

ANALISIS KINERJA PETUGAS PEMERIKSA PAJAK

Mersiana Varia Juita

Program Studi Akuntansi STIE Yapan
mersiana@stieyapan.ac.id

ABSTRAK

Kondisi Negara yang sangat memprihatinkan di bidang keuangan membutuhkan pemasukan/dana segar. Dana tersebut sebagian besar dibebankan pada Direktorat Jendral Pajak. Masalah yang dihadapi Direktorat Jendral Pajak adalah Kinerja yang kurang menggembirakan. Oleh sebab itu Direktorat jendral pajak harus melakukan pembenahan terhadap sumber daya manusianya.

Jenis penelitian yang digunakan adalah *Explanatory Research*, dengan pendekatan *survey*. Teknik sampling yang dilakukan adalah *purposive random sampling* dengan jumlah responden sebanyak 87 orang. Adapun teknik analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif dan analisis jalur.

Secara deskriptif hasil penelitian ini dapat digambarkan bahwa sebagian besar karyawan menunjukkan persepsi, sikap dan kepribadian yang positif sehingga secara umum faktor individu yang dimiliki karyawan cenderung bersifat positif. Budaya organisasi yang ada dalam kantor cenderung dinilai sudah baik. Sebagian besar karyawan dinilai mempunyai perilaku kerja positif. Kinerja petugas sudah baik dan menunjukkan kerja optimal.

Kata Kunci : *Faktor Individu, Budaya Organisasi dan Perilaku Kerja Karyawan.*

PENDAHULUAN

Semakin maju dan modernnya dunia usaha/bisnis, mengharuskan Kantor Pemeriksaan dan Penyidikan Pajak memiliki kemampuan untuk mencermati serta mengikuti perkembangan tersebut secara berkesinambungan. Sumber Daya

Manusia (SDM) merupakan salah satu dimensi utama dalam organisasi (Schemerhorn, 1998) dan pemeran sentral pendayagunaan sumber-sumber yang lain. SDM merupakan salah satu faktor kunci untuk membangun suatu keunggulan kompetitif yang berkesinambungan (Sujak, 1990:3). Ini berarti bagaimanapun baiknya organisasi, lengkap sarana dan prasarana kerja, semua tidak mempunyai arti tanpa adanya aktivitas manusia yang menyatu, menggunakan dan memeliharanya.

Mengingat arti pentingnya manusia dalam organisasi, maka seorang manajer perlu mempelajari dan memahami perilaku bawahannya dan mendorongnya demi pencapaian tujuan organisasi secara efektif. Ini disebabkan tugas manajer adalah menyelesaikan urusan-urusan lewat orang lain (Robbin, 1996 : 3) dengan tugas utama bertanggung jawab atas pencapaian tujuan organisasi kemudian melakukan evaluasi kinerja, serta membantu bawahannya agar lebih efektif dalam menjalankan tugasnya (Beer dan Ruh, 1991).

Keefektifannya dalam mencapai tujuan sangat dipengaruhi oleh kualitas dari anggota organisasi, khususnya perilaku dari para anggota organisasi tersebut, jadi kinerja organisasi tergantung pada kinerja individu (Stoner F., 1996).

Perilaku organisasi merupakan pangkal tolak untuk dapat memahami bagaimana organisasi itu berfungsi. Oleh sebab itu perlu dimengerti lebih dahulu bagaimana orang-orang dalam organisasi itu berfungsi. Manajer yang efektif mensyaratkan untuk mengenali perbedaan perilaku individu bawahannya, kemudian mengelolanya kearah perilaku kerja yang positif demi pencapaian tujuan secara efektif dan efisien. Perilaku sendiri merupakan semua tindakan yang dilakukan seseorang, atau cara bertindak yang menunjukkan tingkah laku seseorang dan tindakan-tindakan tersebut dapat diamati dan diukur (Robbin, 1996 : 28).

Dapat dikategorikan menjadi dua jenis perilaku anggota organisasi, antara lain : perilaku positif dan perilaku negatif. Perilaku positif adalah perilaku yang mendorong tercapainya tujuan dan berbagai sasaran organisasi dengan tingkat efisiensi, efektivitas dan produktivitas yang tinggi antara lain : loyalitas, dedikasi, pengerahan kemampuan, pemanfaatan ketrampilan, penggunaan sarana dan prasarana secara baik, interaksi positif seseorang dengan yang lain, membawakan kepentingan pribadi yang mungkin egosentris kepada kepentingan organisasi sebagai keseluruhan, kesediaan melakukan penyesuaian, persepsi yang tepat mengenai tujuan organisasi dari para anggota serta kesediaan menyelesaikan

konflik yang timbul atas dasar kepentingan bersama. Perilaku negatif adalah perilaku yang mengutamakan kepentingan egoistik, mengorbankan kepentingan kelompok atau organisasi secara keseluruhan. Perilaku negatif ini timbul karena dua hal. Pertama, karena sikap dan tindak tanduk yang diarahkan kepada kepentingan diri sendiri. Kedua, karena faktor-faktor ketidakmampuan menyelesaikan tugas yang direncanakan kepada seseorang (Siagian, 1995 : 28).

Para pengelola terutama para manajer sangatlah penting untuk mengetahui perilaku individu atau karyawan sebagai anggota di dalam organisasinya agar lebih mudah menggerakkan atau memotivasi mereka bekerja mencapai prestasi atau kinerja yang tinggi (Mohyi, 1999 : 4). Melalui pengenalan dan pemahaman terhadap perilaku kerja karyawan diharapkan bisa meramalkan, menjelaskan dan mengendalikan perilaku perilaku karyawan kearah yang dikehendaki. Jadi faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku kerja karyawan bisa berasal dari dalam diri karyawan itu sendiri (faktor individu) dan faktor yang ada di luar (budaya organisasi). (Nicholson, 1997)

Faktor individu yang berkaitan dengan sikap/tingkah laku sebagai ungkapan dari kepribadian, persepsi dan sikap jiwanya bisa berpengaruh terhadap prestasi (kinerja) dirinya dan organisasinya (Mohyi, 1999 : 20). Faktor inilah yang membedakan antara individu yang satu dengan lainnya. Salah satu upaya guna meningkatkan kinerja organisasi secara efektif, efisien, terarah dan terencana adalah menyiapkan SDM yang profesional serta budaya organisasi yang mendukung. Budaya organisasi sebagai suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi menjadi suatu sistem dari makna bersama (Robbin, 1996 : 23). Yang mengacu pada pandangan hidup dalam suatu organisasi.

Budaya juga berkaitan dengan makna bersama, nilai, sikap dan keyakinan (Nicholson, 1997:23). Jantung dari organisasi adalah sikap, keyakinan, kebiasaan dan pengharapan dari seluruh individu anggota organisasi mulai dari pucuk pimpinan sampai ke *front lines*, jadi tidak ada aktivitas manajemen yang dapat melepaskan diri dari budaya..

Budaya organisasi bisa dirasakan keberadaannya dengan memberikan pola berfikir, merasa, menanggapi dan menuntun para anggota organisasi dalam mengambil keputusan maupun kegiatan-kegiatan lainnya dalam organisasi. Oleh karena itu, budaya organisasi akan berpengaruh pada perilaku individu serta kelompok di dalam organisasi, serta akan berpengaruh pula terhadap prestasi individu tersebut dan sekaligus secara

bersama-sama akan berpengaruh pada efektif tidaknya pencapaian tujuan suatu organisasi (Mohyi, 1999 : 4).

Budaya organisasi dapat membantu kinerja karyawan, termotivasi memberikan kemampuan terbaiknya bagi organisasi. Nicholson, (1997) menyatakan nilai-nilai yang dianut bersama membuat karyawan berusaha lebih keras, meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja serta mempertahankan keunggulannya.

Jadi perilaku kerja karyawan dalam berorganisasi tidak hanya ditentukan oleh satu faktor saja, tetapi dipengaruhi oleh beberapa faktor. Yang berasal dari diri pribadi karyawan maupun dari faktor luar (Syech Idrus dkk, 1997 : 6).

Untuk dapat mewujudkan misi Direktorat Jendral Pajak (khususnya Kantor Pemeriksaan dan Penyidikan Pajak Malang), maka diperlukan kinerja yang optimal dari semua unsur yang ada di dalam organisasi. Para karyawan harus memiliki perilaku kerja yang positif sehingga mampu menghasilkan kinerja yang dapat memberikan kontribusi bagi keberhasilan organisasi kantor.

Dalam rangka mencapai tujuan tersebut, maka salah satu faktor yang perlu mendapatkan perhatian adalah kebijaksanaan manajemen sumber daya manusia. Kinerja organisasi yang baik akan sangat ditentukan perilaku kerja karyawan. Semakin besar bagian perilaku yang ditunjukkan karyawan, akan semakin dapat meningkatkan kinerjanya. Sebaliknya, jika perilaku yang ditunjukkan negatif, menurunkan kinerja organisasi.

Fenomena yang menarik, berkaitan dengan perilaku kerja karyawan yang terjadi pada kantor pemeriksa pajak, adalah keengganan bekerja, tingkat kemangkiran yang tinggi serta kurang transparannya manajemen. Timbulnya fenomena ini menunjukkan bahwa antara faktor individu karyawan dan budaya yang ada dalam organisasi belum terintegrasi dengan baik. Tentunya bila kondisi demikian tidak ditangani dengan baik, maka akan menimbulkan penurunan kinerja karyawan.

Berkaitan dengan uraian diatas maka permasalahan dalam penelitian ini adalah: bagaimanakah deskripsi mengenai faktor individu, budaya organisasi, perilaku kerja petugas pemeriksa pajak serta kinerja pemeriksaan pajak. Dan bagaimanakah hubungan antar faktor tersebut.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian explanatory untuk menjelaskan hubungan kausa

antar variabel, terhadap 87 karyawan di Kantor Pajak Wilayah Sidoarjo.

Variabel penelitian terdiri dari variabel bebas meliputi ; faktor individu karyawan pajak, budaya organisasi instansi pajak, dan perilaku kerja petugas pemeriksa pajak. Adapun variabel terikat adalah kinerja pemeriksa pajak.

Pengumpulan data diperoleh melalui penyebaran dan pengisian kuisioner kepada responden sebagai sampel. Teknik analisa data dilakukan secara deskriptif melalui tabel frekuensi. Sedangkan untuk mengestimasi hubungan kausal antara sejumlah variabel digunakan metode regresi dan analisis jalur.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil pengumpulan dan pengolahan data berkaitan dengan faktor individu, budaya organisasi, perilaku karyawan dan kinerja karyawan pada kantor pemeriksaan pajak. Setelah dilakukan pengujian dengan metode regresi untuk mengetahui pengaruh antara variabel penelitian seperti ditunjukkan pada tabel 1 dibawah ini.

Tabel 1. Rekapitulasi Hasil Analisis Pengaruh Faktor Individu, Budaya Organisasi Terhadap Perilaku Kerja Karyawan

Variable Bebas	Koefisien Regresi (Beta)	Probabilitas (Sig.t)
Faktor individu (X1)	0,380	0,000
Budaya organisasi (X2)	0,220	0,028
Variabel terikat = Perilaku kerja karyawan (X3)		
α	= 0,05	R ² = 0,229

Sumber : diolah

Hasil analisis regresi antar faktor individu terhadap perilaku kerja karyawan diperoleh nilai p (sig. t) = 0,000 < 0,05, maka H_a diterima. Hal ini berarti bahwa faktor individu mempunyai pengaruh terhadap perilaku kerja karyawan, sehingga hipotesis (1) dalam penelitian ini dapat diterima. Nilai koefisien regresi (Beta) yang diperoleh adalah positif yaitu 0,380 dapat diartikan bahwa semakin baik faktor individu yang dimiliki karyawan, maka semakin baik pula perilaku kerjanya.

Hasil analisis regresi antara budaya organisasi terhadap perilaku kerja karyawan diperoleh nilai p (sig. t) = 0,028 < 0,05, maka H_a

diterima. Hal ini berarti bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap perilaku kerja karyawan, sehingga hipotesis (2) dalam penelitian ini dapat diterima. Nilai koefisien regresi (Beta) yang diperoleh adalah positif yaitu 0,220 dapat diartikan bahwa semakin baik faktor individu yang dimiliki karyawan, maka semakin baik pula perilaku kerjanya.

R² = 0,229 ini memperlihatkan bahwa keragaman perilaku kerja karyawan yang dapat dijelaskan oleh faktor individu dan budaya organisasi sebesar 22,9%.

Tabel 2. Pengaruh Secara Simultan Faktor Individu dan Budaya Terhadap Perilaku Kerja Karyawan

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	35.269	2	17.634	12.495	.000 ^a
Residual	118.547	84	1.411		
Total	153.816	86			

- Predictors: (Constant), faktor individu, budaya organisasi
- Dependent variable: perilaku kerja karyawan

Berdasarkan tabel 2, bahwa secara bersama-sama faktor individu dan budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap perilaku kerja karyawan . Hal ini dapat dibuktikan dengan nilai F hitung lebih besar dari F tabel (12,495 > 3,15) atau dengan tingkat signifikansi lebih kecil dari Alpha (0,000 < 0,05).

Tabel 3. Rekapitulasi Hasil Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Faktor Individu

Variable Bebas	Koefisien Regresi (Beta)	Probabilitas (Sig.t)
Budaya Organisasi	0,219	0,042
Variabel terikat = Faktor Individu		
α	= 0,05	R ² = 0,048

Sumber : Data primer diolah. (Pebruari, 2003)

Berdasarkan tabel 3 diatas diperoleh nilai p (sig. t) = 0,042 < 0,05, maka H_a diterima. Hal ini berarti budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap faktor individu, sehingga hipotesis (3) dalam penelitian ini dapat diterima. Nilai koefisien regresi (Beta) yang positif yaitu 0,219 dapat diartikan bahwa semakin baik budaya organisasi, maka semakin baik pula faktor individu yang dimiliki. Sedangkan keragaman faktor individu

yang dapat dijelaskan oleh budaya organisasi sebesar 4,8%, hal mana diperlihatkan dengan hasil $R^2 = 0,048$.

Tabel 4. Rekapitulasi Hasil Analisis Pengaruh Faktor Individu, Budaya Organisasi dan Perilaku Kerja Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan

Variable Bebas	Koefisien Regresi (Beta)	Probabilitas (Sig.t)
Faktor individu	0,219	0,044
Budaya organisasi	0,205	0,047
Perilaku kerja karyawan	0,223	0,046
Variabel terikat = Kinerja karyawan		
α	= 0,05	$R^2 = 0,229$

Sumber : diolah.

Berdasarkan tabel 4, maka dapat dijelaskan sebagai berikut :

- Hasil analisis regresi antara faktor individu terhadap kinerja karyawan diperoleh nilai p (sig. t) = $0,044 < 0,05$, maka H_a diterima. Hal ini berarti bahwa faktor individu mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan, sehingga hipotesis (4) dalam penelitian ini dapat diterima. Nilai koefisien regresi (Beta) yang diperoleh adalah positif yaitu 0,219 dapat diartikan bahwa semakin baik faktor individu yang dimiliki karyawan, maka semakin baik kinerja karyawan.
- Hasil analisis regresi antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan diperoleh nilai p (sig. t) = $0,047 < 0,05$, maka H_a diterima. Hal ini berarti bahwa faktor organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan, sehingga hipotesis (5) dalam penelitian ini dapat diterima. Nilai koefisien regresi (Beta) yang diperoleh adalah positif yaitu 0,205 dapat diartikan bahwa semakin baik budaya organisasi, maka semakin baik kinerja karyawan.
- Hasil analisis regresi antara perilaku kerja karyawan terhadap kinerja karyawan diperoleh nilai p (sig. t) = $0,046 < 0,05$, maka H_a diterima. Hal ini berarti bahwa perilaku kerja karyawan mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan, sehingga hipotesis (6) dalam penelitian ini dapat diterima. Nilai koefisien regresi (Beta) yang diperoleh adalah positif yaitu 0,223 dapat diartikan bahwa semakin baik perilaku kerja karyawan, maka semakin baik kinerja karyawan.

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor individu dapat berpengaruh secara langsung terhadap perilaku kerja karyawan ($p = 0,000 < 0,05$; $B = 0,380$). Hal ini menunjukkan bahwa baik buruknya perilaku seseorang dalam pekerjaan dipengaruhi oleh faktor yang ada dalam dirinya, seperti sikap, persepsi, dan kepribadian yang dimilikinya. Semakin baik sikap dan persepsi yang muncul mengenai suatu obyek yang berkaitan dengan pekerjaan yang dilakukan ataupun di kantor dimana ia bekerja, maka akan semakin baik perilakunya dalam bekerja. Hasil penelitian tersebut sesuai dengan salah satu pemikiran Lewin dalam Lau (1975) bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku kerja karyawan bisa berasal dari karyawan itu sendiri (faktor individu).

Diperlihatkan pula bahwa budaya organisasi berpengaruh secara langsung terhadap perilaku kerja karyawan ($p = 0,028 < 0,05$; $B = 0,220$). Hal ini sejalan dengan pemikiran Nimran dalam Perilaku Organisasi (1997 : 92) bahwa bagi organisasi, budaya pada dasarnya mewakili norma-norma perilaku yang diikuti oleh anggota organisasi sehingga sangat penting perannya dalam mendukung terciptanya suatu organisasi yang efektif sekaligus menyajikan pedoman perilaku anggota organisasi ketujuan yang dikehendaki. Lebih lanjut, ditegaskan oleh Mohyi (1999 : 93) bahwa budaya organisasi bisa dirasakan keberadaanya melalui anggota/karyawan di dalam organisasi itu sendiri.

Dengan demikian budaya organisasi berpengaruh secara langsung terhadap faktor individu ($p = 0,042 < 0,05$; $B = 0,219$). Hasil ini sejalan dengan pemikiran Mohyi (1999 : 93) yang menegaskan kebudayaan tersebut memberikan pola cara-cara berfikir, merasa, menanggapi dan menuntun para anggota organisasi dalam mengambil keputusan maupun kegiatan-kegiatan lainnya dalam organisasi.

Hasil penelitian memperlihatkan bahwa perilaku kerja karyawan berpengaruh langsung terhadap kinerja ($p = 0,046 < 0,05$; $B = 0,223$). Hasil penelitian ini sesuai dengan pemikiran Gibson *et.al.* (1996 : 93) bahwa perilaku kerja biasanya diarahkan untuk menghasilkan prestasi kerja.

Begitu pula penelitian terhadap faktor individu dan pengaruhnya terhadap kinerja, menunjukkan bahwa faktor individu dapat berpengaruh secara langsung terhadap kinerja ($p = 0,044 < 0,05$; $B = 0,219$). Hal ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Chory (1999 : 93), bahwa faktor individu berpengaruh secara signifikan terhadap prestasi

kerja karyawan.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja ($p = 0,047 < 0,05$; $B = 0,205$). Hal ini sejalan dengan pemikiran Mohyi (1999 : 94) bahwa budaya organisasi akan berpengaruh terhadap prestasi individu. Selanjutnya, ditegaskan oleh Barney dalam Lado & Wilson (1994 : 94) bahwa budaya organisasi dapat membantu kinerja karyawan, karena menciptakan suatu tingkat motivasi yang luar biasa bagi karyawan untuk memberikan kemampuan terbaiknya dalam memanfaatkan kesempatan yang diberikan oleh organisasi.

KESIMPULAN

Sebagian besar karyawan menunjukkan persepsi, sikap, dan kepribadian yang positif, budaya organisasi yang ada dalam kantor dinilai sudah baik oleh sebagian karyawan. Dan sebagian besar karyawan dinilai mempunyai perilaku yang positif. Kinerja karyawan sudah baik dan optimal.

Faktor individu berpengaruh langsung terhadap perilaku kerja karyawan. Begitu pula terhadap kinerjanya. Faktor individu sendiri dapat dipengaruhi secara langsung oleh budaya yang ada dalam organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Beer, Michael, and Robert A. Ruh, (1994) *Employ Growth Through Performance Manajemen, Apprising Performance Appraisal, A Harvard Business Review Paperback*.
- Direktorat Jendral Pajak, 2000, *Visi, Misi dan Rencana Strategik Direktorat Jendral Pajak 2000-2004*, Jakarta.
- Gunadi, 1997, *Pajak Internasional*, LPFR-UI, Jakarta.
- Gujarati, Damodar & Sumarsono Zain, 1995, *Ekonometrika Dasar*, Cetakan ke Empat, Penerbit Erlangga, Bandung.
- Mohyi, Ach, (1999) *Teori dan Perilaku Organisasi*, Rajasa, Surabaya.
- Nicholson, N. (1997) *The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Organizational Behavior*. No. 6, Blackwell publisher. Ltd.
- Ott, Steven, J. Hyde, C, Albert, Shafrits, M. Jay, 1991, *"Public management, The Essensial Reading"* Chicago, Nelson-

Hall Publishing.

- Regar, H Munaf., 1995, *Pajak Penghasilan 1994 Suatu Intepretasi dan Catatan*, Cetakan Pertama, Penerbit Erlangga, Medan.
- Robbin, Stephen. (1996) *Perilaku Organisasi*, Edisi Bahasa Indonesia, PT Prehalindo, Jakarta.
- Sri Wahyudi, Austinus., 1996, *Manajemen Strategik Pengantar Proses Berpikir Strategik*, Penerbit Binarupa Aksara, Cetakan Pertama.
- Sujak, Abi, (1990) *Kepemimpinan Manajer (Eksistensinya Dalam Perilaku Organisasi)*, Cetakan Pertama, CV. Rajawali Pers, Jakarta.
- Stoner, J. A. F, Freeman, R. E and Gilbert, D.R, Jr (1996) *Manajemen*, Jilid I, Edisi Bahasa Indonesia, Alih Bahasa Alexander Sindoro, Simon & Schuster (ASIA) Pte. Ltd, Jakarta.
- Siagian, P. Sondang., 1998, *Manajemen Abad 21*, Penerbit Bumi Aksara, cetakan Pertama, Jakarta.
- Syech Idrus, bambang Swasto dan Abdul Hakim, 1997, *Konflik dan Stres Serta Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan*, *Jurnal Penelitian Ilmu-Ilmu Social*, Volume 2, Nomor 1, 24-31.
- Shermerhorn, Hunt and Osborn, (1991) *Managing Organizational Behavior*, Fourth Edition, John Wiley & Sons. Inc.