunakan sangat tergantung dari siapa menjadi sasaran anda dan pendekatan advokasi mana anda gunakan. Kadang-kadang paling gampang adalah memikirkan satu pesan 'inti' atau 'primer', lalu menyusun 'pesan-pesan pendukung'. Nada pesan, panjangnya pesan dan gaya yang akan digunakan akan tergantung dari audiens yang disasar.

Pesan inti dengan gampang dapat dirangkum dalam satu slogan populer dan sederhana. Slogan-slogan secara khusus bermanfaat untuk memobilisasi publik dan penggunaan di media. Karena slogan didesain untuk memobilisasi publik secara umum dan karena itu diarahkan kepada publik, anda membutuhkan pesan yang bersifat emosional, penuh semangat, menarik perhatian dan mampu membuat masyarakat marah dan tegas untuk mengambil tindakan. Bab 4 akan menelaah lebih terinci mengenai mobilisasi masyarakat dan bekerja dengan media, termasuk bagaimana membuat *draft* untuk pernyataan di media cetak.

## Contoh-contoh slogan



## Pesan-pesan pendukung untuk isu pajak dan pembangunan

Pesan-pesan pendukung dapat didesain sambil membayangkan para pembuat keputusan yang mungkin membutuhkan sedikit lebih banyak rincian dan analisis – akan tetapi jangan terlalu banyak! (Kita akan melihat tips untuk mengembangkan rekomendasi kebijakan yang lebih spesifik untuk pembuat keputusan di Bab 4). Sebagai contoh:

- 'Pajak adalah jalan utama negara-negara miskin dapat memenangkan perjuangan melawan kemiskinan.'
- 'Redistribusi pendapatan dan kekayaan hanya mungkin melalui peningkatan penerimaan pajak di negara-negara berkembang.'
- 'Peningkatan penerimaan pajak merupakan sarana esensial bagi negara-negara berkembang untuk mencapai tujuan-tujuan pembangunan millennium (MDGs).'
- 'Pengecualian pajak di negara berkembang merampas pendapatan negara tersebut, yang harusnya dapat digunakan untuk pelayanan umum yang dibutuhkan warga. Penghindaran pajak oleh perusahaan-perusahaan multinasional menelan nyawa manusia. Kalau uang yang hilang karena penghindaran pajak digunakan sesuai dengan pola-pola pengeluaran yang berjalan, jumlah yang diperuntukkan bagi pelayanan kesehatan dapat menyelamatkan kehidupan dari 350.000 anak balita tiap tahun.'
- 'Uang yang diperoleh dari pajak menghasilkan hubungan antara negara-warga yang lebih kuat daripada bantuan asing dan pemerintah dapat mengambil keputusan tanpa terikat kepada persyaratan donor.'

## Pesan-pesan yang lebih terinci mengenai isu-isu khusus perpajakan

Isu	Sasaran-sasaran dan sekutu-sekutu global	Sasaran-sasaran dan sekutu-sekutu regional	Sasaran-sasaran dan sekutu-sekutu nasional
Sistem perpajakan regresif di negara-negara berkembang	<p>Trend dalam kebijakan perpajakan global telah mengakibatkan isu keadilan pajak disisihkan dari perdebatan selama beberapa dasawarsa terakhir— sehingga sudah waktunya untuk memandang keadilan sebagai bagian sentral dari perdebatan mengenai kebijakan perpajakan.</p> <p>IMF dan Bank Dunia, demikian pula banyak donor bilateral mendukung trend untuk mengabaikan keadilan ini dan menekankan isu-isu yang lebih teknis didalam perdebatan seputar kebijakan perpajakan sambil mendorong ketergantungan kepada pajak-pajak seperti PPN – yang lebih bersifat regresif, dan sudah mendesak untuk diganti.</p> <p>Aktor-aktor internasional harus menekankan tentang keadilan pajak dan pentingnya cara-cara redistribusi dalam semua forum kebijakan perpajakan.</p>	<p>Reformasi Perpajakan yang lebih adil harus menjadi bagian penting dari kerja kebijakan pajak regional (termasuk upaya-upaya untuk mengharmoniskan sistem pajak kawasan)</p> <p>Aktor kunci kawasan (misalkan Bank Pembangunan Asia dan Bank Pembangunan Inter-Amerika) harus bekerja untuk memastikan bahwa keadilan berada dalam jantung reformasi pajak dan CSO dimintai pertimbangan tentang upaya-upaya kebijakan pajak.</p>	<p>Reformasi pajak berkeadilan mendesak untuk dilakukan di negara-negara berkembang untuk meningkatkan penerimaan pajak dan untuk menangani kesenjangan fundamental yang dibangun dalam banyak sistem perpajakan negara-negara berkembang yang membuat orang miskin membayar pajak lebih daripada yang seharusnya mereka bayar.</p> <p>Sementara beban pajak orang miskin harus diringankan, beban pajak untuk orang-orang kaya dan aktor-aktor ekonomi besar harus ditingkatkan dengan meninjau kembali secara mendalam pajak pendapatan dan kepemilikan.</p> <p>Insentif perpajakan yang murah hati untuk perusahaan harus dihapus, sejalan dengan upaya yang ketat untuk menangani penghindaran pajak oleh perusahaan-perusahaan dan kaum elite.</p> <p>Perpajakan progresif harus berjalan berbarengan dengan peningkatan pengeluaran publik untuk orang miskin</p>
Kerahasiaan finansial yang mengakibatkan pengelakan dan penghindaran pajak	<p>Rakyat di negara-negara miskin tidak diberikan kesempatan memilih bagaimana membayar untuk pembangunan mereka sendiri. Sistem perpajakan yang adil, efektif dan transparan yang dikenakan kepada perusahaan swasta merupakan cara untuk merealisasikan hal ini.</p> <p>Perlu diperkenalkan peraturan-peraturan akuntansi global yang menuntut semua MNC untuk mempublikasikan pembayaran pajak mereka di tiap negara di mana mereka beroperasi. Hal ini akan membantu pejabat-pejabat pajak di negara-negara berkembang untuk memerangi <i>trade mispricing</i> dan bentuk-bentuk lain penghindaran pajak. Hal itu juga akan memungkinkan anggota-anggota parlemen dan masyarakat sipil untuk melakukan pengawasan.</p>	<p>Pedoman-pedoman regional yang menetapkan standar-standar untuk pengelolaan dan perilaku perusahaan-perusahaan harus mencakup tuntutan yang mewajibkan semua perusahaan mempublikasikan pembayaran pajak mereka kepada pemerintah-pemerintah nasional mereka.</p>	<p>Cabang-cabang nasional dari MNC harus mempublikasikan pembayaran pajak mereka kepada pemerintah agar membantu parlemen dan para warga untuk memonitor pendapatan pemerintah</p>



<p>Pengecualian pajak untuk investor asing</p>	<p>Negara-negara berkembang gagal memobilisasi sumber-sumber domestik yang memadai untuk pembangunan karena pengecualian-pengecualian pajak yang berlebihan yang mereka berikan kepada investor-investor asing.</p> <p>Institusi-institusi keuangan internasional harus berhenti menasihati pemerintah-pemerintah untuk meringankan pajak</p>	<p>Pemerintah-pemerintah harus sepakat mengenai harmonisasi pajak di tingkat regional, agar mengurangi persaingan pajak antar negara yang berusaha menarik FDI dan dengan demikian mengurangi 'persaingan menuju kemunduran' (<i>race to the bottom</i>).</p>	<p>Pemerintah harus memastikan transparansi yang lebih besar didalam kontrak yang ditandatangani perusahaan, misalnya dengan mempublikasikannya di internet.</p> <p>Pemerintah harus membeberkan pembayaran pajak dan pendapatan lain yang mereka peroleh dari perusahaan-perusahaan pertambangan, demikian pula pengalokasian pendapatan tersebut dalam anggaran atau saluran-saluran pengeluaran lain, seperti anggaran pembangunan daerah.</p> <p><i>Deal-deal</i> (persetujuan) tidak boleh dinegosiasikan secara rahasia dan harus sesuai dengan perundang-undangan nasional.</p> <p>Menyelenggarakan peninjauan kembali yang mendalam mengenai insentif-insentif perpajakan yang diberikan kepada sektor pertambangan dan menghapus pengaturan-pengaturan yang terlalu murah hati.</p>
--	---	---	--

## TIP-TIP UTAMA

Satu cara untuk mengembangkan pesan-pesan pajak yang tajam adalah menghubungkan hilangnya pendapatan sebagai akibat dari praktik-praktik perpajakan yang buruk dengan kurangnya pendanaan untuk pelayanan-pelayanan dasar. Contohnya: satu *tax holiday* selama lima tahun untuk satu perusahaan dapat berarti 300 orang guru yang tidak dibayar. Anda dapat menggunakan angka pengeluaran pajak tertentu untuk membuat kerangka pesan sejenis ini.

Audiens dari kelompok tertentu bisa jadi mempunyai akses kepada pesan-pesan yang anda gunakan untuk kelompok audiens lain. Misalnya, seorang pengambil keputusan dapat melihat dengan baik pesan kampanye populer anda untuk umum. Jadi anda perlu memastikan bahwa isi keduanya konsisten, walaupun keduanya memiliki gaya penulisan yang sangat berbeda . Mungkin sulit untuk menyeimbangkan keduanya,tapi anda harus pastikan bahwa semuanya sudahdiselaraskan, kalau tidak ingin advokasi anda diabrak-abrik di depan mata!

Salah satu cara penting untuk memastikan bahwa pesan-pesan anda telah terpadu adalah dengan memiliki satu **strategi advokasi bersama** yang proses mendesainnya melibatkan pemangku kepentingan internal kunci, misalnya mereka di dalam organisasi atau jejaring anda yang berhubungan dengan para pendukung, media, kebijakan dan lobi-lobi. Dengan cara itu anda menyelesaikan tiap perbedaan pendekatan atau taktik yang problematis secara dini sebelum hal-hal itu menyebabkan anda dan proyek advokasi anda menjadi makin memusingkan dan mungkin gagal.

Pikirkan hal-hal berikut:

- Apa cara pendekatan atau taktik advokasi anda? (lihat Langkah 5 dibawah)
- Apa cara yang paling persuasif untuk menyajikan inti pesan anda kepada khalayak sasaran anda?
- Cara menyajikan pesan mana akan paling bergema pada audiens sasaran anda dan memberikan mereka semangat untuk mendengarkan dan menerima pesan anda? Memahami dari perspektif mana audiens anda berasal merupakan kunci untuk menjadi efektif.
- Informasi mana yang diperlukan oleh audiens anda dan mana yang tidak dibutuhkan?
- Kegiatan kunci mana yang anda inginkan agar dilakukan secara khusus oleh audiens anda?

Pertimbangkan apa yang akan menjadi argumen balik dari pihak sasaran advokasi anda dan bagaimana membantah argumen-argumen mereka secara efektif. **Akan membantu jika anda membuat cek list argumen-argumen semacam itu dan bagaimana menjawabnya.**

Pesan-pesan kunci anda dapat berubah dengan berjalannya waktu untuk merefleksikan sikap atau keadaan yang sudah berubah. Sebagai contoh, apabila pemahaman publik berkembang maka tingkat kerumitan pesan anda kepada publik dapat berubah untuk mencerminkan perubahan ini.

---

## Langkah 5: Menetapkan pendekatan advokasi anda

Analisis anda mengenai kebijakan dan konteks politik di negara anda ditambah dengan analisis tentang siapa memiliki kekuasaan untuk mengadakan perubahan dan siapa berkepentingan disitu, semuanya akan membantu anda menetapkan pendekatan menyeluruh mana akan anda lakukan dan kegiatan-kegiatan advokasi mana yang akan anda kerjakan untuk mencapai sasaran-sasaran anda. Pertanyaan kunci yang perlu anda hadapi adalah: Pendekatan mana yang paling mungkin menghasilkan perubahan yang sedang kita usahakan di negara kita – mengingat konteks politik dan sifat serta perilaku institusi sasaran kita? Pendekatan-pendekatan alternatif berikut ini dapat membantu anda memutuskan rangkaian kegiatan menyeluruh mana yang anda lakukan – tergantung dari konteks anda:

### ➤ Pendekatan menentang

Kampanye dimaksudkan untuk mempermalukan sasaran-sasaran advokasi anda. Biasanya melibatkan ‘strategi orang luar’ dan memberi tekanan kepada kampanye publik dan kegiatan media.

**Keuntungan:** sasaran-sasaran advokasi anda bisa bereaksi dengan membuka permusuhan tetapi bisa juga tunduk terhadap tekanan dan penelanjangan publik mengenai keburukan mereka. Hanya karena mereka menjadi bermusuhan bukan berarti mereka tidak mau berubah dan bergerak ke arah yang benar!

**Kerugian/risiko:** anda dapat mengasingkan sasaran-sasaran anda. Anda bisa saja tidak diundang pada meja perundingan. Di beberapa negara, anda dapat mengalami serangan balasan dari sasaran-sasaran anda, termasuk pelecehan atau percobaan untuk membungkam anda atau menutup organisasi anda.

### ➤ Pendekatan privat/strategi orang dalam

Melakukan lobi-lobi tertutup, dialog konstruktif, penekanan pada analisis kebijakan. Biasanya melibatkan ‘orang dalam’, pendekatan kolaboratif.

**Keuntungan:** anda dapat memperbesar pengaruh anda terhadap pembuat kebijakan karena hubungan-hubungan konstruktif dengan mereka yang telah anda bangun. Anda dapat menjadi sumber nasihat yang dipercaya.

**Kerugian /risiko:** kemungkinan dikooptasi oleh pembuat kebijakan.

Ada mungkin menggunakan kombinasi dari pendekatan-pendekatan di atas – dengan berbagai organisasi didalam jejaring anda yang memainkan peran yang berbeda-beda.

Sebagai alternatif, anda dapat mulai dengan pendekatan privat/‘orang dalam’ dan sesudah itu bergeser ke pendekatan yang lebih publik/menentang, kalau pendekatan ‘orang dalam’ tidak berhasil.

Begitu anda sudah memutuskan pendekatan menyeluruh advokasi anda, anda dapat mulai merencanakan kegiatan-kegiatan khusus advokasi yang ingin anda lakukan. Tip-tip untuk kegiatan-kegiatan dibahas dalam Bab 4.

---

## Langkah 6: Merencanakan monitoring dan evaluasi anda

---

### Mengapa harus melakukan monitoring dan evaluasi?

---

Monitoring dan evaluasi advokasi sangat esensial untuk menilai (secara berkala tetapi teratur) apakah anda melihat ada perubahan di dalam ‘gambar besar’ yang ingin anda pengaruhi, peran apa sudah anda mainkan di dalam perubahan-perubahan ini dan menilai kembali sasaran-sasaran dan pendekatan-pendekatan anda untuk memperkuat kontribusi anda. Monitoring dan evaluasi yang baik akan memungkinkan anda membangun di atas keberhasilan masa lampau dan mengidentifikasi risiko-risiko lebih dini sebelum menjadi penghambat.

Ada beberapa alasan mengapa anda harus memonitor dan mengevaluasi secara teratur strategi advokasi anda:

- **Refleksikan**, belajarlh dari pengalaman-pengalaman anda dan **tetap merevisi strategi** untuk memastikan bahwa strategi itu masih sesuai dengan keadaan.
- Mengecek, apakah **sasaran-sasaran** sudah tercapai atau apakah sasaran-sasaran itu perlu disesuaikan.
- Nilailah, apakah **pendekatan advokasi** anda merupakan cara terbaik untuk mencapai sasaran-sasaran yang sudah ditetapkan – dan ubahlah kalau tidak demikian!
- **Telusuri dan perhitungkan perubahan konteks**, khususnya argumen-argumen dan posisi-posisi pembuat keputusan dan penentang-penentang utama anda, dan jawablah secara memadai dengan menangkap peluang-peluang dan menyesuaikan strategi dan rencana kegiatan.
- **Tetap fokus pada gambar besar** dan tujuan-tujuan jangka panjang untuk memastikan bahwa anda tengah bekerja ke arah itu dan bukannya hanya terpusat pada kegiatan-kegiatan yang sedang dilakukan.
- **Menjustifikasi** kegiatan-kegiatan anda – apakah kegiatan itu tepat untuk mengakibatkan perubahan yang tengah anda usahakan?
- **Pastikan bahwa sumber-sumber digunakan secara efektif** dengan menggunakan upaya dan uang dengan cara yang paling efektif.
- Akan membantu juga apabila anda **memperhatikan peluang pendanaan** dari mana anda memperoleh sumber bagi proyek anda. Misalnya, apakah ada peluang terbuka untuk tawaran pendanaan yang menunjang kegiatan anda?

---

## Bagaimana menjalankan monitoring dan evaluasi anda

---

Langkah pertama adalah mengembangkan indikator-indikator anda dan menyusunnya dalam strategi advokasi pajak anda sejak awal sehingga jelas **bukti mana** yang akan anda kumpulkan untuk menunjukkan kemajuan yang sedang anda lakukan. Dalam Langkah 3 sudah ditekankan pentingnya mengembangkan indikator yang sejalan dengan sasaran-sasaran anda – dan diberikan tips untuk melakukannya. Begitu anda sudah memperoleh indikator-indikator yang baik, anda sudah berada setengah jalan untuk mampu memonitor dan mengevaluasi kegiatan advokasi pajak anda.

Langkah berikut adalah menyetujui proses memonitor dan mengevaluasi kemajuan anda terhadap indikator-indikator dan konteks yang berubah. Salah satu saran adalah untuk mengadakan diskusi dengan anggota-anggota inti proyek advokasi anda setiap **3-6 bulan** untuk:

- Mengingat dan merekam kegiatan-kegiatan kunci yang sudah dilakukan selama kurun waktu itu dan mengacu kembali kepada sasaran-sasaran advokasi anda. Seberapa jauh kegiatan-kegiatan ini membantu pencapaian sasaran-sasaran anda? Apakah anda perlu menyesuaikan strategi anda berdasarkan hasil refleksi dalam 3-6 bulan lalu?
- Catatlah juga tiap bukti ('indikator-indikator') kemajuan atau hasil yang sudah diperoleh. Termasuk di sini kliping koran atau media lain tentang isu-isu yang relevan dan khususnya mengenai organisasi atau jejaring anda, umpan balik/tanggapan dari para pembuat kebijakan yang anda jadikan sasaran atau dari pemangku-pemangku kepentingan yang menjadi sasaran anda atau dari pemangku kepentingan lain atau bukti lain yang menunjukkan bahwa anda tengah membuat kemajuan dalam arti perubahan kebijakan atau keterlibatan dengan sasaran-sasaran advokasi. Secara khusus, apabila nampak tanda-tanda kemajuan terkait dengan kegiatan anda, perhatikan bagaimana anda dapat membangun di atasnya atau belajar daripadanya untuk hal lain di mana kurang terdapat kemajuan.
- Refleksikan pertanyaan-pertanyaan kunci seperti:
  - Bagaimana perkembangan hubungan anda dengan sasaran, sekutu dan pelaku-pelaku advokasi lain—apa yang nampak menjanjikan?
  - Apakah yang secara khusus menantang?
  - Sudahkah anda melihat sedikit dampak pada audiens sasaran anda?
  - Dimana anda perlu menginvestasikan lebih banyak upaya atau mengubah pendekatan anda?

Alat berikut memberikan beberapa gagasan lebih lanjut mengenai jenis-jenis pertanyaan yang dapat anda ingin tanyakan kepada diri anda sendiri ketika memonitor kemajuan terhadap indikator-indikator anda.

**ALAT****Indikator-indikator yang mungkin dan pertanyaan-pertanyaan kunci<sup>xii</sup>**

Sasaran	Indikator-indikator yang mungkin (tergantung dari tahap siklus kebijakan)	Pertanyaan-pertanyaan kunci dalam memonitor
Perubahan kebijakan yang spesifik	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Perubahan dalam retorika tokoh kunci pembuat keputusan</li><li>➤ Perubahan dalam pengkalimatan kebijakan-kebijakan atau konvensi-konvensi</li><li>➤ Ratifikasi konvensi-konvensi</li><li>➤ Perubahan dalam legislasi</li><li>➤ Perubahan dalam alokasi anggaran</li><li>➤ Sejauh mana kebijakan diimplementasikan</li><li>➤ Sejauh mana kebijakan yang diimplementasikan telah mencapai hasil yang diinginkan?</li><li>➤ Dampak ekologis, fiskal dan sosial dari kebijakan-kebijakan yang diimplementasikan</li></ul>	<p>Apa yang berubah dan mengapa:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Apa yang sudah berubah (positif, negatif dan yang tidak diharapkan?)</li><li>➤ Mengapa kita berpikir bahwa perubahan-perubahan telah terjadi?</li><li>➤ Apa yang sudah kita capai? (mengacu kepada indikator-indikator)</li><li>➤ Bagaimana kita mengetahuinya?</li></ul> <p>Apakah strategi-strategi kita tepat:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Apakah kita menjadikan pribadi/ organisasi atau badan yang tepat sebagai sasaran?</li><li>➤ Apakah waktu kita tepat?</li><li>➤ Apakah analisis politik kita kuat?</li><li>➤ Bagaimana kita mencoba untuk mempengaruhi: perlukah kita mengubah taktik-taktik dan pendekatan kita?</li><li>➤ Apakah kita memanfaatkan peluang-peluang yang muncul?</li><li>➤ Apakah kita bekerja dengan sekutu-sekutu yang tepat?</li><li>➤ Apakah lingkungan eksternal sudah berubah?</li><li>➤ Apakah ada peluang baru yang dapat kita manfaatkan? Peluang lama menghilang?</li><li>➤ Apa yang sudah kita pelajari? Apakah sasaran-sasaran kita masih mungkin dicapai? Apakah sasaran itu masih merupakan yang paling sesuai?</li><li>➤ Apakah langkah berikut:<ul style="list-style-type: none"><li>• Apa yang perlu kita lanjutkan?</li><li>• Apa yang harus kita ubah, atau kita kerjakan dengan cara lain?</li></ul></li></ul>

**Ingatlah:** mengelola dan memonitor kegiatan finansial merupakan bagian esensial dari semua kegiatan monitoring. Berpikir tentang efektivitas biaya kegiatan anda dan berbagi informasi mengenai berapa besar biaya kegiatan-kegiatan khusus merupakan bagian kunci dari pembelajaran dan akuntabilitas.

## Jangan hanya memonitor hasil-hasil kebijakan

Hasil-hasil kebijakan bukan satu-satunya hasil yang harus anda nilai, apabila memonitor dan mengevaluasi advokasi. Karena perubahan kebijakan memakan banyak waktu untuk menjalankannya – mungkin beberapa tahun – anda perlu mengidentifikasi jenis-jenis hasil lain, yang mungkin tidak membutuhkan waktu begitu lama untuk melaksanakannya tetapi bisa sama pentingnya. Hasil-hasil yang dapat dimonitor termasuk, misalnya, seberapa jauh suatu inisiatif advokasi **sudah meningkatkan kapasitas organisasi-organisasi yang terlibat dalam inisiatif tersebut**. Kemampuan yang dikembangkan hari ini dapat berarti keuntungan kebijakan di hari esok. Hal itu dapat juga mencakup sejauh mana inisiatif anda sudah menempatkan suatu isu di agenda politik atau sudah menjadikan organisasi atau jejaring anda aktor kunci dalam satu isu walau tidak terjadi perubahan kebijakan.<sup>xiv</sup>

---

## Evaluasi eksternal

---

Untuk kegiatan advokasi tertentu, anda mungkin ingin melakukan suatu evaluasi eksternal yang lebih mendalam, misalnya di tengah-tengah menjalankan suatu strategi advokasi, sesudah suatu kegiatan kampanye atau di akhir suatu inisiatif advokasi yang makan waktu lama dan bersifat *resource-intensive* (padat sumber daya). Dengan menggunakan seseorang di luar tim, organisasi atau jejaring membawa perspektif-perspektif segar yang dapat membantu untuk menantang asumsi-asumsi awal tim. Para evaluator eksternal juga lebih baik ditempatkan untuk mewawancarai para pembuat kebijakan, misalnya pemerintah atau parlemen – yaitu para sasaran advokasi anda – untuk melihat dampak advokasi anda terhadap cara berpikir dan kebijakan mereka. Seorang pembuat kebijakan lebih suka berbicara jujur dan terang-terangan kepada seorang konsultan netral dan independen daripada kepada orang-orang yang ingin mempengaruhi dia.

Tentu saja kegiatan advokasi sulit dievaluasi secara obyektif dan seperti sudah didiskusikan, bisa sulit memisahkan dampak kegiatan anda dari kegiatan organisasi-organisasi lain atau kekuatan-kekuatan dan proses-proses politik, yang mungkin tidak punya urusan apa pun dengan usaha-usaha anda.

Namun, dilakukannya evaluasi akan membantu anda meneliti lebih dalam asumsi-asumsi anda mengenai perubahan, memberikan kesempatan bicara kepada para pemangku kepentingan, membantu anda menilai kadar kontribusi anda terhadap tiap dampak dan membantu anda untuk lebih bertanggungjawab. Ini juga merupakan kesempatan untuk meneliti perubahan-perubahan konteks dan mengajukan pertanyaan-pertanyaan mengenai arah dan strategi. Pemahaman dan temuan yang didapati dari evaluasi akan memberikan pembelajaran kepada organisasi atau jejaring dan membantu anda memperbaiki kualitas kegiatan advokasi anda.

.....

## Apendiks 1: *Templ*ate strategi advokasi

Anda dapat merangkum unsur-unsur kunci strategi advokasi anda dalam tabel semacam ini.

Tujuan	Sasaran jangka panjang	Sasaran jangka pendek & menengah	Indikator keberhasilan	Sasaran-sasaran	Sekutu-sekutu	Peluang	Metode & Kegiatan	Resiko & Asumsi	Jadwal/Waktu	Pertanggung jawaban



## Apendiks 2: Tabel pemetaan pemangku kepentingan

Di bawah ini adalah sebuah contoh pemetaan pemangku-pemangku kepentingan kunci perpajakan (untuk memberikan gambaran mengenai seksi "Pemetaan dan analisis pemangku-pemangku kepentingan pajak anda", di halaman 21). Dalam kasus ini, kami menggunakan isu laporan negara-demi-negara – akan tetapi anda dapat menggunakan format tabel yang sama untuk memetakan pemangku-pemangku kepentingan yang relevan terkait dengan isu perpajakan mana saja yang sedang anda kerjakan.

Tipe pemangku kepentingan	Organisasi/ institusi	Individu dalam organisasi	Kepentingan/minat	Posisi
<b>Mereka yang langsung terkena</b>				
Warga di negara kaya			Mereka adalah pemegang saham MNC- dan karena itu berminat terhadap transparansi, risiko dan etika-etika potensial. Mereka berminat pada isu ketidaktergantungan terhadap bantuan pembangunan asing. Pajak mereka membayar bantuan pembangunan mereka.	Mereka kebanyakan tidak menyadari isu-isu ini.
Penduduk di negara <i>tax haven</i>			Mereka memperoleh nafkah dari industri finansial di <i>tax haven</i> dan dapat merasakan kehidupan berbiaya tinggi.	Ada yang takut kehilangan nafkah kalau <i>tax haven</i> menjadi lebih transparan apabila perusahaan finansial yang memberikan pekerjaan tidak lagi memperoleh insentif untuk beroperasi disitu.
Sektor privat	MNC, perusahaan akuntansi, firma hukum		Mereka dapat membuat invoice palsu atau <i>transfer pricing</i> untuk menaikkan keuntungan, sering dengan menggunakan anak perusahaan ( <i>holding</i> ) di yurisdiksi rahasia. Mereka mendapatkan untung dari tarif pajak yang rendah, dan karena itu sering melobi untuk memperoleh tarif pajak perusahaan yang rendah dan pengecualian pajak.	Mereka takut akan regulasi yang lebih banyak; mereka menginginkan pajak rendah dan dapat memindahkan dengan bebas laba mereka ke <i>tax haven</i> atau ke wilayah yurisdiksi pajak rendah. Mereka menentang diperkenalkannya standar pelaporan negara-demi-negara, karena menurut mereka mengatakan hal itu akan terlalu mahal dan terlalu berat implementasinya secara administratif.

Tipe pemangku kepentingan	Organisasi/ institusi	Individu dalam organisasi	Kepentingan/ taruhan	Posisi
Warga di negara berkembang	Warga yang menghindari atau mengelak pajak		Mereka mendapat keuntungan dari peluang-peluang legal untuk menghindari membayar pajak atau menghindari pajak secara ilegal.	Mereka sangat sadar akan peluang-peluang legal dan dapat membayar bantuan profesional untuk menghindari membayar pajak.
	Pembayar pajak pendapatan		Mereka memikul beban pajak yang tidak <i>fair</i> .	Kebanyakan tidak sadar akan hal ini.
	Anggota asosiasi dan aliansi pembayar pajak		Mereka memobilisasi pembayar pajak dan mampu mempengaruhi kebijakan perpajakan.	Mereka lebih menyadari hak-hak mereka sebagai pembayar pajak dan menekan pemerintah untuk bertanggungjawab terhadap uang pembayar pajak.
	Warga miskin yang membayar pajak konsumsi		Mereka tidak diberikan pelayanan dasar karena kurangnya pendapatan pemerintah untuk membiayai akibat penerimaan pajak yang rendah.	Mereka kebanyakan tidak sadar akan hal ini.

#### Pemerintah dan para pembuat keputusan

Nasional	Kementerian keuangan negara-negara berkembang	Kepala administrasi pajak  Unit-unit yang bekerja untuk keuangan internasional  Menteri keuangan dan penasihat	Ingin mengakhiri ketergantungan akan bantuan.  Meninginkan lebih banyak pendapatan untuk dialokasikan pada anggaran belanja negara.	Beberapa ingin agar standar pelaporan negara-demi-negara diberlakukan namun tidak aktif melobi untuk itu.
	Kementerian pendapatan di negara-negara berkembang	Kepala pejabat-pejabat spesialis dibidang pendapatan	Ingin meningkatkan basis pajak, menghindari penghindaran dan pengelakan pajak, memperbaiki administrasi pemungutan pajak.	Meninginkan lebih banyak bantuan bagi administrasi pajak dan mengembangkan kemampuan pejabat-pejabat untuk menganalisis rekening perusahaan-perusahaan multinasional.
	Agen promosi investasi	Kepala-kepala	Ingin menarik FDI dengan memberikan insentif pajak dan regulasi pajak rendah kepada perusahaan-perusahaan multinasional.	Posisi tidak jelas.
	Departemen bea cukai	Kepala-kepala	Tidak dapat menentukan pajak yang tepat karena kurang informasi mengenai harga riil dari barang-barang ekspor dan impor.	Kemungkinan mau mendukung.

Tipe pemangku kepentingan	Organisasi/ institusi	Individu dalam organisasi	Kepentingan/ taruhan	Posisi
	Menteri-menteri keuangan ekonomi <i>tax haven</i>	Menteri keuangan dan para penasehat	Mendorong investasi melalui industri pelayanan finansial dengan mencoba melayani klien yang ingin menghindari pembayaran pajak di dalam yuridiksi mereka sendiri.	Takut kehilangan industri finansial, pekerjaan dan manfaat ekonomi lainnya dari perusahaan yang akan menarik investasi mereka, apabila perusahaan dan trust berhenti menggunakan jasa-jasa mereka.
	Kementerian keuangan dan pembangunan negara-negara kaya, seperti Inggris, AS	Penasihat Sekretaris Negara; DFID bagian kebijakan	Ingin mengakhiri ketergantungan negara-negara miskin kepada bantuan, mengembangkan <i>good governance</i> dan ingin meningkatkan mobilisasi pendapatan domestik di negara-negara ini.	Dukungan terbuka terhadap pelaporan negara-demi-negara, melobi OECD dan G20 untuk membuat lebih banyak riset dan menetapkan standar yang lebih baik untuk laporan keuangan perusahaan-perusahaan multinasional.
Regional dan sub regional	Komisi Eropa	TAXUD, pengembangan DG	Ingin membantu negara-negara berkembang mengakhiri hambatan yang dihadapi dalam meningkatkan pendapatan dari pajak domestik.	Menerbitkan pengumuman mengenai pajak dan pembangunan yang mendukung pelaporan negara-demi-negara untuk mengakhiri perusahaan-perusahaan multinasional menyalahgunakan mekanisme <i>transfer pricing</i> . Mendukung riset yang tengah berjalan dan kemajuan dalam isu ini di pedoman OECD tentang perusahaan-perusahaan multinasional
	Mekanisme <i>peer review</i> dalam Uni Afrika		<i>Peer review</i> mencakup tinjauan <i>corporate governance</i> , termasuk standar-standar pelaporan keuangan yang transparan dari semua perusahaan (termasuk cabang-cabang MNC).	Tidak ada posisi resmi namun mendukung asas umum pelaporan keuangan yang transparan.
	Forum administrasi pajak Afrika MERCOSUR Forum administrator pajak inter-Amerika	Pejabat pajak yang berperan penting	Ingin meningkatkan kemampuan pengelola pajak untuk mengaudit neraca perusahaan-perusahaan multinasional dan mendapatkan akses yang lebih besar terhadap informasi keuangan.	Badan baru pada prinsipnya akan mendukung pelaporan negara-demi-negara.

Tipe pemangku kepentingan	Organisasi/ institusi	Individu dalam organisasi	Keentingan/ taruhan	Posisi
Parlemen negara kaya	<i>International Development Select Committee</i> (Inggris)	Anggota parlemen tertentu, misalnya pemimpin partai Liberal-demokratik	Akan berbeda di tiap negara.	Akan berbeda di tiap negara, Kongres AS menerima undang-undang yang menuntut MNC bidang pertambangan yang terdaftar di AS untuk melaporkan transaksi keuangan berdasarkan asas negara-demi-negara.
Parlemen negara berkembang	Komisi keuangan terpilih Komisi terpilih untuk isu sektoral misalnya pertambangan dan mineral	Anggota parlemen terkemuka	Akan berbeda di tiap negara, kebanyakan parlemen menginginkan lebih banyak pendapatan pajak dari perusahaan-perusahaan multinasional, khususnya disektor pertambangan.	Akan berbeda di tiap negara tetapi kebanyakan tidak menyadari isu pelaporan negara-demi-negara.

#### Pemangku-pemangku kepentingan lain yang terkait

Badan-badan keagamaan	Dewan-dewan gereja nasional, organisasi-organisasi agama	Pimpinan gereja, petugas dalam organisasi agama, anggota serikat-serikat	Minat terhadap keadilan sosial dan ekonomi untuk pembayar pajak yang miskin.	Kebanyakan tidak menyadari isu ini.
Media	Pers keuangan dan bisnis, pers gereja, TV nasional	Wartawan spesifik dan editor	Minat terhadap transparansi	Beberapa wartawan mendukung petisi kita.
NGO	Jejaring utang, NGO <i>watch dog</i> yang memonitor pelaksanaan EITI, kelompok pengamat anggaran, jejaring <i>Publish What You Pay</i> (PWYP)	Pejabat kebijakan dan advokasi	Minat terhadap pelayanan-pelayanan dasar untuk mengurangi kemiskinan, transparansi disektor pertambangan, pengeluaran anggaran dan peningkatan pendapatan negara.	Kebanyakan tidak menyadari isu ini. Jejaring kelompok-kelompok yang memonitor pertambangan seperti PWYP dan EITI sudah mendukung dan melobi untuk pelaporan negara-demi-negara disektor pertambangan.
Badan-badan atau asosiasi profesi	<i>Chartered Institute of Taxation</i> (Ghana), Masyarakat Hukum Kenya, Asosiasi Pengacara New York		Risiko untuk kepentingan anggota, pembelajaran profesional, standar-standar etis.	Variabel- perlu dirinci lebih lanjut untuk asosiasi khusus.

#### Institusi-institusi internasional

NGO dan jejaring internasional	<i>Action Aid International</i> (AAI), PWYP, Transparansi Internasional (TI), <i>Tax Justice Network</i> (TJN)	Staf kebijakan dan advokasi.	PWYP, TI, GW = transparansi ekstraktif.	Dukungan dan kampanye untuk pelaporan negara-demi-negara.
NGO regional	ISODEC, <i>Jubilee South</i> , <i>Latindadd</i> , <i>Tax Justice Network Afrika</i>		Transparansi anggaran dan utang, otonomi kebijakan yang lebih besar.	Pendapatan pemerintah lebih besar, redistribusi yang adil atas pendapatan dan kekayaan.
PBB	UNTAD, UneCA, Komisi Pajak PBB, UNDP	Bervariasi	Mobilisasi sumber domestik yang lebih besar di negara-negara berkembang.	Transparansi yang lebih besar dalam pelaporan perusahaan-perusahaan.

---

## Halaman Interaksi

Halaman-halaman ini menyajikan beberapa saran untuk memfasilitasi suatu diskusi kelompok dan/atau pelatihan tema-tema pokok yang diangkat di dalam bab ini.

---

### Latihan 1: Apa itu siklus rencana advokasi?

**Tujuan:** Untuk melihat tahap-tahap yang berbeda-beda di dalam suatu siklus perencanaan advokasi, dan mengembangkan suatu strategi advokasi.

**Langkah 1:** presentasi pleno

Sebelum anda memulai advokasi, sangat penting untuk mempunyai suatu strategi yang jelas di benak anda.

**Langkah 2 dan 3:** di dalam kelompok-kelompok, lalu pleno

Masukkan berbagai unsur siklus perencanaan advokasi dan hal-hal yang diperlukan untuk pengembangan strategi advokasi ke dalam kartu-kartu. Berikan satu set kartu-kartu tersebut kepada tiap kelompok. Lihat halaman 2.

1. Minta peserta untuk menyusunnya dalam urutan-urutan yang menurut mereka tepat dengan mengidentifikasi alasan mengapa mereka ini.  
Setelah itu anda dapat mendiskusikan mengapa mereka memilih urutan ini.
2. Umpan balik: tiap kelompok memberikan umpan balik; catat umpan balik tersebut pada lembaran flip chart dengan catatan: 'Isu-isu yang muncul'.

---

### Latihan 2: Mengidentifikasi masalah dan mencari solusi

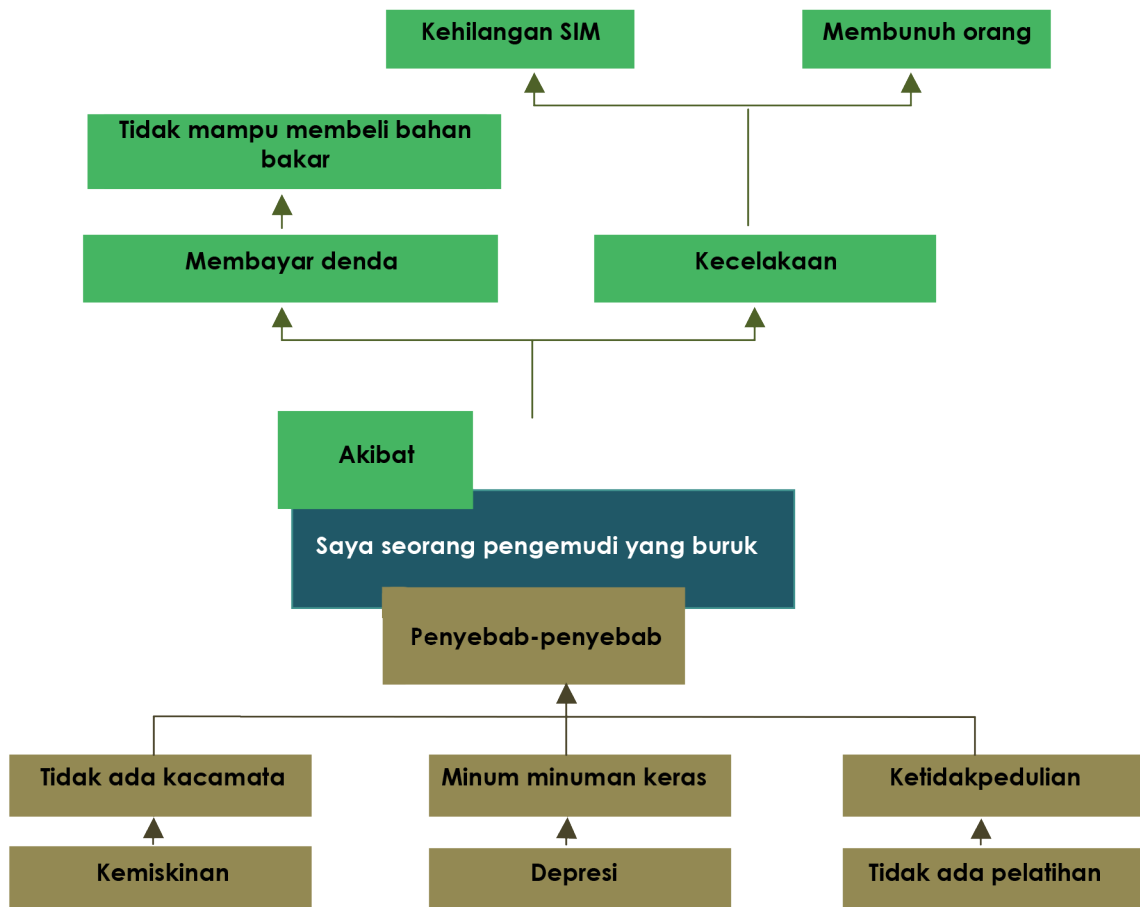
**Tujuan:** para peserta menggunakan 'pohon' masalah dan solusi untuk mengidentifikasi akar masalah dari isu yang ingin ditangani, dan mengembangkan tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran dalam rangka menanganinya.

- Di dalam pleno: demonstrasikan bagaimana membuat 'pohon' masalah dan solusi, dan mengapa pohon itu merupakan alat yang bermanfaat untuk mengembangkan tujuan dan sasaran.
- Bagikan peserta ke dalam kelompok-kelompok kecil (maksimal empat orang per kelompok) dan minta mereka untuk membuat 'pohon' mereka sendiri berdasarkan satu isu yang menjadi perhatian mereka.

Fasilitator menjelaskan bahwa model ini berguna untuk:

- Merinci lebih lanjut isu-isu yang lebih luas
- Mengidentifikasi akar masalah dan mengartikulasikan solusi
- Mengeksplorasi wilayah cakupan advokasi, di mana para peserta dapat memilih untuk mengadakan intervensi dalam rangka menghasilkan satu perubahan positif.

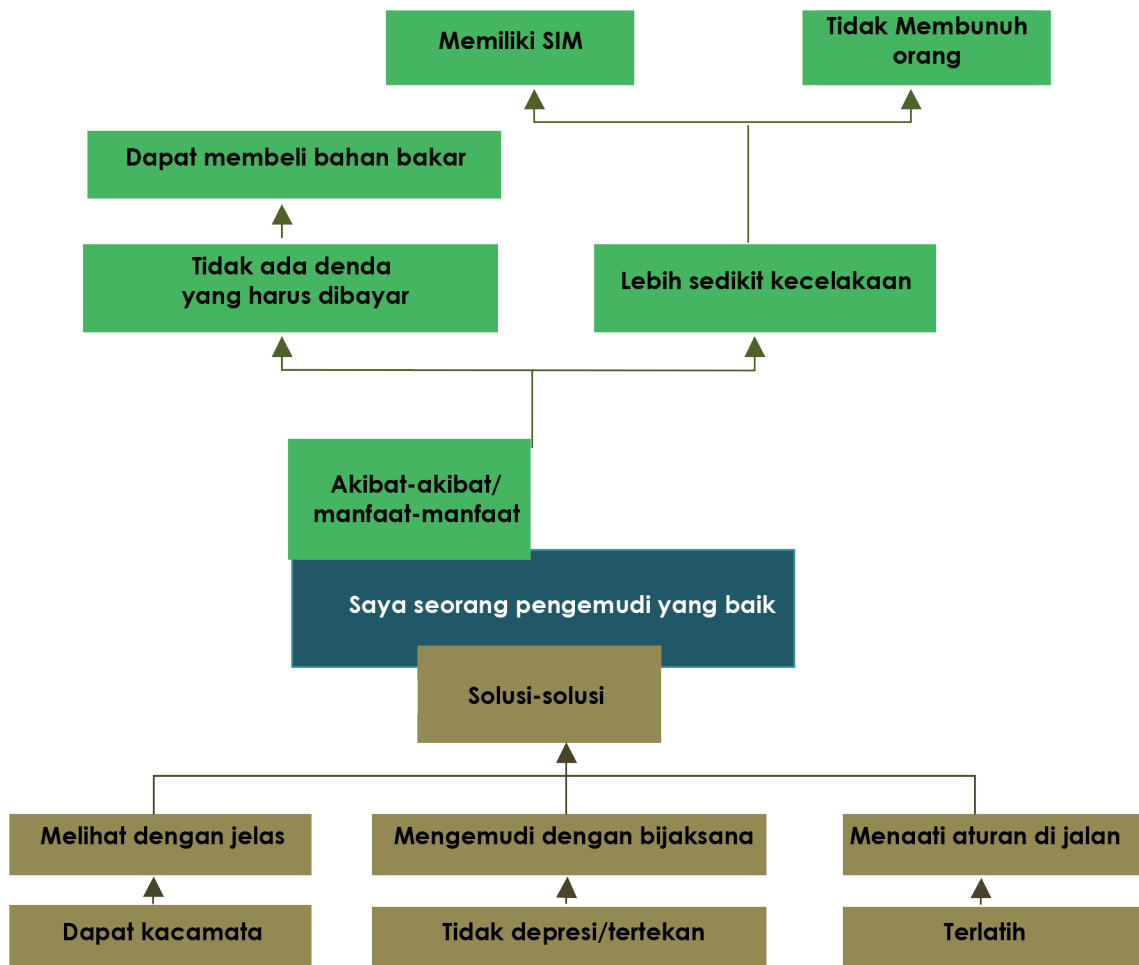
## Contoh umum 'Pohon' Masalah:



## Pohon Masalah – bagaimana menggunakan alat ini

- Langkah 1:** Gambarlah satu pokok pohon dalam selembar kertas. Pokok menunjukkan masalah atau situasi yang sedang anda selidiki.
- Langkah 2:** Tambahkan akar-akar. Akar-akar merepresentasikan penyebab masalah atau situasi. Beberapa akar lebih dekat ke permukaan tanah: itulah faktor-faktor yang lebih jelas menyebabkan masalah. Tapi apa penyebab faktor-faktor ini? Makin dalam anda menggali, makin banyak anda temukan penyebab yang akan membantu dalam mencari solusi suatu masalah atau situasi.
- Langkah 3:** Gambarkan cabang-cabang/ranting-ranting pohon. Ranting-ranting ini mewakili akibat dari masalah. Beberapa cabang langsung bertumbuh dari pokok: itu adalah akibat yang lebih langsung dari masalah. Tapi dari tiap cabang dapat bertunas lebih banyak cabang lagi yang menunjukkan bagaimana masalah dapat menimbulkan serangkaian akibat tidak langsung dan jangka panjang.

## Contoh umum 'Pohon' Solusi



## 'Pohon solusi' – bagaimana menggunakan alat ini

Pohon solusi mengubah hal-hal negatif dalam 'pohon masalah' anda menjadi positif, yang pada gilirannya dapat dikembangkan menjadi tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran.

**Langkah 1:** Gambarlah satu pokok pohon di selembar kertas besar. Pokok merepresentasikan satu situasi tertentu yang anda inginkan di masa depan.

**Langkah 2:** Tambahkan akar-akar. Akar merepresentasikan solusi-solusi yang mungkin, atau metode-metode untuk menghasilkan situasi masa depan yang diinginkan. Solusi harus berkaitan dengan penyebab utama dari masalah, seperti ditunjukkan di dalam akar-akar 'pohon' masalah anda. Akar yang lebih dekat dengan permukaan adalah hal-hal yang akan paling langsung membantu perbaikan situasi. Solusi-solusi dapat saling mendukung satu sama lain.

**Langkah 3:** Gambarlah cabang-cabang/ranting-ranting. Ranting-ranting ini merepresentasikan akibat-akibat situasi yang sudah diperbaiki. Beberapa cabang bertumbuh langsung dari pokok: itu adalah akibat-akibat paling langsung. Cabang-cabang yang lebih panjang digunakan untuk merepresentasikan akibat-akibat jangka panjang dari situasi yang sudah diperbaiki.

---

### Latihan 3: Analisis kekuasaan

**Tujuan:** Para peserta mengembangkan peta kekuasaan berkaitan dengan isu perpajakan mereka. Mereka memiliki analisis yang jelas mengenai pelaku-pelaku utama yang dapat mempengaruhi atau membuat keputusan mengenai tujuan, dan mereka memahami jejaring-jejaring dan relasi-relasi antara orang-orang dan institusi-institusi kunci.

**Langkah 1:** Di dalam kelompok-kelompok para peserta menggambar suatu peta kekuasaan (lihat alat pemetaan kekuasaan di halaman 8 misalnya).

Gambarlah dan berilah judul pada boks atau lingkaran di tengah selembar kertas untuk merepresentasikan pribadi atau institusi yang memiliki kekuasaan paling besar untuk membawa perubahan pada isu anda. Lalu bekerjalah ke arah luar, sedemikian rupa sehingga lingkaran/kotak yang berdekatan dengan bagian pusat dari lembar kerja memiliki kekuasaan paling besar untuk mengubah kebijakan, dan lingkaran/kotak di pojok-pojok lembaran adalah mereka dengan kekuasaan yang paling sedikit. Peserta mendiskusikan pilihan-pilihan mereka ketika mengembangkan peta kekuasaan.

**Langkah 2:** Masih di dalam kelompok, para peserta menambahkan panah dari satu kotak/lingkaran ke yang lain untuk menunjukkan siapa yang memiliki kekuasaan atas badan-badan atau individu-individu lain.

**Langkah 3:** Anda dapat mendiskusikan lebih lanjut pilihan-pilihan yang dibuat para peserta dan alasan-alasan untuk itu di dalam pleno.

---

### Latihan 4: Mengidentifikasi dan memetakan pemangku-pemangku kepentingan kunci

**Tujuan:** Para peserta mengidentifikasi serangkaian panjang pelaku-pelaku yang mempunyai kepentingan di dalam suatu isu pajak tertentu (untuk melengkapi analisis mengenai siapa mempunyai kekuasaan mengenai isu di pelatihan 3). Peserta akan menganalisis empat kategori utama pemangku kepentingan: sasaran; sekutu; penentang; dan penerima manfaat.

**Langkah 1:** Fasilitator mengingatkan kelompok, bahwa kebanyakan isu perpajakan mempunyai banyak pemangku kepentingan. Beberapa akan menjadi sasaran advokasi (karena mereka memiliki kekuasaan untuk menghasilkan perubahan yang dicari – seperti sudah diidentifikasi di dalam pelatihan pemetaan kekuasaan). Beberapa akan menjadi sekutu, yang lain penentang-penentang. Juga penting untuk menjelaskan, siapa yang akan memperoleh manfaat dari perubahan yang dicari.

*NB: Bisa jadi ada tumpang tindih antara pemangku-pemangku kepentingan yang berbeda-beda – yaitu, sasaran-sasaran advokasi bisa menjadi penentang atau sekutu.*

**Langkah 2:** Bagilah para peserta ke dalam kelompok-kelompok kecil yang terdiri dari empat atau lima orang. Tiap kelompok perlu memutuskan isu perpajakan mana yang akan mereka jadikan fokus (idealnya, isu yang sama yang mereka gunakan di dalam pelatihan peta kekuasaan).



**Langkah 3:** Berikan kepada tiap kelompok kecil empat lembar kertas pajangan, tiap lembar diberi judul satu kategori pemangku kepentingan yang berbeda sebagai berikut: Sasaran, Sekutu, Penentang, Penerima manfaat.

**Langkah 4:** Di dalam kelompok-kelompok kecil ini, mintalah kepada peserta untuk: Membuat daftar dari berbagai pemangku kepentingan dengan satu kepentingan di dalam isu mereka, sambil menggunakan empat lembar kertas pajangan (yaitu, daftar sasaran, sekutu, penentang dan penerima manfaat). 'Apa-Siapa' pemangku kepentingan pajak di halaman 9-11 akan memberikan beberapa gagasan mengenai pemangku-pemangku kepentingan yang relevan, akan tetapi bisa juga ada pemangku-pemangku kepentingan lain yang relevan dalam konteks atau isu perpajakan anda.

**Langkah 5:** Perkenalkan tabel analisis pemangku kepentingan (lihat ALAT pada halaman 12). Ambillah tiap pemangku kepentingan, yang sudah diidentifikasi oleh kelompok dan ajukanlah pertanyaan-pertanyaan berikut:

- Kepentingan apa mereka miliki di dalam isu ini? Peringkat: rendah, medium, tinggi.
- Seberapa jauh mereka sepakat dengan anda dalam isu itu? Peringkat: rendah, medium, tinggi.
- Seberapa penting isu ini bagi mereka? Peringkat: rendah, medium tinggi.
- Seberapa besar pengaruh mereka terhadap isu ini? Peringkat: rendah, medium, tinggi.

**Langkah 6:** Kalau ada waktu, mintalah tiap kelompok untuk mulai mendiskusikan, pendekatan mana akan mereka lakukan dengan masing-masing pemangku kepentingan ini.

*NB: Bagaimana kita mempengaruhi pemangku kepentingan yang berbeda-beda akan ditelaah lebih terinci dalam Bab 4: Menjadi aktif dalam perpajakan.*

Berikut ini adalah pertanyaan-pertanyaan yang harus diajukan saat mendiskusikan berbagai pendekatan terhadap pemangku kepentingan (fasilitator dapat menayangkan pertanyaan-pertanyaan ini melalui powerpoint atau pada satu lembar pajangan untuk dilihat oleh semua kelompok)

- Apakah penentang-penentang kita juga sasaran-sasaran utama advokasi kita? Kalau begitu, pendekatan mana yang paling cocok untuk mengubah posisi mereka?
- Kalau penentang-penentang kita bukannya sasaran-sasaran utama advokasi kita dan tidak mempunyai terlalu banyak kekuasaan terhadap isu itu, dapatkah kita mengabaikannya? Atau perlukah kita menetralisasi posisi mereka?
- Apakah tiap sekutu kita juga merupakan sasaran-sasaran advokasi utama kita? Kalau begitu, bagaimana kita dapat memanfaatkan sekutu-sekutu yang berkuasa ini untuk mendapatkan keuntungan maksimal?
- Berapa dekat harus kita berusaha bekerjasama dengan sekutu-sekutu kita? Seberapa jauh mereka sepakat dengan kita?
- Akankah kita berusaha melibatkan mereka-mereka yang mendapat manfaat di dalam kegiatan advokasi kita? Kalau ya, bagaimana?

**Langkah 7:** Di dalam pleno, mintalah tiap kelompok kecil untuk membuat kembali laporan singkat tentang analisis pemangku kepentingan mereka. Dalam waktu singkat, mintalah tiap kelompok untuk mempresentasikan analisis mereka tentang satu kategori pemangku kepentingan.

---

## Latihan 5: jadikanlah sasaran-sasaran anda SMART

**Tujuan:** Peserta belajar mengembangkan sasaran-sasaran SMART untuk strategi advokasi mereka.

**Langkah 1:** Di dalam pleno, fasilitator memberikan tiga atau empat contoh sasaran yang tidak memenuhi kriteria SMART dan mintalah peserta untuk berpasang-pasang mendiskusikan mengapa contoh-contoh tersebut tidak SMART.

**Langkah 2:** Di dalam kelompok-kelompok:

Bagilah ke dalam kelompok-kelompok menurut isu (misalnya, kelompok-kelompok isu yang berbeda mengenai pajak: bagaimana membuat sistem perpajakan nasional kita lebih transparan; bagaimana membuat sistem perpajakan nasional kita lebih adil; bagaimana meyakinkan pemerintah kita untuk berhenti memberikan jeda pajak yang terlalu murah hati kepada para investor). Minta agar kelompok-kelompok kembali ke masalah-masalah dan solusi-solusi yang diambil dari pelatihan 'pohon' masalah dan solusi untuk membantu mereka mengembangkan dua sampai empat sasaran SMART.

**Langkah 3:** Umpan balik dari kelompok-kelompok dalam pleno:

Tiap kelompok isu memberikan umpan balik terhadap satu sasaran di dalam pleno, dan fasilitator/peserta mengecek apakah sasaran tersebut sudah SMART.

---

## Contoh-contoh sasaran yang tidak SMART

- NGO pembangunan XX mendaratkan satu roket di bulan dalam satu tahun (tidak dapat terlaksana atau realistik; tapi terikat pada waktu)
- Membasmi kemiskinan dunia (tidak spesifik atau terikat pada waktu)
- Menangani HIV/AIDS di Sudan dalam satu dasawarsa (tidak spesifik dan tidak terukur)

## Bab 2: Bagaimana mengembangkan strategi advokasi pajak anda

---

Sampai sekarang, anda harus sudah terbiasa dengan:

- **Siklus advokasi** dengan enam unsurnya termasuk:
  - mengidentifikasi masalah dan akar-akarnya dan menemukan satu solusi
  - memperkirakan konteks eksternal anda termasuk mengidentifikasi pemangku-pemangku kepentingan perpajakan anda dan siapa yang mempunyai kekuasaan untuk membantu anda melaksanakan perubahan yang anda cari
  - menyusun tujuan-tujuan, sasaran-sasaran dan indikator-indikator perpajakan anda
  - mengembangkan pesan-pesan kunci anda mengenai pajak dan merajutnya untuk khalayak sasaran anda
  - memutuskan pendekatan advokasi anda – apakah anda akan menggunakan strategi ke luar atau ke dalam terkait dengan isu keadilan pajak anda?
  - Merencanakan monitoring dan evaluasi anda.

Bab 3 memberikan petunjuk mengenai bagaimana melaksanakan satu riset mengenai pajak, khususnya:

- **Petunjuk** mengenai metode-metode inti riset dan alat-alat untuk membantu anda melaksanakan riset yang berfokuskan advokasi mengenai:
  - sistem-sistem perpajakan pemerintah
  - kontribusi perusahaan-perusahaan melalui pajak

---

## Referensi

- <sup>i</sup> Sumber: wawancara melalui telepon dengan Alexis Moncada, manajer program *Christian Aid*, Nicaragua, Oktober 2010.
- <sup>ii</sup> H Coulby, *Advocacy and Campaigning Course Toolkit*, INTRAC, Januari 2008.
- <sup>iii</sup> L Veneklasen dan V Miller, *A New Kind of Power, People and Politics- The Action Guide for Advocacy and Citizen Participation*, 2002.
- <sup>iv</sup> Studi kasus yang dibuat oleh *Christian Aid* Sierra Leone.
- <sup>v</sup> I Chandler, *Effective Advocacy Training Course Materials, The Pressure Group*, 2006.
- <sup>vi</sup> *Christian Aid, Death and Taxes: The True Toll of Tax Dodging*, 2008.
- <sup>vii</sup> J Marshall, *One Size Fits All? IMF Tax Policy in sub-Saharan Africa, Christian Aid Occasional Paper No.2*, April 2009.
- <sup>viii</sup> Merrill Lynch, *World Wealth Report*, New York, Merrill Lynch, 2009.
- <sup>ix</sup> G Gordon, *Advocacy Toolkit: Practical Action in Advocacy*, Tearfund 2002.
- <sup>x</sup> Diadaptasi dari G Gordon, *Advocacy Toolkit: Practical Action in Advocacy*, Tearfund, 2002: dan *Performance Assessment Resource Centre, Between Tyranny and Utopia: Participatory Evaluation Pro-Poor Development*, 2005.
- <sup>xi</sup> G Gordon, *Advocacy Toolkit: Practical Action in Advocacy*, Tearfund, 2002.
- <sup>xii</sup> *Christian Aid, False Profits: Robbing the Poor to Keep the Rich Tax Free*, 2009
- <sup>xiii</sup> Dari *World Wildlife Fund (WWF), Monitoring Advocacy Work*, September 2008.
- <sup>xiv</sup> H Collinson – *advocacy training notes*, 2007.