

**PERANAN ANALISIS JABATAN (*JOB ANALYSIS*) DALAM
PENEMPATAN PEGAWAI KANTOR PELAYANAN PAJAK
PRATAMA MOJOKERTO**

SKRIPSI

Oleh

KHOIRUN NISA'

NIM : 04610065



**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) MALANG
2008**

**PERANAN ANALISIS JABATAN (*JOB ANALYSIS*) DALAM
PENEMPATAN PEGAWAI KANTOR PELAYANAN PAJAK
PRATAMA MOJOKERTO**

SKRIPSI

Diajukan Kepada:
Universitas Islam Negeri (UIN) Malang
untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan dalam
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (SE)

Oleh

KHOIRUN NISA'
NIM : 04610065



**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) MALANG
2008**

LEMBAR PERSETUJUAN

**PERANAN ANALISIS JABATAN (*JOB ANALYSIS*) DALAM
PENEMPATAN PEGAWAI KANTOR PELAYANAN PAJAK
PRATAMA MOJOKERTO**

SKRIPSI

Oleh

KHOIRUN NISA'

NIM : 04610065

Telah Disetujui 24 Juli 2008

Dosen Pembimbing,



Jamal Lulail Yunus, SE.,MM

NIP. 150299506

Mengetahui :

Dekan,



Drs. HA. MUHTADI RIDWAN, MA

NIP. 150231828

LEMBAR PENGESAHAN

PERANAN ANALISIS JABATAN (*JOB ANALYSIS*) DALAM
PENEMPATAN PEGAWAI KANTOR PELAYANAN PAJAK
PRATAMA MOJOKERTO

SKRIPSI

Oleh

KHOIRUN NISA'

NIM : 04610065

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji
dan Diutamakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan dan
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (SE)
Pada 4 Agustus 2008

Susunan Dewan Penguji

1. Ketua Penguji
Achmad Sani Supriyanto, SE.,M.Si
NIP. 150327244
2. Sekretaris/Pembimbing
Jamal Lulail Yunus, SE.,MM
NIP. 150299506
3. Penguji Utama
Dr. H. Muhammad Djakfar, SH.,M.Ag
NIP. 150203742

Tanda Tangan

: []

: []

: []

Disahkan Oleh :
Dekan,



Drs. HA. MUHTADI RIDWAN, MA
NIP. 150231828

SURAT PERNYATAAN

Yang bertandatangan di bawah ini saya :

Nama : Khoirun Nisa'
NIM : 04610065
Alamat : Jl. Raden Wijaya, Rt/Rw 04/04, Tawang Sari, Trowulan,
Mojokerto.

Menyatakan bahwa "**Skripsi**" yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Malang, dengan judul :

PERANAN ANALISIS JABATAN (JOB ANALYSIS) DALAM PENEMPATAN PEGAWAI KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA MOJOKERTO

Adalah hasil duplikasi saya sendiri, bukan "**duplikasi**" dari karya orang lain.

Selanjutnya apabila dikemudian hari ada "**klaim**" dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing atau pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 24 Juli 2008

Hormat saya,



Khoirun Nisa'
NIM : 04610065

PERSEMBAHAN

Alhamdulillah...

Sebuah perjalanan panjang, usaha yang terus menerus dan kerja dalam bimbingan serta izin dari Allah SWT. akhirnya kami bisa menyelesaikan karya sederhana ini.

Karya skripsi ini ku persembahkan,

Buat ayah dan bundaku: H. M. Rofiq, S.Ag dan Hj. Istiqomah

Semua ini atas do'a dan restu beliau, dengan penuh rasa kesabaran dan kasih sayangnya dalam mendidik dan membimbingku di kehidupan ini.

Entah dengan apa saya bisa membalas

Tapi terimalah persembahanku ini, sebagai ungkapan rasa baktiku.

Buat seluruh keluarga besarku di Mojokerto yang kusayangi,

Terima kasih atas segala kasih sayang yang tidak tergantikan oleh yang lain.

Buat para dosen di UIN Malang,

Terima kasih atas segala curahan ilmu & jasa-jasanya.

Serta mereka yang banyak berjasa dalam setiap kehidupanku.

MOTTO

وَقَالَ الْمَلِكُ أَتُؤْتُونِي بِهِ ~ أَسْتَخْلِصُهُ لِنَفْسِي فَلَمَّا كَلَّمَهُ قَالَ إِنَّكَ
الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ أَمِينٌ ﴿٥٤﴾

Artinya: "Dan raja berkata: "Bawalah Yusuf kepadaku, agar aku memilih dia sebagai orang yang rapat kepadaku." Maka tatkala raja telah bercakap-cakap dengan dia, dia berkata: "Sesungguhnya kamu (mulai) hari ini menjadi seorang yang berkedudukan tinggi lagi dipercayai pada sisi kami." " (Q.S. Yusuf:54).

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah robbil'alamin segala puji hanya bagi Allah SWT. Tuhan semesta alam, sebagai pencipta dan pengatur dalam kehidupan kita. Yang telah menaburkan rahmat, taufiq serta hidayah-Nya, sehingga kita selalu tetap dalam lindungan-Nya. Sholawat dan salam semoga tetap tercurahkan kepada Rosul akhir zaman pembawa rahmat bagi seluruh alam Nabi Muhammad SAW, keluarga beliau, sahabat dan orang-orang yang senantiasa berjuang *li' istinafi hayati al-islam*.

Terselesaikannya skripsi ini tak lepas dari dukungan dan peran semua pihak. Untuk itu, pada kesempatan ini perkenankanlah penulis mengucapkan terimakasih dengan tulus teriring do'a *jazzakumullah khairan katsiran* kepada:

1. Bpk. Prof. Dr. H. Imam Suprayogo selaku Rektor UIN Malang dan para pembantu ketua, atas segala motivasi dan layanan fasilitas yang telah diberikan selama ini
2. Bpk. Drs. HA. Muhtadi Ridwan, MA selaku Dekan Fakultas Ekonomi atas bimbingan dan dorongan selama ini kepada penulis.
3. Bpk. Ahmad Fahrudin A, SE.,MM selaku Ketua Jurusan Manajemen atas bimbingan dan dorongan selama ini kepada penulis.

4. Bpk. Jamal Lulail Yunus, SE.,MM selaku Dosen Pembimbing dengan kesabaran, ketulusan, dan tanggungjawab telah memberikan petunjuk bimbingan dan arahan dengan sebaik-baiknya kepada penulis.
5. Kepala Kanwil DJP Jawa Timur II Surabaya, yang telah memberikan izin penelitian di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mojokerto.
6. Bapak Drs. Anwar Saidin, MM selaku Kepala Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mojokerto, yang telah memberikan izin, serta tempat kepada penulis untuk melakukan penelitian skripsi.
7. Bpk. Trijoso selaku Kepala Bagian Umum Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mojokerto, yang telah berperan penuh dalam memberikan data-data penelitian kepada penulis.
8. Para Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mojokerto, khususnya pada bagian subbagian umum yang juga telah banyak membantu atas pengumpulan data-data yang penulis butuhkan selama penelitian.
9. Ayah dan Ibuku, atas perjuangan dan do'a tulus bagi anak-anakmu dalam meraih cita-cita yang abadi dunia dan akhirat.
10. Dan segenap keluarga besarku, seseorang yang memberikan motivasi terbaik, beserta teman-temanku semua yang tak bisa kusebut satu persatu terima kasih atas bantuan yang diberikan kepadaku.

Semoga segala bantuan yang telah disumbangkan kepada penulis tercatat sebagai amal saleh yang diterima oleh Allah SWT.

Dengan segala keterbatasan kemampuan yang dimiliki penulis dalam menyusun skripsi ini, maka kami mohon saran dan kritikan yang konstruktif dari semua pihak, yang penulis harapkan demi perbaikan selanjutnya. Harapan penulis semoga penulisan skripsi ini bermanfaat bagi pembaca semua khususnya bagi penulis. Amin

Malang, 22 Juli 2008

Penulis,

Khoirun Nisa'
04610065

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	ii
LEMBAR PERSETUJUAN	iii
LEMBAR PENGESAHAN	iv
SURAT PERNYATAAN	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
MOTTO	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
ABSTRAK	xvi

BAB I : PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	5
C. Tujuan Penelitian	5
D. Manfaat Penelitian	6

BAB II : KAJIAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu	7
1. Persamaan Peneliti dengan Peneliti Terdahulu	11
2. Perbedaan Peneliti dengan Peneliti Terdahulu	12
B. Kajian Teoritis	13
1. Analisis Jabatan	13
a. Pengertian Analisis Jabatan	13
b. Prinsip-prinsip Analisis jabatan	15
c. Komponen-komponen Analisis Jabatan	16
d. Tahap-tahap dalam Proses Analisis Jabatan	17
e. Metode-metode Analisis Jabatan	19
f. Tujuan Analisis Jabatan	20
g. Deskripsi dan Spesifikasi Jabatan	21
h. Standar Kinerja Pekerjaan	25
i. Hubungan Analisis Jabatan dengan SDM	25
2. Analisis Jabatan dalam Pandangan Islam	26
3. Penempatan Karyawan	33
a. Pengertian Penempatan Karyawan	33

b. Prinsip Dalam Penempatan Karyawan	35
c. Jenis-jenis Penempatan Karyawan	35
d. Faktor-faktor yang Harus Dipertimbangkan dalam Penempatan Karyawan	36
e. Kriteria-kriteria dalam Penempatan Karyawan ..	39
f. Sistem Penempatan Karyawan	40
g. Prosedur Penempatan Karyawan	42
4. Penempatan Karyawan dalam Padangan Islam	45
C. Kerangka Berfikir	50

BAB III : METODOLOGI PENELITIAN

A. Lokasi Penelitian	52
B. Pendekatan dan Jenis Penelitian	52
C. Subjek Penelitian	53
D. Data dan Sumber Data	53
E. Metode Pengumpulan Data	55
F. Instrumen Penelitian	57
G. Teknik Analisis Data	57

BAB IV : PAPARAN DATA DAN PEMBAHASAN DATA HASIL PENELITIAN

A. Paparan Data Hasil Penelitian	60
1. Gambaran Umum KPP Pratama Mojokerto	60
a. Keadaan Geogfafis	60
b. Sejarah Berdirinya KPP Pratama Mojokerto	61
2. Visi dan Misi Direktorat Jenderal Pajak	65
3. Tujuan KPP Pratama Mojokerto	65
a. Tujuan Jangka Pendek	66
b. Tujuan Jangka Panjang	66
4. Struktur Organisasi KPP Pratama Mojokerto	67
5. Tugas dari Susunan Organisasi KPP Pratama Mojokerto.....	70
6. Tenaga Pegawai di KPP Pratama Mojokerto	80
B. Pembahasan Data Hasil Penelitian	81
1. Gambaran Analisis Jabatan (<i>Job Analysis</i>) Pegawai KPP Pratama Mojokerto	81
a. Deskripsi Jabatan	86
b. Spesifikasi Jabatan	90
c. Standar Kinerja Jabatan	122
2. Peranan Analisis Jabatan (<i>Job Analysis</i>) dalam Penempatan Pegawai KPP Pratama Mojokerto	126

BAB V	: PENUTUP	
	A. Kesimpulan	136
	B. Saran	138

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN-LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu	9
Tabel 2.2	Persamaan Peneliti dengan Peneliti Terdahulu	11
Tabel 2.3	Perbedaan Peneliti dengan Peneliti Terdahulu	12
Tabel 4.4	Tingkat Pendidikan Pegawai KPP Pratama Mojokerto.....	81
Tabel 4.5	Sepuluh Tingkatan Kepangkatan Pegawai Negeri di KPP Pratama Mojokerto	91
Tabel 4.6	Syarat Pendidikan pada Jabatan Pegawai Struktural di KPP Pratama Mojokerto	93
Tabel 4.7	Syarat Pendidikan pada Jabatan Pegawai Fungsional di KPP Pratama Mojokerto	94
Tabel 4.8	Syarat Diklat/kursus pada Jabatan Pegawai Struktural KPP Pratama Mojokerto	99
Tabel 4.9	Syarat Diklat/kursus pada Jabatan Pegawai Fungsional KPP Pratama Mojokerto	101
Tabel 4.10	Standar Kompetensi pada Jabatan Pegawai Struktural KPP Pratama Mojokerto	106
Tabel 4.11	Standar Kompetensi pada Jabatan Pegawai Fungsional KPP Pratama Mojokerto	112
Tabel 4.12	Standar Kinerja Jabatan atau Dimensi Jabatan di KPP Pratama Mojokerto	122

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Desain Sistem Penempatan Tenaga Kerja	41
Gambar 2.2	Mekanisme Kerja Bagian Penempatan Tenaga Kerja	44
Gambar 4.3	Struktur Organisasi KPP Pratama Mojokerto	69
Gambar 4.4	Kedudukan Jabatan Struktural di KPP Pratama Mojokerto.....	83
Gambar 4.5	Kedudukan Jabatan Fungsional di KPP Pratama Mojokerto	84

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran I : Bukti Konsultasi
- Lampiran II : Surat Keterangan Penelitian dari KPP Pratama Mojokerto
- Lampiran III : Profil Kota Mojokerto
- Lampiran IV : Contoh Salah Satu Uraian Jabatan pada Kelompok Jabatan Pegawai Struktural KPP Pratama Mojokerto
- Lampiran V : Contoh Salah Satu Uraian Jabatan pada Kelompok Jabatan Pegawai Fungsional KPP Pratama Mojokerto
- Lampiran VI : Daftar Pertanyaan
- Lampiran VII : Hasil Wawancara

ABSTRAK

Khoirun Nisa', 2008. SKRIPSI. Judul: "Peranan Analisis Jabatan (*Job Analysis*) dalam Penempatan Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mojokerto".
Dosen Pembimbing : Jamal Lulail Yunus, SE.,MM.

Kata Kunci: Analisis Jabatan, Penempatan Pegawai.

Analisis jabatan adalah suatu cara yang sistematis dalam mengumpulkan, mengevaluasi, dan mengorganisasi informasi pekerjaan/jabatan. Analisis jabatan juga terdapat di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mojokerto, hal ini dibuktikan dengan adanya uraian jabatan pegawai yang meliputi: nama jabatan, ikhtisar jabatan, tujuan jabatan, uraian tugas, bahan-bahan yang digunakan dalam jabatan, alat-alat yang digunakan dalam jabatan, hasil kerja, wewenang, tanggung jawab dimensi jabatan, hubungan kerja, masalah dan tantangan jabatan, resiko jabatan, dan syarat jabatan. Adapun penempatan pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mojokerto dilakukan berdasarkan tes pegawai dan atas kebijakan dari Sekretariat Jenderal Pajak. Hal-hal yang dipertimbangkan dalam penempatan pegawai yaitu: pangkat, pendidikan, kemampuan, keahlian, diklat. Dari situlah yang melatarbelakangi penulis untuk melakukan penelitian mengenai hal diatas.

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif, data penelitian terbagi menjadi dua macam yaitu: data primer dan data sekunder. Teknik pengumpulan datanya adalah dengan melakukan observasi, wawancara, dan dokumentasi.

Dari hasil penelitian yang peneliti lakukan menunjukkan, bahwa analisis jabatan yang berupa *job specification* terbukti berperan dalam penempatan pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mojokerto. Hal tersebut dibuktikan oleh adanya syarat jabatan minimum berupa: pangkat/golongan, pendidikan, diklat/kursus, dan syarat jabatan lainnya (bakat, minat, temperamen, kemampuan khusus, kondisi fisik, dan kondisi jasmani) yang harus dipenuhi oleh pegawai sebelum menduduki sebuah jabatan di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mojokerto.

المستخلص

خير النساء، ٢٠٠٨. الموضوع: "دور التحليل الوظيفي في تنصيب موظفي مكتب مصلحة الضريبة Pratama ماجاكرتا".
المشرف: جمل الليل يونس الماجستير

كلمة الرئيسية: تحليل الوظيفة، تنصيب الموظف

تحليل الوظيفي هو طريقة المنتظمة تجمع، يقدر، وبتنظيم الإعلان العمل أو الوظيفة. تحليل الوظيفي يتكون من عنصران الذي لا يستطيع أن يفصل معنى: وصف الوظيفي وتعيين الوظيفي. تحليل الوظيفي يكون أيضا في تنصيب موظفي مكتب مصلحة الضريبة Pratama ماجاكرتا، هذا الحال مبرهن عليه حل الوظيفي الموظف يحيط: اسم الوظيفي، اختصار الوظيفي، هدف الوظيفي، حل الوظيفي، مركبات التي تستعمل في الوظيفي، آلة التي تستعمل في الوظيفي، نتيجة العمل، قدرة حق التنفيذ، مسؤولية مقياس الوظيفي، ارتباط العمل، مسألة وتحدي الوظيفي، خطر الوظيفي، وشرط الوظيفي. أما تنصيب موظفي مكتب مصلحة الضريبة Pratama ماجاكرتا، يعمل أساس على إختبار الموظف وعلى سياسية من سكرتارية الجنرال الضريبة. حال الذي يزن في تنصيب موظفي مكتب مصلحة الضريبة Pratama ماجاكرتا معنى: رتبة، تربية، مهارة، أهلية، توجيه في كل واحد منه. بل يكون أيضا العوامل الآخر الذي يؤثر في تنصيب موظفي، معنى: إنجاز العمل. من ذلك البيان الذي يكون خلفية البحث الكاتبة لتعمل البحث عن الأمر السابق.

يهدف هذا البحث مع يستعمل مدخل الوصفي الكيفي، والمعلومة البحث تنقسم إلى قسمين معنى: معلومة الضرورية ومعلومة الفرعية، أما تقنية جمع المعلومة هو بيعمل المراقبة، وحديث الصحفي، والوثيقة.

من نتيجة البحث التي تعمل الباحثة تدل أن تحليل الوظيفي الذي يتكون من شرط الوظيفي مبرهن لدورا في تنصيب موظفي مكتب مصلحة الضريبة Pratama ماجاكرتا. ذلك الحال مبرهن عليه شرط الوظيفي زهيد: رتبة/فرقة، تربية، توجيه/درس الإضافي، وشرط الوظيفي الآخر (الملكة، الرغبة، المزاج، المهارة الخاصة، الحالة الجسدية، والحالة الجسمانية) لا بد عليه أن يملأ الموظف قبل يحتلّ الوظيفي في تنصيب موظفي مكتب مصلحة الضريبة Pratama ماجاكرتا. جميع الشرط الوظيفي زهيد وينسكب في حلّ الوظيفي الموظف مكتب مصلحة الضريبة Pratama ماجاكرتا

ABSTRACT

Nisa', Khoirun 2008. THESIS. "The Role of Job Analysis in Official Placement at Pratama Tax Service Office Mojokerto".

Advisor : Jamal Lulail Yunus, SE., MM.

Key Words: Job Analysis, Official Placement

Job analysis is a systematic way of collecting, evaluating, and organizing information of job/position. Job analysis also exists in Pratama Tax Service Office Mojokerto. It is proved by the existence of the Official job description covering: job name, job outline, job objective, job description, materials used in job, instruments used in job, work result, authority, job dimension responsibility, work connection, job problem and challenge, job risk, and job requirement. The official placement at Pratama Tax Service Office Mojokerto is done based on official test and the policy from Tax General Secretary. The considerations of official placement at Pratama Tax Service Office Mojokerto are position, education, ability, skill, each member training. There is also another factor influencing on official placement at Pratama Tax Service Office Mojokerto, that is work performance. Those factors are interesting the researching doing the research.

This research using qualitative descriptive approach, research data is divided into two kinds, those are primary data and secondary data. Meanwhile, data collecting technique is done through observation, interview, and documentation.

From the research result, it is found that job analysis in the form of job specification that has been proven has the role of job analysis in official placement at Pratama Tax Service Office Mojokerto. It is shown that there is minimum position requirement in the form of: grade/class, education, training/course, and other position requirement (talent, interest, temperament, special ability, physical, and body condition). It must be owned by the officials before getting a position in Pratama Tax Service Office Mojokerto.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Atas dasar tersebut perlunya peranan perusahaan dalam memperhatikan para karyawan. Apalagi pada perusahaan yang banyak menyerap tenaga manusia dalam proses produktivitas, karena karyawan adalah seseorang yang memberikan kontribusi berupa hasil kinerja pada perusahaan.

Di dalam perusahaan terdapat departemen khusus yang ditugaskan mengatur bagian karyawan atau kepegawaian yaitu, departemen personalia. Tugas dari departemen personalia salah satu diantaranya adalah mengatur fungsi perencanaan sumber daya manusia. Untuk melaksanakan hal itu semua diperlukan informasi rincian mengenai jumlah atau kuantitas karyawan yang nanti akan diserahi jabatan-jabatan oleh perusahaan. Dengan demikian, analisis jabatan (*job analysis*) para karyawan adalah salah satu faktor penting yang harus diperhatikan, karena analisis jabatan nantinya dapat memberikan fakta-fakta dan menunjukkan apa yang dilakukan dan jenis karyawan yang bagaimana yang diperlukan oleh perusahaan. Fakta-fakta ini

diikhtisarkan dalam deskripsi jabatan (*job description*), spesifikasi jabatan (*job specification*) dan standar kinerja pekerjaan (Sihotang, 2007:59).

Pada tingkat lanjut, perencanaan sumber daya manusia menjadi dasar bagi pelaksanaan fungsi *staffing*. Penempatan karyawan adalah salah satu dalam fungsi *staffing*.

Seleksi dan penempatan karyawan melibatkan lebih banyak hal daripada sekedar memilih orang terbaik yang ada. Penyeleksian kapabilitas dan bakat yang sesuai yang dikemas dalam seorang manusia berusaha untuk "menyesuaikan" apa yang dapat dan ingin dilakukan oleh karyawan dengan apa yang dibutuhkan oleh organisasi. Tugas ini dibuat menjadi lebih rumit dengan adanya kesulitan dalam melihat dengan tepat apa yang benar-benar dapat dan ingin dilakukan oleh pelamar, begitu pula dengan faktor-faktor yang tidak nyata lain yang mungkin mempengaruhi pencocokan tersebut. Aktivitas seleksi dan penempatan karyawan biasanya berfokus pada pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan dengan karakteristik-karakteristik pekerjaan masing-masing. Tidak pelak lagi, tanpa adanya kecocokan yang baik antara pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan orang-orang dan tuntutan pekerjaan, akan memungkinkan apabila kinerja karyawan akan lebih rendah, perputaran dan ketidakhadiran lebih tinggi, serta masalah-masalah sumber daya manusia lainnya meningkat (Mathis & Jackson, 2006:263).

Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mojokerto termasuk dalam kantor wilayah DJP (Direktorat Jendral Pajak) Jawa Timur II Surabaya. Adapun tugas dari KPP Pratama Mojokerto adalah melaksanakan kegiatan yang berhubungan dengan operasional pelayanan pajak dalam daerah wewenangnya berdasarkan kebijakan teknis yang di tetapkan oleh Direktorat Jenderal Pajak.

Tugas dari setiap pegawai kantor menjadi bahan perhatian pihak kantor, karena KPP Pratama Mojokerto adalah pelaksana teknis dibidang pendapatan pajak dalam daerah wewenangnya. Dan semua tugas tersebut tidak lepas dari peran kinerja pegawai kantor, sehingga terbentuklah sebuah departemen yang mengatur masalah kepegawaian di KPP Pratama Mojokerto yaitu, Subbagian Umum.

Unsur utama yang menjadi bahan perhatian penuh bagi Subbagian Umum adalah uraian jabatan seluruh pegawai. Karena dari hasil uraian jabatan seluruh pegawai adalah termasuk *output* dari analisis jabatan pegawai yang berupa deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan merupakan informasi kepegawaian yang sangat penting.

Adapun isi dari uraian jabatan pegawai KPP Pratama Mojokerto meliputi: nama jabatan, ikhtisar jabatan, tujuan jabatan, uraian tugas, bahan-bahan yang digunakan dalam menyelesaikan pekerjaan, alat-alat yang digunakan dalam menyelesaikan pekerjaan, hasil kerja, wewenang, tanggung jawab, dimensi jabatan, hubungan kerja, masalah dan tantangan

jabatan, resiko bahaya, syarat jabatan (*job specification*) dan kedudukan jabatan.

Penempatan pegawai kantor di KPP Pratama Mojokerto dilakukan berdasarkan, tes pegawai dan atas kebijakan dari Sekretariat Jenderal Pajak. Hal-hal yang dipertimbangkan dalam penempatan pegawai kantor pajak, selain dari hasil tes pegawai, yaitu:

- Pendidikan, kemampuan, keahlian (syarat-syarat jabatan) masing-masing pegawai.
- Prestasi kerja pegawai.
- Disiplin kerja, hasil kerja, DP3 pegawai, dan sebagainya.

Analisis jabatan pegawai KPP Pratama Mojokerto menjadi bahan perhatian penuh bagi Subbagian Umum, karena hasil dari analisis jabatan yang berupa deskripsi jabatan, spesifikasi jabatan dan standar kinerja jabatan dapat memberikan data-data diatas kepada pihak Sekretaris Jenderal Pajak melewati Kantor Wilayah DJP Jawa Timur II Surabaya untuk dijadikan bahan dalam penilaian penempatan pegawai KPP Pratama Mojokerto.

Bertumpu pada beberapa uraian diatas, menjadikan penulis tertarik untuk meneliti bagaimana analisis jabatan digunakan dalam penempatan pegawai KPP Pratama Mojokerto. Bertolak dari latar belakang masalah di atas, maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian yang berjudul:

Peranan Analisis Jabatan (*Job Analysis*) Dalam Penempatan Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mojokerto.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka masalah yang dirumuskan oleh peneliti adalah:

1. Bagaimana gambaran analisis jabatan (*job analysis*) pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mojokerto?
2. Bagaimana peranan analisis jabatan (*job analysis*) dalam penempatan pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mojokerto?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah sebagaimana terurai diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui gambaran analisis jabatan (*job analysis*) pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mojokerto.
2. Untuk mengetahui peranan analisis jabatan (*job analysis*) dalam penempatan pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mojokerto.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Bagi Peneliti:

Penelitian ini di harapkan dapat menjadi konsentrasi lebih lanjut sehingga dapat mengetahui permasalahan yang di hadapi dunia kerja, khususnya permasalahan manajemen sumber daya manusia perusahaan.

2. Manfaat Bagi Pihak Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mojokerto:

Diharapkan dapat membantu sebagai bahan pertimbangan pihak kantor untuk memperbaiki ke arah yang lebih baik dalam menganalisis jabatan para pegawai.

3. Manfaat Bagi Pihak Akademis (Universitas Islam Negeri Malang):

Sebagai kontribusi positif untuk pengembangan dan kemajuan wawasan keilmuwan pada masa yang akan datang.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Sebagai pembanding dengan penelitian yang peneliti tulis dan untuk memperkuat hasil penelitian terdahulu ditulis oleh Lisa Setiyowati mahasiswi Universitas Brawijaya Malang (2002) yang berjudul, "**Peranan Job Analysis Dalam Upaya Mengefektifkan Rekrutment Karyawan Biro Personalia**" yang dilakukan di PT. Petro Kimia Gresik.

Penelitian ini adalah jenis penelitian kualitatif dengan menggunakan metode study kasus yaitu: dengan cara data yang dikumpulkan kemudian dipelajari untuk diklasifikasikan, di analisa, ditafsirkan, dan kemudian digunakan untuk mengidentifikasi masalah. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, wawancara, kuesioner, dan dokumentasi. Sedangkan teknik analisis data yang digunakan adalah *editing, classifying, statistik deskriptif, analyzing, concluding*. Adapun teknik analisis data dengan menggunakan metode statistik deskriptif dengan cara mengumpulkan, mendeskripsikan, mencatat, menyusun, dan menyajikan data penelitian dalam bentuk tabel frekuensi dan perhitungan prosentase yang jelas.

Dari hasil penelitian menunjukkan masih terdapat ketidaksesuaian antara *job analysis* yang ada dengan kebutuhan perusahaan, terutama

tentang jabatan dan jumlah karyawan yang tidak sesuai dengan pemenuhan kebutuhan karyawan PT. Petro Kimia Gresik. Dari hasil penelitian juga menunjukkan pula untuk rekrutment Karyawan terdapat kesesuaian dengan perencanaan waktu, metode rekrutment, proses rekrutment, dan prosedur yang digunakan sesuai dengan ketentuan perusahaan.

Hasil penelitian terdahulu yang ditulis oleh Syaifudin Asy'ari mahasiswa UIN Malang (2005) yang berjudul, "**Peranan Analisis Jabatan Dalam Rekrutment Karyawan Pada Perusahaan Kopi Burung Jalak Malang**".

Jenis penelitian ini adalah kualitatif, dengan menggunakan model *purposive sampling*. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, wawancara, kuesioner, dan dokumentasi. Sedangkan teknik analisis data yang digunakan adalah *editing, classifying, statistik deskriptif, analyzing, concluding*.

Hasil dari penelitian tersebut adalah spesifikasi jabatan atau kriteria yang ditentukan oleh perusahaan Kopi Burung Jalak Malang adalah status belum kawin, usia mulai 19-28 tahun, tidak cacat fisik atau mental, dalam kondisi sehat, pendidikan (min SMK), pengalaman kerja (min 1 tahun), keterampilan, dan karyawan adalah pekerja keras.

Peranan analisis jabatan dalam rekrutment adalah,

- a. Untuk mengetahui kapasitas, kemampuan, dan kebutuhan terhadap karyawan.
- b. Melalui informasi analisis jabatan perusahaan juga mampu menentukan deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan, sehingga aktivitas rekrutment bisa berjalan sesuai dengan keinginan perusahaan.

Adapun penjelasan kedua hasil penelitian terdahulu dapat dilihat pada tabel 2.1 berikut ini:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama	Judul	Jenis/ Pendekatan Penelitian	Metode Pengumpulan dan Teknik Analisis Data	Hasil Penelitian
1.	Lisa Setiyowati	"Peranan Job Analysis Dalam Upaya Mengefektifkan Rekrutment Karyawan Biro Personalia" di PT. Petro Kimia Gresik. (2002)	Kualitatif/ Study Kasus	<u>Metode Pengumpulan dan Teknik Analisis Data:</u> - Observasi - Wawancara - Kuesioner - Dokumentasi <u>Teknik Analisis Data:</u> - Editing - Classifying	Terdapat ketidaksesuaian antara <i>Job Analysis</i> yang ada dengan kebutuhan perusahaan, terutama tentang jabatan dan jumlah karyawan yang tidak sesuai

				<ul style="list-style-type: none"> - Statistik deskriptif - <i>Analyzing</i> - <i>Concluding</i> 	<p>dengan pemenuhan kebutuhan karyawan PT. Petro Kimia Gresik.</p> <p>Terdapat kesesuaian dengan perencanaan waktu, metode rekrutment, proses rekrutment, dan prosedur yang digunakan sesuai dengan ketentuan perusahaan.</p>
2.	Syaifudin Asy'ari	Peranan Analisis Jabatan Dalam Rekrutment Karyawan Pada Perusahaan Kopi Burung Jalak Malang". (2005)	Kualitatif/ Deskriptif	<p><u>Metode</u></p> <p><u>Pengumpulan</u></p> <p><u>Data:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Observasi - Wawancara - Kuesioner - Dokumentasi <p><u>Teknik Analisis</u></p> <p><u>Data:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Editing</i> - <i>Classifying</i> - Statistik deskriptif 	<p>Spesifikasi jabatan atau kriteria yang ditentukan oleh perusahaan Kopi Burung Jalak Malang adalah status belum kawin, usia mulai 19-28 tahun, tidak cacat fisik atau mental, dalam kondisi sehat,</p>

				- <i>Analyzing</i> - <i>Concluding</i>	pendidikan (min SMK), pengalaman kerja (min 1 tahun), keterampilan, dan karyawan adalah pekerja keras.
--	--	--	--	---	---

Dalam kajian empiris penelitian terdahulu peneliti memaparkan dua penelitian terdahulu yang nantinya digunakan sebagai pembandingan antara peneliti terdahulu dengan peneliti.

1. Persamaan Peneliti dengan Peneliti Terdahulu

Adapun persamaan peneliti dengan peneliti terdahulu dapat dilihat pada tabel 2.2 berikut ini:

Tabel 2.2
Persamaan Peneliti dengan Peneliti Terdahulu

No	Nama	Judul	Variabel
1.	<u>Peneliti</u> <u>Terdahulu:</u> Lisa Setiyowati	‘Peranan Job Analysis Dalam Upaya Mengefektifkan Rekrutment Karyawan Biro Personalia” di PT. Petro Kimia Gresik. (2002)	Variabel Pertama Analisis Jabatan (<i>Job Analysis</i>)

2.	Syaifudin Asy'ari	'Peranan Analisis Jabatan Dalam Rekrutment Karyawan Pada Perusahaan Kopi Burung "Balak Malang" . (2005)	
3.	Peneliti: Khoirun Nisa'	' Peranan Analisis Jabatan (<i>Job Analysis</i>) dalam Penempatan Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mojokerto" . (2008)	Variabel Pertama Analisis Jabatan (<i>Job Analysis</i>)

2. Perbedaan Peneliti dengan Peneliti Terdahulu

Adapun perbedaan peneliti dengan peneliti terdahulu dapat dilihat pada tabel 2.3 berikut ini:

Tabel 2.3
Perbedaan Peneliti dengan Peneliti Terdahulu

No	Nama	Judul	Variabel	Metode Pengumpulan dan Teknik Analisis Data
1.	Peneliti Terdahulu: Lisa Setiyowati	'Peranan Job Analysis Dalam Upaya Mengefektifkan Rekrutment Karyawan Biro Personalia" di PT. Petro Kimia Gresik. (2002)	Variabel Kedua Rekrutment Karyawan	<u>Metode Pengumpulan Data:</u> - Observasi - Wawancara - Kuesioner - Dokumentasi <u>Teknik Analisis Data:</u> - <i>Editing</i>

2.	Syaifudin Asy'ari	'Peranan Analisis Jabatan Dalam Rekrutment Karyawan Pada Perusahaan Kopi Burung Jalak Malang". (2005)		- <i>Classifying</i> - Statistik deskriptif - <i>Analyzing</i> - <i>Concluding</i>
3.	Peneliti: Khoirun Nisa'	' Peranan Analisis Jabatan (<i>Job Analysis</i>) dalam Penempatan Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mojokerto". (2008)	Variabel Kedua Penempatan Pegawai	<u>Metode Pengumpulan Data:</u> - Observasi - Wawancara - Dokumentasi <u>Teknik Analisis Data:</u> - <i>Editing</i> - <i>Classifying</i> - <i>Analyzing</i> - <i>Concluding</i>

B. Kajian Teoritis

1. Analisis Jabatan (*Job Analysis*)

a. Pengertian Analisis Jabatan

Manullang (1981:28) menjelaskan analisis jabatan merupakan suatu proses untuk membuat uraian jabatan sedemikian rupa, sehingga dari uraian tersebut dapat diperoleh keterangan-keterangan yang perlu untuk dapat menilai jabatan itu guna suatu keperluan.

Handoko (2001:32) menjelaskan analisis jabatan adalah suatu cara yang sistematis dalam mengumpulkan, mengevaluasi, dan mengorganisasi informasi pekerjaan/jabatan.

Alwi (2001:108) menjelaskan bahwa analisis jabatan merupakan salah satu aktivitas penting dalam MSDM karena *output* dari Analisis Jabatan yang berupa deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan merupakan informasi yang sangat dibutuhkan bagi penentuan strategi penarikan, seleksi, penilaian kinerja, pelatihan dan pengembangan, *design*, dan *redesign* jabatan, dan perencanaan SDM.

Gomes (2003:91) menjelaskan analisis jabatan adalah proses pengumpulan informasi mengenai suatu pekerjaan yang dilakukan oleh seorang pekerja yang dilaksanakan dengan cara mengamati atau mengadakan *interview* terhadap pekerja, dengan bukti-bukti yang benar dari supervisor.

Nawawi (2005:104) menjelaskan analisis jabatan adalah proses menghimpun informasi mengenai setiap jabatan yang berguna untuk mewujudkan tujuan bisnis suatu perusahaan.

Mathis dan Jackson (2006:200) menjelaskan bahwa analisis jabatan adalah sebuah cara sistematis untuk mengumpulkan dan menganalisis informasi tentang isi, konteks, dan persyaratan manusiawi, pekerjaan tersebut.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2007:13) menjelaskan analisis jabatan menurut Dale Yoder mengemukakan bahwa:

“Job analysis is the procedur by which the facts with respect to each job are systematically discover and noted. It is sometimes called job study, suggesting the care with which tasks, processes, responsibilities, and personnel requirement are investigated. Job analysis, which focuses attention on the characteristics of employees, using physical examinations tests, interviews, and other procedures for this purpose” (Dale Yoder (1981) dalam Mangkunegara, 2007:13).

Dan berdasarkan pendapat Dale Yoder tersebut dapat diartikan bahwa analisis jabatan adalah prosedur melalui fakta-fakta yang berhubungan dengan setiap jabatan yang diperoleh dan dicatat secara sistematis.

Dari pengertian-pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa analisis jabatan adalah upaya untuk mengidentifikasi suatu jabatan dari segi aktifitas tugasnya, prasyarat dan spesifikasinya untuk nantinya dapat menempatkan orang yang tepat, sesuai dengan kemampuan, keahlian dan pengalaman dalam melakukan suatu pekerjaan tersebut.

b. Prinsip-prinsip Analisis Jabatan

Moekijat (1999:18) menjelaskan bahwa ada beberapa prinsip dalam menganalisis jabatan, yaitu:

- 1) Analisis jabatan hendaknya memberikan semua fakta yang penting yang ada hubungannya dengan jabatan.

- 2) Analisis jabatan tunggal hendaknya dapat memberikan fakta-fakta yang diperlukan untuk bermacam-macam tujuan.
- 3) Analisis jabatan hendaknya sering ditinjau kembali dan apabila perlu diperbaiki.
- 4) Analisis jabatan hendaknya dapat menunjukkan unsur-unsur jabatan mana yang paling penting diantara beberapa unsur jabatan dalam tiap jabatan.
- 5) Analisis jabatan hendaknya dapat memberikan informasi yang teliti dan dapat dipercaya.

c. Komponen-komponen Analisis Jabatan

Alwi (2001:108) menjelaskan bahwa deskripsi dan spesifikasi jabatan, merupakan dua hal yang tidak bisa dipisahkan dalam melakukan Analisis Jabatan, yaitu:

1) Deskripsi jabatan

Adalah ringkasan tertulis tentang tugas-tugas pokok yang melekat pada suatu jabatan.

2) Spesifikasi jabatan

Adalah uraian tentang kualifikasi kemampuan, keahlian, dan pengalaman personal yang diperlukan untuk mendukung tugas-tugas kewajiban dan tanggung jawab yang terutang dalam deskripsi jabatan.

Sihotang (2007:59) menjelaskan terdapat tiga komponen dalam analisis jabatan, yaitu:

1) Deskripsi jabatan (*job description*)

Adalah persyaratan resmi dan terorganisir tentang kewajiban dan tanggung jawab suatu pekerjaannya.

2) Spesifikasi jabatan (*job specification*)

Menunjukkan standar manusianya, baik kualitas maupun persyaratan-persyaratan yang dipenuhi pemangku jabatan agar dapat melaksanakan jabatan dengan cukup berhasil.

3) Standar kinerja pekerjaan (*performance standar*)

Adalah suatu penentuan tingkat kinerja jabatan yang diharapkan dari pemegang jabatan tersebut.

Dari penjelasan diatas dapat diketahui bahwa deskripsi jabatan, spesifikasi jabatan, dan standar kinerja jabatan adalah fakta dalam analisis jabatan.

d. Tahap-tahap dalam Proses Analisis Jabatan

Menurut Hasibuan (2005:30) menjelaskan bahwa proses dalam menganalisis jabatan melalui langkah-langkah sebagai berikut:

1) Menentukan penggunaan hasil informasi analisis jabatan,

Adalah penganalisis harus mengetahui secara jelas apa kegunaan hasil informasi analisis jabatannya.

- 2) Mengumpulkan informasi tentang latar belakang,
Adalah penganalisis harus mengumpulkan, mengkualifikasi data, dan meninjau informasi latar belakang.
- 3) Menyeleksi muwakal jabatan yang akan dianalisis,
Adalah penganalisis harus memilih beberapa muwakal jabatan yang harus dianalisis.
- 4) Mengumpulkan informasi analisis jabatan,
Adalah penganalisis kemudian mengadakan analisis jabatan secara aktual dengan menghimpun data tentang aktivitas pekerjaan, perilaku karyawan yang diperlukan, kondisi kerja, dan syarat-syarat personel yang akan melaksanakan pekerjaan.
- 5) Meninjau informasi dengan pihak-pihak yang berkepentingan,
Adalah analisis jabatan menyediakan informasi tentang hakikat dan fungsi pekerjaan.
- 6) Menyusun deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan,
Adalah penganalisis pekerjaan kemudian menyusun deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, dan evaluasi pekerjaan.
- 7) Meramalkan perkembangan perusahaan,
Adalah penganalisis harus juga memperhitungkan atau meramalkan perkembangan deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, dan evaluasi pekerjaan, apakah dikemudian hari diperlukan pengayaan pekerjaan dalam perusahaan.

e. Metode-metode Analisis Jabatan

Dessler (1997:93) menjelaskan bahwa terdapat empat metode dalam mengumpulkan informasi analisis jabatan, yaitu:

1) Wawancara

Ada tiga jenis wawancara yang digunakan untuk mengumpulkan data Analisis Jabatan, yaitu: wawancara individual dengan masing-masing karyawan, wawancara kelompok dengan kelompok karyawan yang memiliki jabatan yang sama, dan wawancara penyelia dengan satu atau lebih penyelia yang benar-benar berpengetahuan tentang jabatan yang di analisis.

2) Kuesioner

Dengan cara meminta karyawan mengisi kuesioner untuk menggambarkan tugas-tugas yang berkaitan dengan jabatan dan tanggung jawab mereka adalah satu cara lain untuk memperoleh informasi analisis jabatan.

3) Observasi

Yaitu dilakukan dengan mengobservasi karyawan saat bekerja selama satu siklus (daur) kerja lengkap.

4) Buku harian (*diary/logs*) Peserta

Pendekatan lain adalah meminta karyawan membuat buku harian (*diary/logs*) atau daftar dari apa yang mereka lakukan sepanjang hari di perusahaan.

f. Tujuan Analisis Jabatan

Mangkunegara (2007:14) menjelaskan tujuan analisis jabatan yang dikemukakan oleh Dale Yoder, yaitu sebagai berikut:

- 1) *Determining qualifications, required of job holders.*
- 2) *Providing guidance in recruitment and selection.*
- 3) *Evaluating current employes for transfer or promotion.*
- 4) *Establishing requirements for training programs.*
- 5) *Setting wage and salary levels and maintaining fairness in wage and salary administrations.*
- 6) *Judging the merits of grievances that question assignments and compensation.*
- 7) *Esthablising responsibility, accountability, and authority.*
- 8) *Providing essential guides establishment of production standarts.*
- 9) *Providing clues for work simplification and methods improvement*
(Dale Yoder (1981) dalam Mangkunegara, 2007:14).

Sedang berkenaan dengan kegunaan analisis jabatan/pekerjaan, Strauss, George (1991:9) menyatakan bahwa pengetahuan terperinci dan jelas mengenai tiap pekerjaan, adalah perlu untuk:

- Mengetahui bagaimana merekrut tenaga kerja dan menyewa siapa.
- Mengetahui harus membayar berapa karyawan pada satu pekerjaan, dibandingkan dengan mereka yang ada di pekerjaan lain (yakni, untuk evaluasi pekerjaan)
- Merencanakan tenaga kenaikan pangkat.
- Mengevaluasi keefektifan seleksi dan program pelatihan.
- Memenuhi syarat-syarat pemerintah tentang pengupahan pekerjaan yang adil.

Dari pekerjaan diatas dapatlah dikatakan bahwa tujuan analisis jabatan merupakan landasan atau pedoman pada perusahaan untuk penerimaan, penempatan, serta penentuan jumlah karyawan. Analisis jabatan digunakan sebagai landasan untuk melaksanakan mutasi, promosi, dan pemberian latihan atau training kepada karyawan serta sebagai dasar pemberian kompensasi. Dengan begitu dapat memperbaiki kondisi perusahaan yang selama ini dihadapi oleh perusahaan dalam proses pelaksanaan analisis jabatan.

g. Deskripsi dan Spesifikasi Jabatan

1) Deskripsi Jabatan

Moekijat (1998:98) deskripsi jabatan dapat sama dengan laporan analisis jabatan, tetapi pada umumnya deskripsi jabatan itu merupakan

suatu informasi yang abstrak dan yang diperoleh, dikupas dari laporan analisis jabatan. Menurut Dale Yoder:

“Analisis jabatan menguraikan pekerjaan yang dilakukan, tanggung jawab, kecakapan, atau pelatihan yang diperlukan, kondisi-kondisi dimana jabatan itu dilakukan, dan syarat-syarat khusus yang diperlukan” (Dale Yoder (1981) *dalam* Moekijat, 1998:98).

Moekijat (1998:100) menjelaskan, adapun data-data yang dicatat dalam deskripsi jabatan berhubungan dengan dua hal yang penting dari setiap jabatan, yaitu:

a) Hakikat atau sifat jabatan yang bersangkutan

Meliputi: nama jabatan, nama dan jumlah penggolongan, jumlah pegawai yang memangku jabatan tersebut, ikhtisar jabatan, uraian jabatan, uraian mengenai bahan/alat yang digunakan dalam jabatan, keterangan hubungan antara jabatan satu dengan yang lain, catatan tentang jabatan, pelatihan, jumlah dan jenis kompensasi, lamanya jam kerja, kondisi-kondisi kerja khusus dan sebagainya.

b) Jenis pegawai yang sesuai untuk posisi jabatan tersebut.

Meliputi: jenis kelamin, usia, syarat-syarat badaniah khusus, ketangkasan badaniah, kemampuan rohaniah dan sebagainya.

Sihotang (2007:66) menjelaskan tujuan dari deskripsi jabatan adalah:

- Menyediakan informasi organisasi
- Menyediakan informasi struktural
- Informasi fungsional di dalam organisasi

2) Spesifikasi Jabatan

Rivai (2004:126) menjelaskan spesifikasi jabatan (*job specification*) adalah karakteristik atau syarat-syarat kerja yang harus dipenuhi sehingga dapat melaksanakan suatu pekerjaan/jabatan. Secara lengkap spesifikasi jabatan dapat diartikan sebagai persyaratan pengetahuan, keterampilan atau keahlian, kemampuan mental dan fisik serta sifat-sifat kepribadian tertentu yang disyaratkan kepada karyawan untuk melaksanakan pekerjaan tertentu secara fisik, efektif, efisien, dan produktif. Panduan yang dapat digunakan dalam memasukkan karakteristik-karakteristik yang harus dimasukkan pada suatu spesifikasi jabatan yaitu:

- a) Semua tugas pekerjaan harus dikenali dan dinilai dalam kaitannya dengan arti penting teknik analisis jabatan;
- b) Suatu panel tenaga ahli, karyawan atau para penyelia perlu menetapkan tingkat keterampilan yang diperlukan untuk melakukan masing-masing tugas pekerjaan;

- c) Tingkat keterampilan masing-masing harus di nilai;
- d) Karakteristik lain yang penting untuk melakukan pekerjaan itu harus dikenali, meliputi: kondisi fisik yang dibutuhkan dan sertifikasi profesional;
- e) Jenis keterampilan yang telah dikenali perlu untuk secara rinci dikaitkan dengan masing-masing tugas pekerjaan.

Beberapa ciri maupun keterampilan yang dinyatakan dalam kriteria pekerjaan harus aktual untuk memenuhi kinerja pekerjaan tersebut. Spesifikasi jabatan harus dapat membedakan dengan jelas antara keterampilan yang penting dan tidak penting. Keterampilan yang penting adalah keterampilan yang tidak dapat digantikan dengan yang lain untuk penyelesaian pekerjaan. Sedangkan keterampilan tidak penting dapat diakomodasikan dengan mengubah metode kerja atau struktur pekerjaan tersebut.

Adapun tujuan dari spesifikasi jabatan adalah:

- Karakteristik personel yang handal adalah untuk menentukan.
- Untuk seleksi SDM.
- Untuk penempatan pada jabatan yang tepat (Sihotang, 2007:67).

h. Standar Kinerja Pekerjaan (*Performance Standart*)

Sihotang (2007:86) menjelaskan standar kinerja adalah pernyataan mengenai kinerja yang diharapkan dari tugas-tugas dasar yang ditetapkan sebelumnya dan dapat dicapai dari suatu pekerjaan tertentu.

- Standar kinerja harus stabil dan dapat diandalkan.
- Standar kinerja harus dapat membedakan antara pelaksanaan kinerja dan harus dinyatakan dengan angka.
- Standar kinerja harus mudah diukur.
- Standar kinerja harus dipahami penyedia dan pekerja.
- Standar kinerja tidak boleh mengandung pengertian yang dikotomi tapi harus jelas.

Standar kinerja mempunyai dua fungsi, yaitu:

- 1) Untuk menentukan sasaran tujuan karyawan.
- 2) Untuk mengukur kesuksesan suatu pekerjaan.

Standar kinerja pada proses produksi telah lazim diterapkan sejak berkembangnya manajemen ilmiah yang menganalisis studi gerak dan waktu.

i. Hubungan Analisis Jabatan dengan SDM

Rivai (2004:135) menjelaskan analisis jabatan dari suatu perusahaan dalam mewujudkan eksistensinya untuk mencapai tujuan memerlukan sejumlah karyawan yang mampu secara aktif dan efisien melaksanakan seluruh volume perusahaan.

- 1) Untuk itu diperlukan perencanaan SDM yang berorientasi pada hasil analisis jabatan, sehingga dapat melaksanakan fungsi tugasnya, baik dari segi kualitatif dan kuantitatif berdasarkan deskripsi dan spesifikasi jabatan.
- 2) Syarat individu berupa penyusunan syarat-syarat atau spesifikasi tertentu bagi suatu jabatan.
- 3) Memilih tugas dan struktur pekerjaan.
- 4) Taksiran potensi karyawan.
- 5) Penilaian tugas merupakan suatu penilaian sistematis yang dilakukan oleh supervisor terhadap prestasi kerja karyawan.

2. Analisis Jabatan dalam Pandangan Islam

Hafidhuddin dan Hendri, Tanjung (2003:34) menjelaskan jabatan yang dimiliki manusia merupakan amanah dari Allah yang harus dipertanggungjawabkan di hadapan-Nya kelak. Seperti yang dijelaskan dalam surat Ali Imran:26 berikut ini:

Artinya: ✂Katakanlah: "Wahai Tuhan Yang mempunyai kerajaan, Engkau berikan kerajaan kepada orang yang Engkau kehendaki dan Engkau cabut kerajaan dari orang yang Engkau kehendaki. Engkau muliakan orang yang Engkau kehendaki dan Engkau hinakan orang yang Engkau kehendaki.

Di tangan Engkaulah segala kebajikan. Sesungguhnya Engkau Maha Kuasa atas segala sesuatu ❧ (Q.S Ali Imran:26).

Jabatan yang diemban oleh seseorang seharusnya dijadikan sebagai peluang untuk beribadah kepada Allah, peluang untuk memberikan manfaat yang sebesar-besarnya kepada orang lain, peluang untuk menyejahterakan kehidupan bersama, dan peluang dakwah islamiah dalam berbagai bidang kehidupan. Seperti Firman Allah:

Artinya: ❧Dan hendaklah ada di antara kamu segolongan umat yang menyeru kepada kebajikan, menyuruh kepada yang ma'ruf dan mencegah dari yang munkar merekalah orang-orang yang beruntung ❧ (Q.S Ali Imran:104).

Agar jabatan yang dimiliki menjadi sarana ibadah, maka perlu diperhatikan cara mendapatkannya, yaitu:

- Tidak berlaku zalim.
- Tidak dengan cara yang batil, misalnya: suap-menyuap (*risywah*).
- Tidak dengan rekayasa negatif, seperti: memfitnah dan cara yang tidak benar lainnya (Hafidhuddin, 2003:36).

Dalam organisasi pasti mengalami reformasi birokrasi atau perubahan. Ada beberapa hal yang harus dipersiapkan untuk menghadapinya, seperti yang dijelaskan dalam Al-Qur'an:

Artinya: ✂Bagi manusia ada malaikat-malaikat yang selalu mengikutinya bergiliran, di muka dan di belakangnya, mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. Dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap sesuatu kaum, maka tak ada yang dapat menolaknya; dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain Dia✂ (Q.S. Ar-Ra'd:11).

Ada isyarat-isyarat yang dapat diambil berdasarkan ayat tersebut, yaitu:

- a. Manusia dengan kemampuan yang dianugerahkan Allah kepadanya (akal, ilmu, sumber daya alam) diberikan kebebasan untuk melakukan perubahan berdasarkan kesadaran yang datang dari dalam dirinya sendiri. Dengan demikian, pendidikan (dalam arti yang luas) menempati posisi yang penting dalam suatu proses perubahan.
- b. Perubahan keadaan dalam diri yang dimaksud antara lain tanggung jawab terhadap amanah dan penumbuhan etos kerja (Hafidhuddin, 2003:40).

Kafa'ah atau kecakapan yang dimiliki seseorang (Widjajakusuma, 2002:157). Kecakapan tersebut meliputi: kemampuan yang dianugerahkan Allah kepadanya (akal, ilmu, sumber daya alam) dari Allah kepada manusia. Akan tetapi disini manusia tidak bisa langsung menggali kemampuan tersebut tanpa ilmu pengetahuan, maka dalam islam menuntut ilmu merupakan bentuk kegiatan mulia. Islam memuji orang yang berilmu dan giat menuntut ilmu. Ilmu yang dimiliki seseorang itu, selain memudahkan urusan dunia, juga untuk memudahkan jalan menuju kebahagiaan akhirat. Seperti yang dijelaskan dalam Al-Qur'an:

Artinya: "*Dan berkata orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan dan keimanan (kepada orang-orang yang kafir): "Sesungguhnya kamu telah berdiam (dalam kubur) menurut ketetapan Allah, sampai hari berbangkit; maka inilah hari berbangkit itu akan tetapi kamu selalu tidak meyakini-Nya"* (Q.S Ar Ruum:56).

Himmatul 'amal atau etos kerja muslim dalam organisasi. Ada beberapa ciri etos kerja muslim, antara lain adalah sebagai berikut (Hafidhuddin, 2003:40):

- 1) *Al-Shalah* atau baik dan manfaat.
- 2) *Al-Itqan* atau kemantapan dan *perfectness*.

3) *Al-Ihsan* atau melakukan yang terbaik dan lebih baik lagi.

Kualitas ihsan mempunyai dua makna dan dua pesan, yaitu:

- a) Melakukan yang terbaik dari yang dapat dilakukan.
- b) Mempunyai makna lebih baik dari prestasi atau kualitas pekerjaan sebelumnya.

4) *Al-Mujahadah* atau kerja keras dan optimal.

5) *Tanafus* dan *ta'awun* atau berkompetisi dan tolong-menolong.

6) Mencermati nilai waktu.

Dan lima sifat, yang meliputi: *Shiddiq, Istiqamah, Fathanah, Amanah,* dan *Tablig* (Hafidhuddin, 2003:72).

Shiddiq berarti memiliki kejujuran dan selalu melandasi ucapan, keyakinan, serta perbuatan berdasarkan ajaran islam. Tidak ada kontradiksi dan pertentangan yang sengaja antara ucapan dan perbuatan. Seperti yang dijelaskan dalam Firman-Nya:

Artinya: *﴿Hai orang-orang yang beriman bertakwalah kepada Allah, dan hendaklah kamu bersama orang-orang yang benar﴾* (Q.S At-Taubah:119).

Dalam dunia kerja dan usaha, kejujuran ditampilkan dalam bentuk kesungguhan dan ketepatan (*mujahadah* dan *itqan*), baik ketepatan waktu, janji, pelayanan, pelaporan, mengakui kelemahan, dan kekurangan (tidak ditutup-tutupi) untuk kemudian diperbaiki secara terus-menerus, serta

menjauhkan diri dari berbuat bohong dan menipu (baik pada diri, teman sejawat, perusahaan, maupun mitra kerja).

Istiqamah, artinya konsisten dalam iman dan nilai-nilai yang baik, meskipun menghadapi berbagai godaan dan tantangan. *Istiqamah* dalam kebaikan ditampilkan dengan keteguhan, kesabaran, serta keuletan, sehingga menghasilkan sesuatu yang optimal. *Istiqamah* merupakan hasil dari suatu proses yang dilakukan secara terus-menerus, seperti yang dijelaskan dalam Firman-Nya:

Artinya: ✂Sesungguhnya orang-orang yang mengatakan: "Tuhan kami ialah Allah" kemudian mereka meneguhkan pendirian mereka, maka malaikat akan turun kepada mereka dengan mengatakan: "Janganlah kamu takut dan janganlah merasa sedih; dan gembirakanlah mereka dengan jannah yang telah dijanjikan Allah kepadamu" (Q.S Fushshilat:30).

Artinya: ✂Kamilah pelindung-pelindungmu dalam kehidupan dunia dan akhirat; di dalamnya kamu memperoleh apa yang kamu inginkan dan memperoleh (pula) di dalamnya apa yang kamu minta✂ (Q.S Fushshilat:31).

Fathanah berarti mengerti, memahami, dan menghayati secara mendalam segala hal yang menjadi tugas dan kewajiban. Sifat ini akan menumbuhkan kreativitas dan kemampuan untuk melakukan berbagai

macam inovasi yang bermanfaat. Kreatif dan inovatif hanya mungkin dimiliki ketika seorang selalu berusaha untuk menambah berbagai ilmu pengetahuan, peraturan, dan informasi, baik yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun perusahaan secara umum. Sifat Fathanah ini telah mengantarkan Nabi Yusuf a.s. dan timnya berhasil dalam membangun negeri Mesir, seperti yang dijelaskan dalam Al-Qur'an:

Artinya: ✂ Berkata Yusuf: " Jadikanlah aku bendaharawan negara (Mesir); sesungguhnya aku adalah orang yang pandai menjaga, lagi berpengetahuan" (Q.S Yusuf:55).

Amanah, berarti memiliki tanggung jawab dalam melaksanakan setiap tugas dan kewajiban. *Amanah* ditampilkan dalam keterbukaan, kejujuran, pelayanan yang optimal, dan *ihsan* (berbuat yang baik) dalam segala hal. Seperti yang dijelaskan dalam Al-Qur'an:

Artinya: ✂ Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha Mendengar lagi Maha Melihat ✂ (Q.S An-Nisaa:58).

Tablig, berarti mengajak sekaligus memberikan contoh kepada pihak lain untuk melaksanakan ketentuan-ketentuan ajaran islam dalam kehidupan kita sehari-hari. *Tablig* yang disampaikan dengan hikmah, sabar, argumentatif, dan persuasif, akan menumbuhkan hubungan kemanusiaan yang semakin kuat.

Dari penjelasan diatas, diharapkan menjadi pedoman muslim untuk bersikap profesional dalam bekerja guna menghasilkan *output* yang tinggi, dan juga mendasarinya dengan nilai-nilai agama, sehingga pekerjaannya tersebut akan dicatat oleh Allah SWT sebagai amal ibadah di dunia dan akhirat.

3. Penempatan Karyawan

a. Pengertian Penempatan Karyawan

Siagian (1998:151) menjelaskan penempatan karyawan adalah penugasan seseorang untuk menduduki jabatan, menyelenggarakan fungsi dan aktivitas tertentu, dengan kata lain penempatan adalah alokasi sumber daya manusia untuk melakukan pekerjaan tertentu.

Manullang dan Marihot Manullang (2001:3) menjelaskan penempatan tenaga kerja adalah suatu fungsi yang penting dalam organisasi manapun dengan tujuan-tujuan yang antara lain meliputi: pemakaian sumber daya manusia maupun sumber daya yang bukan manusia secara efektif.

Siswanto (2002:162) menjelaskan bahwa penempatan karyawan adalah suatu proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada tenaga kerja yang lulus dalam seleksi untuk dilaksanakan secara kontinuitas serta mampu mempertanggung jawabkan segala resiko dan kemungkinan yang terjadi atas fungsi dan pekerjaan, wewenang dan tanggung jawab tersebut.

Hasibuan (2005:63) menjelaskan bahwa penempatan karyawan adalah tindak lanjut dari seleksi, yaitu menempatkan karyawan yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan atau pekerjaan yang membutuhkannya dan sekaligus mendelegasikan *authority* kepada orang tersebut.

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa penempatan karyawan adalah salah satu kunci untuk menyalurkan kemampuan seorang karyawan dengan jalan menempatkan karyawan itu pada posisi atau jabatan yang sesuai untuk memperoleh prestasi kerja yang optimal.

b. Prinsip Dalam Penempatan Karyawan

Hasibuan (2005:64) menjelaskan bahwa penempatan karyawan harus didasarkan pada *job description* dan *job specification* yang telah ditentukan serta berpedoman kepada prinsip "Penempatan orang-orang yang tepat pada tempat yang tepat dan penempatan orang yang tepat untuk jabatan yang tepat" atau "*The right man in the right place and the right man behind the right job.*"

Prinsip penempatan karyawan yang tepat harus dilaksanakan secara konsekuen, agar supaya karyawan dapat bekerja sesuai dengan spesialisasinya atau keahliannya masing-masing.

c. Jenis-jenis Penempatan Karyawan

Penempatan karyawan bukan hanya diperuntukkan mereka yang baru masuk menjadi karyawan, akan tetapi juga karyawan lama dalam posisi dan jabatan baru, karena adanya mutasi. Sebagaimana hanya para karyawan baru dan karyawan lama perlu direkrut secara internal, dan biasanya juga menjalani program pengenalan sebelum mereka ditempatkan pada posisi baru yang mereka tempati untuk melakukan pekerjaan baru.

Rivai (2004:211) mengemukakan terdapat tiga jenis penempatan, yaitu promosi, transfer, dan demosi.

1) Promosi (*promotion*)

Yang dimaksud dengan promosi perpindahan satu karyawan dari satu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi. Dengan promosi berarti ada kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan serta kecakapan karyawan bersangkutan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi.

2) Transfer

Adalah perpindahan yang bersifat geografis (pindah kota/pulau) yang nantinya dapat meningkatkan pengaruh/*dual-career families* atau keluarga dimana suami dan istri meminta berhenti bekerja.

3) Demosi

Adalah pemindahan seseorang ke jabatan lain yang lebih rendah dalam suatu organisasi. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa demosi merupakan suatu proses perubahan dari satu pekerjaan ke pekerjaan yang lain dan lebih rendah dalam hirarki tanggung jawab dan wewenangnya.

d. Faktor-faktor yang Harus Dipertimbangkan dalam Penempatan Karyawan

Seperti halnya dengan peksanaan kegiatan-kegiatan lain dalam penempatan karyawan perlu mempertimbangkan beberapa faktor. Menurut Siswanto (2002:162) faktor yang perlu dipertimbangkan adalah sebagai berikut:

1) Faktor prestasi akademis

Prestasi akademis yang dimiliki oleh karyawan selama mengikuti pendidikan sebelumnya dipertimbangkan, khususnya dalam penempatan karyawan untuk menyelesaikan tugas pekerjaan, serta mengemban wewenang dan tanggung jawab.

2) Faktor pengalaman

Pengalaman para karyawan sejenis yang telah dialami sebelumnya, perlu mendapat pertimbangan dalam rangka penempatan karyawan.

3) Faktor kesehatan fisik dan mental

Faktor kesehatan fisik dan mental perlu mendapatkan pertimbangan dalam menempatkan karyawan, meskipun kurang akurat terhadap tingkat kepercayaan terhadap hasil tes kesehatan dilakukan terutana kondisi fisik, namun secara sepiantas dapat dilihat kondisi fisik karyawan yang bersangkutan untuk dipertimbangkan pada tempat mana dia diberikan tugas dan pekerjaan yang cocok baginya berdasarkan kondisi fisik yang dimiliki.

4) Faktor status perkawinan

Untuk mengetahui status perkawinan karyawan adalah merupakan hal terpenting. Dengan mengetahui status perkawinannya dapat ditentukan dimana seseorang akan ditempatkan, misalnya apabila ada perusahaan yang dimana perusahaan tersebut mempunyai cabang (anak perusahaan), maka pihak perusahaan akan melakukan beberapa pertimbangan diantaranya: karyawan yang belum menikah ditempatkan di cabang perusahaan di luar kota dan sebaliknya

karyawan yang sudah menikah dipertimbangkan untuk ditempatkan pada perusahaan didalam kota dimana keluarganya bertempat tinggal.

5) Faktor usia

Dalam menempatkan karyawan, faktor usia karyawan yang lulus seleksi juga perlu dipertimbangkan. Hal ini untuk menghindari rendahnya produktivitas yang dihasilkan oleh karyawan tersebut. Karyawan yang umurnya agak tua, sebaiknya ditempatkan pada pekerjaan yang tidak membutuhkan tenaga, fisik, dan tanggung jawab yang berat, maka cukup diberikan pekerjaan yang seimbang dengan kondisi fisiknya. Sebaliknya karyawan yang muda dan energik, sebaiknya diberikan pekerjaan yang agak berat dibandingkan dengan karyawan yang lebih tua.

e. Kriteria-kriteria dalam Penempatan Karyawan

Menurut Benardin dan Russel (1993:111) kriteria yang harus dipenuhi dalam pelaksanaan penempatan karyawan adalah sebagai berikut:

1) Pengetahuan

Merupakan suatu kesatuan informasi yang terorganisir yang biasanya terdiri dari sebuah fakta atau prosedur yang ditetapkan secara langsung terhadap kinerja dari sebuah fungsi.

2) Kemampuan

Kemampuan menunjukkan kesanggupan, kecakapan seseorang untuk melaksanakan tugas dan pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

3) Keterampilan

Keterampilan berasal dari kata terampil yang artinya cakap, mampu dan cekatan dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan.

4) Sikap atau fisik

Kriteria selanjutnya yang harus dipenuhi dalam penempatan karyawan adalah sikap. Sikap merupakan perbuatan jasmani yang membutuhkan gerakan otot tubuh manusia yang mengandung maksud tertentu dan memang dikehendaki oleh yang bersangkutan.

Secara kenyataan dapat dilihat bahwa seseorang yang memiliki keterampilan pasti ia juga memiliki suatu keterampilan dan sebaliknya seseorang yang mampu belum tentu memiliki suatu keterampilan. Sedangkan dari faktor kepribadian, sikap atau fisik, dan sikap mental yang telah dikemukakan, maka dapat diketahui bahwa untuk

mengetahui faktor kepribadian dan sikap mental diperlukan tes psikologi dimana akan membutuhkan waktu dan biaya yang relatif dan juga harus disertai dengan kecermatan terhadap penilaiannya.

f. Sistem Penempatan Karyawan

Sastrohadiwiryo (2005:166) mengemukakan bahwa sistem penempatan tenaga kerja dapat didefinisikan sebagai rangkaian komponen ketenagakerjaan, khususnya dalam menempatkan tenaga kerja yang tepat pada posisi yang tepat, dan dirancang dapat mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya.

Pertama, haruslah terdapat maksud atau tujuan dalam merancang sistem penempatan tenaga kerja.

Kedua, haruslah terdapat pendekatan/rancangan/susunan komponen ketenagakerjaan.

Ketiga, masukkan informasi ketenagakerjaan yang tersedia harus dialokasikan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan terlebih dahulu.

Sistem penempatan tenaga kerja harus dirancang, yaitu komponen ketenagakerjaan harus diatur dalam beberapa perpaduan atau kombinasi guna mencapai tujuan yang diharapkan. Adapun lebih jelasnya bisa dilihat dalam gambar 2.1 sebagai berikut:

Gambar 2.1
Desain Sistem Penempatan Tenaga Kerja



Sumber: B, Sastrohadiwiryo (2005:166)

Desain sistem penempatan tenaga kerja mencakup perencanaan sentral dalam membuat keputusan yang berhubungan dengan produk atau jasa yang disajikan perusahaan, suatu komisi alokasi sumber, guna menyediakan fasilitas tenaga kerja, bantuan teknis untuk pendekatan atau rancangan tenaga kerja, dan sistem operasi, termasuk kegiatan utama dan sistem yang menunjang. Sistem penempatan tenaga kerja menekankan bahwa penyeliaan tenaga kerja sebagai sarana untuk mendapatkan fleksibilitas yang lebih besar dalam operasi dan sebagai cara guna menghilangkan operasi perencanaan tenaga kerja apabila variabel tidak diketahui. Pendekatan atau rancangan yang terbaik adalah menyoroti pengecualian dan perubahan yang berarti (Sastrohadiwiryo, 2005:167)

g. Prosedur Penempatan Karyawan

Sastrohadiwiryo (2005:167) menjelaskan dalam setiap kegiatan diperlukan tahapan yang harus dilalui dalam pelaksanaannya. Tahapan tersebut merupakan urutan kronologis yang dilaksanakan tahap demi tahap (*step by step*) tanpa meninggalkan prinsip dan asas yang berlaku. Prosedur penempatan karyawan merupakan urutan kronologis untuk menempatkan karyawan pada posisi yang tepat pula.

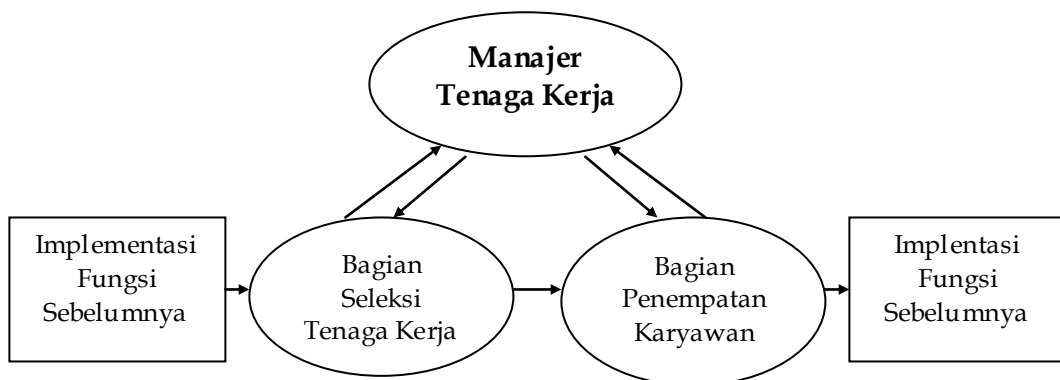
Prosedur penempatan karyawan yang diambil merupakan keluaran pengambilan keputusan (*decision making*) yang dilakukan manajer tenaga kerja, khususnya bagian penempatan karyawan, baik yang telah di ambil berdasarkan pertimbangan rasional maupun obyektif ilmiah. Pertimbangan rasional dalam pengambilan keputusan yang didasarkan atas fakta keterangan dan data *representatif*. Artinya, pengambilan keputusan dalam penempatan karyawan tersebut atas dasar hasil seleksi yang telah dilakukan oleh manajer tenaga kerja, khususnya bagian seleksi tenaga kerja.

Pertimbangan obyektif ilmiah berdasarkan data dan keterangan tentang pribadi karyawan, baik atas dasar referensi dari seseorang maupun dari hasil seleksi tenaga kerja yang pelaksanaannya tanpa mengesampingkan metode-metode ilmiah. Apabila seleksi telah selesai dilaksanakan, hasilnya harus segera di informasikan agar yang bersangkutan mengetahui. Pelaksanaannya dapat disampaikan melalui

media *massa*, cetak maupun elektronik dan bergantung pada pertimbangan yang paling menguntungkan. Paling cepat informasi di berikan, akan makin baik bagi calon karyawan yang mengikuti proses mekanisme kerja perusahaan.

Bagian seleksi karyawan dengan bagian penempatan kerja karyawan ibarat dua kubu dalam kolam yang sama dengan manajer tenaga kerja. Secara dapat digambarkan sebagai berikut ini:

Gambar 2.2
Mekanisme Kerja Bagian Penempatan Tenaga Kerja



Sumber: B, Sastrohadiwiryo (2005:168)

Keterangan:

- Manajer tenaga kerja mendelegasikan kekuasaannya (*delegation of authority*) kepada bagian seleksi tenaga kerja untuk melaksanakan seleksi tenaga kerja, guna mengisi informasi yang telah tersedia berdasarkan kualifikasi tertentu.

- Atas pelaksanaan seleksi tenaga kerja, bagian seleksi tenaga kerja melaporkan atau mempertanggung jawabkan segala kegiatan yang telah dilaksanakan dalam rangka seleksi tenaga kerja, kepada manajer tenaga kerja yang merupakan atasan langsung.
- Setelah menerima laporan seleksi (*selection report*), manajer tenaga kerja mendelegasikan kekuasaannya kepada bagian penempatan tenaga kerja yang telah lulus seleksi berdasarkan kondisi yang ada, dan berdasarkan laporan kegiatan bagian seleksi tenaga kerja.
- Bagian seleksi tenaga kerja atas dasar pelaksanaan fungsi *horizontal* memberikan laporan hasil seleksi (calon tenaga kerja yang telah lulus seleksi) kepada bagian penempatan tenaga kerja tersebut pada posisi yang tepat.
- Atas pelaksanaan fungsi dalam penempatan tenaga kerja, bagian penempatan tenaga kerja melaporkan segala kegiatannya kepada manajer tenaga kerja yang merupakan pihak yang mendelegasikan kekuasaan atau atasan langsung kepada bagian tenaga kerja.

Dalam mekanisme kerja tersebut, bagian seleksi tenaga kerja sangat bergantung pada fungsi manajer tenaga kerja sebelumnya. Demikian juga

bagian penempatan karyawan, sangat bergantung pada fungsi manajer selanjutnya.

4. Penempatan Karyawan dalam Padangan Islam

Penempatan karyawan merupakan faktor terpenting dalam perusahaan karena berkaitan dengan pengolahan sumber daya manusia dalam mencapai tujuan perusahaan. Penempatan karyawan pada posisi yang tepat merupakan suatu hal utama, karena erat hubungannya dengan prestasi karyawan.

Proses penempatan tidak lain adalah bertujuan untuk mendapatkan orang yang tepat pada jabatan yang sesuai dengan minat dan kemampuan orang, sehingga sumber daya manusia yang ada menjadi produktif. Oleh karena itu, para penilai seyogyanya akan terus memantau penilaian yang dilakukan terhadap para penilai secara berkesinambungan berdasarkan pengalaman, prestasi, pengetahuan, dan sikap itu sendiri.

Sedangkan prestasi disini diartikan sebagai balasan atau imbalan yang diberikan pada setiap insan yang telah melaksanakan tugasnya dengan baik, karena menghayati betul peran dirinya sebagai khalifah *fil ardhi* yang akan menebarkan *rahmatan*, karena menempatkan dirinya sebagai subyek yang mempunyai nilai lebih dibanding yang lainnya. Prestasi tidak akan diperoleh tanpa bekerja, bekerja pun tanpa didasari semangat dan niat tidak akan terwujud, karena diawali niat akan mempunyai nilai jika diwujudkan dalam bentuk kerja. Islam

menempatkan budaya kerja bukan hanya sekedar sisipan atau perintah sambil lalu, tetapi menempatkannya pada tema sentral didalam pembangunan ummat, karena akan mewujudkan suatu pribadi dan masyarakat yang tangguh dan hanya mungkin apabila penghayatan terhadap *esensi* kerja dan segala kemuliannya dengan sungguh-sungguh.

Berkenaan dengan keahlian dan kecakapan, islam menetapkan bahwa seseorang yang akan diangkat untuk posisi, jabatan atau tuags tertentu, terlebih lagi bila itu berkaitan dengan kepentingan orang banyak, haruslah orang yang memiliki keahlian dan kecakapan dalam tugas atau jabatan itu. Atas dasar itulah seorang pejabat, pegawai apalagi pemimpin yang akan diangkat haruslah dipilih dari orang yang paling tepat. Islam mengingatkan, tindakan mengangkat orang yang bukan ahlinya atau orang yang tidak tepat dapat dianggap telah melanggar amanat dan berkhianat terhadap Allah, Rasul-Nya dan berkhianat terhadap kaum muslimin. Seperti yang dijelaskan dalam firman Allah SWT sebagai berikut:

Artinya: "Ataukah ada bagi mereka bagian dari kerajaan (kekuasaan)? Kendatipun ada, mereka tidak akan memberikan sedikitpun (kebajikan) kepada manusia. " (Q.S. An-Nisaa:53).

Adapun penjelasan dari ayat diatas maksudnya maksudnya adalah orang-orang yang tidak dapat memberikan kebaikan kepada manusia

atau masyarakatnya, tidak selayaknya ikut memegang jabatan dalam pemerintahan.

Juga diingatkan bahwa jika suatu urusan ditangani oleh orang yang bukan ahlinya, yang terjadi bukanlah kebaikan melainkan kehancuran. Seperti yang dijelaskan dalam Hadist berikut ini:

Hadist yang diriwayatkan oleh Bukhori (57) menjelaskan bahwa "Jika suatu urusan (pekerjaan) diserahkan kepada orang yang bukan ahlinya, maka tunggulah kehancurannya" (Hadist Syarif Digital).

Penjelasan diatas merupakan bukti bahwa islam sangat memperhatikan masalah penempatan/pengangkatan karyawan oleh perusahaan kepada jabatan yang lebih tinggi dengan berdasarkan kemampuan dan keahliannya, karena diharapkan dengan kemampuan dan keahlian yang dimiliki oleh karyawan berpengaruh dalam meningkatkan produktivitas perusahaan. Akan tetapi juga ada hal terpenting yang harus diperhatikan dalam masalah penempatan karyawan, khususnya menurut islam yaitu: tidak ada kecurangan atau

monopoli didalam sistem penempatan karyawan atau yang dikenal dalam bahasa manajemen ✂*spoil system* (menempatkan/mengangkat karyawan berdasarkan dari rekomendasi keluarga atau teman terdekat)✂. Hal tersebut juga dilaksanakan oleh Rasulullah saw sebagai contoh seorang pemimpin yang tidak *one man show*. Beliau selalu mengajak para sahabat untuk berpartisipasi melalui pendekatan yang sangat humoris dan musyawarah dalam memutuskan penempatan atau pengangkatan para khalifah dalam pemerintahan islam. Seperti yang dijelaskan dalam Al-Qur'an sebagai berikut:

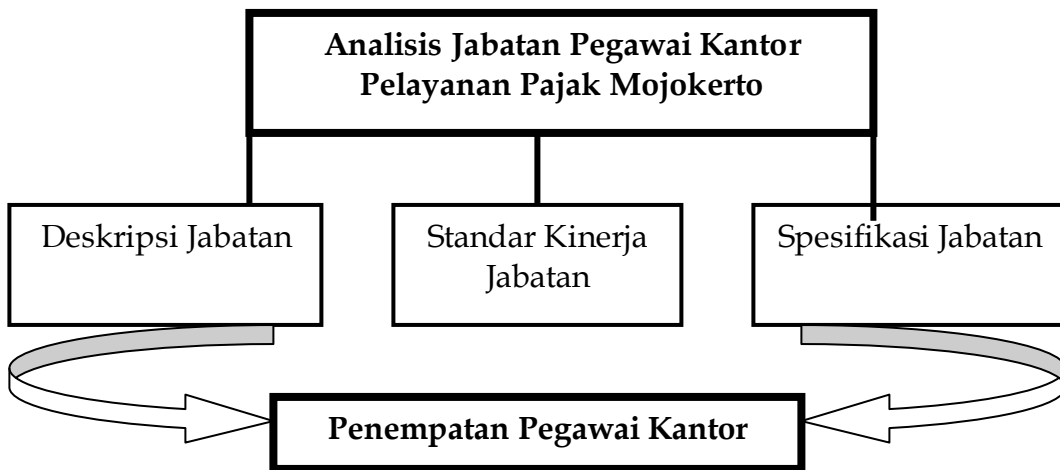
Artinya: ✂Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya✂ (Q.S Ali Imran:159).

Dari uraian diatas nampak jelas bahwa dalam islam juga terdapat manajemen dalam islam yang lebih dikenal dengan manajemen syari'ah. Dengan adanya manajemen syari 'ah tersebut diharapkan dapat membatu referensi dan dijadikan pedoman bagi seluruh manusia, khususnya para

muslim dalam berperilaku, bertindak sesuai dengan nilai-nilai keimanan dan ketauhidan.

C. Kerangka Berfikir

Kerangka berfikir di dalam penelitian ini digambarkan sebagai berikut:



Keterangan:

Analisis jabatan menghasilkan deskripsi jabatan, spesifikasi jabatan dan standar kinerja jabatan. Ketiga komponen tersebut tertuang di dalam uraian jabatan pegawai KPP Pratama Mojokerto.

- Deskripsi jabatan memberikan informasi, diantaranya: nama jabatan/bagian, ikhtisar jabatan, tujuan jabatan, uraian tugas/pekerjaan, bahan yang digunakan dalam menyelesaikan pekerjaan, alat yang digunakan dalam menyelesaikan

pekerjaan, hasil kerja, wewenang, tanggung jawab, hubungan kerja, masalah dan tantangan jabatan, resiko bahaya, kedudukan jabatan.

- Spesifikasi jabatan memberikan informasi tentang persyaratan jabatan minimum yang harus dipenuhi oleh pegawai KPP Pratama Mojokerto sebelum menduduki sebuah jabatan tertentu, diantaranya: pangkat/golongan, pendidikan, diklat, syarat-syarat lain.
- Standar kinerja jabatan memberikan informasi tentang penentuan *output* kinerja pegawai KPP Pratama Mojokerto dalam suatu jabatan. Dalam hal ini tertuang kedalam dimensi jabatan yang terdapat di uraian jabatan pegawai KPP Pratama Mojokerto

Analisis jabatan pegawai KPP Pratama Mojokerto menjadi bahan perhatian penuh bagi Subbagian Umum, karena hasil dari analisis jabatan yang berupa deskripsi jabatan, spesifikasi jabatan dan standar kinerja jabatan dapat memberikan data-data diatas kepada pihak Sekretaris Jenderal Pajak melewati Kantor Wilayah DJP Jawa Timur II Surabaya untuk dijadikan bahan dalam penilaian penempatan pegawai KPP Pratama Mojokerto.

Uraian diatas sebagai bukti dari mengapa informasi analisis jabatan pegawai sangat dibutuhkan oleh Subbagian Umum. Daris inilah uraian

mengapa peneliti ingin mengetahui bagaimana analisis jabatan (*job analysis*) digunakan dalam penempatan pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mojokerto.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian adalah Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mojokerto yang terletak di Jln. Gajah Mada No. 145, Mojokerto.

B. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan pendekatan kualitatif. Adapun definisi kualitatif yang dijelaskan Sugiyono (2005:1) adalah jenis penelitian naturalistik, karena penelitiannya dilakukan pada kondisi yang alamiah (*natural setting*).

Sedangkan jenis penelitian yang digunakan peneliti adalah penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif merupakan penelitian yang berusaha mendeskripsikan dan menginterpretasikan data yang ada, disamping itu penelitian deskriptif terbatas pada usaha mengungkapkan masalah, keadaan atau peristiwa sebagaimana adanya sehingga bersifat sekedar mengungkapkan fakta atau *fact finding* (Nawawi, 2007:67).

Jadi yang dimaksud jenis penelitian deskriptif ini adalah penelitian yang menggambarkan atau memaparkan data yang diperoleh peneliti yang berkaitan dengan peranan analisis jabatan (*job analysis*) dalam penempatan pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mojokerto.

C. Subjek Penelitian

Dalam penelitian ini terdapat beberapa subjek penelitian. Subjek penelitian yang dimaksud disini adalah sasaran yang akan dituju oleh peneliti dalam melakukan sebuah riset.

Adapun subjek penelitiannya ini adalah Kepala Bagian Umum, dan Pegawai Subbagian Umum KPP Pratama Mojokerto. Alasan peneliti memilih subjek penelitian ini karena peran penting kedua subyek dalam masalah kepegawaian. Kepala Bagian Umum adalah seseorang yang memimpin dan bertanggung jawab pada subbagian umum, yang salah satu tugas pokoknya adalah melaksanakan tata usaha kepegawaian, sedangkan Pegawai Subbagian Umum adalah pegawai yang membantu secara langsung tugas kepala bagian umum dalam mengumpulkan dan mengolah data-data yang berhubungan dengan masalah kepegawaian di KPP Pratama Mojokerto.

Dari subjek penelitian diatas, peneliti akan berusaha menggali informasi atau data-data yang dibutuhkan dalam penelitian ini.

D. Data dan Sumber Data

Data yang akan dikumpulkan dalam penelitian ini terbagi menjadi dua kelompok, yaitu data yang dibedakan berdasarkan sumbernya:

1. Data Primer

Marzuki (1983:55) menjelaskan data primer adalah data yang diperoleh dari sumbernya, diamati dan dicatat untuk pertama kalinya. Dalam penelitian ini yang tergolong ke dalam data primer yaitu: data yang di gali secara langsung oleh penulis mengenai peranan analisis jabatan (*job analysis*) dalam penempatan pegawai KPP Pratama Mojokerto dengan dua metode, yaitu:

- Observasi.
- *Interview* langsung kepada Kepala Bagian Umum, sebagai subjek penelitian.

2. Data Sekunder

Marzuki (1983:56) menjelaskan data sekunder adalah data yang diusahakan sendiri pengumpulannya oleh peneliti misalnya dari biro statistik, majalah, keterangan-keterangan atau publikasi lainnya.

Nasution (2007:144) menjelaskan sumber-sumber sekunder dapat dibagi menurut berbagai penggolongan. Salah satu yang dianggap praktis ialah penggolongan dalam sumber sekunder pribadi dan umum.

Data sekunder dalam penelitian ini adalah data yang diperoleh dari data pribadi yaitu: uraian jabatan, daftar sebaran pegawai dan data-data lainnya yang dibutuhkan peneliti bersumber langsung dari KPP Pratama Mojokerto.

E. Metode Pengumpulan Data

Dalam setiap penelitian metode pengumpulan data merupakan komponen yang sangat esensial karena kualitas data yang diperoleh ditentukan oleh metode tersebut.

Dalam pelaksanaannya metode pengumpulan data yang digunakan penulis adalah meliputi:

1. Metode Observasi

Arikunto (2006:229) menjelaskan dalam menggunakan metode observasi cara yang paling efektif adalah melengkapinya dengan format atau blangko pengamatan sebagai instrumen. Format yang disusun berisi item-item tentang kejadian atau tingkah laku yang digambarkan akan terjadi.

Metode ini dipergunakan untuk memperoleh data dengan melakukan pengamatan obyek secara langsung atau penulis terjun secara langsung ke obyek penelitian. Dengan metode ini dapat mengetahui gambaran secara umum tentang analisis jabatan (*job analysis*) pegawai KPP Pratama Mojokerto dan segala hal yang berkaitan dengan penelitian.

2. Metode Interview

Arikunto (2006:227) menjelaskan bahwa metode *interview* adalah sebuah dialog yang dilakukan pewawancara untuk memperoleh informasi dari informan.

Pedoman wawancara yang digunakan adalah bentuk “*semi structured*.” Dalam hal ini mula-mula *interviewer* mengajukan serentetan pertanyaan yang sudah terstruktur, kemudian satu per-satu diperdalam dengan mengorek keterangan lebih lanjut. Dengan demikian jawaban yang diperoleh bisa meliputi semua variabel, dengan keterangan yang lengkap dan mendalam.

Dalam penelitian ini *interview* ditujukan langsung kepada Kepala Bagian Umum KPP Pratama Mojokerto sebagai subjek penelitian.

3. Metode Dokumentasi

Arikunto (2006:231) menjelaskan bahwa Metode Dokumentasi adalah mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, notulen rapat, agenda dan sebagainya.

Metode ini dilakukan untuk memperoleh data analisis jabatan yang diikhtisarkan dalam fakta-fakta deskripsi jabatan, spesifikasi jabatan dan standar kinerja jabatan. Adapun data dokumentasi yang diperoleh dari objek penelitian adalah data pegawai yang meliputi: uraian jabatan, daftar sebaran pegawai dan data-data lainnya yang diperlukan peneliti yang bersumber langsung dari KPP Pratama Mojokerto.

Dalam metode dokumentasi ini penulis dibantu langsung oleh Pegawai Subbagian Umum KPP Pratama Mojokerto sebagai subjek penelitian.

F. Instrumen Penelitian

Dalam penelitian skripsi ini, peneliti adalah sebagai instrumen dan sekaligus sebagai pengumpul data. Sehingga dalam penelitian kualitatif peneliti harus mutlak hadir sebagai pelaku penelitian. Dan kehadiran peneliti harus dilukiskan secara eksplisit dalam laporan penelitian serta perlu dijelaskan apakah peran peneliti sebagai partisipan penuh atau pengamat penuh. Selain itu, instrumen pendukungnya dalam penelitian ini adalah pedoman wawancara, pedoman observasi, dan pedoman dokumentasi. Disamping itu kehadiran peneliti diketahui statusnya sebagai peneliti di KPP Pratama Mojokerto.

G. Teknik Analisis Data

Analisis data menurut Bogdan dan Biken (1982) *dalam* Moleong (2006:248) adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya meenjadi satuan yang dapat dikelola, mensintesiskannya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain.

Adapun teknik analisis data yang peneliti gunakan dalam penelitian ini adalah analisa data merupakan bagian yang amat penting dalam metode ilmiah, karena dengan analisislah, data tersebut dapat diberi arti dan makna yang berguna dalam memecahkan masalah

penelitian. Peneliti melakukan analisa data dengan beberapa tahapan, yaitu:

1. *Editing*

Tahap pertama dilakukan dengan cara pemisahan atau pemilihan dan pengambilan mana data yang terpenting atau yang memang benar-benar data dan mana yang bukan data. Cara ini dilakukan untuk mendapatkan data yang berkualitas. Dalam proses ini, peneliti juga akan mencermati bahan-bahan yang telah dikumpulkan dengan membuang hal-hal yang tidak berhubungan dengan penelitian. Misal, hasil *interview* dengan para subjek penelitian yang tidak berhubungan dengan penelitian yang peneliti lakukan.

2. *Classifying*

Saifullah (2006:59) menjelaskan bahwa mereduksi data yang ada dengan cara menyusun dan mengklasifikasikan data yang diperoleh ke dalam pola tertentu atau permasalahan tertentu untuk mempermudah pembahasannya. Dalam proses ini, peneliti memisahkan data yang telah di edit sesuai dengan pembagian-pembagian yang dibutuhkan dalam pemaparan data.

3. *Verifying*

Setelah data-data terkumpul maka dilakukan pengecekan ulang terhadap data tersebut untuk menjamin validitas data. Dalam proses ini, peneliti melakukan cara, yaitu dengan menemui subjek penelitian kembali

apakah hasil wawancara tersebut sudah benar dengan apa yang diinformasikannya atau tidak.

4. *Analyzing*

Selanjutnya peneliti menganalisa data-data tersebut dengan cara membandingkan atau menambahi dengan teori-teori yang berhubungan dengan penelitian, baik data yang diperoleh dari wawancara, observasi atau dokumentasi. Analisa ini bertujuan agar data mentah yang telah diperoleh tersebut bisa lebih mudah untuk dipahami.

5. *Concluding*

Yaitu mengambil kesimpulan dari data-data yang telah diolah untuk mendapatkan suatu jawaban. Peneliti pada tahap ini membuat kesimpulan untuk menjawab permasalahan dalam rumusan masalah, yang kemudian menghasilkan gambaran secara ringkas, jelas, dan mudah dipahami tentang gambaran analisis jabatan (*job analysis*) pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mojokerto dan peranan analisis jabatan (*job analysis*) dalam penempatan pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mojokerto.

Teknik analisis data deskriptif kualitatif yang bertujuan menggambarkan keadaan atau fenomena yang ada di lapangan yaitu: hasil penelitian dengan dipilah-pilah secara sistematis menurut kategorinya dengan memakai bahasa yang mudah dipahami.

BAB IV

PAPARAN DAN PEMBAHASAN DATA HASIL PENELITIAN

A. Paparan Data Hasil Penelitian

1. Gambaran Umum KPP Pratama Mojokerto

KPP Pratama Mojokerto yang berlokasi di Jl. Gajah Mada, No. 145 Mojokerto merupakan unsur pelaksana Departemen Keuangan Republik Indonesia dibidang Pendapatan Pajak.

a. Keadaan Geografis

Kota Mojokerto terletak di tengah-tengah Kabupaten Mojokerto terbentang pada $7^{\circ} 33'$ lintang selatan dan $112^{\circ} 28'$ bujur timur. Dengan lokasi geografis tersebut, Kota Mojokerto mempunyai iklim tropis, dipengaruhi oleh angin muson yang selalu berhembus berganti arah laut ke tenggara dan sebaliknya.

Batas-batas Kota Mojokerto:

Bagian utara : Sungai Brantas.

Bagian selatan : Kecamatan Puri (Kabupaten Mojokerto).

Bagian timur : Kecamatan Mojoanyar (Kabupaten Mojokerto).

Bagian barat : Kecamatan Sooko (Kabupaten Mojokerto).

Secara administratif Kota Mojokerto dibagi menjadi 2 Kecamatan, yaitu:

1) Kecamatan Magersari

Mempunyai luas wilayah \pm 870,27 ha. Meliputi: 10 kelurahan, 37 lingkungan, 98 rukun warga, dan 347 rukun tetangga.

2) Kecamatan Prajuritkulon

Mempunyai luas wilayah \pm 776,27 ha. Meliputi: 8 kelurahan, 32 lingkungan, 68 rukun warga, dan 253 rukun tetangga.

Luas wilayah Kota Mojokerto adalah \pm 1.646,54 ha, merupakan satuan luas dan satuan wilayah kota terkecil di Jawa Timur maupun di Indonesia saat ini. Luasan kota tersebut terdiri dari \pm 872,01 ha tanah sawah (\pm 40,81%) dan \pm 156,27 ha tanah kering (\pm 9,49%), \pm 744,09 ha bangunan (\pm 45,24%) dan \pm 73,36 ha penggunaan lain-lain.

b. Sejarah Berdirinya KPP Pratama Mojokerto

Kantor Pajak Mojokerto pada awal berdiri beralamatkan di Jl. Pahlawan, Kota Mojokerto, dan menjadi satu dengan Kantor Pemeriksa Pajak. Pada tahun 1990-an Kantor Pajak Mojokerto memisah dari Kantor Pemeriksaan Pajak dan mendirikan Kantor Pelayanan Pajak Mojokerto sendiri di Jl. RA. Basuni Km. 5 Jampirogo, Sooko, Mojokerto dengan jumlah karyawan sebanyak 85 orang. Sehubungan dengan Keputusan Direktorat Jendral Pajak No. KEP-158/Pj.2007 tanggal 05 November 2007 tentang penerapan organisasi dengan mulai beroperasinya Kantor Pelayanan Pajak Pratama (KPP Pratama) dan Kantor Pelayanan

Penyuluhan dan Konsultasi Perpajakan (KP2KP). Sehingga KPP Mojokerto, KPBB Mojokerto, dan Karikpa Mojokerto berubah dan bergabung menjadi satu menjadi Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mojokerto. Terhitung mulai tanggal 27 November 2007, Kewajiban Perpajakan Perusahaan, Orang Pribadi, Bendaharawan dan PBB terdaftar pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mojokerto. Perubahan dari KPP menjadi KPP Pratama dimulai secara bertahap sejak tahun 2004, dimulai dari daerah Jakarta lalu diikuti secara berkala oleh KPP-KPP yang berada di wilayah Jawa-Bali. Sedangkan untuk daerah atau wilayah luar pulau dimaksimalkan perubahan tersebut sampai bulan Oktober 2008. KPP Pratama Mojokerto diresmikan pada tanggal 5 Februari 2008 yang berlokasi di Jl. Gajah Mada, No. 145 Mojokerto.

Perubahan KPP menjadi KPP Pratama dimaksudkan untuk lebih mengoptimalkan penerimaan pajak dari wajib pajak orang pribadi dengan cara memberikan pelayanan satu atap, yang awalnya apabila wajib pajak melakukan transaksi pembayaran PBB dan pembayaran PPh dan PPN di tempat yang berbeda, sekarang terpusat di satu tempat yaitu: KPP Pratama Mojokerto (di Jl. Gajah Mada, No. 145 Mojokerto). KPP Pratama tergabung dari 3 unit kantor (KPP, KPBB, dan Karikpa). Dengan adanya KPP Pratama diharapkan bahwa fiskus dapat lebih dekat kepada para wajib pajak dengan maksimal dan sistem administrasi perpajakan dapat lebih efektif dan efisien.

KPP Pratama Mojokerto membawahi 2 (dua) Kabupaten dan 1 (satu) Kota, yaitu:

- 1) Kabupaten Mojokerto
- 2) Kabupaten Jombang
- 3) Kota Mojokerto

Namun dari 2 Kabupaten dan 1 Kota, dibagi lagi menjadi beberapa kecamatan yang meliputi:

1) Kabupaten Mojokerto terbagi menjadi 18 Kecamatan, yaitu:

- Kecamatan Ngoro
- Kecamatan Mojosari
- Kecamatan Trawas
- Kecamatan Dlanggu
- Kecamatan Pacet
- Kecamatan Puri
- Kecamatan Kemplangi
- Kecamatan Mojoanyar
- Kecamatan Bangsal
- Kecamatan Gondang
- Kecamatan Gedek
- Kecamatan Dawarblandong
- Kecamatan Jetis
- Kecamatan Kutorejo

- Kecamatan Pungging
- Kecamatan Sooko
- Kecamatan Trowulan
- Kecamatan Jatirejo

2) Kota Mojokerto terbagi menjadi 2 Kecamatan, yaitu:

- Kecamatan Magersari
- Kecamatan Prajuritkulon

3) Kabupaten Jombang terbagi menjadi 20 Kecamatan, yaitu:

- Kecamatan Kabuh
- Kecamatan Bareng
- Kecamatan Jogoroto
- Kecamatan Mojowarno
- Kecamatan Gudo
- Kecamatan Kesamben
- Kecamatan Jombang
- Kecamatan Kudu
- Kecamatan Bandarkedungmulyo
- Kecamatan Sumobito
- Kecamatan Perak
- Kecamatan Wonosalam
- Kecamatan Megaluh
- Kecamatan Ploso

- Kecamatan Ngoro
- Kecamatan Diwek
- Kecamatan Plandaan
- Kecamatan Tembelang
- Kecamatan Mojoagung
- Kecamatan Peterongan

2. Visi dan Misi Direktorat Jenderal Pajak

a. Visi

”Menjadi standar pelayanan masyarakat dengan **Sistem Administrasi Modern** yang berkelas dunia, dipercaya, dan dibanggakan masyarakat”.

b. Misi

”Menghimpun penerimaan negara dari sektor perpajakan, guna menunjang kemandirian pembiayaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN)”.

3. Tujuan KPP Pratama Mojokerto

Setiap Kantor Pelayanan Pajak Pratama dalam menjalankan kegiatannya selalu mempunyai tujuan yang ingin dicapai dan berusaha agar tujuan yang telah ditentukan dapat tercapai, maka dalam menjalankan usahanya mempunyai dua jalur, yaitu:

a. Tujuan Jangka Pendek

- 1) Meningkatkan efisiensi dan produktivitas kerja dari masing-masing unit.
- 2) Memberikan penyuluhan dan motivasi kepada masyarakat wajib pajak untuk dapat melaksanakan kewajibannya secara tepat waktu dan tepat sasaran.
- 3) Menggali semua potensi yang ada, sehingga diperoleh penerimaan pajak yang optimal, serta memenuhi target dan rencana yang telah ditetapkan.
- 4) Membagi tugas kepada masing-masing seksi atau unit-unit yang ada, guna mencapai tujuan.
- 5) Melaksanakan pemantauan ke masing-masing unit untuk melaksanakan teknis dinas, baik secara rutin maupun secara resmi jika diperlukan.
- 6) Memegang teguh rahasia Negara maupun rahasia jabatan terhadap data-data yang ada di KPP.

b. Tujuan Jangka Panjang

Tujuan jangka panjang ini akan dipenuhi, apabila didukung dengan keberhasilan dalam pencapaian tujuan jangka pendek. Adapun tujuan jangka panjang tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan penerimaan pajak, khususnya PPh Pasal 21.
- 2) Menambah jumlah wajib pajak baru sesuai dengan hukum yang berlaku.
- 3) Adanya kerjasama antara pegawai pajak atau fiskus pajak dengan wajib pajak, sehingga dapat dilaksanakan pengawasan yang lebih merata serta menegaskan para wajib pajak untuk memenuhi kewajibannya dalam mengoptimalkan pendapatan Negara.

4. Struktur Organisasi KPP Pratama Mojokerto

Dalam suatu organisasi, struktur organisasi merupakan salah satu bagian yang paling penting dalam pencapaian tujuan organisasi tersebut. Dengan adanya organisasi, anggota dari anggota tersebut dapat mengetahui wewenang dan tanggung jawab dalam organisasinya. Perintah yang ada dalam organisasi tersebut digariskan secara tegas mengenai fungsi dan tugas masing-masing yang ada dalam suatu instansi. Pembentukan susunan organisasi yang ada pada kantor pelayanan pajak pratama mojokerto terdiri dari:

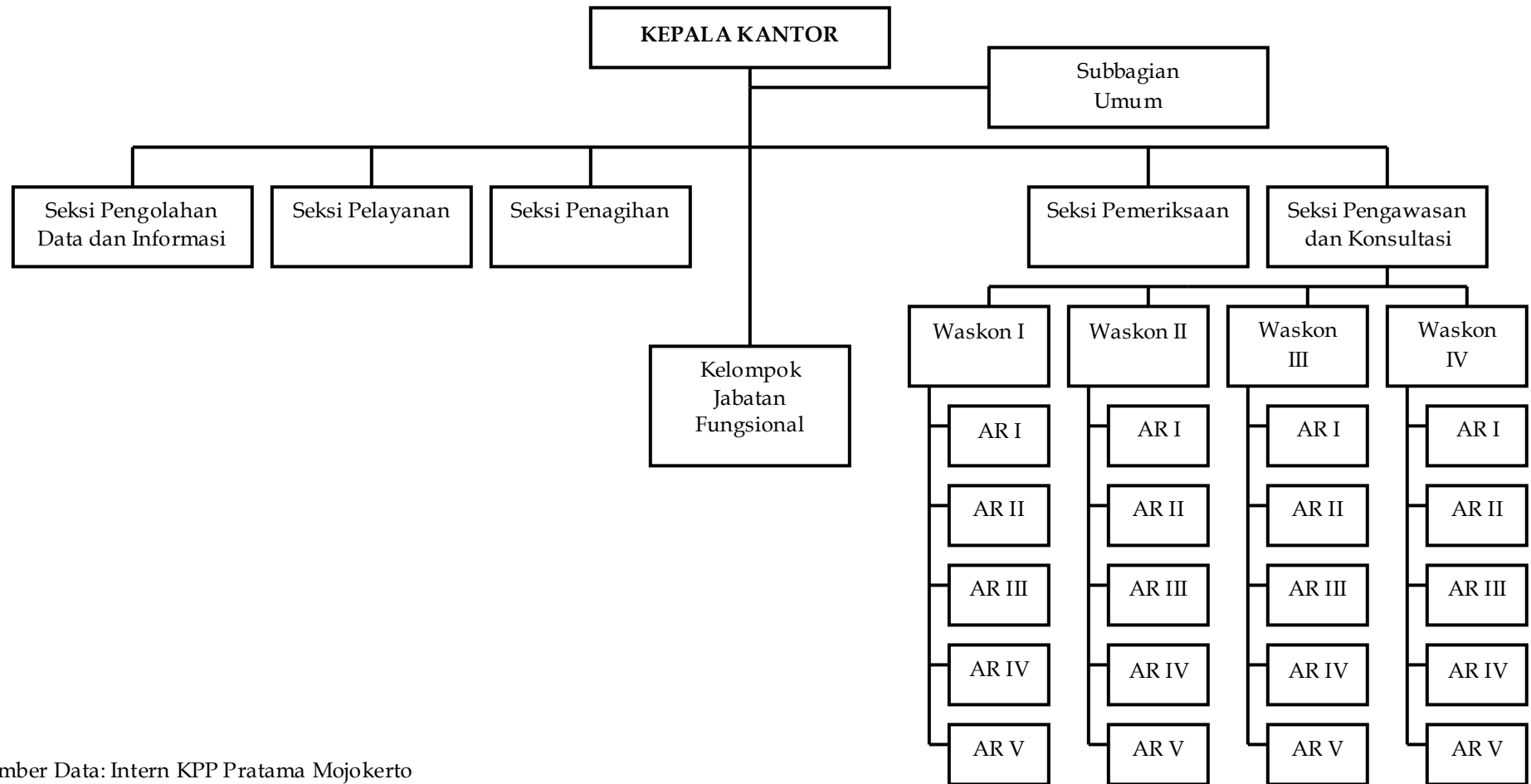
- a. Kepala Kantor
- b. Subbagian Umum
- c. Seksi Pengolahan Data dan Informasi
- d. Seksi Pelayanan
- e. Seksi Penagihan
- f. Kelompok Jabatan Fungsional

- g. Seksi Pemeriksaan
- h. Seksi Pengawasan dan Konsultasi
 - 1) Waskon I
 - Account Representative (AR) I,II,III,IV, dan V.
 - 2) Waskon II
 - Account Representative (AR) I,II,III,IV, dan V.
 - 3) Waskon III
 - Account Representative (AR) I,II,III,IV, dan V.
 - 4) Waskon IV
 - Account Representative (AR) I,II,III,IV, dan V.

KPP Pratama Mojokerto dipimpin oleh seorang kepala kantor yang berada dibawah Kantor Wilayah DJP Jawa Timur II dan bertanggung jawab kepada Direktorat Jenderal Pajak. Subbagian umum merupakan unsur pembantu di KPP Pratama Mojokerto. Subbagian umum berada di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada kepala subbagian umum. Sedangkan seksi-seksi merupakan unsur pelaksana yang dipimpin oleh kepala seksi yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada kepala kantor yang bersangkutan.

Adapun struktur organisasi KPP Pratama Mojokerto dijelaskan dalam gambar 4.3 berikut ini:

Gambar 4.3
Struktur Organisasi Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mojokerto



Sumber Data: Intern KPP Pratama Mojokerto

5. Tugas dari Susunan Organisasi KPP Pratama Mojokerto

a. Kepala Kantor

- Menetapkan rencana pengamanan penerimaan pajak berdasarkan potensi pajak, perkembangan kegiatan ekonomi keuangan dan realisasi penerimaan tahun lalu.
- Menetapkan rencana pencarian data strategis dan potensial dalam rangka intensifikasi perpajakan.
- Mengarahkan pengolahan data yang sumber datanya strategis dan potensial dalam rangka intensifikasi perpajakan.
- Mengarahkan pembuatan risalah perincian dasar pengenaan pemotongan atau pemungutan pajak atas permintaan wajib pajak berdasarkan hasil penghitungan ketetapan pajak.
- Menjamin pengolahan data guna menyajikan informasi perpajakan.
- Mengarahkan pemantauan pelaporan dan pembayaran masa dan tahunan PPh dan pembayaran masa PPN/PPn BM untuk mengetahui tingkat ketaatan wajib pajak serta mengendalikan/pelaksanaan Pemeriksaan Pajak.
- Mengarahkan pemantauan pelaporan dan pembayaran masa dan tahunan PPh dan pembayaran masa PPN/PPn BM untuk mengetahui tingkat ketaatan wajib pajak serta mengendalikan/pelaksanaan Pemeriksaan Pajak.

- Mengarahkan pemantauan pelaporan dan pembayaran masa dan tahunan PPh dan pembayaran masa PPN/PPn BM untuk mengetahui tingkat ketaatan wajib pajak serta mengendalikan/pelaksanaan Pemeriksaan Pajak.
- Membimbing penelitian sehubungan dengan penyampaian Surat Pemberitahuan Tahunan yang tidak sesuai dengan batas waktu dan penelitian sehubungan dengan Surat Pemberitahuan Tahunan yang tidak disampaikan (kempos).
- Menetapkan penerbitan surat ketetapan pajak berdasarkan Laporan Pemeriksaan Pajak (Pemeriksaan Lengkap dan Pemeriksaan Pajak sederhana lapangan/kantor), penelitian formal/penelitian material atas SPT Tahunan PPh, SPT Masa PPh, SPT Masa PPN/PPn BM serta daftar wajib pajak yang akan diterbitkan surat ketetapan pajak guna memberikan kepastian atas besarnya pajak yang terutang.
- Menetapkan penerbitan SKB PPh, Surat Keputusan Pengurangan Angsuran PPh Pasal 25, Surat Keputusan Penangguhan Pembayaran Masa, dan SKB PPN atas penyerahan barang kena pajak tertentu yang dibebaskan berdasarkan ketentuan yang berlaku guna memberikan kepastian atas hak dan kewajiban perpajakan.

- Menetapkan pemberian persetujuan/penolakan atas permohonan penundaan/pencicilan pembayaran pajak dan perijinan lainnya sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- Menyetujui jawaban atas konfirmasi yang diajukan oleh Kantor Pelayanan Pajak lain, Kantor Wilayah, Kantor Pusat serta instansi lain guna memberikan informasi perpajakan yang akurat.
- Mengarahkan penatausahaan penerimaan pajak dan pemberian restitusi untuk mengetahui penerimaan murni dan netto Kantor Pelayanan Pajak yang bersangkutan.
- Mengarahkan penatausahaan piutang pajak dan penagihan pajak atas wajib pajak/penanggung pajak.
- Menjamin pelaksanaan urusan kepegawaian, keuangan, tata usaha dan rumah tangga dalam rangka menunjang pelaksanaan tugas Kantor Pelayanan Pajak.
- Menjamin pelaksanaan pengawasan, bimbingan dan pemberian konsultasi terhadap wajib pajak atas pemenuhan kewajiban perpajakannya, pemantauan proses administrasi perpajakan.
- Mengarahkan dan mengendalikan penerbitan produk-produk hukum dan usul pembetulan produk-produk hukum sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- Menjamin pelaksanaan proses usulan angka kredit pejabat fungsional pemeriksa pajak.

- Menyetujui konsep Rencana Strategis, Rencana Kerja Tahunan, Penetapan Kinerja, dan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Direktorat sebagai bahan masukan untuk penyusunan Renstra, RKT, PK, dan LAKIP DJP.
- Menelaah penyusunan tanggapan terhadap Surat Hasil Pemeriksaan (SHP)/Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP) dari Aparat Pengawas Fungsional.
- Mengarahkan pegawai untuk meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan profesionalisme di Kantor Pelayanan Pajak.

b. Subbagian Umum

- Pemrosesan dan penatausahaan dokumen masuk di Subbagian Umum.
- Penyampaian dokumen di KPP.
- Penyusunan tanggapan atau tindak lanjut terhadap Surat Hasil Pemeriksaan (SHP) atau Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP) dari IJEN DEPKEU/BPK/BPKP/Unit Fungsional Pemeriksa lainnya.
- Penyusunan laporan berkala KPP.
- Membuat konsep usulan kenaikan pangkat, gaji berkala, penyesuaian ijazah, penyusunan informasi pegawai dan pensiun.
- Membuat laporan tahunan.
- Pelaksanaan pelantikan, sumpah dan serah terima jabatan serta pengambilan sumpah pegawai negeri sipil.

- Membuat laporan tentang daftar urut kepangkatan dan laporan bulanan ketertiban pegawai.
- Pembuatan laporan bulanan konservasi energi.
- Pembayaran anggaran belanja.
- Pelaksanaan penutupan buku kas umum.

c. Seksi Pengolahan Data dan Informasi

- Menatausahakan penerimaan data masukan.
- Memecahkan dan menggabungkan, membuat alat keterangan untuk masing-masing wajib pajak dan mengelompokkan menurut kebutuhan.
- Penyelesaian pembagian hasil penerimaan PBB.
- Pemanfaatan bank data.
- Pembentukan bank data.
- Pembentukan dan penyampaian surat perhitungan (SPH) kirim ke kantor pelayanan pajak lain.
- Peminjaman berkas data/alat keterangan oleh seksi pengolahan data dan informasi kepada seksi terkait.
- Pembuatan laporan penerimaan PBB/BPHTB.
- Penatausahaan penerimaan PBB non-elektronik.
- Penatausahaan alat keterangan.
- Pemrosesan dan penatausahaan dokumen masuk di seksi PDI.

- Penyusunan rencana penerimaan pajak berdasarkan (potensi pajak, perkembangan ekonomi dan keuangan).

d. Seksi Pelayanan

- Mendaftar (NPWP) Nomor Pokok Wajib Pajak.
- Menyelesaikan permohonan pengukuhan pengusaha kena pajak.
- Penatausahaan surat, dokumen dan laporan wajib pajak pada tempat layanan terpadu.
- Melaksanakan pemenuhan permintaan konfirmasi dan klarifikasi
- Penerimaan dan pengolahan SPT tahunan PPh dan SPT masa PPN.
- Mendaftar objek pajak baru dengan pemeriksaan lapangan.
- Penyelesaian pemindahan WP di KPP lama, pengusaha kena pajak di KPP lama dan WP di KPP baru.
- Penyelesaian seluruh objek dan subjek pajak PBB.
- Penyelesaian permohonan perpanjangan jangka waktu penyampaian SPT tahunan PPh.
- Menerbitkan surat perintah kelebihan pajak untuk perwakilan Negara asing dan badan internasional serta pejabat/tenaga ahlinya.
- Menyelesaikan permohonan pencetakan salinan SPPT/SKP/STP.
- Menyisihkan anak berkas WP yang tahun/masa pajaknya telah melampaui 10 tahun.

e. Seksi Penagihan

- Menerima dokumen dan mengarsipkan daftar pengantar ketetapan pajak, daftar pengawasan, keputusan, pengurangan, surat permohonan angsuran dan pemindahan pembayaran pajak.
- Membuat kartu pengawasan pencair SKP/SKPT/SPT.
- Menyelesaikan permohonan atas penundaan angsuran pembayaran pajak sampai dengan penerbitan surat keputusan.
- Membuat daftar tunggakan pajak segera setelah jatuh tempo pembayaran berakhir.
- Mencatat SSP atau bukti PBK dalam buku pengawasan penagihan.
- Menerbitkan dan melaksanakan surat tegoran, surat paksa, dan surat perintah melakukan penyitaan.
- Penatausahaan surat keputusan keberatan, banding, pengurangan atau pembatalan ketetapan pajak dan surat keputusan pengurangan atau penghapusan sanksi administrasi pada seksi penagihan.
- Pelaksanaan lelang.
- Menyelesaikan usulan pemeriksaan dalam rangka penagihan pajak.
- Penerbitan surat perintah pemblokiran rekening wajib pajak kepada pimpinan Bank.

- Pembuatan usulan pencegahan dan penyanderaan terhadap wajib pajak tertentu.
- Pembuatan laporan seksi penagihan ke kantor wilayah.

f. Kelompok Jabatan Fungsional

- Pemeriksaan pajak
- Pemeriksa melakukan pemeriksaan terhadap seluruh kewajiban perpajakan WP.
- Memeriksa WP yang SPT-nya lebih bayar.
- Mengajukan penghapusan NPWP.
- Menguji kepatuhan WP.
- Penilai pajak bumi dan bangunan
- Menilai total aset WP berupa tanah dan bangunan.

g. Seksi Pemeriksaan

- Menyelesaikan permohonan pengembalian kelebihan pembayaran pajak penjualan barang mewah dan PPN untuk selain wajib pajak patuh.
- Menyelesaikan surat pemberitahuan tahunan (SPT) PPh lebih bayar.
- Menyelesaikan usulan pemeriksaan.
- Pemeriksaan kantor.
- Pemeriksaan lapangan.
- Menyelesaikan usulan pemeriksaan bukti permulaan.

- Pemrosesan dan penatausahaan dokumen masuk di seksi pemeriksaan.
- Penatausahaan laporan hasil pemeriksaan (LPH) dan nota perhitungan (NOTHIT).

h. Seksi Pengawasan dan Konsultasi

- Menerbitkan surat perintah membayar kelebihan pajak (SPMKP) dan imbalan bunga (SPMIB).
- Menyelesaikan permohonan penggunaan nilai buku dalam rangka penggabungan usaha dan pengembalian usaha atau pemekaran usaha.
- Menyelesaikan pembetulan ketetapan pajak penghasilan, pajak pertambahan nilai, dan pajak penjualan atas barang mewah.
- Menyelesaikan permohonan pengurangan/penghapusan sanksi administrasi PPh, PPN, dan pajak penjualan atas barang mewah.
- Menyelesaikan permohonan surat keterangan bebas (SKB) atas pajak.
- Menjawab surat yang berkaitan dengan konsultasi teknis perpajakan bagi wajib pajak.
- Penyelesaian permohonan pengembalian kelebihan pembayaran pajak yang tidak seharusnya terutang.
- Penyelesaian permohonan wajib pajak atas pengurangan atau penghapusan sanksi administrasi PBB.

- Menyelesaikan permohonan pengembalian kelebihan pembayaran pajak yang tidak seharusnya terutang.
- Penyelesaian permohonan wajib pajak atas pengurangan atau penghapusan sanksi administrasi PBB.
- Menyelesaikan permohonan keberatan atas penunjukkan sebagai WP.
- Menyelesaikan pembedulan STB/SKBKB/SKBKBT atas permohonan wajib pajak.
- Menyelesaikan permohonan wajib pajak atas pengurangan sanksi administrasi dan pembatalan STB/SKBKB/SKBKBT.
- Penagihan Surat Tagihan Pajak (STP).
- Penerbitan Surat Ketetapan Pajak PBB.
- Hibauan pembedulan SPT.

i. AR (*Account Representative*)

- Menjawab pertanyaan WP atas permasalahan perpajakan.
- Memonitori penyelesaian pemeriksaan pajak dan proses keberatan.
- Membantu WP dalam memperoleh penegasan dan konfirmasi masalah perpajakan.
- Melakukan pemutakhiran data WP dan *company profile*.
- Mengkonfirmasi ketentuan perpajakan terbaru.
- Memonitori kepatuhan WP melalui pemanfaatan data & SAPT.

- Menyelesaikan permohonan surat keterangan yang diperlukan WP.

6. Tenaga Pegawai di KPP Pratama Mojokerto

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor terpenting sebagai penunjang tercapainya tujuan dari organisasi. Sumber daya manusia di KPP Pratama adalah pegawai yang harus memiliki kualitas yang baik, guna menunjang pekerjaannya. Terdapat kesesuaian antara tugas yang diemban pegawai teknis dengan pendidikan, pengetahuan, maupun keahliannya. Dengan pendidikan yang sesuai dengan posisi/jabatan pegawai, maka pegawai tersebut akan menjalankan tugasnya dengan baik dengan memanfaatkan kualitas keilmuannya.

Adapun tingkatan pendidikan pegawai di KPP Pratama Mojokerto adalah SD, SMP, SMA/SMEA, D.I, D.III, S1, S2. Sedangkan jumlah pegawai KPP Pratama Mojokerto berdasarkan tingkat pendidikan diatas tersebut, yaitu: 87 pegawai, baik dengan status pegawai negeri sipil/PNS maupun calon pegawai negeri sipil/CPNS.

Adapun data tingkat pendidikan pegawai KPP Pratama Mojokerto berikut ini:

Tabel 4.4
Tingkat Pendidikan Pegawai KPP Pratama Mojokerto

No.	Tingkat Pendidikan	Jumlah
1.	SD	3
2.	SMP	1
3.	SMA/SMEA	24
4.	D.I	13
5.	D.III	24
6.	S1	17
7.	S2	5
Total Keseluruhan		87 Pegawai

Sumber Data: Daftar Sebaran Pegawai Per Triwulan I (KPP Pratama Mojokerto)

B. Pembahasan Data Hasil Penelitian

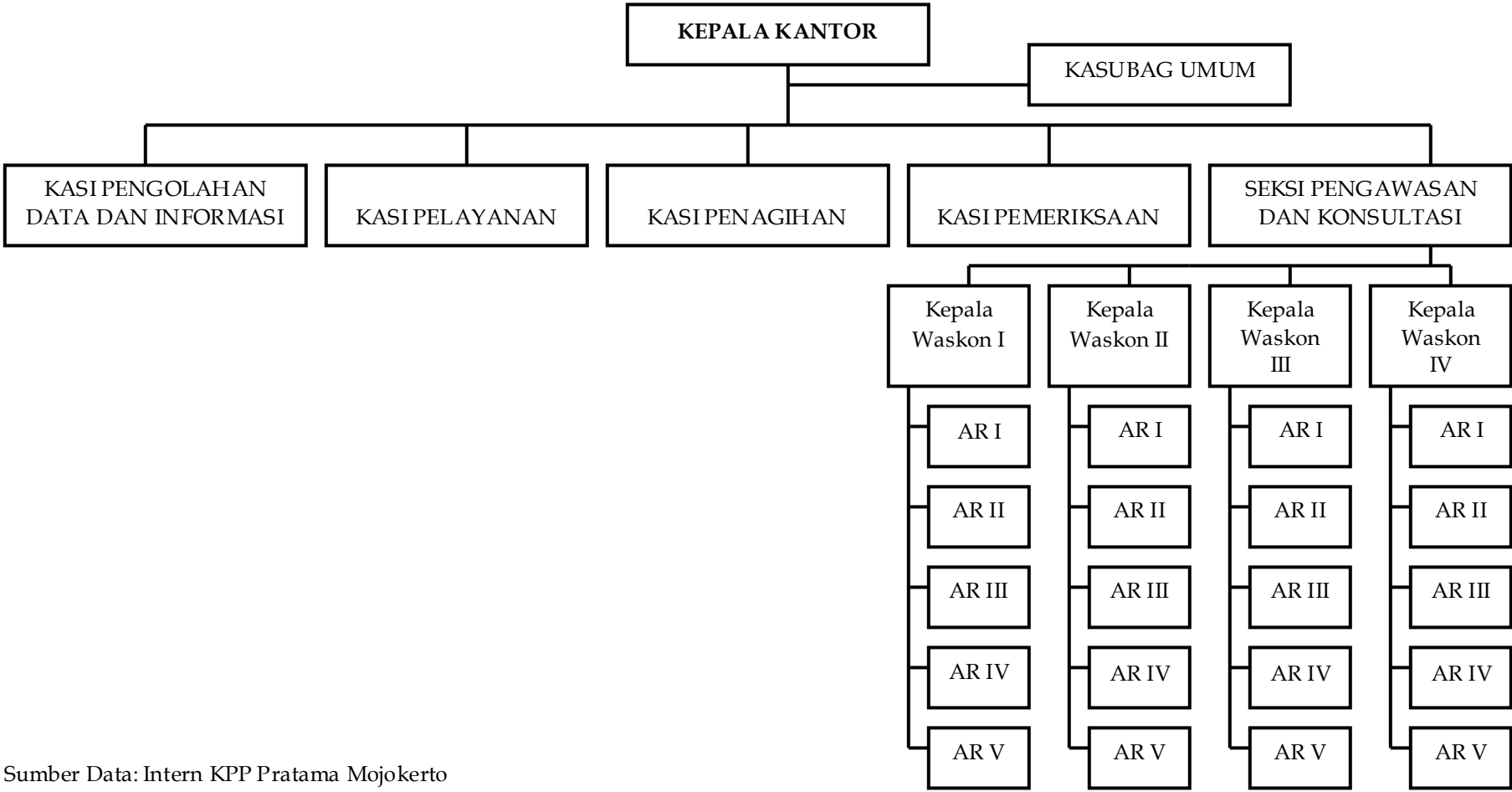
1. Analisis Jabatan (*Job Analysis*) Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mojokerto

KPP Pratama Mojokerto adalah sebuah instansi yang bergerak di bidang operasional pelayanan pajak daerah wewenangnya. Dalam menjalankan tugas dan fungsinya dipimpin oleh seorang kepala kantor yang dibawah dan bertanggung jawab kepada Direktorat Jenderal Pajak melalui Kantor Wilayah Jawa Timur II Surabaya.

Sebelum masuk ke dalam pembahasan yang lebih rinci mengenai gambaran analisis jabatan pegawai KPP Pratama Mojokerto, maka sebelumnya perlu mengetahui kedudukan jabatan pegawai di KPP

Pratama Mojokerto yang terdiri dari dua macam jabatan, yaitu: (1) kedudukan jabatan struktural, dan (2) kedudukan jabatan fungsional. Adapun penjelasan mengenai bagian kedua macam jabatan di KPP Pratama Mojokerto dapat dilihat pada gambar 4.4 dan gambar 4.5 berikut ini:

Gambar 4.4
Kedudukan Jabatan Struktural di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mojokerto



Sumber Data: Intern KPP Pratama Mojokerto

Gambar 4.5
Kedudukan Jabatan Fungsional di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mojokerto

<p>Subag Umum, yaitu:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Penelaah Bahan Telaahan Tk.I - Penelaah Bahan Telaahan Tk.II - Pemroses Bahan Telaahan Tk.I - Pemroses Bahan Telaahan Tk.II - Sekretaris Tk.III - Pembuat Daftar Gaji Tk.I, - Pembuat Daftar Gaji Tk.II, - Pembuat Daftar Gaji Tk.III - Pengelola Arsip Tk.I, - Pengelola Arsip Tk.II, - Pengelola Arsip Tk.III - Bendahara Pengeluaran Tk.I - Bendahara Pengeluaran Tk.II - Penata Usaha Tk.I 	<p>Seksi PDI, yaitu:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Penelaah Bahan Telaahan Tk.I - Penelaah Bahan Telaahan Tk.II - Pemroses Bahan Telaahan Tk.I - Pemroses Bahan Telaahan Tk.II - Penyaji Bahan Telaahan Tk.I - Penyaji Bahan Telaahan Tk.II - Operator Console 	<p>Seksi Pelayanan, yaitu:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Penelaah Bahan Telaahan Tk.I - Penelaah Bahan Telaahan Tk.II - Pemroses Bahan Telaahan Tk.I - Pemroses Bahan Telaahan Tk.II - Penyaji Bahan Telaahan Tk.I - Penyaji Bahan Telaahan Tk.II 	<p>Seksi Penagihan, yaitu:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Penelaah Bahan Telaahan Tk.I - Penelaah Bahan Telaahan Tk.II - Pemroses Bahan Telaahan Tk.I - Pemroses Bahan Telaahan Tk.II - Penyaji Bahan Telaahan Tk.I - Penyaji Bahan Telaahan Tk.II - Juru Sita Tk.I - Juru Sita Tk.II - Juru Sita Tk.III - Juru Sita Tk.IV - Juru Sita Tk.V 	<p>Seksi Pemeriksaan, yaitu:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Penelaah Bahan Telaahan Tk.I - Penelaah Bahan Telaahan Tk.II - Pemroses Bahan Telaahan Tk.I - Pemroses Bahan Telaahan Tk.II - Penyaji Bahan Telaahan Tk.I - Penyaji Bahan Telaahan Tk.II 	<p>Seksi Waskon I, II, III, dan IV, yaitu:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Penelaah Bahan Telaahan Tk.I - Penelaah Bahan Telaahan Tk.II - Pemroses Bahan Telaahan Tk.I - Pemroses Bahan Telaahan Tk.II - Pemroses Bahan Telaahan Tk.I - Pemroses Bahan Telaahan Tk.II - Penyaji Bahan Telaahan Tk.I - Penyaji Bahan Telaahan Tk.II - Penyaji Bahan Telaahan Tk.I - Penyaji Bahan Telaahan Tk.II
--	---	---	---	---	---

Sumber Data: Intern KPP Pratama Mojokerto

Sebagaimana telah dijelaskan pada bab sebelumnya bahwasannya analisis jabatan adalah suatu proses pengumpulan dan pemeriksaan atas aktivitas kerja pokok di dalam suatu posisi dan kualifikasi yang diperlukan untuk melaksanakan aktivitas kerja tersebut (Sihotang, 2007:59).

Proses analisis jabatan menghasilkan tiga dokumen yang penting, yaitu: deskripsi jabatan (*job description*), spesifikasi jabatan (*job specification*) dan standar kinerja pekerjaan (Sihotang, 2007:59).

Dalam menggambarkan analisis jabatan pegawai KPP Pratama Mojokerto, peneliti menggunakan metode dokumentasi dan observasi langsung ke obyek penelitian, yaitu: Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mojokerto yang tepatnya di Jln. Gajah Mada No, 145 Mojokerto.

Masalah kepegawaian menjadi bahan perhatian penuh bagi pihak kantor. Adapun departemen yang diserahi untuk mengatur masalah kepegawaian adalah Subbagian Umum dan dipimpin oleh seorang Kepala Bagian Umum yang dibawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Kantor dan Direktorat Jenderal Pajak melalui Kantor Wilayah DJP Jawa Timur II Surabaya.

Dalam mengemban tugasnya Kepala Bagian Umum dibantu langsung oleh pegawai yang termasuk dalam kelompok jabatan fungsional, yaitu:

- 1) Penelaah Bahan Telaahan Tk.I
- 2) Penelaah Bahan Telaahan Tk.II
- 3) Pemroses Bahan Telaahan Tk.I
- 4) Pemroses Bahan Telaahan Tk.II
- 5) Sekretaris Tk.III
- 6) Pembuat Daftar Gaji Tk.I
- 7) Pembuat Daftar Gaji Tk.II
- 8) Pembuat Daftar Gaji Tk.III
- 9) Pengelola Arsip Tk.I
- 10) Pengelola Arsip Tk.II
- 11) Pengelola Arsip Tk.III
- 12) Bendahara Pengeluaran Tk.I
- 13) Bendahara Pengeluaran Tk.II
- 14) Penata Usaha Tk.I

a. Deskripsi Jabatan

Pegawai KPP Pratama Mojokerto bekerja pada hari senin-jum'at dan di jam 07.30-17.00 WIB. Pada hari dan jam itulah pegawai kantor mengembangkan karirnya berdasarkan pangkat/golongan, pendidikan atau pengetahuan, kemampuan, diklat serta didukung dengan fasilitas kantor guna mendapatkan *output* yang tinggi, sehingga dapat mewujudkan tujuan jangka pendek dan jangka panjang KPP Pratama Mojokerto.

Manajemen pegawai negeri sipil Departemen Keuangan RI khususnya pegawai negeri di kantor pajak sangat diperlukan, karena pegawai KPP Pratama Mojokerto tidak hanya dituntut profesional dalam menyelesaikan tugas-tugas kantor, tetapi juga harus bersikap profesional dalam pemberian layanan kepada masyarakat (wajib pajak).

Deskripsi jabatan pegawai sangatlah penting keberadaanya bagi KPP Pratama Mojokerto, karena didalamnya berisi catatan-catatan yang berhubungan dengan standar pelaksanaan tugas jabatan seorang pegawai. Adapun bentuk dari deskripsi jabatan pegawai tertuang dalam uraian jabatan pegawai KPP Pratama Mojokerto, akan tetapi antara satu jabatan dengan jabatan lainnya berbeda hasil uraian jabatannya karena uraian tersebut disesuaikan dengan masing-masing jabatan pegawai. Adapun deskripsi jabatan pegawai KPP Pratama Mojokerto, terdiri dari:

- 1) Nama Jabatan

Berisi nama jabatan struktural/non struktural yang sekarang dijabat oleh pegawai KPP Pratama Mojokerto, sesuai dengan nama yang tercantum dalam surat keputusan dan tulis eselonnya.

- 2) Ikhtisar Jabatan

Berisi tugas inti dari jabatan pegawai KPP Pratama Mojokerto.

3) Tujuan Jabatan

Berisi ringkasan jabatan pegawai KPP Pratama Mojokerto, yaitu rumusan yang padat dari jabatan dan apa saja yang diharapkan dari jabatan tersebut.

4) Uraian Tugas dan Kegiatan

Berisi uraian tugas-tugas pegawai KPP Pratama Mojokerto, sehingga tercermin obyeknya yang dikerjakan (*what*), bagaimana mengerjakan (*how*), dan tujuan pekerjaannya (*why*).

5) Bahan yang Digunakan untuk Menyelesaikan Pekerjaan

Berisi bahan-bahan kerja yang digunakan oleh pegawai KPP Pratama Mojokerto dalam melaksanakan semua tugas jabatan.

6) Alat yang Digunakan untuk Menyelesaikan Pekerjaan

Berisi peralatan kerja yang digunakan pegawai KPP Pratama Mojokerto untuk memproses bahan kerja menjadi hasil kerja.

7) Hasil Kerja

Berisi hasil kerja yang diperoleh dari pelaksanaan tugas-tugas jabatan oleh pegawai KPP Pratama Mojokerto, baik berupa jenis maupun jumlahnya.

8) Wewenang

Berisi hak dan kekuasaan pegawai KPP Pratama Mojokerto untuk mengambil sikap atau tindakan tertentu atas bahan kerja, kerahasiaan, jabatan, dan mengambil kebijaksanaan dalam jabatan.

9) Tanggung Jawab

Berisi tanggung jawab pegawai KPP Pratama Mojokerto terhadap hal-hal seperti: bahan kerja, alat kerja, dan hasil kerja yang digunakan/dihasilkan untuk melaksanakan tugas jabatan.

10) Hubungan Kerja

Berisi hubungan sebuah jabatan pegawai KPP Pratama Mojokerto dengan jabatan apa atau unit kerja instansi mana secara timbal-balik (vertical/horizontal) maupun diagonal dalam melaksanakan pekerjaan).

11) Masalah dan Tantangan Jabatan

Berisi masalah yang kadangkala di hadapi oleh pegawai dalam jabatan dan tantangan baik dalam segi kualitas maupun kuantitas pegawai dalam jabatan.

12) Risiko Bahaya

Berisi risiko atau bahaya yang dihadapi pegawai dalam jabatan yang diduduki.

13) Kedudukan Jabatan

Berisi struktur kedudukan jabatan pegawai di KPP Pratama Mojokerto.

Dari penjelasan uraian jabatan diatas, dapat diketahui bahwa tujuan dari uraian jabatan yang di buat oleh pihak kantor, untuk menunjukkan orientasi hasil uraian-uraian harapan pihak KPP Pratama Mojokerto yang jelas kepada para pegawai kantor dan sekaligus mendorong seluruh Kepala Seksi atau Bagian dan para pegawai fungsional untuk mengetahui bahwa standar jabatan yang baik tergantung pada persyaratan (conditions) tertentu.

b. Spesifikasi Jabatan

Selain terdapat deskripsi jabatan yang tertuang dalam uraian jabatan pegawai. Dalam uraian jabatan juga terdapat syarat-syarat jabatan (*job specificatin*). Syarat-syarat Jabatan ini menjadi syarat minimum yang harus dipenuhi calon pegawai dalam pelaksanaan perencanaan jabatan pegawai KPP Pratama Mojokerto dan juga menjadi syarat jabatan yang sudah ditetapkan oleh Direktorat Jenderal Pajak.

Syarat-syarat jabatan (*job specification*) berisi syarat-syarat minimum yang dapat diterima dan harus dimiliki oleh seorang pegawai untuk melaksanakan pada suatu jabatan tertentu. Adapun syarat-syarat jabatan (*job specification*) pegawai KPP Pratama Mojokerto adalah sebagai berikut:

1) Pangkat/Golongan

- 2) Pendidikan Formal
 - 3) Diklat/Kursus
 - 4) Standar Kompetensi (Syarat-syarat lainnya)
- 1) Pangkat/Golongan pegawai KPP Pratama Mojokerto menjadi bagian dari syarat jabatan pegawai KPP Pratama Mojokerto dalam menduduki sebuah jabatan di kantor. Pangkat/Golongan adalah tingkat seseorang pegawai negeri sipil dalam susunan kepegawaian Departemen Keuangan Republik Indonesia dan yang digunakan sebagai dasar penggajian. Adapun penjelasan mengenai bagian kepangkatan pegawai di KPP Pratama Mojokerto dapat dilihat pada tabel 4.5 berikut ini:

Tabel 4.5
Sepuluh Tingkatan Kepangkatan Pegawai Negeri di KPP Pratama Mojokerto

No	Sebutan Pangkat	Singkatan	Gol/Pangkat
1.	Pengatur Muda	Pam	II/a
2.	Pengatur Muda Tk. I	Pam. I	II/b
3.	Pengatur	Pa	II/c
4.	Pengatur Tk. I	Pa. I	II/d
5.	Penata Muda	Pn.M	III/a
6.	Penata Muda Tk. I	Pn.M. I	III/b
7.	Penata	Pn	III/c
8.	Penata Tk. I	Pn. I	III/d

9.	Pembina	Pb	IV/a
10.	Pembina Tk. I	Pb. I	IV/b

Sumber Data: Intern KPP Pratama Mojokerto

Keterangan:

- Adapun pegawai KPP Pratama Mojokerto yang termasuk ke dalam Gol/Pangkat: (1) IV/b adalah Kepala Kantor, (2) IV/a adalah Kepala Seksi/Bagian. Dan Gol/Pangkat lainnya adalah pegawai selain Kepala Kantor, dan Kepala Seksi/Bagian.
 - Ketentuan tingkatan pangkat diatas tidak boleh sembarangan mengubah apapun yang ada didalamnya, karena sudah menjadi keputusan pemerintah yang tertuang di dalam Peraturan Pemerintah (PP) No. 7 tahun 1977 tentang Kepangkatan Pegawai Negeri.
- 2) Pendidikan pegawai KPP Pratama Mojokerto menjadi bagian dari syarat jabatan adalah faktor penilaian dalam perencanaan jabatan pegawai KPP Pratama Mojokerto, karena seorang pegawai yang bekerja di kantor tidak lepas dengan tugas kantor. Maka pihak KPP Pratama Mojokerto sangat memperhatikan masalah pendidikan pegawai, selain nantinya ilmu yang didapat selama menempuh pendidikan dapat digunakan sebagai bahan untuk melaksanakan

dan menyelesaikan tugas kantor, ilmu tersebut juga dapat digunakan sebagai bahan dalam mencapai prestasi kerja pegawai.

Adapun pembagian syarat jabatan ditinjau dari segi pendidikan formal pegawai KPP Pratama Mojokerto terbagi menjadi dua bagian, yaitu syarat pendidikan pada jabatan pegawai struktural dan syarat pendidikan pada jabatan pegawai fungsional, adalah sebagai berikut:

Tabel 4.6
Syarat Pendidikan Pada Jabatan Pegawai Struktural di KPP Pratama Mojokerto

No	Nama Jabatan	Syarat Pendidikan
1.	Kepala Kantor	Strata 1/Diploma IV
2.	Kepala Bagian Umum	Strata 1/Diploma IV
3.	Kepala Seksi Pengolahan Data dan Informasi	Strata 1/ Diploma IV
4.	Kepala Seksi Pelayanan	Strata 1/ Diploma IV
5.	Kepala Seksi Penagihan	Strata 1/ Diploma IV
6.	Kepala Seksi Pemeriksaan	Strata 1/ Diploma IV
8.	Kepala Waskon I	Strata 1/ Diploma IV
9.	Kepala Waskon II	Strata 1/ Diploma IV
10.	Kepala Waskon III	Strata 1/ Diploma IV
11.	Kepala Waskon IV	Strata 1/ Diploma IV
12.	AR (Account Representative) I	Strata 1/ Diploma IV
13.	AR (Account Representative) II	Strata 1/ Diploma IV
14.	AR (Account Representative) III	Strata 1/ Diploma IV
15.	AR (Account Representative) IV	Strata 1/ Diploma IV

16.	AR (Account Representative) V	Strata 1/ Diploma IV
-----	-------------------------------	----------------------

Sumber Data: Uraian Jabatan Pegawai KPP Pratama Mojokerto.

Tabel 4.7
Syarat Pendidikan Pada Jabatan Pegawai Fungsional di KPP Pratama Mojokerto

No	Nama Jabatan	Sub Bagian	Syarat Pendidikan
1.	Seksi Bagian Umum	- Penelaah Bahan Telaahan Tk.I	- Strata 1/ Diploma IV
		- Penelaah Bahan Telaahan Tk.II	- Strata 1/ Diploma IV
		- Pemroses Bahan Telaahan Tk.I	- Diploma III
		- Pemroses Bahan Telaahan Tk.II	- Diploma III
		- Sekretaris Tk.III	- Diploma I
		- Pembuat Daftar Gaji Tk.I,	- Diploma I
		- Pembuat Daftar Gaji	- Diploma I

		<p>Tk.II, - Pembuat Daftar Gaji Tk.III</p>	
		<p>- Pengelola</p>	<p>- Diploma III - Diploma I - Diploma I</p>
		<p>- Pengelola</p>	

		- Pengelola	
		- Bendahara Pengeluaran Tk.I	- Diploma III
		- Bendahara Pengeluaran Tk.II	- Diploma I
		Penata Usaha Tk.I	SMA/SLTA
2.	Seksi Pengolahan Data Dan Informasi	- Penelaah Bahan Telaahan Tk.I	- Strata 1/ Diploma IV
		- Penelaah	- Strata 1/ Diploma IV

		Bahan Telaahan Tk.II	
		- Pemroses Bahan Telaahan Tk.I	- Diploma III
		- Pemroses Bahan Telaahan Tk.II	- Diploma III
		- Penyaji Bahan Telaahan Tk.I	- Diploma I
		- Penyaji Bahan Telaahan Tk.II	- Diploma I
		Operator Console	Diploma I
3.	Seksi Pelayanan	- Penelaah Bahan Telaahan Tk.I	- Strata 1/ Diploma IV
		- Penelaah Bahan Telaahan Tk.II	- Strata 1/ Diploma IV
		- Pemroses Bahan Telaahan Tk.I	- Diploma III
		- Pemroses Bahan Telaahan Tk.II	- Diploma III
		- Penyaji Bahan Telaahan Tk.I	- Diploma I

		- Penyaji Bahan Telaahan Tk.II	- Diploma I
4.	Seksi Penagihan	- Penelaah Bahan Telaahan Tk.I - Penelaah Bahan Telaahan Tk.II	- Strata 1/ Diploma IV - Strata 1/ Diploma IV
		- Pemroses Bahan Telaahan Tk.I - Pemroses Bahan Telaahan Tk.II	- Diploma III - Diploma III
		- Penyaji Bahan Telaahan Tk.I - Penyaji Bahan Telaahan Tk.II	- Diploma I - Diploma I
		- Juru Sita Tk.I - Juru Sita Tk.II - Juru Sita	- Strata 1/ Diploma IV - Diploma III - Diploma III - Diploma I - Diploma I

		- Juru Sita	
		- Juru Sita Tk.V	
5.	Seksi Pemeriksaan	- Penelaah Bahan Telaahan Tk.I	- Strata 1/ Diploma IV - Strata 1/ Diploma IV
		- Penelaah Bahan Telaahan Tk.II	
		- Pemroses Bahan Telaahan Tk.I	- Diploma III - Diploma III
		- Pemroses Bahan Telaahan Tk.II	
		- Penyaji Bahan Telaahan Tk.I	- Diploma I
		- Penyaji Bahan Telaahan Tk.II	- Diploma I
6.	Seksi Pengawasan dan Konsultasi	- Penelaah Bahan Telaahan Tk.I	- Strata 1/ Diploma IV - Strata 1/ Diploma IV
		- Penelaah Bahan	

		Telaahan Tk.II	
		- Pemroses Bahan Telaahan Tk.I	- Diploma III
		- Pemroses Bahan Telaahan Tk.II	- Diploma III
		- Penyaji Bahan Telaahan Tk.I	- Diploma I
		- Penyaji Bahan Telaahan Tk.II	- Diploma I

Sumber Data: Uraian Jabatan Pegawai KPP Pratama Mojokerto.

Keterangan:

Akan tetapi kualifikasi pendidikan formal pegawai KPP Pratama Mojokerto yang tertera pada tabel 4.6 dan tabel 4.7 tidak menjadi syarat pendidikan formal utama pegawai dalam menduduki jabatan struktural dan jabatan fungsional, karena kadangkala bisa berubah sesuai dengan kondisi dan kebijakan oleh Direktorat Jenderal Pajak yang dibawah naungan Departemen Keuangan RI.

- 3) Diklat/kursus pegawai KPP Pratama Mojokerto menjadi bagian dari syarat jabatan. Adapun diklat/kursus pegawai KPP Pratama Mojokerto terbagi menjadi dua macam bagian yaitu:

a) Diklat "pra jabatan (*preservice training or preentry training*) "

Adalah diklat yang diberikan kepada calon pegawai negeri sipil dengan tujuan agar ia dapat dengan terampil melaksanakan tugas yang akan dipercayakan kepadanya (Wursanto, 1989:86)

b) Diklat dalam jabatan

Adalah diklat yang diberikan kepada pegawai negeri sipil dengan tujuan meningkatkan mutu, keahlian, kemampuan dan keterampilan mereka (Wursanto, 1989:98).

Sebelum menduduki sebuah jabatan para pegawai KPP Pratama Mojokerto dianjurkan terlebih dahulu untuk mengikuti diklat "pra jabatan (*preservice training or preentry training*) " yang diadakan oleh Direktorat Jenderal Pajak. Alasan mengapa diklat/kursus dijadikan syarat dalam menduduki sebuah jabatan pegawai KPP Pratama, khususnya para pegawai baru agar supaya sebelum seorang pegawai menduduki sebuah jabatan dapat mengenal secara dekat tentang visi&misi Direktorat Jenderal Pajak dan memahami hubungan kerja dengan para patner kerja di kantor.

Masa pelaksanaan program diklat tersebut dianggap sangat menentukan keberhasilan kinerja pegawai kantor pada masa yang akan datang, karena berdasarkan dari hasil penilaian pada diklat pegawai tersebut dapat digunakan dalam menentukan jenis pegawai yang dibutuhkan pada masa selanjutnya.

Adapun pembagian syarat jabatan ditinjau dari segi diklat/kursus yang harus diikuti oleh pegawai KPP Pratama Mojokerto sebelum menduduki pada jabatan tertentu terbagi menjadi dua bagian, yaitu:

- a) Syarat diklat/kursus pada jabatan pegawai struktural
- b) Syarat diklat/kursus pada jabatan pegawai fungsional

Penjelasan tentang dua bagian syarat diklat/kursus pegawai KPP Pratama Mojokerto, dapat dilihat pada tabel 4.8 dan tabel 4.9 sebagai berikut:

Tabel 4.8
Syarat Diklat/Kursus Pada Jabatan Pegawai Struktural KPP Pratama Mojokerto

No	Nama Jabatan	Syarat Diklat/kursus
1.	Kepala Kantor	- Diklatpim Tk.III - Diklat Teknis Substantif Dasar Perpajakan
2.	Kepala Bagian Umum	- Diklatpim Tk IV - Diklat Pengadaan Barang dan Jasa - Diklat Dasar Teknis Perpajakan
3.	Kepala Seksi Pengolahan Data dan Informasi	- Diklatpim Tk IV - Diklat Teknis Perpajakan - Diklat Komputer
4.	Kepala Seksi Pelayanan	- Diklatpim Tk IV

		- Diklat Teknis Substantif Dasar Perpajakan
5.	Kepala Seksi Penagihan	- Diklatpim Tk IV - Diklat Teknis Substantif Dasar Perpajakan
6.	Kepala Seksi Pemeriksaan	- Diklatpim Tk IV - Diklat Teknis Substantif Dasar Perpajakan
8.	Kepala Waskon I,	- Diklatpim Tk IV - Diklat Teknis Substantif Dasar Perpajakan
9.	Kepala Waskon II	- Diklatpim Tk IV - Diklat Teknis Substantif Dasar Perpajakan
10.	Kepala Waskon III	- Diklatpim Tk IV - Diklat Teknis Substantif Dasar Perpajakan
11.	Kepala Waskon IV	- Diklatpim Tk IV - Diklat Teknis Substantif Dasar Perpajakan
12.	AR (Account Representative) I	Diklat Teknis Dasar Perpajakan
13.	AR (Account Representative) II	Diklat Teknis Dasar Perpajakan
14.	AR (Account Representative) III	Diklat Teknis Dasar Perpajakan
15.	AR (Account Representative) IV	Diklat Teknis Dasar Perpajakan

16.	AR (Account Representative) V	Diklat Teknis Dasar Perpajakan
-----	-------------------------------	-----------------------------------

Sumber Data: Uraian Jabatan Pegawai KPP Pratama Mojokerto.

Tabel 4.9
Syarat Diklat/kursus pada Jabatan Pegawai Fungsional KPP Pratama
Mojokerto

No	Nama Jabatan	Sub Bagian	Syarat Diklat/kursus
1.	Seksi Bagian Umum	- Penelaah Bahan Telaahan Tk.I, dan - Penelaah Bahan Telaahan Tk.II	- Diklatpim Tk IV - Diklat Pengadaan Barang dan Jasa - Diklat Dasar Teknis Perpajakan
		- Pemroses Bahan Telaahan Tk.I, dan - Pemroses Bahan Telaahan Tk.II	Diklat Dasar Teknis Perpajakan
		Sekretaris Tk.III	Diklat Dasar Teknis Perpajakan
		- Pembuat Daftar Gaji Tk.I, - Pembuat Daftar Gaji Tk.II, dan - Pembuat Daftar Gaji Tk.III	Diklat Pra Jabatan
		- Pengelola Arsip Tk.I, - Pengelola Arsip Tk.II,	Diklat Dasar Teknis Perpajakan

		<p>dan</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pengelola Arsip Tk.III 	
		<ul style="list-style-type: none"> - Bendahara Pengeluaran Tk.I, dan - Bendahara Pengeluaran Tk.II 	<ul style="list-style-type: none"> - DPT II Perpajakan - Diklat Bendahara
		<ul style="list-style-type: none"> - Penata Usaha Tk.I 	<ul style="list-style-type: none"> - Tidak Ada
2.	Seksi Pengolahan Data dan Informasi	<ul style="list-style-type: none"> - Penelaah Bahan Telaahan Tk.I, dan - Penelaah Bahan Telaahan Tk.II 	<ul style="list-style-type: none"> - Diklatpim Tk IV - Diklat Pengadaan Barang dan Jasa - Diklat Dasar Teknis Perpajakan
		<ul style="list-style-type: none"> - Pemroses Bahan Telaahan Tk.I, dan - Pemroses Bahan Telaahan Tk.II 	<ul style="list-style-type: none"> - Diklat Dasar Teknis Perpajakan
		<ul style="list-style-type: none"> - Penyaji Bahan Telaahan Tk.I, dan - Penyaji Bahan Telaahan Tk.II 	<ul style="list-style-type: none"> - Diklat Dasar Teknis Perpajakan
		<ul style="list-style-type: none"> - Operator Console 	<ul style="list-style-type: none"> - Diklat Komputer, Pelatihan Aplikasi e-SPT dan SI DJP
3.	Seksi Pelayanan	<ul style="list-style-type: none"> - Penelaah Bahan Telaahan Tk.I 	<ul style="list-style-type: none"> - Diklatpim Tk IV - Diklat Pengadaan Barang dan Jasa
		<ul style="list-style-type: none"> - Penelaah Bahan Telaahan Tk.II 	<ul style="list-style-type: none"> - Diklat Dasar Teknis Perpajakan

		<ul style="list-style-type: none"> - Pemroses Bahan Telaahan Tk.I - Pemroses Bahan Telaahan Tk.II 	<ul style="list-style-type: none"> - Diklat Dasar Teknis Perpajakan
		<ul style="list-style-type: none"> - Penyaji Bahan Telaahan Tk.I - Penyaji Bahan Telaahan Tk.II 	<ul style="list-style-type: none"> - Diklat Dasar Teknis Perpajakan
4.	Seksi Penagihan	<ul style="list-style-type: none"> - Penelaah Bahan Telaahan Tk.I - Penelaah Bahan Telaahan Tk.II 	<ul style="list-style-type: none"> - Diklatpim Tk IV - Diklat Pengadaan Barang dan Jasa - Diklat Dasar Teknis Perpajakan
		<ul style="list-style-type: none"> - Pemroses Bahan Telaahan Tk.I - Pemroses Bahan Telaahan Tk.II 	<ul style="list-style-type: none"> - Diklat Dasar Teknis Perpajakan
		<ul style="list-style-type: none"> - Penyaji Bahan Telaahan Tk.I - Penyaji Bahan Telaahan Tk.II 	<ul style="list-style-type: none"> - Diklat Dasar Teknis Perpajakan
		<ul style="list-style-type: none"> - Juru Sita Tk.I - Juru Sita Tk.II - Juru Sita Tk.III - Juru Sita Tk.IV - Juru Sita Tk.V 	<ul style="list-style-type: none"> - Diklat Teknis Substantif Dasar Perpajakan - Diklat Juru Sita Pajak
5.	Seksi Pemeriksaan	<ul style="list-style-type: none"> - Penelaah Bahan Telaahan Tk.I 	<ul style="list-style-type: none"> - Diklatpim Tk IV - Diklat Pengadaan

		- Penelaah Bahan Telaahan Tk.II	Barang dan Jasa - Diklat Dasar Teknis Perpajakan
		- Pemroses Bahan Telaahan Tk.I - Pemroses Bahan Telaahan Tk.II	Diklat Dasar Teknis Perpajakan
		- Penyaji Bahan Telaahan Tk.I - Penyaji Bahan Telaahan Tk.II	Diklat Dasar Teknis Perpajakan
6.	Seksi Pengawasan dan Konsultasi	- Penelaah Bahan Telaahan Tk.I - Penelaah Bahan Telaahan Tk.II	- Diklatpim Tk IV - Diklat Pengadaan Barang dan Jasa - Diklat Dasar Teknis Perpajakan
		- Pemroses Bahan Telaahan Tk.I - Pemroses Bahan Telaahan Tk.II	Diklat Dasar Teknis Perpajakan
		- Penyaji Bahan Telaahan Tk.I - Penyaji Bahan Telaahan Tk.II	Diklat Dasar Teknis Perpajakan

Sumber Data: Uraian Jabatan Pegawai KPP Pratama Mojokerto.

- 4) Dalam syarat jabatan (*job specification*) terdapat juga tambahan standar kompetensi (syarat lainnya) guna mendukung

profesionalisme pegawai kantor dalam melaksanakan tugas-tugas jabatannya, diantaranya: bakat, minat, temperamen, kemampuan khusus, kondisi fisik, kondisi jasmani, dan sebagainya.

Standar kompetensi pegawai KPP Pratama Mojokerto juga menjadi bagian dari syarat jabatan, karena dengan melihat standar kompetensi pegawai diharapkan tidak adanya kesalahan dari pihak dalam menilai pribadi pegawai dalam melaksanakan fungsi perencanaan dan pengembangan, baik pada pegawai baru maupun pegawai lama. Adapun pembagian syarat jabatan ditinjau dari segi standar kompetensi (syarat lainnya) pegawai KPP Pratama Mojokerto sebelum menduduki pada jabatan tertentu terbagi menjadi dua bagian, yaitu: standar kompetensi pada jabatan pegawai struktural dan standar kompetensi pada jabatan pegawai fungsional. Adapun penjelasan terinci dari standar kompetensi pegawai KPP Pratama Mojokerto, dapat dilihat pada tabel 4.10 dan tabel 4.11 berikut ini:

Tabel 4.10
Standar Kompetensi pada Jabatan Pegawai Struktural KPP Pratama
Mojokerto

No	Nama Jabatan	Standar Kompetensi
1.	Kepala Kantor	<ul style="list-style-type: none"> - Otoritatif - Motivasi diri - Teratur - Analitis - Optimis - Minat untuk memimpin - Analisa resiko - Diplomatis - Penegakan Efektif
2.	Kepala Bagian Umum	<ul style="list-style-type: none"> - Otoritatif - Diplomatis - Keuangan/ minat pada bisnis - Teratur - Motivasi diri - Analitis - Minat pada penelitian - Analisa kemungkinan rugi - Minat pada perencanaan
3.	Kepala Seksi Pengolahan Data dan Informasi	<ul style="list-style-type: none"> - Minat pada komputer - Motivasi diri - Analitis - Analisa kemungkinan rugi - Teratur

		<ul style="list-style-type: none"> - Minat pada penelitian - Negosiasi - Tepat - Mengajak kerjasama
4.	Kepala Seksi Pelayanan	<ul style="list-style-type: none"> - Hubungan dengan masyarakat - Tempo (kerja cepat) - Mengajak kerjasama - Terorganisir - Berfikir kreatif - Pengembangan diri - Tekun - Motivasi diri - Otoritatif
5.	Kepala Seksi Penagihan	<ul style="list-style-type: none"> - Motivasi Diri - Analisa kemungkinan rugi - Dimotivasi oleh sebab - Penegakan efektif - <i>Diplomatic</i> (Diplomatis); - Kemampuan Memutuskan - Tekun - Kemampuan mempengaruhi - Kemampuan mengatasi masalah
6.	Kepala Seksi Pemeriksaan	<ul style="list-style-type: none"> - Motivasi Diri

		<ul style="list-style-type: none"> - Analitis - Otoritatif - Tepat - <i>Wants To Lead</i> - Teratur - Minat pada penelitian - Penegakan efektif - Tekun
8.	Kepala Waskon I	<ul style="list-style-type: none"> - Motivasi Diri - Analisa kemungkinan rugi - Dimotivasi oleh sebab - Penegakan efektif - Diplomatis - Kemampuan memutuskan - Tekun - Kemampuan mempengaruhi - Kemampuan mengatasi masalah
9.	Kepala Waskon II	<ul style="list-style-type: none"> - Motivasi Diri - Analisa kemungkinan rugi - Dimotivasi oleh sebab - Penegakan efektif - Diplomatis - Kemampuan

		<p>memutuskan</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tekun - Kemampuan mempengaruhi - Kemampuan mengatasi masalah
10.	Kepala Waskon III	<ul style="list-style-type: none"> - Motivasi Diri - Analisa kemungkinan rugi - Dimotivasi oleh sebab - Penegakan efektif - Diplomatis - Kemampuan memutuskan - Tekun - Kemampuan mempengaruhi - Kemampuan mengatasi masalah
11.	Kepala Waskon IV	<ul style="list-style-type: none"> - Motivasi Diri - Analisa kemungkinan rugi - Dimotivasi oleh sebab - Penegakan efektif - Diplomatis - Kemampuan memutuskan - Tekun

		<ul style="list-style-type: none"> - Kemampuan mempengaruhi - Kemampuan mengatasi masalah
12.	AR (Account Representative) I	<ul style="list-style-type: none"> - Motivasi Diri - Analisa kemungkinan rugi - Kemampuan berkomunikasi - Penegakan efektif - Diplomatis - Kemampuan Memutuskan - Tekun - Kemampuan mempengaruhi - Kemampuan mengatasi masalah
13.	AR (Account Representative) II	<ul style="list-style-type: none"> - Motivasi Diri - Analisa kemungkinan rugi - Kemampuan berkomunikasi - Penegakan efektif - Diplomatis - Kemampuan Memutuskan - Tekun

		<ul style="list-style-type: none"> - Kemampuan mempengaruhi - Kemampuan mengatasi
14.	AR (Account Representative) III	<ul style="list-style-type: none"> - Motivasi Diri - Analisa kemungkinan rugi - Kemampuan berkomunikasi - Penegakan efektif - Diplomatis (<i>Diplomatic</i>); - Kemampuan Memutuskan - Tekun - Kemampuan mempengaruhi - Kemampuan mengatasi
15.	AR (Account Representative) IV	<ul style="list-style-type: none"> - Motivasi Diri - Analisa kemungkinan rugi - Kemampuan berkomunikasi - Penegakan efektif - Diplomatis (<i>Diplomatic</i>); - Kemampuan Memutuskan - Tekun - Kemampuan mempengaruhi

		- Kemampuan mengatasi
16.	AR (Account Representative) V	<ul style="list-style-type: none"> - Motivasi Diri - Analisa kemungkinan rugi - Kemampuan berkomunikasi - Penegakan efektif - Diplomatis (<i>Diplomatic</i>); - Kemampuan Memutuskan - Tekun - Kemampuan mempengaruhi - Kemampuan mengatasi

Sumber Data: Uraian Jabatan Pegawai KPP Pratama Mojokerto

Tabel 4.11
Standar Kompetensi pada Jabatan Pegawai Fungsional KPP Pratama Mojokerto

No	Nama Jabatan	Sub Bagian	Standar Kompetensi
1.	Seksi Bagian Umum	<ul style="list-style-type: none"> - Penelaah Bahan Telaahan Tk.I - Penelaah Bahan Telaahan Tk.II 	<ul style="list-style-type: none"> - Otoritatif - Diplomatis - Keuangan/ minat pada bisnis - Teratur - Motivasi diri - Analitis - Minat pada

			<ul style="list-style-type: none"> penelitian - Analisa kemungkinan rugi - Minat pada perencanaan
		<ul style="list-style-type: none"> - Pemroses Bahan Telaahan Tk.I - Pemroses Bahan Telaahan Tk.II 	<ul style="list-style-type: none"> - Teratur - Tepat - Klerikal - Sistematis - Diplomatis - Optimistis - Motivasi diri - Hangat/peduli - Penolong (<i>Helpful</i>)
		Sekretaris Tk.III	<ul style="list-style-type: none"> - Klerikal - Motivasi diri - Teratur - Tepat - Sistematis - Diplomatis - Penolong - Optimistis - Penerimaan diri
		<ul style="list-style-type: none"> - Pembuat Daftar Gaji Tk.I, 	<ul style="list-style-type: none"> - Motivasi Diri - Minat pada angka - Tepat
		<ul style="list-style-type: none"> - Pembuat Daftar Gaji Tk.II 	<ul style="list-style-type: none"> - Klerikal - Teratur

		- Pembuat Daftar Gaji Tk.III	- Sistematis - Analitis - Diplomatis - Optimistis
		- Pengelola Arsip Tk.I, - Pengelola Arsip Tk.II, - Pengelola Arsip Tk.III	- Klerikal - Motivasi diri - Teratur - Tepat - Sistematis - Diplomatis
		- Bendahara Pengeluaran Tk.I - Bendahara Pengeluaran Tk.II	- Penolong - Optimistis - Penerimaan diri - Teratur - Analitis - Minat pada angka Tekun - Tepat - Analisa
			kemungkinan rugi - Optimistis - Mengambil inisiatif Keuangan/minat pada bisnis
		Penata Usaha Tk.I	- Motivasi diri - Klerikal - Teratur - Tepat

			<ul style="list-style-type: none"> - Sistematis - Diplomatis - Optimistis - Tempo (kerja cepat) Fleksibel
2.	Seksi Pengolahan Data dan Informasi	<ul style="list-style-type: none"> - Penelaah Bahan Telaahan Tk.I - Penelaah Bahan Telaahan Tk.II 	<ul style="list-style-type: none"> - Otoritatif - Diplomatis - Keuangan/minat pada bisnis - Teratur - Motivasi diri - Analitis - Minat pada penelitian - Analisa kemungkinan rugi - Minat pada perencanaan
		<ul style="list-style-type: none"> - Pemroses Bahan Telaahan Tk.I - Pemroses Bahan Telaahan Tk.II 	<ul style="list-style-type: none"> - Teratur - Tepat - Klerikal - Sistematis - Diplomatis - Optimistis - Motivasi diri - Hangat/peduli - Penolong (<i>Helpful</i>)
		<ul style="list-style-type: none"> - Penyaji Bahan 	<ul style="list-style-type: none"> - Teratur

		<p>Telaahan Tk.I</p> <p>- Penyaji Bahan</p> <p>Telaahan Tk.II</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Tepat - Klerikal - Sistematis - Diplomatis - Optimistis - Motivasi diri - Hangat/ peduli - Analitis
		Operator Console	<ul style="list-style-type: none"> - Pengembangan diri - Mengambil inisiatif Analitis - Kemampuan bergaul - Teratur - Tekun - Tepat - Sistematis - Analisa kemungkinan rugi
3.	Seksi Pelayanan	<p>- Penelaah Bahan</p> <p>Telaahan Tk.I</p> <p>- Penelaah Bahan</p> <p>Telaahan Tk.II</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Otoritatif - Diplomatis - Keuangan/ minat pada bisnis - Teratur - Motivasi diri - Analitis - Minat pada penelitian

			<ul style="list-style-type: none"> - Analisa kemungkinan rugi - Minat pada perencanaan
		<ul style="list-style-type: none"> - Pemroses Bahan Telaahan Tk.I - Pemroses Bahan Telaahan Tk.II 	<ul style="list-style-type: none"> - Teratur - Tepat - Klerikal - Sistematis - Diplomatis - Optimistis - Motivasi diri - Hangat/peduli - Penolong (<i>Helpful</i>)
		<ul style="list-style-type: none"> - Penyaji Bahan Telaahan Tk.I - Penyaji Bahan Telaahan Tk.II 	<ul style="list-style-type: none"> - Teratur - Tepat - Klerikal - Sistematis - Diplomatis - Optimistis - Motivasi diri - Hangat/peduli - Analitis
4.	Seksi Penagihan	<ul style="list-style-type: none"> - Penelaah Bahan Telaahan Tk.I - Penelaah Bahan Telaahan Tk.II 	<ul style="list-style-type: none"> - Otoritatif - Diplomatis - Keuangan/minat pada bisnis - Teratur - Motivasi diri

			<ul style="list-style-type: none"> - Analitis - Minat pada penelitian - Analisa kemungkinan rugi - Minat pada perencanaan
		<ul style="list-style-type: none"> - Pemroses Bahan Telaahan Tk.I - Pemroses Bahan Telaahan Tk.II 	<ul style="list-style-type: none"> - Teratur - Tepat - Klerikal - Sistematis - Diplomatis - Optimistis - Motivasi diri - Hangat/peduli - Penolong (<i>Helpful</i>)
		<ul style="list-style-type: none"> - Penyaji Bahan Telaahan Tk.I - Penyaji Bahan Telaahan Tk.II 	<ul style="list-style-type: none"> - Teratur - Tepat - Klerikal - Sistematis - Diplomatis - Optimistis - Motivasi diri - Hangat/peduli - Analitis
		<ul style="list-style-type: none"> - Juru Sita Tk.I - Juru Sita Tk.II - Juru Sita Tk.III 	<ul style="list-style-type: none"> - Motivasi Diri - Analisa kemungkinan rugi

		<ul style="list-style-type: none"> - Juru Sita Tk.IV - Juru Sita Tk.V 	<ul style="list-style-type: none"> - Dimotivasi oleh sebab Penegakan efektif - <i>Diplomatic</i> (Diplomatis); - Tepat - Tekun - Kemampuan mempengaruhi
5.	Seksi Pemeriksaan	<ul style="list-style-type: none"> - Penelaah Bahan Telaahan Tk.I - Penelaah Bahan Telaahan Tk.II 	<ul style="list-style-type: none"> - Otoritatif - Diplomatis - Keuangan/minat pada bisnis - Teratur - Motivasi diri - Analitis - Minat pada penelitian - Analisa kemungkinan rugi - Minat pada perencanaan
		<ul style="list-style-type: none"> - Pemroses Bahan Telaahan Tk.I - Pemroses Bahan Telaahan Tk.II 	<ul style="list-style-type: none"> - Teratur - Tepat - Klerikal - Sistematis - Diplomatis - Optimistis - Motivasi diri

			<ul style="list-style-type: none"> - Hangat/peduli - Penolong (<i>Helpful</i>)
		<ul style="list-style-type: none"> - Penyaji Bahan Telaahan Tk.I - Penyaji Bahan Telaahan Tk.II 	<ul style="list-style-type: none"> - Teratur - Tepat - Klerikal - Sistematis - Diplomatis - Optimistis - Motivasi diri - Hangat/peduli - Analitis
6.	Seksi Pengawasan dan Konsultasi	<ul style="list-style-type: none"> - Penelaah Bahan Telaahan Tk.I - Penelaah Bahan Telaahan Tk.II 	<ul style="list-style-type: none"> - Otoritatif - Diplomatis - Keuangan/minat pada bisnis - Teratur - Motivasi diri - Analitis - Minat pada penelitian - Analisa kemungkinan rugi - Minat pada perencanaan
		<ul style="list-style-type: none"> - Pemroses Bahan Telaahan Tk.I - Pemroses Bahan Telaahan Tk.II 	<ul style="list-style-type: none"> - Teratur - Tepat - Klerikal - Sistematis

			<ul style="list-style-type: none"> - Diplomatis - Optimistis - Motivasi diri - Hangat/peduli - Penolong (<i>Helpful</i>)
		<ul style="list-style-type: none"> - Penyaji Bahan Telaahan Tk.I - Penyaji Bahan Telaahan Tk.II 	<ul style="list-style-type: none"> - Teratur - Tepat - Klerikal - Sistematis - Diplomatis - Optimistis - Motivasi diri - Hangat/peduli - Analitis

Sumber Data: Uraian Jabatan Pegawai KPP Pratama Mojokerto.

Dari penjelasan spesifikasi jabatan pegawai KPP Pratama Mojokerto diatas, dapat diketahui bahwa spesifikasi jabatan merupakan persyaratan minimum pegawai KPP Pratama Mojokerto yang harus dipenuhi sebelum menduduki jabatan tertentu. Informasi spesifikasi jabatan ini dipergunakan untuk memberikan uraian dan memudahkan pegawai kantor untuk mengetahui spesifikasi jabatan apa saja yang harus dipenuhi guna menduduki jabatan tertentu.

c. Standar Kinerja Jabatan

Standar kinerja jabatan pegawai KPP Pratama Mojokerto juga tertuang dalam uraian jabatan pegawai, akan tetapi istilah standar kinerja jabatan yang digunakan oleh KPP Pratama Mojokerto adalah dimensi jabatan. Masing-masing seksi berbeda dimensi jabatannya satu sama lain. Dimensi jabatan di KPP Pratama Mojokerto menjadi tanggung jawab penuh setiap kepala seksi/bagian karena dimensi jabatan adalah suatu penentuan tingkat kinerja yang diharapkan oleh pemegang jabatan, akan tetapi dalam mencapai tingkat dimensi jabatan yang diharapkan kepala seksi/bagian dibantu oleh sub bagiannya masing-masing. Adapun penjelasan mengenai uraian standar kinerja jabatan atau dimensi jabatan dapat dilihat pada tabel 4.12 berikut ini:

Tabel 4.12
Standar Kinerja Jabatan atau Dimensi Jabatan di KPP Pratama Mojokerto

No	Nama Jabatan	Standar Kinerja Jabatan atau Dimensi Jabatan
1.	Kepala Kantor	<ul style="list-style-type: none"> - Jumlah Sumber Daya Manusia. - Luas Wilayah. - Jumlah Penerimaan Pajak. - Jumlah Anggaran (DIP A).
2.	Kepala Bagian Umum	<ul style="list-style-type: none"> - Jumlah Sumber Daya Manusia. - Jumlah Anggaran dalam

		DIPA.
3.	Kepala Seksi Pengolahan Data dan Informasi	- Jumlah Sumber Daya Manusia. - Jenis data perpajakan yang diolah.
4.	Kepala Seksi Pelayanan	- Jumlah Sumber Daya Manusia. - Jumlah produk hukum yang diterbitkan. - Pengadministrasian berkas perpajakan.
5.	Kepala Seksi Penagihan	- Jumlah Sumber Daya Manusia. - Jumlah Tunggakan Pajak.
6.	Kepala Seksi Pemeriksaan	- Jumlah Sumber Daya Manusia. - Jumlah Surat Perintah Pemeriksaan yang diterbitkan.
8.	Kepala Waskon I, II, III, dan IV	- Jumlah Sumber Daya Manusia. - Jumlah Wajib Pajak.

Sumber Data: Uraian Jabatan Pegawai KPP Prata ma Mojokerto.

Islam sangat memperhatikan masalah profesionalisme pekerja. Maka dari itu islam memberikan tuntunan yang sangat jelas untuk

mewujudkan pekerja muslim yang profesional, diantaranya usaha untuk melakukan analisis jabatan pekerja pada instansi atau perusahaan.

Adapun tuntunan pokok yang diberikan oleh Islam dalam mewujudkan pekerja muslim yang profesional adalah sebagai berikut:

Pertama, *Kafa'ah*, kecakapan atau kemampuan diperoleh melalui pendidikan, pelatihan, dan pengalaman. Hendaknya seorang pekerja dituntut untuk memiliki keahlian dan kecakapan yang nantinya digunakan dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

Seperti yang dijelaskan pada uraian jabatan pegawai KPP Pratama Mojokerto, yaitu terdapat spesifikasi jabatan (syarat jabatan) yang harus dipenuhi oleh pegawai untuk menduduki sebuah jabatan di kantor. Hal ini ditujukan agar supaya tidak terjadi kesalahan dalam perencanaan pegawai (perekrutan, seleksi, dan penempatan jabatan) dengan cara penyesuaian antara keahlian atau kecakapan yang dimiliki oleh pegawai dengan syarat jabatan (*job specification*), sehingga nantinya diharapkan berguna dalam mewujudkan kinerja pegawai yang maksimal kepada pihak KPP Pratama Mojokerto.

Kedua, *Himmatul 'Amal* atau etos kerja yang tinggi, diraih dengan jalan menjadikan motivasi ibadah sebagai pendorong utama disamping motivasi penghargaan (*reward*) dan hukuman (*punishment*) serta perolehan material.

Dalam uraian jabatan pegawai KPP Pratama Mojokerto, salah satunya yaitu: dalam deskripsi jabatan terdapat uraian mengenai hasil kerja pegawai. Dari target hasil kerja yang ditentukan oleh DJP itulah yang nanti akan dijadikan oleh pihak kantor sebagai bahan pertimbangan dalam pemberian bonus (upah insentif) kepada pegawai kantor atas pencapaian target maksimal hasil kerja dalam jabatannya. Dengan hal seperti itu dapat menjadikan motivasi bagi pegawai dalam meningkatkan kinerjanya. Hal ini di dukung oleh paparan dari hasil wawancara penulis dengan Bpk. Trijoso selaku Kepala Bagian Umum KPP Pratama Mojokerto, yaitu:

"Hasil kerja setiap pegawai KPP Pratama menjadi pertimbangan pihak kantor dalam memberikan *reward* yang berupa bonus (upah insentif), atas pencapaian target maksimal dari hasil kerja jabatan kepada pegawai tersebut"

(Wawancara Penulis dengan Bpk. Trijoso pada hari Jum'at, 20 Juni 2008, jam 10.15 WIB di Ruang Kepala Bagian Umum KPP Pratama Mojokerto).

Ketiga, *Shiddiq, Istiqamah, Fathanah, Amanah, dan Tablig* yaitu, sifat kejujuran, tidak mudah putus asa, terpercaya dan bertanggung jawab diperoleh dengan menjadikan tauhid sebagai unsur pendorong dan pengontrol utama tingkah laku.

Dalam uraian jabatan pegawai KPP Pratama Mojokerto, salah satunya yaitu: dalam deskripsi jabatan terdapat uraian tugas jabatan dan tanggung jawab pegawai. Pegawai KPP Pratama Mojokerto wajib untuk melaksanakan tugas jabatan yang disertai dengan sikap tanggung jawab atas tugas-tugas jabatan pegawai. Hal tersebut merupakan kewajiban individu setiap pegawai dan pemberian kontribusi pegawai berupa kinerja atas jabatan dan gaji yang selama ini telah diberikan oleh pihak kantor. Dan yang lebih penting lagi adanya sikap terpercaya bagi seluruh pegawai dalam menjaga data-data kerahasiaan pihak KPP Pratama Mojokerto dari pihak-pihak lain.

2. Peranan Analisis Jabatan (*Job Analysis*) dalam Penempatan Pegawai Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mojokerto

Setelah mengetahui gambaran dari analisis jabatan pegawai KPP Pratama Mojokerto. Penulis akan mencoba untuk memulai masuk pada paparan dan pembahasan inti dari penelitian ini, yaitu mengenai bagaimana peranan analisis jabatan (*job analysis*) dalam penempatan pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mojokerto.

Menurut Dale S. Beach dalam bukunya yang berjudul *Personnel: The Management of People at Work*, informasi jabatan yang berasal dari analisis jabatan yang luas dapat digunakan untuk:

- Organisasi dan perencanaan tenaga kerja.
- Penarikan tenaga kerja, seleksi, dan penempatan.

- Penyusunan tarif pembayaran yang baik.
- Perencanaan kembali jabatan.
- Pelatihan pegawai dan pengembangan manajemen.
- Penilaian pelaksanaan pekerjaan.
- Keselamatan dan kesehatan atau Memprediksi kondisi kerja di perusahaan (Moekijat, 1998:45).

Dalam penelitian ini peneliti memusatkan pokok masalah kepada peranan analisis jabatan dalam penempatan pegawai. Informasi yang dihasilkan oleh analisis jabatan dapat dibagi menjadi tiga komponen, yaitu: deskripsi jabatan, spesifikasi jabatan dan standar kinerja jabatan.

Sebelum masuk kepada pembahasan mengenai peranan analisis jabatan dalam penempatan pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mojokerto, terlebih dahulu untuk mengetahui sebagaiia dari jenis penempatan pegawai KPP Pratama Mojokerto, yaitu:

Pertama, pengangkatan pegawai baru atau Capeg untuk diangkat jadi pegawai penuh sekaligus penempatan pegawai di KPP Pratama Mojokerto, yaitu: pegawai baru atau Capeg sudah dinyatakan lulus tes pegawai pajak, Diklat/kursus "Pra Jabatan" dan prosedur-prosedur yang harus dipeuhi, kemudian pegawai baru atau Capeg penuh akan mendapatkan surat pengangkatan pegawai negeri dan juga surat jabatan oleh pihak Direktorat Jenderal Pajak untuk ditugaskan di KPP Pratama Mojokerto. Pegawai baru atau Capeg penuh akan dilantik dengan

pengambilan sumpah pegawai menurut agama dan kepercayaan masing-masing oleh Kepala Kantor KPP Pratama Mojokerto. Dan barulah pegawai tersebut dinyatakan resmi/sah sebagai pegawai negeri sipil yang menduduki sebuah jabatan di KPP Pratama Mojokerto.

Kedua, penempatan pegawai, khususnya pegawai pada jabatan Eselon IV yaitu: Kepala Kantor dan Kepala Seksi/bagian yang masih menduduki jabatan di KPP Pratama, berupa pada jenis penempatan: promosi, transfer dan demosi berdasarkan penilaian dari Sekretariat DJP atas berbagai pertimbangan didalamnya. Pegawai tersebut akan mendapatkan Surat Tugas Jabatan Pegawai dari Direktorat Jenderal Pajak.

Ketiga, penempatan pegawai yang terjadi karena Reformasi Birokrasi Departemen Keuangan, khususnya pada Direktorat Jenderal Pajak seperti yang baru kemarin diadakan **Pendaftaran Mapping dan Seleksi Pegawai untuk Ditempatkan Pada Unit Kerja dengan Sistem Administrasi Modern (SAM) di seluruh Indonesia**, Dalam rangka proses reformasi birokrasi sebagai bagian dari reformasi pelayanan, Direktorat Jenderal Pajak dituntut untuk secara bersungguh-sungguh melakukan perubahan dalam manajemen sumber daya manusia demi meningkatkan kapasitas dan kompetensi serta mengoptimalkan sumber daya manusia secara efisien. Setiap pegawai Direktorat Jenderal Pajak diwajibkan secara aktif mengikuti proses *mapping* dan seleksi ini untuk ditempatkan pada unit kerja dengan Sistem Administrasi Modern (SAM) dengan memenuhi

beberapa prosedur dan persyaratan yang telah ditentukan. Dan bagi Para pejabat Eselon IV, AR, dan Pejabat Fungsional yang telah mengikuti dan dinyatakan telah lulus tes seleksi Sistem Administrasi Modern pada Tahun 2003, 2004 dan 2005 atau telah ditempatkan di unit kerja dengan Sistem Administrasi Modern (SAM) tidak perlu lagi mengikuti proses pendaftaran ini.

Melihat uraian diatas dapat disimpulkan bahwa banyak sekali macam-macam penempatan pegawai KPP Pratama Mojokerto. Untuk mendukung validitas dari penjelasan jenis penempatan pegawai diatas. Berikut ini adalah paparan dari hasil wawancara peneliti dengan Bpk. Trijoso selaku Kepala Bagian Umum KPP Pratama Mojokerto, yaitu:

"Ada beberapa jenis penempatan pegawai KPP Pratama Mojokerto, contoh salah satunya adalah penempatan pegawai pada jabatan Eselon IV, yaitu pegawai yang menjabat sebagai Kepala Kantor dan Kepala Seksi/bagian, baik ditempatkan kepada jabatan yang lebih tinggi maupun ditempatkan dengan cara dipindah tugaskan ke daerah lain berdasarkan surat jabatan dari Direktorat Jenderal Pajak".
(Wawancara Peneliti dengan Bpk. Trijoso pada hari Jum'at, 20 Juni 2008, jam 10.15 WIB di Ruang Kepala Bagian Umum KPP Pratama Mojokerto).

Direktorat Jenderal Pajak sangat berperan dalam pengambil kebijakan pada penempatan jabatan dan pengangkatan pegawai KPP

Pratama Mojokerto, sesuai dengan PP No. 9 tahun 2003 pasal 2 dan pasal 3, yaitu: Pejabat-pejabat yang berwenang mengangkat para pegawai negeri sipil, salah satunya adalah Ketua Lembaga atau Sekretaris Dirjen, yang dalam hal ini Sekretariat Direktorat Jenderal Pajak di delegasikan kepada KANWIL DJP Jawa Timur, kemudian didelegasikan lagi kepada Kepala Kantor KPP Pratama Mojokerto.

Jadi pegawai baru atau Capeg penuh KPP Pratama Mojokerto dikatakan sah/resmi untuk diangkat menjadi pegawai negeri pajak dan ditempatkan kepada jabatan yang ditentukan, apabila Pegawai baru atau Capeg penuh mendapatkan Surat Pengangkatan Pegawai Negeri dan Penempatan Jabatan di KPP Pratama Mojokerto dari pihak Sekretariat Direktorat Jenderal Pajak melewati Kantor Wilayah DJP Jawa Timur II Surabaya.

Di bawah ini adalah pendukung kejelasan paparan diatas oleh peneliti dari hasil wawancara penulis dengan Bpk. Trijoso selaku Kepala Bagian Umum KPP Pratama Mojokerto, yaitu:

"Pengambil kebijakan dalam penempatan jabatan dan pengangkatan pegawai KPP Pratama Mojokerto adalah Direktorat Jenderal Pajak (DJP). Pegawai KPP Pratama Mojokerto yang akan ditempatkan pada jabatan tertentu atau dipindah tugaskan ke daerah lain, akan mendapatkan Surat Jabatan yang dibuat langsung Sekretariat DJP, melewati Kantor Wilayah DJP Jawa Timur II Surabaya dan barulah

pegawai tersebut dinyatakan resmi/sah untuk menempati jabatan baru yang telah ditetapkan".

(Wawancara Peneliti dengan Bpk. Trijoso pada hari Jum'at, 20 Juni 2008, jam 10.15 WIB di Ruang Kepala Bagian Umum KPP Pratama Mojokerto).

Tidak ada batasan waktu tertentu dalam penempatan jabatan pegawai KPP Pratama Mojokerto, karena hal itu tergantung kepada kebijakan Direktorat Jenderal Pajak dengan memperhitungkan beberapa kondisi yang ada. Seperti hasil paparan dari wawancara peneliti dengan Bpk. Trijoso selaku Kepala Bagian Umum KPP Pratama Mojokerto, yaitu:

"Tidak ada batasan waktu tertentu untuk melakukan perubahan pegawai KPP Pratama Mojokerto, salah satu diantaranya dalam penempatan pegawai kantor. Semua hal tersebut merupakan ketetapan dari Direktorat Jenderal Pajak sebagai pengambil kebijakan penuh terhadap pengaturan di KPP Pratama seluruh Indonesia"

(Wawancara Peneliti dengan Bpk. Trijoso pada hari Jum'at, 20 Juni 2008, jam 10.15 WIB di Ruang Kepala Bagian Umum KPP Pratama Mojokerto).

Bentuk analisis jabatan di KPP Pratama Mojokerto adalah uraian jabatan pegawai, karena uraian jabatan pegawai memuat informasi

mengenai deskripsi jabatan itu sendiri dan syarat jabatan (*job specification*) pegawai yang telah dijelaskan sebelumnya secara rinci pada gambaran analisis jabatan pegawai KPP Pratama Mojokerto.

Dalam penempatan pegawai KPP Pratama Mojokerto terdapat persyaratan tertentu yang harus dipenuhi oleh pegawai, diantaranya adalah pendidikan, pelatihan, dan lain-lain yang disesuaikan dengan jabatan yang akan diduduki guna membantu dalam mempertimbangkan DJP dalam penempatan pegawai. Persyaratan tersebut adalah Syarat Jabatan yang tertuang di dalam uraian jabatan pegawai KPP Pratama Mojokerto yang harus dipenuhi, apabila seorang pegawai mau menduduki jabatan baru dalam KPP Pratama. Adapun di bawah ini adalah hasil wawancara peneliti dengan Bpk. Trijoso selaku Kepala Bagian Umum KPP Pratama Mojokerto guna mendukung dari kejelasan penjelasan diatas, yaitu:

"Syarat Jabatan menjadi hal yang paling penting bagi pegawai, guna membantu dalam penilaian penempatan pegawai KPP Pratama Mojokerto".

(Wawancara Peneliti dengan Bpk. Trijoso pada hari Jum'at, 20 Juni 2008, jam 10.15 WIB di Ruang Kepala Bagian Umum KPP Pratama Mojokerto).

Akan tetapi selain itu juga terdapat faktor-faktor lain yang menjadi pertimbangan Direktorat Jenderal Pajak dalam menempatkan pegawai

KPP Pratama Mojokerto, khususnya bagi penempatan pada pegawai jabatan Eselon IV. Yaitu uraian singkat dari hasil wawancara peneliti dengan Bpk. Trijoso selaku Kepala Bagian Umum KPP Pratama Mojokerto:

"Terdapat juga faktor-faktor lain, selain syarat jabatan yang tertuang dalam uraian jabatan pegawai KPP Pratama Mojokerto, guna menjadi bahan pertimbangan dalam penempatan pegawai khususnya pegawai pada jabatan Eselon IV, yaitu:

- Prestasi kerja pegawai pada jabatan Eselon IV.
- DP3 (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil).
- Disiplin kerja.
- Buku produksi pegawai pada jabatan Eselon IV.
- Data penilaian pribadi pekerjaan tepat waktu.
- Referensi dari atasan (Kepala Kantor), bagi Kepala Seksi/bagian, sedangkan kalau Kepala Kantor berdasarkan referensi dari Kepala Kantor Wilayah Jawa Timur II Surabaya.

(Wawancara Peneliti dengan Bpk. Trijoso pada hari Jum'at, 20 Juni 2008, jam 10.15 WIB di Ruang Kepala Bagian Umum KPP Pratama Mojokerto).

Dari analisis jabatan yang berupa syarat jabatan (*job specification*) terbukti berperan dalam penempatan pegawai KPP Pratama Mojokerto,

hal itu terbukti bahwa dalam penempatan pegawai juga terdapat keahlian dan kecakapan yang menjadi persyaratan tertentu yang harus dipenuhi oleh pegawai kantor dalam menduduki sebuah jabatan baru, diantaranya adalah pendidikan, pelatihan, dan lain-lain. Seperti yang dijelaskan pada hadist yang menjelaskan tentang penempatan pegawai menurut islam adalah sebagai berikut:

Berdasarkan hadist yang diriwayatkan oleh Bukhori (57) yang menjelaskan bahwa "Jika suatu urusan (pekerjaan) diserahkan kepada orang yang bukan ahlinya, maka tunggulah kehancurannya" (Hadist Syarif Digital).

Adapun pengaplikasian dari hadist diatas ke dalam dunia Manajemen Sumber Daya Manusia adalah bahwa pengangkatan dan penempatan pegawai ke dalam sebuah jabatan, harus berdasarkan keahlian dan kecakapan baik dalam segi pendidikan, pelatihan (diklat), pengalaman dan sebagainya. Karena dari keahlian dan kecakapan, karena itulah nantinya digunakan pekerja dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan oleh instansi/perusahaan.

Peranan analisis jabatan yang berupa syarat jabatan (*job specification*) adalah sebagai bahan DJP dalam menilai pegawai untuk ditempatkan pada sebuah jabatan tertentu di KPP Pratama Mojokerto. Dengan ditematkannya pegawai berdasarkan syarat jabatan dapat mempengaruhi kinerja pegawai sehingga mencapai prestasi kerja yang

unggul, dan yang lebih penting lagi adalah dapat mewujudkan tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang KPP Pratama Mojokerto.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Dari penjelasan bab-bab sebelumnya, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Gambaran Analisis Jabatan (*Job Analysis*) Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama.

Analisis jabatan terdiri dari tiga komponen yang tidak bisa dipisahkan, yaitu: deskripsi jabatan, spesifikasi jabatan dan standar kinerja jabatan. Ketiga komponen tersebut tertuang dalam Uraian Jabatan Pegawai KPP Pratama Mojokerto.

- a. Deskripsi Jabatan

Pegawai KPP Pratama Mojokerto bekerja pada hari Senin-Jum'at dan di jam 07.30-17.00 WIB. Pada hari dan jam itulah pegawai kantor mengembangkan karirnya berdasarkan pendidikan atau pengetahuan, kemampuan, pelatihan, keahliannya guna mendapatkan tingkat kinerja yang tinggi.

Adapun yang tergolong di dalamnya adalah nama jabatan, ikhtisar jabatan, tujuan jabatan, uraian tugas dan kegiatan, bahan yang digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan, alat yang digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan, hasil kerja, wewenang, tanggung jawab,

hubungan kerja, masalah dan tantangan jabatan, risiko bahaya, kedudukan jabatan.

b. Spesifikasi Jabatan (Syarat Jabatan)

Adapun syarat-syarat jabatan (*job specification*) berisi syarat-syarat minimum yang dapat diterima dan harus dimiliki oleh seorang pegawai dalam melaksanakan suatu jabatan tertentu. Adapun syarat-syarat jabatan (*job specification*) pegawai KPP Pratama Mojokerto meliputi: pangkat/golongan, pendidikan formal, diklat/kursus, dan standar kompetensi (syarat-syarat lainnya).

c. Standar Kinerja Jabatan

Istilah standar kinerja jabatan yang digunakan oleh KPP Pratama Mojokerto adalah dimensi jabatan yang tertuang di dalam uraian jabatan pegawai KPP Pratama Mojokerto. Masing-masing seksi berbeda dimensi jabatannya satu sama lain. Dimensi jabatan di KPP Pratama Mojokerto menjadi tanggung jawab penuh setiap kepala seksi/bagian karena dimensi jabatan adalah suatu penentuan tingkat kinerja yang diharapkan oleh pemegang jabatan, akan tetapi dalam mencapai tingkat dimensi jabatan yang diharapkan kepala seksi/bagian dibantu oleh sub bagiannya masing-masing.

2. Peranan Analisis Jabatan (*Job Analysis*) dalam Penempatan Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama

Analisis Jabatan yang berupa syarat jabatan (*job specification*) terbukti berperan dalam penempatan pegawai KPP Pratama Mojokerto. Hal tersebut dibuktikan oleh adanya syarat jabatan minimum yang harus dipenuhi oleh pegawai sebelum menduduki sebuah jabatan di KPP Pratama Mojokerto. Semua persyaratan jabatan minimum tersebut tertuang di dalam uraian jabatan pegawai KPP Pratama Mojokerto.

Dampak dari peranan analisis jabatan dalam penempatan pegawai adalah dengan ditempatkannya pegawai berdasarkan syarat jabatan dapat mempengaruhi kinerja pegawai sehingga mencapai prestasi kerja yang unggul, dan yang lebih penting lagi adalah dapat mewujudkan tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang KPP Pratama Mojokerto.

B. Saran

1. Bagi Akademisi: Penulis mengharapkan terdapat penelitian selanjutnya yang membahas tentang analisis jabatan karyawan perusahaan dengan dikaji dari sudut pandang yang berbeda, sehingga penelitian tentang analisis jabatan pegawai ini tidak berhenti sampai di sini, karena hasil dari analisis jabatan karyawan dapat digunakan sebagai formula untuk berbagai program Manajemen Sumber Daya Manusia.

2. Bagi KPP Pratama Mojokerto:

- Penulis mengharapkan kepada pihak kantor untuk memilah-milah antara uraian jabatan mana saja yang masuk kedalam deskripsi jabatan, spesifikasi jabatan, standar kinerja jabatan kemudian di cover menjadi sebuah informasi uraian jabatan, sehingga terbentuklah informasi uraian jabatan pegawai yang terstruktur dan lebih mudah dipahami oleh setiap pegawai.
- Penulis mengharapkan kepada pihak kantor untuk lebih memperhatikan lagi mengenai analisis jabatan pegawai, karena informasi analisis jabatan pegawai adalah sebuah formulasi manajemen sumber daya manusia yang banyak sekali kegunaannya, diantaranya: dapat digunakan dalam perencanaan fungsi *staffing (recruitment, selection, placement)*, evaluasi jabatan, pelatihan dan pengembangan pegawai, penialian pelaksanaan pekerjaan, pemberian upah insentif/bonus, perencanaan karir pegawai dan sebagainya.

DAFTAR PUSTAKA

Alwi, Syafaruddin. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia (strategi keunggulan kompetitif) Edisi Pertama*. Penerbit BPFE-YOGYAKARTA, Yogyakarta.

Al-Qur'an Digital

Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek. Edisi Revisi V*. Penerbit PT. Rineka Cipta, Jakarta.

Benardin, John dan Russel, Joyce E.A. 1993. *Human Resource Management, an experiental approach*. By Mc Graw-Hill, Inc, New York USA.

Dahlan, M & Partanto, A Pius. 1994. *Kamus Ilmiah Populer*. Penerbit Arkola, Surabaya:.

Dessler, Gary. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid 1*, Terj Bunyamin Molan. Penerbit PT. Prenhallindo, Jakarta.

Gomes, Cardoso, Faustino. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. CV Andi Offset, Yogyakarta.

Hadist Syarif Digital.

Hafidhuddin, Didin dan Hendri Tanjung. 2003. *Manajemen Syari'ah dalam praktek*. Penerbit Gema Insani, Jakarta.

Handoko, Hani T. 2002. *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE-YOGYAKARTA, Yogyakarta.

Hasibuan, Malayu. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. Penerbit PT. Bumi Aksara, Jakarta.

Mangkunegara, Prabu, Anwar, 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.

Manullang. 1981. *Management Personalialia*. Penerbit Ghalia Indonesia, Jakarta.

- Manullang, dan Marihot Manullang. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Pertama*. Penerbit BPFE-YOGYAKARTA, Yogyakarta.
- Marzuki. 1983. *Metodologi Riset*. Penerbit BPFE-UII, Yogyakarta.
- Mathis, Robert L. dan Jackson, John H. 2006. *Human Resource Management*. Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Moekijat. 1999. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia (Manajemen Kepegawaian)*. Penerbit Mandar Maju, Bandung.
- . 1998. *Analisis Jabatan*. Penerbit Mandar Maju, Bandung.
- Moleong J Lexy. 2006. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. PT Remaja Rosda Karya, Bandung.
- Nasution. 2007. *Metode Research (Penelitian Ilmiah)*. Penerbit Bumi Aksara, Jakarta.
- Nawawi, Hadari. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk bisnis yang kompetitif*. Penerbit Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- . 2007. *Metode Penelitian Bidang Sosial*. Penerbit Gajah Mada Press, Yogyakarta.
- Pedoman Penulisan Karya Ilmiah. 2007. Penerbit Fakultas Ekonomi UIN Malang.
- Rivai, Veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*. Penerbit PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Sastrohadiwiryo, Siswanto. 2005. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia (pendekatan administratif dan operasional)*. Penerbit PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Siagian. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Bumi Aksara, Jakarta.
- Sihotang. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit PT. Pradnya Paramita.

- Siswanto, Bedjo. 2002. *Manajemen Tenaga Kerja Edisi Revisi*. Penerbit Sinar Baru, Bandung.
- Strauss, George dan Leonard R. Sayles. 1991. *Manajemen Personalial; Segi Manusia Dalam Organisasi Jilid II*, Terj. Grace M. Hadikusuma dan Rochmulyati Hamzah. PT. Karya. Unipress Jakarta.
- Sugiyono. 2005. *Memahami Penelitian Kualitatif*. CV. ALFABETA, Bandung.
- Saifulloh. 2006. *Metodologi Penelitian*. Penerbit UIN Malang, Malang.
- Syaifudin Asy'ari "Peranan Analisis Jabatan Dalam Rekrutment Karyawan Pada Perusahaan Kopi Burung Jalak Malang". Skripsi, Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Malang. 2005, tidak diterbitkan.
- Undang-undang Kepegawaian UU RI Nomor 43 Tahun 1999 tentang perubahan atas UU RI No. 8 Thn. 1974, tentang pokok-pokok kepegawaian dan PP RI Nomor 48 Tahun 2005 tentang pengangkatan tenaga honorer menjadi calon pegawai negeri sipil. 2007. Penerbit Asa Mandiri, Jakarta.
- Widjajakusuma, Karebet dan Ismail, Yusanto. 2002. *Pengantar Manajemen Syari'at*. Penerbit Khairul Bayan, Jakarta Selatan.
- Wursanto, IG. 1989. *Manajemen Kepegawaian 2*. Penerbit Kanisius (Anggota IKAPI), Yogyakarta.

LAMPIRAN-LAMPIRAN

DEPARTEMEN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) MALANG
FAKULTAS EKONOMI


Terakreditasi "A" SK BAN-PT Depdiknas Nomor : 005/BAN-PT/ Ak-X/S1/II/2007
Jalan Gajayana 50 Malang 65144 Telepon (0341) 558881, Faksimile (0341) 558881
Jalan Gajayana 50 Malang 65144, Telp/Fax. (0341) 558881
e-mail : feuinmlg@yahoo.co.id

BUKTI KONSULTASI

Nama : Khoirun Nisa'
NIM : 04610065
Dosen Pembimbing : Jamal Lulail Yunus, SE.,MM
Judul Skripsi : Peranan Analisis Jabatan (*Job Analysis*) dalam Penempatan Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mojokerto

No	Tanggal	Materi Konsultasi	Tanda Tangan
1	03 Maret 2008	Seminar Proposal Skripsi	1 
2	10 Maret 2008	Revisi Proposal Skripsi	2 
3	15 Maret 2008	ACC Hasil Proposal Skripsi	3 
4	10 Mei 2008	Bab I, II, III	4 
5	20 Mei 2008	ACC Bab I, II, III	5 
6	15 Juli 2008	Bab IV	6 
7	15 Juli 2008	ACC Bab IV dan Konsultasi Bab V	7 
8	24 Juli 2008	ACC Bab V	8 
9	24 Juli 2008	ACC Keseluruhan	9 

Malang, 24 Juli 2008
Dekan,


Drs. HA. MUHTADI RIDWAN, MA
NIP. 150231828



DEPARTEMEN KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA
DIREKTORAT JENDERAL PAJAK
KANTOR WILAYAH DJP JAWA TIMUR II
KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA MOJOKERTO

Jalan Gajah Mada No. 145
Mojokerto
Homepage DJP : <http://www.pajak.go.id>

Telepon (0321) 328481
Faximile (0321) 322864

SURAT KETERANGAN
Nomor : KET-1689/WPJ.24/KP.0301/2008

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : **Drs. Anwar Saidin, M.M**
NIP : **060043288**
Jabatan : **Kepala Kantor Pelayanan Pajak Pratama
Mojokerto**

menerangkan bahwa :

Nama : **Khoirun Nisa'**
Nim : **04610065**
Lembaga Pendidikan : **Universitas Islam Negeri Malang**
Program Studi : **Ekonomi Manajemen**

telah melakukan kegiatan Penelitian / Mencari Data pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mojokerto mulai tanggal 26 Mei s.d 04 Juli 2008 dengan mengambil tema "Peranan Analisis Jabatan (Job Analysis) dalam Penempatan Pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mojokerto"

Demikian Surat Keterangan ini dibuat untuk dapat digunakan bagi yang berkepentingan.

Mojokerto, 21 Juli 2008
Kepala Kantor

Drs. Anwar Saidin, M.M.
NIP 060043288

LAMPIRAN III

PROFIL KOTA MOJOKERTO

Kota Mojokerto terletak di tengah-tengah Kabupaten Mojokerto, terbentang pada 7° 33' Lintang Selatan dan 112° 28' Bujur Timur.

1. Batas-batas Kota Mojokerto

- a. Bagian Utara : Sungai Brantas.
- b. Bagian Selatan : Kecamatan Puri (Kabupaten Mojokerto).
- c. Bagian Timur : Kecamatan Mojoanyar (Kabupaten Mojokerto).
- d. Bagian Barat : Kecamatan Sooko (Kabupaten Mojokerto).

2. Keadaan Geografis

Luas wilayah Kota Mojokerto : ± 1.646,54 ha

Terdiri Dari:

- a. ± 872,01 ha tanah sawah (±40,81%)
- b. ± 156,27 ha tanah kering (± 9,49%)
- c. ± 744,09 ha bangunan (± 45,24%)
- d. ± 73,36 ha penggunaan lain-lain

3. Pembagian wilayah Kota Mojokerto

Kota Mojokerto dibagi menjadi 2 kecamatan, yaitu:

- a. Kecamatan Magersari:
 - 1) Luas wilayah : ± 870,27 ha
 - 2) Pembagian wilayah kecamatan terdiri dari:
 - 10 kelurahan
 - 37 lingkungan
 - 98 rukun warga

- 347 rukun tetangga

b. Kecamatan Prajuritkulon:

1) Luas wilayah : ± 776,27 ha

2) Pembagian wilayah kecamatan terdiri dari:

- 8 kelurahan

- 32 lingkungan

- 68 rukun warga

- 253 rukun tetangga

Lampiran IV. CONTOH SALAH SATU URAIAN JABATAN
PADA KELOMPOK JABATAN PEGAWAI STRUKTURAL
KPP PRATAMA MOJOKERTO



DEPARTEMEN KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

1. **NAMA JABATAN** : **Kepala Kantor Pelayanan Pajak**

2. **IKHTISAR JABATAN** :

Mengelola pelaksanaan penyuluhan, pelayanan, dan pengawasan Wajib Pajak di bidang perpajakan dalam wilayah wewenangnya berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

3. **TUJUAN JABATAN** :

Terwujudnya pelaksanaan penyuluhan, pelayanan dan pengawasan di bidang perpajakan di wilayah wewenangnya berdasarkan ketentuan yang berlaku.

4. **URAIAN TUGAS DAN KEGIATAN** :

4.1. Menetapkan rencana pengamanan penerimaan pajak berdasarkan potensi pajak, perkembangan kegiatan ekonomi keuangan dan realisasi penerimaan tahun lalu.

4.1.1. Memberi petunjuk penyusunan rencana pengamanan penerimaan pajak kepada Kepala Subbagian Umum dan para Kepala Seksi;

4.1.2. Menerima, mempelajari dan menganalisa rencana pengamanan penerimaan pajak yang diajukan Kepala Subbagian Umum dan para Kepala Seksi;

4.1.3. Membahas konsep rencana pengamanan penerimaan pajak dengan Kepala Subbagian Umum dan para Kepala Seksi;

4.1.4. Menugaskan Kepala Subbagian Umum untuk menyelesaikan konsep rencana pengamanan penerimaan pajak Kantor Pelayanan Pajak sesuai hasil pembahasan;

4.1.5. Menerima, meneliti dan menandatangani rencana pengamanan penerimaan pajak Kantor Pelayanan Pajak yang diajukan Kepala Subbagian Umum;

4.1.6. Menugaskan Kepala Subbagian Umum untuk mengirimkan rencana tersebut kepada Kepala Kantor Wilayah dan Direktur Jenderal Pajak.

4.2. Menetapkan rencana pencarian data strategis dan potensial dalam rangka intensifikasi perpajakan.



DEPARTEMEN KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

- 4.2.1. Menugaskan Kepala Seksi Pengolahan Data dan Informasi, Kepala Seksi Pengawasan dan Konsultasi untuk menghimpun data dalam rangka intensifikasi perpajakan;
 - 4.2.2. Membahas bersama para Kepala Seksi mengenai rencana pencarian data yang strategis dan potensial dalam rangka intensifikasi perpajakan;
 - 4.2.3. Menugaskan Kepala Seksi Pengawasan dan Konsultasi untuk membuat konsep rencana pencarian data;
 - 4.2.4. Mengoreksi dan menetapkan rencana pencarian data berdasarkan hasil pembahasan;
 - 4.2.5. Menugaskan Kepala Subbagian Umum untuk menggandakan dan mendistribusikan rencana pencarian data kepada para Kepala Seksi serta mengirimkan rencana tersebut kepada Kepala Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak.
- 4.3. Mengarahkan pengolahan data yang sumber datanya strategis dan potensial dalam rangka intensifikasi perpajakan.**
- 4.3.1. Menugaskan Kepala Seksi Pengolahan Data dan Informasi untuk melakukan pengolahan data yang diterima dari para kepala seksi dan unit kerja Direktorat Jenderal Pajak lainnya;
 - 4.3.2. Mengoreksi hasil pengolahan data yang disajikan dalam bentuk cetakan (print out) komputer;
 - 4.3.3. Menugaskan Kepala Seksi Pengolahan Data dan Informasi untuk meng-up load data/informasi ke komputer (Bank Data Lokal);
 - 4.3.4. Menugaskan Kepala Seksi Pengolahan Data dan Informasi untuk menggandakan dan mendistribusikan hasil pengolahan data kepada para Kepala Seksi;
 - 4.3.5. Menugaskan Kepala Seksi Pengolahan Data dan Informasi untuk menginput data/mengirimkan data/informasi dalam bentuk cetakan (print out) komputer/ CD-rom/disket/tape/intranet/media lainnya kepada Direktorat Teknologi Informasi Perpajakan (Bank Data Nasional) dan kepada Kantor Wilayah di wilayah kerjanya (Bank Data Regional).
- 4.4. Mengarahkan pembuatan risalah perincian dasar pengenaan pemotongan atau pemungutan pajak atas permintaan wajib pajak berdasarkan hasil penghitungan ketetapan pajak.**
- 4.4.1. Menerima dan mempelajari surat permintaan risalah perincian dasar pengenaan, pemotongan atau pemungutan pajak;
 - 4.4.2. Menugaskan Kepala Seksi Pengawasan dan Konsultasi untuk menyiapkan konsep risalah perincian tersebut;



DEPARTEMEN KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

- 4.4.3. Menerima, mengecek dan menyetujui risalah perincian tersebut;
- 4.4.4. Menugaskan Kepala Seksi Pengawasan dan Konsultasi untuk mengirimkan risalah perincian tersebut kepada Wajib Pajak melalui Subbagian Umum.

4.5. Menjamin pengolahan data guna menyajikan informasi perpajakan.

- 4.5.1. Menugaskan Kepala Seksi Pengolahan Data dan Informasi untuk menyelenggarakan penyortiran, pengecekan kebenaran data, editing, dan perekaman serta penatausahaan data masukan dan keluaran;
- 4.5.2. Menugaskan Kepala Seksi Pengolahan Data dan Informasi untuk melayani peminjaman data dan menyalurkan hasil keluaran kepada unit-unit yang memerlukan;
- 4.5.3. Menerima, meneliti dan menyetujui laporan ekonomi, hasil-hasil perekaman.

4.6. Mengarahkan pemantauan pelaporan dan pembayaran masa dan tahunan PPh dan pembayaran masa PPN/PPn BM untuk mengetahui tingkat ketaatan wajib pajak serta mengendalikan/pelaksanaan Pemeriksaan Pajak.

- 4.6.1. Menugaskan Kepala Seksi Pelayanan untuk menatausahakan penerimaan SPT Masa PPh/PPN beserta SSP-nya termasuk SSP SPT Tahunan;
- 4.6.2. Menugaskan Kepala Seksi Pengawasan dan Konsultasi untuk memantau pelaporan dan pembayaran masa PPh, PPN dan PPnBM, dan Bea Meterai;
- 4.6.3. Menugaskan Kepala Seksi Pengawasan dan Konsultasi untuk melakukan penelitian material atas SPT Tahunan PPh, SPT Masa PPh, SPT Masa PPN/ PPnBM, Bea Meterai, serta menuangkannya dalam lembar dan nota penghitungan;
- 4.6.4. Menugaskan Kepala Seksi Pemeriksaan untuk melakukan pemeriksaan berdasarkan daftar rencana pemeriksaan/daftar usul penghapusan piutang pajak/daftar Wajib Pajak non efektif, daftar usul penghapusan NPWP/Daftar Usul Pencabutan PKP/Daftar Usul Pemeriksaan Khusus/Daftar Usul Delinquency Audit/Instruksi Pemeriksaan dari Kantor Pusat DJP/Instruksi Pemeriksaan Pajak dari Kepala Kantor Wilayah dan usul penentuan suatu daerah sebagai daerah terpencil/usul pemusatan tempat terutang PPN, dan membuat laporan/usul serta lembar dan nota penghitungan;



DEPARTEMEN KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

- 4.6.5. Menerima, meneliti, dan menyetujui lembar dan Nota Penghitungan Pajak.
- 4.7. Membimbing penelitian sehubungan dengan penyampaian Surat Pemberitahuan Tahunan yang tidak sesuai dengan batas waktu dan penelitian sehubungan dengan Surat Pemberitahuan Tahunan yang tidak disampaikan (kempos).**
- 4.7.1. Menugaskan Kepala Seksi Pelayanan untuk membuat daftar usulan Wajib Pajak yang menyampaikan Surat Pemberitahuan Tahunan yang tidak sesuai dengan batas waktu dan yang tidak menyampaikan Surat Pemberitahuan Tahunan;
- 4.7.2. Menerima daftar usulan Wajib Pajak tersebut untuk mendapat persetujuan dilakukan proses penelitian;
- 4.7.3. Menugaskan Kepala Seksi Pengawasan dan Konsultasi untuk mengkoordinasikan penelitian dan membuat laporan hasil kegiatan penelitian tersebut.
- 4.8. Menetapkan penerbitan surat ketetapan pajak berdasarkan Laporan Pemeriksaan Pajak (Pemeriksaan Lengkap dan Pemeriksaan Pajak sederhana lapangan/kantor), penelitian formal/penelitian material atas SPT Tahunan PPh, SPT Masa PPh, SPT Masa PPN/PPn BM serta daftar wajib pajak yang akan diterbitkan surat ketetapan pajak guna memberikan kepastian atas besarnya pajak yang terutang.**
- 4.8.1. Menugaskan Kepala Seksi Pelayanan untuk mencetak melalui Sistem Aplikasi Komputer surat-surat ketetapan pajak berdasarkan lembar dan nota penghitungan yang sudah disetujui;
- 4.8.2. Menerima, meneliti dan menetapkan besarnya pajak yang terutang dan/atau yang dikembalikan kepada Wajib Pajak serta menandatangani daftar pengantar ketetapan pajak;
- 4.8.3. Menugaskan Kepala Seksi Pelayanan untuk menatausahakan surat-surat ketetapan pajak tersebut serta mendistribusikannya kepada Wajib Pajak dan Seksi-seksi terkait.
- 4.8.4. Menetapkan penerbitan SKB PPh, Surat Keputusan Pengurangan Angsuran PPh Pasal 25, Surat Keputusan Penangguhan Pembayaran Masa, dan SKB PPN atas penyerahan barang kena pajak tertentu yang dibebaskan berdasarkan ketentuan yang berlaku guna memberikan kepastian atas hak dan kewajiban perpajakan.**
- 4.9.1. Menerima dan mempelajari surat permohonan pembebasan, penangguhan pembayaran/pengurangan PPh, Pemotongan dan Pemungutan PPh dan PPN dibebaskan;



DEPARTEMEN KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

- 4.9.2. Menugaskan Kepala Seksi Pengawasan dan Konsultasi untuk membuat uraian penelitian pembebasan, penangguhan pembayaran/pengurangan PPh serta membuat konsep SKB, SK penangguhan dan surat keterangan PPN dibebaskan;
 - 4.9.3. Menerima, mengecek dan menyetujui uraian penelitian dan konsep surat-surat tersebut di atas;
 - 4.9.4. Menugaskan Kepala Seksi Pengawasan dan Konsultasi untuk menatausahakan tindasan surat tersebut dan mengirimkan kepada Wajib Pajak melalui Subbagian Umum serta mendistribusikannya kepada seksi-seksi yang terkait dengan buku ekspedisi.
- 4.9. Menetapkan pemberian persetujuan/penolakan atas permohonan penundaan/pencicilan pembayaran pajak dan perijinan lainnya sesuai dengan ketentuan yang berlaku.**
- 4.10.1. Menerima, mempelajari surat permohonan penundaan penyusutan, penundaan penyampaian SPT Tahunan PPh, perubahan tahun buku, Surat keterangan fiskal (*Tax Clearance*), penundaan/pencicilan pembayaran pajak dan perizinan lainnya sesuai ketentuan yang berlaku;
 - 4.10.2. Menugaskan Kepala Seksi Pengawasan dan Konsultasi untuk mengkoordinasikan penelitian dan pembuatan konsep Surat Keputusan persetujuan/penolakan atas permohonan tersebut di atas;
 - 4.10.3. Menerima, meneliti kembali dan menyetujui atau menolak permohonan tersebut;
 - 4.10.4. Menugaskan Kepala Seksi Pengawasan dan Konsultasi untuk memproses lebih lanjut dan menatausahakan konsep Surat Keputusan persetujuan/ penolakan tersebut.
- 4.10. Menyetujui jawaban atas konfirmasi yang diajukan oleh Kantor Pelayanan Pajak lain, Kantor Wilayah, Kantor Pusat serta instansi lain guna memberikan informasi perpajakan yang akurat.**
- 4.11.1. Menerima dan mempelajari surat konfirmasi dari Kantor Pelayanan Pajak lain, Kantor Wilayah, Kantor Pusat, dan instansi lainnya;
 - 4.11.2. Menugaskan Kepala Seksi Pengawasan dan Konsultasi, Kepala Seksi Pelayanan dan Kepala Seksi Pengolahan Data dan Informasi untuk melakukan penelitian atas kebenaran formil dan materiil bukti-bukti pembayaran atau pemotongan pajak Wajib Pajak yang bersangkutan dan menyusun konsep jawaban konfirmasi;



DEPARTEMEN KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

- 4.12.1. Menugaskan Kepala Seksi Pengolahan Data dan Informasi untuk membuat SPH kirim;
- 4.12.2. Menugaskan Kepala Seksi Pengawasan dan Konsultasi untuk membuat konsep SKPKPP beserta SPMKP atau SPMIB;
- 4.12.3. Menerima, mengecek dan menyetujui SPH kirim, SKP Kantor Pelayanan Pajak beserta SPMKP atau SPMPB;
- 4.12.4. Menugaskan Kepala Seksi Pengolahan Data dan Informasi untuk menatausahakan tindasan SPH kirim, SKPKPP beserta SPMKP atau SPMPB serta mendistribusikan kepada wajib pajak, Kantor Pelayanan Pajak lain dan instansi lain yang terkait melalui Subbagian Umum dengan buku ekspedisi;
- 4.12.5. Menugaskan Kepala Seksi Pengawasan dan Konsultasi untuk memproses permintaan PBK baik karena kelebihan maupun kesalahan setor.

4.11. Mengarahkan penatausahaan piutang pajak dan penagihan pajak atas wajib pajak/penanggung pajak.

- 4.13.1. Menugaskan Kepala Seksi Penagihan untuk menatausahakan semua jenis Ketentuan Pajak dan semua bukti pelunasan pajak;
- 4.13.2. Menugaskan Kepala Seksi Penagihan untuk membuat uraian perhitungan lebih bayar atas hasil keberatan, pengurangan, penghapusan, atau pembatalan utang pajak, banding, dan double pembayaran;
- 4.13.3. Menugaskan Kepala Seksi Penagihan untuk membuat Nota Penghitungan STP Bunga Penagihan;
- 4.13.4. Menugaskan Kepala Seksi Penagihan membuat usulan pemeriksaan untuk kepentingan penagihan (delinquency audit);
- 4.13.5. Menugaskan Kepala Seksi Penagihan untuk membuat usulan daftar Wajib Pajak/Penanggung Pajak yang seharusnya dicekal dan atau dilakukan penyanderaan;
- 4.13.6. Menugaskan Kepala Seksi Penagihan untuk menerima, mempelajari, dan menjawab surat permohonan, penundaan pembayaran dan/atau pembayaran angsuran hutang pajak;
- 4.13.7. Menugaskan Kepala Seksi Penagihan untuk membuat Surat Teguran, Surat Paksa, Surat Perintah Melaksanakan Pemeriksaan berdasarkan tunggakan pajak, serta membuat Surat permintaan jadwal waktu dan tempat pelelangan ke Kantor Pelayanan Piutang dan Lelang Negara;
- 4.13.8. Menerima, mempelajari dan menyetujui konsep-konsep surat di bidang penagihan.



DEPARTEMEN KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

- 4.12. Menjamin pelaksanaan urusan kepegawaian, keuangan, tata usaha dan rumah tangga dalam rangka menunjang pelaksanaan tugas Kantor Pelayanan Pajak.**
- 4.14.1. Menugaskan Kepala Subbagian Umum untuk melaksanakan urusan kepegawaian, keuangan, tata usaha dan rumah tangga;
 - 4.14.2. Menerima, meneliti dan menyetujui konsep-konsep surat di bidang kepegawaian, keuangan, tata usaha, dan rumah tangga;
 - 4.14.3. Menugaskan Kepala Subbagian Umum untuk melaksanakan pengawasan keamanan dan kebersihan kantor guna menciptakan kenyamanan kerja karyawan dan pelayanan terhadap Wajib Pajak.
- 4.13. Menjamin pelaksanaan pengawasan, bimbingan dan pemberian konsultasi terhadap wajib pajak atas pemenuhan kewajiban perpajakannya, pemantauan proses administrasi perpajakan.**
- 4.15.1. Membahas rencana pelaksanaan pengawasan, bimbingan dan pemberian konsultasi terhadap wajib pajak bersama para Kepala Seksi;
 - 4.15.2. Menugaskan para Kepala Seksi Pengawasan dan Konsultasi untuk melaksanakan pengawasan, bimbingan dan pemberian konsultasi terhadap wajib pajak bersama para *Account Representatives*;
 - 4.15.3. Menugaskan para Kepala Seksi untuk melakukan proses administrasi perpajakan;
 - 4.15.4. Mengawasi pelaksanaan pengawasan, bimbingan dan pemberian konsultasi terhadap wajib pajak dan proses administrasi perpajakan.
- 4.14. Mengarahkan dan mengendalikan penerbitan produk-produk hukum dan usul pembetulan produk-produk hukum sesuai dengan ketentuan yang berlaku.**
- 4.16.1. Menugaskan Kepala Seksi Pengawasan dan Konsultasi untuk membuat uraian penelitian PPh, PPN dan atau PPnBM serta membuat konsep produk-produk hukum dan usul pembetulan produk-produk hukum;
 - 4.16.2. Menerima, mengecek dan menyetujui uraian penelitian dan konsep surat-surat tersebut di atas;
 - 4.16.3. Menugaskan Kepala Seksi Pengawasan dan Konsultasi untuk menatausahakan tindasan surat tersebut dan mengirimkan kepada Wajib Pajak melalui Subbagian Umum serta mendistribusikannya kepada seksi-seksi yang terkait dengan buku ekspedisi.



DEPARTEMEN KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

- 4.15. Menjamin pelaksanaan proses usulan angka kredit pejabat fungsional pemeriksa pajak.**
- 4.17.1. Menerima, meneliti dan menandatangani buku produksi pejabat fungsional Pemeriksa Pajak;
 - 4.17.2. Memberikan pengarahan kepada Kepala Seksi Pemeriksaan untuk meneliti DUPAK dari pejabat fungsional Pemeriksa Pajak;
 - 4.17.3. Menerima, meneliti dan menandatangani DUPAK pejabat fungsional fungsional Pemeriksa Pajak;
 - 4.17.4. Menugaskan Kepala Subbagian Umum untuk menyampaikan DUPAK pejabat fungsional Pemeriksa Pajak kepada Kantor Wilayah.
- 4.16. Menyetujui konsep Rencana Strategis, Rencana Kerja Tahunan, Penetapan Kinerja, dan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Direktorat sebagai bahan masukan untuk penyusunan Renstra, RKT, PK, dan LAKIP DJP.**
- 4.18.1. Menerima dan mempelajari ruang lingkup penyusunan Rencana Strategis, Rencana Kerja Tahunan, Penetapan Kinerja dan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) KPP;
 - 4.18.2. Menugaskan Kepala Seksi untuk menyusun konsep Rencana Strategis, Rencana Kerja Tahunan, Penetapan Kinerja dan LAKIP KPP;
 - 4.18.3. Menerima, menelaah, dan menyetujui konsep Rencana Strategis, Rencana Kerja Tahunan, Penetapan Kinerja dan LAKIP;
 - 4.18.4. Menyampaikan konsep Rencana Strategis, Rencana Kerja Tahunan, Penetapan Kinerja dan LAKIP KPP kepada Kepala Kanwil.
- 4.17. Menelaah penyusunan tanggapan terhadap Surat Hasil Pemeriksaan (SHP)/Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP) dari Aparat Pengawas Fungsional.**
- 4.19.1. Memberikan pengarahan untuk penyusunan konsep tanggapan terhadap SHP/LHP dari Aparat Pengawas Fungsional dan surat pengaduan lainnya;
 - 4.19.2. Menugaskan Kepala Subbagian Umum untuk menyusun bahan-bahan yang diperlukan;
 - 4.19.3. Menugaskan Kepala Subbagian Umum untuk menyusun konsep tanggapan terhadap SHP/LHP dari Aparat Pengawas Fungsional dan surat pengaduan lainnya;



DEPARTEMEN KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

4.19.4. Melakukan pemeriksaan/penelitian terhadap setiap butir indikasi dalam surat pengaduan konfirmasi Wajib Pajak dan membuat Berita Acara Pemeriksaan terhadap pegawai terkait;

4.19.5. Mengirimkan tanggapan kepada pihak instansi terkait.

4.18. Mengarahkan pegawai untuk meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan profesionalisme di Kantor Pelayanan Pajak.

4.20.1. Memberi arahan untuk peningkatan kinerja;

4.20.2. Memotivasi pegawai agar lebih produktif;

4.20.3. Mengembangkan potensi pegawai;

4.20.4. Menilai kinerja pegawai.

5. BAHAN YANG DIGUNAKAN UNTUK MENYELESAIKAN PEKERJAAN :

5.1. Konsep RKT, Renstra, Lakip, RKA-KL;

5.2. Basis Data SPT;

5.3. Basis Data Alat Keterangan;

5.4. Data permohonan wajib pajak mengenai:

a. SKB;

b. Memperpanjang jangka waktu penyampaian SPT dan Surat pernyataan mengenai penghitungan sementara pajak terutang;

c. Penyelenggarakan pembukuan dengan menggunakan bahasa asing dan mata uang selain rupiah;

d. Pengajuan keberatan;

e. Banding;

f. Mengangsur atau menunda pembayaran;

g. Pengurangan atau penghapusan sanksi berupa bunga, denda, dan kenaikan yang terutang karena kekhilafan atau kesalahan;

h. Pembetulan kesalahan.

6. ALAT YANG DIGUNAKAN UNTUK MENYELESAIKAN PEKERJAAN :

6.1. Undang undang tentang Ketentuan Umum dan Tata Cara Perpajakan;

6.2. Undang undang tentang Pajak Penghasilan;

6.3. Undang undang tentang Pajak Pertambahan Nilai dan Pajak Penjualan atas Barang Mewah;

6.4. Undang-undang tentang Penagihan Dengan Surat Paksa;

6.5. Undang-undang tentang Pengadilan Pajak;

6.6. Undang-undang tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah;

6.7. Undang-undang tentang Penerimaan Negara Bukan Pajak;

6.8. Peraturan dan ketentuan pelaksanaan lainnya di bidang perpajakan.



DEPARTEMEN KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

7. HASIL KERJA :

- 7.1. Rencana Kerja Kantor Pelayanan Pajak;
- 7.2. Rencana pengamanan penerimaan pajak Kantor Pelayanan Pajak beserta program operasionalnya;
- 7.3. Rencana pencarian data yang strategis dan potensial;
- 7.4. Laporan pengolahan data yang sumber datanya strategis dan potensial;
- 7.5. Risalah perincian dasar pengenaan pemotongan atau pemungutan pajak atas permintaan wajib pajak;
- 7.6. Laporan ekonomi, hasil-hasil perekaman;
- 7.7. Lembar dan Nota Penghitungan Pajak;
- 7.8. Laporan penelitian sehubungan dengan penyampaian Surat Pemberitahuan Tahunan yang tidak sesuai dengan batas waktu;
- 7.9. Laporan penelitian sehubungan dengan Surat Pemberitahuan Tahunan yang tidak disampaikan (kempos);
- 7.10. Surat Ketetapan Pajak;
- 7.11. Uraian penelitian pembebasan, penangguhan pembayaran/pengurangan PPh;
- 7.12. SKB PPh;
- 7.13. Surat Keputusan Pengurangan Angsuran PPh Pasal 25;
- 7.14. Surat Keputusan Penangguhan Pembayaran Masa;
- 7.15. SKB PPN atas penyerahan barang kena pajak tertentu yang dibebaskan;
- 7.16. Surat Keputusan persetujuan/penolakan atas permohonan penundaan/pencicilan pembayaran pajak dan perijinan lainnya;
- 7.17. SPH kirim, SKP KPP beserta SPMKP atau SPMPB;
- 7.18. Surat jawaban atas konfirmasi yang diajukan oleh KPP, Kantor Wilayah, Kantor Pusat serta instansi lain guna memberikan informasi perpajakan yang akurat;
- 7.19. Uraian perhitungan lebih bayar atas hasil keberatan, pengurangan, penghapusan, atau pembatalan utang pajak, banding, dan double pembayaran;
- 7.20. Nota Penghitungan STP Bunga Penagihan;
- 7.21. Usulan pemeriksaan untuk kepentingan penagihan (delinquency audit);
- 7.22. Usulan daftar Wajib Pajak/Penangguhan Pajak yang seharusnya dicekal dan atau dilakukan penyanderaan;
- 7.23. Surat Teguran;
- 7.24. Surat Paksa;
- 7.25. Surat Perintah Melaksanakan Pemeriksaan berdasarkan tunggakan pajak;



DEPARTEMEN KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

- 7.26. Surat permintaan jadwal waktu dan tempat pelelangan ke Kantor Pelayanan Piutang dan Lelang Negara;
- 7.27. Surat-surat di bidang kepegawaian, keuangan dan rumah tangga, dan urusan ketatausahaan;
- 7.28. Laporan pelaksanaan pengawasan, bimbingan dan pemberian konsultasi terhadap wajib pajak atas pemenuhan kewajiban perpajakannya, pemantauan proses administrasi perpajakan;
- 7.29. Uraian penelitian PPh, PPN dan atau PPnBM;
- 7.30. Penerbitan produk-produk hukum dan usulan pembetulan produk-produk hukum;
- 7.31. DUPAK pejabat fungsional fungsional Pemeriksa Pajak;
- 7.32. Surat tanggapan terhadap SHP/LHP dari Aparat Pengawas Fungsional dan surat pengaduan lainnya;
- 7.33. DP 3 para eselon IV dan pelaksana;
- 7.34. Laporan berkala Kantor Pelayanan Pajak.

8. WEWENANG :

- 8.1. Mengajukan usul, saran, pendapat, telaahan dan pemecahan masalah perpajakan kepada Kantor Wilayah;
- 8.2. Memonitor realisasi intensifikasi/ekstensifikasi perpajakan;
- 8.3. Menetapkan, mengurangi dan membebaskan besarnya pajak yang terutang;
- 8.4. Mengkonfirmasi dan mengusulkan perubahan LPP;
- 8.5. Membebaskan pembayaran pajak;
- 8.6. Menetapkan besarnya kelebihan pembayaran pajak;
- 8.7. Memaksa dan menyita atas kekayaan Wajib Pajak yang mempunyai tunggakan;
- 8.8. Memindahkan proses penelitian material ke pemeriksaan;
- 8.9. Menolak pembebasan, dan penanguhan pembayaran pajak;
- 8.10. Menolak memberikan informasi dan data perpajakan kepada pihak-pihak yang tidak berkepentingan;
- 8.11. Meneliti salah tulis, salah hitung atas STP dan SKP yang ditetapkan;
- 8.12. Mengusulkan mutasi/promosi kepegawaian;
- 8.13. Menegakkan disiplin pegawai;
- 8.14. Memberikan penghargaan atau menjatuhkan hukuman disiplin kepada pegawai bawahan;
- 8.15. Menjaga kerahasiaan pelaksanaan tugas;
- 8.16. Membimbing dan memberikan pengarahan pelaksanaan tugas.



DEPARTEMEN KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

9. TANGGUNG JAWAB :

- 9.1. Kebenaran usul, saran, telaahan, dan pemecahan masalah di bidang perpajakan;
- 9.2. Keberhasilan realisasi intensifikasi/ekstensifikasi perpajakan;
- 9.3. Kebenaran penetapan, pengurangan dan pembebasan besarnya pajak yang terutang;
- 9.4. Usul perubahan LPP;
- 9.5. Kebenaran pembebasan pembayaran pajak;
- 9.6. Kebenaran besarnya kelebihan pembayaran pajak;
- 9.7. Pemaksaan dan penyitaan kekayaan Wajib Pajak yang mempunyai tunggakan;
- 9.8. Kebenaran pemindahan proses penelitian material dan pemeriksaan;
- 9.9. Kebenaran penangguhan pembayaran pajak;
- 9.10. Kebenaran penolakan pemberian informasi dan data perpajakan kepada pihak-pihak yang tidak berkepentingan;
- 9.11. Kebenaran penelitian salah tulis, salah hitung atas STP dan SKP yang ditetapkan;
- 9.12. Usulan mutasi/promosi kepegawaian;
- 9.13. Penegakkan disiplin pegawai;
- 9.14. Pemberian penghargaan atau menjatuhkan hukuman disiplin kepada pegawai bawahan;
- 9.15. Kerahasiaan pelaksanaan tugas;
- 9.16. Bimbingan dan arahan pelaksanaan tugas.

10. DIMENSI JABATAN :

- 10.1. Jumlah Sumber Daya Manusia;
- 10.2. Luas Wilayah;
- 10.3. Jumlah Penerimaan Pajak;
- 10.4. Jumlah Anggaran (DIPA).

11. HUBUNGAN KERJA :

- 11.1. Direktur Jenderal Pajak, para Direktur di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak, Kepala Kantor Wilayah dalam hal menerima tugas, pengarahan, bimbingan, petunjuk kerja serta mengajukan usul, saran, pendapat telaahan, pemecahan masalah teknis operasional;
- 11.2. Para Kepala Kantor Pelayanan Pajak dalam hal koordinasi pelaksanaan tugas;
- 11.3. Kepala Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara, bank, kantor pos, dalam hal pembayaran pajak;



DEPARTEMEN KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

- 11.4. Instansi terkait dalam hal penggalian potensi pajak, penyuluhan/bimbingan teknis perpajakan dan koordinasi pelaksanaan tugas;
- 11.5. Kantor Pelayanan Piutang dan Lelang Negara dalam hal mengajukan usul pelelangan harta kekayaan Wajib Pajak;
- 11.6. Para Kepala Seksi, Kepala Subbagian Umum, dan *Account Representatives* serta para pegawai pelaksana dalam hal memberi petunjuk, pengarahan, bimbingan serta usul, saran, pendapat dan pemecahan masalah pelaksanaan tugas;
- 11.7. Wajib Pajak dalam hal permintaan/himbauan kelengkapan data perpajakan.

12. MASALAH DAN TANTANGAN JABATAN :

- 12.1. Masih perlu adanya koordinasi dan komunikasi yang baik dengan pihak-pihak lain terutama yang berkaitan dengan tugas pokok Direktorat Jenderal Pajak.
- 12.2. Dalam melaksanakan tugas dituntut untuk dapat menguasai tugas pokok dan fungsi serta peraturan perundangan yang terkait, perkembangan dunia usaha dan teknologi, kemampuan manajerial serta membangun jejaring, sehingga dapat menghasilkan output yang optimal.

13. RISIKO BAHAYA :

Tidak Ada.

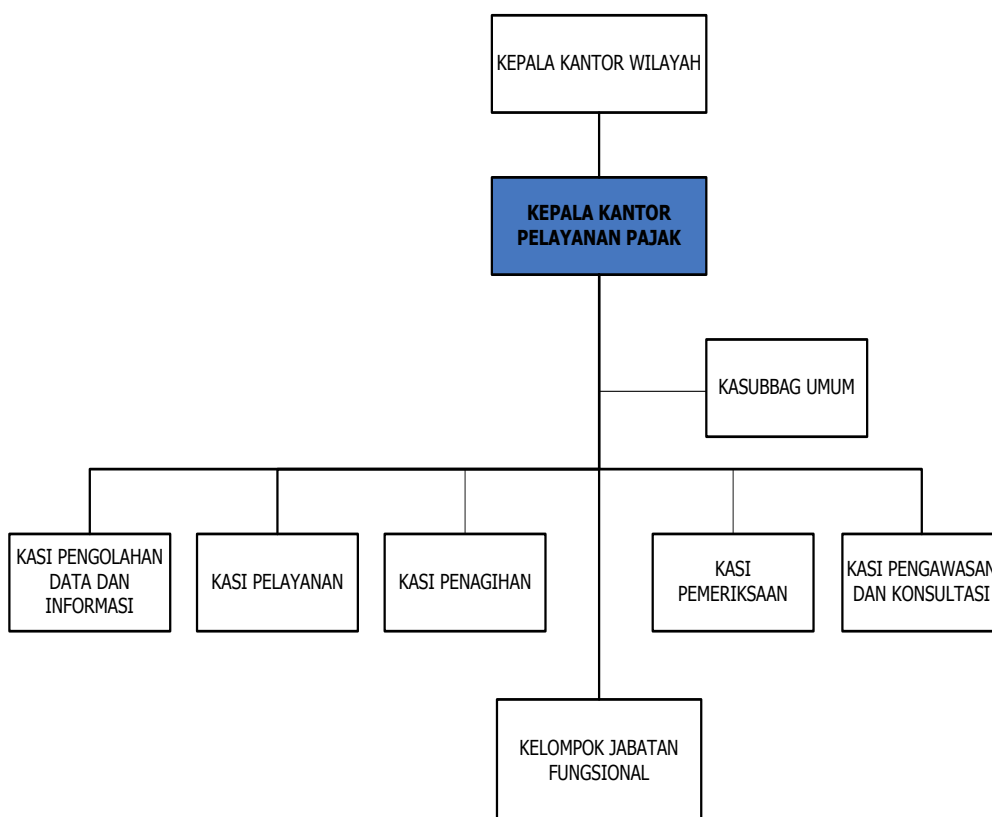
14. SYARAT JABATAN :

- 14.1. Pangkat/golongan : Pembina / IVa
- 14.2. Pendidikan formal : Strata 1/ Diploma IV
- 14.3. Diklat/Kursus : Diklatpim Tk.III
Diklat Teknis Substantif Dasar Perpajakan
- 14.4. Syarat lain : Standar Kompetensi:
 - a. Otoritatif (*authoritative*);
 - b. Motivasi diri (*Self Motivated*);
 - c. Teratur (*Organized*);
 - d. Analitis (*Analytical*);
 - e. Optimis (*Optimistic*);
 - f. Minat untuk memimpin (*Wants To Lead*);
 - g. Analisa resiko (*Analyzes Pitfalls*);
 - h. Diplomatis (*Diplomatic*);
 - i. Penegakan Efektif (*Effective Enforcing*).



DEPARTEMEN KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

15. KEDUDUKAN JABATAN :





DEPARTEMEN KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

1. **NAMA JABATAN** : **Kepala Subbagian Umum**

2. **IKHTISAR JABATAN** :

Melaksanakan tugas pelayanan kesekretariatan dengan cara mengatur kegiatan tata usaha dan kepegawaian, keuangan, rumah tangga serta perlengkapan untuk menunjang kelancaran tugas Kantor Pelayanan Pajak.

3. **TUJUAN JABATAN** :

Agar terlaksananya urusan tata usaha dan kepegawaian, keuangan, serta rumah tangga untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas Kantor Pelayanan Pajak berdasarkan ketentuan yang berlaku.

4. **URAIAN TUGAS DAN KEGIATAN** :

4.1. Melaksanakan pengurusan surat masuk Kantor Pelayanan Pajak yang bukan dari Wajib Pajak.

- 4.1.1. Menugaskan Pelaksana untuk mencatat/merekam surat masuk pada buku agenda/aplikasi surat masuk dan menempelkan lembar disposisi serta menyerahkannya kepada Kepala Kantor;
- 4.1.2. Menugaskan Pelaksana untuk mencatat surat masuk yang telah didisposisi Kepala Kantor dan mendistribusikannya kepada Seksi terkait dengan menggunakan buku ekspedisi surat masuk.

4.2. Melaksanakan pengurusan surat keluar dari lingkungan Kantor Pelayanan Pajak.

- 4.2.1. Menugaskan Pelaksana untuk memproses surat keluar yang diterima dari masing-masing Seksi di lingkungan Kantor Pelayanan Pajak;
- 4.2.2. Menugaskan Pelaksana untuk memberikan nomor dan kode surat keluar;
- 4.2.3. Menugaskan Pelaksana untuk mengarsipkan surat keluar;
- 4.2.4. Menugaskan Pelaksana untuk mengirimkan surat keluar, baik secara langsung maupun melalui kantor pos.

4.3. Melaksanakan pemrosesan berkas/arsip umum (non Wajib Pajak).

- 4.3.1. Menerima arsip in aktif (non berkas Wajib Pajak) yang diserahkan oleh Seksi-seksi terkait dengan membuat berita acara;



DEPARTEMEN KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

- 4.3.2. Menugaskan Pelaksana untuk menyimpan dan menata arsip yang masih mempunyai nilai guna berdasarkan klasifikasi arsip yang berlaku dalam filing, box atau sarana penyimpanan arsip lainnya;
 - 4.3.3. Menugaskan Pelaksana untuk membuat daftar inventaris penyimpanan arsip;
 - 4.3.4. Menugaskan Pelaksana untuk melayani peminjaman arsip dengan membuat bon peminjaman;
 - 4.3.5. Memantau dan mengawasi pelaksanaan tugas pemrosesan berkas/arsip.
- 4.4. Melaksanakan penyusutan arsip yang tidak mempunyai nilai guna atau telah memenuhi jadwal retensi arsip.**
- 4.4.1. Menugaskan Pelaksana untuk memilah arsip atau duplikasi arsip yang telah dapat disusutkan berdasarkan aturan tata kearsipan yang berlaku;
 - 4.4.2. Memusnahkan langsung bahan-bahan non arsip dan duplikat yang berlebihan dengan membuat berita acara;
 - 4.4.3. Menugaskan Pelaksana untuk membuat daftar pertelaan arsip yang akan dimusnahkan;
 - 4.4.4. Menyerahkan arsip yang masih mempunyai nilai guna kepada Unit Penyimpanan Arsip (Bagian Umum Kantor Wilayah) dengan membuat berita acara;
 - 4.4.5. Membuat konsep surat usulan pemusnahan arsip kepada Kantor Wilayah menurut ketentuan yang berlaku;
 - 4.4.6. Menyampaikan konsep surat tersebut kepada Kepala Kantor untuk mendapatkan persetujuan;
 - 4.4.7. Melaporkan pelaksanaan pemusnahan arsip kepada Kepala Kantor, Kantor Wilayah, Kantor Pusat serta Sekretaris Jenderal Departemen Keuangan.
- 4.5. Membimbing pelaksanaan tugas tata usaha kepegawaian.**
- 4.5.1. Menugaskan Pelaksana untuk menyiapkan dan memproses usulan formasi, kenaikan gaji berkala, kenaikan pangkat, mutasi, promosi, penghargaan, daftar urut kepangkatan, cuti, peserta diklat, berkas/administrasi pegawai yang akan melanjutkan pendidikan di luar kedinasan, pensiun, hukuman dan hal-hal lain yang berkaitan dengan kepegawaian;



DEPARTEMEN KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

- 4.5.2. Meneliti konsep usulan formasi, kenaikan gaji berkala, kenaikan pangkat, mutasi, promosi, penghargaan, daftar urut kepangkatan, cuti, peserta diklat, berkas/administrasi pegawai yang akan melanjutkan pendidikan di luar kedinasan, pensiun, hukuman dan hal-hal lain yang berkaitan dengan kepegawaian beserta berkas kelengkapannya;
- 4.5.3. Menyampaikan konsep usulan tersebut kepada Kepala Kantor untuk mendapat persetujuan.
- 4.6. Melaksanakan penyelenggaraan administrasi DP3, LP2P, KP4 dan Daftar Riwayat Hidup sesuai dengan peraturan yang berlaku.**
 - 4.6.1. Menugaskan Pelaksana untuk membagikan formulir DP3, KP4 dan Daftar Riwayat Hidup kepada seluruh pegawai di lingkungan Kantor Pelayanan Pajak dan formulir LP2P khusus golongan III/a ke atas;
 - 4.6.2. Menerima DP3, LP2P, KP4 dan Daftar Riwayat Hidup dari seluruh pegawai di lingkungan Kantor Pelayanan Pajak yang sudah diisi dan ditandatangani atasannya masing-masing serta meneruskan DP3 dan KP4 ke Kepala Kantor untuk ditandatangani;
 - 4.6.3. Menerima kembali DP3 dan KP4 yang sudah ditandatangani Kepala Kantor untuk diteruskan ke Pelaksana;
 - 4.6.4. Menugaskan Pelaksana untuk mengirimkan DP3, KP4, LP2P dan Daftar Riwayat Hidup ke instansi terkait dan mengarsipkannya.
- 4.7. Melaksanakan Daftar Usulan Penilaian Angka Kredit (DUPAK) Pejabat Fungsional.**
 - 4.7.1. Menerima DUPAK dari Pejabat Fungsional;
 - 4.7.2. Menugaskan Pelaksana untuk memeriksa berkas kelengkapan DUPAK;
 - 4.7.3. Memaraf DUPAK dan menyampaikan kepada Kepala Kantor untuk ditandatangani;
 - 4.7.4. Menugaskan Pelaksana untuk mengirimkan DUPAK ke Kantor Wilayah.
- 4.8. Melaksanakan penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga (RKA-KL) di lingkungan Kantor Pelayanan Pajak.**
 - 4.8.1. Menerima disposisi dari Kepala Kantor untuk menyusun RKA-KL Kantor Pelayanan Pajak;



DEPARTEMEN KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

- 4.8.2. Mempelajari data kebutuhan dari Seksi-seksi/Subbagian Umum di lingkungan Kantor Pelayanan Pajak;
 - 4.8.3. Menyusun RKA-KL Kantor Pelayanan Pajak bersama Pelaksana;
 - 4.8.4. Membahas penyusunan RKA-KL bersama Kepala Kantor dan para Kepala Seksi;
 - 4.8.5. Menugaskan Pelaksana untuk menyusun konsep RKA-KL hasil pembahasan dan konsep surat pengantar;
 - 4.8.6. Mengoreksi dan memaraf konsep RKA-KL dan konsep surat pengantar serta menyampaikan kepada Kepala Kantor untuk disetujui;
 - 4.8.7. Menerima kembali RKA-KL dan surat pengantar serta menugaskan Pelaksana untuk mengirimkannya kepada Kantor Pusat serta menyimpan tinasannya sebagai arsip.
- 4.9. Melaksanakan penerimaan Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) dari Kantor Wilayah/Kantor Pusat.**
- 4.9.1. Menerima DIPA dari Kantor Wilayah/Kantor Pusat yang telah didisposisi Kepala Kantor;
 - 4.9.2. Meneliti dan mempelajari dana-dana yang tersedia dalam DIPA serta menugaskan Bendahara untuk menyalin serta menyimpan salinannya;
 - 4.9.3. Menugaskan Pelaksana untuk membuat konsep daftar perencanaan pembiayaan berdasarkan DIPA dan daftar kebutuhan dari Subbagian Umum dan Seksi-seksi;
 - 4.9.4. Menerima daftar perencanaan pembiayaan dan daftar kebutuhan dari Subbagian Umum dan Seksi-seksi serta menugaskan Pelaksana untuk meneruskan daftar tersebut kepada Bendahara dan tinasannya kepada Pelaksana;
 - 4.9.5. Membahas daftar perencanaan pembiayaan dan daftar kebutuhan dari Subbagian Umum dan Seksi-seksi bersama Pelaksana;
 - 4.9.6. Melaksanakan pembiayaan dan pemenuhan kebutuhan Seksi-seksi sesuai dengan hasil pembahasan.
- 4.10. Melaksanakan pembuatan Daftar Perencanaan Pembiayaan berdasarkan dana yang tersedia dalam Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) dan data kebutuhan dari Subbagian Umum dan Seksi-seksi di lingkungan Kantor Pelayanan Pajak.**
- 4.10.1. Memeriksa, meneliti dan mempelajari dana-dana yang tersedia serta menugaskan Bendahara untuk menyalin serta menyimpan salinannya dalam arsip DIPA;



DEPARTEMEN KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

- 4.10.2. Menugaskan Pelaksana untuk membuat konsep daftar perencanaan pembiayaan berdasarkan DIPA dan data kebutuhan dari Subbagian Umum dan Seksi-seksi;
 - 4.10.3. Menerima, mengecek dan memaraf konsep tersebut serta meneruskan kepada Kepala Kantor untuk mendapatkan persetujuan;
 - 4.10.4. Menerima kembali Daftar Perencanaan Pembiayaan yang telah ditandatangani Kepala Kantor dan menugaskan Pelaksana untuk meneruskan asli daftar tersebut kepada Bendahara untuk menyimpannya bersama tindasan lainnya sebagai arsip;
 - 4.10.5. Menugaskan Bendahara untuk membuat Konsep Revisi DIPA;
 - 4.10.6. Menerima dan mengoreksi kembali revisi DIPA untuk diajukan ke Kepala Kantor.
- 4.11. Melaksanakan inventarisasi alat perlengkapan kantor/alat tulis kantor/ formulir.**
- 4.11.1. Menugaskan Pelaksana untuk melakukan pencatatan serta memberi kode klasifikasi dan lokasi alat perlengkapan kantor pada Seksi-seksi/Subbagian Umum serta pencatatan keadaan alat tulis kantor/formulir;
 - 4.11.2. Menugaskan Pelaksana untuk membukukan dalam Daftar Inventaris Ruangan, Kartu Inventaris Barang serta daftar inventaris lainnya;
 - 4.11.3. Mengawasi penyelenggaraan inventaris tersebut serta menyampaikan kepada Kepala Kantor untuk diketahui dan sebagai dasar perencanaan dan pengadaannya.
- 4.12. Melaksanakan perencanaan pengadaan alat perlengkapan kantor/alat tulis kantor/formulir serta proses penyelesaiannya.**
- 4.12.1. Menugaskan Pelaksana untuk membuat konsep rencana kebutuhan alat perlengkapan kantor/alat tulis kantor/formulir berdasarkan permintaan dari Seksi-seksi/Subbagian Umum dengan memperhatikan dana yang tersedia dalam DIPA;
 - 4.12.2. Menerima, meneliti ketetapan akan kebutuhan dan harga dalam konsep tersebut dan memarafnya serta mengajukan kepada Kepala Kantor untuk dimintakan persetujuan;
 - 4.12.3. Menerima kembali rencana kebutuhan alat perlengkapan kantor/alat tulis kantor/formulir yang telah disetujui Kepala Kantor dan menugaskan Pelaksana untuk meneruskan ke Panitia Pengadaan Barang dan Jasa;



DEPARTEMEN KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

- 4.12.4. Menerima dan mencocokkan kuitansi tagihan dari rekanan dengan faktur dan SPK serta meneruskan kepada Bendahara untuk dibayar;
- 4.12.5. Menandatangani SPM.
- 4.13. Melaksanakan laporan realisasi Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) bulanan berdasarkan Buku Pengawasan DIPA/SPP/SPM/Surat Perintah Pencairan Dana (SP2D)/Uang Persediaan (UP) beserta surat pengantarnya.**
 - 4.13.1. Menugaskan Bendahara untuk membuat konsep laporan realisasi DIPA berkala beserta surat pengantarnya berdasarkan Buku Pengawasan DIPA/SPP/SPM/SP2D/UP;
 - 4.13.2. Menerima, mengecek dan memaraf konsep tersebut serta mengajukan kepada Kepala Kantor untuk dimintakan persetujuan;
 - 4.13.3. Menerima kembali surat laporan realisasi DIPA berkala beserta surat pengantarnya yang telah disetujui Kepala Kantor serta menugaskan Bendahara untuk menyampaikan surat laporan realisasi DIPA berkala beserta surat pengantarnya yang telah disetujui Kepala Kantor serta menugaskan Bendahara untuk mengirimkan asli ke Kanwil untuk dikompilasi dan selanjutnya dikirim ke Kantor Pusat serta tindasan lainnya sebagai arsip DIPA.
- 4.14. Membimbing pelaksanaan penyaluran atau pendistribusian alat perlengkapan kantor/alat tulis kantor/formulir.**
 - 4.14.1. Menerima, meneliti dan menyetujui bon permintaan perlengkapan kantor/ATK dari masing-masing Seksi;
 - 4.14.2. Menugaskan Pelaksana untuk mengeluarkan barang sesuai dengan bon permintaan yang telah disetujui;
 - 4.14.3. Menugaskan Pelaksana untuk menyerahkan ATK/perlengkapan kantor kepada Seksi yang memerlukan dan meminta tanda terima penyerahannya.
- 4.15. Menyusun rencana pemeliharaan atau perbaikan alat perlengkapan kantor/gedung kantor.**
 - 4.15.1. Menerima dan meneliti usul pemeliharaan atau perbaikan alat perlengkapan kantor/gedung kantor/rumah dinas Seksi-seksi atau pemohon di lingkungan KPP;
 - 4.15.2. Menugaskan Pelaksana untuk membuat konsep rencana pemeliharaan alat perlengkapan kantor/gedung kantor/rumah dinas;
 - 4.15.3. Mengoreksi dan memaraf konsep tersebut serta meneruskan kepada Kepala Kantor untuk mendapatkan persetujuan;



DEPARTEMEN KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

- 4.15.4. Menerima kembali rencana pemeliharaan yang telah disetujui Kepala Kantor dan menugaskan Pelaksana untuk melakukan koordinasi dengan Panitia Pengadaan Barang dan Jasa.
 - 4.15.5. Mengawasi pekerjaan pemeliharaan atau perbaikan alat perlengkapan kantor/gedung kantor/rumah dinas;
 - 4.15.6. Menerima, mengecek dan memaraf nota penyelesaian pekerjaan/ kuitansi dari rekanan serta menyampaikan kepada Kepala Kantor untuk ditandatangani;
 - 4.15.7. Menerima kembali nota penyelesaian pekerjaan/kuitansi yang telah ditandatangani serta menugaskan Pelaksana untuk meneruskan kuitansi tersebut kepada Bendahara dan menyimpan nota penyelesaian kedalam file pemeliharaan / perbaikan.
- 4.16. Menyusun rencana penghapusan inventaris kantor.**
- 4.16.1. Menugaskan Pelaksana untuk menginventarisasi barang inventaris kantor yang memenuhi kriteria untuk dihapuskan;
 - 4.16.2. Menerima, meneliti, dan memaraf daftar usulan penghapusan barang-barang inventaris serta meneruskan kepada Kepala Kantor untuk mendapatkan persetujuan;
 - 4.16.3. Menerima daftar usulan penghapusan barang inventaris dan membentuk panitia penghapusan;
 - 4.16.4. Membuat usulan susunan panitia penghapusan, memaraf dan meneruskan ke Kepala Kantor untuk mendapat persetujuan;
 - 4.16.5. Menugaskan Pelaksana untuk mengirim usulan susunan Panitia Penghapusan ke Kantor Wilayah untuk ditetapkan;
 - 4.16.6. Menugaskan Pelaksana untuk menyerahkan daftar usul penghapusan barang inventaris kepada Ketua Panitia untuk dilakukan penelitian;
 - 4.16.7. Menugaskan Panitia Penghapusan Barang Inventaris untuk mengadakan pemeriksaan fisik/administrasi, menetapkan
 - 4.16.8. kriteria alasan penghapusan dan menyusun Berita Acara penelitian yang ditandatangani oleh semua anggota panitia serta menyampaikannya ke Kepala Kantor;
 - 4.16.9. Menerima Berita Acara penelitian dari Kepala Kantor dan mengirimkannya ke Kantor Wilayah;
 - 4.16.10. Menerima SK penghapusan dari Kanwil dan/atau Kantor Pusat DJP/Menkeu serta menugaskan Pelaksana untuk menatausahakan SK Penghapusan.
- 4.17. Melaksanakan pelelangan barang inventaris yang telah mendapat keputusan penghapusan.**



DEPARTEMEN KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

- 4.17.1. Menugaskan Pelaksana untuk membuat konsep surat permintaan lelang barang inventaris;
 - 4.17.2. Mengoreksi dan memaraf konsep surat tersebut dan menyampaikan kepada Kepala Kantor untuk ditandatangani;
 - 4.17.3. Menerima kembali surat permintaan lelang yang telah ditandatangani dan menugaskan Pelaksana untuk mengirim surat permintaan lelang ke instansi terkait;
 - 4.17.4. Memantau pelaksanaan lelang;
 - 4.17.5. Menerima Risalah Lelang dari Kantor Pelayanan Piutang dan Lelang Negara yang telah didisposisi Kepala Kantor dan menugaskan Pelaksana untuk membuat laporan pelaksanaan lelang.
- 4.18. Melaksanakan penyusunan laporan mutasi barang milik negara/kekayaan negara triwulanan dan laporan inventaris tahunan.**
- 4.18.1. Menugaskan Pelaksana untuk membuat konsep laporan mutasi barang milik negara/kekayaan negara dan laporan inventaris tahunan;
 - 4.18.2. Mengoreksi dan memaraf konsep tersebut serta mengajukan kepada Kepala Kantor untuk dimintakan persetujuan;
 - 4.18.3. Menerima kembali surat laporan tersebut yang telah disetujui Kepala Kantor serta menugaskan Pelaksana untuk mengirimkan asli ke Kantor Wilayah dan tindasan lainnya disimpan sebagai arsip.
- 4.19. Melaksanakan penyusunan laporan keuangan dan barang berdasarkan Sistem Akuntansi Instansi (SAI) dan Sistem Akuntansi Barang Milik Negara (SA-BMN).**
- 4.19.1. Menugaskan Pelaksana untuk meminta data penerimaan pajak (LP2) dan pengeluaran anggaran (SPMKP dan SPMIB) dari Seksi Pengolahan Data dan Informasi;
 - 4.19.2. Menugaskan Pelaksana untuk meminta data DIPA, BP-PBB, SPM dan PNPB dari Bendahara;
 - 4.19.3. Menugaskan Pelaksana untuk meminta data piutang pajak dari Seksi Penagihan;
 - 4.19.4. Menugaskan Pelaksana untuk mengumpulkan data inventaris (LMBT, Berita Acara Penerimaan Barang);
 - 4.19.5. Menugaskan Pelaksana untuk menginput/mengkompilasi data ke program aplikasi SAI / SA-BMN serta mencetak laporan berkala untuk periode tertentu;



DEPARTEMEN KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

- 4.19.6. Mengoreksi, meneliti laporan berkala SAI dan SA-BMN, memaraf surat pengantar serta menyampaikan kepada Kepala Kantor untuk ditandatangani;
- 4.19.7. Menugaskan Pelaksana untuk mengirimkan laporan SAI dan SA-BMN beserta disket ke Kantor Wilayah.
- 4.20. Menyusun konsep Rencana Strategis, Rencana Kerja Tahunan, Penetapan Kinerja dan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Kantor Pelayanan Pajak sebagai bahan masukan untuk penyusunan Renstra, RKT, PK, dan LAKIP Kantor Wilayah.**
 - 4.20.1. Menerima tugas dari Kepala Kantor untuk menyusun konsep Renstra, RKT, PK, dan LAKIP KPP;
 - 4.20.2. Mengidentifikasi dan menentukan bahan penyusunan konsep Renstra, RKT, PK, dan LAKIP;
 - 4.20.3. Menugaskan Pelaksana untuk mengumpulkan bahan penyusunan konsep Renstra, RKT, PK, dan LAKIP;
 - 4.20.4. Menyusun konsep Renstra, RKT, PK, dan LAKIP;
 - 4.20.5. Menyampaikan konsep Renstra, RKT, PK, dan LAKIP KPP kepada Kepala Kantor.
- 4.21. Menyusun konsep tindak lanjut laporan hasil pemeriksaan (LHP) dari instansi pengawasan fungsional**
 - 4.21.1. Menerima tugas penyusunan konsep tindak lanjut LHP dari instansi pengawasan fungsional dari Kepala Kantor;
 - 4.21.2. Mengidentifikasi bahan penyusunan konsep tindak lanjut LHP dari instansi pengawasan fungsional;
 - 4.21.3. Menugaskan Pelaksana untuk mengumpulkan bahan penyusunan konsep tindak lanjut LHP dari instansi pengawasan fungsional;
 - 4.21.4. Menyusun konsep tindak lanjut LHP dari instansi pengawasan fungsional;
 - 4.21.5. Menyampaikan konsep tindak lanjut LHP dari instansi pengawasan fungsional kepada Kepala Kantor.
- 4.22. Membimbing pegawai untuk meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan profesionalisme di Subbagian Umum.**
 - 4.22.1. Memberi arahan untuk peningkatan kinerja ;
 - 4.22.2. Memotivasi pegawai agar lebih produktif;
 - 4.22.3. Mengembangkan potensi pegawai;
 - 4.22.4. Menilai kinerja pegawai.

5. BAHAN YANG DIGUNAKAN UNTUK MENYELESAIKAN PEKERJAAN :

- 5.1. Rencana kerja Subbagian Umum tahun lalu;



DEPARTEMEN KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

- 5.2. Surat-surat masuk yang telah didisposisi Kepala Kantor;
 - 5.3. Data Kepegawaian;
 - 5.4. DP3, KP4, LP2P dan Daftar Riwayat Hidup para pegawai;
 - 5.5. Daftar Urutan Kepangkatan;
 - 5.6. Daftar Usulan Penilaian Angka Kredit (DUPAK);
 - 5.7. Data inventaris kantor;
 - 5.8. Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga (RKA-KL);
 - 5.9. Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA);
 - 5.10. Analisis Kebutuhan Inventaris Kantor;
 - 5.11. Laporan Triwulanan dan Tahunan;
 - 5.12. Surat-surat keluar dari Seksi-seksi;
 - 5.13. Bon permintaan barang dari Seksi-seksi;
 - 5.14. Data penerimaan dari Seksi Pengolahan Data dan Informasi dan data pengurangan penerimaan (P.8);
 - 5.15. Data pengeluaran/biaya kantor;
 - 5.16. Formulir berita acara penyerahan arsip dari Seksi-seksi;
 - 5.17. Data kebutuhan dari Seksi-seksi;
 - 5.18. Konsep daftar perencanaan pembiayaan.
- 6. ALAT YANG DIGUNAKAN UNTUK MENYELESAIKAN PEKERJAAN :**
- 6.1. Undang-undang tentang Pokok-pokok Kepegawaian dan peraturan pelaksanaannya;
 - 6.2. Undang-undang Perbendaharaan Negara beserta peraturan-peraturan pelaksanaannya;
 - 6.3. Undang-undang tentang Kearsipan beserta peraturan-peraturan pelaksanaannya;
 - 6.4. Seluruh peraturan pelaksanaan yang berhubungan dengan pelaksanaan tugas;
 - 6.5. Buku Pedoman Administrasi Umum Departemen Keuangan;
 - 6.6. Program Aplikasi Surat menyurat/buku register;
 - 6.7. Program Aplikasi SAI dan SA-BMN.
- 7. HASIL KERJA :**
- 7.1. Konsep rencana kerja Kantor Pelayanan Pajak;
 - 7.2. Pengurusan surat masuk Kantor Pelayanan Pajak;
 - 7.3. Pengurusan surat keluar Kantor Pelayanan Pajak;
 - 7.4. Pemrosesan berkas arsip umum (arsip non wajib pajak);
 - 7.5. Penyusutan arsip yang telah memenuhi jadwal retensi arsip;



DEPARTEMEN KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

- 7.6. Terselenggaranya administrasi kepegawaian Kantor Pelayanan Pajak;
- 7.7. Terselenggaranya administrasi DP3, LP2P, KP4 dan Daftar Riwayat Hidup;
- 7.8. Pemrosesan DUPAK Pejabat Fungsional;
- 7.9. Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga (RKA-KL) Kantor Pelayanan Pajak;
- 7.10. Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) Kantor Pelayanan Pajak;
- 7.11. Daftar perencanaan pembiayaan dan daftar kebutuhan Seksi-seksi dan Subbagian Umum berdasarkan DIPA;
- 7.12. Revisi DIPA;
- 7.13. Hasil inventarisasi alat perlengkapan kantor/alat tulis kantor/formulir;
- 7.14. Perencanaan dan pengadaan alat perlengkapan kantor/alat tulis kantor/formulir;
- 7.15. Penyusunan laporan realisasi DIPA;
- 7.16. Penyimpanan dan pendistribusian alat perlengkapan kantor/alat tulis kantor/ formulir;
- 7.17. Rencana pemeliharaan atau perbaikan alat perlengkapan kantor/gedung kantor/rumah dinas;
- 7.18. Konsep Surat Keputusan penghapusan barang inventaris kantor;
- 7.19. Surat permintaan lelang barang inventaris;
- 7.20. Laporan mutasi barang milik negara/kekayaan negara berkala;
- 7.21. Laporan keuangan dan barang berdasarkan Sistem Akuntansi Instansi (SAI) dan Sistem Akuntansi Barang Milik Negara (SA-BMN);
- 7.22. Tanggapan terhadap LHP dari Instansi Pengawasan Fungsional;
- 7.23. Konsep laporan berkala Kantor Pelayanan Pajak.

8. WEWENANG :

- 8.1. Mengajukan usul, saran, dan pendapat kepada Kepala Kantor Pelayanan Pajak;
- 8.2. Mengoreksi dan memaraf konsep surat-surat atau laporan;
- 8.3. Menyetujui atau menolak penggandaan surat dan dokumen lainnya;
- 8.4. Mengawasi penatausahaan arsip dan dokumen;
- 8.5. Mengusulkan rekanan dalam rangka pengadaan barang;
- 8.6. Mengawasi pengelolaan barang;



DEPARTEMEN KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

- 8.7. Mengusulkan permintaan atau penghapusan barang inventaris;
- 8.8. Menegakkan disiplin pegawai;
- 8.9. Menjaga kerahasiaan pelaksanaan tugas;
- 8.10. Membimbing dan memberikan pengarahan pelaksanaan tugas pegawai.

9. TANGGUNG JAWAB :

- 9.1. Usul, saran, dan pendapat yang diajukan;
- 9.2. Kebenaran konsep surat-surat atau laporan;
- 9.3. Persetujuan atau penolakan penggandaan surat dan dokumen lainnya;
- 9.4. Penatausahaan arsip dan dokumen;
- 9.5. Usul yang diajukan terhadap rekanan dalam rangka pengadaan barang;
- 9.6. Kebenaran pengelolaan barang;
- 9.7. Usul permintaan atau penghapusan barang inventaris;
- 9.8. Penegakan disiplin pegawai;
- 9.9. Kebenaran usul hukuman disiplin pegawai;
- 9.10. Kerahasiaan pelaksanaan tugas;
- 9.11. Bimbingan dan arahan pelaksanaan tugas pegawai bawahan.

10. DIMENSI JABATAN :

- 10.1. Jumlah Sumber Daya Manusia;
- 10.2. Jumlah Anggaran dalam DIPA.

11. HUBUNGAN KERJA :

- 11.1. Kepala Kantor Pelayanan Pajak dalam hal mengajukan usul, saran dan pendapat mengenai pelaksanaan tugas;
- 11.2. Kepala Bagian Umum Kantor Wilayah dalam hal pelaksanaan tugas;
- 11.3. Para Kepala Seksi di lingkungan Kantor Pelayanan Pajak dalam hal konsultasi dan koordinasi permasalahan administratif;
- 11.4. Para pegawai di lingkungan Subbagian Umum dalam hal memberikan tugas dan pengarahan serta menerima usul, saran dan pendapat mengenai pelaksanaan tugas;
- 11.5. KPPN dalam hal pembayaran pembiayaan;
- 11.6. Bank dalam hal pengurusan gaji pegawai;
- 11.7. Pemerintah Daerah dalam hal koordinasi pelaksanaan tugas;
- 11.8. Rekanan dalam hal pengadaan barang dan jasa.



DEPARTEMEN KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

12. MASALAH DAN TANTANGAN JABATAN :

Perlunya keterampilan komunikasi dan koordinasi dengan pihak terkait dalam rangka pelaksanaan tugas baik itu dengan atasan langsung maupun pejabat lainnya dalam hal urusan tata usaha, kepegawaian, keuangan dan rumahtangga sehingga pelaksanaan tugas berjalan lancar.

13. RISIKO BAHAYA :

Tidak Ada

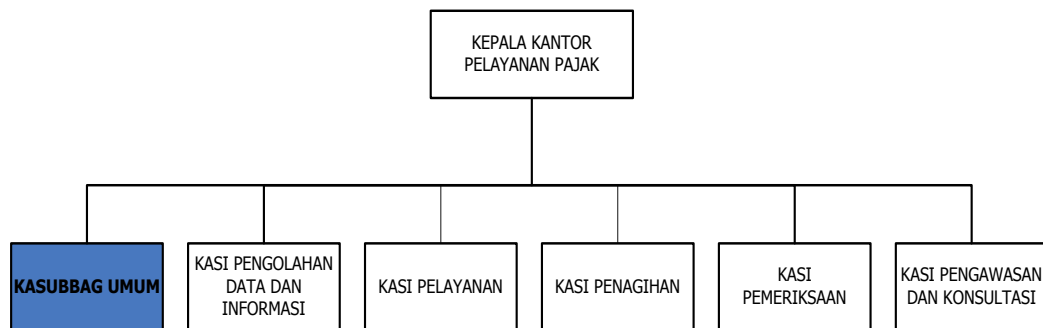
14. SYARAT JABATAN :

- 14.1. Pangkat Golongan : Penata / IIIc
- 14.2. Pendidikan Formal : Strata 1/ Diploma IV
- 14.3. Diklat/Kursus : - Diklatpim Tk IV ;
- Diklat Pengadaan Barang dan Jasa;
- Diklat Dasar Teknis Perpajakan
- 14.4. Syarat lainnya : Standar Kompetensi :
 - a. Otoritatif (*Authoritative*);
 - b. Diplomatis (*Diplomatic*);
 - c. Keuangan/minat pada bisnis (*Finance/Business*);
 - d. Teratur (*Organized*);
 - e. Motivasi diri (*Self-Motivated*);
 - f. Analitis (*Analytical*);
 - g. Minat pada penelitian (*Research/learning*);
 - h. Analisa kemungkinan rugi (*Analyzes Pitfalls*);
 - i. Minat pada perencanaan (*Planning enjoys*)).



DEPARTEMEN KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

15. KEDUDUKAN JABATAN :



- Penelaah Bahan Telaahan Tk.I
- Penelaah Bahan Telaahan Tk.II
- Pemroses Bahan Telaahan Tk.I
- Pemroses Bahan Telaahan Tk.II
- Sekretaris Tk.III
- Pembuat Daftar Gaji Tk.I
- Pembuat Daftar Gaji Tk.II
- Pembuat Daftar Gaji Tk.III
- Pengelola Arsip Tk.I
- Pengelola Arsip Tk.II
- Pengelola Arsip Tk.III
- Bendahara Pengeluaran Tk.I
- Bendahara Pengeluaran Tk.II
- Penata Usaha Tk.I

Lampiran V. CONTOH SALAH SATU URAIAN JABATAN
PADA KELOMPOK JABATAN PEGAWAI FUNGSIONAL
KPP PRATAMA MOJOKERTO



DEPARTEMEN KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

1. **NAMA JABATAN** : **Penelaah Bahan Telaahan Tk.I
(pada Subbagian Umum)**

2. **IKHTISAR JABATAN** :

Membantu pelaksanaan tugas pelayanan kesekretariatan melalui kegiatan tata usaha dan kepegawaian, keuangan, rumah tangga serta perlengkapan untuk menunjang kelancaran tugas Kantor Pelayanan Pajak.

3. **TUJUAN JABATAN** :

Membantu terwujudnya kelancaran urusan tata usaha dan kepegawaian, keuangan, serta rumah tangga dalam rangka mendukung pelaksanaan tugas Kantor Pelayanan Pajak berdasarkan ketentuan yang berlaku.

4. **URAIAN TUGAS DAN KEGIATAN** :

4.23. Membantu pelaksanaan tugas tata usaha kepegawaian.

4.5.4. Menerima tugas dari Kasubbag Umum untuk menyiapkan dan memproses usulan formasi, kenaikan gaji berkala, kenaikan pangkat, mutasi, promosi, penghargaan, daftar urut kepangkatan, cuti, peserta diklat, berkas/administrasi pegawai yang akan melanjutkan pendidikan di luar kedinasan, pensiun, hukuman dan hal-hal lain yang berkaitan dengan kepegawaian;

4.5.5. Meneliti konsep usulan formasi, kenaikan gaji berkala, kenaikan pangkat, mutasi, promosi, penghargaan, daftar urut kepangkatan, cuti, peserta diklat, berkas/administrasi pegawai yang akan melanjutkan pendidikan di luar kedinasan, pensiun, hukuman dan hal-hal lain yang berkaitan dengan kepegawaian beserta berkas kelengkapannya;

4.5.6. Menyampaikan konsep usulan tersebut kepada Kasubbag Umum.

4.24. Melaksanakan Daftar Usulan Penilaian Angka Kredit (DUPAK) Pejabat Fungsional.

4.7.5. Menerima tugas dari Kasubbag untuk memeriksa berkas kelengkapan DUPAK dari Pejabat Fungsional;

4.7.6. Memeriksa berkas kelengkapan serta meneliti kebenaran DUPAK serta menyampaikan kepada Kasubbag Umum untuk diteruskan kepada Kepala Kantor;



DEPARTEMEN KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

- 4.7.7. Menerima kembali DUPAk serta mengirimkannya ke Kantor Wilayah.
- 4.25. Membantu penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga (RKA-KL) di lingkungan Kantor Pelayanan Pajak.**
- 4.3.1. Menerima tugas dari Kepala Kantor untuk menyusun RKA-KL Kantor Pelayanan Pajak;
 - 4.3.2. Mempelajari data kebutuhan dari Seksi-seksi/Subbagian Umum di lingkungan Kantor Pelayanan Pajak;
 - 4.3.3. Menyusun RKA-KL Kantor Pelayanan Pajak bersama Kasubbag Umum;
 - 4.3.4. Menyusun konsep RKA-KL hasil pembahasan dan konsep surat pengantar.
- 4.26. Melaksanakan penerimaan Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) dari Kantor Wilayah/Kantor Pusat.**
- 4.4.1. Menerima tugas membuat konsep daftar perencanaan pembiayaan berdasarkan DIPA dan daftar kebutuhan dari Subbagian Umum dan Seksi-seksi;
 - 4.4.2. Membuat dan mengedarkan daftar perencanaan pembiayaan dan daftar kebutuhan dari Subbagian Umum dan Seksi-seksi serta meneruskan daftar tersebut kepada Bendahara;
 - 4.4.3. Membahas daftar perencanaan pembiayaan dan daftar kebutuhan dari Subbagian Umum dan Seksi-seksi bersama Kasubag Umum;
 - 4.4.4. Melaksanakan pembiayaan dan pemenuhan kebutuhan Seksi-seksi sesuai dengan hasil pembahasan.
- 4.27. Membuat Daftar Perencanaan Pembiayaan berdasarkan dana yang tersedia dalam Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) dan data kebutuhan dari Subbagian Umum dan Seksi-seksi di lingkungan Kantor Pelayanan Pajak.**
- 4.5.1. Membuat konsep daftar perencanaan pembiayaan berdasarkan DIPA dan data kebutuhan dari Subbagian Umum dan Seksi-seksi;
 - 4.5.2. Menyampaikan konsep tersebut kepada Kasubbag Umum untuk dapat diteruskan ke Kepala Kantor untuk ditandatangani;
 - 4.5.3. Menerima kembali Daftar Perencanaan Pembiayaan yang telah ditandatangani Kepala Kantor dan meneruskan asli daftar tersebut kepada Bendahara untuk disimpan bersama tindasan lainnya sebagai arsip.



DEPARTEMEN KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

4.28. Melaksanakan inventarisasi alat perlengkapan kantor/alat tulis kantor/ formulir.

- 4.6.1. Menerima tugas dari Kasubbag untuk melakukan pencatatan serta memberi kode klasifikasi dan lokasi alat perlengkapan kantor pada Seksi-seksi/Subbagian Umum serta pencatatan keadaan alat tulis kantor/formulir;
- 4.6.2. Mencatat serta memberi kode klasifikasi dan membukukan dalam Daftar Inventaris Ruangan, Kartu Inventaris Barang serta daftar inventaris lainnya.

4.29. Melaksanakan perencanaan pengadaan alat perlengkapan kantor/alat tulis kantor/formulir.

- 4.7.1. Menerima tugas untuk membuat konsep rencana kebutuhan alat perlengkapan kantor/alat tulis kantor/formulir berdasarkan permintaan dari Seksi-seksi/Subbagian Umum dengan memperhatikan dana yang tersedia dalam DIPA;
- 4.7.2. Membuat konsep rencana kebutuhan alat perlengkapan kantor/alat tulis kantor/formulir serta menyampaikan kepada Kasubbag Umum;

4.30. Membuat konsep rencana pemeliharaan atau perbaikan alat perlengkapan kantor/gedung kantor.

- 4.8.1. Menerima tugas untuk membuat konsep rencana pemeliharaan alat perlengkapan kantor/gedung kantor/rumah dinas;
- 4.8.2. Membuat konsep rencana pemeliharaan alat perlengkapan kantor/gedung kantor/rumah dinas serta menyampaikan kepada Kasubbag;
- 4.8.3. Membantu mengawasi pekerjaan pemeliharaan atau perbaikan alat perlengkapan kantor/gedung kantor/rumah dinas;
- 4.8.4. Menerima dan mengecek nota penyelesaian pekerjaan/kuitansi dari rekanan serta menyampaikan kepada Kasubbag untuk ditandatangani.

4.31. Membuat konsep penyusunan laporan mutasi barang milik negara/kekayaan negara triwulanan dan laporan inventaris tahunan.

- 4.9.1. Membuat konsep laporan mutasi barang milik negara/kekayaan negara dan laporan inventaris tahunan sesuai penugasan dari Kasubbag;
- 4.9.2. Menyelesaikan konsep tersebut serta menyampaikan kepada Kasubbag untuk dimintakan persetujuan;



DEPARTEMEN KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

- 4.9.3. Menerima kembali surat laporan tersebut yang telah disetujui Kepala Kantor serta mengirimkan asli ke Kantor Wilayah dan tindasan lainnya disimpan sebagai arsip.
- 4.32. Membuat konsep laporan keuangan dan barang berdasarkan Sistem Akuntansi Instansi (SAI) dan Sistem Akuntansi Barang Milik Negara (SA-BMN).**
- 4.10.1. Meminta data penerimaan pajak (LP2) dan pengeluaran anggaran (SPMKP dan SPMIB) dari Seksi Pengolahan Data dan Informasi sesuai penegasan dari Kasubbag;
- 4.10.2. Meminta data DIPA, BP-PBB, SPM dan PNPB dari Bendahara;
- 4.10.3. Meminta data piutang pajak dari Seksi Penagihan;
- 4.10.4. Mengumpulkan data inventaris (LMBT, Berita Acara Penerimaan Barang);
- 4.10.5. Menginput/mengkompilasi data ke program aplikasi SAI / SA-BMN serta mencetak laporan berkala untuk periode tertentu;
- 4.10.6. Mengirimkan laporan SAI dan SA-BMN beserta disket ke Kantor Wilayah.
- 4.33. Menyusun konsep Rencana Strategis (renstra), Rencana Kerja Tahunan (RKT), Penetapan Kinerja (PK) dan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Kantor Pelayanan Pajak sebagai bahan masukan untuk penyusunan Renstra, RKT, PK, dan LAKIP Kantor Wilayah.**
- 4.11.1. Menerima tugas dari Kasubbag untuk menyusun konsep Renstra, RKT, PK, dan LAKIP KPP;
- 4.11.2. Mengumpulkan bahan penyusunan konsep Renstra, RKT, PK, dan LAKIP;
- 4.11.3. Menyusun konsep Renstra, RKT, PK, dan LAKIP;
- 4.11.4. Menyampaikan konsep Renstra, RKT, PK, dan LAKIP KPP kepada Kasubbag.
- 4.34. Menyusun konsep tindak lanjut laporan hasil pemeriksaan (LHP) dari instansi pengawasan fungsional**
- 4.12.1. Menerima tugas penyusunan konsep tindak lanjut LHP dari instansi pengawasan fungsional dari Kasubbag;
- 4.12.2. Mengumpulkan bahan penyusunan konsep tindak lanjut LHP dari instansi pengawasan fungsional;
- 4.12.3. Menyusun konsep tindak lanjut LHP dari instansi pengawasan fungsional serta menyampaikan kepada Kepala Kantor.



DEPARTEMEN KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

5. BAHAN YANG DIGUNAKAN UNTUK MENYELESAIKAN PEKERJAAN :

- 5.19. Rencana kerja Subbagian Umum tahun lalu;
- 5.20. Surat-surat masuk yang telah didisposisi Kepala Kantor;
- 5.21. Data Kepegawaian;
- 5.22. DP3, KP4, LP2P dan Daftar Riwayat Hidup para pegawai;
- 5.23. Daftar Urutan Kepangkatan;
- 5.24. Daftar Usulan Penilaian Angka Kredit (DUPAK);
- 5.25. Data inventaris kantor;
- 5.26. Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga (RKA-KL);
- 5.27. Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA);
- 5.28. Analisis Kebutuhan Inventaris Kantor;
- 5.29. Laporan Triwulanan dan Tahunan;
- 5.30. Bon permintaan barang dari Seksi-seksi;
- 5.31. Data penerimaan dari Seksi Pengolahan Data dan Informasi dan data pengurangan penerimaan (P.8);
- 5.32. Data pengeluaran/biaya kantor;
- 5.33. Formulir berita acara penyerahan arsip dari Seksi-seksi;
- 5.34. Data kebutuhan dari Seksi-seksi;
- 5.35. Konsep daftar perencanaan pembiayaan.

6. ALAT YANG DIGUNAKAN UNTUK MENYELESAIKAN PEKERJAAN :

- 6.1 Undang-undang tentang Pokok-pokok Kepegawaian dan peraturan pelaksanaannya;
- 6.2 Undang-undang Perbendaharaan Negara beserta peraturan-peraturan pelaksanaannya;
- 6.3 Undang-undang tentang Kearsipan beserta peraturan-peraturan pelaksanaannya;
- 6.4 Seluruh peraturan pelaksanaan yang berhubungan dengan pelaksanaan tugas;
- 6.5 Buku Pedoman Administrasi Umum Departemen Keuangan;
- 6.6 Program Aplikasi Surat menyurat/buku register;
- 6.7 Program Aplikasi SAI dan SA-BMN.

7 HASIL KERJA :

- 7.1. Konsep rencana kerja Kantor Pelayanan Pajak;
- 7.2. Pengurusan surat masuk Kantor Pelayanan Pajak;
- 7.3. Pengurusan surat keluar Kantor Pelayanan Pajak;
- 7.4. Pemrosesan berkas arsip umum (arsip non wajib pajak);
- 7.5. Penyusutan arsip yang telah memenuhi jadwal retensi arsip;



DEPARTEMEN KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

- 7.6. Terselenggaranya administrasi kepegawaian Kantor Pelayanan Pajak;
- 7.7. Terselenggaranya administrasi DP3, LP2P, KP4 dan Daftar Riwayat Hidup;
- 7.8. Pemrosesan DUPAK Pejabat Fungsional;
- 7.9. Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga (RKA-KL) Kantor Pelayanan Pajak;
- 7.10. Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) Kantor Pelayanan Pajak;
- 7.11. Daftar perencanaan pembiayaan dan daftar kebutuhan Seksi-seksi dan Subbagian Umum berdasarkan DIPA;
- 7.12. Hasil inventarisasi alat perlengkapan kantor/alat tulis kantor/formulir;
- 7.13. Perencanaan dan pengadaan alat perlengkapan kantor/alat tulis kantor/formulir;
- 7.14. Penyimpanan dan pendistribusian alat perlengkapan kantor/alat tulis kantor/ formulir;
- 7.15. Rencana pemeliharaan atau perbaikan alat perlengkapan kantor/gedung kantor/rumah dinas;
- 7.16. Laporan mutasi barang milik negara/kekayaan negara berkala;
- 7.17. Laporan keuangan dan barang berdasarkan Sistem Akuntansi Instansi (SAI) dan Sistem Akuntansi Barang Milik Negara (SA-BMN);
- 7.18. Tanggapan terhadap LHP dari Instansi Pengawasan Fungsional;
- 7.19. Konsep laporan berkala Kantor Pelayanan Pajak.

8 WEWENANG :

- 8.11. Mengajukan usul, saran, dan pendapat kepada Kepala KPP;
- 8.12. Mengoreksi dan memaraf konsep surat-surat atau laporan;
- 8.13. Menyetujui atau menolak penggandaan surat dan dokumen lainnya;
- 8.14. Mengawasi penatausahaan arsip dan dokumen;
- 8.15. Mengawasi pengelolaan barang;
- 8.16. Menjaga kerahasiaan pelaksanaan tugas.

9 TANGGUNG JAWAB :

- 9.12. Usul, saran, dan pendapat yang diajukan;
- 9.13. Kebenaran konsep surat-surat atau laporan;
- 9.14. Penatausahaan arsip dan dokumen;
- 9.15. Kebenaran pengelolaan barang;
- 9.16. Kerahasiaan pelaksanaan tugas.



DEPARTEMEN KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

10 DIMENSI JABATAN :

Tidak Ada.

11 HUBUNGAN KERJA :

- 11.9. Kepala Subbagian Umum Kantor Pelayanan Pajak;
- 11.10. Para Kepala Seksi di lingkungan Kantor Pelayanan Pajak;
- 11.11. Para pegawai di lingkungan Subbagian Umum
- 11.12. KPPN dalam hal pembayaran pembiayaan;
- 11.13. Bank dalam hal pengurusan gaji pegawai;
- 11.14. Pemerintah Daerah dalam hal koordinasi pelaksanaan tugas;
- 11.15. Rekanan dalam hal pengadaan barang dan jasa.

12 MASALAH DAN TANTANGAN JABATAN :

Perlunya keterampilan komunikasi dan koordinasi dengan pihak terkait dalam rangka pelaksanaan tugas baik itu dengan atasan langsung maupun pejabat lainnya dalam hal urusan tata usaha, kepegawaian, keuangan dan rumah tangga sehingga pelaksanaan tugas berjalan lancar.

13 RISIKO BAHAYA :

Tidak Ada

14 SYARAT JABATAN :

- 14.1. Pangkat Golongan : Penata Muda Tk.I / IIIb
- 14.2. Pendidikan Formal : Strata 1/ Diploma IV
- 14.3. Diklat/Kursus : - Diklatpim Tingkat IV ;
- Diklat Pengadaan Barang dan Jasa;
- Diklat Dasar Teknis Perpajakan
- 14.4. Syarat lainnya : Standar Kompetensi :
 - a. Otoritatif (*Authoritative*);
 - b. Diplomatis (*Diplomatic*);
 - c. Keuangan/minat pada bisnis (*Finance/Business*);
 - d. Teratur (*Organized*);
 - e. Motivasi diri (*Self-Motivated*);
 - f. Analitis (*Analytical*);
 - g. Minat pada penelitian (*Research/learning*);
 - h. Analisa kemungkinan rugi (*Analyzes Pitfalls*);
 - i. Minat pada perencanaan (*Planning enjoys*)).

LAMPIRAN VI

DAFTAR PERTANYAAN

Kepala Subbagian Umum Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mojokerto

1. Kapan dilakukan perubahan dalam penempatan pegawai di KPP Pratama Mojokerto?
2. Siapa yang berwenang untuk memberikan kebijakan dalam penempatan pegawai KPP Pratama Mojokerto?
3. Jenis penempatan pegawai apa saja yang dilakukan di KPP Pratama Mojokerto?
4. Apakah informasi dari hasil uraian jabatan digunakan dalam penilaian penempatan pegawai KPP Pratama Mojokerto?
5. Apakah persyaratan jabatan (*job specification*) menjadi bahan utama dalam penilaian penempatan pegawai KPP Pratama Mojokerto?
6. Apakah terdapat faktor lain, selain persyaratan jabatan yang mempengaruhi pada penempatan pegawai KPP Pratama Mojokerto?

LAMPIRAN VII

HASIL WAWANCARA

"Hasil Kerja setiap Pegawai KPP Pratama menjadi pertimbangan pihak kantor dalam memberikan *reward* yang berupa bonus (upah insentif), atas pencapaian target maksimal dari hasil kerja jabatan kepada pegawai tersebut"

(Wawancara Penulis dengan Bpk. Trijoso pada hari Jum'at, 20 Juni 2008, jam 10.15 WIB di Ruang Kepala Bagian Umum KPP Pratama Mojokerto).

"Ada beberapa jenis penempatan pegawai KPP Pratama Mojokerto, contoh salah satunya adalah penempatan pegawai pada jabatan Eselon IV, yaitu Pegawai yang menjabat sebagai Kepala Kantor dan Kepala Seksi/bagian, baik ditempatkan kepada jabatan yang lebih tinggi maupun ditempatkan dengan cara dipindah tugaskan ke daerah lain berdasarkan Surat Jabatan dari Direktorat Jenderal Pajak". (Wawancara Penulis dengan Bpk. Trijoso pada hari Jum'at, 20 Juni 2008, jam 10.15 WIB di Ruang Kepala Bagian Umum KPP Pratama Mojokerto).

"Pengambil kebijakan dalam penempatan jabatan dan pengangkatan pegawai KPP Pratama Mojokerto adalah Direktorat Jenderal Pajak (DJP). Pegawai KPP Pratama Mojokerto yang akan ditempatkan pada jabatan tertentu atau dipindah tugaskan ke daerah lain, akan mendapatkan Surat Jabatan yang dibuat langsung Sekretariat DJP, melewati Kantor Wilayah DJP Jawa Timur II Surabaya dan barulah pegawai tersebut dinyatakan resmi/sah untuk menempati jabatan baru yang telah ditetapkan".

(Wawancara Penulis dengan Bpk. Trijoso pada hari Jum'at, 20 Juni 2008, jam 10.15 WIB di Ruang Kepala Bagian Umum KPP Pratama Mojokerto).

"Tidak ada batasan waktu tertentu untuk melakukan perubahan pegawai KPP Pratama Mojokerto, salah satu diantaranya dalam penempatan pegawai kantor. Semua hal tersebut merupakan ketetapan dari Direktorat Jenderal Pajak sebagai pengambil kebijakan penuh terhadap pengaturan di KPP Pratama seluruh Indonesia"

(Wawancara Penulis dengan Bpk. Trijoso pada hari Jum'at, 20 Juni 2008, jam 10.15 WIB di Ruang Kepala Bagian Umum KPP Pratama Mojokerto).

"Syarat Jabatan menjadi hal yang paling penting bagi pegawai, guna membantu dalam penilaian penempatan pegawai KPP Pratama Mojokerto".

(Wawancara Penulis dengan Bpk. Trijoso pada hari Jum'at, 20 Juni 2008, jam 10.15 WIB di Ruang Kepala Bagian Umum KPP Pratama Mojokerto).

"Terdapat juga faktor-faktor lain, selain syarat jabatan yang tertuang dalam Uraian Jabatan Pegawai KPP Pratama Mojokerto, guna menjadi bahan pertimbangan dalam penempatan pegawai khususnya pegawai pada jabatan Eselon IV, yaitu:

- Prestasi Kerja Pegawai pada Jabatan Eselon IV.
- DP3 (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil).
- Disiplin Kerja.
- Buku Produksi Pegawai pada Jabatan Eselon IV.
- Data Penilaian Pribadi Pekerjaan Tepat Waktu.

- Referensi dari atasan (Kepala Kantor), bagi Kepala Seksi/bagian, sedangkan kalau Kepala Kantor berdasarkan referensi dari Kepala Kantor Wilayah Jawa Timur II Surabaya.

(Wawancara Penulis dengan Bpk. Trijoso pada hari Jum'at, 20 Juni 2008, jam 10.15 WIB di Ruang Kepala Bagian Umum KPP Pratama Mojokerto).