

**ABSTRAK**

Kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) adalah aset berharga bagi suatu organisasi, karena kompetensi yang berkualitas akan menghantarkan SDM tersebut pada tercapainya tujuan organisasi. Kantor Pelayanan Pajak Madya Surabaya merupakan salah satu unit kerja Direktorat Jendral pajak pada tingkat *middle tax payer*. Isu terkait tidak tercapainya target penerimaan pajak menjadi tanggung jawab para *Account Representative* (AR) yang secara langsung bertugas untuk menggali potensi penerimaan pajak. Studi pendahuluan menyebutkan bahwa masalah kompetensi memerlukan penanganan yang serius agar dapat segera diperbaiki, dirubah, dan dikembangkan menjadi lebih baik lagi, sehingga Kantor Pelayanan Pajak Madya Surabaya mampu mencapai target penerimaan yang telah ditentukan. Penelitian ini memiliki tujuan untuk mengetahui bagaimana kompetensi yang dimiliki *Account Representative* (AR) dan mengembangkan kompetensi yang kurang agar lebih berkualitas.

Informan pada penelitian ini berjumlah 11 orang yang terdiri dari 1 *Account Representative* (AR) pelayanan, 5 *Account Representative* (AR) pengawasan, 3 wajib pajak, 1 kepala seksi pelayanan, 1 kepala seksi bagian umum dan kepatuhan internal. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan wawancara, observasi dan dokumentasi. Kesimpulan yang diperoleh berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yakni dalam hal pengetahuan, keterampilan, motif dalam bekerja, watak dan konsep diri *Account Representative* (AR) di Kantor Pelayanan Pajak Madya Surabaya perlu ditingkatkan, *hard competency* adalah aspek yang penting untuk menunjang kegiatan teknis dalam pekerjaan namun *soft competency* juga harus ditekankan sebagai jembatan dalam meraih target penerimaan pajak.

**Kata kunci :** Pengembangan, kompetensi, *Account Representative* (AR),  
Peningkatan penerimaan pajak

## ABSTRACT

Human Resources Competencies (HR) are valuable assets for an organization, because quality competencies will deliver these HR to the achievement of organizational goals. Surabaya Intermediate Tax Service Office is one of the work units of the Directorate General of tax at the middle tax payer level. Issues related to not achieving the tax revenue target are the responsibility of the Account Representatives (AR) who are directly tasked to explore the potential of tax revenue. The preliminary study states that competency issues require serious handling so that they can be immediately corrected, changed and developed for the better, so that the Surabaya Intermediate Tax Service Office is able to achieve the specified revenue targets. This study aims to find out how competencies an Account Representative (AR) has and develop less competencies to be of higher quality.

The informants in this study were 11 people consisting of 1 Account Representative (AR) service, 5 Account Representative (AR) supervision, 3 taxpayers, 1 head of service section, 1 head of section general section and internal compliance. Data collection techniques are done by interview, observation and documentation. The conclusions obtained based on the results of the analysis and discussion in terms of knowledge, skills, motives at work, character and self-concept Account Representative (AR) in the Surabaya Medium Tax Service Office need to be improved, hard competency is an important aspect to support technical activities in the work but soft competency must also be emphasized as a bridge in achieving tax revenue targets.

**Keywords:** Development, competence, Account Representative (AR), Increased tax revenue