

**MANAJEMEN PEMERIKSAAN PAJAK PASCA PROGRAM
PENGUNGKAPAN SUKARELA
(STUDI KPP PRATAMA JAKARTA KALIDERES)**

(Skripsi)

Oleh

YOANNA ANGELICA OCTAVIA PURBA

NPM 2256041013



**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2026**

ABSTRAK

MANAJEMEN PEMERIKSAAN PAJAK PASCA PROGRAM PENGUNGKAPAN SUKARELA (STUDI KPP PRATAMA JAKARTA KALIDERES)

Oleh :

YOANNA ANGELICA OCTAVIA PURBA

Program Pengungkapan Sukarela (PPS) adalah salah satu program perpajakan dengan tujuan untuk meningkatkan kepatuhan wajib pajak dan penerimaan negara. Pasca berakhirnya program tersebut, Direktorat Jendral Pajak melakukan pemeriksaan pajak untuk memastikan kebenaran pengungkapan dan menindaklanjuti potensi ketidakpatuhan. Pemeriksaan pajak sebagai pelayanan publik menuntut pengelolaan yang profesional dengan manajemen yang efektif. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis manajemen pemeriksaan pasca Program Pengungkapan Sukarela di KPP Pratama Jakarta Kalideres dengan menggunakan pendekatan fungsi manajemen POSDCORB oleh Gulick (1997). Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif dan teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, serta dokumentasi. Analisis data difokuskan pada pelaksanaan fungsi manajemen POSDCORB serta penerapan prinsip akuntabilitas, transparansi, responsivitas, serta efektivitas dan efisiensi pada fungsi-fungsi manajemen tertentu untuk menilai tata kelola pemeriksaan pajak. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen pemeriksaan pajak pasca Program Pengungkapan Sukarela di KPP Pratama Jakarta Kalideres telah berjalan optimal, namun masih diperlukan penguatan terutama dalam pengelolaan data, sumber daya manusia, dan waktu.

Kata Kunci : Manajemen Publik, Tata Kelola, Pemeriksaan Pajak, Program Pengungkapan Sukarela

ABSTRACT

TAX AUDIT MANAGEMENT AFTER THE VOLUNTARY DISCLOSURE PROGRAM (A CASE STUDY OF KPP PRATAMA JAKARTA KALIDERES)

By

YOANNA ANGELICA OCTAVIA PURBA

The Voluntary Disclosure Program (PPS) is a tax program aimed at improving taxpayer compliance and state revenue. Following the program's conclusion, the Directorate General of Taxes conducted tax audits to ensure the accuracy of disclosures and the disclosure of potential non-compliance. Audits, as a public tax service, require professional and effective management. This study aims to analyze audit management after the Voluntary Disclosure Program at the Jakarta Kalideres Tax Office (KPP Pratama Jakarta Kalideres) using the POSDCORB management function approach by Gulick (1997). This study employed a qualitative method with a descriptive approach and data collection techniques through interviews, observation, and documentation. Data analysis focused on the implementation of POSDCORB management functions and the application of the principles of accountability, transparency, responsibility, and effectiveness and efficiency to specific management functions to assess tax audit governance. The results indicate that tax audit management after the Voluntary Disclosure Program at the Jakarta Kalideres Tax Office (KPP Pratama Jakarta Kalideres) has been running optimally, but still requires strengthening, particularly in data management, human resources, and time.

Keywords : Public Management, Good Governance, Tax Audit, Voluntary Disclosure Program

**MANAJEMEN PEMERIKSAAN PAJAK PASCA PROGRAM
PENGUNGKAPAN SUKARELA
(STUDI KPP PRATAMA JAKARTA KALIDERES)**

Oleh

YOANNA ANGELICA OCTAVIA PURBA

Skripsi

**Sebagai Syarat Untuk Mencapai Gelar
SARJANA ADMINISTRASI NEGARA**



**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2026**

Judul Skripsi : MANAJEMEN PEMERIKSAAN PAJAK PASCA
PROGRAM PENGUNGKAPAN SUKARELA
(STUDI KPP PRATAMA JAKARTA
KALIDERES)

Nama Mahasiswa : *Yonna Angelica Octavia Purba*


Nomor Pokok Mahasiswa : 2256041013

Program Studi : Ilmu Administrasi Negara

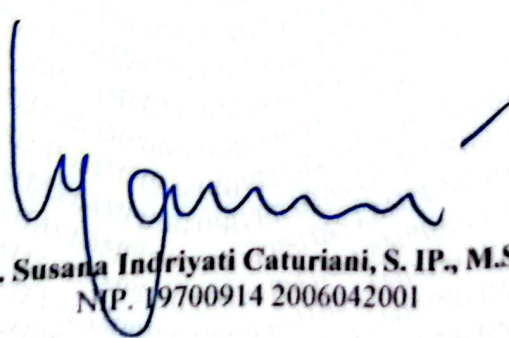
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

MENYETUJUI

1. Komisi Pembimbing


Nana Mulyana, S.IP., M.Si.
NIP. 19710615 2005011003

2. Ketua Jurusan Administrasi Negara


Dr. Susana Indriyati Caturiani, S. IP., M.Si.
NIP. 19700914 2006042001

MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

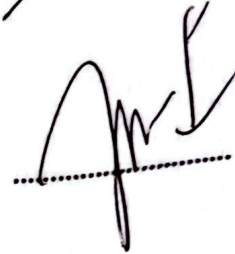
Ketua

: **Nana Mulyana, S.IP., M.Si.**



Penguji

: **Prof. Dr. Yulianto, M.S.**



2. Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik



Prof. Dr. Anna Gustina Zainal, S.Sos., M.Si.

NIP. 19760821 200003 2 001

Tanggal Lulus Ujian Skripsi : 02 April 2026

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Dengan ini saya menyatakan bahwa:

1. Karya tulis saya, Skripsi ini, adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (Sarjana), baik di Universitas Lampung maupun perguruan tinggi lainnya.
2. Karya tulis ini murni gagasan, rumusan, dan penelitian saya sendiri tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan dari Komisi Pembimbing.
3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah di tulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya tulis ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di perguruan tinggi.

Bandar Lampung, 30 Maret 2026
Yang membuat pernyataan,



Yoanna Angelica Octavia Purba
NPM. 2256041013

RIWAYAT HIDUP



Penulis lahir di Kota Jakarta, Provinsi DKI Jakarta pada tanggal 29 Oktober 2003 dengan nama lengkap Yoanna Angelica Octavia Purba. Penulis adalah anak pertama dengan dua bersaudara dari pasangan Bapak Oskar Purba dan Ibu Rostauli Sitopu.

Penulis menempuh pendidikan pertama di Taman Kanak-Kanak (TK) Mori Jakarta Barat. Setelah itu, penulis melanjutkan pendidikannya ke jenjang Sekolah Dasar di SD Seraphine Bakti Utama, Cengkareng, Kota Jakarta Barat dan lanjut di SMP Seraphine Bakti Utama. Kemudian, penulis melanjutkan pendidikan Sekolah Menengah Atas di SMA Negeri 96 Jakarta, Cengkareng, Jakarta Barat. Pada tahun 2022, penulis melanjutkan pendidikan ke perguruan tinggi sebagai mahasiswa di Jurusan Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Lampung melalui jalur mandiri SMMPTN Barat.

Selama menjadi mahasiswa, penulis aktif di organisasi kampus. Penulis aktif di Unit Kegiatan Mahasiswa Kristen (UKMK) Universitas Lampung sebagai anggota pengurus Divisi 1 Informasi dan Dasar Kepemimpinan Kristen periode 2024. Penulis juga pernah menjadi anggota Legislator Muda Dewan Perwakilan Mahasiswa bidang SDM Tahun 2023. Pada tingkat fakultas, penulis aktif sebagai Asisten Laboratorium Administrasi dan Kebijakan Publik (LAB AKP) Tahun 2024. Penulis kerap beberapa kali aktif dalam organisasi Persekutuan Doa Oikumene (PDO) Fisip sebagai panitia dan pelayan. Penulis juga aktif dalam organisasi Himpunan Mahasiswa Ilmu Administrasi Negara (HIMAGARA) sebagai anggota bidang Data dan Informasi serta bidang Rumah Tangga Organisasi.

Penulis melaksanakan Kuliah Kerja Nyata Periode 1 Tahun 2025 di Desa Sulusuban, Kecamatan Seputih Agung, Kabupaten Lampung Tengah. Selanjutnya

di bulan Juni sampai Agustus 2025, penulis melakukan Praktik Kerja Lapangan (PKL) di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Jakarta Kalideres di seksi Fungsional Pemeriksa Pajak. Berkat kasih karunia Tuhan Yesus dan dukungan berbagai pihak, penulis dapat menyelesaikan tugas akhir skripsi sebagai syarat kelulusan.

MOTTO

Mark H. Moore

“Public managers should be focused on creating public value”

Direktorat Jendral Pajak Indonesia

“Pajak Tumbuh, Indonesia Tangguh”

Yesaya 41 : 10

“Janganlah takut, sebab Aku menyertai engkau. Janganlah bimbang, sebab Aku ini Allahmu, Aku akan meneguhkan bahkan akan menolong engkau. Aku akan memegang engkau dengan tangan kanan-Ku yang membawa kemenangan”

1 Thessalonians 5 : 16-18

“Rejoice Always, Pray Continually, Give Thanks in all circumstances. For this is the will of God for you in Christ Jesus.”

PERSEMBAHAN

Teriring ucapan syukur dan kerendahan hati atas kasih setia Tuhan Yesus Kristus dan kebaikan-Nya sepanjang perjalanan penulis hingga menyelesaikan skripsi ini, karya ini penulis persembahkan kepada :

Papa dan Mama Tercinta, Bapak Oskar Purba dan Ibu Rostauli Sitopu

Terima kasih Papa dan Mama untuk kasih sayang, cinta, serta pengorbanan yang tiada hentinya kalian berikan untuk penulis sampai akhirnya penulis bisa sampai di tahap ini. Doa, dukungan, serta nasihat yang kalian berikan di setiap perjalanan menjadi kekuatan utama dan penulis bisa lebih tegar dari sebelumnya. Skripsi ini penulis persembahkan kepada Papa dan Mama sebagai wujud terima kasih atas kasih sayang, doa, serta pengorbanan tiada henti yang selalu menyertai. Penulis sayang kalian, Pa Ma.

Adikku Terkasih, Christian Natanael Purba

Skripsi ini juga penulis persembahkan kepada adik penulis, Nael yang selalu memberikan semangat dan doa kepada penulis. Terima kasih atas segala doa, kebersamaan, dan keceriaan yang sudah kita lewatin sepanjang perjalanan ini.

Penulis berdoa kita bisa senantiasa membuat orangtua kita bangga dan membahagiakan mereka, doa penulis menyertaimu selalu Nael.

Para Dosen Ilmu Administrasi Negara dan Civitas Akademika

Terima kasih banyak atas bimbingan, ilmu, dan arahan kepada penulis selama menempuh pendidikan hingga terselesaikannya skripsi ini. Nasihat-nasihat Bapak dan Ibu telah mengajari penulis banyak hal dan akan selalu penulis ingat.

Terakhir Almamater Tercinta,

Universitas Lampung

SANWACANA

Shalom

Segala puji dan syukur penulis ucapkan kepada Tuhan Yesus Kristus karena atas kasih karunia dan berkat-Nya yang tak terhitung penulis dapat menyelesaikan penelitian skripsi yang berjudul “**Manajemen Pemeriksaan Pajak Pasca Program Pengungkapan Sukarela (Studi KPP Pratama Jakarta Kalideres)**” dengan cukup baik sebagai salah satu syarat memperoleh gelar sarjana Administrasi Negara di FISIP Universitas Lampung. Selama proses perkuliahan dan penyusunan skripsi ini, penulis menyadari bahwa terdapat banyak tantangan di dalamnya. Namun, berkat bantuan, dukungan, bimbingan, dan doa dari berbagai pihak juga Tuhan Yesus Kristus, skripsi ini akhirnya dapat diselesaikan. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada :

1. Bapak Nana Mulyana, S.IP., M.Si. selaku dosen pembimbing yang sangat sabar dalam membimbing saya selama masa penyusunan skripsi. Terima kasih sebesar-besarnya untuk setiap waktu, bimbingan, dan saran yang bapak berikan kepada saya. Dukungan dan nasihat-nasihat bapak selama bimbingan menjadi salah satu sumber semangat ketika saya lagi jenuh dalam proses skripsi ini. Saya bersyukur dan berterima kasih bisa menjadi salah satu anak bimbingan bapak. Doa saya menyertai bapak dan keluarga.
2. Bapak Prof. Dr. Yulianto, M.S, selaku dosen penguji. Terima kasih sebesar-besarnya untuk setiap masukan dan kritikan kepada saya selama masa penyusunan skripsi. Semua saran dan perbaikan yang bapak berikan membantu saya dalam menyusun skripsi ini menjadi lebih baik serta menjadi proses belajar bagi saya untuk terus berkembang. Doa saya menyertai bapak dan keluarga.

3. Ibu Dr. Dian Kagungan, M.H. selaku dosen pembimbing akademik. Terima kasih banyak ibu atas bantuan, kebaikan, serta nasehat-nasehat untuk saya dari semester satu sampai akhir ini. Terima kasih sudah memberikan berbagai motivasi dan pengalaman selama saya berkuliah, serta terima kasih untuk waktu yang ibu berikan kepada saya. Doa saya menyertai ibu dan keluarga.
4. Ibu Prof. Dr. Anna Gustina Zainal, S.Sos., M.Si, selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.
5. Ibu Dr. Susana Indriati Caturiani, S.IP., M.Si., selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik. Terima kasih ibu untuk kebaikan dan berbagai nasehat yang ibu berikan kepada saya. Doa saya menyertai ibu dan keluarga.
6. Seluruh bapak dan ibu dosen Ilmu Administrasi Negara Fisip Universitas Lampung yang saya tidak dapat sebutkan satu persatu. Terima kasih banyak untuk setiap ilmu dan pembelajaran yang bapak dan ibu berikan selama masa perkuliahan saya.
7. Seluruh staff jurusan Ilmu Administrasi Negara yang telah membantu saya dalam membantu segala berkas dan urusan administrasi selama masa perkuliahan terutama pada saat penyusunan skripsi ini. Terima kasih atas setiap arahan dan bantuannya.
8. Bapak Yusuf Wilman selaku Petugas Pendamping Lapangan (PPL) selama masa Praktik Kerja Lapang (PKL) di Fungsional Pemeriksa Pajak KPP Pratama Jakarta Kalideres sekaligus mentor selama saya menyusun skripsi. Terima kasih sebesar-besarnya atas bantuan, kebaikan, kebersamaan, dan dukungan bapak dari awal PKL sampai saya melakukan penelitian. Terima kasih juga sudah sabar mengajari saya dan memberikan berbagai informasi serta data yang saya perlukan untuk skripsi ini hingga akhirnya skripsi saya sudah selesai. Terima kasih juga untuk setiap nasehat dari bapak. Doa saya menyertai bapak selalu.
9. Seluruh fiskus pajak di KPP Pratama Jakarta Kalideres, khususnya Fungsional Pemeriksa Pajak KPP Pratama Jakarta Kalideres. Terima kasih banyak sudah mau menerima saya untuk PKL serta melakukan penelitian

di bagian Fungsional Pemeriksa Pajak. Terima kasih atas setiap kebaikan, bantuan, dan kebersamaan dari PKL hingga saya selesai menyusun skripsi. Sangat bersyukur saya bisa PKL dan melakukan penelitian di bawah naungan DJP Indonesia, serta senang bertemu dengan Bapak dan ibu sekalian.

10. Sahabatku terkasih, Berkat Kasih Simbolon, teman pertama di Lampung. Terima kasih Berkat untuk semua *support* yang diberikan. Terima kasih sudah menjadi teman cerita dan pendengar cerita dari awal perkuliahan sampai akhir. Terima kasih sudah bangga juga kepada penulis. Terima kasih atas kebaikan dan *effort* yang tak ternilai itu. Terima kasih sudah menjadi teman suka dan duka penulis. Terima kasih atas cerita dan kisah perkuliahan yang sudah kita lalui bersama. Terima kasih sudah pernah berjuang dalam masa-masa sulit di perkuliahan ini. Terima kasih sudah selalu penulis repotkan. Penulis sangat bersyukur mempunyai sahabat terbaik seperti dirimu, setiap kenangan kita *survive* di Lampung ini akan penulis kenang selalu. Tuhan Yesus memberkatimu selalu. Mari tetap berteman walaupun nanti kita sudah lulus.
11. Sahabatku tersayang sekaligus *patner* sohibku, Patricia Setio Naully. Terima kasih banyak atas semua cerita yang kita buat setiap harinya, suka dan duka, dan untuk setiap bantuan dan dukungan yang diberikan. Tawa yang kita habiskan bersama menjadi *mood* buat aku. Terima kasih banyak sudah menjadi *911*-ku di Lampung, kalau penulis lagi bingung dan kesepian dirimu menjadi tempat penulis berteduh. Terima kasih sudah mewarnai kehidupan perkuliahan penulis. Terima kasih juga sudah mau selalu direpotkan walau penulis tahu dirimu lagi banyak beban di pundakmu. Tuhan Yesus memberkatimu selalu ya Sisi. Mari tetap berteman selalu.
12. Sahabatku tersayang kedua, Anggi Triyani. Terima kasih ya sudah menjadi sahabat setia penulis dari awal kelas sampai akhirnya kita bisa sampai dititik terakhir perkuliahan. Terima kasih sudah mau bertahan bersama. Penulis berharap kita bisa terus berteman. Terima kasih sudah mau menjadi pendengar cerita penulis perihal perkuliahan, pertemanan, dan percintaan selama ini. Sukses terus Anggi dan *See u on top my bestfriend!*

13. Sahabatku terketceh, Andre Carol Simanjuntak. Terima kasih sudah membantu penulis. Terima kasih sudah mau mendengarkan segala keluh kesah selama penulis menyusun skripsi. Terima kasih sudah mendukung dan memberikan berbagai motivasi kepada penulis selama menyusun skripsi. Tuhan Yesus memberkati dirimu.
14. Sahabat-sahabat dari penulis duduk dibangku SMA hingga sekarang, Member Grup Respek. Teruntuk Nia dan Sia, Michelle, Louis, dan Avril. Terima kasih banyak untuk segala pelukan, kekuatan, dan doa kalian. Terima kasih sudah menjadi “rumah” penulis sampai sekarang. Terima kasih selalu menanyakan kabar penulis di Lampung. Semoga hubungan persahabatan ini terus terjaga selamanya. Tuhan Yesus memberkati.
15. Teruntuk Kakak Putry, kakak terbaik di Lampung. Terima kasih banyak kak untuk setiap gelak tawa, kenangan indah, dan cerita yang sudah kita buat terutama waktu kita masih satu *kost*. Terima kasih sudah menjadi *patner* penulis ke gereja. Terima kasih untuk dukungan dan arahan yang kakak berikan selama penyusunan skripsi. Terima kasih selalu mendengarkan berbagai cerita adikmu dan menjadi kakak di perkuliahan ini. Tuhan Yesus memberkati ya kakak, sukses selalu untuk kita.
16. Teruntuk Dewanti, Sakina, Grace terima kasih ya sudah banyak membantu, mendukung, dan *support* selama menyusun skripsi. Walaupun kita baru dekat di akhir semester ini, tapi sangat bersyukur punya kalian. Sukses untuk kalian semua, *see you on top!*
17. Teruntuk Fitri Wahyu, Neddia, dan Ivanna yang sudah penulis tanyakan selalu perihal skripsi. Terima kasih banyak atas bantuan dan arahan kalian. Sukses untuk kalian semua.
18. Teruntuk teman-teman Aslab AKP 2024, Amrina, Berkat, Isnai, Iqbal, Neddia, Reza, dan Yolana. Terima kasih banyak ya untuk setiap kebersamaan sewaktu di ruang baca dan menjadi aslab. Kalian semua keren. Sukses buat kalian semua, *see you on top!*
19. Teruntuk keluarga Pomparan Op. Reinhart khususnya Divisi 1 UKM Kristen 2024. Terima kasih sudah selalu membantu dan mendukung. Terima kasih atas semua pengalaman terbaik.

20. Teruntuk Bou Josua, Oppung Novri, Bou Novri beserta kela. Terima kasih banyak atas setiap kasih sayang, dukungan, dan bantuan Bou, Kela, dan Oppung berikan selama penulis berkuliah di Lampung. Tuhan Yesus yang membalas kebaikan Bou, Kela, dan Oppung dan memberkati kita semua.
21. Teruntuk Adik Sepupuku, Nanda. Terima kasih ya nan untuk dukungan, doa, dan *support* dari dirimu. Tuhan Yesus memberkati.
22. Teruntuk Melanie dan Dame, terima kasih atas setiap dukungan, doa, dan kebaikan kalian kepada penulis. Tuhan Yesus memberkati.
23. Teman-teman Ampatra 2022 yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu. Terima kasih atas setiap pengalaman dan kebersamaan dari awal sampai akhir. Sukses untuk kita semua dimanapun nanti kita akan melangkah.
24. Semua pihak yang secara langsung dan tidak langsung membantu penulis dari awal sampai selesainya penulisan skripsi ini. Penulis ucapkan terima kasih banyak.
25. Papa dan Mama kesayangan aku. Terima kasih Pa, Ma untuk setiap cinta yang tidak pernah berubah. Terima kasih sudah menemani penulis selama masa sulit. Terima kasih untuk dukungan papa dan mama yang menjadi sumber utama semangat aku. Terima kasih buat doa-doa baik dari Papa, Mama. Semua ini aku lakukan untuk bisa buat bangga papa dan mama, maaf kalau aku masih suka salah ya pa, ma. Aku akan terus berusaha buat bangga papa, mama. Sehat selalu kesayanganku.
26. Terakhir tetapi tidak kalah penting, Tuhan Yesus Kristus, kekasih jiwaku, Juruselamat, dan sumber dari segala hal di kehidupan penulis. Terima kasih banyak untuk setiap pertolongan, kekuatan, dan topangan yang Tuhan berikan kepada aku. Setiap harinya aku merasakan kasih setia-Mu yang tidak pernah pergi tapi malah bertambah. Doa-doa aku selalu dijawab sama Tuhan di waktu yang tepat. Manusia boleh datang dan pergi, tapi Tuhan Yesus tidak pernah meninggalkan aku. Terima kasih banyak Tuhanku, untuk setiap hal baik dan hal buruk sedari dulu, sekarang, dan selamanya. Aku percaya masa depanku aman di tangan-Mu (Amsal 23:18) dan tidak pernah meninggalkan aku berjalan sendirian (Ibrani 13:5).

DAFTAR ISI

	Halaman
DAFTAR ISI	xvi
DAFTAR TABEL	xviii
DAFTAR GAMBAR	xix
DAFTAR SINGKATAN	xx
I. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	8
1.3 Tujuan Penelitian.....	9
1.4 Manfaat Penelitian	9
II. TINJAUAN PUSTAKA	10
2.1 Penelitian Terdahulu.....	10
2.2 Tinjauan Tentang Manajemen Publik.....	14
2.3 Tinjauan Tentang <i>Good Governance</i>	17
2.4 Tinjauan Tentang Perpajakan	21
2.5 Tinjauan Tentang Program Pengungkapan Sukarela.....	26
2.6 Tinjauan Pemeriksaan Pajak	28
2.7 Kerangka Berpikir.....	31
III. METODE PENELITIAN	36
3.1 Jenis Penelitian.....	36
3.2 Fokus Penelitian	37
3.3 Lokasi Penelitian	39
3.4 Sumber Data.....	39
3.5 Teknik Pengumpulan Data	40
3.6 Teknik Analisis Data	44
3.7 Teknik Keabsahan Data.....	46
IV. HASIL DAN PEMBAHASAN	48

4.1	Gambaran Umum Lokasi Penelitian	48
4.2	Hasil Penelitian	56
4.2.1	<i>Planning</i> (Perencanaan).....	57
4.2.2	<i>Organizing</i> (Pengorganisasian).....	62
4.2.3	<i>Staffing</i> (Kepegawaian).....	67
4.2.4	<i>Directing</i> (Pengarahan).....	69
4.2.5	<i>Coordinating</i> (Koordinasi).....	72
4.2.6	<i>Reporting</i> (Pelaporan).....	76
4.2.7	<i>Budgeting</i> (Pengggaran).....	78
4.2.8	Matriks Hasil Penelitian.....	81
4.3	Pembahasan.....	86
4.3.1	<i>Planning</i> (Perencanaan).....	87
4.3.2	<i>Organizing</i> (Pengorganisasian).....	93
4.3.3	<i>Staffing</i> (Kepegawaian).....	99
4.3.4	<i>Directing</i> (Pengarahan).....	102
4.3.5	<i>Coordinating</i> (Koordinasi).....	106
4.3.6	<i>Reporting</i> (Pelaporan).....	114
4.3.7	<i>Budgeting</i> (Pengggaran).....	117
4.3.8	Hambatan dalam Pemeriksaan Pajak Pasca Program Pengungkapan Sukarela	119
V.	KESIMPULAN DAN SARAN.....	124
5.1	Kesimpulan	124
5.2	Saran.....	126
	DAFTAR PUSTAKA.....	128

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Target dan Realisasi Penerimaan Pajak Periode Tahun 2020-2024.....	1
2. Jumlah Harta Bersih dan Tarif PPh dalam PPS.....	3
3. Hasil Akhir PPS.....	4
4. Target & Realisasi Penerimaan Pajak KPP Pratama Jakarta Kalideres.....	7
5. Penelitian Terdahulu.....	10
6. Daftar Narasumber Penelitian.....	41
7. Rincian Dokumen.....	43
8. Matriks Penelitian.....	81
9. Jumlah SKPKB yang Terbit Dari Tahun 2021-2024.....	98
10. WP Pemeriksaan.....	116
11. Hasil Penerimaan dari Kegiatan Pemeriksaan.....	117

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Proses Manajemen Publik dalam POSDCORB.....	15
2. Kerangka Berpikir.....	33
3. Struktur Organisasi KPP Pratama Jakarta Kalideres.....	54
4. Struktur Fungsional Pemeriksa Pajak KPP Pratama Jakarta Kalideres.....	56
5. Nota Dinas Pemeriksaan Pajak.....	89
6. Lampiran Audit Plan (Rencana Pemeriksaan).....	90
7. Jumlah WP yang diperiksa Tahun 2022-2025.....	92
8. Surat Perintah Pemeriksaan (SP2).....	95
9. Alur Kerja Pemeriksaan Khusus/Lengkap.....	96
10. Kertas Kerja Pemeriksaan.....	103
11. Surat Pemanggilan Kepada Wajib Pajak.....	109
12. SPHP dan BAHP Pemeriksaan Pajak.....	111
13. Tim Pemeriksa Pajak Melakukan Pemeriksaan Lapangan ke Tempat Usaha Salah Satu Wajib Pajak.....	112

DAFTAR SINGKATAN

APBN	: Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara
APB	: Anggaran Pendapatan dan Belanja
Deklarasi	: Pengungkapan Harta
KPP	: Kantor Pelayanan Pajak
Kanwil	: Kantor Wilayah
PPh	: Pajak Penghasilan
PPS	: Program Pengungkapan Sukarela
Repatriasi	: Pemindahan harta dari luar negeri ke dalam negeri
SBN	: Surat Berharga Negara
SKPKB	: Surat Ketetapan Pajak Kurang Bayar
SPT	: Surat Pemberitahuan
SPPH	: Surat Pemberitahuan Pengungkapan Harta
BAHP	: Berita Acara Hasil Pemeriksaan
SPHP	: Surat Pemberitahuan Hasil Pemeriksaan
SKP	: Surat Ketetapan Pajak
LHP <i>Nett</i>	: Laporan Hasil Pemeriksaan <i>Netto</i>
SP2	: Surat Perintah Pemeriksaan
DJP	: Direktorat Jendral Pajak

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Salah satu penunjang keberhasilan pembangunan di Indonesia ialah penerimaan negara yang bersumber dari pajak. Penerimaan pajak digunakan untuk pengadaan barang publik, pembangunan infrastruktur, peningkatan akses pendidikan dan kesehatan, serta mendorong pertumbuhan ekonomi berkelanjutan. Pajak bukanlah beban, melainkan investasi dalam pembangunan nasional dan instrumen stabilitas ekonomi (Reyvani dkk., 2024). Hasil realisasi penerimaan pajak tahun 2024 dirujuk pada laporan APBN Kementerian Keuangan edisi Desember 2024 ialah sebesar Rp 1932,4 T. Angka tersebut menunjukkan adanya tren pertumbuhan positif dalam lima tahun terakhir setelah mengalami tekanan akibat pandemi Covid-19 yang sempat menurunkan aktivitas ekonomi dan kepatuhan pajak masyarakat.

Tabel 1. Target dan Realisasi Penerimaan Pajak Indonesia Tahun 2020-2024

Tahun	Target (Triliun)	Realisasi (Triulun)	Persentase
2020	Rp 1.198,8 T	Rp 1.072,11 T	89,4%
2021	Rp 1.229,6 T	Rp 1.278,63 T	104,0%
2022	Rp 1.484,1 T	Rp 1.716,7 T	115,6%
2023	Rp 1.818,2 T	Rp 1.868,23 T	102,8%
2024	Rp 1.988,9 T	Rp 1.932,4 T	100,50%

Sumber : Diolah Peneliti, (2025)

Pada tahun 2020 hingga tahun 2024 pajak mengalami pertumbuhan secara nominal setiap tahunnya, namun apabila dilihat dari persentase capaian terhadap target yang ditetapkan dalam APBN kinerjanya masih bersifat fluktuatif. Lonjakan pencapaian pajak terjadi pada tahun 2022 akibat pemulihan ekonomi pasca pandemi Covid-19 dengan berbagai kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintah. Kemudian pada tahun 2023 sampai 2024, pertumbuhan pencapaian pajak melambat hanya sekitar 10%. Hingga saat ini, sektor pajak masih mengalami tantangan dari tingkat kepatuhan wajib pajak yang harus segera dibenahi.

Sejak Januari 2014, sistem pajak Indonesia mewajibkan wajib pajak untuk mengisi dan melaporkan informasi pajak mereka sendiri melalui Surat Pemberitahuan (SPT) elektronik sesuai PER-36/PJ/2013. Dalam beberapa tahun belakang ini, Direktorat Jendral Pajak melakukan perubahan terhadap pelaporan SPT yaitu wajib pajak dapat melaporkan perpajakannya secara *online* melalui *e-feeling* atau *coretax* sehingga wajib pajak tidak perlu lagi mendatangi Kantor Pelayanan Pajak Pratama (KPP). Perubahan yang dilakukan tersebut dimaksudkan untuk memudahkan dan meningkatkan kepatuhan wajib pajak agar mendapatkan hasil yang diinginkan. Meskipun demikian, praktik di lapangan masih menunjukkan permasalahan, terutama karena banyak wajib pajak tidak melaporkan keseluruhan harta dalam SPT Tahunan. Padahal, kewajiban tersebut seharusnya dijalankan secara jujur, sukarela, dan terbuka (Putri & Umaimah, 2021).

Tantangan ini direspons oleh pemerintah melalui UU Nomor 7 Tahun 2021 Tentang Harmonisasi Peraturan Perpajakan (UU HPP) memperkenalkan Program Pengungkapan Sukarela (PPS) yang diatur lebih lanjut dalam PMK-196/PMK.03/2021. PPS dimaksudkan untuk memberikan wajib pajak kesempatan untuk secara sukarela memenuhi kewajiban pajak yang belum dipenuhi melalui pembayaran Pajak Penghasilan (PPh) Final berdasarkan jumlah total harta yang dilaporkan. (Suhendar & Setyorini, 2023).

Substansi PPS terbagi ke dalam dua kebijakan. Pertama, kebijakan I ditujukan bagi wajib pajak peserta Tax Amnesty 2016 yang masih memiliki harta per 31 Desember 2015 namun belum diungkapkan. Melalui kebijakan ini, wajib pajak diberikan kesempatan untuk kembali mengungkapkan hartanya tanpa dikenai sanksi administrasi berupa denda sebesar 200% dari PPh kurang bayar, sebagaimana diatur dalam Pasal 18 ayat (3) UU Pengampunan Pajak. Insentif ini bertujuan untuk mendorong wajib pajak agar memperbaiki kepatuhan pelaporan hartanya. Kedua, kebijakan II berlaku bagi wajib pajak orang pribadi dengan harta tahun 2016-2020 yang belum masuk SPT Tahunan 2020. Pada kebijakan II, jika kesempatan tersebut tidak dimanfaatkan kemudian terdapat harta yang tidak dilaporkan ditemukan oleh DJP, maka dapat diterbitkan surat ketetapan pajak (Suhendar & Seyorini, 2023). Seluruh pengungkapan dilakukan secara elektronik melalui Surat Pemberitahuan Pengungkapan Harta (SPPH). Berikut merupakan data jumlah harta bersih yang dilaporkan oleh wajib pajak dan tarif PPh dalam setiap skema kebijakan PPS :

Tabel 2. Jumlah Harta Bersih dan Tarif PPh dalam PPS

No.	Jenis Penerimaan	Tarif PPh Final		Jumlah Penerimaan
		Kebijakan I	Kebijakan II	
1.	Harta Bersih dari Deklarasi Dalam Negeri	6%	12%	Rp 498.88 T
2.	Harta Bersih dari Repatriasi Dalam Negeri	8%	12%	Rp 13.70 T
3.	Harta Bersih dari Deklarasi Luar Negeri	6%	14%	Rp 59.91 T
4.	Harta Bersih dari Komitmen Investasi	11%	18%	Rp 22.34 T

Sumber : Siaran Pers DJP Nomor SP-37/2022, (2022)

Tarif PPh Final pada kebijakan II lebih tinggi dibandingkan kebijakan I yang menunjukkan adanya perbedaan perlakuan antara wajib pajak *Tax Amnesty* (2016) dan wajib pajak non peserta. Komposisi pengungkapan harta didominasi oleh jenis harta deklarasi dalam negeri yang menandakan bahwa PPS lebih banyak dimanfaatkan untuk melegalkan harta yang sudah berada di Indonesia daripada menarik kembali aset dari luar negeri. Beberapa wajib pajak merasa lebih aman, mudah, serta memiliki risiko yang lebih rendah.

Selama enam bulan berjalannya (1 Januari–30 Juni 2022), PPS berhasil menghimpun penerimaan negara dari 247.918 wajib pajak sebesar Rp 61,01 T. Jumlah harta bersih yang diungkapkan berjumlah Rp 594,82 T, dimana deklarasi harta dalam negeri berjumlah Rp 498,88 T, repatriasi berjumlah Rp 13,70 T, dan deklarasi harta luar negeri berjumlah Rp 59,91 T (Siaran Pers DJP Nomor SP-37/2022, 2022). Angka ini menunjukkan bahwa program tersebut meningkatkan penerimaan negara dan mendorong kepatuhan sukarela wajib pajak.

Tabel 3. Hasil Akhir PPS

	Kebijakan I		Kebijakan II
	WP Badan	WPOP	(Hanya OP)
Surat Keterangan	4067 WP	78.389 WP	225,603 WP
PPh	Rp 1,53 T	Rp 31,38 T	Rp 28,10 T
Harta Bersih	Rp 19,09 T	Rp 380,52 T	Rp 195,21 T
Deklarasi Dalam Negeri & Repatriasi	Rp 17,17 T	Rp 327,43 T	Rp 167,97 T
Investasi Dalam Negeri & Repatriasi	Rp 1,15 T	Rp 15,11 T	Rp 6,10 T
Deklarasi Luar Negeri	Rp 0,77 T	Rp 37,98 T	Rp 21,16 T

Sumber : Laman DJP, (2022)

Berdasarkan tabel 1.3 diketahui bahwa jumlah peserta PPS dalam kebijakan I didominasi oleh wajib pajak orang pribadi (WPOP) sebanyak 78.389 peserta, sedangkan wajib pajak badan berjumlah 4.067 peserta. Sementara itu, pada kebijakan II tercatat 225.603 WPOP sebagai peserta. Dari sisi nilai harta bersih,

menunjukkan komposisi terbesar berasal dari deklarasi harta dalam negeri dan repatriasi, dengan nilai yang jauh lebih tinggi dibandingkan deklarasi luar negeri. Hal ini menandakan bahwa sebagai besar wajib pajak memilih untuk mengungkapkan harta yang berada di Indonesia. Selain itu, penerimaan PPh Final dengan angka sekitar Rp 61,48 T menggambarkan bahwa pelaksanaan PPS tidak hanya memperluas basis pajak, tetapi juga berperan penting dalam meningkatkan penerimaan negara.

Keberhasilan PPS tidak serta-merta menghentikan upaya pemerintah dalam menjaga kepatuhan pajak. Pasca program, Direktorat Jenderal Pajak (DJP) tetap berwenang melakukan pemeriksaan atas harta yang tidak atau kurang diungkapkan. Berdasarkan UU No. 7 Tahun 2021 Pasal 8 ayat (3) dan PMK-196/PMK.03/2021 Pasal 9, harta yang tidak dilaporkan dalam PPS dianggap sebagai penghasilan tahun 2022 yang dikenai PPh final sebesar 30% dan dapat diterbitkan Surat Ketetapan Pajak Kurang Bayar (SKPKB) hingga 31 Desember 2027 (Giyarso, 2022). Dengan ketentuan tersebut, PPS sekaligus menjadi instrumen untuk memperluas basis pajak sekaligus menguatkan data pemeriksaan di masa depan.

KPP Pratama Jakarta Kalideres sebagai sub unit pelaksana dari Kantor Wilayah Jakarta Barat memegang peran yang cukup strategis. Dari tahun 2022 hingga tahun 2025 jumlah wajib pajak yang terdaftar di KPP mengalami peningkatan dari 185,440 wajib pajak hingga 215,871 wajib pajak per tanggal 12 November 2025. Tentunya KPP memiliki tanggung jawab signifikan Pasca PPS yaitu melaksanakan pemeriksaan intensif yang diarahkan pada harta wajib pajak yang belum sepenuhnya dilaporkan dalam SPT 2020 maupun periode sebelumnya.

Langkah pemeriksaan dilakukan secara sistematis. Proses dimulai dengan distribusi data harta wajib pajak dari Kantor Pusat DJP, yang mencakup informasi kas, rekening koran, serta aset lainnya. Data tersebut kemudian dianalisis oleh Seksi Pengawasan dengan cara membandingkannya terhadap SPT Tahun Pajak 2020. Jika ditemukan selisih signifikan, maka diterbitkan Surat Himbuan. Apabila wajib pajak tetap tidak kooperatif, langkah

dilanjutkan dengan penerbitan Surat Permintaan Penjelasan atas Data dan/atau Keterangan (SP2DK).

Wajib pajak yang menjadi sasaran pemeriksaan adalah mereka yang terindikasi memiliki selisih harta atau penghasilan yang belum dilaporkan, khususnya peserta PPS yang tidak sepenuhnya jujur dalam pengungkapan. Berdasarkan pengamatan pada saat Praktik Kerja Lapangan (PKL), total wajib pajak yang mengikuti PPS di KPP Pratama Jakarta Kalideres ialah berjumlah 2.422 wajib pajak yang terdiri atas wajib pajak orang pribadi dan wajib pajak badan. KPP Pratama Jakarta Kalideres kemudian menyeleksi wajib pajak yang akan diperiksa melalui rapat Komite Kepatuhan. Rapat ini melibatkan Seksi Pengawasan, Pemeriksaan, serta Seksi Pelayanan untuk menilai seberapa kooperatif wajib pajak terhadap imbauan sebelumnya sehingga dapat ditentukan siapa saja yang layak diperiksa.

Meskipun demikian, hanya 939 wajib pajak yang masuk proses pemeriksaan. Objek pemeriksaan meliputi harta yang tercantum dalam SPT Tahun 2020, data dari SPPH PPS, serta informasi pihak ketiga seperti laporan perbankan. Target akhir pemeriksaan adalah penerbitan SKPKB paling lambat hingga 31 Desember 2027. Dari pemeriksaan tersebut, KPP Pratama Jakarta Kalideres menerbitkan 1.786 SKPKB dengan total ketetapan 238.66.282.176. Tujuan pemeriksaan di KPP Pratama Jakarta Kalideres tidak sekedar menguji kepatuhan wajib pajak, namun sekaligus bertujuan untuk mengamankan potensi penerimaan negara dari harta yang belum atau kurang diungkapkan, serta memastikan kebenaran pelaporan harta wajib pajak tahun 2020.

Pemeriksaan di KPP Pratama Jakarta Kalideres tidak hanya berorientasi administratif, melainkan juga menekankan pendekatan dialogis. Pemeriksa kerap berdiskusi langsung dengan wajib pajak untuk menemukan titik temu terkait kemampuan mereka dalam melunasi kewajiban. Apabila wajib pajak tidak memiliki kapasitas penuh, pendekatan negosiasi digunakan untuk mencapai kesepakatan nilai pajak yang realistis. Hasil pemeriksaan membantu meningkatkan penerimaan pajak di KPP Pratama Jakarta Kalideres. Pada tahun 2022, realisasi penerimaan pajak mencapai Rp 1.764.390.657.605 dari target

Rp 1.449.775.548.000. Penerimaan pajak ini terus meningkat setiap tahunnya hingga tahun 2024.

Tabel 4. Target & Realisasi Penerimaan Pajak KPP Pratama Jakarta Kalideres

Tahun	Target	Realisasi	%Capaian
2022	1.449.775.548.000	1.764.390.657.605	121.7%
2023	1.532.602.323.000	1.564.097.269.848	102.05%
2024	2.078.726.797.000	2.106.266.629.800	101.32%

Sumber : Diolah Peneliti, (2025)

Capaian yang melebihi target di tahun 2022 menunjukkan adanya peningkatan kepatuhan serta efektivitas pengawasan dan pemeriksaan. Pada tahun 2023 meskipun tidak sebesar capaian tahun sebelumnya, angka ini tetap menunjukkan bahwa penerimaan pajak di KPP Pratama Jakarta Kalideres berhasil melampaui target. Selanjutnya, pada tahun 2022 target kembali meningkat yang memperlihatkan KPP Pratama Jakarta Kalideres mampu mempertahankan tren positif dalam pemenuhan target melalui efektivitas kebijakan pengawasan dan pemeriksaan yang dijalankan.

Pemeriksaan pajak di KPP Pratama Jakarta Kalideres diharapkan tidak hanya menghasilkan kepatuhan administratif, tetapi juga kepatuhan substantif yang dapat meningkatkan penerimaan negara secara berkelanjutan. Sebagai bagian dari pelayanan publik, pemeriksaan pajak menuntut pengelolaan yang profesional dan dapat dipertanggungjawabkan. Sehingga pelaksanaan pemeriksaan tidak dilepaskan dari penerapan fungsi manajemen yang efektif.

Urgensi fungsi manajemen dalam pemeriksaan erat kaitannya sebagai pengarah dan pengendali kegiatan pemeriksaan agar seluruh proses dapat berjalan efektif dan efisien. Proses pemeriksaan di KPP Pratama Jakarta Kalideres pasca PPS memperlihatkan adanya penerapan salah satu fungsi manajemen POSDCORB oleh Gullick (1997) yaitu tahap perencanaan melalui penetapan target dan seleksi wajib pajak berdasarkan rapat Komite Kepatuhan, pembagian tugas antar pemeriksa yang memperlihatkan adanya pengorganisasian, penempatan dan pengelolaan sumber daya manusia pemeriksa yang merujuk kepada kepegawaian, koordinasi antar unit dalam

KPP Pratama Jakarta Kalideres yang berjalan dengan baik, pelaporan melalui penyusunan SPHP dan BAHP, serta penganggaran yang mendukung operasional pemeriksaan. Namun, berbagai kendala masih dihadapi oleh tim pemeriksa pajak terutama berkaitan dengan data, manajemen SDM dan waktu pemeriksaan, serta dari kooperatif wajib pajak. Oleh karena itu, untuk menilai optimalnya pemeriksaan pasca PPS di KPP Pratama Jakarta Kalideres telah berjalan optimal atau masih menghadapi hambatan, diperlukan analisis menggunakan fungsi manajemen, salah satunya adalah dengan POSDCORB.

Pada praktiknya, fungsi manajemen erat kaitannya dengan tata kelola yang baik atau *good governance*. Fungsi manajemen berfungsi sebagai panduan kerja sedangkan *good governance* berperan sebagai prinsip yang menjadi pedoman agar pelaksanaan manajemen berjalan dengan baik. Pemeriksaan di KPP Pratama Jakarta Kalideres bukan hanya berkaitan dengan teknis pemeriksaan tetapi bagaimana pemeriksaan tersebut dikelola dengan baik sehingga dapat memberikan pelayanan yang berkualitas dan tujuan berhasil dicapai. Untuk itu berdasarkan masalah yang dibahas, penulis ingin melakukan penelitian dalam bidang pemeriksaan pajak dengan judul “Manajemen Pemeriksaan Pajak Pasca Program Pengungkapan Sukarela (Studi KPP Pratama Jakarta Kalideres)”.

1.2 Rumusan Masalah

Penulis menetapkan beberapa masalah utama penelitian ini berdasarkan latar belakang, sebagai berikut :

1. Bagaimana manajemen pemeriksaan pajak pasca PPS di KPP Pratama Jakarta Kalideres ditinjau dari fungsi POSDCORB?
2. Apa saja hambatan yang dihadapi dalam proses pemeriksaan pajak pasca PPS?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan masalah yang telah diidentifikasi sebelumnya, penelitian ini bertujuan untuk :

1. Menganalisis manajemen pemeriksaan pajak pasca PPS di KPP Pratama Jakarta Kalideres dengan fungsi POSCDORB.
2. Mengidentifikasi hambatan yang muncul dalam proses pemeriksaan pajak di KPP Pratama Jakarta Kalideres.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dalam penelitian ini terbagi menjadi dua, yaitu :

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu administrasi negara, khususnya dalam kajian manajemen publik di bidang perpajakan. Selain itu, penelitian ini juga akan memperkaya literatur mengenai penerapan manajemen publik dalam organisasi publik untuk mendukung terciptanya tata kelola yang baik.

2. Manfaat Praktis

Sementara itu, dari sisi praktis diharapkan hasil penelitian ini akan berfungsi sebagai masukan, informasi, dan sumber acuan bagi peneliti lain yang ingin melakukan penelitian tentang subjek yang sama. Bagi instansi terkait yaitu KPP Pratama Jakarta Kalideres, penelitian ini dapat menjadi rekomendasi terutama kepada pemeriksa pajak dalam mengelola pemeriksaan pajak agar lebih efektif, efisien, dan transparan terutama dalam menerapkan prinsip-prinsip manajemen publik ke dalam proses pemeriksaan. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat mendorong terciptanya kepercayaan publik yang lebih kuat terhadap administrasi perpajakan.

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu memiliki peran penting sebagai pijakan bagi penulis untuk melihat serta membandingkan celah yang belum banyak dikaji. Objek penelitian yang dipilih ialah penelitian yang mempunyai hubungan berkaitan dengan manajemen pemeriksaan pajak serta pemeriksaan pasca program pengampunan pajak. Terdapat lima penelitian terdahulu ini yang penulis kemukakan dalam penelitian ini.

Tabel 5. Penelitian Terdahulu

No.	Nama dan Judul Penelitian	Fokus Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Febriyani & Iriwati (2022), Manajemen Pemeriksaan Pajak Badan Secara Daring pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jakarta Pulo Gadung	Penelitian ini memfokuskan bagaimana proses pemeriksaan pajak badan dialihkan ke sistem daring sesuai dengan Surat Edaran Dirjen Pajak No. SE-34/PJ/2020, yang mengatur pemeriksaan online untuk mengurangi tatap muka langsung.	Penelitian menemukan bahwa manajemen pemeriksaan pada tahap perencanaan dan controlling masih belum terlaksana dengan maksimal dikarenakan pandemi Covid-19 sehingga pemeriksa pajak sulit mendapatkan data yang valid dan kompeten. Komunikasi pada saat pemeriksaan secara daring tidak berjalan

No.	Nama dan Judul Penelitian	Fokus Penelitian	Hasil Penelitian
2.	Wulaningrum (2023), Analisis Pengawasan Pada Wajib Pajak Pasca <i>Tax Amnesty</i> Dalam Meningkatkan Penerimaan Pajak (Studi Kasus KPP Pratama Pengkalongan)	Penelitian ini memfokuskan pada upaya pengawasan yang dilakukan oleh KPP Pratama Pekalongan setelah berakhirnya program <i>Tax Amnesty</i> (Pengampunan Pajak), serta mengevaluasi apakah pengawasan tersebut optimal dalam meningkatkan kepatuhan wajib pajak dan penerimaan pajak.	secara lancar antara pemeriksaan pajak dengan wajib pajak. Pelaksanaan pengawasan setelah <i>Tax Amnesty</i> oleh KPP Pratama Pekalongan lebih berfokus untuk mengawasi wajib pajak dengan potensi yang besar. Akan tetapi dari segi tingkat kepatuhan wajib pajak setelah <i>Tax Amnesty</i> masih belum menunjukkan pencapaian, sehingga pengawasan yang dilakukan masih kurang optimal.
3.	Rachmat, dkk (2024), Strategi Pemeriksaan Pajak Dalam Mendorong Peningkatan Tata Kelola Perusahaan di Bidang Akuntansi	Penelitian ini berfokus pada bagaimana pemeriksaan pajak tidak hanya berfungsi sebagai alat kontrol penerimaan negara, tetapi juga sebagai sarana untuk memperkuat tata kelola perusahaan.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemeriksaan memiliki peran penting untuk mendorong perbaikan tata kelola perusahaan dibidang akuntansi. Terdapat dua kecenderungan perilaku wajib pajak yakni mereka yang berani mengambil risiko dengan manipulasi laporan

No.	Nama dan Judul Penelitian	Fokus Penelitian	Hasil Penelitian
4.	Pratama & Saputra (2024), Tinjauan Efektivitas Pemeriksaan Pajak Oleh Fungsional Pemeriksa Pajak Pada KPP Pratama Jakarta Taman Sari	Penelitian ini berfokus pada pengukuran efektivitas yang dilakukan oleh fungsional pemeriksa pajak menggunakan indeks kinerja utama berdasarkan peraturan yang dikeluarkan oleh DJP.	keuangan dan mereka yang memilih menghindari risiko dengan menjadi patuh setelah menjalani pemeriksaan. Dalam penelitian ini, penilaian efektivitas dilakukan menggunakan Indeks Kinerja Utama (IKU). Hasil menunjukkan bahwa efektivitas pemeriksaan cukup tinggi, pencapaian penerimaan pajak melebihi target di KPP Pratama Jakarta Kalideres tahun 2022.
5.	Muhdor (2021), Efektivitas Pemeriksaan Pajak Dalam Upaya Meningkatkan Penerimaan Pajak Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Surabaya	Penelitian ini berfokus pada evaluasi efektivitas pemeriksaan pajak yang dilakukan oleh tim pemeriksa di KPP Pratama Surabaya dalam mendorong peningkatan penerimaan pajak.	Pelaksanaan pemeriksaan pajak di KPP Pratama Surabaya sudah berpedoman kepada PMK No.18/PMK.03/2015 Tentang Cara Pemeriksaan Pajak. Dari sisi efektivitas berdasarkan Surat Perintah Pemeriksaan (SP2), pelaksanaan pemeriksaan dapat dikatakan efektif. Hal ini terlihat dari capaian tahun 2016

No.	Nama dan Judul Penelitian	Fokus Penelitian	Hasil Penelitian
			dan 2017 yang mencapai efektivitas 100%, sedangkan tahun 2018 sebesar 96,6%, dan tahun 2019 sebesar 92,5% yang semuanya masih termasuk kategori efektif. Namun, bila dilihat dari sisi penerimaan pajak atas hasil pemeriksaan, efektivitasnya masih rendah.

Sumber : Diolah Peneliti (2024)

Berdasarkan hasil telaah penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa pemeriksaan pajak memiliki peran sebagai kontrol penerimaan negara. Pada KPP tertentu, penerimaan pajak setelah dilakukan pemeriksaan menunjukkan angka yang cukup tinggi, tetapi masih ada beberapa KPP yang masih tergolong rendah. Dari berbagai penelitian tersebut terlihat bahwa persoalan utama dalam pemeriksaan pajak tidak hanya terletak pada prosedur administratif, melainkan juga menyangkut manajemen, efektivitas, perilaku wajib pajak, hingga hasil penerimaan yang belum optimal.

Penelitian-penelitian sebelumnya belum banyak mengkaji manajemen pemeriksaan pajak secara komprehensif, akan tetapi lebih menekankan pada efektivitas pemeriksaan serta aspek teknis pelaksanaan pemeriksaan. Padahal, dari sisi manajemen, keberhasilan pemeriksaan pajak tidak hanya ditentukan oleh hasil penerimaan atau tingkat kepatuhan semata, melainkan juga oleh efektivitas pengelolaan sumber daya, koordinasi antar unit, dan koordinasi dengan wajib pajak. Kegiatan pemeriksaan yang dilakukan pada penelitian penulis menitikberatkan setelah PPS berakhir, berbeda dengan penelitian sebelumnya yang hanya menyoroti kegiatan pemeriksaan rutin baik pada wajib

pajak badan atau wajib pajak orang pribadi. Oleh karena itu, penelitian ini mengisi celah tersebut untuk memberikan kontribusi baru pada pengembangan kajian manajemen publik menggunakan fungsi manajemen oleh Gullick (1997) serta prinsip *good governance* oleh UNDP (1997).

2.2 Tinjauan Tentang Manajemen Publik

2.2.1 Pengertian Manajemen Publik

Secara konseptual, manajemen publik dipandang sebagai penelitian multidisiplin yang mempelajari aspek-aspek umum organisasi. Dalam praktiknya, manajemen publik merupakan perpaduan antara aspek manajemen seperti *planning*, *organizing*, dan *controlling* di satu sisi, dengan pengelolaan sumber daya manusia, keuangan, fisik, informasi, hingga politik di sisi lainnya (Muhammad, 2024). Konsep ini terbentuk dari gabungan berbagai disiplin ilmu, seperti manajemen, administrasi publik, kebijakan publik, dan ilmu politik. Hal tersebut sesuai dengan perspektif Overman (dalam Muhammad, 2024) yang menegaskan bahwa manajemen publik berbeda dengan *scientific management*, walaupun tetap banyak dipengaruhi oleh prinsip-prinsip yang lahir dari *scientific management*.

Adapun beberapa pengertian manajemen publik menurut para ahli dalam Qomariyah (2024) adalah sebagai berikut:

- a. Donovan dan Jackson (1991) mendefinisikan manajemen publik sebagai suatu rangkaian kegiatan yang melibatkan sejumlah keterampilan.
- b. Ott, Hyde, dan Shafritz (1990) menjelaskan manajemen publik berfokus pada upaya memahami cara organisasi publik melaksanakan kebijakan yang telah ditetapkan.
- c. Nor Ghofur (2014) mendefinisikan manajemen publik sebagai manajemen pemerintahan yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian terhadap pelayanan kepada masyarakat.

Kesimpulan dari berbagai penjabaran sebelumnya bahwa manajemen publik adalah sebuah proses pengelolaan oleh organisasi publik atau entitas

pemerintahan. Pengelolaan ini mencakup aspek perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, strategi, maupun evaluasi terhadap berbagai sumber daya, baik sumber daya manusia, sarana dan prasarana, teknologi, maupun sumber daya lainnya. Seluruh proses tersebut bertujuan untuk memastikan organisasi publik dapat bekerja sama dengan baik untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan, terutama untuk rangka memberikan pelayanan yang efektif kepada masyarakat.

2.2.2 Fungsi Manajemen Publik

Fungsi manajemen merupakan bagian pokok dari proses manajerial yang menjadi pedoman manajer dalam melaksanakan kegiatan demi tercapainya tujuan. Gullick (1997) dalam Qomariyah (2024) mengemukakan konsep POSDCORB yang meliputi tujuh fungsi utama, yaitu *planning, organizing, staffing, directing, coordinating, reporting, dan budgeting*.



Gambar 1. Proses Manajemen Publik dalam POSDCORB
Sumber : Gullick (1997)

Rincian dari fungsi-fungsi POSDCORB dijabarkan sebagai berikut:

a. *Planning* (Perencanaan)

Perencanaan berarti proses penetapan tujuan, perkiraan kondisi masa depan, serta perumusan strategi untuk mencapainya. Fungsi ini berperan penting dalam membantu organisasi menentukan tujuan dan jalan ke depannya. Dalam praktiknya, perencanaan mencakup tiga aktivitas utama, yaitu:

- 1) Menetapkan target yang ingin dicapai

2) Memilih program atau strategi yang tepat untuk mewujudkan tujuan tersebut.

3) Mengidentifikasi serta mengalokasikan sumber daya yang terbatas secara efektif.

b. *Organizing* (Pengorganisasian)

Pengorganisasian adalah proses pembuatan struktur organisasi guna mendukung terlaksananya rencana yang telah ditetapkan. Aspek utama dalam pengorganisasian terletak pada kejelasan pembagian tugas, yakni siapa yang bertanggung jawab atas suatu kegiatan, kapan kegiatan tersebut dilaksanakan, serta apa tujuan yang ingin dicapai. Pada tahap ini juga terbentuk hubungan kerja dalam organisasi yang didasarkan pada pembagian wewenang dan tanggung jawab secara jelas.

c. *Staffing* (Penempatan Pegawai)

Pelaksanaan merupakan tahap realisasi dan rencana yang telah disusun, dengan cara memberikan arahan sekaligus motivasi kepada pegawai agar mampu menjalankan tugas sesuai peran dan tugas setiap orang secara optimal. Pada fungsi ini terdapat dua aspek utama, yaitu:

a) *Staffing*, yaitu kegiatan yang berfokus pada pengelolaan sumber daya manusia, seperti perencanaan kebutuhan tenaga kerja, proses rekrutmen, seleksi, pelatihan, hingga pengembangan pegawai.

b) *Motivating*, yaitu upaya mengarahkan dan mendorong perilaku individu dalam organisasi agar selaras dengan tujuan yang ingin dicapai.

d. *Directing* (Pengarahan)

Salah satu peran penting dalam manajemen adalah pengarahan yang umumnya dilakukan pada tahap pelaksanaan. Fungsi ini mencakup proses pengambilan keputusan, pemberian instruksi, serta penyampaian perintah kepada bawahan agar kegiatan yang telah direncanakan dapat berjalan sesuai tujuan organisasi. Pengarahan juga berperan dalam menciptakan komunikasi yang efektif antara pimpinan dengan pegawai, sehingga dapat meminimalisir hambatan dalam pelaksanaan tugas.

e. *Coordinating* (Pengkoordinasian)

Konsep ini merujuk pada jalinan hubungan antara berbagai bagian atau unit dalam menjalankan tugas-tugas krusial. Koordinasi diarahkan pada pemastian bahwa pekerjaan telah dijalankan sesuai dengan arahan yang ditetapkan.

f. *Reporting* (Pelaporan)

Pelaporan (*Reporting*) menurut Gullick (dalam Qomariyah, 2024) merupakan fungsi manajemen yang berkaitan dengan penyampaian informasi kepada pihak-pihak yang memiliki tanggung jawab terhadap eksekutif. Pelaporan berfungsi sebagai mekanisme penting dalam menjaga transparansi dan akuntabilitas organisasi. Informasi yang dilaporkan tidak hanya berasal dari dokumentasi rutin, melainkan juga didukung oleh pencatatan yang teliti, penelitian yang mendalam, serta pemeriksaan yang sistematis. Dengan adanya pelaporan, pimpinan dapat mengambil keputusan secara lebih tepat dan sesuai dengan perkembangan yang terjadi dalam organisasi.

g. *Budgeting* (Penggangan)

Penggangan (*Budgeting*) merupakan bagian manajemen publik yang mencakup perencanaan serta pengawasan keuangan organisasi. Penyusunan anggaran dilakukan melalui perencanaan operasional kegiatan yang dituangkan dalam bentuk satuan uang, sehingga dapat menjadi pedoman bagi lembaga dalam melaksanakan program pada periode tertentu. Proses ini tidak hanya mencakup perhitungan kebutuhan biaya, tetapi juga melibatkan negosiasi antara pimpinan dan bawahan untuk menetapkan alokasi dana yang tepat. Dengan demikian, anggaran berfungsi sebagai instrumen penting dalam memastikan efektivitas, efisiensi, serta akuntabilitas penggunaan sumber daya organisasi.

2.3 Tinjauan Tentang *Good Governance*

Secara sederhana *good governance* diartikan sebagai pengelolaan pemerintahan yang baik. Akan tetapi, menurut Billah (2002) (dalam Nurhidayat, 2023) pemerintahan yang baik mengacu pada tindakan atau

tingkah laku yang didasarkan pada nilai-nilai dan berfungsi untuk mengarahkan, mengendalikan, atau mempengaruhi masalah publik untuk mewujudkan nilai-nilai tersebut dalam kehidupan sehari-hari. Menurut World Bank (dalam Nurhidayat, 2023) *good governance* merupakan penyelenggaraan pengelolaan atau manajemen dalam pemerintah secara solid dan akuntabel serta berdasarkan prinsip pasar yang efisien dan pencegahan korupsi baik secara administratif ataupun politis. Pengertian-pengertian di atas tidak hanya terbatas pada pengelolaan pemerintahan semata, tetapi menyangkut semua lembaga baik pemerintah maupun non pemerintah.

Good governance muncul sebagai solusi untuk mengatasi berbagai persoalan di suatu negara dengan menggabungkan peran pemerintah, sektor swasta, dan masyarakat secara akuntabel serta berorientasi pada efektivitas dan efisiensi. dalam penerapan *good governance* terdapat sejumlah syarat yang perlu dipenuhi, antara lain partisipasi, efisiensi dan efektivitas, transparansi, serta keadilan, Prinsip tata pemerintahan yang baik menjadi unsur penting dalam menciptakan sistem pemerintahan yang ideal. Mengacu pada *United Nations Development Program (UNDP)* (Sedarmayanti, 2012 dalam Yuliono, 2019) terdapat karakteristik atau prinsip yang harus dijadikan pedoman dalam penerapan pemerintahan yang baik, yaitu :

a. Akuntabilitas

Setiap tindakan atau program yang dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat disebut akuntabilitas. (Nurhidayat, 2023). Akuntabilitas berarti bahwa pejabat publik bertanggung jawab terhadap masyarakat yang telah memberikan mereka wewenang dan delegasi untuk menangani berbagai masalah dan kepentingan publik. Penerapan asas akuntabilitas bertujuan agar penyelenggaraan urusan publik selalu terawasi, sehingga mencegah terjadinya praktik KKN dan mendorong profesionalisme aparatur. Dengan demikian, pejabat publik dapat berfokus pada pemenuhan kepentingan masyarakat. Akuntabilitas yang dijalankan dengan baik akan memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah.

b. Transparansi

Transparansi merupakan prinsip keterbukaan yang memberi kesempatan kepada masyarakat untuk mengakses dan mengetahui berbagai informasi terkait penyelenggaraan pemerintahan. Informasi yang disampaikan harus selalu *update* dan dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya. Transparansi juga menjadi bentuk pertanggungjawaban pemerintah kepada masyarakat serta bagian dari upaya meningkatkan manajemen dan tata kelola pemerintahan yang baik. Tujuan utamanya adalah membangun kepercayaan dan hubungan yang harmonis antara pemerintah dan publik.

c. Penegakan Hukum

Hukum memegang peran penting dalam menegakkan keadilan dan kebenaran. Penyelenggaraan pemerintahan yang baik harus didukung oleh sistem hukum yang kuat dan memiliki kepastian. Kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah akan tumbuh apabila hukum ditegakkan secara konsisten dan tanpa diskriminasi. Sebaliknya, jika penegakan hukum lemah dan tidak adil, kepercayaan publik terhadap pemerintah akan menurun.

d. Responsif

Pemerintah perlu memahami dan menganalisis kebutuhan masyarakat tanpa harus menunggu mereka menyampaikan keinginannya. Prinsip responsivitas berkaitan dengan kesediaan serta kemampuan aparatur untuk membantu masyarakat, menanggapi permintaan mereka, memberikan informasi yang dibutuhkan, dan menyelenggarakan pelayanan dengan cepat. Dengan menunjukkan daya tanggap yang optimal, pemerintah dapat meningkatkan kepuasan masyarakat terhadap kinerja pelayanan publik (Nurhidayat, 2023).

e. Keadilan dan Kesetaraan

Pemerintahan yang baik memberikan kesempatan yang sama bagi laki-laki dan perempuan dalam upaya meningkatkan serta mempertahankan kualitas hidup mereka. Pemerintah yang dijalankan dengan kejujuran dan keadilan akan menumbuhkan kepercayaan masyarakat, sekaligus memperoleh legitimasi dan dukungan publik. Oleh karena itu, penting untuk membangun

pemerintahan yang transparan, adil, dan jujur agar setiap warga negara memperoleh pelayanan yang setara tanpa diskriminasi.

f. Berorientasi Konsesus

Pemerintahan yang baik berperan sebagai penengah dalam mengakomodasi berbagai kepentingan yang berbeda, dengan tujuan menciptakan keseimbangan dan memberikan kesempatan terbaik bagi setiap pihak. Selain itu, pemerintah juga harus mampu merumuskan kebijakan dan menetapkan prosedur yang adil untuk memenuhi kepentingan bersama secara harmonis.

g. Efektivitas dan Efisiensi

Dalam pelaksanaan program dan kebijakan, pemerintah harus berpegang pada prinsip efektivitas dan efisiensi. Suatu program dikatakan efektif apabila dapat berjalan sesuai dengan rencana dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sementara itu, efisien berarti penggunaan anggaran dan sumber daya yang dilakukan secara optimal sesuai dengan kebutuhan. Efektivitas mencerminkan sejauh mana organisasi mampu mencapai hasil kerja yang lebih baik dalam menyelesaikan tugasnya. Jika tujuan tercapai sesuai dengan rencana dan sumber daya yang tersedia, maka kegiatan tersebut dianggap efektif. Menurut Mardiasmo (dalam Nurhidayat, 2023) efisiensi berkaitan erat dengan produktivitas, yang diukur melalui perbandingan antara *output* yang dihasilkan dan *input* yang digunakan. Suatu kegiatan operasional dapat disebut efisien apabila hasil yang dicapai maksimal dengan penggunaan sumber daya dan biaya seminimal mungkin.

h. Partisipasi

Setiap warga negara memiliki hak untuk terlibat dalam proses pengambilan keputusan, baik secara langsung maupun melalui lembaga perwakilan yang sah. Keterlibatan ini didasari oleh rasa percaya dan kebebasan masyarakat untuk menyampaikan pendapat serta berperan secara positif. Melalui partisipasi, masyarakat merasa memiliki tanggung jawab terhadap penyelenggaraan pemerintahan. Selain itu, partisipasi masyarakat juga memperkuat legitimasi serta kredibilitas pemerintah dalam membuat kebijakan.

2.4 Tinjauan Tentang Perpajakan

2.4.1 Dasar Perpajakan

Secara umum, pajak adalah iuran wajib yang dibayarkan oleh masyarakat kepada negara berdasarkan undang-undang, sifatnya memaksa, dan tidak memberikan kompensasi secara langsung (UU No. 28 Tahun 2007 Pasal 1 ayat (1)). Definisi pajak menurut beberapa ahli oalah sebagaimana berikut yang dikutip dari Pietersz, dkk, (2021) dan Ariffin & Situabuana (2022) :

- a. Menurut Prof. Dr. H. Rochmat Soemitro, S.H., pajak diartikan sebagai kontribusi masyarakat ke nas negara sesuai ketentuan undang-undang yang bersifat memaksa dan tidak disertai imbalan langsung tetapi hasilnya digunakan untuk menutup pengeluaran negara demi kepentingan bersama.
- b. Menurut Edwin, uang dari pajak akan dimanfaatkan untuk memproduksi barang dan jasa, masyarakat mendapatkan *benefit* dari pembayaran pajak tetapi tidak ditunjukkan secara perorangan.
- c. Menurut Prof. Dr. P.J.A. Andriani, Pajak adalah iuran wajib yang dibayarkan rakyat kepada negara sesuai ketentuan undang-undang, tanpa balas jasa langsung, guna mendukung pengeluaran publik dan pelaksanaan tugas pemerintahan.

Berdasarkan definisi-definisi tersebut maka pajak dapat disimpulkan sebagai instrumen penting bagi negara yang wajib serta diatur dal undang-undang dengan tidak adanya jasa langsung kepada individu yang digunakan sebagai sumber utama pembiayaan negara dalam menyelenggarakan pembangunan dan kesejahteraan bersama.

Ada beberapa fungsi pajak bagi negara menurut pemungutannya (Satriya, dkk., 2024) sebagai berikut :

- a. Fungsi Anggaran (*Budgetair*)

Pajak sebagai fungsi anggaran masuk ke dalam komponen pendapatan di kerangka APBN. Pemerintah biasanya menyusun kerangka APB untuk masa satu tahun anggaran. Misalnya, pada tahun 2024 pajak memberikan sekitar 97,2% yaitu Rp 1.932,4 T. Anggaran pendapatan dari sektor pajak

tersebut akan digunakan untuk membiayai kebutuhan negara, akan tetapi dari pemungutan pajak tidak cukup untuk membiayai kebutuhan belanja negara. Oleh karena itu, terdapat sumber pendapatan negara lainnya seperti hibah dan Pendapatan Negara Bukan Pajak (PNBP). Kendati demikian, pajak tetap menjadi sumber pemasukan utama bagi keuangan negara. Contoh pajak sebagai sumber penerimaan negara adalah Pajak Penghasilan (PPh), Pajak Pertambahan Nilai (PPN), Pajak Penjualan atas Barang Mewah (PPnBm), Pajak Bumi dan Bangunan (PBB), dan lainnya.

b. Fungsi Mengatur (*Regulerend*)

Pajak berfungsi untuk mengarahkan dan melaksanakan program pemerintah pada aspek sosial dan ekonomi, sekaligus mencapai tujuan di luar ranah keuangan. Melalui kebijakan perpajakan, pemerintah mampu mengatur laju pertumbuhan ekonomi. Wajib pajak yang ingin mendapatkan fasilitas infrastruktur yang layak, mereka harus membayar kepada pemerintah sebagai kontribusi untuk pembangunan, misalnya melalui kebijakan tarif PPh Final 0,5% dalam PP Nomor 23 Tahun 2018.

c. Fungsi Stabilitas

Fungsi stabilitas dari pajak terlihat ketika pemerintah menggunakan penerimaan pajak untuk mendukung kebijakan yang menjaga kestabilan harga sehingga perekonomian tetap terkendali. Upaya ini dilakukan untuk mengontrol peredaran uang di masyarakat sehingga tidak terjadi inflasi dan tercapainya penggunaan pajak yang efektif dan efisien.

d. Fungsi Redistribusi Pendapatan

Hasil pajak dipakai pemerintah untuk keperluan publik salah satunya membuka lapangan kerja baru dan pada gilirannya meningkatkan pendapatan masyarakat. Fungsi pajak untuk redistribusi ekonomi merupakan wujud ideal dari pembangunan nasional. Pajak akan diambil dari kelompok masyarakat kaya lalu akan disalurkan kembali untuk pembangunan dan pemberian bantuan untuk masyarakat miskin.

Pelaksanaan kewenangan pemungutan pajak di Indonesia dilakukan oleh Direktorat Jendral pajak, Direktorat Jendral Bea dan Cukai di bawah

Kementerian Keuangan, serta Dinas Pendapatan Daerah baik di tingkat provinsi maupun kabupaten atau kota. UU Nomor 7 Tahun 1983 Tentang Pajak Penghasilan pasal 2 ayat (1) menuliskan bahwa subyek pajak terdiri atas :

- a. Individu atau perseorangan
- b. Warisan yang belum dibagi menjadi satu kesatuan berfungsi sebagai pengganti hak pihak yang seharusnya menerimanya.
- c. Badan perseorangan terbatas atau lembaga lainnya

2.4.2 Sistem Pemungutan Pajak

Fadhilah dalam Maharini, Endiana, dan Kumalasari (2021) menyatakan bahwa bagian penting yang mendukung pemungutan pajak ditentukan oleh sistem pajak yang efektif. Perpajakan di Indonesia mempunyai tiga sistem pemungutan pajak :

- a. *Official Assessment System*

Sistem pajak ini menempatkan kewenangan pada pemerintah (fiskus) untuk menentukan berapa banyak pajak yang harus dibayar oleh wajib pajak. Pada mekanisme tersebut, wajib pajak biasanya pasif dan menunggu keputusan pihak fiskus. Dengan demikian, peran aktif hanya ada pada fiskus untuk menjamin penerimaan pajak masuk ke kas negara. Jumlah pajak yang sudah ditetapkan dituangkan dalam Surat Ketetapan Pajak, yang menjadi dasar bagi wajib pajak untuk memenuhi kebutuhannya,

Sebelum diberlakukannya reformasi perpajakan tahun 1983, sistem ini digunakan dengan mekanisme dimana aparat pajak secara langsung menemui pebisnis dan masyarakat untuk mengajak mereka mendaftar sebagai wajib pajak. Namun, kelemahannya adalah munculnya praktik tawar-menawar antara fiskus dan wajib pajak yang berpotensi dimanfaatkan secara tidak jujur oleh oknum fiskus. Kondisi ini juga berdampak pada minimnya pembinaan dan pengarahan kepada wajib pajak ketika membayar pajaknya.

b. *Self Assessment System*

Sistem pemungutan pajak ini memberikan keleluasaan kepada wajib pajak untuk secara mandiri menghitung, memperhitungkan, menyetor, dan melaporkan besarnya pajak terutang. Landasan hukum pelaksanaan sistem *self assessment* terdapat dalam UU Nomor 7 Tahun 2021 Tentang Harmonisasi Peraturan Perpajakan, khususnya pada ayat 3 yang menjelaskan bahwa :

- a) Tanpa menunggu diterbitkannya surat ketetapan pajak, wajib pajak wajib memenuhi kewajiban pajak mereka sesuai dengan peraturan yang berlaku.
- b) Jumlah pajak yang benar dihitung berdasarkan total pajak yang tercantum dalam SPT pelaporan wajib pajak.
- c) Jika Direktur Jendral Pajak menemukan adanya ketidaksesuaian dalam laporan SPT, maka Direktur Jendral Pajak berwenang untuk menetapkan jumlah pajak yang sebenarnya terutang.

Pemungutan pajak dengan *self assesment system* dilakukan melalui beberapa tahapan yaitu :

- 1) Wajib pajak terlebih dahulu melakukan pendaftaran pada Kantor Pelayanan Pajak.
- 2) Wajib pajak menentukan sendiri jumlah pajak yang harus dibayar.
- 3) Setelah dihitung, pajak disetor melalui bank persepsi atau kantor pos.
- 4) Bukti pembayaran itu selanjutnya dilaporkan kepada Direktur Jendral Pajak.
- 5) Wajib pajak mengisi SPT dengan benar dan sesuai untuk menentukan sendiri jumlah pajak yang harus dibayar.

Penerapan *self assessment system* di Indonesia dimulai pada tahun 1984, pasca dilaksanakannya reformasi perpajakan tahun 1983. Melalui sistem ini, administrasi perpajakan berperan sebagai perpanjangan tangan pemerintah dalam menjalankan fungsi pembinaan, pelayanan, serta kontrol atas pelaksanaan hak dan kewajiban perpajakan oleh wajib

pajak. Penerapan sistem tersebut secara teknis mendorong lahirnya kepatuhan wajib pajak secara sukarela (*voluntary compliance*).

c. *Withholding System*

Withholding System adalah sistem pemungutan pajak yang memberi pihak ketiga (bukan fiskus maupun wajib pajak itu sendiri) kewenangan untuk menentukan jumlah pajak yang harus dibayarkan wajib pajak (Putri & Indriana, 2020). Sistem ini menetapkan perhitungan besarnya pajak oleh pihak ketiga, tidak wajib pajak ataupun aparat pajak. Penerapannya tampak pada mekanisme penghasilan karyawan dipotong langsung oleh bendahara instansi, sehingga karyawan terbebas dari kewajiban membayar secara mandiri. Pemotongan dilakukan untuk memastikan bahwa pajak wajib pajak dipungut langsung dari sumber pendapat, sebelum pendapatan itu diberikan kepada wajib pajak (Subagijo & Lie, 2024).

2.4.3 Besaran Tarif Pajak

Menurut Rianty (2020), secara teoritis terdapat beberapa jenis tarif yang dapat diterapkan dalam pemungutan pajak, yaitu :

- a. Tarif Pajak Proporsional, yaitu tarif dengan persentase yang tetap tanpa mengubah dasar pengenaan pajak berubah. Contohnya Pajak Pertambahan Nilai (PPN) dengan tarif 11% dari berapa pun nilai objek pajaknya.
- b. Tarif Pajak Tetap atau Regresif, yakni tarif dengan nominal yang sama tanpa mempertimbangkan besar kecilnya dasar pengenaan pajak. Tarif ini selalu tetap sesuai dengan ketentuan yang berlaku, misalnya bea materai.
- c. Tarif Pajak Progresif, yaitu tarif dengan persentase yang semakin tinggi seiring bertambahnya nilai objek pajak. Tarif progresif dibedakan menjadi tiga, yaitu : 1) Tarif Progresif-Progresif ; 2) Tarif Progresif-Tetap ; dan 3) Tarif Progresif-Degresif.
- d. Tarif Pajak Degresif, yakni tarif dalam bentuk persentase yang semakin menurun seiring bertambahnya nilai objek pajak. Penurunan persentase tidak berarti jumlah pajak terutang ikut menurun, melainkan dapat tetap besar karena dasar pengenaan pajaknya semakin tinggi. Tarif degresif

terdiri atas tiga jenis, yaitu : 1) Tarif Degresif-Degresif ; 2) Tarif Degresif-Tetap ; dan 3) Tarif Degresif-Progresif.

2.5 Tinjauan Tentang Program Pengungkapan Sukarela

Program Pengungkapan Sukarela (PPS) adalah kebijakan pemerintah yang menyediakan kesempatan bagi wajib pajak agar mau secara sukarela melaporkan atau menunaikan kewajiban pajak yang belum dipenuhi dengan cara membayar pajak penghasilan atas harta yang diungkapkan. PPS diatur dalam UU Harmonisasi Peraturan Perpajakan (HPP) yang kemudian disahkan menjadi UU Nomor 7 Tahun 2021 pada 29 Oktober 2021. Salah satu ketentuan dalam UU tersebut adalah pelaksanaan PPS yang juga dikenal sebagai *tax amnesty* jilid II dan dasar pelaksanaan program ini tertuang dalam Peraturan Menteri Keuangan (PMK) Nomor 196/PMK.03/2021 Tentang Tata Cara Pelaksanaan Program Pengungkapan Sukarela yang ditetapkan tanggal 23 Desember 2021. Adapun pelaksanaan PPS berlangsung mulai 1 Januari 2022 hingga 30 Juni 2022.

Terdapat dua skema kebijakan PPS, yaitu kebijakan skema I diperuntukkan bagi wajib pajak orang pribadi dan badan yang sudah menjadi peserta *tax amnesty* dengan basis aset yang diperoleh sebelum 31 Desember 2015 serta kebijakan skema II ditunjukkan kepada wajib pajak orang pribadi yang belum melaporkan kekayaan yang mereka peroleh pada dari tahun 2016 sampai tahun 2020 dan belum dilaporkan dalam SPT Tahunan Tahun Pajak 2020. Rincian kebijakan skema I Program Pengungkapan Sukarela, sebagai berikut:

- a. Pembayaran PPh final menurut pengungkapan harta yang belum dilaporkan oleh peserta *tax amnesty*
- b. Peserta yang bisa mengikuti PPS adalah wajib pajak orang pribadi dan wajib pajak badan
- c. Acuan pengungkapan harta yaitu harta sampai dengan 31 Desember 2015 yang belum diungkapkan pada saat mengikuti *tax amenesty*
- d. Tarif yang dikenakan yaitu 11% untuk harta yang dilaporkan dari luar negeri, 8% untuk harta luar negeri yang dikembalikan serta harta dalam

negeri, serta 6% bagi harta luar negeri yang dikembalikan dan aset dalam negeri yang diinvestasikan ke SBN.

Selanjutnya untuk kebijakan skema II PPS, sebagai berikut :

- a. Pembayaran PPh final untuk harta yang belum dilaporkan dalam SPT Tahunan Pajak Penghasilan orang pribadi tahun 2020
- b. Peserta yang bisa mengikuti PPS adalah wajib pajak orang pribadi
- c. Harta yang diungkapkan adalah harta yang belum dilaporkan dalam SPT Tahunan 2020 dan diperoleh dari tahun 2016 hingga tahun 2020
- d. Tarif yang dikenakan yaitu 18% untuk harta deklarasi luar negeri, 14% untuk harta luar negeri repatirasi dan harta dalam negeri, serta 12% untuk harta luar negeri repatirasi dan aset dalam negeri yang diinvestasikan dalam SBN.

Wajib pajak yang berpartisipasi dalam PPS kebijakan I terbebas dari sanksi 200% atas PPh kurang bayar menurut Pasal 18 ayat 3 UU Pengampunan Pajak. Sedangkan, wajib pajak yang berpartisipasi dalam Program Pengungkapan Sukarela kebijakan II tidak akan menerima SKP untuk kewajiban 2016-2020, kecuali ada harta yang kurang dilaporkan. Tidak hanya itu, apabila wajib pajak berpartisipasi mengikuti program ini maka mereka bisa terbebas dari penyelidikan, penyidikan, dan pemeriksaan pajak.

Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 196/PMK.03/2021 Tentang Tata Cara Pelaksanaan Program Pengungkapan Sukarela Pasal 10 disebutkan bahwa wajib pajak dapat menyampaikan harta bersih mereka dengan mengisi dan mengirim SPPH secara *online* melalui laman Direktorat Jendral Pajak sejak tanggal 1 Januari 2022 sampai 30 Juni 2022. Pengungkapan Harta Bersih melalui program ini diakui sebagai tambahan penghasilan atau PPh Final yang harus dibayar kepada negara melalui bank, pos persepsi menggunakan kode billing. Kemudian, pembayaran ini akan dikonfirmasi dengan Nomor Transaksi Penerimaan Negara (NTPN).

2.6 Tinjauan Pemeriksaan Pajak

2.6.1 Pengertian Pemeriksaan Pajak

Peraturan Menteri Keuangan (PMK) Nomor 15 Tahun 2025 tentang Pemeriksaan Pajak menegaskan bahwa Direktur Jendral Pajak memiliki kewenangan untuk mengadakan pemeriksaan dalam rangka menguji kepatuhan wajib pajak terhadap pemenuhan kewajiban perpajakan. Sementara itu, Mardiasmo dalam Muhdor (2021) menjelaskan bahwa pemeriksaan pajak merupakan kegiatan untuk mencari, menghimpun, dan mengolah data dan informasi lain guna menguji tingkat kepatuhan wajib pajak serta untuk tujuan lain yang berhubungan dengan pelaksanaan hukum yang berlaku.

Untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai pemeriksaan pajak, beberapa pakar dan lembaga memberikan definisi sebagaimana dikutip dalam Tahyu (2020), antara lain :

- a. Norman D. Nowak menyatakan bahwa *“the auditing of taxpayers’s books is the usual means where respect for the tax service in finding and punishing evasion is developed”*. Hal ini menunjukkan bahwa pemeriksaan tidak hanya sekadar meneliti angka, tetapi juga merupakan sarana strategis untuk menegakkan kepatuhan, menjaga kredibilitas sistem perpajakan, serta menumbuhkan rasa hormat masyarakat terhadap otoritas pajak.
- b. Mc. Falland dalam Sanford (1989) mendefinisikan pemeriksaan sebagai bentuk pengawasan, yakni *“control is process by which an executive gets performance of his subordinates to correspond as closely as possible to chosen plans, orders, objectives or policies”*. Definisi ini mengisyaratkan bahwa pengawasan bukan hanya bersifat pasif, melainkan suatu proses untuk memastikan seluruh sumber daya bekerja sesuai rencana, kebijakan, dan tujuan yang telah ditetapkan.
- c. Lumbantoruan (1996) berpendapat bahwa pemeriksaan pajak memiliki cakupan yang lebih luas dibandingkan dengan pemeriksaan keuangan.

Kesimpulan dari berbagai definisi diatas bahwa pemeriksaan pajak merupakan kegiatan mengumpulkan dan mengelola data, informasi, atau bukti secara objektif dan profesional sesuai dengan prosedur pemeriksaan, yang bertujuan untuk menguji kepatuhan wajib pajak maupun untuk kepentingan lain yang diatur dalam peraturan perundang-undangan. Pemeriksaan ini berfungsi sebagai instrumen bagi pemerintah dalam menilai seberapa patuh wajib pajak sehingga pajak bisa dipungut secara adil dan sesuai dengan aturan.

Kepmen Nomor 625/KMK.04/1994 pasal 1 ayat (2) menjelaskan bahwa pemeriksa pajak adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS) di lingkungan Direktorat Jendral Pajak atau tenaga ahli yang ditunjuk oleh Direktur Jendral Pajak dan diberikan kewenangan untuk melaksanakan pemeriksaan pajak. Adapun hasil dari pemeriksaan tersebut dituangkan dalam Surat Ketetapan Pajak (SKP). Untuk menjamin kualitas pelaksanaan pemeriksaan, Direktorat Jendral Pajak juga telah menetapkan aturan mengenai standar kompetensi pemeriksa pajak melalui PER-23/PJ/2013 (Daris, dkk, 2021).

2.6.2 Tujuan Pemeriksaan Pajak

Pasal 29 ayat (1) UU KUP menyatakan bahwa Direktur Jendral Pajak memiliki kewenangan untuk melakukan pemeriksaan dalam rangka menguji kepatuhan wajib pajak terhadap pemenuhan kewajiban perpajakan. Pengujian kepatuhan tersebut dilakukan melalui penelusuran akurasi SPT, pembukuan, pencatatan serta kewajiban perpajakan lainnya dengan membandingkannya terhadap kondisi atau usaha yang dilakukan oleh wajib pajak

Selain itu untuk menguji kepatuhan pemeriksaan dapat dilaksanakan untuk kepentingan lain, misalnya :

- a. Penerbitan atau pencabutan Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP)
- b. Penerbitan atau pencabutan Nomor Pengukuhan Pengusaha Kena Pajak (NPPKP).
- c. Menentukan besaran angsuran pajak dalam periode tertentu bagi wajib pajak baru.
- d. Pengajuan keberatan atau banding oleh wajib pajak.

- e. Pengumpulan data untuk menyusun aturan perhitungan
- f. Verifikasi data atau keterangan pendukung.
- g. Penetapan wajib pajak yang berlokasi di wilayah tertentu.
- h. Penetapan lokasi wajib pajak untuk pengenaan Pajak Pertambahan Nilai (PPN) maupun Pajak Penghasilan (PPH).

2.6.3 Jenis Pemeriksaan Pajak

PMK Nomor 15 Tahun 2025 mengatur bahwa pemeriksaan bertujuan menilai kepatuhan wajib pajak dalam pemenuhan kewajiban pajak dibedakan menjadi tiga tipe, yaitu :

- a. Pemeriksaan Lengkap, yaitu pemeriksaan menyeluruh terhadap setiap pos dalam SPT maupun SPT Objek Pajak dengan analisis mendalam.
- b. Pemeriksaan Terfokus, yaitu pemeriksaan yang dilakukan hanya pada beberapa bagian tertentu di SPT maupun SPT Objek Pajak, tetapi tetap dengan pengujian yang mendalam.
- c. Pemeriksaan Spesifik, yaitu pemeriksaan yang dilakukan secara terbatas dan sederhana terhadap bagian-bagian tertentu dalam Surat Pemberitahuan, Surat Pemberitahuan Objek Pajak, atau data maupun kewajiban perpajakan tertentu.

Pemerintah menetapkan batas waktu pelaksanaan pemeriksaan berdasarkan jenisnya. Berdasarkan Pasal 6 ayat (2) PMK Nomor 15 Tahun 2025, pemeriksaan lengkap diberikan jangka waktu paling lama lima bulan, pemeriksaan terfokus maksimal tiga bulan, sedangkan pemeriksaan spesifik hanya satu bulan. Perhitungan jangka waktu tersebut dimulai sejak diterbitkan Surat Pemberitahuan Pemeriksaan.

2.6.4 Prosedur Pemeriksaan Pajak

Tahapan awal pemeriksaan pajak menurut PMK Nomor 15 Tahun 2025 :

- a. Kepala Kantor Pelayanan Pajak (KPP) mengajukan usulan pemeriksaan atau menyampaikan data normatif kepada Kantor Wilayah (Kanwil) Pajak.
- b. Kantor Wilayah (Kanwil) Pajak menerbitkan dan menyerahkan Lembar Penugasan Pemeriksaan (LP2) kepada Kepala KPP.
- c. Kepala KPP menyusun nota dinas dan menunjuk tim pemeriksa.

- d. Nota dinas dijadikan acuan oleh tim pemeriksa untuk melakukan persiapan dan menyusun rencana pemeriksaan.
- e. Kepala KPP menerbitkan Surat Perintah Pemeriksaan (SP2) yang menjadi dasar resmi bagi tim pemeriksa dalam melaksanakan pemeriksaan pajak.

Pasca tahap awal itu, maka prosedur pemeriksaan pajak adalah sebagai berikut:

- a. Petugas pemeriksa harus memiliki dengan Surat Perintah Pemeriksaan (SP2) dan menunjukkannya kepada Wajib Pajak yang diperiksa.
- b. Wajib pajak yang diperiksa harus :
 - 1) Menunjukkan dan meminjamkan buku, catatan, dokumen lainnya yang terkait dengan penghasilan, usaha, pekerjaan bebas, atau objek pajak terutang.
 - 2) Memberikan petugas inspektur akses untuk meninjau lokasi atau area tertentu yang dianggap penting untuk kelancaran pemeriksaan.
 - 3) Menyampaikan keterangan yang diperlukan sesuai permintaan petugas pemeriksa.
- c. Jika dalam pemeriksaan Wajib Pajak memiliki kewajiban menjaga kerahasiaan atas pembukuan, pencatatan, atau dokumen yang diminta, maka kewajiban untuk merahasiakan tersebut ditiadakan.
- d. Dalam kasus dimana wajib pajak tidak memenuhi tanggung jawabnya sesuai dengan poin 2, Direktur Jendral Pajak memiliki kewenangan untuk menyegel lokasi atau ruang tertentu.

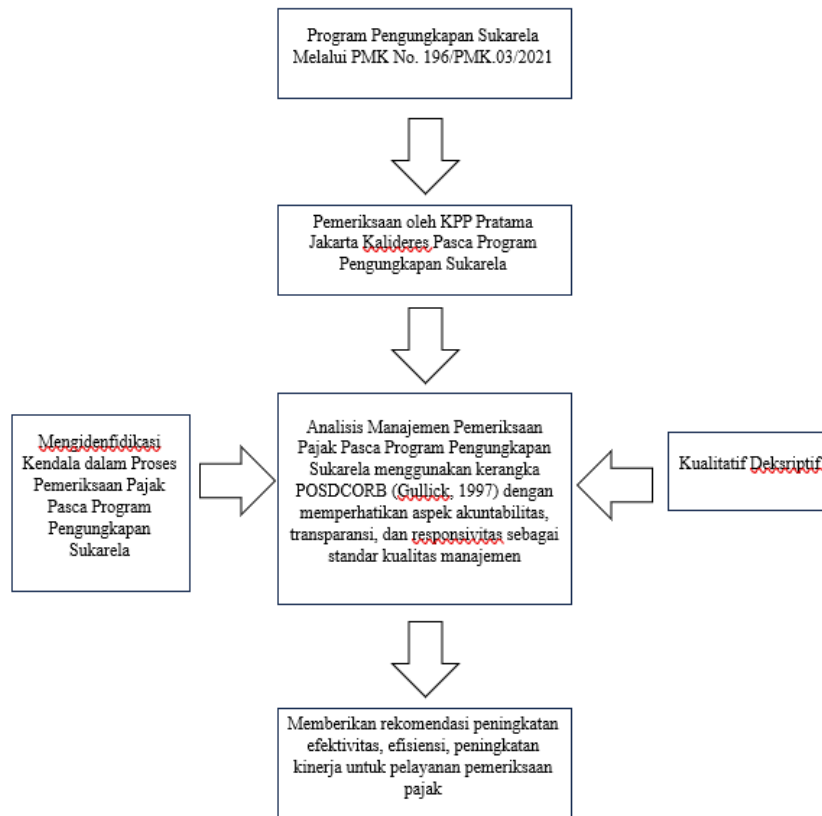
2.7 Kerangka Berpikir

Sejak penerapan *self assesement system* di perpajakan Indonesia, wajib pajak diberikan ruang untuk melaporkan pajak terutang mereka sendiri. Akan tetapi, banyaknya wajib pajak yang tidak mengungkapkan keseluruhan hartanya dalam SPT (Surat Pemberitahuan) berakibat wajib pajak harus membayar sanksi tarif PPh Final yang cukup besar sekitar 200%. Oleh karena itu, Kementerian Keuangan melalui Direktorat Jendral Pajak (DJP) memberikan keringanan bagi wajib pajak yang lalai akan pelaporan harta mereka dalam SPT

Tahunannya. Pada tahun 2022, pemerintah meluncurkan PPS bagi wajib pajak yang belum melaporkan harta untuk segera mengungkapkannya melalui penetapan Peraturan Menteri Keuangan No. 196/PMK/03/2021. Tentunya kebijakan ini meringankan beban sanksi bagi wajib pajak sehingga mereka tidak perlu membayar mahal tarif PPh Final.

Setelah berakhirnya program tersebut, DJP tetap melakukan fungsi pengawasan terhadap hasil dari program tersebut. Pengawasan tersebut dilakukan oleh bagian pemeriksaan pajak dari setiap KPP, termasuk KPP Pratama Jakarta Kalideres untuk menganalisis apakah ada harta tersembunyi yang tidak atau kurang diungkapkan. Pemeriksaan tersebut dilakukan sampai tahun 2027.

Analisis menggunakan fungsi manajemen publik yaitu POSCDORB (*Planning, Organizing, Staffing, Coordinating, Reporting, Budgeting*), penelitian ini akan mengetahui tata kelola pemeriksaan pajak pasca PPS di KPP Pratama Jakarta Kalideres mulai dari perencanaan hingga pengawasan tersebut dilakukan. Keberhasilan manajemen dalam proses pemeriksaan pajak tentunya akan diukur menggunakan prinsip *good governance* dikarenakan pemeriksaan pajak sebagai bagian dari pelayanan publik harus dilaksanakan secara akuntabel, transparan, dan responsif terhadap wajib pajak. Dalam penelitian ini peneliti hanya berfokus kepada empat prinsip *good governance* sesuai dengan permasalahan yang ada di lapangan yaitu akuntabilitas, transparansi, responsivitas, serta efektivitas dan efisiensi. Dengan mengintegrasikan indikator tersebut, peneliti dapat menilai kualitas manajemen pemeriksaan pajak baik dari sisi internal organisasi maupun terhadap pelayanan kepada wajib pajak.



Gambar 2. Kerangka Berpikir
Sumber : Diolah Peneliti, (2025)

III. METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian adalah kualitatif dengan desain deskriptif. Sugiyono (dalam Hasan, dkk., 2025) menyebutkan bahwa penelitian kualitatif menitikberatkan pada pemahaman terhadap suatu fenomena yang mempertimbangkan konteks serta pengalaman partisipan penelitian. Ini juga sejalan dengan apa yang dikatakan Creswell (dalam Roosinda, dkk., 2021) yang menyatakan bahwa penelitian kualitatif adalah cara penelitian untuk memahami masalah manusia di lingkungan sosial sehingga dapat menghasilkan pemahaman yang mendalam dan memberikan data yang tepat. Data yang dianalisis dalam penelitian kualitatif umumnya berupa informasi non-numerik, seperti hasil wawancara, catatan observasi, dan dokumen. Peneliti dianggap sebagai alat penting dalam penelitian kualitatif.

Metode penelitian deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran tentang fenomena yang akan diteliti, serta penjelasan yang akurat dan sistematis tentang hubungan antara fenomena tersebut. atau lewat pendekatan kualitatif, peneliti berupaya memahami bagaimana individu memaknai pengalaman mereka, bagaimana pola interaksi terbentuk dalam situasi tertentu, serta bagaimana persepsi mereka terhadap fenomena yang diteliti. Dalam konteks penelitian ini, peneliti akan dapat mendeskripsikan proses pemeriksaan pajak pasca PPS di KPP Pratama Jakarta Kalideres yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, hingga pengawasan pemeriksaan pajak. Peneliti menggunakan pendekatan kualitatif dengan berbagai metode penelitian untuk menganalisis manajemen pemeriksaan pajak sehingga akan lebih mudah mendapatkan data dan informasi yang diperlukan untuk penelitian ini.

3.2 Fokus Penelitian

Iswahyudi, dkk (2023) menyatakan fokus penelitian adalah sesuatu yang berkonsentrasi pada topik penelitian tertentu. Penulis menetapkan fokus penelitian yang mengacu kepada aspek manajerial dan tata kelola organisasi dalam proses pemeriksaan pajak pasca PPS di KPP Pratama Jakarta Kalideres. Peneliti menggunakan kerangka fungsi manajemen publik POSDCORB yang dikembangkan oleh Gullick (1997) sebagai instrumen analisis utama untuk membedah fungsi manajerial organisasi.

Guna memberikan pemahaman mendalam mengenai keberhasilan manajemen tersebut, peneliti mengintegrasikan indikator tata kelola dalam fungsi-fungsi POSDCORB tersebut yang bertujuan untuk mengetahui apakah fungsi manajemen sudah berjalan optimal. Adapun rincian fokus penelitian yang mengacu pada kerangka POSDCORB, sebagai berikut :

- a. *Planning* (Perencanaan), fokus ini meninjau bagaimana KPP Pratama Jakarta Kalideres merencanakan pemeriksaan berdasarkan analisis risiko data pasca PPS secara terukur. Peneliti akan menguraikan bagaimana proses awal pemeriksaan sebagai tahap perencanaan pasca PPS termasuk pemilihan wajib pajak yang akan diperiksa. Dalam indikator ini, peneliti juga akan menilai akuntabilitas pemeriksa kepada wajib pajak dalam setiap langkah pemeriksaan yang akan ditinjau dari perspektif pemeriksa pajak.
- b. *Organizing* (Pengorganisasian), fokus ini meninjau pembagian struktur tugas yaitu tim kerja yang menangani kasus pasca PPS dan pengelompokan kerja dalam KPP Pratama Jakarta Kalideres khususnya dalam Fungsional Pemeriksa Pajak. Peneliti akan menganalisis bagaimana pengaturan alur kerja pemeriksaan dan pembagian tugas antar fikus pajak. Oleh karena itu, fokus ini bertujuan untuk melihat sejauh mana struktur organisasi yang ada mampu mendukung hasil pemeriksaan secara efektif dan efisien.
- c. *Staffing* (Kepegawaian), fokus ini meninjau penempatan tim kerja atau personel dan kecukupan kompetensi SDM KPP Pratama Jakarta Kalideres khususnya Fungsional Pemeriksa Pajak. Hal ini memastikan bahwa fikus pajak telah dilakukan penempatan pegawai sesuai dengan kompetensi masing-masing agar pemeriksaan berjalan lebih efektif.

- d. *Directing* (Pengarahan), fokus ini meninjau pemberian instruksi dari pimpinan kepada anggota pemeriksa pajak. Peneliti akan menggali apakah pengarahannya sudah sesuai atau efektif sehingga pemeriksaan pajak tetap berjalan solutif di keterbatasan waktu. Pada fokus *directing* peneliti juga akan menjelaskan SOP (Standar Operasional Prosedur) yang tim pemeriksa gunakan.
- e. *Coordinating* (Koordinasi), fokus ini meninjau keselarasan koordinasi antar unit di KPP Pratama Jakarta Kalideres dalam proses pemeriksaan pajak pasca PPS. Koordinasi yang akan ditelaah adalah koordinasi internal KPP Pratama Jakarta Kalideres, koordinasi Fungsional Pemeriksa Pajak, koordinasi pemeriksa pajak dengan wajib pajak, dan koordinasi eksternal KPP Pratama Jakarta Kalideres dengan pihak lainnya beserta dengan media yang digunakan pada saat melakukan koordinasi. Peneliti juga akan menilai responsivitas pemeriksa pajak dalam merespons keluhan dan klarifikasi wajib pajak yang akan ditinjau dengan perspektif wajib pajak maupun pemeriksa pajak.
- f. *Reporting* (Pelaporan), fokus ini meninjau mekanisme pelaporan hasil pemeriksaan baik secara internal maupun penyampaian kepada wajib pajak. Dalam indikator ini, peneliti juga akan menilai transparansi pemeriksa pajak dalam menyampaikan tujuan pemeriksaan, dasar hukum atas koreksi yang dilakukan, serta hak-hak wajib pajak. Sehingga pelaporan yang dilakukan pemeriksaan diberikan secara terbuka untuk membangun kepercayaan di antara pemeriksa pajak maupun kepada wajib pajak.
- g. *Budgeting* (Panganggaran), fokus ini meninjau pengelolaan alokasi anggaran operasional yang mendukung kelancaran pemeriksaan pajak. Tujuannya adalah untuk menilai apakah dukungan anggaran tersebut dikelola secara efisien untuk menjamin produktivitas pemeriksaan pajak.

Selain menganalisis ketujuh fungsi di atas, fokus penelitian juga mencakup identifikasi terhadap berbagai kendala atau hambatan yang muncul dalam proses pemeriksaan yang mempengaruhi tata kelola pemeriksaan pajak pasca PPS di KPP Pratama Jakarta Kalideres.

3.3 Lokasi Penelitian

Penulis memilih lokasi penelitian di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jakarta Kalideres yang beralamat di Jalan Raya Duri Kosambi No. 36-37, Duri Kosambi, Kecamatan Cengkareng, Jakarta Barat, DKI Jakarta, 11750. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada KPP Pratama Jakarta Kalideres termasuk salah satu kantor pajak yang memiliki peran strategis dalam pelaksanaan pemeriksaan pajak di wilayah Jakarta Barat. Tidak hanya itu, KPP ini juga aktif dalam mengimplementasikan Program Pengungkapan Sukarela. Kanwil DJP Jakarta Barat mencatat 113.056 wajib pajak yang mengikuti PPS di wilayah Jakarta Barat. Hal ini menempatkan KPP Pratama Jakarta Kalideres pada posisi penting dalam melakukan tindak lanjut khususnya pemeriksaan pajak pasca PPS, sehingga relevan untuk diteliti. KPP Pratama Jakarta Kalideres menyediakan data dan informasi pemeriksaan yang dibutuhkan peneliti untuk mendukung kelancaran proses penelitian.

3.4 Sumber Data

Data berfungsi sebagai elemen fundamental dalam penelitian karena ketepatan dan kualitas data akan memengaruhi tingkat validitas serta akurasi dari hasil penelitian (Afrizal dalam Sulung & Muspawi, 2024). Data yang akurat dan konsisten membantu peneliti membuat kesimpulan yang benar, sehingga hasilnya bisa dipercaya serta relevan untuk diaplikasikan dalam cakupan yang lebih luas. Dalam penelitian ini, penulis memanfaatkan data primer dan data sekunder sebagai sumber utama, dengan rincian penjelasan sebagai berikut:

a. Data Primer

Data primer merupakan sumber data utama yang diperoleh langsung oleh peneliti. Dalam penelitian ini, sumber data primer didapatkan dari pengamatan di lapangan serta wawancara mendalam dengan informan penelitian, yaitu pegawai fungsional pemeriksa pajak di KPP Pratama Jakarta Kalideres, Melalui wawancara dan observasi ini, peneliti berupaya menangkap fenomena dari sudut pandang informan, mencakup persepsi,

pengalaman, hingga dinamika yang terjadi dalam praktik manajemen pemeriksaan pajak pasca PPS.

Pertanyaan mendasar yang penulis sampaikan ialah sebagai berikut :

- a) Bagaimana perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan koordinasi, pelaporan, dan penganggaran pemeriksaan pajak pasca program PPS dilakukan di KPP Pratama Jakarta Kalideres dan sudahkah sesuai dengan beberapa prinsip tata kelola dalam manajemen?
- b) Apa hambatan dalam manajemen pemeriksaan pajak?

b. Data Sekunder

Data sekunder adalah data penelitian yang tidak dikumpulkan sendiri oleh peneliti, tetapi melalui media atau pihak ketiga. Dalam penelitian ini, peneliti juga memanfaatkan berbagai referensi berupa buku, artikel ilmiah, dan penelitian sebelumnya yang terkait. Data sekunder yang penulis gunakan antara lain :

- a) Peraturan perpajakan dan kebijakan terkait pemeriksaan pajak
- b) Peraturan perpajakan terkait PPS
- c) Laporan kegiatan pemeriksaan, pedoman kerja pemeriksa, dan dokumen internal KPP
- d) Penelitian terdahulu dan literatur akademik yang membahas pemeriksaan pajak atau PPS.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Tahap pengumpulan data menjadi bagian penting dalam sebuah penelitian, karena melalui proses inilah informasi yang relevan untuk mendukung studi diperoleh. Dalam penelitian ilmiah, aktivitas ini dilakukan secara terencana dan terorganisasi guna mendapatkan data sesuai dengan tujuan yang telah ditentukan. Tanpa mengetahui teknik pengumpulan data, maka peneliti tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standar data yang ditetapkan (Sugiyono, 2022). Peneliti menggunakan tiga teknik pengumpulan data yaitu wawancara sebagai metode utama dalam penelitian untuk memperoleh informasi yang mendalam terkait manajemen pemeriksaan pajak pasca PPS di KPP Pratama Jakarta Kalideres, selanjutnya ada observasi yaitu peneliti akan

melakukan pengamatan mendalam terkait pemeriksaan yang dilakukan oleh fungsional pemeriksa pajak dan komunikasi antar wajib pajak dengan pemeriksa pajak, terakhir peneliti akan melakukan studi dokumentasi yang berfungsi sebagai pelengkap data yang diperoleh dari kedua metode sebelumnya juga menjadi sumber penting untuk memahami kebijakan, prosedur, dan struktur yang berlaku dalam pengelolaan pemeriksaan pajak di KPP Pratama Jakarta Kalideres.

a. Wawancara

Wawancara merupakan proses tanya jawab secara langsung antara peneliti dan informan untuk menggali informasi yang mendalam mengenai fenomena penelitian (Sulistiyo, 2023). Menurut Sugiyono (2022), wawancara memungkinkan peneliti memahami persepsi dan pengalaman informan yang tidak dapat dicapai lewat pengamatan. Dalam studi ini, wawancara dilakukan dengan pegawai fungsional pemeriksa pajak KPP Pratama Jakarta Kalideres guna mendapatkan gambaran mengenai manajemen pemeriksaan pajak pasca PPS.

Wawancara akan dilakukan penulis sesuai dengan pedoman wawancara dan bersifat fleksibel agar peneliti dapat menyesuaikan pertanyaan berdasarkan respons informan, sekaligus mengeksplorasi isu yang muncul secara alami. Penulis melakukan wawancara dengan informan yang dipilih secara *purposive*, yaitu fungsional pemeriksa pajak, wajib pajak yang diperiksa oleh fungsional pemeriksa pajak, serta beberapa wajib pajak yang mengikuti PPS di KPP Pratama Jakarta Kalideres.

Tabel 6. Daftar Narasumber Penelitian

No.	Nama Narasumber	Tanggal Wawancara	Informasi yang Diperoleh
1.	Herlin Kristiawati (Kepala Bagian Fungsional Pemeriksa Pajak)	13 Januari 2026	Berkaitan dengan pengelolaan, pengendalian, pengawasan pemeriksaan pajak, serta seluruh tahapan pemeriksaan pajak pasca PPS.

No.	Nama Narasumber	Tanggal Wawancara	Informasi yang Diperoleh
2.	Yusuf Willman (Anggota Tim Pemeriksa Pajak)	12 Januari 2026 dan 03 Maret 2026	Memberikan informasi yang lengkap dan komprehensif mengenai penerapan fungsi manajemen POSCDORB di pemeriksaan pajak pasca PPS.
3.	Muhammad Dimar Aristo (Anggota Tim Pemeriksa Pajak)	12 Januari 2026	Memberikan informasi yang lengkap dan komprehensif mengenai penerapan fungsi manajemen POSCDORB di pemeriksaan pajak pasca PPS.
4.	Deden Rahman Cakra P (Anggota Tim Pemeriksa Pajak)	12 Januari 2026	Memberikan informasi yang lengkap dan komprehensif mengenai penerapan fungsi manajemen POSCDORB di pemeriksaan pajak pasca PPS.
5.	Iman Oktiyono (Ketua Tim Pemeriksa Pajak)	13 Januari 2026	Memberikan informasi yang lengkap dan komprehensif mengenai penerapan fungsi manajemen POSCDORB di pemeriksaan pajak pasca PPS.
6.	Wajib Pajak Berinsial F Umur 41 Tahun (Wajib Pajak yang Pernah dilakukan pemeriksaan)	30 Januari 2026	Memberikan perspektif mengenai pelaksanaan pemeriksaan pajak pasca PPS.
7.	Wajib Pajak Berinsial F umur 51 Tahun (Wajib Pajak yang Pernah dilakukan Pemeriksaan)	30 Januari 2026	Memberikan perspektif mengenai pelaksanaan pemeriksaan pajak pasca PPS.

Sumber : Diolah Peneliti (2026)

b. Observasi

Dalam penelitian kualitatif, observasi digunakan untuk mengumpulkan data dengan melihat objek penelitian secara langsung tanpa memberikan intervensi terhadap fenomena yang sedang berlangsung (Ayu, 2024). Melalui observasi, peneliti dapat memperoleh gambaran nyata mengenai situasi, perilaku, maupun interaksi yang terjadi di lapangan. Teknik ini tidak

hanya mencatat apa yang terlihat, tetapi juga menangkap makna dari perilaku non-verbal, ekspresi, hingga dinamika sosial yang muncul sepanjang waktu penelitian.

Pada penelitian ini, peneliti melakukan observasi terhadap pelaksanaan manajemen pemeriksaan pajak di KPP Pratama Jakarta Kalideres pasca PPS. Fokus observasi meliputi proses kerja pemeriksa pajak, pola interaksi antar pegawai, serta suasana lingkungan kerja yang mendukung jalannya pemeriksaan. Dengan observasi ini, peneliti dapat memahami bagaimana prosedur pemeriksaan dijalankan, hambatan yang muncul, dan bagaimana koordinasi antar fungsional berlangsung secara nyata di lapangan. Observasi juga membantu peneliti memperkuat data hasil wawancara dengan bukti empiris yang terlihat langsung.

c. Dokumentasi

Dokumentasi adalah cara mengumpulkan informasi yang diperoleh lewat fakta dan biasanya disimpan berupa surat, buku harian, dan foto arsip atau hasil rapat (Nurmahadi, 2024). Melalui dokumentasi, peneliti dapat memperoleh gambaran yang lebih lengkap mengenai kebijakan, aturan, serta manajemen pemeriksaan pajak pasca PPS dapat menilai apakah informasi tersebut konsisten atau berubah. Berikut adalah beberapa dokumen yang akan ditelaah peneliti dalam menghimpun data.

Tabel 7. Rincian Dokumen

No.	Dokumen	Informasi yang digali
1.	Peraturan Menteri Keuangan Nomor 15 Tahun 2025 Tentang Pemeriksaan Pajak	Peraturan tersebut merupakan dasar hukum bagi setiap fiskus pajak dalam melakukan pemeriksaan serta mengatur tata cara pemeriksaan pajak dari awal sampai akhir, termasuk jenis pemeriksaan, jangka waktu, proses permintaan data, hingga tindak lanjut apabila ada ketidakpatuhan.

No.	Dokumen	Informasi yang digali
2.	Peraturan Menteri Keuangan Nomor 196/PMK.03/2021 Tentang Tata Cara Pelaksanaan Program Pengungkapan Sukarela	Peraturan tersebut ialah aturan teknis untuk menyelenggarakan Program Pengungkapan Sukarela mencakup penerbitan SK, tarif PPh dalam PPS, serta teguran dari WP yang tidak patuh dalam program tersebut yaitu penerbitan SKPKB lewat pemeriksaan.
3.	Peraturan Menteri Keuangan Nomor 80 Tahun 2023 Tentang Tata Cara Penerbitan Surat Ketetapan Pajak dan Surat Tagihan Pajak	Peraturan tersebut memuat tata cara penerbitan Surat Ketetapan Pajak (SKP) termasuk Surat Ketetapan Pajak Kurang Bayar yang menjadi dasar penting dalam proses penyelesaian hasil pemeriksaan pasca Program Pengungkapan Sukarela (PPS).
4.	Data Statistik Pemeriksaan Pasca PPS Internal KPP Pratama Jakarta Kalideres (Jumlah WP yang diperiksa setelah PPS, Jumlah Peserta PPS dan jumlah SKPKB yang diterbitkan)	Substansi data tersebut dapat memberikan gambaran intensitas pemeriksaan pasca PPS, efektivitas pengungkapan harta, dan kontribusi pemeriksaan terhadap penerimaan negara.

Sumber : Diolah Peneliti, (2025)

3.6 Teknik Analisis Data

Proses pengolahan data kualitatif sangat penting agar penelitian memiliki pertanggungjawaban akademis yang kuat (Sarosa, 2021). Dalam praktiknya, analisis data kualitatif dapat dilakukan melalui berbagai teknis seperti analisis tematik, analisis isi, maupun pendekatan naratif. Pemilihan metode analisis harus disesuaikan dengan fokus penelitian agar mampu menggambarkan realitas yang diteliti secara mendalam, menyeluruh, dan kontekstual. Pada riset ini, penulis menganalisis data dengan model analisis data kualitatif versi Miles & Huberman (1994). Model ini bersifat interaktif dan berlangsung secara terus-menerus selama proses penelitian. Menurut Miles & Huberman (dalam Sumilih dkk., 2024) analisis data kualitatif mencakup empat tahapan utama yaitu pengumpulan data, kondensasi data, penyajian data, penarikan kesimpulan atau validasi.

a. Pengumpulan Data (*Data Collection*)

Dalam penelitian kualitatif, data biasanya berupa narasi deskriptif. Pengumpulan data sekaligus menjadi bagian dari analisis yang bertujuan menyaring, mengelompokkan, dan mengorganisasi informasi agar lebih terstruktur, sehingga memudahkan penarikan kesimpulan yang relevan dan terverifikasi. Data yang diperoleh berupa pengalaman, pandangan, dan praktik yang dilakukan pegawai pajak serta pihak terkait lainnya.

b. Kondensasi Data (*Data Condensation*)

Kondensasi data adalah proses menyaring dan memadatkan informasi dari berbagai sumber seperti catatan lapangan, wawancara, dan dokumen untuk meningkatkan keandalan informasi. Proses ini meliputi meringkas, mengkodekan, mengkategorikan, serta membuat catatan analitis, dan berlangsung terus-menerus hingga laporan penelitian selesai. Misalnya, hasil wawancara panjang dengan pemeriksa pajak disaring untuk menyoroti aspek-aspek penting seperti kendala pemeriksaan, strategi manajemen, dan dampak dari PPS terhadap pemeriksaan pajak atau kinerja fiskus pajak.

c. Penyajian Data (*Data Display*)

Penyajian data adalah cara menata informasi agar rapi dan teratur sehingga memudahkan penulis dalam menarik kesimpulan dan mengambil keputusan. Data kualitatif disajikan melalui uraian singkat, bagan, hubungan kategori, maupun diagram alur yang menggambarkan keterkaitan antar temuan. Dalam penelitian ini, data mengenai manajemen pemeriksaan pajak ditampilkan secara tematik, misalnya dengan memisahkan temuan berdasarkan faktor pendukung, penghambat, dan upaya yang dilakukan oleh otoritas pajak.

d. Penarikan Kesimpulan atau Validasi (*Conclusion Drawing*)

Simpulan ada inti sari dari hasil penelitian yang diperoleh melalui analisis data secara induktif maupun deduktif. Penarikan kesimpulan penelitian kualitatif awalnya bersifat sementara dan akan mengalami perubahan jika belum didukung oleh bukti yang kuat dan konsisten. Dalam konteks penelitian ini, kesimpulan yang dihasilkan berupa gambaran mengenai

bagaimana manajemen pemeriksaan pajak dilaksanakan pasca PPS, termasuk faktor yang mempengaruhi keberhasilannya.

3.7 Teknik Keabsahan Data

Keabsahan data didefinisikan sebagai ukuran kebenaran data yang di kumpulkan selama penelitian dengan menekankan pada isi atau informasi yang ditemukan dari informan penelitian. Inti dari uji keabsahan data adalah menilai validitas (kesesuaian) dan realibilitas (keandalan) data. Sugiyono (2022) menyatakan bahwa empat kriteria yang digunakan untuk menguji keabsahan data dalam penelitian kualitatif, yaitu :

a. Uji Kredibilitas atau Validitas Internal (*Credibility*)

Kriteria ini pada prinsipnya menggantikan konsep validitas internal pada penelitian kuantitatif (Sari, dkk., 2022). Kredibilitas berfungsi untuk memastikan hasil penelitian bisa dipercaya sesuai dengan kenyataan di lapangan dan tidak dibuat-buat oleh peneliti. Hal ini penting karena tujuan penelitian kualitatif adalah untuk memahami atau menggambarkan fenomena dari perspektif peserta. Dengan begitu, partisipan yang berhak menentukan apakah hasil penelitian yang dilakukan benar-benar sesuai dengan kenyataan yang mereka alami.

Untuk mengetahui apakah data tersebut sudah kredibel, maka beberapa cara bisa digunakan. Menurut Sugiyono (2022) teknik pemeriksaan data dalam uji kredibilitas di antaranya triangulasi yang dilakukan untuk menguji kredibilitas data dengan memeriksa berbagai sumber, metode, dan waktu. Terdapat berbagai teknik triangulasi di antaranya triangulasi sumber dan triangulasi teknik

a) Triangulasi Sumber.

Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan data dari berbagai informan atau sumber untuk menguji konsistensi informasi. Dalam penelitian ini, peneliti tidak hanya mengandalkan satu informan, tetapi juga melibatkan beberapa pegawai fungsional pemeriksa pajak di KPP Pratama Jakarta Kalideres. Perbandingan antar sumber ini

membantu memastikan keakuratan data, serta mengidentifikasi jika ada perbedaan yang perlu dianalisis lebih lanjut sehingga hasil penelitian lebih kredibel.

b) Triangulasi Teknik

Triangulasi teknik dilakukan dengan membandingkan hasil informasi yang berasal dari satu referensi dengan cara atau metode yang berbeda seperti wawancara, observasi, dan dokumentasi. Apabila hasil dari teknik-teknik tersebut menunjukkan kesamaan, maka data dapat dianggap lebih valid dan terpercaya.

b. Uji Transferabilitas atau Validitas Eksternal (*Transferability*)

Sejauh mana hasil penelitian dapat diterapkan atau digunakan di tempat lain disebut sebagai transferabilitas. Karena itu, peneliti perlu menyajikan penjelasan secara detail dan jelas agar pembaca bisa memahami konteks tempat penelitian dilakukan menggunakan pedoman yang telah ada, yaitu pedoman penulisan karya ilmiah Universitas Lampung 2020.

c. Dependabilitas (*Dependability*)

Untuk menguji dependabilitas, pembimbing melakukan pemeriksaan keseluruhan proses penelitian untuk memastikan bahwa semua tindakan peneliti telah sesuai. Dengan demikian, peneliti harus membuktikan kepada pihak lain bahwa penelitian yang dilakukan benar dan telah dibuktikan melalui bukti pendukung, baik saat pengumpulan data maupun ketika hasilnya dikonsultasikan dengan pembimbing.

d. Konfirmabilitas (*Confirmability*)

Pengujian konfirmabilitas dapat disebut dengan uji obyektivitas penelitian. Penelitian bisa disebut obyektif ketika hasilnya disepakati oleh sejumlah orang. Untuk mengujinya, peneliti memverifikasi temuan dengan pihak-pihak yang relevan terhadap tujuan penelitian, seperti kepada pembimbing.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi serta uraian hasil pembahasan di atas, peneliti dapat menyimpulkan beberapa hal mengenai peneliti ini yang berjudul Manajemen Pemeriksaan Pajak Pasca Program Pengungkapan Sukarela.

Manajemen merupakan suatu proses pengintegrasian dan pengoordinasian seluruh sumber daya baik manusia, sarana, maupun data secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam manajemen tersebut terdapat fungsi-fungsi yang menjadi langkah atau kerja nyata yang dilakukan, salah satunya POSDCORB (*Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting, dan Budgeting*). Simpulan dari peneliti ini dapat peneliti simpulkan pada poin-poin di bawah ini :

- a. Perencanaan pemeriksaan di KPP Pratama Jakarta Kalideres telah dilaksanakan secara terstruktur melalui penggunaan instrumen indikator risiko dan penyandingan data PPS yang objektif. Pada tahap awal ini juga pemeriksa pajak melakukan penandatanganan pakta integritas yang menjadi instrumen penjamin bahwa strategi disusun secara profesional dan pemeriksa pajak akuntanbel terhadap seluruh proses pemeriksaan tanpa meminta imbalan terhadap wajib pajak.
- b. Pengorganisasian di KPP Pratama Jakarta Kalideres telah berjalan dengan baik melalui pembagian struktur tim pemeriksa yang jelas, terdiri atas kepala bagian, ketua tim, dan anggota tim, serta didukung dengan adanya penunjukan PIC untuk menangani pemeriksaan yang menumpuk. Struktur

- kerja dan pembagian tugas dengan mekanisme tim membantu pembagian tugas menjadi lebih terarah dan mendukung kelancaran proses pemeriksaan.
- c. Pemeriksaan pajak dilaksanakan oleh pemeriksa yang memiliki kompetensi sesuai dengan bidangnya. Namun beban kerja yang tinggi dan jumlah pemeriksaan yang relatif banyak menyebabkan keterbatasan waktu dan tenaga, sehingga masih diperlukan penguatan dari sisi jumlah maupun distribusi sumber daya manusia agar pemeriksaan dapat berjalan lebih optimal.
 - d. Pengarahan telah dilaksanakan secara baik dari Kepala Kantor KPP Pratama Jakarta Kalideres, supervisi kepala bagian, serta diskusi internal tim pemeriksa. Pengarahan ini berperan penting untuk memastikan pemeriksaan tetap berjalan sesuai SOP yaitu PMK 15 Tahun 2025 dan target waktu, meskipun dalam praktiknya pemeriksa masih menghadapi tekanan beban kerja dan tenggat waktu pemeriksaan.
 - e. Koordinasi antar unit atau seksi di KPP Pratama Jakarta Kalideres, antar Fungsional Pemeriksa Pajak KPP Pratama Jakarta Kalideres, serta antara pemeriksa dan wajib pajak telah berjalan aktif. Koordinasi dilakukan melalui diskusi internal, pemantauan langsung oleh pimpinan, serta komunikasi dengan wajib pajak yang telah berjalan dengan lancar. Koordinasi ini mendukung kelancaran pemeriksaan, meskipun masih diperlukan penguatan dalam pengaturan waktu agar pemeriksaan tidak mendekati jatuh tempo.
 - f. Pelaporan telah dilaksanakan melalui penyusunan laporan pemeriksaan secara bertahap, mulai dari SPHP, BAHP, hingga LHP *Netto* sebagai laporan akhir pemeriksaan. Proses pelaporan dilakukan secara transparan kepada wajib pajak melalui pembahasan hasil pemeriksaan dan *closing conference*. Wajib pajak menyatakan bahwa pemeriksa tidak menutupi informasi dan memberikan penjelasan yang jelas atas setiap temuan, sehingga prinsip transparansi dalam pelaporan telah terlaksana dengan baik.
 - g. Pengelolaan anggaran pemeriksaan bersumber dari Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) yang dialokasikan setiap tahun dan digunakan khusus untuk mendukung operasional pemeriksaan terutama

kegiatan pemeriksaan lapangan melalui pembiayaan perjalanan dinas pemeriksa pajak. Anggaran tersebut dikelola oleh unit Kasubbag Umum dan Kepatuhan Internal sesuai ketentuan yang berlaku.

Secara keseluruhan, pemeriksaan pajak pasca PPS di KPP Pratama Jakarta Kalideres telah dilaksanakan dengan berpedoman pada fungsi manajemen POSDCORB dan menunjukkan penerapan prinsip tata kelola yang cukup baik. Namun demikian, pelaksanaan pemeriksaan masih dihadapkan pada sejumlah kendala yang memengaruhi optimalisasi fungsi manajemen tersebut terutama yang berkaitan dengan data, pengelolaan waktu pemeriksaan, maupun tingkat kooperatif wajib pajak yang bervariasi.

5.2 Saran

Peneliti memandang bahwa pelaksanaan pemeriksaan pajak secara umum telah berjalan dengan baik dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku, serta telah mencerminkan penerapan fungsi manajemen POSDCORB dan prinsip tata kelola yang baik. Oleh karena itu, diharapkan KPP Pratama Jakarta Kalideres dapat mempertahankan konsistensi pelaksanaan pemeriksaan pajak yang transparan, akuntabel, dan profesional guna menjaga kualitas pengawasan serta meningkatkan kepatuhan wajib pajak.

Namun demikian, berdasarkan temuan penelitian terkait kendala yang dihadapi dalam proses pemeriksaan, peneliti menyarankan agar KPP Pratama Jakarta Kalideres dapat melakukan penguatan pada aspek pengelolaan data dan informasi, khususnya optimalisasi pemanfaatan data pihak ketiga dan peningkatan integrasi sistem perpajakan untuk meminimalisir keterbatasan data yang sering menjadi hambatan dalam proses pemeriksaan serta mempercepat tahapan analisis dan klarifikasi. Selanjutnya, sehubungan dengan tingginya beban kerja pemeriksa pajak, peneliti menyarankan perlunya pengaturan manajemen waktu pemeriksaan yang lebih efektif termasuk perencanaan pemeriksaan yang lebih matang sejak tahap pengusulan, serta penyesuaian jumlah dan distribusi pemeriksa dengan beban pekerjaan yang ada. Untuk meningkatkan kelancaran pemeriksaan, peneliti menyarankan agar

KPP Pratama Jakarta Kalideres terus meningkatkan komunikasi dan pendekatan persuasif kepada kepada wajib pajak yang dapat mendorong sikap kooperatif wajib pajak sehingga proses pemeriksaan dapat berlangsung efektif.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Alaslan, A., Amane, A. P., Suharti, B., Laxmi, Rustandi, N., Sutrisno, E., . . . Richway. (2023). *Penelitian Metode Kualitatif*. Tasikmalaya: Perkumpulan Rumah Cemerlang Indonesia.
- Anto, R. P., Nikmatullah, Yusriani, Ardah, F. K., Ayu, J. D., Nurmahdi, A., . . . Putra, M. F. (2024). *Metode Penelitian Kualitatif : Teori dan Penerapannya*. Kendari: Tahta Media Group.
- Firmansyah, A., & Mahardika, B. (2018). *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta: Deepublish.
- Gullick, L. H., & Thompson, K. (2003). *Papers on the Science of Administration*. London: Psychology Press.
- Halim, A., Bawono, I. R., & Dara, A. (2020). *Perpajakan : Konsep, Aplikasi, Contoh dan Studi Kasus*. Jakarta Selatan: Penerbit Salemba Empat.
- Hantono, & Wijaya, S. F. (2025). *Pengantar Manajemen*. Bandung: Widina Media Utama.
- Hasan, H., Bora, M., Afriani, D., Artiani, L. E., Puspitasari, R., Susilawati, A., . . . Hakim, A. R. (2025). *Metode Penelitian Kualitatif*. Sumatra Barat: Yayasan Tri Edukasi Ilmiah.
- Iswahyudi, M. S., Lismawati, Wulandari, R., Samsuddin, H., Sukowati, I., Nurhayati, S., . . . Febianingsih, N. E. (2023). *Buku Ajar Metodologi Penelitian*. Jambi: PT Sonpedia Publishing Indonesia.
- Kusumo, B. A. (2020). *Arti Pentingnya Pajak Dalam Pembangunan di Indonesia*. Surakarta: UNISRI Press.
- Muhammad, F. (2024). *Teori Manajemen Publik*. Malang: Selaras Media Kreasindo.
- Mursyidah, L., & Choiriyah, I. U. (2020). *Buku Ajar Manajemen Pelayanan Publik*. Sidoarjo: UMSIDA Press.
- Qomariyah, E. (2024). *Pengantar Ilmu Administrasi Publik*. Malang: Selaras Media Kreasindo.
- Ramadhan, M. (2021). *Metode Penelitian*. Surabaya: Cipta Media Nusantara.

- Rianty, M., & Putri, N. K. (2020). *Pengantar Perpajakan*. Palembang: PT Awfia Smart Media.
- Rohman. (2017). *Dasar-Dasar Manajemen*. Malang: CV. Citra Intrans Selaras.
- Siagian, S. (2003). *Fungsi-Fungsi Manajerial*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: Penerbit Alfabeta Bandung.

Jurnal

- Adiyanta, F. S. (2022). Kewajiban Administrasi Perpajakan Wajib Pajak dalam Sistem Self Assessment. *Administrative Law & Governance Journal*, 5 (1), 58-63.
- Andri, M., Winarningsih, S., & Devano, S. (2021). Efektivitas Pemeriksaan Pajak di Indonesia. *Balance : Jurnal Akuntansi dan Bisnis*, 6 (1), 43-44.
- Ardin, A. T., Adiningsih, C. N., Sofyan, D. R., & Irawan, F. (2022). Tinjauan Hukum Administrasi Negara Terhadap Kepatuhan Pajak dalam Program Pengungkapan Sukarela. *Journal of Law, Administration, and Social Science*, 2 (1), 33-42.
- Ariffin, M., & Sitabuana, T. H. (2022). Sistem Perpajakan di Indonesia. *Prosiding Seri Seminar Nasional Ke-IV Universitas Tarumanegara (Serina IV)*, 523-524.
- Daris, F. T., Winarningsih, S., & Devano, S. (2021). Faktor-Faktor Yang Berpengaruh Terhadap Kualitas Pemeriksaan Pajak di Indonesia. *Balance : Jurnal Akuntansi dan Bisnis*, 6 (2), 94.
- Febriyani, C., & Irawati. (2022). Manajemen Pemeriksaan Pajak Badan Secara Daring Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jakarta Pulogadung. *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 2 (3), 228-232.
- Halomoan, K., & Sitabuana, T. H. (2022). Pajak, Pandemi, dan Masyarakat. *Sibatik Journal : Jurnal Ilmiah Bidang Sosial, Ekonomi, Budaya, Teknologi*, 1 (7), 1243.
- Haryadi, D. (2022). Gray Area dan Hambatan dalam Pelaksanaan Program Pengungkapan Sukarela. *Jurnal Mabis*, 13 (1), 17-23.
- Hasan, H., Bora, M., Afriani, D., Artiani, L. E., Puspitasari, R., Susilawati, A., . . . Hakim, A. R. (2025). *Metode Penelitian Kualitatif*. Sumatra Barat: Yayasan Tri Edukasi Ilmiah.
- Hasanah, U., Na'im, K., Elyani, & Waruwu, K. (2021). Analisis Perbandingan Tax Amnesty Jilid I dan Jilid II (Program Pengungkapan Sukarela) Serta Peluang Keberhasilannya. *Owner : Riset & Jurnal Akuntansi*, 5 (2), 706-713.

- Husnullail, M., Risnita, Jailani, M., & Asbui. (2024). Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data Dalam Riset Ilmiah. *Jurnal Genta Mulia*, 15 (2), 71-77.
- Ikhlas, A., Kustati, M., & Sepriyanti, N. (2023). Masalah Penelitian/ Research Problem; Pengertian Dan Sumber Masalah, Pertimbangan, Kriteria Pemilihan Masalah, Perumusan Dan Pembatasan Masalah, Landasan Teori. *Innovative : Journal of Social Science Research*, 3 (2), 1-13.
- Indiwati, Y., Anggriawan, T. P., & Sakti, P. B. (2024). Pengaruh Reformasi Perpajakan Terhadap Kepatuhan Pajak di Indonesia. *Journal Unes Law Review*, 6 (4), 9766-9801.
- Iswahyudi, M. S., Lismawati, Wulandari, R., Samsuddin, H., Sukowati, I., Nurhayati, S., . . . Febianingsih, N. E. (2023). *Buku Ajar Metodologi Penelitian*. Jambi: PT Sonpedia Publishing Indonesia.
- Janges, Z. P., & Pangestu, I. A. (2021). Eksistensi Pajak Bagi Pembangunan Nasional. *Jurnal Supremasi Hukum*, 17 (1), 44-47.
- Maharani, G. A., Endiana, I. M., & Kumalasari, P. D. (2021). Pengaruh Moral Wajib Pajak, Sanksi Pajak, Sistem Pajak, Pemeriksaan Pajak, dan Tarif Pajak Terhadap Persepsi Wajib Pajak Mengenai Etika Atas Tax Evasion . *Jurnal Kharisma*, 3 (1), 64-65.
- Mahmud, M., & Mooduto, W. I. (2023). Menakar Tingkat Kepatuhan Wajib Pajak Melalui Program Pengungkapan Sukarela. *Journal Jambura Accounting Review*, 4 (1), 57-64.
- Mahmud, M., & Mooduto, W. I. (2023). Menakar Tingkat Kepatuhan Wajib Pajak Melalui Program Pengungkapan Sukarela. *Journal Jambura Accounting Review*, 4 (1), 56-64.
- Maulina, H., & Selvi. (2021). Manajemen Pemeriksaan Pajak secara Daring Studi Kasus KPP Pratama Depok Cimanggis. *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 1 (4), 365-372.
- Muhdor, A. (2021). Efektivitas Pemeriksaan Pajak dalam Upaya Meningkatkan Penerimaan Pajak Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Surabaya. *Jurnal Ilmiah Akuntansi* 45, 2 (2), 71-79.
- Nidin, S. B. (2022). Komunikasi dalam Manajemen POSDCORB dan Hubungannya dengan Pertumbuhan Gereja. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 3 (6), 116-123.
- Ningtyas, A. S., & Aisyaturrahmi. (2022). Urgensi Program Pengungkapan Sukarela (Tax Amnesty Jilid II) Berdasarkan Sudut Pandang Wajib Pajak. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan (JAK)*, 10 (1), 51-54.
- Nurhidayat, I. (2023). Prinsip-Prinsip *Good Governance* di Indonesia. *Journal E-Gov Wiyata : Education dan Government*, 1 (1), 41-50.

- Peilouw, C. T. (2022). Kepatuhan Wajib Pajak dan Program Pengungkapan Sukarela. *Akurasi : Jurnal Studi Akuntansi dan Keuangan*, 5 (2), 244-251.
- Pratama, D. R., & Saputra, A. J. (2024). Tinjauan Efektivitas Pemeriksaan Pajak Oleh Fungsional Pemeriksa Pajak Pada KPP Pratama Jakarta Tamansari. *Jurnal Media Akuntansi dan Perpajakan Indonesia*, 6 (1), 2-18.
- Putri, A. K., & Taun. (2023). Peranan Hukum Pajak Dalam Pembangunan Ekonomi Nasional Guna Mencapai Tujuan Negara. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 9 (1), 198-205.
- Putri, A., & Adi, P. H. (2022). Pengaruh Self Assesment System Terhadap Kepatuhan Pajak. *JIMAT : Jurnal Ilmiah Mahasiswa Akutansi Universitas Pendidikan Ganesha*, 13 (1), 322.
- Putri, E. (2020). Analisis Self, Official, dan Withholding Assesment System Terhadap Kepatuhan Formal Wajib Pajak . *Jurnal Pengembangan Pendidikan Akuntansi dan Keuangan*, 1 (1), 106-109.
- Putri, E., & Indriana, O. R. (2020). Analisis Self, Official, dan Withholdig Assesment System Terhadap Kepatuhan Formal Wajib Pajak. *Jurnal Pengembangan Pendidikan Akuntansi dan Keuangan*, 1 (1), 109.
- Rachmat, S. A., Antoni, Manurung, S., Butarbutar, N., & Nainggolan, C. D. (2024). Strategi Pemeriksaan Pajak dalam Mendorong Peningkatan Tata Kelola Perusahaan di Bidang Akuntansi. *EKOMA : Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, 3 (4), 681-684.
- Reyvani, D., Sari, I. D., Yuanita, P., & Vientiany, D. (2024). Peranan Hukum Pajak Sebagai Sumber Keuangan Negara Pada Pembangunan Nasional Dalam Upaya Mewujudkan Kesejahteraan Rakyat. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Digital*, 1 (4), 964.
- Rodiyah, I., Sukmana, H., & Mursyidah, L. (2021). *Buku Ajar Pengantar Ilmu Administrasi Publik*. Sidoarjo: UMSIDA Press.
- Sholeh, M. (2025, Maret 13). *Data Target dan Realisasi Penerimaan Pajak 5 Tahun Terakhir*. Diambil kembali dari GoodStats: <https://goodstats.id/article/data-target-dan-realisasi-penerimaan-pajak-5-tahun-terakhir-gbXUX>
- Silmi, N., Kurniawan, B., & Subhan, M. (2024). Perencanaan dalam Ilmu Pengantar Manajemen. *Journal of Student Research (JSR)*, 106-120.
- Subagijo, K. P., & Lie, G. (2024). Hukum Pajak dan Tantangan dalam Pemungutan Pajak. *JLEB : Journal of Law Education and Business*, 2 (2), 1337-1343.
- Sugiharti. (2024). Implementation of Staffing and Directing Strategies. *J-CEKI : Jurnal Cendekia Ilmiah*, 7851-7855.

- Suhendar, E., & Setyorini, C. T. (2023). Program Pengungkapan Sukarela (PPS) Perpajakan Tahun 2022. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Akuntansi (JIMEKA)*, 8 (1), 1-2.
- Sulung, U., & Muspawi, M. (2024). Memahami Sumber Data Penelitian : Primer, Sekunder, dan Tersier. *Jurnal Edu Research*, 5 (3), 112-114.
- Sumilih, D. A., Jaya, A., Fitrianiingsih, A. D., Nugrohowardhani, R. K., Irawan, E. P., Dirna, F. C., . . . Kurniasih, U. (2025). *Metode Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: PT Star Digital Publishing.
- Supriyadi, E. I. (2021). Pergeseran Dalam Paradigma Ilmu Administrasi Publik. *Jurnal Sosial dan Humaniora*, 3 (1), 11-14.
- Tahyu, D. (2020). Analisis Kemampuan Fiskus dalam Pemeriksaan Pajak Guna Meningkatkan Kepatuhan Wajib Pajak. *Jurnal Wawancara Kinerja*, 14 (1), 121-123.
- Wildan, M. (2022, Mei 12). *Siapa WP Strategis yang Jadi Sasaran Penelitian Komprehensif oleh KPP?* Diambil kembali dari DDTC News: <https://news.ddtc.co.id/berita/nasional/39070/siapa-wp-strategis-yang-jadi-sasaran-penelitian-komprehensif-oleh-kpp>
- Wulaningrum, P. D. (2023). Analisis Pengawasan Pada Wajib Pajak Pasca Tax Amnesty Dalam Meningkatkan Penerimaan Pajak (Studi Kasus KPP Pratama Pekalongan). *Jurnal Ekonomi Manajemen Akuntansi Keuangan Bisnis Digital : JEMAK-BD*, 2 (1), 64-71.
- Yuliono, R. N. (2019). Implementasi Prinsip-Prinsip *Good Governance* dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi Pelayanan Publik. *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi*, 8 (6), 1-4.

Website

- Hariani, A. (2022). *Tugas dan Fungsi Komite Kepatuhan di KPP*. Diambil kembali dari Pajak.com: <https://www.pajak.com/pajak/tugas-dan-fungsi-komite-kepatuhan-di-kpp/>
- PPS Ditutup! Ini Rekapitulasi Lengkap Peserta dan Harta Yang Diungkap*. (2022, Juli 01). Diambil kembali dari DDTC News: <https://news.ddtc.co.id/berita/nasional/40249/pps-ditutup-ini-rekapitulasi-lengkap-peserta-dan-harta-yang-diungkap>
- PPS Usai, Bagaimana Hasilnya?* (2022, Juli 1). Diambil kembali dari Direktorat Jendral Pajak: <https://www.pajak.go.id/en/node/82912>
- Redaksi DDTCNews. (2022, Juni 22). *Ikut Kebijakan II PPS? Ini Resiko Jika WP Tidak Ungkap Seluruh Harta*. Diambil kembali dari DDTC News: <https://news.ddtc.co.id/berita/nasional/40131/ikut-kebijakan-ii-pps-ini-risiko-jika-wp-tidak-ungkap-seluruh-harta>

Dokumen

Peraturan Menteri Keuangan Nomor 15 Tahun 2025 Tentang Pemeriksaan Pajak

Diakses dari [PMK No. 15 Tahun 2025](#)

Peraturan Menteri Keuangan Nomor 196/PMK.03/2021 Tentang Tata Cara Pelaksanaan Program Pengungkapan Sukarela

Diakses dari [PMK No. 196/PMK.03/2021](#)

UU Nomor 7 Tahun 2021 Tentang Harmonisasi Peraturan Perpajakan

Diakses dari [UU No. 7 Tahun 2021](#)

UU Nomor 28 Tahun 2007 Tentang Ketentuan Umum dan Tata Cara Perpajakan

Diakses dari [UU No. 28 Tahun 2007](#)

UU Nomor 7 Tahun 1983 Tentang Pajak Penghasilan

Diakses dari [UU No. 7 Tahun 1983](#)