

## BAB 5

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1. Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan peneliti melalui studi literatur dan wawancara mendalam mengenai Implementasi Kebijakan pembentukan *Account Representative* dalam Upaya Meningkatkan Pelayanan Wajib Pajak, diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Implementasi kebijakan *Account Representative* pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Jakarta Utara masih belum sepenuhnya sesuai dengan tujuan awalnya. Apabila mengacu pada kebijakan yang ada maka fungsi pengawasan dan pelayanan yang dilakukan masih belum maksimal. Sedangkan bila berdasarkan teori, maka pembentukan *Account Representative* sebaiknya adalah untuk melakukan pelayanan prima (*service excellent*) yang dapat meningkatkan kepatuhan Wajib Pajak.
2. Permasalahan yang dihadapi KPP Madya Jakarta Utara dalam implementasi kebijakan pembentukan *Account Representative*, antara lain adalah:
  - a. Kekurangan sumber daya manusia baik dalam hal jumlah *Account Representative* yang melayani Wajib Pajak, maupun kurangnya kompetensi dan profesionalisme yang dimiliki oleh *Account Representative* yang dipengaruhi oleh faktor pendidikan dan kejelasan aturan.
  - b. Kurangnya komunikasi yang baik antara atasan dengan *Account Representative* dan antara *Account Representative* dengan Wajib Pajak.
  - c. *Attitude* atau kepribadian yang dimiliki oleh *Account Representative* yang tidak tepat untuk melayani Wajib Pajak.
  - d. *Account Representative* tidak memiliki induk setingkat Eselon II dalam struktur birokrasinya, sehingga *Account Representative* tidak

memiliki tempat untuk mengadukan permasalahan yang dihadapinya.

3. Upaya-upaya yang dilakukan oleh Direktorat Jenderal Pajak dalam meningkatkan peran *Account Representative*, antara lain adalah:
  - a. Perekrutan pegawai untuk *Account Representative* dengan tingkat pendidikan Strata I yang dilakukan pada tahun 2008 dan 2010.
  - b. Peningkatan Pendidikan dan Pelatihan untuk *Account Representative*.
  - c. Membentuk team analisis masalah *Account Representative* yang telah dimulai dari KPP Pratama.
  - d. Wacana untuk pemisahan tugas dan fungsi *Account Representative* yang sedang dianalisis dan dikaji ulang.
  - e. Wacana untuk memberikan *Account Representative* induk dalam organisasi, sehingga terdapat Direktorat yang secara khusus menangani masalah *Account Representative*.
  - f. Perbaikan Standar Operating Procedure (SOP) dan pembuatan buku standar pelayanan *Account Representative*.

Sedangkan upaya-upaya yang telah dilakukan oleh KPP Madya Jakarta Utara, antara lain adalah:

- a. Meningkatkan Pendidikan dan Pelatihan untuk *Account Representative*.
- b. Meningkatkan pengadaan Forum Diskusi antar *Account Representative*.
- c. Penerapan Kode Etik Pegawai termasuk *Account Representative*.

## 5.2 Saran

Dari simpulan yang telah dipaparkan di atas, maka penulis mengajukan saran sebagai berikut:

1. Mengubah fungsi *Account Representative* sesuai dengan tujuannya yang terdapat dalam beberapa literatur dan hasil penelitian, yaitu meningkatkan pelayanan kepada Wajib Pajak. Karena itu *Account*

*Representative* sebaiknya jangan dibebani target penerimaan, melainkan bagaimana meningkatkan kepatuhan Wajib Pajak yang ditanganinya dengan melakukan *assistance*, *information* dan *education*. Oleh karena itu kebijakan mengenai pembentukan *Account Representative* tersebut sebaiknya ditinjau ulang.

2. Untuk mengatasi permasalahan implementasi pembentukan *Account Representative* di Kantor Pelayanan Pajak Madya Jakarta Utara, maka saran yang dapat diberikan adalah:
  - a. Setiap *Account Representative* sebaiknya tidak memperlakukan Wajib Pajak sebagai objek untuk mencapai target penerimaan, tetapi sebagai subyek pajak yang patut mendapat penghargaan atas setiap kepatuhannya dalam membayar pajak.
  - b. Memotivasi *Account Representative* yang ada pada unit kerjanya dengan lebih memperhatikan *reward* and *punishment* yang lebih objektif. Memberikan penghargaan kepada *Account Representative* yang memiliki kinerja lebih dari *Account Representative* lainnya. Untuk hal ini, sebaiknya KPP Madya Jakarta Utara melakukan evaluasi kinerja *Account Representative* dengan melibatkan Wajib Pajak yang dilayani oleh *Account Representative* tersebut sehingga mendapatkan masukan yang objektif.
  - c. Menambah jumlah *Account Representative* di KPP Madya Jakarta Utara dan menyesuaikan jumlah Wajib Pajak yang ada supaya memperoleh hasil yang efektif atas setiap pelayanan yang dilakukan.
  - d. *Account Representative* tidak lagi dijadikan ‘keranjang sampah’ dengan memberikannya berbagai tugas lain di luar SOP atau urjab yang telah ditetapkan. Karena walaupun tujuannya agar *Account Representative* mengetahui segala hal yang berkaitan dengan Wajib Pajaknya, namun *Account Representative* tersebut juga memiliki keterbatasan atas setiap beban kerja yang dimilikinya.
  - e. Memperbaiki komunikasi antara atasan dengan *Account Representative* dan antara *Account Representative* dengan Wajib

- Pajak. Untuk itu perlu diberikan pelatihan mengenai cara berkomunikasi yang baik dan keterbukaan antara atasan dengan *Account Representative* sehingga tidak lagi terjadi gap.
- f. Memberikan usulan kepada Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak untuk membentuk induk setingkat Eselon II yang membawahi *Account Representative* seluruh Indonesia, sehingga dalam pelaksanaan tugas-tugasnya dapat lebih terarah dan sesuai tujuan.
3. Dalam upaya-upaya yang dilakukan masih terdapat beberapa yang masih lemah, karena itu saran yang dapat diberikan adalah:
- a. Perekrutan pegawai untuk *Account Representative* dari lulusan Sarjana tahun 2008 masih belum sepenuhnya dapat memenuhi kekurangan jumlah *Account Representative* karena itu perlu segera ditambah dari pegawai yang sudah ada dan telah memenuhi kriteria atau persyaratan sebagai *Account Representative* dengan terlebih dahulu melakukan test pengangkatan *Account Representative*.
  - b. Untuk *Account Representative* yang sudah tidak mampu lagi untuk meningkatkan *skill*-nya dilakukan pengujian kembali untuk menentukan penempatan yang lebih tepat.
  - c. Team Analisis masalah *Account Representative* sebaiknya dibentuk secara khusus dengan pekerjaan yang lebih terfokus dan tentunya pimpinan harus segera memberi tanggapan agar hasil yang diperoleh dapat segera ditindaklanjuti.
  - d. Direktorat Jenderal Pajak sebaiknya segera membentuk unit setingkat Eselon II yang akan menaungi *Account Representative* sehingga memperjelas fungsi dari *Account Representative*.
  - e. Melakukan sosialisasi buku standar pelayanan *Account Representative* yang telah dibuat kepada seluruh *Account Representative* di Indonesia.
  - f. Kepala Kantor Pelayanan Pajak Madya Jakarta Utara dan Kasie Waskon sebaiknya dapat lebih membina *Account Representative* untuk lebih aktif ikut serta dalam forum diskusi yang diadakan sehingga dapat dilakukan penyeragaman pengetahuan.

- g. Kode etik yang diterapkan harus lebih objektif agar seluruh *Account Representative* mendapat perlakuan yang sama.

