



UNIVERSITAS INDONESIA

**ANALISIS PELAKSANAAN REKRUTMEN, SELEKSI, DAN PENGEMBANGAN
PENYIDIK PEGAWAI NEGERI SIPIL (PPNS) PADA DIREKTORAT INTELIJEN DAN
PENYIDIKAN DIREKTORAT JENDERAL PAJAK**

TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Sains (M.Si.) dalam Ilmu Administrasi**

**ACHMAD FAIZIN
0606017800**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM PASCASARJANA
Kekhususan : Administrasi dan Kebijakan Perpajakan**

**JAKARTA
JUNI, 2009**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Tesis ini adalah hasil karya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : Achmad Faizin

NPM : 0606017800

Tanda Tangan :

Tanggal : 12 April 2009

Universitas Indonesia

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :
Nama : Achmad Faizin
NPM : 0606017800
Program Studi : Ilmu Administrasi
Judul Tesis : Analisis Pelaksanaan Rekrutmen, Seleksi, dan Pengembangan Penyidik Pegawai Negeri Sipil (PPNS) Pada Direktorat Intelijen dan Penyidikan Direktorat Jenderal Pajak

Telah dipertahankan dihadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Sains pada Program Studi Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Ketua Sidang : Prof. Dr. Bhenyamin Hoessein (.....)

Pembimbing : Prof. Dr. Azhar Kasim. MPA (.....)

Penguji : Dr. Machfud Sidik, M.Sc. (.....)

Sekretaris Sidang : Drs. Heri Fathurahman, M.Si. (.....)

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 2 Juli 2009

Universitas Indonesia

KATA PENGANTAR

Puji syukur Alhamdulillah, penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, karena hanya atas karunia-Nya, maka penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Tesis ini merupakan tugas akhir untuk menyelesaikan pendidikan strata dua pada Program Pascasarjana Program Studi Ilmu Administrasi Kekhususan Administrasi dan Kebijakan Perpajakan Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.

Penyidikan pajak hanya dapat dilakukan oleh Penyidik Pegawai Negeri Sipil (PPNS), hal ini menunjukkan bahwa PPNS memiliki peran yang strategis dalam *self assessment system* yang dianut Indonesia. Dit Intelidik sebagai direktorat yang mengelola PPNS melakukan rekrutmen PPNS untuk mendapatkan calon yang berkuaitas, melakukan seleksi untuk memilih yang terbaik diantara calon yang ada, dan melakukan pengembangan PPNS dengan berbagai cara untuk meningkatkan kinerja PPNS.

Tiga kegiatan tersebut menarik untuk diteliti mengingat besarnya wewenang PPNS yang diberikan UU dan peran yang penting dari PPNS untuk menjadi penjaga di barisan terakhir dalam menjamin penerimaan pajak. Penelitian ini mencoba menelaah pelaksanaan rekrutmen, seleksi, dan pengembangan PPNS yang dilakukan Ditintelidik DJP

Dalam penyusunan tesis ini penulis juga mendapat banyak bantuan dari beberapa pihak. Oleh karena itu penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Prof. Dr. Bambang Shergi Laksono, selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.
2. Prof. Bhenyamin Hoessein, selaku Ketua Program Pascasarjana Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.
3. Prof. Dr. Azhar Kasim, MPA., selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga dan pemikiran untuk memberikan bimbingan, petunjuk dan masukan yang sangat berharga yang dimulai dari persiapan, pelaksanaan penelitian sampai dengan penulisan tesis ini.
4. Drs. Heri Fathurahman, M.Si. Selaku Sekretaris sidang yang memberi banyak masukan dan wawasan.

Universitas Indonesia

5. Para pejabat dan staf di lingkungan Direktorat Intelijen dan Penyidikan Direktorat Jenderal Pajak.
6. Para fungsional PPNS dilingkungan Direktorat Intelijen dan Penyidikan Direktorat Jenderal Pajak dan Kanwil DJP Jakarta Selatan.
7. Seluruh staf pengajar dan staf sekretariat Program Pascasarjana Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.
8. Teman – teman di Program Pascasarjana Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.
9. Seluruh keluarga ibunda, istri Dewi Ratnawati, ananda Ira Salsabila Rohadatul 'Aisy "Salsa" dan Rai Zulfikar "Gomes" Satriagama, yang telah mendorong dan memberikan do'a agar penulis segera menyelesaikan tesis ini untuk kebanggaan keluarga dan pemicu studi buat anak-anak tercinta.
10. Seluruh teman-teman serta segenap kerabat yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah memberikan, support, perhatian serta bantuan sehingga selesainya penyusunan tesis ini.

Tak ada gading yang tak retak, semoga tulisan sederhana ini dapat menjadi masukan terutama dalam pengelolaan pegawai negeri dilingkungan Direktorat Jenderal Pajak khususnya dalam manajemen PPNS agar dapat meningkatkan profesionalisme dan kinerja yang lebih baik . Amin.

Jakarta, Juli 2009

Penulis

Universitas Indonesia

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR
UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai civitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Achmad Faizin
NPM : 0606017800
Program Studi : Ilmu Administrasi
Departemen : Ilmu Administrasi
Fakultas : Ilmu sosial dan Ilmu politik
Jenis karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (Non-Exclusive Royalty-Free Right)** atas karya ilmiah saya yang berjudul:

Analisis Pelaksanaan Rekrutmen, Seleksi, dan Pengembangan Penyidik
Pegawai Negeri Sipil (PPNS) Pada Direktorat Intelijen dan Penyidikan
Direktorat Jenderal Pajak

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta
Pada Tanggal : 6 Juli 2009
Yang menyatakan

(Achmad Faizin)

Universitas Indonesia

**UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI
KEKHUSUSAN ADMINISTRASI DAN KEBIJAKAN PERPAJAKAN**

ABSTRAKS

**Achmad Faizin
0606017800**

Analisis Pelaksanaan Rekrutmen, Seleksi, dan Pengembangan Penyidik Pegawai Negeri Sipil (PPNS) Pada Direktorat Intelijen dan Penyidikan Direktorat Jenderal Pajak

xii + 118 halaman + 11 tabel + 2 gambar + 4 lampiran
Acuan: 42 Buku, 5 Lain-Lain (1981 – 2008)

Direktorat Jenderal Pajak memiliki fungsi pengawasan dalam *self assessment system*. Fungsi tersebut dijalankan dengan berbagai kegiatan, diantaranya adalah penyidikan tindak pidana perpajakan. Penyidikan hanya dapat dilakukan oleh Penyidik Pegawai Negeri Sipil (PPNS). PPNS memiliki wewenang yang berbeda dengan PNS lainnya dilingkungan DJP sehingga rekrutmen, seleksi dan pengembangannya dilakukan secara terpisah oleh Direktorat Intelijen dan Penyidikan Pajak (Ditinteldik)

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis proses rekrutmen dan seleksi PPNS, untuk mengetahui dan menganalisis program pengembangan PPNS, dan untuk menganalisis cara mengatasi masalah yang dihadapi dalam pelaksanaan rekrutmen, seleksi, dan pengembangan PPNS. Metode penelitian adalah deskriptif dengan pendekatan kualitatif.

Sebelum adanya Dit Inteldik, rekrutmen dilakukan dengan penunjukan langsung oleh pimpinan, tanpa proses seleksi yang jelas. Setelah menjadi Ditinteldik, rekrutmen dilakukan lebih terbuka dengan memanfaatkan media internal dan seleksi dilakukan dengan berbagai tahapan, namun belum berdasarkan analisis yang menyeluruh tentang kualifikasi yang ideal untuk PPNS dan jumlah yang paling tepat untuk kebutuhan PPNS.

Pengembangan PPNS telah dilakukan sejak awal adanya PPNS di lingkungan DJP, namun hanya diklat yang mendasar untuk membekali PPNS dengan pengetahuan berkaitan dengan wewenangnya. Pengembangan yang dilakukan belum didahului dengan analisis kebutuhan pengembangan, kebutuhan organisasi DJP dan juga pengembangan individu PPNS.

Permasalahan yang dihadapi dalam rekrutmen, seleksi dan pengembangan PPNS berawal dari belum adanya perencanaan dan analisis yang matang tentang pengelolaan kegiatan manajemen SDM, sehingga cara yang dapat dilakukan untuk mengatasi masalah tersebut adalah melakukan analisis jabatan dan analisis beban kerja untuk rekrutmen dan seleksi PPNS. DJP sebaiknya segera melakukan analisa jabatan dan analisa beban kerja agar dapat merencanakan pengelolaan PPNS yang lebih baik, mulai dari merekrut, menyeleksi, dan pengembangan yang sebaiknya dilakukan. Untuk pengembangan diperlukan juga analisis kebutuhan pengembangan yang akan menghasilkan informasi tentang kebutuhan pelatihan dan pendidikan apa yang paling mendesak untuk dilakukan. Setelah 26 tahun berlakunya *self assessment system*, sudah saatnya DJP lebih meningkatkan *law enforcement* melalui penyidikan, agar dapat menimbulkan efek jera bagi Wajib Pajak.

Universitas Indonesia

**UNIVERSITY OF INDONESIA
FACULTY OF SOCIAL AND POLITICAL SCIENCES
DEPARTMENT OF ADMINISTRATIVE SCIENCE
POSTGRADUATED PROGRAM
ADMINISTRATIVE SCIENCE PROGRAMME
MAJOR IN ADMINISTRATIVE AND TAX POLICY**

ABSTRACTS

**Achmad Faizin
0606017800**

The Analysis of Recruitment, Selection, and Development of PPNS in Directorate of Intelligence and Investigation of Directorate General of Taxes

xiii + 118 pages + 11 table + + 2 pictures + 6 additional Literature: 42 books, 5 others (1981 – 2008)

Directorate General of Taxes (DJP) has the monitoring function in self assessment system. This function work with some activities such as investigating criminal action tax. The investigation can only be executed by PPNS. PPNS has difference authority with other PNS in DJP so the management of PPNS resource held by a directorate of Intelligence and Investigation Taxes (Ditinteldik). The wide authority for PPNS need the right person to execute this job. The process to recruit the qualify PPNS start from recruitment, selection, and development.

The purpose of this research are to know and analyst the recruitment and selection process, to know and analyst the development program of PPNS, and to analyst the method to solve the problem in executing the recruitment, selection and development of PPNS in the Directorate of Intelligence and Investigation in DJP. The method used in this research is descriptive with the qualitative method.

Before the project of Ditinteldik, recruitment was executed by direct appointment by the director without the selection process. After the project of Ditinteldik, recruitment is executed using the internal media and the selection process have some steps, but not using the comprehensive analysis of the ideal qualification for PPNS and the exact need of PPNS.

The development of PPNS already made from the beginning of PPNS, but only in the form of short course to provide basic knowledge that have a relation to their authority. After the Ditinteldik, the development made more intensive but doesn't precede with the analyst of development needs, DJP organization needs, and also PPNS personal development. PPNS development should ideally cover the PPNS development as personal employee achievement, organization Ditinteldik development and common DJP.

The problem occured in recruitment, selection and development of PPNS in DJP started from no planning and proper assessment about management of human resources, so the problem solving of this case is to analyst the position and workload in the process of recruitment and selection of PPNS. The need assessment make the guided development, systematic and efficient.

It's better for DJP to do the job analysis and workload analysis soon so that DJP can make plan to controll better PPNS. For the development, it is also important to have needs assessment development that result the information about urgent training and education needs. The ideal development can develop the personal PPNS and also DJP organization. After 26 years if self assessment system, it's time for DJP to upgrade law enforcement through investigation to give someone's lesson to the tax payer.

Universitas Indonesia

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS.....	v
ABSTRAK.....	vi
ABSTRACTS.....	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR.....	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah Pokok.....	9
1.3 Tujuan Penelitian.....	9
1.4 Signifikansi Penelitian.....	10
1.5 Sistematika Penulisan	11
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	13
2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM).....	13
2.2 Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM).....	15
2.3 Sistem Merit Dalam Penarikan Karyawan	19
2.4 Analisis Pekerjaan.....	22
2.5 Penarikan (Recruitment) Karyawan	24
2.6 Seleksi Karyawan.....	29
2.7 Pengembangan Karyawan	33
2.8 Pendidikan dan Latihan.....	42
2.9 Kerangka Teori	47
BAB III METODE PENELITIAN.....	50
3.1 Pendekatan Penelitian.....	50
3.2 Jenis Penelitian.....	50
3.3 Metode Pengumpulan Data.....	51
3.4 Nara Sumber.....	52
3.5 Metode Analisis Data	53
3.6 Proses Penelitian	53
3.7 Penentuan dan Obyek Penelitian.....	55
3.8 Keterbatasan Penelitian.....	55
BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN.....	58
4.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian.....	58
4.1.1 Manajemen Pegawai Negeri Sipil	58
4.1.2 Pembinaan Pegawai Negeri Sipil	61
4.1.3 Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil.....	65
4.1.4 Kode Etik, Disiplin , Netralitas , Jiwa Korps Pegawai Negeri.....	68

4.2	Hukum Pajak dan Tindak Pidana Perpajakan.....	69
4.3	Sanksi Perpajakan.....	74
4.3.1	Sanksi Pidana.....	75
4.3.2	Sanksi Administrasi.....	77
4.4	Kegiatan Penyidikan Pajak.....	79
4.5	Penyidik Pegawai Negeri Sipil Direktorat Jenderal Pajak.....	83
4.6	Ketentuan Undang-undang Penyidikan dibidang Perpajakan.....	91
4.7	Program Rekrutmen dan Seleksi Penyidik Pegawai Negeri Sipil (PPNS) pada Direktorat Intelijen dan Penyidikan Direktorat Jenderal Pajak.....	96
4.8	Pengembangan Penyidik Pegawai Negeri Sipil (PPNS) Pada Direktorat Intelijen dan Penyidikan Direktorat Jenderal Pajak.....	106
1.	Rekayasa Keuangan.....	107
2.	Pemeriksaan Bukti Permulaan dan Penyidikan Pajak.....	107
3.	Intelijen.....	107
4.9	Cara Mengatasi Masalah dalam Rekrutmen, Seleksi dan Pengembangan Penyidik Pegawai Negeri Sipil (PPNS) pada Direktorat Intelijen dan Penyidikan Direktorat Jenderal Pajak.....	111
BAB V	PENUTUP.....	116
5.1	Simpulan.....	116
5.2	Saran.....	117
DAFTAR PUSTAKA		
LAMPIRAN		
DAFTAR RIWAYAT HIDUP		

DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel 1.1	: Perkembangan PDB, APBN dan Penerimaan Pajak Tahun 2000-2006.....	1
Tabel 2.1	: Perbedaan <i>Coaching</i> dengan <i>Counseling</i>	41
Tabel 4.1	: Sanksi Pidana dalam Undang-Undang Perpajakan...	76
Tabel 4.2	: Kebijakan Penyidikan Pajak Tahun 2008.....	85
Tabel 4.3	: Kebijakan Penempatan Fungsional Penyidik Pegawai Negeri Sipil (PPNS) Tahun 2008.....	86
Tabel 4.4	: Rincian Surat Penyelesaian Surat Perintah Pemeriksaan.....	87
Tabel 4.5	: Hasil Pemeriksaan Bukti Permulaan	88
Tabel 4.6	: Tingkat Penyelesaian Penyidikan Pajak Tahun 2008	89
Tabel 4.7	: Realisasi Tingkat Penyelesaian Penyidikan Pajak Tahun 2008.....	90
Tabel 4.8	: Jumlah Penyidik Pegawai Negeri Sipil (PPNS) Hasil Rekrutmen.....	100
Tabel 4.9	: Jumlah Penyidik Pegawai Negeri Sipil Berdasarkan Golongan.....	104

Universitas Indonesia

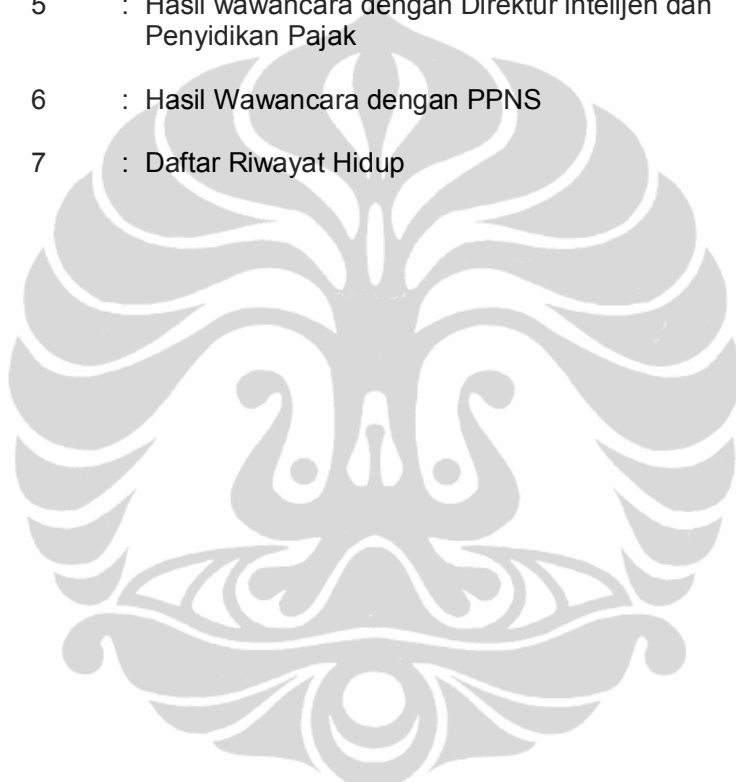
DAFTAR GAMBAR

- Gambar 2.1 : Manfaat Informasi Analisis Pekerjaan..... 23
- Gambar 4.1 : Struktur Organisasi Direktorat Intelijen dan Penyidikan..... 84



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Proses Penyidikan Pajak
- Lampiran 2 : Data Induk PPNS
- Lampiran 3 : Daftar Pertanyaan Pedoman Wawancara
- Lampiran 4 : Perbandingan Penyidikan dalam KUP
- Lampiran 5 : Hasil wawancara dengan Direktur intelijen dan Penyidikan Pajak
- Lampiran 6 : Hasil Wawancara dengan PPNS
- Lampiran 7 : Daftar Riwayat Hidup



DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : Achmad Faizin
Tempat Tanggal Lahir : Magelang , 07 Oktober 1974
Alamat : JL. TK Ria No. 36 Rt 06/02 Kampung Tengah
Kramat Jati , Jakarta Timur
Telp. 021 8092874

Riwayat Pendidikan Formal :
Tahun lulus 1986 : SD Negeri Payaman I Kab Magelang
Tahun lulus 1989 : SMP Negeri 3 Magelang
Tahun lulus 1992 : SMA Negeri 2 Magelang
Tahun lulus 1995 : Program D 3 STAN Jakarta
Tahun lulus 2001 : Fakultas Ekonomi Akuntansi Universitas
Airlangga Surabaya

Riwayat Pendidikan Dinas :
Tahun 1994 : Diklat Prajabatan II , BPLK Jakarta
Tahun 1997 : Diklat DPT II Khusus Ajun Akuntan , BPLK
Keuangan Jakarta
Tahun 2002 : Diklat Fungsional Pemeriksa Pajak ,
Pusdiklat Perpajakan Jakarta
Tahun 2005 : Diklat PPNS , Lemdiklat Polri Megamendung
Tahun 2008 : Diklat Penyegaran Pemeriksaan Bukti Permulaan
Dan Penyidikan Pajak , Dit Inteldik DJP Jakarta

Riwayat Pekerjaan :
Tahun 1994 s/d 1996 : Sekretariat Ditjen Pajak , Jakarta
Tahun 1996 s/d 1997 : Kantor Pelayanan Pajak Kediri
Tahun 1997 s/d 2002 : Kantor Pemeriksaan dan Penyidikan Pajak
Surabaya Dua
Tahun 2002 s/d 2005 : Kantor Wilayah DJP Jakarta Khusus
Tahun 2005 s/d 2007 : Kantor Wilayah DJP Jakarta Timur
Tahun 2007 s/d 2009 : Kantor Wilayah DJP Jakarta Selatan
Tahun 2009 s/d sekarang : Kantor Wilayah DJP Bengkulu dan Lampung

**UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI
KEKHUSUSAN ADMINISTRASI DAN KEBIJAKAN PERPAJAKAN**

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS

Judul Tesis : Analisis Pelaksanaan Rekrutmen, Seleksi, dan Pengembangan Penyidik Pegawai Negeri Sipil (PPNS) Pada Direktorat Intelijen dan Penyidikan Direktorat Jenderal Pajak

Penyusun : Achmad Faizin

NPM : 0606017800

Program Studi : Ilmu Administrasi

Kekhususan : Administrasi dan Kebijakan Perpajakan

Pembimbing Tesis :

(Prof. Dr. Azhar Kasim, MPA)

Universitas Indonesia