

**PENERAPAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM
PENINGKATAN KINERJA ACCOUNT REPRESENTATIVE
DI KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA GRESIK**

Yaniar Gresika¹, Woro Utari², Subijanto³

^{1,2,3} Program Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Wijaya Putra Surabaya

¹grezzsheca@gmail.com, ²woroutari@uwp.ac.id, ³subijanto@uwp.ac.id

Abstract

This study aims to knowing the performance of the Account Representative in KPP Pratama Gresik, to find out the implementation of human resource management in KPP Pratama Gresik. The research method used is qualitative with a case study approach. Data collection techniques by observation, interviews, and documentation. The data analysis technique used in this study is interactive analysis according to Miles and Hubberman, namely data reduction, data presentation and drawing conclusions or verification. The results of the study show that Account Representative performance is quite good by looking at the activities carried out when interacting directly with taxpayers or when working behind the scenes, The application of human resource management by the Head of the Office at KPP Pratama Gresik is carried out well, especially in terms of; HR placement, HR training and development, performance appraisal using qualitative and quantitative assessments. Meanwhile, compensation or allowances have been regulated separately in Presidential Regulation of the Republic of Indonesia Number 37 of 2015 concerning Employee Performance Allowances in the Directorate General of Taxes, but it is necessary to consider compensation which is the desire of the Account Representative not only in material form, but also through appreciation.

Keywords: Account Representative, Management, Human Resources

1. PENDAHULUAN

Pajak merupakan fenomena yang menarik dalam kehidupan masyarakat dan Negara. Saat ini pajak bukan lagi sesuatu yang paling asing bagi masyarakat Indonesia, sebagian kalangan telah menempatkan pajak sebagai salah satu kewajiban. Indikasi ini terlihat dari semakin banyaknya jumlah wajib pajak yang meningkat. Hal tersebut tentu tidak lepas dari kinerja fiskus atau petugas pajak yang diberi kewenangan oleh undang-undang untuk melaksanakan dan menjalankan pemungutan pajak dalam rangka menghimpun penerimaan negara.

Menurut Iglesias (dalam Kaho, 2003:59) untuk dapat melaksanakan otonomi daerah dengan baik maka diperlukan setidaknya 5 faktor yang harus dipenuhi. Faktor-faktor tersebut adalah (a) Resources, termasuk di dalamnya sumber daya manusia (aparatur) dan sumber daya non manusia (dana, sarana, perlengkapan dan sebagainya), (b) Structure, berkaitan dengan peranan dan hubungan organisasi yang berkaitan dengan program, (c) Technology, berkaitan dengan pengetahuan dan perilaku yang dimiliki badan-badan yang mendukung kegiatan organisasi, (d) Support, menunjukkan kepada dukungannya secara keseluruhan dan setiap pegawai yang terlibat dalam pencapaian tujuan organisasi, (e) Leadership, kepemimpinan merupakan faktor yang dominan yaitu menunjukkan kepada kemampuan dalam manfaat masukan secara kritis

Disisi lain, pemungutan pajak bukan suatu pekerjaan yang mudah. Disamping kemauan dari wajib pajak itu sendiri, peran serta aktif dari petugas perpajakan juga turut menentukan keberhasilan. Menurut Undang-Undang Perpajakan, Indonesia menganut sistem pemungutan pajak self assessment yang memberikan kepercayaan terhadap wajib pajak untuk menghitung, menyetor dan melaporkan sendiri pajaknya (Suandy, 2005:136).

Demi mendukung pelaksanaan tugas intensifikasi perpajakan melalui pemberian pelayanan, bimbingan, konsultasi, analisis dan pengawasan terhadap wajib pajak yang bertujuan untuk menggali potensi penerimaan negara dibidang perpajakan, telah dibentuk jabatan Account Representative pada Kantor Pelayanan Perpajakan melalui Peraturan Menteri Keuangan Nomor 79/PMK.01/2015 tentang Account Representative pada Kantor Pelayanan Pajak. Karena itu sangat penting menciptakan kinerja Account Representative agar berjalan dengan efektif dan efisien. Kinerja merupakan hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku, dalam kurun waktu tertentu, berkenaan dengan pekerjaan serta perilaku dan tindakannya (Suwatno, 2011 : 196).

Menurut Mangkunegara (2001:2), manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan pula sebagai suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (pegawai) (Utari et al., 2020).

Manajemen adalah fungsi yang berhubungan dengan mewujudkan hasil tertentu melalui kegiatan manusia (Prasetyo et al., 2021). Hal ini berarti bahwa sumber daya manusia berperan penting dan dominan dalam manajemen. Manajemen sumber daya manusia secara umum mencakup kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan: (1) Perencanaan dan desain organisasi; (2) Manajemen pengadaan yang meliputi seleksi, orientasi dan penempatan; (3) Pelatihan dan pengembangan; (4) Sistem kompensasi; (5) Pengintegrasian; (6) Pemeliharaan; (7) Penilaian/evaluasi; (8) Pemutusan hubungan organisasi, dan lain-lain. Namun penulis hanya memfokuskan pada empat kegiatan, diantaranya: (1) *Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan*, yang merupakan proses mendudukkan sumber daya yang memenuhi syarat untuk posisi tertentu, dan kemudian melaksanakan pekerjaan sesuai dengan *job description* yang ditetapkan organisasi (Mardiyah 2016,223); (2) *Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, yaitu proses sistematis perubahan tingkah laku para karyawan dalam suatu arah untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan seorang pegawai atau tenaga kerja dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan tertentu (Flippo dan Masud,2015:4); (3) *Kompensasi*, menurut Edwin B. Flippo yang dikutip Suwatno "*compensation as the adequate and equitable remuneration of personal for their contribution to organization objektifes*". Kompensasi merupakan pemberian imbalan jasa yang layak dan adil kepada karyawan-karyawan karena mereka telah memberi sumbangan kepada pencapaian organisasi; (4) *Evaluasi/Penilaian Kinerja Sumber Daya Manusia*, merupakan bagian yang sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia. Penilaian kinerja sering dipakai sebagai dasar bagi kompensasi, perbaikan kerja manajemen, umpan balik, dokumentasi, keputusan-keputusan pegawai (misalnya, promosi, transfer, pemecatan, pemberhentian), analisis kebutuhan latihan, pengembangan pegawai, penelitian dan evaluasi (Alwi,2014:72).

Purwanto (2017), dalam penelitiannya menunjukkan bahwa Account Representative sudah melakukan pengawasan kepatuhan perpajakan Wajib Pajak sesuai SOPnya secara baik, Account Representative sudah melakukan bimbingan/himbauan dan konsultasi teknis perpajakan kepada Wajib Pajak secara cukup baik, Account Representative sudah melakukan penyusunan profil Wajib Pajak secara benar, Account Representative sudah melakukan analisis data Wajib Pajak/merekonsiliasi data Wajib Pajak dalam rangka intensifikasi secara baik. Fadhilatunisa (2018) menunjukkan hubungan yang kuat dari kinerja account representative terhadap kepatuhan wajib pajak. Hipotesa menunjukkan bahwa kinerja account representative berpengaruh positif terhadap kepatuhan wajib pajak. Murfat, dkk. (2019) menunjukkan bahwa semua variabel, yakni: Pendidikan, Pelatihan teknis dan Pelatihan Struktural memiliki pengaruh yang positif dan signifikan secara simultan terhadap prestasi kerja karyawan pada Kantor Pelayanan Pajak Madya

Makassar. Puspitasari (2021) menunjukkan bahwa kinerja Account Representative berpengaruh signifikan terhadap kepatuhan wajib pajak pada KP2KP Sidrap. Self Assesment System berpengaruh signifikan terhadap kepatuhan wajib pajak pada KP2KP Sidrap, serta kualitas Pelayanan Pajak berpengaruh signifikan terhadap kepatuhan wajib pajak pada KP2KP Sidrap.

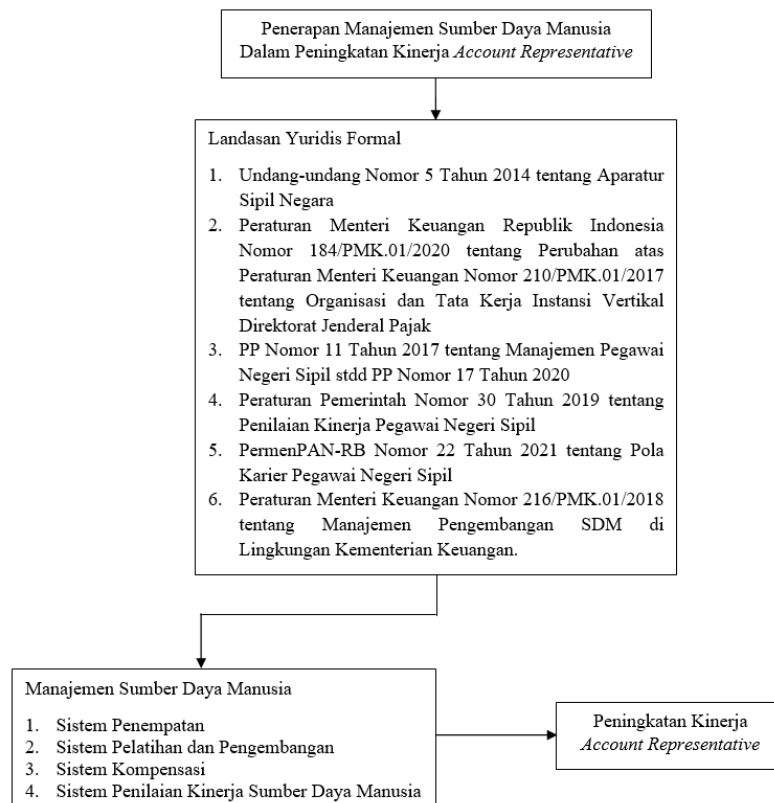
Tujuan yang akan dicapai pada penelitian ini adalah untuk mengetahui kinerja Account Representative dan penerapan manajemen sumber daya manusia di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Gresik melalui empat kegiatan pokok yaitu penempatan, pelatihan dan pengembangan, kompensasi dan penilaian kinerja.

2. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini akan menggunakan metode kualitatif. Menurut Sugiyono (2019:16) metode penelitian kualitatif dinamakan sebagai metode baru, karena popularitasnya belum lama, dinamakan metode postpositivistik karena berlandaskan pada filsafat postpositivisme. Pendekatan penelitian dalam penyusunan tesis ini adalah pendekatan studi kasus (*Case Study*). Studi kasus termasuk dalam penelitian analisis deskriptif, yaitu penelitian yang dilakukan terfokus pada suatu kasus tertentu untuk diamati dan dianalisis secara cermat sampai tuntas (Prasetyo et al., 2021).

Penelitian ini akan difokuskan kepada Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia, Peningkatan Kinerja Account Representative, dengan objek utamanya Kantor Pelayanan Pajak Pratama di Gresik. Peneliti menggunakan beberapa teknik pengumpulan data dalam penelitian ini, yakni, pengamatan (observasi), wawancara (interview), dan dokumentasi.

Terdapat 83 orang pegawai KPP Pratama Gresik, diantaranya terdapat 37 orang yang menjabat sebagai Account Representative yang menjadi sumber wawancara, tersebar di: a) Seksi Pengawasan I sebanyak 6 pegawai; b) Seksi Pengawasan II sebanyak 6 pegawai; c) Seksi Pengawasan III sebanyak 6 pegawai; d) Seksi Pengawasan IV sebanyak 6 pegawai; e) Seksi Pengawasan V sebanyak 7 pegawai; dan f) Seksi Pengawasan VI sebanyak 6 pegawai.



Gambar 1. Kerangka Pikir Penelitian

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Setelah mencermati keseluruhan data baik hasil wawancara, observasi maupun dokumentasi, maka pembahasan hasil penelitian ini dapat dirumuskan dalam dua hal pokok, yaitu kinerja Account Representative dan penerapan manajemen sumber daya manusia di KPP Pratama Gresik.

Berkenaan dengan kinerja Account Representative. Kinerja Account Representative tidak hanya dilihat pada aspek kegiatan mendidik/Edukasi kepada wajib pajak, penggalan potensi, himbuan dan konseling, juga pengawasan dan pemantauan, tetapi lebih dari itu juga dilihat pada aspek bekerjasama dengan seksi lain dalam melakukan kegiatan sosialisasi kepada wajib pajak pemerintahan maupun non pemerintahan.

Berkenaan dengan penerapan manajemen sumber daya manusia dalam peningkatan kinerja Account Representative. Pada ranah aktifitas, penerapan manajemen sumber daya manusia dalam pengelolaan penerimaan negara dari sektor pajak harus berorientasi pada efektifitas segala aspek penerimaan di Kantor Pelayanan Pajak, baik dalam pertumbuhan dan perkembangan. Sebab Kantor Pelayanan Pajak merupakan instansi pemerintahan yang menjunjung kualitas sumber daya manusia yang bermanfaat bagi lingkungan masyarakat, bangsa dan negara. Menurut hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti dapat dipahami bahwa penerapan manajemen sumber daya manusia apabila dilaksanakan dengan baik akan memberikan pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja Account Representative.

Dalam perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi pegawai/pengangkatan Account Representative tidak dilakukan secara intern tetapi dilakukan oleh pemerintah dalam hal ini Direktorat Jenderal Pajak yang akan mengeluarkan Surat Keputusan untuk mengangkat dan menugaskan pegawai atau Account Representative ke Kantor Pelayanan Pajak yang tersedia di seluruh Indonesia. Dalam hal penempatan posisi di dalam Seksi Pengawasan, dapat dilakukan oleh Kepala Kantor Pelayanan Pajak dibantu oleh Kepala Seksi Pengawasan. Pengembangan dan pelatihan yang dilaksanakan oleh Direktorat Jenderal Pajak terbagi menjadi dua bentuk, yaitu Pendidikan dengan pemberian Tugas Belajar melalui Pendidikan Formal dengan mengacu pada ketentuan yang berlaku; dan/atau Pembelajaran Klasikal dan/atau pembelajaran nonklasikal sesuai dengan kebutuhan Account Representative itu sendiri. Selanjutnya penilaian kinerja selain dilakukan secara terpusat oleh Direktorat Jenderal Pajak, terdapat penilaian khusus terhadap Account Representative oleh Kantor Wilayah Jawa Timur II dan juga penilaian setiap bulan melalui fasilitas Forum Diskusi Account Representative. Selain itu terdapat sistem penilaian dari aplikasi online untuk jenis IKU tertentu. Kemudian kompensasi atau tunjangan telah diatur tersendiri sejak tahun 2015, tercantum dalam Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 37 Tahun 2015 tentang Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Direktorat Jenderal Pajak. Tunjangan kinerja kepada pegawai di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak dibayarkan berdasarkan atas tercapai atau tidaknya penerimaan pajak di setiap Kantor Pelayanan Pajak. Keempat prosedur manajemen sumber daya manusia ini telah dilaksanakan dengan baik di KPP Pratama Gresik.

Adapun hambatan dalam penerapan sumber daya manusia di KPP Pratama Gresik, khusus dalam hal edukasi terhadap wajib pajak adalah masalah komunikasi AR. Beberapa AR terkendala kurang persuasif dan kurang mahir dalam komunikasi efektif bila berada di depan umum.

Selain itu dalam hal penggalan potensi wajib pajak, beberapa AR justru mengalami keterbatasan penguasaan terkait potensi wilayah masing-masing, mengingat karakter dan struktur wilayah yang berbeda namun target yang disamaratakan seringkali menjadi persoalan. Apalagi bila jarak potensi wilayah yang menjadi target penggalan jauh dari lokasi KPP Pratama Gresik. Misalkan saja bagi AR yang membawahi wilayah Bawean, maka akan terkendala jarak karena terpisah oleh pulau. Dalam hal pembuatan himbuan dan konseling kepada wajib pajak sekaligus pengawasan dan pemantauan dikatakan AR telah mampu dengan baik dalam penguasaannya.

Beberapa hambatan tersebut diatas, menurut pandangan peneliti, ada yang terkait dengan skill/kemampuan yang bisa diasah lagi lebih baik melalui pelatihan-pelatihan yang telah

disediakan oleh Direktorat Jenderal Pajak. Memang tidak bisa terbentuk dengan instan. Namun seiring masa kerja yang meningkat maka akan semakin terlatih juga kemampuan tersebut.

4. SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil pengamatan, pengolahan data dan analisa data yang telah dilakukan, maka penulis memberikan simpulan bahwa kinerja Account Representative di KPP Pratama Gresik baik, dengan mengobservasi kegiatan yang dilakukan oleh AR pada saat berinteraksi langsung dengan wajib pajak atau pada saat bekerja di balik layar. Account Representative telah bekerja sesuai Indikator Kinerja Utama (IKU). Kegiatan lain juga telah berjalan dengan baik seperti aktif bekerjasama dengan Fungsional Penyuluh untuk melakukan kegiatan sosialisasi kepada Bendahara Desa sekabupaten Gresik, mengadakan interaksi dengan Mahasiswa di Kabupaten Gresik mengenai pentingnya pengetahuan ilmu perpajakan sedini mungkin melalui kegiatan Tax Goes To Campus (TGTC). Mengadakan sosialisasi pengenalan Program Direktorat Jenderal Pajak kepada Pemerintah Daerah Kabupaten Gresik contohnya yakni Program Pengungkapan Sukarela (PPS).

Penerapan manajemen sumber daya manusia di KPP Pratama Gresik dapat dilihat dari; pertama, penempatan posisi jabatan Account Representative selalu dirapatkan setiap tahunnya atau setiap pergantian formasi Account Representative oleh pejabat Eselon III dan Eselon IV di KPP Pratama Gresik. Kedua, pelatihan dan pengembangan SDM dilakukan dengan cara mengusulkan Account Representative sesuai dengan materi pelatihan yang diadakan oleh Direktorat Jenderal Pajak. Ketiga, penilaian dan evaluasi kinerja dilakukan secara terpusat oleh Direktorat Jenderal Pajak maupun oleh Kantor Wilayah Jawa Timur II dan juga penilaian setiap bulan melalui fasilitas Forum Diskusi Account Representative. Selain itu terdapat sistem penilaian dari aplikasi online untuk jenis IKU tertentu. Keempat, kompensasi atau tunjangan telah diatur tersendiri, tercantum dalam Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 37 Tahun 2015 tentang Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Direktorat Jenderal Pajak. Tunjangan kinerja dibayarkan berdasarkan atas tercapai atau tidaknya penerimaan pajak di setiap Kantor Pelayanan Pajak sehingga dapat menjadi motivasi bagi Account Representative dalam meningkatkan kinerjanya. Kompensasi yang menjadi keinginan beberapa Account Representative tidak hanya dalam bentuk materi, dapat juga melalui apresiasi.

Berdasarkan kesimpulan pada penelitian yang dilakukan, maka penulis memberikan saran bagi Kepala Kantor untuk menjadi salah satu informasi dan referensi tentang perlunya meninjau kembali kegiatan manajemen sumber daya manusia di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Gresik dalam peningkatan kinerja Account Representative. Hal ini menjadi penting karena pegawai bukan hanya sekedar faktor produksi tapi juga sebagai asset yang perlu mendapat perhatian. Oleh karena itu Account Representative harus dilihat sebagai manusia utuh yang memiliki berbagai macam kebutuhan yang kompleks.

Bagi pegawai hendaknya selalu berupaya untuk meningkatkan kemampuan integritas, profesional, sinergi, pelayanan dan kesempurnaan dalam menjalankan tugas melalui berbagai upaya mandiri yang bisa dilakukan sesuai dengan nilai-nilai yang ada pada Kementerian Keuangan.

Bagi pemerintah khususnya Direktorat Jenderal Pajak, bahwa penerapan manajemen sumber daya manusia yang ada di beberapa Kantor Pelayanan Pajak perlu dievaluasi secara lebih intensif untuk mengetahui dengan pasti akan potensi keunggulan serta kelemahan/keterbatasan masing-masing kantor tersebut.

Bagi peneliti lain, kiranya penelitian ini dapat ditindaklanjuti dengan model yang lebih luas, dimana dapat digunakan objek penelitian yang lebih banyak serta menggunakan parameter atau indikator-indikator yang lebih banyak agar dapat mengungkap realita yang sebenarnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Alwi, Hasan dkk., 2014, *Tata Bahasa Baku Bahasa Indonesia*, Balai Pustaka, Jakarta
- Fadhilatunisa, Della, 2018, Pengaruh Kinerja Account Representative Terhadap Kepatuhan Wajib Pajak, *Jurnal Perspektif* Volume 3 Nomor 2.
- Flippo, Edwin B., 1994, *Manajemen Personalialia*, Terjemahan Moh. Mas'ud, Jilid 1, Erlangga, Jakarta
- Hasibuan, S.P. Malayu, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Dasar-dasar dan Kunci Keberhasilan*, PT. Gunung Agung, Jakarta
- Kasmawati, 2012, Prinsip-Prinsip Dasar Pengembangan Sumber Daya Manusia, *Jurnal Volume I* Nomor 1: 80-102.
- Mangkunegara, A.A Anwar Prabu, 2017, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, PT. Remaja Rosda Karya, Bandung
- Mardatillah. Yos Indra, 2013, Evaluasi Manajemen Sumber Daya Manusia PT Bank XYZ Dengan Human Resources Scorecard, *E-Jurnal Teknik Industri FT USU* Vol 1.
- Mardiyah, Nila, 2016, Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan Dalam Prespektif Islam, *Maqdis : Jurnal Kajian Ekonomi Islam* Volume 1, Nomor 2 : 223-235.
- Masram dan Mu'ah, 2017, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Zifatama Publiser, Sidoarjo
- Moleong, Lexy J., 2017, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung
- Murfat, Moh Zulkifli. Nasir, Munawir. Husain, Aminruddin. Machmud, Mulyana, 2019, Pengaruh Pengembangan Sumberdaya Manusia Terhadap Kinerja Account Representative Pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Makassar, *Jurnal Mirai Management* Volume 4 Nomor 1: 2597-4084.
- Prasetyo, I., Aliyyah, N., Rusdiyanto, R., Utari, W., Suprpti, S., Winarko, R., ... & Kalbuana, N., 2021, Effects of organizational communication climate and employee retention toward employee performance, *Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues*, 24(1), 1-11.
- Prasetyo, I., Utari, W., Susanto, H., & Hidayat, W., 2021, Comparative Analysis of Banking Financial Performance: Evidence From Indonesia, *Ilkogretim Online*, 20(3).
- Purwanto, Edi, 2017, Evaluasi Kualitas Sumber Daya Manusia Account Representative di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Yogyakarta, Tesis, STIE Widya Wiwaha, Yogyakarta
- Puspitasari, Sri Dewi, 2021, Pengaruh Kinerja Account Representative, *Self Assessment System*, Kualitas Pelayanan Pajak Terhadap Kepatuhan Wajib Pajak, Tesis, Universitas Hasanuddin, Makassar
- Rachmawati dan Ike Kusdiyah, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Andi Offset, Yogyakarta
- Rahayu, Siti Kurnia, 2010, *Perpajakan Indonesia: Konsep dan Aspek Formal*, Yogyakarta : Graha Ilmu.

- Rahmawati, Hikmah Is' Ada, 2013, Pengaruh *Good Corporate Governance* (GCG) Terhadap Manajemen Laba Pada Perusahaan Perbankan, *Accounting Analysis Journal (AAJ)* 2 (1).
- Sedarmayanti, 2017, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, PT. Refika Aditama, Bandung
- Suandy, Erly, 2005, *Hukum Pajak*, Salemba Empat, Jakarta
- Sugiyono, 2019, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, Alfabeta, Bandung
- Sutrisno, Edy, 2014, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Kencana Prenada Media Group, Jakarta
- Utari, W., Setiawati, R., Fauzia, N., Hidayat, W., Khadijah, S. N., Pramitasari, D. A., ... & Rochman, A. S. U., 2020, The effect of work discipline on the performance of employees in compensation mediation: A case study Indonesia, *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 17(9), 1056-1073.
- Yunarsih, Tjutju dan Suwatno, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Alfabeta, Bandung