

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Di dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) terdapat tiga sumber pendapatan negara yaitu penerimaan pajak, penerimaan negara bukan pajak, dan hibah. Dari ketiga sumber tersebut pajak memiliki peran yang sangat penting untuk negara karena sebagian besar pendapatan negara berasal dari pajak. Berikut adalah sumber pendapatan negara dalam APBN dari tahun 2016-2021:

**Tabel 1. 1**  
**APBN 2016-2021 (dalam triliun)**

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Pendapatan Negara:	Rp 1.822,5	Rp 1.750,3	Rp 1.894,7	Rp 2.165,1	Rp 2.233,2	Rp 1.743,6
Penerimaan Perpajakan	Rp 1.546,7	Rp 1.498,9	Rp 1.618,1	Rp 1.786,4	Rp 1.865,7	Rp 1.444,5
PNBP	Rp 273,8	Rp 250,0	Rp 275,4	Rp 378,3	Rp 367,0	Rp 298,2
Hibah	Rp 2,0	Rp 1,4	Rp 1,2	Rp 0,4	Rp 0,5	Rp 0,9

Sumber: <https://www.kemenkeu.go.id>

Berdasarkan Tabel 1.1 dapat dilihat bahwa dalam APBN dari tahun 2016 sampai tahun 2021 sebagian besar pendapatan negara berasal dari penerimaan perpajakan yaitu pada tahun 2016 anggaran pendapatan negara sebesar Rp 1.822,5 triliun yang sebagian besar berasal dari penerimaan perpajakan yaitu 1.546,7 triliun. Pada tahun 2017 anggaran pendapatan negara sebesar Rp 1.750,3 triliun yang sebagian besar berasal dari penerimaan perpajakan yaitu Rp 1.498,9 triliun. Pada tahun 2018 anggaran pendapatan negara sebesar Rp 1.894,7 triliun yang sebagian besar berasal dari penerimaan perpajakan yaitu Rp 1.618,1 triliun. Pada tahun 2019 anggaran

pendapatan negara sebesar Rp 2.165,1 triliun yang sebagian besar berasal dari penerimaan perpajakan yaitu Rp 1.786,4 triliun. Pada tahun 2020 anggaran pendapatan negara sebesar Rp 2.233,2 triliun yang sebagian besar berasal dari penerimaan perpajakan yaitu Rp 1.865,7 triliun. Pada tahun 2021 anggaran pendapatan negara sebesar Rp 1.743,6 triliun yang sebagian besar berasal dari penerimaan perpajakan yaitu Rp 1.444,5 triliun.

Sumber penerimaan perpajakan dibagi dalam 7 sektor yaitu Pajak Penghasilan, Pajak Pertambahan Nilai, Pajak Penjualan atas Barang Mewah, Pajak Bumi dan Bangunan, Pajak Ekspor, Pajak Perdagangan Internasional serta Bea Masuk dan Cukai ([www.online-pajak.com](http://www.online-pajak.com)). Pajak Penghasilan di Indonesia menganut sistem *self assessment* yang mewajibkan wajib pajak untuk menghitung, membayar, dan melaporkan besaran pajak sendiri sesuai dengan Undang-Undang Pajak. Dengan menganut sistem *self assessment*, Direktorat Jenderal Pajak membuat tim pemeriksa pajak yang berperan untuk menguji kepatuhan wajib pajak dalam memenuhi kewajiban perpajakannya. Dalam Surat Edaran Nomor SE-15/PJ/2018 tentang Kebijakan Pemeriksaan, Pemeriksa Pajak adalah Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak atau Tenaga Ahli yang ditunjuk oleh Direktur Jenderal Pajak, yang diberi tugas, wewenang, dan tanggung jawab untuk melaksanakan pemeriksaan. Dalam menjalankan tugasnya, Pemeriksa Pajak tergabung dalam suatu tim Pemeriksa Pajak yang terdiri dari Pejabat Fungsional Pemeriksa Pajak atau Petugas Pemeriksa Pajak. Direktur Jenderal Pajak selektif dalam menunjuk Pemeriksa Pajak, Pemeriksa Pajak yang ditunjuk oleh

Direktur Jenderal Pajak harus memenuhi syarat sebagai berikut (Ilyas & Wicaksono, 2015):

- a. Telah mendapat pendidikan dan pelatihan teknis yang cukup serta memiliki keterampilan sebagai Pemeriksa Pajak.
- b. Menggunakan keterampilannya secara cermat dan seksama.
- c. Jujur dan bersih dari tindakan-tindakan tercela serta senantiasa mengutamakan kepentingan negara.
- d. Taat terhadap berbagai ketentuan peraturan perundang-undangan di bidang perpajakan.

Setiap awal tahun, pemeriksa pajak wajib untuk menyusun sasaran kerja pegawai (SKP). Sasaran kerja pegawai adalah rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang PNS. SKP yang telah disusun oleh pemeriksa pajak harus disetujui dan ditetapkan oleh atasan langsung, apabila pada akhir tahun capaian SKP pemeriksa pajak kurang dari atau sama dengan 50% kepada yang bersangkutan dijatuhi hukuman disiplin sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan (Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 133/PMK.03/2018 Tentang Petunjuk Teknis Jabatan Fungsional Pemeriksa Pajak). Berikut adalah target dan realisasi dari pemeriksaan:

**Tabel 1. 2**  
**Target dan Realisasi Pemeriksaan Tahun 2016 – 2019**

Tahun	Target	Realisasi
2016	40.028	41.143
2017	59.880	52.466
2018	Data tidak tersedia	159.616
2019	Data tidak tersedia	64.806

Sumber: [www.kemenkeu.go.id](http://www.kemenkeu.go.id)

Berdasarkan pada Tabel 1.2, target dan realisasi pemeriksaan berdasarkan pada LHP Konversi. Dalam Surat Edaran Direktur Jenderal Pajak Nomor SE-09/PJ/2015, LHP konversi adalah jumlah LHP yang dihasilkan berdasarkan pendekatan konversi dalam kurun waktu 1 (satu) tahun. Target pemeriksaan pada tahun 2016 adalah 40.028 LHP konversi sedangkan untuk realisasi dari pemeriksaan adalah 41.143 LHP konversi, tahun 2017 target pemeriksaan adalah 59.880 LHP konversi sedangkan untuk realisasi dari pemeriksaan adalah 52.466 LHP konversi, tahun 2018 fokus pemeriksaan adalah kegiatan pemeriksaan difokuskan pada tahun pajak 2014, 2015, dan 2016 dengan ruang lingkup pemeriksaan seluruh jenis pajak dan realisasi dari pemeriksaan adalah 159.616 LHP konversi. Tahun 2019 tidak diketahui target pemeriksaan untuk tahun berjalan tetapi realisasi dari pemeriksaan adalah 64.806 LHP konversi dengan tingkat efektivitas pemeriksaan sebesar 94,89%.

Dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2016 Tentang Jabatan Fungsional Pemeriksa Pajak, Pemeriksa Pajak berkedudukan sebagai pejabat fungsional di bidang pemeriksaan, pemeriksaan bukti permulaan dan/atau penyidikan. Tugas jabatan Fungsional Pemeriksa Pajak yaitu melaksanakan pemeriksaan, pemeriksaan bukti permulaan dan/atau penyidikan. Dalam melaksanakan pemeriksaan, tim Pemeriksa Pajak memiliki tanggung jawab untuk menguji kepatuhan pemenuhan kewajiban perpajakan. Tim Pemeriksa Pajak yang terdiri dari Pejabat Fungsional Pemeriksa Pajak bertanggung jawab atas pemeriksaan restitusi PPN pada tahun

berjalan, pemeriksaan dengan ruang lingkup seluruh jenis pajak, dan pemeriksaan ulang ([www.perpajakan.ddtc.co.id](http://www.perpajakan.ddtc.co.id)).

Dalam menjalankan tugasnya, pemeriksa pajak harus melakukan pemeriksaan sesuai dengan standar dan kebijakan yang sudah ditetapkan. Jika seorang pemeriksa pajak menjalankan pemeriksaan sesuai dengan standar dan kebijakan yang sudah ditetapkan maka penerimaan perpajakan yang diterima oleh negara akan mendekati target anggaran yang sudah ditetapkan. Sebaliknya, jika seorang pemeriksa pajak dalam menjalankan pemeriksaan tidak sesuai dengan standar dan kebijakan yang sudah ditetapkan maka akan merugikan negara.

Berikut terdapat kasus pemeriksaan yang melakukan pemeriksaan belum sesuai dengan standar dan kebijakan, dilansir dalam [www.nasional.kontan.co.id](http://www.nasional.kontan.co.id), beberapa hal yang menyebabkan belum efektifnya kegiatan pengawasan dan pemeriksaan pajak diantaranya adalah pengawasan terhadap kepatuhan pembayaran pajak belum dilaksanakan secara memadai. Berdasarkan pengujian atas kegiatan pembayaran pajak pada Kantor Wilayah (Kanwil) DJP Sumatera Utara 1 diketahui terdapat keterlambatan pembayaran pajak, tetapi belum diterbitkan STP. Keterlambatan pembayaran bisa terjadi antara 1 sampai dengan 22 bulan dan atas keterlambatan tersebut seharusnya ditindaklanjuti dengan pengenaan sanksi administrasi berupa bunga sebesar 2% persen per bulan melalui penerbitan STP. Akibatnya, penerimaan pajak minimal sebesar Rp 6,73 miliar belum terealisasi.

Selanjutnya, BPK menemukan pelaksanaan pemeriksaan pajak yang belum sesuai dengan ketentuan dan standar pemeriksaan. Permasalahan yang

ditemukan di antaranya terdapat pelaksanaan pemeriksaan pajak pada Kanwil DJP Sumatera Utara 1, Kanwil DJP Jawa Timur 1, dan Kanwil DJP Jakarta Khusus yang melebihi jangka waktu. Selain itu juga terdapat pemeriksaan yang tidak sesuai dengan prosedur dan terjadi daluwarsa penetapan pajak, serta pemeriksa pajak belum melakukan koreksi fiskal atas perhitungan pajak beberapa wajib pajak (WP) sesuai dengan ketentuan. Akibatnya beban pemeriksaan pada Kanwil DJP Sumatera Utara 1, Kanwil DJP Jawa Timur 1 dan Kanwil DJP Jakarta Khusus semakin besar dengan banyaknya tunggakan pemeriksaan yang belum selesai. Dan potensi penerimaan negara atas koreksi fiskal pada beberapa WP belum dapat direalisasikan ([www.nasional.kontan.co.id](http://www.nasional.kontan.co.id)).

Selain itu, terdapat juga kasus penyimpangan yang ditemukan. Hal ini dapat dibuktikan dengan kasus KPK Tahan Pemeriksa Pajak Terkait Dugaan Suap Restitusi Pajak PT. WAE yang dilansir dari [www.kpk.go.id](http://www.kpk.go.id). Pada kasus ini Komisi Pemberantasan Korupsi menahan tersangka HS, pegawai Direktorat Jenderal Pajak Kementerian Keuangan RI dalam perkara dugaan suap terkait dengan pemeriksaan atas restitusi pajak PT. WAE tahun pajak 2015-2016. Tersangka HS ditahan selama dua puluh hari ke depan di Rumah Tahanan Cabang KPK di Pomdam Jaya Guntur ([www.kpk.go.id](http://www.kpk.go.id)).

HS ditetapkan sebagai tersangka bersama tiga pegawai pajak lainnya pada 15 Agustus 2019. Ia diduga menerima suap Rp1,8 miliar bersama-sama dengan tiga pegawai pajak lainnya agar menyetujui pengajuan restitusi pajak PT. WAE tahun pajak 2015 sebesar Rp5,03 miliar dan tahun pajak 2016 sebesar 2,7 miliar. Tersangka HS disangkakan melanggar pasal 12 huruf a atau Pasal 12 huruf b

subsider Pasal 11 Undang-Undang Nomor 31 Tahun 1999 sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2001 tentang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi *juncto* Pasal 55 ayat (1) ke-1 jo Pasal 65 ayat (1) KUHP ([www.kpk.go.id](http://www.kpk.go.id)).

PT. WAE merupakan perusahaan PMA (Penanaman Modal Asing) yang menjalankan bisnis sebagai dealer dan pengelola layanan *sales, services, spare part* dan *body paint* untuk mobil merk Jaguar, Bentley, Land Rover dan Mazda. KPK menyesalkan terjadinya suap dan kongkalikong Tim Pemeriksa Pajak dengan wajib pajak. Semestinya, pajak yang dibayarkan digunakan untuk pembangunan yang bermanfaat bagi kesejahteraan rakyat. Namun dalam perkara ini, pembayarannya direkayasa sedemikian rupa ([www.kpk.go.id](http://www.kpk.go.id)).

Alih-alih perusahaan sebagai wajib pajak membayar pajak kepada negara, dalam kasus ini justru ditemukan negara yang harus membayar klaim kelebihan bayar pada perusahaan. Praktik seperti ini pasti mencederai hak masyarakat yang telah sadar membayar pajak untuk pembangunan. Dalam penanganan perkara ini, KPK bekerjasama dengan Kementerian Keuangan, khususnya Inspektorat Bidang Investigasi (IBI) yang berada di bawah struktur Inspektur Jenderal Kementerian Keuangan. Kami berharap kerjasama seperti ini dapat berkontribusi positif untuk meminimalisir penyimpangan pada Sektor Pajak dan penerimaan negara ([www.kpk.go.id](http://www.kpk.go.id)).

Dari kasus tersebut dapat disimpulkan bahwa pemeriksa pajak memiliki peran yang krusial terhadap penerimaan perpajakan. Pemeriksa pajak yang melakukan pemeriksaan harus sesuai dengan standar dan kebijakan pemeriksaan.

Dengan dilakukannya pemeriksaan yang sesuai dengan standar dan kebijakan pemeriksaan, maka akan meningkatkan penerimaan perpajakan.

Dalam Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 17/PMK/03/2013, pemeriksa pajak adalah pegawai negeri sipil di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak atau tenaga ahli yang ditunjuk oleh Direktur Jenderal Pajak, yang diberi tugas, wewenang, dan tanggung jawab untuk melaksanakan pemeriksaan. Dalam Ridwan (2016), kinerja pemeriksa pajak diartikan sebagai hasil kerja yang dicapai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya, dan menjadi salah satu tolak ukur yang digunakan untuk menentukan apakah suatu pekerjaan yang dilakukan akan baik atau sebaliknya. Kinerja pemeriksa pajak diatur di dalam Surat Edaran Nomor SE-15/PJ/2018 tentang Kebijakan Pemeriksaan dan Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 17/PMK.03/2013 tentang Tata Cara Pemeriksaan. Indikator dari kinerja pemeriksa pajak adalah pemeriksa melakukan persiapan pemeriksaan dengan baik, adanya rencana pemeriksaan yang disusun oleh *supervisor*, pemeriksa menyusun realisasi program pemeriksaan, pemeriksaan harus didasarkan pada bukti yang kompeten, dan Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP) disusun berdasarkan Standar Pelaporan Hasil Pemeriksaan.

Dalam penelitian ini terdapat 5 variabel yang diperkirakan dapat mempengaruhi kinerja pemeriksa pajak yaitu kompensasi finansial, budaya organisasi, lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, dan akuntabilitas. Variabel pertama yang diperkirakan dapat mempengaruhi kinerja pemeriksa pajak adalah kompensasi finansial. Dalam Anuar (2015), kompensasi penting bagi karyawan

karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran nilai karya mereka di antara para karyawan, keluarga, dan masyarakat. Kompensasi merupakan salah satu tujuan utama seseorang dalam bekerja. Tingkat kompensasi karyawan menentukan skala kehidupannya, martabat, dan harga mereka. Indikator dari kompensasi finansial adalah kompensasi yang adil dan sesuai dengan beban kerja.

Jika kompensasi finansial yang diterima pemeriksa pajak adil dan sesuai dengan beban kerja yang diberikan, maka pemeriksa pajak akan merasa kompensasi yang diberikan sepadan dengan beban kerja yang diterima. Jika pemeriksa pajak merasa kompensasi yang diberikan sepadan, maka akan meningkatkan rasa tanggung jawab pemeriksa pajak sehingga ia akan memberikan usaha lebih dalam melakukan pemeriksaan sesuai dengan standar pemeriksaan. Dengan melakukan pemeriksaan sesuai dengan standar, maka pemeriksa pajak akan menjalankan pemeriksaan dengan melakukan persiapan pemeriksaan dengan baik seperti adanya rencana pemeriksaan yang telah disusun oleh *supervisor*, menyusun realisasi program pemeriksaan, pemeriksaan didasarkan pada bukti yang kompeten seperti pemeriksa pajak meminjam buku, catatan, dan atau dokumen milik Wajib Pajak dalam melakukan pemeriksaan agar pemeriksa dapat menganalisis laporan keuangan Wajib Pajak untuk menentukan ada atau tidaknya kecurangan yang dilakukan Wajib Pajak. Selanjutnya Pemeriksa Pajak dapat membuat Laporan Hasil Pemeriksaan berdasarkan Standar Pelaporan Hasil Pemeriksaan. Sehingga semakin tinggi kompensasi finansial yang diberikan maka akan meningkatkan kinerja pemeriksa pajak. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Anuar (2015),

Siahaan (2015), dan Misral dan Pratama (2018) menyatakan bahwa variabel kompensasi finansial berpengaruh terhadap kinerja pemeriksa pajak.

Selanjutnya, variabel kedua yang diperkirakan dapat mempengaruhi kinerja pemeriksa pajak adalah budaya organisasi. Menurut Robbin (1996) dalam Prabowo (2018), budaya organisasi sebagai suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi menjadi suatu sistem dari makna bersama. 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 dalam Prabowo, 2018). Indikator dari budaya organisasi adalah memiliki peraturan organisasi dan komitmen untuk mencapai tujuan negara.

Jika budaya organisasi yang ada di kantor pemeriksa pajak kuat dengan memiliki peraturan organisasi yang ketat dan komitmen yang sama untuk mencapai tujuan negara, maka akan membuat pemeriksa pajak taat dalam melakukan pemeriksaan sesuai dengan standar pemeriksaan. Dalam peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 133/PMK.03/2018 tentang Petunjuk Teknis Jabatan Fungsional Pemeriksa, mengatakan bahwa setiap awal tahun pemeriksa pajak wajib menyusun Sasaran Kerja Pegawai (SKP) untuk tahun berjalan. Jika pada akhir tahun capaian SKP pemeriksa pajak kurang dari atau sama dengan 50%

kepada yang bersangkutan dijatuhi hukuman disiplin sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Dengan adanya target SKP yang harus diselesaikan oleh pemeriksa pajak, dapat berarti bahwa beban kerja pemeriksa pajak sesuai dengan SKP yang telah dibuat dan pemeriksa pajak wajib menyelesaikan pemeriksaan sesuai dengan target SKP. Jika pemeriksa pajak tidak menyelesaikan pemeriksaan sesuai dengan target yang sudah dibuat maka pemeriksa pajak akan dijatuhi hukuman disiplin. Hal ini mendorong pemeriksa pajak untuk melakukan pemeriksaan sesuai dengan standar pemeriksaan agar dapat menyelesaikan pemeriksaan sesuai dengan target yang terdapat pada SKP dan selesai tepat waktu. Sehingga pemeriksa pajak harus melakukan persiapan pemeriksaan dengan baik seperti mengumpulkan dan mempelajari data Wajib Pajak, adanya rencana pemeriksaan yang disusun oleh *supervisor*, pemeriksa menyusun realisasi program pemeriksaan, pemeriksaan didasarkan pada bukti yang kompeten, dan membuat Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP) berdasarkan Standar Pelaporan Hasil Pemeriksaan. Sehingga semakin kuat budaya organisasi yang ada di kantor pemeriksa pajak akan meningkatkan kinerja pemeriksa pajak. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Sholihin (2015) dan Prabowo (2018) menyatakan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pemeriksa pajak.

Variabel ketiga yang diperkirakan dapat mempengaruhi kinerja pemeriksa pajak adalah lingkungan kerja. Lingkungan kerja adalah semua keadaan yang terdapat di sekitar tempat kerja yang akan mempengaruhi karyawan baik secara langsung atau tidak langsung terhadap pekerjaannya (Sedarmayanti, 2009 dalam

Siahaan, 2015). Indikator dari lingkungan kerja adalah memberikan fasilitas yang memadai dan memiliki kesempatan yang sama untuk meningkatkan karier.

Pemeriksa pajak diberikan fasilitas untuk mempermudah dalam melakukan pemeriksaan. Fasilitas yang didapat pemeriksa pajak diatur dalam SE-10/PJ/2017 tentang Petunjuk Teknis Pemeriksaan Lapangan, sarana yang disiapkan antara lain kartu tanda pengenal Pemeriksa Pajak, formulir-formulir yang diperlukan dalam proses pemeriksaan lapangan termasuk pakta integritas, tanda segel, dan menyiapkan sarana dan prasarana pendukung pemeriksaan dalam hal diperlukan seperti permintaan tenaga ahli yang dibutuhkan (tenaga ahli bahasa, penilai, ahli IT, ahli *Transfer Pricing*), aplikasi pendukung pemeriksaan dan/atau peralatan yang dibutuhkan, dan data pembanding transaksi. Selain itu, peningkatan karier pemeriksa pajak diatur dalam Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 133/PMK.03/2018 tentang Petunjuk Teknis Jabatan Fungsional Pemeriksa, pemeriksa pajak muda akan naik jabatan menjadi Pemeriksa Pajak Madya, disyaratkan memenuhi jumlah Angka Kredit sebanyak 6 yang berasal dari sub-unsur pengembangan profesi.

Jika lingkungan kerja yang ada di kantor pemeriksa pajak kondusif dengan memberikan fasilitas yang memadai sesuai dengan aturan yang terdapat dalam SE-10/PJ/2017 seperti pemeriksa pajak dapat menunjukkan Surat Pemberitahuan Pemeriksaan Lapangan dan kartu tanda pengenal pemeriksa pajak kepada Wajib Pajak agar dapat diberikan izin pemeriksaan, maka akan mempermudah pemeriksa dalam melakukan pemeriksaan. Sehingga pemeriksaan dapat berjalan lancar dan selesai tepat waktu. Jika pemeriksaan berjalan lancar dan selesai tepat waktu, maka

pemeriksa pajak memiliki kesempatan untuk meningkatkan karier pemeriksa. Pemeriksa pajak dapat memiliki kesempatan yang besar untuk meningkatkan karier apabila ia dapat menyelesaikan pemeriksaan dengan menggunakan fasilitas yang disediakan seperti pemeriksa pajak dapat meminta bantuan tenaga ahli jika pemeriksa memiliki kendala dalam menyelesaikan pemeriksaan. Dengan adanya kesempatan pemeriksa untuk meningkatkan karier, hal ini mendorong pemeriksa untuk melakukan pemeriksaan sesuai dengan standar pemeriksaan. Sehingga pemeriksa pajak akan melakukan persiapan pemeriksaan dengan baik, adanya rencana pemeriksaan yang disusun oleh *supervisor* seperti mengidentifikasi masalah atas data Wajib Pajak yang telah dikumpulkan dan dipelajari, pemeriksa menyusun realisasi program pemeriksaan, lalu pemeriksaan harus didasarkan pada bukti yang kompeten, dan membuat Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP) disusun berdasarkan Standar Pelaporan Hasil Pemeriksaan. Sehingga dengan adanya lingkungan kerja yang kondusif akan meningkatkan kinerja pemeriksa pajak.

Jika lingkungan kerja yang ada di kantor pemeriksa pajak kondusif seperti ruang kerja memiliki penerangan yang cukup, bebas dari suara bising mesin, adanya petugas keamanan yang menjaga kantor pemeriksa, dan hubungan dengan rekan kerja sangat harmonis, maka akan membuat persiapan pemeriksaan yang dilakukan pemeriksa berjalan dengan lancar dan cepat. Sehingga pemeriksa memiliki kesempatan untuk meningkatkan kariernya. Pemeriksa dapat memiliki kesempatan yang besar untuk meningkatkan kariernya apabila dalam melaksanakan pemeriksaan, ia dapat mempersiapkan pemeriksaan dengan baik seperti mengumpulkan dan mempelajari data wajib pajak di kantor pemeriksa yang bebas

dari suara bising mesin. Dengan pemeriksa memiliki kesempatan untuk meningkatkan karier, hal ini mendorong pemeriksa untuk melakukan pemeriksaan sesuai dengan standar pemeriksaan. Sehingga pemeriksa harus melakukan persiapan pemeriksaan dengan baik seperti menganalisis laporan keuangan wajib pajak, adanya rencana pemeriksaan yang disusun oleh supervisor, pemeriksa menyusun realisasi program pemeriksaan, pemeriksaan harus didasarkan pada bukti yang kompeten, dan LHP disusun berdasarkan SPHP. Sehingga semakin kondusif lingkungan kerja pemeriksa akan meningkatkan kinerja pemeriksa pajak. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Siahaan (2015) dan Matheus (2018) menyatakan bahwa variabel lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pemeriksa pajak.

Variabel keempat yang diperkirakan dapat mempengaruhi kinerja pemeriksa pajak adalah gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan adalah cara yang digunakan dalam proses kepemimpinan yang diimplementasikan dalam perilaku sesuai dengan apa yang ia inginkan dan sangat erat kaitannya dengan kemampuan komunikasi dan hubungan antar manusia. Perilaku seorang pemimpin dalam pengambilan keputusan yang menyangkut kepentingan organisasi dilandasi oleh gaya kepemimpinan yang dimainkannya (Anuar, 2015). Indikator dari gaya kepemimpinan adalah memberitahukan cara kerja yang benar dan memberikan penghargaan.

Setiap tahunnya Direktorat Jenderal Pajak mengadakan acara Penganugerahan Penghargaan Kinerja Pegawai (PKP) sebagai wujud penghargaan bagi pegawai yang memiliki kinerja terbaik. Jika gaya kepemimpinan yang diambil

oleh pemimpin pemeriksa pajak dengan mampu memberitahukan cara kerja yang benar seperti mengumpulkan dan mempelajari data Wajib Pajak sebelum dilakukannya pemeriksaan, maka akan mempermudah dan mempercepat proses pemeriksaan. Sehingga pemeriksa dapat menyelesaikan pemeriksaan dengan tepat waktu dan sesuai dengan standar pemeriksaan. Jika pemeriksaan dapat selesai tepat waktu, maka pemimpin akan memberikan penghargaan kepada pemeriksa pajak agar ia berusaha lebih keras dalam melakukan pemeriksaan agar dapat mencapai target pemeriksaan yang dibuat pada awal tahun. Dengan adanya penghargaan yang diberikan, hal ini juga mendorong pemeriksa pajak untuk melakukan pemeriksaan sesuai dengan standar pemeriksaan. Sehingga pemeriksa pajak akan melakukan persiapan pemeriksaan dengan baik seperti menganalisis laporan keuangan Wajib Pajak, adanya rencana pemeriksaan yang disusun oleh *supervisor*, lalu pemeriksa menyusun realisasi program pemeriksaan, pemeriksaan harus didasarkan pada bukti yang kompeten, dan membuat Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP) yang disusun berdasarkan Standar Pelaporan Hasil Pemeriksaan. Sehingga dengan pemimpin mampu memberitahukan cara kerja yang benar dan memberikan penghargaan akan meningkatkan kinerja pemeriksa pajak. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Anuar (2015) dan Kurniawan (2015) menyatakan bahwa variabel gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pemeriksa pajak.

Variabel terakhir yang diperkirakan dapat mempengaruhi kinerja pemeriksa pajak adalah akuntabilitas. Akuntabilitas adalah kewajiban pihak pemegang amanah untuk memberikan pertanggungjawaban, menyajikan, melaporkan, dan mengungkapkan segala aktivitas dan kegiatan yang menjadi

tanggung jawabnya kepada pihak pemberi amanah yang memiliki hak dan kewenangan untuk meminta pertanggungjawaban tersebut (Mardiasmo, 2013 dalam Ridwan, 2016). Indikator dari akuntabilitas adalah mencurahkan (daya pikir) yang lebih besar dan memiliki tanggung jawab yang tinggi.

Pemeriksa pajak yang mencurahkan (daya pikir) yang lebih besar seperti menganalisis data keuangan, dokumen, atau catatan Wajib Pajak untuk menentukan ada atau tidaknya kecurangan yang dilakukan Wajib Pajak. Sedangkan pemeriksa pajak yang memiliki tanggung jawab yang tinggi adalah pemeriksa yang menyelesaikan pemeriksaan dengan tepat waktu dan laporan hasil pemeriksaan telah dibuat dengan benar dan dapat dipertanggungjawabkan. Jika seorang pemeriksa pajak memiliki akuntabilitas yang tinggi dengan mencurahkan (daya pikir) yang lebih besar dan memiliki tanggung jawab yang tinggi, maka pemeriksa pajak tidak akan mengecewakan pihak yang memberikan pertanggungjawaban kepadanya dan melakukan pemeriksaan tepat sesuai dengan standar pemeriksaan. Sehingga Pemeriksa Pajak akan melakukan persiapan pemeriksaan dengan baik, adanya rencana pemeriksaan yang disusun oleh *supervisor*, pemeriksa menyusun realisasi program pemeriksaan, pemeriksaan harus didasarkan pada bukti yang kompeten seperti pemeriksa pajak meminjam dokumen, buku, dan atau catatan Wajib Pajak, dan membuat Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP) yang disusun berdasarkan Standar Pelaporan Hasil Pemeriksaan. Sehingga dengan Pemeriksa Pajak memiliki akuntabilitas yang tinggi maka akan meningkatkan kinerja Pemeriksa Pajak. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Anuar (2015) dan

Ridwan (2016) menyatakan bahwa variabel akuntabilitas berpengaruh terhadap kinerja pemeriksa pajak.

Penelitian ini adalah replikasi dari penelitian Anuar (2015) dengan perbedaan dasar mengenai:

1. Menambah variabel budaya organisasi yang mengacu pada penelitian Sholihin (2015) dan lingkungan kerja yang mengacu pada penelitian Siahaan (2015).
2. Tidak menggunakan variabel *Locus of Control* yang terdapat pada penelitian yang direplikasi dari Anuar (2015) karena variabel tersebut tidak berpengaruh.
3. Objek penelitian ini adalah pemeriksa pajak yang terdapat di wilayah Tangerang, Jakarta dan Bali. Sedangkan penelitian Anuar (2015) adalah seluruh karyawan fungsional pemeriksa pajak yang terdaftar di KPP Madya Pekanbaru, KPP Pratama Pekanbaru Tampan, KPP Pratama Pekanbaru Senapelan dan KPP Pratama Bangkinang.
4. Periode penelitian ini dilakukan pada tahun 2021, sedangkan penelitian Anuar dilakukan pada periode tahun 2015.
5. Kuesioner penelitian untuk variabel kinerja pemeriksa pajak menggunakan kuesioner Silalahi (2014) dalam Priatama (2018) sedangkan dalam penelitian Anuar (2015) menggunakan kuesioner Simbolon dan Sumadi (2013), variabel budaya organisasi menggunakan kuesioner Polonia (2017) sedangkan dalam penelitian Sholihin (2015) menggunakan kuesioner Prawirodirdjo (2007), variabel lingkungan kerja menggunakan kuesioner Guan (2016) sedangkan dalam penelitian Siahaan (2015) menggunakan kuesioner Rahmawanti (2014), variabel gaya kepemimpinan menggunakan kuesioner Bianca (2017)

sedangkan dalam penelitian Anuar menggunakan kuesioner Simbolon dan Sumadi (2013).

Berdasarkan latar belakang, maka judul penelitian ini adalah **“Pengaruh Kompensasi Finansial, Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, Gaya Kepemimpinan, dan Akuntabilitas Terhadap Kinerja Pemeriksa Pajak”**

## **1.2 Batasan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, maka dapat diidentifikasi batasan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Penelitian dilakukan di sekitar wilayah Tangerang, Jakarta, dan Bali.
2. Variabel dependen yang diteliti adalah kinerja pemeriksa pajak.
3. Variabel independen yang diteliti adalah kompensasi finansial, budaya organisasi, lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, dan akuntabilitas.
4. Penelitian ini dilakukan pada tahun 2021.
5. Responden penelitian ini adalah fungsional pemeriksa pajak pada Kelompok Tenaga Fungsional Pemeriksa yang sudah melakukan pemeriksaan lebih dari 2 kali dengan jabatan sebagai anggota, ketua, dan *supervisor*.

## **1.3 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, rumusan masalah yang akan dibahas dalam penelitian adalah:

1. Apakah kompensasi finansial memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pemeriksa pajak?

2. Apakah budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pemeriksa pajak?
3. Apakah lingkungan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pemeriksa pajak?
4. Apakah gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pemeriksa pajak?
5. Apakah akuntabilitas memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pemeriksa pajak?

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memperoleh bukti empiris mengenai:

1. Pengaruh positif kompensasi finansial terhadap kinerja pemeriksa pajak.
2. Pengaruh positif budaya organisasi terhadap kinerja pemeriksa pajak.
3. Pengaruh positif lingkungan kerja terhadap kinerja pemeriksa pajak.
4. Pengaruh positif gaya kepemimpinan terhadap kinerja pemeriksa pajak.
5. Pengaruh positif akuntabilitas terhadap kinerja pemeriksa pajak.

#### **1.5 Manfaat Penelitian**

Informasi yang diperoleh dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak, yaitu:

1. Kantor Pelayanan Pajak (KPP)

Berguna untuk mengetahui faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja pemeriksa pajak, sehingga dapat digunakan sebagai acuan dalam meningkatkan kinerja pemeriksa pajak di dalam masing-masing KPP.

## 2. Pemeriksa Pajak

Berguna sebagai acuan untuk pemeriksa pajak agar melakukan pemeriksaan sesuai dengan standar pemeriksaan, dan mengetahui faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja pemeriksa pajak serta dapat memberikan motivasi dalam meningkatkan kepatuhan Wajib Pajak.

## 3. Peneliti

Penelitian ini dapat memberikan pengetahuan yang lebih luas mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pemeriksa pajak.

## 4. Peneliti Selanjutnya

Berguna untuk menambah wawasan pembaca mengenai kinerja pemeriksa pajak serta faktor-faktor yang mempengaruhi, serta penelitian ini diharapkan dapat memberikan referensi pada peneliti selanjutnya.

## **1.6 Sistematika Penulisan**

Untuk memberikan gambaran yang lebih menyeluruh mengenai pembahasan dalam penelitian ini, berikut materi pokok yang akan dibahas pada setiap bab yaitu:

### **BAB I            PENDAHULUAN**

Bab ini berisi tentang latar belakang penelitian, batasan masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

### **BAB II          TELAAH LITERATUR**

Bab ini berisi tentang landasan teori mengenai kinerja pemeriksa pajak sebagai variabel dependen, teori variabel independen (kompensasi finansial, budaya organisasi, lingkungan kerja, gaya

kepemimpinan, dan akuntabilitas), kerangka pemikiran, hasil penelitian sebelumnya, dan rumusan hipotesis yang akan diuji beserta model penelitian.

### **BAB III METODE PENELITIAN**

Bab ini berisi tentang gambaran umum metode penelitian, metode penelitian yang menggunakan metode *causal study*, variabel penelitian dengan 1 (satu) variabel dependen dan 5 (lima) variabel independen dengan menggunakan skala interval, teknik pengambilan sampel dengan menggunakan *convenience sampling*, sumber data berasal dari para anggota tim fungsional pemeriksa pajak, metode pengumpulan data primer, dan teknik analisis data yang digunakan adalah uji kualitas data (uji validitas dan uji reliabilitas), uji normalitas, uji statistik deskriptif, uji asumsi klasik (uji multikolinieritas dan uji heteroskedastisitas), uji hipotesis dengan menggunakan regresi linear berganda, uji koefisien korelasi, uji koefisien determinasi, uji signifikan simultan, dan uji parsial.

### **BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

Bab ini berisi tentang uraian mengenai hasil penelitian yang dilakukan, mulai dari analisis, hasil uji hipotesis, dan penjelasan secara teoritis maupun kuantitatif.

### **BAB V SIMPULAN DAN SARAN**

Bab ini berisi simpulan peneliti atas data hasil penelitian, keterbatasan penelitian dan saran untuk penelitian selanjutnya.