

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum

4.1.1 Profil Kantor Konsultan Pajak GS

Kantor Konsultan Pajak (KKP) GS merupakan perusahaan jasa profesional terdaftar yang bergerak di bidang perpajakan, akuntansi, manajemen, dan pemrosesan data elektronik (*Electronic Data Processing/EDP*). Berdiri sejak Juni 2020 berdasarkan izin profesi resmi dari Kementerian Keuangan Republik Indonesia, instansi ini berkantor pusat di Jakarta dan memiliki kantor operasional cabang di wilayah Cirebon. Langkah ekspansi geografis ini dilakukan untuk memperluas jangkauan layanan pendampingan bagi Wajib Pajak Badan di koridor industri strategis Jawa Barat.

Pilar profesionalisme KKP GS dibangun langsung oleh pendirinya, Dr. GS, yang merupakan purna tugas pemeriksa pajak ahli madya Direktorat Jenderal Pajak (DJP) dengan pengalaman birokrasi selama 38 tahun. Latar belakang tersebut membentuk orientasi KKP GS yang kuat pada kepatuhan regulatif tinggi serta pemahaman mendalam terhadap prosedur formal pengujian kepatuhan fiskal. Dalam konteks penelitian ini, rekam jejak institusional tersebut memberikan jaminan bahwa KKP GS memiliki kapasitas empiris yang matang untuk menginterpretasikan dinamika pemangkasan batas waktu pemeriksaan berdasarkan PMK Nomor 15 Tahun 2025.

4.1.2 Struktur Organisasi dan Kapabilitas Sumber Daya Manusia

Struktur organisasi KKP GS dirancang secara lurus (*line organization*) untuk menjamin kecepatan pengambilan keputusan dan pembagian beban kerja yang efektif. Dipimpin langsung oleh Pimpinan Utama, operasional harian dijalankan secara kolaboratif oleh tim supervisor dan staf konsultan dengan spesialisasi multidisiplin di bidang akuntansi, hukum perpajakan, dan teknologi informasi. Komposisi tenaga ahli internal KKP GS mencakup fungsional yang spesifik, seperti spesialis pelaporan keuangan, konsultan perpajakan korporasi, serta ahli integrasi sistem EDP.

Kehadiran divisi dan tenaga ahli EDP di dalam struktur KKP GS menjadi poin pembeda yang krusial dalam mendukung kelancaran aktivitas pendampingan klien. Standard Operasional Prosedur (SOP) internal kantor mengintegrasikan sistem *job-checking* terstruktur di bawah pengawasan supervisor untuk memitigasi risiko kesalahan analisis di bawah 1%. Struktur yang adaptif ini memungkinkan terjadinya transfer pengetahuan yang cepat (*coaching mechanism*) ketika menghadapi tekanan tenggat waktu (*time pressure*) akibat perubahan regulasi perpajakan yang bersifat mendadak.

4.1.3 Karakteristik Layanan Utama dan Portofolio Klien

Sebagai mitra strategis Wajib Pajak Badan, KKP GS menyediakan lima klasifikasi layanan utama yang meliputi Jasa Perpajakan, Jasa Akuntansi, Jasa Manajemen, Jasa Keuangan, serta Jasa EDP. Layanan perpajakan, khususnya *tax audit assistance* (pendampingan pemeriksaan pajak) dan penanganan kasus hukum perpajakan (*tax cases assistance*), merupakan core business yang memiliki

intensitas keterlibatan tertinggi dengan otoritas fiskus. Melalui layanan ini, KKP GS bertindak sebagai mediator legal untuk menjamin hak-hak wajib pajak tetap terlindungi selama proses pengujian kepatuhan oleh pemeriksa pajak.

Kompleksitas operasional KKP GS tercermin dari portofolio mediana yang menangani lebih dari 50 klien aktif dari berbagai sektor industri berskala nasional dan penanaman modal asing (PMA). Klien-klien tersebut bergerak di sektor padat karya dan manufaktur komoditas tinggi, seperti industri tekstil, manufaktur alas kaki, logistik, pengemasan, dan industri kosmetik. Pengalaman mendampingi korporasi besar dengan volume transaksi makro inilah yang menjadikan KKP GS sebagai situs riset yang kaya akan data transaksional. Karakteristik ini sangat relevan untuk memotret bagaimana percepatan durasi audit di lapangan memaksa terjadinya restrukturisasi manajemen data antara konsultan, klien, dan sistem siber DJP.

4.1.4 Orientasi Mutu Terhadap Akselerasi Regulasi

Dalam menjalankan fungsi pendampingan, KKP GS menerapkan sasaran mutu (*quality objectives*) internal yang ketat untuk menjaga reputasi dan kepuasan pengguna jasa. Target performa kantor diukur secara berkala berdasarkan tiga indikator utama: tingkat kepuasan klien di atas 90%, akurasi draf hukum perpajakan mendekati 100%, serta ketepatan waktu penyelesaian berkas (*timeliness*) di atas 95% sesuai tenggat resmi DJP. Target-target mutu ini menghadapi tantangan baru seiring diberlakukannya PMK Nomor 15 Tahun 2025 yang memangkas batas waktu pemeriksaan pajak secara signifikan.

Penyempitan waktu administratif yang diberikan oleh regulasi baru tersebut berpotensi mengancam capaian target ketepatan waktu jika KKP GS tetap bertahan pada metode konvensional. Kondisi dilematis inilah yang memicu KKP GS melakukan adaptasi taktis, salah satunya melalui investasi infrastruktur IT berupa implementasi jaringan internet satelit berkecepatan tinggi (Starlink) guna memitigasi *downtime* pengiriman dokumen digital skala besar. Dengan demikian, gambaran mutu internal ini menjadi fondasi penting bagi peneliti untuk menganalisis bagaimana seluruh informan kunci (pimpinan, supervisor, staf konsultan, staf IT, dan klien FAT) berkolaborasi mempertahankan kualitas layanan di tengah tekanan waktu perpajakan yang ketat.

4.1.5 Kesimpulan Profil

Secara keseluruhan, KKP GS mencerminkan entitas profesional dengan struktur organisasi yang adaptif, layanan yang komprehensif, dan komitmen kuat terhadap integritas dan mutu layanan. Perusahaan ini tidak hanya berperan sebagai pelaksana pendampingan pajak, tetapi juga sebagai mediator strategis antara wajib pajak dan otoritas fiskus, yang sejalan dengan fokus penelitian ini dalam menganalisis implementasi kebijakan batas waktu pemeriksaan pajak terhadap efektivitas dan efisiensi layanan pendampingan.

4.2 Analisis Hasi Penelitian

4.2.1 Analisis Komparatif Dinamika Peran KKP Sebelum dan Sesudah Pemberlakuan PMK No.15/PMK.03/2025

Pemberlakuan PMK No.15/PMK.03/2025 menjadi titik balik (*turning point*) yang secara struktural merekonstruksi pola interaksi, beban kerja, dan orientasi profesional pada Kantor Konsultan Pajak (KKP). Untuk memahami kedalaman dampak dari regulasi baru ini, perlu dilakukan analisis komparatif mengenai dinamika peran KKP sebelum dan sesudah kebijakan tersebut diimplementasikan. Melalui kacamata Teori Peran (Biddle, 1986), perubahan regulasi ini bukan sekadar perubahan prosedural hukum, melainkan sebuah bentuk *regulatory shock* yang mengubah seluruh konstelasi ekspektasi peran (*role expectations*) dari lingkungan eksternal KKP.

Sebelum berlakunya PMK No.15/PMK.03/2025, KKP beroperasi dalam lingkungan kerja yang memiliki fleksibilitas waktu relatif longgar. Karakteristik pemeriksaan pada era tersebut memungkinkan konsultan untuk melakukan penelaahan dokumen secara mendalam, melakukan konfirmasi berulang dengan klien, dan menyusun strategi argumentasi fiskal tanpa tekanan waktu yang ekstrem. Dalam konteks Teori Peran, kondisi ini menciptakan kejelasan peran (*role clarity*) yang tinggi dengan tingkat konflik peran (*role conflict*) yang minimal. Ekspektasi Wajib Pajak (WP) terhadap KKP pada masa ini pun cenderung konvensional, di mana KKP dinilai berdasarkan kemampuannya menyelesaikan pemenuhan kewajiban formal (*compliance-driven approach*). Ketergantungan pada dokumen

fisik dan komunikasi tatap muka berkala dinilai sudah cukup untuk memenuhi standar performa peran (*role performance*).

Kondisi tersebut mengalami perubahan dramatis pasca-pemberlakuan PMK No.15/PMK.03/2025 yang memangkas batas waktu pemeriksaan secara signifikan. Akselerasi waktu yang dipaksakan oleh undang-undang ini seketika memicu situasi dilematis di internal KKP. Di satu sisi, KKP dituntut oleh otoritas pajak untuk bergerak cepat memenuhi tenggat waktu pelaporan data. Di sisi lain, KKP memikul tanggung jawab profesional untuk menjaga akurasi analisis agar klien tidak dirugikan. Benturan kepentingan inilah yang dalam Teori Peran didefinisikan sebagai *role conflict* antara kecepatan administratif dan kualitas layanan substantif.

Perubahan ini juga merevolusi ekspektasi peran dari sisi Wajib Pajak. Hambatan waktu yang rigid memicu eskalasi kecemasan pajak (*tax anxiety*) pada diri klien, sehingga mereka tidak lagi memandang KKP sekadar sebagai perantara administratif, melainkan sebagai pelindung risiko sanksi (*risk manager*). Untuk menjembatani lonjakan beban komunikasi (*communication burden*) dan mereduksi risiko *human error* akibat kerja yang terburu-buru, KKP dipaksa melakukan adaptasi peran (*role adaptation*). Langkah konkret yang diambil meliputi pengetatan sistem penjaminan mutu internal secara berlapis serta adopsi teknologi konektivitas mutakhir seperti Starlink untuk memastikan pertukaran data berjalan secara *real-time*. Pada akhirnya, komparasi ini menunjukkan bahwa PMK No.15/PMK.03/2025 telah mendorong terjadinya redefinisi peran (*role redefinition*) yang radikal, mengubah KKP dari sekadar pelaksana fungsi

administratif masa lalu menjadi *strategic compliance partner* yang adaptif di masa kini.

Tabel 4.1 Matriks Perbandingan Dinamika Peran KKP dan Perilaku Wajib Pajak

Dimensi	Sebelum PMK	Sesudah PMK
Analisis (Teori Peran)	No.15/PMK.03/2025	No.15/PMK.03/2025
Batasan Waktu & Ritme Kerja	Regulasi memberikan kelonggaran waktu pemeriksaan yang lebih panjang. Ritme kerja cenderung linier dan sekuensial.	Batas waktu dipangkas secara radikal. Ritme kerja berubah menjadi akseleratif dan menuntut respons cepat.
Ekspektasi Peran Klien (Role Expectations)	Klien memosisikan KKP sebagai penyusun dokumen formal perpajakan dengan target <i>compliance</i> dasar.	Klien menuntut KKP menjadi <i>risk manager</i> dan <i>emotional buffer</i> akibat tingginya kecemasan terhadap sanksi (<i>tax anxiety</i>).
Konflik Peran & Hambatan	<i>Role conflict</i> berada pada tingkat rendah. KKP memiliki	<i>Role conflict</i> tinggi. KKP dilematis antara mengejar <i>deadline</i> yang

(Role Conflict & Burden)	waktu cukup untuk menjaga kedalaman analisis (akurasi) sekaligus kepatuhan.	rigid (kecepatan) atau menjaga kualitas argumen (akurasi). Muncul <i>communication burden</i> .
Adaptasi & Inovasi Peran (Role Adaptation & Innovation)	Bersifat konvensional. Mengandalkan komunikasi fisik, dokumen cetak (<i>hardcopy</i>), dan pengawasan internal berkala.	Bersifat digital-agile. Melakukan <i>role innovation</i> melalui pengawasan mutu berlapis dan adopsi teknologi <i>real-time</i> (Starlink/Coretax).
Orientasi Peran Akhir (Role Redefinition)	Dominan menjalankan fungsi administratif-klerikal (<i>Compliance Assistant</i>).	Bertransformasi penuh menjadi mitra strategis penengah kepatuhan (<i>Strategic Compliance Partner</i>).

4.2.2 Penerapan Batas Waktu Pemeriksaan Pajak Berdasarkan PMK

Nomor 15 Tahun 2025

Penerapan PMK Nomor 15 Tahun 2025 yang memangkas batas waktu pemeriksaan pajak secara drastis telah mentransformasi arsitektur pendampingan

hukum perpajakan pada Kantor Konsultan Pajak (KKP) GS. Secara normatif, kebijakan ini dirancang oleh otoritas fiskus sebagai instrumen kepastian hukum dan efisiensi birokrasi. Namun, pada tataran empiris, kebijakan ini memicu kejutan struktural (*structural shock*) yang memaksa KKP GS merestrukturisasi seluruh ritme dan mekanisme kerja internalnya.

Sebagai dasar operasional, KKP GS mengadopsi alur pendampingan pemeriksaan baku yang kini telah diakselerasi demi memenuhi tenggat waktu regulasi baru tersebut, sebagaimana digambarkan dalam urutan prosedural berikut:

1. Penerimaan Kuasa & Mitigasi Risiko Awal

KKP GS menerima Surat Kuasa Khusus dari Wajib Pajak Badan segera setelah Surat Perintah Pemeriksaan (SP2) diterbitkan oleh fiskus. Tim langsung melakukan penelaahan cepat (*quick tax exposure assessment*) terhadap pos-pos laporan keuangan yang menjadi objek pemeriksaan.

2. Rekonsiliasi Data Kilat & Pengiriman Ekspedisi Digital

Konsultan melakukan rekonsiliasi data komersial dan fiskal. Mengingat durasi yang terbatas, transfer dokumen skala besar dari *database* klien ke server KKP GS dialihkan menggunakan infrastruktur jaringan internet satelit Starlink untuk menghindari latensi pengiriman digital.

3. Pendampingan Pengujian Lapangan & Pembahasan Buku

Konsultan mendampingi klien saat pemeriksa pajak melakukan pengujian fisik maupun dokumen. Proses klarifikasi atas temuan sementara dari fiskus dilakukan secara harian demi mencegah penumpukan isu di akhir masa pemeriksaan.

4. Penyusunan Sanggahan Tertulis & Pembahasan Akhir

Menanggapi Surat Pemberitahuan Hasil Pemeriksaan (SPHP), KKP GS menyusun tanggapan tertulis secara komprehensif. Tim melakukan advokasi dalam pembahasan akhir (*Closing Conference*) guna meminimalkan koreksi pajak yang tidak sesuai fakta hukum sebelum diterbitkannya Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP).

4.2.2 Rekonstruksi Kode Tematik 1: Role Conflict (Konflik Peran) dalam Kompresi Temporal

Akselerasi durasi audit yang didorong oleh interkoneksi sistem Coretax milik Direktorat Jenderal Pajak (DJP) di satu sisi mempercepat arus administrasi, namun di sisi lain menciptakan fragmentasi peran yang akut bagi konsultan pajak. Berdasarkan hasil wawancara mendalam, fenomena ini melahirkan kode tematik utama berupa Konflik Peran (*Role Conflict*). Konsultan pajak secara struktural terjebak di antara dua kutub ekspektasi yang saling bertentangan (*competing expectations*). Dilema eksistensial ini terefleksi secara gamblang melalui penuturan Informan berikut:

"Dari sisi DJP memang betul ada efisiensi administrasi. Kalau dari POV KKP justru menjadi tantangan baru karena menuntut ritme kerja yang lebih cepat mencakup koordinasi data dengan client, mempersiapkan dokumen. Sehingga

bukan hanya masalah tekanan waktu, tapi sebenarnya tentang gimana caranya bisa menyesuaikan sistem kerja yang jadi lebih cepat dan efisien tanpa mengorbankan kualitas terhadap pendampingan client-nya." (R1)

Secara teoritis, jika dibedah menggunakan Teori Peran (Biddle, 1986), KKP GS sedang mengalami *multiple role expectations* yang berujung pada *role strain* (ketegangan peran). Otoritas pajak bertindak sebagai *Role Sender* (pengirim peran) institusional yang menuntut KKP GS bertindak sebagai agen efisiensi yang responsif dan serbadigital. Di kutub seberang, klien Wajib Pajak Badan bertindak sebagai pengirim peran komersial yang menuntut KKP GS sebagai pelindung hak-hak legal-fiskal mereka melalui ketelitian analisis yang mendalam.

Tantangan substantif dari konflik ini adalah waktu tidak lagi menjadi variabel longgar, melainkan instrumen sanksi. Ketika KKP dipaksa bergerak secepat ritme Coretax, ruang untuk melakukan verifikasi berlapis (*due diligence*) menjadi menyempit. Konflik peran ini memicu risiko *bounded rationality*, di mana konsultan harus mengambil keputusan taktis dalam waktu yang sangat terbatas, memicu kecemasan psikologis dan operasional karena adanya ancaman sanksi denda atau penetapan pajak secara jabatan (*ex-officio assessment*) jika dokumen terlambat diserahkan. Ketegangan ini semakin tereskalasi akibat karakteristik psikologis dan tingkat kesiapan klien yang sangat heterogen. Fluktuasi respons internal Wajib Pajak Badan memicu fragmentasi fokus yang memperumit posisi penasihat KKP GS, sebagaimana diutarakan oleh salah satu informan:

“Case-nya itu client yang merasa khawatir itu berarti karena merasa masih banyak kekurangan yang belum dilaporkan. Sedangkan yang merasa minta cepat berarti merasa udah lebih siap, sehingga meminta data supaya lebih cepat. Faktor tersebut mempengaruhi terhadap fokus perusahaan, yang biasanya internal perusahaan berjalan fokus terhadap pendapatan, kini harus juga memikirkan kewajiban pajaknya.” (R2)

Data wawancara di atas menyingkap fakta empiris bahwa regulasi PMK 15/2025 secara tidak langsung telah mendisrupsi tata kelola internal perusahaan klien. Bagi klien yang belum memiliki sistem pembukuan yang matang (*low tax readiness*), pemangkasan waktu audit memicu kepanikan operasional (*operational panic*). Perusahaan yang awalnya berorientasi murni pada fungsi komersial (generasi pendapatan/*revenue*) dipaksa mengalihkan sumber daya manusianya untuk memikirkan pembelaan kasus pajak.

Dalam perspektif Teori Peran, KKP GS dituntut melakukan Ambiguitas Peran Dinamis (*Dynamic Role Ambiguity*). Konsultan tidak hanya berfungsi sebagai ahli teknis perpajakan, tetapi bertransformasi menjadi *crisis manager* yang harus meredam kepanikan operasional klien sekaligus mengedukasi mereka agar bersedia mengalihkan fokus energinya demi pemenuhan dokumen audit yang berjalan dalam hitungan hari.

4.2.3 Rekonstruksi Kode Tematik 2: *Communication Burden* dan Patologi Hambatan Temporal

Penyempitan jendela waktu pemeriksaan memicu konsekuensi logis berupa Beban Komunikasi (*Communication Burden*) yang bersifat asimetris. Ketika durasi pemeriksaan dipangkas hingga setengah dari waktu normal, saluran komunikasi antara konsultan, klien, dan fiskus mengalami penyumbatan akibat tingginya volume data yang harus dikoordinasikan dalam waktu singkat. Hambatan komunikasi temporal ini dijelaskan secara gamblang oleh Staf Konsultan:

“Terkadang waktu yang kita bisa manage untuk koordinasi ke client, tapi client kebetulan di waktu tersebut lagi nggak bisa, sehingga bisa ke-skip ke hari-hari berikutnya yang mana waktu semakin jatuh tempo.” (R3)

Analisis mendalam terhadap pernyataan di atas menunjukkan adanya fenomena *temporal slippage* (pergeseran waktu) yang fatal dalam konteks regulasi baru. Pada era sebelum PMK 15/2025, keterlambatan respons klien selama 2-3 hari mungkin tidak berdampak signifikan terhadap hasil akhir audit. Namun, di bawah rezim PMK 15/2025, penundaan respons selama 48 jam menciptakan efek domino (*compounding risk*) yang dapat menghanguskan hak wajib pajak untuk mengajukan sanggahan dokumen. Berdasarkan pengamatan langsung peneliti pada buku log komunikasi digital (*whatsapp group* koordinasi dan *email thread*) selama masa magang, ditemukan bahwa *communication burden* ini termaterialisasi dalam bentuk tuntutan ketersediaan konstan (*hyper-availability*). Konsultan mengalami kelelahan kognitif karena harus terus-menerus mengejar staf *Finance, Accounting, and Tax* (FAT) klien yang juga memiliki beban kerja rutin domestik perusahaan mereka sendiri.

Sistem Coretax milik DJP menetapkan batas waktu unggah dokumen yang kaku. Ketika koordinasi interpersonal antara KKP dan klien meleset akibat ketidakselarasan jadwal (*misaligned scheduling*), KKP GS dipaksa menanggung beban risiko profesional berupa penurunan akurasi draf sanggahan perpajakan demi mengejar ketepatan waktu pengiriman.

4.2.4 Rekonstruksi Kode Tematik 3: Tekno-Struktural *Role Readiness* sebagai Katup Penyelamat

Menghadapi tekanan konflik peran dan beban komunikasi yang masif, KKP GS mengembangkan katup penyelamat organisasi yang disebut sebagai Kesiapan Peran (*Role Readiness*). Menariknya, temuan penelitian kualitatif ini menunjukkan bahwa kesiapan peran di KKP GS tidak sekadar dibentuk secara psikologis-manajerial, melainkan dikonstruksikan melalui pendekatan Tekno-Struktural. Kesiapan struktural diwujudkan melalui kelincahan (*agility*) kepemimpinan supervisor dalam merestrukturisasi alur pembagian kerja tim. Namun, temuan paling esensial dalam Tugas Akhir ini adalah integrasi peran Staf IT yang melakukan intervensi teknologi radikal melalui implementasi jaringan internet satelit Starlink.

Di bawah koridor PMK 15/2025, ketergantungan pada jaringan internet konvensional (*fixed broadband*) yang rentan mengalami gangguan interkoneksi (*downtime*) dinilai sebagai risiko kepatuhan yang tidak dapat ditoleransi. Berdasarkan hasil wawancara dengan Staf IT dan observasi infrastruktur, investasi pada teknologi Starlink dijadikan instrumen untuk meruntuhkan hambatan ruang dan waktu (*collapsing space and time*). Ketika server Coretax DJP menuntut

pengiriman puluhan gigabyte data *database* akuntansi dan dokumen bukti transaksi klien dalam tenggat waktu harian, kestabilan dan kecepatan internet satelit menjadi determinan utama yang menentukan apakah KKP GS berhasil memitigasi *communication burden* atau tidak. Secara teoretis, analisis ini mengonfirmasi modifikasi kontemporer terhadap Teori Peran Biddle (1986) dalam era digital. Kesiapan peran (*role readiness*) sebuah organisasi profesional di era modern tidak lagi hanya ditentukan oleh kapabilitas kognitif manusianya, melainkan turut dipengaruhi oleh adaptabilitas infrastruktur teknologi (*technological agency*) yang mendasari ruang kerja tersebut.

Investasi teknologi internet satelit dan komputasi awan (*cloud computing*) oleh KKP GS bertindak sebagai jembatan struktural yang mereduksi ketegangan konflik peran. Jaringan yang andal memberikan kecepatan bagi staf konsultan untuk mengirimkan data tanpa latensi, sehingga sisa waktu temporal yang sempit dapat dialokasikan sepenuhnya oleh pimpinan dan supervisor untuk melakukan analisis hukum yang mendalam. Dengan demikian, analisis komprehensif ini membuktikan bahwa efektivitas implementasi PMK Nomor 15 Tahun 2025 pada lembaga antara (*intermediary institution*) seperti KKP GS sangat bergantung pada transformasi holistik yang menyatukan kelincahan manajemen peran manusia dengan modernisasi radikal infrastruktur digitalnya.

4.2.5 Dampak Ketentuan Batas Waktu Pemeriksaan terhadap Efektivitas dan Efisiensi Layanan Pendampingan

Penerapan batas waktu pemeriksaan pajak yang diperketat oleh PMK Nomor 15 Tahun 2025 tidak sekadar memotong durasi kerja, melainkan

mendekonstruksi hubungan kausalitas antara efektivitas (kualitas dan kekuatan hukum argumentasi) dan efisiensi (kecepatan alokasi sumber daya) pada KKP GS. Kebijakan ini memicu ketegangan dualistik yang memaksa konsultan pajak menyeimbangkan antara kecepatan administratif fiskus dan ketelitian pembelaan hak Wajib Pajak guna menjawab rumusan masalah mengenai keberhasilan layanan pendampingan di bawah tekanan regulatif. Dampak mendalam dari fenomena tersebut dipetakan ke dalam dua dimensi adaptasi utama berikut:

1. Kompresi Temporal dan Paradoks Fleksibilitas Peran (*Role Flexibility*)

Perubahan regulasi ini menuntut penyesuaian ritme kerja yang masif tanpa memberi ruang bagi KKP GS untuk mengubah struktur formal tahapan pendampingan perpajakan. Konsultan dituntut bergerak lebih cepat dalam koridor prosedur yang sama rigidnya.

“Yang paling berperan penting adalah manajemen waktu. Kalau ritme kerja dan pola kerja step by step-nya masih sama, tapi waktunya aja yang sekarang lebih singkat.” (R1)

Melalui lensa Teori Peran (Biddle, 1986), penuturan R1 menyingkap adanya Adaptasi Peran (*Role Adaptation*) yang bersifat intensif. KKP GS tidak melakukan dekonstruksi terhadap tahapan pendampingan formal karena setiap urutan prosedural bersifat mandatori demi menjaga legalitas formal pemeriksaan. Efisiensi di tingkat organisasi dicapai dengan memadatkan volume kerja ke dalam unit waktu yang lebih kecil. Namun, ketika batas elastisitas waktu individu konsultan mulai menyentuh titik jenuh, efisiensi operasional ini berpotensi mengorbankan kesejahteraan personal demi mempertahankan efektivitas layanan di mata klien:

“Kalau saya anggap adaptasi yang saya lakukan ini permanen, ada kemungkinan balik lagi ke kebijakan lama. Yang paling masuk akal ya fleksibilitas itu... walaupun memang pasti akan lebih menyita waktu saya pribadi, entah itu saya harus lembur dan segala macamnya.” (R3)

Pernyataan R3 memaparkan adanya efek samping berupa Ketegangan Peran Internal (*Internal Role Strain*). Untuk menjaga efektivitas draf sanggahan, konsultan melakukan Kompensasi Peran Personal (*Personal Role Compensation*) dengan mengorbankan waktu personal (lembur). Fleksibilitas di sini bertindak sebagai katup penyerap tekanan (*shock absorber*) regulasi: efektivitas layanan pendampingan tetap terjaga optimal secara eksternal, namun dicapai melalui beban kerja kognitif yang dialihkan sepenuhnya kepada aktor individu konsultan.

2. Rekonfigurasi Teknis dan Kolapsnya *Buffer* Komunikasi Akibat Akses Digital Fiskus

Penyempitan jendela waktu oleh PMK 15/2025 yang berjalan simultan dengan modernisasi sistem DJP melahirkan tantangan interaksi yang serbacepat. Kehadiran sistem digital memotong jalur birokrasi konvensional, namun sekaligus meruntuhkan tenggat waktu jeda (*buffer temporal*) yang biasa digunakan konsultan untuk mematangkan strategi pembelaan.

“Saat ini juga dengan adanya kebijakan PMK 15 tersebut, dalam proses permintaan data atau pengumpulan dokumen fiskus bisa nge-direct langsung.” (R3)

Interaksi *Hyper-Direct* dari fiskus ini menuntut KKP GS meredefinisi kesiapan peran mereka. Guna memitigasi risiko penurunan kualitas analisis akibat hilangnya waktu jeda tersebut, KKP GS mengubah orientasi kerja dari yang awalnya bersifat reaktif-defensif menjadi proaktif-antisipatif di tingkat hulu data:

“Kita bisa mempersiapkan data lebih awal, meningkatkan komunikasi dengan client dengan tujuan agar lebih memahami data yang diberikan, lebih paham tentang isi transaksi tersebut. Kemudian analisis bisa lebih cepat.” (R2)

Kutipan R2 mengonfirmasi pembentukan Kesiapan Peran (*Proactive Role Readiness*). KKP GS mempercepat proses analisis dengan cara mengeliminasi asimetri informasi antara konsultan dan internal perusahaan klien sejak awal melalui komunikasi intensif. Selama masa magang, peneliti mengamati langsung bahwa KKP GS menerapkan mekanisme *Triase Akuntansi (Accounting Triage)* sebagai respons operasional nyata. Konsultan tidak lagi membedah seluruh pos laporan keuangan secara merata. Berdasarkan skala prioritas dan urgensi *deadline* (sebagaimana dikonfirmasi oleh R3: *“Urutan prioritas kasus dilihat dari deadline sama urgensinya... hanya ke pola analisis datanya saja”*), pola analisis data difokuskan secara tajam hanya pada pos-pos yang memiliki nilai materialitas risiko tinggi (*high tax exposure*).

Langkah taktis ini membuktikan bahwa efisiensi (analisis yang lebih cepat) tidak menurunkan efektivitas, melainkan menjadi pendorong kualitas argumentasi yang fokus dan tepat sasaran. Untuk mengonstruksi jawaban yang konsisten terhadap tujuan penelitian, tabel di bawah ini merangkum bagaimana dinamika peran di KKP GS merespons tuntutan efektivitas dan efisiensi secara simultan.

Tabel 4.2 Matriks Analisis Adaptasi Peran terhadap Efisiensi dan Efektivitas Advokasi Hukum

Dimensi Adaptasi Peran	Dampak Efisiensi (Waktu & Sumber Daya)	Dampak Efektivitas (Kualitas Advokasi Hukum)
Akselerasi Prosedural (R1)	Positif: Mengeliminasi waktu menganggur (<i>idle time</i>) dalam siklus pemeriksaan.	Tantangan: Mempersempit ruang inkubasi pemikiran yuridis yang mendalam.
Kesiapan Data Pra-Audit (R2)	Positif: Memangkas <i>lead time</i> konfirmasi; data mentah klien siap pakai lebih awal.	Positif: Konstruksi argumen pajak lebih akurat karena substansi transaksi dikuasai sebelum SPHP terbit.
Fleksibilitas & Triase Kasus (R3)	Negatif secara Internal: Meningkatkan <i>cognitive load</i> dan jam kerja lembur staf konsultan.	Positif: Sanggahan tertulis fokus pada pos materialitas utama; meminimalkan risiko denda <i>ex-officio</i> .

Secara konklusif, dampak pemangkasan batas waktu pemeriksaan ini bersifat dualistik namun berhasil dimitigasi dengan baik oleh KKP GS. Kebijakan ini bertindak sebagai katalisator yang memaksa konsultan meninggalkan pola pendampingan konvensional yang lambat. Dengan memandukan kesiapan peran

pra-audit (*proactive readiness*), pengorbanan waktu personal staf (*role flexibility*), dan reorientasi analisis teknis pada pos-pos krusial melalui *accounting triage*, KKP GS sukses mengubah tekanan waktu menjadi keunggulan efisiensi, tanpa harus mengabaikan efektivitas perlindungan hak fiskal klien mereka. Dengan demikian, implementasi PMK No.15/PMK.03/2025 secara nyata telah menggeser parameter efektivitas dan efisiensi layanan di lingkungan KKP. Efisiensi tidak lagi sekadar diartikan sebagai penghematan sumber daya, melainkan kemampuan memangkas *timeline* kerja secara radikal, sementara efektivitas kini diukur dari ketepatan argumen yang dihasilkan dalam waktu yang sangat terbatas. Namun, tekanan untuk mempercepat ritme kerja ini secara teoritis memperbesar risiko terjadinya *human error* dan penurunan kualitas analisis fiskal.

Dinamika ini menempatkan organisasi pada situasi dilematis (konflik peran) antara tuntutan kecepatan dari regulasi dan tuntutan akurasi dari klien. Guna mengantisipasi risiko penurunan mutu layanan akibat akselerasi kerja yang dipaksakan tersebut, KKP memerlukan sebuah instrumen pengendalian internal yang ketat namun adaptif. Oleh karena itu, dampak regulatif ini secara langsung menuntut adanya rekonstruksi terhadap pola supervisi internal organisasi, yang akan dibahas secara mendalam pada subbab berikutnya mengenai mekanisme pengawasan dan penjaminan mutu layanan.

4.2.6 Mekanisme Pengawasan dan Penjaminan Mutu Layanan Pendampingan di Tengah Tantangan Kebijakan Waktu Pemeriksaan

Pergeseran orientasi kerja yang menuntut keseimbangan antara kecepatan dan ketepatan sebagaimana telah diuraikan pada subbab sebelumnya—secara

operasional direspon KKP melalui penguatan fungsi penjaminan mutu. Penerapan ketentuan batas waktu pemeriksaan baru ini membawa konsekuensi logis: fokus pendampingan tidak bisa lagi hanya menekankan kedalaman argumentasi fiskal secara konvensional, melainkan bagaimana mutu argumentasi tersebut dapat dijamin kelayakannya dalam tempo yang singkat. Dalam situasi di mana batasan waktu dari fiskus semakin rigid, KKP dituntut untuk beralih dari pola kerja personal yang longgar menuju pengawasan sistemik yang terukur. Langkah ini penting agar percepatan ritme kerja yang terjadi di tingkat staf tetap selaras dengan standar profesional dan tingkat kepatuhan administratif yang diharapkan. Menanggapi urgensi tersebut, Supervisor menjelaskan bahwa sistem monitoring di KKP kini dijalankan berbasis kebijakan mutu dan sasaran mutu organisasi. Ia menuturkan: *“Kebijakan mutu secara umum itu memberikan jasa layanan yang berkualitas dan profesional sesuai dengan peraturan yang berlaku. Tapi agar bisa terukur, kami menetapkan sasaran mutu yang jelas. Pertama, kepuasan klien harus di atas 90%, kedua, kesalahan analisis di bawah 1%, dan ketepatan waktu di atas 95%. Itu jadi standar capaian yang kami jaga terus setiap periode evaluasi.”*

Kutipan tersebut mencerminkan bahwa pengawasan di KKP tidak lagi sebatas administratif, melainkan telah bergeser menuju sistem *performance-based monitoring*. Dalam kerangka teori peran (*Role Theory*), situasi ini menggambarkan *role adaptation*, di mana supervisor berperan menyesuaikan ekspektasi organisasi terhadap dinamika kebijakan baru sambil menjaga keseimbangan antara efisiensi dan kualitas. Dengan indikator kinerja yang terukur, fungsi pengawasan menjadi lebih sistematis dan berorientasi hasil, bukan sekadar prosedural.

Selain melalui indikator mutu, mekanisme pengawasan juga dijalankan secara berlapis, yakni melalui monitoring tertulis dan lisan. Supervisor menjelaskan: *“Monitoring dilakukan dengan membuat progress bulanan. Semua tercatat secara tertulis dalam tools pencatatan job checking, dan kami punya SOP-nya juga. Selain itu, monitoring lisan juga dilakukan sewaktu-waktu, saya biasanya langsung ke ruangan staf untuk menanyakan langsung progres jobdesk-nya.”* Kutipan tersebut mengindikasikan adanya *role readiness*, yaitu kesiapan peran pengawas dalam memastikan kinerja staf tetap konsisten dengan tenggat yang ditetapkan. Pengawasan yang bersifat kombinasif, administratif dan interaktif ini memperlihatkan adanya keseimbangan antara *role control* dan *role support*. Hal ini menegaskan bahwa supervisi di KKP bukan hanya bertugas memastikan kepatuhan prosedur, tetapi juga berfungsi sebagai pendamping dan pembimbing dalam mengatasi tantangan kerja yang meningkat akibat batas waktu pemeriksaan yang semakin ketat.

Lebih lanjut, sistem pengawasan di KKP juga bersifat partisipatif dan berorientasi pada pembelajaran berkelanjutan (*continuous learning*). Supervisor mengidentifikasi sejumlah risiko yang sering muncul, seperti kesalahan input, penafsiran data yang keliru, serta kekurangan dokumen dari pihak klien. Ia menjelaskan: *“Risiko yang sering muncul ya seperti salah input, salah menafsirkan, atau ada kekurangan informasi dari klien. Nah, untuk mengantisipasi itu kita buat sistem coaching internal, diskusi antara staf dan supervisor, biar ada review dan pembelajaran sebelum hasil akhir dikasih ke klien.”* Pernyataan ini memperlihatkan adanya *role readiness* dan *role adaptation*, di mana pimpinan dan

staf berkolaborasi untuk memastikan kesiapan menghadapi perubahan lingkungan kerja. *Coaching* dan forum diskusi internal berfungsi sebagai sarana mitigasi kesalahan, menjaga akurasi analisis fiskal, sekaligus memperkuat kapasitas adaptif tim.

Selain mitigasi risiko internal, strategi adaptasi juga dilakukan melalui penguatan komunikasi eksternal dengan klien. Supervisor menjelaskan: “*Untuk kekurangan informasi atau dokumen dari klien, kita bikin grup WA khusus antara tim KKP dan klien. Jadi koordinasi bisa cepat, ada reminder juga untuk tenggat dokumen. Kalau klien susah dihubungi, pimpinan juga bisa ikut langsung komunikasi by phone atau dijadwalkan kunjungan.*” Kutipan ini merepresentasikan kode tematik *communication burden* sekaligus *role innovation*. Dalam kondisi waktu yang semakin singkat, beban komunikasi meningkat secara signifikan. Namun, supervisor menyesuaikan perannya dengan memanfaatkan kanal digital untuk mempercepat proses klarifikasi dan meningkatkan transparansi informasi. Perubahan ini sejalan dengan pandangan Biddle (1986) bahwa adaptasi peran terjadi ketika aktor organisasi mengembangkan pola perilaku baru agar dapat memenuhi tuntutan sosial dan institusional yang berubah.

Lebih jauh, supervisor juga memandang kebijakan batas waktu pemeriksaan bukan semata sebagai tekanan, tetapi sebagai momentum untuk memperkuat transformasi digital dan efisiensi organisasi. Ia menuturkan: “*Peluangnya justru di sisi jasa layanan digital. Sekarang laporan keuangan udah dibuat detail dan siap saji satu file Excel, terus untuk pelaporan pajaknya juga udah pakai tools Coretax. Jadi selain cepat, risiko kesalahan juga bisa ditekan.*” Temuan ini menegaskan

terjadinya *role redefinition* yaitu perluasan fungsi peran organisasi dari sekadar penyedia jasa pendampingan manual menuju entitas profesional berbasis teknologi. Dengan memanfaatkan sistem digital dan perangkat otomasi seperti Coretax, KKP berhasil mengintegrasikan aspek efisiensi dengan peningkatan kualitas akurasi dan transparansi data. Transformasi ini tidak hanya meningkatkan kredibilitas profesional KKP di mata klien, tetapi juga mendukung tujuan kebijakan efisiensi administratif dari pemerintah.

Temuan wawancara dengan supervisor ini diperkuat oleh triangulasi sumber dari hasil wawancara staf yang sebelumnya menunjukkan bahwa tekanan waktu menuntut konsultan untuk memperkuat manajemen waktu, komunikasi lintas peran, dan adaptasi kerja kolaboratif. Hasil observasi dan dokumen laporan bulanan KKP juga menunjukkan bahwa sebagian besar pekerjaan telah diselesaikan sesuai jadwal, dengan rata-rata deviasi waktu di bawah 5%. Data ini memperkuat keabsahan temuan bahwa mekanisme pengawasan berbasis mutu telah berperan penting dalam menjaga konsistensi dan efektivitas layanan pendampingan di tengah kebijakan batas waktu pemeriksaan.

Secara konseptual, hasil ini menegaskan bahwa efektivitas dan efisiensi layanan KKP di bawah kebijakan PMK No.15/2025 tidak hanya ditentukan oleh kecepatan teknis, tetapi juga oleh kemampuan organisasi untuk menyesuaikan peran dan pola koordinasi internal. Dalam konteks teori peran, supervisor memainkan tiga fungsi strategis:

1. *Role control*, memastikan kepatuhan terhadap tenggat waktu dan prosedur,
2. *Role support*, memberikan bimbingan dan solusi adaptif terhadap tekanan kerja, dan
3. *Role innovation*, menciptakan sistem komunikasi dan monitoring baru yang efisien dan transparan.

Dengan demikian, temuan ini menjawab rumusan masalah dan tujuan penelitian kedua, yaitu menganalisis dampak ketentuan batas waktu pemeriksaan terhadap efektivitas dan efisiensi layanan pendampingan di KKP. Kebijakan PMK No.15/2025 terbukti tidak hanya menimbulkan tekanan waktu, tetapi juga mendorong transformasi profesional KKP dalam bentuk pengawasan berbasis mutu, digitalisasi koordinasi, dan penguatan peran adaptif supervisor. Hal ini memperlihatkan bahwa efisiensi administratif dapat berjalan beriringan dengan peningkatan kualitas layanan, selama organisasi mampu mengelola peran dan komunikasi secara kolaboratif serta responsif terhadap perubahan regulatif.

4.2.7 Implementasi Teknologi *Starlink* sebagai Bentuk Adaptasi KKP dalam Pendampingan Pemeriksaan Pajak

Berdasarkan tujuan penelitian yang berfokus pada analisis adaptasi Kantor Konsultan Pajak (KKP) terhadap implementasi kebijakan pembatasan waktu pemeriksaan pajak dalam PMK Nomor 15 Tahun 2025, temuan dari wawancara dengan informan pada bidang teknis IT memberikan perspektif yang lebih operasional mengenai bagaimana organisasi merespons tekanan regulatif melalui pemanfaatan teknologi. Sebagaimana telah dijelaskan pada subbab sebelumnya, kebijakan tersebut tidak hanya mempercepat durasi pemeriksaan, tetapi juga

menuntut kesiapan data yang lebih tinggi serta respons yang lebih cepat terhadap permintaan fiskus. Kondisi ini semakin diperkuat dengan meningkatnya digitalisasi Direktorat Jenderal Pajak (DJP), yang kini mampu mengakses data lintas sumber seperti perbankan maupun lawan transaksi secara langsung. Dengan demikian, KKP tidak hanya dituntut adaptif secara prosedural, tetapi juga secara teknologi.

Dalam konteks tersebut, salah satu bentuk adaptasi yang diidentifikasi adalah penggunaan teknologi jaringan berbasis satelit, yaitu *Starlink*. Berdasarkan hasil wawancara, penggunaan *Starlink* dilatarbelakangi oleh keterbatasan infrastruktur jaringan konvensional yang sebelumnya menjadi hambatan dalam operasional KKP. Informan menjelaskan bahwa *“Starlink itu teknologi internet provider yang memang ditujukan untuk wilayah yang belum ter-cover jaringan... seperti di area yang belum terjangkau akses internet secara infrastruktur.”* Lebih lanjut, ia menegaskan bahwa kehadiran *Starlink* memberikan kemudahan dalam akses informasi, terutama dalam mendukung aktivitas kerja yang membutuhkan koneksi cepat dan stabil, yaitu *“dengan adanya Starlink, akses informasi jadi lebih mudah, terutama untuk pekerjaan yang membutuhkan koneksi cepat.”*

Dari sisi teknis, keunggulan utama *Starlink* terletak pada aspek kecepatan, stabilitas, serta fleksibilitas penggunaan. Informan menyampaikan bahwa *“keunggulannya dari sisi kecepatan jauh lebih tinggi... dan bisa digunakan di lokasi yang tidak terjangkau jaringan biasa.”* Hal ini menunjukkan bahwa teknologi tersebut tidak hanya meningkatkan kualitas koneksi, tetapi juga memperluas jangkauan operasional, sehingga mendukung kebutuhan kerja yang semakin *mobile* dan terintegrasi. Namun demikian, implementasi *Starlink* tidak

serta-merta bersifat *plug-and-play*, melainkan tetap memerlukan penyesuaian dengan sistem internal organisasi. Sebagaimana diungkapkan oleh informan, “*saat jaringan Starlink dipasang memang bisa langsung digunakan, tapi untuk distribusi ke sistem internal perusahaan tetap perlu penyesuaian teknis... karena sebelumnya masih manual.*” Pernyataan ini mengindikasikan bahwa transformasi digital dalam KKP bersifat bertahap dan memerlukan integrasi antara teknologi baru dengan sistem kerja yang telah ada.

Dalam praktik operasional, penggunaan *Starlink* memberikan dampak signifikan terhadap pengelolaan dokumen klien yang merupakan inti dari proses pendampingan pemeriksaan pajak. Informan menyoroti bahwa dokumen keuangan dan perpajakan memiliki tingkat risiko yang tinggi, khususnya dalam hal manipulasi atau kehilangan data, sehingga digitalisasi menjadi kebutuhan yang krusial. Ia menyatakan bahwa “*dokumen keuangan dan perpajakan itu rentan manipulasi... dengan adanya sistem digital yang real-time bisa meminimalisir hal-hal yang tidak diinginkan.*” Selain itu, dari sisi administratif, penggunaan teknologi ini juga berkontribusi terhadap peningkatan kerapihan dan efisiensi pengelolaan dokumen, sebagaimana dijelaskan bahwa “*secara dokumentasi bisa membantu merapikan pengumpulan dokumen dan mempermudah administrasi.*”

Kemampuan untuk mengakses data secara real-time menjadi faktor kunci dalam menghadapi tekanan waktu pemeriksaan yang semakin ketat. Informan menjelaskan bahwa “*delay itu paling hanya hitungan detik... yang penting data bisa diakses dari mana saja, tidak terbatas lokasi.*” Hal ini menunjukkan bahwa aksesibilitas data tidak lagi bergantung pada lokasi fisik, melainkan dapat dilakukan

secara fleksibel dan simultan. Bahkan dalam kondisi banyak pengguna yang mengakses sistem secara bersamaan, performa jaringan tetap stabil, sebagaimana disampaikan bahwa *“akan tetap stabil karena memang diperuntukkan untuk penggunaan besar.”* Temuan ini memperlihatkan bahwa penggunaan Starlink secara langsung meningkatkan efisiensi operasional dan mendukung kelancaran proses pendampingan.

Jika dikaitkan dengan implementasi PMK No.15 Tahun 2025, penggunaan teknologi ini terbukti membantu KKP dalam mengejar tenggat waktu pemeriksaan yang lebih singkat. Informan menjelaskan bahwa *“kalau sebelumnya harus bongkar arsip manual, sekarang kalau sudah terdigitalisasi, pengumpulan dokumen jadi jauh lebih cepat.”* Selain itu, digitalisasi juga berfungsi sebagai mekanisme mitigasi risiko terhadap kehilangan dokumen fisik, di mana *“kalau bukti fisik hilang atau rusak, tetap ada database digitalnya.”* Dengan demikian, teknologi tidak hanya meningkatkan kecepatan kerja, tetapi juga memperkuat aspek keamanan dan keberlanjutan data.

Namun demikian, keberhasilan implementasi teknologi tetap bergantung pada kesiapan sumber daya manusia. Informan menegaskan bahwa *“secara teknologi bisa membantu, tapi tetap tergantung SDM-nya juga.”* Pernyataan ini menunjukkan bahwa adaptasi organisasi tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga mencakup aspek kompetensi dan kesiapan individu dalam memanfaatkan teknologi tersebut. Lebih lanjut, penggunaan *Starlink* juga dinilai sebagai kebutuhan jangka panjang yang tidak dapat dihindari, sebagaimana dinyatakan bahwa *“penggunaan teknologi seperti ini sudah jadi kebutuhan permanen... karena sistem pajak juga*

sudah digital semua.” Hal ini menegaskan bahwa transformasi yang terjadi bukan bersifat sementara, melainkan merupakan bagian dari perubahan struktural dalam sistem kerja KKP.

Secara teoritis, temuan ini dapat dianalisis menggunakan perspektif *Role Theory* yang dikemukakan oleh Biddle (1986), yang menyatakan bahwa perubahan ekspektasi eksternal akan mendorong terjadinya penyesuaian peran dalam organisasi. Dalam konteks penelitian ini, DJP sebagai regulator membentuk ekspektasi baru berupa kecepatan, ketepatan, dan kesiapan data, sementara KKP merespons melalui adaptasi teknologi dan sistem kerja. Penggunaan *Starlink* mencerminkan adanya *role readiness*, yaitu kesiapan organisasi dalam mengadopsi teknologi, *role adaptation* dalam bentuk penyesuaian sistem kerja berbasis digital, serta *role innovation* melalui penciptaan mekanisme kerja baru berbasis *real-time* data. Dengan demikian, KKP tidak hanya menyesuaikan diri terhadap tekanan regulatif, tetapi juga melakukan redefinisi peran menjadi organisasi yang berbasis teknologi dan *data-driven*.

Temuan penelitian ini sejalan dengan berbagai studi terdahulu yang menegaskan bahwa transformasi digital memiliki peran krusial dalam meningkatkan kemampuan adaptasi organisasi terhadap perubahan lingkungan eksternal yang dinamis. Dalam konteks ini, digitalisasi tidak hanya dipahami sebagai adopsi teknologi semata, tetapi sebagai proses strategis yang mengubah cara organisasi bekerja, mengambil keputusan, dan merespons tekanan regulatif.

Penelitian yang dilakukan oleh (Krishen et al., 2021) menunjukkan bahwa transformasi digital berfungsi sebagai pendorong utama peningkatan

organizational agility, yaitu kemampuan organisasi untuk merespons perubahan secara cepat dan fleksibel. Dalam studinya, dijelaskan bahwa integrasi teknologi digital memungkinkan perusahaan untuk menyederhanakan proses operasional serta meningkatkan kecepatan dalam pengolahan informasi. Hal ini relevan dengan temuan penelitian ini, di mana penggunaan *Starlink* memungkinkan KKP untuk mempercepat akses dan distribusi data, sehingga mampu menyesuaikan diri dengan batas waktu pemeriksaan yang lebih ketat.

Selanjutnya penelitian oleh (Zhang et al., 2023) yang dipublikasikan dalam jurnal *Sustainability* juga menegaskan bahwa adopsi teknologi digital berbasis konektivitas tinggi mampu meningkatkan *organizational responsiveness*, yaitu kemampuan organisasi dalam merespons perubahan lingkungan secara cepat dan adaptif. Temuan ini memperkuat hasil penelitian, di mana penggunaan *Starlink* memungkinkan KKP untuk mengakses, mengelola, dan mendistribusikan data klien secara lebih cepat dan *real-time*, terutama dalam kondisi batas waktu pemeriksaan pajak yang semakin ketat pasca implementasi PMK No.15 Tahun 2025. Hal ini terlihat dari pernyataan narasumber bahwa akses data kini “*bisa diakses dari luar dan tidak hanya internal wilayah yang sama*”, yang mencerminkan peningkatan fleksibilitas dan mobilitas kerja berbasis digital.

Lebih lanjut, penelitian oleh (Hampson et al., 2021) mengungkapkan bahwa adopsi teknologi digital berkontribusi signifikan dalam mempercepat pengambilan keputusan berbasis data (*data-driven decision making*). Dalam lingkungan bisnis yang kompleks dan penuh ketidakpastian, kemampuan untuk mengakses dan menganalisis data secara cepat menjadi keunggulan kompetitif yang penting. Hal

ini tercermin dalam temuan penelitian ini, di mana akses data secara *real-time* melalui *Starlink* memungkinkan KKP untuk merespons permintaan fiskus dengan lebih cepat dan tepat, sehingga meningkatkan efektivitas layanan pendampingan.

Selain itu, studi oleh (Reggi & Dawes, 2022) dalam jurnal *Government Information Quarterly* menunjukkan bahwa digitalisasi dalam konteks administrasi publik dan layanan profesional mampu meningkatkan transparansi, akuntabilitas, serta efisiensi proses layanan melalui integrasi data lintas sistem. Keterkaitan dengan penelitian ini terlihat dari bagaimana KKP tidak hanya memanfaatkan *Starlink* sebagai alat pendukung teknis, tetapi juga sebagai *enabler* dalam membangun sistem dokumentasi berbasis data terintegrasi. Dengan adanya akses yang lebih stabil dan cepat, proses pengumpulan dokumen yang sebelumnya bersifat manual dan tersebar kini dapat dikonsolidasikan dalam bentuk *database* digital yang terstruktur, sehingga mendukung kebutuhan pemeriksaan pajak yang menuntut ketepatan waktu dan kelengkapan data.

Dengan demikian, berdasarkan dukungan penelitian terdahulu tersebut, dapat ditegaskan bahwa implementasi *Starlink* dalam KKP bukan sekadar adopsi teknologi jaringan, melainkan bagian dari proses transformasi digital yang lebih luas. Transformasi ini berkontribusi langsung terhadap peningkatan efisiensi operasional, akurasi data, serta kemampuan adaptasi organisasi dalam menghadapi tekanan regulasi. Hal ini sekaligus memperkuat argumen bahwa adaptasi terhadap PMK No.15 Tahun 2025 tidak hanya terjadi pada level individu (SDM), tetapi juga pada level sistem dan infrastruktur teknologi organisasi secara keseluruhan.

4.2.8 Respon Wajib Pajak terhadap Batas Waktu Pemeriksaan yang Baru

Sebagaimana telah dijelaskan pada subbab sebelumnya, penerapan PMK Nomor 15 Tahun 2025 tidak hanya memengaruhi dinamika internal Kantor Konsultan Pajak (KKP), tetapi juga memunculkan respons yang signifikan dari sisi Wajib Pajak (WP). Jika pada level organisasi KKP muncul dinamika seperti *role conflict*, *communication burden*, dan *role adaptation*, maka pada level WP, kebijakan ini memunculkan respons yang lebih bersifat emosional, kognitif, sekaligus administratif. Respons tersebut terutama berkaitan dengan persepsi terhadap keterbatasan waktu, kesiapan data, serta kemampuan dalam memahami proses pemeriksaan pajak secara menyeluruh.

Dalam konteks tersebut, hasil wawancara menunjukkan bahwa sebagian besar WP merasakan adanya peningkatan tekanan sejak diberlakukannya batas waktu pemeriksaan yang lebih ketat. Salah satu informan klien secara eksplisit mengungkapkan kekhawatiran yang dirasakan ketika harus menghadapi permintaan data dalam waktu yang lebih singkat: *“Kalau dibandingkan sebelumnya, sekarang kami merasa waktunya jauh lebih sempit. Dulu masih ada waktu untuk pelan-pelan kumpulin dokumen, sekarang begitu ada permintaan dari pemeriksa, kami harus langsung siap. Jujur saja, itu cukup membuat kami khawatir, karena tidak semua data langsung tersedia. Apalagi kalau datanya tersebar di beberapa bagian atau masih harus dicari dulu dari transaksi lama.”*

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa pembatasan waktu pemeriksaan telah menciptakan tekanan administratif yang nyata bagi WP, khususnya dalam hal kesiapan dokumen. Kekhawatiran ini semakin diperkuat oleh informan lain yang

menyoroti risiko ketidaklengkapan data akibat keterbatasan waktu: *“Dengan adanya aturan baru ini, kami merasa seperti dikejar waktu. Kadang kami khawatir apakah data yang kami siapkan sudah lengkap atau belum. Takutnya justru karena terburu-buru, ada dokumen yang terlewat atau tidak sesuai dengan yang diminta oleh pihak pajak.”*

Lebih lanjut, informan juga menegaskan bahwa kekhawatiran tersebut tidak hanya berkaitan dengan kelengkapan dokumen, tetapi juga dengan konsekuensi yang mungkin timbul jika terjadi kesalahan dalam penyampaian data: *“Kami sering merasa ragu, apakah data yang kami kasih itu sudah benar atau belum. Karena kalau salah, kan bisa berdampak ke hasil pemeriksaan. Jadi bukan cuma soal cepat, tapi juga harus benar. Itu yang kadang bikin kami cukup tertekan.”*

Kutipan-kutipan tersebut memperlihatkan bahwa WP berada dalam kondisi *dual pressure*, yaitu tekanan untuk cepat sekaligus tekanan untuk akurat. Kondisi ini secara langsung berkorelasi dengan temuan pada subbab sebelumnya mengenai *role conflict* di KKP, di mana konsultan juga menghadapi dilema yang sama antara kecepatan dan ketelitian. Dengan demikian, dapat dilihat bahwa tekanan regulasi tidak hanya berhenti pada level organisasi KKP, tetapi juga terdistribusi hingga ke level klien sebagai pihak yang harus menyediakan data.

Selain tekanan terkait waktu, hasil wawancara juga menunjukkan bahwa sebelum menggunakan jasa konsultan pajak, sebagian WP mengalami kesulitan dalam memahami maksud dan isi komunikasi dari otoritas pajak. Salah satu informan menjelaskan secara rinci pengalaman tersebut: *“Sebelum pakai konsultan, setiap kali ada surat dari kantor pajak, kami sebenarnya bingung harus*

mulai dari mana. Kami tahu harus menjawab, tapi tidak tahu detailnya apa yang diminta. Kadang bahasanya juga cukup teknis, jadi kami takut salah dalam merespons.”

Informan lain menambahkan bahwa ketidakpahaman tersebut sering kali menyebabkan keterlambatan dalam merespons permintaan dari fiskus: *“Karena kami tidak terlalu paham, akhirnya prosesnya jadi lama. Kami harus diskusi dulu internal, cari tahu maksudnya apa, baru menyiapkan data. Itu sering makan waktu, padahal sekarang waktunya sudah lebih singkat.”* Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan pemahaman (*knowledge gap*) yang signifikan antara WP dan otoritas pajak. Dalam konteks ini, keberadaan konsultan pajak menjadi sangat penting sebagai pihak yang menjembatani komunikasi dan interpretasi regulasi.

Hal tersebut semakin terlihat ketika WP mulai menggunakan jasa konsultan pajak. Informan menyampaikan bahwa pendampingan yang diberikan oleh KKP membuat proses pemeriksaan menjadi lebih terarah dan sistematis: *“Setelah didampingi konsultan, kami jadi lebih paham alurnya. Biasanya sebelum ada permintaan lanjutan, konsultan sudah jelaskan dulu kemungkinan tahapannya seperti apa. Jadi kami tidak terlalu kaget lagi dan bisa lebih siap dari awal.”*

Selain itu, konsultan juga berperan dalam melakukan review terhadap data sebelum disampaikan kepada pihak pemeriksa, sebagaimana dijelaskan oleh informan berikut: *“Sebelum data dikirim ke pemeriksa, biasanya konsultan akan cek dulu. Dari situ kami jadi tahu mana yang perlu diperjelas, mana yang harus dilengkapi. Jadi lebih aman dibanding langsung kami kirim sendiri.”* Lebih lanjut, dalam konteks kebijakan batas waktu pemeriksaan yang lebih ketat, WP mengakui

bahwa keberadaan konsultan sangat membantu dalam mengelola waktu dan prioritas pekerjaan. Salah satu informan menjelaskan secara rinci: *“Dengan adanya konsultan, kami sangat terbantu dalam mengatur mana dokumen yang harus diprioritaskan. Mereka biasanya sudah buat timeline juga, jadi kami tinggal mengikuti saja. Kalau tanpa konsultan, mungkin kami akan kebingungan harus mulai dari mana dulu.”*

Informan lain juga menekankan bahwa konsultan tidak hanya membantu secara teknis, tetapi juga memberikan rasa lebih tenang dalam menghadapi proses pemeriksaan: *“Yang paling terasa sebenarnya kami jadi lebih tenang. Karena kami tahu ada yang mendampingi dan mengarahkan. Jadi walaupun waktunya sempit, kami tidak terlalu panik seperti sebelumnya.”* Temuan ini menunjukkan bahwa peran KKP telah berkembang menjadi *compliance mediator* sekaligus *risk manager*, sebagaimana telah diidentifikasi dalam analisis tematik sebelumnya. KKP tidak hanya membantu dalam pengumpulan dokumen, tetapi juga mengelola persepsi risiko dan ekspektasi klien di tengah tekanan waktu yang meningkat.

Lebih lanjut, jika dikaitkan dengan temuan pada subbab sebelumnya mengenai implementasi teknologi seperti *Starlink*, dapat dipahami bahwa kemampuan KKP dalam merespons kebutuhan klien secara cepat dan terstruktur juga didukung oleh infrastruktur digital yang memadai. Digitalisasi dokumen dan akses data secara *real-time* memungkinkan KKP untuk mempercepat proses pengumpulan data, meminimalisir kehilangan dokumen, serta meningkatkan akurasi dalam penyampaian informasi kepada fiskus.

Secara teoretis, temuan ini sejalan dengan penelitian Alshira'h et al. (2021) yang menunjukkan bahwa tekanan regulasi dan kompleksitas sistem perpajakan dapat meningkatkan *tax anxiety* pada WP, sehingga membutuhkan dukungan profesional untuk menjaga tingkat kepatuhan. Selain itu, penelitian (Wang et al., 2022) juga menegaskan bahwa digitalisasi dalam pengelolaan data keuangan dapat meningkatkan efisiensi dan akurasi, yang pada akhirnya mendukung proses kepatuhan pajak yang lebih baik.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa respons WP terhadap kebijakan batas waktu pemeriksaan bersifat kompleks, mencakup aspek emosional (kekhawatiran), kognitif (ketidapahaman), dan administratif (kesiapan dokumen). Dalam kondisi tersebut, KKP memainkan peran yang semakin strategis sebagai pihak yang tidak hanya menjalankan fungsi administratif, tetapi juga sebagai fasilitator komunikasi, pengelola risiko, dan mediator kepatuhan.

Temuan ini secara langsung memperkuat hasil penelitian pada subbab sebelumnya, di mana adaptasi yang dilakukan KKP baik melalui penyesuaian peran maupun pemanfaatan teknologi tidak hanya berdampak pada efisiensi internal, tetapi juga mampu mereduksi tekanan yang dialami oleh klien. Dalam perspektif *Role Theory*, hal ini menunjukkan bahwa perubahan ekspektasi dari regulator tidak hanya mendorong adaptasi pada level organisasi, tetapi juga menciptakan hubungan peran yang saling bergantung antara KKP dan WP dalam menjaga efektivitas sistem perpajakan secara keseluruhan.

4.3 Analisis Temuan berdasarkan Pendekatan Tematik

4.3.1 Hasil Analisis Tematik

Berdasarkan hasil wawancara mendalam terhadap informan yang terdiri dari staf Kantor Konsultan Pajak (KKP), supervisor, pimpinan KKP, klien, serta staf IT, analisis dilakukan menggunakan pendekatan *thematic analysis* sebagaimana telah dijelaskan pada Bab III. Pendekatan ini bertujuan untuk mengidentifikasi pola makna yang muncul secara berulang terkait implementasi PMK No.15/PMK.03/2025 dalam praktik pendampingan pemeriksaan pajak.

Hasil analisis menunjukkan bahwa implementasi kebijakan tersebut memunculkan tekanan berbasis waktu (*time pressure*) yang signifikan. Tekanan ini tidak hanya berdampak pada percepatan proses administratif, tetapi juga mempengaruhi dinamika kerja KKP secara menyeluruh, khususnya dalam hal pengelolaan waktu, koordinasi dengan klien, serta kualitas penyampaian data dan dokumen.

Dalam konteks tersebut, ditemukan adanya konflik peran (*role conflict*), di mana KKP dihadapkan pada dua tuntutan yang tidak sepenuhnya selaras, yaitu tuntutan efisiensi dari regulator dan kebutuhan menjaga kualitas layanan kepada klien. Kondisi ini berdampak pada pergeseran makna efektivitas pendampingan, yang tidak lagi hanya berfokus pada kedalaman analisis, tetapi juga pada kecepatan penyelesaian pekerjaan.

Selain itu, keterbatasan waktu yang semakin ketat turut meningkatkan beban komunikasi, terutama akibat ketidaksinkronan antara kesiapan KKP dan klien dalam menyediakan data. Variasi persepsi klien terhadap kebijakan juga

memperkuat kompleksitas interaksi, di mana sebagian klien menunjukkan kekhawatiran terhadap kesiapan data, sementara sebagian lainnya justru mendorong percepatan proses.

Dalam menghadapi kondisi tersebut, KKP menunjukkan respon adaptif melalui penyesuaian strategi kerja (*role adaptation*) dan peningkatan kesiapan (*role readiness*). Adaptasi ini tidak hanya bersifat prosedural, tetapi juga didukung oleh pemanfaatan teknologi seperti *Starlink*, yang membantu mengatasi hambatan komunikasi, khususnya bagi klien dengan keterbatasan akses jaringan.

Sebagai implikasi dari seluruh dinamika tersebut, penelitian ini menemukan adanya perubahan peran KKP, dari yang sebelumnya bersifat administratif menjadi lebih strategis sebagai *compliance mediator*, *strategic advisor*, dan *risk manager*. Perubahan ini menunjukkan bahwa tekanan regulasi tidak hanya meningkatkan beban kerja, tetapi juga mendorong transformasi profesional dalam praktik pendampingan perpajakan.

Untuk memperkuat temuan yang telah diuraikan secara naratif, berikut disajikan ringkasan hasil analisis tematik dalam bentuk tabel.

Tabel 4.3 Analisis Temuan Berdasarkan Pendekatan Tematik

Tema Utama	Kode Tematik	Sumber Informan	Contoh Kutipan Asli (Verbatim)	Interpretasi Analitik (Diperdalam)	Relevansi dengan Rumusan Masalah
Penerapan PMK No.15	<i>Role Conflict, Compliance</i>	Staf KKP	<i>“Dari sisi DJP memang betul ada efisiensi administrasi.”</i>	Menunjukkan konflik peran akibat tuntutan efisiensi	RM 1

	<i>Mediator</i>		<p><i>Kalau dari POV KKP justru menjadi tantangan baru karena menuntut ritme kerja yang lebih cepat mencakup koordinasi data dengan client, mempersiapkan dokumen. Sehingga bukan hanya masalah tekanan waktu, tapi sebenarnya tentang gimana caranya bisa menyesuaikan sistem kerja yang jadi lebih cepat dan efisien tanpa mengorbankan kualitas terhadap</i></p>	<p>dan kualitas. KKP bertransformasi menjadi mediator kepatuhan yang aktif dalam kondisi tekanan waktu tinggi.</p>	
--	-----------------	--	---	--	--

			<i>pendampingan client nya.”</i>		
Penerapan PMK No.15	<i>Role Readiness</i>	Supervisor	<i>“Sekarang kita harus sudah siap bahkan sebelum SP2 keluar, jadi dari awal sudah kita antisipasi data apa yang kira-kira akan diminta.”</i>	Menunjukkan pergeseran dari reactive approach ke <i>anticipatory approach</i> . KKP meningkatkan kesiapan awal sebagai bentuk <i>role readiness</i> terhadap tekanan regulasi.	RM 3
Efektivitas Pendampingan	<i>Role Adaptation</i>	Supervisor KKP	<i>“Dengan waktu yang lebih singkat, kita harus lebih cepat dalam nyiapin dokumen dan analisis. Tapi di sisi lain tetap harus dipastikan kalau data yang disampaikan itu valid dan bisa</i>	Efektivitas mengalami redefinisi menjadi kombinasi kecepatan dan kualitas. Adaptasi kerja menunjukkan perubahan standar profesional dalam kondisi <i>time pressure</i> .	RM 2

			<i>dipertanggung jawabkan.”</i>		
Efektivitas Pendampingan	<i>Role Strain</i>	Staf KKP	<i>“Kadang kita harus lembur atau bagi waktu lebih ketat karena semua harus selesai dalam waktu yang lebih singkat.”</i>	Tekanan waktu meningkatkan beban kerja individu yang berpotensi menimbulkan kelelahan dan menurunkan kualitas kerja jika tidak dikelola.	RM 2
Efektivitas Pendampingan	<i>Role Adaptation</i>	Pimpinan KKP	<i>“Sekarang kita juga harus lebih selektif dalam menentukan prioritas pekerjaan, mana yang urgent dan mana yang bisa ditunda.”</i>	Menunjukkan adanya strategi prioritas sebagai bentuk adaptasi organisasi untuk menjaga efektivitas dalam keterbatasan waktu.	RM 2
Beban Komunikasi	<i>Role Conflict</i>	Staf KKP	<i>“Terkadang waktu yang kita bisa manage untuk koordinasi ke client, tapi client</i>	Ketidaksinkronan waktu menciptakan <i>bottleneck</i> komunikasi yang berdampak pada keterlambatan	RM 2 & RM 3

			kebetulan di waktu tersebut lagi nggak bisa, sehingga bisa ke-skip ke hari-hari berikutnya yang mana waktu semakin jatuh tempo.”	proses secara keseluruhan.	
Beban Komunikasi	<i>Role Strain</i>	Supervisor	“Kita harus follow up berkali-kali ke client, karena kalau telat sedikit saja bisa berdampak ke keseluruhan timeline.”	Beban komunikasi meningkat signifikan, menunjukkan bahwa koordinasi menjadi aktivitas dominan dalam proses pendampingan.	RM 2
Beban Komunikasi	<i>Role Conflict</i>	Klien	“Kadang kita juga butuh waktu buat cari data, jadi nggak selalu bisa langsung kasih ke konsultan.”	Menunjukkan adanya gap kesiapan antara klien dan KKP yang memperkuat tekanan komunikasi dua arah.	RM 1 & RM 2

Respon Adaptif KKP	<i>Role Readiness, Role Adaptation</i>	Supervisor	<i>“Sekarang kita harus lebih siap dari awal, bahkan sebelum pemeriksaan dimulai kita sudah mapping dulu potensi data dan dokumen apa aja yang biasanya diminta.”</i>	Strategi <i>anticipatory</i> menunjukkan kesiapan organisasi dalam menghadapi ketidakpastian dan tekanan waktu.	RM 3
Respon Adaptif KKP	<i>Digital Adaptation, Role Readiness</i>	Staf IT	<i>“Dengan adanya Starlink, komunikasi dengan client yang lokasinya jauh atau sinyalnya susah jadi lebih cepat, jadi kita nggak terlalu terkendala lagi dalam pengiriman data atau koordinasi.”</i>	Pemanfaatan <i>Starlink</i> menunjukkan adaptasi berbasis teknologi yang meningkatkan efisiensi komunikasi dan mengurangi hambatan geografis.	RM 3

Respon Adaptif KKP	<i>Role Adaptation</i>	Staf KKP	<i>“Sekarang kita juga bikin template atau standar dokumen supaya lebih cepat kalau ada permintaan dari fiskus.”</i>	Standarisasi dokumen menunjukkan upaya sistematis dalam meningkatkan efisiensi kerja dan mengurangi waktu persiapan.	RM 3
Persepsi Klien	<i>Role Conflict</i>	Klien	<i>“Case-nya itu client yang merasa khawatir itu berarti karena merasa masih banyak kekurangan yang belum dilaporkan. Sedangkan yang merasa minta cepat berarti merasa udah lebih siap, sehingga meminta data supaya lebih cepat.”</i>	Persepsi klien terbagi menjadi defensif dan progresif, menciptakan tekanan ekspektasi yang berbeda terhadap KKP.	RM 1 & RM 2

Persepsi Klien	<i>Compliance Awareness</i>	Klien	<i>“Dengan aturan yang lebih cepat ini jadi kita juga dipaksa untuk lebih siap dari awal.”</i>	Kebijakan mendorong peningkatan kesadaran kepatuhan klien secara tidak langsung.	RM 1
Perubahan Peran KKP	<i>Role Adaptation, Compliance Mediator</i>	Pimpinan KKP	<i>“Sekarang peran kita bukan cuma nyiapin dokumen, tapi juga harus lebih aktif mengarahkan client supaya lebih siap dan compliant dari awal.”</i>	Transformasi peran menuju <i>strategic advisor</i> menunjukkan peningkatan kompleksitas dan nilai tambah profesi.	Semua RM
Perubahan Peran KKP	<i>Role Expansion</i>	Supervisor	<i>“Kita sekarang lebih banyak diskusi sama client, bukan cuma terima data tapi juga kasih arahan.”</i>	Perluasan peran dari administratif menjadi konsultatif menunjukkan evolusi fungsi KKP dalam ekosistem perpajakan.	Semua RM

Perubahan Peran KKP	<i>Role Readiness</i>	Staf KKP	<i>“Sekarang kita harus lebih update regulasi karena perubahan sedikit saja bisa berdampak ke pemeriksaan.”</i>	Menunjukkan peningkatan tuntutan kompetensi sebagai bagian dari kesiapan profesional dalam menghadapi dinamika regulasi.	RM 3
----------------------------	-----------------------	----------	---	--	------

Berdasarkan Tabel 4.1. tersebut, terlihat bahwa seluruh tema yang muncul saling berkaitan dan membentuk pola hubungan yang menunjukkan adanya dinamika adaptasi KKP dalam menghadapi tekanan regulasi berbasis waktu. Keterkaitan antar tema tersebut tidak bersifat parsial, melainkan membentuk suatu alur yang sistematis dari tekanan kebijakan hingga perubahan peran profesional. Oleh karena itu, untuk memahami hubungan antar tema secara lebih komprehensif, penelitian ini selanjutnya merumuskan model konseptual hasil penelitian.

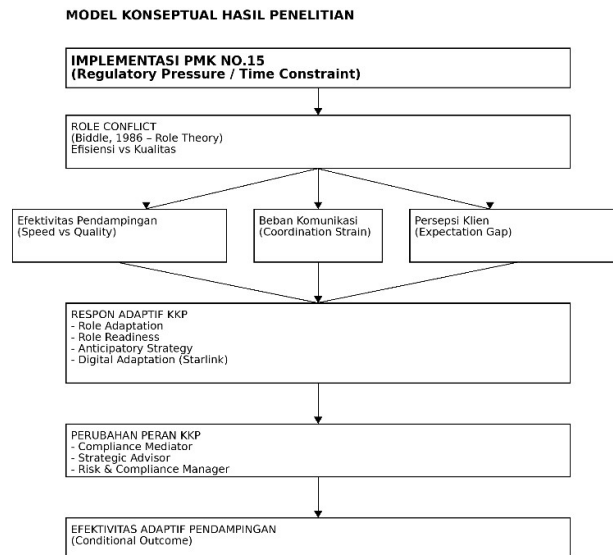
4.3.2 Model Konseptual Hasil Penelitian

Berdasarkan temuan-temuan yang telah diidentifikasi melalui analisis tematik, penelitian ini selanjutnya merumuskan model konseptual untuk menggambarkan hubungan antar tema secara kausal. Model ini menunjukkan bahwa implementasi PMK No.15 bertindak sebagai faktor pemicu utama yang menciptakan tekanan waktu, yang kemudian memunculkan konflik peran dalam pelaksanaan tugas KKP.

Konflik peran tersebut selanjutnya mempengaruhi tiga aspek utama secara simultan, yaitu efektivitas pendampingan, beban komunikasi, serta persepsi klien. Ketiga aspek ini saling berinteraksi dan membentuk tekanan operasional yang mendorong KKP untuk melakukan adaptasi. Respon adaptif KKP diwujudkan dalam bentuk *role adaptation* dan *role readiness*, yang mencakup strategi antisipatif, penyesuaian alur kerja, serta pemanfaatan teknologi untuk meningkatkan efisiensi koordinasi. Dalam konteks ini, penggunaan *Starlink* menjadi salah satu faktor pendukung yang memperkuat kemampuan adaptasi, khususnya dalam mengatasi kendala komunikasi berbasis lokasi.

Adaptasi yang dilakukan tersebut kemudian menghasilkan perubahan peran KKP menjadi lebih strategis, yang pada akhirnya berdampak pada efektivitas pendampingan yang bersifat kondisional. Artinya, keberhasilan pendampingan sangat bergantung pada kemampuan KKP dalam mengelola konflik peran, komunikasi, serta kesiapan organisasi dan teknologi.

Gambar 4.1 Model Konseptual Hasil Penelitian



4.3.3 Proposisi Penelitian

Untuk memperkuat model konseptual yang telah dirumuskan, penelitian ini menyusun rangkaian proposisi ilmiah guna menggambarkan interaksi antarvariabel secara lebih mengalir dan komprehensif. Pada tataran awal, implementasi PMK No.15/PMK.03/2025 yang menekankan efisiensi waktu diposisikan sebagai stimulus utama yang memicu dinamika baru. Kebijakan regulasi tersebut secara langsung memicu konflik peran (*role conflict*) yang signifikan di lingkungan Kantor Konsultan Pajak (KKP). Konflik internal ini muncul akibat adanya benturan tajam antara urgensi kecepatan administratif dan tuntutan pemeliharaan kualitas layanan. Lebih lanjut, fenomena tersebut membawa dampak sistemis yang cukup masif terhadap operasional konsultan dan psikologis klien. Implikasi negatifnya terlihat jelas pada penurunan efektivitas

pendampingan, peningkatan beban komunikasi (*communication burden*), serta eskalasi kompleksitas persepsi dan kecemasan Wajib Pajak.

Menghadapi tekanan dualistik yang distortif tersebut, KKP secara organisasional terdorong untuk melakukan adaptasi peran (*role adaptation*) secara taktis. Langkah ini dibarengi dengan upaya memperkuat kesiapan peran (*role readiness*) seluruh aparatur institusi demi menjaga stabilitas kinerja yang berkelanjutan. Dalam proses transisi yang krusial ini, pemanfaatan teknologi mutakhir seperti Starlink hadir sebagai *enabler* strategis yang sangat diandalkan. Kehadiran infrastruktur satelit ini terbukti mampu mengakselerasi efektivitas komunikasi interpersonal antara konsultan dan klien di lapangan. Selain itu, keunggulan konektivitas tersebut juga melandasi kelancaran seluruh proses adaptasi digital yang sedang berjalan. Melalui kombinasi kesiapan internal dan sokongan teknologi, KKP berusaha memitigasi risiko kegagalan layanan di tengah ketatnya tenggat waktu pemeriksaan.

Pada jangka panjang, keberhasilan adaptasi yang dijalankan KKP secara konsisten akan menstimulasi terjadinya redefinisi peran (*role redefinition*) yang fundamental. Transformasi ini berhasil mengubah fungsi konvensional KKP yang semula bersifat klerikal-administratif menjadi fungsi yang jauh lebih strategis. Ke depannya, KKP akan bertindak sebagai *strategic compliance partner* yang memberikan nilai tambah nyata bagi kepatuhan klien. Namun, efektivitas layanan pendampingan di tengah ketatnya batasan waktu pemeriksaan baru ini tetap bersifat kondisional. Keberhasilan implementasi model ini sangat bergantung pada kapabilitas integratif manajemen KKP dalam mengelola konflik peran yang

muncul. Terakhir, performa optimal tersebut hanya akan tercapai melalui sinergi yang kuat antara mitigasi hambatan komunikasi, kesiapan sumber daya manusia, dan keunggulan infrastruktur teknologi.