

BAB 4

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Demografi Penelitian

4.1.1 Gambaran Umum Kantor Pelayanan Pajak Penanaman Modal Asing Satu, Dua dan Empat

Penelitian dilaksanakan pada Kantor Pelayanan Pajak Penanaman Modal Asing (PMA) Satu, Dua dan Empat, dengan jangka waktu penelitian selama 8 minggu mulai tanggal 6 April s.d. 29 Mei 2009.

4.1.1.1 Demografi KPP PMA Satu

Kantor Pelayanan Pajak Penanaman Modal Asing Satu merupakan unit vertikal dari Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jakarta Khusus yang dibentuk sesuai dengan Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor: 443/KMK.01/2001, 23 Juli 2001 yang mengalami beberapa kali perubahan terakhir dengan Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor: 67/PMK.01/2008 tanggal 6 Mei 2008. Wajib Pajak yang terdaftar pada KPP PMA Satu adalah seluruh wajib pajak PMA yang tidak masuk bursa dan melakukan kegiatan usaha di sektor Industri Kimia dan Barang Galian Non Logam, kecuali ditentukan lain.

Sesuai dengan Peraturan Direktur Jenderal Pajak Nomor: 9/PJ/2008 tanggal 25 Maret 2008, tentang tempat pendaftaran bagi Wajib Pajak tertentu dan atau tempat Pelaporan Usaha Bagi Pengusaha Kena Pajak Tertentu, kegiatan usaha yang termasuk dalam sektor ini adalah Industri Kertas, Barang dari Kertas, dan sejenisnya, Industri Penerbitan, Percetakan, dan Reproduksi Media Rekaman, Industri Batubara, Pengilangan Minyak Bumi, dan Pengolahan Gas Bumi, Barang-barang dari Hasil Pengilangan, dan Bahan Bakar Nuklir, Industri Kimia dan Barang-barang dari Bahan Kimia, Industri Karet, Barang dari Karet, dan Barang dari Plastik, Industri Barang Galian Bukan Logam, Industri Furnitur dan Industri Pengolahan Lainnya.

Jumlah Nomor Pokok Wajib Pajak KPP PMA Satu menurut klasifikasi lapangan usaha (KLU) per 22 Mei 2009 dapat disajikan sebagai berikut :

Tabel 4.1. Jumlah Nomor Pokok Wajib Pajak Terdaftar di KPP PMA Satu Menurut KLU per 22 Mei 2009

No.	Nomor KLU	Klasifikasi Lapangan usaha	Jumlah NPWP
1.	21000	Industri Kertas, Barang dari Kertas, dan Sejenisnya	72
2.	22000	Industri Penerbitan, Percetakan, dan Reproduksi Media Rekaman	47
3.	23000	Industri Batu Bara, Pengilangan Minyak Bumi, dan Hasil Pengolahan Gas Bumi, Barang-Barang dari Hasil Pengilangan, Bahan Bakar Nuklir	9
4.	24000	Industri Kimia dan Barang-Barang dari Bahan Kimia	373
5.	25000	Industri Karet, Barang dari Karet, Barang dari Plastik	303
6.	26000	Industri Barang Galian Bukan Logam	111
7.	36000	Industri Furnitur dan Industri Pengolahan Lainnya	175
8.	37000	Industri Daur Ulang	4
	Jumlah		1.094

Sumber : Seksi PDI KPP PMA Satu

Jumlah penerimaan pajak pada KPP PMA Satu menurut tabelaris modul penerimaan negara (MPN) per April 2009 adalah sebagai berikut :

Tabel 4.2. Jumlah Penerimaan KPP PMA Satu sampai dengan Caturwulan I Tahun 2009

No.	Tahun	Jumlah Penerimaan	Pertumbuhan (Penurunan)	% Pertumbuhan (Penurunan)
1.	2004	4.237.611.347.738	-	-
2.	2005	6.537.159.635.291	2.299.548.287.553	54,27%
3.	2006	6.995.833.919.911	458.674.284.620	7,02%
4.	2007	8.363.691.553.964	1.367.857.634.053	19,55%
5.	2008	10.522.780.748.499	2.159.089.194.535	25,82%
5.1.	Catur Wulan I 2008	3.615.121.322.404		
6.	Catur Wulan I 2009	3.306.302.564.213	(308.818.758.191)	(8,54%)

Sumber : Tabelaris MPN KPP PMA Satu

Jumlah pegawai pada KPP PMA Satu ada 108 orang dengan komposisi sebagian besar berpendidikan Strata 1/DIV sebanyak 53 orang (49,07%) dan S2 sebanyak 29 orang (26,85%). Secara keseluruhan komposisi pegawai yang berpendidikan Strata 1, 2 dan 3 sebanyak 83 orang (76,85%). Sisanya berpendidikan D1/D3 serta SLTA sebanyak 25 orang (23,14%). Hal ini berarti

sumber daya manusia (SDM) pada KPP PMA Satu sebagian besar memiliki pendidikan tinggi, sehingga dapat dikatakan sebagai kantor modern telah memiliki sumberdaya manusia yang mampu menangani pekerjaan yang ditugaskan.

Tabel 4.3. Komposisi Golongan dan Tingkat Pendidikan Pegawai KPP PMA Satu Per 19 Maret 2009

Golongan Pegawai	Tingkat Pendidikan					Jumlah
	SLTA	D1/D3	S1/DIV	S2	S3	
I	0	0	0	0	0	0
II	4	21	0	0	0	25
III	0	0	53	27	0	80
IV	0	0	0	2	1	3
Jumlah	4	21	53	29	1	108
Persentase	3,7%	19,44%	49,07%	26,85%	1,01%	100%

Sumber : Website Kepegawaian KPP PMA Satu

Komposisi fungsional pemeriksa pajak pada KPP PMA Satu berjumlah 34 orang (31,48% dari seluruh pegawai KPP PMA Satu) dengan komposisi sebagian besar berpendidikan Strata 1/DIV sebanyak 18 orang (52,94%) dan S2 sebanyak 14 orang (41,17%). Secara keseluruhan komposisi pegawai yang berpendidikan Strata 1, 2 dan 3 sebanyak 33 orang (97,05%). Hal ini berarti para pemeriksa pajak di KPP PMA Satu telah memiliki pendidikan tinggi, seiring dengan tuntutan pelayanan dan kinerja pada kantor modern.

Tabel 4.4. Komposisi Golongan dan Tingkat Pendidikan Fungsional Pemeriksa Pajak KPP PMA Satu Per 19 Maret 2009

Golongan Pegawai	Tingkat Pendidikan					Jumlah
	SMP/SMU	D1/D3	S1/DIV	S2	S3	
I	0	0	0	0	0	0
II	0	1	0	0	0	1
III	0	0	18	11	0	29
IV	0	0	0	3	1	4
Jumlah	0	1	18	14	1	34
Persentase	0%	2,94%	52,94%	41,17%	2,94%	100%

Sumber : Website Kepegawaian KPP PMA Satu

Dari 34 fungsional pemeriksa pajak KPP PMA Satu, sesuai dengan jenjang jabatannya terdistribusi menjadi 3 supervisor, 15 ketua tim dan 16

anggota tim yang terbagi dalam 3 kelompok. Kelompok I berjumlah 12 pemeriksa yang terdiri dari 1 supervisor, 5 ketua tim dan 6 anggota tim. Pada kelompok II terdiri dari 11 pemeriksa yang terbagi dalam 1 supervisor, 5 ketua tim dan 5 anggota tim, sedangkan kelompok III terdiri dari 11 pemeriksa pajak yang terdiri atas 1 supervisor, 5 ketua tim dan 5 anggota tim. Hal ini berarti para pemeriksa pajak di KPP PMA Satu bisa dikatakan paling merata distribusi kelompoknya, baik supervisor, ketua tim maupun anggota timnya dibanding dengan KPP PMA lainnya, tetapi kalau dilihat rentang kendalanya setiap supervisor mengawasi lebih banyak pegawai dibandingkan dengan KPP PMA lainnya.

Tabel 4.5. Komposisi Jenjang Jabatan Fungsional Pemeriksa Pajak KPP PMA Satu Per 19 Maret 2009

No.	Supervisor	Ketua Tim	Anggota Tim	Kelompok
1.	Supervisor I	Ketua Tim 1.1.	Anggota Tim 1.1.1	Kelompok I
			Anggota Tim 1.1.2	
		Ketua Tim 1.2.	Anggota Tim 1.2.	
		Ketua Tim 1.3.	Anggota Tim 1.3.	
		Ketua Tim 1.4.	Anggota Tim 1.4.	
		Ketua Tim 1.5.	Anggota Tim 1.5.	
2.	Supervisor 2	Ketua Tim 2.1.	Anggota Tim 2.1.	Kelompok II
		Ketua Tim 2.2.	Anggota Tim 2.2.	
		Ketua Tim 2.3.	Anggota Tim 2.3.	
		Ketua Tim 2.4.	Anggota Tim 2.4.	
		Ketua Tim 2.5.	Anggota Tim 2.5.	
3.	Supervisor 3	Ketua Tim 3.1.	Anggota Tim 3.1.	Kelompok III
		Ketua Tim 3.2.	Anggota Tim 3.2.	
		Ketua Tim 3.3.	Anggota Tim 3.3.	
		Ketua Tim 3.4.	Anggota Tim 3.4.	
		Ketua Tim 3.5.	Anggota Tim 3.5.	

Sumber : Bagian Kepegawaian KPP PMA Satu

Jumlah rencana, penerbitan, realisasi dan tunggakan surat perintah pemeriksaan (SPP) pada KPP PMA Satu dapat disajikan sebagai berikut :

Berdasarkan laporan produksi selama 2 tahun dan triwulan 1 tahun 2009, bisa dikatakan bahwa produksi tertinggi ada di tahun 2007 (38,8 LPP per pemeriksa), sedangkan lama waktu penyelesaian SPP tercepat terjadi pada triwulan 1 tahun 2009 (5,29 hari)

Tabel 4.6. Jumlah Rencana, Penerbitan, Realisasi, Tunggakan Surat Perintah Pemeriksaan dan Prestasi Rata-rata Pemeriksa serta Rata-rata Lamanya Penyelesaian SPP pada KPP PMA Satu tahun 2007, 2008 dan Triwulan I tahun 2009

No	Uraian	Rencana	Penerbitan	Realisasi	Tunggakan
TAHUN 2007					
1	Jumlah Pemeriksaan	1.318	1.255	1.628	(373)
2	Jumlah Pemeriksa	42	42	42	42
3	Jumlah Kelompok	4	4	4	4
4	Prestasi rata-rata per pemeriksa (LPP)	31,4	29,9	38,8	(8,9)
5	Lamanya penyelesaian rata-rata per pemeriksa (hari)	8,29	8,70	6,71	(29,28)
6	Prestasi rata-rata per kelompok (LPP)	330	314	407	(93)
7	Lamanya penyelesaian rata-rata per kelompok (hari)	0,79	0,83	0,64	(2,79)
TAHUN 2008					
1	Jumlah Pemeriksaan	1.256	1.256	722	534
2	Jumlah Pemeriksa	34	34	34	34
3	Jumlah Kelompok	3	3	3	3
4	Prestasi rata-rata per pemeriksa (LPP)	36,94	36,94	21,24	15,71
5	Lamanya penyelesaian rata-rata per pemeriksa (hari)	7,04	7,04	12,24	16,55
6	Prestasi rata-rata per kelompok (LPP)	419	419	241	178
7	Lamanya penyelesaian rata-rata per kelompok (hari)	0,62	0,62	1,08	1,46
TRIWULAN I TAHUN 2009					
1	Jumlah Pemeriksaan	696	696	180	516
2	Jumlah Pemeriksa	34	34	34	34
3	Jumlah Kelompok	3	3	3	3
4	Prestasi rata-rata per pemeriksa (LPP)	20,47	20,47	5,29	15,18
5	Lamanya penyelesaian rata-rata per pemeriksa (hari)	3,18	3,18	12,28	4,28
6	Prestasi rata-rata per kelompok (LPP)	232	232	60	172
7	Lamanya penyelesaian rata-rata per kelompok (hari)	0,28	0,28	1,08	0,38

Sumber : Laporan Pelaksanaan dan Hasil Pemeriksaan Triwulan IV tahun 2007 dan 2008 serta Triwulan 1 tahun 2009

4.1.1.2. Demografi KPP PMA Dua

Kantor Pelayanan Pajak Penanaman Modal Asing Dua merupakan unit vertikal dari Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jakarta Khusus yang dibentuk sesuai dengan Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor: 443/KMK.01/2001, 23 Juli 2001 yang mengalami beberapa kali perubahan terakhir dengan Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor: 67/PMK.01/2008 tanggal 6 Mei 2008. Wajib Pajak yang terdaftar pada KPP PMA Dua adalah seluruh wajib pajak PMA yang tidak masuk bursa dan melakukan kegiatan usaha di sektor Industri Logam dan Mesin.

Sesuai dengan Peraturan Direktur Jenderal Pajak Nomor: 9/PJ/2008 tanggal 25 Maret 2008, tentang Tempat Pendaftaran bagi Wajib Pajak Tertentu dan atau Tempat Pelaporan Usaha Bagi Pengusaha Kena Pajak Tertentu, kegiatan usaha yang termasuk dalam sektor ini adalah Industri Logam Dasar, Industri Barang dari Logam, kecuali Mesin dan peralatannya, Industri Mesin dan Perlengkapannya, Industri Mesin dan Peralatan Kantor, Akuntansi, dan Pengolahan Data, Industri Mesin Listrik Lainnya dan Perlengkapannya, Industri Radio, Televisi, dan Peralatan Komunikasi, serta Perlengkapannya, Industri Peralatan Kedokteran, Alat-alat Ukur, Peralatan Navigasi, Peralatan Optik, Jam dan Lonceng, Industri Kendaraan Bermotor, Industri Alat Angkutan, selain Kendaraan Bermotor Roda Empat atau lebih.

Jumlah Nomor Pokok Wajib Pajak yang terdaftar pada KPP PMA Dua menurut klasifikasi lapangan usaha per 25 Mei 2009 dapat disajikan sebagai berikut :

Tabel 4.7. Jumlah Nomor Pokok Wajib Pajak terdaftar di KPP PMA Dua Menurut KLU per 25 Mei 2009

No.	Nomor KLU	Klasifikasi Lapangan usaha	Jumlah NPWP
1.	27100	Industri Logam Dasar Besi dan Baja	152
2.	28110	Industri Barang-Barang Logam Siap Pasang untuk Bangunan	186
3.	29000	Industri Mesin dan Perlengkapannya	281
4.	30003	Industri Mesin Kantor, Komputasi dan Akuntansi Elektronik	7
5.	31509	Industri Komponen Lampu Listrik	108
6.	32200	Industri Alat Transmisi Komunikasi	241

(sambungan)

No.	Nomor KLU	Klasifikasi Lapangan usaha	Jumlah NPWP
7.	33121	Industri Peralatan Pengukuran, Pengatur dan Pengujian Manual	18
8.	34100	Industri Kendaraan Bermotor Roda Empat atau Lebih	130
9.	35000	Industri Alat Angkutan, Selain Kendaraan Bermotor Roda Empat atau Lebih	96
10.	45210	Konstruksi Gedung	1
11.	53392	Perdagangan Ekspor Barang-Barang Kimia dan Farmasi untuk Keperluan Rumah Tangga	1
12.	72200	Jasa Konsultasi Piranti Lunak	2
13.	74990	Jasa Perusahaan yang Tidak Diklasifikasikan di Tempat Lain	1
	Jumlah		1,224

Sumber : Seksi PDI KPP PMA Dua

Jumlah penerimaan pajak pada KPP PMA Dua menurut tabelaris modul penerimaan negara (MPN) per April 2009 adalah sebagai berikut

Tabel 4.8. Jumlah Penerimaan KPP PMA Dua sampai dengan Caturwulan I Tahun 2009

No.	Tahun	Jumlah Penerimaan	Pertumbuhan (Penurunan)	% Pertumbuhan (Penurunan)
1.	2004	2.413.484.704.891	-	-
2.	2005	6.047.842.844.619	3.634.358.139.728	150,59 %
3.	2006	6.057.719.909.747	9.877.065.128	0,16 %
4.	2007	7.529.383.149.544	1.471.663.239.797	24,29 %
5.	2008	10.117.280.749.237	2.587.897.599.693	34,37 %
5.1.	Catur Wulan I 2008	3.236.468.210.734		
6.	Catur Wulan I 2009	2.970.311.738.992	(266.156.471.742)	(8,22%)

Sumber : Tabelaris MPN KPP PMA Dua

Jumlah pegawai pada KPP PMA Dua ada 94 orang dengan komposisi pendidikan untuk Strata 1/DIV sebanyak 44 orang (47,72%) dan D1/D3 sebanyak 27 orang (28,72%). Secara keseluruhan komposisi pegawai yang berpendidikan Strata 1, dan 2 sebanyak 67 orang (71,27%). Hal ini berarti SDM pada KPP PMA Dua sebagian besar memiliki pendidikan tinggi.

Tabel 4.9. Komposisi Golongan dan Tingkat Pendidikan Pegawai di KPP PMA Dua Per 19 Maret 2009

Golongan Pegawai	Tingkat Pendidikan					Jumlah
	SMP/SMU	D1/D3	S1/DIV	S2	S3	
I	0	0	0	0	0	0
II	0	27	0	0	0	27
III	0	0	42	22	0	64
IV	0	0	2	1	0	3
Jumlah	0	27	44	23	0	94
Persentase	0%	28,72%	47,72%	24,46%	0%	100%

Sumber : Website Kepegawaian KPP PMA Dua

Komposisi fungsional pemeriksa pajak pada KPP PMA Dua berjumlah 26 orang (27,65% dari seluruh pegawai KPP PMA Dua) dengan komposisi sebagian besar berpendidikan Strata 1/DIV sebanyak 18 orang (69,23%) dan S2 sebanyak 8 orang (30,76%). Secara keseluruhan komposisi pegawai yang berpendidikan Strata 1 dan 2 sebanyak 26 orang (100%). Hal ini berarti semua fungsional pemeriksa pajak di KPP PMA Dua merupakan SDM yang memiliki pendidikan tinggi.

Tabel 4.10. Komposisi Golongan dan Tingkat Pendidikan Fungsional Pemeriksa Pajak KPP PMA Dua Per 19 Maret 2009

Golongan Pegawai	Tingkat Pendidikan					Jumlah
	SMP/SMU	D1/D3	S1/DIV	S2	S3	
I	0	0	0	0	0	0
II	0	0	0	0	0	0
III	0	0	16	8	0	24
IV	0	0	2	0	0	2
Jumlah	0	0	18	8	0	26
Persentase	0%	0%	69,23%	30,76%	0%	100%

Sumber : Website Kepegawaian KPP PMA Dua (tabel lanjutan)

Sedangkan komposisi fungsional pemeriksa pajak pada KPP PMA Dua berdasarkan jenjang jabatan terdiri dari 3 supervisor, 11 Ketua Tim dan 12 anggota tim yang terbagi dalam 3 kelompok. Kelompok I berjumlah 9 pemeriksa yang terdiri dari 1 supervisor, 4 ketua tim dan 4 anggota tim. Pada kelompok II terdiri dari 8 pemeriksa yang terbagi dalam 1 orang supervisor, 3 ketua tim dan 4 anggota tim, sedangkan kelompok III terdiri dari 9 pemeriksa pajak yang terdiri atas 1 supervisor, 4 ketua tim dan 4 anggota tim. Hal ini berarti para pemeriksa pajak di KPP PMA Dua telah terdistribusi seimbang,

baik dalam tim maupun dari sisi pendidikan, kepangkatan dan pengalaman bekerja sebagai pemeriksa pajak, yang berarti semakin lama dia bekerja berarti semakin banyak pengalaman dan keterampilan/pengetahuannya sebagai pemeriksa pajak, sehingga wajar apabila mempunyai komposisi tim yang lebih banyak dibanding yang lebih muda. Dari sisi kantor modern dengan karakteristik PMA yang kompleks, sudah seharusnya didukung dengan SDM pemeriksa yang memadai.

Tabel 4.11. Komposisi Jenjang Jabatan Fungsional Pemeriksa Pajak KPP PMA Dua Per 19 Maret 2009

No.	Supervisor	Ketua Tim	Anggota Tim	Kelompok
1	Supervisor 1	Ketua Tim 1.1.	Anggota Tim 1.1.	Kelompok I
		Ketua Tim 1.2.	Anggota Tim 1.2.	
		Ketua Tim 1.3.	Anggota Tim 1.3.	
		Ketua Tim 1.4.	Anggota Tim 1.4.	
2	Supervisor 2	Ketua Tim 2.1.	Anggota Tim 2.1.1. Anggota Tim 2.1.2.	Kelompok II
		Ketua Tim 2.2.	Anggota Tim 2.2.	
		Ketua Tim 2.3.	Anggota Tim 2.3.	
		Ketua Tim 3.1.	Anggota Tim 3.1.	
3	Supervisor 3	Ketua Tim 3.2.	Anggota Tim 3.2.	Kelompok III
		Ketua Tim 3.3.	Anggota Tim 3.3.	
		Ketua Tim 3.4.	Anggota Tim 3.4.	

Sumber : Website Kepegawaian KPP PMA Dua

Jumlah rencana, penerbitan, realisasi dan tunggakan surat perintah pemeriksaan (SPP) pada KPP PMA Dua dapat disajikan sebagai berikut :

Berdasarkan laporan produksi selama 2 tahun dan triwulan 1 tahun 2009, bisa dikatakan bahwa produksi tertinggi ada di tahun 2007 (29,49 LPP per pemeriksa), sedangkan lama waktu penyelesaian SPP tercepat terjadi pada triwulan 1 tahun 2009 (8,2 hari)

Tabel 4.12. Jumlah Rencana, Penerbitan, Realisasi, Tunggakan Surat Perintah Pemeriksaan Pajak dan Prestasi Rata-rata Pemeriksa serta Rata-rata Lamanya Penyelesaian SPP pada KPP PMA Dua tahun 2007, 2008 dan Triwulan I tahun 2009

No	Uraian	Rencana	Penerbitan	Realisasi	Tunggakan
TAHUN 2007					
1	Jumlah Pemeriksaan	45	45	45	45
2	Jumlah Pemeriksa	1,981	1,981	1,327	654
No	Uraian	Rencana	Penerbitan	Realisasi	Tunggakan
3	Jumlah Kelompok	4	4	4	4
4	Prestasi rata-rata per pemeriksa (LPP)	44,02	44,02	29,49	14,53
5	Lamanya penyelesaian rata-rata per pemeriksa (hari)	5,91	5,91	8,82	17,89
No	Uraian	Rencana	Penerbitan	Realisasi	Tunggakan
TAHUN 2007					
6	Prestasi rata-rata per kelompok (LPP)	495	495	332	164
7	Lamanya penyelesaian rata-rata per kelompok (hari)	0,52	0,52	0,78	1,59
TAHUN 2008					
1	Jumlah Pemeriksaan	1.463	1.463	646	817
2	Jumlah Pemeriksa	27	27	27	27
3	Jumlah Kelompok	4	4	4	4
4	Prestasi rata-rata per pemeriksa (LPP)	54,19	54,19	23,93	30,26
5	Lamanya penyelesaian rata-rata per pemeriksa (hari)	4,8	4,8	10,87	8,59
6	Prestasi rata-rata per kelompok (LPP)	366	366	162	204
7	Lamanya penyelesaian rata-rata per kelompok (hari)	0,71	0,71	1,61	1,27
TRIWULAN I TAHUN 2009					
1	Jumlah Pemeriksaan	723	723	206	517
2	Jumlah Pemeriksa	26	26	26	26
3	Jumlah Kelompok	4	4	4	4
4	Prestasi rata-rata per pemeriksa (LPP)	27,81	27,81	7,92	19,88
5	Lamanya penyelesaian rata-rata per pemeriksa (hari)	2,34	2,34	8,2	3,27
6	Prestasi rata-rata per kelompok (LPP)	181	181	52	129
7	Lamanya penyelesaian rata-rata per kelompok (hari)	0,36	0,36	1,26	0,5

Sumber : Laporan Pelaksanaan dan Hasil Pemeriksaan Triwulan IV tahun 2007 dan 2008 serta Triwulan I tahun 2009

4.1.1.3 Demografi KPP PMA Empat

Kantor Pelayanan Pajak Penanaman Modal Asing Empat merupakan unit vertikal dari Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jakarta Khusus yang dibentuk sesuai dengan Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor: 443/KMK.01/2001, 23 Juli 2001 yang mengalami beberapa kali perubahan terakhir dengan Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor: 67/PMK.01/2008 tanggal 6 Mei 2008. Wajib Pajak yang terdaftar pada KPP PMA Empat adalah seluruh wajib pajak PMA yang tidak masuk bursa dan melakukan kegiatan usaha di sektor Industri Tekstil, Makanan dan Kayu.

Sesuai dengan Peraturan Direktur Jenderal Pajak Nomor: 9/PJ/2008 tanggal 25 Maret 2008, tentang Tempat Pendaftaran bagi Wajib Pajak Tertentu dan atau Tempat Pelaporan Usaha Bagi Pengusaha Kena Pajak Tertentu, kegiatan usaha yang termasuk dalam sektor ini adalah Industri Makanan dan Minuman, Industri Pengolahan Tembakau, Industri Tekstil, Industri Pakaian Jadi, Industri Kulit, Barang dari Kulit, Industri Kayu, Barang-barang dari Kayu (tidak termasuk furniture), dan Barang-barang anyaman dari Rotan, Bambu dan sejenisnya.

Jumlah Nomor Pokok Wajib Pajak terdaftar pada KPP PMA Empat menurut Klasifikasi Lapangan Usaha per 25 Mei 2009 tersaji sebagai berikut :

Tabel 4.13. Jumlah Nomor Pokok Wajib Pajak terdaftar di KPP PMA Empat Menurut KLU per 25 Mei 2009

No.	Nomor KLU	Klasifikasi Lapangan usaha	Jumlah NPWP
1.	15000	Industri Makanan dan Minuman	276
2.	16000	Industri Pengolahan Tembakau	5
3.	17000	Industri tekstil	256
4.	18000	Industri Pakaian Jadi	326
5.	19000	Industri Kulit, Barang dari Kulit	134
6.	20000	Industri Kayu, Barang-Barang dari Kayu (Tidak termasuk Furniture), dan Barang-Barang anyaman dari rotan, bambu dan sejenisnya	248
	Jumlah		1,245

Sumber : Seksi PDI KPP PMA Empat

Jumlah penerimaan pajak pada KPP PMA Empat menurut tabelaris modul penerimaan Negara (MPN) per April 2009 adalah sebagai berikut :

Tabel 4.14. Jumlah Penerimaan KPP PMA Empat sampai dengan Caturwulan I Tahun 2009

No.	Tahun	Jumlah Penerimaan	Pertumbuhan (Penurunan)	% Pertumbuhan (Penurunan)
1.	2004	1.327.844.939.329	-	-
2.	2005	2.426.133.618.731	1.098.288.679.402	82,71 %
3.	2006	2.733.745.780.496	307.612.161.765	12,68 %
4.	2007	3.250.763.330.682	517.017.550.186	18,91 %
5.	2008	3.872.611.910.482	621.848.579.800	19,13 %
5.1.	Catur Wulan I 2008	1.451.477.447.223		
6.	Catur Wulan I 2009	1.645.368.836.896	193.891.389.673	13,36 %

Sumber : Tabelaris MPN KPP PMA Empat

Banyaknya pegawai pada KPP PMA Empat berjumlah 97 orang dengan komposisi sebagian besar berpendidikan Strata 1/DIV sebanyak 42 orang (43,29%) dan D1/D3 sebanyak 39 orang (40,20%). Secara keseluruhan komposisi pegawai yang berpendidikan Strata 1, 2 dan 3 sebanyak 58 orang (59,79%). Hal ini berarti para pegawai di KPP PMA Empat sebagian besar merupakan SDM dengan pendidikan tinggi.

Tabel 4.15 Komposisi Golongan dan Tingkat Pendidikan Pegawai Per 19 Maret 2009

Golongan Pegawai	Tingkat Pendidikan					Jumlah
	SMP/SMU	D1/D3	S1/DIV	S2	S3	
I	0	0	0	0	0	0
II	0	39	0	0	0	39
III	0	0	42	12	0	54
IV	0	0	0	3	1	4
Jumlah	0	39	42	15	1	97
Persentase	0%	40,20%	43,29%	15,46%	1,03%	100%

Sumber : Website Kepegawaian KPP PMA Empat

Komposisi fungsional pemeriksa pajak pada KPP PMA Empat berjumlah 34 orang dengan komposisi sebagian besar berpendidikan Strata 1/DIV sebanyak 21 orang (61,76%) dan S2 sebanyak 9 orang (24,32%). Secara keseluruhan komposisi pegawai yang berpendidikan Strata 1 dan 2 sebanyak 30 orang (91,18%).

Tabel 4.16. Komposisi Golongan dan Tingkat Pendidikan Fungsional
Pemeriksa Pajak KPP PMA Empat Per 19 Maret 2009

Golongan Pegawai	Tingkat Pendidikan					Jumlah
	SMP/SMU	D1/D3	S1/DIV	S2	S3	
I	0	0	0	0	0	0
II	0	4	0	0	0	4
III	0	0	21	6	0	27
IV	0	0	0	3	0	3
Jumlah	0	4	21	9	0	34
Persentase	0%	11,76%	61,76%	24,32%	0%	100%

Sumber : Website Kepegawaian KPP PMA Empat

Komposisi fungsional pemeriksa pajak pada KPP PMA Empat berdasarkan jenjang jabatan terdiri dari 4 supervisor, 14 Ketua Tim dan 16 anggota tim yang terbagi dalam 4 kelompok. Kelompok I berjumlah 8 pemeriksa yang terdiri dari 1 supervisor, 3 ketua tim dan 4 anggota tim. Pada kelompok II terdiri dari 10 pemeriksa yang terbagi atas 1 supervisor, 4 ketua tim dan 5 anggota tim. Kelompok III terdiri dari 9 pemeriksa pajak yang terdiri atas 1 supervisor, 4 ketua tim dan 4 anggota tim, sedangkan kelompok IV terdiri atas 7 pemeriksa meliputi 1 supervisor, 3 ketua tim, 3 anggota tim. Hal ini berarti para pemeriksa pajak di KPP PMA Empat telah terdistribusi seimbang, baik dalam tim maupun dari sisi pendidikan, kepangkatan dan pengalaman bekerja sebagai pemeriksa pajak, yang berarti semakin lama dia bekerja berarti semakin banyak pengalaman dan keterampilan/pengetahuannya sebagai pemeriksa pajak, sehingga wajar apabila mempunyai komposisi tim yang lebih banyak dibanding yang lebih muda. Dari sisi kantor modern dengan karakteristik PMA yang kompleks, sudah seharusnya didukung dengan SDM pemeriksa yang mumpuni.

Tabel 4.17. Komposisi Jenjang Jabatan Fungsional Pemeriksa Pajak
KPP PMA Empat Per 19 Maret 2009

No.	Supervisor	Ketua Tim	Anggota Tim	Kelompok
1	Supervisor 1	Ketua Tim 1.1.	Anggota Tim 1	Kelompok I
		Ketua Tim 1.2.	Anggota Tim 1.2.1	
			Anggota Tim 1.2.2	
		Ketua Tim 1.3.	Anggota Tim 1	
2	Supervisor 2	Ketua Tim 2.1.	Anggota Tim 1	Kelompok II
		Ketua Tim 2.2.	Anggota Tim 2.2.1.	
			Anggota Tim 2.2.2	
		Ketua Tim 2.3.	Anggota Tim 1	
Ketua Tim 2.4.	Anggota Tim 1			

(sambungan)

No.	Supervisor	Ketua Tim	Anggota Tim	Kelompok
3	Supervisor 3	Ketua Tim 3.1.	Anggota Tim 1	Kelompok III
		Ketua Tim 3.2.	Anggota Tim 1	
		Ketua Tim 3.3.	Anggota Tim 1	
		Ketua Tim 3.4.	Anggota Tim 1	
4	Supervisor 4	Ketua Tim 4.1.	Anggota Tim 1	Kelompok IV
		Ketua Tim 4.2.	Anggota Tim 1	
		Ketua Tim 4.3.	Anggota Tim 1	

Sumber : Bagian Kepegawaian KPP PMA Empat

Jumlah rencana, penerbitan, realisasi dan tunggakan surat perintah pemeriksaan (SPP) pada KPP PMA Empat dapat disajikan sebagai berikut :

Berdasarkan laporan produksi selama 2 tahun dan triwulan 1 tahun 2009, bisa dikatakan bahwa produksi tertinggi ada di tahun 2007 (38,44 LPP per pemeriksa), sedangkan lama waktu penyelesaian SPP tercepat juga terjadi di tahun yang sama (6,76 hari).

Tabel 4.18. Jumlah Rencana, Penerbitan, Realisasi, Tunggakan Surat Perintah Pemeriksaan dan Prestasi Rata-rata Pemeriksa serta Rata-rata Lamanya Penyelesaian SPP pada KPP PMA Empat tahun 2007, 2008 dan Triwulan I tahun 2009

No	Uraian	Rencana	Penerbitan	Realisasi	Tunggakan
TAHUN 2007					
1	Jumlah Pemeriksaan	2.469	2.473	1.845	624
2	Jumlah Pemeriksa	48	48	48	48
3	Jumlah Kelompok	4	4	4	4
4	Prestasi rata-rata per pemeriksa (LPP)	51,44	51,52	38,44	13,08
TAHUN 2007					
5	Lamanya penyelesaian rata-rata per pemeriksa (hari)	5,05	5,05	6,76	19,87
6	Prestasi rata-rata per kelompok (LPP)	617	618	461	157
7	Lamanya penyelesaian rata-rata per kelompok (hari)	0,42	0,42	0,56	1,66
TAHUN 2008					
1	Jumlah Pemeriksaan	1.484	1.484	895	589
2	Jumlah Pemeriksa	34	34	34	34
3	Jumlah Kelompok	4	4	4	4
4	Prestasi rata-rata per pemeriksa (LPP)	43,65	43,65	26,32	17,32
5	Lamanya penyelesaian rata-rata per pemeriksa (hari)	5,96	5,96	9,88	15,01

(sambungan)

No	Uraian	Rencana	Penerbitan	Realisasi	Tunggakan
6	Prestasi rata-rata per kelompok (LPP)	371	371	224	147
7	Lamanya penyelesaian rata-rata per kelompok (hari)	0,70	0,70	1,16	1,77
TRIWULAN I TAHUN 2009					
1	Jumlah Pemeriksaan	722	722	268	454
2	Jumlah Pemeriksa	34	34	34	34
3	Jumlah Kelompok	4	4	4	4
4	Prestasi rata-rata per pemeriksa (LPP)	21,24	21,24	7,88	13,35
5	Lamanya penyelesaian rata-rata per pemeriksa (hari)	3,06	3,06	8,25	4,87
6	Prestasi rata-rata per kelompok (LPP)	181	181	67	114
7	Lamanya penyelesaian rata-rata per kelompok (hari)	0,36	0,36	0,97	0,57

Sumber : Laporan Pelaksanaan dan Hasil Pemeriksaan Triwulan IV tahun 2007 dan 2008 serta Triwulan 1 tahun 2009 (tabel lanjutan)

Berdasarkan laporan produksi selama 2 tahun dan triwulan 1 tahun 2009 pada tiga KPP PMA tersebut, dapat disimpulkan bahwa produksi tertinggi ada di KPP PMA Satu pada tahun 2007 (38,8 LPP per pemeriksa), dan produksi rata-rata terendah per pemeriksa juga ada di KPP yang sama di triwulan 1 tahun 2009 sebanyak 5,29 LPP. Sedangkan lama waktu penyelesaian SPP tercepat terjadi pada KPP PMA Satu di tahun 2007 (6,7 hari) dan waktu penyelesaian SPP terlama juga ada di KPP yang sama di triwulan 1 tahun 2009 (12,3 hari).

4.1.2 Perbandingan Komposisi Pegawai dan Fungsional Pemeriksa Pajak pada KPP PMA Satu, Dua dan Empat

Berdasarkan perbandingan komposisi pegawai di tiga kantor, KPP PMA Satu mempunyai SDM dengan tingkat pendidikan S1/DIV, S2 dan S3 lebih banyak yaitu 83 orang (76,85% dari total pegawainya), kemudian KPP PMA Dua sebanyak 67 orang (71,27% dari total pegawainya), yang terakhir KPP PMA Empat sebanyak 58 orang (59,79% dari total pegawainya). Hal ini berarti SDM di KPP PMA Satu jumlah pegawai yang memiliki pendidikan

tinggi lebih banyak dibanding KPP Lainnya. Secara keseluruhan di tiga kantor ini, SDM dengan pendidikan tinggi yaitu S1/DIV, S2 dan S3 berjumlah 208 orang (69,56% dari keseluruhan pegawai). Hal ini berarti tuntutan sebagai kantor pelayanan modern telah diikuti dengan kesiapan SDM berpendidikan tinggi.

Tabel 4.19. Komposisi Tingkat Pendidikan Pegawai Pajak di KPP PMA Satu, Dua dan Empat Per 19 Maret 2009

Nama Kantor	Tingkat Pendidikan					Jumlah
	SMP/SMU	D1/D3	S1/DIV	S2	S3	
PMA I	4	21	53	29	1	108
Persentase	3,7%	19,44%	49,07%	26,85%	1,01%	100%
PMA II	0	27	44	23	0	94
Persentase	0%	28,72%	47,72%	24,46%	0%	100%
PMA IV	0	39	42	15	1	97
Persentase	0%	40,20%	43,29%	15,46%	1,03%	100%
Jumlah	4	87	139	67	2	299
Persentase	1,33%	29,09%	46,48%	22,40%	0,67%	100%

Sumber : Website Kepegawaian KPP PMA Satu, Dua dan Empat

Berdasarkan perbandingan ke tiga kantor, KPP PMA Satu mempunyai fungsional pemeriksa pajak dengan tingkatan pendidikan S1/DIV, S2 dan S3 lebih banyak yaitu 33 orang (97,05% fungsional pemeriksa pajak), dimana terdapat 1 orang berpendidikan S3 (satu-satunya di tiga kantor ini). Baru kemudian KPP PMA Empat 30 orang (88,24% dari total pegawainya), disusul KPP PMA Dua sebanyak 24 orang (100% dari total fungsional pemeriksa pajak). Hal ini berarti secara SDM KPP PMA Dua paling sedikit memiliki fungsional berpendidikan tinggi dibanding KPP PMA Satu dan Empat. Secara keseluruhan, jumlah fungsional pemeriksa pajak yang berpendidikan tinggi yaitu S1,S2 dan S3 masih dominan yaitu sebanyak 89 orang (94,68% dari keseluruhan fungsional pemeriksa pajak di tiga kantor ini). Hal ini berarti tuntutan sebagai kantor pelayanan modern telah diikuti dengan kesiapan SDM yang berpendidikan tinggi.

Tabel 4.20. Komposisi Tingkat Pendidikan Fungsional Pemeriksa Pajak di KPP PMA Satu, Dua dan Empat Per 19 Maret 2009

Nama Kantor	Tingkat Pendidikan					Jumlah
	SLTA	D1/D3	S1/DIV	S2	S3	
PMA I	0	1	18	14	1	34
PMA II	0	0	18	8	0	26
PMA IV	0	4	21	9	0	34
Persentase	0%	11,76%	61,76%	26,47%	0%	100%
Jumlah	0	5	57	31	1	94
Persentase	0%	5,31%	60,63%	32,97%	1,06%	100%

Sumber : Website Bagian Kepegawaian KPP PMA Satu, Dua dan Empat (tabel lanjutan)

Berdasarkan perbandingan ke tiga kantor, KPP PMA Dua paling sedikit jumlah fungsional pemeriksa pajaknya yaitu 26 orang (27,66% dari seluruh pegawai), sedangkan KPP PMA Satu dan Empat mempunyai jumlah pemeriksa masing-masing sebanyak 34 orang atau 31,48% dan 35,05% dari seluruh pegawai. Dari keseluruhan pegawai di tiga kantor ini terdapat 89 (94,68%) fungsional pemeriksa pajak yang berpendidikan tinggi (S1/DIV, S2, dan S3) atau sebesar 42,78% dari seluruh pegawai yang berpendidikan tinggi di tiga kantor ini. Hanya lima orang pemeriksa pajak yang mempunyai pendidikan D3 (1,67% dari keseluruhan pegawai di tiga kantor ini). Hal ini berarti tuntutan sebagai kantor pelayanan modern telah diikuti dengan kesiapan SDM yang berpendidikan tinggi untuk memberikan pelayanan di bidang pemeriksaan dan penegakan hukum untuk memenuhi kepatuhan perpajakan wajib pajak.

Tabel 4.21. Komposisi Tingkat Pendidikan Fungsional Pemeriksa Pajak dibandingkan dengan Tingkat Pendidikan Pegawai pada KPP PMA Satu, Dua dan Empat Per 19 Maret 2009

Uraian	Tingkat Pendidikan					Jumlah
	SMP/SMU	D1/D3	S1/DIV	S2	S3	
PMA I						
Pegawai	4	21	53	29	1	108
F. Pemeriksa	0	1	18	14	1	34
Persentase	0%	4,76%	33,96%	48,27%	100%	31,48%
PMA II						
F. Pemeriksa	0	0	18	8	0	26
Persentase	0%	0%	40,90%	34,78%	0%	27,66%
PMA IV						
Pegawai	0	39	42	15	1	97
F. Pemeriksa	0	4	21	9	0	34
Persentase	0%	10,25%	50%	60%	0%	35,05%

(sambungan)

Uraian	Tingkat Pendidikan					Jumlah
	SMP/SMU	D1/D3	S1/DIV	S2	S3	
TOTAL						
Jumlah	4	67	139	67	2	299
F. Pemeriksa	0	5	57	31	1	94
Persentase	0%	7,46%	41%	46,26%	50%	31,43%

Sumber : Bagian Kepegawaian KPP PMA Satu, Dua dan Empat

4.2 Hasil Penelitian

4.2.1 Profil Responden

Profil responden ini berdasarkan pertanyaan kuesioner yang disebar ke responden meliputi; jenis kelamin, usia, status pekerjaan, jenjang jabatan dalam tim pemeriksa, pendidikan dan jurusan pendidikan, nama perguruan tinggi, mulai bekerja di DJP, keberadaan dalam jabatan pemeriksa pajak, golongan/ruang kerja, pernah tidaknya mengikuti pendidikan dan pelatihan sebagai fungsional pemeriksa, nama kantor bekerja, dan jumlah laporan pemeriksaan pajak per pemeriksa yang diproduksi selama 3 tahun pada KPP Penanaman Modal Asing (PMA) Satu, Dua dan Empat. Penyebaran kuesioner ini dilakukan pada tanggal 6 sampai dengan tanggal 15 April 2009.

Penyebaran kuesioner dilakukan dengan memberikan kuesioner ke seluruh populasi fungsional pemeriksa pajak di tiga kantor yaitu KPP PMA Satu, Dua dan Empat. Berdasarkan kuesioner yang dibagikan sebanyak 94 kuesioner meliputi 34 kuesioner ke KPP PMA Satu, 26 kuesioner ke KPP PMA Dua dan 34 kuesioner ke KPP PMA Empat, yang dikembalikan sebanyak 76 kuesioner (82,60%) yang terdiri dari 26 kuesioner dari KPP PMA Satu (24 diisi lengkap dan 2 tidak diisi sama sekali), 20 kuesioner dikembalikan dari KPP PMA Dua diisi lengkap, dan 30 kuesioner dari KPP PMA Empat diisi lengkap. Sehingga banyaknya kuesioner yang dapat diolah datanya sebanyak 74 responden (78,72% dari total responden)

Berdasarkan hasil pengolahan data primer ini, profil umum responden dapat disajikan sebagai berikut :

4.2.1.1 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Dilihat dari segi jenis kelaminnya, responden yang banyak terlibat adalah pria, yaitu 67 orang atau 90,5%, sedangkan responden yang berjenis kelamin wanita hanya 7 orang atau 9,5%. Hal ini menunjukkan bahwa tuntutan sebagai KPP modern yang membutuhkan pekerjaan dengan stamina yang prima dengan beban pekerjaan yang banyak dan tekanan terhadap pekerjaan yang tinggi juga waktu bekerja yang tidak harus selalu ada kantor sebagai pemeriksa pajak dapat dijalankan dengan optimal dengan lebih dominannya pemeriksa berjenis kelamin laki-laki. Juga seiring perkembangan organisasi yang menuntut mutasi pemeriksa secara nasional, akan lebih efektif bila dilakukan oleh pegawai berjenis laki-laki.

Kalau dilihat dari jenis kelamin responden di tiga KPP ini adalah: responden yang ada di KPP PMA satu sebagian besar pria, yaitu 20 responden (83,33%) sisanya 4 orang (16,66%) berjenis kelamin wanita. Responden wanita di kantor KPP PMA Satu paling banyak dibandingkan dengan responden wanita di dua KPP lainnya, sedangkan responden wanita paling sedikit di KPP PMA Dua. Responden yang ada di KPP PMA Dua sebagian besar pria, yaitu 19 responden (95%) sisanya 1 orang (5%) berjenis kelamin wanita. Responden yang ada di KPP PMA Empat sebagian besar pria, yaitu 28 responden (93,33%) sisanya 2 orang (6,66%) berjenis kelamin wanita.

4.2.1.2 Responden Berdasarkan Usia

Sebagian besar responden yang terlibat dalam penelitian ini adalah usia produktif terutama di usia 31-40 tahun sebanyak 57 responden atau 77%, dan di bawah 30 tahun 2 orang (2,7%). Sedangkan dua kelompok usia yaitu usia 41-50 tahun terdapat 13 responden (17,6%) dan usia di atas 50 tahun 1 responden (2,7%) atau 15 orang (20,3 %) usia kurang produktif.

Jika dicermati komposisi responden berdasarkan usia di tiga kantor ini responden KPP PMA Satu sebagian besar berusia 31-40 tahun sebanyak 19 responden (79,16%), dan usia 41-50 tahun sebanyak 5 responden (20,84%). Responden KPP PMA Dua sebagian besar berusia 31-40 tahun sebanyak 13 responden (65%), usia kurang dari 30 tahun 1 orang (5%), berusia 41-50 tahun

5 orang (25%) dan di atas 50 tahun 1 orang (5%). Responden KPP PMA Empat sebagian besar berusia 31-40 tahun sebanyak 25 responden (83,33%), usia kurang dari 30 tahun 1 orang (3,33%), berusia 41-50 tahun 3 orang (25%) dan di atas 50 tahun 1 orang (3,33%).

Dari responden di tiga kantor tersebut, responden yang paling banyak berpartisipasi dari usia produktif yaitu responden pada KPP PMA Empat sebanyak 26 responden yang berusia kurang dari 30 tahun sampai dengan 40 tahun (86,66%), disusul responden pada KPP PMA Satu sebanyak 19 responden (79,16%) dan terakhir 14 responden (70%) dari KPP PMA Dua yang menjawab dari pemeriksa usia produktif.

4.2.1.3 Responden Berdasarkan Status

Status semua responden 74 orang (100%), berstatus sebagai pemeriksa pajak, bukan penyidik pajak. Sedangkan dari sisi keterwakilan, semua responden yaitu 74 orang (78,72%) dari total populasi (94 orang) telah terwakili, masing-masing 70,59% responden dari KPP PMA Satu, 76,92% responden pada KPP PMA Dua, serta yang terbesar 88,23% responden berasal dari KPP PMA Empat.

4.2.1.4 Responden Berdasarkan Jenjang Jabatan dalam Tim Pemeriksa

Berdasarkan jenjang jabatan dalam tim pemeriksa di tiga kantor ini, responden yang berpartisipasi dalam kuesioner ini terdiri dari 7 orang ketua kelompok (70% dari seluruh tingkatan supervisor), 30 orang ketua tim (75% dari seluruh ketua tim yang ada di tiga KPP ini), dan 37 orang anggota tim (84,09% dari seluruh anggota tim pada ketiga KPP ini), arti tingkat keterwakilan responden pada setiap jenjang jabatan fungsional pemeriksa pajak di tiga kantor ini terwakili lebih dari 70% responden.

Hal ini juga berarti responden terdistribusi secara merata mulai ketua kelompok, ketua tim dan anggota tim pemeriksa. Responden yang menjawab kuesioner berjumlah 74 orang (78,72%) dari 94 orang fungsional pemeriksa pajak yang berarti mayoritas responden menjawab kuesioner yang disampaikan.

Responden yang terbesar menjawab adalah jenjang anggota tim pemeriksa 37 responden (50%), jenjang ketua tim pemeriksa 30 orang (40,5%) dan jenjang ketua kelompok 7 responden (9,5%). Artinya jawaban responden akan membantu peneliti dalam menganalisa beban kerja karena pekerjaan yang sifatnya klerikal dan pekerjaan operasional pemeriksaan dilakukan pada level anggota tim dan ketua tim, sedangkan supervisor bertugas memberikan pengawasan dan bimbingan ke ketua dan anggota timnya.

Komposisi responden pada KPP PMA Satu, bahwa semua jenjang jabatan telah terwakili secara mayoritas yaitu 24 orang (70,58%) dari jumlah pemeriksa pajak yang ada di kantor ini 34 orang. Responden juga terdistribusi secara merata per jenjang mulai dari ketua kelompok, ketua tim dan anggota tim. Responden paling banyak berpartisipasi adalah anggota tim sebanyak 14 orang (87,5% dari seluruh anggota tim di KPP ini).

Komposisi responden pada KPP PMA Dua, dari semua jenjang jabatan telah terwakili secara mayoritas yaitu 20 orang (76,92%) dari jumlah pemeriksa pajak yang ada di kantor ini 26 orang. Responden juga terdistribusi secara merata per jenjang mulai dari ketua kelompok, ketua tim dan anggota tim. Responden yang dominan berpartisipasi di sini adalah supervisor 3 orang (100%), dan ketua tim 10 orang (90,91%).

KPP PMA Empat, juga menggambarkan bahwa semua jenjang jabatan telah terwakili secara mayoritas yaitu 30 orang (88,23%) dari jumlah pemeriksa pajak yang ada di kantor ini 34 orang. Responden juga terdistribusi secara merata per jenjang mulai dari ketua kelompok, ketua tim dan anggota tim. Jumlah yang mayoritas mewakili responden adalah anggota tim sebanyak 16 orang (100%), kemudian ketua tim sebanyak 12 responden (85,71%).

Total keseluruhan responden paling banyak berpartisipasi adalah KPP PMA Empat sebanyak 30 responden (88,23%), dan paling sedikit respondennya adalah KPP PMA Dua sebanyak 20 orang (76,92%), tetapi yang paling sedikit respondennya secara keterwakilan yaitu KPP PMA Satu sebanyak 24 responden (70,58%). Yang paling sedikit keterwakilan secara jenjang jabatan adalah supervisor KPP PMA Empat hanya 2 responden (50%).

4.2.1.5 Responden Berdasarkan Ijazah Tertinggi yang Telah Diraih

Responden terbanyak 34 orang (45,9%) berjenjang Strata 1/DIV, dan 33 orang (44,6%) berjenjang Strata 2, sisanya 7 (9,5%) berjenjang DIII. Berarti dari sisi kualitas sumber daya manusia fungsional pemeriksa sangat baik dalam mengantisipasi kantor pelayanan pajak modern.

Hal ini dapat dikatakan bahwa dengan latar belakang pendidikan, responden tidak mengalami kesulitan dalam menjawab pertanyaan-kuesioner dan menjawabnya berdasarkan kesadaran, pengalaman, keahlian dan intelektualitasnya.

Komposisi ijazah tertinggi dari ke tiga KPP tersebut, KPP PMA Satu, 22 orang pemeriksa pajak (91,67%) berpendidikan tinggi, artinya mayoritas responden mempunyai kemampuan untuk menjawab pertanyaan kuesioner, sehingga jawaban yang dihasilkan sesuai dengan kesadaran, pemahaman, ketrampilan, pengalaman serta pendidikannya.

Responden KPP PMA Dua, 20 orang pemeriksa pajak (100%) berpendidikan tinggi, berarti responden mempunyai kemampuan untuk memahami dan menjawab pertanyaan kuesioner dengan baik sesuai dengan sesuai dengan pemahaman, keterampilan, pengalaman serta intelektualitas

KPP PMA Empat dengan responden 25 orang pemeriksanya (83,33%) berpendidikan tinggi, sisanya 5 orang (16,66%) berpendidikan DIII. Responden bisa memahami pertanyaan kuesioner yang disampaikan.

4.2.1.6 Responden Berdasarkan Jurusan Pendidikan

Jurusan pendidikan, terbesar yaitu 41 orang (55,4%) berlatar belakang Akuntansi, 8 orang (10,8%) dari Perpajakan, 24 orang (32,4%) dari Manajemen, serta hanya 1 orang yang berasal dari jurusan non Ekonomi. Hal ini menunjukkan bahwa SDM fungsional pemeriksa pajak memiliki latar belakang pendidikan yang memadai sebagai petugas pajak.

Responden KPP PMA Satu sebanyak 14 orang (58,33%) pendidikan Akuntansi, 2 responden (8,33%) Perpajakan serta 8 orang (33,33%)

Manajemen. Berarti mayoritas responden yaitu 16 orang (66,66%) mempunyai latar belakang pendidikan yang cukup untuk melakukan penugasan sebagai pemeriksa pajak.

Pendidikan Responden pada KPP PMA Dua, mayoritas pemeriksa sebanyak 12 orang (60%) mempunyai basis pendidikan yang memadai sebagai pemeriksa pajak. Dan Responden KPP PMA Empat, ada 21 responden (70%) memiliki pendidikan yang memadai untuk menjadi pemeriksa pajak.

4.2.1.7 Responden Berdasarkan Perguruan Tinggi Almamater

Perguruan tinggi almamater, sebanyak 52 orang (70,27%) berasal dari perguruan tinggi negeri (UI, UGM, UNAIR, USU, UNDIP, UNPAD, Andalas, IPB, STAN, Prodip Pajak, dan PTN lainnya), sisanya sebesar 22 orang (29,73%) berasal dari perguruan tinggi swasta. Hal ini menunjukkan kualitas SDM fungsional pemeriksa pajak berasal dari perguruan tinggi yang baik.

Responden KPP PMA Satu berjumlah 20 orang (83,33%) berasal dari perguruan-perguruan tinggi negeri (UI, UGM, USU, STAN, Prodip Pajak, dan PTN lainnya), sisanya sebesar 4 orang (16,66%) berasal dari perguruan tinggi swasta. Hal ini menunjukkan kualitas SDM fungsional pemeriksa pajak pada KPP PMA Satu memiliki kualifikasi pendidikan yang baik di negeri ini.

Responden pada KPP PMA Dua yang terbesar berjumlah 12 orang (60%) berasal dari perguruan-perguruan tinggi negeri (UI, USU, UNPAD, STAN, dan PTN lainnya), sisanya sebesar 8 orang (40%) berasal dari perguruan tinggi swasta. menunjukkan kualitas SDM fungsional pemeriksa pajak di kantor ini memiliki kualifikasi pendidikan yang baik di negeri ini.

Responden KPP PMA Empat yang terbesar berjumlah 22 orang (73,33%) berasal dari perguruan tinggi negeri (UI, UNAIR, IPB, UNDIP, UNPAD, ANDALAS, STAN, Prodip Pajak, dan PTN lainnya), sisanya sebesar 8 orang (26,66%) berasal dari perguruan tinggi swasta. Hal ini

menunjukkan kualitas responden memiliki kualifikasi pendidikan yang baik di negeri ini.

Berdasarkan perbandingan komposisi responden berdasarkan perguruan tinggi almamater, dapat dikemukakan bahwa jumlah responden yang berasal dari perguruan tinggi negeri paling banyak di KPP PMA Empat sebanyak 22 orang (73,33%), dan paling sedikit 12 responden di KPP PMA Dua (60%).

4.2.1.8 Responden Berdasarkan Telah Bekerja di DJP

Sebanyak 73 responden (98,6%) telah bekerja lebih dari 7 tahun, dan hanya 1 responden (1,4%) yang baru bekerja di DJP sekitar 5 tahun. Ini menunjukkan bahwa mayoritas responden telah lama bekerja sebagai pegawai pada DJP, sudah memahami institusi tempatnya bekerja.

Responden pada KPP PMA Satu sebagian besar telah bekerja di kantor pajak lebih dari 7 tahun, bahkan ada yang telah lebih dari 20 tahun. Hal ini berarti responden sudah memiliki pengalaman yang banyak tempat di DJP. Untuk responden KPP PMA Dua sebagian besar telah bekerja di kantor pajak lebih dari 8 tahun, bahkan ada yang telah lebih dari 31 tahun. Dan responden KPP PMA Empat sebagian besar telah bekerja di kantor pajak lebih dari 7 tahun (29 responden atau 96,66%), bahkan ada yang telah lebih dari 28 tahun, dan hanya 1 responden (3,33%) yang baru bekerja sekitar 5 tahunan. Berarti mayoritas responden sudah memahami pekerjaannya.

4.2.1.9 Responden Berdasarkan Lama Bekerja sebagai Fungsional Pemeriksa Pajak

Menurut lamanya bekerja sebagai pemeriksa pajak, 51 responden (68,9%) telah menjadi pemeriksa pajak lebih dari 5 tahun, dan hanya 23 responden (31,1%) yang baru bekerja sebagai pemeriksa pajak kurang dari 6 tahun. Ini menunjukkan bahwa para fungsional pemeriksa pajak sebagian besar telah lama berpengalaman tentang pekerjaannya sehingga kapabilitasnya sudah mencukupi. Pemeriksa pajak per kantor pelayanan

pajak ada 18 responden (75%) di KPP PMA Satu telah menjadi pemeriksa pajak lebih dari 5 tahun, sedangkan 6 responden (25%) kurang dari 6 tahun. Bisa dikatakan bahwa mayoritas responden telah lama menjadi fungsional pemeriksa pajak, serta memahami pekerjaannya. Serta 16 responden (80%) di KPP PMA Dua telah menjadi pemeriksa pajak lebih dari 5 tahun, sedangkan 4 responden (20%) kurang dari 6 tahun. artinya, mayoritas responden telah mengerti tentang pekerjaannya sebagai pemeriksa pajak. Pada KPP PMA Empat, 17 responden (56,66%) telah menjadi pemeriksa pajak lebih dari 5 tahun, sedangkan 13 responden (43,33%) kurang dari 6 tahun. Hal ini menjelaskan bahwa mayoritas responden telah mengerti tentang pekerjaannya. Yang mesti dicermati adalah masih terdapatnya 13 responden yang masa kerjanya sebagai pemeriksa pajak masih kurang dari 5 tahun, sehingga pengalaman akan pemeriksaan masih dirasakan kurang tetapi hal ini dapat ditutupi dengan komposisi mayoritas pemeriksa yang telah berpengalaman selama lebih dari 6 tahun.

Ditinjau dari lamanya responden menjadi fungsional pemeriksa pajak, responden terbanyak ada di KPP PMA Satu berjumlah 18 orang (75%), kemudian di PMA Empat 17 responden (56,66%), sisanya di KPP PMA Dua sebanyak 16 responden (80%). Dengan komposisi tim yang seimbang, keterbatasan pemeriksa dengan jumlah 'jam terbang' kurang dari 6 tahun dapat diimbangi dengan berbagi pengalaman dan pengetahuan dengan para seniornya.

4.2.1.10 Responden Berdasarkan Golongan/Ruang Kerja

Golongan/ruang kerja sebagai pemeriksa pajak, 30 responden (40,6%) berada di golongan IIIa dan IIIb, dan 41 orang (55,5%) berada di golongan IIIc, IIId, dan IVb. Hanya 3 responden (4,1%) yang berada di golongan IIc dan IId. Berarti struktur kepangkatan para fungsional pemeriksa pajak sudah pada posisi ketua tim dan supervisor, sehingga dalam jangka pendek jenjang jabatan anggota tim sangatlah kurang.

Komposisi responden berdasarkan golongan/ruang kerja responden di tiga KPP adalah 23 responden (95,83%) berada pada golongan/ruang kerja

IIIa, IIIb, IIIc, IIIId. Hal ini mengindikasikan bahwa golongan/ruang untuk mengisi anggota tim pemeriksa sedikit sekali karena golongan II cuma 1 seorang, sehingga posisi ini akan diisi oleh pemeriksa yang seharusnya sudah pada level ketua tim, atau anggota tim yang ada merupakan anggota-anggota tim yang senior.

Selanjutnya 20 responden (100%) berada pada golongan/ruang kerja IIIa, IIIb, IIIc, IIIId. Hal ini juga mengindikasikan dalam jangka waktu kurang dari 4 tahun akan sulit menemukan golongan/ruang untuk anggota tim, berarti golongan/ruang kerja anggota tim akan diduduki golongan yang semestinya sudah pada posisi ketua tim.

Komposisi responden pada KPP PMA Empat terdapat 27 responden (90%) berada pada golongan/ruang kerja IIIa, IIIb, IIIc, IIIId. Hal ini menjelaskan dalam jangka waktu kurang dari 4 tahun akan sulit menemukan golongan/ruang kerja anggota tim, yang berarti posisi anggota tim akan diduduki golongan yang semestinya sudah posisi ketua tim.

Dari responden yang berpartisipasi dalam penelitian di ketahui bahwa sulit menemukan golongan/ruang kerja untuk anggota tim yang bergolongan II dan IIIa, yang terjadi adalah posisi ini diisi oleh golongan IIIb bahkan bisa jadi golongan IIIc yang merupakan ketua tim junior dan senior.

4.2.1.11 Responden Berdasarkan Telah mengikuti Diklat Fungsional Pemeriksa Pajak

Sebanyak 62 responden (83,8%) telah mengikuti diklat, dan masih didapatkan 12 responden (16,2%) yang belum mengikuti diklat fungsional pemeriksa pajak. maksudnya bahwa fungsional pemeriksa pajak masih ada yang belum mengikuti pendidikan dan latihan sebagai fungsional pemeriksa pajak.

Fungsional pemeriksa pajak yang belum pernah mengikuti diklat fungsional pemeriksa masing-masing sebanyak 7 responden (29,16%) di

KPP PMA Satu, 2 responden (10%) di KPP PMA Dua dan 3 responden (10%) di KPP PMA Empat.

4.2.1.12 Responden Berdasarkan Tempat Kantor Bekerja

Penempatan fungsional pajak ini terdiri dari 24 orang (32,4%) ada di KPP PMA Satu, 20 Responden (27%) di KPP PMA 2, dan 30 responden (40,5%) di KPP PMA 4. maksudnya responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini secara berurutan adalah KPP PMA Empat 88,23%, KPP PMA Dua 76,92% dan terakhir KPP PMA Satu 70,59% dari seluruh pemeriksa pajak di kantor ini. Para pemeriksa PMA Empat lebih banyak terwakili dalam penelitian ini (30 responden dari 34 orang atau 88,23%).

4.2.1.13 Responden Berdasarkan Laporan Pemeriksaan Pajak yang Diproduksi Per Pemeriksa dalam 3 tahun

Jumlah laporan pemeriksaan pajak (LPP) yang diproduksi setiap pemeriksa selama 3 tahun, 63 responden (85,1%) menyatakan produksinya lebih dari 36 LPP, 2 responden (2,7%) menghasilkan antara 31-36 LPP, 8 responden (10,85%) menghasilkan antara 24-30 LPP, dan 1 responden (1,4%) menyatakan kurang dari 24 LPP. berarti mayoritas responden (63 responden) menyatakan LPP yang dihasilkan setiap pemeriksa selama setahun lebih dari 12 LPP, dan 2 responden menyatakan menghasilkan lebih dari 10-12 LPP setiap pemeriksa per tahun. Terdapat 8 responden menghasilkan LPP sebanyak 8-10 LPP setahun. Sisanya, 1 responden memproduksi kurang dari 8 LPP per tahun. Sehingga dapat dikatakan bahwa rata-rata prestasi setiap pemeriksa pada tiga KPP PMA ini, di atas rata-rata standar nasional untuk Kanwil DJP Jakarta Khusus.

Untuk prestasi pemeriksa pajak menurut responden per KPP diketahui bahwa produksi LPP 3 tahun terakhir pada KPP PMA Satu, sebanyak 17 orang (70,83%) jumlah produksinya lebih dari 36 LPP, dan 7 responden (29,16%) menghasilkan 24-30 LPP. Hal ini berarti, jawaban mayoritas responden (17 orang atau 70,83%) mampu memproduksi lebih dari 12 LPP

per tahunnya, sedangkan sisanya (29,16% responden atau 7 orang) menyatakan hanya mampu menyelesaikan 8 sampai dengan 10 LPP setiap tahunnya. Hasil jawaban responden mengenai jumlah LPP yang diproduksi 3 tahun terakhir pada KPP PMA Dua, mayoritas responden, 19 orang (95%) mampu memproduksi lebih dari 36 LPP setahun setiap pemeriksa, dan hanya 1 responden (5%) yang menyatakan mampu menyelesaikan 24-30 LPP setahun. Hal ini berarti mayoritas responden (95%) mampu menyelesaikan LPP lebih dari 12 LPP setahun, dan hanya 1 orang yang memproduksi LPP sebanyak 8-10 LPP per tahun. Terakhir jawaban responden di KPP PMA Empat diketahui bahwa 27 responden (90%) responden menyatakan selama 3 tahun LPP yang telah diselesaikan lebih dari 36 LPP setiap tahun untuk satu pemeriksa, 1 responden (3,33%) menyatakan mampu memproduksi 31-36 LPP, 1 orang responden (3,33%) dapat menyelesaikan 24-30 LPP dan sisanya 1 responden (3,33%) kurang dari 24 LPP.

Selanjutnya 27 responden telah menyelesaikan lebih dari 12 LPP setiap tahunnya, 1 responden telah menyelesaikan lebih dari 11 LPP, tetapi tidak lebih dari 12 LPP. 1 responden yang mampu memproduksi 8 sampai dengan 10 LPP, dan sisanya 1 responden kurang dari 8 LPP setahun setiap pemeriksa.

Berdasarkan jawaban responden pada tiga kantor pelayanan pajak tersebut, responden terbanyak yang menyatakan produksinya lebih dari 12 LPP setahun adalah responden di KPP PMA Empat (27 orang atau 90%), kemudian responden dari KPP PMA Dua sebanyak 19 orang (95%) dan yang terakhir responden dari KPP PMA Satu sebanyak 17 orang (70,83%). Sedangkan responden yang paling sedikit produksinya adalah responden dari KPP PMA Empat sebanyak 1 orang (3,33%). Hal ini menggambarkan jumlah produksi para fungsional pemeriksa pajak pada KPP PMA Empat lebih banyak di banding KPP Lainnya, karena jumlah responden yang menyatakan produksi LPP lebih dari 36 LPP dalam kurun waktu 3 tahun paling banyak di KPP ini (27 responden). Hal ini berbanding lurus dengan

data sekunder menurut laporan pelaksanaan dan hasil pemeriksaan tahun 2007, 2008 dan triwulan I tahun 2009 pada tiga kantor pelayanan ini.

4.2.2 Distribusi Frekuensi Persepsi Fungsional Pemeriksa Pajak Terhadap Beban Kerja

Persepsi fungsional pemeriksa pajak terhadap beban kerja terdiri dari dua bagian yaitu; pertama berkaitan dengan distribusi frekuensi responden, jawaban responden berdasarkan tiga dimensi *job characteristic model* pada tiga kantor pelayanan pajak yang diteliti. Kedua menyetengahkan hasil analisis persepsi pemeriksa pajak menggunakan *skala likert*.

Bagian pertama ini menyetengahkan jawaban responden yang terbagi atas tiga dimensi yaitu pertama, dimensi *meaningfulness of work* meliputi; *skill variety, skill identity, skill significancy*. Kedua, dimensi *autonomy*, dan ketiga, dimensi *feed back*, sebagai berikut:

4.2.2.1 KPP PMA Satu

Hasil persepsi fungsional pemeriksa pajak pada KPP PMA Satu:

4.2.2.1.1 Persepsi fungsional pemeriksa pajak dalam memandang pekerjaannya sebagai sesuatu yang berharga, bernilai dan sesuatu yang baik (*meaningfulness of work*)

4.2.2.1.1.1 Bagaimana persepsi Pemeriksa atas Kebijakan Administrasi Perpajakan dalam mendukung berbagai keahlian/ketrampilan pemeriksa pajak (*skill variety*)

Tabel 4.22 Distribusi Frekuensi atas Persepsi Responden terhadap Kebijakan Administrasi Perpajakan dalam mendukung berbagai keahlian/keterampilan pemeriksa pajak (*skill variety*) pada KPP PMA Satu

No	Pernyataan	STS Jumlah %	TS Jumlah %	N Jumlah %	S Jumlah %	SS Jumlah %	Jumlah %
1	Setiap pemeriksa mengetahui jenis-jenis pekerjaan yang akan dilakukannya	1 4.17%	1 4.17%	2 8.33%	8 33.33 %	12 50.0%	24 100%

(sambungan)

No	Pernyataan	STS Jumlah %	TS Jumlah %	N Jumlah %	S Jumlah %	SS Jumlah %	Jumlah %
2	Fasilitas kantor saat ini mendukung peningkatan pengetahuan dan kemampuan pemeriksa	1 4.17%	8 33.33%	9 37.5%	6 25%	0 0%	24 100%
3	Setiap pemeriksa mengetahui standar operasional prosedur (SOP) sebagai pedoman pelaksanaan tugasnya	0 0%	0 0%	6 25%	13 54.17%	5 20.8%	24 100%
4	Seringnya pemeriksa diberikan penugasan, kewenangan, tanggung jawab dan diawasi akan meningkatkan pengetahuan dan keahliannya	0 0%	2 8.33%	5 20.8%	13 54.17%	4 16.7%	24 100%
5	Keprofesionalan pemeriksa merupakan faktor terpenting dalam meningkatkan kepatuhan wajib pajak	0 0%	0 0%	1 4.17%	14 58.33%	9 37.50%	24 100%
6	Banyaknya jumlah pemeriksa menambah kesempatan untuk berbagi pengetahuan diantara mereka	0 0%	3 12.5%	7 29.17%	8 33.33%	6 25%	24 100%
7	Kompleksitas bisnis wajib pajak menuntut pemeriksa meningkatkan keahliannya	0 0%	0 0%	1 4.17%	13 54.17%	10 41.7%	24 100%
8	Mutasi antar unit kerja memberi kesempatan pemeriksa meningkatkan keahliannya	1 4.17%	4 16.7%	11 45.84%	7 29.17%	1 4.17%	24 100%
9	Peraturan yang banyak memotivasi pemeriksa untuk meningkatkan pengetahuannya	0 0%	5 20.83%	11 45.84%	7 29.17%	1 4.17%	24 100%
10	Keragaman kriteria pemeriksaan yaitu pemeriksaan rutin, khusus dan tujuan lain memberikan kesempatan pemeriksa meningkatkan keahliannya	0 0%	8 28,33 %	7 29,17%	7 29.17%	2 8,33%	24 100%
11	Kompleksitas peraturan dan prosedur kerja memotivasi pemeriksa untuk mempelajarinya	0 0%	9 37,50%	7 29.17%	6 25%	2 8,33%	24 100%
	Jumlah	3 1,14%	40 15.15%	67 25.38%	102 38.64%	52 19.7%	264 100%
	Persentase Rata-rata	0.3	3.6	6.1	9.3	4.7	24

Sumber : Kuesioner Persepsi Pemeriksa Pajak

Persepsi fungsional pemeriksa pajak di KPP PMA Satu, dalam memandang apakah Kebijakan Administrasi Perpajakan saat ini mendukung berbagai keahlian/keterampilan pemeriksa pajak, diketahui bahwa terdapat 14 responden (58,33%) menyatakan saat ini kebijakan yang ada mendukung keterampilan/kapabilitas pemeriksa dalam menjalankan tugasnya, 6 responden (25%) masih meragukannya, dan 4 responden (16,66%) menyatakan tidak mendukung kemampuan pemeriksa dalam menjalankan tugasnya.

4.2.2.1.1.2 Bagaimana persepsi Pemeriksa atas Kebijakan Administrasi Perpajakan dalam mendukung penyelesaian pekerjaan secara menyeluruh (*skill identity*)

Tabel 4.23 Distribusi Frekuensi atas Persepsi Responden terhadap Kebijakan Administrasi Perpajakan dalam mendukung penyelesaian pekerjaan secara menyeluruh (*skill identity*) pada KPP PMA Satu

No	Pernyataan	STS Jumlah %	TS Jumlah %	N Jumlah %	S Jumlah %	SS Jumlah %	Jumlah %
12	Setiap pemeriksa mengetahui deskripsi pekerjaannya (<i>Job Description</i>)	0 0%	0 0%	7 29.17%	13 54.17%	4 16.7%	24 100%
13	Fasilitas kantor saat ini memadai untuk mendukung pekerjaan pemeriksa	0 0%	10 41.7%	8 33.33%	6 25%	0 0%	24 100%
14	Standar operasional prosedur pemeriksaan sudah mengatur seluruh pekerjaan pemeriksa	0 0%	3 12.5%	10 41.7%	10 41.7%	1 4.17%	24 100%
15	Deskripsi pekerjaan (<i>Job Description</i>) pemeriksa mengatur tugas, wewenang, tanggungjawab, serta pengawasan setiap jabatan pemeriksa	0 0%	1 4.17%	8 33.33%	14 58.33%	1 4.17%	24 100%
16	Setiap pemeriksa mengetahui tujuan pemeriksaan	0 0%	0 0%	3 12.5%	17 70.83%	4 16.7%	24 100%
17	Saat ini jumlah pekerjaan yang ada sebanding dengan jumlah pemeriksa	14 58.33%	7 29.17%	3 12.5%	0 0%	0 0%	24 100%

(sambungan)

No	Pernyataan	STS Jumlah %	TS Jumlah %	N Jumlah %	S Jumlah %	SS Jumlah %	Jumlah %
18	Kualitas pemeriksa sekarang cukup memadai untuk melaksanakan penugasan	1 4.17%	0 0%	9 37.5%	12 50%	2 8.33%	24 100%
19	Penempatan pemeriksa saat ini sesuai dengan kompleksitas dan banyaknya wajib pajak yang diperiksa	6 25%	11 45.84%	7 29.17%	0 0%	0 0%	24 100%
20	Peraturan perpajakan dan prosedur yang terlalu banyak akan menyulitkan pemeriksa dalam bekerja	1 4.17%	2 8.33%	7 29.17%	10 41.7%	4 16.7%	24 100%
21	Peraturan perpajakan dan prosedur kerja yang beragam akan menyulitkan pemeriksa dalam bekerja	1 4.17%	5 20.83%	8 33.33%	6 25%	4 16.7%	24 100%
22	Kompleksitas peraturan dan prosedur kerja menyulitkan pemeriksa	1 4.17%	6 25%	7 29.17%	7 29.17%	3 12.5%	24 100%
	Jumlah Rata-Rata	24 9.09% 2.2	45 17.05% 4.1	77 29.17% 7	95 35.98% 8.6	23 8.7% 2.1	264 100% 24

Sumber : Kuesioner Persepsi Pemeriksa Pajak

Rata-rata persepsi fungsional pemeriksa pajak di KPP PMA Satu, dalam memandang Kebijakan Administrasi Perpajakan guna mendukung penyelesaian pekerjaan pemeriksa pajak secara menyeluruh, terdapat 10,7 responden (44,58%) menyatakan saat ini kebijakan yang ada mendukung penyelesaian pekerjaan pemeriksa secara menyeluruh, 7 responden (29,16%) masih meragukannya, dan 6,3 responden (26,25%) menyatakan tidak mendukung penyelesaian pekerjaan secara menyeluruh.

Pada kuesioner 17 terdapat 21 responden (87,5%) menyatakan bahwa saat ini jumlah pekerjaan yang ada tidak sebanding dengan jumlah pemeriksa. Pernyataan P19 sebanyak 17 responden (70,83%) menyatakan bahwa penempatan pemeriksa saat tidak sesuai dengan kompleksitas dan banyaknya wajib pajak yang diperiksa.

4.2.2.1.1.3 Bagaimana persepsi Pemeriksa atas Kebijakan Administrasi Perpajakan dalam mendukung sebuah pekerjaan mempunyai pengaruh utama pada kehidupan atau pekerjaan orang lain baik di dalam organisasi maupun lingkungan luar (*skill significancy*)

Tabel 4.24 Distribusi Frekuensi atas Persepsi Responden terhadap Kebijakan Administrasi Perpajakan dalam mendukung sebuah pekerjaan mempunyai pengaruh utama pada kehidupan atau pekerjaan orang lain baik di dalam organisasi maupun lingkungan luar (*skill significancy*) pada KPP PMA Satu

No	Pernyataan	STS Jumlah %	TS Jumlah %	N Jumlah %	S Jumlah %	SS Jumlah %	Jumlah %
23	Setiap jabatan pemeriksa memahami arti pentingnya bekerja di Direktorat Jenderal Pajak	0 0%	2 8,33%	3 12,5%	16 66,33%	3 12,5%	24 100%
24	Fasilitas kantor saat ini memadai untuk mendukung pemeriksa dalam mencapai tujuan pemeriksaan sebagai bagian dari tujuan Direktorat Jenderal Pajak	0 0%	8 33,33%	11 45,83%	5 20,83%	0 0%	24 100%
25	Standar operasional prosedur (SOP) saat ini cukup efektif dalam mencapai tujuan pemeriksaan	0 0%	4 16,7%	11 45,83%	8 33,33%	1 4,17%	24 100%
26	Setiap pemeriksa menyadari bahwa tugas, wewenang yang diberikan mewakili negara, sehingga harus bertanggungjawab dan memberikan kinerja terbaik buat negara	0 0%	2 8,33%	6 25%	12 50%	4 16,7%	24 100%
27	Setiap pemeriksa mengetahui arti pentingnya visi dan misi organisasi (DJP)	0 0%	2 8,33%	5 20,83%	14 58,33%	3 12,5%	24 100%
28	Jumlah pemeriksa yang ada saat ini cukup memadai untuk mencapai target penerimaan pajak per kantor	9 37,5%	12 50%	3 12,5%	0 0%	0 0%	24 100%

(sambungan)

No	Pernyataan	STS Jumlah %	TS Jumlah %	N Jumlah %	S Jumlah %	SS Jumlah %	Jumlah %
29	Pemeriksa dengan kualifikasi yang ada saat ini mampu menghasilkan pemeriksaan yang berkualitas	1 4.17%	6 25%	12 50%	4 16.7%	1 4.17%	24 100%
30	Distribusi pemeriksa per unit kerja saat ini, belum bisa menghasilkan pemeriksaan yang berkualitas	0 0%	0 0%	4 16.7%	14 58.33%	6 25%	24 100%
31	Peraturan dan prosedur pemeriksaan saat ini cenderung menurunkan kualitas pemeriksaan	0 0%	6 25%	12 50%	1 4.17%	5 20.83%	24 100%
32	Beragamnya peraturan perpajakan baik per jenis usaha WP, kriteria pemeriksaan, prosedur kerja menyulitkan pemeriksa sehingga menurunkan kualitas pemeriksaan	0 0%	6 25%	12 50%	1 4.17%	5 20.83%	24 100%
33	Pemeriksaan yang berkualitas sulit tercapai karena kompleksnya peraturan perpajakan dan prosedur kerja	0 0%	5 20.83%	8 33.33%	7 29.17%	4 16.7%	24 100%
	Jumlah Persentase Rata-Rata	10 12.1% 0.9	53 31.06% 4.8	87 32.95% 7.9	82 20.08% 7.5	32 3.79% 2.9	264 100% 24

Sumber : Kuesioner Persepsi Pemeriksa Pajak

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa rata-rata persepsi pemeriksa pajak di KPP PMA Satu dalam melihat kebijakan administrasi perpajakan untuk memberikan pengaruh terhadap kehidupan atau pekerjaan orang lain baik dalam organisasi maupun di luar organisasi DJP, sebagian besar responden menyatakan bahwa kebijakan yang ada saat ini memberi pengaruh pada kehidupan orang lain sebanyak 10,4 responden (43,33%), sedangkan 5,7 responden (23,75%) menyatakan kebijakan yang ada saat ini tidak mendukung pengaruh terhadap pekerjaan orang lain, sisanya 7,9 responden (32,95%) menyatakan masih meragukan kebijakan saat ini apakah mendukung pemeriksa bahwa pekerjaannya mempunyai pengaruh penting bagi pekerjaan orang lain baik lingkungan organisasi maupun luar organisasi.

Pernyataan 28, sebanyak 21 responden (87,5%) menyatakan bahwa jumlah pemeriksa yang ada saat ini tidak cukup memadai untuk mencapai target penerimaan pajak per kantor. Kuesioner 30 sebanyak 20 responden (83,3%) menyatakan bahwa Distribusi pemeriksa per unit kerja saat ini, belum bisa menghasilkan pemeriksaan yang berkualitas.

4.2.2.1.2 Bagaimana persepsi Pemeriksa atas Kebijakan Administrasi Perpajakan dalam mendukung pemeriksa untuk bertanggungjawab terhadap hasil pekerjaan (*autonomy*)

Tabel 4.25 Distribusi Frekuensi atas Persepsi Responden terhadap Kebijakan Administrasi Perpajakan dalam mendukung pemeriksa untuk bertanggungjawab terhadap hasil pekerjaan (*autonomy*) pada KPP PMA Satu

No	Pernyataan	STS Jumlah %	TS Jumlah %	N Jumlah %	S Jumlah %	SS Jumlah %	Jumlah %
34	Pemeriksa mempunyai kewenangan penuh atas pekerjaannya	0 0%	1 4.17%	8 33.33%	10 41.7%	5 20.83%	24 100%
35	Adanya kemudahan dalam pemakaian fasilitas kantor untuk melaksanakan pemeriksaan	0 0%	12 50%	5 20.83%	5 20.83%	2 8.33%	24 100%
36	Standar Operasional Prosedur (SOP) mengatur fleksibilitas tempat dan waktu dalam melaksanakan pemeriksaan	1 4.17%	2 8.33%	12 50%	8 33.33%	1 4.175	24 100%
37	Pemberian kewenangan kepada pemeriksa dalam bekerja diikuti dengan tanggung jawab dan pengawasan yang longgar	1 4.17%	12 50%	6 25%	5 20.83%	0 0%	24 100%
38	Dalam melaksanakan pemeriksaan, tidak terdapat tekanan dari pihak tertentu (internal dan eksternal)	1 4.17%	1 4.17%	6 25%	13 54.17%	3 12.5%	24 100%
39	Volume pekerjaan saat ini berakibat adanya tekanan terhadap pemeriksa	0 0%	1 4.17%	2 8.33%	13 54.17%	8 33.33%	24 100%
40	Dengan kualifikasi pemeriksa saat ini tekanan pekerjaan terhadap pemeriksa tetap tinggi	0 0%	1 4.17%	2 8.33%	15 62.5%	6 25%	24 100%

(sambungan)

No	Pernyataan	STS Jumlah %	TS Jumlah %	N Jumlah %	S Jumlah %	SS Jumlah %	Jumlah %
41	Distribusi pemeriksa saat ini belum berdasarkan pada volume dan kompleksitas WP serta spesialisasi pemeriksa per jenis usaha wajib pajak belum ada, sehingga tekanan terhadap pemeriksa sangat tinggi	0 0%	0 0%	3 12.5%	13 54.17%	8 33.33%	24 100%
42	Jumlah peraturan perpajakan dan prosedur kerja saat ini mengurangi kebebasan pemeriksa	1 4.17%	8 33.33%	8 33.33%	6 25%	1 4.17%	24 100%
43	Variasi peraturan pajak per jenis usaha WP, kriteria pemeriksaan, prosedur kerja dan tidak terspesialisasinya pemeriksa, mempengaruhi kebebasan pemeriksa	0 0%	4 16.7%	11 41.67%	7 29.17%	2 8.33%	24 100%
44	Kompleksitas peraturan perpajakan yang ada menurunkan kebebasan pemeriksa dalam bekerja	1 4.17%	8 33.33%	12 50%	3 12.5%	0 0%	24 100%
	Jumlah Persentase Rata-Rata	5 1.89% 0.5	50 18.94% 4.5	75 28.41% 6.8	98 37.12% 8.9	36 13.6% 3.3	264 100% 24

Sumber : Kuesioner Persepsi Pemeriksa Pajak

Tabel di atas menerangkan bahwa rata-rata persepsi responden di KPP PMA Satu dalam memandang kebijakan perpajakan saat ini mendukung pemeriksa untuk bertanggungjawab atas hasil pekerjaannya, 12,2 responden (50,8%) menyatakan kebijakan perpajakan saat ini telah memberi keleluasaan pemeriksa dalam mempertanggungjawabkan pekerjaannya, 6,8 responden (28,41%) meragukan kebijakan ini, sisanya sebanyak 5 responden (20,83%) menyatakan kebijakan saat ini tidak memberi keleluasaan bagi pemeriksa untuk bertanggungjawab terhadap hasil pekerjaannya.

Pernyataan 39, 40, dan 41 masing-masing sebanyak 21 responden atau 87,5% menyatakan bahwa volume pekerjaan saat ini berakibat adanya tekanan terhadap pemeriksa, dengan kualifikasi pemeriksa saat ini

tekanan pekerjaan terhadap pemeriksa tetap tinggi. Responden juga menyatakan bahwa distribusi pemeriksa saat ini belum berdasarkan pada volume dan kompleksitas WP serta spesialisasi pemeriksa per jenis usaha wajib pajak belum ada, sehingga tekanan terhadap pemeriksa sangat tinggi.

4.2.2.1.3 Bagaimana persepsi Pemeriksa atas Kebijakan Administrasi Perpajakan dalam mendukung pemeriksa untuk mengetahui dan memahami atas hasil pekerjaan yang dilakukannya (*Feedback*)

Tabel 4.26 Distribusi Frekuensi atas Persepsi Responden terhadap Kebijakan Administrasi Perpajakan dalam mendukung pemeriksa untuk mengetahui dan memahami atas hasil pekerjaan yang dilakukannya (*Feedback*) pada KPP PMA Satu

No	Pernyataan	STS Jumlah %	TS Jumlah %	N Jumlah %	S Jumlah %	SS Jumlah %	Jumlah %
45	Kinerja pemeriksa secara individual dan keseluruhan dapat diketahui oleh setiap pemeriksa	0 0%	5 20.83%	6 25%	12 50%	1 4.17%	24 100%
46	Adanya kemudahan pemeriksa dalam mengakses informasi tentang kinerja, <i>reward</i> dan <i>punishment</i>	4 16.7%	5 20.83%	9 37.5%	4 16.7%	2 8.33%	24 100%
47	Standar Operasional Prosedur (SOP) sudah meliputi seluruh pekerjaan pemeriksa dan sangat jelas, mudah dimengerti, dan dapat dilaksanakan	1 4.17%	7 29.17%	9 37.5%	5 20.83%	2 8.33%	24 100%
48	Pemeriksa mengetahui tugas, wewenang, tanggungjawab dan pengawasan masing-masing yang tertuang dalam <i>job description</i>	0 0%	1 4.17%	9 37.5%	12 50%	2 8.33%	24 100%
49	Adanya wadah yang aman bagi pemeriksa dalam menyampaikan aspirasi yang berkaitan dengan pekerjaan	4 16.7%	3 12.5%	4 16.7%	11 45.83%	2 8.33%	24 100%
50	Selama ini jumlah LHP yang diselesaikan sudah mencukupi untuk menjadi ukuran kinerja pemeriksa	2 8.33%	5 20.83%	9 37.5%	5 20.83%	3 12.5%	24 100%

(sambungan)

No	Pernyataan	STS Jumlah %	TS Jumlah %	N Jumlah %	S Jumlah %	SS Jumlah %	Jumlah %
51	Kualitas LHP (koreksi besarnya pajak hasil pemeriksaan dan pajak yang dibayar) seharusnya dijadikan ukuran kinerja pemeriksa	0 0%	3 12.5%	7 29.17%	11 45.83%	3 12.5%	24 100%
52	Pengukuran kinerja bagi pemeriksa yang bekerja di Kantor Pusat, KPP WP Besar, KPP Madya dan KPP Pratama saat ini adalah sama tanpa memperhatikan kompleksitas penugasan	6 25%	7 29.17%	3 12.5%	6 25%	2 8.33%	24 100%
53	Perangkat penilaian kinerja (DP3, Angka Kredit, KPI) telah cukup memadai dalam mengukur kinerja pemeriksa, dan kantor	7 29.17%	10 41.7%	6 25%	1 4.17%	0 0%	24 100%
54	Akses untuk mendapatkan informasi pengukuran kinerja pegawai (DP3, Angka Kredit, KPI) saat ini mudah, cepat dan langsung	4 16.7%	9 37.5%	8 33.33%	2 8.33%	1 4.17%	24 100%
55	DP3, Angka Kredit, dan KPI selama ini dijadikan sebagai tolok ukur reward dan punishment pegawai	5 20.87%	6 25%	8 33.33%	4 16.7%	1 4.17%	24 100%
	Jumlah	33	61	78	73	19	264
	Persentase	12.5%	23.11%	29.55%	27.65%	7.2%	100%
	Rata-Rata	3	5,5	7,1	6,6	1,7	24

Sumber : Kuesioner Persepsi Pemeriksa Pajak

Gambaran tabel di atas menjelaskan bahwa rata-rata persepsi responden di KPP PMA Satu dalam memandang kebijakan perpajakan saat ini mendukung pemeriksa untuk mengetahui dan memahami atas hasil pekerjaan yang dilakukannya, diketahui terdapat 8,3 responden (34,58%) menyatakan kebijakan perpajakan saat ini telah memberi pengetahuan dan pemahaman kepada pemeriksa atas hasil pekerjaan yang dilakukannya, 7,1 responden (29,55%) meragukan kebijakan ini, sisanya sebanyak 5,8 responden (24,16%) bahkan menyatakan tidak setuju kebijakan saat ini memberikan pengetahuan dan pemahaman kepada pemeriksa atas hasil pekerjaan yang dilakukannya.

4.2.2.2 KPP PMA Dua

Persepsi fungsional pemeriksa pajak pada KPP PMA Dua :

4.2.2.2.1 Persepsi fungsional pemeriksa pajak dalam memandang pekerjaannya sebagai sesuatu yang berharga, bernilai dan sesuatu yang baik (*meaningfulness of work*).

4.2.2.2.1.1 Bagaimana persepsi Pemeriksa atas Kebijakan Administrasi Perpajakan dalam mendukung berbagai keahlian/keterampilan pemeriksa pajak (*skill variety*)

Tabel 4.27 Distribusi Frekuensi atas Persepsi Responden terhadap Kebijakan Administrasi Perpajakan dalam mendukung berbagai keahlian/ketrampilan pemeriksa pajak (*skill variety*) pada KPP PMA Dua

No	Pernyataan	STS Jumlah %	TS Jumlah %	N Jumlah %	S Jumlah %	SS Jumlah %	Total %
1	Setiap pemeriksa mengetahui jenis-jenis pekerjaan yang akan dilakukannya	0 0%	0 0%	1 5%	6 30%	13 65%	20 100%
2	Fasilitas kantor saat ini mendukung peningkatan pengetahuan dan kemampuan pemeriksa	0 0%	1 5%	6 30%	13 65%	0 0%	20 100%
3	Setiap pemeriksa mengetahui standar operasional prosedur (SOP) sebagai pedoman pelaksanaan tugasnya	0 0%	1 5%	3 15%	6 30%	10 50%	20 100%
4	Seringnya pemeriksa diberikan penugasan, kewenangan, tanggung jawab dan diawasi akan meningkatkan pengetahuan dan keahliannya	0 0%	0 0%	5 25%	11 55%	4 20%	20 100%
5	Keprofesionalan pemeriksa merupakan faktor terpenting dalam meningkatkan kepatuhan wajib pajak	0 0%	0 0%	1 5%	12 60%	7 35%	20 100%
6	Banyaknya jumlah pemeriksa menambah kesempatan untuk berbagi pengetahuan diantara mereka	0 0%	1 5%	3 15%	13 65%	3 15%	20 100%

(sambungan)

No	Pernyataan	STS Jumlah %	TS Jumlah %	N Jumlah %	S Jumlah %	SS Jumlah %	Total %
7	Kompleksitas bisnis wajib pajak menuntut pemeriksa meningkatkan keahliannya	0 0%	0 0%	0 0%	7 35%	13 65%	20 100%
8	Mutasi antar unit kerja memberi kesempatan pemeriksa meningkatkan keahliannya	0 0%	0 0%	7 35%	9 45%	4 20%	20 100%
9	Peraturan yang banyak memotivasi pemeriksa untuk meningkatkan pengetahuannya	0 0%	1 5%	9 45%	7 35%	3 15%	20 100%
10	Keragaman kriteria pemeriksaan yaitu pemeriksaan rutin, khusus dan tujuan lain memberikan kesempatan pemeriksa meningkatkan keahliannya	0 0%	1 5%	9 45%	8 40%	2 10%	20 100%
11	Kompleksitas peraturan dan prosedur kerja memotivasi pemeriksa untuk mempelajarinya	0 0%	2 10%	10 50%	6 30%	2 10%	20 100%
	Jumlah	0	7	54	98	61	
	Persentase	0%	3.18%	24.55%	44.55%	27.73%	
	Rata-rata	0	0.64	4.91	8.91	5.55	100%

Sumber : Kuesioner Persepsi Pemeriksa Pajak

Tabel di atas bahwa persepsi rata-rata pemeriksa pajak dalam melihat kebijakan administrasi perpajakan untuk mendukung keterampilan dan keahlian pemeriksa diketahui sebanyak 14,46 responden (72,3%) menyatakan bahwa kebijakan yang ada saat ini mendukung dalam menambah keterampilan dan keahlian pemeriksa, sedangkan 0,64 responden (3,18%) menyatakan kebijakan yang ada saat ini tidak mendukung keterampilan pemeriksa, sedangkan 4,91 responden (24,55%) menyatakan masih meragukan kebijakan saat ini dalam mendukung keahlian pemeriksa.

4.2.2.2.1.2 Bagaimana persepsi Pemeriksa atas Kebijakan Administrasi Perpajakan dalam mendukung penyelesaian pekerjaan secara menyeluruh (*Skill Identity*)

Tabel 4.28 Distribusi Frekuensi atas Persepsi Responden terhadap Kebijakan Administrasi Perpajakan dalam mendukung penyelesaian pekerjaan secara menyeluruh (*skill identity*) pada KPP PMA Dua

No	Pernyataan	STS Jumlah %	TS Jumlah %	N Jumlah %	S Jumlah %	SS Jumlah %	Jumlah %
12	Setiap pemeriksa mengetahui deskripsi pekerjaannya (<i>Job Description</i>)	0 0%	0 0%	4 20%	11 55%	5 25%	20 100%
13	Fasilitas kantor saat ini memadai untuk mendukung pekerjaan pemeriksa	0 0%	5 25%	3 15%	12 60%	0 0%	20 100%
14	Standar operasional prosedur pemeriksaan sudah mengatur seluruh pekerjaan pemeriksa	0 0%	2 10%	6 30%	11 55%	1 5%	20 100%
15	Deskripsi pekerjaan (<i>Job Description</i>) pemeriksa mengatur tugas, wewenang, tanggungjawab, serta pengawasan setiap jabatan pemeriksa	0 0%	1 5%	7 35%	9 45%	3 15%	20 100%
16	Setiap pemeriksa mengetahui tujuan pemeriksaan	0 0%	0 0%	2 10%	12 60%	6 30%	20 100%
17	Saat ini jumlah pekerjaan yang ada sebanding dengan jumlah pemeriksa	15 75%	4 20%	1 5%	0 0%	0 0%	20 100%
18	Kualitas pemeriksa sekarang cukup memadai untuk melaksanakan penugasan	1 5%	3 15%	7 35%	8 40%	1 5%	20 100%
19	Penempatan pemeriksa saat ini sesuai dengan kompleksitas dan banyaknya wajib pajak yang diperiksa	5 25%	7 35%	7 35%	1 5%	0 0%	20 100%
20	Peraturan perpajakan dan prosedur yang terlalu banyak akan menyulitkan pemeriksa dalam bekerja	0 0%	0 0%	5 25%	13 65%	2 10%	20 100%
21	Peraturan perpajakan dan prosedur kerja yang beragam akan menyulitkan pemeriksa dalam bekerja	0 0%	2 10%	5 25%	11 55%	2 10%	20 100%
22	Kompleksitas peraturan dan prosedur kerja menyulitkan pemeriksa	2 10%	1 5%	6 30%	9 45%	2 10%	20 100%
	Jumlah	23	25	53	97	22	220
	Persentase	10.45%	11.36%	24.09%	44.09%	10%	100%
	Rata-Rata	2.1	2.3	4.8	8.8	2	20

Sumber : Kuesioner Persepsi Pemeriksa Pajak

Berdasarkan tabel diketahui bahwa persepsi rata-rata pemeriksa pajak KPP PMA Dua dalam melihat kebijakan administrasi perpajakan dalam mendukung penyelesaian pekerjaan secara menyeluruh menyatakan bahwa kebijakan yang ada saat ini mendukung dalam penyelesaian pekerjaan pemeriksa pajak sebanyak 10,8 responden (55%), sedangkan 4,4 responden (22%) menyatakan kebijakan yang ada saat ini tidak mendukung penyelesaian pekerjaan pemeriksa, sedangkan 4,8 responden (24%) masih meragukan kebijakan saat ini.

Pada kuesioner P17 tersaji bahwa 19 responden (95%) menyatakan bahwa saat ini jumlah pekerjaan yang ada tidak sebanding dengan jumlah pemeriksa. Pernyataan P19 sebanyak 12 responden (60%) menyatakan bahwa penempatan pemeriksa saat tidak sesuai dengan kompleksitas dan banyaknya wajib pajak yang diperiksa.

4.2.2.2.1.3 Bagaimana persepsi Pemeriksa atas Kebijakan Administrasi Perpajakan dalam mendukung bahwa suatu pekerjaan mempunyai pengaruh utama pada kehidupan atau pekerjaan orang lain baik secara organisasi maupun pada lingkungan luar (*skill signficancy*)

Tabel 4.29 Distribusi Frekuensi atas Persepsi Responden terhadap Kebijakan Administrasi Perpajakan dalam mendukung sebuah pekerjaan mempunyai pengaruh utama pada kehidupan atau pekerjaan orang lain baik di dalam organisasi maupun lingkungan luar (*skill signficancy*) pada KPP PMA Dua

No	Pernyataan	STS Jumlah %	TS Jumlah %	N Jumlah %	S Jumlah %	SS Jumlah %	Jumlah %
23	Setiap jabatan pemeriksa memahami arti pentingnya bekerja di Direktorat Jenderal Pajak	0 0%	0 0%	6 30%	12 60%	2 10%	20 100%
24	Fasilitas kantor saat ini memadai untuk mendukung pemeriksa dalam mencapai tujuan pemeriksaan sebagai bagian dari tujuan Direktorat Jenderal Pajak	0 0%	4 20%	5 25%	10 50%	1 5%	20 100%

(sambungan)

No	Pernyataan	STS Jumlah %	TS Jumlah %	N Jumlah %	S Jumlah %	SS Jumlah %	Jumlah %
25	Standar operasional prosedur (SOP) saat ini cukup efektif dalam mencapai tujuan pemeriksaan	0 0%	2 10%	10 50%	7 35%	1 5%	20 100%
26	Setiap pemeriksa menyadari bahwa tugas, wewenang yang diberikan mewakili negara, sehingga harus bertanggungjawab dan memberikan kinerja terbaik buat negara	0 0%	0 0%	3 15%	9 45%	8 40%	20 100%
27	Setiap pemeriksa mengetahui arti pentingnya visi dan misi organisasi (DJP)	0 0%	0 0%	6 30%	9 45%	5 25%	20 100%
28	Jumlah pemeriksa yang ada saat ini cukup memadai untuk mencapai target penerimaan pajak per kantor	7 35%	10 50%	3 15%	0 0%	0 0%	20 100%
29	Pemeriksa dengan kualifikasi yang ada saat ini mampu menghasilkan pemeriksaan yang berkualitas	0 0%	2 10%	11 55%	6 30%	1 5%	20 100%
30	Distribusi pemeriksa per unit kerja saat ini, belum bisa menghasilkan pemeriksaan yang berkualitas	1 5%	0 0%	4 20%	11 55%	4 20%	20 100%
31	Peraturan dan prosedur pemeriksaan saat ini cenderung menurunkan kualitas pemeriksaan	0 0%	2 10%	10 50%	6 30%	2 10%	20 100%
32	Beragamnya peraturan perpajakan baik per jenis usaha WP, kriteria pemeriksaan, prosedur kerja menyulitkan pemeriksa sehingga menurunkan kualitas pemeriksaan	0 0%	3 15%	12 60%	3 15%	2 10%	20 100%
33	Pemeriksaan yang berkualitas sulit tercapai karena kompleksnya peraturan perpajakan dan prosedur kerja	0 0%	3 15%	10 50%	5 25%	2 10%	20 100%
	Jumlah Persentase Rata-Rata	8 3.64% 0.7	26 11.82% 2.4	80 36.36% 7.3	78 35.45% 7.1	28 12.73% 2.5	220 100%

Sumber : Kuesioner Persepsi Pemeriksa Pajak

Berdasarkan tabel di atas menjelaskan bahwa persepsi rata-rata pemeriksa pajak KPP PMA Dua dalam melihat kebijakan administrasi perpajakan dalam memberikan pengaruh terhadap kehidupan atau pekerjaan orang lain baik dalam organisasi maupun di luar organisasi DJP, diketahui bahwa sebanyak 9,6 responden (48%) menyatakan bahwa kebijakan yang ada saat ini memberi pengaruh pada kehidupan orang lain, 73, responden (36,36%) meragukan kebijakan ini, dan 3,1 responden (15,5%) menyatakan kebijakan yang ada saat ini tidak mendukung apakah pekerjaan pemeriksa ini membawa pengaruh pada kehidupan dan pekerjaan orang lain.

Kuesioner 28, sebanyak 17 responden (85%) menyatakan bahwa jumlah pemeriksa yang ada saat ini cukup memadai untuk mencapai target penerimaan pajak per kantor. Pada kuesioner 30, sebanyak 15 responden atau 75% menyatakan bahwa distribusi pemeriksa per unit kerja saat ini, belum bisa menghasilkan pemeriksaan yang berkualitas.

4.2.2.2.2 Bagaimana persepsi Pemeriksa atas Kebijakan Administrasi Perpajakan dalam mendukung pemeriksa dalam bertanggungjawab terhadap hasil pekerjaan (*autonomy*)

Tabel 4.30 Distribusi Frekuensi atas Persepsi Responden terhadap Kebijakan Administrasi Perpajakan dalam mendukung pemeriksa untuk bertanggungjawab terhadap hasil pekerjaan (*autonomy*) pada KPP PMA Dua

No	Pernyataan	STS Jumlah %	TS Jumlah %	N Jumlah %	S Jumlah %	SS Jumlah %	Jumlah %
34	Pemeriksa mempunyai kewenangan penuh atas pekerjaannya	0 0%	1 5%	3 15%	12 60%	4 20%	20 100%
35	Adanya kemudahan dalam pemakaian fasilitas kantor untuk melaksanakan pemeriksaan	0 0%	4 20%	4 20%	12 60%	0 0%	20 100%
36	Standar Operasional Prosedur (SOP) mengatur fleksibilitas tempat dan waktu dalam pelaksanaan pemeriksaan	1 5%	2 10%	6 30%	10 50%	1 5%	20 100%

(sambungan)

No	Pernyataan	STS Jumlah %	TS Jumlah %	N Jumlah %	S Jumlah %	SS Jumlah %	Jumlah %
37	Pemberian kewenangan kepada pemeriksa dalam bekerja diikuti dengan tanggung jawab dan pengawasan yang longgar	0 0%	14 70%	2 10%	4 20%	0 0%	20 100%
38	Dalam melaksanakan pemeriksaan, tidak terdapat tekanan dari pihak tertentu (internal dan eksternal)	3 15%	0 0%	4 20%	8 40%	5 25%	20 100%
39	Volume pekerjaan saat ini berakibat adanya tekanan terhadap pemeriksa	0 0%	0 0%	0 0%	10 50%	10 50%	20 100%
40	Dengan kualifikasi pemeriksa saat ini tekanan pekerjaan terhadap pemeriksa tetap tinggi	0 0%	1 5%	1 5%	9 45%	9 45%	20 100%
41	Distribusi pemeriksa saat ini belum berdasarkan pada volume dan kompleksitas WP serta spesialisasi pemeriksa per jenis usaha wajib pajak belum ada, sehingga tekanan terhadap pemeriksa sangat tinggi	0 0%	0 0%	1 5%	12 60%	7 35%	20 100%
42	Jumlah peraturan perpajakan dan prosedur kerja saat ini mengurangi kebebasan pemeriksa	0 0%	4 20%	10 50%	2 10%	4 20%	20 100%
43	Variasi peraturan pajak per jenis usaha WP, kriteria pemeriksaan, prosedur kerja dan tidak terspesialisasinya pemeriksa, mempengaruhi kebebasan pemeriksa	1 5%	3 15%	10 50%	5 25%	1 5%	20 100%
44	Kompleksitas peraturan perpajakan yang ada menurunkan kebebasan pemeriksa dalam bekerja	0 0%	3 15%	11 55%	4 20%	2 10%	20 100%
	Jumlah	2	35	52	90	41	220
	Persentase	0.91%	15.91%	23.5%	40.91%	18.64%	100%
	Rata-Rata	0.2	3.2	4.7	8.2	3.7	100%

Sumber : Kuesioner Persepsi Pemeriksa Pajak

Pada tabel dapat diketahui bahwa persepsi rata-rata pemeriksa pajak KPP PMA Dua dalam melihat kebijakan administrasi perpajakan saat ini mendukung pemeriksa untuk bertanggungjawab atas hasil pekerjaannya diketahui bahwa 11,9 responden (59,5%) punya persepsi bahwa kebijakan perpajakan, 4,7 responden (23,5%) menyatakan meragukan kebijakan saat ini, sisanya sebanyak 3,4 responden (17%) merasa kebijakan perpajakan saat ini tidak memberi keleluasaan pemeriksa dalam mempertanggungjawabkan pekerjaannya.

Pada kuesioner 39, seluruh responden menyatakan bahwa volume pekerjaan saat ini berakibat adanya tekanan terhadap pemeriksa. Pertanyaan 40, 18 responden (90%) menyatakan bahwa dengan kualifikasi pemeriksa saat ini tekanan pekerjaan terhadap pemeriksa tetap tinggi dan di pernyataan 41 sebanyak 19 orang atau 95% responden mengatakan bahwa distribusi pemeriksa saat ini belum berdasarkan pada volume dan kompleksitas WP serta spesialisasi pemeriksa per jenis usaha wajib pajak belum ada, sehingga tekanan terhadap pemeriksa sangat tinggi.

4.2.2.2.3 Bagaimana persepsi Pemeriksa atas Kebijakan Administrasi Perpajakan dalam mendukung pemeriksa untuk mengetahui dan memahami atas hasil pekerjaan yang dilakukannya (*feedback*)

Tabel 4.31 Distribusi Frekuensi atas Persepsi Responden terhadap Kebijakan Administrasi Perpajakan dalam mendukung pemeriksa untuk mengetahui dan memahami atas hasil pekerjaan yang dilakukannya (*Feedback*) pada KPP PMA Dua

No	Pernyataan	STS Jumlah %	TS Jumlah %	N Jumlah %	S Jumlah %	SS Jumlah %	Jumlah %
45	Kinerja pemeriksa secara individual dan keseluruhan dapat diketahui oleh setiap pemeriksa	0 0%	3 15%	2 10%	10 50%	5 25%	20 100%

(sambungan)

No	Pernyataan	STS Jumlah %	TS Jumlah %	N Jumlah %	S Jumlah %	SS Jumlah %	Jumlah %
46	Adanya kemudahan pemeriksa dalam mengakses informasi tentang kinerja, <i>reward</i> dan <i>punishment</i>	1 5%	8 40%	3 15%	7 35%	1 5%	20 100%
47	Standar Operasional Prosedur (SOP) sudah meliputi seluruh pekerjaan pemeriksa dan sangat jelas, mudah dimengerti, dan dapat dilaksanakan	0 0%	7 35%	6 30%	6 40%	1 5%	20 100%
48	Pemeriksa mengetahui tugas, wewenang, tanggungjawab dan pengawasan masing-masing yang tertuang dalam <i>job description</i>	0 0%	1 5%	6 30%	10 50%	3 25%	20 100%
49	Adanya wadah yang aman bagi pemeriksa dalam menyampaikan aspirasi yang berkaitan dengan pekerjaan	2 10%	3 15%	5 25%	7 35%	3 15%	20 100%
50	Selama ini jumlah LHP yang diselesaikan sudah mencukupi untuk menjadi ukuran kinerja pemeriksa	1 5%	4 20%	3 15%	7 35%	5 25%	20 100%
51	Kualitas LHP (koreksi besarnya pajak hasil pemeriksaan dan pajak yang dibayar) seharusnya dijadikan ukuran kinerja pemeriksa	2 10%	1 5%	4 20%	9 45%	4 20%	20 100%
52	Pengukuran kinerja bagi pemeriksa yang bekerja di Kantor Pusat, KPP WP Besar, KPP Madya dan KPP Pratama saat ini adalah sama tanpa memperhatikan kompleksitas penugasan	6 30%	5 25%	5 25%	4 20%	0 0%	20 100%
53	Perangkat penilaian kinerja (DP3, Angka Kredit, KPI) telah cukup memadai dalam mengukur kinerja pemeriksa, dan kantor	4 20%	7 35%	3 15%	5 25%	1 5%	20 100%
54	Akses untuk mendapatkan informasi pengukuran kinerja pegawai (DP3, Angka Kredit, KPI) saat ini mudah, cepat dan langsung	5 25%	6 30%	5 25%	3 15%	1 5%	20 100%

(sambungan)

No	Pernyataan	STS Jumlah %	TS Jumlah %	N Jumlah %	S Jumlah %	SS Jumlah %	Jumlah %
55	DP3, Angka Kredit, dan KPI selama ini dijadikan sebagai tolak ukur <i>reward</i> dan <i>punishment</i> pegawai	4 20%	6 30%	6 30%	2 10%	2 10%	20 100%
	Jumlah	25	51	48	70	26	
	Persentase	11.36%	23.18%	21.82%	31.82%	11.82%	220
	Rata-Rata	2.27	4.64	4.36	6.36	2.36	100%

Sumber : Kuesioner Persepsi Pemeriksa Pajak

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa persepsi rata-rata pemeriksa pajak KPP PMA Dua dalam melihat kebijakan administrasi perpajakan untuk mendukung pemeriksa mengetahui dan memahami atas hasil pekerjaan diketahui sebanyak 8,72 responden (43,6%) menyatakan bahwa kebijakan perpajakan saat ini mampu memberikan pengetahuan dan pemahaman pada pemeriksa pajak tentang hasil atas apa yang dikerjakannya. 4,36 responden (23,18%) masih meragukan kebijakan pajak saat ini, sisanya sebanyak 6,91 responden (34,55%) bahkan tidak setuju bahwa kebijakan pajak saat ini memberikan pengetahuan dan pemahaman atas hasil pekerjaan pemeriksa pajak.

4.2.2.3 KPP PMA Empat

Persepsi fungsional pemeriksa pajak pada KPP PMA Empat :

4.2.2.3.1 Persepsi fungsional pemeriksa pajak dalam memandang pekerjaannya sebagai sesuatu yang berharga, bernilai dan sesuatu yang baik (*meaningfulness of work*)

4.2.2.3.1.1 Bagaimana persepsi Pemeriksa atas Kebijakan Administrasi Perpajakan dalam mendukung berbagai keahlian/keterampilan pemeriksa pajak (*skill variety*)

Tabel 4.32 Distribusi Frekuensi atas Persepsi Responden terhadap Kebijakan Administrasi Perpajakan dalam mendukung berbagai keahlian/keterampilan pemeriksa pajak (*skill variety*) pada KPP PMA Empat

No	Pernyataan	STS Jumlah %	TS Jumlah %	N Jumlah %	S Jumlah %	SS Jumlah %	Total %
1	Setiap pemeriksa mengetahui jenis-jenis pekerjaan yang akan dilakukannya	0 0%	1 3.33%	2 6.66%	6 20%	21 70%	30 100%
2	Fasilitas kantor saat ini mendukung peningkatan pengetahuan dan kemampuan pemeriksa	1 3.33%	5 16.66%	8 26.66%	13 43.33%	3 10%	30 100%
3	Setiap pemeriksa mengetahui standar operasional prosedur (SOP) sebagai pedoman pelaksanaan tugasnya	0 0%	1 3.33%	4 13.33%	19 63.33%	6 20%	30 100%
4	Seringnya pemeriksa diberikan penugasan, kewenangan, tanggung jawab dan diawasi akan meningkatkan pengetahuan dan keahliannya	0 0%	1 3.33%	3 10%	18 60%	8 26.66%	30 100%
5	Keprofesionalan pemeriksa merupakan faktor terpenting dalam meningkatkan kepatuhan wajib pajak	0 0%	3 10%	3 10%	12 40%	12 40%	30 100%
6	Banyaknya jumlah pemeriksa menambah kesempatan untuk berbagi pengetahuan diantara mereka	0 0%	2 6.66%	6 20%	15 50%	7 20.33%	30 100%
7	Kompleksitas bisnis wajib pajak menuntut pemeriksa meningkatkan keahliannya	0 0%	1 3.33%	3 10%	10 33.33%	16 50.33%	30 100%
8	Mutasi antar unit kerja memberi kesempatan pemeriksa meningkatkan keahliannya	1 3.33%	6 20%	11 36.66%	11 36.66%	1 3.33%	30 100%
9	Peraturan yang banyak memotivasi pemeriksa untuk meningkatkan pengetahuannya	0 0%	6 20%	9 30%	11 36.66%	4 13.33%	30 100%
10	Keragaman kriteria pemeriksaan yaitu pemeriksaan rutin, khusus dan tujuan lain memberikan kesempatan pemeriksa meningkatkan keahliannya	0 0%	1 3.33%	10 33.33%	17 56.66 [^]	2 6.66%	30 100%

(sambungan)

No	Pernyataan	STS Jumlah %	TS Jumlah %	N Jumlah %	S Jumlah %	SS Jumlah %	Total %
11	Kompleksitas peraturan dan prosedur kerja memotivasi pemeriksa untuk mempelajarinya	0 0%	4 13.33%	7 23.33%	17 56.66%	2 6.66%	30 100%
	Jumlah	2	31	66	149	82	330
	Persentase	0.61%	9.39%	20%	45.15%	24.85%	100%
	Rata-rata	0.2	2.8	6	14	7.5	30

Sumber : Kuesioner Persepsi Pemeriksa Pajak

Dari tabel di atas diketahui bahwa persepsi rata-rata pemeriksa pajak KPP PMA Empat diketahui sebanyak 21,5 atau 71,66% responden menyatakan bahwa kebijakan administrasi perpajakan saat ini mendukung keterampilan dan keahlian pemeriksa, 3 responden (10%) menyatakan kebijakan yang ada saat ini tidak mendukung keterampilan pemeriksa, sedangkan 6 responden (20%) menyatakan masih meragukan kebijakan saat ini mendukung keahlian pemeriksa.

4.2.2.3.1.2 Bagaimana persepsi Pemeriksa atas Kebijakan Administrasi Perpajakan dalam mendukung penyelesaian pekerjaan secara menyeluruh (*skill identity*)

Tabel 4.33 Distribusi Frekuensi atas Persepsi Responden terhadap Kebijakan Administrasi Perpajakan dalam mendukung penyelesaian pekerjaan secara menyeluruh (*skill identity*) pada KPP PMA Empat

No	Pernyataan	STS Jumlah %	TS Jumlah %	N Jumlah %	S Jumlah %	SS Jumlah %	Jumlah %
12	Setiap pemeriksa mengetahui deskripsi pekerjaannya (<i>Job Description</i>)	0 0%	0 0%	4 13.33%	21 70%	5 16.66%	30 100%
13	Fasilitas kantor saat ini memadai untuk mendukung pekerjaan pemeriksa	0 0%	8 26.66%	12 40%	10 30.33%	0 0%	30 100%
14	Standar operasional prosedur pemeriksaan sudah mengatur seluruh pekerjaan pemeriksa	0 0%	4 13.33%	10 33.33%	15 50%	1 3.33%	30 100%

(sambungan)

No	Pernyataan	STS Jumlah %	TS Jumlah %	N Jumlah %	S Jumlah %	SS Jumlah %	Jumlah %
15	Deskripsi pekerjaan (<i>Job Description</i>) pemeriksa mengatur tugas, wewenang, tanggungjawab, serta pengawasan setiap jabatan pemeriksa	1 3.33%	1 3.33%	4 13.33%	21 70%	3 10%	30 100%
16	Setiap pemeriksa mengetahui tujuan pemeriksaan	0 0%	0 0%	5 16.66%	20 86.66%	5 16.66%	30 100%
17	Saat ini jumlah pekerjaan yang ada sebanding dengan jumlah pemeriksa	13 43.33%	12 40%	2 6.66%	2 6.66%	1 3.33%	30 100%
18	Kualitas pemeriksa sekarang cukup memadai untuk melaksanakan penugasan	0 0%	0 0%	11 36.66%	16 53.33%	3 10%	30 100%
19	Penempatan pemeriksa saat ini sesuai dengan kompleksitas dan banyaknya wajib pajak yang diperiksa	0 0%	10 33.33%	10 33.33%	9 30%	1 3.33%	30 100%
20	Peraturan perpajakan dan prosedur yang terlalu banyak akan menyulitkan pemeriksa dalam bekerja	0 0%	7 23.33%	5 16.66%	16 53.33%	2 6.66%	30 100%
21	Peraturan perpajakan dan prosedur kerja yang beragam akan menyulitkan pemeriksa dalam bekerja	0 0%	5 16.66%	8 26.66%	15 50%	2 6.66%	30 100%
22	Kompleksitas peraturan dan prosedur kerja menyulitkan pemeriksa	0 0%	5 16.66%	9 30%	14 40.33%	2 6.66%	30 100%
	Jumlah	14	52	80	159	25	330
	Persentase	4.24%	15.76%	24.24%	48.18%	7.58%	100%
	Rata-Rata	1.3	4.7	7.3	14	2.3	30

Sumber : Kuesioner Persepsi Pemeriksa Pajak

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa persepsi rata-rata pemeriksa pajak KPP PMA Empat dalam melihat kebijakan administrasi perpajakan dalam mendukung penyelesaian pekerjaan secara menyeluruh menyatakan bahwa kebijakan yang ada saat ini mendukung dalam penyelesaian pekerjaan pemeriksa pajak sebanyak 16,3 responden (54,33%), sedangkan 6 responden (20%) menyatakan kebijakan yang ada saat ini tidak mendukung penyelesaian pekerjaan pemeriksa, sedangkan 7,3 responden (24%) masih meragukan kebijakan saat ini. Pada kuesioner 17 sebanyak 25 responden (83,3%) menyatakan bahwa saat ini jumlah pekerjaan yang ada tidak sebanding dengan jumlah pemeriksa.

4.2.2.3.1.3 Bagaimana persepsi Pemeriksa atas Kebijakan Administrasi Perpajakan dalam mendukung bahwa suatu pekerjaan mempunyai pengaruh utama pada kehidupan atau pekerjaan orang lain baik secara organisasi maupun pada lingkungan luar (*skill signficancy*)

Tabel 4.34 Distribusi Frekuensi atas Persepsi Responden terhadap Kebijakan Administrasi Perpajakan dalam mendukung sebuah pekerjaan mempunyai pengaruh utama pada kehidupan atau pekerjaan orang lain baik di dalam organisasi maupun lingkungan luar (*skill signficancy*) pada KPP PMA Empat

No	Pernyataan	STS Jumlah %	TS Jumlah %	N Jumlah %	S Jumlah %	SS Jumlah %	Total %
23	Setiap jabatan pemeriksa memahami arti pentingnya bekerja di Direktorat Jenderal Pajak	0 0%	0 0%	7 23.33%	18 60%	5 16.66%	30 100%
24	Fasilitas kantor saat ini memadai untuk mendukung pemeriksa dalam mencapai tujuan pemeriksaan sebagai bagian dari tujuan Direktorat Jenderal Pajak	1 3.33%	5 16.66%	10 33.33%	9 30%	5 16.66%	30 100%
25	Standar operasional prosedur (SOP) saat ini cukup efektif dalam mencapai tujuan pemeriksaan	0 0%	1 3.33%	12 40%	14 46.66%	3 10%	30 100%
26	Setiap pemeriksa menyadari bahwa tugas, wewenang yang diberikan mewakili negara, sehingga harus bertanggungjawab dan memberikan kinerja terbaik buat negara	0 0%	0 0%	5 16.66%	17 56.66%	8 26.66%	30 100%
27	Setiap pemeriksa mengetahui arti pentingnya visi dan misi organisasi (DJP)	0 0%	1 3.33%	6 20%	17 56.66%	6 20%	30 100%
28	Jumlah pemeriksa yang ada saat ini cukup memadai untuk mencapai target penerimaan pajak per kantor	8 26.66%	12 40%	7 23.33%	2 6.66%	1 3.33%	30 100%
29	Pemeriksa dengan kualifikasi yang ada saat ini mampu menghasilkan pemeriksaan yang berkualitas	1 3.33%	2 6.66%	13 43.33%	13 43.33%	1 3.33%	30 100%

(sambungan)

No	Pernyataan	STS Jumlah %	TS Jumlah %	N Jumlah %	S Jumlah %	SS Jumlah %	Total %
30	Distribusi pemeriksa per unit kerja saat ini, belum bisa menghasilkan pemeriksaan yang berkualitas	0 0%	5 16.66%	9 30%	13 43.33%	3 10%	30 100%
31	Peraturan dan prosedur pemeriksaan saat ini cenderung menurunkan kualitas pemeriksaan	0 0%	7 23.33%	12 40%	8 26.66%	3 10%	30 100%
32	Beragamnya peraturan perpajakan baik per jenis usaha WP, kriteria pemeriksaan, prosedur kerja menyulitkan pemeriksa sehingga menurunkan kualitas pemeriksaan	0 0%	7 23.33%	12 40%	7 23.33%	4 13.33%	30 100%
33	Pemeriksaan yang berkualitas sulit tercapai karena kompleksnya peraturan perpajakan dan prosedur kerja	0 0%	8 26.66%	12 40%	8 26.66%	2 6.66%	30 100%
	Jumlah	10	48	105	126	41	330
	Persentase	3.03%	14.55%	31.82%	38.18%	12.42%	100%
	Rata-Rata	0.9	4.4	9.5	11	3.7	30

Sumber : Kuesioner Persepsi Pemeriksa Pajak

Tabel menggambarkan bahwa persepsi rata-rata pemeriksa pajak KPP PMA Empat dalam melihat kebijakan administrasi perpajakan dalam memberikan pengaruh terhadap kehidupan atau pekerjaan orang lain baik dalam organisasi maupun di luar organisasi DJP, diketahui bahwa sebanyak 14,7 responden (49%) menyatakan bahwa kebijakan yang ada saat ini memberi pengaruh pada kehidupan orang lain, 9,5, responden (31,66%) meragukan kebijakan ini, dan 5,3 responden (17,66%) menyatakan kebijakan yang ada saat ini tidak mendukung apakah pekerjaan pemeriksa ini membawa pengaruh pada kehidupan dan pekerjaan orang lain.

Pada pernyataan 28, sebanyak 20 responden (66,6%) menyatakan bahwa jumlah pemeriksa yang ada saat ini tidak cukup memadai untuk mencapai target penerimaan pajak per kantor.

4.2.2.3.2 Bagaimana persepsi Pemeriksa atas Kebijakan Administrasi Perpajakan dalam mendukung pemeriksa dalam bertanggungjawab terhadap hasil pekerjaan (*autonomy*)

Tabel 4.35 Distribusi Frekuensi atas Persepsi Responden terhadap Kebijakan Administrasi Perpajakan dalam mendukung pemeriksa untuk bertanggungjawab terhadap hasil pekerjaan (*autonomy*) pada KPP PMA Empat

No	Pernyataan	STS Jumlah %	TS Jumlah %	N Jumlah %	S Jumlah %	SS Jumlah %	Total %
34	Pemeriksa mempunyai kewenangan penuh atas pekerjaannya	0 0%	2 6.66%	9 30%	14 46.66%	5 16.66%	30 100%
35	Adanya kemudahan dalam pemakaian fasilitas kantor untuk melaksanakan pemeriksaan	0 0%	5 16.66%	7 23.33%	17 56.66%	1 3.33%	30 100%
36	Standar Operasional Prosedur (SOP) mengatur fleksibilitas tempat dan waktu dalam melaksanakan pemeriksaan	0 0%	3 10%	10 33.33%	15 50%	2 6.66%	30 100%
37	Pemberian kewenangan kepada pemeriksa dalam bekerja diikuti dengan tanggung jawab dan pengawasan yang longgar	1 3.33%	12 40%	8 26.66%	7 23.33%	2 6.66%	30 100%
38	Dalam melaksanakan pemeriksaan, tidak terdapat tekanan dari pihak tertentu (internal dan eksternal)	0 0%	2 6.66%	10 33.33%	12 40%	6 20%	30 100%
39	Volume pekerjaan saat ini berakibat adanya tekanan terhadap pemeriksa	1 3.33%	2 6.66%	4 13.33%	15 50%	8 26.66%	30 100%
40	Dengan kualifikasi pemeriksa saat ini tekanan pekerjaan terhadap pemeriksa tetap tinggi	1 3.33%	3 10%	3 10%	19 63.33%	4 13.33%	30 100%
41	Distribusi pemeriksa saat ini belum berdasarkan pada volume dan kompleksitas WP serta spesialisasi pemeriksa per jenis usaha wajib pajak belum ada, sehingga tekanan terhadap pemeriksa sangat tinggi	0 0%	2 6.66%	4 13.33%	17 56.66%	7 23.33%	30 100%
42	Jumlah peraturan perpajakan dan prosedur kerja saat ini mengurangi kebebasan pemeriksa	1 3.33%	3 10%	13 43.33%	12 40%	1 3.33%	30 100%
43	Variasi peraturan pajak per jenis usaha WP, kriteria pemeriksaan, prosedur kerja dan tidak terspesialisasinya pemeriksa, mempengaruhi kebebasan pemeriksa	0 0%	8 26.66%	12 40%	10 33.33%	0 0%	30 100%

(sambungan)

No	Pernyataan	STS Jumlah %	TS Jumlah %	N Jumlah %	S Jumlah %	SS Jumlah %	Total %
44	Kompleksitas peraturan perpajakan yang ada menurunkan kebebasan pemeriksa dalam bekerja	0 0%	10 33.33%	8 26.66%	11 36.66%	1 3.33%	30 100%
	Jumlah	4	52	88	149	37	330
	Persentase	1.21%	15.76%	26.67%	45.15%	11.21%	100%
	Rata-Rata	0.4	4.7	8	14	3.4	100%

Sumber : Kuesioner Persepsi Pemeriksa Pajak

Tabel di atas menjelaskan bahwa persepsi rata-rata pemeriksa pajak KPP PMA Empat dalam melihat kebijakan administrasi perpajakan saat ini mendukung pemeriksa untuk bertanggungjawab atas hasil pekerjaannya, dimana 17,4 responden (58%) punya persepsi bahwa kebijakan perpajakan, 8 responden (26,66%) menyatakan meragukan kebijakan saat ini, sisanya sebanyak 5,1 responden (17%) merasa kebijakan perpajakan saat ini tidak memberikan keleluasaan kepada pemeriksa untuk mempertanggungjawabkan pekerjaannya.

Pernyataan 39, sebanyak 23 orang (76,6%) menyatakan bahwa volume pekerjaan saat ini berakibat adanya tekanan terhadap pemeriksa. Kuesioner 40, 23 orang (76,6%) mengatakan bahwa dengan kualifikasi pemeriksa saat ini tekanan pekerjaan terhadap pemeriksa tetap tinggi, dan dipernyataan 41, sebanyak 24 orang (80%) menyatakan bahwa distribusi pemeriksa saat ini belum berdasarkan pada volume dan kompleksitas WP serta spesialisasi pemeriksa per jenis usaha wajib pajak belum ada, sehingga tekanan terhadap pemeriksa sangat tinggi.

4.2.2.3.3 Bagaimana persepsi Pemeriksa atas Kebijakan Administrasi Perpajakan dalam mendukung pemeriksa untuk mengetahui dan memahami atas hasil pekerjaan yang dilakukannya (*feedback*)

Tabel 4.36 Distribusi Frekuensi atas Persepsi Responden terhadap Kebijakan Administrasi Perpajakan dalam mendukung pemeriksa untuk mengetahui dan memahami atas hasil pekerjaan yang dilakukannya (*Feedback*) pada KPP PMA Empat

No	Pernyataan	STS Jumlah %	TS Jumlah %	N Jumlah %	S Jumlah %	SS Jumlah %	Total %
45	Kinerja pemeriksa secara individual dan keseluruhan dapat diketahui oleh setiap pemeriksa	0 0%	6 20%	11 36.66%	11 36.66%	2 6.66%	30 100%
46	Adanya kemudahan dalam pemeriksa mengakses informasi tentang kinerja, <i>reward</i> dan <i>punishment</i>	0 0%	13 43.33%	9 30%	8 26.66%	0 0%	30 100%
47	Standar Operasional Prosedur (SOP) sudah meliputi seluruh pekerjaan pemeriksa dan sangat jelas, mudah dimengerti, dan dapat dilaksanakan	0 0%	5 16.66%	10 33.33%	14 46.66%	1 3.33%	30 100%
48	Pemeriksa mengetahui tugas, wewenang, tanggungjawab dan pengawasan masing-masing yang tertuang dalam <i>job description</i>	0 0%	2 6.66%	5 16.66%	19 63.33%	4 13.33%	30 100%
49	Adanya wadah yang aman bagi pemeriksa dalam menyampaikan aspirasi yang berkaitan dengan pekerjaan	1 3.33%	5 16.66%	9 30%	12 40%	3 10%	30 100%
50	Selama ini jumlah LHP yang diselesaikan sudah mencukupi untuk menjadi ukuran kinerja pemeriksa	0 0%	1 3.33%	11 36.66%	13 43.33%	5 16.66%	30 100%
51	Kualitas LHP (koreksi besarnya pajak hasil pemeriksaan dan pajak yang dibayar) seharusnya dijadikan ukuran kinerja pemeriksa	2 6.66%	14 46.66%	6 20%	6 20%	2 6.66%	30 100%
52	Pengukuran kinerja bagi pemeriksa yang bekerja di Kantor Pusat, KPP WP Besar, KPP Madya dan KPP Pratama saat ini adalah sama tanpa memperhatikan kompleksitas penugasan	5 16.66%	5 16.66%	9 30%	9 30%	2 6.66%	30 100%
53	Perangkat penilaian kinerja (DP3, Angka Kredit, KPI) telah cukup memadai dalam mengukur kinerja pemeriksa, dan kantor	7 23.33%	10 33.33%	9 30%	3 10%	1 3.33%	30 100%

(sambungan)

No	Pernyataan	STS Jumlah %	TS Jumlah %	N Jumlah %	S Jumlah %	SS Jumlah %	Total %
54	Akses untuk mendapatkan informasi pengukuran kinerja pegawai (DP3, Angka Kredit, KPI) saat ini mudah, cepat dan langsung	4 13.33%	10 33.33%	11 36.66%	3 10%	2 6.66%	30 100%
55	DP3, Angka Kredit, dan KPI selama ini dijadikan sebagai tolak ukur <i>reward</i> dan <i>punishment</i> pegawai	4 13.33%	6 20%	10 33.33%	9 30%	1 3.33%	30 100%
	Jumlah	23	77	100	107	23	330
	Persentase	6.97%	23.33%	30.30%	32.42%	6.97%	100%
	Rata-Rata	2.09	7	9.09	9.73%	2.09	30

Sumber : Kuesioner Persepsi Pemeriksa Pajak

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa persepsi rata-rata pemeriksa pajak KPP PMA Empat dalam melihat kebijakan administrasi perpajakan untuk mendukung pemeriksa mengetahui dan memahami atas hasil pekerjaan diketahui sebanyak 11,82 responden (39,4%), menyatakan bahwa kebijakan perpajakan saat ini mampu memberikan pengetahuan dan pemahaman pada pemeriksa pajak tentang hasil atas apa yang dikerjakannya. 9,09 responden (30,03%), masih meragukan kebijakan pajak saat ini, sisanya sebanyak 9,09 responden (30,03%), bahkan tidak setuju bahwa kebijakan pajak saat ini memberikan pengetahuan dan pemahaman atas hasil pekerjaan pemeriksa pajak

4.2 Hasil Penelitian Persepsi Fungsional Pemeriksa Pajak

Berdasarkan hasil pengolahan data penelitian berdasarkan *skala likert* sebagaimana tersaji dalam lampiran hasil penelitian, di tiga kantor pelayanan ini dapat disajikan sebagai berikut :

4.2.1 KPP PMA Satu

4.2.1.1 Persepsi Fungsional Pemeriksa Pajak dalam Memaknai Pekerjaannya (*Experience Meaningfulness of Work*)

Hasil persepsi fungsional pemeriksa pajak pada KPP PMA Satu :

4.2.1.1.1 Persepsi Pemeriksa atas Kebijakan Administrasi Perpajakan dalam mendukung berbagai keahlian/keterampilan pemeriksa pajak (*skill variety*)

Persepsi pemeriksa pajak di KPP PMA Satu dalam melihat kebijakan administrasi perpajakan saat ini mempunyai pengaruh yang kuat dalam menambah pengetahuan dan keterampilan dalam bekerja (skor 3,6). Dari persepsi responden diketahui pengaruh yang sangat kuat dalam menambah pengetahuan dan keterampilan pemeriksa ada tiga hal yaitu :

1. Kebijakan yang terkait dengan jenis-jenis penugasan yang dilakukan pemeriksa,
2. Profesionalisme pemeriksa untuk meningkatkan kepatuhan wajib pajak,
3. Kompleksnya bisnis wajib pajak membuat pemeriksa bertambah keahlian dan pengetahuannya.

4.2.1.1.2 Persepsi Pemeriksa atas Kebijakan Administrasi Perpajakan dalam mendukung penyelesaian pekerjaan secara menyeluruh (*skill identity*)

Persepsi pemeriksa pajak KPP PMA Satu dalam melihat kebijakan administrasi perpajakan saat ini mempunyai pengaruh yang kuat dalam mendukung penyelesaian pekerjaan pemeriksa secara menyeluruh (skor 3,5). Dari persepsi responden diketahui bahwa pengaruh yang sangat kuat dalam mendukung penyelesaian pekerjaan secara menyeluruh adalah karena responden mengetahui tujuan pemeriksaan.

4.2.1.1.3 Persepsi Pemeriksa atas Kebijakan Administrasi Perpajakan dalam mendukung bahwa suatu pekerjaan mempunyai pengaruh utama pada kehidupan atau pekerjaan orang lain baik secara organisasi maupun pada lingkungan luar (*skill significancy*)

Persepsi pemeriksa pajak KPP PMA Satu dalam melihat kebijakan administrasi perpajakan saat ini mempunyai pengaruh yang kuat untuk

mendukung suatu pekerjaan yang mempunyai pengaruh utama pada kehidupan atau pekerjaan orang lain baik secara organisasi maupun pada lingkungan luar (skor 3,27). Persepsi responden diketahui bahwa pengaruh yang sangat kuat dan kuat pada pernyataan distribusi pemeriksa per unit kerja saat ini, belum bisa menghasilkan pemeriksaan yang berkualitas dan jumlah pemeriksa yang ada saat ini belum cukup memadai untuk mencapai target penerimaan pajak per kantor.

4.2.1.2 Bagaimana persepsi Pemeriksa atas Kebijakan Administrasi Perpajakan dalam mendukung pemeriksa dalam bertanggungjawab terhadap hasil pekerjaan (*autonomy*)

Persepsi pemeriksa pajak KPP PMA Satu dalam melihat kebijakan administrasi perpajakan saat ini mempunyai pengaruh yang kuat dalam mendukung pemeriksa untuk bertanggungjawab terhadap hasil pekerjaan (skor 3,41). Dari persepsi responden diketahui pengaruh yang sangat kuat dalam mendukung pemeriksa supaya bertanggungjawab terhadap hasil pekerjaan dipengaruhi oleh :

1. Volume pekerjaan saat ini berakibat adanya tekanan terhadap pemeriksa,
2. Dengan kualifikasi pemeriksa saat ini tekanan pekerjaan terhadap pemeriksa tetap tinggi,
3. Distribusi pemeriksa saat ini belum berdasarkan pada volume dan kompleksitas WP serta spesialisasi pemeriksa per jenis usaha wajib pajak belum ada, sehingga tekanan terhadap pemeriksa sangat tinggi.

4.2.1.3 Bagaimana persepsi Pemeriksa atas Kebijakan Administrasi Perpajakan dalam mendukung pemeriksa untuk mengetahui dan memahami atas hasil pekerjaan yang dilakukannya (*feedback*)

Persepsi pemeriksa pajak KPP PMA Satu dalam melihat kebijakan administrasi perpajakan saat ini mempunyai pengaruh yang cukup dalam mendukung pemeriksa untuk mengetahui dan memahami atas hasil pekerjaan yang dilakukannya (skor 2,93). Dari persepsi

responden diketahui pengaruh yang mendekati lemah untuk mengetahui dan memahami atas hasil pekerjaannya, dipengaruhi oleh perangkat penilaian kinerja (DP3, Angka Kredit, KPI) telah cukup memadai dalam mengukur kinerja pemeriksa.

4.2.2 KPP PMA Dua

4.2.2.1 Persepsi Fungsional Pemeriksa Pajak dalam Memaknai Pekerjaannya (*Experience Meaningfulness of Work*)

Hasil persepsi fungsional pemeriksa pajak pada KPP PMA Dua :

4.2.2.1.1 Bagaimana persepsi Pemeriksa atas Kebijakan Administrasi Perpajakan dalam mendukung berbagai keahlian/keterampilan pemeriksa pajak (*skill variety*)

Persepsi pemeriksa pajak di KPP PMA Dua dalam melihat kebijakan administrasi perpajakan saat ini mempunyai pengaruh yang kuat dalam menambah pengetahuan dan keterampilan dalam bekerja (skore 3,97). Dari persepsi responden diketahui pengaruh yang sangat kuat dalam menambah pengetahuan dan keterampilan pemeriksa ada tiga hal yaitu :

1. Setiap pemeriksa mengetahui jenis-jenis pekerjaan yang akan dilakukannya,
2. Setiap pemeriksa mengetahui standar operasional prosedur (SOP) sebagai pedoman pelaksanaan tugasnya
3. Keprofesionalan pemeriksa merupakan faktor terpenting dalam meningkatkan kepatuhan wajib pajak
4. Kompleksitas bisnis wajib pajak menuntut pemeriksa meningkatkan keahliannya.

4.2.2.1.2 Bagaimana persepsi Pemeriksa atas Kebijakan Administrasi Perpajakan dalam mendukung penyelesaian pekerjaan secara menyeluruh (*skill identity*)

Persepsi pemeriksa pajak KPP PMA Dua dalam melihat kebijakan administrasi perpajakan saat ini mempunyai pengaruh yang kuat dalam mendukung penyelesaian pekerjaan pemeriksa secara menyeluruh (skor 3,3). Dari persepsi responden diketahui pengaruh yang sangat kuat dalam mendukung penyelesaian pekerjaan secara menyeluruh dipengaruhi oleh :

1. Setiap pemeriksa mengetahui deskripsi pekerjaannya (*Job Description*)
2. Setiap pemeriksa mengetahui tujuan pemeriksaan

Dari persepsi responden yang menyatakan lemah dalam mendukung penyelesaian pekerjaan pemeriksa secara menyeluruh adalah saat ini jumlah pekerjaan yang ada sebanding dengan jumlah pemeriksa.

4.2.2.1.3 Bagaimana persepsi Pemeriksa atas Kebijakan Administrasi Perpajakan dalam mendukung bahwa suatu pekerjaan mempunyai pengaruh utama pada kehidupan atau pekerjaan orang lain baik secara organisasi maupun pada lingkungan luar (*skill significancy*)

Persepsi pemeriksa pajak KPP PMA Dua dalam melihat kebijakan administrasi perpajakan saat ini mempunyai pengaruh yang kuat dalam mendukung suatu pekerjaan mempunyai pengaruh utama pada kehidupan atau pekerjaan orang lain baik secara organisasi maupun pada lingkungan luar (skor 3,4). Dari persepsi responden diketahui pengaruh yang sangat kuat menyatakan bahwa setiap pemeriksa menyadari bahwa tugas, wewenang yang diberikan mewakili negara, sehingga harus bertanggungjawab dan memberikan kinerja terbaik buat negara. Pengaruh yang lemah menurut responden adalah jumlah pemeriksa yang ada saat ini cukup memadai untuk mencapai target penerimaan pajak per kantor .

4.2.2.2 Bagaimana persepsi Pemeriksa atas Kebijakan Administrasi Perpajakan dalam mendukung pemeriksa dalam bertanggungjawab terhadap hasil pekerjaan (*autonomy*)

Persepsi pemeriksa pajak KPP PMA Dua dalam melihat kebijakan administrasi perpajakan saat ini mempunyai pengaruh yang kuat dalam

dalam mendukung pemeriksa dalam bertanggungjawab terhadap hasil pekerjaan (skor 3,6). Dari persepsi responden diketahui pengaruh yang sangat kuat dalam mendukung dalam mendukung pemeriksa dalam bertanggungjawab terhadap hasil pekerjaan dipengaruhi oleh :

1. Volume pekerjaan saat ini berakibat adanya tekanan terhadap pemeriksa
2. Dengan kualifikasi pemeriksa saat ini tekanan pekerjaan terhadap pemeriksa tetap tinggi
3. Distribusi pemeriksa saat ini belum berdasarkan pada volume dan kompleksitas WP serta spesialisasi pemeriksa per jenis usaha wajib pajak belum ada, sehingga tekanan terhadap pemeriksa sangat tinggi.

4.2.2.3. Bagaimana persepsi Pemeriksa atas Kebijakan Administrasi Perpajakan dalam mendukung pemeriksa untuk mengetahui dan memahami atas hasil pekerjaan yang dilakukannya (*feedback*)

Persepsi pemeriksa pajak KPP PMA Dua dalam melihat kebijakan administrasi perpajakan saat ini mempunyai pengaruh yang cukup dalam mendukung pemeriksa untuk mengetahui dan memahami atas hasil pekerjaan yang dilakukannya (skor 3,1). Dari persepsi responden diketahui pengaruh yang mendekati lemah untuk mengetahui dan memahami atas hasil pekerjaannya, dipengaruhi oleh perangkat penilaian kinerja (DP3, Angka Kredit, KPI) telah cukup memadai dalam mengukur kinerja pemeriksa dan pengukuran kinerja bagi pemeriksa yang bekerja di Kantor Pusat, KPP WP Besar, KPP Madya dan KPP Pratama saat ini adalah sama tanpa memperhatikan kompleksitas penugasan.

4.2.3 KPP PMA Empat

4.2.3.1 Persepsi Fungsional Pemeriksa Pajak dalam Memaknai Pekerjaannya (*Experience Meaningfulness of Work*)

Hasil persepsi fungsional pemeriksa pajak pada KPP PMA Empat :

4.2.3.1.1 Bagaimana persepsi Pemeriksa atas Kebijakan Administrasi Perpajakan dalam mendukung berbagai keahlian/keterampilan pemeriksa pajak (*skill variety*)

Bahwa persepsi pemeriksa pajak KPP PMA Empat dalam melihat kebijakan administrasi perpajakan saat ini mempunyai pengaruh yang kuat dalam mendukung penyelesaian pekerjaan pemeriksa secara menyeluruh (skor 3,84). Dari persepsi responden diketahui pengaruh yang sangat kuat dalam mendukung penyelesaian pekerjaan secara menyeluruh dipengaruhi oleh :

1. Setiap pemeriksa mengetahui jenis-jenis pekerjaan yang akan dilakukannya
2. Seringnya pemeriksa diberikan penugasan, kewenangan, tanggung jawab dan diawasi akan meningkatkan pengetahuan dan keahliannya
3. Keprofesionalan pemeriksa merupakan faktor terpenting dalam meningkatkan kepatuhan wajib pajak
4. Kompleksitas bisnis wajib pajak menuntut pemeriksa meningkatkan keahliannya

4.2.3.1.2 Bagaimana persepsi Pemeriksa atas Kebijakan Administrasi Perpajakan dalam mendukung penyelesaian pekerjaan secara menyeluruh (*skill identity*)

Persepsi pemeriksa pajak KPP PMA Empat dalam melihat kebijakan administrasi perpajakan saat ini mempunyai pengaruh yang kuat dalam mendukung penyelesaian pekerjaan pemeriksa secara menyeluruh (skor 3,4).

Dari persepsi responden yang menyatakan lemah dalam mendukung penyelesaian pekerjaan pemeriksa secara menyeluruh adalah saat ini jumlah pekerjaan yang ada sebanding dengan jumlah pemeriksa.

4.2.3.1.3 Bagaimana persepsi Pemeriksa atas Kebijakan Administrasi Perpajakan dalam mendukung bahwa suatu pekerjaan mempunyai pengaruh utama

pada kehidupan atau pekerjaan orang lain baik secara organisasi maupun pada lingkungan luar (*skill signficancy*)

Persepsi pemeriksa pajak KPP PMA Empat dalam melihat kebijakan administrasi perpajakan saat ini mempunyai pengaruh yang kuat dalam mendukung suatu pekerjaan mempunyai pengaruh utama pada kehidupan atau pekerjaan orang lain baik secara organisasi maupun pada lingkungan luar (skor 3,4).

Dari persepsi responden diketahui pengaruh yang sangat kuat menyatakan bahwa setiap pemeriksa menyadari bahwa tugas, wewenang yang diberikan mewakili negara, sehingga harus bertanggungjawab dan memberikan kinerja terbaik buat negara (p26,41).

4.2.3.2 Bagaimana persepsi Pemeriksa atas Kebijakan Administrasi Perpajakan dalam mendukung pemeriksa dalam bertanggungjawab terhadap hasil pekerjaan (*autonomy*)

Persepsi pemeriksa pajak KPP PMA Empat dalam melihat kebijakan administrasi perpajakan saat ini mempunyai pengaruh yang kuat dalam mendukung pemeriksa dalam bertanggungjawab terhadap hasil pekerjaan (skor 3,5).

4.2.3.3 Bagaimana persepsi Pemeriksa atas Kebijakan Administrasi Perpajakan dalam mendukung pemeriksa untuk mengetahui dan memahami atas hasil pekerjaan yang dilakukannya (*feedback*)

Persepsi pemeriksa pajak KPP PMA Empat dalam melihat kebijakan administrasi perpajakan saat ini mempunyai pengaruh yang kuat dalam mendukung pemeriksa untuk mengetahui dan memahami atas hasil pekerjaan yang dilakukannya (skor 3,1). Dari persepsi responden diketahui pengaruh yang cukup oleh responden dalam mengetahui dan memahami atas hasil pekerjaannya, dipengaruhi oleh :

1. Adanya kemudahan pemeriksa dalam mengakses informasi tentang kinerja, *reward* dan *punishment*,

2. Kualitas LHP (koreksi besarnya pajak hasil pemeriksaan dan pajak yang dibayar) seharusnya dijadikan ukuran kinerja pemeriksa,
3. Pengukuran kinerja bagi pemeriksa yang bekerja di Kantor Pusat, KPP WP Besar, KPP Madya dan KPP Pratama saat ini adalah sama tanpa memperhatikan kompleksitas penugasan,
4. Perangkat penilaian kinerja (DP3, Angka Kredit, KPI) telah cukup memadai dalam mengukur kinerja pemeriksa, dan kantor,
5. Akses untuk mendapatkan informasi pengukuran kinerja pegawai (DP3, Angka Kredit, KPI) saat ini mudah, cepat dan langsung,
6. DP3, Angka Kredit, dan KPI selama ini dijadikan sebagai tolok ukur *reward* dan *punishment* pegawai.

4.2.4 Hasil Wawancara

Pengambilan data primer selain dilakukan penyebaran kuesioner, juga dilakukan dengan wawancara. Wawancara ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran secara utuh apa yang sedang diteliti, Wawancara ini dilakukan setelah selesainya penyebaran kuesioner dan melihat hasil dari pengolahan kuesioner pada tiga kantor ini. Wawancara dilakukan kepada para fungsional pemeriksa pajak sebagai subjek penelitian, kemudian pemimpin operasional di tiga kantor tersebut (para kepala kantor), dan para pengambil keputusan di Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak (DJP), khususnya atasan langsung fungsional pemeriksa pajak yaitu Direktorat Pemeriksaan dan Penagihan, serta Sub Direktorat Pengembangan Pegawai Direktorat Kepatuhan Internal Sumber daya Aparatur (KISDA) DJP. Wawancara dilakukan dengan bertemu langsung dengan narasumber, berhadap-hadapan dan melakukan tanya jawab dengan memakai wawancara terpandu.

Panduan wawancara terbagi atas tiga kriteria yaitu:

1. Panduan wawancara untuk fungsional pemeriksa pajak yang berisi; bagaimana motivasi dalam bekerja saat ini, bagaimana cara mensiasati pekerjaannya, bagaimana tingkat kehadiran, efek dari pekerjaan yang banyak, adakah perubahan gaya hidup/perubahan jadwal sehari-hari, apa

diklat yang mereka harapkan untuk peningkatan kinerja, dan apa yang diharapkan untuk meningkatkan kinerja pemeriksaan,

2. Panduan wawancara untuk kepala kantor meliputi; bagaimana strategi jangka pendek, menengah dan jangka panjang untuk mengatasi keterbatasan pemeriksa pajak, bagaimana efektifitas tenaga perbantuan dari KPP lain dilingkungan Kanwil Jakarta Khusus, apakah menerapkan pola khusus atas hal ini, bagaimana memotivasi pemeriksa pajak selama ini, bagaimana pemanfaatan teknologi informasi saat ini dan bagaimana pendapat tentang hal ini, apa diklat yang disarankan untuk ditambahkan, bagaimana penilaiannya tentang kinerja dan integritas, terakhir tentang bagaimana penilaian kinerja serta saran yang diberikan,
3. Panduan wawancara untuk pemangku kebijakan meliputi; bagaimana perencanaan sumber daya manusia khususnya fungsional pemeriksa pajak dalam mengantisipasi kompleksitas wajib pajak, ada tidaknya keluhan dan komplain, bagaimana kebijakan saat ini untuk memotivasinya, kebijakan khusus apa yang telah dilakukan, bagaimana kebijakan dalam pemanfaatan teknologi informasinya, bagaimana skill dan integritas pemeriksa pajak saat ini, dan kebijakan diklat yang mesti ditambahkan guna mencapai kualitas dan kuantitas pemeriksaan disaat kompleksitas wajib pajak semakin meningkat. Ikhtisar hasil wawancara dengan narasumber disajikan dalam lampiran.

Hasil wawancara sebagai mana tersaji dalam lampiran hasil penelitian dan transkrip wawancara diketahui bahwa mayoritas narasumber di tingkat pemeriksa menyatakan bahwa dengan jumlah pekerjaan saat ini mengakibatkan tekanan terhadap pemeriksa tinggi. Pemeriksa secara umum mengalami kejenuhan, tetapi masih termotivasi untuk bekerja. Motivasi bekerja lebih kepada tanggungjawab untuk menyelesaikan pekerjaan. 'trigger'-nya adalah jatuh tempo yang mengakibatkan sanksi. Urgensinya adalah penambahan tenaga fungsional untuk mengatasi beban pekerjaan yang ada saat ini.

4.3 Analisis Penelitian

4.3.1 Analisis Persepsi Fungsional Pemeriksa Pajak

Berdasarkan hasil skor dan interpretasi skor persepsi fungsional pemeriksa terhadap beban kerjanya dihubungkan dengan kebijakan administrasi perpajakan di tiga KPP PMA ini sebagaimana tersaji di lampiran dapat dikemukakan sebagai berikut :

1. Persepsi fungsional pemeriksa pajak, apakah kebijakan administrasi perpajakan saat ini mendukung pemeriksa pajak dalam memaknai pekerjaannya sebagai sesuatu yang penting dan berarti bagi dirinya (*Experience meaningfulness of work*), mempunyai skor 3,49. Hal ini berarti 69,8% responden (52 responden) menyatakan kebijakan sekarang mendukung bahwa pekerjaan pemeriksa sebagai sesuatu yang berarti bagi diri pemeriksa, sisanya 30,2% (22 responden) menyatakan sebaliknya.
2. Persepsi fungsional pemeriksa pajak, apakah kebijakan administrasi perpajakan saat ini mendukung pemeriksa pajak dalam bertanggungjawab terhadap hasil pekerjaan (*experience responsibility for work outcome*), mempunyai skor 3,51. Hal ini berarti 70,2% responden (66 responden) menyatakan kebijakan sekarang mendukung pemeriksa pajak dalam bertanggungjawab terhadap hasil pekerjaan.
3. Persepsi fungsional pemeriksa pajak, apakah kebijakan administrasi perpajakan saat ini mendukung pemeriksa pajak untuk mengetahui dan memahami atas hasil pekerjaan yang dilakukannya (*knowledge of the result of the work activities*), mempunyai skor 3,04. Hal ini berarti 60,8% responden (57 responden) menyatakan kebijakan sekarang mendukung pemeriksa pajak untuk mengetahui dan memahami atas hasil pekerjaan yang dilakukannya.
4. Rata-rata persepsi fungsional terhadap beban kerjanya mempunyai skor 3,35. Hal ini berarti 66,9% responden (50 orang dari 74 responden) menyatakan masih mempunyai motivasi yang kuat untuk bekerja.

Kesimpulan persepsi fungsional pemeriksa pajak terhadap beban kerja secara psikologi menggunakan *job characteristic model* adalah masih termotivasinya pemeriksa pajak terhadap pekerjaannya. Hal ini berarti, fungsional pemeriksa pajak secara mayoritas ;

1. Masih mempunyai motivasi bekerja yang tinggi dari dalam dirinya (*high internal work of motivation*)
2. Masih dapat menghasilkan kinerja dengan berkualitas tinggi (*high quality work performance*)
3. Memungkinkan untuk memperoleh kepuasan kerja yang tinggi (*high satisfaction with work*)
4. Tingkat ketidakhadirannya rendah (*low absences*), dan
5. Masih mempunyai kreatifitas yang tinggi dalam bekerja (*high creativity*)

Motivating Potensial Score (MPS) dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

$$MPS = ((3,3 + 3,49 + 3,51)/3 \times 3,51 \times 3,04)$$

$$MPS = 36,64$$

$$\text{Interpretasi Skor} = \text{Kuat (skor antara } >27- 64)$$

Dari lampiran hasil persepsi fungsional pemeriksa pajak terhadap beban kerjanya pertanyaan-pertanyaan yang mempunyai skor rendah (kurang dari 2) dan skor cukup (kurang dari 3) dapat jelaskan sebagai berikut :

KPP PMA Satu, Dua dan Empat :

Skor Kurang dari 2 (Rendah):

1. Distribusi pemeriksa saat ini belum berdasarkan pada volume dan kompleksitas WP serta spesialisasi pemeriksa per jenis usaha wajib pajak belum ada, sehingga tekanan terhadap pemeriksa sangat tinggi
2. Distribusi pemeriksa per unit kerja saat ini, belum bisa menghasilkan pemeriksaan yang berkualitas
3. Volume pekerjaan saat ini berakibat adanya tekanan terhadap pemeriksa

4. Saat ini jumlah pekerjaan yang ada sebanding dengan jumlah pemeriksa
5. Dengan kualifikasi pemeriksa saat ini tekanan pekerjaan terhadap pemeriksa tetap tinggi
6. Peraturan perpajakan dan prosedur yang terlalu banyak akan menyulitkan pemeriksa dalam bekerja
7. Kompleksitas peraturan dan prosedur kerja menyulitkan pemeriksa
8. Jumlah pemeriksa yang ada saat ini cukup memadai untuk mencapai target penerimaan pajak per kantor
9. Peraturan dan prosedur pemeriksaan saat ini cenderung menurunkan kualitas pemeriksaan
10. Beragamnya peraturan perpajakan baik per jenis usaha WP, kriteria pemeriksaan, prosedur kerja menyulitkan pemeriksa sehingga menurunkan kualitas pemeriksaan
11. Pemeriksaan yang berkualitas sulit tercapai karena kompleksnya peraturan perpajakan dan prosedur kerja.

4.3.2 Analisis Hasil Wawancara Mendalam

Sekurangnya terdapat beberapa hal yang dapat dicermati dalam ringkasan transkrip wawancara mendalam dengan para narasumber terkait dengan beban kerja ini yaitu;

1. Fungsional pemeriksa pajak secara umum mengalami kejenuhan, termotivasi lebih kepada kewajiban atau tanggungjawab. Tanggungjawab ini merupakan tanggungjawab bersama yang utamanya '*triger*'nya lebih kepada jatuh tempo pemeriksaan (SPT Lebih Bayar), yang dapat mengakibatkan *punishment* kepada pegawai secara tim.
2. Pekerjaan yang tidak terselesaikan di kantor masih di bawa ke rumah, tetapi tidak sampai membuat pegawai bolos, sakit. Tekanan pemeriksa lebih kepada jatuh tempo.

3. Kesalahan dalam bekerja sebenarnya relatif kecil/jarang, tetapi dari sisi kualitas yang masih harus ditelaah lebih dalam, karena pemeriksa lebih mengarah kepada penyelesaian pekerjaan dibanding dengan kualitas pekerjaannya.
4. Tenaga bantuan dari kantor lain di lingkungan Kanwil Jakarta Khusus dari sisi kuantitas penyelesaian pekerjaan, responden mengatakan efektif, tetapi dari sisi kualitas belum selesai
5. Pemanfaatan teknologi informasi yang standar di kantor pajak telah dimanfaatkan secara maksimal, sedangkan pemeriksaan tidak semata-mata data dari internal tetapi juga data eksternal
6. Pendidikan yang diharapkan bagi fungsional pemeriksa pajak adalah pendidikan transfer pricing, manajemen informatika; pelatihan ACL, pengambilan dan pengolahan data berbasis komputer audit lainnya, sampling audit, spesialisasi pemeriksa secara berjenjang serta pendidikan peraturan perpajakan
7. Urgensinya penambahan fungsional pemeriksa pajak diikuti dengan inventarisasi masalah beban/jumlah pemeriksaan wajib pajak yang berulang, himbauan dan *law inforcemant*
8. Fasilitas kantor terutama kendaraan operasional dan komputer yang canggih lebih diperhatikan
9. Penilaian kinerja dan alat penilaian kinerja saat ini tidak transparan.
10. Informasi jangka pendek, menengah akan adanya penambahan fungsional pemeriksa pajak, dan secara keseluruhan akan diadakan kajian menyeluruh tentang fungsi manajemen sumberdaya manusia DJP baik pengembangan, perencanaan, pelatihan, kinerja manajemen, promosi mutasi, sehingga akar masalah sesungguhnya dapat diketahui dan diperoleh solusi paling tepat.
11. Kompensasi atas kinerja sebaiknya lebih kepada mutasi, dan kompensasi gaji
12. Angka kredit sesuai dengan prestasi
13. Peraturan perpajakan yang langsung ke pos-pos dalam laporan keuangan

14. *Grading* sistem untuk pengukuran kinerja pegawai

4.3.3 Analisis Kuantitatif Beban Kerja Fungsional Pemeriksa Pajak (*workload analysis*)

4.3.3.1 Waktu Efektif Rata-Rata Pemeriksaan

Waktu efektif rata-rata pemeriksaan ini merupakan waktu rata-rata yang nyata-nyata dipergunakan untuk melakukan aktifitas pemeriksaan mulai dari SPP diterima sampai dengan selesainya pemeriksaan baik pemeriksaan semua jenis pajak dan pemeriksaan PPN yang dilakukan oleh fungsional pemeriksa pajak pada KPP PMA Satu, Dua, dan Empat tanpa memperhitungkan waktu istirahat, waktu menunggu, waktu cuti, waktu libur selain sabtu minggu dan waktu yang bukan digunakan untuk melakukan aktifitas pemeriksaan.

Waktu efektif rata-rata pemeriksaan ini dilakukan dengan mewawancarai tiga responden yang diperoleh secara acak di tiga kantor yaitu KPP PMA Satu, Dua dan Empat untuk dua jenis pemeriksaan yaitu pemeriksaan semua jenis pajak dan pemeriksaan PPN yang merupakan mayoritas pemeriksaan rutin yang dikerjakan keseharian pemeriksa di tiga kantor ini.

Berdasarkan wawancara dengan kuesioner terpandu, waktu efektif rata-rata pemeriksaan untuk ketiga kantor tersebut baik pemeriksaan semua jenis pajak maupun pemeriksaan satu jenis pajak-PPN, disajikan dalam lampiran.

4.3.3.2 Lama Waktu Efektif Setahun

Lama waktu efektif setahun ini terdapat dua pengukuran yaitu :

1. Lama waktu efektif kerja sesuai dengan *National Institute of Health* (Moses dalam Yanti;2006) dikemukakan lama waktu efektif bekerja dalam waktu setahun adalah sebanyak 2.080 jam atau 260 hari atau 5 hari dalam satu minggu, atau 40 jam per minggu (2.400 menit), atau setara dengan 8 jam per hari

2. Lama waktu efektif menurut Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor: 140/PMK.01/2006 tentang analisa beban kerja, disebutkan bahwa lama waktu efektif dalam 1 tahun adalah 1.507 jam atau 235 hari atau 5 hari dalam satu minggu, atau 32 jam per minggu (1.923,75 menit), atau setara 6 jam 24 menit per hari.

Tabel 4.37 Perbandingan Waktu Efektif Setahun menurut *National Institute of Health* dengan PMK.140/PMK.01/2006

No.	Uraian	<i>National Institute of Health</i>	PMK.140/PMK.01/2006	Selisih
1.	Lama Hari/Tahun	365 hari	365 hari	-
2.	Lama/Minggu	5 hari	5 hari	-
3.	Waktu Tidak Bekerja :			
3.1.	Libur Sabtu Minggu	105 hari	104 hari	(1 hari)
3.2.	Libur Nasional	-	14 hari	14 hari
3.3.	Hak Cuti	-	12 hari	12 hari
	Jmh waktu tidak bekerja	105 hari	130 hari	25 hari
4.	Jumlah hari Kerja Efektif/Tahun	260 hari	235 hari	25 hari
5.	Jam Kerja/Minggu	40 Jam	42 jam 45 menit	(2 jam 45 menit)
6.	Waktu luang/Minggu	-	10 jam 45 menit	10 jam 45 menit
7.	Jam Kerja Efektif/Minggu	40 jam	32 jam	12 jam
8.	Menit Efektif/Minggu	2.400 menit	1.923,75 menit	476,25 menit
9.	Jam Kerja Efektif/Hari	8 jam	6 jam 24 menit	1 jam 35 menit
10.	Jam Kerja Efektif/Tahun	2.080 jam	1.507 jam	573 jam
11.	Menit Kerja Efektif/Tahun	124.800 menit	90.416,25 menit	34.383,35 menit

Sumber : *National Institute of Health* (moses, yanti;2006), dan PMK.140/PMK.01/2006

Waktu efektif rata-rata menurut standar kerja Departemen Keuangan RI (Dep-Keu) lebih sedikit dibanding dengan waktu standar kerja menurut *National Institute of Health*. Waktu menurut *NIH* sulit diterapkan karena tidak memperhitungkan waktu cuti, waktu libur nasional dan waktu menganggur (*allowance*) dalam bekerja, sedangkan waktu-waktu tersebut merupakan waktu yang secara nasional diakui sebagai standard (rasional) dan dapat dijalankan (*applicable*) dengan adanya waktu menganggur/luang untuk melakukan aktifitas di luar pekerjaan. Hal ini berarti waktu efektif bekerja menurut standar Dep-Keu lebih sedikit untuk menyelesaikan suatu penugasan selama setahun, sebanding dengan produksi kerja yang tentunya akan sedikit dibandingkan dengan standar *NIH*.

4.3.3.3 Waktu Efektif Rata-Rata Pemeriksaan Lapangan Semua Jenis Pajak (All Taxes) dan Pemeriksaan PPN

Berdasarkan waktu rata-rata efektif pemeriksaan lapangan semua jenis pajak dan pemeriksaan PPN dapat diketahui waktu efektif rata-rata pemeriksaan lapangan semua jenis pajak dan pemeriksaan PPN adalah sebagai berikut:

Tabel 4.38 Waktu Efektif Rata-Rata Penyelesaian SPP All Taxes dan PPN Menurut Standar Waktu *National Health of Institute*

No.	Uraian Pekerjaan	Waktu Efektif Rata-rata			
		Responden X KPP PMA 1	Responden Y KPP PMA 2	Responden Z KPP PMA 4	Rata-rata
Waktu Efektif Rata-Rata Gabungan					
I	Waktu efektif rata-rata pemeriksaan lapangan All Taxes	31,30	26,58	25,13	27.67
1	Waktu efektif rata-rata pemeriksaan PPN	23,56	20,34	18,5	20,80
1.1.	Waktu efektif rata-rata pemeriksaan	27.44	23.46	21.81	24.23
Produksi Rata-Rata Gabungan					
	Banyaknya produksi LPP yang dihasilkan selama 1 tahun (PL All taxes) (LPP)	8.3	9.7	10.3	9.4
	Banyaknya produksi LPP yang dihasilkan selama 1 tahun (PPN) (LPP)	11,03	12,78	14,05	12,50
	Banyaknya produksi LPP rata-rata yang dihasilkan selama 1 tahun (PL All taxes dan PPN dikerjakan sama banyak) (LPP)	9,66	11,24	12,18	10,95

Sumber : Wawancara dengan Responden pada KPP PMA Satu, Dua, Empat

Tabel 4.39 Waktu Efektif Rata-Rata Penyelesaian SPP All Taxes dan PPN Menurut Standar PMK Nomor :140/PMK.01/2006

No.	Uraian Pekerjaan	Waktu Efektif Rata-rata			
		Responden X KPP PMA 1	Responden Y KPP PMA 2	Responden Z KPP PMA 4	Rata-rata
Waktu Efektif Rata-Rata Gabungan					
I	Waktu efektif rata-rata pemeriksaan lapangan All Taxes	39.07	33.17	31.34	34.53
1	Waktu efektif rata-rata pemeriksaan PPN	29.40	25.37	23.08	25.95
1.1.	Waktu efektif rata-rata pemeriksaan	34.24	29.27	27.21	30.24
Produksi Rata-Rata Gabungan					
	Banyaknya produksi LPP yang dihasilkan selama 1 tahun (PL All taxes) (LPP)	6.02	7.09	7.5	6.8
	Banyaknya produksi LPP yang dihasilkan selama 1 tahun (PPN) (LPP)	7.99	9.26	10.18	9.06
	Banyaknya produksi LPP rata-rata yang dihasilkan selama 1 tahun (PL All taxes dan PPN dikerjakan sama banyak) (LPP)	7.0	8.17	8.84	7.93

Sumber : Wawancara dengan Responden pada KPP PMA Satu, Dua, Empat

4.3.3.4 Kebutuhan Fungsional Pemeriksa Pajak pada KPP PMA Satu, dua dan Empat

Berdasarkan waktu efektif rata-rata menurut hasil wawancara responden, waktu efektif setahun yang tersedia menurut *National Institute of Health* dan PMK Nomor: 140/PMK.01/2006, dan berdasarkan laporan triwulanan tahun 2007, 2008, dan triwulan I 2009, dapat diketahui jumlah kebutuhan fungsional pemeriksa pajak di tiga kantor pelayanan pajak sebagai berikut :

Tabel 4.40 Kebutuhan Jumlah Fungsional Pemeriksa Pajak pada KPP PMA Satu, Dua, dan Empat dengan memakai Waktu Efektif Menurut *National Institute of Health* (1 tahun = 2.080 jam atau 260 hari)

No.	Uraian	Rencana SPP	Konversi ke hari	Jumlah Kebutuhan Pemeriksa	Pemeriksa yang tersedia	Kebutuhan (Kekurangan) Kelebihan
I. KPP PMA SATU						
1	Tahun 2007	1.318	31.947	123	42	81
2	Tahun 2008	1.256	30.444	117	34	83
3	Triwulan I 2009	696	16.870	65	34	31
II. KPP PMA DUA						
1	Tahun 2007	1.981	48.018	185	45	140
2	Tahun 2008	1.463	35.462	137	27	110
3	Triwulan I 2009	723	17.525	68	26	42
III. KPP PMA EMPAT						
1	Tahun 2007	2.469	59.847	231	48	182
2	Tahun 2008	1.484	35.971	139	34	104
3	Triwulan I 2009	722	17.501	68	34	33

Sumber : Wawancara Responden, Laporan Triwulanan IV Pemeriksaan tahun 2007, 2008 dan Triwulan I 2009

Tabel 4.41 Kebutuhan Jumlah Fungsional Pemeriksa Pajak pada KPP PMA Satu, Dua, dan Empat dengan memakai Waktu Efektif Menurut PMK Nomor : 140/PMK.01/2006 (1 tahun = 1.507 jam atau 235 hari)

No.	Uraian	Rencana SPP	Konversi ke hari	Jumlah Kebutuhan Pemeriksa	Pemeriksa yang tersedia	Kebutuhan (Kekurangan) Kelebihan
I. KPP PMA SATU						
1	Tahun 2007	1.318	39,855	170	42	128
2	Tahun 2008	1.256	37,980	162	34	128
3	Triwulan I 2009	696	21,046	90	34	56
II. KPP PMA DUA						
1	Tahun 2007	1.981	59,903	255	45	210
2	Tahun 2008	1.463	44,239	189	27	162
3	Triwulan I 2009	723	21,863	93	26	67
III. KPP PMA EMPAT						
1	Tahun 2007	2.469	74,659	318	48	270
2	Tahun 2008	1.484	44,874	191	34	157
3	Triwulan I 2009	722	21,832	93	34	59

Sumber : Wawancara Responden, Laporan Triwulanan IV Pemeriksaan Tahun 2007, 2008 dan Triwulan I Tahun 2009

Berdasarkan perbandingan penghitungan standar waktu, jumlah kebutuhan fungsional pemeriksa pajak menurut PMK Nomor: 140/PMK.01/2006 lebih banyak dibandingkan dengan *National Institute of Health (NIH)*, hal ini karena lama waktu efektif *NIH* tidak memperhitungkan cuti dan libur nasional. Idealnya jumlah rencana surat perintah pemeriksaan harus sejalan dengan sumber daya yang ada, sehingga kelebihan atau kekurangan pekerjaan akan bisa dihindarkan. Tetapi melihat karakteristik ke tiga kantor ini, dimana SPP yang diterbitkan adalah kategori kriteria rutin lebih bayar (semua jenis pajak dan PPN), harus melihat kecenderungan yang berulang setiap saat pada wajib pajak yang sama yang rutin melakukan restitusi, sehingga perencanaan SPP adalah sesuatu yang krusial dengan mempertimbangkan sumberdaya yang ada.