

**KOMPETENSI KOMUNIKASI JURU SITA PAJAK NEGARA (JSPN) KPP  
PRATAMA SURABAYA PABEAN CANTIKAN DALAM PENAGIHAN  
AKTIF KEPADA PENANGGUNG PAJAK**

**Eko Yudha Widjayanto**

Universitas Sumatera Utara

[ekoyudhawidjayanto@gmail.com](mailto:ekoyudhawidjayanto@gmail.com)

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kompetensi komunikasi Juru Sita Pajak Negara (JSPN) dalam penagihan aktif, menganalisis kompetensi komunikasi JSPN dalam mengatasi konflik dan/atau mencegah timbulnya konflik serta menganalisis upaya organisasi dalam meningkatkan kompetensi komunikasi Juru Sita Pajak Negara. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif yang mengumpulkan data dengan wawancara mendalam, observasi dan dokumentasi. Informan penelitian adalah para JSPN yang bertugas di KPP Pratama Surabaya Pabean Cantikan dan Pejabat Eselon IV yang berkaitan dengan tugas penagihan. Triangulasi menggunakan *purposive sampling* dengan kriteria penanggung pajak yang telah mengalami tindakan penagihan dan pegawai instansi lain yang berkaitan dengan tindakan penagihan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa JSPN memiliki kompetensi komunikasi yang baik dengan kecenderungan motivasi berkomunikasi karena kewajiban tugas dan tanggungjawab. Kompetensi komunikasi JSPN dalam penyelesaian konflik digunakan dengan baik ketika melaksanakan penagihan aktif yaitu dengan strategi kompromi/negosiasi, kolaborasi dan kompetisi. Upaya organisasi untuk meningkatkan kompetensi komunikasi JSPN dilakukan dengan pelatihan yang dilaksanakan secara daring maupun luring dan pemberian imbalan. Kompetensi komunikasi JSPN yang terpadu dalam bentuk pelayanan juga dirasa baik oleh Penanggung Pajak.

**Kata Kunci:** Kompetensi Komunikasi, Juru Sita Pajak Negara, Penagihan Pajak, Penanggung Pajak

**Pendahuluan**

Komunikasi membutuhkan suatu kompetensi karena seseorang perlu tahu dan memahami bagaimana untuk melakukannya, secara singkat disebut kompetensi komunikasi. Kompetensi menurut Sukmadinata dalam Adyawanti (2017) terbagi menjadi dua yaitu kompetensi dasar sebagai suatu kecakapan, kebiasaan dan keterampilan awal yang diperlukan seseorang dalam kehidupannya sebelum menguasai kompetensi yang lebih tinggi, selanjutnya adalah kompetensi umum yaitu kecakapan dan keterampilan yang diperlukan dalam kehidupan baik pribadi maupun sosial.

Penelitian ini mengambil sisi kompetensi komunikasi dalam penegakan hukum berupa tindakan penagihan aktif menjadi bagian untuk menambah realisasi target penerimaan KPP. Penagihan bagaikan ginjal yang menyaring produk-produk hukum hasil pengawasan oleh seksi pengawasan maupun hasil pemeriksaan kelompok jabatan fungsional yang belum lunas dan menjadi piutang pajak. Tugas penagihan pajak di KPP dilakukan oleh petugas pajak yang diangkat menjadi Juru Sita Pajak Negara.

Pola rekrutmen dan mutasi pegawai di DJP tidak berdasarkan apakah seseorang itu putra daerah atau tidak. Kesemuanya harus siap untuk bertugas di unit sesuai tempat penugasan serta dibagian mana seseorang tersebut diberi tanggungjawab baik untuk jenjang pimpinan maupun jenjang pegawai termasuk juga Juru Sita Pajak. Pengenalan dan adaptasi budaya menjadi hal mutlak yang akan dialami oleh setiap pegawai, baik di masyarakat maupun kesesama pegawai dan pimpinan di unit organisasi yang baru. Tiap KPP mempunyai luasan wilayah kerja yang berbeda, ada yang hanya lingkup perkotaan bahkan lingkup dua kabupaten atau lebih. Meski dalam satu kota yang sama, tidak dipungkiri jika terdapat kelompok masyarakat yang berkumpul sesuai dengan rasa kesamaan etnis atau ras di area sudah pasti tersebut menjadi tantangan dalam bertugas, apalagi jika wilayah kerja KPP tersebut berbeda kabupaten.

Kasus pembunuhan Parada Toga F.S, Juru Sita Pajak Negara pada KPP Pratama Sibolga dan Soza Nolo Lase yang sedang menjalankan tugas penagihan pajak di Nias pada tahun 2016 silam menjadi preseden buruk dan DJP tidak ingin hal tersebut terjadi lagi. Pendekatan-pendekatan humanis melalui komunikasi dan pemanfaatan data adalah keniscayaan yang harus dilakukan terutama oleh pegawai DJP yang bertugas langsung di lapangan. Tak pelak kompetensi komunikasi Juru Sita Pajak Negara mutlak diperlukan demi keamanan dan keselamatan pribadi juga membawa citra organisasi secara tidak langsung. Selain itu dengan kompetensi komunikasi yang dimiliki JSPN, diharapkan target pencairan tunggakan pajak di tahun 2022 yang naik sekitar 60% dari tahun sebelumnya, yaitu sebesar Rp. 28.675.185.186,- dapat terealisasi. Kompetensi komunikasi sendiri memiliki arti yang luas, Morreale et al. (2007) memberikan pengertian sebagai kemampuan seseorang yang meliputi motivasi, pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang sesuai dalam mengelola pertukaran pesan baik verbal maupun non verbal.

Kompetensi komunikasi dapat berasal dari bakat, pengalaman maupun hasil pelatihan dari setiap orang dalam hal ini adalah JSPN. Sehingga sudah menjadi kewajiban baik dalam diri pribadi JSPN itu sendiri untuk menambah kompetensinya masing-masing, sekalipun tak lepas organisasi harus mengupayakan bentuk-bentuk pengembangan yang dirasa perlu guna menumbuhkan motivasi, menambah pengetahuan yang berujung pada keterampilan dan kepercayaan diri dari JSPN ketika melaksanakan tugas pokok dan fungsinya. Berdasarkan latar belakang yang telah peneliti uraikan, maka peneliti ingin melihat bagaimana kompetensi komunikasi JSPN dalam tindakan penagihan aktif kepada penanggung pajak, bagaimana kompetensi komunikasi JSPN dalam mengelola konflik yang dapat timbul ketika melaksanakan penagihan aktif kepada penanggung pajak, dan bagaimana organisasi baik KPP maupun Kantor Wilayah

dalam meningkatkan kompetensi komunikasi dari JSPN yang menunjang pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya.

### **Kajian Literatur**

Perubahan adalah salah satu efek yang diharapkan ketika komunikasi berlangsung. Laswell dalam Rakhmawati (2019: 4) membuat model mengenai proses komunikasi yakni: *“who says what in which channel to whom with what effect”* yang jika diurai satu persatu proses komunikasi terjadi karena lima hal, yakni: 1) Siapa yang menyampaikan pesan; 2) Apa pesan yang disampaikan; 3) Melalui media apa pesan disampaikan; 4) Kepada siapa pesan disampaikan; dan 5) Efek apa yang terjadi ketika pesan telah disampaikan.

Efek sebagaimana dikemukakan dalam teori Laswell memerlukan sebuah keterampilan atau kompetensi dalam berkomunikasi ketika menyampaikan pesan. Kompetensi dalam berkomunikasi atau singkatnya kompetensi komunikasi adalah tingkat keterampilan dalam menyampaikan pesan dari seseorang ke orang lain untuk memberitahu, mengubah sikap, pendapat, atau perilaku secara keseluruhan baik secara langsung maupun tidak langsung (Purwanto, 2008). Sedang menurut Devito (2011) kompetensi komunikasi condong pada kemampuan seseorang untuk berkomunikasi secara efektif, termasuk didalamnya pengetahuan akan lingkungan (konteks) yang dapat mempengaruhi hubungan dan pesan yang dikomunikasikan (konten), misalnya pengetahuan akan suatu topik pada suatu kelompok masyarakat dapat diterima dengan baik, namun di kelompok masyarakat lain akan menjadi suatu prahara atau kontroversi.

Spitzberg dan Cupach dalam Littlejohn, *et al.*, 2017: 74) memberikan dimensi-dimensi dari kompetensi komunikasi, antara lain sebagai berikut: 1) Motivasi yang berkaitan dengan kesediaan seseorang untuk mendekati atau menghindari interaksi dengan orang lain karena tidak sesuai dengan karakter, kejengahan (misalnya malu atau takut), dan/atau kekhawatiran; 2) Pengetahuan yang berkaitan dengan bagaimana seseorang membuat rencana atau skenario dalam berkomunikasi dengan individu atau kelompok orang lain berdasarkan pendidikan, pengalaman dan pengamatan, seperti mengetahui apa yang harus diucapkan, siapa yang diajak untuk berkomunikasi, memahami apa pesan yang akan disampaikan, bagaimana bersikap dan menanggapi orang lain dalam situasi yang berbeda-beda; dan 3) Keterampilan yang menyangkut kinerja aktual dari perilaku seseorang dalam berkomunikasi, dengan menggabungkan antara motivasi dan pengetahuan menjadi suatu tindakan.

Untuk menyelesaikan sebuah konflik, diperlukan suatu manajemen konflik, Pido (2019: 80) menyebutkan manajemen konflik adalah serangkaian aksi dari suatu pihak yang menimbulkan reaksi dari pihak lain sehingga dalam penyelesaiannya diperlukan suatu pendekatan yang mengarahkan pada bentuk komunikasi atau tingkah laku dan bagaimana pihak-pihak itu saling mempengaruhi antara kepentingan ataupun ketertarikan. Ross dalam Pido berpendapat dalam manajemen konflik dapat melibatkan bantuan diri sendiri, kerjasama dengan pihak ketiga dalam memecahkan masalah atau bahkan diputuskan oleh pihak ketiga. Terkait dengan kompetensi komunikasi, keterampilan, pengetahuan dalam artian pengalaman juga mempunyai pengaruh dalam manajemen penyelesaian konflik

(Tomey dalam Pido, 2019). Ketika proses komunikasi berjalan dengan baik maka pesan antara pihak-pihak yang berkonflik memungkinkan untuk saling dimengerti, diterima secara persuasif dan tanpa gangguan terlebih jika terselip humor maka akan menghasilkan kolaborasi dan kompromi yang tinggi, begitu juga sebaliknya. Kekuasaan dalam suatu jabatan juga mempengaruhi bagaimana manajemen penyelesaian konflik. Ketika pihak yang berkonflik memiliki kuasa yang lebih besar dari pihak lainnya, kemungkinan besar tidak akan mau mengalah dalam interaksi konfliknya.

Mangkunegara dalam Pido (2019: 165) menyebutkan ada beberapa strategi dalam menangani dan menyelesaikan konflik, antara lain: 1) Menghindar, menghindari konflik dapat dilakukan jika isu atau masalah yang menjadi penyebab konflik tidak terlalu penting, atau jika konfrontasi yang dilakukan tidak seimbang dengan akibat yang dapat timbul. Sisi positif dari penghindaran ini adalah masing-masing pihak dapat menarik diri untuk menenangkan diri dan berpikir ulang; 2) Mengakomodasi dengan memberi kesempatan pada pihak lain untuk mengatur strategi apabila isu konflik menjadi penting baginya. Kesempatan ini memungkinkan untuk terjadi kerjasama dalam membuat keputusan; 3) Kompetisi, yaitu mirip dengan strategi menang-kalah, dapat digunakan jika suatu pihak memiliki lebih banyak informasi dan keahlian yang lebih dari pihak lain serta untuk alasan keamanan; 4) Kompromi atau Negosiasi, yaitu strategi dimana masing-masing pihak yang berkonflik memberikan atau menawarkan sesuatu pada waktu yang bersamaan, saling memberi dan menerima sehingga dapat menguntungkan semua pihak; 5) Kolaborasi atau memecahkan masalah, yaitu strategi dimana masing-masing pihak yang terlibat mempunyai tujuan yang sama. Pemecahan masalah ini memerlukan komitmen dalam bentuk dukungan dan memperhatikan antar pihak.

Komunikasi dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2017 ini menjadi suatu kompetensi tersendiri dan didefinisikan sebagai kemampuan untuk menjelaskan pandangan dan gagasan dengan sistematis, dan argumentatif melalui cara yang sesuai, baik verbal maupun non verbal (tertulis); mendengarkan dengan aktif dan efektif, mempersuasi untuk menyakinkan dan membujuk orang lain serta memastikan mereka paham bahwa tugas yang dilaksanakan adalah untuk mencapai tujuan organisasi.

Terdapat lima level penguasaan kompetensi komunikasi dengan indikator-indikator perilaku yang telah disusun. Berkaitan dengan tema penelitian yang menjadikan JSPN sebagai subjek dan JSPN ini masih tergolong dalam jabatan pelaksana maka penguasaan kompetensi komunikasi yang diharapkan dikuasai, minimal adalah yang tercakup dalam indikator perilaku yang ada pada level 1 dan level 2 sesuai lampiran II Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2017.

Level 1. Dapat menyampaikan informasi dengan jelas, lengkap dan pemahaman yang sama, Level 2. Aktif menjalankan komunikasi secara formal dan informal, bersedia mendengarkan orang lain, menginterpretasikan pesan dengan respon yang sesuai, mampu menyusun materi presentasi, pidato, naskah, laporan, dan lainnya.

Daniels *et all* (1997); Argenti dan Forman (2002) dalam Hardjana (2019) menyebutkan bahwa ada strategi yang dapat dilakukan dalam komunikasi manajerial dan pemberdayaan karyawan yaitu dengan komunikasi publik internal yang mencakup: 1) Sosialisasi budaya kerja tentang sosialisasi informasi mengenai kebijakan, prosedur kerja, struktur hierarki organisasi, tugas dan tanggung jawab; 2) Keamanan kerja tentang bagaimana keamanan kerja dibentuk dan diberikan kepada pegawai; 3) Pemberian imbalan kerja (fasilitas dan/atau tunjangan) yang berdasarkan pada keadilan dan kebijakan pelaksanaan pengimbalan untuk meningkatkan gairah/motivasi kerja dan loyalitas; 4) Pemberian pelatihan demi pengembangan karyawan dan persiapan inovasi serta adaptasi organisasi terhadap perubahan lingkungan; 5) Kepuasan kerja yang berkaitan dengan penciptaan iklim organisasi dan komunikasi yang sportif dari pimpinan dapat membuat karyawan mempunyai semangat kerja, harga diri dan kepuasan kerja.

Juru Sita Pajak Negara (JSPN) menjadi bagian dari organisasi yang menyediakan pelayanan masyarakat dalam hal perpajakan, secara otomatis membawa citra organisasi ketika melakukan tugas pokok dan fungsinya dibidang penagihan pajak selain juga edukasi mengenai pentingnya pajak serta konsekuensi jika tidak dilakukan pelunasan utang pajak kepada masyarakat ketika melaksanakan tindakan penagihan aktif sehingga organisasi perlu untuk memberikan elemen-elemen yang tercakup dalam komunikasi publik internal sebagai bentuk strategi dalam meningkatkan kompetensi komunikasi yang mendukung efisiensi dan efektivitas kerja JSPN.

### **Metodologi**

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif deskriptif dimana memungkinkan seseorang peneliti untuk menginterpretasikan dan menjelaskan suatu fenomena secara menyeluruh dengan menggunakan kata-kata, tanpa harus bergantung pada sebuah angka. Hasil penelitian kualitatif bersifat mendapatkan pemahaman terhadap makna, keunikan, pengkonstruksian terhadap fenomena dan penemuan sebuah hipotesis (Sugiyono, 2018). Metode kualitatif deskriptif ini dipilih untuk mendapatkan gambaran tentang realita kompetensi komunikasi yang dimiliki Juru Sita Pajak Negara dalam penagihan aktif kepada penanggung pajak guna optimaliasi pelunasan utang pajak dalam upaya membantu memenuhi target penerimaan dari organisasi Kantor Pelayanan Pajak KPP Pratama Surabaya Pabean Cantikan mengingat sebelum seorang pegawai diangkat menjadi JSPN terdapat pengalaman-pengalaman yang memungkinkan menambah motivasi, khasanah pengetahuan dan keterampilan yang membantu pelaksanaan penagihan aktif kepada penanggung pajak sehingga dapat memberikan penjelasan serta informasi bagaimana kompetensi komunikasi menjadi penting dan berguna bagi JSPN berkaitan dengan alasan yang peneliti untkap pada pendahuluan.

Teknik pengumpulan data dapat digolongkan menjadi dua macam, yaitu data primer dan data sekunder (Sugiyono dan Lestari, 2021: 520). Data primer adalah data yang dihimpun secara langsung dari sumbernya yang berbentuk opini objek secara individual atau kelompok, sedang data sekunder adalah data yang didapat secara tidak langsung dari sumber. Pengumpulan data yang akan dilakukan



pada penelitian ini adalah dengan wawancara, observasi dan dokumentasi. Data primer sesuai dengan topik penelitian diperoleh dari informan, yaitu: JSPN pada KPP Pratama Surabaya Pabean Cantikan (Sdr. Krisna dan Sdr. Arie), Kepala Seksi Pemeriksaan, Penilaian dan Penagihan (P3), Kepala Subbagian Umum dan Kepatuhan Internal serta Kepala Seksi Bimbingan Penagihan Kanwil DJP Jawa Timur I.

Bogdan dalam Sugiyono dan Lestari (2021: 544), analisis data kualitatif adalah upaya yang dilakukan dengan jalan: bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensistesisikannya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain. Penelitian ini menggunakan teknik analisis data dari Miles dan Huberman, yakni dengan pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan kemudian penarikan kesimpulan.

Keabsahan data dengan uji kredibilitas dengan cara triangulasi. Moleong (2019: 330) menyebutkan triangulasi sebagai teknik keabsahan data yang menggunakan temuan diluar data yang ditemukan sebagai pembanding. Denzin dalam Moleong (2019: 330) meberikan empat macam triangulasi yang dapat dijadikan pembanding, yaitu triangulasi sumber, metode, penyidik dan teori. Triangulasi sumber menjadi pembanding untuk menguji keabsahan data dalam penelitian ini, yaitu: Wajib Pajak dan/atau Penanggung Pajak dengan inisial D.R. dan D.F., pihak perbankan dan pihak kelurahan.

### **Pembahasan**

Spitzberg dan Cupach dalam Littlejohn, *et al.*, 2017: 74) memberikan dimensi-dimensi dari kompetensi komunikasi, yaitu: motivasi menjadi bagian dari kompetensi komunikasi, Spitzberg dan Cupach dalam Littlejohn, *et al.*, (2017: 74) menyebut bahwa motivasi adalah keinginan untuk melakukan sesuatu atau bertindak laku dalam cara atau keadaan tertentu, motivasi yang positif membuat seseorang memulai komunikasi dan menggunakan komunikasi untuk mencapai tujuannya, sedang motivasi yang negatif adalah tidak adanya keinginan untuk melakukan komunikasi bahkan cenderung untuk menghindarinya karena adanya tekanan, perasaan malu dan hal negatif lainnya. JSPN dalam tindakan penagihan aktif mengharuskan mereka untuk berkomunikasi dengan Wajib Pajak dan/atau Penanggung Pajak, berdasarkan temuan penelitian, motivasi untuk melakukan komunikasi tersebut karena kewajiban dari tugas dan tanggung jawab mereka sebagai JSPN. Temuan penelitian lainnya menunjukkan bahwa perasaan ikut andil dalam pencapaian target organisasi ketika Wajib Pajak dan/atau Penanggung Pajak melunasi utang pajaknya seperti yang diutarakan oleh Sdr. Arie belum menjadi motivasi yang utama dari JSPN pada KPP Pratama Surabaya Pabean Cantikan.

Temuan penelitian untuk dimensi pengetahuan terimplementasikan dalam kegiatan *profiling* Wajib Pajak dan/atau Penanggung Pajak sebelum tindakan penagihan dilakukan, hal ini juga menjadi bagian dari manajemen konflik yaitu bagaimana menentukan bentuk tindakan, keamanan dan komunikasi yang efektif berdasarkan wilayah kerja/lingkungan tempat Wajib Pajak dan/atau Penanggung Pajak berada dan karakternya. Pengalaman memahami karakter orang lain dimiliki

oleh masing-masing JSPN, sebagai contoh Sdr. Krisna pernah bekerja pada PT. Jasa Marga di Kota Pontianak dan Sdr. Arie menghabiskan banyak waktu dalam karirnya bertugas di seksi Pelayanan. Interaksi dengan berbagai macam karakter manusia menambah khasanah pengetahuan dan meningkatkan kompetensi komunikasi untuk mencapai tujuan pencairan piutang pajak. Sesuai dengan teori pengetahuan dari Spitzberg dan Cupach dalam Littlejohn, *et al.*, (2017: 74) yang menjelaskan bahwa pengetahuan berkaitan dengan bagaimana seseorang membuat rencana atau skenario dalam berkomunikasi dengan individu atau kelompok orang lain lain berdasarkan pendidikan, pengalaman dan pengamatan seperti mengetahui apa yang harus diucapkan, siapa yang diajak berkomunikasi, bagaimana bersikap dan menanggapi orang lain dalam situasi yang berbeda-beda.

Penyebutan “Surat” ketika tindakan penagihan menyampaikan Surat Paksa dilakukan JSPN agar diterima oleh Wajib Pajak dan/atau Penanggung Pajak dan membantu untuk mencegah terjadi konflik karena dalam Surat Paksa tercantum nilai utang pajak dan paksaan dengan konsekuensi tertentu jika utang pajak tidak segera dilunasi dimana hal tersebut cukup sensitif menurut JSPN berdasar pengalaman mereka berhadapan langsung dengan Wajib Pajak dan/atau Penanggung Pajak. Sejalan dengan pandangan dari Morreale *et al.* dalam Wulandari (2013) bahwa pengetahuan terdiri dari dua jenis yaitu pengetahuan konten yang meliputi topik, penggunaan kata-kata, pemahaman situasi dan hal-hal yang dibutuhkan untuk menghadapi situasi. Selanjutnya pengetahuan prosedural (konteks) yang merujuk pada bagaimana cara menyusun, merencanakan dan mentransfer pengetahuan yang dimiliki dalam situasi tertentu.

Pengetahuan dan informasi terbaru mengenai perpajakan secara umum didapatkan oleh JSPN dari pelatihan dalam bentuk bimbingan teknis yang diadakan organisasi maupun tukar ilmu dan pengalaman antar JSPN baik dari KPP yang sama maupun dari KPP yang lain. Ilmu mengenai perpajakan pada dasarnya tetap diperlukan oleh JSPN karena di lapangan pertanyaan mengenai perpajakan secara umum kerap dilontarkan oleh Wajib Pajak dan/atau Penanggung Pajak. Selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Nila Rosawatiningsih tahun 2019 yang berjudul “Kompetensi *Front Office* dalam meningkatkan pelayanan di KPP Madya Surabaya” dimana baik *Front Office* maupun JSPN adalah bagian dari organisasi dan mereka mempunyai peran dalam citra positif organisasi.

Pengetahuan dan informasi terbaru mengenai perpajakan secara umum didapatkan oleh JSPN dari pelatihan dalam bentuk bimbingan teknis yang diadakan organisasi maupun tukar ilmu dan pengalaman antar JSPN baik dari KPP yang sama maupun dari KPP yang lain. Ilmu mengenai perpajakan pada dasarnya tetap diperlukan oleh JSPN karena di lapangan pertanyaan mengenai perpajakan secara umum kerap dilontarkan oleh Wajib Pajak dan/atau Penanggung Pajak. Tujuan akhir dari penagihan pajak adalah pelunasan utang pajak, empati dan interaksi memberikan ruang yang lebih leluasa untuk mencari solusi dan kemudahan bagi Wajib Pajak dan/atau Penanggung Pajak guna melunasi utang pajaknya dalam koridor pengetahuan akan *Standart Operation Prosedur* (SOP) penagihan. Meski demikian tetap dibutuhkan fleksibilitas perilaku dari JSPN karena ada kalanya apa yang disampaikan oleh Wajib Pajak dan/atau Penanggung Pajak tidak selalu sesuai kenyataan. Hal ini sesuai dengan model dimensi yang dikembangkan oleh John

Wieman dalam Nurdin (2012) bahwa empati adalah kemampuan untuk mengetahui apa yang sedang dialami, dirasa dan melihat dari sudut pandang orang lain serta fleksibilitas perilaku yang merujuk pada kemampuan bersikap ketika berada dalam konteks dan situasi yang berbeda. Temuan penelitian menunjukkan bahwa pengalaman atau “jam terbang” seorang JSPN berpengaruh terhadap kompetensi komunikasinya dalam tindakan penagihan aktif. Pembelajaran didapat ketika menghadapi suatu kasus ataupun konflik yang dihadapi langsung oleh JSPN tersebut atau dari pengalaman dari JSPN lain sebagaimana adanya “*sharing session*” ketika diadakan forum JSPN oleh organisasi.

Mendengarkan apa yang menjadi keluhan dari Wajib Pajak dan/atau Penanggung Pajak, melihat secara langsung keadaan mereka menciptakan empati dari para JSPN menjadi bagian dari keterampilan yang juga sebagai dimensi ketiga dari kompetensi komunikasi. Dijelaskan oleh Spitzberg dan Cupach dalam Littlejohn, *et al.*, (2017) bahwa keterampilan sebagai kinerja aktual dari perilaku seseorang dalam berkomunikasi dengan menggabungkan antara motivasi dan pengetahuan menjadi suatu tindakan. Dimensi keterampilan ini nampak dalam observasi peneliti ketika JSPN turun ke lapangan.

Salah satu prinsip mengenai konflik yang dicetuskan oleh Runde dan Flanagan (2010) bahwa konflik harus diatasi dan diselesaikan adalah lebih baik daripada dibiarkan saja. Hal tersebut diterapkan oleh JSPN dengan meyakinkan agar piutang pajak segera dilunasi karena adanya bentuk tindakan penagihan lain yang akan “merepotkan” Wajib Pajak dan/atau Penanggung Pajak jika tagihan pajak yang sudah sampai tahap Surat Paksa tidak diindahkan.

Strategi penyelesaian konflik yang digunakan oleh JSPN bergantung pada kasus tindakan penagihan yang dihadapi. Hasil observasi peneliti, strategi kompetisi lebih sering digunakan untuk tindakan pemblokiran. Wajib Pajak dan/atau Penanggung Pajak yang tidak mengindahkan Surat Paksa, oleh JSPN dapat dilakukan permohonan pemblokiran terhadap harta kekayaan yang tersimpan pada bank. Kembali kepada tindakan penagihan yang diterapkan kasus perkasus, strategi lain dicontohkan oleh informan Sdr. Arie yaitu *strategi kompromi atau negosiasi* ketika menghadapi Penanggung Pajak yang terkena pencegahan keluar negeri. Agar pencegahan dicabut, Sdr. Arie meminta aset yang dimiliki Penanggung Pajak untuk disita dan dijadikan jaminan pelunasan utang pajak. Dari wawancara yang telah peneliti lakukan diketahui bahwa aset yang menjadi jaminan pelunasan utang pajak memiliki nilai yang lebih besar daripada utang pajak, sehingga hal ini menurut peneliti saling menguntungkan dan memuaskan kedua belah pihak.

Strategi kolaborasi terjadi pada kasus tindakan penagihan yang lebih kompleks misal penyitaan aset yang berada diluar wilayah kerja KPP membutuhkan kolaborasi dengan KPP dan/atau Kanwil DJP lainnya, pencegahan keluar negeri mebutuhkan kolaborasi dengan imigrasi, hingga penyanderaan yang membutuhkan kolaborasi dengan kepolisian dan lembaga permasyarakatan. Contoh kolaborasi ketika penelitian ini dilakukan adalah kolaborasi dalam penyitaan harta kekayaan yang tersimpan pada bank, yang membutuhkan kolaborasi antara KPP, Bank hingga Pejabat Daerah. Jika salah satu pihak tidak memberikan dukungan maka kegiatan penyitaan akan terhambat atau bahkan tertunda. Contoh lain ketika penjualan barang lelang seperti yang tersebut pada temuan penelitian jika ada persyaratan



yang kurang dimana persyaratan ini menjadi kewenangan instansi lain maka lelang dapat batal dilakukan.

Strategi yang dilakukan oleh JSPN berkesesuaian dengan teori dari Mangkunegara dalam Pido (2019: 165) yang menyebutkan ada beberapa strategi dalam menangani dan menyelesaikan konflik, antara lain: 1) Menghindar; 2) Mengakomodasi; 3) Kompetisi; 4) Kompromi atau Negosiasi dan 5) Memecahkan Masalah atau Kolaborasi..

Temuan Penelitian berdasarkan wawancara dengan para pejabat eselon IV di internal KPP Pratama Surabaya Pabean Cantikan dan Kanwil DJP Jawa Timur I menunjukkan bahwa dalam kegiatan tindakan penagihan yang dilakukan oleh JSPN, organisasi hadir dengan memberikan pendampingan sebagai bentuk dukungan kepada mereka, selain juga memberikan kesempatan untuk ikut dalam pertemuan atau acara-acara organisasi baik formal maupun informal seperti berbagi ilmu dan pengalaman pada “*sharing session*” dalam forum JSPN, menjadi peserta bahkan panitia dalam acara IHT ataupun ICV.

Sosialisasi budaya kerja di lakukan oleh KPP Pratama Surabaya Pabean Cantikan dengan menanamkan kembali nilai-nilai organisasi dan kode etik pegawai maupun perilaku. Dalam hal ini karena Direktorat Jenderal Pajak masih salah satu unit dari Kementerian Keuangan maka nilai-nilai organisasi berupa Integritas, Profesionalisme, Sinergi, Pelayanan, dan Kesempurnaan ditanamkan berulang dalam kegiatan *Inhouse Training* (IHT), *morning session* dan *Internal Corporate Value* (ICV) yang diadakan secara rutin, selain itu juga menempelkan *pamflet* nilai-nilai organisasi pada titik-titik yang mudah terbaca oleh para pegawai.

Pelatihan telah dijalankan oleh KPP Pratama Surabaya Pabean Cantikan dan Kanwil DJP Jawa Timur I berupa bimbingan teknis terhadap peraturan-peraturan perpajakan yang baru, penyelesaian kasus-kasus penagihan serta bentuk pelatihan mengenai aplikasi-aplikasi terbaru seperti e-blokir, e-hapus. Peningkatan kompetensi bahkan menjadi salah satu Indikator Kinerja Utama bagi seksi Bimbingan Penagihan Bidang Pemeriksaan, Penilaian, Intelijen, dan Penagihan Kanwil DJP Jawa Timur I. Digitalisasi beberapa pekerjaan JSPN dalam observasi peneliti menjadi bagian dari penyesuaian informasi dan keadaan yang terjadi di luar organisasi, meskipun saat ini masih dalam tahap pengembangan dan masih merepotkan menurut JSPN karena tidak se-fleksibel ketika dilakukan secara manual.

Bimbingan teknis yang karena pandemi Covid-19 tidak dapat dilakukan secara tatap muka, disesuaikan dengan cara daring. Hal ini menurut JSPN tidak efektif karena ketika mengikuti bimbingan tersebut, tidak ada waktu khusus yang mengakibatkan mereka tidak fokus terhadap materi bimbingan sebab dilaksanakan dalam jam kerja dimana JSPN juga secara “*multitasking*” melakukan pekerjaan harian mereka termasuk harus meninggalkan meja ketika ada Wajib Pajak dan/atau Penanggung pajak datang untuk berkonsultasi. Sejalan dengan penelitian dari Dasrun Hidayat tahun 2021 dengan judul “Kompetensi Komunikasi Daring: Keniscayaan di Era Digital” yang menyebutkan bahwa kompetensi komunikasi daring memerlukan aspek interaksi, sedang menurut JSPN pelatihan secara *online* atau daring lebih cenderung berjalan satu arah sehingga meminimalkan minat dalam mengikuti pelatihan atau bimbingan teknis yang diadakan dan masih dari

hasil penelitian Dasrun Hidayat minta menjadi tantangan bagi komunikator dalam membangun, menumbuhkan afeksi agar peserta komunikasi tertarik dengan pembicaraan atau pesan yang disampaikan.

Kanwil DJP Jawa Timur I menyadari bahwa bimbingan secara online juga tidak efektif, oleh karena itu telah direncanakan beberapa pelatihan yang dilakukan secara *offline* dan akan dilakukan di lingkungan Kanwil, contoh pelatihan bela diri untuk keamanan pribadi JSPN ketika bertugas. JSPN akan diberikan Surat Tugas sebagai dasar kehadiran sehingga mereka dapat meninggalkan kantor pada hari dan jam yang telah ditentukan oleh Kanwil. Temuan penelitian juga menemukan bahwa JSPN pada KPP Pratama Surabaya Pabean Cantikan telah diminta untuk memberikan masukan tentang pelatihan apa yang diperlukan, dan diklat penyegaran JSPN adalah salah satu yang menurut mereka penting. Hanya saja dari pemberian masukan tersebut sampai dengan penelitian ini dilakukan kegiatan diklat tersebut belum juga dilaksanakan.

Sistem imbalan dalam strategi komunikasi publik internal merujuk pada imbalan, bonus, fasilitas, tunjangan dan jaminan kesehatan yang dirancang untuk meningkatkan gairah kerja dan loyalitas. Apa yang tercakup dalam teori tersebut kesemuanya telah diberikan oleh organisasi kecuali jaminan kesehatan dimana organisasi menganggap Jaminan Kesehatan Nasional (JKN) atau lebih dikenal dengan “BPJS” sudah cukup untuk melindungi kesehatan dari masing-masing pegawai dan keluarganya, sehingga bila pegawai merasa memerlukan jaminan kesehatan lain, mereka dapat membeli sendiri. Imbalan berupa gaji dan tunjangan ditentukan dengan capaian kinerja dari masing-masing pegawai. Khusus JSPN, pemantauan capaian kinerja dilakukan melalui aplikasi Pegasus atau Penagihan Sukses, Kanwil DJP Jawa Timur I dapat melihat bagaimana kinerja dari JSPN yang berada dalam koordinasi-nya. Dalam pandangan Kepala Seksi P3 dan Kepala Seksi Bimbingan Penagihan Kanwil, kinerja berbanding lurus dengan penghasilan atau *take home pay* sehingga meskipun ada dua JSPN dalam satu KPP memungkinkan mereka memperoleh perbedaan besaran penghasilan. Selain itu adanya penghargaan pelaksana terbaik dimana JSPN masuk pada kategori ini di level KPP maupun JSPN terbaik di level Kanwil, diharapkan menjadi pendorong kinerja JSPN.

Keamanan kerja memiliki arti perlindungan dan pengamanan tenaga kerja dari ancaman bencana dan kecelakaan kerja dan mencegah kerugian organisasi. Pengamanan yang diberikan oleh organisasi kepada JSPN ketika mereka melaksanakan kegiatan penagihan aktif adalah dengan memberikan pendampingan baik dari internal KPP dan/atau Kanwil DJP hingga kerjasama dengan Kepolisian jika dirasa kegiatan penagihan yang akan dilakukan dapat membahayakan jiwa dari JSPN. Jalinan kerjasama dengan kepolisian ini telah berbentuk *Memorandum of Understanding* (MoU) sebagaimana dijelaskan oleh Kepala Seksi Subbagian Umum dan Kepatuhan Internal KPP Pratama Surabaya Pabean Cantikan ketika peneliti melakukan wawancara. Selain itu juga ditemukan adanya manajemen resiko sebagai bagian dari manajemen konflik berupa monitoring dan evaluasi rutin atas pekerjaan JSPN, kewajiban penggunaan kendaraan dan atribut dinas, serta uji petik dari pekerjaan yang dilakukan para pegawai.

Para Juru Sita Pajak Negara pada KPP Pratama Surabaya Pabean Cantikan merasakan kepuasan kerja ketika usaha mereka menagih pajak berhasil yaitu ketika Wajib Pajak dan/atau Penanggung Pajak melunasi utang pajaknya. Hubungan komunikasi antara JSPN dengan pimpinan berlangsung secara formal/lebih banyak berhubungan karena kegiatan pekerjaan semata. Iklim suportif tercipta sendiri diantara pegawai yang berada di seksi P3, observasi peneliti ketika melakukan penelitian komunikasi informal menjadi pemersatu atau mendekatkan antara pegawai satu dengan yang lain, meskipun masing-masing pegawai memiliki tanggung jawab sendiri. Komunikasi suportif oleh pimpinan organisasi dirasa ada oleh para JSPN, yaitu dalam bentuk Surat Keputusan Tentang Pembayaran Biaya Penagihan Atas Surat Paksa dan Surat Perintah Melaksanakan Penyitaan yang menjadi dasar hukum mengenai pembayaran biaya penagihan kepada JSPN serta turun tangannya pimpinan dalam membantu penjualan barang sitaan melalui lelang yakni dengan membantu mencari calon pembeli. Hampir sama dengan penelitian oleh Indra Prasetyo tahun 2021 yang berjudul “Kompetensi Komunikasi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru SMK Kartika V-I, Balikpapan” dimana dalam penelitiannya menyebutkan jika komunikasi yang dilakukan oleh pimpinan sekolah yang dilakukan secara berkesinambungan dan memberikan perhatian secara personal dapat meningkatkan kinerja para guru yang menjadi bawahannya. Selain itu dari level Kantor Wilayah, seksi Bimbingan Penagihan membuka lebar pintu komunikasi jika ada kendala yang dihadapi oleh JSPN dan mempersilahkan jika JSPN maupun Kepala Seksi P3 untuk datang berkonsultasi dalam hal penagihan pajak sehingga terwujud kesinambungan dalam menjaga komunikasi yang dapat menciptakan hubungan kerja yang harmonis, aman dan menyenangkan. Teori kepuasan kerja merujuk pada penciptaan iklim organisasi dan komunikasi suportif oleh pimpinan organisasi membuat pegawai bergairah dengan semangat kerja, harga diri dan kepuasan kerja. Iklim suportif memperbaiki hubungan antar karyawan dengan pimpinan serta antar para pegawai sendiri.

Lima strategi dalam upaya peningkatan kompetensi komunikasi JSPN yang dilakukan oleh organisasi baik level KPP maupun level Kantor Wilayah DJP sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Daniels *et all* (1997); Argenti dan Forman (2002) dalam Hardjana (2019) yang menyebutkan bahwa ada strategi dalam komunikasi manajerial dan pemberdayaan karyawan yaitu dengan komunikasi publik internal yang mencakup: 1) Sosialisasi budaya kerja; 2) Keamanan kerja; 3) Pemberian imbalan kerja (fasilitas dan/atau tunjangan); 4) Pemberian pelatihan; dan 5) Kepuasan kerja.

### **Kesimpulan**

Kompetensi komunikasi Juru Sita Pajak Negara (JSPN) dalam melakukan tindakan penagihan aktif kepada Penanggung Pajak telah dimiliki dengan baik oleh para JSPN pada KPP Pratama Surabaya Pabean Cantikan dengan kecenderungan motivasi berkomunikasi adalah karena kewajiban penugasan dan tanggung jawab, tidak ada pilihan lain selain untuk melaksanakannya karena sudah menjadi tugas pokok dan fungsi ketika diangkat menjadi JSPN

Kompetensi komunikasi Juru Sita Pajak Negara (JSPN) dalam penyelesaian konflik ketika bertugas dalam tindakan penagihan aktif telah digunakan dengan

baik, para JSPN pada KPP Pratama Surabaya Pabean Cantikan menggunakan strategi kompromi atau negosiasi yang memungkinkan baik JSPN maupun Wajib Pajak dan/atau Penanggung Pajak mengambil jalan tengah yang menguntungkan bagi kedua belah pihak. Dalam tindakan penagihan pajak berupa pemblokiran, strategi kompetisi diambil sebagai jalan yang terbaik untuk mencapai tujuan dari penagihan, kekuasaan atau kewenangan dari JSPN “memenangkan” konflik dengan Wajib Pajak dan/atau Penanggung Pajak. Sedang dalam tindakan penagihan yang lebih kompleks seperti penyitaan, pencegahan dan penyanderaan strategi kolaborasi diambil sebagai jalan penyelesaian konflik karena dibutuhkan kolaborasi dari berbagai pihak agar tujuan penagihan tercapai

Upaya organisasi baik pada level KPP maupun Kanwil DJP dalam meningkatkan kompetensi komunikasi Juru Sita Pajak Negara (JSPN) adalah a) Sosialisasi budaya kerja berupa penanaman berulang nilai-nilai organisasi dan kode etik pegawai serta perilaku dalam kegiatan *Morning Session*, *InHouse Training* (IHT) dan *Internal Corporate Value* (ICV) yang dilakukan secara rutin; b) Keamanan kerja dengan pendampingan ketika JSPN melakukan kegiatan penagihan aktif; c) Pemberian Imbalan dimana pemberian imbalan baik gaji, tunjangan maupun bonus didasarkan pada capaian kinerja masing-masing JSPN; d) Pelatihan berupa Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) maupun Bimbingan Teknis (Bimtek) yang dilakukan baik secara tatap muka maupun dalam jaringan (daring). Pelatihan secara daring menurut JSPN tidak efektif karena dilakukan di jam kerja yang mana mereka secara *multitasking* juga mengerjakan pekerjaan harian mereka. e) Kepuasan kerja merujuk pada iklim dan komunikasi yang suportif antara pegawai pada umumnya termasuk dalam hal ini JSPN dengan pimpinan maupun dengan sesama pegawai. Komunikasi JSPN dengan pimpinan terjadi secara formal dan lebih banyak terjadi terkait pekerjaan, sedang komunikasi dengan sesama pegawai berlangsung lebih informal sehingga iklim dan komunikasi lebih terbentuk secara terbuka. Komunikasi suportif pimpinan yang dirasa oleh JSPN adalah dukungan terhadap pembayaran biaya penagihan dan bantuan mendapatkan calon pembeli dalam kegiatan lelang. Secara khusus kepuasan kerja yang dirasa oleh pribadi JSPN adalah ketika Wajib Pajak dan/atau Penanggung Pajak melunasi utang pajaknya.

*Profiling* Wajib Pajak dan/atau Penanggung Pajak dalam observasi penelitian belum diwadahi dalam suatu bentuk digital yang dapat ditambah dan/atau diperbaharui datanya, sedangkan hal ini dapat membantu JSPN baik ketika bertugas dilapangan dalam rangka manajemen konflik maupun dimanfaatkan oleh JSPN yang akan menjabat di masa depan. Menjadi saran selain kolaborasi dengan Kepala Daerah setempat (Walikota dan/atau Bupati) dengan membuat Memo of Understanding terkait saksi penyitaan, sehingga dapat menjadi dasar bagi KPP meminta bantuan ke Kepala Kelurahan ketika ada pelaksanaan penyitaan karena dapat mengurangi atau meniadakan keraguan hukum terhadap kesaksian mereka sesuai yang tercantum pada PP Nomor 135 Tahun 2000 tentang Tata Cara Penyitaan Dalam Rangka Penagihan Pajak Dengan Surat Paksa.

#### **Daftar Pustaka**

Hardjana, Andre. 2019. Komunikasi Organisasi (Strategi Intraksi dan Kepemimpinan-Buku 2). Depok: Rajawali Press.

- Liliweri, Alo. 2011. *Komunikasi: Serba Ada Serba Makna*. Jakarta: Kencana.
- Littejohn, Stephen W. et al. 2017. *Theories of Human Communication*. Illinois: Waveland Press.
- Madekhan. 2018. Posisi Dan Fungsi Teori Dalam Penelitian Kualitatif. *Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran*, Vol. 7. No. 2, 2018.
- Moleong, Lexy J. 2019. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Morreale, Sherwyn P. et al., 2007. *Human Communication 2<sup>nd</sup> Edition*. California: Thomson Learning Inc.
- \_\_\_\_\_, 2016. Why Communication Education Is Important: a Third Study On The Centrality of The Disciplin's Content and Pedagogy. *Journal Communication Education*, Vol. 66, No. 4, 2017.
- Mulyana, Deddy. 2019. *Pengantar Komunikasi Lintas Budaya, Menerobos Era Digital Dengan Sukses*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2017 Tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara.
- Raden, Hari. 2021. *Kompetensi Komunikasi Account Representative Dalam Melakukan Pengawasan Kepatuhan Perpajakan Wajib Pajak di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Medan Timur*. Tesis.
- Sugiyono & Lestari, Puji. 2021. *Metode Penelitian Komunikasi*. Bandung: Alfabeta.