

EVALUASI KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA *ACCOUNT REPRESENTATIVE* (AR) DI KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA YOGYAKARTA

TESIS

Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Mencapai Derajat Sarjana S-2
Program Studi Magister Manajemen



Disusun Oleh:

Nama : Edi Purwanto

NIM : 152303082

**PROGRAM MAGESTER MANAJEMEN
STIE WIDYA WIWAHA
YOGYAKARTA**

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO

“hidup di dunia ini hanyalah bersifat sementara, hidup yang kekal adalah sesudah kematian, maka berlomba-lombalah untuk mengumpulkan bekal kebaikan agar hidup dikemudian hari akan bahagia yang abadi”

PERSEMBAHAN

Untuk istriku tercinta yang selalu setia dan sabar memberikan dukungan dalam segala hal, serta anak-anakku tersayang sebagai inspirasi untuk tetap melangkah demi meraih kesuksesan dalam bekerja dan berkarya

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

KATA PENGANTAR

Alhamdulillahirobbilalamin, puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas segala rahmat dan hidayahnya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis dengan judul “Evaluasi Kualitas Sumber Daya Manusia *Account Representative* (AR) di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Yogyakarta”.

Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh derajat sarjana S-2 pada program studi Magister Manajemen.

Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan rasa hormat dan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Drs. John Supriyanta, Ph.D. atas bimbingan dan arahan pada saat seminar proposal sampai dengan seminar tesis.
2. Bapak Ir. Muh. Awal Satrio Nugroho, M.M. selaku pembimbing dalam proses pembuatan proposal sampai dengan seminar tesis.
3. Bapak F. Heri Purwanto selaku informan yang telah memberikan banyak informasi dan arahan dalam proses penelitian yang penulis lakukan.
4. Bapak Rachmad Fazari selaku informan yang telah memberikan banyak informasi dan arahan dalam proses penelitian yang penulis lakukan.
5. Teman-teman *Account Representative*(AR) yang telah membantu dalam pelaksanaan penelitian yang penulis lakukan.
6. Teman-teman angkatan 15.2.D yang satu bimbingan tesis, yang selalu memberikan dukungan dalam penyelesaian tesis ini.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari kesempurnaan sehingga masih

banyak kekurangan dan pengembangan lanjut agar benar-benar bermanfaat.

Akhirnya, penulis berharap semoga tesis ini dapat bermanfaat dan mohon maaf jika seandainya terdapat kekurangan dan kekeliruan, penulis juga menerima kritik dan saran yang membangun demi kesempurnaan tesis ini serta sebagai masukan bagi penulis untuk penelitian dan penulisan karya ilmiah di waktu mendatang.

Yogyakarta, September 2017

Penulis,

Edi Purwanto

STIE Widya Wivana
Jangan Plagiat

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	
LEMBAR PERSETUJUAN TESIS	i
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	vi
DAFTAR GRAFIK DAN GAMBAR	x
DAFTAR LAMPIRAN	xi
INTISARI/ABSTRAK	xii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Perumusan Masalah	7
C. Pertanyaan Peneliti.....	8
D. Tujuan Penelitian.....	8
E. Manfaat Penelitian.....	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	10
A. Landasan Teori.....	10
B. Penelitian Terdahulu.....	28
BAB III METODE PENELITIAN	31
A. Rancangan/Desain Penelitian.....	31
B. Definisi Operasional Variabel.....	31
C. Subjek dan Objek Penelitian	31
D. Perangkat Penelitian.....	32
E. Metode Pengumpulan Data.....	32
F. Metode Analisa Data.....	33
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	37
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian	37
B. Hasil Penelitian/Wawancara	40
C. Pembahasan.....	69
BAB V PENUTUP	73
A. Kesimpulan	73
B. Saran.....	74
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Distribusi Penerimaan Pajak dari tahun 2014-2016 KPP Pratama Yogyakarta

Tabel 1.2 Distribusi Jumlah dan Pendidikan SDM di KPP Pratama Yogyakarta dari tahun 2014-2016

Tabel 1.3 Pelanggaran Jam Kerja SDM di KPP Pratama Yogyakarta dari tahun 2014-2016

Tabel 1.4 Distribusi Jabatan di KPP Pratama Yogyakarta dari tahun 2014-2016

Tabel 4.1 Karakteristik Pendidikan Informan *Account Representative* (AR) di KPP Pratama Yogyakarta

Tabel 4.2 Karakteristik Usia Informan AR di KPP Pratama Yogyakarta

Tabel 4.3 Karakteristik Jabatan Informan AR di KPP Pratama Yogyakarta

Tabel 4.4 Uji Kredibilitas Triangulasi Sumber AR sudah melakukan pengawasan Kepatuhan Perpajakan Wajib Pajak (WP) sesuai dengan SOP

Tabel 4.5 Uji Kredibilitas Triangulasi Teknik AR sudah melakukan pengawasan Kepatuhan Perpajakan Wajib Pajak (WP) sesuai dengan SOP

Tabel 4.6 Uji Kredibilitas Triangulasi Sumber AR sudah melakukan bimbingan/himbauan dan konsultasi teknis perpajakan kepada WP secara baik

Tabel 4.7 Uji Kredibilitas Triangulasi Teknik AR sudah melakukan bimbingan/himbauan dan konsultasi teknis perpajakan kepada WP secara baik

Tabel 4.8 Uji Kredibilitas Triangulasi Sumber Kemampuan setiap AR dalam berkomunikasi dengan WP sudah baik

Tabel 4.9 Uji Kredibilitas Triangulasi Teknik Kemampuan setiap AR dalam berkomunikasi dengan WP sudah baik

Tabel 4.10 Uji Kredibilitas Triangulasi Sumber AR sudah melakukan penyusunan profil WP secara benar

Tabel 4.11 Uji Kredibilitas Triangulasi Teknik AR sudah melakukan penyusunan profil WP secara benar

Tabel 4.12 Uji Kredibilitas Triangulasi Sumber setiap AR sudah melakukan analisis data WP/merekonsiliasikan data WP dalam rangka intensifikasi

Tabel 4.13 Uji Kredibilitas Triangulasi Teknik setiap AR sudah melakukan analisis data WP/merekonsiliasikan data WP dalam rangka intensifikasi

Tabel 4.14 Uji Kredibilitas Triangulasi Sumber penguasaan dan implementasi atas peraturan-peraturan perpajakan

Tabel 4.15 Uji Kredibilitas Triangulasi Teknik penguasaan dan implementasi atas peraturan-peraturan perpajakan

Tabel 4.16 Uji Kredibilitas Triangulasi Sumber kemampuan AR dalam melaksanakan analisa data perpajakan WP sudah baik

Tabel 4.17 Uji Kredibilitas Triangulasi Teknik kemampuan AR dalam melaksanakan analisa data perpajakan WP sudah baik

Tabel 4.18 Uji Kredibilitas Triangulasi Sumber keputusan banding yang telah

diterima KPP, AR telah melakukan evaluasi hasil banding berdasarkan ketentuan/SOP yang berlaku

Tabel 4.19 Uji Kredibilitas Triangulasi Teknik banding yang telah diterima KPP, AR telah melakukan evaluasi hasil banding berdasarkan ketentuan/SOP yang berlaku

Tabel 4.20 Uji Kredibilitas Triangulasi Sumber kualitas/kompetensi yang dimiliki AR di KPP Pratama Yogyakarta sudah baik dan sesuai untuk mencapai tujuan kantor/organisasi

Tabel 4.21 Uji Kredibilitas Triangulasi Teknik kualitas/kompetensi yang dimiliki AR di KPP Pratama Yogyakarta sudah baik dan sesuai untuk mencapai tujuan kantor/organisasi

Tabel 4.22 Uji Kredibilitas Triangulasi Sumber pelatihan/diklat pada para AR untuk meningkatkan kompetensinya

Tabel 4.23 Uji Kredibilitas Triangulasi Teknik pelatihan/diklat pada para AR untuk meningkatkan kompetensinya

Tabel 4.24 Uji Kredibilitas Triangulasi Sumber dukungan dari anggaran kantor yang tersedia juga berpengaruh terhadap peningkatan kualitas AR

Tabel 4.25 Uji Kredibilitas Triangulasi Teknik dukungan dari anggaran kantor yang tersedia juga berpengaruh terhadap peningkatan kualitas AR

Tabel 4.26 Uji Kredibilitas Triangulasi Sumberimbangan yang diberikan negara

kepada AR jika didasarkan pada kualitas dan beban kerja yang berat dengan segala resiko yang dihadapinya

Tabel 4.27 Uji Kredibilitas Triangulasi Teknik imbalan yang diberikan negara kepada AR jika didasarkan pada kualitas dan beban kerja yang berat dengan segala resiko yang dihadapinya

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

DAFTAR GRAFIK DAN GAMBAR

Gambar 3.2 Triangulasi Sumber

Gambar 3.3 Triangulasi Teknik

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

DAFTAR LAMPIRAN

Transkrip tertulis hasil wawancara langsung informan I

Lembar Observasi informan I

Transkrip tertulis hasil wawancara langsung informan II

Lembar Observasi informan II

Transkrip tertulis hasil wawancara langsung informan III

Lembar Observasi informan III

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

ABSTARC

QUALITY EVALUATION OF MANUAL HUMAN RESOURCES ACCOUNT REPRESENTATIVE (AR) IN THE PRATAMA TAX SERVICE OFFICE YOGYAKARTA

By: EDI PURWANTO

The target of tax revenue charged to Tax Office (KPP) Pratama Yogyakarta from 2014, 2015 and 2016 always changed. From the tax revenue target charged to KPP Pratama Yogyakarta and its achievements we can know that for the realization of tax revenues always decreased percentage of 2014 by 93%, in 2015 as much as 87% and in 2016 as much as 80%. Of the total human resources owned from 2014 as many as 109 employees, 2015 as many as 119 employees 2016 as many as 116 employees. For employee discipline in 2014, 2015 and 2016 has decreased and increased violations of working hours, for 2014 there were 721 violations of working hours, 2015 violations of working hours 760 times and in 2016 violations of working hours 760 times.

The purpose of this study is to identify the quality of Account Representative (AR) in KPP Pratama Yogyakarta in accordance with the AR duties set forth in Decree of the Minister of Finance No. 9 / KMK.01 / 2006 as lastly amended by Regulation of the Minister of Finance No. 79 / PMK.01 / 2015, in an effort to achieve the target of tax revenue in 2017 in KPP Pratama Yogyakarta.

The type of this research is qualitative research with qualitative research method of comparative through interview. Subjects in this study are Section Head of Supervision and Consultation, Head of Section Extensification and Extension and Account Representative senior in KPP Pratama Yogyakarta. Teknik data collection in this study using triangulation techniques and sources.

The result of research indicate that Account Representative have done supervision of taxpayer compliance of taxpayer according to its SOP well, Account Representative has done guidance / appeal and technical consultation of taxation to Taxpayer quite well, Account Representative have done the compilation of Taxpayer profile correctly, Account Representative have done the data analysis of taxpayer / reconcile Taxpayer data in order to intensification well.

The quality of human resources Account Representative (AR) in Tax Office Pratama Yogyakarta is said have good.

Keywords: Human Resource Quality, Account Representative (AR)

INTISARI
EVALUASI KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA *ACCOUNT REPRESENTATIVE* (AR) DI KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA YOGYAKARTA

Oleh :
EDI PURWANTO

Target penerimaan pajak yang dibebankan pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Yogyakarta tahun 2014, 2015 dan 2016 selalu berubah. Dari target penerimaan pajak yang dibebankan pada KPP Pratama Yogyakarta beserta pencapaiannya dapat kita ketahui bahwa untuk realisasi penerimaan pajak selalu mengalami penurunan secara prosentase, yaitu tahun 2014 sebesar 93%, tahun 2015 sebanyak 87% dan tahun 2016 sebanyak 80%. Dari jumlah SDM yang dimiliki dari tahun 2014 sebanyak 109 pegawai, 2015 sebanyak 119 pegawai dan 2016 sebanyak 116 pegawai. Untuk tingkat kedisiplinan pegawai tahun 2014, 2015 dan 2016 mengalami penurunan dan peningkatan pelanggaran jam kerja, untuk tahun 2014 terjadi pelanggaran jam kerja sebanyak 721 kali, tahun 2015 terjadi pelanggaran jam kerja sebanyak 760 kali dan tahun 2016 terjadi pelanggaran jam kerja sebanyak 760 kali.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi kualitas *Account Representative* (AR) di KPP Pratama Yogyakarta sesuai tugas AR yang tertuang dalam Keputusan Menteri Keuangan Nomor 9/KMK.01/2006 sebagaimana telah diubah terakhir dengan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 79/PMK.01/2015, dalam upaya mencapai target penerimaan pajak tahun 2017 di KPP Pratama Yogyakarta.

Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan metode penelitian kualitatif komparatif melalui wawancara. Subjek dalam penelitian ini yaitu Kepala Seksi Pengawasan dan Konsultasi, Kepala Seksi Ekstensifikasi dan Penyuluhan serta *Account Representative* senior di KPP Pratama Yogyakarta. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan triangulasi teknik dan sumber.

Dari hasil penelitian 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.

Kualitas sumber daya manusia *Account Representative* (AR) di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Yogyakarta dikatakan sudah baik.

Kata Kunci: Kualitas Sumber Daya Manusia, *Account Representative* (AR)

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pajak merupakan sumber utama bagi pendapatan Negara Kesatuan Republik Indonesia yang digunakan untuk pembiayaan pembangunan melalui mekanisme Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN). Pajak memegang peran penting dalam struktur APBN yaitu 75%, sedangkan sumber APBN lainnya berasal dari Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP).

Lembaga negara yang bertugas mengelola APBN adalah Kementerian Keuangan yang dipimpin oleh Menteri Keuangan. Dalam rangka mengemban tugas pengelolaan ekonomi negara khususnya pengelolaan APBN maka Kementerian Keuangan perlu adanya struktur organisasi yang baik untuk mendukung kinerja. Maka dibentuklah struktur organisasi Kementerian Keuangan berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan (PMK) Nomor 234/PMK.01/2015 yang terdiri dari: Sekretariat Jenderal, Direktorat Jenderal Anggaran (DJA), Direktorat Jenderal Pajak (DJP), Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC), Direktorat Jenderal Perbendaharaan (DJPb), Direktorat Jenderal Kekayaan Negara (DJKN), Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan (DJPK), Direktorat Jenderal Pengelolaan Pembiayaan dan Risiko, Inspektorat Jenderal (Irjen), Badan Kebijakan Fiskal (BKF) dan Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK). Masing-masing direktorat mempunyai tugas dan fungsi pokok (tupoksi) yang berbeda-beda.

Direktorat Jenderal Pajak merupakan direktorat yang mempunyai tugas dan fungsi pokok utama sebagai pengumpul pajak. Direktorat Jenderal Pajak merupakan direktorat yang terbesar baik secara unit organisasi/unit kerja maupun dalam jumlah sumber daya manusia (pegawai) yang dimiliki, apabila dibandingkan dengan lembaga lainnya. Sehingga baik buruknya kinerja Kementerian Keuangan sangat ditentukan oleh baik buruknya kinerja Direktorat Jenderal Pajak. Untuk mewujudkan amanat tersebut maka DJP mempunyai Visi dan Misi sebagai dasar/acuan bagi seluruh pegawai untuk mencapai target penerimaan pajak yang diamanatkan.

Visi Direktorat Jenderal Pajak adalah Menjadi Institusi Penghimpun Penerimaan Negara yang Terbaik Demi Menjamin Kedaulatan dan Kemandirian Negara. Misi Direktorat Jenderal Pajak adalah Menjamin Penyelenggaraan Negara yang Berdaulat dan Mandiri dengan:

1. Mengumpulkan penerimaan berdasarkan kepatuhan pajak sukarela yang tinggi dan penegakan hukum yang adil;
2. Pelayanan berbasis teknologi modern untuk kemudahan pemenuhan kewajiban perpajakan;
3. Aparatur pajak yang berintegritas, kompeten dan profesional; dan
4. Kompensasi yang kompetitif berbasis sistem kinerja.

Sebagai direktorat yang diberikan amanat mengumpulkan pajak, maka Dirjen Pajak telah mendelegasikan tugas dan fungsi pada unit-unit vertikal yang terdiri dari Sekretariat Direktorat Jenderal, 15 (lima belas) Direktorat, 33

Kantor Wilayah, dan 309 Kantor Pelayanan Pajak (KPP). Jumlah Pegawai DJP tahun 2016 sebanyak 61.333 orang.

Dengan target penerimaan pajak yang sangat berat tersebut dan jumlah SDM pegawai yang dimiliki tentunya harus dilakukan manajemen pegawai yang tepat, baik secara kualitas maupun kuantitas untuk mendukung upaya pencapaian target penerimaan pajak yang dibebankan tersebut.

Kantor Pelayanan Pajak Pratama Yogyakarta (KPP Pratama Yogyakarta) merupakan salah satu unit kerja dari sekian banyak KPP Pratama yang ada. Target penerimaan pajak yang dibebankan pada KPP Pratama Yogyakarta untuk setiap tahunnya selalu meningkat. Target penerimaan pajak tahun 2014, 2015 dan 2016 yang dibebankan pada KPP Pratama Yogyakarta beserta pencapaiannya adalah sebagai berikut:

Tabel 1.1
Distribusi Penerimaan Pajak Dari Tahun 2014-2016 KPP Pratama Yogyakarta

No	Tahun Pajak	Target Penerimaan Pajak	Realisasi Penerimaan	
			Rupiah	%
1	2014	1,329,988,151,837	1,249,709,340,513	93
2	2015	1,826,089,212,655	1,597,222,721,042	87
3	2016	2,171,307,055,186	1,734,748,019,374	80

Berdasarkan tabel di atas dapat kita ketahui bahwa untuk perbandingan target penerimaan pajak dengan realisasi penerimaan pajak didapatkan bahwa pada tahun 2014 target penerimaan pajak dapat terealisasi sebanyak 93%, tahun 2015 sebanyak 87% dan tahun 2016 sebanyak 80%, hasil ini

menunjukkan bahwa dari segi prosentase pencapaian target terdapat penurunan penerimaan dari tahun 2014 sampai dengan tahun 2016.

Jumlah dan komposisi SDM pegawai yang dimiliki oleh KPP Pratama Yogyakarta tahun 2014, 2015 dan 2016 adalah sebagai berikut:

Tabel 1.2
Distribusi Jumlah Dan Pendidikan SDM Di KPP Pratama Yogyakarta
dari tahun 2014-2016

No	Tahun	Jumlah Pegawai	Jenjang Pendidikan					
			SMP	SMA	DI	DIII	S1	S2
1	2014	109	-	14	9	22	54	10
2	2015	119	-	14	11	19	61	13
3	2016	116	-	10	13	16	65	12

Berdasarkan tabel di atas dapat kita ketahui bahwa jumlah SDM dari tahun 2014 sebanyak 109, 2015 sebanyak 119 dan 2016 sebanyak 116, hal ini menunjukkan bahwa terdapat peningkatan jumlah SDM dari tahun 2014 sampai 2015 dan terdapat penurunan jumlah SDM dari tahun 2015 sampai dengan tahun 2016, kemudian untuk pendidikan pada tahun 2014 jenjang pendidikan yang tertinggi (S2) sebanyak 10 orang, 2015 sebanyak 13 orang dan 2016 sebanyak 12 orang, tabel ini menunjukkan bahwa terdapat kenaikan jumlah pegawai dengan pendidikan S2 dari tahun 2014 sampai 2015, dan terdapat penurunan dari tahun 2015 sampai tahun 2016.

Tabel 1.3
Pelanggaran Jam Kerja SDM Di KPP Pratama Yogyakarta dari tahun
2014-2016

No	Tahun	Jumlah Pegawai	Jumlah Pelanggaran Jam Kerja	Prosentase
1	2014	109	721	661%
2	2015	119	760	639%
3	2016	116	760	655%

Berdasarkan tabel di atas dapat kita ketahui bahwa dari tahun 2014, 2015 dan 2016 terjadi pelanggaran jam kerja yang dilakukan pegawai dengan frekuensi pelanggaran mengalami penurunan dan peningkatan. Untuk tahun 2014, jumlah pelanggaran jam kerja yang dilakukan pegawai sebanyak 721 kali atau 661%, untuk tahun 2015 terjadi pelanggaran jam kerja sebanyak 760 kali atau 639% dan di tahun 2016 terjadi pelanggaran jam kerja sebanyak 760 kali atau 655%. Hal tersebut menunjukkan bahwa sebenarnya di tahun 2015 jumlah pelanggaran jam kerja yang dilakukan pegawai sudah mengalami penurunan dibanding tahun 2014, meskipun dengan jumlah pegawai yang lebih banyak dibanding tahun 2014, namun di tahun 2016 dengan jumlah pegawai yang lebih sedikit dibanding tahun 2015 justru pelanggaran jam kerja yang dilakukan pegawai meningkat dibanding pelanggaran yang dilakukan di tahun 2015.

Karakteristik jabatan pegawai di KPP Pratama Yogyakarta dapat dilihat dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 1.4
Distribusi Jabatan di KPP Pratama Yogyakarta dari tahun 2014-2016

No	Tahun	Jumlah Pegawai	Jabatan				
			Eselon III	Eselon IV	Fungsional	AR	Pelaksana
1	2014	109	1	10	17	41	40
2	2015	119	1	10	17	47	44
3	2016	116	1	10	13	44	48
4	2017	113	1	10	13	44	45

Apabila kita cermati dari tabel-tabel di atas, bahwa dari realisasi target penerimaan pajak dengan target yang dibebankan untuk tiga tahun terakhir selalu tidak tercapai 100%. Untuk jumlah SDM pegawai yang dimiliki setiap tahun mengalami perubahan secara kuantitas. Dari segi kedisiplinan pegawai mengalami peningkatan pelanggaran jam kerja di tahun 2016 dibanding tahun 2015.

Penerimaan pajak yang selalu tidak tercapai tersebut tentunya menimbulkan gap/masalah. *Account Representative* (AR) sebagai garda terdepan penghimpun realisasi penerimaan pajak tentunya sangat menentukan keberhasilan dalam pencapaian target penerimaan pajak. Sehubungan dengan hal tersebut maka kualitas *Account Representative* (AR) di KPP Pratama Yogyakarta harus baik dalam upaya mendukung *goal* yang ingin dicapai yaitu tercapainya target penerimaan pajak di KPP Pratama Yogyakarta.

Menurut penelitian yang telah dilakukan oleh Setyowati dan Mathori tentang Analisis Kualitas Sumber Daya Manusia di Badan Pengawasan Keuangan Dan Pembangunan (BPKP) disebutkan bahwa faktor yang

menentukan kualitas SDM untuk mencapai visi dan misi BPKP adalah kompetensi yang dimiliki pegawai. Kompetensi tersebut adalah : Auditing IT, Ilmu Hukum/Peraturan Hukum, Manajemen Risiko, Akuntansi, *Soft Skill* (Komunikasi, *Attitude*, Akhlak) dan Pengadaan Barang dan Jasa. Selain itu faktor lainnya adalah kuantitas dan kualitas pelatihan/diklat/seminar serta didukung anggaran yang memadai.

Berdasarkan data dan fakta yang telah diuraikan di atas, maka peneliti mencoba untuk melakukan penelitian terhadap kualitas SDM yang dimiliki di KPP Pratama Yogyakarta yang tentunya sangat menentukan keberhasilan pencapaian target penerimaan pajak yang dibebankan, sehingga peneliti mengambil judul “ Evaluasi Kualitas Sumber Daya Manusia *Account Representative* (AR) Di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Yogyakarta”

B. Perumusan Masalah

Dengan adanya target penerimaan pajak yang diamanatkan tidak selalu tercapai meskipun dengan jumlah SDM yang dimiliki cukup memadai dan dari tingkat kedisiplinan pegawai mengalami penurunan sehingga diindikasikan bahwa kualitas sumber daya manusia khususnya *Account Representative* (AR) belum sesuai dengan standar kualitas/kompetensi sebagaimana yang ditentukan dalam Keputusan Menteri Keuangan Nomor 9/KMK.01/2006 sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 79/PMK.01/2015 tentang *Account Representative* pada Kantor Pelayanan Pajak .

C. Pertanyaan Penelitian

Faktor-faktor apa sajakah yang menentukan kualitas *Account Representative* (AR) dalam upaya mencapai target penerimaan pajak di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Yogyakarta?

D. Tujuan Penelitian

Mengidentifikasi kualitas *Account Representative* (AR) di KPP Pratama Yogyakarta yang ada saat ini sesuai dengan tugas AR yang tertuang dalam Keputusan Menteri Keuangan Nomor 9/KMK.01/2006 sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 79/PMK.01/2015, dalam upaya mencapai tujuan organisasi yaitu tercapainya target penerimaan pajak tahun 2017 di KPP Pratama Yogyakarta.

E. Manfaat penelitian

1. Manfaat Teoritis

Sebagai referensi dan pembelajaran tentang kualitas sumber daya manusia *Account Representative* (AR) dan menambah pengetahuan dibidang perpajakan bagi masyarakat umum.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Institusi

Sebagai masukan bagi Direktorat Jenderal Pajak dalam mengambil kebijakan yang tepat dalam upaya peningkatan kualitas *Account Representative* (AR) secara umum, khususnya AR di KPP Pratama Yogyakarta sehingga tujuan organisasi dalam hal ini adalah tercapainya target penerimaan pajak.

b. Bagi Masyarakat

Dapat menambah informasi dan pengetahuan bagi masyarakat dan Wajib Pajak tentang pajak ,pentingnya membayar pajak dan keuntungan membayar pajak.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

BAB II TINJUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Kualias

Definisi kualitas seperti terdapat dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia dimaknai sebagai tingkat baik buruknya sesuatu (2005). Maka untuk mengetahui sesuatu setiap orang akan berbeda pandangan dan berbeda pula dalam mengartikannya. Kualitas mempunyai arti yang berbeda tergantung dari orang yang menggunakannya dan dimana istilah itu dipakai.

Konsep kualitas itu sendiri sering dianggap sebagai ukuran relatif suatu produk atau jasa yang terdiri atas kualitas desain dan kualitas kesesuaian. Kualitas desain merupakan fungsi spesifikasi produk, sedangkan kualitas kesesuaian adalah suatu ukuran seberapa jauh suatu produk mampu memenuhi persyaratan spesifikasi kualitas yang telah ditetapkan. Pada kenyataanya aspek ini bukanlah satu-satunya aspek kualitas. Dalam perspektif TQM (*Total Quality Management*), kualitas dipandang secara luas, dimana tidak hanya aspek hasil saja yang ditekankan, melainkan juga meliputi proses, lingkungan dan manusia. Sebagaimana dikemukakan oleh Gotesch dan Davis (Tjiptono, 2008), bahwa kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi dan melebihi harapan.

Meskipun kata kualitas memiliki banyak definisi yang berbeda dan bervariasi, sehingga tidak ada definisi yang diterima secara universal. Namun dari definisi-definisi yang ada tentang kualitas terdapat cakupan sebagai berikut:

- a. Kualitas meliputi usaha-usaha memenuhi, melebihi harapan pelanggannya.
- b. Kualitas mencakup produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan.
- c. Kualitas merupakan kondisi yang selalu berubah (misalnya yang dianggap merupakan kualitas saat ini mungkin dianggap kurang berkualitas dimasa mendatang). (Tjiptono, 2008)

Definisi di atas menunjukkan bahwa secara konseptual, kualitas merupakan suatu ukuran untuk menyatakan keadaan produk atau jasa yang meliputi proses manusia serta lingkungan dalam memenuhi harapan pelanggan, sehingga yang dimaksud dengan pelayanan dalam hal ini merupakan keseluruhan tindakan melayani apa yang diperlukan orang lain, orang lain yang dimaksud dalam hal ini adalah para pengguna jasa.

Pelayanan atau jasa yang diberikan kepada penerima pelayanan (konsumen) tentunya harus memperhatikan kualitas untuk meningkatkan kepuasan konsumen. Upaya untuk mendefinisikan kualitas dalam suatu organisasi jasa (layanan) bukanlah hal yang mudah, karena setiap instansi mendefinisikan kualitas berdasarkan tuntutan, harapan, dan budaya masyarakat. Sehingga definisi kualitas berbeda-beda satu dengan yang lainnya.

Dalam mendefinisikan jasa yang berkualitas, ada beberapa karakteristik yang patut diperhitungkan. Diantaranya menurut Philip Kotler dalam J. Supranto (2007) merincikan kriteria penentu kualitas jasa pelayanan menjadi lima kriteria yaitu :

- a. Keandalan (*reability*), kemampuan untuk melaksanakan jasa yang dijanjikan dengan tepat dan terpercaya.
- b. Responsiveness, kemampuan untuk membantu pelanggan dan memberikan jasa dengan cepat atau ketanggapan.
- c. Keyakinan (*confidence*), pengetahuan dan kesopanan karyawan serta kemampuan mereka untuk menimbulkan kepercayaan dan keyakinan atau *assurance*.
- d. Empati (*empaty*), syarat untuk peduli, member perhatian pribadi bagi pelanggan.
- e. Berwujud (*tangible*), penampilan fisik, peralatan, personil dan media komunikasi.

Dari berbagai definisi yang telah disebutkan di atas dapat diambil sebuah garis besar arti kualitas yaitu kondisi yang menunjukkan kesesuaian antara yang diharapkan dengan kenyataannya baik secara individu ataupun kelompok.

2. Sumber Daya Manusia

a. Pengertian

Menurut Nawawi (2001) dalam Melawati (2013) ada tiga pengertian Sumber Daya Manusia, yaitu :

- 1) Sumber daya manusia adalah manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi (disebut juga personil, tenaga kerja, pekerja atau karyawan).
- 2) Sumber daya manusia adalah potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya.
- 3) Sumber daya manusia adalah potensi yang merupakan asset dan berfungsi sebagai modal (non material atau non finansial) di dalam organisasi bisnis, yang dapat mewujudkan menjadi potensi nyata secara fisik dan non-fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi.

Berdasarkan pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa sumber daya manusia adalah suatu proses mendayagunakan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi, agar potensi fisik dan psikis yang dimilikinya berfungsi maksimal bagi pencapaian tujuan organisasi (lembaga).

Manajemen sumber daya manusia merupakan perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Mangkunegara, 2011).

b. Tujuan Sumber Daya Manusia

Adapun tujuan yang utama dari sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi sumber daya manusia (karyawan) terhadap organisasi dalam rangka mencapai produktifitas organisasi

yang bersangkutan, kegiatan dalam organisasi untuk mencapai tujuan tergantung kepada manusia itu sendiri di dalam mengelola sebuah organisasi, karenanya sumber daya manusia harus dapat dikelola sedemikian rupa sehingga berdaya guna dan berhasil guna dalam mencapai tujuan organisasi (Notoatmodjo, 2003).

c. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

1) Perencanaan (*planning*)

Perencanaan dalam hal ini berarti menentukan program karyawan (sumber daya manusia) dalam rangka membantu tercapainya sasaran atau tujuan organisasi.

2) Pengorganisasian (*organizing*)

Organisasi yaitu sebagai alat untuk mencapai tujuan secara efektif, karenanya dalam fungsi organisasi harus terlihat pembagian tugas dan tanggung jawab orang-orang atau karyawan yang akan melakukan kegiatan masing-masing.

3) Pengarahan (*Directing*)

Di dalam suatu organisasi untuk melakukan kegiatan yang telah direncanakan agar berjalan dengan efektif diperlukan adanya arahan dari manajer, tetapi pengarahan itu tidak mungkin dilakukan oleh manajer itu sendiri melainkan didelegasikan kepada orang lain yang diberi wewenang.

4) Pengendalian (*controlling*)

Fungsi utama pengendalian adalah untuk melakukan kegiatan yang telah direncana. Selain itu pengendalian juga dimaksudkan untuk mencari jalan keluar atau pemecahan apabila terjadi hambatan pelaksanaan kegiatan.(Notoatmodjo, 2013)

3. Perpajakan

a. Pengertian Pajak

Definisi pajak menurut Somitro yang dikutip dari Mardiasmo (2011) mendefinisikan bahwa pajak sebagai iuran rakyat yang diperuntukan sebagai sumber keuangan Negara, hal ini ditetapkan berdasarkan Undang-undang sehingga dapat memberikan efek memaksa kepada rakyat kepada kas Negara, berdasarkan Undang-undang (yang dapat dipaksakan) ini tidak memberikan jasa timbal (kontraprestasi) secara langsung yang ditujukan kepada masyarakat, dilihat dari sisi perundang-undangan berdasarkan Undang-Undang Nomor 6 tahun 1983 tentang Ketentuan Umum dan Tata Cara Perpajakan yang telah diubah terakhir dengan Undang-Undang Nomor 16 tahun 2009 yang menjelaskan pengertian pajak yaitu kontribusi wajib kepada Negara yang terutang oleh orang pribadi atau badan yang bersifat memaksa berdasarkan Undang-undang dengan tidak mendapatkan imbalan secara langsung untuk keperluan negara bagi sebesar-besarnya kemakmuran rakyat.

b. Menurut Sifat

Pembagian pajak menurut sifat didasarkan pada perbedaan dan pembagian berdasarkan ciri-ciri prinsip, dibagi menjadi dua yaitu:

- 1) Pajak subjektif, pajak yang berpangkal atau berdasarkan pada subjek yang selanjutnya dicari syarat obyektif, dalam arti memperhatikan keadaan dari wajib pajak, contoh Pajak Penghasilan (PPh).
- 2) Pajak objektif, pajak yang berpangkal atau berdasarkan pada objeknya, tanpa memperhatikan keadaan dari wajib pajak, contoh Pajak Pertambahan Nilai (PPN) dan Pajak Penjualan atas Barang Mewah (PPnBM).

c. Penggolongan Pajak

Berdasarkan wewenang pemungutannya di Indonesia pajak dapat dibagi menjadi pajak pusat dan pajak daerah (Kurniawan, 2006 dalam Sulistiyowati, 2013).

- 1) Pajak daerah adalah pajak yang wewenangnya pemungutannya dimiliki oleh pemerintah daerah, menurut pasal 2 Undang-Undang Nomor 18 tahun 1997 sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 34 tahun 2000 tentang pajak dan retribusi daerah. Pajak daerah terdiri atas:
 - a) Pajak Provinsi sesuai dengan UU Pajak Daerah pada pasal 2 ayat 3 dinyatakan bahwa ketentuan tentang objek, subjek, dan

dasar pengenaan pajak dari pajak daerah diatur dalam peraturan pemerintah. Beberapa yang termasuk dalam pajak provinsi adalah pajak kendaraan bermotor dan kendaraan di atas air, bea balik nama kendaraan bermotor dan kendaraan di atas air, pajak bahan bakar kendaraan bermotor, serta pajak pengambilan dan pemanfaatan air tanah dan air permukaan.

b) Pajak Kabupaten/Kota yang berguna untuk menunjang penerimaan pendapatan asli daerah dan hasil tersebut masuk dalam APBD. Beberapa yang termasuk dalam pajak kabupaten/kota adalah Pajak Bumi dan Bangunan (PBB), pajak hotel, pajak restoran, pajak hiburan, pajak reklame, pajak penerangan jalan, pajak pengambilan bahan galian golongan C, pajak parkir, dan pajak lain yang dipungut berdasarkan peraturan daerah berdasarkan administrasi dan pembebanan.

2) Pajak Negara (pusat) adalah pajak yang wewenang pemungutan dimiliki oleh pemerintah pusat, contoh adalah Pajak Penghasilan (PPh), Pajak Pertambahan Nilai (PPN) dan Pajak Penjualan atas Barang Mewah (PPN dan PPnBM), serta Bea Materai.

d. Definisi Pajak Daerah

Pendapatan Asli Daerah (PAD) merupakan salah satu sumber keuangan daerah, sumber keuangan daerah terdiri dari pendapatan asli daerah, dana perimbangan dan lain-lain pendapatan. PAD bertujuan memberikan kewenangan kepada pemerintah daerah untuk mendanai

pelaksanaan otonomi daerah sesuai dengan potensi daerah sebagai perwujudan desentralisasi. Hasil pengolahan kekayaan daerah yang dipisahkan dan lain-lain PAD yang sah. Definisi mengenai pajak daerah beraneka ragam, pajak daerah dapat diuraikan sebagai pungutan daerah yang berdasarkan peraturan yang ditetapkan guna membiayai pengeluaran-pengeluaran daerah sebagai badan publik (Komala, 2012). Menurut Mardiasmo (2001) dalam Sulistiyowati (2013) pajak daerah adalah pajak yang dipungut oleh daerah berdasarkan peraturan pajak yang ditetapkan oleh daerah (melalui Perda) untuk kepentingan pembiayaan rumah tangga pemerintah daerah.

e. Pajak Negara (Pajak Pusat)

Timbulnya pajak pusat dan pajak daerah adalah dari segi siapakah yang berwenang memungut pajak, dalam hal ini yang berhak memungut pajak adalah pemerintah pusat, jenis pajak dimaksud digolongkan sebagai pajak negara atau pusat, sebaliknya jenis pajak yang pemungutannya merupakan hak pemerintah daerah disebut dengan pajak daerah, pemerintah pusat yang berhak memungut pajak adalah kementerian keuangan yang jenis pajaknya terdiri dari:

- 1) Pajak Penghasilan (PPh);
- 2) Pajak Pertambahan Nilai (PPN) termasuk Pajak Penjualan Barang Mewah (PPN BM);
- 3) Bea Materai;
- 4) Cukai;

- 5) Bea masuk;
- 6) Pajak Ekspor.

Perbedaan antara pajak pusat dan pajak daerah adalah dilihat berdasarkan karakteristik atas objek kedua jenis pajak tersebut. Pajak yang dipungut oleh pemerintah pusat biasanya mempunyai ciri-ciri sebagai berikut:

- 1) Dipungut terhadap objek yang *relative mobile* untuk menghindari perpindahan faktor produksi sebagai akibat dari sistem pengenaan pajak yang berbeda.
- 2) Objek pajak lebih *sensitive* atau *elastic* terhadap pendapatan masyarakat, untuk menghindari adanya fluktuatif anggaran sebagai akibat dari fluktuatifnya penerimaan pajak.
- 3) Basis pengenaan pajak tidak terdistribusi secara merata di semua daerah.

4. Kebijakan *Account Representative* (AR)

a. Pengertian *Account Representative* (AR)

Menurut Pandiangan (2008) mendefinisikan bahwa *Account Representative* sebagai petugas pajak yang melakukan tugas pengawasan terhadap pemenuhan kewajiban perpajakan wajib pajak, melayani pemenuhan hak-hak wajib pajak, melayani wajib pajak dalam rangka konsultasi jika wajib pajak dalam rangka konsultasi jika wajib pajak memerlukan informasi atau hal lain terkait hak dan kewajiban pemenuhan perpajakan. *Account Representative* (AR)

adalah penghubung atau *liason officer* antar Wajib Pajak dan Direktorat Jenderal Pajak. *Account Representative* bertanggungjawab memberikan informasi terkait perpajakan atau peraturan terbaru kepada Wajib Pajak. AR dituntut untuk selalu memberikan respon yang efektif dan professional serta cepat dalam menanggapi setiap permasalahan perpajakan yang dialami oleh Wajib Pajak yang menjadi tanggung jawabnya. *Account Representative* juga merupakan sarana pemenuhan hak-hak Wajib Pajak. AR akan selalu mendampingi, memberikan bimbingan dan himbuan kepada Wajib Pajak terkait masalah perpajakan. *Account Representative* juga diharuskan untuk mengawasi setiap kegiatan Wajib Pajak terutama untuk pemenuhan kewajiban perpajakan beserta hak Wajib Pajak. Berdasarkan ulasan dan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa fungsi *Account Representative* yang berhubungan dengan Wajib Pajak secara garis besar mencakup edukasi, pendampingan dan pengawasan.

b. Fungsi *Account Representative*(AR)

Secara garis besar fungsi *Account Representative* (AR) adalah:

1) Edukasi

Pendidikan juga merupakan sebuah proses perubahan sikap dan tata laku seseorang atau kelompok orang dalam usaha mendewasakan manusia melalui upaya pengajaran dan pelatihan, proses, cara dan perbuatan mendidik. Edukasi pajak menurut Direktorat Pajak Nomor SE 94/PJ/2010 adalah upaya aktif yang

dilakukan Direktorat Jendral Pajak melalui pelatihan mengenai peraturan perundang-undangan dan pengisian SPT. Bentuk lain dari proses edukasi adalah penyuluhan .

2) Pendampingan

Pendampingan mengacu pada hubungan di antara dua subjek yaitu orang yang mendampingi dan orang yang didampingi (Wiryasaputra, 2006). Proses pendampingan yang dilakukan oleh AR adalah melalui konsultasi teknis. Konsultasi teknis adalah konsultasi mengenai hal-hal yang bersifat teknis dibidang perpajakan. Seperti tata cara penghitungan pajak terutang dan pengisian SPT. Konsultasi teknis sebenarnya hampir sama dengan kegiatan penyuluhan, hanya saja konsultasi teknis dilakukan melalui konsultasi langsung dan konsultasi melalui telepon.

Menurut Latifah (2008) dalam Anggarini (2016) yang dikutip dari kantor pelayanan pajak tugas *Account Representative* meliputi:

- a) *Account Representative* memberikan konsultasi mengenai ketentuan pajak yang berlaku guna memudahkan Wajib Pajak dalam memahami kewajibannya;
- b) *Account Representative* memberikan sosialisasi mengenai pemenuhan hak dan kewajiban perpajakan yang dikenakan terhadap Wajib Pajak;
- c) *Account Representative* memberikan informasi/konsultasi yang dibutuhkan oleh Wajib Pajak secara baik, jujur dan transparan.

3) Pengawasan

Menurut Harahap (2004) dalam Anggraini (2016) mendefinisikan pengawasan sebagai segala usaha dan kegiatan untuk mengetahui dan menilai kenyataan yang sebenarnya mengenai pelaksanaan tugas atau kegiatan apakah sesuai dengan yang semestinya atau tidak. *Account Representative* juga memiliki unsur pengawasan, karena *Account Representative* juga mengetahui tentang kondisi Wajib Pajak yang ditanganinya, sehingga jika Wajib Pajak mengalami masalah dalam penghitungan pajaknya maka seorang *Account Representative* dapat memberikan solusi untuk masalah Wajib Pajak tersebut, karena dalam hal itu *Account Representative* berperan sebagai konsultan pajak, pengawasan administrasi terhadap pemenuhan kewajiban perpajakan Wajib Pajak dilakukan oleh *Account Representative* dengan menggunakan fasilitas berbasis teknologi informasi, *Account Representative* melakukan monitoring kepatuhan Wajib Pajak melalui akses langsung ke seluruh data Wajib Pajak seperti data dalam *taxpayer* dan data dalam profil Wajib Pajak, dengan akses tersebut maka seorang *Account Representative* akan lebih mudah melakukan pengawasan dengan cara:

- a) Membandingkan SPT Wajib Pajak;
- b) Membandingkan antara SPT dengan data Wajib Pajak dan data dari pihak ketiga/alat keterangan atau data lainnya;

- c) Membandingkan data seluruh Wajib Pajak yang disinkronkan secara terus menerus.

Account Representative juga memiliki fungsi sebagai pengawas atas kewajiban pajak Wajib Pajak, pengawasan yang diberikan agar dapat mengawasi dan mengingatkan Wajib Pajak atas pajak yang seharusnya disetorkan, diantaranya tugas seorang *Account Representative* dalam fungsinya sebagai pengawas adalah :

- a) *Account Representative* membuat perhitungan surat tagihan kepada Wajib Pajak;
- b) *Account Representative* membuat surat pemberitahuan perubahan besarnya nilai pajak Wajib Pajak;
- c) *Account Representative* memberikan himbauan mengenai penyetoran pajak SPT masa dan tahunan;
- d) *Account Representative* mengusulkan pemeriksaan dan penyelidikan sesuai dengan Undang-undang yang berlaku.

c. Tugas dan Tanggung Jawab *Account Representative*

Account Representative memiliki tanggung jawab yang jelas pada saat melaksanakan tugas-tugasnya, hal ini bertujuan untuk memperjelas kewajiban-kewajiban yang harus dilaksanakan oleh *Account Representative* kepada Wajib Pajak dan atasannya. Adapun tugas dari *Account Representative* berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan RI No. 98/KMK.01/2006 sebagaimana telah diubah

dengan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 79/PMK.01/2015 yaitu:

- a) Melakukan pengawasan kepatuhan perpajakan Wajib Pajak;
- b) Bimbingan/himbauan dan konsultasi teknis perpajakan kepada Wajib Pajak;
- c) Penyusunan profil Wajib Pajak;
- d) Analisis data Wajib Pajak, rekonsiliasi data Wajib Pajak dalam rangka intensifikasi;

Apabila kita kaitkan dengan teori tentang kualitas yang dikemukakan oleh Philip Kotler dalam J.Supranto (2007) bahwa dari tugas AR sebagaimana yang tertuang dalam Keputusan Menteri Keuangan RI No. 98/KMK.01/2006 sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 79/PMK.01/2015 terdapat keterkaitan sebagai berikut:

- a). Melakukan pengawasan kepatuhan perpajakan Wajib Pajak dapat dikategorikan sebagai penerapan teori kualitas dari segi kriteria Keyakinan (*confidence*);
- b). Bimbingan/himbauan dan konsultasi teknis perpajakan kepada Wajib Pajak dapat dikategorikan sebagai penerapan teori kualitas dari segi kriteria Responsiveness dan Empati (*empaty*);

- c). Penyusunan profil Wajib Pajak dapat dikategorikan sebagai penerapan teori kualitas dari segi kriteria Keandalan (*reability*);
- d). Analisis data Wajib Pajak, rekonsiliasi data Wajib Pajak dalam rangka intensifikasi dapat dikategorikan sebagai penerapan teori kualitas dari segi kriteria Berwujud (*tangible*).

Adapun penjabaran-penjabaran tugas AR adalah sebagai berikut:

- 1) Tugas *Account Representative* yang berhubungan langsung dengan Wajib Pajak yaitu:
 - a) Melaksanakan pengawasan kepatuhan formal Wajib Pajak (WP);
 - b) Melaksanakan penelitian dan analisa kepatuhan material Wajib Pajak (WP);
 - c) Melaksanakan bimbingan/himbauan mengenai ketentuan perpajakan kepada Wajib Pajak (WP);
 - d) Memberikan konsultasi teknis perpajakan kepada Wajib Pajak (WP);
 - e) Membuat dan memutakhirkan profil Wajib Pajak (WP);
 - f) Membuat surat pemberitahuan perubahan besarnya angsuran PPh pasal 25;
 - g) Membuat uraian penelitian pembebasan/pengurangan pembayaran angsuran PPh pasal 25;

- h) Membuat usulan rencana kunjungan kerja ke lokasi Wajib Pajak (WP) dalam rangka pengawasan dan pemutakhiran data Wajib Pajak (WP);
- i) Membuat nota penghitungan dalam rangka penerbitan Surat Tagihan Pajak (tidak termasuk STP Bunga Penagihan) pasal 7, pasal 8 (2), pasal 9 (2a) dan pasal 14 (3);
- j) Membuat nota penghitungan dalam rangka penerbitan SKPKB/SKPKBT tanpa prosedur pemeriksaan;
- k) Melaksanakan proses pembetulan ketetapan pajak sebagaimana dimaksud dalam pasal 16 UU KUP;
- l) Membuat konsep perhitungan Lebih Bayar (LB);
- m) Melaksanakan penelitian bukti pemindahbukuan secara jabatan;
- n) Membuat konsep Surat Keputusan Pengembalian Pendahuluan Kelebihan Pajak (SKPPKP), Surat Keputusan Pengembalian Kelebihan Pembayaran Pajak (SKPKPP), Surat Keputusan Pemberian Imbalan Bunga (SKPIB), Surat Perintah Membayar Imbalan Bunga (SPMIB) dan Surat Keterangan Pembayaran Pajak Sementara (SKPPS);
- o) Membuat uraian penelitian dalam rangka penerbitan Surat Keterangan Bebas pemotongan/pemungutan PPh dan pemungutan PPN;
- p) Membuat konsep Surat Keterangan Fiskal (SKF) Non Bursa;

- q) Melakukan penelitian dalam rangka penerbitan surat ijin penggunaan mesin teraan materai, surat ijin pembubutan tanda bea materai lunas dengan teknologi percetakan dan dengan sistem komputerisasi dan memproses pencabutan ijin penggunaannya;
 - r) Membuka segel mesin teraan dan membuat berita acara;
 - s) Melaksanakan pengalihan saldo bea materai dengan mesin teraan, pengalihan saldo bea materai dengan teknologi percetakan dan dengan sistem komputerisasi;
 - t) Merekonsiliasikan data Wajib Pajak;
 - u) Menyusun konsep uraian pelaksanaan dan konsep evaluasi hasil putusan banding/peninjauan kembali;
 - v) Membuat konsep tanggapan Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP) dari aparat pengawasan fungsional dan pengawasan masyarakat.
- 2) Tugas *Account Representative* yang berhubungan dengan atasannya secara langsung yaitu:
- a) Membuat konsep rencana kerja;
 - b) Menyusun estimasi penerimaan pajak berdasarkan potensi pajak, perkembangan ekonomi dan keuangan;
 - c) Mengusulkan pemeriksaan dan atau penyidikan;
 - d) Membuat konsep laporan berkala seksi;

- e) Melakukan evaluasi hasil banding berdasarkan ketentuan yang berlaku.

d. Syarat Minimum *Account Representative*

Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia No. 68/PMK/01/2008 tentang perubahan atas Keputusan Menteri Keuangan No 98/KMK.01/2006 tentang *Account Representative* Kantor Pelayanan yang telah menerapkan organisasi modern, menjelaskan adanya perubahan pada syarat minimum atas posisi *Account Representative* yang bekerja pada Kantor Pelayanan Pajak (pasal 3) tersebut yaitu:

- 1) Pendidikan formal paling rendah Diploma III menjadi paling rendah SLTA;
- 2) Pangkat paling rendah Pengatur (Golongan II c) (Anggraini, 2016).

B. Penelitian Terdahulu

No	Nama	Judul	Metode	Hasil
1	Kasanudin (2011)	Pengaruh kualitas sumber daya manusia (SDM) pengelola koperasi terhadap kinerja koperasi pondok pesantren di Kabupaten Demak	Jenis penelitian ini kuantitatif dengan sampel sebanyak 11 orang, analisis penelitian menggunakan uji regresi linear sederhana	Terdapat pengaruh kualitas sumber daya manusia (SDM) pengelola koperasi terhadap kinerja koperasi pondok pesantren di Kabupaten Demak ditandai dengan nilai signifikan $<0,05$
2	Mustika (2013)	Analisis strategi peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam upaya	Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan menggunakan	Kekuatan: meliputi lahan yang luas, SDM yang ahli dalam bidang pertanian,

		pengentasan kemiskinan di Kecamatan Nusa Penida	analisis SWOT	komoditi unggulan yang mudah dan cepat, Kelemahan: masalah air yang belum teratasi, keahlian SDM yang hanya di bidang pertanian, akses menuju desa yang masih sulit Peluang: keahlian SDM yang sangat mendukung, komoditas dapat menjadi produk ekspor Ancaman: keterbatasan air, rasa optimis dan inisiatif yang kurang
3	Indriati (2015)	Strategi peningkatan kualitas sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja usaha kecil dan menengah	Jenis penelitian kualitatif dengan analisis yang digunakan adalah <i>Strategi Assumption Surfacing and Testing (SAST)</i>	Diklat berbasis kebutuhan menjadi prioritas alternating, diklat berbasis kebutuhan merupakan strategi prioritas untuk meningkatkan kualitas SDM sehingga akan berdampak pada peningkatan kinerja di UKM Manisan Cianjur
4	Yohannah (2012)	Tinjauan atas sosialisasi peraturan perpajakan dan kinerja <i>Account Representative</i>	Penelitian ini penelitian kualitatif dengan desain deskriptif. Pendekatan data dengan	Masih kurangnya kesadaran Wajib Pajak untuk memahami dan memenuhi

		dalam upaya peningkatan kepatuhan Wajib Pajak	wawancara terstruktur	kewajiban perpajakan.
5	Anggraini (2016)	Evaluasi pelaksanaan tugas <i>Account Representative</i> (AR) dalam sistem modernisasi perpajakan Kantor Pajak Pratama	Jenis penelitian ini adalah studi kasus, data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner, analisis yang digunakan yaitu rentang kelas	Pelaksanaan tugas <i>Account Representative</i> di KPP Pratama Jakarta Pasar Rebo adalah sebesar 29,35 dan 30.00 hal ini menunjukkan bahwa <i>Account Representative</i> sistem modernisasi KPP Pratama Pasar Rebo berada di rentang 25,2-30 yang dikategorikan baik
6	Retno Setyowati dan Muhammad Mathori (2016)	Analisis Kualitas Sumber Daya Manusia Di Badan Pengawasan Keuangan Dan Pembangunan (BPKP)	Penelitian ini penelitian kualitatif dengan metode deskriptif kualitatif dengan alat analisis menggunakan SWOT. Pendekatan data dengan wawancara mendalam (<i>in depth interview</i>)	Faktor-faktor yang menentukan kualitas SDM untuk mencapai visi dan misi BPKP adalah kompetensi yang dimiliki pegawai berupa : Auditing, IT, Ilmu Hukum/Peraturan Hukum, Manajemen Resiko, Akuntansi, <i>Soft Skill</i> (Komunikasi, <i>Attitude</i> , Akhlak), Pengadaan Barang dan Jasa serta anggaran yang memadai.

BAB III METODE PENELITIAN

A. Rancangan/Desain Penelitian

Desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan metode *descriptive kualitatif komparatif* yaitu upaya untuk memaparkan, menelaah dan memberikan gambaran serta penjelasan yang komprehensif tentang kondisi yang sebenarnya dari objek yang diteliti serta ditujukan untuk memahami fenomena- fenomena sosial dari sudut perspektif responden. Dalam penelitian ini data dikumpulkan melalui alat analisa berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 98/KMK.01/2006 sebagaimana telah diubah dengan PMK 79/PMK.01/2015.

B. Definisi Operasional Variabel

Penelitian ini menggunakan variabel tunggal yaitu kualitas sumber daya manusia, dijelaskan sebagai berikut:

1. Kualitas: bentuk-bentuk kemampuan yang dimiliki oleh pegawai untuk dapat mencapai tujuan dari organisasi atau perusahaan;
2. Sumber daya manusia: suatu proses mendayagunakan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi, agar potensi fisik dan psikis yang dimilikinya berfungsi maksimal bagi pencapaian tujuan organisasi.

C. Subjek dan Objek Penelitian

1. Subjek

Subjek penelitian adalah informasi yang dapat dijadikan sumber informasi untuk melengkapi data-data yang dibutuhkan (Sugiyono, 2012). Subjek

dalam penelitian ini yaitu Kepala Seksi Pengawasan dan Konsultasi, Kepala Seksi Ekstensifikasi dan Penyuluhan serta *Account Representative* senior di KPP Pratama Yogyakarta.

2. Objek

Objek penelitian dapat berupa manusia, hewan, tumbuh-tumbuhan, benda-benda mati lainnya, serta peristiwa dan gejala yang terjadi dalam masyarakat atau di dalam alam (Notoatmodjo, 2012). Adapun objek penelitian ini adalah Evaluasi Kualitas SDM *Account Representative* (AR) di KPP Pratama Yogyakarta.

D. Perangkat Penelitian

Perangkat dalam penelitian ini menggunakan lembar wawancara dan lembar observasi yang mengacu pada tugas *Account Representative* (AR) yang tertuang di dalam KMK 98/KMK.01/2016 sebagaimana telah diubah dengan PMK 79/PMK.01/2015.

E. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Wawancara

Gorden dalam Herdiansyah (2010) mendefinisikan wawancara merupakan percakapan antara dua orang yang salah satunya bertujuan untuk menggali dan mendapatkan informasi untuk suatu tujuan tertentu. Wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara semi-terstruktur. Menurut Herdiansyah (2010) wawancara

semi-terstruktur lebih tepat dilakukan pada penelitian kualitatif daripada penelitian lainnya.

2. Observasi

Cartwright & Cartwright dalam Herdiansyah (2010) mendefinisikannya sebagai suatu proses melihat, mengamati, dan mencermati serta “merekam” perilaku secara sistematis untuk suatu tujuan tertentu. Observasi adalah suatu kegiatan mencari data yang dapat digunakan untuk memberikan suatu kesimpulan atau diagnosis.

3. Studi Dokumentasi

Studi dokumentasi merupakan salah satu cara yang dapat dilakukan peneliti kualitatif untuk mendapatkan gambaran dari sudut pandang subjek melalui suatu media tertulis dan dokumen lainnya yang ditulis atau dibuat langsung oleh subjek yang bersangkutan (Herdiansyah, 2010). Dokumentasi yakni pengumpulan bukti-bukti dan dokumen-dokumen yang berkaitan dengan objek penelitian berupa struktur organisasi dan lain sebagainya.

F. Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan adalah kualitatif komparatif dengan teknik wawancara.

Adapun langkah-langkahnya yaitu:

1. Reduksi Data (*data reduction*)

Mereduksi data berarti merangkum, memilah hal – hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal penting, dicari pola dan temanya. Dengan

demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas dan mempermudah penelitian untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya dan mencarinya bila diperlukan. Reduksi data merupakan proses berfikir sensitive yang memerlukan kecerdasan dan keluasan dan kedalaman wawasan yang tinggi.

2. Penyajian Data (*data display*)

Setelah data direduksi maka langkah selanjutnya adalah mendisplaykan data. Penyajian data dilakukan dalam bentuk uraian singkat atau narasi. Dengan menyajikan data, maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami tersebut (Sugiyono, 2010).

3. Menarik Kesimpulan (*conclusion drawing*)

Langkah ketiga dalam analisis data menurut Militer dan Hubermen dalam Sugiyono (2012), adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal, didukung oleh bukti – bukti yang valid dan konsisten pada saat penelitian. Dengan demikian kesimpulan pada penelitian akan menjawab rumusan masalah yang sudah dirumuskan sejak awal.

4. *Open Code*

Peneliti membentuk kategori awal dari informasi tentang fenomena yang dikaji dengan permasalahan informasi menjadi beberapa kategori (segmen).

5. Transkrip Data

Peneliti mengidentifikasi ‘alur cerita’ kemudian mencatatkannya berdasarkan pengintegrasian kategori-kategori yang telah dilakukan pada *axial coding*. Dalam fase ini proposisi bersyarat (*conditional proposition*) atau hipotesis dapat dibangun.

6. Penyimpulan

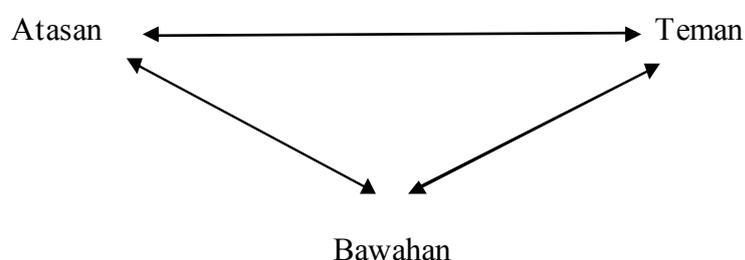
Kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal, didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten pada saat penelitian. Dengan demikian kesimpulan pada penelitian akan menjawab rumusan masalah yang sudah dirumuskan sejak awal.

7. Menganalisis

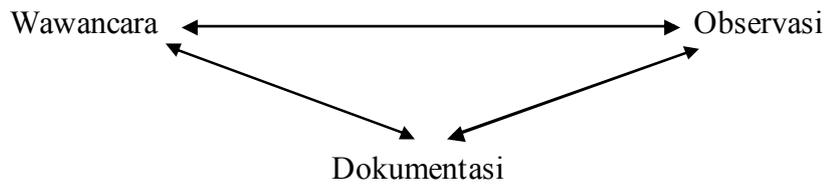
Mempresentasikan temuan penelitian dalam bentuk ringkasan yaitu berupa pernyataan temuan, dan menyediakan temuan dalam bentuk tabel dan gambar.

G. Keabsahan Data

Keabsahan data dalam penelitian ini adalah dilakukan dengan cara triangulasi. Teknik triangulasi yang digunakan adalah sebagai berikut:



Gambar 3.2
“Triangulasi Sumber”



Gambar 3.3
“Triangulasi Teknik”

1. Triangulasi Sumber

Triangulasi sumber untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Dari sumber data yang diperoleh tidak bisa dirata-rata seperti penelitian kuantitatif, tetapi dideskripsikan, dikategorikan, antara pandangan yang sama, yang berbeda dan mana spesifik dari data yang didapat tersebut. Data telah dianalisis oleh peneliti sehingga menghasilkan kesimpulan, selanjutnya dimintakan kesepakatan (*membercheck*) dengan sumber yang didapatkan (Sugiyono,2010).

2. Triangulasi Teknik

Triangulasi teknik untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Misalnya data diperoleh dengan wawancara, lalu dicek dengan observasi dan dokumentasi. Bila dengan tiga pengujian teknik kredibilitas data tersebut, menghasilkan data yang berbeda-beda, maka penulis melakukan diskusi lebih lanjut kepada sumber data yang bersangkutan atau lain untuk memastikan data mana yang dianggap benar (Sugiyono,2010).

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

1. Sejarah

Kantor Pelayanan Pajak Pratama merupakan unit vertikal terbawah dari bagan struktur organisasi Direktorat Jenderal Pajak. Kantor Pelayanan Pajak Pratama Yogyakarta bertanggungjawab langsung kepada Kantor Wilayah DJP Daerah Istimewa Yogyakarta. Kantor Pelayanan Pajak Pratama Yogyakarta beralamat di Jl. P. Senopati No. 20, Yogyakarta.

Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 132/PMK.01/2006 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Pajak, tugas dari Kantor Pelayanan Pajak Pratama adalah melaksanakan penyuluhan, pelayanan dan pengawasan Wajib Pajak di bidang Pajak Penghasilan, Pajak Pertambahan Nilai, Pajak Penjualan Barang Mewah, Pajak Tidak Langsung Lainnya, Pajak Bumi dan Bangunan serta Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan dalam wilayah wewenangnya berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Untuk melaksanakan tugas sebagaimana yang dituangkan dalam PMK 132/PMK.01/2006 tersebut, maka Kantor Pelayanan Pajak Pratama Yogyakarta menyelenggarakan fungsi sebagai berikut :

- a. Pengumpulan, pencarian dan pengolahan data, pengamatan potensi perpajakan, penyajian informasi perpajakan, pendataan objek dan subjek pajak, serta penilaian objek Pajak Bumi dan Bangunan;
- b. Penetapan dan penebitan produk hukum perpajakan;
- c. Pengadministrasian dokumen dan berkas perpajakan, penerimaan dan pengolahan Surat Pemberitahuan serta penerimaan surat lainnya;
- d. Penyuluhan perpajakan;
- e. Pelaksanaan registrasi Wajib Pajak;
- f. Pelaksanaan ekstensifikasi;
- g. Penatausahaan piutang pajak dan pelaksanaan penagihan pajak;
- h. Pelaksanaan pemeriksaan pajak;
- i. Pengawasan kepatuhan kewajiban perpajakan Wajib Pajak;
- j. Pelaksanaan konsultasi perpajakan;
- k. Pelaksanaan intensifikasi;
- l. Pembetulan ketetapan pajak;
- m. Pelaksanaan administrasi kantor.

Kantor Pelayanan Pajak Pratama Yogyakarta bertugas mengawasi dan melayani Wajib Pajak dalam hal perpajakan yang berada di wilayah Kota Yogyakarta.

2. Struktur Organisasi Kantor Pelayanan Pajak Pratama Yogyakarta.

Kantor Pelayanan Pajak Pratama Yogyakarta membentuk suatu struktur organisasi untuk mempermudah pelayanan kepada Wajib Pajak, sehingga dalam pelaksanaan tugas pokoknya dapat terorganisir dengan baik. Hal ini sesuai dengan Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 132/PMK.01/2006, susunan atau struktur organisasi di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Yogyakarta terdiri dari:

1. Sub Bagian Umum;
2. Seksi Pengolahan Data dan Informasi;
3. Seksi Pelayanan;
4. Seksi Penagihan;
5. Seksi Pemeriksaan;
6. Seksi Ekstensifikasi Perpajakan;
7. Seksi Pengawasan dan Konsultasi I;
8. Seksi Pengawasan dan Konsultasi II;
9. Seksi Pengawasan dan Konsultasi III;
10. Seksi Pengawasan dan Konsultasi IV;
11. Kelompok Jabatan Fungsional.

Tata kerja semua bagian struktur organisasi dalam melaksanakan tugasnya menerapkan prinsip koordinasi, integrasi dan sinkronisasi, sedangkan mekanisme hubungan antar unit diatur berdasarkan azas organisasi garis dan staf.

4.2. Hasil Penelitian

4.2.1 Karakteristik Subjek Penelitian

4.2.1.1 Karakteristik berdasarkan pendidikan

Tabel 4.1
Karakteristik Pendidikan Informan *Account Representative* (AR) Di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Yogyakarta

No	Pendidikan	F	Prosentase (%)
1	S1	1	33
2	S2	2	67
	Total	3	100

Sumber Data Primer 2017

Berdasarkan tabel di atas dapat kita ketahui bahwa untuk pendidikan informan sebagian besar dalam kategori S2 yaitu sebanyak 2 orang (67%) dan sebagian kecil dalam kategori S1 yaitu sebanyak 1 orang (33%).

4.2.1.2 Karakteristik berdasarkan umur

Tabel 4.2
Karakteristik Usia Informan *Account Representative* (AR) Di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Yogyakarta

No	Usia	F	Prosentase (%)
1	30-40	1	33
2	>40	2	67
	Total	3	100

Sumber Data Primer 2017

Berdasarkan tabel di atas dapat kita ketahui bahwa untuk usia informan sebagian besar dalam kategori >40 tahun yaitu sebanyak 2 orang (67%) dan sebagian kecil dalam kategori 30-40 tahun yaitu sebanyak 1 orang (33%).

4.2.1.3 Karakteristik berdasarkan jabatan

Tabel 4.3
Karakteristik Jabatan Informan *Account Representative*
(AR) Di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Yogyakarta

No	Usia	F	Prosentase (%)
1	Kepala Seksi Ekstensifikasi dan Penyuluhan	1	33
2	Kepala Seksi Pengawasan dan Konsultasi	1	33
3	<i>Account Representative</i>	1	33
	Total	3	100

Sumber Data Primer 2017

Berdasarkan tabel di atas dapat kita ketahui bahwa untuk karakteristik jabatan yaitu informan 1 sebagai Kepala Seksi Ekstensifikasi dan Penyuluhan, informan 2 sebagai Kepala Seksi Pengawasan dan Konsultasi, informan 3 sebagai *Account Representative*.

4.3. Hasil Wawancara

a. AR sudah melakukan pengawasan kepatuhan perpajakan Wajib Pajak sesuai dengan SOP.

Hasil wawancara mengenai AR sudah melakukan pengawasan kepatuhan perpajakan Wajib Pajak sesuai dengan SOP, dapat dilihat dari hasil seperti yang diungkapkan oleh informan I sebagai Kepala Seksi Ekstensifikasi dan Penyuluhan sebagai berikut:

“Di Seksi Eksten baru ada AR bulan Februari 2017, dari tupoksi AR yang seharusnya memang kalau di Seksi Eksten AR nya belum menjalankan semua nya sesuai teori, tapi sudah menjalankan 80% yang 20 % terhalang oleh yang namanya terlalu luasnya

pekerjaan yang dilakukan, sehingga harus berbagi waktu untuk ekstensifikasi penyuluhan, jadi belum menjalankan secara sempurna serta keterbatasan data untuk dilakukan pengawasan”.

Ungkapan ini senada dengan informan II sebagai Kepala Seksi

Pengawasan dan Konsultasi yang mengungkapkan sebagai berikut:

“Secara aturan/SOP, AR sudah menjalankan pengawasan kepatuhan wajib pajak , jadi berdasarkan ketentuan KMK 98/2006 tugas AR adalah melakukan pengawasan kepatuhan perpajakan baik formal maupun material harus dijalankan sesuai SOP , tentunya SOP nya harus sesuai dengan case-case yang bersinggungan dengan aturan formal dan aturan material tadi, jadi artinya ya sudah”.

Ungkapan informan III sebagai Account Representative yang mengungkapkan sebagai berikut:

“Dalam melakukan pengawasan terhadap kepatuhan wajib pajak AR sudah melaksanakan pengawasan terhadap kepatuhan perpajakannya disamping melalui pengawasan secara langsung juga ada beberapa tools yang digunakan dalam melakukan pengawasan seperti SI DJP untuk bisa melihat dan membandingkan apakah kepatuhan wajib pajak dalam melaporkan SPT Tahunan dan SPT Masa sudah dijalankan atau belum, jika ternyata ditemukan ada yang terindikasi belum patuh maka salah satu kewajiban AR untuk memberikan bimbingan, pengawasan, himbauan kepada wajib pajak tersebut untuk segera menyampaikan SPT nya dan disampaikan tidak terlambat atau sesuai dengan aturannya”.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan penelitian terhadap ketiga informan mengatakan dalam melakukan pengawasan, AR sudah melakukan pengawasan kepatuhan perpajakan Wajib Pajak sesuai dengan SOP.

Tabel 4.4
Uji Kredibilitas Sumber
AR Sudah Melakukan Pengawasan Kepatuhan Perpajakan
Wajib Pajak Sesuai Dengan SOP

No	Pertanyaan	Pernyataan		
		Informan 1	Informan 2	Informan 3
1	AR sudah melakukan pengawasan kepatuhan perpajakan Wajib Pajak sesuai dengan SOP	<i>Sudah melaksanakan tapi belum semua</i>	<i>AR sudah menjalankan SOP baik formal maupun material</i>	<i>Sudah melaksanakan pengawasan terhadap kepatuhan perpajakannya</i>

Sumber : Data Primer

Dari tabel uji kredibilitas sumber di atas menunjukkan bahwa dalam melakukan pengawasan, AR sudah melakukan pengawasan kepatuhan perpajakan Wajib Pajak sesuai dengan SOP. Selanjutnya peneliti melakukan uji kredibilitas triangulasi teknik berikut hasil uji kredibilitas teknik:

Tabel 4.5
Uji Kredibilitas Triangulasi Teknik
AR sudah Melakukan Pengawasan Kepatuhan Perpajakan
Wajib Pajak sesuai dengan SOP

No	Pernyataan	Wawancara		Observasi		Dokumentasi	
		S	TS	S	TS	S	TS
1	AR sudah melakukan pengawasan kepatuhan perpajakan Wajib Pajak sesuai dengan SOP	√		√		√	

Sumber : Data Primer

S : Sesuai TS : Tidak Sesuai

Berdasarkan hasil tabel uji kredibilitas teknik di atas didapatkan hasil kesesuaian antara hasil observasi, wawancara dan dokumentasi mengenai AR sudah melakukan pengawasan kepatuhan perpajakan Wajib Pajak sesuai dengan SOP.

b. AR sudah melakukan bimbingan/himbauan dan konsultasi teknis perpajakan kepada Wajib Pajak secara baik.

Hasil wawancara mengenai AR sudah melakukan bimbingan/himbauan dan konsultasi teknis perpajakan kepada wajib pajak secara baik, dapat dilihat dari hasil seperti yang diungkapkan oleh informan I sebagai Kepala Seksi Ekstensifikasi dan Penyuluhan sebagai berikut:

“Kemampuan AR berkomunikasi sangat baik, bagaimana melayani WPnya menurut saya sudah tidak perlu ditambah”.

Ungkapan ini senada dengan informan II sebagai Kepala Seksi Pengawasan dan Konsultasi yang mengungkapkan sebagai berikut:

“Secara prinsipil teman-teman AR di KPP Pratama Yogya sudah melakukan mekanisme edukasi atau bimbingan , konsultasi teknis perpajakan kepada Wajib Pajak dengan baik, mereka benar benar -telah mengetahui ketentuan formalnya maupun ketentuan materialnya, terutama terkait dengan pemenuhan hak maupun kewajiban Wajib Pajak di KPPPratama Yogya, artinya AR telah melakukan bimbingan yang baik kepada WajibPajak”.

Ungkapan informan III sebagai Account Representative yang mengungkapkan sebagai berikut:

“Salah satu tugas AR adalah memberikan bimbingan dan konsultasi terkait dengan teknis perpajakan kepada Wajib Pajak, hal ini sudah dilaksanakan dengan cara bimbingan langsung dengan :Wajib Pajak yang datang langsung ke kantor pajak untuk meminta

penjelasan atau aturan konsultasi dengan telepon dijalankan setiap hari kepada wajib pajak yang menjadi tanggung jawab masing-masing pemberian konsultasi dengan memberikan pengarahan atau datang langsung ke wajib pajak dalam bentuk sosialisasi maupun bimbingan teknis lain yang diselenggarakan di tempat wajib pajak dan biasanya dihadiri 20 lebih Wajib Pajak”.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan penelitian terhadap ketiga informan mengatakan AR sudah melakukan bimbingan/himbauan dan konsultasi teknis perpajakan kepada Wajib Pajak secara baik.

Tabel 4.6
Uji Kredibilitas Sumber
AR sudah Melakukan Bimbingan/Himbauan Dan Konsultasi
Teknis Perpajakan Kepada Wajib Pajak Secara Baik

No	Pertanyaan	Pernyataan		
		Informan 1	Informan 2	Informan 3
1	AR sudah melakukan bimbingan/himbauan dan konsultasi teknis perpajakan kepada Wajib Pajak secara baik	<i>Sudah melaksanakan dengan baik</i>	<i>Melakukan mekanisme edukasi atau bimbingan, konsultasi teknis perpajakan kepada WajibPajak dengan baik</i>	<i>AR sudah melaksanakan bimbingan dengan baik</i>

Sumber : Data Primer

Dari tabel uji kredibilitas sumber di atas menunjukkan bahwa AR sudah melakukan bimbingan/himbauan dan konsultasi teknis perpajakan kepada wajib pajak secara baik. Selanjutnya peneliti melakukan uji kredibilitas triangulasi teknik, berikut hasil uji kredibilitas teknik:

Tabel 4.7
Uji Kredibilitas Triangulasi Teknik
AR Sudah Melakukan Bimbingan/Himbauan Dan Konsultasi
Teknis Perpajakan Kepada Wajib Pajak Secara Baik

No	Pernyataan	Wawancara		Observasi		Dokumentasi	
		S	TS	S	TS	S	TS
1	AR sudah melakukan bimbingan/himbauan dan konsultasi teknis perpajakan kepada Wajib Pajak secara baik	√		√		√	

Sumber :DataPrimer

S :Sesuai TS : Tidak Sesuai

Berdasarkan hasil tabel uji kredibilitas teknik di atas didapatkan hasil kesesuaian antara hasil observasi, wawancara dan dokumentasi mengenai AR sudah melakukan bimbingan/himbauan dan konsultasi teknis perpajakan kepada Wajib Pajak secara baik

c. Kemampuan setiap AR dalam berkomunikasi dengan Wajib Pajak sudah baik.

Hasil wawancara mengenai kemampuan setiap AR dalam berkomunikasi dengan Wajib Pajak sudah baik, dapat dilihat dari hasil seperti yang diungkapkan oleh informan I sebagai Kepala Seksi Ekstensifikasi dan Penyuluhan sebagai berikut:

“Sangat baik cara komunikasinya”.

Ungkapan ini senada dengan informan II sebagai Kepala Seksi Pengawasan dan Konsultasi yang mengungkapkan sebagai berikut:

“Secara prinsipil teman-teman AR di KPP Pratama Yogya skill komunikasinya terlebih saat berhadapan dengan Wajib Pajak sudah

cukup baik walaupun mungkin tidak bisa distandarisir antara satu AR dengan yang lainnya tapi secara keseluruhan/umum komunikasi skill nya, cara menyampaikan bimbingan/konsultasi kepada Wajib Pajak benar-benar sudah ideal, cukup baik sehingga Wajib Pajak hampir bisa dipastikan puas mendapatkan penjelasan dari temen-teman AR”.

Ungkapan informan III sebagai *Account Representative* yang mengungkapkan sebagai berikut:

“Secara umum kemampuan AR berkomunikasi dengan Wajib Pajak dalam memberikan bimbingan atau konsultasi himbauan sudah cukup baik meskipun ada yang dalam komunikasi langsung pada intinya sehingga ada beberapa Wajib Pajak yang kurang berkenan, masih ada beberapa hal yang ditingkatkan berupa memahami latar belakang Wajib Pajak, budaya, tatakrama dan bisa belajar dari AR yang pernah sukses dalam berkomunikasi dengan Wajib Pajak. Secara garis besar sangat baik kualitas dan kemampuan AR di KPP Pratama Yogya”.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan penelitian terhadap ketiga informan mengatakan kemampuan setiap AR dalam berkomunikasi dengan Wajib Pajak sudah cukup baik.

Tabel 4.8
Uji Kredibilitas Sumber
Kemampuan Setiap AR Dalam Berkomunikasi Dengan
WajibPajak Sudah Baik

No	Pertanyaan	Pernyataan		
		Informan 1	Informan 2	Informan 3
1	Kemampuan setiap AR dalam berkomunikasi dengan Wajib Pajak sudah baik	<i>Sangat baik</i>	<i>Sudah cukup baik walaupun mungkin tidak bisa distandarisir antara satu AR dengan yang lainnya tapi secara keseluruhan/umum komunikasi skill nya,</i>	<i>Sudah cukup baik</i>

			<i>cara menyampaikan bimbingan/konsultasi kepada Wajib Pajak benar-benar sudah ideal, cukup baik</i>	
--	--	--	--	--

Sumber : Data Primer

Dari tabel uji kredibilitas sumber di atas menunjukkan bahwa kemampuan setiap AR dalam berkomunikasi dengan Wajib Pajak sudah cukup baik. Selanjutnya peneliti melakukan uji kredibilitas triangulasi teknik berikut hasil uji kredibilitas teknik:

Tabel 4.9
Uji Kredibilitas Triangulasi Teknik
Kemampuan Setiap AR Dalam Berkomunikasi Dengan Wajib Pajak Sudah Baik

No	Pernyataan	Wawancara		Observasi		Dokumentasi	
		S	TS	S	TS	S	TS
1	Kemampuan setiap AR dalam berkomunikasi dengan Wajib Pajak sudah baik	√		√		√	

Sumber : Data Primer

S :Sesuai TS : Tidak Sesuai

Berdasarkan hasil tabel uji kredibilitas teknik di atas didapatkan hasil kesesuaian antara hasil observasi, wawancara dan dokumentasi mengenai kemampuan setiap AR dalam berkomunikasi dengan Wajib Pajak sudah baik.

d. AR sudah melakukan penyusunan profil Wajib Pajak secara benar.

Hasil wawancara mengenai AR sudah melakukan penyusunan profil Wajib Pajak secara benar, dapat dilihat dari hasil seperti yang diungkapkan oleh informan I sebagai Kepala Seksi Ekstensifikasi dan Penyuluhan sebagai berikut:

“Di Seksi Eksten untuk pemutakhiran profil Wajib Pajak sudah dijalankan, tapi belum seideal yang diharapkan. Update profil yang dilakukan di Seksi Eksten adalah dengan cara visit dan memberikan laporan visit pada pimpinan”.

Ungkapan ini senada dengan informan II sebagai Kepala Seksi Pengawasan dan Konsultasi yang mengungkapkan sebagai berikut:

“Terkait dengan update profile, AR sudah menjalankan dengan benar karena update profile ini dilalui melalui salah satunya penerbitan himbauan, menginput hasil visit dan sebagainya, artinya jika itu sudah dilakukan pasti update profile sudah dilaksanakan, artinya juga AR memang sudah melakukan penyusunan profile maupun update proile sudah baik dan sesuai aturan”.

Ungkapan informan III sebagai Account Representative yang mengungkapkan sebagai berikut:

“Untuk wajib perusahaan yang skala besar dan menengah sudah dilaksanakan penyusunan profilnya, untuk profile – profile perusahaan lainnya sudah dilaksanakan meskipun tidak detail”.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan penelitian terhadap ketiga informan mengatakan AR sudah melakukan penyusunan profil Wajib Pajak secara benar tapi masih belum ideal.

Tabel 4.10
Uji Kredibilitas Sumber
AR Sudah Melakukan Penyusunan Profil Wajib Pajak Secara
Benar

No	Pertanyaan	Pernyataan		
		Informan 1	Informan 2	Informan 3
1	AR sudah melakukan penyusunan profil Wajib Pajak secara benar	<i>Update profil Wajib Pajak sudah dijalankan tapi masih belum ideal</i>	<i>AR sudah melakukan penyusunan profile maupun update profile sudah baik dan sesuai aturan (benar)</i>	<i>Sudah dilaksanakan</i>

Sumber : Data Primer

Dari tabel uji kredibilitas sumber di atas menunjukkan bahwa AR sudah melakukan penyusunan profil Wajib Pajak secara benar tapi belum ideal. Selanjutnya peneliti melakukan uji kredibilitas triangulasi teknik, berikut hasil uji kredibilitas teknik:

Tabel 4.11
Uji Kredibilitas Triangulasi Teknik
AR Sudah Melakukan Penyusunan Profil Wajib Pajak Secara
Benar

No	Pernyataan	Wawancara		Observasi		Dokumentasi	
		S	TS	S	TS	S	TS
1	AR sudah melakukan penyusunan profil Wajib Pajak secara benar	√		√		√	

Sumber :DataPrimer

S :Sesuai TS : Tidak Sesuai

Berdasarkan hasil tabel uji kredibilitas teknik di atas didapatkan hasil kesesuaian antara hasil observasi, wawancara dan

dokumentasi mengenai AR sudah melakukan penyusunan profil wajib pajak secara benar tapi masih belum ideal. Terhadap penyusunan profil Wajib Pajak yang masih belum ideal ini maka solusinya adalah dengan lebih memperbanyak kegiatan kunjungan lapangan atas Wajib Pajak sehingga mengetahui betul kondisi lapangan yang sebenarnya dari Wajib Pajak sehingga dapat dituangkan dalam profil yang mencerminkan kondisi yang ideal yang seharusnya.

e. Setiap AR sudah melakukan analisis data Wajib Pajak/ merekonsiliasi data Wajib Pajak dalam rangka intensifikasi.

Hasil wawancara mengenai setiap AR sudah melakukan analisis data Wajib Pajak/merekonsiliasi data Wajib Pajak dalam rangka intensifikasi, dapat dilihat dari hasil seperti yang diungkapkan oleh informan I sebagai Kepala Seksi Ekstensifikasi dan Penyuluhan sebagai berikut:

“Sudah dilakukan dengan baik untuk intensifikasi yang kurang adalah waktunya saja”.

Ungkapan ini senada dengan informan II sebagai Kepala Seksi Pengawasan dan Konsultasi yang mengungkapkan sebagai berikut:

“Terkait dengan kemampuan AR melakukan analisa data sudah cukup baik, karena data yang ada di sistem SI DJP khususnya data di KPP Pratama Yogya tidak serta merta dapat langsung ditindaklanjuti tapi memang perlu melalui analisa, melalui mekanisme cleansing data, dan kemampuan AR untuk itu sudah sangat baik”.

Ungkapan informan III sebagai *Account Representative* yang mengungkapkan sebagai berikut:

“Dengan update profile yang sudah dilaksanakan dapat menjadi bahan acuan AR untuk membuat /menyusun analisa data untuk menilai kemampuan Wajib Pajak, menilai pertumbuhan Wajib Pajak, menilai circle life Wajib Pajak kedepan. Untuk rekonsiliasi data sudah merupakan satu kegiatan dengan proses analisis data”.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan penelitian terhadap ketiga informan mengatakan setiap AR sudah melakukan analisis data Wajib Pajak / merekonsiliasi data Wajib Pajak dalam rangka intensifikasi, secara baik.

Tabel 4.12
Uji Kredibilitas Sumber
Setiap AR Sudah Melakukan Analisis Data Wajib Pajak /
Merekonsiliasi Data Wajib Pajak Dalam Rangka Intensifikasi

No	Pertanyaan	Pernyataan		
		Informan 1	Informan 2	Informan 3
1	Setiap AR sudah melakukan analisis data Wajib Pajak / merekonsiliasi data Wajib Pajak dalam rangka intensifikasi	<i>Sudah dilakukan dengan baik</i>	<i>Kemampuan AR melakukan analisa data sudah cukup baik</i>	<i>Update profile yang sudah dilaksanakan dapat menjadi bahan acuan AR untuk membuat /menyusun analisa data</i>

Sumber : Data Primer

Dari tabel uji kredibilitas sumber di atas menunjukkan bahwa setiap AR sudah melakukan analisis data Wajib Pajak/merekonsiliasi data Wajib Pajak dalam rangka intensifikasi Selanjutnya peneliti melakukan uji kredibilitas triangulasi teknik, berikut hasil uji kredibilitas teknik:

Tabel 4.13
Uji Kredibilitas Triangulasi Teknik
Setiap AR Sudah Melakukan Analisis Data Wajib Pajak /
Merekonsiliasi Data Wajib Pajak Dalam Rangka Intensifikasi

No	Pernyataan	Wawancara		Observasi		Dokumentasi	
		S	TS	S	TS	S	TS
1	Setiap AR sudah melakukan analisis data Wajib Pajak / merekonsiliasi data Wajib Pajak dalam rangka intensifikasi	√		√		√	

Sumber :DataPrimer

S :Sesuai TS : Tidak Sesuai

Berdasarkan hasil tabel uji kredibilitas teknik di atas didapatkan hasil kesesuaian antara hasil observasi, wawancara dan dokumentasi mengenai setiap AR sudah melakukan analisis data Wajib Pajak/merekonsiliasi data Wajib Pajak dalam rangka intensifikasi dengan baik.

f. Penguasaan dan implementasi atas peraturan- peraturan perpajakan.

Hasil wawancara mengenai penguasaan dan implementasi atas peraturan- peraturan perpajakan, dapat dilihat dari hasil seperti yang diungkapkan oleh informan I sebagai Kepala Seksi Ekstensifikasi dan Penyuluhan sebagai berikut:

“Secara garis besar AR di KPP Pratama Yogya sudah sangat baik untuk penguasaan peraturan perpajakan, sebagian besar sudah sangat baik, yang kurang itu masih dilevel baik, 90% sangat baik / sangat baik dan 10 % baik, kalau yang nggak mengetahui peraturan perpajakan itu tidak ada”.

Ungkapan ini senada dengan informan II sebagai Kepala Seksi

Pengawasan dan Konsultasi yang mengungkapkan sebagai berikut:

“Penguasaan temen temen AR terkait dengan penerapan peraturan perpajakan sangat baik apalagi sekarang ditunjang dengan sistem informasi yang benar-benar mendukung , tersedianya aplikasi peraturan sehingga temen temen bisa memanfaatkan dimana aplikasi sekarang itu sudah cukup ideal ada ringkasannya sehingga temen temen tidak perlu mencari susah payah peraturan perpajakan yang kemudian mudah dipahami dan diimplementasikan pada saat dilapangan”.

Ungkapan informan III sebagai *Account Representative* yang mengungkapkan sebagai berikut:

“Sudah baik”.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan penelitian terhadap ketiga informan mengatakan penguasaan dan implementasi atas peraturan-peraturan perpajakan sudah baik.

Tabel 4.14
Uji Kredibilitas Sumber
Penguasaan Dan Implementasi Atas Peraturan- Peraturan
Perpajakan

No	Pertanyaan	Pernyataan		
		Informan 1	Informan 2	Informan 3
1	Penguasaan dan implementasi atas peraturan-peraturan perpajakan	<i>AR di KPP Pratama sudah sangat baik untuk penguasaan peraturan perpajakan</i>	<i>Penguasaan temen temen AR terkait dengan penerapan peraturan perpajakan sangat baik</i>	<i>Sudah baik</i>

Sumber : Data Primer

Dari tabel uji kredibilitas sumber di atas menunjukkan bahwa penguasaan dan implementasi atas peraturan- peraturan perpajakan

sudah dilakukan dengan baik. Selanjutnya peneliti melakukan uji kredibilitas triangulasi teknik, berikut hasil uji kredibilitas teknik:

Tabel 4.15
Uji Kredibilitas Triangulasi Teknik
Penguasaan Dan Implementasi Atas Peraturan- Peraturan
Perpajakan

No	Pernyataan	Wawancara		Observasi		Dokumentasi	
		S	TS	S	TS	S	TS
1	Penguasaan dan implementasi atas peraturan-peraturan perpajakan dilakukan dengan baik	√		√		√	

Sumber :DataPrimer

S :Sesuai TS : Tidak Sesuai

Berdasarkan hasil tabel uji kredibilitas teknik di atas didapatkan hasil kesesuaian antara hasil observasi, wawancara dan dokumentasi mengenai penguasaan dan implementasi atas peraturan-peraturan perpajakan dilakukan dengan baik

g. Kemampuan AR dalam melaksanakan analisa data perpajakan

Wajib Pajak sudah baik.

Hasil wawancara mengenai kemampuan AR dalam melaksanakan analisa data perpajakan Wajib Pajak sudah baik dapat dilihat dari hasil seperti yang diungkapkan oleh informan I sebagai Kepala Seksi Ekstensifikasi dan Penyuluhan sebagai berikut:

“Sudah baik dalam melakukan analisa data ,80% sudah baik”.

Ungkapan ini senada dengan informan II sebagai Kepala Seksi Pengawasan dan Konsultasi yang mengungkapkan sebagai berikut:

“Sudah cukup baik”.

Ungkapan informan III sebagai *Account Representative* yang mengungkapkan sebagai berikut:

“Sudah baik, walaupun ada yang perlu ditingkatkan karena terkait dengan terlalu banyak yang harus dilakukan analisa sehingga kemungkinan kurang maksimal tapi jika ada waktu yang lebih kemungkinan akan menghasilkan analisa yang sangat baik”.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan penelitian terhadap ketiga informan mengatakan kemampuan AR dalam melaksanakan analisa data perpajakan Wajib Pajak sudah baik.

Tabel 4.16
Uji Kredibilitas Sumber
Kemampuan AR Dalam Melaksanakan Analisa Data
Perpajakan Wajib Pajak Sudah Baik

No	Pertanyaan	Pernyataan		
		Informan 1	Informan 2	Informan 3
1	Kemampuan AR dalam melaksanakan analisa data perpajakan Wajib Pajak sudah baik	<i>Sudah baik</i>	<i>Sudah cukup baik</i>	<i>Sudah baik</i>

Sumber : Data Primer

Dari tabel uji kredibilitas sumber di atas menunjukkan bahwa setiap kemampuan AR dalam melaksanakan analisa data perpajakan Wajib Pajak sudah baik. Selanjutnya peneliti melakukan uji kredibilitas triangulasi teknik, berikut hasil uji kredibilitas teknik:

Tabel 4.17
Uji Kredibilitas Triangulasi Teknik
Kemampuan AR Dalam Melaksanakan Analisa Data
Perpajakan Wajib Pajak Sudah Baik

No	Pernyataan	Wawancara		Observasi		Dokumentasi	
		S	TS	S	TS	S	TS
1	Kemampuan AR dalam melaksanakan analisa data perpajakan Wajib Pajak sudah baik	√		√		√	

Sumber : Data Primer

S :Sesuai TS : Tidak Sesuai

Berdasarkan hasil tabel uji kredibilitas teknik di atas didapatkan hasil kesesuaian antara hasil observasi, wawancara dan dokumentasi mengenai kemampuan AR dalam melaksanakan analisa data perpajakan Wajib Pajak sudah baik

- h. Tindak lanjut keputusan banding yang telah diterima KPP, AR telah melakukan evaluasi hasil banding berdasarkan ketentuan/SOP yang berlaku.**

Hasil wawancara mengenai keputusan banding yang telah diterima KPP, AR telah melakukan evaluasi hasil banding berdasarkan ketentuan/SOP yang berlaku dapat dilihat dari hasil seperti yang diungkapkan oleh informan I sebagai Kepala Seksi Ekstensifikasi dan Penyuluhan sebagai berikut:

“Untuk diSeksi Eksten belum pernah menerima putusan banding, tetapi bagi AR di waskon galpot pasti telah ditindaklanjuti

karena harus diinput dan di pantau di SI DJP, jadi saya yakin mereka telah melaksanakan dengan baik, apakah itu bisa menjadi data atau tidak tergantung dari putusan bandingnya”.

Ungkapan ini senada dengan informan II sebagai Kepala Seksi

Pengawasan dan Konsultasi yang mengungkapkan sebagai berikut:

“Terkait dengan tindak lanjut putusan banding/keberatan , AR sudah menjalankan dan itu karena ada SOP nya, dengan melakukan tindak lanjut dalam bentuk putusan pelaksanaan keputusan banding, kesimpulannya jika ada keputusan banding maka AR telah menindaklanjuti sesuai ketentuan/SOP yang berlaku”.

Ungkapan informan III sebagai Account Representative yang

mengungkapkan sebagai berikut:

“AR harus segera melaksanakan keputusan banding dengan melakukan analisis / telaah karena sudah merupakan kewajibannya untuk menindaklanjuti dengan sebuah ketetapan setelah dilakukan analisis terhadap putusan banding tersebut”.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan penelitian terhadap ketiga informan mengatakan keputusan banding yang telah diterima KPP, AR telah melakukan evaluasi hasil banding berdasarkan ketentuan/SOP yang berlaku.

Tabel 4.18
Uji Kredibilitas Sumber
Keputusan Banding Yang Telah Diterima KPP,AR Telah
Melakukan Evaluasi Hasil Banding Berdasarkan
Ketentuan/SOP Yang Berlaku

No	Pertanyaan	Pernyataan		
		Informan 1	Informan 2	Informan 3
1	Keputusan banding yang telah diterima KPP, AR telah melakukan evaluasi hasil banding berdasarkan ketentuan/SOP	<i>Untuk diSeksi Eksten belum pernah menerima putusan banding, tetapi bagi AR di</i>	<i>AR telah menindaklanjuti sesuai ketentuan/SOP yang berlaku</i>	<i>Itu sudah menjadi kewajiban</i>

	yang berlaku	<i>waskon galpot pasti telah ditindaklanjuti karena harus diinput dan di pantau di SI DJP</i>		
--	--------------	---	--	--

Sumber : Data Primer

Dari tabel uji kredibilitas sumber di atas menunjukkan bahwa setiap keputusan banding yang telah diterima KPP, AR telah melakukan evaluasi hasil banding berdasarkan ketentuan/SOP yang berlaku. Selanjutnya peneliti melakukan uji kredibilitas triangulasi teknik, berikut hasil uji kredibilitas teknik:

Tabel 4.19
Uji Kredibilitas Triangulasi Teknik
Keputusan Banding Yang Telah Diterima KPP,AR Telah
Melakukan Evaluasi Hasil Banding Berdasarkan
Ketentuan/SOP Yang Berlaku

No	Pernyataan	Wawancara		Observasi		Dokumentasi	
		S	TS	S	TS	S	TS
1	Keputusan banding yang telah diterima KPP, AR telah melakukan evaluasi hasil banding berdasarkan ketentuan/SOP yang berlaku	√		√		√	

Sumber : Data Primer

S :Sesuai TS : Tidak Sesuai

Berdasarkan hasil tabel uji kredibilitas teknik di atas didapatkan hasil kesesuaian antara hasil observasi, wawancara dan

dokumentasi mengenai keputusan banding yang telah diterima KPP, AR telah melakukan evaluasi hasil banding berdasarkan ketentuan/SOP yang berlaku.

i. Kualitas/kompetensi yang dimiliki AR di KPP Pratama Yogyakarta sudah baik dan sesuai untuk mencapai tujuan kantor/organisasi.

Hasil wawancara mengenai kualitas/kompetensi yang dimiliki AR di KPP Pratama Yogya sudah baik dan sesuai untuk mencapai tujuan kantor/organisasi dapat dilihat dari hasil seperti yang diungkapkan oleh informan I sebagai Kepala Seksi Ekstensifikasi dan Penyuluhan sebagai berikut:

“Kualifikasi dan kemampuan AR Yogja levelnya A / baik ada juga yang sangat baik, disini AR nya bagus-bagus dan berkemampuan.Sudah memadai dan mampu untuk dapat mencapai tujuan organisasi”.

Ungkapan ini senada dengan informan II sebagai Kepala Seksi Pengawasan dan Konsultasi yang mengungkapkan sebagai berikut:

“Secara general kompetensi AR di KPP Pratama Yogya sudah cukup baik dalam rangka mencapai tujuan organisasi, apakah itu rencana organisasi, rencana penerimaan dan Indikator Kinerja Utama , artinya kualitas dan kompetensi yang dimiliki oleh AR di KPP Pratama Yogya sudah cukup baik dan bisa dipakai untuk mencapai tujuan organisasi dalam hal ini di KPP Pratama Yogyakarta”.

Ungkapan informan III sebagai Account Representative yang mengungkapkan sebagai berikut:

“Dari segi kualitas AR KPP Pratama Yogya sudah mumpuni, sudah cukup baik dan tidak perlu lagi diragukan kualitasnya.Peran

pimpinan akan sangat berperan dalam memaksimalkan kualitas AR untuk mencapai tujuan organisasi”.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan penelitian terhadap ketiga informan mengatakan kualitas/kompetensi yang dimiliki AR di KPP Pratama Yogya sudah cukup baik dan sesuai untuk mencapai tujuan kantor/organisasi.

Tabel 4.20
Uji Kredibilitas Sumber
Kualitas/Kompetensi Yang Dimiliki AR Di KPP Pratama
Yogyakarta Sudah Baik Dan Sesuai Untuk Mencapai Tujuan
Kantor/Organisasi

No	Pertanyaan	Pernyataan		
		Informan 1	Informan 2	Informan 3
1	Kualitas/kompetensi yang dimiliki AR di KPP Pratama Yogya sudah baik dan sesuai untuk mencapai tujuan kantor/organisasi	<i>Level A/baik</i>	<i>Sudah cukup baik</i>	<i>Sudah cukup baik dan tidak perlu di ragukan lagi</i>

Sumber : Data Primer

Dari tabel uji kredibilitas sumber di atas menunjukkan bahwa kualitas/kompetensi yang dimiliki AR di KPP Pratama Yogyakarta sudah baik dan sesuai untuk mencapai tujuan kantor/organisasi. Selanjutnya peneliti melakukan uji kredibilitas triangulasi teknik, berikut hasil uji kredibilitas teknik:

Tabel 4.21
Uji Kredibilitas Triangulasi Teknik
Kualitas/Kompetensi Yang Dimiliki AR Di KPP Pratama
Yogyakarta Sudah Baik Dan Sesuai Untuk Mencapai
Tujuan Kantor/Organisasi

No	Pernyataan	Wawancara		Observasi		Dokumentasi	
		S	TS	S	TS	S	TS
1	Kualitas/kompetensi yang dimiliki AR di KPP Pratama Yogy sudah baik dan sesuai untuk mencapai tujuan kantor/organisasi	√		√		√	

Sumber :DataPrimer

S :Sesuai TS : Tidak Sesuai

Berdasarkan hasil tabel uji kredibilitas teknik di atas didapatkan hasil kesesuaian antara hasil observasi, wawancara dan dokumentasi mengenai kualitas/kompetensi yang dimiliki AR di KPP Pratama Yogyakarta sudah baik dan sesuai untuk mencapai tujuan kantor/organisasi

j. Pelatihan/diklat pada para AR untuk meningkatkan kompetensinya.

Hasil wawancara pelatihan/diklat pada para AR untuk meningkatkan kompetensinya dapat dilihat dari hasil seperti yang diungkapkan oleh informan I sebagai Kepala Seksi Ekstensifikasi dan Penyuluhan sebagai berikut:

“Masih perlu, karena kompetensi itu tidak ada akhirnya, terutama kalau AR untuk kompetensi atau kemampuan untuk menganalisa data, kalau komunikasi sudah sangat baik”.

Ungkapan ini senada dengan informan II sebagai Kepala Seksi Pengawasan dan Konsultasi yang mengungkapkan sebagai berikut:

“Terlepas kompetensi AR di KPP Pratama Yogya sudah cukup baik, bahkan bisa dikatakan baik, bahkan beberapa AR bisa dikatakan sangat baik, namun demikian memang untuk menjaga ritme kompetensi tersebut bahkan meningkatkannya tetap diperlukan semacam pelatihan, diklat atau bahkan mungkin in house training , sharing season sedemikian rupa sehingga kemampuan mereka akan semakin terasa lebih tajam lagi terutama untuk proses intensifikasi perpajakan sehingga tujuan organisasi akan cepat terlaksana/terwujud”.

Ungkapan informan III sebagai Account Representative yang mengungkapkan sebagai berikut:

“Sudah banyak usulan untuk pelatihan peningkatan kompetensi. Pelatihan yang diperlukan 1. Pelatihan berkomunikasi yang efektif dan efisien serta negotiation yang baik dengan wajib pajak dalam hal bagaimana mengarahkan wajib pajak untuk melaksanakan kewajiban perpajakan sesuai ketentuannya, 2. Pelatihan penguasaan lapangan dan proses bisnis wajib pajak yang spesifik”.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan penelitian terhadap ketiga informan diperlukan pelatihan/diklat pada para AR untuk meningkatkan kompetensinya.

Tabel 4.22
Uji Kredibilitas Sumber
Pelatihan/Diklat Pada Para AR Untuk Meningkatkan
Kompetensinya

No	Pertanyaan	Pernyatakan		
		Informan 1	Informan 2	Informan 3
1	Diperlukan pelatihan/diklat pada para AR untuk meningkatkan kompetensinya	<i>Masih perlu untuk meningkatkan kompetensi</i>	<i>Perlu adanya pelatihan untuk meningkatkan kompetensi</i>	<i>Perlu adanya pelatihan</i>

Sumber : Data Primer

Dari tabel uji kredibilitas sumber di atas menunjukkan bahwa diperlukan pelatihan/diklat pada para AR untuk meningkatkan kompetensinya. Selanjutnya peneliti melakukan uji kredibilitas triangulasi teknik, berikut hasil uji kredibilitas teknik:

Tabel 4.23
Uji Kredibilitas Triangulasi Teknik
Pelatihan/Diklat Pada Para AR Untuk Meningkatkan
Kompetensinya

No	Pernyataan	Wawancara		Observasi		Dokumentasi	
		S	TS	S	TS	S	TS
1	Diperlukan pelatihan/diklat pada para AR untuk meningkatkan kompetensinya	√		√		√	

Sumber :DataPrimer

S :Sesuai TS : Tidak Sesuai

Berdasarkan hasil tabel uji kredibilitas teknik di atas didapatkan hasil kesesuaian antara hasil observasi, wawancara dan dokumentasi mengenai perlu pelatihan/diklat pada para AR untuk meningkatkan kompetensinya

k. Dukungan dari anggaran kantor yang tersedia juga berpengaruh terhadap peningkatan kualitas AR.

Hasil wawancara mengenai dukungan dari anggaran kantor yang tersedia juga berpengaruh terhadap peningkatan kualitas AR dapat dilihat dari hasil seperti yang diungkapkan oleh informan I sebagai Kepala Seksi Ekstensifikasi dan Penyuluhan sebagai berikut:

“Anggaran kantor berpengaruh. Kualitas AR itu ditunjang dengan turun ke lapangan, yang tentunya diperlukan biaya terutama untuk biaya transpot. Jadi anggaran kantor mempunyai hubungannya langsung signifikan dengan kualitas kerja AR”.

Ungkapan ini senada dengan informan II sebagai Kepala Seksi Pengawasan dan Konsultasi yang mengungkapkan sebagai berikut:

“Bagaimanapun juga untuk mencapai suatu tujuan diperlukan anggaran/dana, jadi anggaran kantor berpengaruh signifikan, berpengaruh nyata terhadap kualitas AR, misalnya IHT memerlukan biaya, usulan diklat juga memerlukan biaya, bahkan untuk hal-hal yang tidak terkait dengan peningkatan kompetensi, namun ada hubungannya dengan pencapaian kinerja, seperti kunjungan ke wajib pajak juga memerlukan biaya, jadi artinya anggaran kantor yang tersedia sangat berpengaruh terhadap kualitas AR”.

Ungkapan informan III sebagai Account Representative yang mengungkapkan sebagai berikut:

“Ada pepatah jawa “Jer Basuki Mowo Bea”, jadi anggaran diperlukan untuk peningkatan kualitas AR terkait dengan kegiatan pemantauan wajib pajak di lapangan, dengan anggaran yang cukup maka kinerja akan baik sehingga tujuan kantor akan mudah tercapai”.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan penelitian terhadap ketiga informan dukungan dari anggaran kantor yang tersedia juga berpengaruh terhadap peningkatan kualitas AR.

Tabel 4.24
Uji Kredibilitas Sumber
Dukungan Dari Anggaran Kantor Yang Tersedia Juga
Berpengaruh Terhadap Peningkatan Kualitas AR

No	Pertanyaan	Pernyataan		
		Informan 1	Informan 2	Informan 3
1	Dukungan dari anggaran kantor yang tersedia juga berpengaruh terhadap peningkatan kualitas	<i>Anggaran kantor berpengaruh terhadap kualitas AR</i>	<i>Bagaimana pun diperlukan anggaran dan</i>	<i>Dana berpengaruh untuk meningkatkan kualitas AR</i>

	AR		<i>berpengaruh terhadap kualitas AR</i>	
--	----	--	---	--

Sumber : Data Primer

Dari tabel uji kredibilitas sumber di atas menunjukkan bahwa dukungan dari anggaran kantor yang tersedia juga berpengaruh terhadap peningkatan kualitas AR. Selanjutnya peneliti melakukan uji kredibilitas triangulasi teknik, berikut hasil uji kredibilitas teknik:

Tabel 4.25
Uji Kredibilitas Triangulasi Teknik
Dukungan Dari Anggaran Kantor Yang Tersedia Juga
Berpengaruh Terhadap Peningkatan Kualitas AR

No	Pernyataan	Wawancara		Observasi		Dokumentasi	
		S	TS	S	TS	S	TS
1	Dukungan dari anggaran kantor yang tersedia juga berpengaruh terhadap peningkatan kualitas AR	√		√		√	

Sumber : Data Primer

S :Sesuai TS : Tidak Sesuai

Berdasarkan hasil tabel uji kredibilitas teknik diatas didapatkan hasil kesesuaian antara hasil observasi, wawancara dan dokumentasi mengenai dukungan dari anggaran kantor yang tersedia juga berpengaruh terhadap peningkatan kualitas AR.

1. Imbalan yang diberikan Negara kepada AR jika didasarkan pada kualitas dan beban kerja yang berat dengan segala resiko yang dihadapinya.

Hasil wawancara mengenai imbalan yang diberikan negara kepada AR jika didasarkan pada kualitas dan beban kerja yang berat dengan segala resiko yang dihadapinya dapat dilihat dari hasil seperti yang diungkapkan oleh informan I sebagai Kepala Seksi Ekstensifikasi dan Penyuluhan sebagai berikut:

“Imbalan yang diberikan cukup/ sudah sepadan tapi jangan disamakan semua(pinter goblok penghasilan sama) tapi harus disesuaikan dengan prestasi, yang diukur dengan berbagai variabel tidak hanya semata diukur dengan rupiah, bagi yang rupiah kurang bagus tapi kerjanya rajin itu harus dihargai atau diberikan reward dan sebaliknya bagi yang tidak baik juga mulai diterapkan punishment yang mendidik”.

Ungkapan ini senada dengan informan II sebagai Kepala Seksi Pengawasan dan Konsultasi yang mengungkapkan sebagai berikut:

“Secara normatif sudah cukup, tetapi jika dengan resiko tinggi yang dihadapi terutama tercapai / tidaknya tujuan organisasi itu diukur dengan tercapai atau tidaknya rencana penerimaan, artinya beban AR memang sangat berat, sejauh ini memang sudah cukup ideal tapi masih perlu peningkatan sebagai bentuk apresiasi apakah dari sisi penerimaan, mungkin dari sisi penerimaan yang tidak rutin berupa IPK, bonus dan sebagainya”.

Ungkapan informan III sebagai Account Representative yang mengungkapkan sebagai berikut:

“Sudah cukup untuk yang di KPP Pratama Yogya, tapi untuk di KPP lain dengan resiko beban yang lain dan kondisi yang berbeda belum tentu nilainya cukup misalnya daerah - daerah terpencil”.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan penelitian terhadap ketiga informan sudah cukup imbalan yang diberikan negara kepada AR jika didasarkan pada kualitas dan beban kerja yang berat dengan segala resiko yang dihadapinya.

Tabel 4.26
Uji Kredibilitas Sumber
Dukungan Dari Anggaran Kantor Yang Tersedia Juga
Berpengaruh Terhadap Peningkatan Kualitas AR

No	Pertanyaan	Pernyataan		
		Informan 1	Informan 2	Informan 3
1	Imbalan yang diberikan negara kepada AR jika didasarkan pada kualitas dan beban kerja yang berat dengan segala resiko yang dihadapinya	<i>Imbalan sudah cukup</i>	<i>Secara normatif sudah cukup</i>	<i>Sudah cukup untuk yang di KPP Pratama Yogya</i>

Sumber : Data Primer

Dari tabel uji kredibilitas sumber di atas menunjukkan bahwa imbalan yang diberikan negara kepada AR jika didasarkan pada kualitas dan beban kerja yang berat dengan segala resiko yang dihadapinya sudah cukup. Selanjutnya peneliti melakukan uji kredibilitas triangulasi teknik, berikut hasil uji kredibilitas teknik:

Tabel 4.27
Uji Kredibilitas Triangulasi Teknik
Imbalan Yang Diberikan Negara Kepada AR Jika Didasarkan
Pada Kualitas Dan Beban Kerja Yang Berat Dengan Segala
Resiko Yang Dihadapinya

No	Pernyataan	Wawancara		Observasi		Dokumentasi	
		S	TS	S	TS	S	TS
1	Imbalan yang diberikan negara kepada AR jika didasarkan pada kualitas dan beban kerja yang berat dengan segala resiko yang dihadapinya	√		√		√	

Sumber :DataPrimer

S :Sesuai TS : Tidak Sesuai

Berdasarkan hasil tabel uji kredibilitas teknik di atas didapatkan hasil kesesuaian antara hasil observasi, wawancara dan dokumentasi mengenai kahimbalan yang diberikan negara kepada AR jika didasarkan pada kualitas dan beban kerja yang berat dengan segala resiko yang dihadapinya sudah cukup.

4.4. Pembahasan

Berdasarkan hasil pengamatan peneliti di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Yogyakarta dan setelah dilakukan pengolahan data maka dihasilkan pembahasan data sebagai berikut :

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti didapatkan bahwa mengenai kualitas sumber daya manusia *Account Representative* (AR) di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Yogyakarta yaitu AR sudah melakukan pengawasan kepatuhan perpajakan wajib pajak sesuai dengan SOP nya, AR sudah melakukan bimbingan/himbauan dan konsultasi

teknis perpajakan kepada Wajib Pajak secara cukup baik, kemampuan setiap AR dalam berkomunikasi dengan Wajib Pajak sudah baik, AR sudah melakukan penyusunan profil Wajib Pajak secara benar, AR sudah melakukan analisis data Wajib Pajak / merekonsiliasi data Wajib Pajak dalam rangka intensifikasi, penguasaan dan implementasi atas peraturan-peraturan perpajakan sudah baik, kemampuan AR dalam melaksanakan analisa data perpajakan Wajib Pajak sudah baik, AR sudah melakukan evaluasi hasil banding berdasarkan ketentuan/SOP yang berlaku, kualitas/kompetensi yang dimiliki AR di KPP Pratama Yogya sudah baik dan sesuai untuk mencapai tujuan kantor/organisasi, diperlukan pelatihan/diklat pada para AR untuk meningkatkan kompetensinya, dukungan dari anggaran kantor yang tersedia juga berpengaruh terhadap peningkatan kualitas AR, imbalan yang diberikan negara kepada AR jika didasarkan pada kualitas dan beban kerja yang berat dengan segala resiko yang dihadapinya sudah cukup. Berdasarkan ringkasan hasil wawancara maka dapat disimpulkan bahwa kualitas sumber daya manusia *Account Representative* (AR) di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Yogyakarta dikatakan sudah baik.

Sumber daya manusia yang terampil dan memiliki kinerja yang tinggi sangat di perlukan di era globalisasi seperti sekarang ini, organisasi/ instansi pada masa sekarang menyadari bahwa produktivitas sumber daya manusia yang berkualitas adalah aset utama untuk mencapai tujuan. Hal ini didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh

Pinontoan, dkk (2015), yang mengatakan bahwa sumber daya yang berkualitas itu baik dari pihak pelaksana maupun pihak pemberi pelayanan dari segi kuantitas maupun kualitas yang memiliki kompetensi dibidangnya masing-masing.

Kualitas sumber daya manusia merupakan kunci pokok dari terwujudnya suatu tujuan. Tanpa disediakannya sumber daya manusia yang handal, maka suatu tujuan organisasi itu, dipastikan tidak akan tercapai. Sebab tercapainya sesuatu itu tergantung pada siapa yang menjalankan. Kalau saja yang menjalankannya itu tidak handal, maka dipastikan suatu tujuan itu akan tidak terealisasikan. Menurut Wiley (2002) dalam Sibagariang (2013) mendefinisikan bahwa “Sumber Daya Manusia merupakan pilar penyangga utama sekaligus penggerak roda organisasi dalam mewujudkan visi dan misi serta tujuan dari organisasi tersebut.

Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Indiati (2015) yang meneliti tentang strategi peningkatan kualitas sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja usaha kecil dan menengah, hasil penelitian ini didapatkan bahwa melalui teknik SAST, pelaksanaan diklat berbasis kebutuhan merupakan hal yang amat sangat penting dan sangat pasti memberikan pengaruh yang besar. Hal tersebut juga diperkuat dengan metode pengambilan keputusan AHP dimana diklat berbasis kebutuhan memiliki nilai analisis lebih tinggi dibanding alternatif yang lain. Diklat berbasis kebutuhan merupakan strategi prioritas untuk

peningkatan kualitas SDM sehingga akan berdampak pada tumbuhnya kinerja di UKM Manisan Cianjur.

Hasil di atas didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Anggraini (2016) yang meneliti tentang evaluasi pelaksanaan tugas *Account Representative (AR)* dalam sistem modernisasi perpajakan kantor pajak pratama, hasil penelitian ini didapatkan bahwa *Account Representative (AR)* sistem modernisasi di KPP Pratama Pasar Rebo berada di rentang 25,2-300 yang dikategorikan sangat baik.

Hasil di atas sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sibagariang (2013) yang meneliti tentang pengaruh kualitas pelayanan sumber data manusia, komunikasi, sarana pendukung dan komitmen organisasi terhadap kinerja SKPD, hasil penelitian ini didapatkan bahwa terdapat pengaruh kualitas pelayanan sumber daya manusia, komunikasi, sarana pendukung dan komitmen organisasi terhadap kinerja SKPD ditandai dengan nilai signifikan $<0,05$.

BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil evaluasi kualitas sumber adaya manusia *Account Representative* (AR) di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Yogyakarta didapatkan hasil bahwa:

1. *Account Representative* di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Yogyakarta sudah melakukan pengawasan kepatuhan perpajakan Wajib Pajak sesuai dengan SOP nya secara baiuk;
2. *Account Representative* di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Yogyakarta sudah melakukan bimbingan/himbauan dan konsultasi teknis perpajakan kepada Wajib Pajak secara cukup baik;
3. *Account Representative* di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Yogyakarta sudah melakukan penyusunan profil Wajib Pajak secara benar;
4. *Account Representative* di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Yogyakarta sudah melakukan analisis data Wajib Pajak/merekonsiliasi data Wajib Pajak dalam rangka intensifikasi secara baik.

Berdasarkan ringkasan hasil wawancara faktor-faktor yang menentukan kualitas AR maka dapat disimpulkan bahwa kualitas sumber daya manusia *Account Representative* (AR) di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Yogyakarta dikatakan sudah baik.

5.2. Saran

1. Masih perlu adanya pelatihan/diklat guna meningkatkan kemampuan/kompetensi yang dimiliki oleh *Account Representative* (AR) di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Yogyakarta;
2. Perlu adanya imbalan dalam bentuk lain kepada *Account Representative* (AR) selain yang berupa gaji dan tunjangan, misalnya dalam bentuk Insentif Prestasi Kerja (IPK), bonus maupun dalam bentuk lainnya mengingat beban dan resiko kerja yang sangat berat.
3. Jaminan keselamatan kerja kepada *Account Representative* dalam menjalankan tugas yang dibebankan harus benar-benar sebanding dengan resiko yang dihadapi, sehingga kinerja *Account Representative* akan benar-benar dapat maksimal.

STIE Widya Wivana
Jangan Plagiat

DAFTAR PUSTAKA

- Bungin Burhan, “*Penelitian Kualitatif*”, Jakarta: Prenada Media Group.
- Hasan (2013), Kelebihan dan Kekurangan Metode Wawancara dalam Penelitian. <http://www.masterjurnal.com/kelebihan-dan-kekurangan-metode-wawancara-dalam-penelitian/>. Diakses tanggal 19 Mei 2017, pukul 13.45 WIB.
- Keputusan Menteri Keuangan Nomor 98/KMK.01/2006 tentang *Account Representative* Pada Kantor Pajak Yang Telah Mengimplementasikan Organisasi Modern sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Keuangan No 79/PMK.01/2015 tentang *Account Representative* Pada Kantor Pelayanan Pajak.
- Peraturan Menteri Keuangan Nomor 234/PMK.01/2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Keuangan.
- Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025*.
- Rivai, Veithzal (2014), “*Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*”, Jakarta :Raja Grafindo Persada.
- Setyowati, Retno dan Mathori, Muhammad, 2016, “*Analisis Kualitas Sumber Daya Manusia di Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP)*”, Jurnal Riset Manajemen, Vol.3, No.2, Juli, 2016, 74-119.
- Siagian, S.P., (2004), “*Manajemen Stratejik*”, Bumi Aksara, Jakarta.
- Siti Kurnia Rahayu. 2010. *Perpajakan Indonesia*, Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sugiyono (2015), “*Memahami Penelitian Kualitatif*”, Bandung: CV Alfabeta.
- Pinontoan (2015). *Perencanaan Sumber Daya Manusia Rumah Sakit*. Jakarta: Pusat Kajian Ekonomi Kesehatan Fakultas Kesehatan Masyarakat.
- Sibagariang (2013). *Pengaruh kualitas sumber daya manusia, komunikasi, sarana pendukung dan komitmen organisasi terhadap kinerja SKPD*. Jurnal Universitas Padang.
- Indiati (2015) *Strategi Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Kinerja Usaha Kecil Dan Menengah*. Tesis Institut Pertanian Bogor.

Anggraini (2016) *Evaluasi Pelaksanaan Tugas Account Representative (AR) Dalam Sistem Modernisasi Perpajakan Kantor Pajak Pratama*. Jurnal Universitas Sanata Dharma.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat