

**BAB 4**

**ANALISIS IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PEMBENTUKAN  
*ACCOUNT REPRESENTATIVE* DAN PERMASALAHANNYA  
PADA KANTOR PELAYANAN PAJAK MADYA  
JAKARTA UTARA**

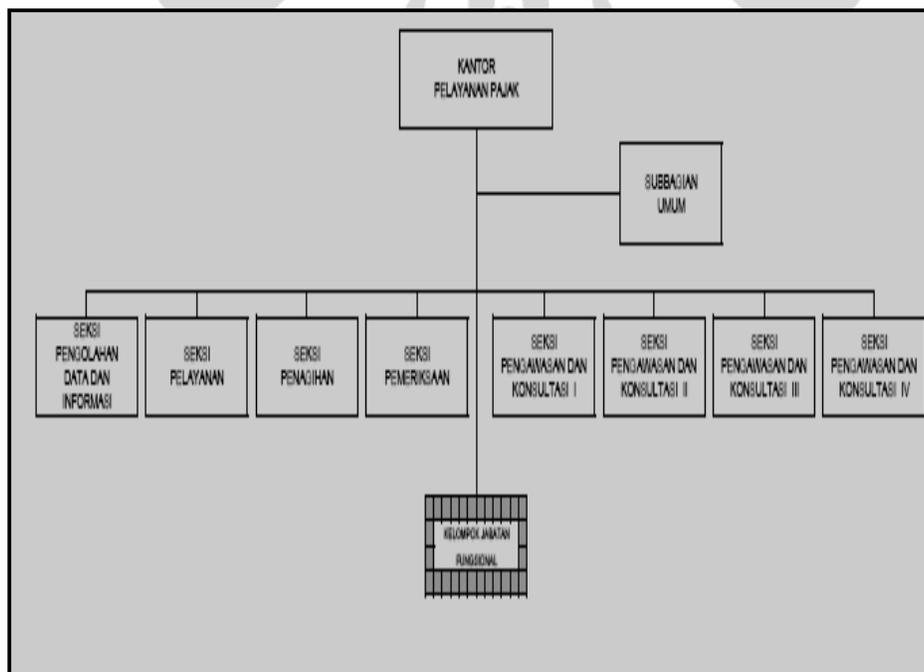
**4.1. Analisis Kesesuaian Implementasi Kebijakan *Account Representative* Pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Jakarta Utara Dengan Tujuan Awalnya**

Reformasi perpajakan membawa suatu perubahan yang signifikan, dimana sistem perpajakan yang sebelumnya sangat bergantung pada aturan dan pengawasan telah berubah menjadi lebih cepat tanggap dan berorientasi pada pelayanan yang didesain untuk membangun kepercayaan, dukungan dan saling menghargai (Siwiyati, 2009 : 6). Perubahan yang membawa kepada orientasi terhadap pelayanan tersebut telah melahirkan sebuah kebijakan untuk membentuk suatu fungsi yang dapat memberikan pelayanan secara total dan menyeluruh. Fungsi tersebut diisi oleh pegawai pajak yang diberikan tugas khusus yang pada awalnya dinamakan Staf Pendukung Pelayanan (SPP) yang kemudian dinamakan dengan *Account Representative*.

Kebijakan *Account Representative* (selanjutnya disingkat AR) dilaksanakan sesuai dengan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 98/KMK.01/2006 tanggal 20 Februari 2006 tentang *Account Representative* pada Kantor Pelayanan Pajak yang telah Mengimplementasikan Organisasi Modern. Sesuai dengan kebijakan yang dibuat tersebut, maka pembentukan *Account Representative* di setiap Kantor Pelayanan Pajak waktunya tidaklah sama. Hanya Kantor Pelayanan Pajak yang telah melaksanakan modernisasilah yang mulai memiliki *Account Representative* sebagai bagian dari unit kerjanya.

Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Jakarta Utara dibentuk berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor: 132/PMK.01/2006 tanggal 22 Desember 2006 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Pajak, sedangkan Saat Mulai Operasi (SMO) tanggal 09 April 2007. KPP Madya Jakarta Utara pertama kali dipimpin oleh Drs. Janri Manulang, M.B.A kemudian dilanjutkan oleh Djamarsen Sipayung, S.H., MPA., pada tanggal 09 Oktober 2008 yang masih menjabat hingga saat ini. Sejak awal berdirinya, KPP Madya Jakarta Utara telah mengimplementasikan organisasi modern sehingga didalam struktur organisasinya tidak lagi berdasarkan jenis pajak tetapi berdasarkan fungsi.

**Gambar 4.1 Struktur Organisasi Kantor Pelayanan Pajak Madya Jakarta Utara**



*\*Sumber: Lampiran V-1 Peraturan Menteri Keuangan No.132/PMK.01/2006 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Pajak. (www.pajak.go.id)*

KPP Madya Jakarta Utara mempunyai tugas melaksanakan penyuluhan, pelayanan, dan pengawasan Wajib Pajak di bidang Pajak Penghasilan, Pajak Pertambahan Nilai, Pajak Penjualan atas Barang Mewah, dan Pajak tidak langsung lainnya dalam wilayah wewenangnyanya berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku yaitu Wilayah Kotamadya Administratif Jakarta Utara dan Kabupaten Administratif Kepulauan Seribu.

Dalam melaksanakan tugasnya KPP Madya Jakarta Utara menyelenggarakan fungsi sebagai berikut:

1. Pengumpulan, pencarian dan pengolahan data, pengamatan potensi perpajakan, dan penyajian informasi perpajakan;
2. Penetapan dan penerbitan produk hukum perpajakan;
3. Pengadministrasian dokumen dan berkas perpajakan, penerimaan dan pengolahan Surat Pemberitahuan, serta penerimaan surat lainnya;
4. Penyuluhan perpajakan;
5. Pelaksanaan registrasi Wajib Pajak;
6. Penatausahaan piutang pajak dan pelaksanaan penagihan pajak;
7. Pelaksanaan pemeriksaan pajak;
8. Pengawasan kepatuhan kewajiban perpajakan Wajib Pajak;
9. Pelaksanaan konsultasi perpajakan;
10. Pelaksanaan intensifikasi;
11. Pembetulan ketetapan pajak;
12. Pelaksanaan administrasi kantor.

Sebagai instansi yang memberikan pelayanan kepada publik, maka KPP Madya Jakarta Utara memiliki motto: “Kepuasan Anda Prioritas kami”. Dari motto tersebut sudah sangat jelas bahwa yang menjadi tujuan utama adalah memberikan pelayanan yang dapat memberi kepuasan kepada Wajib Pajak. Dikatakan juga bahwa:

“KPP Madya Jakarta Utara akan berusaha semaksimal mungkin memberikan pelayanan yang terbaik kepada Wajib Pajak sehingga diharapkan Wajib Pajak atau *stakeholders*

merasa puas. Dengan demikian diharapkan Wajib Pajak atau stakeholders akan memenuhi kewajiban perpajakannya dengan baik dan benar yang pada akhirnya akan memudahkan kami dalam mengamankan penerimaan pajak.”

Selain motto tersebut, KPP Madya Jakarta Utara juga memiliki janji yang mengatakan: “Kami senantiasa memenuhi kepuasan anda dengan pelayanan maksimal”. Jika dilihat dari motto dan janji tersebut sudah sangat jelas bahwa prioritas utama adalah mengamankan penerimaan pajak dengan cara memberikan pelayanan yang terbaik sehingga dapat memberikan kepuasan yang membuat Wajib Pajak dengan sukarela memenuhi kewajiban perpajakannya.

Untuk mengetahui implementasi kebijakan *Account Representative* pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Jakarta Utara maka perlu dipahami terlebih dahulu latar belakang dan ruang lingkup *Account Representative* dipandang dari sisi Direktorat Jenderal Pajak yang kemudian dibatasi hanya pada KPP Madya Jakarta Utara. Karena banyaknya permasalahan yang terjadi seputar *Account Representative*, dipandang perlu untuk menganalisis implementasinya menurut tujuan awalnya dengan berlandaskan pada teori yang ada, kemudian melihat isi dari kebijakan tentang *Account Representative* tersebut sehingga dapat diperbandingkan dengan implementasinya.

Reformasi perpajakan yang dilakukan oleh Direktorat Jenderal Pajak telah dilakukan dalam beberapa tahap, dan reformasi yang dilakukan diantaranya adalah melakukan reformasi administrasi perpajakan yang oleh Hadi Purnomo disebutkan memiliki tujuan untuk meningkatkan kepatuhan perpajakan yang tinggi, meningkatkan kepercayaan masyarakat dan meningkatkan produktivitas aparat perpajakan. Untuk mengimplementasikan tujuan tersebutlah, maka dibentuk *Account Representative* yang bertugas memiliki prioritas untuk melayani kelompok Wajib Pajak yang tergolong relatif patuh, sehingga tingkat kepatuhan Wajib Pajak dapat dipertahankan bahkan dapat ditingkatkan (Purnomo, 2004 : 221).

Dengan demikian pembentukan *Account Representative* pada awalnya bertujuan untuk meningkatkan kepatuhan dari Wajib Pajak. Hal tersebut diperkuat oleh pernyataan Gunadi sebagai salah satu pihak yang dimintai pendapat pada saat formulasi kebijakan dilakukan, pernyataan tersebut dinyatakan dalam wawancaranya sebagai berikut:

“Pajak itu targetnya adalah penerimaan yang dipengaruhi oleh kepatuhan. Kepatuhan dibentuk oleh beberapa faktor, yang pertama adalah *enforcement* dan ternyata *enforcement* itu tidak bisa meng-*enforce* semua WP. Yang kedua adalah pendekatan *service excellent*, yaitu pemberian pelayanan dimana seseorang itu dilayani dengan baik juga yang menyangkut dengan hak-haknya dilayani dengan baik. Dan yang ketiga, ada kecenderungan dimana orang kalau hanya dilayani juga tidak akan meningkatkan kepatuhan. Maka ada kombinasi antara *service excellent* dengan random sampling untuk *enforcement* yang *strengent* sehingga ada suatu *deferred effect*-nya juga, karena kalau hanya sekedar dilayani orang cenderung tidak patuh, maka harus dibarengi dengan *enforcement* sebagai penegakan hukum. Melayani tapi tujuannya kepatuhan, jadi kalau kepatuhan atau penerimaan tidak tercapai maka akan dilakukan evaluasi kembali apakah telah sesuai atau tidak.”

Pernyataan tersebut sesuai dengan kebijakan yang tertuang dalam Keputusan Menteri Keuangan Nomor 98/KMK.01/2006 pasal 2 ayat 1(a) yang mengatakan bahwa tugas *Account Representative* adalah melakukan pengawasan kepatuhan perpajakan Wajib Pajak. Namun pengawasan tersebut tidak lagi semata-mata dilakukan dengan penegakan hukum (*enforcement*) tetapi juga dengan memberikan pelayanan prima (*service excellent*) kepada Wajib Pajak yang diharapkan dapat meningkatkan kepatuhan sehingga penerimaan pajakpun dapat meningkat.

Kebijakan yang ditetapkan oleh Pemerintah Indonesia banyak mengambil contoh dari negara-negara lain, seperti halnya kebijakan pembentukan *Account Representative* sebagai wujud reformasi administrasi yang juga mengambil contoh dari Belanda seperti yang diungkapkan oleh Profesor Gunadi dalam wawancaranya sebagai berikut:

“Konsepnya seperti di Belanda, dimana untuk perusahaan-perusahaan besar seperti Philips, Unilever dan perusahaan lainnya yang memiliki kontribusi besar terhadap penerimaan diterapkan model seperti orang bea cukai. Seperti terdapat semacam *counter* pajak di dalam perusahaan tersebut. Jadi setiap hari orang pajak berada di perusahaan itu dan setiap transaksi diawasi, sehingga AR mengetahui setiap transaksi yang dilakukan oleh perusahaan. Dengan demikian AR pura-pura melayani tetapi sebetulnya mengawasi seperti intelejen yang melekat kepada perusahaan. Gerak-gerik perusahaan diawasi oleh AR. Dan AR melekat pada perusahaan seperti pegawai dari perusahaan itu sendiri.

Perusahaan-perusahaan besar tersebut diawasi seluruh transaksinya karena bila perusahaan tersebut ada sedikit saja tindakan *avoiding* dapat berpengaruh terhadap penerimaan nasional. Jadi sebenarnya AR itu ada untuk mengawasi sehingga tidak perlu lagi dilakukan pemeriksaan sebab semua transaksi sudah diketahui. Tapi di Indonesia AR telah salah fungsinya dengan menjadi semacam *tax consultant* WP. Sehingga untuk kedepannya perlu diluruskan.”

Dalam awal pembentukan *Account Representative* konsep tersebut sebagian besar telah diterapkan. Hanya saja dalam mengadopsi suatu sistem kebijakan di negara lain tidak seluruhnya dapat di implementasikan di Indonesia yang disebabkan berbagai macam perbedaan. Bila konsep kebijakan tersebut berhasil dilakukan di Belanda, maka belum tentu konsep tersebut dapat dilakukan di Indonesia dengan sepenuhnya. Dalam kondisi demikian maka di Indonesia kebijakan mengenai pembentukan *Account Representative* dilakukan secara bertahap yang awalnya terbatas hanya kepada 100 Wajib Pajak Besar seperti yang dituliskan oleh Hadi Purnomo (2007:222).

Hal tersebut juga dikemukakan oleh Gunadi dalam wawancaranya yang mengatakan sebagai berikut:

“Wajib pajak dibedakan pada peranan penerimaan pajaknya, sehingga jika Wajib Pajaknya besar tentu penerimaannya besar. Seperti dalam konsep ABC Manajemen dimana perusahaan yang paling besar dan memiliki kontribusi yang besar terhadap penerimaan pajak maka akan lebih dilayani, baru kemudian yang dibawahnya. Berdasarkan pemikiran itulah maka dibentuk Kantor Pajak LTO, Madya dan Pratama. Dengan diberikan pelayanan yang lebih maka diharapkan

penerimaan juga akan semakin meningkat. Pemberian pelayanan ini berdasarkan tingkat Wajib Pajaknya.”

Di Indonesia, pembentukan *Account Representative* dilakukan secara bertahap yang diawali oleh KPP LTO. Konsep dasar dari pembentukan AR di KPP LTO dan Madya tersebut berbeda dengan konsep pembentukan *Account Representative* pada KPP Pratama. Namun ketiganya memiliki persamaan dalam cara untuk mewujudkan implementasinya yaitu dengan memberikan pelayanan prima kepada Wajib Pajak. Pemberian pelayanan yang dapat memberikan kepuasan kepada Wajib Pajak dapat menjadi nilai tambah sendiri bagi Direktorat Jenderal Pajak. Terlebih pelayanan yang diberikan tersebut diharapkan dapat membangun kepercayaan masyarakat kepada Direktorat Jenderal Pajak yang telah hilang selama ini.

Karena itu pelayanan merupakan kata kunci dalam peran yang dimiliki *Account Representative* pada Kantor Pelayanan Pajak, Waluyo menyatakan dalam wawancaranya sebagai berikut:

“Pembentukan AR merupakan suatu peran yang baik karena merupakan pelayanan langsung kepada WP yang berkaitan dengan proses perpajakannya, kewajiban perpajakannya, pemenuhan kewajiban perpajakan. Pelayanan itu ada bermacam-macam, untuk AR pelayanan berarti dia melakukan pelayanan, dia juga yang mengendalikan sehingga AR menjadi tulang punggung di Kantor Pelayanan Pajak. Pelayanan bermacam-macam ada yang bersifat administratif yang dilakukan di seksi pelayanan namun berdampak di seksi waskon sehingga harus diawasi. Jadi tergantung pada sisi pelayanan yang mana yang dimaksud.”

Pernyataan tersebut serupa dengan yang dikemukakan oleh Gunadi dalam wawancaranya sebagai berikut:

“Karena biar bagaimanapun AR adalah sebagai ujung tombak dari kantor pajak di dalam melaksanakan kewajiban perpajakan kepada WP. Jadi melayani untuk hak dan kewajibannya, atas kewajibannya berfungsi sebagai intelijen

yang mengawasi apakah telah sesuai dengan ketentuan atau belum sekaligus menjaga kepentingan negara bukan lagi kepentingan Konsultan Pajak.

AR bertugas untuk melayani kewajiban perpajakan Wajib Pajak, jangan sampai kewajiban perpajakannya itu disalahgunakan atau dihindari (dilaksanakan). Jadi melayani sesuai dengan aturan yang berlaku, melayani supaya Wajib Pajak patuh dalam melaksanakan kewajibannya, yang perlu diperhatikan adalah hak Wajib Pajak juga dibantu atau dilayani bukan hanya kewajibannya saja yang dilayani”.

Dari kedua pernyataan di atas yang merupakan fungsi dari *Account Representative* dapat disimpulkan bahwa *Account Representative* melayani hak Wajib Pajak dengan diimbangi melakukan pengawasan kewajiban perpajakannya. Dalam memberikan pelayanan diperlukan suatu kualitas pelayanan yang dapat memberikan kepuasan kepada Wajib Pajak. Sedangkan kualitas pelayanan tersebut bergantung pada sistem, teknologi dan manusia (Kottler, 1993 ; Spillane, 2008) yang mendukung pelayanan tersebut.

Indonesia yang memiliki sistem perpajakan *self-assesment*, belum dapat membuat fungsi-fungsi Wajib Pajak dalam sistem tersebut dapat berjalan dengan baik, hal ini dikarenakan adanya keengganan Wajib Pajak untuk berurusan dengan fiskus (Damayanti, 2004). Kondisi tersebut terjadi sejak sebelum dilakukannya reformasi birokrasi di Direktorat Jenderal Pajak, dimana sering disebut dengan ‘kebiasaan lama’ fiskus. Itupun diakui oleh pegawai pajak dan pihak lain yang sering melakukan interaksi dengan pegawai pajak.

Pernyataan dari internal Direktorat Jenderal Pajak yaitu Agus Sudiro Wibowo dalam wawancaranya mengatakan:

“Dulu sebelum modernisasi, pegawai pajak bekerja seakan dihadapkan dengan tombak yang ada di segala arah. Tekanan yang ada bukan dalam artian yang positif. Juga terdapat posisi-posisi dimana kemungkinan untuk kolusi dan sebagainya sangat besar.

Dalam kondisi yang demikian membuat tidak nyaman untuk bekerja. Kemudian pada tahun 2004, terdapat tes pengangkatan sebagai AR. Dimana pada saat itu bila dapat menjadi AR, maka akan ditempatkan di Jakarta karena kantor yang melakukan modernisasi baru dimulai di Jakarta, juga

mendapatkan tunjangan yang cukup tinggi. Sehingga orang-orang yang menjadi AR pada Kantor-kantor Pelayanan Pajak yang telah melakukan modernisasi meninggalkan kebiasaan-kebiasaan lama yang tidak baik.”

Sedangkan dari Wajib Pajak sendiri pernyataan mengenai keadaan tersebut dikemukakan oleh Robert Sutan dalam wawancaranya sebagai berikut:

“Pada masa sebelum reformasi, untuk berkonsultasi bertanya mengenai masalah peraturan, masalah kasus dan kendala dalam perpajakan selalu dipikir-pikir dulu karena takutnya apa yang diucapkan atau ditanyakan tersebut dicatat dan digunakan untuk mencari kelemahan di laporan keuangan kita. Jadi pada jaman dulu itu jika ingin mengetahui segala sesuatu yang berhubungan dengan permasalahan mau tidak mau harus baca buku atau bertanya kepada orang yang lebih tau mengenai perpajakan seperti konsultan pajak, dan itu berarti *cost* yang harus dikeluarkan karena tidak ada yang gratis. Dengan sistem setelah modernisasi ini dimana ada AR, kita jadi lebih enak untuk konseling, bertanya dengan tanpa rasa takut ataupun was-was.

Hal-hal yang membuat Wajib Pajak takut berhubungan dengan petugas pajak antara lain karena Wajib Pajak tersebut banyak melakukan kecurangan-kecurangan ataupun juga karena faktor trauma di masa lalu”.

Pernyataan tersebut juga didukung oleh Boedi dalam wawancaranya sebagai berikut:

“Dulu birokrasinya lebih sulit tetapi sekarang sudah lebih baik, terlebih pelayanan dari AR telah banyak membimbing dan membantu WP sehingga dari tidak tahu menjadi tahu. Sedangkan dulu Wajib Pajak bagaikan bahan ‘injakan’ yang walaupun benar tetap saja menjadi salah. Sekarang saya rasakan semakin lama semakin baik, karena sudah ada musyawarah, tukar pikiran dan diskusi dengan AR tersebut”.

Dari ketiga pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa masa sebelum reformasi adalah masa dimana pelayanan terhadap Wajib Pajak tidaklah menjadi suatu hal yang penting. Kepuasan Wajib Pajak bukanlah faktor yang dapat menentukan tingkat kepatuhan mereka sehingga tidak

menjadi pertimbangan dalam setiap kebijakan dan sistem yang berlaku. Namun dengan berjalannya waktu dan berkembangnya pola pikir masyarakat timbulah tuntutan untuk dilakukan perubahan dan perbaikan, supaya mendapatkan pelayanan yang baik sebagai timbal balik dari pajak yang telah mereka bayarkan.

Dari konsep *Account Representative* yang dibentuk tersebut diharapkan dapat memberikan kepuasan kepada Wajib Pajak yang membuat mereka menjadi patuh dan rela untuk membayar pajak sehingga penerimaan pajakpun dapat meningkat. Konsep tersebut dinyatakan oleh Herru Widiatmanti dalam wawancaranya sebagai berikut:

“Dari konsep ATO (*Australian Tax Office*) tentang bagaimana *tax compliance* itu dibangun, umumnya yang paling penting adalah bagaimana meningkatkan layanan yang didalamnya ada unsur edukasi, konseling dan segala unsur lainnya. Sehingga akan menurunkan biaya layanan (*cost*) dan ketika *cost* nya turun kepatuhan orang juga akan naik. Dan bila kepatuhan naik maka dia akan rela untuk membayar lebih banyak untuk penerimaan negara. Jadi berangkat dari teori, kalau pelayanan bagus, *compliance* juga akan bagus dan penerimaan akan naik dengan sendirinya”.

Jadi tujuan dari pembentukan *Account Representative*, semata-mata bukanlah untuk meningkatkan penerimaan tetapi untuk meningkatkan kepatuhan. Peningkatan penerimaan adalah target untuk jangka pendek sedangkan peningkatan kepatuhan Wajib Pajak merupakan target jangka menengah (Purnomo, 2007: 220) yang akan berdampak pada masa datang dan harus dicapai oleh Direktorat Jenderal Pajak. Namun hal tersebut belum sepenuhnya dipahami oleh seluruh jajaran pimpinan maupun pegawai pada Direktorat Jenderal Pajak sendiri. Hal ini terbukti dari adanya pergeseran skala prioritas dari peran dan fungsi *Account Representative* di tiap Kantor Pelayanan Pajak. Karena yang menjadi prioritas bukan lagi pelayanan yang dapat meningkatkan kepatuhan tetapi bagaimana mencapai target penerimaan pajak.

Kondisi tersebut telah merubah fungsi *Account Representative* untuk melayani menjadi *Account Representative* yang mengejar target

penerimaan. Itu terjadi bukan hanya pada satu KPP saja, tetapi pada seluruh KPP yang ada di Indonesia tidak terkecuali KPP Madya Jakarta Utara. Di dalam tugas dan fungsi dari *Account Representative* bahkan didalam kebijakan awal dari pembentukan *Account Representative* itu sendiri tidak pernah dikatakan bahwa *Account Representative* memiliki tugas untuk mengamankan penerimaan negara atau mencapai target penerimaan. Yang termasuk dalam salah satu uraian jabatan dari *Account Representative* adalah menyusun estimasi penerimaan pajak berdasarkan potensi pajak, perkembangan ekonomi dan keuangan.

Menurut Agus Sudiro Wibowo terdapat kesalahan dalam mengartikan tugas *Account Representative* tersebut, yang dinyatakan dalam wawancaranya sebagai berikut:

“AR mempunyai SOP Menyusun Estimasi Penerimaan, jadi bukan membebani AR dengan target penerimaan, tetapi menyusun estimasi per-WP itu berapa. Sebenarnya bila berdasarkan Urjab akan bersifat *bottom-up* tetapi yang terjadi sekarang ini adalah *top-down*. Target tersebut ditetapkan oleh DPR, menjadi target penerimaan pajak untuk DJP. Dari Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak dibagi ke Kantor Wilayah, dari Kantor Wilayah dibagi lagi untuk setiap Kantor Pelayanan Pajak. Pada Kantor Pelayanan Pajak ini dibagi ke Waskon dan dari Waskon akan dibagi kepada *Account Representative*. Pada pembagian dari Waskon kepada AR baru bersifat *bottom-up* untuk mem-*breakdown* target kantor. Namun yang terjadi sekarang tidak memperhitungkan kondisi riil tetapi hanya memperhitungkan sisi historical Wajib Pajak. Sehingga kondisi riilnya seringkali diabaikan. Dari target tahun lalu itulah yang menjadi dasar untuk mem-*breakdown* target yang dibebankan kepada AR tersebut. Yang menjadi kesalahan persepsi sekarang adalah bahwa AR dibebani target, persepsi itu muncul karena sistem *top-down* yang dilakukan. Sehingga semua itu menjadi beban, sedangkan di Urjabnya adalah menyusun estimasi bukan memenuhi target.”

Berdasarkan pengakuan dari seorang *Account Representative* dapat diketahui bahwa target penerimaan yang dibebankan kepada *Account Representative* menimbulkan permasalahan sendiri yang membuat *Account*

*Representative* tidak dapat bekerja sesuai dengan tugasnya untuk memberikan pelayanan yang memuaskan Wajib Pajak. Sehingga menerima komplain dari Wajib Pajak karena telah melebihi peran yang seharusnya. Hal ini dinyatakan oleh Liris Suryanto dalam wawancaranya sebagai berikut:

“Perlu diingat bahwa tugas AR yang pertama kali adalah memberikan pelayanan kepada WP, jadi kalau AR dibebankan target penerimaan maka itulah yang menjadi sumber permasalahannya. Karena dengan adanya kewajiban untuk mengamankan penerimaan, maka harus ada upaya dari AR tersebut. Upaya-upaya untuk pengamanan akan lebih kearah pengawasan, sudah ada complain dari WP yang mengatakan bahwa di “Pemeriksaan saja tidak seperti ini, hal ini jauh lebih dalam dari pemeriksaan”. Dalam penilaian atasan seperti Rapat Pimpinan dan sebagainya, masalah yang akan dibahas pertama kali adalah penerimaan. Jika penerimaan suatu Kantor Wilayah tidak tercapai akan dicari Kantor-kantor di dalam wilayah itu yang tidak dapat mencapai targetnya, di dalam kantor itu sendiri akan dicari AR mana yang tidak mampu mencapai targetnya. Dan AR yang targetnya tidak tercapai akan menjadi pesakitan yang posisinya selalu ditekan sehingga kemungkinan besarpun dapat mengganggu kinerja dari AR tersebut.”

Satu hal yang harus ditanamkan, bahwa keberhasilan Kantor Pelayanan Pajak Madya Jakarta Utara dalam memberikan kualitas pelayanan yang sesuai dengan harapan pelanggan dapat meningkatkan kepatuhan Wajib Pajaknya. Namun hal itu harus didukung dengan proses yang berkualitas, organisasi yang tepat, dan kepemimpinan yang kuat dalam komitmen (Budiono, 2003:154). Apabila *Account Representative* dalam menjalankan tugas dan fungsinya tersebut dibayangi oleh target penerimaan, maka kemungkinan besar tidak dapat memberikan pelayanan umum yang terbuka sesuai harapan pelanggan. Selain itu, *Account Representative* akan sulit untuk dapat memenuhi dimensi pelayanan seperti yang dikemukakan oleh Philip Kotler yaitu *knowing the customer*. Sedangkan customer dalam perpajakan itu sendiri adalah Wajib Pajak (*tax*

*payers*) yang telah melakukan pembayaran pajak yang digunakan untuk kepentingan negara.

*Account Representative* merupakan suatu konsep yang diambil dari negara lain yang berperan sebagai *taxpayers assistance* untuk dapat meningkatkan pelayanan kepada Wajib Pajak. Sesuai dengan tujuan reformasi administrasi perpajakan yaitu untuk meningkatkan kepatuhan Wajib Pajak (Purnomo, 2004), maka telah sangat jelas bahwa tujuan dari pembentukan *Account Representative* adalah pemberian pelayanan untuk meningkatkan kepatuhan Wajib Pajak. Dalam hubungan dengan kepatuhan maka smith (1987) seperti yang dituliskan kembali oleh LeBaube dan Vehorn (1992: 329) mengatakan bahwa:

*“...taxpayers’ perceptions of the quality of taxpayer assistance have an indirect affect on the level of compliance.”*

Selain itu juga disebutkan bahwa, berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Cox dan Risles (1990) diperoleh data yang kuat bahwa *assistance* memiliki efek untuk meningkatkan kepatuhan terhadap peraturan. Hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa:

*“The data strongly suggest that assistance does effect confidence by improving compliance with the law. More than 80 percent of the request for assistance provide individuals with information that will help them meet their obligation under the law.”*

Sebagaimana telah disebutkan pada Bab II, bahwa *obligation* (kewajiban) dari Wajib Pajak adalah membayar pajak. Apabila administrasi pajak telah memberikan pelayanan kepada Wajib Pajak berupa *assistance, information* dan *education*, kepatuhan Wajib Pajak terhadap kewajibannya pun akan meningkat yang juga meningkatkan penerimaan pajak. Penerimaan tidak akan meningkat jika tidak ada kepatuhan dari Wajib Pajak, baik itu Wajib Pajak besar ataupun kecil.

Kadang kala sulit bagi *Account Representative* untuk dapat melakukan dimensi pelayanan karena adanya sikap Wajib Pajak yang tidak mau terbuka dan cenderung untuk menutup-nutupi. Sikap tersebutpun

tidak sepenuhnya merupakan kesalahan Wajib Pajak, tetapi timbul karena adanya sistem dan manusia di dalam Direktorat Jenderal Pajak yang belum sepenuhnya mendapat kepercayaan dari masyarakat. Yang dikarenakan perbuatan yang telah dilakukan di masa lalu, seperti yang diidentifikasi oleh Thuronyi berdasarkan pengalamannya dalam melakukan poyek supervisi reformasi pajak sebagai Senior Counsel pada IMF yang menyatakan (Bentley, 2007: 264):

*“Corruption among tax officials, which he describes as ‘rampant in a number of developing and transition countries, with other countries occupying intermediate positions’; a lack of knowledge and competence of tax officials in understanding and applying the tax law; ...”*

Jadi ketidakpercayaan Wajib Pajak tersebut disebabkan adanya korupsi yang masih merajalela dan kurangnya pengetahuan dari petugas pajak terhadap peraturan yang berlaku. Dalam kondisi yang demikian membuat administrasi pajak menjadi sangat tidak efektif dalam operasionalnya. Untuk itulah dibentuk *Account Representative* sebagai wujud dari reformasi perpajakan dengan memberikan pelayanan yang tidak hanya memperhatikan kewajiban Wajib Pajak tetapi juga hak-haknya. Yang diharapkan dapat memberi dampak yang signifikan untuk masa-masa yang akan datang.

Berdasarkan analisis diatas, bila mengacu pada teori yang ada maka yang seharusnya menjadi tujuan dari pembentukan dari *Account Representative* adalah pelayanan dalam bentuk *assistance*, *information* dan *education* sebagaimana yang telah diterapkan oleh negara-negara lain seperti Jepang dan Australia serta Amerika Serikat. Dalam memberikan pelayanan tidak dapat dibarengi dengan pengawasan yang dapat menimbulkan keresahan bagi Wajib Pajak. Namun ketika *Account Representative* melakukan *assistance* dan memberikan *information* dan *education* kepada Wajib Pajak, maka secara tidak langsung *Account Representative* tersebut dapat mengetahui kegiatan dan kebutuhan dari Wajib Pajak yang membuat *Account Representative* mengenal Wajib Pajak

tersebut. Bila *Account Representative* sudah mengenal Wajib Pajaknya dengan baik, maka sudah menjadi suatu kewajiban juga bagi *Account Representative* untuk mengingatkan apabila Wajib Pajak melakukan kesalahan dalam pemenuhan kewajiban perpajakannya.

Dalam kondisi yang demikian, maka kebijakan mengenai pembentukan *Account Representative* pun perlu dikaji ulang agar tidak terjadi kebingungan dari implementor dan sasaran kebijakan tersebut. Adalah lebih baik apabila *Account Representative* memiliki tugas untuk memberikan pelayanan dengan memberikan *assistance, information* dan *education* dengan maksimal sehingga dapat meningkatkan kepatuhan Wajib Pajak. Sedangkan untuk fungsi pengawasan yang dilakukannya dapat dipisahkan menjadi suatu fungsi tersendiri yang dilakukan oleh bagian yang berbeda.

Sejalan dengan hal itu dan sesuai dengan motonya, KPP Madya Jakarta Utara saat ini sedang membangun kepercayaan dari Wajib Pajak dengan cara meningkatkan kualitas pelayanannya. Belum sepenuhnya tujuan dari pembentukan *Account Representative* tersebut dapat dipenuhi yang dikarenakan usia dari KPP Madya Jakarta Utara baru berjalan 3 tahun dan pelaksanaannya pun dipengaruhi oleh berbagai faktor baik dari internal dan eksternal KPP Madya Jakarta Utara. Faktor-faktor tersebut dapat menjadi penyebab timbulnya permasalahan dalam implementasi pembentukan *Account Representative* yang sesuai dengan tujuan awalnya.

#### **4.2. Analisis Permasalahan Yang Dihadapi Dalam Implementasi Kebijakan *Account Representative* Pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Jakarta Utara.**

Berdasarkan hasil analisis sebelumnya antara kesesuaian dalam implementasi Kebijakan pembentukan *Account Representative* dengan tujuan dari kebijakan tersebut terdapat ketidak sesuaian. Ketidak sesuaian tersebut tentunya disebabkan dengan adanya permasalahan yang timbul

selama masa implementasi sehingga tujuan untuk meningkatkan pelayanan kepada Wajib Pajak belum sepenuhnya dapat dicapai. Permasalahan-permasalahan yang terjadi tersebut harus segera ditindaklanjuti agar tidak berdampak buruk terhadap kepuasan Wajib Pajak yang mempengaruhi kepatuhannya dan dapat berakibat terhadap penerimaan dari Wajib Pajak tersebut.

Dalam mengimplementasikan kebijakan *Account Representative* seharusnya lebih memperhatikan apa yang menjadi tujuan utama dari kebijakan tersebut dan kelompok yang menjadi sasarannya. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada KPP Madya Jakarta Utara diketahui terdapat beberapa permasalahan yang berhubungan dengan implementasi kebijakan tersebut. Dalam melakukan penelitian, analisis dilakukan dengan membaginya kedalam beberapa faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan dengan memakai teori dari George C. Edwards III (1980). Terdapat empat variabel yang mempengaruhi implementasi kebijakan tersebut, yaitu komunikasi, sumberdaya, disposisi dan struktur birokrasi.

### **1. Kurangnya Sumber Daya Manusia**

Sebagaimana telah dikemukakan bahwa pembentukan *Account Representative* memiliki tujuan yang sangat luas. Bila mengadopsi dari contoh yang ada pada negara lain baik itu Belanda maupun Australia maka di Indonesia implementasinya lebih luas lagi. Dalam implementasinya terdapat permasalahan kurangnya Sumber Daya Manusia (SDM) yang disebabkan oleh jumlah *Account Representative* dan profesionalitasnya.

Reformasi administrasi perpajakan yang ditandai dengan modernisasi Kantor Pelayanan Pajak diawali dengan 100 (seratus) Wajib Pajak Besar yang dilayani secara khusus dengan didirikannya Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar (*Large Taxpayers Office*). Kemudian dilakukan kepada beberapa Kantor Pelayanan Pajak lainnya baik untuk tingkat Madya maupun Pratama.

KPP Madya Jakarta Utara yang dibentuk pada tahun 2006 dan mulai beroperasi pada tahun 2007 didirikan setelah era modernisasi perpajakan. Dengan demikian KPP Madya Jakarta Utara ini telah mengimplementasikan kebijakan pembentukan *Account Representative* karena merupakan kantor pajak yang struktur organisasinya berdasarkan fungsi bukan jenis pajak lagi. Pada awalnya KPP Madya Jakarta Utara menangani 377 Wajib Pajak besar jenis badan dalam skala regional (lingkup Kantor Wilayah) Jakarta Utara. Jumlah Wajib Pajak untuk suatu KPP Madya ditetapkan oleh Direktur Jenderal Pajak, dan pada KPP Madya Jakarta Utara jumlah Wajib Pajaknya ditetapkan berdasarkan Keputusan Dirjen Pajak Nomor KEP-58/PJ/2007 tanggal 29 Maret 2007. Namun dalam perkembangannya hingga akhir tahun 2009 jumlah Wajib Pajak yang dilayani oleh KPP Madya Jakarta Utara meningkat sangat drastis hingga mencapai 916 Wajib Pajak.

Pada KPP Madya Jakarta Utara terdapat 4 (empat) Seksi Pengawasan Konsultasi dengan jumlah *Account Representative* antara 7 – 8 orang per Seksi. Dengan jumlah *Account Representative* sebanyak kurang lebih 30 orang, apabila jumlah Wajib Pajaknya adalah 377 maka tiap *Account Representative* akan memiliki tanggung jawab terhadap 10 – 15 Wajib Pajak badan. Dengan bertambahnya jumlah Wajib Pajak pada KPP Madya tersebut, tentu juga akan merubah jumlah Wajib Pajak yang ditangani oleh *Account Representative* yaitu menjadi 30 – 35 Wajib Pajak untuk setiap *Account Representative*.

Dengan demikian dapat dilihat bahwa pada awal dibentuknya KPP Madya Jakarta Utara, *Account Representative* memiliki beban kerja sesuai dengan yang ditetapkan di dalam Keputusan Menteri Keuangan Nomor 98/KMK.01/2006 Pasal 2 ayat 3 yang mengatakan bahwa jumlah *Account Representative* pada setiap Seksi Pengawasan dan Konsultasi ditetapkan berdasarkan hasil analisis organisasi dan beban kerja paling banyak 10 (sepuluh) orang. Pada tahun 2009 jumlah tersebut terus bertambah dan mengakibatkan implementasi terhadap fungsi *Account Representative* tidak dapat berjalan dengan tepat. Hal ini dapat diketahui dari hasil

wawancara dengan Djamarsen Sipayung yang merupakan Kepala Kantor dari KPP Madya Jakarta Utara dalam wawancaranya yang menyatakan:

“...idealnya mungkin satu AR hanya cukup menangani 10-15 WP saja. Dengan demikian jumlah AR seharusnya ditambah sesuai dengan jumlah WP.”

Perbandingan antara jumlah *Account Representative* dengan jumlah Wajib Pajak yang harus dilayani pada KPP Madya Jakarta Utara pada tahun 2010 ini telah jauh dari yang dinamakan ideal. Seorang *Account Representative* akan dapat bekerja secara maksimal dalam memberikan pelayanan yang memuaskan kepada Wajib Pajak apabila memenuhi jumlah yang ideal dengan Wajib Pajak yang ditanganinya. Jumlah Wajib Pajak yang terlalu banyak pada seorang *Account Representative* dapat mempengaruhi kinerja *Account Representative* yang dapat berdampak terhadap pelayanan yang diberikannya. Kondisi tersebut juga dinyatakan oleh Kokoh Widi Nugroho yang merupakan *Account Representative* di KPP Madya Jakarta Utara dalam wawancaranya sebagai berikut:

“...kondisi di KPP Madya, jumlah WP yang menjadi kewenangan AR hanya 30-35 orang per AR, namun sebagian besar WP selalu aktif berinteraksi dengan AR-nya. .... rata-rata WP nya aktif dalam penyetoran, konsultasi dan minta dilayani. Otomatis itu akan menambah jam kerja dari AR, disatu sisi peraturan pajak sangat dinamis, jadi tidak semua AR akan bisa mengikuti peraturan perpajakan. Menurut saya hal itu sangat manusiawi, karena pekerjaan AR yang banyak dan dilain sisi peraturan pajak terus-menerus *ter-up-date*...”

Selain itu Waluyo dalam wawancaranya juga menyatakan bahwa seorang *Account Representative* harus profesional dalam menjalankan tugasnya. Pernyataan dalam wawancara tersebut adalah sebagai berikut:

“AR harus bekerja secara professional dan memiliki pengetahuan yang sesuai dengan yang dibutuhkan. Maka perlu dilakukan upaya peningkatan professional SDM dengan berbagai macam cara yang dilakukan misalnya melaksanakan In House Training (IHT) misalnya bidang

analisa laporan keuangan dan berbagai macam lainnya. Ini baru meng-*cover* untuk masalah profesionalisme.”

Sedangkan dari hasil wawancara dari salah satu konsultan pajak pada KPP Madya Jakarta Utara terdapat pernyataan bahwa *Account Representative* belum sepenuhnya menguasai peraturan yang berlaku. Pernyataan tersebut terdapat dalam wawancara dengan Agustin sebagai berikut:

“AR masih sering tidak dapat menjawab pertanyaan mengenai permasalahan Wajib Pajak maupun peraturan yang berlaku.”

Profesionalitas yang dimiliki oleh seorang *Account Representative* sangat berkaitan erat dengan tingkat pendidikan dan pemahaman terhadap peraturan yang berlaku. Dalam kebijakan pembentukan *Account Representative* tersebut yang menjadi syarat pendidikan minimal bagi seorang *Account Representative* sesuai dengan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 98/KMK.01/2006 tanggal 20 Februari 2006 tentang *Account Representative* pada Kantor Pelayanan Pajak yang telah Mengimplementasikan Organisasi Modern adalah lulus pendidikan Formal paling rendah Diploma III. Namun dalam perkembangannya dikarenakan kebutuhan yang mendesak dan kurangnya sumber daya manusia yang memenuhi standar pendidikan tersebut, maka terjadi penurunan standar pendidikan minimal untuk dapat diangkat menjadi seorang *Account Representative* pada KPP Pratama yang diatur dalam Peraturan Menteri Keuangan Nomor 68/PMK.01/2008 tentang Perubahan atas Keputusan Menteri Keuangan Nomor 98/KMK.01/2006 tanggal 20 Februari 2006 tentang *Account Representative* pada Kantor Pelayanan Pajak yang telah Mengimplementasikan Organisasi Modern. Dalam Pasal 3A kebijakan tersebut dikatakan bahwa terdapat pengecualian dari pasal 3, pegawai dapat diangkat sebagai *Account Representative* pada KPP Pratama apabila memenuhi persyaratan pendidikan paling rendah SLTA.

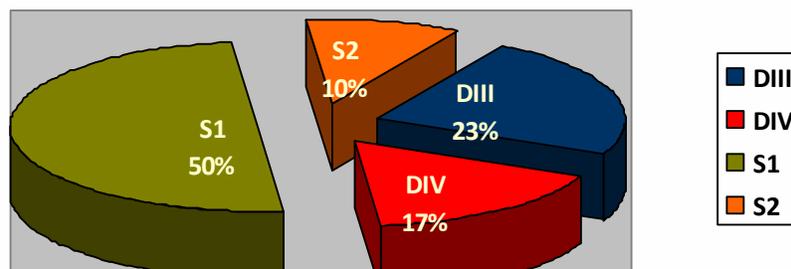
Penurunan standar pendidikan tersebut hanya diperuntukkan untuk KPP Pratama, dimana profesionalitas tidak lagi dipandang penting oleh Direktorat Jenderal Pajak karna kebutuhan *Account Representative* pada KPP Pratama tidaklah sekompleks di KPP Madya. Berbeda dengan KPP Pratama, maka pada KPP Madya Jakarta Utara bila dilihat dari pendidikannya maka diperoleh data sebagai berikut:

Tabel 4.1. Tingkat Pendidikan Account Representative KPP Madya Jakarta Utara

Tingkat Pendidikan <i>Account Representative</i>		
Pendidikan	Jumlah	%
D III	7	23%
D IV	5	17%
S 1	15	50%
S 2	3	10%
Jumlah	30	

\*Sumber : diolah oleh peneliti

Grafik 4.1. Tingkat Pendidikan Account Representative KPP Madya Jakarta Utara



\*Sumber : Data KPP Madya Jakarta Utara yang diolah oleh penulis

Dari tingkat pendidikannya, *Account Representative* di KPP Madya Jakarta Utara telah memenuhi standar pendidikan minimal untuk seorang *Account Representative*. Dimana pendidikan terendah adalah DIII sebanyak 23% dari jumlah *Account Representative* yang ada. Untuk tingkat pendidikan S1 jauh lebih banyak dari yang lainnya, bila mengacu pada tingkatannya maka S1 dan DIV berada pada tingkat pendidikan yang sama. Sebagian besar *Account Representative* tersebut memiliki tingkat pendidikan yang lebih tinggi dari standar minimal. Data tersebut mencerminkan tingkat profesionalitas dari *Account Representative* di KPP Madya Jakarta Utara bila ditinjau dari tingkat pendidikannya, seharusnya sudah cukup tinggi.

Faktor kedua yang mempengaruhi profesionalitas dari *Account Representative* adalah pengetahuan terhadap peraturan yang berlaku, jadi tidak hanya dilatarbelakangi oleh tingkat pendidikan saja. *Account Representative* sering kali tidak dapat memahami peraturan yang berlaku, semata-mata bukan karena tingkat pendidikannya. Hal ini seringkali dikarenakan aturan yang dikeluarkan tersebut kurang jelas karena seringkali menimbulkan interpretasi yang berbeda-beda. Seperti yang dinyatakan oleh Boedi dalam wawancaranya sebagai berikut:

“Kemampuan tiap AR di setiap Kantor Pajak berbeda-beda dan itu tergantung dari pengetahuan yang dimiliki oleh AR tersebut. Karena perbedaaan itulah seringkali masih terjadi penafsiran yang berbeda terhadap satu ketentuan/peraturan yang sama.”

Terdapat persamaan antara pernyataan Wajib Pajak tersebut dengan pernyataan dari Liris Suryanto sebagai *Account Representative* dalam wawancaranya sebagai berikut:

“...aturan yang kurang jelas sehingga menimbulkan begitu banyak interpretasi juga pengetahuan yang kurang dari pimpinan maupun AR yang ada.”

*Account Representative* yang tidak mengikuti perkembangan peraturan perpajakan sehingga memiliki pengetahuan yang kurang ataupun interpretasi yang tidak tepat terhadap sebuah peraturan akan membuat fungsi dari *Account Representative* itu tidak dapat berjalan sebagaimana yang diharapkan dan bertentangan dengan syarat profesionalisme yang berkaitan dengan *knowledge* yang mensyaratkan untuk menguasai ketentuan perpajakan, menguasai seluruh jenis pajak dan menguasai teknologi informasi (Rahayu, 2010). Selain itu juga bertentangan dengan tanggung jawab *Account Representative* untuk menginformasikan semua perubahan peraturan.

Seperti yang sudah dituliskan sebelumnya pada Bab II dan pada pembahasan awal, bahwa pelayanan yang harus diberikan oleh *Account Representative* adalah memberikan informasi yang memiliki karakteristik terdapat standarisasi yang dapat digunakan dalam segala kondisi atau kasus yang terjadi.

## **2. Kurangnya Komunikasi antara atasan dengan *Account Representative* dan antara *Account Representative* dengan Wajib Pajak**

Setiap kebijakan yang dibuat tentunya harus dikomunikasikan agar tujuan dan sasaran kebijakan tersebut dapat tersampaikan secara tepat kepada kelompok sasarannya, sehingga dapat mengurangi distorsi implementasi. Kebijakan *Account Representative* yang memiliki tujuan untuk meningkatkan pelayanan kepada Wajib Pajak dan sasaran untuk meningkatkan kepatuhan Wajib Pajak tidak terkomunikasikan dengan baik dikarenakan adanya target penerimaan yang harus dipenuhi. Mengamankan penerimaan berbeda dengan memenuhi target penerimaan, tanggung jawab *Account Representative* adalah mengamankan penerimaan pajak bukan memenuhi target penerimaan. Dengan demikian terdapat distorsi implementasi dari kebijakan tersebut.

Mengamankan penerimaan negara, dapat diartikan sebagai tindakan yang dilakukan untuk menjaga agar Wajib Pajak membayarkan apa yang menjadi kewajiban perpajakannya kepada negara sesuai dengan aturan yang berlaku. Contohnya seperti dalam hal terjadi tunggakan pajak dari Wajib Pajak yang tidak mau melaksanakan kewajibannya dengan benar, maka sudah seharusnya petugas pajak melakukan tindakan agar kewajiban tersebut segera dilaksanakan karena dapat mengganggu penerimaan negara. Sedangkan mencapai target penerimaan berarti tindakan yang dilakukan berdasarkan target yang ditentukan bukan potensi yang ada. Dalam hal ini bisa saja Wajib Pajak telah memenuhi seluruh kewajiban perpajakannya tetapi karena *Account Representative* tersebut harus mencapai target, maka terdapat kemungkinan dilakukannya tindakan yang dapat merugikan Wajib Pajak dalam artian mencari kesalahan Wajib Pajak. Sebagaimana pernyataan Fidel dalam wawancaranya sebagai berikut:

“Dalam melayani AR harus benar-benar melayani, jangan mencari-cari kesalahan dari laporan Wajib Pajak. Contohnya, pelaporan SPT PPN oleh Wajib Pajak yang sebelum diterima oleh Seksi Pelayanan harus diperiksa oleh AR, tiba-tiba saja banyak kesalahannya padahal oleh AR yang sebelumnya tidak ada masalah apa-apa.”

Penggunaan bahasa dalam mengkomunikasikan suatu kebijakan dapat memiliki dampak yang sangat besar. Bila salah dalam mengkomunikasikannya maka dapat mempengaruhi implementasi dari kebijakan tersebut. Komunikasi yang baik harus dimiliki bukan hanya oleh *Account Representative*, tetapi juga oleh seluruh jajaran petugas pajak baik dari pimpinan tertinggi hingga pelaksana. Pembuat kebijakan-pun harus dapat mengkomunikasikan kebijakan tersebut dengan tepat, karena yang paling mengetahui maksud dan tujuan dari suatu kebijakan adalah mereka yang terlibat dalam perumusan kebijakan hingga implementasinya.

Di KPP Madya Jakarta Utara, komunikasi merupakan faktor yang dapat mendukung keberhasilan dari implementasi kebijakan pembentukan *Account Representative*. Kurangnya pemahaman pimpinan akibat

komunikasi yang salah dari pembuat kebijakan dapat mengakibatkan ketidakpuasan dari *Account Representative* yang berdampak terhadap kinerjanya. Pernyataan datang dari Liris Suryanto dalam wawancaranya sebagai berikut:

“...adanya ketidak konsistenan dari pimpinan termasuk Kasie Waskon sendiri, berhubungan dengan adanya pekerjaan-pekerjaan yang diberikan kepada AR diluar dari SOP yang ada. Untuk mengatasi hal tersebut diperlukan komunikasi antara pimpinan dengan bawahan dan bagaimana caranya dapat mengatur pekerjaan itu sehingga dapat dilaksanakan dengan baik. Ada suatu pekerjaan yang tidak ada SOP-nya di semua seksi, dan pada akhirnya akan ditugaskan kepada AR untuk melaksanakannya. Karena AR yang menangani penerimaan dan yang menangani WP di Kantor Pelayanan Pajak tersebut.”

Pimpinan sebuah organisasi akan sangat memberi pengaruh dalam menentukan arah implementasi suatu kebijakan. Hal ini juga dibenarkan oleh Agus Sudiro Wibowo dalam wawancaranya sebagai berikut:

“Beban kerja AR yang terlalu berat yang merupakan pengawas dan konselor, sehingga tingkat stress AR cukup tinggi. Dan beban kerja yang berat itu banyak juga berhubungan dengan penerimaan, dimana tugas AR juga lebih kearah penerimaan dari pada pelayanan. Hal ini juga dikarenakan pemimpin yang ada, sehingga sebelumnya memang yang ditingkatkan adalah pelayanan tetapi kemudian seiring dengan perubahan pimpinan maka yang lebih diutamakan adalah bagaimana mencapai penerimaan yang telah ditargetkan.”

Komunikasi di dalam intern Direktorat Jenderal Pajak menjadi sangat penting dalam implementasi kebijakan pembentukan *Account Representative*. Pelayanan terhadap Wajib Pajak juga sangat dipengaruhi oleh kemampuan berkomunikasi dari petugas pajak terlebih *Account Representative* sebagai ujung tombak dari KPP Madya Jakarta Utara. Peran dari komunikasi dalam meningkatkan pelayanan kepada Wajib

Pajak juga dikemukakan oleh Agus Sudiro Wibowo dalam wawancaranya sebagai berikut:

“Ini antara penting dan tidak penting, karena yang terpenting adalah bagaimana menginformasikan suatu peraturan ke Wajib Pajak. Tugas AR sebagai konselor yang memberikan konsultasi dan bimbingan kepada Wajib Pajak akan sangat membutuhkan komunikasi yang baik. Bila *skill* AR mengenai perpajakan telah cukup, maka perlu ditambah kemampuan komunikasi yang baik. Jadi sifatnya adalah *supporting* dalam mengkonsultasikan aturan yang ada. Wajib Pajak berhak untuk menikmati pelayanan yang baik, karena mereka merupakan pembayar pajak.”

Dalam teori George C. Edwards III (1990) dikemukakan bahwa komunikasi merupakan sarana untuk mentransmisikan tujuan dan sasaran kebijakan kepada kelompok sasaran (*target group*) sehingga akan mengurangi distorsi implementasi. Kurangnya komunikasi akan menyebabkan terjadinya distorsi dalam implementasi kebijakan. Seperti halnya kebijakan pembentukan *Account Representative* ini, kurangnya komunikasi dari perumus kebijakan dan pimpinan membuat pelaksanaannya tidak sesuai dengan tujuan awal pembentukannya dalam memberikan pelayanan.

Seorang *Account Representative* juga dituntut untuk memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik agar dapat memberikan pelayanan yang maksimal dalam memberikan kepuasan terhadap Wajib Pajak. Seperti yang dikatakan oleh LeBaube dan Vehorn (1992: 321) bahwa dalam berkomunikasi harus dipastikan bahwa tamu (Wajib Pajak) mengerti dan dapat menggunakan informasi yang digunakan.

*Account Representative* KPP Madya Jakarta Utara masih perlu mendapatkan pelatihan mengenai komunikasi yang baik sehingga dapat menyampaikan informasi dengan tepat. Dengan demikian komunikasi yang baik juga harus didukung dengan pengetahuan yang tepat terhadap peraturan perpajakan yang berlaku.

### 3. Disposisi yang berhubungan dengan kepribadian *Account Representative* yang tidak sesuai dengan syarat jabatannya

Kebiasaan dari suatu organisasi akan berpengaruh terhadap implementasi kebijakan yang telah ditetapkan. Watak dan karakteristik yang dimiliki oleh seseorang tidak semuanya dapat diterima untuk dapat diangkat sebagai *Account Representative*. Didalam persyaratan pengangkatan untuk seorang *Account Representative* pada Keputusan Menteri Keuangan Nomor 98/KMK.01/2006 tidak disebutkan syarat lain selain pendidikan minimal dan golongan. Sedangkan seorang *Account Representative* merupakan *liason officer* bagi Wajib Pajak yang membutuhkan bukan hanya *knowledge* tertentu tetapi juga *skill* dan *attitude* yang dapat mendukung pelaksanaan pekerjaannya.

Untuk *softskill*nya seorang *Account Representative* diharapkan memiliki *softskill* seperti yang dinyatakan oleh Djamarsen Sipayung dalam wawancaranya sebagai berikut:

“Untuk *softskill*-nya, seorang *Account Representative* harus tanggap, ramah, rendah hati (dalam artian jangan di atas tetapi menjadi pelayan), tidak mudah marah, emosional dan *fully cooperative*. *Account Representative* juga harus sadar bahwa mereka ada untuk memberikan pelayanan memuaskan kepada Wajib Pajak.”

Sedangkan *attitude* yang dituntut dari seorang *Account Representative* diantaranya adalah proaktif, inovatif, kreatif, komunikatif dan responsive (Pandiangan, 2007: 29). Untuk *Account Representative* di KPP Madya Jakarta Utara syarat tersebut telah 70% memenuhi apa yang dinamakan ideal seperti yang dinyatakan oleh Djamarsen Sipayung dalam wawancaranya sebagai berikut:

“Dalam hal ini mereka sudah oke, tetapi belum sepenuhnya memenuhi seperti yang kita inginkan yaitu apa yang dikatakan ideal sebelumnya, masih perlu waktu untuk mencapainya. Jadi kurang lebih baru 70% dari dikatakannya ideal untuk seorang *Account Representative* di Kantor Pelayanan Pajak Madya Jakarta Utara.”

Keberhasilan dari suatu implementasi kebijakan sangat tergantung dari kepribadian atau karakter dari implementornya dalam hal ini *Account Representative*. Bila *Account Representative* tersebut memiliki kepribadian dan kebiasaan yang kurang baik maka dapat mempengaruhi pelayanan terhadap Wajib Pajak yang dilayaninya. Dan yang paling dapat merasakan kualitas pelayanan dari seorang *Account Representative* adalah Wajib Pajak yang menerima pelayanan dari *Account Representative* tersebut. Selain itu bagi pelayan publik sangat penting untuk memiliki *courtesy* (kesopan santunan) dalam memberikan pelayanan. Terkait dengan kepribadian dari *Account Representative* masih terdapat permasalahan sebagaimana yang dinyatakan oleh Wajib Pajak dalam wawancara kepada Boedi sebagai berikut:

“Pelayanan yang diberikan oleh AR juga tergantung dari pribadi AR tersebut, karena di Kantor Pelayanan Pajak yang sebelumnya AR seringkali lebih menekan Wajib Pajak dan tidak bersahabat.”

Pribadi yang dimiliki dapat mempengaruhi kualitas pelayanan yang berdampak terhadap pekerjaan. Pernyataan tersebut disampaikan oleh Budi Tjahyadi dalam angket yang dikirimkan melalui email sebagai berikut:

“Bukan hanya teknikal skill , tapi juga skill yang lain (komunikasi, kepribadian, dll) harus di latih dan dikembangkan . Karena Walaupun jago teknikal tetapi kalau cara menyampaikannya tidak simpatik, yang terjadi malah salah pengertian dan antipati. Karena umumnya orang akan mengikuti dan mendengar dan mengikuti siapa (orangnya) yang dipercayai.”

Bila berbicara mengenai kemampuan *Account Representative*, pada Bab III telah dituliskan bahwa Direktorat Jenderal Pajak telah menetapkan syarat jabatan bagi *Account Representative* yang harus dipenuhi oleh seorang *Account Representative*. Namun dalam pelaksanaannya tidak seluruhnya *Account Representative* telah memenuhi syarat tersebut. Termasuk juga di KPP Madya Jakarta Utara yang menurut Kasie

Waskonnya belum seluruh *Account Representative* memiliki kompetensi yang sesuai standar yang ada. Seperti yang dinyatakan Agus Sudiro Wibowo dalam wawancaranya sebagai berikut:

“Terdapat suatu range mengenai standar AR, antara moderat hingga yang levelnya paling atas. Pada range-range tertentu masih dapat ditolerir, walaupun masih ada AR disini yang tidak *qualified* untuk ditempatkan di KPP Madya Jakarta Utara. Dalam kondisi yang demikian inilah diperlukan kebijakan dari manajemen Kasie Waskon untuk meng-*upgrade* kemampuan dari AR yang ada dibawahnya.”

Hal yang mengakibatkan perbedaan tersebut semata-mata bukan karena tingkat pendidikan dari *Account Representative* tersebut tetapi lebih kepada faktor kepribadiannya. Jadi yang melatarbelakangi adanya gap tersebut adalah pribadi dari masing-masing *Account Representative*, seperti yang juga dinyatakan oleh Agus Sudiro Wibowo dalam wawancaranya sebagai berikut:

“Pengalaman dan kemauan, karena hal ini kembali kepada pribadi masing-masing AR. AR di Madya Jakarta Utara rata-rata lulusannya berasal dari D3 STAN dan memahami masalah perpajakan dengan baik. Sekarang yang menjadi permasalahan adalah bagaimana AR tersebut *manage* kemampuannya sendiri. Dan mereka tidak mungkin dapat melakukannya tanpa orang lain termasuk atasannya.”

Dari beberapa pernyataan dan analisis diatas dapat dikaitkan bahwa 70% *Account Representative* di KPP Madya Jakarta Utara telah memenuhi syarat jabatan untuk menjadi *Account Representative* sedangkan 30% nya belum. Permasalahan terdapat pada pribadi atau disposisi dari *Account Representative* tersebut yang kurang dapat membangun dirinya sendiri yang juga dipengaruhi oleh atasannya atau pimpinannya. Sehingga tidak seluruh *Account Representative* di KPP Madya Jakarta Utara telah memenuhi syarat seperti yang dituliskan oleh Liberti Pandiangan yaitu proaktif, inovatif, kreatif, komunikatif dan responsive.

#### 4. Tidak adanya induk organisasi yang setingkat Eselon II dalam Struktur Birokrasi

Dalam hal yang berkaitan dengan struktur birokrasi dalam Direktorat Jenderal Pajak sesungguhnya masih dalam perbaikan. Karena reformasi birokrasi masih berjalan dan masih dilakukan berbagai penelitian serta perubahan yang diharapkan dapat mendukung peningkatan pelayanan kepada Wajib Pajak tersebut. Dalam Keputusan Menteri Keuangan Nomor 98/KMK.01/2006 tentang *Account Representative* pada Kantor Pelayanan Pajak yang telah Mengimplementasikan Organisasi Modern pada pasal 2 ayat 4 dikatakan bahwa *Account Representative* bukan merupakan jabatan struktural dalam struktur organisasi Departemen Keuangan. Berdasarkan ketentuan tersebut *Account Representative* tidak memiliki jabatan tetapi masih merupakan pelaksana sebagai Staf Pendukung Pelayanan (SPP).

Hingga saat ini belum ada Direktorat yang menaungi keberadaan *Account Representative*, sehingga *Account Representative* sering merasa mendapatkan perlakuan yang tidak adil karena bagaikan ‘keranjang sampah’ (*recycle bin*) karena adanya tuntutan bahwa *Account Representative* harus mengetahui segalanya. Seperti pernyataan Agus Sudiro Wibowo dalam wawancaranya sebagai berikut:

“Ini merupakan konsekuensi dari sistem yang ada, karena sistem yang ada membuat hulu dan muaranya ada di AR. Ibarat jam pasir yang mengerucut di tengah, demikianlah posisi AR itu ada ditengah-tengah dari atas semua menuntut AR, dari bawah atau WP pun menuntut AR.”

Dalam kondisi seperti yang dijabarkan diatas, maka sangat wajar apabila terdapat keluhan dari *Account Representative* seperti pernyataan Liris Suryanto dalam wawancaranya sebagai berikut:

“Fungsi dari AR tersebut tidak jelas lagi, karena AR bagaikan keranjang sampah. Dan lagi hingga saat ini, AR tidak mempunyai induk yang jelas seperti halnya fungsi-fungsi lain. Sedangkan AR tidak pernah jelas dan itu membuat semua tugas AR jadi tidak jelas juga.”

Ketiadaan induk dalam organisasi setingkat Eselon II seperti yang dimiliki oleh fungsi lainnya dalam Kantor Pelayanan Pajak membuat fungsi dari *Account Representative* tidak maksimal. Berbeda dengan fungsi-fungsi lain yang memiliki induk dalam pelaksanaan pekerjaannya, hingga saat ini *Account Representative* yang memiliki fungsi pelayanan dan pengawasan tidak dapat menyampaikan aspirasinya sehubungan dengan pekerjaannya. Ketiadaan induk tersebut juga mengakibatkan tidak ada *control* (pengendalian) dan *monitoring* (pengawasan) terhadap tugas dan kewajiban serta wewenang *Account Representative*. Sejauh ini yang dilakukan hanya melakukan pelaporan pencapaian target penerimaan ke Direktorat Potensi, Kepatuhan dan Penerimaan (PKP). Sedangkan untuk hal-hal yang berupa program sosialisasi adanya peraturan baru, *Account Representative* harus melaporkannya kepada Direktorat Penyuluhan, Pelayanan, dan Hubungan Masyarakat (P2 Humas).

Fungsi *Account Representative* untuk pengawasan dan konsultasi tersebut ada di dalam Direktorat yang berbeda, sehingga sering kali juga menimbulkan adanya ketidak sesuaian dalam pelaksanaan keputusan yang diambil oleh kedua Direktorat tersebut. Seperti halnya bila *Account Representative* berada dalam wewenang Direktorat PKP, maka bila terjadi permasalahan terhadap pelayanannya yang mengambil tindakan adalah Direktorat P2 Humas. Kondisi tersebut sangatlah membingungkan dan sangat tidak efektif.

Sedangkan menurut Bentley (2007: 265) untuk memiliki administrasi pajak yang efektif harus dilakukan identifikasi mengenai struktur yang terbaik. Yang juga menyatakan bahwa:

*“This may be through the clear separation of role, function and responsibility within a government department, or through the semi-autonomous revenue authority model.”*

Jadi perlu dijelaskan mengenai posisi *Account Representative*, sehingga fungsi dan tanggung jawab yang dimilikinya menjadi semakin jelas dan tetap konsisten terhadap tujuan awalnya.

#### **4.3. Analisis Upaya-Upaya Yang Dilakukan Oleh Direktorat Jenderal Pajak Khususnya Kantor Pelayanan Pajak Madya Jakarta Utara Dalam Meningkatkan Peran *Account Representative*.**

Kebijakan mengenai *Account Representative* yang telah dilaksanakan semenjak tahun 2006 tentu perlu dilakukan evaluasi dalam implementasinya. Kebijakan tersebut memang telah berjalan selama kurang lebih 4 tahun, tetapi implementasi kebijakan tersebut baru diimplementasikan pada KPP Madya Jakarta Utara pada tahun 2007 yang bersamaan dengan dibentuknya KPP Madya Jakarta. Dalam mengimplementasikannya terdapat berbagai permasalahan yang muncul dan diperlukan upaya dari Direktorat Jenderal Pajak untuk dapat menyelesaikan masalah tersebut.

Bila peran *Account Representative* masih belum maksimal dalam meningkatkan pelayanan kepada Wajib Pajak. Maka sudah seharusnya kebijakan tersebut dikaji lagi dan implementasinya diluruskan agar distorsi yang terjadi jangan terus berulang bahkan menjadi permasalahan yang tidak pernah diselesaikan. Karena sebagai organisasi Pemerintah, Direktorat Jenderal Pajak bekerja atas nama Pemerintah untuk kepentingan rakyat banyak. Dengan demikian Direktorat Jenderal Pajak memberikan pelayanan kepada publik dalam hal ini Wajib Pajak.

Kebijakan *Account Representative* dapat digolongkan kedalam jenis kebijakan distributif karena kebijakan tersebut menyangkut distribusi pelayanan dari Pemerintah kepada Wajib Pajak. Namun kebijakan ini juga dapat masuk kedalam jenis kebijakan substantif yang menyangkut apa yang dilakukan oleh Pemerintah. Setelah menentukan apa yang akan dilakukan karena adanya tuntutan dari masyarakat dan Wajib Pajak, maka Direktorat Jenderal Pajak juga mendistribusikan pelayanan tersebut kepada masyarakat melalui *Account Representative* pada tiap-tiap Kantor Pelayanan Pajak yang telah modernisasi.

Untuk meningkatkan peran *Account Representative* tersebut diperlukan berbagai upaya dan tindakan dari Direktorat Jenderal Pajak.

Upaya tersebut harus dapat menyelesaikan berbagai permasalahan yang muncul dalam implementasinya. Pada Direktorat Jenderal Pajak sendiri telah dilakukan berbagai upaya untuk perbaikan diantaranya adalah:

**1. Perekrutan pegawai untuk *Account Representative* dengan tingkat pendidikan Strata I yang dilakukan pada tahun 2008 dan 2010.**

Pada akhir tahun 2008 telah dilakukan perekrutan untuk menambah jumlah pegawai pada Direktorat Jenderal Pajak dikarenakan kebutuhan yang sangat besar. Pada tahun 2010 inipun sedang dilakukan proses perekrutan pegawai setingkat S1 dan S2 untuk menduduki posisi-posisi tertentu dalam Direktorat Jenderal Pajak. Proses seleksi dilakukan secara ketat untuk dapat memperoleh orang-orang yang tepat dalam mengisi kekosongan pegawai.

Dalam prakteknya proses perekrutan tersebut memang memakan banyak waktu dan tenaga, namun hal tersebut akan sangat bermanfaat bagi Direktorat Jenderal Pajak untuk masa yang akan datang. Hanya saja akan lebih baik apabila dalam merekrut pegawai disesuaikan dengan kebutuhan kekurangan yang ada. Seperti halnya bila ditujukan untuk menjadi *Account Representative*, maka sejak awal proses perekrutan sudah memperhatikan hal tersebut. Akan sangat tidak efektif apabila pegawai dengan tingkat pendidikan S1 ditempatkan untuk menjadi seorang sekretaris kantor atau bagian tata usaha. Untuk itu dalam proses perekrutan dengan skala besar tersebut sebaiknya penempatan terhadap pegawai yang telah diterima juga diperhatikan dan disesuaikan dengan kebutuhan disetiap kantor.

**2. Peningkatan Pendidikan dan Pelatihan untuk *Account Representative*.**

Hingga saat ini *Account Representative* banyak yang memiliki latar belakang pendidikan dari DIII Sekolah Tinggi

Akuntansi Negara (STAN) dari jurusan akuntansi ataupun perpajakan. Mereka diangkat sebagai *Account Representative* setelah memiliki pendidikan yang cukup yaitu yang setingkat Sarjana, oleh karena itu banyak yang melanjutkan sekolah lagi dengan mengambil beasiswa DIV STAN atau melanjutkan dengan biaya sendiri ke Universitas Swasta ataupun negeri lainnya. Setelah itupun *Account Representative* selalu diberikan kesempatan untuk melanjutkan pendidikan ke Pasca Sarjana atau Master baik dengan jalur beasiswa dalam dan luar negeri maupun dengan biaya sendiri.

Pelatihan juga diberikan kepada *Account Representative* dengan terus memberikan Diklat ataupun training yang berhubungan dengan tugasnya maupun peraturan-peraturan terbaru. Selain itu juga diberikan beberapa pelatihan lain yang dapat mendukung tugas-tugas dari *Account Representative*.

Peningkatan pendidikan dan pelatihan memang telah berhasil dilakukan terhadap sebagian besar *Account Representative* yang memiliki keinginan untuk terus mengembangkan pengetahuannya, tetapi untuk beberapa *Account Representative* upaya tersebut tidak dapat dilaksanakan karena terbentur pada watak atau pribadi yang dimiliki oleh *Account Representative* tersebut yang memang tidak mampu untuk berkembang.

### **3. Membentuk team analisis masalah *Account Representative* yang telah dimulai dari KPP Pratama.**

Saat ini Direktorat Jenderal Pajak sedang melakukan evaluasi terhadap implementasi peran *Account Representative* pada KPP Pratama. Evaluasi dilakukan dengan membentuk suatu team yang bertugas untuk menganalisis setiap permasalahan yang terjadi pada KPP Pratama. Dalam penelitiannya Team tersebut langsung terjun ke lapangan untuk membuktikan kebenaran setiap data dan informasi yang mereka terima.

Evaluasi atau analisis yang dilakukan masih sebatas KPP Pratama belum sampai ke KPP Madya dan LTO. Evaluasi itupun belum menghasilkan suatu kebijakan baru mengenai *Account Representative* yang dapat segera mengembalikan fungsi dan tugas *Account Representative*. Perjalanan dari team evaluasi tersebut masih sangat panjang karena masih menunggu persetujuan dari pimpinan yang berwenang.

**4. Wacana untuk pemisahan tugas dan fungsi *Account Representative* yang sedang dianalisis dan dikaji ulang dan pemberian induk dalam organisasi, sehingga terdapat Direktorat yang secara khusus menangani masalah *Account Representative*.**

Saat ini tugas *Account Representative* untuk melakukan pengawasan dan konsultasi yang merupakan pelayanan kepada Wajib Pajak sedang dikaji ulang. Hal ini karena adanya pandangan bahwa fungsi tersebut tidak tepat apabila dilakukan oleh satu bagian atau satu orang karena dapat menyebabkan terabaikannya salah satu fungsi dari kedua fungsi tersebut. Ada beberapa wacana yang sedang dilakukan pembahasan yaitu *Account Representative* akan memiliki fungsi yang lebih kearah pengawasan sehingga akan berada di bawah naungan Direktorat Potensi, Kepatuhan dan Penerimaan. Wacana lainnya adalah akan dibentuk suatu Direktorat Khusus yang akan membawahi *Account Representative* yang memiliki kedua fungsi tersebut.

Apabila salah satu wacana tersebut dilaksanakan maka akan terdapat perubahan yang cukup signifikan. *Account Representative* seharusnya memiliki tugas lebih kearah pelayanan pelanggan. Mungkin dapat mengambil contoh seperti yang terdapat pada Australia yaitu Australian Tax Office (ATO) yang memberikan pelayanan informasi, interaksi dan transaksi kepada Wajib Pajak (Sumber OECD).

## 5. Perbaikan Standar Operating Procedure (SOP) dan pembuatan buku standar pelayanan *Account Representative*.

Hingga saat ini *Account Representative* memiliki SOP paling banyak. SOP tersebut terus menerus mengalami pembaharuan dan perbaikan sesuai dengan perkembangan dan kebutuhannya. Direktorat Penyuluhan, Pelayanan dan Hubungan Masyarakat juga telah membuat Buku Standar Pelayanan bagi *Account Representative*. Buku tersebut telah didistribusikan keseluruh Kantor Pelayanan Pajak di seluruh Indonesia.

Banyaknya SOP untuk *Account Representative* bukanlah suatu hal yang sangat mengganggu bagi *Account Representative* tersebut. Karena SOP hanyalah sebuah panduan apabila terdapat suatu pekerjaan yang dilakukan, sepanjang pekerjaan itu tidak ada maka SOP tersebutpun tidak akan digunakan. Penting bagi Direktorat Jenderal Pajak untuk mengevaluasi ulang setiap SOP yang akan dibuat maupun dihapuskan sehingga prosedur kerja pun tidak menjadi tumpang tindih atau membingungkan.

Dalam hal pembuatan buku standar pelayanan *Account Representative* sebaiknya tidak hanya didistribusikan ke seluruh KPP untuk dibagikan kepada setiap *Account Representative*, tetapi juga disosialisasikan dan dilakukan pelatihan terhadap *Account Representative* yang akan melaksanakan pelayanan tersebut. Karena banyak dijumpai bahwa buku-buku tersebut hanya menumpuk di meja *Account Representative* yang tidak diketahui apakah *Account Representative* tersebut menaruh perhatian kepada standar pelayanan yang terdapat pada buku itu atau tidak.

Semua itu merupakan beberapa upaya yang dilakukan oleh Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak. Sedangkan upaya yang dilakukan oleh KPP Madya Jakarta Utara dalam meningkatkan peran *Account*

*Representative* diantaranya adalah seperti yang telah dinyatakan oleh Djamarsen Sipayung dalam wawancaranya sebagai berikut:

“Selama ini telah berlangsung terus *In-House Training*, Pendidikan dan Latihan, Forum Diskusi AR (*brain storming*). Jadi telah banyak pelatihan-pelatihan peningkatan kapasitas termasuk kode etik yang diberikan kepada AR. AR juga sangat perlu untuk dibekali ilmu untuk berkomunikasi yang efektif agar dalam berkomunikasi dengan WP dapat menjadi lebih baik. AR dihadapkan dengan keterbatasan SDM, untuk mengatasi masalah tersebut idealnya setiap tahun menerima pegawai untuk memperkuat posisi Kantor Pelayanan Pajak termasuk pelaksanaannya. AR pun sebaiknya memiliki pengalaman kurang lebih 5-10 tahun dalam bidang perpajakan sebelum menjadi AR.”

Upaya yang dilakukan oleh KPP Madya Jakarta Utara tersebut masih terbatas pada hal-hal yang bersifat perbaikan dari sisi sumber daya manusia seperti:

### **1. Meningkatkan Pendidikan dan Pelatihan untuk *Account Representative***

Untuk meningkatkan profesionalisme *Account Representative*, KPP Madya Jakarta Utara mendorong *Account Representative* untuk meningkatkan pendidikannya dengan meneruskan sekolah ke tingkat yang lebih tinggi dan mengikuti berbagai pelatihan yang diadakan oleh Kantor Pusat. Di KPP Madya Jakarta Utara telah terbukti bahwa *Account Representative* yang memiliki pendidikan tinggi memiliki tingkat profesionalisme yang lebih tinggi juga.

### **2. Pengadaan *In-House Training* (IHT)**

IHT dilakukan di KPP Madya Jakarta Utara apabila terdapat peraturan atau kebijakan baru. IHT tersebut dihadiri oleh seluruh *Account Representative* dan juga pegawai bagian lain pada KPP Madya Jakarta Utara. IHT yang dilakukan hingga saat ini hanya sebatas membuat *Account Representative* mengetahui isi dari aturan atau

kebijakan tersebut belum sampai mengupas bagaimana implementasinya dalam pekerjaan sehari-hari. Karena untuk dapat lebih menguasainya maka diperlukan pelatihan dan keterlibatan langsung dengan permasalahan yang berhubungan dengan kebijakan tersebut.

### **3. Meningkatkan pengadaan Forum Diskusi antar *Account Representative*.**

Forum diskusi antara *Account Representative* dipandang sangat penting, karena itu seringkali *Account Representative* KPP Madya Jakarta Utara melakukan diskusi antara sesama *Account Representative*. Namun dalam pelaksanaannya forum diskusi yang ada sekarang ini masih kurang dukungan dari Kasie Waskon dan Kepala Kantor, karena masih dilakukan hanya oleh beberapa kelompok *Account Representative* saja. Jadi tidak semua *Account Representative* terlibat dalam diskusi tersebut.

Forum diskusi menjadi sangat penting karena merupakan ajang untuk menyamakan persepsi terhadap suatu aturan dan permasalahan yang terjadi dalam lingkup pekerjaan *Account Representative*. Hal itu disebabkan seringkali terjadi kasus yang sama tetapi terdapat penyelesaian yang berbeda karena ditangani *Account Representative* yang berbeda walaupun dalam satu kantor yang sama.

### **4. Penerapan Kode Etik Pegawai termasuk *Account Representative*.**

KPP Madya Jakarta Utara telah berusaha untuk menerapkan kode etik pegawai Direktorat Jenderal Pajak kepada seluruh pegawainya termasuk *Account Representative*. Dengan diterapkannya kode etik tersebut diharapkan *Account Representative* dapat memberikan pelayanan yang lebih baik kepada Wajib Pajak yang dilayaninya. Namun dalam penerapannya harus konsisten dan tidak bersifat subyektif seperti yang dilakukan selama ini.

Apabila memperhatikan seluruh upaya yang dilakukan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa seluruh upaya-upaya yang dilakukan belum sepenuhnya dapat menjawab seluruh permasalahan yang ada. Karena masalah utama dari implementasi kebijakan *Account Representative* ini lebih terdapat pada pembuat kebijakan dan pimpinan tertinggi dari Direktorat Jenderal Pajak saat ini yang merupakan pengambil keputusan utama. Disamping itu juga dikarenakan sistem birokrasi yang masih terlalu panjang didalam Direktorat Jenderal Pajak dapat menghambat penyelesaian masalah dengan segera. Hal lain yang tidak boleh dilupakan adalah adanya keterbatasan dana dalam penyelesaian suatu permasalahan. Juga disebabkan terlalu luas dan beragamnya fungsi dalam Direktorat Jenderal Pajak, sehingga setiap upaya yang diambil akan melibatkan atau bahkan memberi pengaruh kepada fungsi lain yang berada diluar wewenangnya.