

MANAJEMEN PENAGIHAN PAJAK AKTIF DI KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA JAKARTA PADEMANGAN TAHUN 2020

Lely Naulul Muna¹, Selvi^{2*}

Program Studi Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Administrasi

Institut Ilmu Sosial dan Manajemen STIAMI, Indonesia

Email : lelynaululmuna@gmail.com¹, selvi300990@gmail.com²

*Corresponding Author

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Keywords

Management, Active Tax Collection

This study was conducted with the aim of analyzing the management of active tax collection at the Primary Tax Office of Pademangan, Jakarta in 2020, the constraints of the tax authorities in the management of active tax collection at the Primary Tax Office of Pademangan, Jakarta, and the efforts made to overcome these obstacles. This study used a qualitative approach. The data collection was carried out through observation and in-depth interviews with tax collection department staff at the Primary Tax Office of Pademangan, Jakarta. The results of this study indicate that there were weaknesses in active tax collection management in 2020. The problem experienced by the Primary Tax Office of Pademangan, Jakarta was the insufficient human resources in the tax collection department, especially data processors whose existence was important as tax collection support. The COVID-19 pandemic was also a serious obstacle. Many taxpayers' businesses had to close due to the Large- Scale Social Restrictions implemented by the government, thus hampering the implementation of tax collection. Efforts made by the Primary Tax Office of Pademangan, Jakarta included coordinating with the Internal Data Processing Section in data processing. In addition, the Primary Tax Office of Pademangan, Jakarta also adapted to the pandemic by carrying out the direction of the Directorate General of Taxes regarding tax collection strategies during the pandemic. Suggestions from the author to improve the management of active tax collection at the Primary Tax Office of Pademangan, Jakarta include placing human resources who are experts in data processing or carrying out data processing training for existing human resources. In terms of the implementation of active tax collection strategies during the pandemic, the Primary Tax Office of Pademangan, Jakarta can focus on business sectors that are developing during the pandemic, including food, pharmaceuticals, health and information technology.

PENDAHULUAN

Salah satu struktur APBN adalah Pendapatan Negara yang didapat penerimaan perpajakan dan penerimaan bukan Pajak. Pendapatan Negara melalui penerimaan pajak memiliki porsi yang paling besar dan menjadi tulang punggung nasional. Pajak sebagai salah satu sumber penerimaan dalam APBN juga berperan penting dalam menjaga kedaulatan dan kesatuan negara Indonesia. Untuk itu, sisi penerimaan dalam APBN perlu dijaga dan ditingkatkan secara terus menerus. Penerimaan pajak dari tahun ke tahun terus mengalami pertumbuhan.

Pertumbuhan penerimaan pajak ini terus diupayakan oleh pemerintah dalam hal ini Direktorat Jenderal Pajak. Usaha ini ditempuh dengan melakukan kebijakan-kebijakan yang berkaitan dengan peraturan perpajakan. Hal ini dilakukan agar penerimaan dari sektor pajak dapat diperoleh secara maksimal.

Penagihan pajak adalah serangkaian tindakan agar penanggung pajak melunasi utang pajak dan biaya penagihan pajak dengan menegur atau memperingatkan, melaksanakan penagihan seketik dan sekaligus, memberitahukan surat paksa, mengusulkan pencegahan, melaksanakan penyitaan, melakukan penyanderaan dan menjual barang yang telah disita berdasarkan Undang-Undang Nomor 19 Tahun 1997 sebagaimana telah diubah dengan Undang – Undang Nomor 19 Tahun 2000 tentang Penagihan Pajak Dengan Surat Paksa. Penagihan pajak yang efektif merupakan salah satu sarana yang tepat untuk mencapai target penerimaan pajak yang begitu maksimal. Wajib Pajak yang telah diterbitkan Surat Tagihan Pajak (STP), Surat Ketetapan Kurang Bayar (SKPKB), Surat Ketetapan Kurang Bayar Tambahan (SKPKBT), SK Pembetulan, SK Keberatan, Putusan Banding, Putusan Peninjauan Kembali yang menyebabkan Wajib Pajak memiliki kewajiban pembayaran pajak apabila dalam jangka waktu yang telah ditetapkan tidak melunasi Utang Pajaknya maka Direktorat Jenderal Pajak melakukan upaya penagihan dengan menerbitkan Surat Teguran.

Apabila setelah Wajib Pajak belum melunasi Utang Pajaknya, Direktorat Jenderal Pajak akan menerbitkan Surat Paksa dan tindakan penyitaan apabila setelah penerbitan Surat Paksa Wajib Pajak belum melunasi Utang Pajak. Dengan diterbitkannya Surat Teguran, Surat Paksa dan Surat Perintah Melaksanakan Penyitaan, Kepala Kantor Pelayanan Pajak mengharapkan penagihan pajak ini dapat memberikan kepastian hukum dan keadilan serta dapat mendorong peningkatan kesadaran dan kepatuhan wajib pajak dalam memenuhi kewajiban perpajakannya guna mengurangi tunggakan pajak yang terjadi sehingga penerimaan pajak semakin meningkat.

Dalam pelaksanaan penagihan pajak aktif terdapat suatu manajemen penagihan pajak agar penerimaan pajak dapat diterima secara maksimal. Dengan adanya manajemen penagihan pajak yang efektif dan baik, maka penerimaan pajak juga dapat maksimal. Berdasarkan uraian diatas, maka penulis tertarik untuk menulis skripsi yang berjudul “**Manajemen Penagihan Pajak Aktif di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jakarta Pademangan Tahun 2020**”.

KAJIAN PUSTAKA

1. **Administrasi Publik** : Menurut Henry (Mulyadi, 2015) mendefinisikan: Administrasi publik adalah suatu kombinasi yang kompleks antara teori dan praktik dengan tujuan mempromosi pemahaman terhadap pemerintah dalam hubungannya dengan masyarakat yang diperintah dan juga mendorong kebijakan publik agar lebih responsif terhadap kebutuhan sosial. Administrasi publik berusaha melembagakan praktik-praktik manajemen agar sesuai dengan nilai efektifitas dan efisiensi.
2. **Administrasi Pajak** : Menurut Gunadi, 2005 : Segala urusan administrasi perpajakan sebagai salah satu instrument pelaksanaan dibidang perpajakan dalam rangka menjalankan fungsi pelayanan masyarakat, pengawasan masyarakat dalam rangka pelaksanaan kewajiban perpajakan, dan pembinaan dari pelaksanaan pengawasan di maksud. Sistem Pemajakan Menurut (Waluyo, 2008), sistem pemungutan pajak dibagi menjadi 3 (tiga) yaitu: (1) Sistem Official Assessment. Sistem ini merupakan sistem pemungutan pajak yang memberi wewenang kepada pemerintah (fiskus) untuk menentukan besarnya pajak yang terutang. (2) Sistem Self Assessment. Sistem ini merupakan pemungutan pajak yang memberi wewenang, kepercayaan,

tanggung jawab kepada Wajib Pajak untuk menghitung, memperhitungkan, membayar dan melaporkan sendiri besarnya pajak yang harus dibayar. (3) Sistem Withholding Sistem ini merupakan sistem pemungutan pajak yang memberi wewenang kepada pihak ketiga untuk memotong atau memungut besarnya pajak yang terutang oleh Wajib Pajak.

3. **Manajemen Publik** : Menurut Shafritz dan Russel (Keban, 2008) diartikan sebagai, “upaya seseorang untuk bertanggungjawab dalam menjalankan suatu organisasi, dan pemanfaatan sumber daya (orang dan mesin) guna mencapai tujuan organisasi. Proses perencanaan ini dapat dilakukan melalui “Empat tahapan atau langkah-langkah pokok” yang menjadi landasan acuan untuk pelaksanaan program kerja kehumasan adalah sebagai berikut : (1) Fact Finding : Mendefinisikan permasalahan yang dilakukan melalui penelitian dengan menganalisa situasi berupa pemahaman, opini, sikap dan perilaku publik terhadap lembaga. (2) Planning : Berdasarkan pada rumusan masalah, dibuat strategi perencanaan dan pengambilan keputusan untuk membuat program kerja berdasarkan kebijakan lembaga yang juga disesuaikan dengan kepentingan publik. (3) Communicating : Dalam tahap ini PRO harus mengkomunikasikan pelaksanaan program sehingga mampu mempengaruhi sikap publiknya yang mendorong mereka untuk mendukung pelaksanaan program tersebut. (4) Evaluating : Tahap ini melakukan penilaian terhadap hasil- hasil pelaksanaan program dari perencanaan, pelaksanaan program, pengkomunikasian, sampai keberhasilan atau kegagalan yang terjadi dari program tersebut Penulis akan menggunakan teori ini sebagai acuan proses manajemen penagihan pajak aktif di KPP Pratama Jakarta Pademangan.
4. **Penagihan Pajak Aktif** : Menurut Suandy, 2008 Penagihan pajak aktif adalah tindakan penagihan pajak di mana Kantor Pelayanan Pajak, melalui Juru Sita Pajak, berperan aktif dengan langsung menyampaikan penagihan kepada Wajib Pajak dan/atau Penanggung Pajak untuk menyampaikan Surat Teguran, Surat Paksa, dan diikuti dengan tindakan sita atas barang milik Penanggung Pajak yang dilanjutkan dengan pelaksanaan lelang dan penjualan barang sitaan di depan umum.
5. **Kepatuhan Perpajakan** : Adapun jenis-jenis kepatuhan Wajib Pajak (Sony Devano, Siti Rahayu, 2006) adalah: (1) Kepatuhan formal adalah suatu keadaan dimana wajib pajak memenuhi kewajiban secara formal sesuai dengan ketentuan dalam Undang-undang perpajakan. (2) Kepatuhan material adalah suatu keadaan dimana wajib pajak secara substantif/hakikatnya memenuhi semua ketentuan material perpajakan yaitu sesuai isi dan jiwa Undang-undang pajak kepatuhan material juga dapat meliputi kepatuhan formal. Misalnya ketentuan batas waktu penyampaian Surat Pemberitahuan Pajak Penghasilan (SPT PPh) Tahunan tanggal 31 Maret.

Kerangka Pemikiran

Dalam penelitian ini penulis meneliti mengenai manajemen Penagihan Pajak Aktif pada KPP Jakarta Pademangan. Manajemen yang dimaksud dalam penelitian ini yaitu upaya seseorang untuk menjalankan suatu organisasi untuk kepentingan bersama dengan menggabungkan antara fungsi manajemen seperti planning, organizing dan controlling satu sisi, dengan SDM, keuangan, fisik, informasi dan politik. Untuk melihat efisiensi akuntabilitas pencapaian tujuan dan kemampuan menangani masalah manajerial dan teknis. Semakin hasil yang didapat mencapai target tujuan awal yang telah ditetapkan maka manajemen yang diterapkan semakin baik. Sedangkan apabila keluaran atau hasil yang dicapai jauh dari masukan dan tujuan awal, maka manajemen yang diterapkan perlu perbaikan.

Terdapat 5 indikator yang sangat mempengaruhi terhadap manajemen penagihan pajak aktif. Dalam penelitian ini digunakan teori unsur-unsur manajemen publik menurut Donovan dan

Jackson (Keban, 2004) meliputi Perencanaan, Pengorganisasian, Staffing, Leading dan Controlling. Penjelasan teori di atas dapat menjadi acuan dalam penelitian manajemen penagihan pajak aktif. Lalu dengan menggunakan teori ini dapat dilihat hambatan-hambatan yang dihadapi dalam proses manajemen yang mengakibatkan hambatan penagihan pajak aktif. Sehingga dapat dilakukan upaya-upaya yang tepat untuk mengatasi hambatan-hambatan tersebut. Di dalam teori penagihan pajak aktif terdapat empat langkah, yaitu Surat Teguran, Surat Paksa, Surat Penyitaan dan Surat Lelang.

Penulis menggunakan dasar teori unsur-unsur manajemen publik meliputi Perencanaan, Pengorganisasian, Staffing, Leading dan Controlling dalam menganalisa manajemen penagihan pajak aktif di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Pademangan Tahun 2020. Berdasarkan kerangka konseptual tersebut maka diteliti tentang Manajemen Penagihan Pajak Aktif di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jakarta Pademangan Tahun 2020.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Pendekatan kualitatif bertujuan untuk mengungkap kejadian atau fakta, keadaan, fenomena, variabel dan keadaan yang terjadi saat penelitian berlangsung untuk memperoleh pemahaman mengenai Manajemen Penagihan Pajak Aktif di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jakarta Pademangan Tahun 2020.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Data sekunder adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan oleh peneliti yang didapatkan dari KPP Pratama Jakarta Pademangan berupa target dan realisasi penerimaan serta penerbitan Surat Paksa, Surat Perintah Melaksanakan Penyitaan, Blokir, Lelang.

Berikut adalah data tabel yang menunjukkan realisasi kinerja penagihan pajak KPP Pratama Jakarta Pademangan tahun 2020:

**Tabel IV. 2 Target dan Realisasi
Penagihan Pajak KPP Pratama Jakarta Pademangan Tahun 2020**

Jenis	Target	Realisasi
Penerimaan	Rp. 52.591.269.409,-	Rp. 14.082.072.990,-
Surat Paksa	926	2028
SPMP	15	23
Blokir	15	33
Lelang	2	4
Cegah	1	1

Dapat dilihat pada tabel diatas bahwa realisasi penerimaan melalui penagihan pajak pada KPP Pratama Jakarta Pademangan pada tahun 2020 yaitu Rp. 14. 082.072.990,- atau 26,78% dari target penerimaan Rp. 52.591.269.409. Sedangkan realiasi penyampaian Surat Paksa, SPMP, Blokir, Lelang dan Cegah telah melebihi target yang ditetapkan. Hal ini menunjukkan bahwa KPP Pratama Jakarta Pademangan telah melakukan extra effort dalam penagihan pajak, namun ternyata belum maksimal untuk mencapai target penerimaan.

Pembahasan

1. Manajemen Penagihan Pajak Aktif Di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jakarta Pademangan Tahun 2020

1) Dasar Kebijakan Penagihan Pajak

Dalam Undang-undang Nomor 19 Tahun 2020 Tentang Perubahan Atas Undang-undang Nomor 19 Tahun 1997 Tentang Penagihan Pajak Dengan Surat Paksa, Penagihan Pajak adalah serangkaian tindakan agar Penanggung Pajak melunasi utang pajak dan biaya penagihan pajak dengan menegur atau memperingatkan, melaksanakan penagihan seketika dan sekaligus, memberitahukan Surat Paksa, mengusulkan pencegahan, melaksanakan penyitaan, melaksanakan penyanderaan, menjual barang yang telah disita. Penanggung Pajak adalah orang pribadi atau badan yang bertanggung jawab atas pembayaran pajak, termasuk wakil yang menjalankan hak dan memenuhi kewajiban Wajib Pajak menurut ketentuan peraturan perundang-undangan perpajakan. Menurut Peraturan Menteri Keuangan Nomor 189/PMK.03/2020 Pasal 4 ayat (1) Tindakan penagihan Pajak sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 ayat (4) meliputi:

- a. menerbitkan Surat Teguran;
- b. menerbitkan dan memberitahukan Surat Paksa;
- c. melaksanakan Penyitaan
- d. melakukan pengumuman lelang dan lelang, untuk Barang sitaan yang dilakukan penjualan secara lelang;
- e. menggunakan, menjual, dan/ atau memindahbukukan Barang sitaan, untuk Barang sitaan yang dikecualikan dari penjualan secara lelang;
- f. mengusulkan Pencegahan;
- g. melaksanakan Penyanderaan; dan/ atau
- h. menerbitkan surat perintah Penagihan Seketika dan Sekaligus.

Penagihan pajak aktif adalah tindakan penagihan pajak di mana Kantor Pelayanan Pajak, melalui Juru Sita Pajak, berperan aktif dengan langsung menyampaikan penagihan kepada Wajib Pajak dan/atau Penanggung Pajak untuk menyampaikan Surat Teguran, Surat Paksa, dan diikuti dengan tindakan sita atas barang milik Penanggung Pajak yang dilanjutkan dengan pelaksanaan lelang dan penjualan barang sitaan. Pada gambar IV.1 menjelaskan tentang alur penagihan pajak aktif.

2) Manajemen Penagihan Pajak Aktif di KPP Pratama Jakarta Pademangan

Berdasarkan teori yang diungkapkan oleh Donovan & Jackson (Keban, 2004), terdapat 5 (lima) Indikator manajemen yaitu Perencanaan, Pengorganisasian, Staffing, Leading dan Controlling. Kelima indikator ini saling berkaitan dan berperan dalam manajemen penagihan aktif.

a. Perencanaan

Indikator ini memiliki subindikator:

- a) Menciptakan kebijakan, tujuan dan standard.
- b) Mengembangkan aturan dan prosedur.
- c) Mengembangkan rencana.
- d) Melakukan ramalan (prediksi, forecasting)
- e) Menganalisis lingkungan
- f) Mengevaluasi efektivitas proses perencanaan

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan, kebijakan, tujuan dan standar penagihan pajak telah diatur dalam peraturan antara lain:

- a) Undang-undang nomor 19 Tahun 2000 Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 19 Tahun 1997 Tentang Penagihan Pajak Dengan Surat Paksa
- b) Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2007 Perubahan Ketiga Atas Undang-Undang Nomor 6 Tahun 1983 Tentang Ketentuan Umum Dan Tata Cara Perpajakan
- c) PP 74 Tahun 2011 Tentang Tata Cara Pelaksanaan Hak Dan Pemenuhan Kewajiban Perpajakan
- d) Peraturan Menteri Keuangan Nomor 85/PMK.03/2010 Perubahan Atas Peraturan Menteri Keuangan Nomor 24/PMK.03/2008 Tentang Tata Cara Pelaksanaan Penagihan Dengan Surat Paksa dan Pelaksanaan Penagihan Seketika dan Sekaligus
- e) Peraturan Menteri Keuangan Nomor 189/PMK.03/2020 Tata Cara Pelaksanaan Penagihan Pajak atas Jumlah Pajak Yang Masih Harus Dibayar

KPP Pratama Jakarta Pademangan tidak dapat mengembangkan aturan dan prosedur yang telah tertuang dalam peraturan tersebut, yang dapat dilakukan adalah extra effort dan strategi penagihan yang dilakukan sesuai dengan arahan Direktur Jenderal Pajak yang tertuang dalam Surat Edaran Direktur Jenderal Pajak Nomor SE-29/PJ/2012 Tentang Kebijakan Penagihan Pajak. Dalam Surat Edaran tersebut telah diatur beberapa ketentuan antara lain target Pencairan Piutang Pajak dan Indikator Kinerja Utama; Prioritas, Strategi dan Monitoring Tindakan Penagihan; Tertib Administrasi; Evaluasi Kinerja Penagihan; Dukungan Penagihan.

Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak menentukan target penerimaan pajak melalui penagihan pajak dan target efektivitas penagihan pajak kepada masing-masing Kantor Pelayanan Pajak. Target ini kemudian dikembangkan oleh para juru sita pajak dengan mengelompokkan 100 Wajib Pajak dengan tunggakan besar kemudian dilakukan analisis dan profiling Wajib Pajak. Dari kegiatan ini, kemudian juru sita mengembangkannya lagi dengan strategi sebagai berikut:

- a) Dalam hal penerbitan Surat Tegutan, Juru Sita membuat daftar SKP yang akan jatuh tempo untuk diterbitkan Surat Teguran.
- b) Dalam hal Surat Paksa, Juru sita menyampaikan surat Paksa dengan menlpon Wajib Pajak terlebih dahulu
- c) Dalam hal blokir, Juru sita memanfaatkan data rekening Wajib Pajak dari Kanwil DJP Jakarta Utara

Selain itu, dalam menghadapi penagihan pajak dalam masa pandemi, Kantor Pusat DJP telah memberikan arahan berupa strategi penagihan pajak dengan memfokuskan penagihan pajak pada:

- a) Wajib Pajak yang memiliki kemampuan ekonomi;
- b) Wajib Pajak yang memiliki tunggakan yang akan jatuh tempo daluarsa;
- c) Bergerak di sektor usaha yang masih berjalan/ tidak terdampak COVID-19.

Kemudian KPP Pratama Jakarta Pademangan mengundang Wajib Pajak yang telah dikelompokkan berdasarkan hasil analisis dan profiling tersebut untuk dilakukan pembahasan. Dari hasil pembahasan tersebut yang kemudian menjadi prognosis penerimaan pajak tahun berjalan. Kegiatan perencanaan dievaluasi melalui rapat internal atau rapat pembinaan dengan Kepala KPP Pratama Jakarta Pademangan dan juga monitoring dan evaluasi yang dilakukan secara rutin setiap bulan oleh Kanwil DJP Jakarta Utara.

- b. Pengorganisasian

Indikator ini memiliki subindikator:

- a) Membagi tugas pada setiap orang
- b) Menciptakan struktur
- c) Mendelegasikan otoritas
- d) Menciptakan garis otoritas dan komunikasi
- e) Koordinasi pekerjaan bawahan
- f) Mengevaluasi proses pengorganisasian

Struktur organisasi seksi penagihan telah ditetapkan oleh Direktorat Jenderal Pajak. Pada Seksi Penagihan KPP Pratama Jakarta Pademangan, terdapat 1 (satu) Kepala Seksi Penagihan, 3 (tiga) Juru Sita Pajak dan 1 (satu) Pelaksana. Juru sita diangkat oleh Kepala KPP Pratama Jakarta Pademangan untuk melaksanakan tugas sesuai dengan Peraturan Menteri Keuangan nomor 189/PMK.03/2020 tentang Tata Cara Pelaksanaan Penagihan Pajak atas Jumlah Pajak Yang Masih Harus Dibayar, antara lain:

- a) Melaksanakan surat perintah penagihan seketika dan sekaligus;
- b) Memberitahukan surat paksa;
- c) Melaksanakan penyitaan atas barang penanggung pajak berdasarkan surat perintah melaksanakan penyitaan dan;
- d) Melaksanakan penyanderaan berdasarkan surat perintah penyanderaan.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa yang memiliki otoritas pelaksanaan penagihan pajak tersebut adalah juru sita. Sedangkan Kepala Seksi Penagihan bertanggungjawab untuk mengarahkan, memberi arahan, memotivasi dan mengawasi juru sita untuk mencapai tujuan organisasi yaitu tercapainya target penerimaan melalui pelaksanaan penagihan pajak.

Juru Sita melakukan koordinasi dengan Kepala Seksi Penagihan terkait tindak lanjut setelah penyampaian surat paksa dan dalam jangka waktu 2x24 tidak ada tanggapan dari Wajib Pajak. Wajib Pajak tersebut dapat dilakukan blokir terhadap rekening, diterbitkan Surat Perintah Melaksanakan Lelang, Pencegahan hingga Penyanderaan. Hal ini mempertimbangkan strategi penagihan pajak selama masa pandemi dan hasil profiling Penanggung Pajak sehingga harus didiskusikan dengan Kepala Seksi dan/atau Kepala Kantor bila diperlukan.

Pembagian tugas terhadap juru sita pajak berdasarkan kewilayahan. Setiap juru sita melakukan tugas penagihan pajak berdasarkan wilayah kerjanya. Sedangkan tugas pengadministrasian dilakukan oleh 1 (satu) orang pelaksana. Kendala dalam pembagian tugas tersebut antara lain:

- a) Pembagian tugas penagihan pajak kepada juru sita berdasarkan kewilayahan memiliki kelemahan pembagian jumlah target yang tidak merata
- b) Juru Sita yang mendapat wilayah kepulauan seribu sulit melakukan penyampaian surat paksa serta kegiatan penagihan pajak lainnya dikarenakan terhalang cuaca dan transportasi
- c) Petugas pengadministrasian hanya ada satu dan tidak ada pelaksana yang membantu untuk pengolahan data sehingga strategi penagihan tidak berjalan maksimal. Evaluasi proses pengorganisasian di KPP Pratama Jakarta Pademangan dilakukan oleh unit vertical di atasnya yaitu Kanwil DJP Jakarta Utara. Evaluasi meliputi: (1) evaluasi tertib administrasi, (2) evaluasi realisasi pencairan piutang pajak, (3) evaluasi kegiatan penagihan, (4) evaluasi penerbitan Kembali SKPKB, SKPKBT dan/atau STP.

c. Staffing

Berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 149/KMK.04/1998 Tentang Syarat-syarat, Tata Cara Pengangkatan dan Pemberhentian Juru Sita Pajak, syarat-syarat yang harus dipenuhi untuk diangkat menjadi Juru Sita adalah sebagai berikut:

- a) Berijazah serendah-rendahnya Sekolah Menengah Umum atau yang setingkat dengan itu;
- b) Berpangkat serendah-rendahnya Pengatur Muda/ Golongan II/a;
- c) Berbadan sehat dan tidak cacat fisik;
- d) Lulus pendidikan dan Latihan Juru Sita Pajak;
- e) Jujur, bertanggung jawab dan penuh pengabdian.

Kepala KPP Pratama Jakarta Pademangan mengusulkan pelaksana Seksi Penagihan yang dianggap lebih memahami pelaksanaan penagihan pajak dibandingkan pelaksana di Seksi lain untuk diklat Juru Sita. Sehingga apabila ada kebutuhan organisasi, Kepala KPP Pademangan dapat mengangkatnya sebagai Juru Sita Pajak. Berdasarkan wawancara, Informan 1 belum pernah mengikuti diklat khusus penagihan pajak, namun pernah mengikuti diklat terkait peraturan perpajakan dan diklat pimpinan. Informan 2, diklat yang sudah diikuti telah mengikuti diklat Juru Sita dan diklat Juru Sita lanjutan dan Informan 3 telah mengikuti diklat Juru Sita. Sedangkan diklat yang belum ada dan menurut para Informan perlu antara lain diklat peraturan yang berhubungan dengan penagihan selain peraturan perpajakan dan diklat atau bimbingan teknis pengolahan data untuk pelaksana seksi penagihan.

Kepala Seksi melakukan penilaian kinerja Juru Sita dan Pelaksana Seksi Penagihan mengacu pada Indikator Kinerja Utama setiap pegawai. Pada Kementerian Keuangan terdapat sistem penilaian kinerja pegawai melalui aplikasi e-performance. Selain penilaian Kinerja Utama, terdapat juga penilaian perilaku pegawai. Indikator Kinerja Utama Juru Sita Pajak antara lain:

- a) Penyampaian Surat Paksa
- b) Penyampaian Surat Perintah Melaksanakan Penyitaan
- c) Pelaksanaan Blokir
- d) Pelaksanaan Penjualan Asset Sita

d. Leading

Kepala Seksi Penagihan KPP Pratama Jakarta Pademangan bertanggungjawab untuk mengarahkan, memotivasi dan mengawasi Juru Sita Pajak dalam pelaksanaan penagihan pajak. Kepala Seksi memberikan dorongan dengan memberi arahan dan berdiskusi dengan Juru Sita. Untuk memelihara semangat kerja pegawainya, Kepala Seksi Penagihan melakukan koordinasi dengan Subbagian Umum dan Kepatuhan Internal untuk memastikan hak pegawai terpenuhi. KPP Pratama Jakarta Pademangan, Kanwil DJP Jakarta Utara dan Kantor Pusat DJP juga memberikan penghargaan kepada Juru Sita dan Pelaksana terbaik untuk memotivasi pegawai.

Iklim kerja pada Seksi Penagihan sudah kondusif. Iklim kerja yang kondusif ini tercipta antara lain dari manajemen kepegawaian dari Direktorat Jenderal Pajak dengan analisis beban kerja. Analisis beban kerja ini bertujuan untuk memastikan setiap pegawai berkerja sesuai dengan kapasitasnya untuk menghindari stress sehingga dapat mencapai kinerja yang maksimal. Selain itu, di Seksi Pelayanan juga tercipta suasana pekerjaan yang bersifat kekeluargaan antar pegawai dan atasan. Sehingga pegawai nyaman dalam berdiskusi dan memberikan pendapat. Evaluasi proses leading di KPP

Pratama Jakarta Pademangan juga telah dilakukan melalui penilaian kinerja atasan yang juga mengacu pada Indikator Kinerja Utama Kepala Seksi Penagihan. Penilaian ini dilakukan oleh Kepala KPP Pratama Jakarta Pademangan.

e. Controlling

Controlling dilakukan untuk mengukur pelaksanaan dengan tujuan-tujuan, menentukan sebab-sebab penyimpangan dan mengambil tindakan korektif bila diperlukan. Dalam mencapai target penerimaan melalui pelaksanaan penagihan, KPP Pratama Jakarta Pademangan mengalami kendala yang cukup serius selama tahun 2020. Pandemi COVID-19 mengakibatkan para Wajib Pajak mengalami kesulitan hingga beberapa Wajib Pajak menutup usahanya. Selain itu juga dengan adanya Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) membatasi para Juru Sita dalam penyampaian Surat Paksa dan Tindakan penagihan pajak lainnya.

Kepala Seksi Penagihan, Juru Sita dan Pelaksana Seksi Penagihan dituntut untuk beradaptasi dan memaksimalkan strategi penagihan pajak selama masa pandemi sesuai dengan arahan Direktorat Penagihan dan Pemeriksaan KPDJP. KPP Pratama Jakarta Pademangan membuat daftar Wajib Pajak 100 Besar dan profiling Wajib Pajak dengan tunggakan besar dan mengutamakan pelaksanaan penagihan terhadap Wajib Pajak yang memiliki kemampuan ekonomi, tunggakan yang akan jatuh tempo daluarsa dan Wajib Pajak yang bergerak pada sektor usaha yang masih berjalan/ tidak terdampak COVID-19. Laporan pelaksanaan penagihan antara lain pelaporan Surat Teguran, Surat Paksa, Blokir, SPMP/Sita, Penjualan Barang Sitaan dan Pencegahan disampaikan kepada Kanwil DJP Jakarta Utara dan kemudian dilakukan monitoring dan evaluasi setiap triwulan.

2. Kendala Dalam Pelaksanaan Penagihan Pajak di KPP Pratama Jakarta Pademangan

Pelaksanaan penagihan pajak KPP Pratama Jakarta Pademangan mengacu pada Peraturan Menteri Keuangan Nomor 85/PMK.03/2010 Perubahan Atas Peraturan Menteri Keuangan Nomor 24/PMK.03/2008 Tentang Tata Cara Pelaksanaan Penagihan Dengan Surat Paksa dan Pelaksanaan Penagihan Seketika dan Sekaligus dan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 189/PMK.03/2020 Tata Cara Pelaksanaan Penagihan Pajak atas Jumlah Pajak Yang Masih Harus Dibayar. Pada pembahasan sebelumnya, diketahui jumlah realisasi pelaksanaan penagihan antara lain Surat Paksa, SPMP, Blokir, Lelang dan pencegahan di KPP Pratama Jakarta Pademangan telah melebihi yang ditargetkan, hal ini menunjukkan bahwa KPP Pratama Jakarta Pademangan telah melakukan extra effort dalam pelaksanaan penagihan. Namun, realisasi penerimaan melalui penagihan tahun 2020 tidak tercapai, hal ini menunjukkan bahwa extra effort yang dilakukan KPP Pratama Jakarta Pademangan belum optimal. Terdapat beberapa faktor yang menyebabkan realisasi penerimaan penagihan pajak tidak optimal, antara lain:

1) Faktor Internal

Sesuai dengan Surat Edaran Direktur Jenderal Pajak Nomor SE-29/PJ/2012 Tentang Kebijakan Penagihan Pajak, dalam pelaksanaan penagihan pajak dibutuhkan dukungan penagihan salah satunya adalah kebutuhan Sumber Daya Manusia. Dalam surat edaran tersebut disebutkan bahwa KPP agar mengalokasikan minimal 2 (dua) pegawai yang memiliki keahlian dalam pengolahan data untuk mendukung administrasi piutang pajak dan pelaporan penagihan pajak termasuk pemberkasan. KPP Pratama Jakarta Pademangan hanya memiliki 1(satu) orang dengan keahlian pengolahan data yang terbatas.

Sehingga dalam pengolahan data prioritas tindakan penagihan, strategi dan monitoring tindakan penagihan menjadi tidak optimal

2) Faktor Eksternal

Penerimaan pajak melalui pelaksanaan penagihan pada KPP Pratama Jakarta Pademangan tahun 2020 tidak dapat mencapai target yang ditetapkan. Pandemi COVID-19 memberikan dampak yang besar dalam penerimaan penagihan pajak KPP Pratama Jakarta Pademangan. Banyak usaha wajib pajak yang berhenti dan tutup mengakibatkan Wajib Pajak tidak dapat membayar tunggakan pajak. Disamping itu juga adanya Pembatasan Sosial Berskala Besar atau PSBB yang menyulitkan juru sita dalam penyampaian surat paksa karena tempat usaha dan perkantoran tutup.

3. Upaya KPP Pratama Jakarta Pademangan Dalam Mengatasi Kendala Pelaksanaan Penagihan Pajak

Kendala yang dialami KPP Pratama Jakarta Pademangan dalam pelaksanaan penagihan pajak perlu dilakukan upaya agar dapat dilakukan perbaikan sehingga dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Upaya yang telah dilakukan KPP Pratama Jakarta Pademangan untuk mengatasi kendala yang adalah sebagai berikut:

1) Faktor Internal

Kurangnya Sumber Daya Manusia mengakibatkan tidak optimalnya pengolahan data dalam menentukan Wajib Pajak prioritas, Menyusun strategi dan memonitoring pelaksanaan penagihan pajak. KPP Pratama Jakarta Pademangan mengatasinya dengan bekerja sama dengan Seksi Pengolahan Data Internal (PDI) dalam hal pengolahan data. Namun demikian, akan lebih efektif apabila terdapat SDM pengolah data khusus di Seksi Penagihan KPP Pratama Jakarta Pademangan.

2) Faktor Eksternal

KPP Pratama Jakarta Pademangan menghadapi kendala dalam mencapai target penerimaan pajak selama masa pandemi, upaya yang dilakukan KPP Pratama Jakarta Pademangan dalam menghadapi kendala eksternal ini antara lain:

- a. Menyusun daftar prioritas tindakan penagihan pajak (100 Wajib Pajak) berdasarkan strategi penagihan selama masa pandemi, yaitu Wajib Pajak yang memiliki kemampuan ekonomi, tunggakan yang akan jatuh tempo daluarsa dan Wajib Pajak yang bergerak pada sektor usaha yang masih berjalan/ tidak terdampak COVID-19.
- b. Menyusun Kertas Kerja Analisis Ketidaktertagihan Piutang Wajib Pajak.
- c. Melakukan koordinasi dengan antar seksi di KPP Pratama Jakarta Pademangan dalam rangka penyusunan profil Wajib Pajak.
- d. Mengumpulkan informasi dari pihak ketiga antara lain: Dukcapil, Badan Pertanahan Nasional (BPN), Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia, Notaris, Dinas Perindustrian dan perdagangan, Dinas Tenaga Kerja, Bursa Efek Indonesia dan Instansi atau badan usaha lainnya.
- e. Menghubungi Wajib Pajak melalui telepon sebelum menyampaikan Surat Paksa.

KESIMPULAN

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan terhadap manajemen penagihan pajak di KPP Pratama Jakarta Pademangan, penulis dapat mengambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Manajemen penagihan pajak aktif yang dilaksanakan KPP Pratama Jakarta Pademangan yang sudah baik adalah dari sisi perencanaan, Sebagian besar perencanaan ini dibuat oleh Direktorat

Jenderal Pajak dan diimplementasikan unit vertikal dibawahnya termasuk KPP Pratama Jakarta Pademangan. Dari sisi staffing juga sudah baik, KPP Pratama Jakarta Pademangan sudah memiliki standar dalam menentukan tipe orang yg dipekerjakan, merekrut orang, menseleksi pegawai, melakukan training serta pengembangan pegawai dan melakukan penilaian kinerja. Menurut hasil wawancara KPP Pratama Jakarta Pademangan juga memiliki iklim kerja yang kondusif sehingga dapat disimpulkan bahwa dari sisi leading sudah baik. Namun terdapat kekurangan di sisi pengorganisasian, pada seksi penagihan hanya memiliki 1 (satu) orang pelaksana dengan kemampuan pengolahan data yang terbatas. Dibutuhkan setidaknya 2 (dua) orang pelaksana yang memiliki kemampuan dalam mengolah data sebagai dukungan penagihan untuk memaksimalkan dalam menyusun strategi penagihan.

2. Kendala yang dialami oleh KPP Pratama Jakarta Pademangan adalah pada sisi pengorganisasian, yaitu tidak adanya pelaksana pengolah data yang berperan penting dalam mendukung penagihan pajak. Serta kondisi khusus yaitu pandemi COVID-19 yang merupakan kendala serius karena sangat berdampak terhadap pelaksanaan penagihan pajak. Seksi Penagihan KPP Pratama Jakarta Pademangan dituntut untuk dapat dengan cepat beradaptasi dengan kondisi ini dan dengan adanya Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) harus melakukan perubahan terhadap cara kerja para pegawai di seksi penagihan khususnya juru sita.
3. Upaya yang dilakukan oleh KPP Pratama Jakarta Pademangan adalah beradaptasi dengan kondisi memaksimalkan arahan yang telah diberikan Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak tentang strategi penagihan pajak selama masa pandemi dan melakukan komunikasi dengan pihak-pihak terkait.

DAFTAR PUSTAKA**BUKU :**

- Ayu, A. G. (2012, December 2012). New Public Management. Retrieved from Blog Mahasiswa Universitas
- Brawijaya: <https://blog.ub.ac.id/anggungitaayu/2012/12/07/new-public-management/>
- Bawaneh, Shamsi S. (2017). Tax Collection Mechanism Back to Basics from Tax Bureaucracy to Tax Farming: The Case of Jordan. *International Journal of Business and Social Science* Volume 8 - Number 12 - December 2017.
- Creswell, J. W. (2010). *Research Design : Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Gibson, J., Invincevich, & Donnelly. (2001). *Organisasi*. Jakarta: Erlangga. Gunadi. (2005). *Akuntansi Pajak*. Jakarta: Gramedia Widiasarana.
- Handoko, R., & Zakir, A. (2013, March 18). MODUL MATA KULIAH MANAJEMEN PUBLIK. Retrieved from Slide Share: <https://www.slideshare.net/alfajartaechon/manajemen-publik>
- Henry, N. (1989). *Administrasi Negara dan Masalah Masalah Kenegaraan*. Jakarta: Rajawali.
- Iskandar. (2008). *Metodologi Penelitian Pendidikan dan Sosial (Kuantitatif dan Kualitatif)*. Jakarta: GP Press.
- Keban, Y. (2004). *Enam Dimensi Administrasi Strategis Publik, Konsep, Teori dan Isu*. Yogyakarta: Gava
- Media.Keban, Y. (2008). *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik : Konsep, Teori, Dan Isu*. Yogyakarta: Gava
- Media.Laksono, W. J. (2018, January 2). Pentingnya Sistem Administrasi Pajak yang Modern. Retrieved from
- DDTC News: <https://news.ddtc.co.id/pentingnya-sistem-administrasi-pajak-yang-modern-11642#:~:text=Sistem%20administrasi%20perpajakan%20modern%20sendiri,prima%20sekaligus%20meningkatkan%20penerimaan%20pajak.>
- Lubis, P. K. (2017). Analysis Of The Effectiveness Of Tax Billingusing A Letter of Reprimand in Increasing The Acceptance Of Income Tax Year 2011-2014 Agency (Study On Taxation Service Offices Pratama Medan East). *INTERNATIONAL JOURNAL OF SCIENTIFIC & TECHNOLOGY RESEARCH VOLUME 6*.
- Maisyaroh, U., Harimurti, F., & Suharno. (2019). Pengaruh Surat Teguran, Surat Paksa dan Surat Perintah Melaksanakan Penyitaan Terhadap Pencairan Tunggakan Pajak Penghasilan Orang Pribadi. *Jurnal Akuntansi dan Sistem Teknologi Informasi* Vol. 15 No, 4.
- Mardiasmo. (2009). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi.
- Mariana, C., & Mulyati, Y. (2019). The Influence of Tax Collection by Warning Letter and Distress Warrant on Tax Revenue: Case Study of the Purwakarta Tax Office 2013-2017. *Global Business and Management Research: An International Journal* Vol. 11, No. 1.
- Moleong, L. (2012). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja.

- Muda, H., Pangemanan, S., & Tirayoh, V. (2015). Penagihan Pajak dengan Surat Teguran dan Surat Paksa Dampaknya Terhadap Penerimaan Pajak Pertambahan Nilai Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bitung. *Jurnal EMBA Vol. 3, No. 4*.
- Mulyadi, D. (2015). *Studi Kebijakan Publik dan Pelayanan Publik Konsep dan Aplikasi Proses Kebijakan Publik dan Pelayanan Publik*. Bandung: Alfabeta.
- Nasution, H., & Aliffioni, A. (2018). Analisis Efektifitas Penagihan Pajak dengan Surat Paksa dan Penyitaan untuk Meningkatkan Penerimaan Pajak Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bekasi Utara. *Jurnal Ilmiah Wahana Akuntansi* .
- Olvi Madjid, Lintje Kalangi. (2015). Efektivitas Penagihan Pajak Dengan Surat Teguran dan Surat Paksa.
- JURNAL EMBA: JURNAL RISET EKONOMI, MANAJEMEN, BISNIS DAN AKUNTANSI, 478-487.
- Owenvbiugie, G. U., & Owenvbiugie, R. O. (2020). Effective Tax Administration and Revenue Collection: Key Indicator of Government Performance in Nigeria. *Internastional Journal of Economic, Business and Management Reasearch Vol. 4, No. 09*.
- Pandiangan, L. (2007). *Modernisasi Dan Reformasi Pelayanan Perpajakan Berdasarkan UU Terbaru*. Jakarta: PT Elek Media Komputindo.
- Pasaleng, A., Poputra, A., & Steven J., T. (2013). Efektivitas Penagihan Pajak dengan Surat Teguran dan Surat Paksa Terhadap Penerimaan Pajak Penghasilan Pada Kantor Pelayanan Pajak Manado. *Jurnal EMBA Vol. 1*.
- Purwono, H. (2010). *Dasar-dasar Perpajakan dan Akuntansi Pajak*. Jakarta: Erlangga.
- Rachmadi, F. (1993). *Public Relations dalam Teori dan Praktek*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama. Rahayu, S. K. (2010). *PERPAJAKAN INDONESIA: Konsep dan Aspek Formal*. Yogyakarta: Graha Ilmu. Rahayu, S. K. (2017). *Perpajakan, Konsep Dan Aspek Formal*. Bandung: Rekayasa Sains.
- Restika Purnawardhani, Sri Mangesti Rahayu, Amirudin Jauhari. (2015). Efektivitas Penagihan Pajak Aktif Dengan Surat Teguran Dan Surat Paksa Dalam Upaya Optimalisasi Penerimaan Pajak (Studi Kasus Pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang). *Jurnal Perpajakan (JEJAK) Universitas Brawijaya Vol. 1 No. 1 , 1-9*.
- Rosalina F. Mamusu, Inggriani Elim. (2017). Analisis Efektivitas Penagihan Pajak Aktif Dengan Menggunakan Surat Teguran Dan Surat Paksa Di KPP Pratama Kabupaten Poso. *JURNAL EMBA: JURNAL RISET EKONOMI, MANAJEMEN, BISNIS DAN AKUNTANSI*
- <https://media.neliti.com/media/publications/140403-ID-analisis-efektivitas-penagihan-pajak-akt.pdf>, 2175-2182.
- Sadhani, D. (2005). *Menuju Good Governance Melalui Modernisasi Pajak*. Jakarta: PT Rineka Cipta. Sari, D. (2013). *Konsep Dasar Perpajakan*. Bandung: Refika Aditama.
- Sodikin, S. S. (2015). *Akuntansi Managemen*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN. Sony Devano, Siti Rahayu. (2006). *Perpajakan: Konsep Teori, dan Isu*. Jakarta: Kencana.
- Steers, M. (1999). *Efektivitas Organisasi*. Jakarta: Air Langga. Steers, M. R. (1985). *Efektivitas Organisasi*. Jakarta: Erlangga. Suandy, E. (2008). *Hukum Pajak. Edisi 4*. Jakarta: Salemba Empat.

- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2012). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Kombinasi (Mix Methods)*. Bandung: Alfabeta.
- Syafri, W. (2012). *Studi tentang Administrasi Publik*. Jatinangor: Erlangga.
- Tunas, D. S. (2013). Efektivitas Penagihan Tunggal Pajak Dengan Menggunakan Surat Paksa Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Manado. *JURNAL EMBA: JURNAL RISET EKONOMI, MANAJEMEN, BISNIS DAN AKUNTANSI*, 1520-1531.
- Wahdi, N., Wijayanti, R., & Danang. (2018). Efektivitas Penagihan Pajak dengan Surat Teguran, Surat Paksa dan Penyitaan dan Kontribusinya Terhadap Penerimaan Pajak di KPP Pratama Semarang Tengah Satu. *Dinamika Sosial Budaya*, Vol. 20, No. 2.
- Walewangko, T. L. (2016). Analisis Efektivitas Pencairan Tunggal Pajak Aktif Dengan Tindakan Penyitaan Terhadap Pencairan Tunggal Pajak di KPP Pratama Ambon. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 4(1) <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/11806>, 799-806.
- Waluyo. (2008). *Perpajakan Indonesia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Widi Widodo et al. (2010). *Moralitas, Budaya, dan Kepatuhan Pajak*. Bandung: Alfabeta.