

**PEOPLE READINESS SCHEME MENGGUNAKAN ASPEK
MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (MSDM) DAN PERILAKU
ORGANISASI (PO) (STUDI KASUS PT IKI)**

Indra Marpaung¹⁾

¹⁾Universitas Ciputra

Email : imaarpaung@magister.ciputra.ac.id

Abstract: PT IKI, a tax consulting company based in Batam, is the subject of this study. The objective of this research is to evaluate the effectiveness of the human resources (HR) readiness scheme. The study was conducted using a qualitative approach involving participatory observation to analyze secondary data. The results show that PT IKI emphasizes the importance of developing quality human resources through tax certification, competency-based training, and strengthening corporate culture to reduce turnover. The company faces challenges such as frequently changing tax regulations and difficulties in retaining high-quality employees. This research suggests that continuous investment and HR training are essential to improve employee readiness and company effectiveness. Further research could explore how training programs impact employee performance and client satisfaction.

Keywords: Human Capital Readiness, Hr Development, Human Resource Management, Organizational Behavior, Company Effectiveness.

Abstrak: PT IKI, sebuah perusahaan konsultan pajak yang berbasis di Batam, adalah subjek penelitian ini. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengevaluasi skema kesiapan sumber daya manusia (SDM) yang berhasil.. Penelitian ini dilakukan melalui pendekatan kualitatif yang melibatkan observasi partisipatif untuk menganalisis data sekunder. Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT IKI menekankan pentingnya membangun sumber daya manusia yang berkualitas melalui sertifikasi pajak, pelatihan berbasis kompetensi, dan meningkatkan budaya perusahaan untuk mengurangi turnover. Peraturan perpajakan yang sering berubah dan kesulitan untuk mempertahankan karyawan berkualitas tinggi adalah masalah yang dihadapi perusahaan. Menurut penelitian ini, investasi berkelanjutan dan pelatihan SDM sangat penting untuk meningkatkan kesiapan karyawan dan efektivitas perusahaan. Penelitian lebih lanjut dapat menyelidiki bagaimana program pelatihan berdampak pada kinerja karyawan dan kepuasan klien.

Kata Kunci: Kesiapan Sumber Daya Manusia (Sdm), Pengembangan Sdm, Manajemen Sumber Daya Manusia, Perilaku Organisasi, Efektivitas Perusahaan.

Sumber daya manusia (SDM) yang kompeten dan berintegritas di bidang perpajakan diperlukan untuk mengoptimalkan penerimaan negara. Untuk mengelola pajak dengan baik, pemerintah harus meningkatkan kualitas SDM. Selain itu, pengawasan yang ketat dan terbuka sangat penting karena ada kemungkinan korupsi dan penyalahgunaan wewenang dalam pengelolaan pajak yang dapat menghambat penerimaan pajak (Supriyanto, 2024). Dalam hal ini, konsultan pajak dapat membantu pemerintah dalam meningkatkan kualitas pengelolaan pajak dengan memberikan saran dan pemahaman yang mendalam tentang peraturan pajak.

Konsultan pajak memainkan peran penting dalam meningkatkan kepatuhan wajib pajak dan penerimaan pajak, karena bertindak sebagai agen pemerintah, klien dan memiliki tanggung jawab untuk sosialisasi, mengingatkan, dan mendorong wajib pajak untuk mematuhi sistem dan jadwal perpajakan yang berlaku (Keni, 2021). Konsultan pajak melakukan berbagai tugas, termasuk memberikan konsultasi pajak, membantu dalam pengelolaan hak dan kewajiban pajak, memberikan informasi tentang peraturan pajak, dan membantu wajib pajak saat pemeriksaan pajak (Klau & Puspita, 2025). Karena itu diperlukan SDM yang unggul baik dalam hal teknis dan keterampilan dalam perpajakan.

PT IKI merupakan Perusahaan jasa yang bergerak dibidang konsultan pajak yang terletak di Kota Batam. Saat ini jumlah klien dari PT IKI mencapai lebih dari 25 perusahaan, dimana sebagian besar klien bertempat di Kota Batam. Saat ini, PT IKI memiliki 5 orang staff. Dengan demikian, PT IKI harus memiliki SDM yang unggul yang memiliki keterampilan dalam perpajakan.

Sumber daya manusia (SDM) yang unggul secara teknis adalah tidak cukup untuk konsultan pajak. Selain itu, keterampilan manajerial, keterampilan sosial, dan integritas sangat penting. Untuk perusahaan konsultan pajak, perencanaan sumber daya manusia (SDM) sangat penting karena membantu memastikan bahwa kebutuhan tenaga kerja sesuai dengan visi, misi, dan tujuan strategis Perusahaan (Farhansyah, 2025). Untuk mencapai SDM yang unggul dan berkualitas, maka diperlukan skema kesiapan SDM (*People Readiness Scheme*). Skema Kesiapan SDM adalah proses untuk memastikan bahwa perusahaan memiliki jumlah tenaga kerja yang memadai, berkualitas, dan berbakat untuk mencapai tujuan perusahaan (Lutfi, 2022).

Berdasarkan pemaparan diatas, masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana skema kesiapan SDM (*People Readiness Scheme*) yang efektif untuk PT IKI dengan mempertimbangkan aspek Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dan Perilaku

Organisasi (PO). Hal ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Diwanti & Nawai (2022); Sugianto & Wessiani (2018); Darim (2020); Sutanto (2023). Penelitian ini bertujuan untuk mempelajari fungsi departemen SDM dalam meningkatkan kesiapan karyawan dan membuat rencana kesiapan SDM yang terintegrasi dengan prinsip SDM. Penelitian ini juga bermanfaat untuk memberi PT IKI alat untuk meningkatkan kesiapan SDM dan memperkaya pengetahuan tentang manajemen SDM dan perilaku organisasi dalam konteks perusahaan konsultan pajak.

TINJAUAN PUSTAKA

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah bidang manajemen yang khusus mempelajari bagaimana dan apa yang dilakukan oleh manusia dalam organisasi perusahaan. Manajemen SDM mencakup pembinaan, penggunaan, dan perlindungan sumber daya manusia baik dalam pekerjaan maupun yang berusaha sendiri (Barthos, 2012). Menurut Mondy, Noe, dan Premeaux (1996), MSDM adalah pemanfaatan sumber daya manusia (SDM) adalah cara untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Fadzil Hanafi Asnora (2024), ruang lingkup MSDM meliputi Rancangan organisasi, *staffing*, *reward*, manajemen formasi, pengembangan pekerjaan, komunikasi dan relasi public. Fungsi MSDM Menurut Hamali (2018) adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengadaan, pengendalian, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian.

Perilaku Organisasi (PO)

Menurut Mulyadi (2015), perilaku organisasi (PO) adalah mengembangkan pengetahuan dan pemahaman tentang cara orang berinteraksi dengan organisasi. Menurut Wardiah (2016), perilaku organisasi adalah studi tentang perilaku organisasi melihat bagaimana perilaku individu, kelompok, dan struktur berdampak pada perilaku organisasi. Tujuan dari bidang ini adalah untuk menggunakan pengetahuan ini untuk meningkatkan efisiensi organisasi.

Human Capital Readiness (HCR)

Human Capital adalah sumber daya tidak berwujud yang unik, tidak umum, dan tidak dapat diganti, dan nilainya dapat diukur dengan uang. Sumber daya manusia memiliki kemampuan untuk meningkatkan produktivitas, meningkatkan kebutuhan tenaga kerja, dan mendorong pertumbuhan ekonomi. Semakin besar *human capital readiness*, semakin cepat

intangible aset berkontribusi pada penciptaan pendapatan yang dapat dicapai melalui lebih banyak penjualan dan pengeluaran yang lebih rendah (Variyani et al., 2024). Variyani (2024) juga mengungkapkan untuk memastikan bahwa karyawan memiliki kemampuan dan keterampilan yang sesuai dengan kebutuhan perubahan, *Human Capital Readiness (HCR)* yang tinggi diperlukan. HCR mencakup ketersediaan keterampilan, bakat, dan pengetahuan yang diperlukan untuk menerapkan strategi yang dirancang untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metodologi kualitatif. metode kualitatif deskriptif. Pemilihan metode kualitatif karena memungkinkan untuk mendapatkan pemahaman yang mendalam tentang fenomena yang kompleks seperti kesiapan karyawan untuk mengalami perubahan dan seberapa besar dukungan yang diberikan perusahaan kepada karyawan untuk menyesuaikan diri. Penelitian ini menggunakan data sekunder dari hasil observasi melalui pengamatan partisipatif terhadap aktivitas dan interaksi di Perusahaan. Teknik analisis yang digunakan adalah teknik interpretasi data, dengan menafsirkan topik-topik tersebut dengan mempertimbangkan teori MSDM dan PO.

Peneliti pertamakali akan melakukan identifikasi sumber data melalui artikel, publikasi, dan sumber resmi lainnya. Setelah itu dilakukan pengumpulan data melalui observasi, setelah dilakukan pengumpulan data, dilakukan analisis data untuk menghasilkan skema kesiapan SDM (*People Readiness Scheme*).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil Perusahaan

PT IKI adalah perusahaan yang bergerak dibidang jasa akuntansi perpajakan yang didirikan pada tahun 2013 di Batam. Saat ini PT IKI berlokasi di Kota Batam. Lokasi ini sangat strategis mudah untuk ditemukan. Selain itu banyak berbagai macam perusahaan disekelilingnya sehingga mudah dijangkau jika perusahaan sedang mencari konsultan pajak.

PT IKI memberikan jasa dibidang perpajakan sesuai dengan kebutuhan klien. Dalam menjalankan dan mengembangkan bisnis perpajakan PT IKI senantiasa mengutamakan profesionalisme untuk mendapatkan kepercayaan klien. Berbekal pengalaman dari para pendiri perusahaan ini dan didukung oleh tenaga profesional yang memiliki pengetahuan, keahlian serta pemahaman yang baik dibidang perpajakan.

Visi dan Misi Perusahaan

PT IKI memiliki visi menawarkan jasa perpajakan terbaik dengan memperhatikan apa yang diinginkan dan dibutuhkan oleh klien dengan memberikan rasa aman dan nyaman. Dan misi dari PT IKI adalah menjadi perusahaan jasa perpajakan terpercaya yang dikenal akan integritas tinggi, berinovasi dan memfokuskan pelayanan pada kepuasan klien.

PT IKI memiliki tujuan selama beberapa tahun kedepan sesuai dengan visi dan misi perusahaan. PT IKI bertujuan untuk menjadi perusahaan konsultan pajak terkemuka dengan integritas tinggi, inovasi, dan fokus pada kepuasan klien.

Peran Departemen SDM

Untuk mewujudkan visi dan misi PT IKI sebagai penyedia jasa perpajakan terbaik yang terpercaya, berintegritas tinggi, inovatif, dan berfokus pada kepuasan klien, departemen sumber daya manusia (SDM) bertanggung jawab untuk merekrut, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang memiliki pengetahuan, keahlian, dan pemahaman yang kuat tentang perpajakan.

Departemen SDM memiliki peran strategis yang sangat penting dalam membantu PT IKI mencapai visinya dan menjalankan misinya sebagai perusahaan jasa perpajakan yang terpercaya dan berorientasi pada klien. Departemen SDM harus memastikan bahwa setiap anggota tim memiliki kompetensi yang dibutuhkan, memahami peraturan perpajakan terkini, dan mampu memberikan solusi yang sesuai dengan kebutuhan klien.

Kepatuhan terhadap hukum dan peraturan perpajakan yang kompleks dan terus berkembang juga menjadi tantangan, yang mengharuskan departemen SDM untuk selalu proaktif dalam mengikuti perkembangan peraturan dan memastikan semua karyawan selalu *update* terkait peraturan perpajakan. Namun, departemen SDM memiliki peluang untuk investasi dalam pelatihan dan pengembangan karyawan untuk meningkatkan keterampilan teknis, *soft skills*, dan kemampuan menyelesaikan masalah.

Skema *People Readiness*

Sebagai perusahaan konsultan pajak, PT IKI membutuhkan kemampuan inti yang mencakup pemahaman mendalam tentang peraturan perpajakan, kemampuan mengelola administrasi perpajakan, dan penguasaan aspek perpajakan secara teknis, teoritis, konseptual, dan implementatif. Kemampuan ini memungkinkan penyediaan layanan yang tepat waktu dan sesuai regulasi, membantu Wajib Pajak (WP) menghindari sanksi, dan memberikan strategi perpajakan yang efektif. Konsultan pajak memiliki beberapa tingkat keahlian. Konsultan pajak

dengan sertifikasi tingkat A memberikan jasa kepada WP orang pribadi; konsultan pajak dengan sertifikasi tingkat B memberikan jasa kepada WP orang pribadi dan badan; dan konsultan pajak dengan sertifikasi tingkat C memberikan jasa kepada semua WP.

Disamping kegiatan sertifikasi, ada pelatihan yang dapat dilakukan oleh departemen SDM seperti pelatihan. Program pelatihan yang didasarkan pada kompetensi harus disesuaikan dengan kebutuhan bisnis di berbagai tingkatan. Beberapa kompetensi yang dapat dipertimbangkan termasuk pengetahuan tentang undang-undang perpajakan, kemampuan untuk menggunakan *software* perpajakan, kemampuan untuk berkomunikasi dengan klien, kemampuan untuk membuat laporan pajak, dan kemampuan untuk menyelesaikan masalah perpajakan. Hal ini juga dapat didukung oleh budaya yang ada di perusahaan.

Budaya organisasi memiliki peran penting dalam mengurangi turnover intention karyawan (Johartono & Widuri, 2013). Hal ini berarti semakin tinggi tingkat budaya organisasi yang dirasakan karyawan, semakin rendah tingkat *turnover intention* karyawan yang terjadi perusahaan. Membangun budaya pajak yang kuat di perusahaan memerlukan pemahaman dan keterampilan pajak yang kuat yang dapat dicapai melalui pendidikan dan pelatihan pajak.

Pembahasan

Untuk menilai seberapa efektif skema orang siap PT IKI, ada beberapa komponen penting. Untuk mencapai visi perusahaan sebagai penyedia jasa perpajakan terbaik yang terpercaya dan berorientasi pada klien, strategi ini menekankan pengembangan tenaga kerja yang memiliki pengetahuan, keahlian, dan pemahaman yang kuat tentang perpajakan. Perusahaan dapat memastikan bahwa konsultan memiliki tingkat keahlian yang sesuai dengan kebutuhan klien, mulai dari wajib pajak orang pribadi hingga wajib pajak perusahaan. Dengan mendapatkan sertifikasi pajak dari tingkat A, B, dan C, perusahaan dapat memastikan konsultan memiliki tingkat keahlian yang sesuai dengan kebutuhan klien, mulai dari wajib pajak orang pribadi hingga badan.

Pelatihan berbasis kompetensi yang disesuaikan dengan kebutuhan bisnis di berbagai tingkatan juga akan membantu karyawan memahami undang-undang perpajakan, menggunakan *software* perpajakan, berkomunikasi dengan klien, membuat laporan pajak, dan menyelesaikan masalah perpajakan. Investasi dalam pelatihan dan pengembangan ini sangat penting untuk memastikan bahwa tim tahu tentang peraturan perpajakan terbaru dan dapat menyelesaikan masalah dengan baik. Terakhir, tetapi tidak kurang pentingnya, membangun budaya organisasi yang kuat dapat mengurangi keinginan karyawan untuk meninggalkan

perusahaan, yang pada gilirannya berdampak pada stabilitas dan kualitas layanan yang diberikan oleh perusahaan.

Ada visi dan misi yang jelas untuk PT IKI untuk menjadi penyedia layanan perpajakan terbaik, departemen SDM yang bertanggung jawab untuk mengembangkan tenaga kerja yang berkualitas, dan kebutuhan akan kemampuan inti perpajakan. Faktor pendukung lainnya termasuk membangun budaya organisasi yang kuat dan berinvestasi dalam pelatihan dan pengembangan karyawan. Salah satu kendalanya adalah peraturan perpajakan yang rumit dan sering berubah, yang memerlukan karyawan untuk selalu belajar tentangnya. Selain itu, di tengah persaingan industri, mempertahankan karyawan yang kompeten juga sulit.

Tabel 1 menunjukkan implikasi dari perspektif Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dan Perilaku Organisasi (PO) terhadap *people readiness*.

Tabel 1 Perspektif MSDM dan PO

ASPEK	Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)	Perilaku Organisasi (PO)
Rekrutmen	Mempekerjakan karyawan yang memiliki pengetahuan, keahlian, dan pemahaman yang mendalam tentang perpajakan	Memastikan bahwa struktur organisasi mendukung pertumbuhan keterampilan perpajakan.
Pengembangan	Memberikan pelatihan dan pengembangan yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis, keterampilan soft skills, dan kemampuan menyelesaikan masalah	Membangun budaya di perusahaan yang mendukung pembelajaran dan inovasi perpajakan.
Kompetensi	Memastikan bahwa setiap anggota tim memiliki kemampuan yang dibutuhkan dan memahami peraturan perpajakan terbaru.	Membuat sistem untuk menilai dan mengevaluasi kemampuan perpajakan.

Kepatuhan	Selalu mengikuti perubahan peraturan dan memastikan bahwa semua karyawan selalu mengetahui tentang peraturan perpajakan	Memastikan perusahaan memiliki prosedur dan sistem yang efisien untuk mematuhi peraturan pajak.
Budaya	Membangun budaya pajak yang kuat di perusahaan melalui pemahaman dan keterampilan pajak yang kuat, yang dapat dicapai melalui pelatihan dan pendidikan pajak.	Mendorong kolaborasi dan berbagi pengetahuan di seluruh organisasi untuk meningkatkan people readiness.
<i>People Readiness</i>	Memastikan karyawan memiliki kemampuan dasar yang mencakup pemahaman mendalam tentang undang-undang perpajakan, kemampuan untuk mengelola administrasi perpajakan, dan penguasaan aspek perpajakan secara praktis, teoritis, konseptual, dan teoritis.	Untuk mendapatkan keunggulan kompetitif, strategi pengembangan sumber daya manusia harus disesuaikan dengan tujuan strategis perusahaan.
Tujuan Strategis	Bertujuan untuk menjadi perusahaan konsultan pajak terkemuka dengan integritas tinggi, inovasi, dan fokus pada kepuasan klien	Menciptakan lingkungan kerja yang mendukung peningkatan kemampuan karyawan dan pencapaian tujuan strategis perusahaan

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

PT IKI menekankan pengembangan tenaga kerja yang kompeten di bidang perpajakan untuk mencapai visinya sebagai penyedia jasa terbaik yang terpercaya dan berorientasi pada

klien. Strategi yang diterapkan meliputi sertifikasi pajak untuk memastikan tingkat keahlian sesuai kebutuhan klien, pelatihan berbasis kompetensi untuk meningkatkan pemahaman tentang peraturan perpajakan dan keterampilan teknis, serta membangun budaya organisasi yang kuat untuk mengurangi turnover intention karyawan.

Investasi dalam pelatihan dan pengembangan karyawan sangat penting untuk memastikan bahwa tim selalu update dengan peraturan perpajakan terbaru dan dapat menyelesaikan masalah dengan baik. Departemen SDM memiliki peran strategis dalam mengembangkan tenaga kerja yang berkualitas, dan kebutuhan akan kemampuan inti perpajakan. Faktor pendukung lainnya termasuk membangun budaya organisasi yang kuat dan berinvestasi dalam pelatihan dan pengembangan karyawan. Salah satu kendalanya adalah peraturan perpajakan yang rumit dan sering berubah, yang memerlukan karyawan untuk selalu belajar tentangnya. Selain itu, di tengah persaingan industri, mempertahankan karyawan yang kompeten juga sulit.

Saran

Perusahaan harus terus berinvestasi dalam program pelatihan untuk meningkatkan keterampilan teknis dan soft skills karyawan serta memahami peraturan perpajakan terbaru agar skema people readiness PT IKI lebih efektif. Selain itu, perusahaan harus membangun budaya organisasi yang kuat untuk mengurangi keinginan untuk meninggalkan karyawan. Ini dapat dicapai melalui pelatihan pajak yang berkelanjutan dan pendidikan karyawan.

Bagi peneliti selanjutnya dapat dilakukan untuk mengetahui bagaimana program pelatihan dan pengembangan berdampak pada kinerja karyawan dan kepuasan klien. Selain itu, penelitian dapat menemukan komponen tambahan yang dapat mempengaruhi keinginan karyawan untuk meninggalkan industri konsultan pajak.

DAFTAR PUSTAKA

- Barthos, B. (2012). *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA : Suatu Pendekatan Makro*. Bumi Aksara.
- Darim, A. (2020). Manajemen Perilaku Organisasi Dalam Mewujudkan Sumber Daya Manusia Yang Kompeten. *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 1(1), 22–40. <https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v1i1.29>
- Diwanti, D. P., & Nawai, N. (2022). A Systematical Review of Readiness For Change of Human and Organization Resources a Case study in Health Organization. *JMMR (Jurnal*

- Medicoeticolegal Dan Manajemen Rumah Sakit*), 11(2), 164–179.
<https://doi.org/10.18196/jmmr.v11i2.14392>
- Fadzil Hanafi Asnora. (2024). Penerapan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pengelolaan Perusahaan. *OPTIMAL Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, 4(3), 66–75.
<https://doi.org/10.55606/optimal.v4i3.3853>
- Farhansyah, J. (2025). *Panduan Lengkap Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) di Perusahaan*. Mekari Talenta.
- Hamali, A. Y. (2018). *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia* (2nd ed.). CAPS.
- Johartono, & Widuri, R. (2013). Analisa pengaruh stres kerja, kepuasan kerja, budaya organisasi, dan komitmen organisasi terhadap turnover intention karyawan kantor konsultan pajak di surabaya. *Tax & Accounting Review*, 3(2), 1–13.
- Keni. (2021). *Konsultan pajak memainkan peran penting dalam meningkatkan kepatuhan wajib pajak*. Sekolah Tinggi Ekonomi Yayan Keluarga Pahlawan Negara.
- Klau, D., & Puspita, W. D. (2025). *Analisis Peran Konsultan Pajak Terhadap Kepatuhan Wajib Pajak Klien UMKM (Studi Kasus KKP Dwi Achmad Tax Consulting)*. 59–67.
- Lutfi, E. (2022). *4 Contoh Proses Penyusunan Perencanaan SDM Perusahaan*. Mekaritalenta.
<https://www.talenta.co/blog/4-langkah-penting-penyusunan-perencanaan-sdm-perusahaan/>
- Mulyadi, D. (2015). *PERILAKU ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN PELAYANAN* (p. 11). ALFABETA.
- Sugianto, R. F., & Wessiani, N. A. (2018). Perancangan Model Human Capital Readiness Process Departemen di Institut Teknologi. *Jurnal Teknik ITS*, 7(1).
- Supriyanto, B. (2024). *Optimalisasi Pajak Daerah dalam Mendukung Anggaran Pemerintah Pusat*. Kementerian Keuangan RI.
- Sutanto, L. (2023). *ANALISIS HUMAN CAPITAL READINESS DENGAN HUMAN*. 19(1), 10–21.
- Variani, W., Sari, P., & Anggarani, A. (2024). *STRATEGI TRANSFORMASI DAN IMPLEMENTASI HUMAN CAPITAL READINESS PADA PT PLN*. 6(1), 460–467.
- Wardiah, M. L. (2016). *Teori Perilaku Dan Budaya Organisasi*.