

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Direktorat Jenderal Pajak merupakan salah satu instansi Pemerintah Pusat yang bertanggung jawab untuk menghimpun pendapatan negara berupa penerimaan pajak yang dipakai di dalam membiayai pelaksanaan program pembangunan dan pemerintah di Indonesia. Pendapatan pajak merupakan komponen pendapatan negara terbesar seperti tertuang didalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) tiap tahun. Semakin bertambahnya belanja negara tiap tahun membuat target pendapatan negara melalui sektor pajak juga semakin bertambah tiap tahun sebagaimana dapat ditunjukkan pada tabel 1.1. Selain besaran, persentase penerimaan pajak pada total pendapatan negara juga makin naik setiap tahun (Irawan, 2016).

Tabel 1.1 Pendapatan Pajak dan Pendapatan Negara Tahun 2001 s.d. 2023

No.	Tahun	Pendapatan Pajak (DJP)	Pendapatan Negara	Persentase
1	2023	1.867,83	2.774,30	67,33%
2	2022	1.716,76	2.635,84	65,13%
3	2021	1.278,70	2.011,35	63,57%
4	2020	1.072,15	1.628,95	65,82%
5	2006 s.d. 2019	855,45	1.304,08	65,60%
6	2005	298,54	493,92	60,44%
7	2004	238,64	403,10	59,20%
8	2003	204,66	340,93	60,03%
9	2002	176,32	298,53	59,06%
10	2001	158,58	300,60	52,75%

Diolah dari Laporan Keuangan Pemerintah Pusat Tahun 2001 s.d.2023



Target penerimaan pajak yang menjadi tanggungan Direktorat Jenderal Pajak (DJP) merujuk pada jumlah pajak yang harus diterima atau dikumpulkan oleh DJP dalam suatu periode tertentu sesuai sasaran ataupun rencana yang sudah ditetapkan. Target tersebut kemudian didistribusikan ke 33 (tiga puluh tiga) Kantor Wilayah (Kanwil) DJP yang dituangkan dalam Keputusan Direktur Jenderal Pajak. Selanjutnya Kanwil diminta untuk mendistribusikan atau membagi target tersebut ke Kantor Pelayanan Pajak (KPP) yang menjadi unit vertikalnya. Tahap terakhir yaitu pembagian target penerimaan pajak oleh setiap KPP berdasarkan atau per Jenis Pajak, Per Bulan, dan Per *Account Representative*.

Target penerimaan pajak yang dibebankan kepada DJP setiap tahunnya dibagi menjadi dua yakni target Pengawasan Pembayaran Masa (PPM) dan Pengawasan Kepatuhan Material (PKM) (Hofir dkk., 2021). PPM merupakan penerimaan pajak yang jatuh tempo di tahun pajak berjalan sedangkan PKM merupakan penerimaan pajak yang jatuh tempo sebelum Tahun Pajak berjalan. Target PPM dilakukan pengawasan atau menjadi tanggung jawab oleh *Account Representative* sedangkan target PKM menjadi tanggung jawab oleh beberapa bagian yakni pengawasan (*Account Representative*), pemeriksaan, penegakan hukum, penagihan, serta edukasi dan pelayanan.

Account Representative menjadi tumpuan bagi setiap KPP, Kanwil bahkan DJP dalam mencapai penerimaan karena berfungsi sebagai pengawas wajib pajak dalam menjalankan kepatuhan perpajakannya. Hal tersebut sesuai dengan fungsi *Account Representative* yang disebutkan dalam Peraturan Menteri Keuangan (PMK) Nomor 45/PMK.01/2021 tentang *Account Representative* di Kantor Pelayanan Pajak yang menyebutkan bahwa *Account Representative* merupakan

tu ujung tombak penggalian potensi penerimaan negara di bidang an.



Account Representative merupakan pegawai yang ditempatkan di tiap Seksi Pengawasan pada KPP yang telah menerapkan sistem Organisasi Modern. Meskipun perannya penting, posisi ini bukan jabatan struktural pada organisasi Kementerian Keuangan. Untuk menjalankan tugasnya, *Account Representative* bertanggung jawab pada Kepala Seksi Pengawasan di KPP tersebut. Peraturan Menteri Keuangan (PMK) Nomor 45/PMK.01/2021 memuat peraturan yang berkaitan dengan hal tersebut.

Seorang *Account Representative* harus diperhatikan oleh setiap KPP. Risanti (2017) menyatakan bahwa *Account Representative* berperan sebagai penentu keberhasilan KPP dalam mencapai tujuan organisasi. Tujuan organisasi bisa dicapai jika KPP bisa mengelola, memindahkan, dan memanfaatkan fasilitas yang dimiliki secara efektif dan efisien, salah satunya dengan pengelolaan dan pemanfaatan terhadap pegawai yang dimiliki yakni *Account Representative*.

Kharismasari (2018) menambahkan bahwa *Account Representative* memiliki tugas intensif di bidang perpajakan seperti memberikan konsultasi, memberikan bimbingan atau himbauan, menyampaikan peraturan terbaru, dan melakukan pengawasan serta analisis pada wajib pajak. Salah satu tanggung jawab utama *Account Representative* adalah memperbarui data wajib pajak serta menyusun profil perusahaan wajib pajak, sebagaimana disebutkan oleh Hutagaol (2007). Penyusunan profil ini adalah tugas baru yang perlu dijalankan KPP Modern, dimana *Account Representative* diharapkan dapat mengenal lebih dekat serta memahami keadaan wajib pajak yang mereka tangani.

Setiap *Account Representative* bertugas sebagai pengawas bagi wajib pajak. *Account Representative* dapat mengawasi puluhan, ratusan, ribuan, hingga ribu wajib pajak yang memiliki tingkat pengetahuan perpajakan yang berbeda (Hofir dkk., 2021). Pengawasan tidak hanya dilakukan kepada



Wajib Pajak yang memiliki tingkat pemahaman yang baik mengenai perpajakan tetapi juga termasuk pengawasan kepada Wajib Pajak yang berprofesi sebagai pedagang kecil, petani, dan karyawan dengan pengetahuan perpajakan yang relatif rendah (Kharismasari, 2018). *Account Representative* harus dapat mengetahui profil serta memahami proses bisnis Wajib Pajak secara mendalam, dan secara rutin memperbarui semua data atau profil Wajib Pajak yang berada di bawah pengawasannya. Oleh karena itu, ketidakseimbangan jumlah antara *Account Representative* dan wajib pajak dapat menjadi faktor yang menghambat atau mengurangi kinerja *Account Representative*.

Kendala lain yang menghambat kinerja *Account Representative* dapat berasal dari kemampuan individu. Aspek pendidikan, kompetensi, motivasi kerja, dan kualitas *Account Representative* yang rendah dapat memperlambat pemberian pelayanan dan pengawasan kepada Wajib Pajak yang ditangani. Hambatan ini menyebabkan kinerja *Account Representative* menjadi kurang optimal dan dapat berpengaruh terhadap pencapaian target *Account Representative* termasuk target penerimaan pajak. Akan tetapi, dengan adanya dukungan organisasi atau sosial yang kuat diharapkan *Account Representative* dapat menambah kompetensi dan kepuasan kerja untuk menghasilkan kinerja yang maksimal (Hidhayati dkk., 2023).

Kinerja seorang *Account Representative* dapat dilihat pencapaiannya terhadap indikator kinerja utama (IKI) *Account Representative Account Representative* atau pencapaian *Account Representative* terhadap target yang menjadi tanggung jawabnya (Hofir dkk., 2021). Pada tahun 2024 melalui Nota Dinas Direktur Potensi, Kepatuhan, dan Penerimaan, DJP Nomor ND-08/2024, DJP melakukan penyempurnaan terhadap rapor kinerja fungsional yang mulai diperkenalkan pada tahun 2023 untuk mengukur dan



mengurutkan kinerja *Account Representative* secara nasional. Tujuan utama dari adanya rapor kinerja fungsi pengawasan untuk mendorong tercapainya target penerimaan pajak dari aktivitas PKM, meningkatkan produktivitas pekerjaan *Account Representative* (kuantitas, mutu pengawasan/kualitas, dan ketepatan waktu) dan sebagai alat bantu DJP untuk memastikan perencanaan kegiatan pengawasan dilaksanakan dengan baik, serta sebagai bahan evaluasi kinerja fungsi Pengawasan (*Account Representative*).

Dalam rapor kinerja fungsi pengawasan (*Account Representative*) Tahun 2023, indikator penilaian terbagi menjadi 4 (empat) kategori yakni sangat baik (>100-120), baik (>80-100), kurang (>60-80), sangat kurang (<60). Dari 10.716 total *Account Representative* DJP, terdapat 8.904 atau 83,09% *Account Representative* yang termasuk dalam kategori kurang atau sangat kurang atau nilainya ada di kisaran angka 60 s.d. 80 atau di bawah dari 60 (DJP, 2023). Walaupun demikian, masih kurangnya nilai kinerja *Account Representative* berdasarkan rapor kinerja fungsi pengawasan 2023 tidak mengakibatkan kinerja penerimaan pajak Tahun 2023 tidak tercapai karena pada Tahun 2023 target penerimaan pajak mencapai Rp1.867,83 triliun atau 102,73% dari target Rp1.818,24 triliun.

Terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi pencapaian kinerja pegawai termasuk kinerja *Account Representative*. Faktor tersebut dapat dibagi menjadi dua golongan yakni faktor internal individu, seperti umur, temperamen, kondisi fisik, dan motivasi dan faktor eksternal, seperti kondisi fisik (suara, penerangan, waktu, istirahat, durasi kerja), upah, struktur organisasi, serta lingkungan sosial dan keluarga (Siagian, 2007).



ori atribusi berfokus pada bagaimana individu menginterpretasikan
o dari perilaku mereka sendiri dan orang lain. Ketika individu mengatribusi

keberhasilan mereka pada faktor internal seperti usaha atau kemampuan, mereka cenderung lebih termotivasi dan percaya diri, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja mereka.

Theory of Planned Behavior dapat digunakan untuk memprediksi perilaku yang berhubungan dengan kinerja, seperti usaha dan kontribusi yang dilakukan dalam pekerjaan atau komitmen terhadap tugas. Sikap positif, dukungan sosial, dan keyakinan bahwa mereka mampu mengatasi tantangan akan meningkatkan kinerja (Ajzen, 1991).

Berdasarkan faktor-faktor tersebut, motivasi adalah salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja *Account Representative*. Kleiman (2012) menyatakan bahwa motivasi adalah kesediaan seorang pegawai untuk mengeluarkan upaya tertinggi untuk mencapai tujuan organisasi, yang dipengaruhi oleh sejauh mana upaya tersebut dapat memenuhi kebutuhan individu. Kebutuhan terjadi apabila tidak ada keseimbangan antara apa yang dimiliki dan apa yang diharapkan.

Penelitian Lumbantobing (2020) serta Desiyanti dkk. (2019) menunjukkan hasil bahwa motivasi kerja berdampak positif ada kinerja *Account Representative*. Siregar (2020) dan Agustian (2019) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh secara signifikan pada kinerja pegawai. Simamora dkk. (2024), Mahardhika dkk. (2013), Antika dkk. (2021), dan Sanga dkk. (2022) menyatakan bahwa motivasi mempunyai dampak positif dan signifikan pada kinerja karyawan. Adapun penelitian Sumarta dkk. (2024) dan Mawahibah dan Serang (2022) menunjukkan bahwa motivasi mempunyai dampak yang negatif serta signifikan pada kinerja pegawai.



Organisasi atau instansi juga dapat mengeksploitasi kompetensi karyawan keunggulan kompetitif. Daya saing jangka panjang hanya bisa

dikembangkan dan diciptakan oleh inisiatif untuk terus berinovasi, bergerak lebih cepat dari pesaing, serta menanamkan dan menumbuhkan kompetensi. Goleman (2015) menyatakan bahwa terdapat lima karakteristik kompetensi yaitu *skills* (kemampuan), *knowledge* (pengetahuan), *self concepts* (*attitude, value, self image*), *traits* serta *motives*. Karena kompetensi adalah input, produksi, serta proses di dalam sebuah pekerjaan, maka tingkat kompetensi *Account Representative* yang tinggi akan memperoleh kinerja lebih tinggi.

Penelitian yang dilakukan oleh Hermayati dan Elmi (2021) dan Afrina dkk. (2021) menyatakan hasil bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja *Account Representative*. Penelitian Siregar (2020) serta Amin (2015) menunjukkan hasil bahwa terdapat dampak signifikan kompetensi pada kinerja pegawai. Badriyah (2017), Anjani (2019), Nofiar dkk. (2021), dan Salsabila dan Lo (2023) menyatakan bahwa kompetensi berdampak positif dan signifikan pada kinerja karyawan. Adapun penelitian Hidhayati dkk. (2023) serta Kartika dkk. (2014) menunjukkan hasil penelitian yang berbeda yakni kompetensi yang dimiliki tidak memengaruhi kinerja *Account Representative*.

Teknologi yang semakin canggih membuat pekerjaan lebih mudah. Selain itu, dengan adanya teknologi, seseorang akan dapat memanfaatkan waktu dengan lebih baik. Begitu pula pemanfaatan teknologi informasi bagi pegawai DJP termasuk di lingkungan Kanwil DJP Sulawesi, Barat dan Tenggara. Pemanfaatan teknologi informasi pada jabatan *Account Representative* sangatlah berguna, sebagai sarana pengawasan dan komunikasi antara *Account Representative* dengan wajib pajak. Namun, pada penelitian sebelumnya terdapat kesenjangan hasil penelitian.



Penelitian Jubaedah (2015) menyatakan hasil bahwa pemanfaatan teknologi berpengaruh terhadap implementasi sistem informasi DJP. Penelitian

yang dilakukan oleh Indah dkk. (2021), Rakhmansyah dkk. (2014), Andriana dkk. (2023), Nugroho (2016), dan Muzakki dkk. (2016) menunjukkan hasil penelitian bahwa teknologi berdampak signifikan pada kinerja karyawan. Penelitian dilakukan oleh Mulyati dkk. (2022), Amalya dkk. (2021), dan Anggraini (2022) menunjukkan hasil penelitian bahwa teknologi mempunyai dampak positif dan signifikan pada kinerja pegawai. Adapun penelitian Afrina dkk. (2021) menunjukkan hasil yang berbeda yakni pemanfaatan teknologi informasi tidak berdampak signifikan pada kinerja *Account Representative*.

Penelitian sebelumnya telah banyak menggunakan variabel *job design* menjadi variabel independen, tetapi belum ada yang secara khusus meneliti *job design* di instansi perpajakan. Oleh karena itu, penelitian ini membawa hal baru dengan fokus pada pengaruh *job design* terhadap kinerja *Account Representative*. Fenomena yang sering terjadi di lingkungan Kanwil DJP Sulawesi Selatan, Barat, dan Tenggara adalah penempatan kerja atau pindah tugas ke daerah terpencil atau jauh dari keluarga, yang sering kali menghambat kemampuan *Account Representative*. Akibatnya, kinerja mereka dapat terpengaruh dan menjadi kurang maksimal.

Penelitian Fattahanifa (2017) menyatakan hasil bahwa *job design* berdampak pada kinerja auditor. Penelitian yang dilakukan Fidiyah dkk. (2015) Saputra (2020), Rahayu dkk. (2024), dan Rofiana (2022) memperlihatkan hasil bahwa desain kerja berdampak positif serta signifikan pada kinerja karyawan. Penelitian Aroosiya dan Ali (2014) menyatakan hasil bahwa persepsi kinerja karyawan di sekolah dan penilaian kualitas desain kerja berkorelasi secara signifikan dan menguntungkan.



inisiasi efektif akan memberi dukungan pada *Account Representative*.
n organisasi dapat jadi alat atau faktor penunjang bagi *Account*

Representative dalam upaya meningkatkan kinerjanya atau mencapai target penerimaan pajak sesuai dengan target kantor yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, peneliti tertarik mengangkat dukungan organisasi sebagai variabel moderasi untuk mengukur kinerja *Account Representative*. Dukungan organisasi diangkat sebagai variabel moderasi karena rujukan dari penelitian Risanti (2017) mengenai faktor apa saja yang menjadi penentu keberhasilan *Account Representative* dalam mencapai target penerimaan pajak. Selain itu, peneliti tertarik mengangkat dukungan organisasi sebagai variabel moderasi, karena belum ada penelitian yang menjadikannya sebagai variabel moderasi. Selama ini, dukungan organisasi hanya diteliti sebagai variabel independen.

Peraturan Menteri Keuangan nomor 210/PMK.01/2017 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Pajak menyatakan bahwa Kanwil DJP Sulawesi Selatan, Barat, dan Tenggara yang berlokasi di Makassar mengawasi 15 KPP dan 21 Kantor Pelayanan, Penyuluhan, dan Konsultasi Perpajakan (KP2KP). Kanwil DJP Sulawesi Selatan, Barat, dan Tenggara memiliki 431 *Account Representative* di KPP, tetapi tidak memiliki *Account Representative* di KP2KP.

Pentingnya *Account Representative* bagi Kanwil DJP Sulawesi Selatan, Barat, dan Tenggara dapat terlihat dari target penerimaan pajak yang diawasi atau menjadi tanggung jawab *Account Representative* berupa target PPM dan target PKM Pengawasan. Pada Tahun 2024 target penerimaan pajak yang untuk Kanwil DJP Sulawesi Selatan, Barat, dan Tenggara sebesar Rp20,60 triliun yang terbagi menjadi target PPM sebesar Rp18,42 triliun dan target PKM sebesar Rp2,18 triliun. Adapun target PKM dibagi menjadi PKM Pengawasan sebesar Rp1.399,33 miliar,

neriksaan Rp417.97 miliar, PKM Penegakan Hukum Rp63,39 miliar, PKM



Penagihan Rp298,90 miliar, dan PKM Edukasi dan Pelayanan Rp4,4 miliar (DJP, 2024).

Kinerja yang baik dari seorang *Account Representative* di lingkungan Kanwil DJP Sulawesi Selatan, Barat, dan Tenggara diharapkan mampu meningkatkan penerimaan pajak. Oleh karena itu, kinerja *Account Representative* diharapkan berpengaruh terhadap pencapaian target kerja yang telah ditetapkan oleh masing-masing KPP di lingkungan Kanwil DJP Sulawesi Selatan, Barat, dan Tenggara. Berdasarkan alasan tersebut, peneliti akan melakukan penelitian tentang pengaruh motivasi kerja, kompetensi, teknologi, dan *job design* terhadap kinerja *Account Representative* dengan dukungan organisasi sebagai variabel moderasi.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan pemaparan latar belakang, maka rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut.

1. Apakah motivasi kerja berpengaruh pada kinerja *Account Representative*?
2. Apakah kompetensi berpengaruh pada kinerja *Account Representative*?
3. Apakah teknologi berpengaruh pada kinerja *Account Representative*?
4. Apakah *job design* berpengaruh pada kinerja *Account Representative*?
5. Apakah dukungan organisasi dapat memoderasi atau memperkuat pengaruh motivasi kerja pada kinerja *Account Representative*?
6. Apakah dukungan organisasi dapat memoderasi atau memperkuat pengaruh kompetensi pada kinerja *Account Representative*?
7. Apakah dukungan organisasi dapat memoderasi atau memperkuat pengaruh teknologi pada kinerja *Account Representative*?



8. Apakah dukungan organisasi dapat memoderasi atau memperkuat pengaruh *job design* pada kinerja *Account Representative*?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis berikut ini.

1. Pengaruh motivasi kerja pada kinerja *Account Representative*.
2. Pengaruh kompetensi pada kinerja *Account Representative*.
3. Pengaruh teknologi pada kinerja *Account Representative*.
4. Pengaruh *job design* pada kinerja *Account Representative*.
5. Dukungan organisasi sebagai variabel moderasi dapat memperkuat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja *Account Representative*.
6. Dukungan organisasi sebagai variabel moderasi dapat memperkuat pengaruh kompetensi terhadap kinerja *Account Representative*.
7. Dukungan organisasi sebagai variabel moderasi dapat memperkuat pengaruh teknologi terhadap kinerja *Account Representative*.
8. Dukungan organisasi sebagai variabel moderasi dapat memperkuat pengaruh *job design* terhadap kinerja *Account Representative*.

1.4 Kegunaan Penelitian

Diharap hasil penelitian tentang pengaruh motivasi kerja, kompetensi, pemanfaatan teknologi informasi, serta *job design* pada kinerja *Account Representative* dan dukungan instansi sebagai variabel moderasi bisa memberi manfaat, baik dengan cara praktis maupun teoritis.

1.4.1 Kegunaan Teoretis

- a. Memberikan pengetahuan serta wawasan secara khusus kepada peneliti dan secara umum kepada pembaca mengenai perpajakan pada umumnya dan khususnya mengenai motivasi kerja, kompetensi, pemanfaatan teknologi informasi, dan *job design* terhadap kinerja *Account Representative* dengan dukungan organisasi sebagai variabel moderasi.



- b. Sebagai sumber informasi yang menambah wawasan dan pengetahuan mengenai perpajakan pada umumnya dan khususnya mengenai motivasi kerja, kompetensi, pemanfaatan teknologi informasi, dan *job design* terhadap kinerja *Account Representative* dengan dukungan organisasi sebagai variabel moderasi.
- c. Sebagai bahan pembandingan dalam studi terkait, baik studi sebelumnya maupun yang akan datang.

1.4.2 Kegunaan Praktis

- a. Organisasi

Direktorat Jenderal Perpajakan dan Kanwil DJP Sulawesi Selatan, Barat, dan Tenggara diharapkan dapat menggunakan temuan penelitian ini sebagai informasi dan bahan evaluasi bagi kinerja *Account Representative*.

- b. Wajib Pajak

Dengan menjalin kemitraan dengan KPP dan Direktorat Jenderal Pajak, wajib pajak dapat menggunakan penelitian ini sebagai sumber pengetahuan dan masukan untuk memahami tanggung jawab dan peran *Account Representative* di KPP. Hal ini akan memungkinkan wajib pajak untuk menentukan pendekatan yang tepat dan profesional saat memenuhi kewajiban pajak mereka.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini termasuk dalam kategori penelitian kuantitatif. Data yang akan digunakan yaitu data primer yang diperoleh dari jawaban kuesioner yang diberikan kepada seluruh *Account Representative* di lingkungan Kanwil DJP Sulawesi Selatan, Barat, dan Tenggara. Kuesioner ini akan dibagikan kepada pegawai *Account Representative* melalui *google form*. Estimasi penelitian



akan dilakukan pada bulan September s.d. Desember 2014. Penelitian ini juga mengacu pada ketersediaan data pada rentan waktu penelitian.

1.6 Sistematika Pembahasan

Sistematika penulisan penelitian ini mengacu pada Pedoman Tugas Akhir Mahasiswa Universitas Hasanuddin (2013). Berikut penjabaran sistematika tersebut.

Bab I menyajikan uraian pendahuluan yang mencakup latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, ruang lingkup penelitian, dan sistematika penulisan. Riwayat masalah dijelaskan dalam Bab I dengan mengacu pada motivasi penulis untuk meneliti variabel X, Y, dan variabel moderasi.

Bab II berisi kajian pustaka yang terdiri atas tinjauan teori dan konsep, serta tinjauan empiris. Tinjauan teori berisi teori-teori yang mendasari penelitian ini. Teori yang digunakan dalam penelitian ini yakni teori atribusi dan *theory of planned behavior*. Tinjauan empiris berisi penelitian-penelitian terdahulu yang memiliki relevansi dengan penelitian ini.

Bab III berisi kerangka konseptual dan hipotesis. Kerangka konseptual meliputi suatu bentuk kerangka berpikir yang digunakan sebagai pendekatan dalam memecahkan masalah. Bab ini menjelaskan mekanisme pembentukan hipotesis serta rasionalisasi yang dijalankan peneliti.

Bab IV berisi metode penelitian yang menguraikan rancangan penelitian, pengembangan, situs dan waktu penelitian, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, variabel penelitian dan definisi operasional, instrumen penelitian, serta teknik analisis data yang akan digunakan.



Bab V berisi hasil penelitian yang berisi uraian deskripsi data penelitian dan menyajikan hasil pengolahan data. Pada bab ini, diuraikan secara rinci hasil pengujian data.

Bab VI berisi pembahasan yang menguraikan pembahasan tiap-tiap variabel. Hasil penelitian dibahas lebih lanjut dengan menguraikan rumusan masalah dan hipotesis yang diajukan.

Bab VII berisi penutup yang menjabarkan kesimpulan. Pada uraian kesimpulan dipaparkan pula implikasi penelitian serta saran yang berkaitan dengan penelitian selanjutnya.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori dan Konsep

Penelitian ini mengangkat teori yang mendukung perumusan hipotesis penelitian dengan tujuan memberikan dukungan terhadap analisis penelitian. Teori yang digunakan yaitu teori atribusi dan *theory of planned behavior*.

2.1.1 Teori Atribusi (*Attribution Theory*)

Heider (1958) mengemukakan bahwa teori atribusi adalah teori yang menjelaskan perilaku seseorang. Teori ini berfokus pada proses di mana kita menentukan penyebab dan motif di balik perilaku seseorang. Teori atribusi berkaitan dengan bagaimana seseorang menafsirkan penyebab perilaku orang lain atau dirinya sendiri, yang bisa berasal dari faktor internal seperti sifat, karakter, dan sikap, atau faktor eksternal seperti tekanan situasi atau kondisi tertentu yang mempengaruhi perilaku individu. Teori ini juga membantu memahami reaksi seseorang terhadap peristiwa di sekitar mereka dengan mengungkap alasan-alasan di balik kejadian yang mereka alami. Ketika perilaku terkait dengan sikap dan karakteristik individu, teori atribusi memungkinkan kita untuk mengidentifikasi sikap atau karakteristik seseorang hanya dengan mengamati perilakunya, serta memprediksi bagaimana mereka akan bertindak dalam situasi tertentu.

Sari (2017) menyatakan bahwa pada dasarnya teori ini menyarankan bahwa ketika seseorang mengamati perilaku individu, mereka akan berusaha menentukan apakah perilaku tersebut disebabkan oleh faktor internal (seperti sifat, dan sebagainya) atau oleh faktor eksternal. Penentuan ini bergantung faktor sebagai berikut.



- a. Kekhususan (ketersendirian), merujuk apakah individu menunjukkan perilaku berbeda. Hal ini bertujuan untuk mengetahui apakah perilaku tersebut merupakan sesuatu yang luar biasa ataupun tidak. Apabila perilaku tersebut dianggap luar biasa, kemungkinan besar pengamat memberi atribusi eksternal. Sebaliknya, jika perilaku dianggap biasa, kemungkinan besar atribusi akan diarahkan pada faktor internal.
- b. Konsensus, berkaitan dengan apakah semua orang yang menghadapi situasi serupa bereaksi dengan cara yang sama. Jika banyak orang bereaksi serupa, maka atribusi cenderung pada faktor eksternal.
- c. Konsistensi, melihat apakah individu memberikan reaksi yang sama dari waktu ke waktu. Semakin konsisten perilaku seseorang, semakin besar kemungkinan pengamat menghubungkannya dengan sebab-sebab internal.

Penelitian ini menggunakan teori atribusi karena bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja *Account Representative*. Teori atribusi akan membantu dalam memahami bagaimana faktor internal dan eksternal berkontribusi terhadap perilaku dan hasil kerja mereka, khususnya pada karakteristik *Account Representative* itu sendiri. Karakteristik menjadi salah satu faktor internal yang dapat mendorong *Account Representative* untuk melakukan aktivitas yang menghasilkan kinerja yang maksimal.

2.1.2 *Theory of Planned Behavior*

Azjen (2005) menjelaskan bahwa teori perilaku terencana (*theory of planned behavior*) didasarkan pada asumsi bahwa manusia berperilaku dengan mempertimbangkan informasi yang tersedia dan secara eksplisit maupun implisit

gevaluasi konsekuensi dari tindakan mereka. Dalam teori ini, niat dan dipengaruhi oleh tiga determinan utama yakni



1. Sikap (*attitude*), pandangan individu terhadap suatu perilaku yang mencerminkan sikap pribadi mereka terhadap tindakan tersebut.
2. Norma subjektif (*subjective norm*), dorongan dan tekanan sosial dari orang-orang di sekitar individu untuk melakukan atau tidak melakukan suatu perilaku, yang berkaitan dengan pengaruh normatif yang dirasakan.
3. Persepsi kontrol perilaku (*perceived behavioral control*), kemampuan individu untuk menilai seberapa besar kontrol mereka miliki terhadap perilaku tersebut, yang mencakup keyakinan mereka tentang faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kemampuan mereka untuk melakukan perilaku.

Ajzen (1991) menyatakan bahwa niat mencerminkan motivasi untuk melakukan sesuatu dan juga merupakan indikator seberapa besar kemauan, usaha, serta upaya yang akan dikerahkan untuk melaksanakan suatu perilaku. Semakin tinggi niat seseorang, semakin besar kemungkinan mereka untuk melaksanakan perilaku tersebut, asalkan perilaku tersebut berada dalam kendali dan kehendak pelaku. Berdasarkan teori perilaku terencana (*theory of planned behavior*) yang dikemukakan oleh Ajzen (2001), niat (intensi) adalah fungsi dari tiga determinan dasar sebagai berikut.

1. Sikap berperilaku (*attitude toward the behavior*), yang merupakan keyakinan individu mengenai hasil dari suatu perilaku dan evaluasi terhadap hasil tersebut.
2. Norma subjektif (*subjective norm*), yang merupakan keyakinan mengenai harapan normatif dari orang lain dan motivasi untuk memenuhi harapan tersebut.
3. Persepsi pengendalian perilaku (*perceived behavioral control*), yang



ipakan keyakinan tentang adanya faktor-faktor yang mendukung atau menghambat perilaku yang akan dilakukan, serta persepsi tentang seberapa

besar kekuatan faktor-faktor tersebut dalam mempengaruhi perilaku (*perceived power*).

2.1.3 Pengertian *Account Representative*

Dalam PMK Nomor 45/PMK.01/2021, *Account Representative* didefinisikan sebagai jabatan pelaksana di KPP yang memiliki beberapa tingkatan jabatan sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Pandiangan (2007) mendefinisikan *Account Representative* sebagai petugas pajak yang bertugas mengawasi perwujudan kewajiban perpajakan wajib pajak, melayani hak-hak Wajib Pajak, serta memberikan konsultasi dan informasi terkait hak dan kewajiban perpajakan. Resmi (2009) menyebutkan bahwa *Account Representative* berfokus pada beberapa tugas sebagai berikut.

- a. Menganalisis dan memonitor kepatuhan pembayaran pajak setiap wajib pajak yang diawasinya (seperti profil wajib pajak/perusahaan).
- b. Membantu mempercepat proses permohonan surat keterangan yang diperlukan wajib pajak.
- c. Memonitor penyelesaian pemeriksaan pajak dan proses keberatannya.
- d. Menjawab pertanyaan wajib pajak terkait permasalahan perpajakan serta menginformasikan ketentuan perpajakan terbaru.

2.1.4 Persyaratan *Account Representative*

Dalam PMK Nomor 45/PMK.01/2021 pasal 6 ayat 1 disebutkan bahwa seorang pegawai dapat diangkat sebagai *Account Representative* apabila memenuhi persyaratan sebagai berikut.

- a. Berstatus sebagai Pegawai Negeri Sipil.
- b. Masa kerja paling sedikit 2 (dua) tahun.

endidikan paling rendah Diploma III.



- d. Pada saat diusulkan memiliki pangkat/golongan ruang paling rendah pengatur (II/c).

Pengangkatan sebagai *Account Representative* dilakukan dengan mempertimbangkan ketersediaan pegawai DJP, beban kerja, dan potensi penerimaan pajak di KPP yang bersangkutan. Penetapan jabatan dan peringkat jabatan *Account Representative* diatur dalam Keputusan Menteri Keuangan Nomor 45/PMK.01/2021 Pasal 7, yang menyebutkan bahwa jabatan dan peringkat tersebut ditetapkan oleh pejabat pemimpin tinggi pertama yang secara administratif membawahi KPP terkait, untuk dan atas nama pejabat pemimpin tinggi madya.

2.1.5 Tugas dan Fungsi *Account Representative*

Dalam pasal 2 dan 3 PMK Nomor 45/PMK.01/2021 disebutkan bahwa *Account Representative* mempunyai tugas sebagai berikut.

- a. Melaksanakan analisis, pengajaran, dan pengelolaan dalam rangka memastikan wajib pajak mematuhi peraturan perundang-undangan mengenai perpajakan melalui perencanaan, pelaksanaan, dan tindak lanjut intensifikasi dan ekstensifikasi berbasis pendataan serta pemetaan (*mapping*) subjek dan objek pajak.
- b. Melaksanakan kegiatan penguasaan wilayah, pengamatan potensi pajak, dan penguasaan informasi.
- c. Melaksanakan pencarian, pengumpulan, pengolahan, penelitian, analisis, pemutakhiran, dan tindak lanjut data perpajakan.
- d. Melaksanakan pengawasan kepatuhan kewajiban perpajakan wajib pajak.
- e. Menyusun konsep imbauan dan melaksanakan konseling kepada wajib pajak.



- f. Melaksanakan pengawasan dan pemantauan tindak lanjut data dan informasi termasuk namun tidak terbatas pada data surat pemberitahuan, data pihak ketiga, dan data pengampunan pajak.
- g. Melaksanakan pengelolaan administrasi penetapan dan menyusun konsep penerbitan produk hukum dan produk pengawasan perpajakan.

Dalam melaksanakan tugasnya, *Account Representative* bertanggung jawab kepada pejabat pengawas yang merupakan atasan langsungnya. Secara spesifik, *Account Representative* bertanggung jawab kepada Kepala Seksi Pengawasan yang merupakan pimpinannya. Jabatan *Account Representative* bukanlah jabatan struktural dalam struktur organisasi Kementerian Keuangan. Pembagian wajib pajak atau wilayah kerja untuk setiap *Account Representative* berbeda-beda dan ditetapkan oleh keputusan Kepala KPP sesuai dengan PER-15/PJ/2015 tentang Pedoman Penerapan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 206.2/PMK.01/2014 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Pajak.

Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud oleh PMK Nomor 45/PMK.01/2021, *Account Representative* dapat menerbitkan Surat Permintaan Penjelasan atas data dan/atau Keterangan (SP2DK) sebagai bentuk pengawasan kepatuhan kewajiban perpajakan wajib pajak. Penerbitan SP2DK tersebut salah satunya dengan melakukan analisis laporan keuangan, yang berupa analisis laporan posisi keuangan, analisis laporan laba rugi, analisis laporan arus kas dan analisis perubahan ekuitas, analisis catatan atas laporan keuangan, dan/atau analisis atas laporan keuangan lain sesuai standar akuntansi yang berlaku, sebagaimana disebutkan dalam Surat Edaran Direktur Jenderal Pajak Nomor SE-

22 Tentang Pengawasan Kepatuhan Wajib Pajak.



2.1.6 Kinerja *Account Representative*

2.1.6.1 Pengertian Kinerja

Kinerja adalah hasil kerja dalam hal kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sesuai tanggung jawab yang diberikan. Namun, kinerja mempunyai arti yang luas, mencakup tidak hanya hasil kerja dan prestasi, tapi juga proses yang terjadi selama pekerjaan berlangsung. capaian melibatkan agenda dan penyempurnaan agenda tersebut sesuai dengan tanggung jawab, untuk hasil yang diharapkan (Widodo, 2007). Ini berarti kinerja tidak hanya terkait dengan hasil akhir tetapi juga dengan proses yang mendukung pencapaian hasil yang baik.

Kinerja adalah implementasi dari rencana yang telah disusun, yang dilakukan oleh sumber daya manusia dengan kemampuan, kompetensi, motivasi, dan kepentingan (Wibowo, 2007). Cara organisasi menghargai dan memperlakukan sumber daya manusianya akan mempengaruhi sikap dan perilaku dalam menjalankan kinerja. Simanjuntak (2005) menyebutkan bahwa performa merupakan tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu.

Mengenai usulan tersebut, bisa disimpulkan bahwa kinerja adalah proses pengimplementasian program kerja badan yang dilakukan oleh seluruh sumber daya yang ada, yang bertujuan untuk mencapai hasil pelaksanaan tugas tertentu dalam organisasi.

2.1.6.2 Penilaian Kinerja

Mangkunegara (2005) mendefinisikan bahwa penilaian pegawai adalah evaluasi sistematis terhadap pekerjaan dan potensi pegawai yang dapat dikembangkan. Penilaian ini melibatkan proses penafsiran atau penentuan nilai,

atau status dari beberapa objek, baik itu orang atau barang. Sementara rudi (2005) menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah proses evaluasi



kemajuan pekerjaan terhadap pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Ini termasuk informasi tentang efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang atau jasa, kualitas barang atau jasa, perbandingan hasil kerja dengan target, dan efektivitas tindakan dalam pencapaian tujuan. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil Penilaian menyatakan bahwa prestasi kerja PNS adalah suatu proses evaluasi yang dilakukan secara sistematis oleh pejabat penilai terhadap sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja PNS. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011, penilaian prestasi kerja PNS dilakukan berdasarkan prinsip-prinsip tertentu, yang meliputi objektivitas, transparansi, akuntabilitas, dan berorientasi pada hasil.

Sulistiyani dan Rosida (2003) mengemukakan bahwa instrumen pengukuran kinerja pegawai diantaranya sebagai berikut.

- a. Prestasi kerja (*achievement*), merujuk pada hasil kerja pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya, baik dari segi kualitas maupun kuantitas. Prestasi kerja mencerminkan seberapa baik pegawai mencapai target dan standar yang ditetapkan dalam pekerjaannya.
- b. Keahlian (*skill*), mengacu pada tingkat kemampuan teknis yang dimiliki oleh pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Keahlian ini mencakup kemampuan untuk bekerja sama, berkomunikasi dengan efektif, mengambil inisiatif, serta keterampilan lain yang relevan dengan pekerjaannya.
- c. Perilaku (*attitude*), menunjukkan sikap dan tingkah laku pegawai dalam menjalankan tugasnya. Perilaku ini mencakup aspek-aspek seperti kejujuran, tanggung jawab, dan disiplin, yang semuanya berkontribusi pada keseluruhan kerja dan profesionalisme pegawai.



2.1.6.3 Kinerja *Account Representative*

Kinerja merujuk pada hasil yang dicapai oleh individu atau kelompok dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi dalam jangka waktu tertentu (Praptadi, 2009). Sementara itu, Erawati (2014) menyatakan bahwa kinerja adalah sejauh mana tugas-tugas tertentu dapat diselesaikan dengan baik.

Direktorat Jenderal Pajak (2021) menjelaskan bahwa kinerja *Account Representative* dinilai melalui tanggung jawab, tugas, dan fungsi mereka, yang berkaitan langsung dengan wajib pajak maupun atasan, serta melalui kode etik yang mencakup kewajiban dan larangan bagi *Account Representative* sebagai Pegawai DJP yang berada di lingkungan Kanwil DJP sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Keuangan Nomor 66/PMK.03/2007.

Oleh karena itu, kinerja *Account Representative* dapat diartikan sebagai hasil dari tugas-tugas yang dilakukan oleh pegawai yang ditunjuk oleh DJP dan bekerja di KPP yang telah mengadopsi sistem perpajakan modern. Tugas *Account Representative* didasarkan pada jenis usaha, sehingga memungkinkan peningkatan produktivitas kerja dan profesionalisme, karena pekerjaan dapat dilaksanakan dengan lebih terfokus.

Terdapat 2 (dua) cara dalam melihat kinerja *Account Representative* yakni pencapaian atas indikator kinerja utama (IKU) *Account Representative* dan rapor kinerja Fungsi Pengawasan. Berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 300/KMK.01/2022 tentang Manajemen Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan, Surat Edaran Menteri Keuangan Nomor SE-17/MK.1/2022 tentang Petunjuk Pelaksanaan Manajemen Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan, dan Nota Dinas Direktur Jenderal Pajak Nomor ND-

.01/2024 perihal Penyampaian Sasaran Strategis, Indikator Kinerja, Indikator Kinerja, serta Penyusunan Perjanjian Kinerja dan/atau Sasaran



Kinerja Pegawai Kemenkeu-Two sampai dengan Kemenkeu-Five Unit Vertikal di Lingkungan Direktorat Jenderal Pajak Tahun 2024, terdapat 6 (enam) indikator kinerja individu dari *Account Representative* yaitu sebagai berikut.

- a. Persentase pengawasan pembayaran masa Wajib Pajak.
- b. Persentase penyelesaian permintaan penjelasan atas data dan/atau keterangan Wajib Pajak.
- c. Persentase pemanfaatan data selain tahun berjalan.
- d. Persentase pelaksanaan kegiatan bedah Wajib Pajak.
- e. Persentase produksi alat keterangan.
- f. Tingkat pemenuhan standar jam pelajaran pegawai.

Rapor Kinerja Fungsi Pengawasan yang ditujukan untuk rapor *Account Representative* Tahun 2024 disebutkan dalam Nota Dinas Direktur Potensi, Kepatuhan, dan Penerimaan, DJP Nomor ND-1392/PJ.08/2024. Dalam nota dinas tersebut disebutkan bahwa tujuan Rapor Kinerja Fungsi Pengawasan untuk mendorong tercapainya target penerimaan pajak dari aktivitas Pengawasan Kepatuhan Material (PKM), dan sebagai alat bantu Komite Kepatuhan Wajib Pajak untuk memastikan perencanaan dilaksanakan dengan baik, serta sebagai bahan evaluasi kinerja fungsi Pengawasan.

2.1.7 Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah dorongan psikologis yang mendorong seseorang untuk berperilaku dan bekerja dengan serius sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Wexley dan Yuki (2003) menyatakan bahwa motivasi dapat didefinisikan sebagai sesuatu yang menimbulkan semangat kerja, yaitu daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja pada seseorang. Motivasi yang

kalangan karyawan merupakan aset penting bagi perusahaan untuk i kepuasan kerja yang tinggi. Perusahaan diharapkan dapat memilih



metode motivasi yang tepat dan sesuai dengan situasi serta kondisi perusahaan untuk memaksimalkan efektivitas kerja dan kepuasan karyawan.

Kleiman (2012) mendefinisikan bahwa motivasi adalah kesediaan pegawai untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi, yang dipengaruhi oleh sejauh mana upaya tersebut dapat memenuhi kebutuhan individu. Kebutuhan muncul ketika terdapat ketidakseimbangan antara apa yang dimiliki dan apa yang diharapkan. Dorongan merupakan kekuatan mental yang berorientasi pada pemenuhan harapan dan pencapaian tujuan, sedangkan tujuan adalah sasaran atau hal yang ingin dicapai oleh pegawai. Teori motivasi Herzberg (1987) membedakan dua jenis faktor motivasi sebagai berikut.

1. Faktor ekstrinsik meliputi hubungan interpersonal antara atasan dan bawahan, teknik supervisi, kebijakan administratif, kondisi kerja, dan kehidupan pribadi. Faktor-faktor ini berkaitan dengan lingkungan kerja dan kondisi luar yang mempengaruhi motivasi.
2. Faktor intrinsik, merupakan faktor-faktor yang berasal dari dalam diri pegawai, yang dapat meningkatkan kinerja pegawai. Faktor-faktor ini meliputi kepuasan kerja, pencapaian pribadi, dan rasa penghargaan atas prestasi.

2.1.8 Kompetensi

Kompetensi pegawai dapat menjadi daya saing (*competitive advantage*) bagi organisasi atau instansi. Sri (2005) menjelaskan bahwa kompetensi manajerial dan komitmen organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja. Pengembangan dan penciptaan daya saing dalam jangka panjang hanya dapat dicapai melalui usaha untuk menanamkan dan membangun kompetensi, melakukan inovasi secara berkelanjutan, dan bergerak lebih cepat dari pesaing.



o (2015) menyatakan bahwa kompetensi merujuk pada karakteristik yang ri perilaku, yang mencakup motif, karakteristik pribadi (ciri khas), konsep

diri, nilai-nilai, pengetahuan, atau keahlian yang dimiliki seseorang dan berkontribusi pada kinerja unggul dalam suatu organisasi.

2.1.9 Pemanfaatan Teknologi Informasi

Jogiyanto (2009) mendefinisikan bahwa teknologi informasi adalah subsistem atau bagian dari sistem informasi yang dirancang untuk memberikan manfaat yang optimal. Sementara itu, pemanfaatan teknologi informasi merujuk pada manfaat yang diharapkan oleh individu dalam menggunakan teknologi untuk melaksanakan tugas mereka (Rahmawati, 2008). Thompson dkk. (1991) menyatakan bahwa indikator pengukuran pemanfaatan teknologi informasi yakni intensitas pemanfaatan, frekuensi pemanfaatan, dan jumlah aplikasi atau *software* yang digunakan.

2.1.10 Job Design

Setiap organisasi atau perusahaan memiliki metode sendiri dalam merancang pekerjaan (*job design*) untuk setiap karyawan sesuai dengan fungsi dan bagian masing-masing. Sunarto (2005) menyatakan bahwa dalam pembuatan *job design*, komunikasi antara atasan dan bawahan harus diperhatikan, karena *job design* dan proses komunikasi adalah hal yang saling terkait dan tidak dapat dipisahkan. Indikator *job design* dapat diukur melalui beberapa komponen, yaitu penempatan kerja, beban kerja, dan spesialisasi pekerjaan.

Job design didefinisikan sebagai cara menggabungkan berbagai tugas untuk membentuk pekerjaan yang utuh. Desain kerja dapat didefinisikan sebagai proses pembagian total pekerjaan organisasi menjadi berbagai pekerjaan dan penugasan tugas untuk masing-masing pekerjaan. Mekel dan Tumbuan (2016) menyatakan bahwa desain kerja merupakan proses membagi pekerjaan di seluruh

si menjadi berbagai pekerjaan dan menetapkan tugas untuk setiap
n tersebut.



2.1.11 Dukungan Organisasi

Dukungan organisasi diartikan sebagai cara organisasi menghargai kontribusi pegawai terhadap kemajuan pegawai dan perhatian kantor terhadap tugas yang dilaksanakan berjalan dengan baik. Bentuk dukungan organisasi terhadap *Account Representative* adalah organisasi dapat menyelesaikan masalah yang dihadapi *Account Representative* dengan wajib pajaknya di lapangan. Selain itu, bentuk dukungan organisasi dapat berupa material seperti gaji, tunjangan, bonus dan sebagainya. Adapun dukungan organisasi dalam bentuk non material dapat berupa perhatian, pujian, informasi, atau pengembangan diri dan lain sebagainya (Lestari dkk., 2015).

Dukungan organisasi memainkan peran penting dalam mempengaruhi perilaku pegawai. Dalam sebuah organisasi, terjadi interaksi sosial antara individu dan organisasinya. Sambung (2011) menyatakan bahwa organisasi yang mendukung adalah organisasi yang merasa bangga terhadap pekerjaan pegawainya, memberikan kompensasi yang adil, dan memenuhi kebutuhan pegawainya.

2.2 Tinjauan Empiris

Penelitian terkait kinerja *Account Representative* telah dilakukan oleh beberapa peneliti dengan fokus pada berbagai variabel yang memengaruhi kinerja pegawai di KPP. Kharismasari (2018) meneliti kinerja *Account Representative* di KPP Pratama Kota Batu dengan menggunakan indikator seperti kualitas pekerjaan, ketepatan, inisiatif, bakat, dan komunikasi. Penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh faktor individu dan lingkungan organisasi.



Penelitian lain oleh Praptadi (2009) berfokus pada budaya organisasi dan upaya dalam meningkatkan komitmen organisasional dan kinerja di KPP Pratama Kota Semarang. Hasilnya menunjukkan bahwa baik

budaya organisasi maupun pemberdayaan memiliki pengaruh positif terhadap komitmen dan kinerja pegawai.

Studi yang dilakukan oleh Afrina dkk. (2021) menemukan bahwa kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja *Account Representative*, tetapi teknologi informasi dan kompensasi tidak memberikan pengaruh yang signifikan. Penelitian ini juga menemukan bahwa komitmen organisasi tidak memoderasi pengaruh kompetensi, pemanfaatan teknologi informasi, dan kompensasi terhadap kinerja. Selanjutnya, Siregar (2020) menyatakan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara kompetensi, motivasi, disiplin kerja, komitmen organisasi, dan kinerja pegawai di KPP Pratama Tapak Tuan. Semua variabel tersebut memengaruhi kinerja pegawai secara signifikan. Hidayati dkk. (2023) meneliti pengaruh beban kerja, *work-life balance*, kompetensi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja *Account Representative* dengan dukungan sosial sebagai variabel moderasi. Hasilnya menunjukkan bahwa beban kerja dan *work-life balance* memengaruhi kinerja, sementara dukungan sosial tidak memperkuat atau memperlemah hubungan antara variabel tersebut.

Penelitian Desiyanti dkk. (2019) menemukan bahwa pelatihan, profesionalisme, dan komitmen organisasi tidak memengaruhi kinerja *Account Representative*, namun motivasi kerja memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja. Penelitian oleh Lumbantobing (2020) menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan motivasi kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja *Account Representative* di lingkungan Kanwil DJP Sumatera Utara II. Helmiyanti (2018) mengkaji pengaruh kinerja *Account Representative*, *self assessment system*, dan sanksi pajak terhadap kepatuhan wajib pajak. Hasilnya

akan bahwa semua variabel ini berdampak positif pada kepatuhan wajib pajak dan pelayanan fiskus tidak memoderasi hubungan tersebut.



Fattahanifa (2017) meneliti faktor-faktor seperti stres kerja, kepribadian, budaya organisasi, *job design*, dan kecerdasan emosional terhadap kinerja auditor di KAP Yogyakarta. Hasilnya menunjukkan bahwa kepribadian dan *job design* memiliki pengaruh terhadap kinerja auditor, sementara stres kerja dan budaya organisasi tidak banyak berpengaruh. Ananda (2022) menemukan bahwa desain kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan motivasi intrinsik sebagai variabel mediasi. Jubaedah (2015) meneliti pemanfaatan teknologi informasi dan implementasi sistem informasi Direktorat Jenderal Pajak, yang keduanya berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Terakhir, Kristin dan Sadiarto (2013) menemukan bahwa profesionalisme, komitmen organisasi, iklim organisasi, dan stres kerja berhubungan dengan kinerja pegawai *Account Representative* di KPP Pratama Surabaya Rungkut, sementara Lestari dkk. (2015) meneliti hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB), dengan dukungan organisasi sebagai variabel moderasi. Narasi ini mencakup penelitian-penelitian relevan yang menjelaskan berbagai variabel yang mempengaruhi kinerja pegawai, terutama *Account Representative*, dengan berbagai pendekatan teoretis dan metodologis.

