

**DAMPAK PEMBERIAN KOMPENSASI, KOMPETENSI DAN MOTIVASI
KERJA KONSULTAN PAJAK TERHADAP KINERJA (STUDI PADA PT.
“X” MANAGEMENT CONSULTANT SURABAYA)**

Renni Ratnasari
Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Surabaya
Email: renniratnasari.28@gmail.com

Abstract

This study was conducted to determine the impact of the compensation, competence and motivation of tax consultants on employee performance PT. "X" Management Counsultant Surabaya. The study used a qualitative research approach with descriptive analysis. Data collection techniques such as interviews and document analysis. Interviews were conducted in three informants who works as a tax consultant at PT. "X" Management Counsultant Surabaya. Based on the results of the study concluded that with appropriate compensation and a good competence will increase work motivation of tax consultants that will impact on the high performance of a tax consultant, while if the compensation awarded has not been as expected by a tax consultant it will cause a decline in motivation and results in low performance.

Keywords: *Compensation, Competency, Motivation, Performance, Tax Consultants*

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia yang dimiliki oleh sebuah perusahaan menjadi faktor penting dalam menentukan berhasil atau tidaknya suatu usaha sehingga manajemen sumber daya manusia berperan sebagai perlakuan memanusiakan manusia. Sumber daya manusia merupakan manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi yang disebut juga personil, tenaga kerja, pekerja atau karyawan dengan potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya.

Semakin banyak karyawan yang mempunyai kinerja tinggi, maka produktivitas perusahaan secara keseluruhan akan meningkat. Kompensasi dapat dikatakan sebagai tolak ukur seseorang dalam mencapai suatu prestasi sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya. Kompensasi penting bagi karyawan sebagai

individu karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran karya mereka diantara para karyawan itu sendiri, keluarga dan masyarakat (Handoko, 1993:155).

Kesimpulan yang dapat diambil dari pernyataan tersebut, bahwa kompensasi yang diterima seorang karyawan merupakan bentuk penghargaan atas kinerjanya terhadap perusahaan, kompensasi tersebut dinilai dari kompetensi yang dimiliki setiap karyawan. Kompetensi berorientasi pekerjaan adalah kemampuan, perilaku atau ketrampilan yang telah diperlihatkan untuk menimbulkan atau memprediksi kinerja unggul dalam pekerjaan tertentu (Rampersad, 2006:188).

Manajemen perlu memberikan kompensasi yang sesuai dengan kompetensi yang dimiliki oleh karyawan dengan tujuan memotivasi kerja karyawan dalam suatu perusahaan. Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hasil yang spesifik sesuai dengan tujuan individu (Rivai, 2011:837).

Motivasi merupakan keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan tertentu guna mencapai tujuan (Handoko, 1993:252). Sedangkan Widjaja (1986:12) berpendapat bahwa motivasi adalah kekuatan baik dari dalam maupun dari luar yang mendorong seseorang untuk mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya. Dari pernyataan-pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan sikap, nilai-nilai dan keadaan yang mendorong seseorang melakukan suatu kegiatan untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Sudah ada beberapa penelitian terkait sebelumnya yang dilakukan di Indonesia. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Nurcahyani & Adnyani (2016) menyatakan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap

kepuasan kerja karyawan, yang berarti semakin sesuai kompensasi yang diberikan menurut kebutuhan hidupnya, maka kepuasan karyawan akan semakin tinggi pula. Motivasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini berarti, semakin tinggi motivasi karyawan kepada perusahaan maka mendorong karyawan untuk mendapatkan prestasi. Penelitian tersebut didukung oleh Mandasari (2011) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, semakin meningkat motivasi, maka kinerja karyawan juga akan meningkat. Penelitian Untari (2014) menyatakan bahwa naik turunnya kinerja karyawan yang bekerja di perusahaan ditentukan oleh seberapa baik kompetensi atau kemampuan yang dimiliki karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan serta seberapa baik lingkungan mereka dalam melakukan pekerjaan.

Berdasarkan beberapa peneliti sebelumnya dapat disimpulkan bahwa kompensasi, kompetensi dan motivasi kerja memiliki peran penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Sehingga penelitian ini bertujuan menguji faktor kompensasi, kompetensi dan motivasi dengan pendekatan kualitatif untuk mengevaluasi peran dari faktor tersebut dengan menjelaskan secara deskriptif berdasarkan uraian narasumber dari PT. "X" *Management Consultant*.

PT. "X" *Management Consultant* merupakan salah satu perusahaan manajemen konsultan di Surabaya. Terdapat dua jenis pekerjaan yang terdiri dari konsultan sistem informasi manajemen dengan konsultan pajak yang menangani banyak perusahaan besar di Surabaya. Dengan kompetensi pajak atau kompetensi mengenai pengetahuan sistem informasi manajemen, karyawan memiliki kompensasi yang berbeda dengan beban pekerjaan yang berbeda pula. Sehingga

muncul motivasi kerja yang berbeda diantara karyawan untuk meningkatkan atau mempertahankan kinerjanya. Alasan tersebut yang membuat peneliti termotivasi untuk melakukan penelitian terkait pengaruh faktor – faktor tersebut.

Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka permasalahan pokok yang akan dibahas dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana dampak pemberian kompensasi, kompetensi yang dimiliki karyawan dan motivasi kerja terhadap kinerja perusahaan.

Tujuan Penelitian

Tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dampak pemberian kompensasi, kompetensi yang dimiliki karyawan dan motivasi kerja terhadap kinerja perusahaan.

KAJIAN PUSTAKA

Kompensasi

Kompensasi adalah semua balas jasa yang diterima seorang karyawan dari perusahaannya sebagai akibat dari jasa atau tenaga yang telah diberikannya pada perusahaan tersebut (Simamora, 2006:446). Kompensasi dihitung berdasarkan evaluasi pekerjaan, perhitungan kompensasi berdasarkan evaluasi pekerjaan tersebut dimaksudkan untuk mendapatkan pemberian kompensasi yang mendekati kelayakan (*worth*) dan keadilan (*equity*). Kompensasi adalah merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan (Rivai & Sagala, 2014:74).

Mangkunegara (2011:184) membagi kompensasi dalam dua bentuk, yaitu kompensasi intrinsik dan kompensasi eksterisik. Kompensasi intrinsik ini terkait nilai (non materi) yang diterima oleh karyawan karena sebuah tugas yang dilakukan seperti partisipasi dalam pengambilan keputusan, rasa pertanggungjawaban, kesempatan untuk mengembangkan diri, adanya keluasaan karyawan dalam menjalankan tugas, menjadikan pekerjaan lebih menarik dan keanekaragaman tugas yang dikerjakan. Sedangkan kompensasi eksterisik menyangkut imbalan yang diterima dari lingkungan pekerjaan yang terdiri dari kompensasi langsung, kompensasi tidak langsung dan kompensasi nonfinansial. Pemberian kompensasi yang tepat dan efektif dalam organisasi meningkatkan loyalitas karyawan untuk memberikan kinerja yang lebih baik.

Kompetensi

Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu kegiatan, terkadang bersifat khusus atau unik. Wibowo (2008: 86-88) menyatakan bahwa kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas ketrampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Selanjutnya dikatakan bahwa konsep diri adalah sikap, nilai-nilai atau citra diri seseorang dengan memiliki rasa percaya diri, pengetahuan dan ketrampilan yang sesuai.

Kompetensi yang dimaksud dalam Standar Profesi Konsultan Pajak (2009) adalah setiap anggota harus menjalankan praktek profesionalnya sesuai dengan pengetahuan teknis dan Standar Profesi yang berlaku. Setiap anggota dilarang memberikan jasa profesionalnya yang tidak sesuai dengan kompetensi yang diperlukan dalam melaksanakan penugasan sebagaimana dimaksud, kecuali ada

arahan dan bimbingan yang cukup dari anggota lain yang memiliki kompetensi yang sesuai, agar tugas penugasan tersebut dapat dilaksanakan dengan baik.

Motivasi Kerja

Manusia sebagai salah satu komponen dalam suatu organisasi harus memiliki motivasi yang tersimpan motivasi didalam hati atau keinginannya yang dapat memacu untuk meraih apa yang dicita-citakan. Motivasi kerja adalah dorongan, upaya dan keinginan yang ada dalam diri manusia yang mengaktifkan, memberi daya serta mengarahkan perilaku dalam pelaksanaan tugas di lingkungan pekerjaannya. Hakikat dari motivasi kerja adalah dorongan untuk melakukan segala sesuatu yang lebih baik dari yang lainnya dalam melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan (Umar, 2002:274).

Motivasi diartikan serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hasil yang spesifik sesuai dengan tujuan individu (Rivai, 2011:198). Hal tersebut serupa dengan pernyataan Hasibuan (2007:95) bahwa motivasi adalah sebagai pemberi daya gerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upaya untuk mencapai kepuasan.

Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan motivasi kerja timbul dari keinginan seseorang yang terkonsep untuk melakukan kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan, memelihara dan mendorong perilaku seseorang untuk melakukan suatu perbuatan atau tindakan tertentu secara optimal untuk mencapai sasaran organisasi.

Kinerja Organisasi

Pengertian kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang ditetapkan oleh organisasi. Oleh karena itu, jika tanpa tujuan dan target yang ditetapkan dalam pengukuran, maka kinerja pada seseorang atau kinerja organisasi tidak mungkin dapat diketahui bila tidak ada tolok ukur keberhasilan.

Kinerja adalah salah satu ukuran dari perilaku yang aktual di tempat kerja yang bersifat multidimensional, di mana indikator kinerja meliputi kualitas kerja, kuantitas kerja, waktu kerja dan kerja sama dengan rekan kerja (Mathis & Jackson, 2008:189).

Penilaian kinerja harus berhubungan langsung dengan analisis pekerjaan, menentukan output kinerja meliputi: tugas-tugas yang dilaksanakan, kompetensi individu, aktivitas penyeliaan dan tanggung jawab penganggaran bagi pemegang jabatan. Oleh karenanya kinerja seseorang dipertimbangkan sebagai fungsi, kemampuan dan kemauan.

METODE PENELITIAN

Pendekatan Penelitian

Penelitian ini merupakan pendekatan penelitian kualitatif. Menurut Sugiyono (2015:8), menjelaskan bahwa penelitian kualitatif menggunakan metode

yang metode naturalistik karena dilakukan pada kondisi yang alamiah dengan objek penelitian yang berkembang apa adanya. Penelitian ini berusaha menerangkan fenomena sosial tertentu dengan mendeskripsikan atau memberikan gambaran tentang seberapa besar peran dari kompensasi, kompetensi dan motivasi kerja karyawan terhadap kinerja karyawan di perusahaan. Data yang digunakan dalam penelitian ini berupa hasil wawancara yang didapat langsung dari narasumber PT. "X" *Management Consultant* yang berlokasi di Surabaya. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dampak kinerja konsultan apabila dipengaruhi oleh faktor kompensasi manajemen, kompetensi dan motivasi kerja konsultan pajak pada PT. "X" *Management Consultant*.

Sampel Penelitian

Sampling dalam penelitian kualitatif adalah pilihan yang diambil oleh penelitian meliputi aspek apa, dari peristiwa apa, dan siapa yang dijadikan fokus pada suatu saat dan situasi tertentu, karena itu dilakukan secara terus menerus sepanjang penelitian. Menurut Sugiyono (2015:220), dalam penelitian kualitatif teknik sampling yang sering digunakan adalah *purposive sampling* dan *snowball sampling*.

Jadi penentuan sampel dalam penelitian kualitatif dilakukan dengan memilih orang tertentu yang dapat memberikan data yang diperlukan, selanjutnya berdasarkan data yang diperoleh dari sampel sebelumnya itu peneliti dapat menetapkan sampel yang lainnya yang dipertimbangkan akan memberikan data yang lebih lengkap.

Sampel yang dipilih dalam penelitian ini adalah tiga konsultan pajak dari perusahaan konsultan manajemen di Surabaya. Alasan peneliti menggunakan mana

PT “X” dalam judul penelitian, disebabkan perusahaan tempat dilakukannya penelitian tidak berkenan untuk dicantumkan nama sesungguhnya. Sehingga nama perusahaan konsultan manajemen di Surabaya ini diganti dengan nama PT “X”.

Informan dan Pengumpulan Data

Data yang diambil sebagian besar diperoleh dengan teknik pengumpulan data berupa wawancara serta analisis dokumen. Jogyanto (2013:114) menyatakan wawancara, yaitu komunikasi dua arah untuk mendapatkan data dari responden. Wawancara yang dilakukan berupa wawancara personal (*personal interview*) dan wawancara telepon (*telephone interview*). Wawancara personal yaitu wawancara dengan melakukan tatap muka langsung dengan responden. Wawancara telepon, yaitu wawancara yang dilakukan lewat telepon.

Kriteria konsultan pajak yang diwawancarai telah memahami lingkungan perusahaan, kompetensi yang dimiliki serta sistem kerja yang berlaku di perusahaan sehingga dapat diperoleh hasil yang sesuai. Berdasarkan kriteria tersebut, peneliti menentukan satu narasumber utama yaitu Nopia dan kemudian 2 narasumber lainnya untuk melengkapi data atau informasi yang dibutuhkan. Tabel 1 berisi informasi yang lebih detail tentang informan dalam penelitian ini.

Tabel 1. Informan Penelitian

No	Nama Informan	Lama Bekerja di PT "X"	Jabatan /Posisi
1	Nopia Arista	3 Tahun	Konsultan Pajak
2	Neta Avi Y	2 Tahun	Konsultan Pajak
3	Dewi Kusuma	3 Tahun	Konsultan Pajak

Sumber: *Diolah penulis*

Wawancara dilakukan langsung dengan 1 kali tatap muka pada bulan Juni dengan satu karyawan konsultan pajak dan 2 kali dilakukan wawancara telpon

dengan konsultan pajak PT. “X” *Management Consultant* yang berbeda dengan waktu wawancara yang berbeda pula. Dari ketiga narasumber tersebut didapat data yang sesuai dengan apa yang diharapkan oleh peneliti, sehingga kegiatan pengumpulan data bisa dilakukan dengan lancar.

Teknik Analisis Data

Miles dan Huberman dalam Sugiyono (2015:246) menyatakan bahwa terdapat tiga teknik analisis data kualitatif yaitu reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Proses ini berlangsung terus-menerus selama penelitian berlangsung, bahkan sebelum data benar-benar terkumpul.

Reduksi data merupakan salah satu dari teknik analisis data kualitatif. Analisis data yang menggolongkan data dengan cara sedemikian rupa hingga dapat ditarik suatu kesimpulan. Data yang diperoleh dari lapangan langsung ditulis dengan rinci dan sistematis setiap selesai mengumpulkan data. Data-data tersebut perlu direduksi dengan memilih hal-hal pokok yang sesuai dengan fokus penelitian agar mudah untuk menyimpulkannya. Reduksi data dilakukan untuk mempermudah peneliti dalam mencari kembali data yang diperoleh bila diperlukan serta membantu dalam memberikan kode kepada aspek-aspek tertentu.

PEMBAHASAN

Pada bab ini peneliti melakukan pembahasan mengenai evaluasi peran kompensasi yang diperoleh, kompetensi yang dimiliki serta motivasi kerja konsultan pajak junior pada PT “X” *Management Consultant* berdampak pada kinerja perusahaan. Adapun uraian pembahasan berdasarkan latar belakang

masalah dan tinjauan teroris. Dengan pembahasan hasil wawancara akan membantu menjawab permasalahan yang ada pada identifikasi masalah.

Kompensasi yang diberikan sangat penting bagi karyawan maupun perusahaan, karena kompensasi tersebut merupakan salah satu apresiasi terhadap kontribusi dan loyalitas yang diberikan karyawan kepada perusahaan. Kompetensi yang dimiliki seorang konsultan pajak merupakan sumber penghasilan bagi perusahaan, karena khusus untuk perusahaan jasa profesi sangat dibutuhkan karyawan yang memiliki kompetensi yang sesuai dan baik. Sedangkan motivasi kerja ini merupakan alasan seorang konsultan pajak melakukan pekerjaannya.

Hasil dari wawancara kepada konsultan pajak diketahui bahwa kompensasi, kompetensi serta motivasi kerja merupakan hal yang sangat dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Namun ada beberapa dampak yang diketahui dari masing – masing peran kompensasi, kompetensi dan motivasi kerja konsultan pajak PT “X” *Management Consultant* tersebut.

Penghargaan suatu Kinerja: Ketidakpuasan dalam Menerima Kompensasi

Dalam melakukan pekerjaan, karyawan selalu menginginkan adanya kompensasi yang sesuai dengan pekerjaannya. Karyawan pada umumnya hanya mengetahui bahwa kompensasi adalah gaji, sementara definisi-definisi kompensasi bukan sekedar hal tersebut. Definisi kompensasi yang diungkapkan Dewi sebagai berikut:

“Kompensasi merupakan balas jasa perusahaan karena kita (karyawan) telah melakukan pekerjaan dengan baik dan tepat waktu sesuai kehendak perusahaan.”

Dewi menjelaskan bahwa kompensasi yang beliau terima merupakan balas jasa atas apa yang telah dikerjakan. Kompensasi yang dimaksud oleh saudari Dewi

adalah gaji pokok yang diterima atas jasa konsultasi yang dilakukan. Sedangkan menurut pendapat Nopia sebagai berikut:

“Secara umum kompensasi yang saya dapat adalah gaji atas pekerjaan saya ditambah dengan bonus apabila mengerjakan laporan selalu sesuai target.”

Menurut Nopia, perusahaan bukan hanya memberikan kompensasi berupa gaji tetapi ditambah dengan bonus apabila mengerjakan tugas sesuai dengan target yang telah ditentukan. Didukung dengan pernyataan Neta bahwa:

“Kompensasi menurut saya ya gaji, hanya saja perusahaan juga memberikan bonus. Bonus yang diterima oleh karyawan ini selalu diberikan setiap tahun dan apabila karyawan mampu mengeluarkan sebuah laporan akan diberikan bonus oleh perusahaan”

Berdasarkan pernyataan dari sisi karyawan dapat disimpulkan bahwa kompensasi yang dimaksud adalah gaji yang diterima dari perusahaan. Kompensasi yang diberikan PT “X” *Management Counsultant* berupa gaji dan bonus kepada karyawan apabila karyawan melakukan pekerjaan dengan baik, tepat waktu dan mengerjakan laporan sesuai dengan target yang telah ditentukan. Selain balas jasa yang diberikan kepada karyawan berupa gaji atau bonus, perusahaan memberikan kompensasi lain berupa tunjangan. Seperti yang disampaikan oleh Nopia:

“Kompensasi yang diterima selain gaji yaitu berupa tunjangan kesehatan dan tunjangan makan.”

Menurut Nopia, tunjangan yang beliau terima dari perusahaan merupakan tunjangan kesehatan dan tunjangan makan. Selain tunjangan yang telah disebutkan, Dewi menjelaskan tunjangan lain yang diterimanya:

“Karyawan yang telah melakukan pekerjaannya sesuai dengan *deadline* akan mendapatkan kompensasi berupa tunjangan tunai secara persentase dari *fee* OP yang telah diselesaikan.”

Pernyataan Nopia dan Dewi memberikan gambaran bahwa PT “X” *Management Consultant* memberikan tunjangan berupa tunjangan kesehatan,

tunjangan makan, dan tunjangan tunai kepada karyawannya. PT “X” *Management Consultant* juga memberikan fasilitas untuk menunjang pekerjaan karyawannya.

Nopia menyebutkan bahwa:

“Kompensasi itu bukan cuma gaji yang saya terima tetapi fasilitas yang saya dapat dari perusahaan.”

Menurut Nopia, fasilitas yang didapat dari perusahaan juga merupakan kompensasi yang diterima. Fasilitas ini lebih seperti fasilitas kantor berupa komputer, peralatan tulis dan juga alat hitung yang sering digunakan. Sedangkan tambahan mengenai kompensasi lainnya yang diungkapkan Neta sebagai berikut:

“Kompensasi adalah bagaimana perusahaan dapat memberikan keleluasaan kepada karyawannya. ... Jadi intinya karyawan diberikan hak untuk mengembangkan diri. Fasilitas yang dimaksud seperti hak karyawan untuk libur di hari Sabtu dan fasilitas transportasi untuk dinas luar kantor.”

Fasilitas tersebut diberikan kepada karyawan yang sudah bekerja lebih dari satu tahun dan untuk karyawan yang baru bekerja kurang dari satu tahun belum diberikan fasilitas karena masih dalam masa kerja kontrak. Selain fasilitas yang disebutkan, Dewi menambahkan bahwa ada fasilitas berupa liburan untuk jabatan Senior 2 keatas. Kesimpulan dari pernyataan tersebut adalah PT “X” *Management Counsultant* memberikan fasilitas untuk menunjang pekerjaan karyawan berupa peralatan kantor, libur pada hari Sabtu dan Minggu, fasilitas transportasi dan fasilitas liburan untuk jabatan tertentu. Berdasarkan pernyataan narasumber diketahui bahwa PT “X” *Management Counsultant* memberikan kompensasi intrisik dan ekstrisik kepada karayawan.

Kompensasi yang diberikan PT “X” *Management Counsultant* secara keseluruhan terdiri dari gaji pokok, bonus, tunjangan dan fasilitas perusahaan. Namun konsultan pajak junior mengaku belum puas dengan gaji yang didapat

karena ada ketidaksesuaian antara gaji yang diterima dengan beban pekerjaan yang dihadapi. Sedangkan konsultan lain merasa sudah puas dengan kompensasi yang diterima, asalkan karyawan tidak mendapatkan tekanan dalam pekerjaannya.

Nopia mengatakan dalam satu tahun konsultan pajak dapat mengangani tiga sampai lima perusahaan, sering ditemui klien yang berbeda dimana ada klien yang menurut mereka “sudah pintar” artinya telah melakukan pembukuan dengan baik dan ada klien yang “kurang pintar” artinya tidak melakukan pembukuan dengan benar. Hal tersebut membuat beban kerja konsultan pajak menjadi lebih berat dibandingkan menghadapi klien yang sudah pintar, walaupun dari segi gaji yang diterima sama saja.

Adanya karyawan yang tepat waktu dalam melakukan pekerjaannya juga tidak diapresiasi dengan adanya penghargaan dari perusahaan atau kenaikan gaji, karyawan mengaku bahwa gaji yang diterima tetap sama apabila karyawan bekerja dengan tepat waktu ataupun tidak. Gaji tersebut diterima setiap akhir tanggal setiap bulan dan selalu diberikan tepat waktu.

Mengenai gaji, Neta mengatakan bahwa setiap karyawan wajib merahasiakan terkait gaji yang diterima. Namun ada perbedaan jumlah gaji yang dikemukakan oleh konsultan pajak junior dikarenakan adanya perbedaan kompetensi atau kemampuan yang dimiliki karyawan. Karyawan juga tidak mengetahui bagaimana perbedaan jumlah gaji tersebut bisa diberikan kepada karyawan. Sehingga karyawan hanya bisa menduga bahwa konsultan yang gajinya lebih tinggi karena dia bekerja lebih baik dibandingkan dengan rekannya yang lain

sehingga menimbulkan motivasi bagi karyawan lain untuk tetap bekerja lebih baik dan tepat waktu.

Kompensasi yang diterima selain gaji yaitu berupa tunjangan kesehatan dan tunjangan makan. Kompensasi tersebut masih dirasa kurang karena karyawan juga membutuhkan tunjangan penampilan, dimana karyawan dituntut untuk berpenampilan baik dalam melakukan pekerjaan.

Kompetensi Konsultan Pajak yang Baik Merupakan Modal dalam Bekerja

Pada umumnya konsultan harus memiliki kemampuan dalam memberikan solusi terhadap masalah yang dihadapi oleh klien. Sehingga kompetensi yang dimiliki konsultan untuk melakukan suatu pekerjaan harus dilandasi ketrampilan dan ilmu pengetahuan yang didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaannya. Berdasarkan pernyataan Dewi, menyebutkan bahwa:

“Sebagai konsultan itu harus dapat bekerja dibawah tekanan *deadline*, harus bisa tegas menghadapi klien yang rewel, harus cekatan mengatasi masalah klien dan *update* peraturan (perpajakan dan akuntansi) terbaru.”

Menurut Dewi, kompetensi konsultan pajak PT “X” *Management Consultant* adalah dapat bekerja dibawah tekanan *deadline*, memiliki sikap tegas, cekatan dalam mengatasi masalah dan memiliki kemauan untuk selalu memperbarui pengetahuannya terkait dengan pekerjaan. Hal tersebut didukung pernyataan Neta sebagai berikut:

“Kami (karyawan) harus menguasai pengetahuan mengenai perpajakan, apalagi pajak selalu dengan peraturan yang baru – baru jadi bagaimana kita harus mengetahui peraturan terbaru tersebut seperti apa dan harus menguasainya.”

Menguasai ilmu pengetahuan sesuai dengan bidang yang digeluti memang sangat penting, khususnya untuk ilmu perpajakan dan akuntansi yang sering kali

mengalami perubahan dan pengembangan hampir setiap tahunnya. Konsultan junior PT “X” *Management Counsultan* juga tidak perlu selalu diingatkan oleh seniornya mengenai peraturan terbaru, tetapi karyawan junior juga harus tahu apabila ada peraturan baru. Karyawan harus selalu meng-*update* pengetahuannya sendiri. Sedangkan menurut Nopia, yaitu:

“Kompetensi pajak dasar dan akuntansi, itu wajib dimiliki konsultan pajak. Selain itu tentu saja *soft skill* seperti komunikasi yang baik sangat diperlukan.”

Nopia menegaskan bahwa selain pengetahuan mengenai pajak dasar dan akuntansi, konsultan pajak juga harus memiliki *soft skill* dalam berkomunikasi dengan klien. Hal tersebut sangat penting untuk memperlancar pekerjaan konsultan pajak karena banyak kendala sering dihadapi konsultan akibat komunikasi dengan klien yang kurang baik.

Dari hasil wawancara diketahui konsultan pajak junior di PT “X” *Management Consultant* harus memiliki kompetensi pajak dasar dan juga akuntansi serta kemampuan *soft skill* komunikasi yang bagus. Konsultan pajak junior juga dituntut untuk dapat memperbarui pengetahuannya mengenai peraturan – peraturan pajak yang selalu baru setiap tahunnya. Konsultan pajak junior tidak mendapatkan arahan dari atasannya untuk selalu memperbarui pengetahuannya, hal itu sudah menjadi inisiatif konsultan tersebut untuk dapat mengetahui dan menguasai pengetahuan tersebut.

Kompetensi karyawan juga dinilai dari hasil pekerjaan yang dilakukan. Karyawan mengatur sendiri target kegiatan yang dilakukan agar dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. Nopia menerangkan bahwa hasil pekerjaan

yang dilakukan oleh konsultan pajak junior akan dinilai oleh konsultan pajak senior kesesuaiannya.

Berdasarkan informasi ketiga karyawan tersebut, tugas seorang konsultan pajak adalah mengecek dokumen perusahaan seperti akun-akun perusahaan serta transaksi yang dilakukan telah sesuai atau tidak dengan laporan keuangan klien, kemudian perpajakan klien tiap bulan mulai dari penghasilan klien serta pajak-pajak yang lain apakah telah sesuai perhitungan jumlah pajaknya atau tidak. Intinya segala hal yang berhubungan dengan perpajakan tersebut dicek, kemudian pelaporan dan penyetoran pajak klien sudah sesuai atau belum.

Menurut Nopia, konsultan pajak junior mendapatkan arahan dan dibimbing oleh konsultan pajak senior dalam pelaksanaan tugasnya. Karyawan mengetahui mekanisme kerja serta susunan struktur organisasi perusahaan. Tugas yang diemban dapat menjadi pengembangan karir, untuk konsultan pajak junior yang dapat *handle* klien terus menerus akan ditawarkan oleh supervisor untuk menjadi konsultan pajak senior. Menjadi konsultan pajak senior harus melalui tes lisan dan tes tulis terlebih dahulu kepada manajer dengan jadwal presentasi maupun tes yang ditentukan oleh konsultan pajak junior yang dipromosikan.

Motivasi Kerja Menurun Akibat Ketidakpuasan Kompensasi

Melakukan suatu tindakan dalam hidup, diperlukan alasan yang tepat untuk dapat dijadikan acuan tindakan tersebut dilakukan. Karyawan juga memerlukan alasan yang memotivasi dirinya untuk selalu melakukan pekerjaannya dengan baik untuk mencapai tujuan perusahaan. Konsultan pajak pada PT “X” *Management Counsultan* juga memiliki motivasinya masing-masing. Berdasarkan pernyataan Dewi, bahwa:

“Motivasi saya bekerja adalah gaji yang saya terima.”

Menurut Dewi, gaji yang diterima merupakan motivasinya untuk terus bekerja. Sedangkan saudari Neta, menyatakan bahwa:

“Motivasi saya ingin memperdalam ilmu akuntansi. Misalkan saya hanya bekerja sebagai akuntan saja, saya di perusahaan hanya tahu permasalahan perpajakan di perusahaan saya saja sementara jika seorang konsultan, saya jadi tahu perbedaan dari laporan perusahaan A atau B.”

Neta memiliki motivasi untuk memperoleh ilmu pengetahuan akuntansi yang cukup dengan bekal pengalaman yang dilakukan dalam pekerjaannya.

Berbeda dengan Nopia yang menyebutkan bahwa:

“Selain alasan gaji, lingkungan kerja menjadi alasan saya nyaman bekerja seperti teman-teman kerja saya yang solidaritasnya tinggi, kegiatan selain pekerjaan yang menyenangkan yang saya sering lakukan bersama-sama teman di kantor.”

Kesimpulan atas tanggapan ketiga karyawan bahwa dalam perusahaan gaji merupakan motivasi utama konsultan pajak dalam melakukan pekerjaannya. Sehingga diketahui bahwa apabila kompensasi berupa gaji yang diterima belum sesuai akan menyebabkan turunnya motivasi kerja. Selain gaji yang menjadi penyemangat kerja ternyata ada faktor lain yang memotivasi karyawan seperti terdapat lingkungan kerja yang baik dan solidaritas antar karyawan. Konsultan pajak junior juga mengatakan bahwa salah satu motivasinya ingin memperdalam ilmu akuntansi. Hal tersebut yang membuat karyawan merasa bersemangat untuk pergi ke perusahaan dan melaksanakan pekerjaannya dengan baik.

Kinerja yang *Stucknan*: Kompensasi Tidak Sesuai tetapi Kompetensi yang Baik Menyebabkan Motivasi Kerja Menurun

Kinerja konsultan pajak PT “X” *Management Consultant* ditentukan berdasarkan *deadline* dalam menyelesaikan pekerjaannya. Pada PT “X”

Management Consultant, beberapa karyawan selalu menyelesaikan tugas tepat waktu dan beberapa lainnya tidak menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.

Berdasarkan pernyataan Dewi, bahwa:

“Saya harus mampu (berkerja sesuai *deadline*) karena apabila pekerjaan tidak selesai sesuai *deadline* akan ada denda yang harus dibayar karyawan atas keterlambatan tersebut. Kadang saya meleset dari target, tetapi saya lebih sering mengerjakan pekerjaan tepat waktu.”

PT “X” *Management Consultant* mengukur kinerja karyawan berdasarkan seberapa kemampuan karyawan itu melakukan pekerjaannya. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan Neta, bahwa:

“Untuk target pekerjaan di perusahaanku itu karyawan menentukan targetnya (*deadline* pekerjaan) sendiri. Misal klien bisanya selesai tanggal berapa (tanggal penyelesaian laporan pajak), jadi kita harus bisa memperkirakan waktunya sendiri, selanjutnya baru kita dapat mengajukan tanggal tersebut kepada senior. Untuk mengerjakan tugas, saya mengerjakan tepat waktu dan sudah sesuai dengan target, karena misalkan tidak sesuai dengan *deadline* akan dikenakan denda jadi sebisa mungkin harus menyelesaikan tugas sebelum *deadline* tersebut.”

Menurut Neta, konsultan pajak menentukan target pekerjaannya sendiri karena konsultan pajak sendiri yang secara langsung tahu bagaimana keadaan lapangan dari klien itu seperti apa. Keterlambatan *deadline* akan dikenakan denda kepada karyawan, karyawan mengaku bahwa keterlambatan *deadline* sebagian besar dipengaruhi klien seperti apa yang sedang tangani. Pernyataan tersebut didukung dengan pernyataan Nopia, yaitu:

“Sudah ada *deadline* bagi karyawan, jadi setiap awal pembukuan itu kita sudah membuat *deadline* dan yang membuat adalah konsultan junior itu sendiri. Saya selama ini sudah melakukannya tepat waktu. Jadi beberapa karyawan telah melakukan sesuai target namun ada beberapa karyawan juga yang belum.”

Nopia menjelaskan bahwa *deadline* yang dibuat itu tentukan oleh konsultan junior. Kemudian konsultan junior akan mengajukan kepada perusahaan dan nanti

akan dilihat oleh senior dan supervisornya, apakah sudah sesuai atau belum. Karyawan tersebut juga mengatur sendiri target kegiatan yang dilakukan agar dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. Hasil pekerjaan yang dilakukan oleh konsultan pajak junior akan dinilai oleh konsultan pajak senior kesesuaiannya.

Deadline atau target yang dimaksud merupakan selesainya pengecekan laporan keuangan dari klien sesuai dengan *deadline* yang ditentukan. Indikasi adanya pekerjaan tidak tepat waktu sebagian besar terjadi akibat kesalahan dari klien sendiri, klien memberikan laporan keuangan kepada konsultan itu terlambat jadi secara otomatis kegiatan pengecekan laporan keuangan tersebut terlambat dari *deadline* yang telah ditentukan.

Hampir semua konsultan pajak telah melakukan pekerjaan sesuai dengan perintah atasan dan telah menyelesaikan tugasnya tepat waktu. Kendala yang sering ditemui oleh konsultan pajak adalah mengenai klien, adanya peraturan – peraturan perpajakan yang baru serta bagaimana karyawan dapat membuat pekerjaannya dilakukan dengan baik di dalam perusahaan. Berdasarkan pernyataan Dewi, bahwa:

“Kesulitannya (kendala pekerjaan) saat ada klien yang rewel susah diatur dan merasa selalu benar karena dia lebih tua dari kita (karyawan), seringnya pergantian karyawan mengakibatkan pengerjaan *jobdisk* pindah-pindah tangan sehingga apabila ada pemeriksaan tahun lama yang dulunya bukan kita yang mengerjakan kita harus merabah, mencari angka tersebut didapat dari mana.”

Kendala yang sering dihadapi Dewi adalah klien yang ditangani, klien tersebut menyebabkan perubahan *jobdisk* perkerjaan Dewi. Hal serupa juga diungkapkan oleh Neta, yaitu:

“Kesulitan yang sering ditemui adalah kesulitan yang berhubungan dengan klien, kemudian mengenai peraturan – peraturan pajak terbaru, dan tuntutan untuk membuat perusahaan semakin lebih baik yang biasanya menjadi kesulitan karyawan.”

Neta menjelaskan kendala yang ditemui adalah klien, perubahan peraturan perpajakan dan akuntansi serta tuntutan pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan.

Pernyataan tersebut didukung dengan pernyataan Nopia, bahwa:

“Kendala yang sering dihadapi oleh konsultan pajak antara lain komunikasi kepada klien, konsultan pajak selalu mendapat konfirmasi dari Kantor Pelayanan Pajak. Kendala lainnya itu memperoleh data perusahaan yang sebelumnya dipegang oleh konsultan pajak lain.”

Selain Dewi dan Neta, Nopia juga menyatakan kendalanya terkait dengan klien. Namun Nopia juga mengalami kendala dari Kantor Pelayanan pajak. Kantor Pelayanan Pajak sering meminta data yang sulit kepada konsultan pajak terkait masalah klien yang dipegang seperti data penjualan, data pembelian dan data transaksi lainnya untuk menyesuaikan dengan pajak yang dibebankan kepada klien. Kendala perolehan data dari konsultan pajak lain ini maksudnya apabila pada tahun pertama klien X dipegang oleh konsultan pajak A namun konsultan pajak pada periode selanjutnya keluar dari perusahaan dan kemudian klien X tadi dipegang oleh konsultan yang baru. Konsultan baru ini sering merasa kesulitan memperoleh data karena data tersebut terbawa atau hilang bersama konsultan A.

Apabila terjadi suatu kendala atau masalah yang dihadapi oleh konsultan, konsultan akan menyelesaikan sendiri masalah apabila masih mampu untuk diselesaikan sendiri dan untuk yang lebih rumit, konsultan akan mengkomunikasikannya dengan pihak atasan. Nopia mengatakan apabila konsultan pajak junior menemukan suatu masalah dalam pekerjaannya, masalah tersebut akan dibantu oleh konsultan senior untuk menyelesaikannya dan apabila senior tidak dapat menyelesaikan juga, maka bagian supervisor yang akan mengambil alih dan jika hal itu masih belum bisa diselesaikan akan diambil alih oleh pimpinan perusahaan.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, para karyawan sebagian besar telah melakukan pekerjaan sesuai dengan *deadline* yang ditentukan, aspek-aspek seperti solidaritas rekan kerja, kualitas kerja serta lingkungan pekerjaan sendiri juga menjadi hal yang mempengaruhi kinerja karyawan di suatu perusahaan.

Dampak Kompensasi, Kompetensi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Konsultan Pajak

Kompensasi pada *PT "X" Management Counsultant* yang diterima karyawan berupa gaji, bonus, tunjangan dan fasilitas perusahaan. Secara keseluruhan gaji merupakan tolak ukur dari kompensasi yang mereka terima. Namun dari sisi karyawan, kompensasi tersebut masih belum sesuai dengan beban pekerjaan yang mereka kerjakan. Hal tersebut menyebabkan para konsultan berpendapat bahwa apabila mereka mengerjakan pekerjaan lebih baik atau tidak, maka tidak akan ada pengaruhnya terhadap gaji yang mereka terima. Artinya bahwa kompensasi yang sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan karyawan dapat meningkatkan kinerja mereka dengan menyelesaikan tugas sesuai dengan target atau *deadline* menjadi lebih baik, sebaliknya apabila kompensasi tidak sesuai akan menyebabkan karyawan bekerja kurang baik maka kinerja perusahaan turun.

Kompensasi diberikan kepada karyawan apabila telah melakukan pekerjaan berbekal kompetensi yang dimiliki. Kompetensi yang harus dimiliki konsultan pajak *PT "X" Management Counsultant* adalah kemampuan *hard skill* dan *soft skill*. Kemampuan *hard skill* karyawan yang harus dimiliki adalah mampu bekerja dibawah tekanan *deadline* dan menguasai ilmu pengetahuan perpajakan dan akuntansi secara keseluruhan. Sedangkan kemampuan *soft skill* yang harus dimiliki seperti sikap tegas, cekatan dalam menyelesaikan masalah dan memiliki

kemampuan komunikasi yang baik. Para konsultan pajak yang memiliki kompetensi baik dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam melakukan tugasnya.

Apabila kompensasi diberikan sesuai dengan kompetensi yang dimiliki maka tumbuh motivasi kerja karyawan di perusahaan. Motivasi yang dimiliki para konsultan pajak sangat beragam, seperti gaji yang diterima, pengalaman kerja dan lingkungan kerja yang nyaman. Apabila konsultan pajak pada PT “X” *Management Consultant* memiliki motivasi dari diri sendiri untuk dapat lebih baik dari rekannya sebagai proses pengembangan diri dan karir, maka hal tersebut menyebabkan kinerja karyawan akan selalu baik dalam menyelesaikan target yang ditentukan. Sehingga perlu adanya keseimbangan antara kompensasi, kompetensi dan motivasi kerja yang harus dimiliki konsultan pajak agar dihasilkan kinerja yang baik pula.

SIMPULAN

PT “X” *Management Consultant* merupakan perusahaan jasa konsultasi manajemen, terdiri dari konsultan pajak dan konsultan sistem informasi manajemen. Tiga informan menjelaskan bahwa kinerja konsultan pajak junior telah sesuai dengan yang diharapkan, namun dari kompensasi yang diterima karyawan masih belum cukup dibandingkan beban kerja yang mereka miliki. Untuk kompetensi yang dimiliki oleh konsultan pajak merupakan hal yang penting dalam menunjang pekerjaannya. Perlu adanya pelatihan yang diberikan perusahaan kepada karyawan agar dapat mengatasi kendala dalam berkomunikasi langsung kepada klien. Dengan kompetensi yang sesuai namun kompensasi yang belum cukup dapat menyebabkan tidak adanya motivasi dari karyawan untuk meningkatkan kinerjanya.

Berdasarkan hasil pembahasan dapat disimpulkan bahwa dengan kompensasi yang sesuai dan kompetensi yang baik akan meningkatkan motivasi kerja konsultan pajak yang nantinya berdampak pada tingginya kinerja konsultan pajak, sedangkan apabila kompensasi yang diberikan belum sesuai dengan yang diharapkan oleh konsultan pajak maka akan menyebabkan turunnya motivasi dan berujung pada rendahnya kinerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Handoko, H. 1993. *Penilaian Kinerja*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Hasibuan, M. S. P. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- IKPI, & Komisi Kode Etik. 2009. *AD ART Kode Etik Ikatan Konsultan Pajak Indonesia*. Batam: Komisi Kode Etik.
- Jogiyanto. 2013. *Metodologi Penelitian Bisnis* (6th ed.). Yogyakarta: BPFE.
- Mandasari, W. 2011. Upaya Peningkatan Kinerja Karyawan Operasional Melalui Motivasi Kerja, Disiplin kerja dan Lingkungan Kerja. *Jurnal Manajemen UDINUS*.
- Mangkunegara, A. A. A. P. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (10th ed.). Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia* (10th ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Nurchayani, N. M., & Adnyani, I. G. A. D. 2016. Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kinerja karyawan dengan kepuasan Kerja Sebagai Variabel intervening. *Jurnal Manajemen Unud*, 5(1), 500–532.
- Rampersad, H. K. 2006. *Pertajam Kompetensi Anda dengan Personal Balance Scorecard. Sinergikan Ambisi Pribadi dengan Ambisi Perusahaan* (Indonesia). Jakarta: PPM.
- Rivai, V. 2011. *Performance appraisal : sistem yang tepat untuk menilai kinerja karyawan dan meningkatkan daya saing perusahaan* (2nd ed.). Jakarta: Raja Grafindo Persada Raja.
- Rivai, V., & Sagala, E. J. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik* (3rd ed.). Jakarta: Rajawali Pers.
- Simamora, H. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia* (3rd ed.). Yogyakarta: STIE YKPN Yogyakarta.
- Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Umar, H. 2002. *Metode Riset Bisnis*. Jakarta: Gramedia Pustaka utama.
- Untari, S. 2014. Pengaruh Kompetensi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Dan Riset Manajemen*, 3(10).
- Wibowo. 2008. *Manajemen Kerja*. Jakarta: PT. Grafindo Persada.
- Widjaja. 1986. *Peranan Motivasi dalam Kepemimpinan*. Jakarta: Akademi

Pressindo.