

**ANALISIS PELAKSANAAN PELATIHAN
DALAM MENINGKATKAN KINERJA
KONSULTAN PAJAK
(Studi pada Kantor Akuntan Publik X)**

SKRIPSI

Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

**MUHAMMAD RIZKI SETIAWAN
NIM. 155030400111012**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
PROGRAM STUDI PERPAJAKAN
MALANG
2019**

MOTTO

Takdir dan Ikhtiar adalah cara Tuhan agar manusia tidak kehilangan harapan.

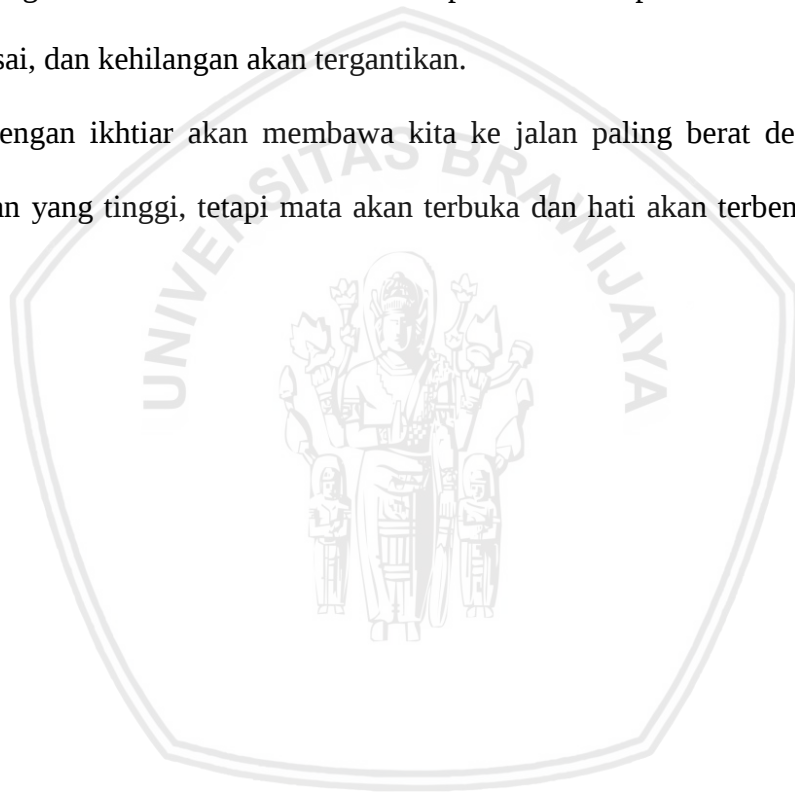
Ikhtiar tanpa takdir tidak akan mencapai apa-apa.

Takdir tanpa ikhtiar tidak akan menghasilkan apa-apa.

Ikhtiar dengan takdir akan memberikan harapan kalau hidup bisa berubah, masalah bisa selesai, dan kehilangan akan tergantikan.

Takdir dengan ikhtiar akan membawa kita ke jalan paling berat dengan biaya keikhlasan yang tinggi, tetapi mata akan terbuka dan hati akan terbentang seluas samudra.

(BCD)



TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Analisis Pelaksanaan Pelatihan dalam Meningkatkan Kinerja
Konsultan Pajak (Studi pada Kantor Akuntan Publik X)

Disusun oleh : Muhammad Rizki Setiawan

NIM : 155030400111012

Fakultas : Ilmu Administrasi

Jurusan : Administrasi Bisnis

Program Studi : Perpajakan

Malang, 28 Juni 2019

Komisi Pembimbing

Ketua



Drs. Mochammad Djudi Mukzam, M.Si
NIP. 19520607 198010 1 001

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU) Nomor 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan Pasal 70).

Malang, 1 Juli 2019



Muhammad Rizki Setiawan
155030400111012

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI**LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI**

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, pada:

Hari : Senin

Tanggal : 08 Juli 2019

Waktu : 09.00 – 10.00 WIB

Skripsi Atas Nama : Muhammad Rizki Setiawan

Judul : Analisis Pelaksanaan Pelatihan dalam Meningkatkan Kinerja Konsultan Pajak (Studi pada Kantor Akuntan Publik X)

Dan dinyatakan LULUS

MAJELIS PENGUJI

Ketua


Drs. Mochammad/Djudi Mukzam, M.Si
NIP. 19520607 198010 1 001

Anggota


Dessanti Putri Sekti Ari, S.E., MSA.Ak
NIP. 198812232015042001

Anggota


Latifah Hanum, S.E., MSA.Ak
NIP.20140584 0617 2 001

HALAMAN PERSEMBAHAN

Bismillahirrahmanirrahim, atas kehendak dan pertolongan Allah SWT yang selalu memberikan rahmat, taufiq, dan hidayah-Nya kepada penulis dalam setiap langkah pengerjaan skripsi ini. Saya persembahkan skripsi ini kepada ayah saya, Bapak Iwan Setiawan. Kepada beliau yang selalu bekerja keras dalam menghidupi pendidikan anak-anaknya dan tidak pernah sekalipun mendengar keluh kesahnya. Serta kepada ibu saya, Ibu Lis Indriati. Seorang ibu yang selalu mendo'akan anak-anaknya demi kesuksesan di dunia dan di akhirat. Teruntuk saudara-saudara saya, Ariq Rahman Setiawan dan Ibnu Fajar Setiawan, yang selalu menghibur dan memotivasi saya selama pengerjaan skripsi ini. Saya persembahkan skripsi ini untuk almamater saya Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.

RINGKASAN

Muhammad Rizki Setiawan, 2019, **Analisis Pelaksanaan Pelatihan dalam Meningkatkan Kinerja Konsultan Pajak** (Studi pada Kantor Akuntan Publik X), Drs. Mochammad Djudi Mukzam, M.Si, 171+xiv

Pelatihan adalah sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standar. Kantor Akuntan Publik X (KAP X) sebagai salah satu kantor penyedia jasa konsultasi perpajakan ternama (*big 4*) telah menerapkan pelatihan bagi karyawannya untuk meningkatkan kinerja mereka. Pelatihan di KAP X bernama *digital training* dan *class training*. Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan dan menganalisis pelaksanaan pelatihan dalam meningkatkan kinerja konsultan pajak.

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Teknik pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan dengan wawancara dan analisis dokumen. Fokus penelitian ini adalah menganalisis pelaksanaan pelatihan dalam meningkatkan kinerja konsultan pajak, faktor yang mempengaruhi kinerja konsultan pajak, serta faktor pendukung dan penghambat pelaksanaan pelaksanaan pelatihan dalam meningkatkan kinerja konsultan pajak.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelaksanaan pelatihan di KAP X sudah dapat meningkatkan kinerja konsultan pajak. Dilihat dari alasan penelitian diadakan, metode pelatihan yang digunakan, prinsip pelatihan yang diterapkan, tujuan pelatihan, pelatih, dan manfaat pelatihan di KAP X, semua elemen tersebut sudah mendukung pelatihan di KAP X, yaitu *digital training* dan *class training*, menjadi wadah bagi karyawan menambah wawasannya dan meningkatkan kinerjanya. Faktor yang paling dominan mempengaruhi kinerja karyawan KAP X adalah budaya organisasi dan lingkungan kerja. Faktor penghambat pelaksanaan pelatihan tidak menghalangi KAP X untuk tetap menghasilkan pelatihan yang berkualitas.

Saran dalam penelitian ini adalah KAP X harus terus mempertahankan kualitas pelaksanaan pelatihannya, terutama *digital training* dan *class training*. Jika memungkinkan, adakan pelatihan *on the job training* berbentuk magang, serta ciptakan budaya kompetitif, dengan mengadakan lomba-lomba bagi mahasiswa, agar mereka lebih tertarik dan memahami pekerjaan sebagai konsultan pajak.

Kata Kunci : Pelatihan Konsultan Pajak, Digital Training, Class Training, Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

SUMMARY

Muhammad Rizki Setiawan, 2019, **Analysis of Training Implementation in Improving the Performance of Tax Consultants** (Study at Public Accountant Firm X), Drs. Mochammad Djudi Mukzam, M.Si, 171+xiv

Training is a process of teaching certain knowledge and expertise and attitudes so that employees are more skilled and able to carry out their responsibilities better, according to standards. Public Accounting Firm X (PAF X) as one of the leading tax consulting services offices (big 4) has implemented training for its employees to improve their performance. Training at PAF X is called digital training and class training. This research aims to explain and analyze the implementation of training in improving the performance of tax consultants.

This research uses qualitative methods with a case study approach. Data collection techniques in this research were conducted by interviewing and analyzing documents. The focus of this study is to analyze the implementation of training in improving the performance of tax consultants, factors that influence the performance of tax consultants, as well as supporting and inhibiting factors in the implementation of training in improving the performance of tax consultants.

The results of this research indicate that the implementation of training at PAF X has been able to improve the performance of tax consultants. Judging from the reasons for the training implementation, the training methods used, the principles of the training being applied, the objectives of the training, the trainers, and the benefits of training in PAF X, all of these elements have supported the implementation of training at PAF X, namely digital training and class training, becoming a place for employees to increase their insight and performance. The most dominant factors affecting the performance of PAF X employees are organizational culture and working environment. The inhibiting factor for the implementation of training does not preclude PAF X from producing quality training.

The suggestion from this research is that PAF X must continue to maintain the quality of its training, especially digital training and class training. If possible, hold another on the job training in the form of internships, and create a competitive culture, by holding competitions for students, so that they become more interested and understand the work as a tax consultant.

Key Words : Tax Consultant Training, Digital Training, Class Training, Factors Affecting Performance

KATA PENGANTAR

Puji syukur peneliti panjatkan kehadiran Allah SWT. yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahnya, sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Analisis Pelaksanaan Pelatihan dalam Meningkatkan Kinerja Konsultan Pajak (Studi pada Kantor Akuntan Publik X)”. Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam Ujian Sarjana Perpajakan pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

Peneliti menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini peneliti menyampaikan terima kasih kepada yang terhormat:

1. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, M.S. selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya;
2. Ibu Dr. Saparila Worokinasih, S.Sos, M.Si selaku Ketua Prodi Perpajakan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya;
3. Bapak Drs. Mochammad Djudi Mukzam, M.Si selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang telah membantu dan membimbing peneliti serta memberikan saran dan motivasi dalam proses penyusunan skripsi ini;
4. Seluruh Dosen dari Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya yang tidak dapat disebutkan satu persatu atas segala ilmu yang telah diberikan selama proses perkuliahan;
5. Seluruh narasumber yang ada di Kantor Akuntan Publik X yang senantiasa memberikan informasi dengan sabar kepada peneliti selama melakukan penelitian;

6. Orangtua peneliti yaitu Bapak Iwan Setiawan dan Ibu Lis Indriati yang telah mendukung peneliti baik dukungan moril maupun materil selama masa perkuliahan ini dan proses penyusunan skripsi ini serta doa dan kasih sayangnya selama ini;
7. Adik-adik dari peneliti yaitu Ariq Rahman Setiawan dan Ibnu Fajar Setiawan yang telah memberikan dukungan kepada peneliti;
8. Keluarga besar perpajakan angkatan 2015 yang telah memberikan motivasi kepada peneliti;
9. Keluarga besar HmI Komisariat Ilmu Administrasi UB yang telah memberikan motivasi kepada peneliti;
10. Grup Atlet Dota Kondang yang telah memberikan motivasi kepada peneliti;
11. Grup SMA SC (Slow Culun) yang telah memberikan motivasi kepada peneliti;
12. Peneliti sendiri yang telah berjuang dan terus memotivasi diri sendiri untuk menyelesaikan skripsi ini.

Demi kesempurnaan skripsi ini, saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat peneliti harapkan. Semoga karya skripsi ini bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi pihak yang membutuhkan.

Malang, 1 Juli 2019

Peneliti

DAFTAR ISI

MOTTO	i
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI	ii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI.....	iii
LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
RINGKASAN	vi
SUMMARY	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
 BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Perumusan Masalah.....	5
C. Tujuan Penelitian.....	6
D. Kontribusi Penelitian.....	6
E. Sistematika Pembahasan	7
 BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Penelitian Terdahulu	9
B. Tinjauan Teoritis	17
1. Konsultan Pajak.....	17
a. Pengertian	17
b. Sertifikat Konsultan Pajak	18
c. Hak dan Kewajiban Konsultan Pajak	18
2. Pelatihan	19
a. Pengertian	19
b. Konsep Pelatihan	21
c. Tujuan Pelatihan	26
d. Komponen Pelatihan.....	27
e. Metode Pelatihan	31
f. Evaluasi Pelatihan.....	33
g. Manfaat Pelatihan	34
3. Kinerja	35
a. Pengertian	35
b. Faktor yang Mempengaruhi.....	36
c. Penilaian Kinerja	40
4. Kerangka Pemikiran	43

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian.....	46
B. Fokus Penelitian	46
C. Pemilihan Lokasi dan Situs Penelitian	47
D. Sumber Data	48
E. Teknik Pengumpulan Data	48
F. Instrumen Penelitian.....	50
G. Uji Keabsahan Data.....	51
H. Metode Analisis.....	52

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Penyajian Data.....	55
1. Gambaran Umum Tempat Penelitian	55
2. Pelaksanaan Pelatihan dalam Meningkatkan Kinerja Konsultan Pajak	59
a. Alasan Pelatihan Diadakan	59
b. Metode Pelatihan	63
c. Prinsip Pelatihan	68
d. Tujuan Pelatihan	76
e. Pelatih	83
f. Manfaat Pelatihan	85
3. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja	86
4. Faktor Pendukung dan Penghambat Pelaksanaan Pelatihan di KAP X	87
B. Analisis dan Interpretasi.....	89
1. Pelaksanaan Pelatihan dalam Meningkatkan Kinerja Konsultan Pajak	89
a. Alasan Pelatihan Diadakan	89
b. Metode Pelatihan	91
c. Prinsip Pelatihan	93
d. Tujuan Pelatihan	95
e. Pelatih	98
f. Manfaat Pelatihan	99
2. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja	100
3. Faktor Pendukung dan Penghambat Pelaksanaan Pelatihan di KAP X	101
C. Keterbatasan Penelitian	101

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan.....	103
B. Saran.....	104

DAFTAR PUSTAKA	105
-----------------------------	------------

LAMPIRAN.....	108
----------------------	------------

DAFTAR TABEL

No.	Judul	Halaman
	Tabel 1. Rangkuman Penelitian Terdahulu	13



DAFTAR GAMBAR

No.	Judul	Halaman
	Gambar 1. Kerangka Pemikiran.....	43
	Gambar 2. Model Analisis Miles dan Huberman.....	54
	Gambar 3 Struktur Divisi Tax Services KAP X	58



DAFTAR LAMPIRAN

No.	Judul	Halaman
Lampiran 1.	Foto bersama narasumber, Bapak Arnold dan Bapak Maykel	108
Lampiran 2.	Foto bersama narasumber pra-riset, Saudara Kuku dan Saudari Era	109
Lampiran 3.	Pedoman Wawancara	110
Lampiran 4.	Surat Keterangan Riset	117
Lampiran 5.	Transkrip Wawancara.....	118



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Berdasarkan Rancangan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (RAPBN) 2019, “Pajak masih menjadi prioritas utama dalam anggaran pendapatan Indonesia. Dengan target Rp 1.781 Triliun, pajak berada di kisaran 83% dari total rancangan pendapatan negara (www.kemenkeu.go.id)”. Akan tetapi, dibalik target yang tinggi, tingkat kepatuhan wajib pajak masih belum memuaskan. Pegawai Direktorat Jenderal Pajak Mochammad Bayu Tjahono menyatakan, “Kepatuhan dari wajib pajak di Indonesia pada tahun 2017 sudah meningkat menjadi 70%, tetapi di negara lain bisa mencapai 75%-80% (www.pajak.go.id)”. Direktur Eksekutif *Center for Indonesia Taxation Analysis* (CITA) Yustinus Prastowo menyatakan hal yang sama, “Faktanya, kepatuhan pajak kita masih terbilang rendah. Tingkat kepatuhan yang rendah tergambar dari *tax coverage ratio* (nisbah realisasi terhadap potensi) baru sebesar 72% (<https://finance.detik.com>)”. Pernyataan-pernyataan tersebut menggambarkan kondisi kepatuhan wajib pajak Indonesia yang tidak sesuai untuk mendukung rancangan pendapatan yang disusun kementerian keuangan.

Salah satu cara untuk meningkatkan tingkat kepatuhan wajib pajak di Indonesia adalah melalui konsultan pajak. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Katuuk (2017:1) menyatakan bahwa, “Integritas dan kreatifitas dari konsultan pajak berpengaruh secara simultan dan parsial dalam meningkatkan kepatuhan wajib pajak”. Penelitian oleh Fauzhi (2015:1) juga menyatakan hal yang sama, bahwa “Kualitas jasa konsultan pajak berpengaruh secara simultan dan parsial

terhadap kepatuhan wajib pajak”. Kedua penelitian tersebut menyatakan hal yang sama, bahwa konsultan pajak dapat mempengaruhi kepatuhan wajib pajak jika memiliki kompetensi yang sesuai.

Konsultan pajak adalah “Setiap orang yang dalam lingkungan pekerjaannya secara bebas memberikan jasa konsultasi kepada Wajib Pajak dalam melaksanakan hak dan memenuhi kewajiban perpajakannya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan perpajakan (Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2007 Penjelasan Atas Pasal 35 Ayat 1)”. Menurut Peraturan Menteri Keuangan (PMK) Nomor 111 Tahun 2014 Pasal 23, “Konsultan pajak memiliki kewajiban, salah satunya adalah mematuhi kode etik konsultan pajak dan berpedoman pada standar profesi konsultan pajak yang diterbitkan oleh asosiasi konsultan pajak”. Berdasarkan Kode Etik Ikatan Konsultan Pajak Indonesia (IKPI) Bagian Kedua, “Konsultan pajak wajib memiliki kepribadian, salah satunya adalah patuh pada hukum dan peraturan perpajakan, serta menjunjung tinggi integritas, martabat, dan kehormatan profesi konsultan pajak”.

Berdasarkan dua paragraf diatas, dapat disimpulkan bahwa, jika konsultan pajak mematuhi kode etik konsultan pajak yang sudah ditetapkan, dimana kewajiban mereka dijalankan dengan professional dan kualitas dijaga, maka tingkat kepatuhan wajib pajak dapat ditingkatkan. Kepribadian patuh pada hukum dan peraturan perpajakan akan menjaga konsultan pajak dari melakukan tindakan melanggar hukum. Kepribadian menjunjung tinggi integritas, martabat, dan kehormatan profesi akan menjaga kepercayaan wajib pajak kepada konsultan pajak dan membuat wajib pajak ikut mematuhi hukum dan peraturan perpajakan.

Meskipun kode etik konsultan pajak sudah diatur dengan baik, terdapat aspek lain yang belum dimaksimalkan, yaitu jumlah konsultan pajak di Indonesia masih belum ideal. Direktur Jenderal Pajak Robert Pakpahan membandingkan jumlah konsultan pajak di Indonesia dan di Jepang. “Di Indonesia jumlah konsultan pajak masih berjumlah 3.500 orang, sedangkan di Jepang jumlah konsultan pajak bisa mencapai 80.000 orang, jauh di atas Indonesia. Padahal keberadaan konsultan pajak menjadi penting untuk membantu dan menyadarkan masyarakat akan kewajibannya membayar pajak (<http://news.metrotvnews.com>)”. Dengan kurangnya jumlah konsultan pajak, maka akan sulit untuk menjangkau seluruh wajib pajak untuk ditingkatkan kepatuhannya.

Hasil pra-riset di Kantor Akuntan Publik X (KAP X) menunjukkan bahwa jumlah jurusan akuntansi yang diterima sebagai konsultan pajak masih lebih dominan dibandingkan jurusan perpajakan. Senior Manajer KAP X Bapak Arnold menyatakan bahwa, “Disini mayoritas lulusan dari jurusan akuntansi”. Hal ini menunjukkan bahwa, meskipun jumlah konsultan pajak di Indonesia belum ideal, KAP X tidak ingin melonggarkan seleksi karyawannya bagi lulusan jurusan perpajakan, hanya untuk menambah jumlah konsultan pajak di Indonesia.

Kondisi diatas akan menimbulkan kewajiban baru bagi KAP X untuk memberikan pelatihan yang lebih terkait perpajakan dan pekerjaan yang akan dibebankan, ketika mereka menerima lulusan jurusan akuntansi. Seperti pernyataan Saudari Era Novia Putri dari hasil pra-riset, bahwa “Perusahaan akan repot jika karyawannya tidak bisa kerja”. Menurut Jusmaliani (2014:99) “Pelatihan adalah proses melatih karyawan baru atau karyawan yang akan memperoleh penempatan

baru dengan keterampilan dasar yang diperlukannya untuk melaksanakan pekerjaan”. Melalui pelatihan, diharapkan karyawan yang belum berkompetensi dapat dengan cepat menyesuaikan diri dengan lingkungan dan pekerjaan yang baru.

Metode pelatihan terbagi menjadi dua, yaitu *on the job training* dan *off the job training*. Menurut Koesmono (2016:41) “Pengertian *on the job training* adalah suatu kegiatan pelatihan di dalam perusahaan dan berinteraksi dengan kegiatan yang nyata di tempat kerja yang sesungguhnya dengan pengawasan langsung dari para pimpinan yang ada di unitnya masing-masing”. Sedangkan “Pengertian *off the job training* adalah pelatihan yang dipisahkan dengan tempat pekerjaan atau penyelenggaraannya di luar pekerjaan”. Kesimpulan dari kedua pengertian di atas adalah perbedaan dari *on the job training* dan *off the job training* terletak pada lokasi pelaksanaannya, dimana *on the job training* dilaksanakan di dalam perusahaan dan *off the job training* dilaksanakan di luar perusahaan.

Karyawan yang telah menjalankan pelatihan akan terbentuk integritas dan kredibilitasnya serta meningkatkan kinerja perusahaan secara tidak langsung. Penelitian yang dilakukan oleh Setiawan (2017) menyatakan bahwa, “*on the job training* dan *off the job training* berpengaruh signifikan secara simultan dan parsial terhadap kinerja karyawan”. Mangkunegara (2009:67) menyatakan bahwa “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Melalui pelatihan, kualitas seorang karyawan akan terbentuk, kuantitas kerja yang dikerjakan akan meningkat, serta kualitas hasil kerjanya pun akan lebih kredibel.

Berdasarkan penjabaran di atas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian ini dikarenakan dua hal. Pertama, belum ada yang pernah meneliti cara yang sesuai untuk meningkatkan kinerja konsultan pajak. Penelitian-penelitian sebelumnya hanya membahas hasil akhir dari pekerjaan konsultan pajak dan pengaruhnya terhadap kepatuhan wajib pajak, peneliti tertarik untuk meneliti proses yang dilalui konsultan pajak, terutama ketika karyawan yang baru diterima untuk cepat menyesuaikan diri. Kedua, tempat penelitian ini adalah salah satu kantor akuntan publik ternama (*big 4*). Peneliti tertarik untuk meneliti apakah cara pelatihan yang diterapkan terhadap karyawan baru dan karyawan yang sudah lama di perusahaannya, sudah dapat meningkatkan kinerja mereka dan memudahkan karyawan baru dalam beradaptasi dengan cepat. Maka dari itu, peneliti mengangkat judul **“Analisis Pelaksanaan Pelatihan dalam Meningkatkan Kinerja Konsultan Pajak”**.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang yang sudah dijelaskan di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pelaksanaan pelatihan dalam meningkatkan kinerja konsultan pajak?
2. Apa saja faktor yang mempengaruhi kinerja konsultan pajak?
3. Apakah faktor pendukung dan penghambat pelaksanaan pelatihan dalam meningkatkan kinerja konsultan pajak?

C. Tujuan Penelitian

1. Menjelaskan dan menganalisis pelaksanaan pelatihan dalam meningkatkan kinerja konsultan pajak
2. Menjelaskan dan menganalisis faktor yang mempengaruhi kinerja konsultan pajak
3. Menjelaskan dan menganalisis faktor pendukung dan penghambat pelaksanaan pelatihan dalam meningkatkan kinerja konsultan pajak

D. Kontribusi Penelitian

Penelitian ini diharapkan akan memberikan kontribusi yaitu:

1. Kontribusi Akademis
 - a. Bagi peneliti, penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai pembelajaran baru dalam membuat karya ilmiah dan media untuk menerapkan ilmu yang sudah didapatkan selama di bangku kuliah.
 - b. Bagi pihak lain, penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan terkait pelaksanaan pelatihan di dalam kantor konsultan pajak dan pengalaman sebagai karyawan yang baru diterima ketika masuk ke dalam kantor konsultan pajak.
2. Kontribusi Praktis
 - a. Bagi Kantor Akuntan Publik X, penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan rujukan dan evaluasi terhadap pelaksanaan pelatihan yang sudah dijalankan.
 - b. Bagi pembaca dan peneliti selanjutnya, penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi tambahan bagi pembaca yang ingin mengetahui

pengalaman bekerja di kantor konsultan pajak sebagai karyawan yang baru diterima dan ingin memberikan solusi terkait metode pelatihan yang lebih baik untuk meningkatkan kinerja konsultan pajak.

E. Sistematika Pembahasan

Sistematika dalam penelitian ini dibagi ke dalam beberapa bab. Secara garis besar, sistematika pembahasan dalam penelitian ini adalah:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan latar belakang mengapa penelitian ini bisa muncul, perumusan masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini, tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini, kontribusi yang diharapkan dari dibuatnya penelitian ini, dan sistematika yang digunakan untuk menyusun penelitian ini.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menjelaskan penelitian-penelitian terdahulu yang dijadikan rujukan oleh peneliti sebagai dasar dilakukannya penelitian ini, teori-teori yang berhubungan dengan penelitian ini, dan kerangka pemikiran dalam menulis penelitian ini.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan cara yang digunakan peneliti untuk mencari hasil dari penelitian ini, yaitu jenis penelitian yang digunakan, fokus penelitian, lokasi penelitian, sumber data untuk mendapatkan hasil penelitian, pengumpulan data, instrumen penelitian yang digunakan

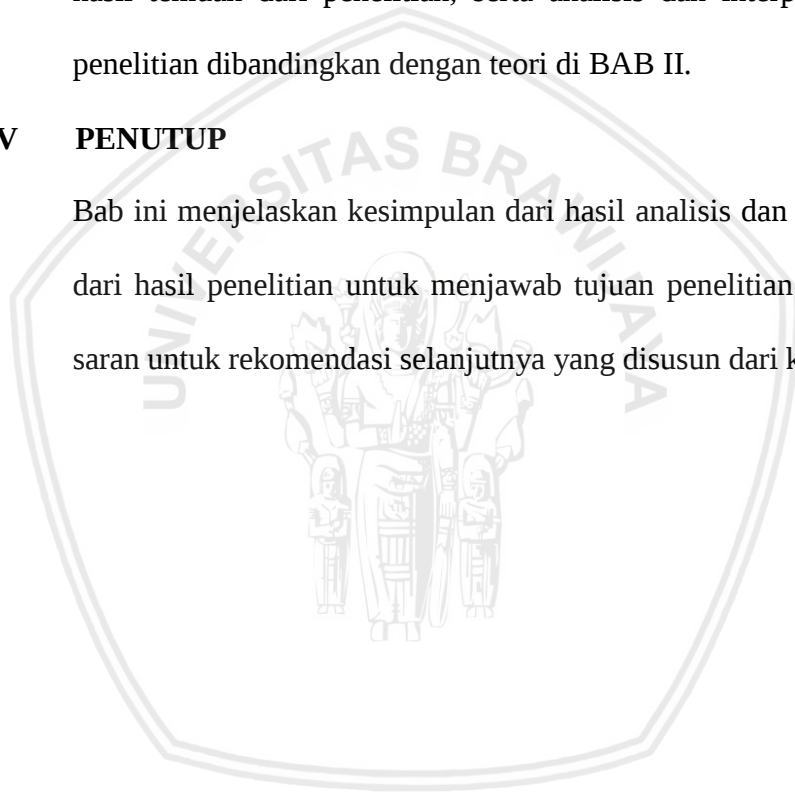
untuk memudahkan proses mendapatkan hasil penelitian, dan metode analisis untuk menganalisis dan menjelaskan hasil penelitian.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan deskripsi tempat penelitian, penyajian hasil-hasil temuan dari penelitian, serta analisis dan interpretasi hasil penelitian dibandingkan dengan teori di BAB II.

BAB V PENUTUP

Bab ini menjelaskan kesimpulan dari hasil analisis dan interpretasi dari hasil penelitian untuk menjawab tujuan penelitian dan saran-saran untuk rekomendasi selanjutnya yang disusun dari kesimpulan.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Dikarenakan tidak terdapat penelitian terdahulu yang membahas judul penelitian ini, maka peneliti menggunakan penelitian-penelitian yang mendekati judul penelitian ini, yaitu:

1. Imam Fauzhi, Srikandi Kumadji, Otto Budiharjo (2015)

Penelitiannya berjudul “Pengaruh kualitas jasa konsultan pajak dan pengetahuan pajak terhadap kepatuhan wajib pajak (studi pada wajib pajak pengguna jasa kantor konsultan pajak Doni Budiono)”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menjelaskan adanya pengaruh secara simultan dan parsial antara kualitas jasa konsultan dan pengetahuan pajak terhadap kepatuhan wajib pajak. Variabel dari penelitian ini adalah kualitas jasa konsultan dan pengetahuan pajak sebagai variabel bebas dan kepatuhan wajib pajak sebagai variabel terikat. Hasil dari penelitiannya menunjukkan kualitas jasa konsultan pajak dan pengetahuan pajak berpengaruh secara bersama-sama signifikan terhadap kepatuhan wajib pajak, kualitas jasa konsultan pajak dan pengetahuan pajak berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kepatuhan wajib pajak, dan pengetahuan pajak mempunyai pengaruh dominan terhadap kepatuhan wajib pajak.

Persamaan dari penelitian oleh Fauzhi dengan penelitian ini adalah pada narasumber utama yaitu konsultan pajak. Perbedaan dari penelitian oleh Fauzhi dengan penelitian ini adalah pada tujuan penelitian dan metode penelitian, dimana Fauzhi bertujuan untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh dari kualitas jasa

konsultan pajak terhadap kepatuhan wajib pajak, dengan metode kuantitatif. Sedangkan penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menjelaskan proses yang dilalui konsultan pajak dalam meningkatkan kinerjanya melalui pelatihan, dengan metode kualitatif.

2. Djuliana Katuuk, Hendrik Manossoh, Stanley Kho Walandouw (2017)

Penelitiannya berjudul “Pengaruh integritas dan kreatifitas konsultan pajak terhadap kepatuhan wajib pajak”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menjelaskan adanya pengaruh secara simultan dan parsial antara integritas dan kreatifitas konsultan pajak terhadap kepatuhan wajib pajak. Variabel dari penelitian ini adalah integritas dan kreatifitas konsultan pajak sebagai variabel bebas dan kepatuhan wajib pajak sebagai variabel terikat. Hasil dari penelitiannya menunjukkan secara simultan integritas dan kreatifitas konsultan pajak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepatuhan pajak, integritas konsultan pajak berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kepatuhan wajib pajak, dan kreatifitas konsultan pajak berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kepatuhan wajib pajak.

Persamaan dari penelitian oleh Katuuk dengan penelitian ini adalah pada narasumber utama yaitu konsultan pajak. Perbedaan dari penelitian oleh Katuuk dengan penelitian ini adalah pada tujuan penelitian dan metode penelitian, dimana Katuuk bertujuan untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh dari integritas dan kreatifitas jasa konsultan pajak terhadap kepatuhan wajib pajak, dengan metode kuantitatif. Sedangkan penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menjelaskan

proses yang dilalui konsultan pajak dalam meningkatkan kinerjanya melalui pelatihan, dengan metode kualitatif.

3. Purbaya Jati, M. Djudi Mukzam (2017)

Penelitiannya berjudul “Analisis program *family day* dalam peningkatan kinerja karyawan (studi pada PT. Jakarta International Container Terminal)”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui analisis, implementasi, faktor pendukung, dan faktor penghambat program *family day* dalam peningkatan kinerja karyawan PT. Jakarta International Container Terminal. Fokus dari penelitian ini sesuai dengan tujuan penelitian. Hasil dari penelitian ini adalah program *family day* bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam bentuk pemberian penghargaan non-finansial dan menciptakan komunikasi langsung antara *stakeholders* dengan seluruh karyawan, pengimplementasian program *family day* berdampak pada kinerja karyawan melalui tujuan dan manfaat yang dihasilkan pada saat pelaksanaan, dan pelaksanaan program *family day* memberikan dorongan bagi karyawan untuk lebih produktif dalam bekerja.

Persamaan dari penelitian oleh Jati dengan penelitian ini adalah pada topik penelitian, yaitu manajemen sumber daya manusia di satu perusahaan. Perbedaan dari penelitian oleh Jati dengan penelitian ini adalah pada narasumber utama dan program yang diteliti, dimana Jati menggunakan karyawan perusahaan container sebagai narasumber utama, sedangkan penelitian ini menggunakan konsultan pajak sebagai narasumber utama. Program yang diteliti oleh Jati adalah program *family day*, sedangkan program yang diteliti dalam penelitian ini adalah program pelatihan berbentuk *digital training* dan *class training*.

4. Fajar Setiawan, Mochammad Al Musadieq, Yuniadi Mayowan (2017)

Penelitiannya berjudul “Pengaruh *on the job training* dan *off the job training* terhadap kinerja karyawan (studi pada karyawan PT. Suntory Garuda Beverage Sidoarjo)”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menjelaskan adanya pengaruh secara simultan dan parsial antara *on the job training* dan *off the job training* terhadap kinerja karyawan PT. Suntory Garuda Beverage. Variabel dari penelitian ini adalah *on the job training* dan *off the job training* sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat. Hasil penelitiannya menunjukkan *on the job training* dan *off the job training* berpengaruh signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan, *on the job training* dan *off the job training* berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan, dan *on the job training* mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan.

Persamaan dari penelitian oleh Setiawan dengan penelitian ini adalah pada topik penelitian, yaitu pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan dari penelitian oleh Setiawan dengan penelitian ini adalah pada narasumber utama dan metode penelitian, dimana Setiawan menggunakan karyawan perusahaan *beverage* sebagai narasumber utama, sedangkan penelitian ini menggunakan konsultan pajak sebagai narasumber utama. Metode penelitian yang Setiawan gunakan adalah metode kuantitatif, sedangkan penelitian ini menggunakan metode kualitatif.

Untuk memudahkan pembaca, peneliti merangkum penelitian terdahulu ke dalam bentuk tabel pada Tabel 1.

Tabel 1. Rangkuman Penelitian Terdahulu

Peneliti (Tahun) Judul Penelitian	Fokus atau Variabel Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
Imam Fauzhi, Srikandi Kumadji, Otto Budiharjo (2015) Pengaruh Kualitas Jasa Konsultan Pajak dan Pengetahuan Pajak Terhadap Kepatuhan Wajib Pajak (Studi pada Wajib Pajak Pengguna Jasa Kantor Konsultan Pajak Doni Budiono)	Variabel Bebas: Kualitas jasa konsultan pajak dan pengetahuan pajak Variabel Terikat: Kepatuhan Wajib Pajak	Hasil yang diperoleh: 1. Kualitas jasa konsultan pajak dan pengetahuan pajak berpengaruh secara bersama-sama signifikan terhadap kepatuhan wajib pajak 2. Kualitas jasa konsultan pajak dan pengetahuan pajak berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kepatuhan wajib pajak 3. Pengetahuan pajak mempunyai pengaruh dominan terhadap kepatuhan wajib pajak	Narasumber utama, yaitu konsultan pajak.	Tujuan Penelitian 1. Fauzhi bertujuan untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh dari kualitas jasa konsultan pajak terhadap kepatuhan wajib pajak 2. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menjelaskan proses yang dilalui konsultan pajak dalam meningkatkan kinerjanya melalui pelatihan Metode Penelitian 1. Fauzhi menggunakan metode kuantitatif 2. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif
Djuliana Katuuk, Hendrik Manossoh,	Variabel Bebas:	Hasil yang diperoleh:	Narasumber utama, yaitu konsultan pajak	Tujuan Penelitian

Stanley Kho Walandouw (2017) Pengaruh Integritas dan Kreatifitas Konsultan Pajak Terhadap Kepatuhan Wajib Pajak	Integritas dan kreatifitas konsultan pajak Variabel Terikat: Kepatuhan wajib pajak	1. Secara simultan integritas dan kreatifitas konsultan pajak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepatuhan wajib pajak 2. Integritas Konsultan Pajak berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kepatuhan wajib pajak 3. Kreatifitas konsultan pajak berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kepatuhan wajib pajak		1. Katuuk bertujuan untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh dari integritas dan kreatifitas jasa konsultan pajak terhadap kepatuhan wajib pajak 2. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menjelaskan proses yang dilalui konsultan pajak dalam meningkatkan kinerjanya melalui pelatihan Metode Penelitian 1. Katuuk menggunakan metode kuantitatif 2. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif
Purbaya Jati, M. Djudi Mukzam (2017) Analisis Program <i>Family Day</i> Dalam Peningkatan Kinerja	Fokus: Analisis, implementasi, faktor pendukung, dan faktor penghambat program <i>family day</i> dalam peningkatan	Hasil yang diperoleh: 1. Program <i>family day</i> bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam bentuk pemberian penghargaan	Topik penelitian, yaitu manajemen sumber daya manusia di satu perusahaan	Narasumber Utama 1. Jati menggunakan karyawan perusahaan container

Karyawan (Studi pada PT. Jakarta International Container Terminal)	kinerja karyawan PT. Jakarta International Container Terminal	non-finansial dan menciptakan komunikasi langsung antara <i>stakeholders</i> dengan seluruh karyawan 2. Pengimplementasian program <i>family day</i> berdampak pada kinerja karyawan melalui tujuan dan manfaat yang dihasilkan pada saat pelaksanaan 3. Pelaksanaan program <i>family day</i> memberikan dorongan bagi karyawan untuk lebih produktif dalam bekerja		2. Penelitian ini menggunakan konsultan pajak Program yang Diteliti 1. Jati meneliti program <i>family day</i> 2. Penelitian ini meneliti program pelatihan berbentuk <i>digital training</i> dan <i>class training</i>
Fajar Setiawan, Mochammad Al Musadieq, Yuniadi Mayowan (2017) Pengaruh <i>On The Job Training</i> dan <i>Off The Job Training</i> Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT.	Variabel Bebas: <i>On the job training</i> dan <i>off the job training</i> Variabel Terikat: Kinerja karyawan	Hasil yang diperoleh: 1. <i>On The Job Training</i> dan <i>Off The Job Training</i> berpengaruh signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan 2. <i>On The Job Training</i> dan <i>Off The Job Training</i> berpengaruh signifikan secara parsial	Topik penelitian, yaitu pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan	Narasumber Utama 1. Setiawan menggunakan karyawan perusahaan <i>beverage</i> 2. Penelitian ini menggunakan konsultan pajak Metode Penelitian 1. Setiawan menggunakan metode kuantitatif

Suntory Garuda Beverage Sidoarjo)		terhadap kinerja karyawan 3. <i>On The Job Training</i> mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan		2. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif
-----------------------------------	--	---	--	---

Sumber: Data diolah peneliti (2019)



B. Tinjauan Teoritis

1. Konsultan Pajak

a. Pengertian

Menurut PMK Nomor 111 Tahun 2014 Pasal 1, “Konsultan pajak adalah orang yang memberikan jasa konsultasi perpajakan kepada wajib pajak dalam rangka melaksanakan hak dan memenuhi kewajiban perpajakannya sesuai dengan peraturan perundang-undangan perpajakan”. Sedikit berbeda dengan PMK Nomor 111 Tahun 2014, konsultan pajak menurut Anggaran Dasar IKPI Pasal 1 adalah “Setiap orang yang dengan keahliannya dan dalam lingkungan pekerjaannya, secara bebas dan profesional memberikan jasa perpajakan kepada wajib pajak dalam melaksanakan hak dan memenuhi kewajiban perpajakannya sesuai dengan peraturan perundang-undangan perpajakan”. Jika dibandingkan, pengertian konsultan pajak menurut IKPI lebih spesifik dibandingkan PMK Nomor 111 Tahun 2014.

Perbedaan yang diutamakan oleh IKPI adalah tidak semua orang dapat disebut konsultan pajak, hanya orang yang memiliki keahlian, dalam lingkungan pekerjaannya, bebas, dan profesional yang dapat memberikan jasa perpajakan. Perbedaan kedua adalah IKPI tidak menyatakan jasa konsultasi perpajakan, tetapi hanya jasa perpajakan, ini dapat diartikan jasa yang diberikan konsultan pajak tidak sebatas di konsultasi, tetapi dapat lebih dari itu. Perbedaan-perbedaan ini menunjukkan terdapat perbedaan pandangan dari menteri keuangan dan IKPI terhadap kategori orang yang dapat disebut sebagai konsultan pajak.

b. Sertifikat Konsultan Pajak

Setiap konsultan pajak memiliki tingkat sertifikat yang berbeda-beda. Tingkat sertifikat ini digunakan sebagai batasan dalam pemberian jasa perpajakan oleh konsultan pajak. Konsultan pajak yang ingin memberikan jasa perpajakan lebih luas, harus meningkatkan sertifikatnya ke tingkat yang lebih tinggi. Menurut PMK Nomor 111 Tahun 2014 Pasal 8, terdapat 3 (tiga) tingkat sertifikat konsultan pajak, yaitu:

- 1) Sertifikat Konsultan Pajak Tingkat A
Sertifikat konsultan pajak yang menunjukkan tingkat keahlian untuk memberikan jasa di bidang perpajakan kepada wajib pajak orang pribadi dalam melaksanakan hak dan memenuhi kewajiban perpajakannya, kecuali wajib pajak yang berdomisili di negara yang mempunyai persetujuan penghindaran pajak berganda dengan Indonesia.
- 2) Sertifikat Konsultan Pajak Tingkat B
Sertifikat konsultan pajak yang menunjukkan tingkat keahlian untuk memberikan jasa di bidang perpajakan kepada wajib pajak orang pribadi dan wajib pajak badan dalam melaksanakan hak dan memenuhi kewajiban perpajakannya, kecuali kepada wajib pajak penanaman modal asing, bentuk usaha tetap, dan wajib pajak yang berdomisili di negara yang mempunyai persetujuan penghindaran pajak berganda dengan Indonesia.
- 3) Sertifikat Konsultan Pajak Tingkat C
Sertifikat konsultan pajak yang menunjukkan tingkat keahlian untuk memberikan jasa di bidang perpajakan kepada wajib pajak orang pribadi dan wajib pajak badan dalam pelaksanaan hak dan memenuhi kewajiban perpajakannya.

c. Hak dan Kewajiban Konsultan Pajak

Setiap konsultan pajak memiliki hak dan kewajiban yang diatur dalam peraturan sebagai pedoman berfikir, bersikap, dan bertindak. Menurut PMK Nomor 111 Tahun 2014 Pasal 22, “Hak konsultan pajak adalah memberikan jasa konsultasi di bidang perpajakan sesuai dengan batasan tingkat keahliannya”. Sedangkan kewajiban konsultan pajak adalah:

- 1) Memberikan jasa konsultasi kepada wajib pajak dalam melaksanakan hak dan memenuhi kewajiban perpajakan sesuai dengan peraturan perundang-undangan perpajakan
- 2) Mematuhi kode etik konsultan pajak dan berpedoman pada standar profesi konsultan pajak yang diterbitkan oleh asosiasi konsultan pajak
- 3) Mengikuti kegiatan pengembangan profesional berkelanjutan yang diselenggarakan atau diakui oleh asosiasi konsultan pajak dan memenuhi satuan kredit pengembangan profesional berkelanjutan
- 4) Menyampaikan laporan tahunan konsultan pajak
- 5) Memberitahukan secara tertulis setiap perubahan pada nama dan alamat rumah dan kantor dengan melampirkan bukti perubahan dimaksud.

2. Pelatihan

a. Pengertian

Menurut Jusmaliani (2014:99) “Pelatihan adalah proses melatih karyawan baru atau karyawan yang akan memperoleh penempatan baru dengan keterampilan dasar yang diperlukannya untuk melaksanakan pekerjaan”. Pelatihan dapat diterapkan bagi karyawan yang baru diterima di perusahaan atau karyawan yang sudah lama. Bagi karyawan baru, pelatihan digunakan sebagai pembelajaran awal tentang pekerjaan dan tanggung jawab yang akan ditanggung. Bagi karyawan lama, pelatihan digunakan sebagai media untuk mempelajari ilmu baru atau mempersiapkan sebelum dilakukan promosi jabatan.

Menurut Mangkuprawira (2004:135) “Pelatihan adalah sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standar”. Setiap perusahaan membutuhkan satu hal yang membuat mereka beda dari perusahaan yang lain. Pelatihan adalah salah satu media yang dapat digunakan untuk menanamkan hal unik tersebut ke masing-masing karyawan. Tanpa memiliki keunikan akan sulit untuk bersaing dengan perusahaan lain.

Pelatihan muncul dikarenakan beberapa alasan. Menurut Wahjono (2015:75) pelatihan diadakan untuk menjawab permasalahan yang ada di perusahaan diantaranya:

- 1) Rendahnya pendidikan yang dimiliki karyawan
- 2) Kesenjangan antara kurikulum dunia pendidikan dan kebutuhan dunia usaha
- 3) Sebagian besar tenaga kerja (terutama yang rendahan berasal dari dan dibesarkan di masyarakat agraris dimana faktor disiplin waktu dan disiplin kerja belum membudaya
- 4) Kurangnya pelatihan yang terprogram oleh perusahaan

Dengan diadakannya pelatihan, perusahaan mengharapkan hasil yang dapat menguntungkan kedepannya. Untuk mendapatkan keuntungan yang maksimal dari suatu pelatihan, maka pelatihan tersebut harus sesuai dengan trilogi latihan kerja yang dikemukakan oleh Barthos (2012:98) yaitu:

- 1) Latihan kerja harus sesuai dengan kebutuhan pasar kerja dan kesempatan kerja
- 2) Latihan kerja harus senantiasa mutakhir sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi
- 3) Latihan kerja merupakan kegiatan yang bersifat terpadu dalam arti proses kaitan dengan pendidikan, latihan, dan pengembangan satu dengan yang lain

Jika tidak mengikuti trilogi latihan kerja di atas, maka pelatihan akan cenderung tidak akan mencapai hasil maksimalnya dan justru hanya merugikan perusahaan. Tanpa melihat kondisi pasar, maka hasil dari pelatihan tidak akan memenuhi kriteria yang sedang dibutuhkan oleh pasar. Tanpa mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, hasil dari pelatihan akan tidak dapat digunakan karena sudah tidak sesuai dengan ilmu pengetahuan dan teknologi yang terbaru.

b. Konsep Pelatihan

Pelatihan dapat diadakan oleh siapa saja. Pelatihan sering diadakan oleh berbagai macam institusi maupun perseorangan. Menurut Riani (2013:46) terdapat perbedaan antara perusahaan yang besar dan kecil dalam pelaksanaan pelatihan.

Perusahaan besar cenderung memiliki departemen manajemen sumber daya manusia sendiri yang bertanggung jawab dalam mengelola pelatihan dari karyawan perusahaannya. Perusahaan kecil cenderung mengikuti karyawannya dalam pelatihan di institusi-institusi di luar perusahaannya karena mereka tidak memiliki sumber daya manusia yang cukup untuk membentuk departemen manajemen sumber daya manusia.

Hal yang sama dari perusahaan yang besar dan kecil adalah mereka sama-sama memiliki karyawan yang sudah ahli. Jika waktu untuk mengadakan pelatihan di luar tidak memungkinkan, maka dapat dilakukan pelatihan secara langsung oleh karyawan yang lebih ahli terhadap karyawan yang baru atau belum mengerti sesuatu. Dalam perusahaan, terdapat pihak-pihak yang bertanggung jawab untuk merencanakan pelatihan, menurut Koesmono (2016:39) pihak-pihak tersebut adalah:

- 1) Manajemen Puncak yang Memiliki Wewenang Strategik
- 2) Para Manajer Departemen Masing-Masing
- 3) Kepala Bagian Masing-Masing Tempat Kerja
- 4) Supervisor (Pengawas)
- 5) Karyawan

Manajemen puncak sebagai posisi paling tinggi di dalam perusahaan, memiliki tanggung jawab untuk merencanakan dan memastikan pelatihan yang paling sesuai untuk mencapai tujuan perusahaan. Setiap pelatihan harus dapat membuat karyawan menjadi lebih memahami tujuan perusahaan dan lebih termotivasi untuk mencapainya. Rancangan ini selanjutnya diberikan ke manajer untuk dibentuk prosedur dalam perencanaan pelatihan.

Masing-masing manajer departemen setelah menerima rancangan dari manajemen puncak, menyesuaikan rancangan tersebut agar sesuai dengan departemennya. Rancangan dari manajemen puncak yang masih membahas secara garis besar dikerucutkan ke dalam keahlian masing-masing departemen. Rancangan ini selanjutnya dilanjutkan ke kepala bagian untuk disusun prosedur pelaksanaannya.

Masing-masing kepala bagian bertugas dalam melakukan *training need analysis* (analisis kebutuhan pelatihan) agar pelatihan dapat terlaksana sesuai rancangan awal. Rancangan dari manajer departemen disusun menjadi prosedur pelaksanaan pelatihan agar terlihat kebutuhan pelatihan yang perlu diadakan dan siapa yang membutuhkan pelatihan. Kepala bagian bekerja sama dengan *supervisor* untuk menentukan siapa yang diikuti pelatihan.

Seorang *supervisor* memiliki tugas mengawasi karyawan dalam melakukan pekerjaannya. *Supervisor* harus mengerti sejauh apa kinerja seorang karyawan dan potensi yang dapat dikembangkan dari karyawan tersebut. *Supervisor* juga ikut dalam penilaian setelah pelatihan untuk melihat apakah pelatihan sudah berdampak pada kinerja karyawan atau tidak sama sekali.

Karyawan juga memiliki peran dalam berhasilnya suatu pelatihan, disamping banyaknya pihak yang bertanggung jawab dalam perencanaan pelatihan,. Karyawan yang terpaksa untuk mengikuti pelatihan akan menghasilkan hasil yang jauh berbeda dengan karyawan yang termotivasi. Maka selain menyusun rancangan pelatihan dengan baik, karyawan juga harus dilibatkan agar hasil yang maksimal dapat dicapai.

Setelah dilakukan perencanaan yang matang dan penyesuaian dengan karyawan yang terlibat, terdapat prinsip-prinsip yang perlu diterapkan agar peserta pelatihan dapat menyerap ilmu secara maksimal dari pelatihan. Semakin dalam prinsip-prinsip ini dileburkan dalam pelaksanaan pelatihan, maka akan semakin baik hasil yang akan dicapai dari pelatihan tersebut. Menurut Mangkuprawira (2004:144) prinsip-prinsip tersebut adalah:

- 1) Partisipasi
- 2) Pendalaman
- 3) Relevansi
- 4) Pengalihan
- 5) Umpan Balik
- 6) Suasana Nyaman
- 7) Memiliki Kriteria

Prinsip partisipasi ditujukan agar peserta dapat mengaplikasikan secara langsung ilmu yang didapatkan selama pelatihan. Peserta akan lebih mudah dalam mengingat dan memahami maksud dari pelajaran yang diberikan. Seperti ilmu tentang cara mempresentasikan produk akan lebih efektif jika peserta diminta mempresentasikan produknya secara langsung.

Prinsip pendalaman ditujukan untuk lebih mendalami suatu konsentrasi ilmu. Peserta akan diminta untuk membedah suatu ilmu yang sudah dikemukakan untuk dicari kelebihan dan kekurangan dari ilmu tersebut, untuk disusun solusi yang lebih baik. Seperti peraturan perpajakan, peserta dapat diminta untuk mencari celah dari peraturan perpajakan tersebut dan merumuskan cara yang terbaik untuk menutupi celah tanpa membuat celah yang baru.

Prinsip relevansi ditujukan untuk memperluas cara pandang peserta. Peserta diberikan gambaran bahwa pekerjaan mereka tidak saja terikat dengan

departemennya sendiri, melainkan departemen dan perusahaan lain juga bisa terikat dengan kinerja mereka. Hal ini akan memberikan cara pandang yang baru bagi peserta dan motivasi baru agar mereka ingin meningkatkan kinerjanya.

Prinsip pengalihan ditujukan agar peserta dapat mengaplikasikan ilmu yang dimilikinya dalam media yang berbeda. Dengan berkembangnya teknologi, maka suatu keharusan karyawan bisa mengoperasikan teknologi untuk menunjang pekerjaannya. Peserta akan diminta untuk mencari cara menghubungkan ilmu yang sudah dimilikinya agar dapat dioperasikan dalam teknologi untuk mempercepat dan meningkatkan kinerjanya.

Prinsip umpan balik ditujukan agar peserta mengetahui sudah sejauh apa pekerjaan yang sudah mereka hasilkan. Hal ini akan menjadi media evaluasi dan motivasi untuk karyawan lebih meningkatkan kinerjanya. Tetapi dibutuhkan pengawasan agar karyawan tidak merasa kecewa dan berdampak pada kinerjanya setelah melihat hasil yang ditunjukkan.

Prinsip suasana nyaman ditujukan untuk membuat peserta lebih fokus dalam mengikuti pelatihan. Karyawan yang diikutkan dalam pelatihan tidak diperbolehkan untuk memikirkan tanggung jawab di perusahaan yang ditinggalkan. Jika ini terjadi, tidak saja peserta tidak fokus dalam pelatihan, peserta tidak akan mendapat hasil yang maksimal dari pelatihan tersebut, dan akan berujung hanya membuang waktu yang sudah digunakan untuk mengikuti pelatihan dengan percuma.

Prinsip memiliki kriteria ditujukan agar pelatihan memiliki kriteria sebagai penilaian. Pelatihan yang baik memiliki tujuan yang jelas dan kriteria penilaian

yang kuat. Hasil penilaian ini akan sangat bermanfaat bagi perusahaan maupun pelaksana pelatihan untuk evaluasi kedepannya.

Selain perencanaan dan prinsip, perusahaan perlu mengetahui kondisi yang tepat untuk diadakannya pelatihan. Kondisi ini akan memastikan pelatihan sudah memiliki dasar yang kuat walaupun pelatihan belum dilaksanakan. Menurut Jackson (2011:25) kondisi yang tepat untuk melaksanakan pelatihan adalah:

- 1) Pengetahuan

Sebelum dilakukan pelatihan, peserta harus mengetahui apa saja yang akan mereka pelajari dalam pelatihan tersebut. Dengan mengetahui hal ini, peserta akan lebih siap dan termotivasi untuk mempelajari lebih dalam. Selain itu, peserta dapat membagi fokusnya untuk mempelajari materi yang lebih berhubungan dengan pekerjaannya.

- 2) Motivasi

Setiap peserta memiliki motivasi yang berbeda untuk mengikuti suatu pelatihan. Ada yang termotivasi untuk mempelajari setiap ilmu yang diberikan dan ada yang termotivasi dengan penghargaan yang akan diberikan oleh perusahaan. Manajer dan *supervisor* perusahaan harus teliti untuk melihat hal ini, karena akan berdampak pada hasil pelatihan.

- 3) Akuisisi Pengetahuan dan Keterampilan Baru

Peserta pelatihan perlu diberitahu terlebih dahulu terkait cara yang terbaik untuk memahami suatu ilmu. Setiap ilmu memiliki cara yang berbeda untuk dipahami dan setiap peserta dapat menyesuaikan terlebih dahulu sebelum materi dimulai. Hal ini akan memudahkan peserta menyerap ilmu yang diberikan.

- 4) Praktik di Dunia Nyata

Setelah dilaksanakannya pelatihan, perusahaan harus memastikan peserta pelatihan dapat mengaplikasikan ilmu yang didapatkan dalam dunia kerja. Hal ini ditujukan agar ilmu yang didapat selama pelatihan tidak sia-sia. Selain karyawan yang merasa lebih termotivasi, perusahaan akan mendapat keuntungan dari meningkatnya kinerja karyawan.

- 5) Akuntabilitas

Penilaian dibutuhkan sebagai media evaluasi dari pelatihan yang sudah dilaksanakan. Peserta akan mengetahui kekurangan mereka dan mencari solusi untuk masalah tersebut. Perusahaan juga dapat menggunakan hasil penilaian sebagai bahan penyusunan pelatihan selanjutnya.

c. Tujuan Pelatihan

Pelatihan yang baik memiliki tujuan yang jelas. Tujuan yang jelas akan memberikan hasil yang maksimal bagi peserta pelatihan dan perusahaan. Menurut Koesmono (2016:40) tujuan pelatihan diantaranya:

- 1) Memperbaiki dan Meningkatkan Kinerja Karyawan
- 2) Meningkatkan Keahlian Seseorang Untuk Menghadapai Tuntutan Perubahan
- 3) Mempercepat Pemecahan Masalah yang Terjadi di Perusahaan
- 4) Mempercepat Karyawan Baru Melakukan Induksi Terhadap Lingkungan Pekerjaannya
- 5) Membantu Proses Promosi Karyawan Interen
- 6) Melakukan *Tranfer of Technology*

Tujuan pertama ada karena setiap perusahaan memiliki tuntutan yang besar kepada karyawannya untuk mengejar tujuan perusahaan. Akan tetapi, ada kalanya karyawan mencapai titik dimana dia tidak dapat meningkatkan kinerjanya lebih jauh lagi. Dalam kondisi ini, manajer atau *supervisor* harus tanggap dan mencari solusi terbaik dimana salah satunya adalah diikutkan dalam pelatihan. Diharapkan setelah pelatihan, kinerja karyawan tersebut dapat meningkat dan perusahaan juga mendapat keuntungan.

Tujuan kedua ada karena ilmu pengetahuan dan teknologi akan terus berkembang seiring berjalannya waktu. Karyawan dituntut untuk terus mengikuti perkembangan tersebut dan memperbaharui pengetahuannya. Untuk membantu karyawan, perusahaan dapat mengikutkan karyawannya untuk mempelajari ilmu-ilmu baru untuk menunjang kinerjanya agar tidak tertinggal dengan perkembangan.

Tujuan ketiga ada ketika terjadi masalah dalam perusahaan, dibutuhkan pemecahan yang cepat agar tidak mengganggu jalannya perusahaan. Jika tidak ada yang dapat menyelesaikan masalah tersebut, maka jalannya perusahaan dapat

terganggu. Untuk mencegah hal ini terjadi, perusahaan dapat melakukan pelatihan untuk karyawan tertentu yang dapat cepat memahami dan mengantisipasi masalah yang dapat terjadi kedepannya.

Tujuan keempat ada karena tidak semua karyawan baru dapat cepat menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja. Beberapa diantaranya membutuhkan pelatihan dan pendampingan agar terbiasa dengan lingkungan kerja yang baru. Pelatihan dapat dilakukan oleh manajer atau *supervisor* secara langsung agar tidak mengganggu jalannya perusahaan.

Tujuan kelima ada karena promosi membutuhkan proses yang panjang sebelum diberikan kepada karyawan. Proses seleksi dan penilaian memakan waktu yang cukup banyak bagi perusahaan. Karyawan yang mendapatkan promosi perlu diberikan pelatihan terlebih dahulu agar dia sudah mengetahui tanggung jawabnya setelah diberikan promosi.

Tujuan keenam ada karena perusahaan dituntut untuk terus mengikuti perkembangan teknologi. Terkadang karyawan tidak bisa mengikuti perkembangan teknologi meskipun perusahaan sudah mengadakan teknologi-teknologi baru. Jika ini terjadi maka jalannya perusahaan akan terganggu, maka dibutuhkan pelatihan agar karyawan dapat menggunakan teknologi baru tersebut untuk meningkatkan kinerjanya.

d. Komponen Pelatihan

Pelatihan memiliki komponen-komponen yang berkontribusi untuk terlaksananya pelatihan tersebut. Komponen tersebut diantaranya pelatih, peserta,

dan lokasi pelatihan. Menurut Jackson (2011:26) terdapat 4 (empat) orang yang dapat menjadi pelatih, yaitu:

- 1) Pengawas dan Manajer
- 2) Rekan Kerja
- 3) Pakar
- 4) Karyawan

Pelatihan-pelatihan berskala kecil seringkali dipimpin oleh pengawas atau manajer untuk menghemat waktu dan biaya. Pelatihan untuk karyawan baru tidak membutuhkan pelatih dari luar perusahaan karena materi yang diberikan hanya seputar tanggung jawab yang perlu dikerjakan dan peraturan terkait adab perilaku di lingkungan kerja. Pelatihan untuk karyawan yang sudah cukup lama terkadang dapat dipimpin oleh manajer jika masalah yang muncul masih bisa diselesaikan oleh manajer. Hal ini dilakukan untuk menghemat biaya dan waktu untuk melakukan pelatihan, karena pelatihan dilakukan di lingkungan kerja dan karyawan tidak perlu meninggalkan pekerjaannya.

Rekan kerja dapat digunakan sebagai pelatih bagi rekannya sendiri, untuk lebih menghemat waktu dan biaya,. Hal ini bermanfaat untuk memperluas cara pandang seorang karyawan dengan bertukar pikiran dengan rekan kerjanya. Mereka akan saling melengkapi pendapat masing-masing dan saling memotivasi untuk meningkatkan kinerja masing-masing.

Pakar adalah solusi ketika tidak ada karyawan yang dapat menyelesaikan suatu masalah di perusahaan. Pakar adalah pihak eksternal yang sudah memahami secara penuh terkait cara menyelesaikan suatu masalah. Pertimbangan yang perlu dipikirkan ketika menggunakan pakar adalah mereka tidak mengetahui prosedur dan budaya di dalam perusahaan, maka perlu diberikan gambaran terlebih dahulu

kepada mereka tentang prosedur dan budaya perusahaan supaya dapat diselaraskan dengan materi yang akan diberikan.

Karyawan dapat melatih dirinya sendiri untuk meningkatkan kinerjanya dengan pelatihan berbasis komputer. Pelatihan ini akan berjalan dengan baik ketika karyawan diberikan penghargaan atas kinerja mereka. Karyawan akan merasa termotivasi untuk melatih diri mereka sendiri untuk mendapatkan penghargaan yang sudah dijanjikan diawal.

Menurut Riani (2013:46) pelatihan dapat diberikan kepada beberapa pihak, diantaranya:

- 1) Karyawan
- 2) Rekan Kerja
- 3) Tamu

Karyawan adalah target utama dalam pelatihan karena mereka adalah penggerak perusahaan. Pelatihan ditujukan untuk meningkatkan kualitas dan kapabilitas kinerja mereka agar dapat bekerja lebih baik. Dengan karyawan yang baik, jalannya perusahaan akan lancar.

Rekan kerja adalah target pelatihan terdekat dari seorang karyawan. Karyawan yang sudah mengikuti pelatihan dapat diwajibkan untuk membagikan pengetahuannya kepada rekan kerja. Hal ini bermanfaat untuk meningkatkan hubungan antara rekan kerja dan tersebarnya ilmu pengetahuan dengan merata.

Tamu adalah pihak eksternal dari perusahaan yang perlu untuk diberikan pelatihan dalam kondisi tertentu. Kondisi ini biasa terjadi di dalam wilayah konstruksi bangunan atau pertambangan, dimana pihak eksternal yang ingin masuk ke dalam wilayah belum memiliki pengetahuan. Pelatihan yang dapat diberikan

diantaranya prosedur keamanan dan keselamatan yang perlu dilalui oleh tamu sebelum mereka masuk ke dalam wilayah dan adab perilaku yang perlu dijaga.

Menurut Kasmir (2016:135) pelatihan dapat dilakukan di 3 (tiga) jenis tempat, yaitu:

- 1) Di Dalam Perusahaan
- 2) Di Luar Perusahaan
- 3) Campuran

Pelatihan dilakukan sepenuhnya di dalam perusahaan dan dilatih oleh pihak internal perusahaan secara langsung, baik manajer, *supervisor*, atau rekan kerja. Tempat ini dipilih ketika waktu yang tersedia sedikit untuk diadakannya pelatihan atau perusahaan sudah memiliki departemen manajemen sumber daya manusianya sendiri. Pelatihan di tempat ini akan lebih efektif jika ditujukan untuk karyawan baru atau masalah yang berskala kecil.

Pelatihan dilakukan sepenuhnya di luar perusahaan dan dilatih oleh tenaga perusahaan atau pihak eksternal yang sudah ahli. Tempat ini dipilih ketika jumlah peserta tidak mencukupi untuk di dalam perusahaan dan materi yang perlu diberikan bersifat spesifik. Pelatihan di tempat ini akan lebih efektif jika ditujukan untuk karyawan yang akan dipromosikan atau masalah yang tidak bisa diselesaikan pihak internal perusahaan.

Pelatihan campuran dilakukan di dalam perusahaan dan di luar perusahaan. Tempat ini dipilih ketika materi yang diberikan di dalam perusahaan belum cukup untuk dipahami dan diperlukan praktek secara langsung di luar perusahaan. Pelatihan di tempat ini akan lebih efektif jika ditujukan untuk keahlian khusus seperti konsultan pajak atau pertambangan.

e. Metode Pelatihan

Pelatihan membutuhkan metode yang tepat yang dapat mengeluarkan potensi terbaik dari peserta maupun pelatih. Metode pelatihan memiliki banyak macam yang disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan. Menurut Koesmono (2016:41) terdapat 2 (dua) macam metode pelatihan yaitu:

1) *On the Job Training*

Metode pelatihan ini dilakukan di dalam perusahaan dengan dilatih pihak internal perusahaan secara langsung, baik manajer, *supervisor*, atau rekan kerja. Perusahaan harus memastikan pelatih sudah menguasai materi yang akan diberikan karena berhubungan langsung dengan pekerjaan yang akan dikerjakan oleh peserta. Metode ini memiliki 3 (tiga) bentuk pelatihan, yaitu:

a) Magang

Magang ditujukan untuk karyawan yang ingin meningkatkan pengetahuan dan kinerjanya dengan melakukan percobaan kerja di perusahaan lain atau departemen yang lebih tinggi. Magang dilakukan dengan jangka waktu yang pendek, pada umumnya kurang dari 6 (enam) bulan. Bentuk pelatihan ini dapat diberikan kepada karyawan baru atau karyawan yang akan dipromosikan.

b) Rotasi

Rotasi ditujukan untuk mengurangi kejenuhan karyawan selama bekerja. Rotasi dilakukan dengan memindahkan karyawan ke departemen lain untuk mendapatkan pengetahuan dan kemampuan baru yang dapat diterapkan di departemennya. Rotasi cenderung dilakukan pada perusahaan kecil yang belum memiliki spesifikasi pekerjaan yang dalam, karena dapat berdampak pada tidak fokusnya kinerja karyawan.

c) Pengenalan Sementara

Bentuk pelatihan ini ditujukan untuk mahasiswa atau pihak eksternal yang ingin mendapatkan pengalaman kerja. Bentuk ini cenderung dilakukan perusahaan untuk mendapatkan karyawan baru yang berkualitas tanpa harus mencari terlebih dahulu. Perusahaan harus memastikan peserta mendapatkan pengetahuan dan pengalaman yang baik agar tidak merusak nama perusahaan karena mereka tidak memiliki ikatan dengan perusahaan setelah selesai mengikuti pelatihan.

2) *Off the Job Training*

Metode pelatihan ini dilakukan di luar perusahaan dengan dilatih pihak internal perusahaan atau pihak eksternal yang sudah ahli. Metode ini dipilih ketika sudah dilakukan TNA oleh perusahaan dan materi yang akan diberikan bersifat spesifik. Metode ini memiliki 6 (enam) bentuk pelatihan, yaitu:

a) *Simulation Training*

Peserta dimasukkan ke dalam kelompok dan diajak berdiskusi untuk mencari solusi atas masalah yang diberikan oleh pelatih dengan mensimulasikan caranya. Bentuk ini ditujukan untuk melatih kepemimpinan peserta dan kecepatan berfikir untuk mendapatkan solusi di waktu yang sedikit. Daya imajinasi peserta juga akan terlatih secara tidak langsung karena masalah yang diberikan belum pernah terjadi selama mereka bekerja.

b) *Role Playing*

Peserta akan diberikan peran yang tidak sama dengan perannya di perusahaan untuk mengetahui apakah mereka dapat beradaptasi dengan cepat. Bentuk ini ditujukan untuk melatih kemampuan peserta dalam mengambil keputusan dan komunikasi dengan peran lainnya. Dengan memainkan peran lain, peserta akan mendapatkan pengalaman dan cara pandang baru terhadap suatu masalah.

c) *Vestibule Training*

Bentuk pelatihan ini ditujukan untuk pekerjaan yang membutuhkan praktek secara langsung dan keahlian khusus. Materi yang diberikan dapat berupa cara berkomunikasi dengan konsumen, cara mengoperasikan program komputer tertentu, atau cara memasarkan suatu produk. Peserta akan mendapatkan pengalaman praktek secara langsung dan akan lebih mudah dipahami.

d) *Behavior Modeling*

Bentuk pelatihan ini ditujukan agar peserta mengetahui cara berperilaku sesuai dengan perannya masing-masing di perusahaan. Peserta akan diberikan gambaran tentang cara berperilaku yang baik dan tidak agar dapat membedakan secara spesifik. Cara berperilaku akan mempengaruhi cara peserta memperlakukan rekan kerjanya di perusahaan dan meningkatkan profesionalitas mereka dalam bertindak.

e) *Out Bond*

Bentuk pelatihan ini dilakukan di alam bebas untuk melepaskan kejenuhan peserta akan tuntutan pekerjaan. Peserta akan diberikan tantangan untuk melewati rintangan yang sudah ditentukan atau diminta bekerja sama untuk menyelesaikan suatu permainan. Bentuk ini ditujukan untuk menjaga hubungan antara rekan kerja dan meningkatkan kerja sama mereka.

f) *Sensitivity Training*

Bentuk pelatihan ini ditujukan untuk meningkatkan kepekaan peserta dalam memahami perasaan rekannya. Dengan kemampuan ini, peserta dapat mengantisipasi masalah yang bisa muncul kedepannya, seperti kejenuhan dalam bekerja atau hubungan yang tidak baik antar rekan kerja. Hal ini menjadi penting karena masalah yang kecil dapat menjadi besar karena tidak adanya komunikasi atau perasaan saling mengerti antara rekan kerja.

Menurut Riani (2013:98) metode *on the job training* memiliki keunggulan dan kelemahan. Keunggulannya adalah:

- a) Karyawan melakukan pekerjaan sesungguhnya, bukan tugas yang disimulasikan
- b) Karyawan mendapat instruksi dari karyawan senior yang berpengalaman
- c) Pelatihan dilaksanakan dalam lingkungan kerja sesungguhnya
- d) Pelatihan informal, relatif tidak mahal dan mudah dijadwalkan
- e) Pelatihan dapat menciptakan hubungan kerja sama karyawan dan pelatih

Sedangkan kelemahan dari *on the job training* adalah:

- a) Karyawan senior yang ditugaskan mungkin tidak termotivasi melatih, sehingga pelatihan berjalan tidak baik
- b) Karyawan senior tidak punya waktu melatih
- c) Pelatihan dapat menyebabkan waktu yang lebih banyak dikorbankan untuk melaksanakan pekerjaan karena dilakukan bersamaan dengan pelatihan

Menurut Riani (2013:99) metode *off the job training* memiliki keunggulan dan kelemahan. Keunggulannya adalah:

- a) Pelatih lebih berkompeten dibandingkan *On the Job Trainer* yang mungkin hanya menggunakan sedikit waktu mereka untuk melatih
- b) Membuka wawasan karyawan terhadap organisasi lain, yang memungkinkan peserta mempelajari metode atau teknik baru di samping materi pelatihan
- c) Karyawan lebih berkonstrasi mempelajari keahlian dan pengetahuan baru

Sedangkan kelemahan dari *off the job training* adalah:

- a) Karyawan terpaksa meninggalkan pekerjaan mereka
- b) *Transfer of learning* sangat tergantung kemampuan karyawan mengaplikasikan pengetahuan baru dalam pekerjaannya
- c) Bila materi pelatihan kurang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan

f. Evaluasi Pelatihan

Evaluasi adalah hal yang harus dilakukan setelah diadakannya pelatihan, baik bagi perusahaan atau penyelenggara pelatihan untuk mengetahui kekurangan dan cara memperbaikinya di pelatihan selanjutnya. Di perusahaan, evaluasi dapat dilakukan dengan wawancara atau pengawasan terhadap karyawan yang telah

mengikuti pelatihan. Menurut Wahjono (2015:89) terdapat 4 (empat) kategori untuk dievaluasi yaitu:

- 1) Reaksi peserta. Apakah pelatihan ini menyenangkan? Apakah pelatihan ini bermanfaat?
- 2) Pembelajaran. Peserta diuji dengan ditanyakan prinsip, keterampilan, dan pengetahuan yang didapat selepas pelatihan.
- 3) Perilaku. Apakah perubahan perilakunya adalah akibat dari pelatihan?
- 4) Hasil. Apakah pelatihan bisa mencapai tujuannya? Apakah pelatihan bisa menyelesaikan masalah yang ada?

g. Manfaat Pelatihan

Manfaat adalah hal yang diharapkan oleh perusahaan dari adanya pelatihan. Jika manfaat yang diharapkan tidak terwujud, maka perusahaan dapat dikatakan tidak berhasil dalam manajemen karyawannya dalam hal pelatihan. Menurut Mangkuprawira (2004:136) manfaat pelatihan dapat dikategorikan ke dalam 3 (tiga) bagian, yaitu:

- 1) Manfaat untuk Perusahaan
 - a) Memperbaiki moral pekerja
 - b) Membantu menciptakan citra perusahaan yang lebih baik
 - c) Memperbaiki hubungan antara atasan dan bawahan
 - d) Membantu pengembangan perusahaan
 - e) Membantu dalam memahami dan melaksanakan kebijakan perusahaan
 - f) Menyediakan informasi untuk kebutuhan masa depan dalam semua segi di perusahaan
 - g) Perusahaan mendapat keputusan yang lebih efektif dalam pemecahan masalah
 - h) Membantu dalam pengembangan promosi dari dalam perusahaan
 - i) Membantu dalam pengembangan keterampilan kepemimpinan, motivasi, loyalitas, sikap yang lebih baik, dan aspek-aspek lainnya yang menampilkan pekerja dan manajer yang sukses
 - j) Membantu dalam meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja
 - k) Membantu agar terjadi penurunan biaya dalam banyak aspek, seperti produksi, personalia, administrasi, dan sebagainya
 - l) Membantu dalam perbaikan komunikasi organisasi-perusahaan
- 2) Manfaat untuk Individual
 - a) Membantu individu dalam mengambil keputusan yang lebih baik dan pemecahan masalah yang efektif

- b) Mengubah motivasi dari pengakuan, prestasi, pertumbuhan, tanggung jawab, dan kemajuan diinternalisasikan dan dilaksanakan
 - c) Membantu dalam mendorong dan mencapai pengembangan dan kepercayaan diri
 - d) Menyediakan informasi untuk memperbaiki pengetahuan kepemimpinan, keterampilan berkomunikasi, dan sikap
 - e) Mengembangkan jiwa untuk terus mau belajar
 - f) Membantu seseorang dalam mengembangkan keterampilan berbicara dan mendengarkan, juga keterampilan menulis
- 3) Manfaat untuk Personal, Hubungan Manusia, dan Pelaksanaan Kebijakan
- a) Memperbaiki komunikasi antara kelompok dan individual
 - b) Membuat kebijakan, aturan, dan regulasi perusahaan yang dapat dilaksanakan
 - c) Memperbaiki moral
 - d) Menyediakan lingkungan yang baik untuk belajar, berkembang, dan koordinasi

3. Kinerja

a. Pengertian

Menurut Kasmir (2016:182) “Kinerja adalah hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu”. Kinerja yang baik tidak akan dicapai jika hanya mengandalkan hasil kerja, akan tetapi perilaku kerja juga menjadi faktor penting. Perilaku kerja akan menentukan sikap seorang karyawan setelah mendapatkan hasil kerja, apakah dia akan merasa cukup atau ingin meningkatkan lebih baik lagi kinerjanya.

Menurut Mangkunegara (2009:67) “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Berbeda dengan Kasmir, Mangkunegara melihat kinerja dari aspek hasilnya saja, tanpa melihat perilakunya. Kualitas dan kuantitas tidak dapat dipisahkan karena perusahaan membutuhkan keduanya untuk mencapai hasil yang maksimal.

b. Faktor yang Mempengaruhi

Kinerja dipengaruhi oleh faktor-faktor yang akan menentukan hasil akhirnya. Faktor-faktor ini dapat berasal dari diri karyawan itu sendiri maupun lingkungan sekitarnya. Menurut Kasmir (2016:189) terdapat 13 (tiga belas) faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu:

- 1) Kemampuan dan Keahlian
- 2) Pengetahuan
- 3) Rancangan Kerja
- 4) Kepribadian
- 5) Motivasi Kerja
- 6) Kepemimpinan
- 7) Gaya Kepemimpinan
- 8) Budaya Organisasi
- 9) Kepuasan Kerja
- 10) Lingkungan Kerja
- 11) Loyalitas
- 12) Komitmen
- 13) Disiplin Kerja

Faktor pertama muncul karena karyawan yang memiliki kemampuan dan keahlian akan menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan sesuai standar. Karyawan yang tidak memiliki kemampuan dan keahlian akan menghasilkan pekerjaan yang kurang baik karena keahliannya tidak sesuai. Kinerja dipengaruhi oleh kemampuan dan keahlian karena pekerjaan tidak akan diselesaikan dengan sempurna jika kemampuan dan keahliannya tidak mendukung pekerjaannya.

Faktor kedua muncul karena karyawan yang memiliki pengetahuan akan pekerjaannya akan menyelesaikan pekerjaannya sesuai harapan perusahaan. Karyawan yang tidak memiliki pengetahuan akan pekerjaan akan mengerjakan pekerjaannya sesuai standarnya sendiri. Kinerja dipengaruhi oleh pengetahuan karena setiap perusahaan memiliki standar pekerjaan yang berbeda.

Faktor ketiga muncul karena rancangan kerja ditujukan untuk mempermudah pekerjaan dan mempercepat kinerja agar mendapatkan hasil yang lebih baik dan lebih banyak. Perusahaan yang tidak memiliki rancangan kerja yang baik akan memperlambat jalannya karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan. Kinerja dipengaruhi oleh rancangan kerja karena akan berdampak pada kualitas dan kuantitas hasil pekerjaan karyawan.

Faktor keempat muncul karena setiap karyawan pasti memiliki kepribadian yang berbeda dan akan berbenturan antara satu dan lainnya di kondisi tertentu. Karyawan yang baik mengetahui kepribadiannya sendiri dan mengatur agar tidak mengganggu karyawan lainnya. Perusahaan yang baik dapat mengatur karyawannya agar memiliki kepribadian yang baik. Kinerja dipengaruhi oleh kepribadian karena kepribadian antar karyawan dapat mempengaruhi kinerja satu dan lainnya.

Faktor kelima muncul karena setiap karyawan memiliki motivasi yang berbeda dalam melakukan pekerjaannya di perusahaan. Karyawan yang baik dapat mengatur motivasinya agar terus termotivasi untuk menyelesaikan pekerjaan dengan maksimal. Perusahaan yang baik dapat terus memberikan motivasi yang baik untuk karyawannya agar tetap bekerja dengan maksimal. Kinerja dipengaruhi oleh motivasi kerja karena tanpa adanya motivasi, karyawan tidak akan berkeinginan untuk bekerja dengan maksimal.

Faktor keenam muncul karena perilaku pemimpin perusahaan dalam memimpin karyawannya. Pemimpin perusahaan yang baik adalah yang menyenangkan, mengayomi, mendidik, dan membimbing karyawannya untuk terus

bekerja dengan maksimal. Kinerja dipengaruhi oleh kepemimpinan karena perilaku pemimpin yang tidak diterima oleh karyawan akan membuat mereka tidak ingin bekerja dengan maksimal.

Faktor ketujuh muncul karena setiap pemimpin perusahaan memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda, dapat berbentuk demokratis atau otoriter. Pemimpin yang baik dapat menyesuaikan gaya kepemimpinannya sesuai dengan kondisi yang ada. Kinerja dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan karena jika tidak sesuai dengan kepribadian karyawan, maka karyawan tidak akan bekerja dengan maksimal.

Faktor kedelapan muncul karena setiap perusahaan memiliki peraturan tentang cara berperilaku di dalam perusahaan yang dibentuk oleh pemimpin perusahaan dan karyawan. Budaya organisasi yang baik adalah budaya yang dapat memotivasi seluruh karyawan untuk terus bekerja dengan maksimal. Kinerja dipengaruhi oleh budaya organisasi karena budaya yang tidak baik akan menghambat jalannya perusahaan.

Faktor kesembilan muncul karena kepuasan kerja didapatkan setelah seorang karyawan menyelesaikan pekerjaannya. Kepuasan kerja yang baik adalah ketika kepuasan tersebut memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya lebih baik lagi. Perusahaan yang baik adalah yang dapat mengatur kepuasan karyawannya untuk terus terpuaskan. Kinerja dipengaruhi oleh kepuasan kerja karena jika karyawan tidak pernah merasakan kepuasan kerja, kinerja mereka cenderung akan menurun.

Faktor kesepuluh muncul karena setiap perusahaan memiliki lingkungan kerja yang berbeda, dapat berupa ruangan, sarana dan prasarana, serta hubungan

kerja dengan sesama rekan kerja. Lingkungan kerja yang baik adalah yang menunjang pekerjaan karyawan untuk dapat diselesaikan dengan lebih baik dan cepat serta memotivasi mereka untuk mempertahankan kinerjanya. Kinerja dipengaruhi oleh lingkungan kerja karena motivasi karyawan akan meningkat jika lingkungan kerjanya baik.

Faktor kesebelas muncul karena loyalitas ditunjukkan ketika kondisi perusahaan sedang kurang baik dan kinerja karyawan tetap terjaga. Perusahaan yang baik adalah yang dapat mempertahankan loyalitas karyawannya dan memberikan balasan atasnya. Kinerja dipengaruhi oleh loyalitas karena jika karyawan cepat berganti, jalannya perusahaan akan terganggu dan lingkungan kerja akan tidak stabil.

Faktor kedua belas muncul karena komitmen berbentuk kepatuhan karyawan terhadap perjanjian diawal dengan perusahaan dapat berubah-ubah. Karyawan yang baik akan terus mematuhi perjanjiannya dan bekerja dengan maksimal. Kinerja dipengaruhi oleh komitmen karena ketika karyawan sudah tidak mematuhi perjanjian, cara kerjanya tidak akan sesuai dengan rancangan kerja dan mengganggu jalannya perusahaan.

Faktor ketiga belas muncul karena disiplin kerja memiliki banyak bentuk, dapat berbentuk hadir tepat waktu atau menyelesaikan pekerjaan yang diberikan dengan tepat waktu. Karyawan yang baik akan terus menjaga kedisiplinannya untuk bekerja tepat waktu. Perusahaan yang baik dapat mengatur karyawannya untuk terus disiplin dan memberikan balasan atasnya. Kinerja dipengaruhi oleh disiplin

kerja karena jika karyawan tidak disiplin, akan menghambat jalannya perusahaan dan rekan kerja yang lain.

c. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja wajib dilakukan untuk mengukur kinerja karyawan dan merencanakan tahap selanjutnya. Penilaian kinerja dapat dilakukan oleh semua pihak di dalam perusahaan maupun dari luar perusahaan. Menurut Bangun (2012:236) penilaian kinerja dapat dilakukan oleh 5 (lima) pihak, yaitu:

- 1) Karyawan Itu Sendiri
- 2) Penilai Rekan Sekerja
- 3) Atasan Melakukan Penilaian
- 4) Bawahan Menilai Atasan
- 5) Pelanggan Sebagai Penilai

Karyawan dapat menilai sendiri hasil kinerjanya, apakah sudah sesuai dengan standar dan target yang ditetapkan. Karyawan adalah pihak yang paling sesuai untuk melakukan penilaian karena mereka yang paling mengerti kinerjanya masing-masing. Hal yang harus diperhatikan perusahaan adalah ketika karyawan tidak jujur dalam melaporkan hasil kinerjanya. Untuk menjawab masalah ini, perusahaan dapat meminta pihak lain untuk melakukan penilaian.

Rekan kerja adalah pihak yang paling dekat dengan karyawan. Mereka adalah pihak yang paling memahami kinerja rekannya di perusahaan. Hal yang harus diperhatikan perusahaan adalah ketika rekan kerja tidak jujur dalam melaporkan hasil kinerja rekannya karena terlalu dekat atau takut. Untuk menjawab masalah ini, perusahaan dapat meminta pihak yang lebih tinggi dari karyawan untuk melakukan penilaian.

Atasan adalah salah satu pihak yang memahami kinerja karyawan sebagai pemberi pekerjaan. Atasan tidak diperbolehkan menilai dengan tidak jujur karena akan berdampak besar terhadap jalannya perusahaan, berbeda dengan karyawan itu sendiri atau rekan kerja. Atasan dapat melakukan penilaian dari hasil kerja atau rekam jejak karyawan tanpa perlu bertemu langsung dengan karyawannya.

Perusahaan harus memastikan tidak terjadi dendam antara atasan dan bawahan ketika melakukan penilaian dari bawahan ke atasan. Di satu sisi, bentuk penilaian ini bermanfaat sebagai evaluasi bagi atasan dalam menjalankan tugasnya sebagai pemimpin perusahaan. Di sisi lain, atasan yang tidak profesional dapat memperlakukan bawahannya dengan tidak adil atas hasil penilaian ini.

Pelanggan adalah pihak eksternal perusahaan yang dapat dijadikan penilai karena mereka tidak mengenal karyawan yang dinilai. Pelanggan dapat menilai berdasarkan kepuasan mereka atas pelayanan yang diberikan karyawan perusahaan. Hasil penilaian ini bermanfaat untuk melengkapi hal yang tidak terlihat oleh atasan.

Dalam melakukan penilaian, perusahaan harus menentukan aspek-aspek yang akan dinilai tanpa memihak ke atasan atau bawahan. Aspek-aspek ini akan menentukan kualitas dan kuantitas dari hasil kinerja seorang karyawan. Menurut Bangun (2014:234) terdapat 5 (lima) aspek yang dapat dijadikan standar penilaian, yaitu:

- 1) Jumlah Pekerjaan
- 2) Kualitas Pekerjaan
- 3) Ketepatan Waktu
- 4) Kehadiran
- 5) Kemampuan Kerja Sama

Aspek pertama menilai jumlah pekerjaan yang sudah diselesaikan oleh seorang karyawan, apakah sudah sesuai dengan target yang ditetapkan. Setiap karyawan memiliki kemampuan yang berbeda-beda, maka perusahaan harus memastikan jumlah yang ditetapkan dapat dicapai oleh seluruh karyawan. Karyawan yang dapat melebihi target perusahaan dapat diberikan penghargaan untuk menjaga motivasi mereka.

Aspek kedua menilai kualitas pekerjaan yang sudah diselesaikan oleh seorang karyawan, apakah sudah sesuai dengan standar yang ditetapkan. Berbeda dengan jumlah pekerjaan, kualitas harus dipenuhi oleh seluruh karyawan tanpa memandang tingkat kemampuannya. Hal ini dikarenakan kualitas produk yang dihasilkan akan mempengaruhi pendapat pelanggan kepada perusahaan.

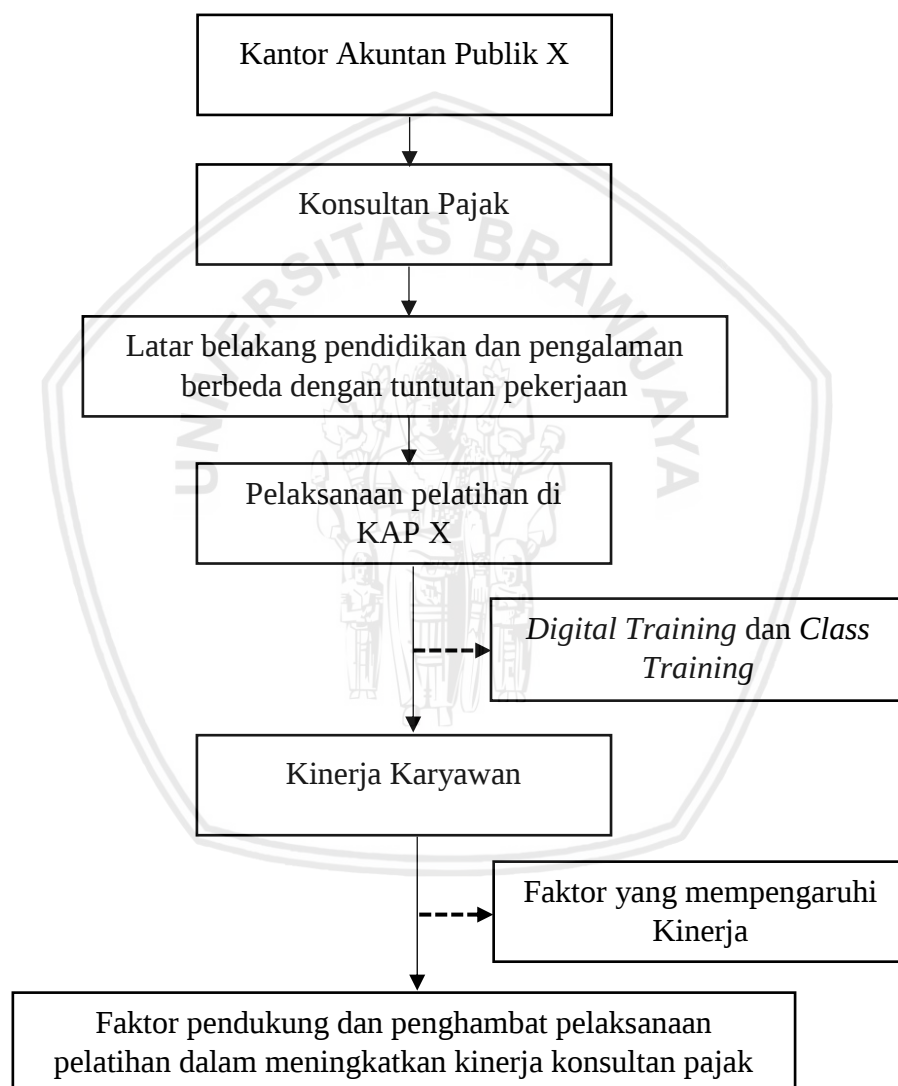
Aspek ketiga menilai ketepatan waktu seorang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Walaupun perusahaan dapat memaksakan waktu penyelesaian kepada karyawan, perusahaan tetap harus mempertimbangkan beban pekerjaan yang diberikan. Karyawan yang tidak tepat waktu akan memperlambat jalannya perusahaan.

Aspek keempat menilai jumlah kehadiran seorang karyawan ke perusahaan. Peraturan standar terkait kehadiran di perusahaan adalah 8 (delapan) jam kerja dalam 1 (satu) hari dan 5 (lima) hari kerja dalam 1 (satu) minggu. Karyawan yang jumlah kehadirannya kurang dari standar yang ditetapkan dapat diberikan hukuman, seperti pemotongan gaji dalam 1 (satu) bulan.

Aspek kelima menilai kemampuan karyawan dalam bekerja sama dengan rekan kerjanya. Aspek ini bermanfaat untuk mengetahui kepribadian seorang

karyawan dan cara mereka menjaga hubungan dengan rekan kerjanya. Hasil dari penilaian aspek ini dapat dijadikan bahan pertimbangan untuk dilakukannya rotasi atau pelatihan di luar perusahaan untuk membangun kerja sama antara rekan kerja.

4. Kerangka Pemikiran



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

Sumber: Data diolah peneliti (2019)

Kantor Akuntan Publik X adalah perusahaan yang menyediakan beragam jenis jasa, salah satunya adalah jasa konsultasi pajak. Pekerjaan sebagai konsultan pajak bukanlah hal yang mudah karena terdapat beban kerja yang banyak dengan tekanan yang tinggi. Untuk memenuhi kebutuhan KAP X akan karyawan yang berkompeten, KAP X membuka *recruitment*-nya secara luas dan fleksibel.

Mayoritas karyawan yang diterima, tidak berasal dari jurusan perpajakan dan tidak mengetahui perpajakan secara komprehensif. Hal ini dikarenakan KAP X lebih memprioritaskan wawasan terkait akuntansi dibandingkan perpajakan dalam seleksi masuk karyawannya. KAP X tidak memprioritaskan lulusan jurusan tertentu, selama calon karyawan memiliki dasar akuntansi yang kuat, maka dia memiliki kesempatan untuk diterima.

KAP X menyelenggarakan pelatihan untuk menambah wawasan dan meningkatkan kinerja dari para konsultannya. Fasilitas pelatihan yang digunakan oleh KAP X adalah metode *on the job training*. Metode *on the job training* di KAP X berbentuk *digital training* dan *class training*. Pelatihan-pelatihan ini digunakan untuk menanamkan dasar-dasar perpajakan bagi karyawannya, terutama yang lulusan bukan dari jurusan perpajakan.

Kinerja konsultan di KAP X akan terpengaruh dari pelatihan-pelatihan yang diadakan. Selain pelatihan, terdapat beragam faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja, diantaranya budaya organisasi dan lingkungan kerja. Faktor-faktor ini yang nantinya akan ikut berdampak dalam peningkatan kinerja konsultan pajak.

Faktor pendukung dari pelaksanaan pelatihan di KAP X diantaranya pelatih yang berpengalaman dan waktu yang pas antara pelatih dan peserta. Faktor penghambat dari pelaksanaan pelatihan di KAP X diantaranya pelatih atau peserta yang sibuk sehingga pelatihan diundur atau dibatalkan. Faktor penghambat dapat dicegah dengan perencanaan yang matang dan terstruktur.



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Peneliti menggunakan metodologi penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Menurut Tohirin (2016:3)

Penelitian kualitatif merupakan suatu penelitian yang bermaksud memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan dan lain-lain secara holistik atau mendalam dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa pada suatu konteks khusus yang alamiah serta dengan memanfaatkan berbagai metode ilmiah.

Alasan peneliti menggunakan metodologi penelitian kualitatif adalah untuk memahami pelaksanaan pelatihan di kantor akuntan publik dalam meningkatkan kinerja konsultan pajak.

Menurut Suharsimi (2006) dalam Tohirin (2016:20) “Studi kasus merupakan suatu penelitian yang dilakukan secara intensif, terperinci, dan mendalam terhadap suatu organisasi, institusi, atau gejala-gejala tertentu”. Alasan peneliti menggunakan pendekatan studi kasus adalah untuk memahami lebih mendalam manajemen sumber daya manusia yang dilakukan oleh kantor akuntan publik dalam meningkatkan kinerja karyawannya dan dampak dari pelaksanaan pelatihan tersebut. Metodologi penelitian kuantitatif tidak sesuai dengan penelitian ini karena fenomena yang ingin diteliti bersifat abstrak dan diperlukan pengamatan lebih mendalam untuk menemukan hasil dari penelitian ini.

B. Fokus Penelitian

Fokus penelitian bermanfaat untuk membatasi objek penelitian karena terlalu abstrak untuk metodologi penelitian kualitatif. Menurut Tohirin (2016:23) “Fokus

penelitian dapat difokuskan pada peristiwa penting atau tidak biasa yang menantang atau mendukung pemikiran yang ada”. Dalam penelitian ini, fokus penelitiannya adalah:

1. Pelaksanaan pelatihan dalam meningkatkan kinerja konsultan pajak
 - a. Alasan pelatihan diadakan
 - b. Metode pelatihan
 - c. Prinsip pelatihan
 - d. Tujuan Pelatihan
 - e. Pelatih
 - f. Manfaat Pelatihan
2. Faktor yang mempengaruhi kinerja konsultan pajak
3. Faktor pendukung dan penghambat pelaksanaan pelatihan dalam meningkatkan kinerja konsultan pajak

C. Pemilihan Lokasi dan Situs Penelitian

Lokasi dari penelitian ini adalah Kantor Akuntan Publik X di Jakarta dan situs yang digunakan adalah 1 (satu) senior manajer, 1 (satu) manajer, dan 1(satu) senior

2. Alasan peneliti tidak mencantumkan nama kantor akuntan publik karena pihak narasumber tidak mengizinkan. Kantor akuntan publik ini dipilih karena merupakan kantor konsultan pajak ternama dan belum ada penelitian tentang manajemen sumber daya manusia di tempat tersebut. Maka dari itu peneliti ingin mencari tahu apakah metode pelatihan di kantor akuntan publik ternama (*big 4*) ini sudah berhasil dalam meningkatkan kinerja karyawannya, terutama memudahkan karyawan yang

baru diterima untuk beradaptasi dengan cepat di lingkungan kerja dengan beban kerja yang banyak.

D. Sumber Data

Sumber data digunakan untuk mendapatkan hasil penelitian yang diinginkan. Menurut Widi (2010:235) “Terdapat 2 (dua) jenis sumber data yaitu data primer dan sekunder”. Untuk penelitian ini, peneliti akan menggunakan 2 (dua) jenis sumber data tersebut, dimana rinciannya adalah:

1. Data Primer

Data primer adalah data yang didapatkan secara langsung dari narasumber tanpa perantara. Data primer berbentuk kata-kata dan tindakan. Data primer penelitian ini berasal dari hasil wawancara kepada senior manajer, manajer, dan senior 2. Mereka dipilih menjadi narasumber utama karena mereka adalah pelaku utama dalam KAP X yang melakukan program pelatihan dan menjalani program tersebut.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang didapatkan secara tidak langsung. Data sekunder yang didapatkan dari penelitian adalah informasi dari *website* KAP X yang berisi jasa yang diberikan KAP X dan struktur divisi *tax services*. Dokumen-dokumen tersebut berhubungan dengan latar belakang program pelatihan dan garis kepemimpinan antara konsultan pajak di KAP X.

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data digunakan untuk mendapatkan sumber data yang peneliti butuhkan. Berdasarkan sumber data yang peneliti gunakan, peneliti akan

menggunakan teknik pengumpulan data wawancara dan analisis dokumen. Alasan peneliti menggunakan 2 (dua) teknik tersebut adalah:

1. Wawancara

Menurut Narbuko (2013:83) “Wawancara adalah proses tanya jawab dalam penelitian yang berlangsung secara lisan dalam mana dua orang atau lebih bertatap muka mendengarkan secara langsung informasi-informasi atau keterangan-keterangan”. Melalui wawancara, peneliti akan mendapatkan informasi-informasi yang bersifat lebih spesifik dan mendalam, karena dapat bertatap muka secara langsung dengan narasumber. Pihak yang menjadi objek wawancara adalah 1 (satu) senior manajer, 1 (satu) manajer, dan 1 (satu) senior 2 di KAP X. Hal yang ingin peneliti temukan diantaranya apakah terdapat masalah diantara karyawan dengan program pelatihan KAP X dan sudah atau belum dirasakan dampaknya oleh para karyawan.

2. Analisis Dokumen

Menurut Bandur (2016:109) “Analisis dokumen digunakan untuk merekam dan atau mendukung penelusuran masalah penelitian yang sedang diteliti”. Supaya hasil analisis peneliti tidak berbeda jauh dengan fakta, maka peneliti akan menanyakan kembali kepada karyawan KAP X. Dokumen yang akan peneliti analisis diantaranya materi pelatihan dan laporan hasil kinerja karyawan, 2 (dua) dokumen ini akan memberikan informasi apakah materi yang diberikan ketika pelatihan berdampak kepada kinerja karyawan.

F. Instrumen Penelitian

Menurut Widi (2010:113) “Instrumen penelitian adalah segala sesuatu yang dapat menjadi sarana dalam pengumpulan informasi”. Dalam penelitian ini, instrumen yang digunakan harus mendukung teknik pengumpulan data. Rincian instrumen yang akan peneliti gunakan diantaranya:

1. Peneliti

Dalam metodologi penelitian kualitatif, peneliti adalah instrumen utama dalam penelitian. Hal ini karena tidak terdapat alat yang dapat menafsirkan hasil observasi dan wawancara selain peneliti itu sendiri. Menurut Tohirin (2016:62) peneliti harus memenuhi ciri-ciri sebagai instrumen penelitian, yaitu:

- a) Responsif
- b) Dapat menyesuaikan diri
- c) Menekankan keutuhan
- d) Mendasarkan diri atas perluasan pengetahuan
- e) Memproses data secepatnya
- f) Memanfaatkan kesempatan untuk mengklarifikasikan dan mengikhtisarkan
- g) Memanfaatkan kesempatan untuk mencari respons yang tidak lazim

2. Pedoman Wawancara

Pedoman wawancara digunakan untuk mencatat pertanyaan-pertanyaan dan susunan kegiatan yang perlu peneliti lakukan selama wawancara. Pedoman wawancara disusun sesuai dengan rumusan masalah dan tinjauan pustaka. Pedoman wawancara bermanfaat agar pelaksanaan wawancara berjalan secara tersusun dan hasil yang didapatkan mendukung tujuan penelitian.

3. Handphone

Handphone digunakan untuk merekam wawancara, menghubungi narasumber, mencatat informasi yang didapatkan diluar wawancara, dokumentasi kegiatan

penelitian, dan lainnya. Peneliti memilih *handphone* dibandingkan alat perekam dan kamera karena lebih sederhana untuk digunakan. Informasi di *handphone* bermanfaat untuk mendukung hasil wawancara.

4. Laptop

Laptop digunakan untuk menulis ulang hasil wawancara, informasi-informasi di dalam *handphone*, dan penafsiran dokumen. Pengolahan data dilakukan di laptop agar lebih terstruktur. Laptop bermanfaat sebagai tempat penyimpanan data selain *handphone*.

G. Uji Keabsahan Data

Uji keabsahan data digunakan untuk memastikan data yang dihasilkan peneliti sudah sesuai dengan fakta dan dapat dipercaya orang lain. Uji keabsahan data penelitian kualitatif berbeda dengan penelitian kuantitatif karena sifat data yang berbeda, dimana data penelitian kualitatif bersifat abstrak dan pemikiran peneliti sangat berpengaruh terhadap hasil penelitian. Bentuk pengujian keabsahan data yang digunakan adalah *triangulation*, *member checking*, dan *auditing*, karena sesuai dengan sumber data dan teknik pengumpulan data. Menurut Creswell dan Miller (2000) dalam Emzir (2012:82) 3 (tiga) bentuk yang digunakan adalah:

1. *Triangulation*

“*Triangulation* adalah proses penguatan bukti dari individu-individu dan jenis data yang berbeda”. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan 3 (tiga) individu yang berbeda yaitu 1 (satu) senior manajer, 1 (satu) manajer, dan 1 (satu) senior

2. Senior manajer selaku petinggi dan pelatih, bermanfaat untuk memberikan informasi bagaimana pengelolaan pelatihan di KAP X, manajer selaku bawahan

senior manajer bermanfaat untuk memberikan informasi bagaimana pelatihan yang didapatkan pada posisinya, dan senior 2 selaku bawahan manajer bermanfaat untuk memberikan informasi bagaimana pelatihan yang didapatkan pada posisinya dan pelatihan ketika dia baru diterima di KAP X.

2. *Member Checking*

“*Member Checking* adalah proses dimana peneliti menanyakan pada seorang atau lebih partisipan dalam studi untuk mengecek keakuratan dari keterangan tersebut”. Kesimpulan yang peneliti hasilkan harus melewati *member checking* dengan menanyakan kembali kepada narasumber untuk memastikan apakah sudah sesuai dengan fakta. *Member checking* bermanfaat untuk meningkatkan kredibilitas hasil penelitian karena sesuai dengan fakta.

3. *Auditing*

“*Auditing* adalah proses dimana peneliti meminta seseorang di luar proyek untuk melakukan suatu review tentang studi dan melaporkan kembali, secara tertulis, kekuatan atau kelemahan dari proyek tersebut”. Pihak yang akan menjadi auditor adalah dosen pembimbing peneliti. Dosen pembimbing bermanfaat untuk memberikan evaluasi dan masukan agar hasil penelitian menjadi lebih kredibel.

H. Metode Analisis

Metode analisis digunakan untuk menganalisis informasi yang sudah peneliti dapatkan agar lebih mudah untuk dipahami. Metode analisis yang digunakan adalah Model Miles dan Huberman, karena sesuai dengan sumber data dan teknik

pengumpulan data. Menurut Miles dan Huberman (1984:21) dalam Emzir (2012:129) ada 3 (tiga) macam kegiatan dalam analisis data kualitatif, yaitu:

1. Reduksi Data

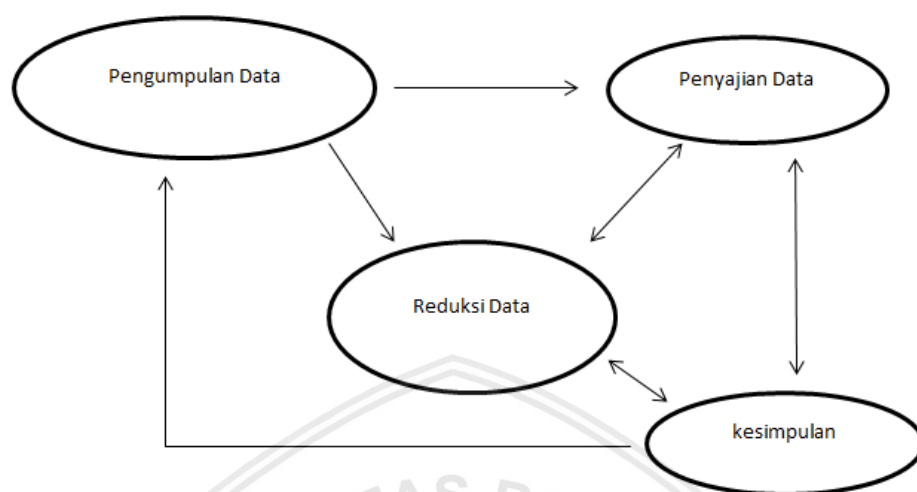
“Reduksi data adalah suatu bentuk analisis yang mempertajam, memilih, memokuskan, membuang dan menyusun data dalam suatu cara dimana kesimpulan akhir dapat digambarkan dan diverifikasikan”. Dalam penelitian ini, reduksi data dilakukan kepada hasil wawancara dan dokumen-dokumen. Reduksi data digunakan untuk memisahkan data yang peneliti butuhkan dan tidak.

2. Model atau Penyajian Data

“Model data adalah bentuk analisis dengan mengelompokkan data hasil reduksi ke dalam kategori-kategori”. Model data digunakan untuk memudahkan peneliti membaca data berdasarkan kategori yang ditetapkan. Kategori yang digunakan diantaranya berdasarkan rumusan masalah dan tinjauan pustaka.

3. Penarikan atau Verifikasi Kesimpulan

“Penarikan atau verifikasi kesimpulan adalah bentuk analisis dengan menghubungkan seluruh data yang sudah di reduksi dan model untuk dirumuskan kesimpulan yang mencakup seluruh data tersebut”. Kesimpulan yang dihasilkan harus di verifikasi kembali kepada narasumber untuk dipastikan apakah sudah sesuai dengan fakta di lapangan. Ketika hasil verifikasi menimbulkan pertanyaan baru, maka peneliti harus kembali ke pengumpulan data.



Gambar 2. Model Analisis Miles dan Huberman

Sumber: Miles dan Huberman (1984:21) dalam Emzir (2012:129)

BAB 4

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Penyajian Data

1. Gambaran Umum Tempat Penelitian

Kantor Akuntan Publik X (KAP X) merupakan salah satu akuntan publik ternama (*big 4*) yang berlokasi di Jakarta. Pada saat menjalankan kegiatan usahanya, KAP X menawarkan berbagai jenis jasa dalam bidang konsultasi, diantaranya terkait *assurance*, *tax*, *advisory*, dan *transactions*. Terkhusus dibidang konsultasi pajak, jasa yang ditawarkan KAP X adalah:

a. *Tax Advisory Services*

Membantu klien menyelesaikan permasalahan dalam perencanaan strategi pajak, akuntansi keuangan, kepatuhan pajak, dan mempertahankan hubungan yang efektif dengan pihak otoritas pajak.

b. *Corporate Tax Services*

Membantu klien menyelesaikan permasalahan dalam kegiatan pendukung perusahaan berupa mempertahankan proses yang kuat, mengidentifikasi pengembangan, menyajikan sudut pandang yang bermanfaat, memetakan tantangan yang tak terduga, dan memastikan klien dapat menavigasikan lingkungan kepatuhan dan kebijakan yang selalu berubah di posisi yang tepat, dalam pembukuan, akuntansi, kebijakan pembayaran karyawan, administrasi perusahaan, mengisi kekosongan sementara karyawan, dan rekonsiliasi pajak.

c. *Cross Border Tax Advisory*

Membantu klien dalam konsultasi pajak internasional berupa strukturisasi, perencanaan, pelaporan, dan manajemen resiko.

d. *Global Trade*

Membantu klien untuk mengoperasikan pergerakan barang secara internasional dengan lebih efektif, berupa perencanaan strategi dalam bea cukai, ulasan perdagangan terkait impor dan ekspor, kontrol internal dan pengembangan proses, dan partisipasi dalam pengawasan proses keamanan barang di bea cukai.

e. *Global Compliance and Reporting*

Membantu klien untuk menyelesaikan permasalahan dalam kepatuhan pajak, persiapan akun hukum, dan kalkulasi akuntansi pajak dalam lingkup internasional.

f. *People Advisory Services*

Membantu klien dalam manajemen karyawannya, berupa mencari orang yang tepat, dengan kapabilitas yang sesuai, di posisi yang tepat, dengan biaya yang sesuai, dan melakukan yang yang benar.

g. *Private Client Services*

Membantu klien dalam manajemen perusahaan pribadi, berupa proteksi aset, kebijakan untuk keluarga pribadi, perencanaan properti, dan perencanaan transfer kekayaan yang sensitif.

h. *Tax Performance Advisory*

Membantu klien dalam penyesuaian antara performa pajaknya dengan kebijakan yang rumit, menjawab tantangan teknologi dan globalisasi dengan

memaksimalkan efektivitas dari performa pajak berupa implementasi proses pajak dan aplikasi *software* yang efektif.

i. *Tax Accounting*

Membantu klien menjawab tuntutan transparansi keuangan dengan kalkulasi ketentuan pajak bulanan dan tahunan, validasi pajak dalam akun neraca, implementasi standar akuntansi yang baru, improvisasi strategi operasi dan desain organisasi, proses dan kontrol pajak, efektivitas data dan sistem, identifikasi dan memprioritaskan resiko utama, serta kontrol pengawasan dan perbaikan.

j. *Tax Policy and Controversy*

Membantu klien memahami perubahan kebijakan pajak dan menyelesaikan sengketa pajak dalam lingkup internasional.

k. *Transaction Tax*

Membantu klien memahami dan merencanakan implikasi dari transaksi akuisisi, pelepasan, pembiayaan kembali, restrukturisasi atau penawaran umum perdana, terhadap pajak untuk mengurangi resiko transaksi, meningkatkan peluang, dan menyelesaikan negosiasi yang penting.

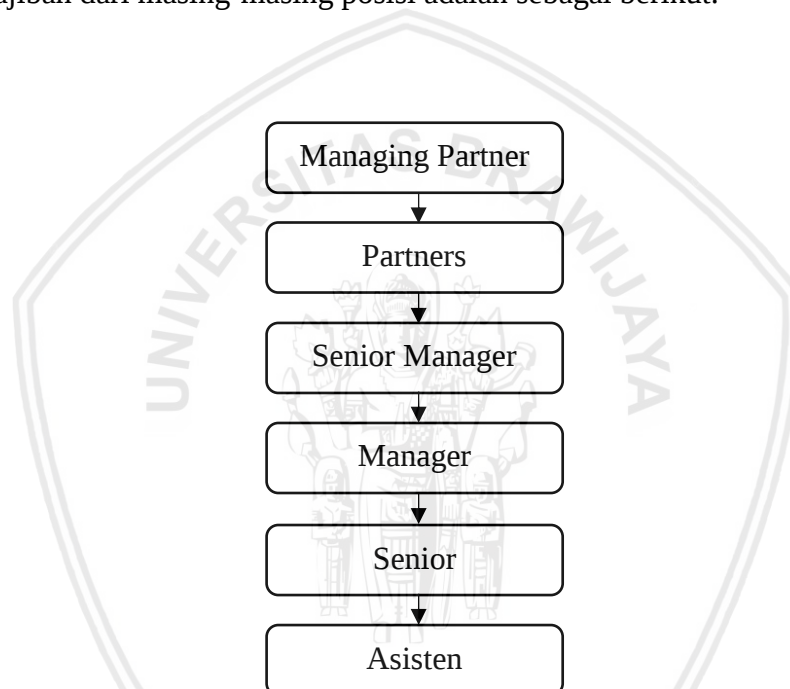
l. *Transfer Pricing and Operating Model Effectiveness*

Membantu klien membangun, mengatur, dokumentasi, mengulas, dan mempertahankan kebijakan dan proses *transfer pricing* yang digunakan dan menyesuaikannya dengan strategi bisnis. Serta membantu klien ketika ingin melakukan ekspansi internasional atau transformasi digital.

m. *VAT, GST, and Other Sales Tax*

Membantu klien mengidentifikasi resiko dan perencanaan peluang jangka panjang untuk pajak terkait penjualan dalam siklus pajak, agar terpenuhi kepatuhan dan tujuan bisnis secara internasional.

KAP X dalam menjalankan jasa konsultasinya membutuhkan struktur organisasi untuk mendukung usahanya. Struktur divisi *tax services* KAP X serta kewenangan dan kewajiban dari masing-masing posisi adalah sebagai berikut:



Gambar 3 Struktur Divisi *Tax Services* KAP X

Sumber: Data diolah peneliti (2019)

1. *Managing Partner* menempati posisi paling atas, dimana kewajibannya adalah mengatur kebijakan perusahaan.
2. *Partners*, dimana kewajibannya adalah memberikan jasa perpajakan kepada para pelanggan.
3. *Senior Manager*, dimana kewajibannya adalah membantu para *Partners* dalam memberikan jasa perpajakan kepada para pelanggan.

4. *Manager*, dimana kewajibannya adalah membantu para *Partners* dan *Senior Managers* dalam memberikan jasa perpajakan kepada para pelanggan.
5. *Senior*, dimana kewajibannya adalah membantu para *Managers* dalam memberikan jasa perpajakan kepada para pelanggan.
6. *Asisten*, dimana kewajibannya adalah membantu para *Managers* dan *Senior* dalam memberikan jasa perpajakan kepada para pelanggan.

2. Pelaksanaan Pelatihan dalam Meningkatkan Kinerja Konsultan Pajak

Pelatihan ditujukan untuk meningkatkan kualitas karyawan perusahaan, baik karyawan baru atau lama, agar kinerja mereka meningkat. Pelaksanaan suatu pelatihan membutuhkan banyak elemen yang perlu dipersiapkan agar hasil yang didapatkan akan maksimal dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Hal yang diamati antara lain, alasan pelatihan diadakan, metode pelatihan, prinsip pelatihan, tujuan pelatihan, dan pelatih.

a. Alasan Pelatihan Diadakan

Pelatihan diadakan untuk menjawab suatu permasalahan yang ada di dalam perusahaan. Hal yang dapat menjadi alasan pelatihan diantaranya rendahnya pendidikan yang dimiliki karyawan, kesenjangan antara kurikulum dunia pendidikan dan kebutuhan dunia kerja, kurangnya disiplin karyawan, dan kurangnya pelatihan di dalam perusahaan. Masalah yang dialami oleh KAP X diantaranya adalah sebagai berikut:

1) Rendahnya Pendidikan yang Dimiliki Karyawan

Rendahnya pendidikan dapat diartikan dalam banyak hal sesuai dengan pandangan masing-masing pemegang kepentingan di dalam perusahaan. Hal yang

dapat menjadi alasan diantaranya tingkat pendidikan yang ditempuh karyawan atau kurangnya wawasan terkait konsultan pajak.

Seperti yang diungkapkan oleh Bapak Arnold selaku Senior Manajer di KAP X bahwa:

“Semua boleh mendaftar, kita umumkan di *linked in* ya biasanya, terus biasanya ada tim dari HR kita juga, goes to campus, EY goes to campus, rekrutmen langsung ke kampus”. Dan “Sebenarnya siapapun lulus dapet gelar S1, IPK bagus, masuk ke perusahaan biasanya, semua di *treat 0*”. (wawancara tanggal 29 Maret 2019)

Pernyataan yang serupa disampaikan oleh Bapak Yulius selaku Manajer di KAP X bahwa:

“Kadang seorang junior dari *fresh graduate*, dari baru lulus, dia tidak tahu apa-apa tentang konsultan pajak, dia tidak tahu harus bekerja seperti apa, harus ngomong ke klien seperti apa, dan ke atasan seperti apa, itu kita ajari”. (wawancara tanggal 15 Mei 2019)

Begitu pula dengan pernyataan dari Bapak Maykel selaku Senior 2 di KAP X bahwa:

“Standarnya itu minimal yang pertama bisa akuntansi dan bahasa inggris, minimal itu sih”. (wawancara tanggal 15 Mei 2019)

Ketiga pernyataan di atas menerangkan bahwa KAP X memperbolehkan siapa saja mendaftar untuk menjadi karyawan di KAP X. Syarat untuk menjadi karyawan KAP X diantaranya lulusan S1, IPK bagus, serta bisa akuntansi dan bahasa inggris, selama mereka memiliki syarat tersebut, maka mereka dapat mendaftar dan memiliki kemungkinan diterima menjadi karyawan. Siapapun yang diterima oleh KAP X menjadi karyawan akan di *treat 0*, yang berarti latar belakang pendidikan, prestasi, atau pengalaman kerja tidak akan dilihat lagi dan semuanya akan diperlakukan sebagai orang yang sama, yaitu sebagai karyawan baru di KAP

X. Hal ini berdampak dimana ada karyawan baru yang tidak tahu apa-apa tentang konsultan pajak, tidak tahu harus bekerja seperti apa, harus ngomong ke klien seperti apa, dan ke atasan seperti apa. Hal ini lah yang menjadi salah satu alasan KAP X mengadakan pelatihan.

2) Kesenjangan Antara Kurikulum Dunia Pendidikan dan Kebutuhan Dunia Kerja

Kurikulum dunia pendidikan seharusnya sejajar dengan kebutuhan dunia kerja agar siswa dapat diterima lebih mudah di dunia kerja dan dunia kerja juga tidak susah mencari calon karyawan yang sesuai. Akan tetapi hal ini tidak terjadi di dunia pendidikan sekarang, dimana banyak pekerjaan yang diterima karyawan tetapi belum dipelajari di dunia pendidikan walaupun tema pekerjaannya sama, salah satunya pajak.

Seperti yang diungkapkan oleh Bapak Arnold yang dulunya berkuliah di Sekolah Tinggi Ekonomi Perbanas Jurusan Akuntansi bahwa:

“Pelajaran pajak itu total ya, total mata kuliah pajaknya 8 sks kayaknya, ada perpajakan 1, perpajakan 2, sistem perpajakan, administrasi perpajakan”. Dan “Untuk tata cara ngisi spt gitu gak ada”. (wawancara tanggal 29 Maret 2019)

Pernyataan yang serupa disampaikan oleh Bapak Yulius yang dulunya berkuliah di Universitas Trisakti Jurusan Akuntansi bahwa:

“Kedua-duanya benar, jadi cara kita berkomunikasi dengan klien itu bagi saya di, dulu saya kuliah di Trisakti, itu gak diajarkan oleh dosen, itu 1, dan yang kedua adalah tidak diajarkan juga tata cara memberikan konsultasi yang sebenarnya baik dan boleh diberikan oleh konsultan, seperti apa”. (wawancara tanggal 15 Mei 2019)

Begitu pula dengan pernyataan dari Bapak Maykel yang dulunya berkuliah di Universitas Trisakti Jurusan Akuntansi bahwa:

“Disini lebih ke akuntansi dasarnya si, karena ilmu pada saat kuliah, *tax* atau akuntansi itu hanya dipakai dasarnya doang, sedangkan pada saat kita kuliah kan, kita gak dikasih tunjuk, kalo di kampus saya gak dikasih tunjuk itu faktur pajak bentuknya kaya gimana, hanya benar-benar dasar kulitnya aja, nah kalo pun dipake pada saat di lapangan pekerjaan si, akuntansi dasar sama jenis pajak itu apa aja si, nah itu aja, kalo teknis gak ada yang kepace”. (wawancara tanggal 15 Mei 2019)

Ketiga pernyataan di atas menerangkan bahwa benar adanya kesenjangan antara kurikulum dunia pendidikan dan kebutuhan dunia kerja. Hal yang mereka pelajari di perkuliahan lebih berfokus pada akuntansi dan hanya memberikan wawasan terkait pajak di kulitnya saja. Hal yang berkaitan dengan praktik perpajakan atau cara berkomunikasi dengan klien tidak diajari sama sekali. Hal ini didukung dengan latar belakang jurusan mereka berupa akuntansi, bukan pajak secara spesifik, yang membuat ini berkaitan dengan faktor sebelumnya yaitu rendahnya pendidikan yang dimiliki karyawan, dalam kasus ini terkait perpajakan. Hal ini lah yang menjadi salah satu alasan KAP X mengadakan pelatihan.

3) Kurangnya Disiplin Karyawan

Kedisiplinan karyawan adalah salah satu faktor yang menjadi penting ketika karyawan yang tidak memilikinya justru menyusahkan pihak lain di sekitarnya. Ketika seorang karyawan dapat bekerja lebih maksimal seharusnya, tapi kenyataannya tidak karena mereka kurang disiplin dalam pola kerjanya. Seperti yang diungkapkan oleh Bapak Arnold selaku Senior Manajer di KAP X bahwa:

“Generasi-generasi yang sekarang, anak yang baru sekarang dibandingkan anak jaman saya dulu bedanya udah 180 derajat, kaya bumi sama langit, dulu kita kalo diomel-omelin ya dengerin, kalo sekarang diomel-omelin *resign*, dulu kalo dikasih kerjaan jam 5, seneng gak seneng dikerjain, dikasih, udah dikasih, ini blom di *review*, kita gak boleh pulang, kalo pulang, besok pagi diomelin, kalo anak jaman sekarang, dikasih kerjaan jam 5, diplototin kita,

akhirnya baik-baikin, mereka udah mau kerja aja, udah selesai, bukan bilang eh ini udah selesai saya kerjakan, engga, ditaro di meja, dia pulang, itu isu buat semua negara sekarang, *millenial issue*”. (wawancara tanggal 29 Maret 2019)

Pernyataan yang serupa disampaikan oleh Bapak Yulius selaku Manajer di KAP X bahwa:

“Memang yang sulit adalah membentuk moralitas, di saat seseorang yang punya pemikiran destruktif, yang kalo kita lihat, ini anak baru kok diajarin, gak mau belajar, dikasih tau yang benar, tiga kali, empat kali, ngelakuin tetap salah”. (wawancara tanggal 15 Mei 2019)

Pernyataan di atas menerangkan bahwa kedisiplinan kerja adalah faktor penting yang sulit untuk dibentuk saat ini, terutama generasi millenial. Generasi millenial memiliki sifat yang berbeda dengan generasi jaman Bapak Arnold, dimana mereka lebih mendahulukan kepentingan diri sendiri dibandingkan kepentingan orang lain, atau dalam kasus ini kepentingan perusahaan. Hal ini dapat dilihat dengan perilaku mereka yang mudah meninggalkan tanggung jawab ketika diajarkan secara keras, tidak menghormati orang memiliki jabatan lebih tinggi, dan sulit untuk keluar dari zona nyaman. Hal ini lah yang yang menjadi salah satu alasan KAP X mengadakan pelatihan.

b. Metode Pelatihan

Metode pelatihan adalah adalah suatu cara yang dapat digunakan untuk melaksanakan satu pelatihan agar sesuai dengan kebutuhan dan kepentingan pelaksananya. Terdapat dua metode pelatihan secara umum yaitu *on the job training* dan *off the job training*. KAP X memiliki dua jenis pelatihan utama yang menjadi fasilitas bagi karyawannya untuk meningkatkan kinerja dan kualitas mereka. Jenis pelatihannya adalah *Digital Training* dan *Class Training*. Kedua

pelatihan ini memiliki karakter dan tujuan masing-masing yang saling melengkapi satu dan lainnya.

Seperti yang diungkapkan oleh Bapak Arnold selaku Senior Manajer di KAP X bahwa:

“Kalo yang sehari-hari ya, pada waktu seseorang mempunyai kasus ya dan perlu diselesaikan, itu beberapa orang dipanggil, jadi bisa *self training*, kita ada model *self training*, ada *digital training*, ada yang *class training*, yang *class training* itu *mandatory*, *digital training* ada yang *mandatory*, ada yang *ga mandatory*”. (wawancara tanggal 29 Maret 2019)

Setelah saya tanyakan kepada Bapak Yulius selaku Manajer di KAP X, pernyataan Bapak Arnold adalah benar, bahwa:

“Iya, di EY ini ada dua jenis pelatihan, yang *Digital* dan juga *Class Training*”. (wawancara tanggal 15 Mei 2019)

Bapak Maykel selaku Senior 2 di KAP X juga menyatakan hal yang sama, bahwa:

“Betul, fasilitas pelatihan di kantor ada dua, yaitu *digital training* dan *class training*”. (wawancara tanggal 15 Mei 2019)

Ketiga pernyataan di atas menyatakan hal yang sama, bahwa KAP X memiliki dua fasilitas pelatihan, yaitu *digital training* dan *class training*. *Digital Training* adalah pelatihan melalui digital atau internet dimana peserta mengaksesnya untuk mendapatkan materi terkait perpajakan dan dipelajari secara mandiri. *Class Training* adalah pelatihan di dalam ruangan dimana peserta mendapatkan pengajaran dari seorang pelatih berupa materi terkait perpajakan. Masing-masing pelatihan memiliki kelebihan dan kekurangannya sendiri.

Pandangan dari Bapak Arnold selaku Senior Manajer di KAP X terhadap *Digital Training* adalah:

“Justru ada banyak yang dulu ada sekarang jadi gak ada, karena efisiensi lah, dulu kan gak ada *digital training*, sekarang jadi ada *digital training*, dulu karena gak ada *digital training*, ya semua orang dikumpulin, cuma kan makin hari makin hari kedepan perusahaan selalu melihat *cost efficiency*, daripada ngirim orang, mending bisa gak pake *digital training*, vidio, pake *skype*, jadi mengurangi biaya transport. Jadi *digital training* itu ada yang audiensnya 20 dari Indonesia, 20 dari Malaysia, 20 dari Singapur, pake *conference call*, vidio, tapi masing-masing duduk di mejanya masing-masing, ada juga *digital training* yang *offline*, dan kita bisa kerjakan kapan aja, tapi biasanya yang *offline* itu jarang orang kerjain, karena capek kerja”. (wawancara tanggal 29 Maret 2019)

Pandangan dari Bapak Yulius selaku Manajer di KAP X terhadap *Digital Training* adalah:

“*Digital training*, jadi sebenarnya *digital training* itu adalah suatu kewajiban bagi kami konsultan disini untuk memenuhi jam pelatihan, *digital training* itu kalo ditanya apa kelebihan dan kekurangannya, kekurangannya *digital training* kita tidak berhadapan langsung dengan instruktur, itu kekurangannya, tapi kelebihanannya adalah bahan-bahan *digital training* itu lebih detail karena dia disajikan pdf dan tidak terbatas, biasanya *digital training* kita itu tidak lagi membahas peraturan perpajakan Indonesia, tapi *cross-border*, misalnya bahan kali ini *digital training* dipersiapkan oleh EY Hongkong, maka mungkin kita akan belajar tentang PPh di Hongkong ataupun PPN di Hongkong, *border-less*, akan kesulitan bagi kami waktu maupun ruang untuk menghadirkan instruktur yang dari EY Hongkong, oleh karena itu dilakukan *digital training*, tapi ya itu kekurangannya 1 itu, kita gak bisa bertatap langsung dengan instruktur”. (wawancara tanggal 15 Mei 2019)

Pandangan dari Bapak Maykel selaku Senior 2 di KAP X terkait *Digital Training* adalah:

“Kelebihan *digital training* itu dia pertama men-*schedule*-kannya itu, misalkan hari rabu, tapi jamnya itu terserah kita, kita mau klik vidio itu dan apa namanya, bahan materinya itu bisa kapan saja tapi di hari itu saja, atau bisa juga dia ada *schedule* dalam 1 bulan ato 1 minggu, itu kelebihanannya, jadi kita gak terganggu jam kerja, jadi bisa kita lakukan saat malam, atau misalkan pada saat pulang kita bawa laptop juga gak masalah gitu kita *training*, nah kekurangannya itu ya gak bisa 2 arah gitu”. (wawancara tanggal 15 Mei 2019)

Ketiga pandangan di atas memiliki beberapa persamaan dan perbedaan. Persamaannya adalah kekurangan dari *Digital Training* yang utama adalah tidak bertemunya peserta dengan instruktur secara langsung atau tatap muka. Kekurangan ini muncul karena konsultan pajak merasa mereka lebih membutuhkan pelatihan yang berbentuk diskusi, akan tetapi karena pengetahuan dasarnya tetap harus dikuasi, maka mereka tidak bisa menolak untuk mengikuti pelatihan ini.

Perbedaan yang muncul adalah pada kelebihan dari *Digital Training*. Bapak Arnold mengatakan bahwa kelebihannya adalah efisiensi biaya pelatihan untuk perusahaan, materi pelatihan yang luas dan mencakup internasional, serta dapat dikerjakan kapan saja sesuai kebutuhan peserta. Bapak Yulius mengatakan bahwa kelebihannya adalah materi yang diberikan bersifat detail, tidak terbatas jumlahnya, dan mencakup internasional. Bapak Maykel mengatakan bahwa kelebihannya adalah peserta dapat mengerjakan pelatihan tersebut kapan saja dan dimana saja, dimana hal itu tidak mengganggu jam kerja.

Kesimpulan dari kedua paragraf di atas adalah, yang pertama kelebihan dari *Digital Training* diantaranya adalah efisiensi biaya pelatihan untuk perusahaan, materi pelatihan yang disediakan bersifat luas, detail, tidak terbatas, dan mencakup internasional, serta jadwal pelatihan yang sangat fleksibel dimana peserta dapat mengerjakannya kapan saja dan dimana saja sesuai kebutuhannya. Kedua, kekurangan dari *Digital Training* adalah peserta tidak bertemu secara langsung atau tatap muka dengan instruktur, mengakibatkan peserta tidak dapat melakukan diskusi terkait materi yang diberikan. *Class Training* memiliki pandangan yang berbeda dari para narasumber.

Pandangan dari Bapak Arnold selaku Senior Manajer di KAP X terhadap *Class Training* adalah:

“Misal, peraturan yang baru hari ini dicabut, yang bulan lalu diterbitkan oleh pemerintah terkait sama pajak atas bisnis online, nah baru bulan lalu, kita 2 bulan lalu kita langsung *training* semuanya, *brainstorming* semuanya, sekarang hari ini sama pemerintah malah dicabut, peraturan tersebut, karena melihat banyak penolakan dari para pengguna-pengguna sosial media, dan gak ada manfaatnya juga mungkin, itu yang *class training*”. (wawancara tanggal 29 Maret 2019)

Pandangan dari Bapak Yulius selaku Manajer di KAP X terhadap *Class Training* adalah:

“Nah tentu saja kalo yang *class training* kelebihannya adalah instruktur itu nyata, senior saya atau *partner* saya atau Arnold misalnya, Arnold memberikan pelatihan tentang, ini loh yus PPN, atau bukan saya aja, *class* ini terkait PPN, ada perubahan peraturan, kita lihat dengan jelas Arnold berinteraksi dengan kita, tapi biasanya memang yang dibahas disitu adalah peraturan perpajakan yang berlaku di Indonesia, karena memang si pemberi atau si instruktur itu adalah ya *expertise* disini, gitu loh, di *local* atau di Indonesia, gitu”. (wawancara tanggal 15 Mei 2019)

Pandangan dari Bapak Maykel selaku Senior 2 di KAP X terhadap *Class Training* adalah:

“Kelebihannya sebaliknya, kita bisa komunikasi 2 arah, lebih banyak pengalaman di *share* oleh manajer tapi kekurangannya itu dia di jam kerja”. (wawancara tanggal 15 Mei 2019)

Ketiga pandangan diatas memiliki beberapa persamaan dan perbedaan.

Persamaannya adalah kelebihan dari *Class Training* yang utama adalah peserta bertemu atau bertatap muka secara langsung dengan instruktur. Hal ini menjadi kelebihan karena peserta dapat berdiskusi dengan instruktur untuk lebih mendalami dan memahami materi yang diberikan.

Perbedaan yang muncul adalah pada kekurangan dari *Class Training*. Bapak Yulius mengatakan bahwa kekurangannya adalah pemateri yang terbatas lingkupnya, hanya pada lokal atau Indonesia, ini dikarenakan pemateri dari *Class Training* adalah para karyawan di dalam perusahaan dan terbatas kapasitasnya. Bapak Maykel mengatakan bahwa kekurangannya adalah pelatihan dilakukan pada jam kerja. Hal ini menyebabkan terkadang pekerjaan harus ditinggalkan terlebih dahulu untuk mengikuti pelatihan, karena bersifat wajib.

Kesimpulan dari kelebihan dan kekurangan pada *Digital Training* dan *Class Training* adalah mereka saling melengkapi satu dan lainnya. Pertama, kekurangan dari *Digital Training* dimana peserta tidak dapat bertemu atau bertatap muka dengan instruktur secara langsung dijawab oleh kelebihan *Class Training*, dimana peserta dapat bertemu atau bertatap muka dengan instruktur secara langsung dan berdiskusi untuk lebih mendalami dan memahami materi pelatihan. Kedua, kekurangan dari *Class Training* dimana pemateri terbatas pada lokal atau Indonesia dijawab oleh kelebihan *Digital Training*, dimana materi yang tersedia bersifat luas dan mencakup internasional, maka peserta dapat mengetahui hal terkait perpajakan di luar lingkup lokal atau Indonesia.

c. Prinsip Pelatihan

Prinsip pelatihan adalah nilai-nilai yang dapat diterapkan dalam suatu pelatihan untuk memaksimalkan hasil yang didapat untuk mencapai hal yang diinginkan atau tujuan yang ingin dicapai oleh pihak penyelenggara. Prinsip pelatihan memiliki beragam nilai yang dapat diterapkan, diantaranya partisipasi, pendalaman, relevansi, pengalihan, umpan balik, suasana nyaman, dan memiliki

kriteria. Nilai-nilai tersebut dapat dipilih untuk digunakan atau tidak sesuai dengan kepentingan penyelenggara atau perusahaan. Penerapan prinsip di pelatihan KAP X adalah sebagai berikut:

1) Partisipasi

Prinsip partisipasi dapat digunakan untuk suatu pelatihan dimana peserta dapat menerapkan secara langsung atau mendapatkan gambaran yang nyata terkait materi yang diberikan selama pelatihan. Hal ini bertujuan agar peserta dapat memahami materi dengan lebih mudah dan cepat. Masing-masing narasumber memiliki pengalaman dan pandangan yang berbeda dari pelatihan yang pernah mereka ikuti yang berkaitan langsung dengan pekerjaan mereka.

Bapak Arnold selaku Senior Manajer di KAP X menyatakan bahwa:

“Oh itu beda, biasanya kalo, kalo kita dikumpulkan itu, bukan *training* terkait *technical*, karena setiap negara punya aturannya masing-masing, kita gak ngerti karena gak *applicable* juga, jadi kalo yang kita dikumpulkan itu biasanya *training* gimana cara kita bekerja dengan klien, bagaimana kita bisa memperoleh klien, *softskill* lebih ke *softskill*, bahkan ada *training* yang dilakukan di Jepang, khusus men-*training* kantor-kantor EY diluar Jepang, gimana caranya membantu klien-klien dari Jepang, jadi kita mempelajari *culture* Orang Jepang”. (wawancara tanggal 29 Maret 2019)

Bapak Yulius selaku Manajer di KAP X menyatakan bahwa:

“Yang membedakan *sharing session* dengan *class training* adalah *sharing session* itu biasanya dilakukan oleh yang berpraktek langsung, maksudnya begini, kalo kita memang diajarkan tentang PPN atau dasar-dasar PPN atau undang-undang PPN maka pembekalan itu hanya terkait peraturan ataupun poin-poin yang diatur dalam undang-undang, kadang kala bahasa saya seperti, ah itu mah bisa dipelajarin, beli aja bukunya, beli aja undang-undangnya, nanti kita baca, tapi yang spesial dari *sharing session* ini adalah orang-orang yang pernah mengalami hal itu, misalnya kita ada litigasi dan proses di pengadilan pajak, lalu narasumber kami ini, kolega kami juga biasanya, contohnya senior manajer, misalnya Arnold, Arnold bilang, eh dalam proses persidangan saya untuk permasalahan A, B, C ini, ini mah udah

pasti hakim akan, hakim akan memutuskan WP kalah, karena *clue*-nya dikasih tau, karna dasarnya ini, WP gak punya ini, WP tuh hanya punya ini, nah itu, itu *sharing session*, itu gak ada di peraturan undang-undang, itu gak ada, karena itu sangat praktikal, seperti itu, itu adalah pengajaran yang Arnold berikan, contohnya itu ya, Arnold berikan kepada kita, *base*-nya adalah kenyataan praktek langsung Arnold di lapangan, eh saya kena masalah sama pemeriksa, eh saya waktu itu sidangnya kalah, itu di *share* ke kita, biar kita siap apabila suatu saat memang ada hal seperti itu yang kita hadapi di lapangan, itu *sharing session*". (wawancara tanggal 15 Mei 2019)

Bapak Maykel selaku Senior 2 di KAP X menyatakan bahwa:

"Yang pasti langsung diterapkan, karena itu kan pada saat kita pelatihan itu kita dikasih terkait teknis apa aja sih yang sedang berkembang sekarang terkait peraturan, atau misalkan teknis pada saat pemeriksaan, jadi kita cerita pengalaman-pengalaman yang udah para manajer *training* kan". (wawancara tanggal 15 Mei 2019)

Ketiga pernyataan di atas menyatakan pengalaman yang berbeda tetapi memiliki satu kesamaan, yaitu pelatihan yang mereka ikuti tersebut memiliki prinsip partisipasi. Prinsip partisipasi dalam pelatihan yang diikuti oleh Bapak Arnold adalah pemberian materi terkait cara bekerja dengan klien, cara memperoleh klien, dan cara membantu klien dari Jepang dengan mempelajari budaya mereka. Materi-materi tersebut bermanfaat bagi Bapak Arnold karena berkaitan langsung dengan pekerjaannya sebagai konsultan pajak. Konsultan pajak secara tidak langsung harus dapat berkomunikasi dengan baik kepada klien, tau cara memperoleh klien, dan mengetahui cara berkomunikasi dengan klien dari negara lain, salah satu contohnya disini yaitu dari Negara Jepang.

Prinsip partisipasi dalam pelatihan yang diikuti oleh Bapak Yulius adalah pemberian materi terkait litigasi dan proses pengadilan di pengadilan pajak. Materi-materi tersebut bermanfaat bagi Bapak Yulius karena materi yang diberikan tidak tertulis di peraturan manapun, dan hanya dapat diperoleh dari pengalaman secara

langsung, dalam kasus ini pengalaman Bapak Arnold. Materi yang diberikan berkaitan dengan kasus spesifik yang dapat terjadi di litigasi dan proses pengadilan di pengadilan pajak, dalam kasus ini WP akan langsung diputuskan kalah karena tidak memenuhi beberapa kriteria. Bapak Yulius dapat mencegah hal yang sama terjadi dua kali karena sudah mengetahui hasil dari kasus yang sudah pernah terjadi.

Prinsip partisipasi dalam pelatihan yang diikuti oleh Bapak Maykel adalah pemberian materi terkait teknis dari peraturan yang sedang berkembang, teknis pada saat pemeriksaan, dan pengalaman-pengalaman dari para manajer. Materi-materi tersebut bermanfaat bagi Bapak Maykel karena memudahkannya untuk memahami teknik dengan lebih mudah. Sama dengan Bapak Yulius, Bapak Maykel juga berpendapat bahwa pengalaman-pengalaman dari para seniornya sangat bermanfaat untuk memudahkan pemahaman terkait teknis di lapangan, hal-hal yang tidak tercantum di peraturan manapun.

2) Pendalaman

Prinsip pendalaman bertujuan untuk lebih mendalami suatu permasalahan agar diketahui akar masalahnya dan disusun solusi yang lebih baik untuk menyelesaikannya. KAP X menggunakan prinsip pendalaman untuk membedah peraturan-peraturan perpajakan dan keputusan hakim yang baru. Hal ini bertujuan untuk menambah wawasan Karyawan KAP X.

Bapak Arnold selaku Senior Manajer di KAP X menyatakan bahwa:

“Iya ada, setiap peserta memberikan pendapatnya atas setiap peraturan baru atau ada keputusan dari pengadilan pajak”. (wawancara tanggal 19 Juni 2019)

Bapak Yulius selaku Manajer di KAP X menyatakan bahwa:

“Ya ada dan saya pernah mengikutinya. Pembedahan peraturan ini juga dibahas dalam “sharing session”, disini dibahas interpretasi dari peraturan

baru ataupun peraturan yang digunakan oleh hakim dalam putusannya”. (wawancara tanggal 19 Juni 2019)

Bapak Maykel selaku Senior 2 di KAP X menyatakan bahwa:

“Ya, pembedahan peraturan terbaru selalu diberikan saat *training* dan peraturan terbaru dan adanya hal-hal yang baru terkait teknis keputusan hakim juga dilakukan guna menunjang pengetahuan para karyawan”. (wawancara tanggal 19 Juni 2019)

Ketiga pernyataan di atas menyatakan hal yang sama bahwa terdapat kegiatan pembedahan peraturan perpajakan dan keputusan hakim terbaru. Pembedahan ini dilakukan melalui *sharing session*. Melalui sesi ini, karyawan dapat menambah wawasannya terkait peraturan perpajakan terbaru dan peraturan apa saja yang digunakan hakim dalam membuat keputusan.

3) Relevansi

Prinsip relevansi bertujuan untuk memperluas sudut pandang peserta, agar mereka tahu bahwa pekerjaan mereka berhubungan dengan pihak lain dan dapat mempengaruhi pekerjaan mereka. Prinsip ini tidak digunakan secara langsung oleh KAP X di pelatihan-pelatihannya, melainkan melalui cara informal. Hal ini bertujuan agar karyawan tetap menjaga kinerjanya.

Bapak Arnold selaku Senior Manajer di KAP X menyatakan bahwa:

“Iya, hal-hal tersebut selalu disampaikan pada saat pelatihan-pelatihan yang diadakan oleh IKPI dimana salah satu narasumbernya bisa berasal dari Dirjer Pajak atau Kementrian Keuangan”. (wawancara tanggal 19 Juni 2019)

Bapak Yulius selaku Manajer di KAP X menyatakan bahwa:

“Ya, secara informal, senior dan *partner* kami menginformasikan hal ini (pekerjaan anda sebagai konsultan pajak memiliki pengaruh terhadap pendapatan negara dan jalannya suatu perusahaan). Namun bukan dalam suatu pengajaran yang formal”. (wawancara tanggal 19 Juni 2019)

Bapak Maykel selaku Senior 2 di KAP X menyatakan bahwa:

“Ya, pengajaran kalau pekerjaan anda sebagai konsultan pajak memiliki pengaruh terhadap pendapatan negara dan jalannya suatu perusahaan. Kita memberikan saran apa yang menjadi kewajiban yang seharusnya dilakukan oleh Wajib pajak pribadi/Badan”. (wawancara tanggal 19 Juni 2019)

Ketiga pernyataan di atas menyatakan hal yang sama, bahwa terdapat pemberian wawasan di KAP X terkait keterkaitan pekerjaan mereka dengan pekerjaan lain di luar lingkup perusahaannya. Hal yang disampaikan terkait pekerjaan mereka sebagai konsultan pajak memiliki pengaruh terhadap pendapatan negara dan jalannya suatu perusahaan. Wawasan ini dapat diberikan melalui cara informal oleh *partner* dan senior mereka, atau melalui pelatihan di IKPI yang mendatangkan pihak regulator atau pemerintah sebagai pemateri.

4) Pengalihan

Prinsip pengalihan bertujuan untuk mengaplikasikan pengetahuan yang dimiliki peserta ke dalam media yang berbeda, salah satunya teknologi. KAP X menerapkan prinsip ini melalui pelatihan aplikasi-aplikasi perpajakan yang sudah disediakan pemerintah untuk melaporkan pajak. Hal ini bertujuan untuk melatih karyawan agar mereka dapat melaporkan pajak perusahaan klien dengan benar.

Bapak Arnold selaku Senior Manajer menyatakan bahwa:

“Iya ada, dulu pada awal-awal bekerja, saat ini sudah jarang mengikuti”. (wawancara tanggal 19 Juni 2019)

Bapak Yulius selaku Manajer menyatakan bahwa:

“Ya, ada dan saya pernah mengikutinya. Seperti halnya *traning class* yang lain, namun yang membedakannya adalah dalam *training* aplikasi perpajakan, kami diharuskan membawa laptop ke dalam kelas agar dapat mengaplikasikan langsung seperti kondisi sebenarnya dalam meng-input data klien”. (wawancara tanggal 19 Juni 2019)

Bapak Maykel selaku Senior 2 menyatakan bahwa:

“Ya, terdapat pelatihan terkait penggunaan teknologi atau aplikasi perpajakan, seperti E-Filling, E-SPT, E-Bukpot, dan lainnya. Ya, saya mengikuti. Hal ini dibutuhkan untuk menunjang kami sebagai konsultan guna untuk melaporkan kewajiban seharusnya yang dilaporkan, sehingga para wajib pajak terhindar dari sanksi dan denda pajak”. (wawancara tanggal 19 Juni 2019)

Ketiga pernyataan di atas menyatakan hal yang sama, bahwa terdapat pelatihan terkait aplikasi perpajakan seperti E-Filling, E-SPT, E-Bukpot, dan lainnya. Peserta diharuskan untuk membawa laptop ke dalam kelas agar dapat mengaplikasikan langsung seperti kondisi sebenarnya dalam meng-input data klien dan melaporkan pajaknya. Hal ini bertujuan agar Klien KAP X terhindar dari sanksi dan denda pajak.

5) Umpan Balik

Prinsip umpan balik bertujuan untuk memberikan penilaian dan evaluasi kepada peserta terhadap apa yang sudah mereka dapatkan dan kerjakan dari dan setelah mengikuti pelatihan. Prinsip ini tidak diterapkan dalam KAP X, penilaian yang dilakukan adalah terhadap pelatih dan dibutuhkan atau tidak kelanjutan dari suatu pelatihan. Peserta dipastikan sudah dapat menyerap seluruh pengetahuan yang diberikan selama pelatihan.

Bapak Arnold selaku Senior Manajer di KAP X menyatakan bahwa:

“Yang dinilai itu ya pelatihnya, yang *trainer*-nya. Jadi perusahaan itu memberi, memfasilitasi untuk di *training*, kembali lagi ke orangnya nganggep serius atau enggak, karena prinsipnya adalah *training* itu fasilitas yang diberikan kepada mereka untuk bisa bertumbuh, kadang ada orang males ikut *training*, sama aja mahasiswa kuliah, ya makin males kuliah ya makin lama lulusnya, berarti kalo dia males ikut *training* ya semakin lama, makin lama karirnya, karena banyak gak taunya”. (wawancara tanggal 29 Maret 2019)

Bapak Yulius selaku Manajer di KAP X menyatakan bahwa:

“Tidak ada penilaian dalam pelatihan ini, namun apabila dinilai suatu isu perpajakan penting untuk dibahas kembali, maka akan diadakan evaluasi atas pelatihan lagi sebagai *sharing session* ke dua dan seterusnya”. (wawancara tanggal 19 Juni 2019)

Bapak Maykel selaku Senior 2 di KAP X menyatakan bahwa:

“Setelah pelatihan, tidak ada *system* evaluasi dalam *training* tersebut, karena kami sudah dapat memastikan harus mengaplikasikan di lingkungan kerja kami. Sehingga bisa dibilang dalam hal apa yang diberikan saat *training* 100% kami bisa melakukan dan mengaplikasikan pada klien kami”. (wawancara tanggal 19 Juni 2019)

Ketiga pernyataan di atas menyatakan hal yang sama, bahwa tidak terdapat sistem evaluasi peserta setelah dilaksanakannya pelatihan di KAP X. Hal yang dinilai adalah performa dari pelatih dan urgensi isu perpajakan yang telah dibahas penting untuk dibahas kembali, maka baru diadakan evaluasi atas pelatihan tersebut secara keseluruhan. KAP X memastikan seluruh peserta pelatihan sudah dapat menyerap pengetahuan secara menyeluruh dan dapat mengaplikasikannya terhadap klien mereka.

6) Suasana Nyaman

Prinsip suasana nyaman bertujuan agar peserta dapat lebih fokus dalam mengikuti pelatihan dengan tidak membebankan mereka dengan pikiran pekerjaan. Pelatihan *class training* di KAP X dilakukan pada saat jam kerja yang menyebabkan karyawan harus meninggalkan pekerjaan mereka terlebih dahulu untuk mengikuti pelatihan. Hal ini dapat berdampak karyawan memikirkan pekerjaan mereka selama mengikuti pelatihan.

Bapak Arnold selaku Senior Manajer di KAP X menyatakan bahwa:

“Iya benar. Pelatihan sifatnya itu *mandatory* atau wajib ikut, tetapi saya tidak terbebani, karena pelatihan itu merupakan kebutuhan untuk setiap profesional yang menunjang pekerjaan”. (wawancara tanggal 19 Juni 2019)

Bapak Yulius selaku Manajer di KAP X menyatakan bahwa:

“Ya betul, namun proses belajar ini bukan suatu beban bagi kami, melainkan tambahan pengetahuan yang sangat kami perlukan untuk menghadapi kasus dengan DJP”. (wawancara tanggal 19 Juni 2019)

Bapak Maykel selaku Manajer di KAP X menyatakan bahwa:

“Karena training itu merupakan rutinitas, dan merupakan suatu kewajiban untuk menambah *skill* dan *knowledge* kami, jadi hal seperti itu tidak menjadi beban”. (wawancara tanggal 19 Juni 2019)

Ketiga pernyataan di atas menyatakan hal yang sama, bahwa pelatihan di jam kerja tidak menjadi beban bagi mereka. Pelatihan tersebut sudah menjadi rutinitas bagi mereka, jadi mereka sudah dapat membagi waktu antara pekerjaan dan pelatihan. Ilmu yang diberikan juga sangat mereka perlukan, jadi mereka akan fokus selama mengikuti pelatihan.

d. Tujuan Pelatihan

Tujuan pelatihan dibutuhkan agar suatu pelatihan memiliki arah yang jelas dan sesuai dengan kepentingan penyelenggara atau perusahaan. Tujuan pelatihan dapat beragam, hal yang dapat menjadi tujuan pelatihan diantaranya meningkatkan kinerja karyawan, memudahkan karyawan baru beradaptasi, dan membantu proses promosi karyawan. Tujuan pelatihan yang dapat diidentifikasi dari pelatihan-pelatihan di KAP X adalah sebagai berikut:

1) Memperbaiki dan Meningkatkan Kinerja Karyawan

Pekerjaan sebagai konsultan pajak menuntut beban kerja yang berat dan kinerja yang maksimal. Akan tetapi, ada kalanya karyawan belum bisa menyelesaikan suatu permasalahan atau kinerjanya berkurang. Perusahaan perlu

memberikan pelatihan atau pengarahan agar kinerja karyawan tersebut dapat meningkat kembali.

Bapak Arnold selaku Senior Manajer menyatakan bahwa:

“Sampai saat ini belum dan mudah-mudahan tidak pernah terjadi”.
(wawancara tanggal 19 Juni 2019)

Bapak Yulius selaku Manajer menyatakan bahwa:

“Ya pernah. Pelatihan mungkin salah satu solusinya, tapi yang lebih penting adalah selalu diskusikan hal yang kita tidak mengerti ataupun kurang mengerti kepada senior dan *partner*”. (wawancara tanggal 19 Juni 2019)

Bapak Maykel selaku Senior 2 menyatakan bahwa:

“Pernah, dalam pengerjaan SPT Bulanan, terjadi kesalahan. Hal seperti ini menjadi pelajaran dan cara kami menanggulangnya dengan melakukan SPT Pembetulan”. (wawancara tanggal 19 Juni 2019)

Ketiga pernyataan di atas menyatakan hal yang sedikit berbeda, dimana Bapak Yulius dan Bapak Maykel pernah mengalami situasi dimana mereka tidak dapat menyelesaikan suatu permasalahan dan menimbulkan kerugian bagi perusahaan, sedangkan Bapak Arnold belum pernah. Hal yang Bapak Yulius dan Bapak Maykel lakukan adalah mempelajari kesalahan tersebut dan berlatih untuk tidak mengulangnya lagi. Hal yang penting adalah selalu mendiskusikan masalah yang ada kepada yang lebih berpengalaman.

2) Meningkatkan Keahlian Seseorang Untuk Menghadapi Tuntutan Perubahan

Dunia perpajakan adalah dunia yang dinamis dimana peraturan-peraturannya akan selalu berubah mengikuti perkembangan zaman. Konsultan pajak dituntut untuk selalu dapat mengikuti perkembangan tersebut, karena kalau tidak, mereka tidak akan dapat memberikan konsultasi terbaik kepada klien. Konsultan pajak akan

selalu membutuhkan pelatihan agar dapat terus mengikuti perkembangan peraturan-peraturan perpajakan.

Bapak Yulius selaku Manajer di KAP X menyatakan bahwa:

“Jadi perpajakan itu adalah dunia yang dinamis, suatu pasal dari perpajakan itu mungkin setahun, mungkin lima tahun, atau mungkin dalam satu bulan, rentang satu bulan itu bisa terjadi perubahan, perubahan peraturan, perubahan undang-undang walaupun sampai sekarang undang-undang perpajakan, KUP, PPN, ataupun PPh masih belum, tapi peraturan di bawahnya itu, peraturan menteri keuangan, peraturan pemerintah, itu sifatnya dinamis, dan berubah hampir setiap saat, itulah dia alasan kenapa kami para konsultan pajak masih perlu pelatihan, seperti itu, karena memang sangat dinamis peraturan itu, gak mungkin kita tahu peraturan, satu peraturan, lalu kita berhenti untuk belajar, karena itu akan tertinggal, seperti itu”. (wawancara tanggal 15 Mei 2019)

Bapak Maykel selaku Senior 2 di KAP X juga menyatakan hal yang serupa bahwa:

“Karena kan setiap peraturan pajak dan akuntansi itu kan berkembang ya, jadi memang itu diperlukan, pelatihan gitu, karena kalo gak berkembang berarti gak perlu ada *training*”. (wawancara tanggal 15 Mei 2019)

Kedua pernyataan di atas menyatakan hal yang sama, bahwa pelatihan sangat dibutuhkan untuk menjawab perkembangan peraturan perpajakan yang sangat cepat. Konsultan pajak perlu untuk terus mengikuti perkembangan, karena jika tidak, klien mereka yang akan menerima dampaknya. Pelatihan digunakan sebagai wadah berdiskusi agar seluruh karyawan KAP X dapat memahami peraturan perpajakan terbaru setiap waktunya.

3) Mempercepat Pemecahan Masalah yang Terjadi di Perusahaan

Pekerjaan sebagai konsultan pajak menuntut pengambilan keputusan dan penyelesaian masalah yang cepat karena banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan dan sedikitnya waktu yang tersedia. Hal ini menyebabkan ada kalanya karyawan yang belum berpengalaman mengalami kesulitan dalam mencari solusi

yang cepat atas suatu permasalahan. Mereka dapat mengikuti pelatihan atau menanyakan secara langsung kepada atasannya untuk mencari solusi.

Bapak Arnold selaku Senior Manajer menyatakan bahwa:

“Iya, hal ini membuat kita harus kembali bertanya atau berdiskusi dengan rekan-rekan lainnya atau bertanya dengan superior kita”. (wawancara tanggal 19 Juni 2019)

Bapak Yulis selaku Manajer menyatakan bahwa:

“Ya, saya pernah menghadapi masalah yang tidak dapat diselesaikan karena kurangnya pengetahuan. Untuk solusi yang cepat, saya akan mendiskusikannya atau bertanya kepada senior atau partner saya”. (wawancara tanggal 19 Juni 2019)

Bapak Maykel selaku Senior 2 menyatakan bahwa:

“Pernah, situasi karena kurangnya pengetahuan untuk menyelesaikan masalah tersebut bisa kami selesaikan dengan bertanya kepada Manager kami yang lebih *experience* dari kami”. (wawancara tanggal 19 Juni 2019)

Ketiga pernyataan di atas menyatakan hal yang sama, bahwa mereka pernah mengalami situasi dimana mereka tidak dapat menyelesaikan suatu permasalahan karena kurangnya pengetahuan terkait hal tersebut. Hal yang berbeda adalah mereka tidak mencari solusi dari masalah tersebut melalui pelatihan terlebih dahulu, melainkan mereka langsung bertanya dan mendiskusikannya dengan rekan, manajer, atau *partner* secara langsung. Hal ini terjadi karena masalah yang terjadi harus diselesaikan dengan cepat agar klien KAP X tidak dirugikan dan banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan membuat mereka tidak bisa menunda penyelesaian satu masalah menunggu diadakannya pelatihan terlebih dahulu.

4) Mempercepat Karyawan Baru Melakukan Induksi Terhadap Lingkungan Pekerjaannya

Karyawan yang baru masuk atau diterima di perusahaan pasti membutuhkan waktu untuk beradaptasi dengan lingkungan barunya. Pelatihan ditujukan untuk memudahkan dan mempercepat proses adaptasi tersebut. KAP X memiliki pelatihan tersendiri untuk karyawan yang baru masuk atau diterima yang disebut *new entry training*.

Bapak Yulius selaku Manajer di KAP X menyatakan bahwa:

“Iya, jadi itu kami sebut *new entry training*, mereka akan diberi waktu seminggu, seminggu itu tidak diganggu oleh pekerjaan apapun jadi mereka diwajibkan untuk berada di kelas selalu, yang pertama biasanya memang cara berpakaian, kedua juga penjelasan kontrak, maksudnya *benefit* apa yang akan kami terima dan kewajiban apa yang harus kami berikan kepada perusahaan, lalu dasar-dasar pengetahuan perpajakan, juga diberitahukan di hari kedua, tiga, empat, biasanya dikasih tau dasar-dasarnya, dan sehingga di hari terakhir, biasanya kita dilatih untuk bagaimana cara menyampaikan isu-isu perpajakan kepada klien, itu dia cara kami, seperti itu”. (wawancara tanggal 15 Mei 2019)

Bapak Arnold selaku Senior Manajer di KAP X menyatakan hal yang serupa bahwa:

“Contoh ngangkat telepon, kalo klien telepon, ada *softskill* itu ada, waktu pertama orang masuk udah dilatih *softskill* dulu, cara berpakaian, *technical skill* yang *basic* itu mereka diajarkan, biasanya mereka malah dikirim, diinapkan seminggu, jadi selama seminggu mereka di *training softskill* maupun *technical*”. (wawancara tanggal 29 Maret 2019)

Bapak Maykel selaku Senior 2 menyatakan hal yang berbeda terkait pengalamannya yaitu:

“Karena pada saat staf itu kita benar-benar diayomi oleh senior kita jadi, ini loh cara kita me-review faktur pajak, terus tolong ambilin dokumen dong kesini, abis itu lapor pajak, nah itu kita ditemani terus oleh senior kita, jadi untuk adaptasi bahkan pengalaman pada saat di kantor pun, pada saat masuk disini itu awal-awal sudah dibimbing oleh senior gitu, jadi untuk adaptasi sendiri sih cepat, gitu”. (wawancara tanggal 15 Mei 2019)

Bapak Yulius dan Bapak Arnold menyatakan hal yang serupa bahwa di KAP X terdapat pelatihan bagi karyawan baru yaitu *new entry training*, sedangkan Bapak Maykel lebih menggambarkan pengalamannya ketika menjadi karyawan baru yang selalu ditemani dan diayomi oleh senior. *New entry training* berisikan pelatihan terkait cara berpakaian, penjelasan kontrak kerja, pengetahuan dasar-dasar perpajakan, dan cara mengangkat telepon. Materi-materi tersebut bermanfaat bagi karyawan baru, karena pekerjaan sebagai konsultan pajak tidak saja membutuhkan pengetahuan terkait perpajakan, tetapi hal yang sama pentingnya adalah cara berkomunikasi dengan klien dan terlihat rapih ketika bertemu dengan klien. Bapak Maykel menyatakan hal yang bisa didapatkan selain *new entry training* di KAP X. Hal tersebut adalah senior yang mengayomi karyawan baru dengan memberikan arahan-arahan dan pekerjaan yang membuat karyawan baru cepat beradaptasi dan memahami pekerjaan dan kewajibannya di perusahaan.

5) Membantu Proses Promosi Karyawan Interen

Promosi adalah suatu proses di dalam perusahaan untuk meningkatkan jabatan seorang karyawan agar pendapatannya meningkat dan tanggung jawabnya pun meluas. Pelatihan ditujukan agar karyawan yang mendapatkan promosi lebih mudah untuk menyesuaikan diri dengan jabatan dan tanggung jawab yang baru. Proses promosi setiap perusahaan memiliki standarnya masing-masing.

Bapak Yulius selaku Manajer di KAP X menyatakan bahwa:

“Untuk jabatan, di kami, diproses dengan PE ya, *performance evaluation*, jadi bukan semena-mena atau tiba-tiba dikabari anda naik, tapi memang ada proses dari penilaian *user*, misalnya saya ini *direct* di bawah Arnold, langsung, jadi Arnold akan memberitahukan penilaian, eh Yulius itu seperti apa sih kerjanya untuk tahun 2019 ini, akan Arnold sampaikan kepada *partner* dan *managing partner*, jajaran tertinggi di kantor konsultan, penilaian Yulius

80 misalnya, nah setelah itu dikomparasi dengan manajer lain yang setara dengan saya, itu namanya *peer to peer* penilaiannya, maka ada satu hari penilaian atau *performance evaluation day* itu dimana kita akan di *ranking* antara *peer-to-peer* manajer saya dengan manajer yang lain yang mungkin di bawah senior manajer lain, bukan di bawah Arnold, itu seperti apa penilaiannya, setelah dikumpulkan di hari itu, ditentukan oleh *partner* dan *managing partner*, maka pengumuman kenaikan itu biasanya dilakukan di Bulan Oktober setiap tahun, naikkah atau tetapkah, gitu, jadi bukan hanya tiba-tiba, tapi ada proses penilaian sebelumnya”. (wawancara tanggal 15 Mei 2019)

Hal yang membedakan proses promosi di KAP X adalah pelatihan yang diadakan. KAP X tidak mengadakan pelatihan yang berkaitan langsung dengan proses promosi tersebut, melainkan hanya pelatihan untuk meningkatkan kualitas karyawannya sebagai konsultan pajak, yaitu *digital training* dan *class training*. Jadi, jika pada umumnya perusahaan mengadakan pelatihan yang berkaitan langsung dengan promosi dan biasanya diadakan setelah proses promosi, KAP X tidak melakukannya.

Bapak Arnold selaku Senior Manajer di KAP X menyatakan bahwa:

“Pembekalan khusus terkait kenaikan jabatan, ada untuk level-level jabatan tertentu, dimana untuk jabatan tertentu (Manajer ke atas) setiap di promosi diwajibkan untuk ikut dalam pelatihan yang diselenggarakan di luar negeri”. (wawancara tanggal 19 Juni 2019)

Bapak Yulius selaku Manajer di KAP X menyatakan bahwa:

“Sebenarnya kalau bekal itu, seperti yang sudah saya sampaikan sebelumnya kita di *training*, itu bekalnya, tapi kalo untuk proses kenaikannya itu kita naik jabatan karena atasan melihat kita sudah cukup, bahwa seorang Yulius itu pantas untuk naik, jadi bukan kita naik lalu dibekali, enggak, tapi kelihatan dari sosok seorang konsultan ini, si A ini sudah sekian lama di EY kelihatan kinerjanya seperti apa, ok nih, udah pantes nih jadi manajer, ok nih udah pantes jadi senior manajer, seperti itu, tapi kalo itu tidak terikat langsung dengan pembekalan, masalahnya pembekalan itu membentuk kriteria seorang konsultan, iya, tapi apakah kalo pertanyaannya kamu tadi, nanti setelah dia naik, apakah dibekali, iya, dengan *training* itu, *training* dan masa kerja dia

membentuk seorang konsultan, pantas gak untuk naik”. (wawancara tanggal 15 Mei 2019)

Bapak Maykel selaku Senior 2 di KAP X menyatakan bahwa:

“Ya, Kenaikan Jabatan diperoleh dari hasil kinerja setiap karyawan. Setiap karyawan memiliki hal prioritas yang berbeda. Ada yang ingin naik jabatan dengan memperbanyak pekerjaan, ada yang ingin memperbanyak pekerjaan dan sudah menguasai segala bidang perpajakan lalu mencari *opportunity* yang lain. Jadi untuk Pembekalan Kenaikan Jabatan itu tidak ada. Karena Personal Visi tiap karyawan berbeda”. (wawancara tanggal 19 Juni 2019)

Ketiga pernyataan di atas menyatakan hal yang berbeda, dimana Bapak Yulius dan Bapak Maykel menyatakan pelatihan yang berkaitan langsung dengan pembekalan terkait kenaikan jabatan, tidak ada di KAP X, tetapi Bapak Arnold menyatakan ada. Bapak Yulius mungkin belum mendapatkan pelatihan ke luar negeri seperti yang dinyatakan Bapak Arnold, walaupun sudah menjabat sebagai manajer. Hal yang membedakan dalam kenaikan jabatan di KAP X adalah jumlah pekerjaan dan tingkat kesulitannya. Karyawan yang sudah nyaman pada posisinya, tidak diwajibkan untuk mengambil kenaikan jabatan.

e. Pelatih

Pelatihan yang berkualitas membutuhkan pelatih yang berkualitas dan berkompeten pada bidangnya. KAP X menggunakan karyawan-karyawannya untuk memberikan pelatihan kepada karyawan-karyawan baru atau pemecahan masalah yang belum bisa diselesaikan. Pihak yang dapat menjadi pelatih diantaranya pengawas dan manajer, rekan kerja, pakar, dan karyawan.

Bapak Arnold selaku Senior Manajer di KAP X menyatakan bahwa:

“Pernah, pasti semuanya wajib. Gantian di *rolling*, tergantung *strength*-nya dimana, kalo yang *strength*-nya itu di litigasi, dia akan melatih banyak yang khusus materi litigasi, ada yang *compliance* ya, dia ngelatih untuk *training*

yang *compliance*. Manajer, senior manajer, sampe *partner* pun ngajar”. (wawancara tanggal 29 Maret 2019)

Bapak Yulius selaku Manajer di KAP X menyatakan bahwa:

“Pengalaman yang saya miliki masih lebih sedikit dari senior lainnya, yang lebih layak menjadi *Trainer*”. (wawancara tanggal 19 Juni 2019)

Bapak Maykel selaku Senior 2 di KAP X menyatakan bahwa:

“Tidak, karena belum memumpuni dari segi *skill* dan *knowledge*”. (wawancara tanggal 19 Juni 2019)

Ketiga pernyataan di atas memiliki perbedaan, dimana Bapak Arnold menyatakan kalau pihak yang dapat menjadi pelatih di KAP adalah *partner*, senior manajer, dan manajer. Akan tetapi, Bapak Yulius selaku manajer menyatakan belum layak menjadi pelatih karena kurangnya pengalaman. Bapak Maykel menyatakan belum menjadi pelatih juga karena belum memumpuni dari segi *skill* dan *knowledge*.

Bapak Arnold selaku Senior Manajer di KAP X juga menyatakan bahwa:

“Iya, pernah. Tidak ada perbedaan signifikan (pelatih dari pihak eksternal perusahaan), karena biasanya kalo dari luar itu yang di-*sharing*-kan lebih bersifat pengalaman dalam menangani kasus-kasus tertentu”. (wawancara tanggal 19 Juni 2019)

Bapak Yulius selaku Manajer di KAP X juga menyatakan bahwa:

“Ya, pernah. Saya pernah mengikuti pelatihan seperti ini (pelatih dari pihak eksternal perusahaan) dan yang membedakan adalah sudut pandang, pemikiran serta pengambilan keputusan bukan lah dari konsultan melainkan dari pembuat kebijakan atau pihak lainnya”. (wawancara tanggal 19 Juni 2019)

Bapak Maykel selaku Senior 2 di KAP X juga menyatakan bahwa:

“Untuk di level saya tidak, karena para *Manager*, *Senior Manager* dan *Partner* kami sangat *Experience*”. (wawancara tanggal 19 Juni 2019)

Ketiga pernyataan di atas menyatakan hal yang berbeda. Bapak Arnold dan Bapak Yulius menyatakan bahwa pernah mengikuti pelatihan yang pelatihnya berasal dari pihak eksternal perusahaan, sedangkan Bapak Maykel belum pernah dilatih oleh pihak eksternal perusahaan. Hal ini menandakan adanya perbedaan pelatihan yang diberikan kepada karyawan KAP X sesuai dengan tingkatan jabatannya di KAP X.

f. Manfaat Pelatihan

Manfaat pelatihan ditujukan bagi seluruh pihak yang terikat dengan pelaksanaan pelatihan tersebut, diantaranya perusahaan, individual, dan hubungan antar personal. Suatu pelatihan disusun agar dapat memberikan manfaat bagi seluruh elemen tersebut, bukan salah satunya saja.

Bapak Arnold selaku Senior Manajer di KAP X menyatakan bahwa:

“Iya, hasil pelatihan selama ini sudah dapat diterapkan semua dalam pekerjaan dan pekerjaan saya sudah terasa teringankan karena pelatihan tersebut”. (wawancara tanggal 19 Juni 2019)

Bapak Yulius selaku Manajer di KAP X menyatakan bahwa:

“Ya, pelatihan-pelatihan ini dapat saya terapkan dalam pekerjaan dan sungguh sangat membantu”. (wawancara tanggal 19 Juni 2019)

Bapak Maykel selaku Senior 2 di KAP X menyatakan bahwa:

“Ya. Sudah diterapkan dalam pekerjaan kami. Pekerjaan kami teringankan atas pelatihan tersebut”. (wawancara tanggal 19 Juni 2019)

Ketiga pernyataan di atas menyatakan hal yang sama, bahwa pelatihan yang selama ini sudah mereka ikuti di KAP X sudah dapat diterapkan semua di dalam pekerjaan dan sudah meringankan pekerjaan mereka.

3. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Pekerjaan sebagai konsultan pajak, menuntut untuk selalu menampilkan kinerja terbaik dengan beban pekerjaan yang berat. Kinerja seseorang dapat dipengaruhi oleh banyak hal, mulai dari lingkungan kerja, fasilitas, dan orang-orang disekitarnya. Karyawan di KAP X memiliki faktor-faktor tersendiri yang mempengaruhi mereka dalam bekerja dan berusaha mempertahankan kinerja mereka selama di KAP X.

Bapak Arnold selaku Senior Manajer di KAP X menyatakan bahwa:

“Gak ada yang nyaman, gak ada yang nyaman di dunia ini, kalo becandaan yang bikin bertahan malah cicilan, kalo gak ada cicilan gak tau deh. Tapi satu hal yang positif sih sebagai konsultan itu adalah kita dituntut untuk belajar, dituntut untuk belajar dan *environment*-nya itu gak mengenal tua muda, cewek cowok, gak kenal, mereka bisa *teamwork*, kita diajarin *teamwork*, diajarin beradaptasi karena setiap orang pasti mempunyai perilaku yang berbeda kan”. (wawancara tanggal 29 Maret 2019)

Bapak Yulius selaku Manajer di KAP X menyatakan bahwa:

“Kalo fasilitas kantor menurut saya cukup, karena *comparing* atau pembandingan kita kan sesama *big 4*, menurut saya sudah cukup, maksudnya ya kalo kurang lebih dikit itu biasa gitu kan, itu kalo fasilitas kantor, nah kalo budaya, ini yang membedakan, kalo kita ngumpul, namanya saya kan punya temen mungkin di PWC atau di *big 4* yang lain, kita sering bertukar cerita, gimana sih di kantor lu keadaannya, nah kalo saya berdasarkan cerita temen-temen, saya merasa bahwa di EY sendiri budayanya itu adalah paling baik dibandingkan dengan *big 4* yang lainnya, karena kami masih suportif dan kooperatif, antara saya dengan junior ataupun saya ke atas, atasan ke saya, arah panah yang komunikasinya bukan searah tapi 2 arah gitu, itu sih menurut saya, karna kalo di tempat lain mungkin saja sifatnya lebih ke arah mirip *company* dimana seorang bawahan sebisa mungkin, katakanlah, udahlah jangan bantu atasannya, ya karena itu adalah kesempatan bagi saya untuk naik jabatan, seperti itu gitu, padahal itu kalo disini gak perlu untuk naik jabatan, lalu berintrik atau berpolitik untuk posisi, disini enggak, itu yang saya merasa budaya disini cukup baik”. (wawancara tanggal 15 Mei 2019)

Bapak Maykel selaku Senior 2 di KAP X menyatakan bahwa:

“Pertama lingkungan ya, kalo lingkungannya gak nyaman kan juga gak enak, kecuali kita ada *problem* dengan manajer kita, gitu, nah mungkin kita gak akan bisa meningkatkan, karena kalo udah ada slek gitu dengan atasan udah gak enak, pertama itu, terus yang kedua disini dalam peningkatan karena sering ada *training*, gitu jadi kita memahami peraturan yang sudah diubah, diamandemen, jadi kita lebih meningkatkan pengetahuan kita dalam segi konsultasi klien dengan kita gitu, jadi kita lebih dulu mengetahui dibanding *company* yang lain. Selanjutnya, disini lingkungannya itu, budaya kerjanya itu ketika kita ingin naik ke dalam level setelahnya itu kita itu seperti sekolah jadi dia pake *ranking*, untuk mencapai *ranking* itu kita perlu banyak-banyakan jam kerja kita, makanya kalo ada yang bilang, oh *big 4* itu pulang malem, gak juga, kita bisa aja kok gak terima pekerjaan itu, kita bisa aja, tapi cuman untuk ke level itu kita harus banyak-banyakan jam kerja, itu aja sih, jadi ketika kita udah mau, kita pengen naik level nih, oh gua harus banyak-banyakan jam kerja ya, itu dengan banyak-banyakan klien, banyak-banyakan *project*, nah itu kan udah menjadi kita semakin meningkatkan mutu kita sih. Tapi sebaliknya nah disini semakin kita bagus, semakin dipake terus, jadi pada saat kita dipake terus, banyak yang harus dikorbanin, kaya keluarga, terus *have fun* dengan temen, jadi kekurangannya itu sih, jadi bagus karena disuruh suruh suruh seperti itu”. (wawancara tanggal 15 Mei 2019)

Ketiga pernyataan di atas memiliki perbedaan yang cukup signifikan. Bapak Arnold menyatakan faktor yang mempengaruhi kinerjanya adalah cicilan dan lingkungan yang tidak mengenal siapa orangnya tetapi hanya keinginan untuk belajarnya. Bapak Yulius menyatakan faktor yang mempengaruhi kinerjanya adalah fasilitas kantor yang memadai dan budaya organisasi yang suportif dan kooperatif antara bawahan dan atasan. Bapak Maykel menyatakan faktor yang mempengaruhi kinerjanya adalah lingkungan yang nyaman dan fasilitas *training* yang memadai, yang bermanfaat untuk menunjang pekerjaannya.

4. Faktor Pendukung dan Penghambat Pelaksanaan Pelatihan di KAP X

Faktor pendukung dan penghambat adalah hal yang wajar ketika suatu pelatihan atau kegiatan ingin dilaksanakan. Pelatihan di KAP X memiliki beragam

faktor pendukung dan penghambat dari pelaksanaannya. Faktor pendukung dan penghambat di pelaksanaan pelatihan di KAP X adalah sebagai berikut.

Bapak Arnold selaku Senior Manajer di KAP X menyatakan bahwa:

“Untuk *digital training* sudah pasti jaringan internet merupakan faktor pendukung utama. Kalo untuk *class training* biasanya pembicaranya. Sedangkan biasanya faktor penghambatnya kemauan dari pesertanya sendiri dan pembawa materi *training* (kalo kurang menarik suka males)”. (wawancara tanggal 19 Juni 2019)

Bapak Yulius selaku Manajer di KAP X menyatakan bahwa:

“Faktor pendukung yang penting untuk terlaksananya *training-training* tersebut adalah ketersediaan waktu. Karena baik *Trainer* ataupun *Learner* harus meluangkan waktu di tengah-tengah kewajiban untuk menyelesaikan pekerjaan. Sedangkan, penghambat utama terlaksananya *training* adalah apabila ada *urgent engagement* yang tiba-tiba muncul dan memaksa *trainer* untuk mem *postpone training* atau *learner* terpaksa tidak dapat mengikuti *training*”. (wawancara tanggal 19 Juni 2019)

Bapak Maykel selaku Senior 2 di KAP X menyatakan bahwa:

“Faktor pendukungnya adalah bahan pelatihan dan para pengajar yang sangat *Experience*. Sedangkan faktor penghambat terlaksananya *Digital Training* dan *Class Training* yaitu jam bentrok dengan klien, bertemu dengan pemeriksa Kantor Pajak, atau dilakukan dalam Jam Selesai Sidang”. (wawancara tanggal 19 juni 2019)

Ketiga pernyataan di atas menyatakan hal yang berbeda terkait faktor pendukung. Bapak Arnold menyatakan bahwa faktor pendukung terlaksananya pelatihan adalah jaringan internet dan pembicaranya. Bapak Yulius menyatakan bahwa faktor pendukung terlaksananya pelatihan adalah di ketersediaan waktu yang pas antara *trainer* dan *learner*. Sedangkan Bapak Maykel menyatakan faktor pendukung terlaksananya pelatihan adalah bahan pelatihan dan pengajar yang sangat *experience*. Bapak Arnold dan Bapak Yulius lebih menekankan pada kondisi

yang memungkinkan pelatihan itu terlaksana, sedangkan Bapak Maykel lebih menekankan pada faktor yang membuat pelatihan tersebut lebih berkualitas.

Ketiga pernyataan di atas menyatakan hal yang berbeda terkait faktor penghambat. Bapak Arnold menyatakan bahwa faktor penghambat terlaksananya pelatihan adalah kemauan peserta dan pelatih yang kurang menarik membuat males. Bapak Yulius menyatakan bahwa faktor penghambat terlaksananya pelatihan adalah adanya kondisi yang memaksa *trainer* untuk berhenti mengajar atau *learner* tidak bisa mengikuti pelatihan. Sedangkan Bapak Maykel menyatakan bahwa faktor penghambat terlaksananya pelatihan adalah waktu yang bertabrakan antara pekerjaan dan waktu pelatihan. Bapak Arnold lebih menekankan pada kondisi psikologis peserta, sedangkan Bapak Yulius dan Bapak Maykel sama-sama menekankan pada kondisi yang tidak memungkinkan untuk terlaksananya suatu pelatihan karena waktu yang bertabrakan antara pelatihan dan pekerjaan yang penting untuk diselesaikan segera.

B. Analisis dan Interpretasi

1. Pelaksanaan Pelatihan dalam Meningkatkan Kinerja Konsultan Pajak

a. Alasan Pelatihan Diadakan

Hal pertama yang menjadi pertimbangan perusahaan melaksanakan pelatihan adalah alasan pelatihan tersebut perlu diadakan. Menurut Wahjono (2015:75), pelatihan diadakan untuk menjawab beberapa permasalahan di perusahaan, diantaranya rendahnya pendidikan yang dimiliki karyawan, kesenjangan antara kurikulum dunia pendidikan dan kebutuhan dunia usaha, sebagian besar tenaga kerja (terutama yang rendahan) berasal dari dan dibesarkan di masyarakat agraris

dimana faktor disiplin waktu dan disiplin kerja belum membudaya, dan kurangnya pelatihan yang terprogram oleh perusahaan. Hasil wawancara dari para narasumber menunjukkan beberapa alasan yang dapat terlihat dari pengadaan pelatihan di KAP X yang sesuai dengan teori Wahjono.

Alasan KAP X mengadakan pelatihan yang pertama adalah rendahnya pendidikan yang dimiliki karyawan. KAP X membuka lowongan pekerjaan untuk siapa saja yang sudah memenuhi syarat minimal yaitu lulus mendapat gelar S1 dari universitas dengan jurusan apa saja dan ipk yang bagus. Bidang yang uji ketika tes masuk hanya akuntansi dan Bahasa Inggris. Hal ini menyebabkan beberapa kandidat yang diterima tidak sepenuhnya memahami pekerjaan sebagai konsultan pajak, karena mereka tidak diseleksi dengan wawasan terkait konsultan pajak. Jadi, mereka perlu dilatih dan diberikan wawasan lebih lanjut terkait pekerjaan sebagai konsultan pajak.

Alasan KAP X mengadakan pelatihan yang kedua adalah kesenjangan antara kurikulum dunia pendidikan dan kebutuhan dunia kerja. Ketiga narasumber berasal dari jurusan akuntansi, dimana mata kuliah pajak bukanlah mata kuliah utama, melainkan akuntansi. Mereka mengatakan tetap mendapatkan pelajaran terkait perpajakan tetapi hanya berupa teori dan konsep, sedangkan praktek tidak diberikan. Hal ini menyebabkan mereka perlu mempelajari dari awal ketika diterima bekerja sebagai konsultan pajak. Jadi, pelatihan terkait teknis pekerjaan sebagai konsultan pajak sangat mereka butuhkan di awal mereka diterima.

Alasan KAP X mengadakan pelatihan yang ketiga adalah kurangnya disiplin karyawan. Karyawan baru sekarang kurang memiliki disiplin dan tata krama seperti

karyawan yang sudah lama di KAP X. Mereka cenderung lebih mengutamakan kepentingan diri sendiri dibandingkan kepentingan perusahaan. Jadi, mereka perlu diberikan pelatihan atau pandangan terkait cara bersikap yang lebih professional ketika sudah diterima sebagai konsultan pajak.

Alasan pelatihan diadakan karena kurangnya pelatihan yang terprogram oleh perusahaan tidak terdapat di KAP X. Ketiga narasumber sudah merasa cukup dengan pelatihan yang disediakan oleh KAP X. Pelatihan di eksternal perusahaan seperti IKPI dianggap sebagai bonus untuk mengetahui sudut pandang dari pihak lain, diantaranya pembuat kebijakan atau pakar, karena baru bisa diikuti setelah lolos tes dari Kementerian Keuangan, dan bukan fasilitas dari perusahaan.

b. Metode Pelatihan

Metode pelatihan digunakan untuk menentukan jenis pelatihan yang dibutuhkan perusahaan. Menurut Koesmono (2016:41) terdapat dua macam metode pelatihan yaitu *on the job training* dan *off the job training*. Metode pelatihan yang digunakan oleh KAP X adalah *on the job training*, *off the job training* tidak digunakan.

Pelaksanaan metode *on the job training* di KAP X berbeda dengan teori Koesmono. Menurut Koesmono terdapat 3 (tiga) bentuk pelatihan yaitu magang, rotasi, dan pengenalan sementara, sedangkan KAP X menerapkan bentuk pelatihan *digital training* dan *class training*. Perbedaan ini muncul karena Koesmono lebih menekankan kepada pelatihan untuk pihak eksternal perusahaan yang ingin bekerja kontrak di perusahaan untuk mencari pengalaman dan pemutaran jabatan yang hanya dilakukan di perusahaan kecil menengah, sedangkan KAP X lebih

menekankan kepada pengembangan kualitas karyawannya, karena KAP X merupakan perusahaan besar yang memiliki tuntutan yang banyak.

Kelebihan dan kekurangan dari *digital training* dan *class training* serupa dengan Teori Riani (2013:98) tentang keunggulan dan kelemahan metode *on the job training*. Keunggulan yang pertama berdasarkan Riani adalah karyawan melakukan pekerjaan sesungguhnya, bukan tugas yang disimulasikan. Keunggulan tersebut terdapat di *class training*, dimana peserta mendapatkan pengajaran secara langsung terkait materi-materi perpajakan yang dapat diterapkan langsung kepada klien masing-masing. Keunggulan yang kedua berdasarkan Riani adalah karyawan mendapat instruksi dari karyawan senior yang berpengalaman. Keunggulan tersebut terdapat di *class training*, dimana peserta mendapatkan pengajaran dari manajer, senior manajer, dan *partner* dari KAP X secara langsung.

Keunggulan yang ketiga berdasarkan Riani adalah pelatihan dilaksanakan dalam lingkungan kerja sesungguhnya. Keunggulan tersebut terdapat di *class training*, dimana peserta mengikuti pelatihan di dalam kantor KAP X, di ruang kerja. Keunggulan yang keempat berdasarkan Riani adalah pelatihan informal, relatif tidak mahal, dan mudah dijadwalkan. Keunggulan tersebut terdapat di *digital training*, dimana biaya yang dikeluarkan perusahaan sangat kecil dan peserta dapat mengerjakan pelatihannya dimana dan kapan saja.

Keunggulan yang kelima berdasarkan Riani adalah pelatihan menciptakan hubungan kerja sama karyawan dan pelatih. Keunggulan tersebut terdapat di *class training*, dimana peserta berinteraksi langsung dengan pelatih, dimana pelatihnya adalah atasan mereka, jadi terjalin hubungan komunikasi dan kerjasama yang lebih

baik. Keunggulan yang tidak terdapat dalam Teori Riani tetapi terdapat di hasil wawancara adalah keunggulan dari *digital training*, dimana materi pelatihannya bersifat luas, detail, tidak terbatas, dan mencakup internasional.

Kelemahan yang pertama berdasarkan Riani adalah karyawan senior yang ditugaskan mungkin tidak termotivasi melatih, sehingga pelatihan berjalan tidak baik. Kelemahan tersebut tidak terlihat dari hasil wawancara, dimana setiap pelatih akan selalu berusaha maksimal dalam menyampaikan materi. Kelemahan yang kedua berdasarkan Riani adalah karyawan senior tidak punya melatih. Kelemahan tersebut terdapat di *class training*, dimana waktu pelaksanaan latihan adalah di jam kerja, jadi terdapat kemungkinan pelatih tidak bisa melatih karena terdapat pekerjaan yang tidak bisa ditinggal.

Kelemahan yang ketiga berdasarkan Riani adalah pelatihan dapat menyebabkan waktu lebih banyak dikorbankan untuk melaksanakan pekerjaan karena dilakukan bersamaan dengan pelatihan. Kelemahan tersebut terdapat di *class training*, dimana sama seperti poin kedua, pelatihan dilaksanakan pada jam kerja, menyebabkan peserta dan pelatih harus meninggalkan pekerjaannya terlebih dahulu untuk mengikuti pelatihan. Kelemahan yang tidak terdapat di Teori Riani tetapi terdapat di hasil wawancara adalah kelemahan dari *class training*, dimana pelatihnya terbatas pada lingkup karyawan KAP X saja.

c. Prinsip Pelatihan

Prinsip pelatihan dibutuhkan untuk memaksimalkan pelaksanaan pelatihan dan hasil yang didapatkan. Menurut Mangkuprawira (2004:144) terdapat 7 (tujuh) prinsip yang dapat diterapkan, diantaranya partisipasi, pendalaman, relevansi,

pengalihan, umpan balik, suasana nyaman, memiliki kriteria. Pelatihan di KAP X, dilihat dari hasil wawancara hanya menerapkan 3 (tiga) prinsip.

Prinsip yang digunakan KAP X dalam pelatihannya adalah prinsip partisipasi, pendalaman, dan pengalihan. Prinsip partisipasi digunakan dalam *class training* dan *sharing session*. Prinsip partisipasi berbentuk pelatihan teknis langsung dan pemberian pengalaman dari karyawan atau atasan yang sudah pernah mengalami suatu kasus. Peserta jadi mengetahui bagaimana cara berkomunikasi dengan klien dan bagaimana keputusan yang harus diambil ketika kondisi yang sama terjadi pada peserta, seperti di sidang.

Prinsip pendalaman digunakan dalam *class training* dan *sharing session*. Prinsip pendalaman berbentuk pembedahan peraturan-peraturan perpajakan dan diskusi mendalam terkait satu peraturan pajak atau keputusan hakim terbaru. Peserta jadi mengetahui lebih mendalam terkait makna dan hubungan antara satu peraturan dengan peraturan lainnya.

Prinsip pengalihan digunakan dalam *class training*. Prinsip pengalihan berbentuk pelatihan aplikasi perpajakan, seperti E-Filling, E-SPT, E-Bukpot, dan lainnya. Peserta jadi mengetahui cara menggunakan aplikasi-aplikasi perpajakan untuk menunjang pekerjaan mereka.

Prinsip relevansi tidak digunakan karena hal tersebut dapat disampaikan secara informal atau dari pihak lain, tidak perlu dibuat pelatihan khusus terkait hal tersebut. Walaupun begitu, hal ini penting untuk disampaikan kepada para konsultan untuk memberikan sudut pandang lain dari pihak-pihak lain dengan pekerjaan yang masih berhubungan dengan konsultan pajak. Hal ini bermanfaat

untuk agar para konsultan pajak tetap termotivasi untuk menjaga kinerja mereka agar hasil dari pekerjaan mereka tidak mengganggu pekerjaan orang lain atau merugikan pihak lain, seperti perusahaan klien atau pemerintah.

Prinsip umpan balik dan memiliki kriteria memiliki persamaan, dimana mereka tidak digunakan karena KAP X menganggap karyawan bebas untuk mengikuti pelatihan atau tidak, jadi tidak diperlukan evaluasi bagi peserta. Jika memang mereka merasa perlu untuk meningkatkan kualitas diri dan pekerjaan mereka, maka mereka akan dengan sukarela mengikuti pelatihan dengan serius. Justru yang dilakukan penilaian adalah terhadap pelatihnya dan apakah perlu diadakan pelatihan lanjutan dari topik yang sedang dibahas. KAP X juga memastikan setiap pelatihan dijalankan dengan maksimal dan setiap peserta harus dapat memahami materi pelatihan setiap selesai pelatihan.

Prinsip suasana nyaman tidak digunakan karena melihat waktu yang tidak memampuni, baik dari pelatih dan peserta, mereka memiliki banyak beban pekerjaan tetapi tetap membutuhkan pelatihan. Jadi pelatihan tetap diadakan pada jam kerja dan harus mengorbankan waktu bekerja. Mereka mengatakan hal ini bukanlah beban, tetapi menurut saya wajar ketika mereka tetap memikirkan pekerjaan ketika mengikuti pelatihan, karena dilaksanakan pada jam kerja, dan tidak ada pengarahannya bahwa peserta dilarang memikirkan pekerjaan mereka selama mengikuti pelatihan.

d. Tujuan Pelatihan

Tujuan pelatihan dibutuhkan sebagai arah agar hasil yang didapatkan sesuai apa yang dibutuhkan penyelenggara. Menurut Koesmono (2016:40) terdapat 6

(enam) poin yang dapat menjadi tujuan pelatihan, diantaranya memperbaiki dan meningkatkan kinerja karyawan, meningkatkan keahlian seseorang untuk menghadapi tuntutan perubahan, mempercepat pemecahan masalah yang terjadi di perusahaan, mempercepat karyawan baru melakukan induksi terhadap lingkungan pekerjaannya, membantu proses promosi karyawan interen, dan melakukan *transfer of technology*. Pelatihan di KAP X, dilihat dari hasil wawancara hanya menerapkan 3 (tiga) poin.

Poin pertama yang digunakan oleh KAP X adalah untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja karyawan. Tujuan tersebut terlihat dari jawaban narasumber, dimana mereka pernah mengalami situasi melakukan kesalahan yang merugikan perusahaan, walaupun ada yang belum pernah. Mereka yang pernah melakukan kesalahan menjadikan hal tersebut sebagai pelajaran dan cara memperbaikinya adalah melalui pelatihan dan berdiskusi dengan atasannya.

Poin kedua yang digunakan oleh KAP X adalah untuk meningkatkan keahlian seseorang untuk menghadapi tuntutan. Tujuan tersebut terlihat dari jawaban narasumber, dimana mereka memang sangat membutuhkan pelatihan terkait peraturan-peraturan pajak atau keputusan hakim terbaru agar mereka dapat lebih mudah mengikuti perkembangan. KAP X menyediakan wadah tersebut melalui *class training*.

Poin ketiga yang digunakan oleh KAP X adalah untuk mempercepat karyawan baru melakukan induksi terhadap lingkungan pekerjaannya. Tujuan tersebut terlihat dari jawaban narasumber, dimana mereka menyatakan bahwa KAP X memang memiliki pelatihan khusus untuk karyawan baru yang bernama *new*

entry training. Pelatihan tersebut khusus untuk melatih *softskill* dan *hardskill* dasar yang dibutuhkan seorang konsultan pajak, seperti wawasan umum terkait peraturan perpajakan, cara berpakaian, dan cara berkomunikasi dengan klien.

Poin mempercepat pemecahan masalah yang terjadi di perusahaan tidak diterapkan di KAP X karena, pekerjaan konsultan pajak menuntut pengambilan keputusan yang cepat jika terdapat masalah. Jika menunggu pelatihan diadakan terlebih dahulu, maka tenggang waktu akan habis sebelum masalahnya selesai. Cara yang digunakan karyawan KAP X ketika muncul situasi ini adalah mereka langsung bertanya dan berdiskusi dengan atasannya, untuk mencari solusi terbaik dengan cepat.

Poin membantu proses promosi karyawan interen tidak diterapkan di KAP X karena, KAP X menilai kelayakan seorang karyawan mendapat promosi adalah dari kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkannya. Perbedaan dalam adanya promosi pun hanya jumlah pekerjaan dan beban pekerjaan yang lebih banyak dan rumit, bukanlah suatu hal yang sangat berbeda dari rutinitas sebagai konsultan pajak. Walaupun salah satu narasumber mengatakan ada pembekalan khusus terkait kenaikan jabatan untuk level tertentu (manajer ke atas), yaitu pelatihan di luar negeri, hal tersebut hanya menunjukkan adanya fasilitas lebih kepada jabatan manajer ke atas untuk mengikuti pelatihan di luar negeri, yang masih membahas terkait pekerjaan sebagai konsultan pajak, bukan perbedaan jabatan. Pelatihan di KAP X lebih menekankan kepada peningkatan kualitas karyawannya, agar mereka dapat menyelesaikan kasus yang lebih rumit.

Poin melakukan *transfer of technology* tidak diterapkan di KAP X karena, hal ini bukanlah poin utama dari bisnis KAP X. Teknologi yang digunakan di KAP X bersifat umum, yang digunakan di KAP pada umumnya. Jadi, tidak dibutuhkan pelatihan khusus untuk beradaptasi dengan teknologi yang digunakan di KAP X.

e. Pelatih

Pelatihan yang berkualitas membutuhkan pelatih yang berkualitas juga. Menurut Jackson (2011:26) terdapat 4 (empat) orang yang dapat menjadi pelatih, yaitu pengawas dan manajer, rekan kerja, pakar, dan karyawan. Pelatihan di KAP X, dilihat dari hasil wawancara hanya menggunakan 2 (orang) yaitu manajer dan karyawan.

Orang yang pertama yaitu manajer, digunakan dalam *class training*. KAP X menggunakan karyawannya untuk melatih agar ilmu yang dimiliki atasan dapat terus mengalir kepada bawahan. Sehingga kedepannya bawahan dapat menjadi pelatih ketika menjadi atasan.

Orang yang kedua yaitu karyawan, digunakan dalam *digital training*. Hal ini terlihat secara tidak langsung dari hasil wawancara terkait *digital training*. Dimana karyawan dapat melatih dirinya sendiri dengan mempelajari materi-materi yang tersedia secara *offline* dimana dan kapan saja.

Orang yang ketiga yaitu pakar, digunakan dalam *class training*. KAP X menggunakan pakar untuk memberikan sudut pandang baru kepada karyawannya terkait pengalaman dan pemikiran dalam pengambilan keputusan dalam menangani kasus tertentu. Pakar yang digunakan biasanya dari pembuat kebijakan.

Rekan kerja tidak digunakan di KAP X, karena kualitas dari rekan kerja belum mempunyai untuk memberikan pelatihan. Pihak yang diizinkan untuk melatih hanya manajer, senior manajer, dan *partner*. Hal ini untuk mengurangi kesalahan dalam pengambilan keputusan karena berdiskusi dengan pihak yang belum mempunyai.

f. Manfaat Pelatihan

Pelatihan di KAP X yaitu *digital training* dan *class training* sudah berhasil dalam meringankan pekerjaan para pesertanya. Menurut Mangkuprawira (2004:136) manfaat pelatihan dikategorikan ke dalam 3 (tiga) bagian yaitu, manfaat untuk perusahaan, individual, dan hubungan antar personal manusia, serta pelaksana kebijakan. Hasil dari penelitian ini hanya menampilkan manfaat bagi individual jika dilihat secara langsung, tetapi jika dianalisis lebih dalam, sebenarnya pelatihan KAP X sudah memberikan manfaat bagi ketiga kategori tersebut.

Perusahaan mendapatkan manfaat dari pelatihan dengan meningkatnya kinerja para karyawannya, dilihat dari karyawan merasa lebih ringan pekerjaannya setelah mengikuti pelatihan. Hubungan antar personal manusia terbangun dari *class training*, dengan interaksi yang intensif antara *trainer* dan *learner* menumbuhkan hubungan dan komunikasi yang baik. Pelaksana kebijakan juga mendapatkan manfaat dari adanya penilaian kebutuhan karyawan untuk melakukan pelatihan lanjutan dari topik yang sedang dibahas, dengan ini kebijakan-kebijakan selanjutnya bisa direncanakan terlebih dahulu agar sesuai dengan kebutuhan karyawan dan perusahaan.

2. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Pekerjaan sebagai konsultan pajak selalu menuntut kinerja terbaik dengan beban kerja yang sangat banyak, tidak jarang kinerja karyawan terpengaruh oleh hal-hal tersebut. Menurut Kasmir (2016:189) terdapat 13 (tiga belas) faktor yang dapat mempengaruhi kinerja, yaitu kemampuan dan keahlian, pengetahuan, rancangan kerja, kepribadian, motivasi kerja, kepemimpinan, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, loyalitas, komitmen, dan disiplin kerja. Hasil wawancara menunjukkan faktor yang paling berpengaruh terhadap kinerja KAP X adalah budaya organisasi dan lingkungan kerja.

Budaya organisasi KAP X dinilai sudah baik untuk kenyamanan bekerja. Budaya yang diterapkan di KAP X antara lain budaya belajar dan kerja keras yang membangun, budaya komunikasi antar atasan, bawahan, dan rekan kerja yang kondusif, dan kebebasan untuk menentukan karir pribadi. Budaya-budaya tersebut dirasakan sudah menjaga kenyamanan bekerja di KAP X, walaupun beban kerja yang banyak dan tekanan yang tinggi selalu dihadapi setiap harinya oleh karyawan KAP X.

Lingkungan kerja KAP X dinilai sudah baik juga untuk menunjang pekerjaan. Fasilitas-fasilitas kantor yang disediakan oleh KAP X sudah dapat menunjang dan mempermudah pekerjaan karyawan. Fasilitas pelatihan juga sudah sangat membantu karyawan mempelajari hal baru dan mempermudah penyelesaian masalah karyawan.

3. Faktor Pendukung dan Penghambat Pelaksanaan Pelatihan di KAP X

Faktor pendukung dan penghambat adalah hal yang wajar ketika suatu pelatihan atau kegiatan ingin dilaksanakan. Faktor yang menjadi pendukung dari terlaksananya pelatihan di KAP X adalah ketersediaan waktu dari pelatih, bahan pelatihan yang berkualitas, kualitas pelatih yang memumpuni, dan jaringan internet. Faktor yang menjadi penghambat terlaksananya pelatihan di KAP X adalah bertabrakannya jadwal pelatihan dengan pekerjaan yang tidak bisa ditinggal, baik pelatih dan peserta, serta kurangnya minat peserta mengikuti pelatihan karena pelatih yang kurang menarik.

Faktor pendukung berupa ketersediaan waktu dari pelatih terdapat di *class training*, faktor bahan pelatihan yang berkualitas terdapat di *digital training* dan *class training*, faktor kualitas pelatih yang memumpuni terdapat di *class training*, dan faktor jaringan internet terdapat di *digital training*. Faktor penghambat berupa bertabrakannya jadwal pelatihan dengan pekerjaan terdapat di *class training* dan faktor penghambat berupa minat peserta karena pelatih yang kurang menarik terdapat di *class training*. *Digital training* dan *class training* saling melengkapi untuk menutupi faktor penghambat masing-masing, dimana ketika *class training* tidak dapat dilaksanakan atau kurang menarik, maka peserta dapat mempelajari materinya di *digital training*.

C. Keterbatasan Penelitian

Selama menjalankan penelitian ini, peneliti bertemu dengan batasan-batasan yang tidak bisa peneliti lewati karena terhalang kebijakan perusahaan KAP X. Batasan tersebut diantaranya:

1. KAP X hanya memberikan izin kepada peneliti untuk melakukan penelitian di divisi konsultan pajak. Hal ini termasuk peneliti tidak diperbolehkan mewawancara dan meminta informasi atau data kepada divisi lain.
2. Narasumber di KAP X sangat sibuk dan yang bersedia diwawancara hanya 3 (tiga) orang, menyebabkan peneliti cukup sulit untuk meminta konfirmasi dan informasi serta data yang peneliti butuhkan. Jadi informasi dan data yang peneliti dapatkan sangat terbatas di divisi konsultan pajak.



BAB 5

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan hasil analisis data terkait pelaksanaan pelatihan dalam meningkatkan kinerja konsultan pajak di Kantor Akuntan Publik X, dapat disimpulkan beberapa hal, yaitu:

1. Pelaksanaan Pelatihan dalam Meningkatkan Kinerja Konsultan Pajak

Pelaksanaan pelatihan di KAP X sudah dapat meningkatkan kinerja konsultan pajak. Dilihat dari alasan pelatihan diadakan, metode pelatihan yang digunakan, prinsip pelatihan yang diterapkan, tujuan pelatihan, pelatih, dan manfaat pelatihan di KAP X, semua elemen sudah mendukung pelatihan di KAP X, yaitu *digital training* dan *class training*, menjadi wadah bagi karyawan menambah wawasannya dan meningkatkan kinerjanya. Walaupun ada beberapa aspek dari teori yang tidak ada, digunakan, atau diterapkan di pelatihan KAP X, hal tersebut tidak mengurangi esensi dari pelaksanaan pelatihan di KAP X untuk menunjang pekerjaan karyawannya sebagai konsultan pajak.

2. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja konsultan pajak di KAP X tidak mengurangi kinerja mereka sebagai konsultan pajak, justru mempertahankannya. Faktor-faktornya adalah budaya organisasi dan lingkungan kerja. Faktor-faktor tersebut dirasakan sudah membantu konsultan di KAP X mempertahankan kualitas kinerja mereka, meskipun mereka menanggung beban kerja yang banyak dengan tekanan yang tinggi setiap harinya.

3. Faktor Pendukung dan Penghambat Pelaksanaan Pelatihan di KAP X

Faktor pendukung pelaksanaan pelatihan di KAP X sudah mempermudah dalam meningkatkan kualitas pelaksanaan pelatihan di KAP X. Faktor penghambat pelaksanaan pelatihan di KAP X tidak terlalu mempengaruhi kualitas pelatihan di KAP X hanya mempengaruhi waktu pelaksanaannya. Faktor penghambat sudah tertutupi dengan faktor pendukung, dimana walaupun terkadang pelaksanaan pelatihan diundur karena pelatihnya tidak bisa, peserta tidak dapat menghadiri, atau minat dari peserta kurang, kualitas dari pelatihan yang dilaksanakan, baik *class training* dan *digital training* tidak terpengaruh sedikit pun.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang telah dijelaskan sebelumnya, terdapat beberapa saran terkait pelaksanaan pelatihan dalam meningkatkan kinerja konsultan pajak di Kantor Akuntan Publik X, yaitu:

1. Dipertahankan kualitas pelatihan di KAP X baik *digital training* dan *class training*. Jika memungkinkan, adakan pelatihan *off the job training*, seperti magang untuk memberikan kesempatan bagi mahasiswa mempelajari pekerjaan sebagai konsultan pajak secara langsung.
2. Dipertahankan budaya organisasi yang membangun dan lingkungan kerja yang kondusif agar kinerja konsultan di KAP X dapat stabil. Jika memungkinkan, ketika melakukan *open recruitment*, KAP X dapat lebih memperhatikan lulusan S1 yang berjurusan perpajakan, karena fokus pembelajarannya lebih dalam dibandingkan jurusan akuntansi atau jurusan ekonomi lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Bandur, Agustinus. 2016. *Penelitian Kualitatif: Metodologi, Desain, dan Teknik Analisis Data dengan Nvivo 11 Plus*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Barthos, Basir. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia Suatu Pendekatan Makro*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Emzir. 2012. *Metodologi Penelitian Kualitatif: Analisis Data*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Jackson, Susan E., Randall S. Schuler, dan Steve Werner. 2011. *Pengelolaan Sumber Daya Manusia Buku 2*. Jakarta: Salemba Empat.
- Jusmaliani. 2014. *Pengelolaan Sumber Daya Insani*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Gomes, Faustino Cardoso. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CV Andi Offset.
- Kasmir. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Koesmono, Teman. 2016. *Mengelola Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Yogyakarta: Indomedia Pustaka.
- Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mangkuprawira, Tb. Sjafri. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Narbuko, Cholid dan Abu Achmadi. 2013. *Metodologi Penelitian: memberikan bekal teoritis pada mahasiswa tentang metodologi penelitian serta diharapkan dapat melaksanakan penelitian dengan langkah-langkah yang benar*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Riani, Asri Laksmi. 2013. *Manajemen Sumberdaya Manusia Masa Kini*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Tohirin. 2016. *Metode Penelitian Kualitatif dalam Pendidikan dan Bimbingan Konseling: Pendekatan Praktis untuk Peneliti Pemula dan Dilengkapi*

dengan Contoh Transkrip Hasil Wawancara Serta Model Penyajian Data. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.

Wahjono, Sentot Imam. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.

Widi, Restu Kartiko. 2010. *Asas Metodologi Penelitian: Sebuah Pengenalan dan Penuntun Langkah demi Langkah Pelaksanaan Penelitian*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Peraturan

Ikatan Konsultan Pajak Indonesia. 2014. *Anggaran Dasar, Anggaran Rumah Tangga, Kode Etik, Standar Profesi Konsultan Pajak*. <http://www.ikpi.or.id/content/adart-kode-etik-standar-profesi-konsultan-pajak>.

Menteri Keuangan Republik Indonesia. 2014. *Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 111/PMK.03/2014 Tentang Konsultan Pajak*. <https://jdih.kemenkeu.go.id/fulltext/2014/111~PMK.03~2014Per.HTM>.

Menteri Keuangan Republik Indonesia. 2007. *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 2007 Tentang Perubahan Ketiga Atas Undang-Undang Nomor 6 Tahun 1983 Tentang Ketentuan Umum dan Tata Cara Perpajakan*. <https://www.kemenkeu.go.id/sites/default/files/uu-kup%20mobile.pdf>

Jurnal

Fauzhi, Imam, Srikandi Kumadji, Otto Budiharjo. 2015. Pengaruh Kualitas Jasa Konsultan Pajak dan Pengetahuan Pajak Terhadap Kepatuhan Wajib Pajak (Studi pada Wajib Pajak Pengguna Jasa Kantor Konsultan Pajak Doni Budiono). *Jurnal Administrasi Bisnis – Perpajakan (JAB) Vol.4 No.1*, perpajakan.studentjournal.ub.ac.id.

Katuuk, Djuliana, Hendrik Manossoh, dan Stanley Kho Walandouw. 2017. Pengaruh Integritas dan Kreatifitas Konsultan Pajak Terhadap Kepatuhan Wajib Pajak. *Jurnal Riset Akuntansi Going Concern* 12(2), 2017, 01-08.

Skripsi

Jati, Purbaya, M. Djudi Mukzam. 2017. *Analisis Program Family Day dalam Peningkatan Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Jakarta International Container Terminal)*. Malang: Universitas Brawijaya

Setiawan, Fajar, Mochammad Al Musadieq, Yuniadi Mayowan. 2017. *Pengaruh On the Job Training dan Off the Job Training Terhadap Kinerja Karyawan*

(Studi pada Karyawan PT. Suntory Garuda Beverage Sidoarjo). Malang: Universitas Brawijaya

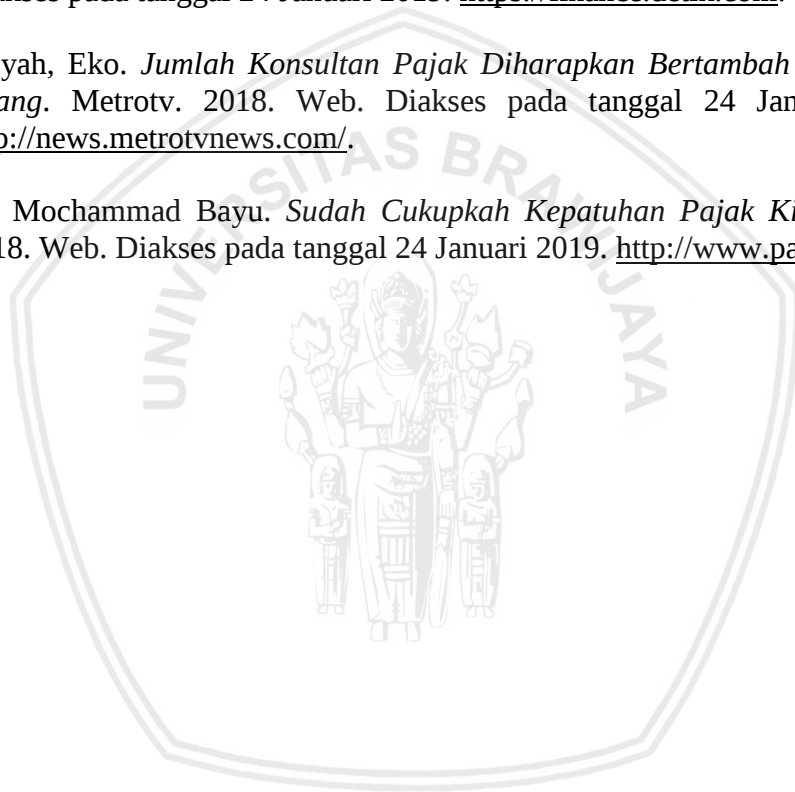
Internet

Kementrian Keuangan Republik Indonesia. *Rancangan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara*. 2018. Web. Diakses pada tanggal 24 Januari 2019. <https://www.kemenkeu.go.id/rapbn2019>.

Kusuma, Hendra. *Tingkat Kepatuhan Pajak RI Masih Rendah*. Detik. 2018. Web. Diakses pada tanggal 24 Januari 2019. <https://finance.detik.com>.

Nordiansyah, Eko. *Jumlah Konsultan Pajak Diharapkan Bertambah dari 3.500 Orang*. Metrotv. 2018. Web. Diakses pada tanggal 24 Januari 2019. <http://news.metrotvnews.com/>.

Tjahono, Mochammad Bayu. *Sudah Cukupkah Kepatuhan Pajak Kita?*. Pajak. 2018. Web. Diakses pada tanggal 24 Januari 2019. <http://www.pajak.go.id>.



LAMPIRAN

Lampiran 1. Foto bersama narasumber, Bapak Arnold dan Bapak Maykel



Lampiran 2. Foto bersama narasumber pra-riset, Saudara Kukuh dan Saudari Era



Lampiran 3. Pedoman Wawancara

Pedoman Wawancara Pra-Riset

Karyawan Konsultan TaxPrime dan Integral Business Solutions

1. Nama anda siapa?
2. Asal anda darimana?
3. Anda kuliah dimana?
4. Anda lulus tahun berapa?
5. Anda diterima kerja tahun berapa?
6. Apakah anda sudah mengambil tes sertifikasi konsultan pajak dari menteri keuangan?
7. Apakah anda mengetahui hak dan kewajiban anda sebagai konsultan pajak?
8. Alasan anda memilih untuk kerja sebagai konsultan pajak apa?
9. Mengapa anda memilih untuk bekerja di Jakarta?
10. Mengapa anda memilih kantor konsultan pajak tersebut?
11. Bagaimana proses anda mendaftar sampai diterima sebagai karyawan di kantor konsultan pajak tersebut?
12. Apakah anda pernah mencari tahu alasan kantor menerima anda sebagai karyawannya?
13. Sudah berapa lama anda kerja di kantor konsultan pajak tersebut?
14. Pekerjaan apa saja yang sudah anda kerjakan selama bekerja di kantor konsultan pajak tersebut?
15. Apakah bekal dari masa studi kuliah anda bermanfaat dalam memudahkan anda memahami tugas yang diberikan selama bekerja?
16. Pekerjaan apa yang anda terima tetapi belum pernah diajarkan selama studi kuliah?
17. Bagaimana cara anda menyesuaikan diri untuk menyelesaikan pekerjaan yang belum pernah anda pelajari di studi kuliah?
18. Apakah dalam kantor anda ada fasilitas pelatihan kepada karyawan?
19. Menurut anda apakah anda membutuhkan fasilitas pelatihan?
20. Menurut anda mengapa masih diperlukan pelatihan selama anda bekerja?

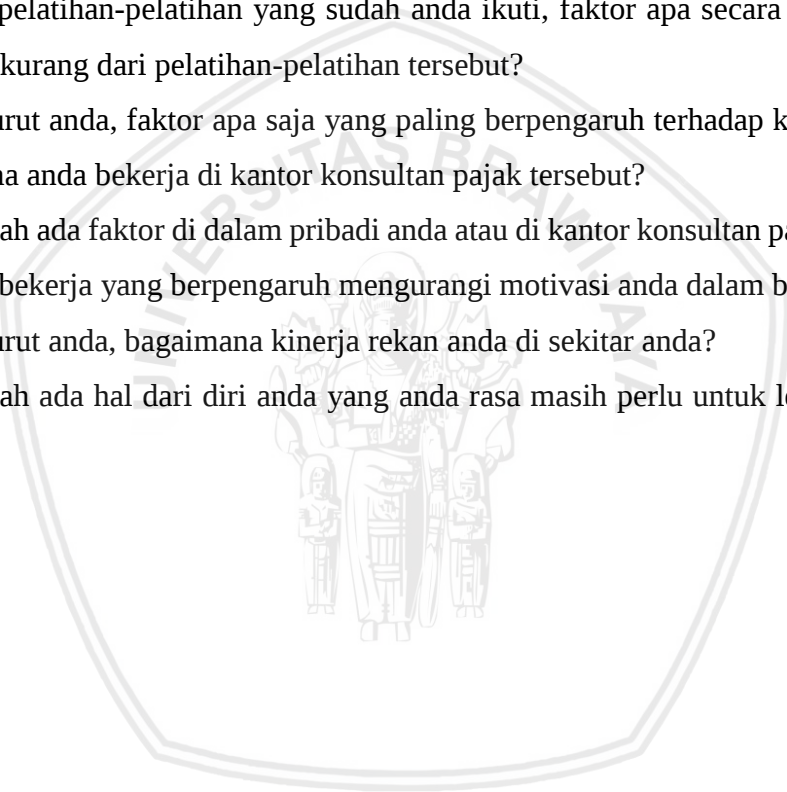
21. Pelatihan apa saja yang sudah anda dapatkan atau jalani selama bekerja?
22. Pelatihan apa yang menurut anda paling bermanfaat dalam menunjang dan meningkatkan kinerja anda?
23. Menurut anda, anda lebih cocok dengan pelatihan yang memfokuskan dalam membedah suatu permasalahan atau langsung dilakukan praktek penyelesaian masalah tersebut?
24. Apakah setelah mengikuti suatu pelatihan, ilmu yang anda dapatkan dapat langsung diterapkan dalam pekerjaan anda atau tidak?
25. Dari pelatihan-pelatihan yang sudah anda ikuti, faktor apa secara garis besar yang kurang dari pelatihan-pelatihan tersebut?
26. Menurut anda, faktor apa saja yang paling berpengaruh terhadap kinerja anda selama anda bekerja di kantor konsultan pajak tersebut?
27. Apakah ada faktor di dalam pribadi anda atau di kantor konsultan pajak tempat anda bekerja yang berpengaruh mengurangi motivasi anda dalam bekerja?
28. Menurut anda, bagaimana kinerja rekan anda di sekitar anda?
29. Apakah ada hal dari diri anda yang anda rasa masih perlu untuk lebih dilatih lagi?

Pedowan Wawancara Narasumber

Senior Manajer, Manajer, dan Senior 2 di Kantor Akuntan Publik X

1. Nama anda siapa?
2. Asal anda darimana?
3. Anda kuliah dimana?
4. Anda lulus tahun berapa?
5. Anda diterima kerja tahun berapa?
6. Apakah anda sudah mengambil tes sertifikasi konsultan pajak dari menteri keuangan?
7. Apakah anda mengetahui hak dan kewajiban anda sebagai konsultan pajak?
8. Alasan anda memilih untuk kerja sebagai konsultan pajak apa?
9. Mengapa anda memilih untuk bekerja di Jakarta?
10. Mengapa anda memilih kantor konsultan pajak tersebut?
11. Bagaimana proses anda mendaftar sampai diterima sebagai karyawan di kantor konsultan pajak tersebut?
12. Apakah anda pernah mencari tahu alasan kantor menerima anda sebagai karyawannya?
13. Sudah berapa lama anda kerja di kantor konsultan pajak tersebut?
14. Pekerjaan apa saja yang sudah anda kerjakan selama bekerja di kantor konsultan pajak tersebut?
15. Apakah bekal dari masa studi kuliah anda bermanfaat dalam memudahkan anda memahami tugas yang diberikan selama bekerja?
16. Pekerjaan apa yang anda terima tetapi belum pernah diajarkan selama studi kuliah?
17. Bagaimana cara anda menyesuaikan diri untuk menyelesaikan pekerjaan yang belum pernah anda pelajari di studi kuliah?
18. Apakah dalam kantor anda ada fasilitas pelatihan kepada karyawan?
19. Menurut anda apakah anda membutuhkan fasilitas pelatihan?
20. Menurut anda mengapa masih diperlukan pelatihan selama anda bekerja?
21. Pelatihan apa saja yang sudah anda dapatkan atau jalani selama bekerja?

22. Pelatihan apa yang menurut anda paling bermanfaat dalam menunjang dan meningkatkan kinerja anda?
23. Menurut anda, anda lebih cocok dengan pelatihan yang memfokuskan dalam membedah suatu permasalahan atau langsung dilakukan praktek penyelesaian masalah tersebut?
24. Apakah setelah mengikuti suatu pelatihan, ilmu yang anda dapatkan dapat langsung diterapkan dalam pekerjaan anda atau tidak?
25. Dari pelatihan-pelatihan yang sudah anda ikuti, faktor apa secara garis besar yang kurang dari pelatihan-pelatihan tersebut?
26. Menurut anda, faktor apa saja yang paling berpengaruh terhadap kinerja anda selama anda bekerja di kantor konsultan pajak tersebut?
27. Apakah ada faktor di dalam pribadi anda atau di kantor konsultan pajak tempat anda bekerja yang berpengaruh mengurangi motivasi anda dalam bekerja?
28. Menurut anda, bagaimana kinerja rekan anda di sekitar anda?
29. Apakah ada hal dari diri anda yang anda rasa masih perlu untuk lebih dilatih lagi?



Pedoman Wawancara Tambahan Narasumber

Senior Manajer, Manajer, dan Senior 2 di Kantor Akuntan Publik X

1. Apakah fasilitas pelatihan di EY hanya Digital Training dan Class Training?
 - Jika iya, mengapa tidak ada pelatihan di luar perusahaan? Dan hanya di dalam perusahaan?
 - Jika tidak, apa saja pelatihannya? Dan apakah anda sudah pernah mengikutinya?
2. Apakah terdapat pelatihan terkait simulasi suatu kasus, seperti simulasi sidang atau simulasi pendampingan wajib pajak ketika diperiksa atau simulasi cara berkomunikasi dengan klien yang baik?
 - Jika iya, apakah anda pernah mengikutinya? Dan bagaimana gambaran pelatihan tersebut?
 - Jika tidak ada, apakah menurut anda pelatihan seperti itu dibutuhkan?
 - Jika iya, mengapa dibutuhkan?
 - Jika tidak, mengapa tidak dibutuhkan?
3. Apakah terdapat pelatihan terkait pembedahan peraturan terbaru atau keputusan hakim terbaru dengan meneliti per pasal atau per kalimat secara bersama-sama?
 - Jika iya, apakah anda pernah mengikutinya? Dan bagaimana gambaran pelatihan tersebut?
 - Jika tidak ada, apakah menurut anda pelatihan seperti itu dibutuhkan?
 - Jika iya, mengapa dibutuhkan?
 - Jika tidak, mengapa tidak dibutuhkan?
4. Apakah anda pernah mendapatkan pengajaran kalau pekerjaan anda sebagai konsultan pajak memiliki pengaruh terhadap pendapatan negara dan jalannya suatu perusahaan?
 - Jika iya, bagaimana proses penyampaian pengajaran tersebut? Jika anda ingat
 - Jika tidak, apakah menurut anda pengajaran seperti itu dibutuhkan?
 - Jika iya, mengapa dibutuhkan?
 - Jika tidak, mengapa tidak dibutuhkan?
5. Apakah terdapat pelatihan terkait penggunaan teknologi atau aplikasi perpajakan? Seperti E-Filling, E-SPT, E-Bukpot, dan lainnya
 - Jika iya, apakah anda pernah mengikutinya? Dan bagaimana gambaran pelatihan tersebut?
 - Jika tidak ada, apakah menurut anda pelatihan seperti itu dibutuhkan?

- Jika iya, mengapa dibutuhkan?
 - Jika tidak, mengapa tidak dibutuhkan?
6. Apakah terdapat sistem penilaian atau evaluasi setelah pelatihan untuk pencapaian peserta?
- Jika iya, apakah anda pernah mengetahui penilaian atas hasil pelatihan diri anda sendiri? Dan bagaimana penilaiannya?
 - Jika tidak, apakah menurut anda sistem tersebut dibutuhkan?
 - Jika iya, mengapa dibutuhkan?
 - Jika tidak, mengapa tidak dibutuhkan?
7. Berdasarkan hasil wawancara dengan Om Maykel, dikatakan bahwa untuk mengikuti Class Training harus meninggalkan pekerjaan karena dilakukan di jam kerja dan untuk Digital Training bisa dilakukan kapan saja termasuk di rumah, apakah itu benar?
- Jika iya, apakah anda merasa terbebani untuk mengikuti Class Training ketika pekerjaan anda sedang banyak? Dan bagaimana cara anda menyikapinya?
8. Apakah anda pernah ditanyakan terlebih dahulu terkait motivasi untuk mengikuti suatu pelatihan atau semua pelatihan bersifat wajib? Dan apakah anda pernah mendapatkan motivasi dari senior untuk lebih tertarik dalam mengikuti suatu pelatihan?
- Jika iya, bagaimana proses pemberian motivasi tersebut? Jika anda ingat
 - Jika tidak, apakah menurut anda motivasi tersebut dibutuhkan?
 - Jika iya, mengapa dibutuhkan?
 - Jika tidak, mengapa tidak dibutuhkan?
9. Apakah hasil pelatihan anda selama ini sudah dapat diterapkan semua dalam pekerjaan?
- Jika iya, apakah pekerjaan anda sudah terasa teringankan dari pelatihan tersebut?
 - Jika belum, apakah ada yang kurang sesuai antara pelatihan dengan pekerjaan anda?
10. Apakah anda pernah terjebak dalam satu situasi karena kurangnya pengetahuan anda untuk menyelesaikan masalah tersebut?
- Jika iya, bagaimana cara anda keluar dari situasi tersebut? Apakah dengan mengikuti pelatihan?
11. Apakah anda pernah melakukan kesalahan yang merugikan kantor atau klien?

- Jika iya, bagaimana cara anda memperbaiki kesalahan anda dan belajar darinya? Apakah dengan mengikuti pelatihan?
12. Berdasarkan wawancara dengan Om Yulius, dikatakan bahwa tidak ada pembekalan secara khusus terkait kenaikan jabatan, hanya ada Digital Training dan Class Training, apakah itu benar?
- Jika iya, apakah perbedaan dari adanya kenaikan jabatan?
13. Apakah anda pernah menjadi pelatih?
- Jika iya, bagaimana pengalaman anda menjadi pelatih? Dan apakah anda pernah ditugaskan untuk melatih walaupun sedang banyak pekerjaan?
 - Jika tidak, apakah anda tertarik menjadi pelatih?
 - Jika iya, mengapa anda tertarik?
 - Jika tidak, mengapa anda tidak tertarik?
14. Apakah EY pernah mengundang pelatih dari pihak eksternal perusahaan?
- Jika iya, apakah anda pernah mengikuti pelatihannya? Dan apakah perbedaan dilatih oleh pihak eksternal perusahaan dengan internal?
 - Jika tidak, apakah menurut anda pelatih eksternal dibutuhkan?
 - Jika iya, mengapa dibutuhkan?
 - Jika tidak, mengapa tidak dibutuhkan?
15. Apakah faktor pendukung yang melancarkan terlaksananya Digital Training dan Class Training?
16. Apakah faktor penghambat terlaksananya Digital Training dan Class Training?

Lampiran 4. Surat Keterangan Riset

SURAT KETERANGAN

Yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Arnold Ronny Parulian

Dengan ini menerangkan bahwa:

Nama : Muhammad Rizki Setiawan
 Universitas : Brawijaya, Malang
 NIM : 155030400111012
 Program Studi : Administrasi Perpajakan
 Judul Skripsi : Analisis Pelaksanaan Pelatihan dalam Meningkatkan Kinerja Konsultan Pajak (Studi pada Kantor Akuntan Publik X)

Bahwa yang bersangkutan telah melaksanakan riset/survey di tempat dimana saya bekerja (kartu nama terlampir) selama 1 bulan.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dapat dipergunakan seperlunya.

Jakarta, 1 Juli 2019



Arnold Ronny Parulian

Lampiran 5. Transkrip Wawancara

Wawancara tanggal 23 Maret 2019

Narasumber : Saudari Era

Jabatan : Konsultan Di Persekutuan IBS

Peneliti : Pada hari ini, hari sabtu tanggal 23 maret 2019 pada pukul 5 sore hari, saya kan mewawancarai salah satu narasumber saya, ok kita mulai saja, dimulai dari perkenalan, mungkin mbanya bisa perkenalan diri dulu

Narasumber : Halo nama saya era novia putri

Peneliti : Ok mba era, boleh saya panggil era

Narasumber : Boleh silahkan

Peneliti : Mba era kalo boleh tau, asalnya darimana mba

Narasumber : Kalo asal asli saya, saya berasal dari sumatra, tepatnya di kota bengkulu

Peneliti : Kota bengkulu, itu berarti sumatra barat ya mba

Narasumber : Engga kota bengkulu provinsi bengkulu

Peneliti : Selanjutnya saat ini mbanya sedang bekerja dimana mba

Narasumber : Untuk saat ini saya bekerja di salah satu konsultan pajak di daerah kunningan, nama pt nya boleh disebutkan ya

Peneliti : Iya gapapa nanti di surat pernyataan sudah dituliskan kok

Narasumber : Ok nama pt nya itu singkatannya ibs tapi kepanjangannya integral business solution, tepatnya bergerak di bidang bisnis konsultan, baik legal, pajak, maupun bisnis

Peneliti : Mba nya mulai bekerja disitu sejak tahun berapa

Narasumber : Kalo tahun sejak 2018

Peneliti : 2018, kalo boleh tau tepatnya masuk di bulan berapa ya

Narasumber : Asalnya saya magang mulai januari sampai maret setelah itu april langsung diterima sebagai pegawai tetap

Peneliti : Ketika mba diterima ini, mba masih inget ga proses rekrutmennya itu seperti apa

Narasumber : Karena sebenarnya saya itu berasal dari udah magang sebelumnya jadi kinerjanya udah diakuin, gaperlu ada rekrutmen lagi, kecuali

- waktu dulu awal-awal, masih magang itu ada proses tes seingat saya, ada tes akuntansi sama wawancara
- Peneliti : Oh begitu berarti setelah magang itu, mba nya langsung ditawarkan pekerjaan atau masih ada wawancara lagi gitu sedikit atau engga
- Narasumber : Oh engga, langsung ditawarkan pekerjaan
- Peneliti : Langsung ditawarkan pekerjaan dan ketika mba memulai pekerjaan itu, studi mba itu telah lulus s1 atau pendidikan mba waktu itu apa
- Narasumber : Waktu itu saya masih semester akhir di d3 perpajakan universitas indonesia, jadi sebenarnya status saya ketika diterima itu blom lulus
- Peneliti : Oh blom lulus
- Narasumber : Ya bener
- Peneliti : Berarti ketika diterima itu tidak membutuhkan surat keterangan lulus atau langsung
- Narasumber : Soalnya saya udah semester akhir, jadi maret april itu sudah mulai nyusun tugas akhir, jadi dari pihak kantornya pun gabutuh surat keterangan lulus sebenarnya karena saya emang lagi proses untuk lulus waktu itu
- Peneliti : Berarti kerjanya itu sambil ngerjain skripsi juga ya
- Narasumber : Iya bener
- Peneliti : Mungkin mbanya masih inget ga mengapa memilih untuk bekerja menjadi konsultan pajak dulu apa mba
- Narasumber : Alasan memilih bekerja sebagai konsultan pajak, karna saya kuliah di pajak mas
- Peneliti : Ya seperti yang kita tahu kan, di pajak itu kita bisa jadi pns, di kantor pelayanan pajak atau mungkin masuk di perusahaan dan menjadi bagian pajaknya, kenapa dibagian konsultannya gitu
- Narasumber : Karna menurut saya untuk sekarang saya lebih baik nyari ilmu sebanyak-banyaknya dan kalo saya pns, saya langsung birokrasi, ilmunya justru gada, kalo saya ke perusahaan, yang saya urusin Cuma 1 perusahaan, jadi kalo, mungkin masih muda, masih mencari pengalaman, lebih baik pilih konsultan yang menangani banyak klien
- Peneliti : Mungkin mba nya dulu referensi konsultan ibs ini dari siapa ya

- Narasumber : Untuk pertama kali saya direkomendasikan oleh dosen saya sebenarnya
- Peneliti : Ada senior yang sebelumnya ada di ibs atau dosennya tau darimana ya
- Narasumber : Kalo misalnya di UI sendiri itu sebenarnya, untuk proses magang, rata-rata perusahaan udah minta, perusahaan yang minta untuk anak ui nya untuk magang di perusahaan masing-masing, termasuk salah satunya ibs
- Peneliti : Oh gitu, berarti ketika pemilihan magang itu ada suatu daftar gitu ya dari perusahaan-perusahaan yang membuka lowongan untuk tempat magang gitu
- Narasumber : Ya jadi ada perusahaan, bukan list sih, ada daftar perusahaan-perusahaan yang butuh siapa aja buat magang, kita boleh nyari diluar itu tapi boleh juga lewat daftar itu, dan kebetulan karena saya direkomendasiin dosen, saya ga terlalu ribet, prosesnya ga terlalu ribet untuk masuk ibs
- Peneliti : Kalo boleh tau di daftar yang diberikan itu, ada salah satu dari big four ga
- Narasumber : Oh ada
- Peneliti : Diantaranya apakah ke empatnya atau mungkin ada yang tidak memberikan lowongan
- Narasumber : Kalau untuk magang, setau saya, waktu itu, Cuma 2, 2 yang lain itu ga membuka magang untuk d3
- Peneliti : 2 nya kalo boleh tau apa
- Narasumber : Yang buka ya, yang buka waktu itu pwc sama delloite
- Peneliti : Selanjutnya, mba nya kan dari bengkulu, kuliahnya di jakarta, dan lanjut untuk bekerja juga di jakarta, mungkin ada motivasi sendiri kenapa memilih jakarta dan tidak kembali ke bengkulu itu
- Narasumber : Motivasi untuk kerja di jakarta
- Peneliti : Kuliah di jakarta dan kerja di jakarta
- Narasumber : Karna kalo kuliah saya dapetnya lumayan bagus, dibanding kampus daerah kayanya nama UI lebih mentereng, itu yang pertama, terus jurusannya pun bagus, jurusan pajak, kata orang sih , administrasi perpajakan sih kata orang cukup yang paling dibutuhkan di dunia

- bisnis, dan kenapa di jakarta karena kayanya prospeknya lebih banyak di jakarta dibanding di bengkulu
- Peneliti : Kalo dari mba nya di bengkulu, apakah tidak ada stigma dari masyarakat itu untuk tetap bekerja di bengkulu atau emang masyarakatnya biasa-biasa aja untuk orang kerja di luar gitu di jakarta
- Narasumber : Oh biasa-biasa aja sih
- Peneliti : Selanjutnya, mba nya berarti semenjak masuk di kantor itu sekitar blom 1 tahun
- Narasumber : Udah 1 tahun, ini maret kalo diitung dari magang sih udah 1 tahun
- Peneliti : Kalo dari magang berarti udah 1 tahun
- Narasumber : Kalo sebagai tetap blom, baru bulan april 1 tahun
- Peneliti : Selama mbanya bekerja ini kira-kira kerjaan apa aja yang udah diberikan, apakah membantu klien dalam mengisi spt aja atau mungkin ada yang lebih dari itu
- Narasumber : Kalo di ibs itu, sistemnya bukan divisi tapi tim, jadi saya bisa ngerjain, misalnya saya dapet beberapa klien, klien yang a misalnya ngerjain monthly taxnya, tax bulanannya, potput atau ada juga yang ppn nya, ada juga yang kita kerjain tax planningnya, ada juga yang ngerjain, saya juga ngerjain, misal mereka ada yang minta masukan, minta pendapat, jadi udah macem-macem, termasuk CITR, pph badannya juga saya megang
- Peneliti : Berarti pembagiannya itu berdasarkan perusahaan apa atau berdasarkan timnya
- Narasumber : Kalo untuk penanganan klien itu berdasarkan tim
- Peneliti : Berarti satu perusahaan itu bisa lebih dari 1 orang ya
- Narasumber : Iya lebih dari 1 orang, tapi kalo untuk yang bulanan aja, biasanya untuk 1 orang aja atau tetap 1 tim, kalo untuk bulanan aja, kalo yang ngerjain 1 orang, tapi nanti ada bagian reviewnya, di review dulu sama atasan
- Peneliti : Penentuan timnya itu, biasanya mba nya tau, berdasarkan petingginya, manajer aja yang memilih atau mba nya dilibatkan dalam penentuan

- Narasumber : Engga kalau penentuan tim itu, penanganan klien itu, penentuan timnya berdasarkan atasan bisa dari manajer bisa dari partnernya langsung
- Peneliti : Selanjutnya, selama mba bekerja ini, apakah ada pekerjaan yang mungkin selama perkuliahan itu mba blom pernah pelajari gitu, yang mungkin ketika perkuliahan ini mungkin mempelajarinya Cuma sebatas tata caranya aja tetapi ketika di pekerjaannya itu ternyata lebih rumit itu, ada ga
- Narasumber : Kalo untuk pajak sih gada, karna hampir semuanya, udah kita pelajarin untuk pajak ya, maksud untuk bagian pajaknya, namun kalo kita udah misalnya jadi konsultan, yang kita kelola itu data klien, dan itu bener-bener data mentah, yang dikasih ke kita itu bentuknya excel, nah mungkin untuk mengelola data dari excel menjadi data yang bagus untuk dimasukkan ke laporan perpajakannya itu yang mungkin ga diajarin ketika kuliah, itu biasanya jadinya kita nanya sama senior atau misalnya nganalisis sendiri atau gitu-gitu tanya sama kliennya
- Peneliti : Berarti kalo yang masih bermanfaat ketika dibawa dari pelajaran dari kuliah itu mungkin tentang peraturan-peraturannya gitu ya
- Narasumber : Iya peraturan dan misal saya d2 perpajakan, jadi untuk pengisian spt dan segala macemnya, saya udah belajar
- Peneliti : Itu biasanya pelajarannya itu setiap semester atau mungkin ada pelajaran matkul sendiri tentang pengisian spt
- Narasumber : Tergantung spt apa, jadi kita kalo misalnya di UI itu ada bagiannya, misalnya semester 3 itu tentang pph bulanan, mulai dari cara ngitung 23, 22, 15, 4 ayat 2, dari mulai cara ngitung, bikin draft, sampe bikin sptnya, itu dipelajari di 1 semester itu, semester selanjutnya bisa aja tentang misalnya pajak ppn atau pajak badan
- Peneliti : Mungkin sedikit gambaran yang tentang pengelolaan data mentah itu mentahnya seperti apa lalu yang jadinya itu seperti apa
- Narasumber : Karna kalo dari klien misalnya dia langsung ngasih General Ledgernya doang
- Peneliti : Oh laporan keuangan ya
- Narasumber : Bukan laporan keuangan, tapi jurnal, kalo laporan keuangan kan kita udah bisa liat balance sheetnya, ada juga dari beberapa perusahaan itu yang, jangan disamain ketika kuliah, kalo ketika kuliah kan udah ada laporan keuangannya, laba rugi, nah ketika

misalnya kita benar-bener kerja, ada perusahaan yang jelek pembukuannya, jadi dia dalam 1 tahun bisa aja gapunya laporan keuangan, dan karena misalnya kita udah di arrange untuk ngebantuin klien tersebut, kita harus bantu mereka untuk bikin laporan keuangannya bahkan dari GL yang kurang

Peneliti : Berarti yang kita punya cuma transaksi per bulannya ya

Narasumber : Iya benar transaksi per bulan

Peneliti : Ok mungkin selain itu ada hal yang blom dipelajari misalnya salah satu yang mba katakan tadi kan mempelajari lewat senior atau mungkin manajer, kalo dari mba sendiri ada triknya gitu ga, maksudnya suatu hal yang memudahkan mba untuk mempelajari hal yang baru itu gimana, untuk menyesuaikan diri

Narasumber : Kalo trik sih engga sih, semuanya emang harus dipelajari dari awal kalo kita gatau, tapi karna kita tahu bahwa sebenarnya kita udah bekerja secara professional, jadi mau gamau kita harus bisa ngebantu klien, mau gamau harus bisa jadi kaya punya dorongan tersendiri untuk ahli di bidang tersebut, harus tetap belajar-belajar sendiri atau lebih banyak tanya klien, soalnya mereka lebih tau tentang transaksi tersebut

Peneliti : Berarti lebih banyak komunikasi dengan klien untuk lebih mengetahui apa yang mereka butuhkan gitu

Narasumber : Iya bener

Peneliti : Untuk menjawab permasalahan yang seperti mba nya ini misalnya blom tau tentang cara dari mengolah data mentah menjadi data yang udah jadi, apakah ada pelatihan gitu mba, pelatihan-pelatihan mungkin yang bersifat khusus ke mba nya atau secara umum kepada seluruh karyawan ada engga atau mungkin mempelajari sendiri aja

Narasumber : Kalo itu kan sebenarnya termasuk praktikal ya, untuk yang kita ga ketahuin, kaya yang tadi masalahnya excel atau misalnya ngolah data itu lebih ke praktikal sih, kalo pelatihan gada, soalnya kita harus belajar sendiri, makanya minta bantuan senior ataupun atasan-atasan yang kira-kira bisa diminta bantuan lah untuk kita mempelajari hal tersebut

Peneliti : Tapi kan misalnya kalo gambaran saya dunia kerja ini kan sibuk banget, itu kan biasanya untuk minta bantuan itu kan sedikit susah untuk nyari waktunya gitu ya, apakah mungkin kalo di kantor mba nya ini cukup mudah untuk meminta bantuan atau gimana, atau sama

- juga sibuk jadi mba nya juga lebih banyak belajar sendiri atau mungkin gimana manajernya
- Narasumber : Kalo itu sebenarnya yang pasti kita harus tau timing sih, jadi kalau memang atasan-atasan lagi sibuk, gamungkin tiba-tiba kita minta bantuan, cari misalnya waktu yang pas, atau mereka lagi good mood, lagi ga terlalu sibuk, pasti mau kok diminta bantuan, toh kalo misalnya kita gabisa kerja, mereka juga yang repot
- Peneliti : Kalo mbanya sendiri dalam selama bekerja ini butuh pelatihan ga, maksudnya pelatihan yang benar-benar khusus pelatihan suatu materi gitu atau mungkin pelatihan yang diluar pekerjaan, kalo sendirinya mba butuh ga
- Narasumber : Oh itu butuh kok, kebetulan kan karena nanganin pajak, untuk pajak kan setiap, hampir setiap bulan ada peraturan baru yang keluar, nah kalo di ibs sendiri, misalnya ada peraturan baru yang keluar dan terasa signifikan untuk dipelajari, kita pasti ngadain pelatihan internal untuk membahas bagaimana implementasi peraturan tersebut terhadap perhitungan klien-klien ataupun misalnya case atau kasus-kasus yang ditanganin klien-klien
- Peneliti : Mungkin bisa digambarkan sedikit, pelatihan internalnya itu seperti apa mba, model pelatihannya seperti apa, satu arah atau dua arah, atau diskusi, atau gimana
- Narasumber : Kalau pelatihannya sendiri awalnya kaya bedah undang-undang, misalnya kemaren ada peraturan yang keluar tentang umkm, tarif yang baru 0,5%, itu kita bedah per pasal, dan itu ga cuma sistemnya 1 arah, kan masing-masing klien punya casenya masing-masing, jadi kita lebih ke arah diskusi, kalo klien ini bisa diterapin ga peraturan itu, kalo klien ini gimana
- Peneliti : Di peraturan yang lagi dibahas itu disesuaikan dengan klien dimiliki, tapi pelatihan internal itu baru dilaksanakan ketika ada peraturan baru, mungkin ada kondisi lain yang menimbulkan pelatihan internal
- Narasumber : Ada juga kalo misalnya, selain ada peraturan baru yang keluar, kita biasanya ada meeting internal, misalnya ada klien baru yang blom pernah kita pegang case sebelumnya, jadi partnernya suka ngajak duduk bareng, terus dijabarkan casenya seperti apa, baru kita sama-sama berunding atau diskusi hal terbaik untuk penanganannya seperti apa, jadi kaya bedah kasus lebih tepatnya

- Peneliti : Berarti mayoritas pelatihan itu lebih ke internal perusahaan ya, mungkin kalo di ibs, apakah ada pelatihan untuk eksternal, atau mungkin pelatihan untuk orang internal di eksternal perusahaan, atau pelatihan untuk orang eksternal perusahaan
- Narasumber : Ada, jadi kalo ibs itu, kalo dari konsultannya sendiri, setiap bulan itu dikasih jadwal pelatihan dari IKPI biasanya kan ngadain seminar-seminar, kita masing-masing orang diberikan kesempatan untuk mengikuti seminarnya IKPI dengan dibayari perusahaan, itu kalo internal ke eksternal, dari IKPI pub biasanya berbayar dan itu juga dibayari perusahaan, ato kalo misalnya ada seminar-seminar dari DJP langsung kita juga ditugaskan untuk ikut biasanya
- Peneliti : Kalo untuk yang eksternal ada ga
- Narasumber : Di ibs itu kita juga nanganin buat ngasih edukasi buat ke luar, jadi ada divisi khusus yang memberikan pelatihan misalnya ke karyawan-karyawan perusahaan, cara nanganin pph 21 yang baik, cara menghitung pph 21, jadi ibs sering kok ngasih pelatihan keluar
- Peneliti : Kalo pelatihan untuk yang orang eksternal biasanya bulanan atau tidak menentu gitu
- Narasumber : Tidak menentu
- Peneliti : Oh tidak menentu, kalo internal biasanya pelatihnya siapa mba, yang bagian pemberi materi itu siapa mba
- Narasumber : Dari partnernya langsung
- Peneliti : Apakah ada pelatihan selain yang internal tadi yang tentang peraturan yang mungkin dipimpin oleh manajer gitu, yang bukan partner yang memimpin
- Narasumber : Ada kok, sebenarnya ga harus partner yg mimpin, tapi biasanya karena partner yang bawa case banyak, jadi partner yg mimpin, ada juga beberapa kasus dimana manajer yang mimpin meeting tersebut
- Peneliti : Maaf sebelumnya mungkin, mbanya kalo untuk konsultan, apakah udah mengambil sertifikat konsultan
- Narasumber : Kalo dari, maksudnya ini brevet atau uskp
- Peneliti : Ujian sertifikat
- Narasumber : Uskp maksudnya berarti, kebetulan kalo saya uskp blom
- Peneliti : Tapi kalo brevet udah?

- Narasumber : Kalo brevet, sebenarnya kalo kita dari UI gabutuh brevet, karna kita ada sertifikasi sendiri, jadi UI ada kerjasama dengan badan sertifikasi nasional, dan kita ada sertifikasi di bidang pajak, dan itu setara brevet sebenarnya, jadi gaperlu brevet lagi
- Peneliti : Kalo untuk uskp sendiri kenapa blom ngambil mba
- Narasumber : Karna mahal mas, dan juga karna, sebenarnya standar sih untuk uskp, tapi untuk kedepannya aga ribet, karna dia sistemnya harus ngumpulin poin dan sebagainya segala macem, untuk konsultan baru yang statusnya masih associate itu aga susah
- Peneliti : Susahnya ini dalam hal administrasi atau mungkin dalam tahap pengujiannya, mungkin sedikit gambarannya
- Narasumber : Susah semuanya, kalo uskp kan sebenarnya ada 3 tingkatan, uskp A, B, dan C, dan itu tingkatannya bertahap, jadi harus melewati uskp A dulu baru B dan C, terus ada 4 kesempatan setiap ujian Cuma aga susah, hampir saya gapernah denger yang 1x ujian langsung lulus semua, lalu setelah lulus pun itu banyak administrasi yang harus diurus dari pihak IKPI nya dan itu makan waktu, sedangkan saya mungkin untuk sekarang blom terlalu butuh
- Peneliti : Tapi nanti kedepannya apakah mba ada rencana untuk mengambil itu atau mungkin terus bekerja aja gitu sebagai konsultan tanpa mengambil sertifikat
- Narasumber : Rencana saya sih tahun ini mau ngambil karena ibarat kata konsultan pajak gadiakuin kalo gapunya sertifikasi uskp
- Peneliti : Untuk pelatihan yang di IKPI atau mungkin di DJP, itu apakah tidak ada syarat itu untuk mengikutinya, atau harus menjadi anggota IKPI dulu gitu, atau mungkin semua orang bisa mengikutinya gitu
- Narasumber : Kalo untuk yang IKPI, semua orang bisa ngikutin, cuman ada range harga, anggota IKPI lebih murah, sedangkan untuk umum lebih mahal, sedangkan kalo DJP itu tergantung undangan, gabisa setiap orang masuk setau saya, atau kecuali memang seminar atau pelatihan tersebut terbuka untuk umum itu beda cerita
- Peneliti : Biasanya kalo IKPI itu pelatihannya yang mba masih inget itu tentang apa mba
- Narasumber : IKPI, terakhir yang saya ingat tentang transfer pricing, itu bulan november
- Peneliti : Itu berarti dibiayai perusahaan itu ya?

- Narasumber : Iya dibiayai perusahaan
- Peneliti : Kalo dari perusahaan mba yang berangkat berapa orang pada saat itu?
- Narasumber : Saat itu yang berminat untuk transfer pricing cuma saya
- Peneliti : Berarti yang berangkat cuma mba?
- Narasumber : Eh engga deng ber2
- Peneliti : Kalo di IKPI model pelatihannya seperti apa mba, apakah seminar atau mungkin ada ruang diskusi juga ato gimana
- Narasumber : Kalo di IKPI seminar, tapi ada ruang tanya jawabnya, tapi lebih dominan seminarnya sih
- Peneliti : Kalo yg di DJP nya seminar juga ato ada diskusinya juga?
- Narasumber : Tergantung tingkatannya mas, misalnya tujuannya untuk research biasanya mereka ada diskusi, tapi kalo misalnya Cuma seminar untuk sosialisasi peraturan, itu bentuknya Cuma seminar
- Peneliti : Menurut mba pelatihan yang pernah mba ikuti dan paling ideal itu pelatihan menurut siapa mba, apakah pelatihan menurut perusahaan itu udah ideal atau mungkin yang seminar lebih ideal
- Narasumber : Saya sih karna saya bekerja sebagai konsultan, menurut saya yang paling bermanfaat, bukan ideal sih ya, tapi yang paling bermanfaat pelatihan dari internal karna kita bisa langsung diskusi tentang klien yang kita tangani langsung, sedangkan pelatihan diluar kita masih harus ngawang-ngawang nih, kira-kira yang di omongin ini bisa berguna ga sih buat klien A
- Peneliti : Kalo menurut mba sendiri dari IKPI dan DJP ini masih berbentuk seminar ya, apakah menurut mba seminarnya itu memang pada saat itu perlu untuk dilaksanakan, maksudnya materi transfer pricing apakah memang penting pada saat itu atau mungkin sebenarnya mereka pelatihannya cuma sekedar memberikan pengetahuan aja gitu
- Narasumber : IKPI sama DJP itu biasanya ngadain pelatihan tentang hot issue, jadi hal-hal yang lagi booming, kaya kemaren ada tentang tere liye, mereka ngasih pelatihan tentang penulis, cara menghitung pajaknya penulis
- Peneliti : Kan ketika mba mendapatkan informasi tentang transfer pricing itu apakah ilmu itu bisa langsung dapat diterapkan di pekerjaan atau hanya bersifat pengetahuan selama pelaksanaan seminar aja gitu

- Narasumber : Ilmunya bisa langsung diterapkan sih, cuma masih harus dimodifikasi sesuai kliennya masing-masing
- Peneliti : Mungkin bisa diberikan sedikit gambaran gitu dari salah satu klien mba yang transfer pricing, ada yang berhubungan dengan materi yang di DJP ga gitu
- Narasumber : Jadi kalo DJP itu pelatihannya lebih ke penjabaran, jadi misal transfer pricing ada metode penghitungan harga, ada 4 metode misal, sedangkan kalo ke klien kita harus pilih dulu metode mana yang paling cocok digunakan untuk klien tersebut
- Peneliti : Kalo dari pelatihan di internal atau di eksternal yang pernah mba ikuti gitu, ada yang mba merasa kurang ga dari pelaksanaan pelatihan itu, menurut mba yang masih bisa ditingkatkan atau disesuaikan dengan kasus yang terjadi
- Narasumber : Kalo menurut saya kalo yang eksternal, itu mereka menjabarkan secara umum, jadi emang gabisa diharapkan bisa langsung kita terapkan, emang harus dipilah-pilah lagi, tapi kalo untuk masukan, mungkin menurut saya yang memberikan materi pelatihan itu orang yang bener-bener paham apa yang dia bicarakan bukan Cuma by buku atau by undang-undang karna implementasi dari peraturan itu sendiri bisa sangat bermacam-macam, jadi jangan Cuma yang teoritikal
- Peneliti : Ini masukannya untuk yang eksternal ya, kalo untuk yang internal apakah mba merasa ada kekurangan ga, dari bedah-bedah kasus yang mba udah pernah laksanakan
- Narasumber : Kalo untuk internal itu udah cukup maksimal untuk perusahaan, karena emang itu dibutuhkan karyawannya
- Peneliti : Kalo untuk di internal sendiri, apakah ada pelatihan terkhusus, maksudnya untuk teknologi seperti e-spt, e-filling, atau mungkin khusus untuk pembelajaran cara berkomunikasi dengan klien gitu, menurut mba butuh ga, pelatihan yang bersifat khusus, bukan tentang pajak aja gitu
- Narasumber : Mungkin kaya kemaren ada update e-faktur 2.2, itu kita ada pelatihannya sih, cara mengupdate e-faktur 2.2, masing-masing orang misal ada yang megang ppn kliennya, ato kliennya megang ppnnya sendiri, kita latihan dulu cara ngapdetnya, baru kita sounding ke kliennya gimana
- Peneliti : Tapi kalo untuk pelatihan cara berkomunikasi dengan klien gaperlu secara khusus gitu

- Narasumber : Iya gaperlu
- Peneliti : Selanjutnya mungkin dari pelatihan itu apakah meningkatkan kinerja mba secara keseluruhan gitu, apakah meningkatkan motivasi mba atau memudahkan mba dalam menyelesaikan pekerjaan mba
- Narasumber : Kalo memudahkan iya, kalo pelatihan dari internal iya memudahkan untuk saya menangani klien-klien karna misalnya kaya tadi peraturan terbaru kalo gadibahas, kita Cuma baca undang-undang sendiri kita bisa salah tafsir
- Peneliti : Kalo yang eksternal apakah ada pengaruhnya
- Narasumber : Kalo eksternal mungkin Cuma menambah pengetahuan aja sih, jadi kalo misalnya ditanya-tanya klien, kita pernah denger, atau kita pernah mengetahui tentang informasi itu
- Peneliti : Selanjutnya mungkin dari mba sendiri di lingkungan kerjanya mungkin hal yang memotivasi mba untuk bekerja maksimal, mungkin ada sesuatu yang spesifik, atau motivasi dari diri mba sendiri atau dari lingkungan kerjanya yang nyaman atau mungkin sistem perusahaannya yang enak
- Narasumber : Kalo untuk bekerja secara maksimal, mungkin kalo bekerja udah beda cerita sih mas, karna kita dibayar oleh perusahaan otomatis harus bertindak seprofessional mungkin, tapi emang lingkungan kerja itu menjamin kita nyaman atau engga kita di perusahaan tersebut, dan alhamdulillah di ibs ini orang-orang karyawannya baik-baik, kerjanya lumayan nyaman
- Peneliti : Kalo boleh tau mungkin dari pemimpin, dari partner atau manajer , apa mereka juga mengayomi karyawannya
- Narasumber : Iya kok mereka mengayomi, sebagai atasan mereka menjadi atasan yang baik
- Peneliti : Mungkin kalo selain motivasi, ada faktor dari internal atau eksternal perusahaan yang mungkin membuat mbanya sedikit tidak termotivasi atau kurang nyaman selama bekerja sebagai konsultan
- Narasumber : Kalo untuk kurang nyaman lebih ke faktor kliennya, sebenarnya kalo dari konsultan itu yang butuh kita kan klien, tapi kadang mereka kurang kooperatif , mengulur-ngulur waktu untuk memberikan data, atau misalnya tidak menganggapi dengan baik, jadi penghalang sebenarnya, karna feedback nya harus bagus, tapi dari mereka sendiri responnya ga bagus, jadi gimana kita bisa membantu mereka

- Peneliti : Ok berarti dari tadi yang mba sampaikan bisa sedikit saya simpulkan bahwa mbanya lebih nyaman untuk mengikuti pelatihan dari internal perusahaan untuk lebih dapat diaplikasikan dalam pekerjaannya ya, yang eksternal mungkin hanya untuk menambah pengetahuan aja ya, mungkin pertanyaan terakhir, mungkin dari mbanya ini apakah masih ada yang ingin mba tingkatkan dari pengetahuan mba atau mba merasa masih kurang, masih ada ga
- Narasumber : Masih ada tentunya, kalo untuk dari peningkatan diri sendiri seiring dengan perjalanan waktu, pengalaman juga masih akan bertambah, jadi cara menghandle klien akan lebih baik lagi dibanding sekarang dan tentunya penguasaan dalam bidang pekerjaan, karna itu penting kalo kliennya nanya-nanya, kan gaenak kalo misalnya kita gapunya wawasan tentang hal tersebut padahal kita dianggap seorang ahli dibidangnya, jadi kita harus lebih punya nilai plus, dalam hal info-info terbaru atau pemahaman di bidang tertentu
- Peneliti : Maaf sebelumnya tapi kalo itu kan bisa dipelajari sendiri, mungkin kalo ada pelatihan yang seperti apa yang ingin mba ikuti apakah ada pelatihan yang mba benar-benar ingin ikuti tentang pajak atau mungkin tentang komunikasi gitu, yang blom pernah mba ikuti gitu
- Narasumber : Kalo pelatihan yang blom pernah diikuti, ada sih, tentang penanganan klien, cara berhubungan baik, atau berperilaku yang baik, dan pengolahan emosi mungkin
- Peneliti : Berarti pelatihan yang masih mba butuhkan lebih kepada pribadi mba sendiri ya bukan tentang pajaknya ya
- Narasumber : Iya benar
- Peneliti : Baik, terima kasih banyak mba atas waktu dan informasinya

Wawancara pada tanggal 29 Maret 2019

Narasumber : Bapak Arnold

Jabatan : Senior Manajer di KAP X

Peneliti : Hari ini hari jumat pukul 19.17, saya akan mewawancarai salah satu narasumber saya yang bernama om arnold, ok kita mulai, om arnold memulai untuk kerja di ernst&young ini mulai tahun 2002 ya

Narasumber : Iya tahun 2002, dulu sebelum kejadian itu, Arthur Anderson, sampe AA itu merger dengan EY indonesia di tahun 2003

Peneliti : Om berkuliah di STIE Perbanas ini mulai tahun berapa kalo boleh tau

Narasumber : Tahun 1995

Peneliti : Berarti sekitar 10 tahun ya

Narasumber : 10 tahun, 4 tahun kuliah, 6 tahun ngurusin skripsi, sambil bekerja, karena lulus 2005, mulai bekerja juni 2001

Peneliti : Itu ketika om kerja di EY, ketika memang blom lulus, apakah memang dulu sistemnya kaya gitu

Narasumber : Mulainya internship, dalam rangka menyelesaikan skripsi juga dulu, Cuma yang ada skripsinya terbengkalai, akhirnya dari internship jadi pegawai tetap

Peneliti : STIE ini dulu masih negeri atau swasta om

Narasumber : Swasta

Peneliti : Kalo swasta dulu magangnya sistemnya gimana om

Narasumber : Bebas, kalo diperlukan untuk internship, ya tergantung mahasiswanya sendiri, kayanya dulu kampus ga ngebantu sama sekali, dan itu lebih karena supaya skripsinya rencananya tadinya supaya lebih cepet selesai ternyata kebalikannya

Peneliti : Berarti ketika omnya magang di EY, eh magangnya dulu di AA, abis itu mulai kerjanya pas masih di Arthur ato pas udah ganti jadi EY

Narasumber : EY, di tahun 2003, jadi selama di Anderson itu intern abis itu kontrak, eh sebenarnya intern kontrak gada bedanya sih

Peneliti : Berarti ketika itu, ketika om magang itu statusnya sebagai magang aja

Narasumber : Iya

- Peneliti : Bukan pegawai tetap ya
- Narasumber : Blom
- Peneliti : Proses menjadi pegawai tetapnya dulu seperti apa om
- Narasumber : Ya itu setelah berjalannya waktu, ilmu nambah, penyelesaian pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik, orang yang dulu menganggap kita intern jadinya bisa dijadikan sebagai teman kerja, bisa dibilang yang mempertahankan itu justru usernya
- Peneliti : Magangnya itu berarti berapa lama dulu om
- Narasumber : Wah magangnya itu, sampe 2 tahun kali ya, dari rencana 3 bulan ya
- Peneliti : Itu dari pihak kampus gapapa
- Narasumber : Gapapa, justru waktu intern dan magang itu sampe akhirnya dianggap kerja itu, ada beberapa tahun itu malah cuti, jadi cutinya, kan kuliahnya udah gada, udah abis, hanya tinggal skripsi aja yang blom, akhirnya dicutikan itu skripnya selama 2 semester, karena keasikan bekerja, tidak ada progress dari skripsi
- Peneliti : Berarti ketika diangkat menjadi pegawai tetap itu ada proses seleksi lagi ga
- Narasumber : Ga, ada cuma proses assessment aja dari user
- Peneliti : Langsung ditawari gitu ya
- Narasumber : Iya ditawarin, ditawarin untuk, apa namanya, mau atau tidak, ya mau lah, ditawari pekerjaan
- Peneliti : Kalo dulu mungkin alasan om, ini kan S1nya akuntansi, sedangkan magangnya di konsultan pajak, itu ada alasan tersendiri ga, kenapa ga di Bank Indonesia atau mungkin di perusahaan
- Narasumber : Oh engga, sebenarnya pajak itu bagian dari akuntansi, bagian kecil dari akuntansi, jadi kalo mau bisa menghitung pajak, ya harus bisa menghitung pembukuannya, pelaporan keuangannya, laporan keuangannya itu yang membuat akuntan
- Peneliti : Berarti ketika perkuliahan itu memang ada pelajaran pajak ato akuntansi aja
- Narasumber : Ada, ada pajak itu total ya total mata kuliah pajaknya 8 sks kayanya
- Peneliti : Oh 8 sks

- Narasumber : 8 sks, total semuanya ya, ada perpajakan 1, perpajakan 2, sistem perpajakan, administrasi perpajakan
- Peneliti : Itu yang dipelajari secara umum aja tentang peraturan
- Narasumber : Bukan secara peraturan, konsep
- Peneliti : Oh konsep
- Narasumber : Konsep
- Peneliti : Kalo tentang tata caranya itu gada, tata cara ngisi spt gitu gada
- Narasumber : Ga, gada, itu kita di magang, waktu magang bekerja itu ya belajar, di internal kantor, jadi kita lulus sebenarnya siapapun lulus dapet gelar s1, ipk bagus, masuk ke perusahaan biasanya, semua di treat 0, perusahaan yang akan membantu untuk mengedukate atau mengedukasi terkait dengan perpajakan, peraturan-peraturan, perlakuan-perlakuan akuntansinya, perlakuan perpajakannya, itu perusahaan yang melakukan training
- Peneliti : Berarti ketika pengajuan magang itu ada seleksinya juga ga atau ketika magang itu hanya memberikan proposal
- Narasumber : Ya kebetulan, kebetulan ada seseorang yang membantu lah, yang memberikan jalan
- Peneliti : Berarti setelah kerja kurang lebih 17 tahun berarti ya om udah kerja
- Narasumber : 18
- Peneliti : Oh 18
- Narasumber : Jalan 18, 30 juni, eh 30 mei ya, 30 mei, 18 tahun
- Peneliti : Itu berarti di EY gapernah pindah ya om
- Narasumber : Ga, pindah Andersen ke EY ya karna merger, bukan karna intensi untuk
- Peneliti : Kalo di EY itu kalo boleh tau strukturnya itu seperti apa, struktur organisasinya
- Narasumber : Struktur organisasinya ya, yang pasti ada back officenya juga, yang mensupport, tapi kalo dalam bagian konsultannya, itu semua dimulai dari seorang asisten, asisten 1, asisten 2, baru nanti berjalan dengan waktu di promote menjadi senior, senior 1, terus senior 1 tahun pertama, senior tahun kedua, senior tahun ketiga, senior tahun keempat, baru di promote lebih lanjut lagi jadi seorang manajer, nanti ada manajer kelas 1, kelas 2, kelas 3, baru senior manajer,

senior manajer ada senior manajer kelas 1, senior manajer kelas 2, terus baru ada associate director, baru jadi ada director, baru terakhir itu partner, partner itu sudah menjadi bagian dari perusahaan itu sendiri, pemilik dari perusahaan, jadi dari awal akhir dia udah tau, ujungnya kalo dia sukses ya bisa jadi pemilik perusahaan

- Peneliti : Berarti posisi om sekarang di senior manajer berapa om
- Narasumber : 2
- Peneliti : Oh 2, berarti proses untuk menjadi senior manajer itu kira-kira 18 tahun ya
- Narasumber : Iya, normal
- Peneliti : Normalnya 18 tahun
- Narasumber : Kalo ga normal dibanding yang normal, kan setiap orang memiliki kemampuan berbeda lah ya, lebih kurang mendapat rejeki atau mendapat kemampuan lebih dari yang lain biasanya lebih cepet dari 18 tahun
- Peneliti : Biasanya pekerjaan yang om kerjakan ada perbedaan dengan yang bagian bawah ga om, yang bagian manajer atau mungkin bagian konsultan yang staffnya gitu
- Narasumber : Oh iya, bedanya makin bawah makin mengerjakan pekerjaan yang lebih theoretical, review, mengerjakan merekap, fotocopy, semuanya ada di level asisten, senior, manajer, senior manajer, semakin tinggi, pekerjaannya semakin high level, lebih cenderung kepada ngasih advice, mereview, bertemu dengan klien, sama pihak otoritas juga,
- Peneliti : Kalo untuk yang menangani kasus atau yang sidang gitu biasanya di posisi apa om
- Narasumber : Maksudnya
- Peneliti : Untuk yang misalnya klien ada masalah yang perlu untuk maju ke sidang atau keberatan itu di bagian apa
- Narasumber : Di bagian, semuanya terlibat dari asisten sampe namanya partner juga terlibat, cuma masing-masing memiliki role masing-masing
- Peneliti : Pembagian kliennya itu biasanya gimana, dari
- Narasumber : Oh dari partner, satu partner
- Peneliti : Satu orang menangani berapa klien, atau satu klien ditangani berapa orang

- Narasumber : Satu orang bisa menangani lebih dari satu klien, dan satu klien juga bisa ditangani oleh lebih dari satu orang, saya bisa nanganin lebih dari 20 klien, dan klien saya satu juga dibantu oleh beberapa orang yang terlibat juga, 3 sampe 4 orang terlibat
- Peneliti : Itu kalo boleh tau dari 20 klien yang om tanganin, contoh satu yang om tanganin itu apa
- Narasumber : Nama perusahaannya? Gaboleh disebut dong perusahaannya
- Peneliti : Engga maksudnya apakah sptnya aja atau kasus
- Narasumber : Sptnya. Ya kasusnya, ke pengadilan , harus di kantor pajak diperiksa, kasus yang menanyakan advice terkait transaksi yang akan mereka lakukan
- Peneliti : Berarti untuk senior manajer, ngisi spt tuh juga masih ya
- Narasumber : Bisa, harus bisa, kalo dia gabisa, gimana dia ngereview yang dibawah, Cuma yang mengerjakan bukan
- Peneliti : Oh yang mengerjakan bukan
- Narasumber : Yang mengerjakan yang di bawahnya
- Peneliti : Oh tapi dia bagian yang ngereview
- Narasumber : Iya review memastikan pekerjaannya sesuai dengan ekspektasi dari klien
- Peneliti : Selanjutnya untuk rekrutmen, rekrutmen di EY ini, prosesnya secara umum gimana om, apakah semuanya boleh mendaftar
- Narasumber : Semua boleh mendaftar, kita umumkan, kita umumkan di linked in ya biasanya, terus biasanya ada tim dari HR kita juga, goes to campus, EY goes to campus, rekrutmen langsung ke kampus, bertemu dengan para rektor, memberi, melakukan ekshibisi juga, pameran, memberikan seminar juga ke kampus
- Peneliti : Itu berarti lewat linked in ya
- Narasumber : Iya ada lewat linked in
- Peneliti : Gada lewat webs ya
- Narasumber : Diantaranya, tapi siapapun boleh mendaftar
- Peneliti : Berarti gada persyaratan
- Narasumber : Persyaratannya ada, lulus, mempunyai minimum GPA itu ada tetep, jadi kalo misalnya ditentukan GPANYA, kalo gasalah sekarang

GPanya 3 apa 3,2, kalo berada diatas GPA itu, ya semua orang boleh masuk, nanti setelah dari masukin Cvnya akan diteliti oleh HR, akan dipanggil untuk tes, biasanya tes bahasa inggris, tes akuntansi, setelah lulus tes, baru interview dari pihak HRD, setelah HRD merewiew, baru bertemu dengan usernya, interview sama user pertama, baru kalo usernya ok, dia akan di escalate ke level partner untuk menginterview kembali, setelah itu baru diputuskan apakah dia diterima atau tidak

Peneliti : Kalo untuk program EY goes to campus itu biasanya setahun berapa kali om

Narasumber : Wah bisa, setahun 2x, saya gapernah terlibat sih, HRD sih, saya cuma tau ada event itu soalnya, karena beberapa yang kerja sama saya hasil dari rekrutmen EY goes to campus

Peneliti : Kalo untuk kampusnya om juga kurang tau ya

Narasumber : Ahmad jaya, kalo di jakarta tuh ahmad jaya, swasta ya, satunya ahmad jaya, unpar, yang negeri di jakarta itu UI, unpad, ugm, ya itu yang paling sering ya, kayanya ngambil semua universitas negeri yang paling, yang lumayan terkenal ya, itu pasti didatengin

Peneliti : Selanjutnya kalo di EY untuk permasalahan pelatihan itu biasanya ditanganin oleh divisi secara keseluruhan atau ada divisi sendiri

Narasumber : Oh ada, ada namanya learning and development team, nah L&D team ini akan mengatur jadwal training, sama siapa yang mentraining, sama siapa yang di training, kaya asisten yang mentraining biasanya seniornya terus di sub divisi sama manajernya

Peneliti : Itu berarti divisi L&D tadi ya

Narasumber : Iya

Peneliti : L&D ini berarti yang isinya ini biasanya sama orang pajak juga atau komunikasi atau

Narasumber : Psikolog

Peneliti : Oh orang psikolog

Narasumber : Orang psikolog, manajemen, karena dia ga merekrut pajak aja, karna di EY itu kan ada assurance, ada corporate finance, ada tax, jadi mereka mengcover semuanya

Peneliti : Sebelumnya EY ini gada cabang ya om

- Narasumber : Kita punya , sekarang cabang kita ada di surabaya, dulu ada di batam, ada di medan , sama di bandung, di bandung tutup, medan dulu tutup, baru batam terakhir
- Peneliti : Masalah pelatihan ini kan tadi di L&D, tapi om punya gambaran ga, cara mereka memilih siapa yang perlu pelatihan atau mungkin pelatihan apa yang dibutuhkan
- Narasumber : Oh semua perlu pelatihan, even sampe partnernya pun masih di train, orang nomor 1 nya juga masih di train, setiap hari kita di training
- Peneliti : Latihannya itu seperti apa
- Narasumber : Kek semacam, kalo yang sehari-hari ya, pada waktu seseorang mempunyai kasus ya dan perlu diselesaikan, itu beberapa orang dipanggil, jadi bisa self training, kita ada model self training, ada digital training, ada yang class training, yang class training itu mandatory, digital training ada yang mandatory ada yang ga mandatory
- Peneliti : Berarti pelatihan ini untuk seluruhnya ya
- Narasumber : Seluruhnya, dari yang paling junior, dari yang baru hari pertama masuk sampai yang paling lama wajib ikut training
- Peneliti : Tapi pelatihannya dibedakan atau
- Narasumber : Dibedakan, ada yang dibedakan per kasus, ada yang dibedakan per level
- Peneliti : Tapi kan bagian HRD ini kan kasarannya bukan orang pajak ya, berarti masalah yang mereka selesaikan masalah antar karyawan , bukan masalah pajaknya
- Narasumber : HRD ini memfasilitasi training, keuangan, alat training , jadwal, apa yang mau ditraining, di consult dengan pihak praktisinya
- Peneliti : Berarti di bagian perencanaannya ga Cuma yang developmentnya aja ya
- Narasumber : Ga, bukan L&D aja, tapi kitanya sendiri sebagai usernya, sebagai praktisinya juga memberi masukan ke L&D, kita perlu training misal terkait kasus A, kasus B, partisipannya siapa aja, oh partisipannya semuanya, tapi ruangan ga cukup, dibagi, nanti level ini 1 grup, nanti level ini sama level ini 1 grup
- Peneliti : Dan itu hampir tiap hari ya

- Narasumber : Ga, ga tiap hari, sebulan pasti ada 2x, kecuali di busy season, di busy season gada training, biasanya busy season kita setelah april, jadi mei itu langsung mulai training lagi
- Peneliti : Mungkin kalo boleh tau, kasusnya salah satunya tentang apa itu, tentang pajak aja
- Narasumber : Tentang peraturan-peraturan terbaru yang pemerintah keluarkan, contoh misalnya terkait dengan
- Peneliti : Umkm
- Narasumber : Umkm , peraturan yang baru hari ini dicabut, yang bulan lalu diterbitkan oleh pemerintah terkait sama pajak atasbisnis online, nah baru bulan lalu, kita 2 bulan lalu kita langsung training semuanya, brainstorming semuanya, sekarang hari ini sama pemerintah malah dicabut, peraturan tersebut, karena melihat banyak penolakan dari para pengung-pengguna sosial media, dan gada manfaatnya juga mungkin
- Peneliti : Itu berarti yang class training ya
- Narasumber : Maksudnya
- Peneliti : Atau itu yang bagian semua orang itu lebih ke class training atau yang digital training
- Narasumber : Class training
- Peneliti : Kalo yang digital training itu seperti apa
- Narasumber : Digital training itu di komputer masing-masing, biasanya itu ada yang menginsyarakatkan dari global L&D
- Peneliti : Global L&D
- Narasumber : Kita kan indonesia, ada singapur, malaysia, asean, jadi kita dibawah asean, asean dibawah asia pasifik, asia pasifik dibawah global, jadi ada training, digital training yang mandatory yang diminta oleh global L&D, ada yang mandatory yang diminta oleh asia pasifik L&D, ada yang diminta asean L&D
- Peneliti : Berarti pelatihan itu gacuma dari internal aja ya, tapi dari luar negeri, dari eksternal juga bisa untuk meminta mengadakan pelatihan ya
- Narasumber : Dan kalo diperlukan kita diterbangkan, dikumpulkan 1 asia pasifik
- Peneliti : Itu biasanya untuk salah satu kasusnya, yang sampe dipanggil sebanyak itu

- Narasumber : Oh itu beda, biasanya kalo, kalo kita dikumpulkan itu, bukan training terkait technical, karena setiap negara punya aturannya masing-masing, kita gangerti karna ga applicable juga, jadi kalo yang kita dikumpulkan itu biasanya training gimana cara kita bekerja dengan klien, bagaimana kita bisa memperoleh klien, softskill lebih ke softskill, bahkan ada training yang dilakukan di jepang, khusus mentraining kantor-kantor EY diluar jepang, gimana caranya membantu klien-klien dari jepang , jadi kita mempelajari culture orang jepang
- Peneliti : Itu biasanya dalam 1 tahun berapa kali om
- Narasumber : Setahun 1x, tapi ga semuanya dikirim, paling Cuma 1 ato 2 orang yang lebih banyak mengerjakan klien-klien jepang gitu
- Peneliti : Oh yang internasional
- Narasumber : Iya, ada 1 orang kliennya diliat-liat jepang, semua kliennya rata-rata jepang, itu dikirim ke jepang
- Peneliti : Kalo dari internal perusahaan ssendiri ada pelatihan softskill ga
- Narasumber : Ada
- Peneliti : Contohnya
- Narasumber : Contoh ngangkat telpon, kalo klien telpon, ada softskill itu ada, waktu pertama orang masuk udah dilatih softskill dulu, cara berpakaian
- Peneliti : Itu masuk di class training
- Narasumber : Class training, biasanya mereka malah dikirim, diinapkan seminggu
- Peneliti : Itu untuk yang baru masuk
- Narasumber : Yang baru masuk, Training softskill, technical skill yang basic itu mereka diajarkan, jadi selama seminggu mereka ditraining softskill maupun technical
- Peneliti : Mungkin kalo dari dulu om kerja kan dari 2001 itu, ada pelatihan yang berkembang ga, dari tadinya gada jadi ada, atau mungkin berubah
- Narasumber : Justru ada banyak yang dulu ada sekarang jadi gada, karna efisiensi lah, dulu kan gada digital training, sekrang jadi ada digital training, dulu karena gada digital training, ya semua orang dikumpulin, Cuma kan makin hari makin hari kedepan perusahaan selalu melihat cost

effisiensi, daripada ngirimin orang mending bisa ga pake digital training, vidio, pake skype, jadi mengurangi biaya transport

Peneliti : Berarti kalo yang digital training lebih personal sendiri-sendiri ya

Narasumber : Gajuga, jadi digital training itu ada yang audiensnya 20 dari indonesia, 20 dari malaysia, 20 dari singapur, pake conference call, vidio, tapi masing-masing duduk di mejanya masing-masing, ada juga digital trianing yang offline, dan kita bisa kerjakan kapan aja, tapi biasanya yang offline itu jarang orang kerjain, karna cape kerja

Peneliti : Kalo yang digital training berapa kali dalam setahun

Narasumber : Banyak

Peneliti : Oh kalo itu banyak

Narasumber : Banyak, ada yang mandatory, makanya ada yang mandatory, kayanya paling 3 atau 4 yang mandatory, sisanya kelasnya banyak itu, kita tinggal pilih, kita perlu apa kita tinggal satuin, request untuk ikut training, nanti kalo makin banyak kita ikut training, maka makin banyak kreditnya kita, nah kredit itu nanti digunakan waktu evaluasi

Peneliti : Sebelumnya om udah ngambil tes konsultanblom yang yang sertifikasi, yang brevet A, B gitu, yang dari kementrian keuangan itu

Narasumber : Iya udah

Peneliti : Sampe C berarti

Narasumber : C masih dalam tahap proses, ga segampang itu, mahal lagi, gadiganti lagi

Peneliti : Kalo boleh tau, ngambil yang A sama B nya kapan om

Narasumber : Udah lama, udah 10 tahun yang lalu mungkin, yang B 8 tahun lalu, yang C tahun lalu

Peneliti : Itu ada gagalnya ga om

Narasumber : Ada lah, pasti lah, banyak gagalnya, banyak, sangat jarang orang yang ikut ujian, itu ikut langsung lulus tuh jarang loh, mungkin 1x ujian kan masal 1.000 orang ujian , terakhir tuh di ancol, pinjem kampus 1.000 orang, yang lulus paling 1 ato 2, kalo yang A dulu 8 subjek, B itu 6, C itu 4, kemaren saya ngambil yang C dari 4 lulusnya Cuma 1

Peneliti : Om pasti pernah jadi pelatih kan ya ato pernah jadi pelatih ga di class training ato digital training

- Narasumber : Pernah, pasti semuanya wajib
- Peneliti : Itu biasanya gantian ato gimana om
- Narasumber : Gantian di rolling, tergantung strength nya dimana, kalo yang strength nya itu di litigasi , dia akan melatih banyak yang khusus materi litigasi, adayang compliance ya, dia ngelatih untuk training yang compliance
- Peneliti : Yang ngelatih itu berarti bagian senior manajer aja ato manajer juga
- Narasumber : Manajer juga
- Peneliti : Dan senior sama manajer itu diputer terus gitu
- Narasumber : Manajer dan senior manajer, iya sampe partner pun ngajar
- Peneliti : Evaluasi pelatihannya biasanya dilakukan oleh pemberi pelatih nya ato HRD nya
- Narasumber : Yang dilatih, attendancenya
- Peneliti : Oh mereka langsung ditanyakan gitu ya
- Narasumber : Langsung dikirim email, setelah selesai training, ok selesai training, email langsung keluar tuh, jadi yang ikut attendancenya harus ngasih penilaian
- Peneliti : Oh berarti penilaian itu atas, dari pesertanya ya
- Narasumber : Yang dinilai itu ya pelatihnya , yang trainernya
- Peneliti : Kalo penilaian sejauh mana pesertanya mengerti gitu materi pelatihannya ada ga evaluasi
- Narasumber : Ga, jadi perusahaan itu memberi, memfasilitasi untuk di training, kembali lagi ke orangnya nganggep serius atau engga, karena prinsipnya adalah training itu fasilitas yang diberikan kepada mereka untuk bisa bertumbuh, kadang ada orang males ikut training, sama aja mahasiswa kuliah, ya makin males kuliah ya makin lama lulusnya, berarti kalo dia males ikut training ya semakin lama, makin lama karirnya, karna banyak gataunya
- Peneliti : Mungkin kalo boleh tau faktor yang membuat om nyaman selama 18 tahun di EY salah satunya apa
- Narasumber : Gada yang nyaman, gada yang nyaman di dunia ini, kalo becandaan yang bikin bertahan malah cicilan, kalo gada cicilan gatau deh
- Peneliti : Mungkin lingkungan kerjanya

- Narasumber : Tapi 1 hal yang positif sih sebagai konsultan itu adalah kita dituntut untuk belajar , dituntut untuk belajar dan environmentnya itu ga mengenal tua muda cewe cowo gakenal, mereka bisa teamwork, kita diajarin teamwork, diajarin beradaptasi karena setiap orang pasti mempunyai perilaku yang berbeda kan, generasi-generasi yang sekarang, anak yang baru sekarang dibandingkan anak jaman saya dulu bedanya udah 180* kaya bumi sama langit, dulu kita kalo diomel-omelin ya dengerin, kalo sekarang di omel-omelin risign, dulu kalo dikasih kerjaan jam 5 seneng ga seneng dikerjain, dikasih udah dikasih ini blom direveiw, kita gaboleh pulang, kalo pulang besok pagi diomelin, kalo anak jaman sekarang, dikasih kerjaan jam 5 diplototin kita, akhirnya baik-baikin, mereka udah mau kerja aja, udah selesai, bukan bilang eh ini udah selesai saya kerjakan, engga, ditaro di di meja dia pulang, itu isu buat semua negara sekarang, milenial isu
- Peneliti : Mungkin pertanyaan terakhir aja, menurut om konsultan pajak yang ideal di mata om, pakah ahli dibidang pajak, atau ahli berbicara dengan klien, atau pintar nyari klien, yang ideal di amta om itu apa
- Narasumber : Yang ideal itu adalah orang yang mengerti tentang peraturan perpajakan dan digunakan untuk kepentingan yang lebih besar, kepentingan negara , jadi kadang kalo ada orang pintar, tapi dipakenya untuk suatu yang jahat, ya jelek juga bukan ideal, kalo kita ngerti tentang aturan perpajakan, klien akan datang sendiri, gausah repot-repot nyari kesana kemari, kita ngasih service, kliennya happy, dia nyebarin eh pake konsultan ini, kita duduk manis aja, udah dapet klien, jadi harus ngerti tentang aturan
- Peneliti : Baik, terima kasih banyak om atas waktu dan informasinya

Wawancara tanggal 4 April 2019

Narasumber : Saudara Kukuh

Jabatan : Konsultan di Konsultan TaxPrime

Peneliti : Pada hari ini tanggal 4 april pukul 7 malam saya akan mulai mewawancarai 1 narasumber saya, kita mulai saja, mulai dari perkenalan, masnya boleh perkenalan namanya siapa

Narasumber : Perkenalkan nama saya kukuh aryo

Peneliti : Mas kukuh kerjanya dimana mas

Narasumber : Saya kerjanya di konsultan tax prime

Peneliti : Di tax prime, mulai kerjanya bulan tahun berapa waktu itu

Narasumber : Mulai kerja tuh sekitar bulan februari tahun 2018

Peneliti : Februari 2018, asal aslinya darimana mas

Narasumber : Aku asalnya dari jombang

Peneliti : Dari jombang, jawa timur ya

Narasumber : Iya

Peneliti : Kuliahnya dulu s1 dimana mas

Narasumber : Kuliahnya dulu di brawijaya malang

Peneliti : Brawijaya malang, lulusnya tahun?

Narasumber : Lulusnya juli tahun 2017

Peneliti : Berarti kalo boleh tau antara juli sampe februari itu dulu ngapain mas

Narasumber : Kalo dulu antara juli sampe februari itu saya les brevet, les brevet sambil cari kerja juga, baru keterimanya februari 2018

Peneliti : Di tax prime itu waktu itu applynya bulan apa

Narasumber : Kalo tax prime applynya itu bulan februari juga

Peneliti : Oh berarti diterimanya februari juga, waktu itu kalo boleh tau apply dimana aja mas

Narasumber : Waduh banyak

Peneliti : Oh banyak

Narasumber : Banyak nih, kalo sebutin satu-satu udah ga cukup nih

- Peneliti : Jumlahnya kira-kira berapa
- Narasumber : Jumlahnya berapa ya, 15an lah
- Peneliti : 15an ya
- Narasumber : Iya
- Peneliti : Ok, waktu itu alasan untuk kerja di konsultan pajak itu, itu 15 itu yang apply konsultan semua
- Narasumber : Bukan, bukan konsultan semua, ada perusahaan juga, jadi campur-campur lah konsultan sama perusahaan
- Peneliti : Pilihannya waktu itu, untuk memilih konsultan dan perusahaan mungkin itu apa
- Narasumber : Dulu mungkin kalo buat pertama untuk pemeirntahan itu susah, blom ada lowongan yang pasti terkait, kalo mau jalan ke pemerintah, ato pusat, ato kementrian gitu, terus yang lebih banyak peluangnya kan waktu itu perusahaan kaya MT-MT gitu, terus sama konsultan, yang paling besar peluangnya di konsultan, karena jurusan ku juga dulu kan perpajakan juga, jadi lebih kalo diarahin ke konsultan pajak jadi mungkin lebih gampang
- Peneliti : Kalo dulu alasan memilih untuk kerja ke jakarta itu apa
- Narasumber : Kalo alasan dulu ke jakarta, mungkin, sebenarnya gada alasan khusus ke jakarta ya, tapi mungkin pertimbangannya kemaren itu, dulu itu peluang kerja di jakarta itu lebih banyak lebih besar, terus daripada misal saya cari daerah jawa timur, itu masih kalo konsultan pajak, kalo saya bandingin antara jawa timur dan jakarta itu beda jauh, lebih banyak peluangnya, lebih banyak kesempatannya itu di jaakrta semua, jadi karna saya fresh graduate dan blom punya pengalaman apa-apa, jadi saya, kalo misal kita fresh graduate gabisa pilih kerja juga kan, yang ada kesempatan apa yauda kita ambil, nah kesempatannya itu ada di jakarta, yauda saya ambilnya di jakarta
- Peneliti : Kalo dulu mungkin ke jakartanya mungkin ada sodara ato ada kenalan
- Narasumber : Oh ada, saya punya tante di jakarta timur, jadi dulu sebelum tes kerja itu, nginepnya disana
- Peneliti : Selanjutnya masnya masih inget proses rekrutmen, rekrutmennya itu ada tes gitu ga dulu
- Narasumber : Oh masih, tapi kalo detail tesnya, pertanyaannya ga inget, cuman tahap-tahapnya inget

- Peneliti : Kalo boleh tau apa aja itu
- Narasumber : Dulu pas awal-awal itu kan, kita apply dulu, kita applynya by email, kita by email kirim ke HRnya tax prime, terus setelah itu dari HRnya tax prime ditelpon, lolos berkasnya lolos, terus bisa masuk, bisa langsung tes ke jakarta, pas tes itu, awalnya itu psikotes, psikotes standar lah, abis psikotes ada tes pajak, terus tes soal-soal bahasa inggris gitu kaya toefl, terus setelah itu langsung lolos langsung ke interview, pertama itu interview HR, HR dulu interview, interview HR lolos, langsung ke interview user, interview user itu langsung ke manajernya, setelah itu setelah interview user udah selesai, terus saya 2 hari setelah itu ditelpon dipanggil kalo udah diterima disitu
- Peneliti : Ketika di proses mas rekrutmen itu ada orang lain juga, atau mas aja waktu itu
- Narasumber : Kalo pas tes hari H, aku tes itu Cuma aku doang, gada orang lain
- Peneliti : Berarti proses rekrutmennya teritung cepet juga ya
- Narasumber : Iya teritung cepet, karna kalo untuk seingat saya itu kemaren mereka lagi butuh orang lah, ya pokonya lagi butuh orang aja, lagi dapet rejeki yang banyak, jadi butuh orang banget
- Peneliti : Kalo masnya pernah iseng ga gitu nanya ke HR nya mungkin alasan mas ini diterima karna mas fresh graduate kah ato mungkin memang karna permintaannya lagi tinggi kah atau pernah iseng nanya ga gitu
- Narasumber : Pernah sih dulu iseng nanya pernah, kan kadang kan kita kepo kan, kenapa sih kita bisa diterima, kadang-kadang, karna aku dulu ngerasa pas interview kan jawabnya biasa-biasa aja, ga terlalu itu, terus dia bilang pertama dia lagi butuh orang banyak, terus dicari juga orang yang punya pengalaman, jadi pas selama kuliah itu dia punya pengalaman di organisasi ataupun di proker-proker gitu, dia sering ngadepin gitu, jadi menurut dia kalo orang yang pernah ikut semacam organisasi lah atau ikut proker-proker yang ada lah atau apa, ikut kepanitiaan atau apapun, itu kalo dalam dunia kerja itu, menurut HR nya itu, HR nya respon itu bakal cepet buat adaptasi yang pertama, terus jadi, dia juga komunikasi dan lain-lain itu cepet, gaperlu ngajarin dari awal banget kaya gimana, soalnya dia juga ngebandingin sama orang-orang yang blom pernah ikut kepanitiaan, mereka tuh masih kaget, kagok gitu, misal langsung dunia kerja di cekokin gini-gini, macem-macem gitu, mereka kaget, jadi misal dulu saya pernah ikut organisasi, kepanitiaan, mungkin ada pertimbangan juga dari HR nya, itu kata HR nya ya, tapi gatau lagi kalo ada penilaian lain

- Peneliti : Ok, berarti kan udah 1 tahun ya
- Narasumber : Iya 1 tahun lebih lah
- Peneliti : Selama 1 tahun itu pekerjaan mayoritas yang mas nya udah kerjakan, bagian apa aja ya
- Narasumber : Kan aku di konsultan pajak bagian transfer pricing ya, jadi mayoritas yang saya kerjain ya bikin transfer pricing dokumen, jadi semacam bikin, kan kalo kita misal sebuah perusahaan nih, lapor spt, terus dia ada kewajiban juga sebenarnya kalo dia ada transaksi afiliasi nih sama perusahaan afiliasinya, dia ada transaksi, maksudnya transfer pricing dia ada hubungan gitu
- Peneliti : Ya kerjasama
- Narasumber : Itu kan diwajibkan bikin transfer pricing dokumen juga, ya itu pekerjaan saya ya itu bikin transfer pricing dokumen terkait perusahaan yang memiliki transaksi afiliasi dengan afiliasinya, terus sama pengisian spt juga pernah, tapi kebanyakan ya di transfer pricing dokumen itu, sama itu kalo lagi sidang atau apa-apa gitu, persiapan dokumen dan lain-lain
- Peneliti : Berarti pekerjaan utama mas itu di bagian pembuatan tp doc ya
- Narasumber : Iya, tp doc
- Peneliti : Kalo pengisian spt nya bukan pekerjaan prioritas ya
- Narasumber : Kalo pengisian spt cuman lebih dalam lampiran 3A 3B, jadi tuh kalo spt badan kan ada lampiran-lampirannya kalo 3A 3B itu kan isinya transaksi afiliasinya, jadi kalo ngisi seluruh sptnya ada divisi lain, misal compliance, ngisi sptnya
- Peneliti : Ok, menurut mas, ketika mas mengerjakan tp doc selama bekerja itu, itu apakah ada bekal dari kuliahnya dulu yang pernah mempelajari tp doc, sehingga ketika kerja itu, masnya menjadi lebih mudah gitu, mungkin apakah ketika kuliah dulu blom pernah dipelajari justru tp doc
- Narasumber : Kalo tp doc, selama kuliah blom pernah sama sekali diajarin atau mungkin di mata kuliah pajak inter itu sempet apa ya, semacam tersirat aja sih tp doc itu gimana, blom ada sama sekali yang benar-bener ngejelasin tp doc itu gimana, transfer pricing itu gimana, jadi sama sekali kebanyakan selama saya kerja ini otodidak semua, benar-bener belajar sendiri, tanya senior, tanya manajer, pokonya benar-bener belajar disitu, kalo kuliah bekalnya, kalo dalam mata kuliah perkuliahannya ya, itu dikit, dikit banget, tapi kalo mungkin

saya ngambil yang lain misal dari, misal pernah ikut organisasi atau apa gitu, bagus malah, soalnya cara kita komunikasi dengan klien lah, komunikasi dengan senior kita tuh kepace semua

Peneliti : Berarti bekal dari masa kuliah itu lebih ke organisasi bukan ke pelajaran pajaknya justru

Narasumber : Iya soalnya mungkin gada mata kuliah yang bener-bener ngajarin tentang transfer pricing gitu, cuma dikit banget

Peneliti : Mungkin tadi kan, mas nya bilang lebih ke otodidak ya dan lebih nanya kepada senior atau manajer, itu mungkin bisa sedikit diberi gambaran, proses belajarnya waktu itu seperti apa ketika blom tau sama sekali

Narasumber : Kalo proses belajarnya mungkin pas awal-awalnya, waktu saya pertama kali kerja itu blom langsung dikasih pekerjaan, blom, selama seminggu, itu disuruh baca dulu, tentang peraturann-peraturan yang berlaku, kaya contoh oecd, yang isinya transfer pricing dokumen antara per semua negara yang mengatur semua transfer pricing, terus kemudian pmk 213 itu penerapannya transfer pricing yang ada di indonesia itu gimana, psak 50 sama per 22 itu juga sama, itu kalo misal cara pemeriksaan dari DJP nya untuk transfer pricing itu gimana, jadi disitu semua, sama itu dari mungkin belajar-belajar dari situ semua, terus akhirnya setelah seminggu baru dapet project, nanti disitu juga sama, sebenarnya kalo kita bikin tp doc itu juga sama, misal kaya kita skripsian gitu si sebenarnya, jadi ada bab 1,2,3,4,5 hampir sama, Cuma isinya itu tentang perusahaan yang kita tangenin, pertama pasti proses belajarnya mungkin gimana, pasti awalnya kaget kan, meskipun kita udah baca teori, tapi kalo blom praktek kan masih blom ngerti yang kaya gimana, misal dari senior kita ngasih tugas, coba kerjain bab 2 dulu, yauda kerjain, terus kirim ke senior, terus di revisi, nah dari situ dari revisinya belajar, kalo penulisan harus tuh begini, kalo dalam pengerjaan harusnya tuh begini, jadi disitu kita sambil belajar, revisi sambil belajar, jadi tuh penulisannya harusnya seperti ini, memberi informasi terkait perusahaan tuh begini, sama kalo misal lagi sama manajer, misal kita udah selesai nih sama senior kita, naik kan ke manajer, buat di review, nah itu juga sama, ada revisi, dari situ kita belajarnya dari situ

Peneliti : Berarti proses belajarnya bertahap per bab, kalo pembuatan tp doc itu biasanya dalam 1 minggu atau 1 bulan itu berapa perusahaan biasanya

- Narasumber : Bikin tp doc itu gabisa cuma sebulan atau 1 minggu itu gabisa, kemungkinan kalo buat tp doc itu paling cepet 2 bulan 3 bulan, itu paling cepet, paling lama bisa setahun, itu juga ada beberapa gap juga kan, pertama bisa aja data dari klien masih kurang cukup, terus kemudian dalam pengujiannya, kewajarannya si tp docnya juga transaksi di tp docnya itu juga masih blom nemu yang pas gimana, jadi gabisa kita tiba-tiba, disini kita ga ngejar kuantitas ya, jadi paling cepet 2 3 bulan
- Peneliti : Berarti ketika 1 tp doc dalam 2 bulan misal blom selesai, berarti pekerjaan mas itu aja gitu, maksudnya gada pekerjaan lain gitu
- Narasumber : Kita kalo udah misal udah sebulan 2 bulan disana, di tempat ku kerja di tax prime itu, langsung dapet 1 project itu engga, nanti dapet lagi project, terus-terusan, kita dapet terus project-project juga, kadang-kadang kita juga nangangin, project terkait dispute juga, sidang persidangan itu juga kadang-kadang, misal ada 1 klien nih, lagi ada sidang, atau banding, atau apa, itu kita tanganin, dalam persidangan itu gimana, persiapan dokumen lah, persiapan data-data yang diperlukan untuk menunjukkan, mempertahankan pendapat kita disitu, jadi ga terkait, misal lagi di pending nih, kerjaaaan ku bukan disitu doang, tapi masih ada yang lain juga, kadang-kadang support project yang orang lain juga, misalnya temen-temenin karyawan yang disitu juga yang lain, jadi ga Cuma 1 project itu, misal langsung pending, ga ngapa-ngapain engga
- Peneliti : Kalo di bagian yang sidang berarti, udah ke persidangan ato bagian mempersiapkan berkas aja
- Narasumber : Kalo terkait bagian persidangan tuh, ada bagiannya masing-masing sebenarnya, jadi kalo untuk ikut dalam pengadilan tuh blom pernah saya, saya sendiri blom pernah, itu ada tim-timnya sendiri untuk kesana, jadi lebih ke persiapan dokumen, apa yang diperlukan untuk persidangan itu kaya gimana, pokonya bikinnya itungan dokumennya disiapin aja lah
- Peneliti : Ok, selanjutnya di tax prime itu ada fasilitas pelatihan untuk karyawannya ga
- Narasumber : Kalo pelatihan ada fasilitasnya, tapi ga mesti, jadi ga selalu kapan waktunya, jadi misal bisa aja 2 bulan sekali, 3 bulan sekali, 1 bulan sekali, macem-macem, tergantung tingkat kebutuhan, misal nih, lagi banyak yang karyawannya masuk, yang baru-baru, itu baru tiba-tiba ada pelatihan terkait transfer pricing dokumen itu gimana, penjelasan secara umumnya tuh gimana, tapi juga ada pelatihan kuliah setiap jumat pagi, jadi semacam, dalam 1 tim nih, dalam 1 tim

ada salah satu, gantian nanti buat presentasi terkait misal dia lagi nanganin bisnis perusahaan apa, misal di transfer pricing dokumen dia lagi bagian batu bara, jadi nanti mungkin, pas setiap jumat, dia seminar tentang industri batu bara tuh gimana, apa yang harus kita siapkan lah, buat di data-data buat di transfer pricing dokumen ataupun kadang-kadang kita juga pelatihannya itu terkait kaya intangible property

Peneliti : Intangible property? Kaya gimana tuh

Narasumber : Ya tentang aset berwujud atau aset tidak berwujud tuh gimana, itu kan harus dicantumin juga di transfer pricing dokumen, tapi ga selalu kok praktiknya, jadi kalo mungkin, menurut saya, kalo ada waktu senggang, selama ga peak season, lagi biasa, kliennya lagi ga banyak, sering ada pelatihan

Peneliti : Berarti kalo latihan rutinnya itu setiap hari jumat pagi

Narasumber : Iya jumat pagi, tapi itu juga ga setiap jumat selalu ada, kadang-kadang kalo misal lagi sering ya sering, kalo engga ya engga, tergantung kesibukannya dari manajer sih sebenarnya

Peneliti : Berarti itu kan pelatihan di internal perusahaan, ada fasilitas dari perusahaan dimana karyawannya diberangkatkan pelatihan diluar gitu ga

Narasumber : Sebenarnya kalo berangkat keluar sih, dulu pernah ada wacana gitu, kaya studi ke luar negeri gitu kan, kaya semacam ada studi atau pelatihan, dulu ada wacana gitu, tapi blom teralisasi sampe sekarang

Peneliti : Ok, berarti pelatihan yang masnya pernah jalani baru yang pelatihan di awal aja ya

Narasumber : Iya

Peneliti : Pelatihan internal yang setiap hari jumat itu

Narasumber : Iya

Peneliti : Sama yang, kalo ada kasus gitu misalnya

Narasumber : Dia kadang-kadang gitu di share juga, misal ada kasus gitu, diskusi bareng gitu iya misal dispute apa lagi perusahaan, pelayaran atau apa, dia kadang-kadang kalo ada masalah gitu, misal tentang pajaknya, kadang-kadang di share, jadi buat semacam pertimbangan, gimana nanti kalo kita mengurus perusahaan dibidang pelayaran gitu, pembayaran pajaknya, dia itu kaya gimana, itu kadang-kadang juga pernah

- Peneliti : Kalo dari peraturan pajak yang baru keluar, biasanya suka ada pelatihan juga ga
- Narasumber : Itu juga sering, tapi kebanyakan, kalo peraturan yang bener-bener baru keluar, misal abru keluar nih, kan implementasinya blom terlalu banyak, itu cuman kadang-kadang sekedar di share aja, di grup ato di apa, jadi cuman sekedar, oh ada peraturan baru nih, misal kemaren yang e-commerce, yang masih baru, jadi disana aja, blom dibahas, soalnya blom implementasinya kan masih blom kan, sebenarnya lebih ke sharing aja kalo peraturan-peraturan baru
- Peneliti : Berarti kalo di tax prime ini memang mayoritas itu lebih berlatih sendiri gitu, otodidak gitu
- Narasumber : Iya, adaptasi dengan lingkungan gitu lebih tepatnya
- Peneliti : Kalo dari yang pelatihan hari jumat itu biasanya yang ngelatih itu dari ketuanya langsung atau manajer ato siapa
- Narasumber : Kalo jumat itu kadang malah seringnya lebih gini, misal nih setiap jumat, sela-sela manajer tuh ngasih, misal ngasih materi gitu, ada yang ditanyain nih, ada karyawan yang nanya, pak ini terkait ini gimana sih, yaudah dia yang sharing minggu depannya, jadi kadang-kadang malah yang nanya terkait masalah itu malah yang sharing di minggu depannya, jadi lebih ke karyawan internal semua sih yang sharing, antara manajer, senior, dan juniornya sama semua, jadi gada batasan yang harus sharing itu seniornya engga, manajernya engga, semua sama-sama sharing
- Peneliti : Berarti lebih terbuka lah ya
- Narasumber : Biar lebih belajar sendiri juga sih, engga bergantung sering dari orang lain
- Peneliti : Kalo itu pelatihannya, ato diskusinya ke 2 arah berarti ya, ga 1 arah
- Narasumber : Iya 2 arah, jadi pertama sharing-sharing ppt biasa, setelah itu tanya jawab diskusi gitu
- Peneliti : Kalo masnya sendiri udah pernah jadi sharing gitu
- Narasumber : Pernah
- Peneliti : Di bagian apa kalo waktu itu
- Narasumber : Pernah 3x, tapi yang saya inget Cuma 2x, yang saya inget yang pertama itu terkait perusahaan dibidang pelayaran, dulu kan pas awal-awal masuk kerja, saya dapet transfer pricing dokumen bagian di perusahaan di bagian pelayaran, jadi lebih ngejelasin perusahaan

pelayaran tuh gimana sih, sharing-sharing aja sih, lebih ke dia misal pembayaran pajaknya itu, dia kan misal kalo di pelayaran kan dia final kan, pajaknya final, nah itu lebih sharing gimana gini-gini, terus yang kedua tuh terkait CBCR, CBCR kan country by country report kan tuh pelaporan pajak yang dalam 1 grup yang harus dilaporkan ke, yang harus sharing dalam semua negara itu juga pernah, 1 lagi saya lupa

Peneliti : Ok, misalnya setelah pelatihan ini, suka ada evaluasi gitu ga atau misalnya penilai dari manajer kepada masnya gitu ketika mengisi, apakah kurang apa gitu atau berjalan aja gitu

Narasumber : Kalo evaluasi secara personal gitu mungkin, mungkin kalo pas diskusi gitu engga, gapernah di floor kan, gapernah di sharing, manajernya misal dia mau bilang kurang presentasi gini, gapernah gitu, yauda jalan apa adanya aja, mungkin kalo penilaian terkait kinerja mungkin dia punya penilaian sendiri, dan itu ga di share ke karyawan-karyawannya

Peneliti : Kalau di konsultan lain itu, salah satu contoh fasilitas yang mereka berikan kan, misalnya pembiayaan pelatihan ke seminar DJP atau seminar Ikatan Konsultan Pajak Indonesia, kalo menurut mas fasilitas seperti itu mas butuhkan ga kalo untuk di pekerjaan mas gitu

Narasumber : Kalo buat saya sih itu dibutuhkan sih sebenarnya, hal-hal seperti kaya seminar, terus dibiayain apapun yang buat misal ke seminar itu lah, pendidikan ke luar negeri atau apa, itu kita perlu, soalnya apa ya, itu kan juga buat ilmu kita juga kan, kadang-kadang perspektif kita A, tapi ternyata dari perspektif DJP itu, misal dari seminar konsultanan apa gitu perspektifnya B, yauda gitu kan kan semacam oh tau, yang bagus-bagus nanti diambil perspektif mereka yang B, terus dibandingkan sama perspektif kita, kita gamungkin kan kalo kita Cuma sekedar 1 perspektif doang, terus kita jalan terus, kalo ternyata kita salah terus gimana, jadi sharing ato ikut-ikut seminar gitu penting

Peneliti : Kalo dari pelatihan yang mas pernah ikutin, yang misalnya hari jumat, itu mungkin kelebihan dan kekurangan dari metode pelatihan seperti itu yang diterapkan tax prime itu apa, dari sudut pandang mas

Narasumber : Kalo kelebihan kekurangan ya, kelebihanannya yang pertama mungkin, saya suka kalo ada sharing setiap jumat, itu itungannya kelebihanannya buat nambah wawasan kita gitu kan, jadi kadang-kadang kita gatau, misal kadang-kadang di 1 tim di tax prime juga dibagi, di transfer pricing kan dibagi beberapa tim kan, ada tim A,B,C misal, misal tim A dia nanganin di perusahaan batu bara, tim

B di pelayaran, tim C dia nanganinnya di bagian otomotif ato apa, mungkin kadang-kadang misal saya lagi di tim A ini kan, itungannya belajarnya di bidang pelayaran ato batu bara aja kan, tapi kalo misal dapet sharing dari tim lain juga, kan juga bagus kan, kita jadi tau, misal kita ga nanganin tp doc di bidang otomotif nih, kita juga tau kan, oh ternyata otomotif gini sih, oh ternyata pelayaran gini, kita dapet semua ilmu disitu, mungkin kekurangan, misal kita dapet pemateri dari luar, misal dapet pemateri kita ambil dari eksternal nih, kita dapet materi eksternal terus kadang-kadang, dari eksternal kadang-kadang ga memumpuni buat kita, kadang-kadang apa yang kita tanyakan, kadang-kadang dia jawabnya berbelit-belit, itu mungkin bisa jadi kekurangannya, kadang-kadang pemateri eksternal yang kurang memumpuni, yang ga sesuai dengan jalan kita kadang-kadang itu, merupakan kekurangan yang ada, misal suatu pelatihan ato materi gitu

Peneliti : Kalo pelatih dari eksternal, kalo boleh tau contohnya 1 siapa

Narasumber : Misal dia dari, bukan konsultan pajak tapi, dia dari konsultan lain tapi bukan dalam hal pajak, saya gabisa nyebutin tempatnya dia sih gabisa, tapi dia pemateri di luar konsultan pajak, jadi perspektifnya dia tuh beda, apa yang kita hadapin sama apa yang dia hadapin selama ini tuh beda, jadi mungkin lebih disitu

Peneliti : Selanjutnya selama mas bekerja di tax prime, faktor apa yang sekiranya berpengaruh kepada kinerja mas, entah itu memotivasi mas untuk jadi lebih rajin lagi gitu

Narasumber : Kalo buat motivasi ya

Peneliti : Faktor internal atau eksternal dari tax prime itu sendiri

Narasumber : Faktor internal, yang memotivasi saya itu mungkin karna, apa ya, orang-orangnya itu lebih open minded gitu, jadi buat sekarang itu, jadi misal aku gatau tentang masalah ini, mereka dengan seneng tuh sharing gitu loh, misal sharing ke aku gimana, misal tentang masalah ini, oh ini gimana nih, tanya ke senior, dia tuh open, misal dia sesibuk apapun, dia tetep open gitu, terus dia tetep ngejelasin, jadi saya lebih termotivasi, orang-orangnya lebih sharing gitu, bukan dalam arti, ga sikut-sikutan sama temen gitu, jadi ebenr-bener bangun dari awal sampe nanti ke atas, mungkin disitu sih kalo buat motivasi

Peneliti : Mungkin kalo faktor yang kurang nyaman menurut masnya

Narasumber : Kurang nyaman, jam kerjanya sih

Peneliti : Oh jam kerja

- Narasumber : Jam kerja itu kalo lagi bener-bener waktunya lembur, lagi peak season, lemburnya luar biasa sih, jadi mungkin kadang-kadang, mungkin enak sih kita dapet uang tambahan kalo lembur, tapi kalo setiap hari, setiap saat itu apa ya, gabaik buat kesehatan, mungkin faktornya di capek
- Peneliti : Mungkin setelah 1 tahun masnya bekerja sebagai konsultan pajak, faktor apa dari diri mas yang masih mau mas tingkatkan, apakah dari pengetahuan pajaknya atau mungkin skill komunikasi dengan kliennya
- Narasumber : Kalo yang perlu aku tingkatin lagi mungkin di materi perpajakan sih mungkin, bisa tau apapun, kalo komunikasi dengan klien tuh, kaya udah biasa gitu, yaudahlah, kita udah biasa ngomong sama orang lain misalnya, itu gaperlu di tingkatin lagi, Cuma lebih dijaga omongannya, penataan cara berbicara, tapi kalo buat segi perpajakan tuh sebenarnya, kalo saya sendiri masih kurang sebnernya, saya kadang-kadang, kita kan konsultan pajak nih, kita tuh kalo kata manajer saya sendiri, kita tuh gabisa sekedar ngerjain doang, kita harus bisa ngasih advise juga ke klien kita, misal kita lagi meeting nih, dlama setahun ini saya blom bisa ngasih advise ke klien, mungkin saya udah bisa ngasih advise seperti ini, tapi kalo dibandingkan sama senior ato manajer itu masih jauh banget, jadi mungkin saya juga cari ilmu lagi, misal suatu saat saya bisa ngasih advise ke klien
- Peneliti : Mungkin pertanyaan terakhir, ada pelatihan yang sekiranya mas mau ikutin ga gitu, pelatihan khusus gitu, pelatihan untuk pengembangan diri mas, pelatihan seperti apa yang
- Narasumber : Mungkin yang mau saya ikutin mungkin, ada nih di konsultan lain mereka ngebayarin pelatihan di luar negeri ato seminar terkait transfer pricing, mungkin itu kan juga semacam hal yang wah ato hal yang bagus untuk diikutin, karna kalo kita ikut sampe luar negeri, kita jadi tau perspektif transfer pricing semua negara tuh gimana sih, jadi dalam arti ga transfer pricing di indonesia aja, sebenarnya itu yang sampe sekarang mau saya ikutin, pelatihan seperti itu, jadi kita tau, sudut pandang negara lain, sudut pandang perusahaan lain di luar negeri tuh gimana
- Peneliti : Berarti tujuan mas saat ini, ingin mengembangkan sisi pengetahuan pajaknya, supaya dapat memberikan saran kepada klien
- Narasumber : Ga perpajakan aja sih, tapi transfer pricing juga, misal advise yang saya kasih ke klien ya, itu yang saya inginkan sampe sekarang

- Peneliti : Dan masnya emang mau fokus di transfer pricing gitu
- Narasumber : Kalo dalam waktu ini iya, tpai gatau lagi nanti, setahun kedepan lagi ya gatau lagi lah
- Peneliti : Baik, terima kasih banyak mas atas waktu dan informasinya



Wawancara tanggal 15 Mei 2019

Narasumber : Bapak Yulius

Jabatan : Manajer di KAP X

Peneliti : Untuk soal nomor 7, itu kan pertanyaan tentang apakah anda mengetahui hak dan kewajiban anda sebagai konsultan pajak

Narasumber : Iya

Peneliti : Disini kan om mengatakan bahwa om mengetahui, nah itu mungkin om bisa sedikit memberitahu yang kewajiban apa aja yang om ketahui tentang profesi sebagai konsultan itu

Narasumber : Kalo kewajiban sebagai profesi konsultan itu kan diatur dalam kode etik kami sebagai konsultan

Peneliti : Iya

Narasumber : Luas dan yang pasti secara garis besar adalah memberikan penjelasan sebenar-benarnya sesuai dengan peraturan perpajakan yang berlaku kepada setiap klien kami, itu dia untuk kewajiban dari konsultan pajak, seperti itu

Peneliti : Di peraturan itu kan, kewajiban lainnya selain memberikan konsultasi sesuai dengan peraturan, yaitu kan mengikuti kegiatan pengembangan professional yang diberikan oleh ikpi

Narasumber : Betul

Peneliti : Mungkin sedikit gambaran, perbedaan antara kegiatan pengembangan professional yang diberikan oleh ikpi dengan yang pelatihan di kantor itu seperti apa

Narasumber : Nah kalo di kantor, jelas kita hanya sharing session ataupun latihan yang diberikan oleh internal, jadi konsultan yang lebih senior mengajarkan kepada kita yang lebih junior, di kantor seperti itu, tapi kalo kita mengikuti pelatihan yang ikpi berikan atau seminar ikpi itu lebih luas kadang kala mereka menghadirkan juga regulator dari DJP ataupun misalnya bea cukai, kita gatau tema-tema trainingnya ya, tapi itu ga hanya dari sisi konsultan, begitu itulah yang membedakan, apa pelatihan di kantor kita dan apa pelatihan yang dilakukan oleh ikpi

- Peneliti : Kewajiban selanjutnya itu kan menyampaikan laporan tahunan konsultan, nah itu laporan tahunannya itu apakah berbeda dengan spt 21 yang biasa karyawan berikan atau ada yang berbeda
- Narasumber : Kalo laporan tahunan yang kita berikan itu lebih ke kewajiban kita kepada DJP, saya agak lupa 3 atau 4 tahun yg lalu mungkin ya, mulai diatur oleh DJP bahwa perizinan ikpi keanggotaannya juga harus ada pelaporan tahunan ke DJP, via sikop, nama websitenya mereka, jadi kita laporkan, kita ini memberikan konsultasi kepada siapa aja, kadang kala kita diminta lampirkan surat kuasa kita selama ini mendampingi siapa, seperti itu, itulah yang disebut laporan tahunan yang terkait dengan konsultan pajak
- Peneliti : Berarti bukan laporan pajak kita tapi kegiatan apa aja yang udah
- Narasumber : Ya yang udah diatur oleh DJP, apa aja yang harus dilaporkan oleh seorang konsultan
- Peneliti : Kalo disini om kan memulai pekerjaan itu setelah lulus ya
- Narasumber : Iya
- Peneliti : Berarti belom pernah kerja di konsultan lain ya
- Narasumber : Betul, langsung
- Peneliti : Kalo ntuk tes pengambilan sertifikasi ini, udah sampe yang sertifikasi apa
- Narasumber : Uskp A, saya udah dapatkan
- Peneliti : Oh berarti yang A, kalo yang A ini waktu itu ngambilnya tahun berapa om kira-kira
- Narasumber : 2016
- Peneliti : Selanjutnya pertanyaan nomor 20 itu kan, menurut anda mengapa masih diperlukan pelatihan selama anda bekerja
- Narasumber : Iya
- Peneliti : Nah itu sebenarnya yang ingin saya cari itu, sebenarnya di perkuliahan itu kan kita udah belajar tentang perpajakan, akan tetapi kenapa di kantor itu pelatihan menjadi suatu hal yang masih kita perlukan

Narasumber : Jadi perpajakan itu adalah dunia yang dinamis, suatu pasal dari perpajakan itu mungkin setahun, mungkin 5 tahun, atau mungkin dalam 1 bulan, rentang 1 bulan itu bisa terjadi perubahan, perubahan peraturan, perubahan undang-undang walaupun sampe sekarang undang-undang perpajakan, KUP, PPN, ataupun PPh masih belum, tapi peraturan di bawahnya itu, peraturan menteri keuangan, peraturan pemerintah, itu sifatnya dinamis, dan berubah hampir setiap saat, itulah dia alasan kenapa kami para konsultan pajak masih perlu pelatihan, seperti itu, karena memang sangat dinamis peraturan itu, gamungkin kita tahu peraturan, 1 peraturan, lalu kita berhenti untuk belajar, karena itu akan tertinggal, seperti itu

Peneliti : Disini kan, salah satu hal yang blom om pelajari selama studi kuliah itu kan pemberian konsultasi pajak ya

Narasumber : Betul

Peneliti : Pemberian konsultasi pajak ini maksudnya dalam hal peraturannya atau cara kita berkomunikasi dengan kliennya

Narasumber : Kedua-duanya benar, jadi cara kita berkomunikasi dengan klien itu bagi saya di, dulu saya kuliah di trisakti, itu ga diajarkan oleh dosen, itu 1, dan yang kedua adalah tidak diajarkan juga tata cara memberikan konsultasi yang sebenarnya baik dan boleh diberikan oleh konsultan, seperti apa, itu hanya diberikan, pelatihan itu learning by doing, jadi saat kamu tahun pertama masuk ke kantor konsultan, mungkin tugas kamu bukan memberikan konsultasi, tapi mengerjakan, mengumpulkan data, tapi seiringnya waktu, tahun ketiga tahun keempat, kamu akan berbicara dengan klien, mungkin kamu salah berbicara, kamu belajar dari kesalahan itu, lalu dapat berbicara lebih baik lagi kepada klien, dan mengarahkan klien ke peraturan yang, perpajakan yang benar, dan tepat untuk perusahaan mereka, atau untuk keadaan mereka, seperti itu

Peneliti : Ok, selanjutnya kemaren dari hasil wawancara dengan om arnold itu kan di EY ini ada 2 jenis pelatihan, yang digital dan juga class training ya

Narasumber : Iya

Peneliti : Kalo untuk yang digital training itu, menurut om kelebihan dan kekurangannya apa om

- Narasumber : Digital training, jadi sebenarnya digital training itu adalah suatu kewajiban bagi kami konsultan disini untuk memenuhi jam pelatihan, digital training itu kalo ditanya apa kelebihan dan kekurangannya, kekurangannya digital training kita tidak berhadapan langsung dengan instruktur, itu kekurangannya, tapi kelebihanannya adalah bahan-bahan digital training itu lebih detail karena dia disajikan pdf dan tidak terbatas, biasanya digital training kita itu tidak lagi membahas peraturan perpajakan Indonesia, tapi cross-border, misalnya bahan kali ini digital training dipersiapkan oleh EY Hongkong, maka mungkin kita akan belajar tentang PPh di Hongkong ataupun PPN di Hongkong, border-less, akan kesulitan bagi kami waktu maupun ruang untuk menghadirkan instruktur yang dari EY Hongkong, oleh karena itu dilakukan digital training, tapi ya itu kekurangannya 1 itu, kita gabisa bertatap langsung dengan instruktur
- Peneliti : Kalo untuk yang class training, mungkin kelebihan dan kekurangannya apa
- Narasumber : Nah tentu saja kalo yang class training kelebihanannya adalah instruktur itu nyata, senior saya atau partner saya atau arnold misalnya, arnold memberikan pelatihan tentang, ini loh yus PPN, atau bukan saya aja, class ini terkait PPN, ada perubahan peraturan, kita lihat dengan jelas arnold berinteraksi dengan kita, tapi biasanya memang yang dibahas disitu adalah peraturan perpajakan yang berlaku di Indonesia, karna memang si pemberi atau si instruktur itu adalah ya expertise disini, gitu loh, di local atau di Indonesia, gitu
- Peneliti : Ok, selanjutnya sebelum om diikutkan dalam digital training ataupun class training, apakah ada pengarahan atau mungkin pembekalan tentang apa yang perlu om pelajari dari pelatihan ini dan target apa dari perusahaan yang sebenarnya ingin mereka capai dari mengikuti om dari pelatihan itu, apakah ada pembicaraan seperti itu
- Narasumber : Pasti, baik digital training ataupun class training kami diundang by email, di dalam email itu selain ada ruang dan tertera waktunya dimana, akan diadakan training itu, disana juga selalu diattach bahan trainingnya apa, misalnya contohnya PPN, PPN yang 0% saat ini apa gitu, itu akan pasti tercantum bahan trainingnya disitu dan tentu saja diberitahukan bahwa main goal dari mengikuti training ini apa, satu agar peserta mengetahui bahwa mulai bulan April 2019 ada peraturan terbaru tentang PPN 0% yaitu dalam bidang 1, 2, 3 itu

memang dijelaskan, jadi main goal dari suatu training, baik class training ataupun digital training, pasti ada di dalam email itu

Peneliti : Ok, selanjutnya dari hasil wawancara kemaren juga, om arnold itu mengatakan untuk karyawan baru yang baru masuk itu diberikan pelatihan selama 1 minggu kalo gasalah untuk penyesuaian diri mereka di dunia kerja yang baru itu, seperti pelatihan cara berpakaian atau cara berkomunikasi dengan klien, itu apakah benar

Narasumber : Iya, jadi itu kami sebut new entry training, mereka akan diberi waktu seminggu, seminggu itu tidak diganggu oleh pekerjaan apapun jadi mereka diwajibkan untuk berada di kelas selalu, yang pertama biasanya memang cara berpakaian, kedua juga penjelasan kontrak, maksudnya benefit apa yang akan kami terima dan kewajiban apa yang harus kami berikan kepada perusahaan, lalu dasar-dasar pengetahuan perpajakan, juga diberitahukan di hari kedua, tiga, empat, biasanya dikasih tau dasar-dasarnya, dan sehingga di hari terakhir, biasanya kita dilatih untuk bagaimana cara menyampaikan isu-isu perpajakan kepada klien, itu dia cara kami, seperti itu

Peneliti : Ok, selanjutnya, dengan posisi om yang sekarang manajer, ketika ada kenaikan jabatan, dalam prosesnya itu apakah ada persiapan dari kantor untuk om supaya siap untuk mengambil jabatan yang lebih tinggi gitu, atau langsung diberitahu aja gitu

Narasumber : Untuk jabatan, di kami, diproses dengan PE ya , performance evaluation, jadi bukan semena-mena atau tiba-tiba dikabari anda naik, tapi memang ada proses dari penilaian user, misalnya saya ini direct di bawah arnold, langsung, jadi arnold akan memberitahukan penilaian, eh yulius itu seperti apa sih kerjanya untuk tahun 2019 ini, akan arnold sampaikan kepada partner dan managing partner, jajaran tertinggi di kantor konsultan, penilaian yulius 80 misalnya, nah setelah itu dikomparasi dengan manajer lain yang setara dengan saya, itu namanya peer to peer penilaiannya, maka ada satu hari penilaian atau performance evaluation day itu dimana kita akan di ranking antara peer-to-peer manajer saya dengan manajer yang lain yang mungkin di bawah senior manajer lain, bukan di bawah arnold, itu seperti apa penilaiannya, setelah dikumpulkan di hari itu, ditentukan oleh partner dan managing partner, maka pengumuman penakikan itu biasanya dilakukan di Bulan Oktober setiap tahun, naikkah atau tetapkah, gitu, jadi bukan hanya tiba-tiba, tapi ada proses penilaian sebelumnya

- Peneliti : Berarti dari proses kenaikan jabatan itu yang, maksudnya yang diprosesnya itu adalah pertama itu penilaian, setelah itu pengumuman, setelah pengumuman itu apakah ada proses transisi seperti dari posisi yang lebih bawah abis itu naik ke jabatan yang lebih tinggi itu, apakah ada bekal untuk naik jabatan itu atau kita yang mempelajari sendiri dari proses naik jabatan itu apa aja yang perlu kita tambah gitu misalnya
- Narasumber : Sebenarnya kalo bekal itu, seperti yang sudah saya sampaikan sebelumnya kita di training, itu bekalnya, tapi kalo untuk proses kenaikannya itu kita naik jabatan karena atasan melihat kita sudah cukup, bahwa seorang yulius itu pantas untuk naik, jadi bukan kita naik lalu dibekali, engga, tapi kelihatan dari sosok seorang konsultan ini, si A ini sudah sekian lama di EY kelihatan kinerjanya seperti apa, ok nih, udah pantes nih jadi manajer, ok nih udah pantes jadi senior manajer, seperti itu, tapi kalo itu tidak terikat langsung dengan pembekalan, masalahnya pembekalan itu membentuk kriteria seorang konsultan, iya, tapi apakah kalo pertanyaannya kamu tadi, nanti setelah dia naik, apakah dibekali, iya, dengan training itu, training dan masa kerja dia membentuk seorang konsultan, pantas ga untuk naik
- Peneliti : Ok, selanjutnya salah satu pertanyaan tentang pelatihan apa yang menurut anda paling bermanfaat itu kan tentang sharing session ya
- Narasumber : Iya
- Peneliti : Dalam sharing session ini maksudnya di dalam class training atau dalam keseharian gitu sharing session itu
- Narasumber : Yang membedakan sharing session dengan class training adalah sharing session itu biasanya dilakukan oleh yang berpraktek langsung, maksudnya begini, kalo kita memang diajarkan tentang PPN atau dasar-dasar PPN atau undang-undang PPN maka pembekalan itu hanya terkait peraturan ataupun poin-poin yang diatur dalam undang-undang, kadang kala bahasa saya seperti, ah itu mah bisa dipelajari, beli aja bukunya, beli aja undang-undangnya, nanti kita baca, tapi yang spesial dari sharing session ini adalah orang-orang yang pernah mengalami hal itu, misalnya kita ada litigasi dan proses di pengadilan pajak, lalu narasumber kami ini, kolega kami juga biasanya, contohnya senior manajer, misalnya arnold, arnold bilang, eh dalam proses persidangan saya untuk permasalahan A, B, C ini, ini mah udah pasti hakim akan, hakim akan memutuskan WP kalah, karena cluenya dikasih tau, karna

dasarnya ini, WP gapunya ini, WP tuh hanya punya ini, nah itu, itu sharing session, itu gada di peraturan undang-undang, itu gada, karna itu sangat praktikal, seperti itu, itu adalah pengajaran yang arnold berikan, contohnya itu ya, arnold berikan kepada kita, basenya adalah kenyataan praktek langsung arnold di lapangan, eh saya kena masalah sama pemeriksa, eh saya waktu itu sidangnya kalah, itu di share ke kita, biar kita siap apabila suatu saat memang ada hal seperti itu yang kita hadapi di lapangan, itu sharing session

Peneliti : Kalo untuk jadwalnya itu berarti tidak menentu ya

Narasumber : Betul

Peneliti : Berarti setelah ada kasus aja gitu baru ada sharing session

Narasumber : Betul biasanya kita sharing session sih 2 bulan sekali ya

Peneliti : Oh ok, pertanyaan selanjutnya yaitu tentang faktor apa yang paling berpengaruh terhadap kinerja om dalam masa om bekerja disini, itu jawabannya itu antara lain lingkungan kerja yang kooperatif ya

Narasumber : Iya

Peneliti : Mungkin faktor lain seperti fasilitas kantor ataupun budaya perusahaan disini, menurut om bagaimana, itu apakah udah cukup

Narasumber : Kalo fasilitas kantor menurut saya cukup, karena comparing atau pembandingan kita kan sesama big 4, menurut saya udah cukup, maksudnya ya kalo kurang lebih dikit itu biasa gitu kan, itu kalo fasilitas kantor, nah kalo budaya, ini yang membedakan, kalo kita ngumpul, namanya saya kan punya temen mungkin di PWC atau di big 4 yang lain, kita sering bertukar cerita, gimana sih di kantor lu keadaannya, nah kalo saya berdasarkan cerita temen-temen, saya merasa bahwa di EY sendiri budayanya itu adalah paling baik dibandingkan dengan big 4 yang lainnya, karna kami masih suportif dan kooperatif, antara saya dengan junior ataupun saya ke atas, atasan ke saya, arah panah yang komunikasinya bukan searah tapi 2 arah gitu, itu sih menurut saya, karna kalo di tempat lain mungkin saja sifatnya lebih ke arah mirip company dimana seorang bawahan sebisa mungkin, katakanlah, udahlah jangan bantu atasannya, ya karna itu adalah kesempatan bagi saya untuk naik jabatan, seperti itu gitu kan, padahal itu kalo disini ga perlu untuk naik jabatan, lalu berintrik atau berpolitik untuk posisi, disini engga, itu yang saya merasa budaya disini cukup baik

Peneliti : Ok, pertanyaan terakhir untuk pertanyaan nomer 28 itu kan, bagaimana kinerja rekan di sekitar anda itu kan, om kan mengatakan itu sudah baik

Narasumber : Iya

Peneliti : Mungkin sedikit gambaran tentang baik itu dari budaya juga tadi yang udah om jelaskan, apakah memang mereka semua sudah menerapkan budaya yang seperti itu atau mungkin memang dari awal itu mereka udah dibentuk menjadi seorang karyawan yang bekerja dengan baik itu atau baiknya itu dalam hal yang seperti apa itu

Narasumber : Jadi learning by doing yang tadi awal saya bilang itu ada 2 sebenarnya, moralitas dan pelatihan, maksudnya pelatihan, kadang seorang junior dari fresh graduate dari baru lulus, dia tidak tau apa-apa tentang konsultan pajak, dia tidak tau harus bekerja seperti apa, harus ngomong ke klien seperti apa, dan ke atasan seperti apa, itu kita ajari, itu bisa diajari, itu bisa dilatih, bahasanya seperti ini, orang yang pengetahuan perpajakannya, atau nilai pajaknya di kampus C, itu bisa diajari biar dia bisa mencapai grade B atau bahkan A, di EY, di kami, tapi memang yang sulit adalah membentuk moralitas, di saat seseorang yang punya pemikiran destruktif, yang kalo kita liat, ini anak baru kok diajarin, gamau belajar, dikasih tau yang bener, 3x, 4x ngelakuin tetep salah, nah kalo saya liat, budaya di EY itu adalah senior saya, saya dulu masuk, atas saya langsung arnold, sampe sekarang dan seterusnya gitu ya, arnold itu atau atasan saya akan mengajari saya kalo kaya gini mustinya begini yus, bersikapnya seperti ini yus, nah budaya itu kita jaga sampe sekarang, dan kalo dari proses rekrutmen sendiri, untuk menghindari kita mendapatkan junior atau pun pegawai baru yang sifatnya destruktif, itu kita memang ada masa percobaan, probation 3 bulan, dan 3 bulan itu cukup untuk mengetahui, apakah orang ini atau anak ini punya jiwa yang cocok atau bisa dilatih untuk menjadi seorang konsultan pajak EY, itu menurut saya

Peneliti : Ok, ya jadi itu saja yang perlu saya tanyakan ke om, terima kasih banyak atas waktunya dan informasinya.

Wawancara tanggal 15 Mei 2019

Narasumber : Bapak Maykel

Jabatan : Senior 2 di KAP X

Peneliti : Untuk pertanyaan pertama, Om Maykel asalnya dari mana om

Narasumber : Dari Jakarta

Peneliti : Asal asli

Narasumber : Aslinya dari Medan, Sumatra Utara

Peneliti : Setelah itu, kuliahnya dulu dimana om

Narasumber : Di Universitas Trisakti

Peneliti : Universitas Trisakti, berarti sama kaya Om Yulius, kalo untuk lulusnya dulu tahun berapa om

Narasumber : 2011

Peneliti : Oh 2011

Narasumber : Iya, 2011

Peneliti : Lalu bekerja di EY mulai tahun

Narasumber : 2015 Januari

Peneliti : Untuk pertanyaan selanjutnya, om udah mengambil tes sertifikasi konsultan pajak atau belum

Narasumber : Baru brevet, untuk yang sertifikasinya blom

Peneliti : Oh baru revet, yang sertifikasinya blom, selanjutnya untuk, karna om blom mengambil sertifikasi berarti kan secara kasaran om blom resmi menjadi konsultan pajak

Narasumber : Iya

Peneliti : Di ikpi

Narasumber : Betul

Peneliti : Tapi apakah om mengetahui hak dan kewajiban sebagai konsultan pajak

Narasumber : Untuk menjadi konsultan pajak itu kan perlu sertifikasi dari institusi ikpi ya, lalu ada, itu aja si, soalnya kalo misalkan kita mau melakukan pengajuan, pada saat banding itu kan perlu kuasa hukum, surat untuk kuasa hukum gitu

- Peneliti : Kalo untuk hak dan kewajibannya, berarti yang tadi om sebutkan
- Narasumber : Iya, itu kan salah satunya untuk kita menjadi konsultan ya, syaratnya, tapi kalo untuk hak dan kewajibannya sih, kewajibannya menurut saya, kita harus, setiap ada klien yang ingin menanyakan terkait bisnis tax atau transaction tax, ya kita kewajiban kita yang untuk menjawab, dan untuk hak kita sebenarnya kalo saya blom terjun langsung untuk menjadi konsultannya secara langsung ya, cuma haknya seharusnya itu mendapatkan seminar pengetahuan seperti training sih, gitu kebanyakan yang saya tau disitu
- Peneliti : Eh sebelumnya di Trisakti dulu jurusannya apa om
- Narasumber : Akuntansi
- Peneliti : Oh akuntansi, baik, selanjutnya untuk alasan om memilih untuk bekerja sebagai konsultan pajak itu apa
- Narasumber : Karna pada saat saya setelah lulus kuliah, saya langsung ada dipanggil di pertamina, pertamina itu ada terkait pajak, bagian pajak yang dibuka lowongan, karna sebelumnya saya kan asisten dosen, terus belom ada panggilan, 2 bulan langsung ada panggilan dari senior disana, langsung menjadi bagian tax gitu, jadi setelah saya keluar, saya mencoba untuk di big 4, lalu mendapatkan disini, gitu
- Peneliti : Berarti sebelum di EY, om bekerja di pertamina
- Narasumber : Iya
- Peneliti : Baik untuk pertanyaan selanjutnya, alasan om untuk bekerja, spesifiknya di kota jakarta itu apa
- Narasumber : Deket dengan keluarga
- Peneliti : Oh deket dengan keluarga, rumah om berarti di Jakarta
- Narasumber : Di Jakarta
- Peneliti : Baik untuk pertanyaan selanjutnya, alasan om bekerja di EY, lebih spesifiknya apa itu, bukan saja di kantor konsultan pajak, tetapi lebih spesifiknya itu di EY kenapa
- Narasumber : Saya compare dengan big 4 lain, untuk jam kerja di EY menurut saya lebih baik dibanding big 4 lain menurut saya itu, yang pertama saya dapat, setelah jam kerja disini termasuk secara salary termasuk tinggi dibanding big 4 lain, seperti itu
- Peneliti : Baik untuk pertanyaan selanjutnya, proses om untuk dulu masuk ke dalam EY itu, proses rekrutmennya itu bagaimana, apakah om

- mendaftar dari awal atau mungkin sudah ada kenalan gitu, atau bagaimana
- Narasumber : Pertama dari 2, ada 2 cara, yaitu saya pertama, saya tau disini itu sangat lama prosesnya, bagian HRDnya, bisa hampir 6 bulan prosesnya, jadi saya ada 2, lewat 2 ini, pertama itu lewat website, yang kedua ke lantai 12 bagian mailing room, saya taro lamaran saya gitu jadi, hampir tiap bulan si, soalnya kan HRDnya kan mungkin dari segi ngeliat email gitu setiap hari masuk email 400, jadi kemungkinan chance saya untuk di bagian website susah, jadi saya mailing room tiap bulan, gitu
- Peneliti : Baik, apakah om pernah mencari tau alasan dulu om diterima oleh EY sebagai karyawan itu, pernah mencari tau ga
- Narasumber : Oh mencari tau sih blom pernah, cuma standarnya itu minimal yang pertama bisa akuntansi dan bahasa inggris, minimal itu sih, jadi pada saat pengisian tes merasa bisa ya, kayanya feeling aja diterima gitu, engga ada saya tanya ke bagian HRD
- Peneliti : Baik, selanjutnya om bekerja di konsultan EY berarti udah sekitar 4 tahun, untuk pekerjaan yang om sudah kerjakan selama 4 tahun ini kurang lebih apa aja om
- Narasumber : Pertama, tahun pertama, untuk tahun pertama biasa disini untuk asisten atau namanya staf biasanya kita disuruh review faktur pajak terus lalu kita ambil dokumen, terus lapor spt, itu bagian staf 2 tahun awal, nah lalu pertengahan kita disuruh buat surat tanggapan pemeriksaan, surat tanggapan keberatan, lalu banding, hampir semuanya sama seperti itu sih disini, ada tahap-tahapnya, gamungkin pada saat awal, kita langsung dibuat suruh tanggapan pemeriksaan, engga, ada step-stepnya, gitu
- Peneliti : Baik, selanjutnya, sebelum lanjut, berarti posisi om sekarang apa om
- Narasumber : Senior 2
- Peneliti : Baik, selanjutnya dari selama om bekerja mungkin dulu pas awal-awal masuk kan dari Pertamina dulu, abis itu baru konsultan dan jurusan om juga dulu akuntansi
- Narasumber : Iya
- Peneliti : Mungkin dari perkuliahan dulu bekal apa yang sekiranya bermanfaat untuk om bekerja sebagai konsultan, dulu yang mempermudah om beradaptasi dari kuliah itu ada ga

Narasumber : Disini lebih ke akuntansi dasarnya si, karna ilmu pada saat kuliah, tax atau akuntansi itu hanya dipakai dasarnya doang, sedangkan pada saat kita kuliah kan, kita gadikasih tunjuk, kalo di kampus saya gadikasih tunjuk itu faktur pajak bentuknya kaya gimana, hanya benar-benar dasar kulitnya aja, nah kalo pun dipake pada saat di lapangan pekerjaan si, akuntansi dasar sama jenis pajak itu apa aja si, nah itu aja, kalo teknis gada yang kepake

Peneliti : Berarti bekal utamanya itu tentang dasar-dasar akuntansi ya

Narasumber : Dasar-dasar akuntansi sama pajak

Peneliti : Baik selanjutnya, tadi kan om menjelaskan kalo dari perkuliahan itu kan bekal yang dibawa itu dasar-dasar akuntansi, dan itu kan berarti bermanfaat untuk tes masuk dan juga mungkin di awal-awal gitu

Narasumber : Betul

Peneliti : Selanjutnya cara om beradaptasi ketika sudah masuk di EY, sudah diterima kerja sebagai konsultan itu, cara yang om gunakan untuk beradaptasi disini gimana

Narasumber : Karna pada saat staf itu kita benar-benar diayomi oleh senior kita jadi, ini loh cara kita mereview faktur pajak, terus tolong ambilin dokumen dong kesini, abis itu lapor pajak, nah itu kita ditemani terus oleh senior kita, jadi untuk adaptasi bahkan pengalaman pada saat di kantor pun, pada saat masuk disini itu awal-awal sudah dibimbing oleh senior gitu, jadi untuk adaptasi sendiri sih cepat, gitu

Peneliti : Baik, selanjutnya dari hasil wawancara sebelumnya dengan Om Yulius itu kan dikatakan ketika baru masuk itu statusnya itu sebagai masa percobaan ya selama 3 bulan ya, itu bener ga, dulu om menjalani itu juga ga

Narasumber : Iya 3 bulan, kalo audit 6 bulan

Peneliti : Kalo om berarti di bagian pajak ya

Narasumber : Pajak, 3 bulan

Peneliti : Kalo untuk dari hasil wawancara sebelumnya juga dikatakan ada masa pelatihan untuk karyawan yang baru masuk sekitar 1 minggu itu diantaranya untuk pelatihan cara berpakaian, cara, komunikasi dengan klien, itu apakah benar

Narasumber : Betul

- Peneliti : Baik untuk selanjutnya, dari fasilitas pelatihan di kantor itu yang saya ketahui ada 2 yaitu digital training dan class training, apakah benar itu
- Narasumber : Betul
- Peneliti : Selain 2 itu, apakah ada yang lain lagi ato engga sebenarnya
- Narasumber : Nah disini, dari EY sendiri kan digital training sama yang class training, tapi kalo misalkan sudah mengambil IKPI, itu mendapat fasilitas dibiayai oleh kantor untuk seminar, jadi dibiayai untuk mendapat kelas di luar, seminar di luar, gitu
- Peneliti : Baik, berarti fasilitas, ibaratnya fasilitas ekstranya itu baru didapatkan setelah kita mengikuti tes sertifikasi itu
- Narasumber : Iya
- Peneliti : Baik, kalo menurut om, alasan om masih membutuhkan pelatihan di perusahaan itu apa om
- Narasumber : Karna kan setiap peraturan pajak dan akuntansi itu kan berkembang ya, jadi memang itu diperlukan, pelatihan gitu karena kalo ga berkembang berarti gaperlu ada training
- Peneliti : Baik, berarti pelatihan yang sudah pernah om ikuti itu apakah dua duanya udah pernah om ikuti ato baru salah satu
- Narasumber : Dua duanya, digital sama class
- Peneliti : Oh dua duanya udah pernah diikutin, sebelum om mengikuti pelatihan digital ataupun class training, apakah sebelum mengikuti pelatihan, om diberikan gambaran untuk pelatihan ini seperti apa atau targetnya itu apa
- Narasumber : Engga diberikan, tapi kita cuman dikasih schedule misalkan untuk yang classroom terkait pemeriksaan atau keberatan atau PPh 21, untuk pengajaran classroom itu kita ada schedulanya, jadi cuma gambaran misalkan Hari Rabu ini, training PPh 21, oh PPh 21, hanya sekitar itu aja, terus kalo misalkan yang terkait digital, kita itu di email gitu ada training secara digital terkait misalkan penyuapan atau bribery gitu
- Peneliti : Berarti dalam proses sebelum pelatihan itu cuma diberikan jadwalnya aja gitu
- Narasumber : Jadwal sama apa yang mau dilatih
- Peneliti : Tema pelatihannya gitu

- Narasumber : Iya
- Peneliti : Baik, selanjutnya, setelah melakukan pelatihan itu apakah ilmu yang om dapatkan langsung diterapkan di dunia kerja atau sebagai ilmu tambahan aja
- Narasumber : Yang pasti langsung diterapkan, karna itu kan pada saat kita pelatihan itu kita dikasih terkait teknis apa aja sih yang sedang berkembang sekarang terkait peraturan, atau misalkan teknis pada saat pemeriksaan, jadi kita cerita pengalaman-pengalaman yang udah para manajer training kan
- Peneliti : Baik, kalo untuk proses dari om dulu pertama kali masuk sampai dengan posisi sekarang itu senior 2 itu apakah dari pelatihannya ada perkembangan atau perbedaan dari tingkat bawah sampai tingkat atas atau sebenarnya untuk semua posisi sama aja pelatihannya
- Narasumber : Kalo untuk staf dan senior itu sama, kecuali manajer ke atas, manajer dan partner
- Peneliti : Pelatihannya baru dibedakan gitu
- Narasumber : Iya
- Peneliti : Baik untuk pertanyaan selanjutnya, dalam pelatihan yang sudah om kerjakan, menurut om, om lebih suka dengan digital training atau yang class training
- Narasumber : Kita diwajibkan dua duanya, karna untuk naik ke level selanjutnya itu dibutuhkan training berapa puluh jam, ada persyaratannya begitu
- Peneliti : Baik, tapi maksudnya kalo untuk diri om sendiri lebih menyukai tipe yang 1 arah seperti digital training atau class training
- Narasumber : Class training
- Peneliti : Yang bisa berdiskusi
- Narasumber : Iya, diskusi
- Peneliti : Ok, untuk pertanyaan selanjutnya, selama proses pelatihan seperti class training, itu apakah di luar jam kerja atau, maksudnya apakah pekerjaannya itu ditinggalkan dulu untuk mengikuti class training
- Narasumber : Ditinggalkan dulu, karna di jam kerja
- Peneliti : Berarti diperbolehkan gitu ya, maksudnya emang udah dijadwalkan
- Narasumber : Kecuali misalkan terdesak seperti memang ada meeting dengan klien atau pemeriksa, berarti kami ga mengikuti, jadi sebenarnya

misalkan dalam 1 tahun itu harus mengikuti training sebanyak 80 jam, 1 kali training bisa aja 4 jam, nah dalam 1 tahun itu kalo misalkan kita ikuti ya lebih dari yang harusnya target tadi, jadi walaupun kita bolos karna terkait meeting atau ada pekerjaan yang urgent, itu gapapa sebenarnya karena masih banyak training, tapi tetap saja harus diikuti

Peneliti : Baik, dalam pelatihan yang digital training, dan terutama class training, berarti semuanya dilakukan di dalam lingkungan kantor atau ada yang dilakukan, pernah di ruang, di luar kantor gitu

Narasumber : Semuanya di lingkungan kantor

Peneliti : Baik, untuk pertanyaan selanjutnya, kalo dari pendapat om pribadi, untuk yang digital training itu kelebihan dan kekurangannya apa

Narasumber : Kelebihannya itu dia pertama menschedulekannya itu, misalkan hari rabu, tapi jamnya itu terserah kita, kita mau klik vidio itu dan apa namanya, bahan materinya itu bisa kapan saja tapi di hari itu saja, atau bisa juga dia ada schedule dalam 1 bulan ato 1 minggu, itu kelebihannya, jadi kita ga terganggu jam kerja, jadi bisa kita lakukan saat malam, atau misalkan pada saat pulang kita bawa laptop juga ga masalah gitu kita training, nah kekurangannya itu ya gabisa 2 arah gitu

Peneliti : Baik kalo selanjutnya untuk yang class training menurut pandangan om kelebihan dan kekurangannya apa

Narasumber : Kelebihannya sebaliknya, kita bisa komunikasi 2 arah, lebih banyak pengalaman di share oleh manajer tapi kekurangannya itu dia di jam kerja

Peneliti : Berarti kekurangannya itu kita harus meninggalkan pekerjaan mungkin ya

Narasumber : Iya

Peneliti : Baik untuk pertanyaan selanjutnya, faktor apa dari kantor EY ini yang sekiranya berpengaruh terhadap peningkatan kinerja om selama ini, apakah dari fasilitas kantornya atau hubungan antar karyawan atau apa yang menurut om berpengaruh dalam peningkatan kinerja

Narasumber : Pertama lingkungan ya, kalo lingkungannya ga nyaman kan juga gaenak, kecuali kita ada problem dengan manajer kita, gitu, nah mungkin kita gaakan bisa meningkatkan, karna kalo udah ada slek gitu dengan atasan udah gaenak, pertama itu, terus yang kedua disini

dalam peningkatan karena sering ada training, gitu jadi kita memahami peraturan yang sudah diubah, diamandemen, jadi kita lebih meningkatkan pengetahuan kita dalam segi konsultasi klien dengan kita gitu, jadi kita lebih dulu mengetahui dibanding company yang lain

Peneliti : Baik, selanjutnya kalo menurut pandangan om tentang budaya perusahaan di dalam EY sendiri gimana, apakah sudah membantu om menjadi pribadi yang lebih baik atau menurut om ada yang kurang, budaya kerja atau budaya lingkungan gitu

Narasumber : Disini lingkungannya itu, budaya kerjanya itu ketika kita ingin naik ke dalam level setelahnya itu kita itu seperti sekolah jadi dia pake ranking, untuk mencapai ranking itu kita perlu banyak-banyakan jam kerja kita, makanya kalo ada yang bilang, oh big 4 itu pulang malem, gajuga, kita bisa aja kok gaterima pekerjaan itu, kita bisa aja, tapi cuman untuk ke level itu kita harus banyak-banyakan jam kerja, itu aja sih, jadi ketika kita udah mau, kita pengen naik level nih, oh gua harus banyak-banyakan jam kerja ya, itu dengan banyak-banyakan klien, banyak-banyakan project, nah itu kan udah menjadi kita semakin meningkatkan mutu kita sih

Peneliti : Baik, pertanyaan selanjutnya yaitu tadi kan faktor yang meningkatkan kinerja om, selanjutnya, sebaliknya, faktor yang sekiranya mengurangi motivasi om bekerja di EY, atau mungkin sedikit kurang cocok dengan om itu apa, ada atau engga, apakah pekerjaan yang banyak atau mungkin kadang-kadang kelelahan

Narasumber : Kalo disini tadi yang saya bilang, ketika kita ingin naik ke level selanjutnya, kita harus banyak-banyakan jam kerja kita, nah terus otomatis mutu kita bertambah, pengetahuan kita bertambah, tapi sebaliknya nah disini semakin kita bagus, semakin dipake terus, jadi pada saat kita dipake terus, banyak yang harus dikorbanin, kaya keluarga, terus have fun dengan temen, jadi kekurangannya itu sih, jadi bagus karna disuruh suruh suruh seperti itu

Peneliti : Baik, untuk pertanyaan selanjutnya, menurut pandangan om tentang kinerja rekan rekan di sekitar om apakah mereka sudah menampilkan kinerja yang baik atau ada yang kurang

Narasumber : Mereka semua menampilkan kerja yang baik, tapi kan kadang orang punya prinsip, gua gapapa deh ganaik level selanjutnya, karna gua lebih memilih keluarga, gapapa deh gua ganaik level karna gua pengen ada hobi ini di luar dari kantor, mungkin dengan level ini gua cukup, nah tapi mereka semua sebenarnya menampilkan kinerja yang baik, cuman prioritas aja, seperti itu

- Peneliti : Baik, untuk pertanyaan terakhir, dari diri om sendiri, apakah ada sisi yang menurut om perlu ditingkatkan lagi, dari pengetahuan pajaknya, atau kemampuan komunikasi dengan kliennya atau tentang persidangan, atau tentang apa
- Narasumber : Kalo dari pengalaman saya disini udah cukup sih, dibanding melihat pengalaman teman saya yang di luar gitu, terkait jam kerjanya, terkait lingkungan, disini sih udah cukup baik
- Peneliti : Baiklah itu aja yang perlu saya tanyakan, terima kasih banyak Om Maykel atas waktunya dan informasinya.

