

## Analisis kepuasan kerja pegawai kantor pelayanan pajak Penanaman Modal Asing Empat pasca reformasi administrasi perpajakan

Dewi Wiwiek Hartini, author

Deskripsi Lengkap: <https://lib.ui.ac.id/detail?id=134708&lokasi=lokal>

---

### Abstrak

Reformasi administrasi perpajakan yang diterapkan di Kantor Pelayanan Pajak Penanaman Modal Asing Empat mulai 1 September 2004, bertujuan untuk mengamankan penerimaan negara melalui peningkatan kepatuhan sukarela Wajib Pajak dan peningkatan kepercayaan Wajib Pajak kepada fiskus. Strategi utama yang dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut adalah meningkatkan pelayanan (pelayanan prima) dan pengawasan kepada Wajib Pajak. Kualitas pelayanan prima dapat muncul karena pegawai memberikan kinerja terbaiknya. Kinerja pegawai akan meningkat apabila pegawai merasa puas dengan pekerjaannya. Howel dan Dipboye (1986) memandang kepuasan kerja sebagai hasil keseluruhan dari derajat suka atau tidak sukanya pegawai terhadap berbagai aspek pekerjaannya. Kepuasan kerja berkaitan dengan motivasi kerja. Model motivasi harapan Vroom yang dikembangkan oleh Porter-Lawler (1968), melihat hubungan timbal balik antara motivasi dan kepuasan kerja.

Pokok permasalahan dalam penelitian ini adalah pertama apakah makna kepuasan kerja menurut pegawai KPP PMA Empat sebelum reformasi administrasi perpajakan?. Kedua, bagaimanakah upaya-upaya yang dilakukan oleh DJP, sebagai instansi vertikal diatas KPP PMA Empat, untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawainya, dan ketiga, bagaimanakah kepuasan kerja pegawai KPP PMA Empat pasca reformasi administrasi perpajakan? Kerangka teori yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah bahwa reformasi administrasi perpajakan telah melakukan beberapa modifikasi, yaitu struktur organisasi menjadi lebih fungsional, modernisasi sistem informasi yang didukung dengan teknologi tinggi, peningkatan kualitas SDM melalui uji kemampuan dan integritas, serta peningkatan kompensasi yang disertai dengan adanya kode etik bagi pegawai. Keempat perubahan tersebut telah sesuai dengan teori Gibson (1996) tentang pengembangan iklim organisasi untuk pencapaian tujuan perusahaan secara efektif dan efisien. Reformasi administrasi perpajakan tersebut akan mempengaruhi kepuasan kerja pegawai. Smith, Kendall dan Hulin (1969) mengembangkan instrumen untuk mengukur kepuasan kerja dengan sebutan Job Descriptive Index (JDI). JDI mengukur 5 aspek pekerjaan, yaitu (1) pekerjaan itu sendiri, (2) kualitas supervisi, (3) rekan kerja, (4) promosi, dan (5) gaji. Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif.

Analisa penelitian didasarkan pada hasil survei kuisioner berupa pandangan pegawai terhadap 5 aspek kepuasan kerja JDI pasca reformasi administrasi perpajakan, observasi partisipatif (participant observation), serta wawancara mendalam (in depth interview) yang semiterstruktur (semistructured interview) dengan informan-informan kunci dari kalangan interen DJP yang berkompeten dengan permasalahan penelitian ini. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja pegawai KPP PMA Empat terhadap reformasi administrasi perpajakan secara umum sudah baik. Mengenai jumlah kompensasi, mayoritas pegawai sudah merasa puas. Ketidakpuasan hanya terjadi pada jabatan AR dan fungsional pemeriksa yang berhubungan langsung dengan Wajib Pajak. Ketidakpuasan juga terdapat di beberapa item, yaitu atas desain pekerjaan, sistem training, workflow SIDJP, evaluasi (feedback) dari atasan, alokasi peralatan kantor untuk fungsional pemeriksa, dan atas kurangnya penghargaan bagi jabatan pelaksana. Kode etik pegawai terbukti efektif

untuk mengikat pegawai dari perilaku disfungsional.

Simpulan yang dapat diambil dari penelitian ini bahwa makna kepuasan kerja menurut pegawai KPP PMA Empat sebelum reformasi administrasi perpajakan adalah kompensasi berada di urutan pertama, baru kemudian disusul dengan pekerjaan itu sendiri, desain pekerjaan, promosi, supervisi, rekan kerja, aktualisasi diri, dan skill variety. Ketidakpuasan atas kompensasi telah mendorong terjadinya perilaku disfungsional. Reformasi administrasi perpajakan yang dilakukan oleh DJP telah mampu meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Jumlah kompensasi yang diberikan telah memuaskan mayoritas pegawai. Ketidakpuasan hanya terjadi pada jabatan AR dan fungsional pemeriksa. Ketidakpuasan lainnya adalah atas desain pekerjaan, sistem training, workflow SIDJP, evaluasi (feedback) dari atasan, alokasi peralatan kantor untuk fungsional pemeriksa, dan atas kurangnya penghargaan bagi pelaksana. Penelitian ini juga memberikan beberapa saran bagi Kepala KPP PMA Empat dan DJP, yaitu perlunya penambahan training bagi AR dan fungsional pemeriksa, perlu lebih memperhatikan alokasi peralatan kantor bagi fungsional pemeriksa, perlu adanya evaluasi (feedback) dan pengawasan dari atasan, perlu dibentuk pola training yang baku oleh DJP, perlunya redesign job description bagi Kasi, AR, dan pelaksana, perlu dilakukan modifikasi ulang atas SIDJP, dan terakhir, perlu dilakukan redesign atas sistem kompensasi, dengan memperhitungkan faktor kinerja individual sebagai basis perhitungan.

---

Tax administration reform, which was put into practice in Tax Service Office for Foreign Investment Four (The Tax Office) since 1 September 2004, is design to secure national income through the improvement of taxpayers voluntary compliance and taxpayers reliance on Tax Officers. The main strategies to accomplish this goal are improving the public service (excellence service) and the observation process upon taxpayers. Excellence service quality can emerge when tax officers give their finest performance. Tax officers' performance will improve when they satisfied with their job. Howel and Dipboye (1986) consider job satisfaction as a whole outcome from the employees' interest toward various aspects of their job. Moreover, job satisfaction correlate with work motivation. Porter-Lawler (1968) in their Expectancy Model of Vroom of Work Motivation discovers that there is a reciprocal relationship between motivation and job satisfaction.

There are three main issues in this research. First, what is the definition of job satisfaction according to The Tax Office before the implementation of tax administration reform? Second, what does the Directorate General of Taxation (DGT), as the upper organization of The Tax Office, do to improve their employees' job satisfaction? Third, how is The Tax Office employees' job satisfaction after the implementation of tax administration reform? Theory framework used in this research is that tax administration reform had carried out several modifications which are, organizational structure changes based on the function of each division, information system modernization supported by sophisticated technology, human resource quality improvement through capability and integrity tests, and remuneration increase along with the presence of ethical code for employees. These changes are consistent with Gibson Theory (1996) about the development of organization environment to achieve corporation's goals effectively and efficiently. This tax administration reform will affects employees' job satisfaction. Smith, Kendall and Hulin (1969) develop an instrument to measure job satisfaction which is called Job Descriptive Index (JDI). JDI measures 5 aspects of a job, which are (1) the job itself, (2) supervisors' quality, (3) co-worker, (4) promotion, and (5) remuneration.

The assessment method used in this research is qualitative assessment method. The analysis will be based on the questionnaire's responses upon employees' perspective toward 5 JDI job satisfaction aspects after the

implementation of tax administration reform, participant observation, semistructured in depth interview with key officials from DGT who have competencies in handling the problems in this research.

The result of this research shows that The Tax Office employees' job satisfaction toward tax administration reform is good. Most employees are satisfied with the amount of remuneration.

Dissatisfaction only stated by Account Representatives and Auditors who directly interact with taxpayers.

The dissatisfaction also arises on several aspects such as job description design, training system, DGT Information System's Work Flow, feedback from upper management, office equipment distribution for tax auditors, and lack of reward at staff level. Ethical code for employees is effectively proven in preventing employees from showing dysfunctional behaviors.

The conclusion from this research is as follows. The meanings of job satisfaction according to The Tax Office employees in order of importance before the implementation of tax administration reform are remuneration, the job itself, job description design, promotion system, supervisors' quality, co-worker, self actualization, and skill variety. Dissatisfaction on remuneration had urges the dysfunctional behaviors occurrence. Tax administration reform implemented by DGT is capable to increase employees' job satisfaction. The amount of remuneration had satisfied most employees. Dissatisfaction only occurs at Account Representative and Auditor level. Other dissatisfaction includes dissatisfaction on job description design, training system, DGT Information System's Work Flow, feedback from upper management, office equipment distribution for tax auditors, and lack of reward at staff level. This research also proposes several suggestions which include the necessary to provide trainings for Account Representatives and tax auditors, to allocate office equipment distribution for tax auditors, to give feedback for employees, to redesign job description for Supervisors, Account Representatives and staffs, to redesign DGT Information System's Work Flow, and to revise remuneration system by using individual performance as the calculation base.