

TANTANGAN FUNGSIONAL PENYULUH PAJAK DI DIREKTORAT JENDERAL PAJAK KEMENTERIAN KEUANGAN

Andi Ilham Muliawan Mahyuddin
KPP Penanaman Modal Asing Satu
cibob476@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis tantangan dan kendala yang dihadapi oleh pejabat rumpun JFT Penyuluh Pajak di lingkup Direktorat Jenderal Pajak guna meningkatkan kinerja JFT Penyuluh Pajak agar dapat meningkatkan hasil penerimaan pajak negara. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang merupakan alat untuk mencari, menganalisis dan memahami paradigma baik individual atau kelompok yang berkaitan dengan masalah sosial atau manusia. Dalam hal ini penelitian ini mengumpulkan fakta di lingkup Direktorat Jenderal Pajak mengenai tantangan dan kendala yang dihadapi oleh JFT Penyuluh Pajak mulai dari workload analysis dan berbagai data sekunder lainnya. Hasil penelitian menunjukkan adanya hambatan dan kendala internal dimana para penyuluh pajak ini berikan tugas administrasi yang melebihi jam kerja normal per jabatan. Sehingga para fungsional penyuluh pajak ini terhambat dalam melaksanakan kewajibannya yaitu tugas pokok dan fungsinya yaitu melakukan Penyuluhan dan Pengembangan Penyuluhan yang bertujuan untuk menyampaikan informasi dan mengedukasi masyarakat atau wajib pajak ataupun pihak lain yang membutuhkan terkait peraturan perpajakan dengan harapan dapat memberikan motivasi kepada para wajib pajak yang pada ujungnya nanti berdampak pada peningkatan pendapatan negara.

Kata Kunci: Beban Kerja, Kinerja Pegawai, Manajemen, Penyuluh Pajak

ABSTRACT

This study aims to analyze the challenges and obstacles faced by the Tax Counselor members within the scope of the Directorate General of Taxes in order to improve the performance of the Tax Counselor in order to increase state tax revenues. This study uses a qualitative approach which is a tool for finding, analyzing and understanding the paradigms of both individuals and groups related to social or human problems. In this case, this research collects facts within the scope of the Directorate General of Taxes regarding the challenges and constraints faced by the Tax Counselor starting from workload analysis and various other secondary data. The results of the study indicate that there are internal barriers and constraints where these tax Counselor officers give administrative tasks that exceed normal working hours per position. So that the functional tax counselors are hampered in carrying out their obligations, namely their main duties and functions, namely carrying out Counseling and Counseling Development which aims to convey information and educate the public or taxpayers or other parties who need related tax regulations in the hope of providing motivation to taxpayers who in the end will have an impact on increasing state revenues.

Keywords: Workload, Employee Performance, Management, Tax Counselor

PENDAHULUAN

Pajak adalah salah satu sumber dari sekian pendapatan negara yang krusial. Menurut Undang-Undang Nomor 6 mengenai Penerimaan Negara Tahun 2021 dan APBN Tahun 2022, penerimaan pajak sebesar 1.500 trilyun lebih atau sekitar 82% dari total penerimaan APBN Tahun 2022. Negara memanfaatkan perpajakan sebagai alat

politik dalam rangka mewujudkan tujuannya seperti pembagian pendapatan secara merata, menstabilkan perekonomian, menyediakan layanan publik dan mendukung tumbuh kembang perekonomian, (Amir et al., 2013). Variasi dan pentingnya tujuan-tujuan ini berbeda dari satu negara ke negara lain dan biasanya bergantung pada visi misi dan ekonomi negara yang bersangkutan, (Amir et al., 2013). Ketiadaan pemasukan dari pajak dapat mengakibatkan sebagian besar kegiatan negara seperti operasional kantor dan pegawai sampai dengan pembiayaan berbagai proyek pembangunan akan sukar untuk dilaksanakan, (Yunita et al., 2017). Semakin banyak pajak yang diperoleh pemerintah dapat meningkatkan penerimaan negara, semakin banyak infrastruktur atau fasilitas yang dibangun untuk menciptakan kesejahteraan bagi rakyat, (Pranata & Setiawan, 2015).

Salah satu upaya dari Direktorat Jenderal Pajak dalam meningkatkan hasil penerimaan pajak adalah dengan cara memberikan penyuluhan bagi para wajib pajak. Pentingnya penyuluh pajak atau konselor pajak ini untuk menumbuhkan motivasi bagi wajib pajak untuk menyetor pajak. Hal ini terlihat dari hasil penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa Ketaatan membayar pajak yang terbaik adalah dengan cara internalisasi motivasi dari dalam diri wajib untuk membayar pajaknya, (Traxler, 2010). Menurut (Torgler et al., 2008) meminjam istilah moral pajak untuk memvisualisasikan dorongan dalam diri wajib pajak untuk membayar pajak. Dari hasil penelitian tersebut menunjukkan pentingnya eksistensi penyuluh pajak.

Hal ini sesuai teori ekonomi perpajakan mengenai psikologi perpajakan, yaitu teori slippery slope theory, yang menurutnya kewajiban pajak mencerminkan kepatuhan pada negara sebagai pengelola pajak dan kekuatan otoritas pajak. Ketika kepatuhan wajib pajak terhadap yang Lembaga pengelola pajak meningkat dan kekuasaan menurun, hal ini menyebabkan kesukarelaan masyarakat atau wajib pajak, sedangkan ketika kekuasaan wajib pajak membaik dan kepercayaan wajib pajak terhadap lembaga pengelola pajak menurun, hal ini menyebabkan ketaatan wajib, (Prinz et al., 2014; Wahl et al., 2010). Penelitian yang pernah dilakukan di Rumania menemukan bahwa ketaatan masyarakat atau wajib pajak merupakan faktor yang berdampak pada efisiensi pemungutan pajak, (Babici et al., 2019). Dalam rangka menumbuhkan ketaatan masyarakat wajib pajak, perlu adanya kesadaran ketaatan masyarakat atau wajib pajak agar wajib pajak dapat lebih memahami obligasi perpajakannya lalu membayar pajaknya. Tindakan para penyuluh pajak merupakan program kerja yang tertuang dalam kewajiban penyuluh pajak untuk menumbuhkan pemahaman wajib pajak tentang perpajakan di Indonesia hingga kemudian dapat meningkatkan pendapatan negara melalui pajak, (Herryanto & Toly, 2013).

Metode yang digunakan dalam konseling bisa secara langsung seperti tatap muka maupun tidak langsung melalui media. Kegiatan konseling langsung adalah hubungan secara langsung antara penyuluh pajak dan masyarakat wajib pajak, seperti konseling langsung atau melalui webinar. Sedangkan metode tidak langsung dapat mendayagunakan media baik social media (elektronik) atau media konvensional. Salah

satu metode langsung para penyuluh pajak DJP di era pandemi kemarin dengan melalui webinar, (R. F. Sari & Santoso, 2021) dan metode langsung lainnya, diseminasi informasi kesadaran perpajakan, (Adiputra, I. M. P., Meitriana, M. E. & Suwena, 2015). Besarnya jumlah wajib pajak yang belum menyadari pentingnya perpajakan dan aturan pajak mengakibatkan *tax ignorance*. Pemahaman dapat muncul apabila wajib pajak memiliki literasi yang cukup tentang pajak, misalkan kenapa pajak perlu dibayar, cara membayar pajak dan akibat apabila tidak membayar pajak, yang dapat diperoleh dengan cara diseminasi informasi dalam bentuk penyuluhan dan promosi, (Longdong, 2015). Sebuah studi di salah satu negara di benua Afrika menemukan bahwa literasi dan informasi pajak yang cukup dapat berdampak pada wajib pajak, (Uremadu & Ndulue, 2011). Ketaatan dan kerelaan diperkuat di Jepang dengan cara mengkonfirmasi bahwa literasi perpajakan yang cukup tersedia untuk pembayar pajak, dan pendidikan pajak merupakan kegiatan informasi yang memainkan peran penting dalam menciptakan kesadaran pajak, (Sarker, 2003).

Penyuluh Pajak merupakan rumpun jabatan fungsional tertentu (JFT) yang diatur dalam Peraturan Menteri Keuangan Nomor 58/PMK.03/2021 tanggal 03 Juni 2021 Dalam Peraturan Menteri Keuangan tersebut disebutkan JFT Penyuluh Pajak adalah jabatan yang mempunyai ruang lingkup, tugas pokok dan fungsi serta hak, wewenang dan diberi tanggung jawab dalam memberikan literasi dan informasi mengenai perpajakan oleh karena itu maka Tugas Pokok dan Fungsi JFT Penyuluh Pajak terbagi atas dua yaitu 1). Melakukan Penyuluhan dan Pengembangan Penyuluhan yang bertujuan untuk menyampaikan informasi dan mengedukasi masyarakat (dalam hal ini adalah Wajib Pajak) ataupun pihak lain yang membutuhkan terkait peraturan perpajakan; 2). Penyelesaian Administrasi Perpajakan Pelayanan Administrasi Perpajakan adalah kegiatan atau rangkaian kegiatan yang dilakukan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan eksternal sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan di bidang perpajakan untuk pelaksanaan hak dan pemenuhan kewajiban perpajakan yang mengharuskan penerbitan produk hukum oleh Direktorat Jenderal Pajak.

JFT Penyuluh pajak dan JFT asisten penyuluh pajak disusun dalam ketentuan PERMENPAN RB No. 49 dan No. 50 Tahun 2020. Dalam peraturan tersebut salah satu keputusan di dalamnya adalah Jabatan Fungsional Tertentu, yakni JFT Penyuluh pajak, dengan tanggung jawab dan wewenang serta kewajiban memberikan literasi, informasi, motivasi perpajakan kepada masyarakat dan wajib pajak, peraturan Menteri ini menitikberatkan pada tugas-tugas JFT Penyuluh pajak. Dan kegiatan penasehatan di bidang perilaku perpajakan yang bertujuan untuk meningkatkan literasi dan keahlian mengenai aturan pajak. Perpajakan dan membentuk ketaatan Wajib Pajak agar lebih memahamai, mengetahui dan berhati-hati dalam menegakkan hak dan timbul ketaatan dalam membayar pajak. Jika sebelumnya kegiatan tax advisory dilakukan oleh sekelompok advisory, yang pada tahun 2011 menurut organisasi DJP merupakan gabungan antara *counter representative* dan *departemen advisory*, maka sesuai

peraturan yang diterbitkan pada tahun 2020 diangkat seorang penyuluh pajak yang bekerja khusus. Menawarkan nasihat pajak. Dengan demikian, posisi JFT penyuluh pajak berperan dalam mencapai tujuan penerimaan pemerintah dengan membentuk undang-undang perpajakan sedemikian rupa sehingga memungkinkan wajib pajak untuk memenuhi kewajiban perpajakannya.

Seiring adanya peningkatan pada target pendapatan pajak dan ukuran Lembaga DJP, telah ada dilaksanakan kajian untuk menghitung efektivitas kantor pajak. Kajian ini sesuai dengan argumentasi yakni pendapatan pajak bergantung pada bagaimana sistem administrasi pajak, (de Oliveira & Frascaroli, 2019). Hasil penelitian sebelumnya mengenai efisiensi pemungutan pajak dapat disimpulkan bahwa pendapatan negara melalui pajak masih tergolong buruk, (Akbar, 2020) karena tarif pajak masuk kategori relatif rendah dan penerimaan pajak yang belum maksimal.

Memperhatikan fakta dilapangan bahwa JFT Penyuluh Pajak merupakan rumpun jabatan baru dan fenomena perpajakan di Negara Indonesia maka penelitian ini bertujuan untuk menganalisis tantangan dan kendala yang dihadapi oleh pejabat rumpun JFT Penyuluh Pajak di lingkup Direktorat Jenderal Pajak guna meningkatkan kinerja JFT Penyuluh Pajak agar dapat meningkatkan hasil penerimaan pajak negara.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang merupakan instrumen untuk mencari dan mengetahui paradigma individual atau kelompok yang berkaitan dengan masalah sosial atau manusia, (Creswell & Poth, 2016). Sementara (Hennink et al., 2020) menjelaskan bahwa pendekatan kualitatif sebagai pendekatan yang memungkinkan analisis memberikan asesmen terhadap kondisi baik perorangan maupun bermasyarakat, kelompok serta organisasi secara detil dengan metode pengumpulan data melalui berbagai instrumen seperti wawancara, observasi, diskusi kelompok serta data lainnya. Sehingga, pendekatan kualitatif merupakan penelitian menggali secara mendalam. Metode dapat diandalkan dalam mendapatkan data faktual yang terjadi pada suatu komunitas atau organisasi. Dengan ini menolong peneliti untuk melaksanakan kajian ketika variabel penting tidak dapat dipastikan dan diketahui sebelumnya.

Penelitian ini memberikan penjelasan faktual dan menciptakan suasana keyakinan dan pemikiran yang berkembang dalam kasus yang diteliti dan tidak dapat ditangkap oleh penelitian kuantitatif. Selain itu, studi kasus adalah cara untuk memahami program, peristiwa, fungsi, proses, atau banyak orang. Kasus terkait dengan waktu dan aktivitas, dan data dikumpulkan dengan berbagai tindakan selama periode waktu yang berkelanjutan, (Stake, 1995). Dalam hal ini penelitian ini mengumpulkan fakta di lingkup Direktorat Jenderal Pajak mengenai tantangan dan kendala yang dihadapi oleh JFT Penyuluh Pajak mulai dari workload analysis dan berbagai data sekunder lainnya.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan PermenPAN tentang analisis beban kerja (ABK), maka jumlah minimum satu jabatan adalah 1.250 jam per tahun. Berdasarkan hasil pengumpulan data

di lapangan maka terlihat beban kerja yang dihadapi oleh JFT Penyuluh Pajak melebihi kapasitas jabatan, dimana untuk tugas penyelesaian administrasi pajak (PAP) per orang dibebankan tidak kurang dari 750 berkas atau dokumen yang harus diselesaikan dalam satu tahun. Penyelesaian administrasi pajak ini membutuhkan waktu antara satu hingga empat jam bergantung dari Jenis berkas dan kerumitan kasusnya. Dari tugas kedua PAP ini sj mampu membebani satu orang JFT Penyuluh Pajak kurang lebih 1.500 jam kerja dimana jumlah jam kerja ini sudah melebihi kapasitas yang ditentukan oleh KemenPAN. Belum lagi pelaksanaan tugas pmemberikan penyuluhan kepada para wajib pajak. Maka sangat terlihat *workload* yang diberikan kepada JFT Penyuluh Pajak terjadi *Over Capacity*.

Hal ini dapat dilihat pada table dibawah ini mengenai jumlah beban berkas dan dokumen yang ditangani oleh JFT Penyuluh Pajak per orang.

Tabel 1. Jenis dan Jumlah Berkas/Dokumen Penyelesaian Administrasi Pajak

Jenis Dokumen	JFT Penyuluh Pajak								Total
	AH	AY	AIM	DY	FE	PA	SRP	THL	
Bea Meterai	1				2	2			5
Imbalan Bunga	6	7	6	9	6	7	7	6	54
Jawaban Penjelasan/Penegasan			1				2	2	5
Lain-lain	17	11	14	15	14	16	16	13	134
Legalisasi SKD		1		1				1	3
Pemberitahuan Nomor Rekening	190	188	201	210	209	204	192	194	1592
Pembetulan SKP/STP	2	3	4	1	3	4	1	1	19
Pemindahbukuan	172	187	181	213	191	214	181	166	1505
Pencabutan Ijin Bea Meterai						1			1
Penetapan Risiko Rendah	1		1				1	1	4
Penetapan Wajib Pajak Kriteria Tertentu								1	1
Permintaan Penjelasan/Penegasan	11		8	1		2	11	12	45
Permohonan Restitusi						1			1
Permohonan WP NE				1		1	1		3
Perubahan Metode Pembukuan								2	2
PMK-187	10	9	10	11	10	11	10	13	84
Putusan Mahkamah Agung (Peninjauan Kembali)	22	22	22	22	23	23	22	22	178
Putusan Pengadilan Pajak (Banding/Gugatan)	38	42	42	45	42	45	42	42	338
Selisih PMK-39	4	3	7	6	3	3	2	1	29
SK Keberatan	88	91	91	92	91	93	92	90	728
SK Non Keberatan	33	36	33	35	34	34	36	33	274
SK Pembetulan	9	9	9	11	10	11	9	9	77
SK Pembetulan Pasal 16	3	2	1	3	2	4	2	3	20
SKB PPh Pasal 22 Atas Impor Emas Batangan								1	1
SKB PPh Pot Put	4	4	4	4	4	6	4	3	33

Jenis Dokumen	JFT Penyuluh Pajak								Total
	AH	AY	AIM	DY	FE	PA	SRP	THL	
SKB PPN BKP Tertentu Strategis	2	3	2	2	2	2	3	2	18
SKPIB				5	3		7	2	17
SKPLB - Riksa	62	62	63	63	59	62	61	57	489
SKPPKP	32	38	38	39	37	36	35	36	291
SPT Masa PPN LB	41	47	38	38	42	39	44	46	335
SPT Tahunan PPh LB	2	2	1	2	1	1	1	1	11
Grand Total	750	767	777	829	788	822	782	760	6297

Sumber : DJP Kantor Pelayanan Pajak 2022

Dari tabel di atas dapat terlihat bahwa beban kerja yang dihadapi oleh JFT Penyuluh Pajak sangat besar melebihi kapasitas kerja normal. Beban kerja yang melebihi kapasitas ini baru salah satu dari dua tugas utama JFT Penyuluh Pajak yang berarti para JFT Penyuluh Pajak ini tidak dapat melaksanakan tugas pokok dan fungsinya secara komprehensif karena beban kerja yang sangat berlebih. Hasil wawancara dengan para JFT Penyuluh Pajak juga menggambarkan bagaimana beban kerja yang diterima terasa tidak wajar dan bahkan terkesan sangat membebani kehidupan kerja mereka baik secara fisik maupun mental. Waktu yang tersita untuk melaksanakan pekerjaan utama mereka dirasakan tidak cukup, belum lagi selama melaksanakan pekerjaan masih ada hambatan dan kendala yang muncul dalam melaksanakan pekerjaannya seperti tugas tambahan dari atasan, rapat, dan kegiatan lainnya yang mampu mengganggu dan menyita waktu kerja yang efektif.

Beban kerja dan karyawan keduanya sangat berdampak terhadap organisasi atau lembaga. Malah beban kerja yang didapatkan oleh karyawan berpengaruh pada kinerjanya, (Asamani et al., 2015; Shah et al., 2011; Smith & Smith, 2017). Penelitian yang dilakukan oleh (R. M. Sari & Luturlean, 2022) menunjukkan kinerja pegawai dipengaruhi oleh beban kerja dan disiplin kerja. Jumlah pekerjaan yang dibebankan kepada pegawai sedianya berimbang antara keterampilan dan kompetensi karyawan itu sendiri. Apabila hal tersebut tidak diatasi dengan keterampilan atau kompetensi yang dimiliki, maka di kemudian hari akan mengakibatkan persoalan bagi pegawai tersebut, yang dapat terjadi kemudian timbul stres kerja yang dialami pegawai selama mengerjakan tugas. Menurut Paskow dan Libov dalam (Wahyudi, 2017), Stres adalah perasaan depresi dan kecemasan yang dialami seseorang karena kesulitan dalam mewujudkan kebutuhan dan keinginannya. Sehingga dalam keadaan tersebut, seseorang dapat dengan mudah mengalami stres yang dapat mempengaruhi seseorang dalam bekerja. Stres yang tidak diatur dengan baik seringkali mengakibatkan ketidakmampuan seseorang untuk berinteraksi secara positif dengan lingkungannya, baik lingkungan kerja maupun lingkungan luar. Dari pendapat tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa kerja berlebihan pada karyawan yang menimbulkan stres kerja menimbulkan masalah bagi karyawan itu sendiri, karena situasi stres dapat menimbulkan tegangan berlebih

pada karyawan yang dapat menghambat mereka untuk bekerja. Pikiran positif karyawan selama bekerja, sehingga pekerjaan mungkin tidak selesai sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan, namun saat ini stres kerja harus diperlakukan lebih positif oleh karyawan sebagai tantangan bagi diri sendiri, agar karyawan selalu termotivasi dalam melakukan pekerjaan. Sebisanya mungkin dan karyawan selalu berusaha untuk menerapkan manajemen waktu dan memprioritaskan pekerjaan agar stres kerja ini ditransfer lebih positif.

Beban kerja merupakan aspek yang harus diperhatikan oleh setiap perusahaan, karena jumlah pekerjaan yang banyak dapat meningkatkan produktivitas karyawan. Setiap pekerjaan yang dilakukan seseorang merupakan beban kerja bagi mereka, dan beban kerja itu bergantung pada bagaimana orang tersebut beroperasi. Secara ergonomis, jumlah pekerjaan yang dilakukan setiap orang harus sesuai dan seimbang, serta sesuai dengan kemampuan fisik, kemampuan kognitif, dan keterbatasan penerima beban, (Munandar, 2001). Hasil penelitian (Tueno, 2016) pentingnya kompetensi, pengetahuan dan keterampilan kerja dalam melaksanakan tugasnya. Menurut (Tarwaka et al., 2010), Beban kerja dapat didefinisikan sebagai perbedaan antara keterampilan atau kemampuan karyawan dan tuntutan pekerjaan yang mereka hadapi. Karena pekerjaan manusia adalah pekerjaan mental dan fisik, setiap orang memiliki tingkat stres yang berbeda. Tingkat stres yang terlalu tinggi memungkinkan pengeluaran energi yang berlebihan dan kelebihan beban, sedangkan tingkat stres yang terlalu rendah menyebabkan kebosanan dan kebosanan atau kurangnya tantangan. Beban kerja adalah rata-rata frekuensi terjadinya setiap pekerjaan selama periode waktu tertentu, (Irwandy, 2007). Menurut kajian (Rianda & Winarno, 2022) terdapat pengaruh simultan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Beban kerja meliputi stres fisik dan mental. Dampak dari kerja berlebihan atau kapasitas fisik yang buruk, karyawan mungkin mengalami gangguan atau penyakit terkait pekerjaan. Pada dasarnya beban kerja merupakan salah satu unsur yang harus diperhatikan agar karyawan memiliki keharmonisan dan produktivitas kerja yang tinggi disamping tambahan beban kerja dari lingkungan.

SIMPULAN

Fungsional Penyuluh Pajak sebagai salah satu instrumen penting dalam meningkatkan pendapat negara perlu mendapatkan perhatian khusus terhadap beban kerja yang diberikan kepada mereka. Mengingat salah satu unsur penting dalam kesadaran membayar pajak oleh para wajib pajak adalah motivasi. Tugas penyuluh pajak ini dalam memotivasi para wajib pajak agar membayar tepat waktu dan tepat jumlah akan tetapi hasil penelitian menunjukkan adanya hambatan dan kendala internal dimana para penyuluh pajak ini berikan tugas administrasi yang melebihi jam kerja normal per jabatan. Sehingga para fungsional penyuluh pajak ini terhambat dalam melaksanakan salah satu tugas pokok dan fungsinya yaitu melakukan Penyuluhan dan Pengembangan Penyuluhan yang bertujuan untuk menyampaikan informasi dan mengedukasi masyarakat (dalam hal ini adalah Wajib Pajak) ataupun pihak lain yang

membutuhkan terkait peraturan perpajakan dengan harapan dapat memberikan motivasi kepada para wajib pajak yang pada ujungnya nanti berdampak pada peningkatan pendapatan negara.

DAFTAR PUSTAKA

- Adiputra, I. M. P., Meitriana, M. E., & Suwena, K. R. (2015). Evaluasi Efektivitas Dan Pengembangan Model Sosialisasi Sadar Pajak Di Bali. *Seminar Nasional Riset Inovatif III*, 269–274.
- Akbar, L. R. (2020). Analisis Kinerja Direktorat Jendral Pajak dalam Optimalisasi Penerimaan Pajak di Era-Pandemi Covid 19. *JABE (Journal of Applied Business and Economic)*, 7(1), 98–110.
- Amir, H., Asafu-Adjaye, J., & Ducpham, T. (2013). The impact of the Indonesian income tax reform: A CGE analysis. *Economic Modelling*, 31, 492–501.
- Asamani, J. A., Amertil, N. P., & Chebere, M. (2015). The influence of workload levels on performance in a rural hospital. *British Journal of Healthcare Management*, 21(12), 577–586.
- Babici, G., Crivelli, E., & Marinkov, M. (2019). Tax Administration Strength and Tax Efficiency in Emerging Europe: Lessons for Romania. *International Economic Journal*, 33(4), 741–756.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage publications.
- de Oliveira, R. P., & Frascaroli, B. F. (2019). Measuring the Efficiency of Tax Collection among Economic Sectors in Paraíba State Northeastern Brazil (2013-2015). *International Business Research*, 12(7), 24–33.
- Hennink, M., Hutter, I., & Bailey, A. (2020). *Qualitative research methods*. Sage.
- Herryanto, M., & Toly, A. A. (2013). Pengaruh kesadaran wajib pajak, kegiatan sosialisasi perpajakan, dan pemeriksaan pajak terhadap penerimaan pajak penghasilan di KPP Pratama Surabaya Sawahan. *Tax & Accounting Review*, 1(1), 124.
- Irwandy. (2007). Faktor - Faktor Yang Berhubungan Dengan Beban Kerja Perawat Di Unit Rawat Inap RSJ Dadi Makassar. *Jurnal Kesehatan Saemakers PERDANA*.
- Longdong, N. A. (2015). The Effect Of Taxation Counseling To Taxpayer Awareness Level In Tax Service Office Pratama Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 3(2).
- Munandar, A. S. (2001). *Psikologi industri dan organisasi*.
- Pranata, P. A., & Setiawan, P. E. (2015). Pengaruh sanksi perpajakan, kualitas pelayanan dan kewajiban moral pada kepatuhan wajib pajak. *E-Jurnal Akuntansi*, 10(2), 456–473.
- Rianda, S., & Winarno, A. (2022). Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pt Rajasaland Bandung. *Publik: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi Dan Pelayanan Publik*, 9(2), 192–203.
- Sari, R. F., & Santoso, D. L. (2021). Efektivitas Strategi Webinar Dalam Edukasi Penyuluhan Tentang Kebijakan Insentif Perpajakan Di Masa Pandemi Covid-19 Terhadap Partisipasi Wajib Pajak. *Scientax*, 3(1), 70–87.

- Sari, R. M., & Luturlean, B. S. (2022). Pengaruh Beban Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Studi Di Sekolah Tinggi Olahraga Dan Kesehatan Bina Guna Medan. *Publik: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi Dan Pelayanan Publik*, 9(2), 264–275.
- Sarker, T. K. (2003). Improving tax compliance in developing countries via self-assessment systems-What could Bangladesh learn from Japan. *Asia-Pacific Tax Bulletin*, 9(6), 3–34.
- Shah, S. S. H., Jaffari, A. R., Aziz, J., Ejaz, W., Ul-Haq, I., & Raza, S. N. (2011). Workload and performance of employees. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(5), 256–267.
- Smith, A. P., & Smith, H. N. (2017). Workload, fatigue and performance in the rail industry. *International Symposium on Human Mental Workload: Models and Applications*, 251–263.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. sage.
- Tarwaka, E. I., Ergonomi, D. P., & Kerja, A. D. T. (2010). *Surakarta*. Harapan Press.
- Torgler, B., Demir, I. C., Macintyre, A., & Schaffner, M. (2008). Causes and consequences of tax morale: An empirical investigation. *Economic Analysis and Policy*, 38(2), 313–339.
- Traxler, C. (2010). Social norms and conditional cooperative taxpayers. *European Journal of Political Economy*, 26(1), 89–103.
- Tueno, N. S. (2016). Kompetensi Karyawan Administrasi dalam Pengelolaan Transaksi Hutang Dagang di Swalayan Jayamart Gorontalo. *Publik: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi Dan Pelayanan Publik*, 3(1), 43–51.
- Uremadu, S. O., & Ndulue, J. C. (2011). A review of private sector tax revenue generation at local government level: Evidence from Nigeria. *Journal of Public Administration and Policy Research*, 3(6), 174–183.
- Wahyudi, D. (2017). *Manajemen Konflik dan Stress Dalam Organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Yunita, R., Ratnawati, V., & Rusli, R. (2017). *Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kemauan Melaksanakan Kewajiban Perpajakan Oleh Wajib Pajak Orang Pribadi Yang Melakukan Pekerjaan Bebas UMKM Di Kota Pekanbaru (Studi Empiris Pada Kpp Pratama Pekanbaru Tampan)*. Riau University.