

PENGARUH DIVERSITAS SUMBER DAYA MANUSIA DIREKTORAT JENDERAL PAJAK TERHADAP CAPAIAN PENERIMAAN PAJAK

¹⁾ Elam Sanurihim Ayatuna

Penulis:

¹⁾ Elam Sanurihim Ayatuna
elamsanurihim.ayatuna@pajak.go.id
Direktorat Jenderal Pajak,
Kementerian Keuangan Republik
Indonesia, Indonesia

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh diversitas Sumber Daya Manusia (SDM) terhadap capaian penerimaan pajak. Diversitas SDM yang dimaksud dalam penelitian ini mencakup proporsi pegawai wanita, usia, dan latar belakang pendidikan pegawai. Data yang digunakan dalam penelitian ini bersumber dari data Laporan *Tax Administration 2023 Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD) dan Laporan Tahunan Direktorat Jendral Pajak (DJP) sepanjang tahun 2009 sampai dengan 2021. Penelitian menggunakan metode kuantitatif. Pendekatan kuantitatif deskriptif digunakan untuk menjelaskan masing-masing variabel. Sementara analisis regresi digunakan untuk mengetahui hubungan antara diversitas SDM dan capaian penerimaan pajak. Hasilnya, proporsi pegawai wanita dan proporsi pegawai muda berpengaruh negatif namun tidak signifikan pada capaian penerimaan pajak, sementara proporsi pegawai yang memperoleh pendidikan pascasarjana berpengaruh positif dan signifikan pada capaian penerimaan pajak.

Kata kunci: Sumber Daya Manusia, Direktorat Jenderal Pajak, Diversitas, Penerimaan Pajak

Abstract

This research aims to determine the impact of human resource diversity on tax revenue performance. The human resource diversity in this study includes the proportion of female employees, age, and educational background of employees. The data used in this research is sourced from the Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) Tax Administration 2023 Report and the Annual Reports of the Direktorat Jendral Pajak (DJP) from 2009 to 2021. The research uses the quantitative method. A descriptive quantitative approach is used to explain each variable, while regression analysis is used to determine the relationship between human resource diversity and tax revenue performance. The results show that the proportion of female employees and the proportion of young employees have a negative but non-significant impact on tax revenue performance, whereas the proportion of employees with postgraduate education has a positive and significant impact on tax revenue performance.

Keywords: Human Resources, Directorate General of Taxes, Diversity, Tax Revenue

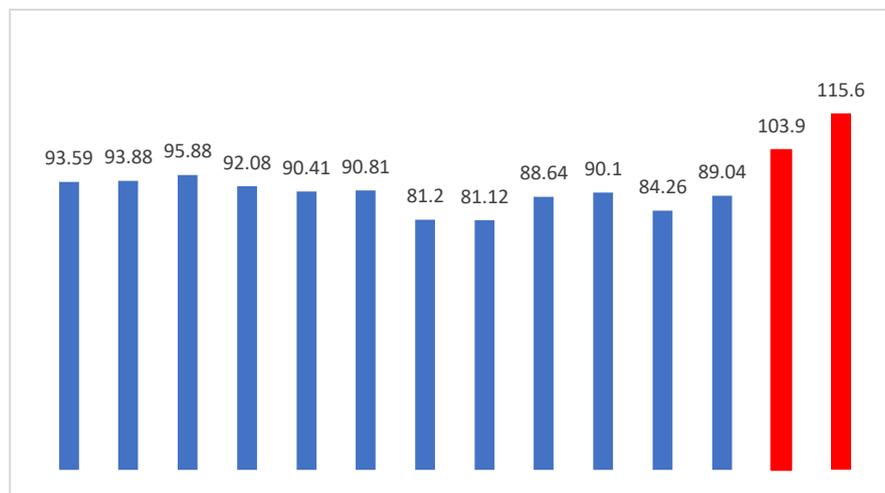
Sitasi

Ayatuna, Elam S. (2024). Pengaruh Diversitas Sumber Daya Manusia DJP Terhadap Capaian Penerimaan Pajak.
TAXPEDIA: Journal of Tax Policy, Economic and Accounting. Volume 2 Nomor 2

PENDAHULUAN

Direktorat Jenderal Pajak (DJP) merupakan salah satu unit eselon I di bawah Kementerian Keuangan (Kemenkeu) dengan tugas mengumpulkan penerimaan pajak yang berkontribusi paling besar pada total pendapatan negara. Untuk melaksanakan tugas tersebut, DJP didukung oleh Sumber Daya Manusia (SDM) sebesar 45.000an pegawai (sdm.kemenkeu.go.id, 2023). Jumlah ini termasuk besar jika dibandingkan unit eselon I Kementerian Keuangan lainnya, bahkan kementerian atau lembaga negara lainnya¹. SDM tersebut tersebar di berbagai belahan Indonesia, dari mulai barat hingga timur dengan penempatan dari mulai kantor pusat, unit pelaksana teknis, hingga kantor unit vertikal, seperti Kantor Wilayah (Kanwil), Kantor Pelayanan Pajak (KPP), hingga Kantor Pelayanan, Penyuluhan, dan Konsultasi Perpajakan (KP2KP).

Namun sayangnya, kapasitas SDM yang besar tersebut belum mampu membuat DJP mencapai target yang diharapkan pemerintah. Tercatat, DJP baru pernah dua kali melampaui target penerimaan pajak pada 2021 sebesar 103,9 persen dan tahun 2022 sebesar 115,6 persen (Kemenkeu.go.id, 2023), setelah sebelumnya selama 12 tahun tidak pernah tercapai. Bahkan capaian ini juga tidak lepas dari dorongan kontribusi harga komoditas pertambangan, terutama minyak dan gas bumi (Migas) yang sedang mengalami tren peningkatan. Selain menambah kas pendapatan negara dari Pajak Penghasilan (PPH) Migas, lonjakan harga migas juga memberikan efek berganda (*multiplier effect*) pada pertumbuhan ekonomi yang berdampak pada kenaikan penerimaan pajak.



Gambar 1 Capaian Target Penerimaan (dalam persen)

Sumber: Diolah oleh penulis dari Laporan Tahunan DJP

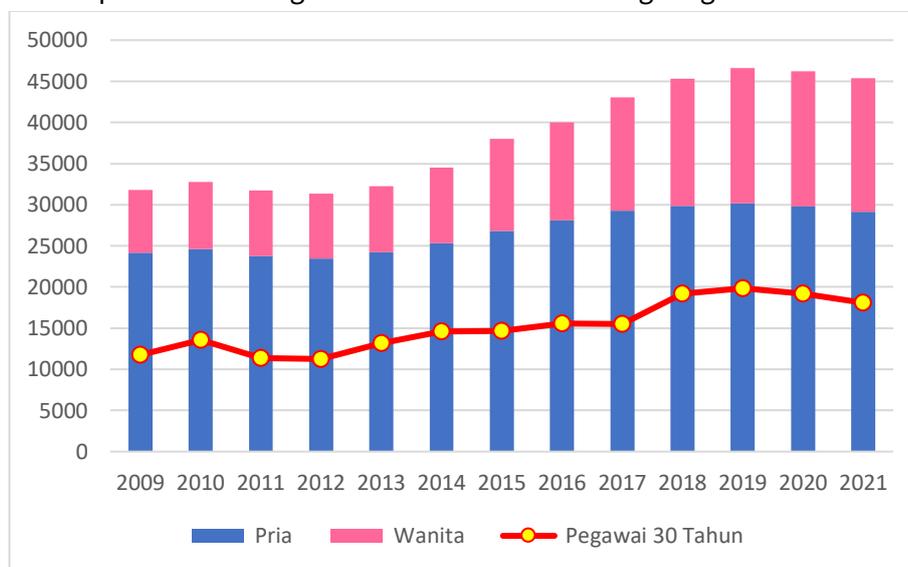
Selain itu, secara *Tax Ratio* (perbandingan antara penerimaan pajak dan PDB), penerimaan pajak Indonesia juga tidak terlalu baik. Selama 2009-2022, *Tax Ratio* Indonesia berada pada level yang rendah, bahkan cenderung mengalami tren penurunan.

Salah satu penyebab rendahnya kinerja administrasi perpajakan tersebut adalah kapasitas SDM DJP yang belum mencukupi sesuai dengan tugas, fungsi, dan kebutuhan. Walau jumlah SDM

¹Sebagai perbandingan, unit Eselon I Kemenkeu dengan jumlah pegawai terbesar setelah DJP, yakni Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC), hanya memiliki 16.000an pegawai. Sementara Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat hanya memiliki 24.000an pegawai. Lalu Badan Pertanahan Nasional (BPN) hanya memiliki 20.000an pegawai.

terkesan banyak, namun ternyata rasio jumlah pegawai DJP dengan jumlah penduduk masih rendah. Di Indonesia, rasio pegawai pajaknya sebanyak 1:7.742, sedangkan untuk negara lain seperti Malaysia adalah 1:3.229, Singapura adalah 1:2.845, bahkan rata-rata negara *Organization for Economic Cooperation and Development* (OECD) adalah 1:1.657 (DJP, 2024). Sebagai tambahan perbandingan, Jepang sebagai negara maju dengan luas wilayah dan penduduk yang lebih kecil, memiliki pegawai pajak lebih banyak, sebesar 56.000an orang pada tahun 2021. Sementara, Amerika Serikat memiliki pegawai pajak sebesar 80.000an orang dan Tiongkok 755.000an orang.

Oleh karena itu, setiap tahunnya DJP berusaha menambah jumlah pegawai untuk meningkatkan kapasitas SDM-nya. Penambahan jumlah pegawai tersebut sebagian besar berasal dari rekrutmen Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) atau pegawai baru dengan rentang usia di bawah 30 tahun. Maka dari itu, peningkatan jumlah pegawai DJP sebagian besar menyebabkan penambahan jumlah pegawai muda di DJP. Selain itu, hal yang menarik adalah penambahan pegawai DJP juga diiringi oleh peningkatan jumlah pegawai wanita menjadi sebanyak 16.000an orang atau sekitar sepertiga dari total pegawai (kumparan.com, 2022). Penambahan proporsi pegawai wanita tersebut salah satunya karena dukungan kebijakan Kementerian Keuangan yang responsif gender sebagaimana diatur dalam Keputusan Menteri Keuangan nomor 807/KMK.01/2018 tentang Pedoman Implementasi Pengarusutamaan Gender di Lingkungan Kementerian Keuangan.



Gambar 2 Jumlah Pegawai DJP

Sumber: Diolah oleh penulis dari Laporan Tahunan DJP

Selain masalah jumlah SDM, peningkatan kompetensi juga menjadi hal yang diperhatikan untuk mendukung pencapaian kinerja penerimaan pajak. Untuk itu, DJP selalu berusaha mengembangkan kapasitas SDM dengan melakukan berbagai kegiatan pengembangan kompetensi berupa pendidikan dan pembelajaran. Kegiatan pendidikan di DJP dilakukan dengan pemberian tugas belajar dan izin belajar. Hal ini dimaksudkan agar para pegawai pajak memiliki latar belakang pendidikan yang mumpuni sesuai kebutuhan DJP. Sebagaimana penjelasan di atas, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan atau pengaruh proporsi pegawai pajak wanita, usia pegawai pajak, dan latar belakang pendidikan pegawai pajak sebagai diversitas sumber daya manusia terhadap capaian penerimaan pajak.

TINJAUAN PUSTAKA

Diversitas Sumber Daya Manusia

Diversitas atau keanekaragaman SDM adalah hal yang tidak bisa dipisahkan dari sebuah organisasi, perusahaan, atau institusi. Diversitas ini biasanya mencakup perbedaan pada berbagai hal seperti jenis kelamin atau gender, usia, latar belakang pendidikan, ras, suku, dan sebagainya (Gautama, 2018). Meskipun sebuah organisasi atau perusahaan mengklaim pegawai mereka relatif homogen, namun sebenarnya karakter pegawai bervariasi sesuai dengan identitas sosialnya seperti perbedaan pada usia, jenis kelamin, ras, etnis, nilai, keyakinan, atau latar belakang budaya (Weber et al., 2018).

Hanya saja, sebenarnya pembahasan mengenai diversitas pegawai sangat luas sekali. Hal ini karena tidak ada definisi tunggal mengenai diversitas yang benar-benar diterima secara global (Yadav & Lenka, 2020). Oleh karenanya, pembahasan diversitas dalam tulisan ini hanya berkonsep pada gender, usia, dan latar belakang pendidikan sesuai dengan batasan penelitian yang ingin diketahui.

Banyak penelitian yang dilakukan untuk mengukur pengaruh diversitas pada kinerja organisasi. Beberapa penelitian menunjukkan hubungan yang signifikan dan positif antara diversitas gender atau proporsi pegawai wanita dan kinerja (Nurdiana & Trisnawati, 2016; Gayuh, 2020). Namun kebanyakan penelitian menyempitkan diversitas gender pegawai pada *top management*, seperti direksi atau komisaris. Beberapa penelitian menunjukkan adanya hubungan yang signifikan dan positif antara proporsi direksi wanita dan kinerja perusahaan (Aluy et al., 2017; Tleubayev et al., 2020; Winata et al., 2021; Ferrary & Déo, 2023). Sementara, beberapa penelitian lainnya menunjukkan hubungan yang signifikan dan negatif antara proporsi direksi perempuan dan kinerja perusahaan (Maula & Rakhman, 2018; Manurung et al., 2020).

Sementara untuk diversitas usia, pegawai yang masih dalam masa produktif biasanya mempunyai tingkat kinerja lebih tinggi dibandingkan dengan tenaga kerja yang sudah berusia tua. Hal ini karena fisik yang dimiliki pegawai tua biasanya terbatas dan lemah (Aprilyanti, 2017). Namun justru beberapa penelitian menunjukkan hal berbeda, yakni terdapat hubungan signifikan antara usia dan kinerja perusahaan (Yasin & Priyono, 2016; Zulkifli et al., 2020; Budiwinarto & Susilowati, 2021). Jadi semakin tua pegawai, maka kontribusinya pada perusahaan meningkat.

Hal ini kemungkinan disebabkan pengalaman pegawai yang lebih dewasa biasanya mempengaruhi tingkat kemampuan pekerjaan mereka. Pengalaman memberikan pegawai tingkat keterampilan dan keahlian untuk bekerja yang lebih dibandingkan pegawai usia muda. Maka dari itu, bisa jadi hubungan signifikansi antara usia dan kinerja bukan terletak pada usia, melainkan pada kemampuan pegawai berdasarkan pengalaman. Beberapa penelitian mengkonfirmasi hal tersebut, bahwa sebenarnya usia pegawai tidak berpengaruh pada kinerja perusahaan (Selvaraj, 2015; Aprilyanti, 2017; Kusumasari, 2018).

Mengenai diversitas latar belakang pendidikan, sebagian besar penelitian menunjukkan hasil yang signifikan dan positif terhadap kinerja (Yuniarti & Suprianto, 2014; Wirawan et al., 2019; Karwal & Tandon, 2022). Semakin tinggi pendidikan pegawai, maka kontribusi kinerjanya pada perusahaan meningkat. Namun, dalam konteks pendidikan, ada perspektif lain untuk pegawai lulusan pascasarjana. Pemberi kerja (*employer*) menganggap pegawai lulusan pascasarjana tidak mampu bekerja di dunia nyata karena miskin pengalaman (Gawrycka et al., 2020), oleh karena itu pegawai lulusan pascasarjana sebaiknya juga membekali diri dengan keterampilan dan pengalaman.

Selain sektor privat, penelitian diversitas atau keberagaman pegawai juga banyak dilakukan pada sektor publik. Harahap (2019) meneliti diversitas Pegawai Negeri Sipil (PNS) di DKI Jakarta. Hasilnya, usia, tingkat pendidikan, kemampuan bekerja, dan masa kerja berkorelasi signifikan dan positif pada kinerja. Khusus diversitas pegawai pada otoritas pajak, masih terdapat beberapa penelitian saja, salah satunya Wegge (2008) yang meneliti 4.538 pegawai pajak federal di Jerman dari segi pengaruh usia dan gender terhadap kinerja. Hasilnya, usia dan gender para pegawai pajak berpengaruh signifikan serta positif terhadap kinerja. Penelitian hampir serupa dilakukan oleh Yunyan (2010) yang meneliti pengaruh diversitas pegawai pajak pada efisiensi pengumpulan pajak di Tiongkok. Hasilnya, peningkatan rasio pegawai pajak wanita dapat meningkatkan penerimaan pajak. Selain itu, pegawai pajak dengan kelompok umur 36 s.d. 45 tahun berkontribusi paling besar pada efisiensi pengumpulan pajak Tiongkok.

Pengukuran Kinerja Capaian Penerimaan Pajak

Terdapat beberapa cara untuk menghitung atau menilai produktivitas otoritas pajak. Hal ini karena pajak sebenarnya tidak semata-mata akibat dari kinerja otoritas pajak dalam mengumpulkan penerimaan, tetapi terdapat faktor lainnya seperti kondisi perekonomian, kebijakan perpajakan, dan sebagainya. Selain itu, tidak ada yang bisa menghitung dengan pasti berapa pajak yang seharusnya terkumpul dari suatu negara. Maka, dalam rangka menilai kinerja suatu otoritas pajak, alat ukur pembandingan dari negara lain digunakan. Salah satu alat ukur pembandingan yang sering digunakan adalah *Tax Ratio* yang merupakan perbandingan antara penerimaan pajak yang dikumpulkan dan Produk Domestik Bruto (PDB) pada tahun yang sama.

Selain *Tax Ratio*, beberapa ukuran pembandingan lain yang digunakan adalah *Tax Buoyancy* dan *Tax Elasticity*. *Tax Buoyancy* mengukur respon dari total penerimaan pajak terhadap perubahan pendapatan nasional. Sementara, *Tax Elasticity* mengacu pada perubahan pendapatan pajak sebagai tanggapan atas perubahan tarif pajak. Namun baik *Tax Ratio*, *Tax Buoyancy*, maupun *Tax Elasticity* sebenarnya juga tidak mampu menggambarkan kinerja otoritas pajak secara keseluruhan. Hal ini karena kondisi masing-masing negara yang berbeda, terutama dari segi kebijakan perpajakannya.

Sementara di Indonesia, pemerintah biasanya menghitung kinerja otoritas pajak atau DJP berdasarkan capaian penerimaan pajak. Penghitungan ini membandingkan antara realisasi penerimaan pajak dan target yang telah ditetapkan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN). Penetapan target tersebut telah mempertimbangkan banyak hal, terutama kondisi perekonomian dan kebijakan pemerintah. Oleh karena hal tersebut, penelitian ini membatasi cakupan kinerja otoritas pajak atau DJP pada capaian penerimaan pajak.

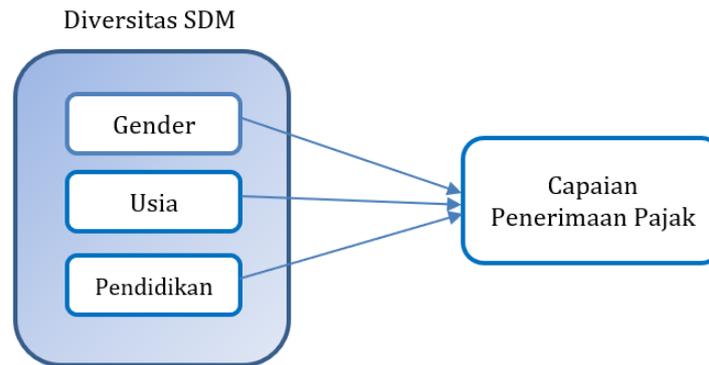
Pengembangan Hipotesis

Penelitian ini bertujuan mengetahui pengaruh diversitas Sumber Daya Manusia (SDM) DJP pada capaian penerimaan pajak. Diversitas SDM ini mencakup proporsi pegawai wanita, proporsi usia pegawai, dan proporsi latar belakang pendidikan pegawai. Maka hipotesis atas pengaruh tersebut tergambar sebagai berikut:

H_1 : Ada hubungan antara proporsi pegawai wanita dan capaian penerimaan pajak

H_2 : Ada hubungan antara proporsi usia pegawai dan capaian penerimaan pajak

H_3 : Ada hubungan antara proporsi latar belakang pendidikan pegawai dan capaian penerimaan pajak



Gambar 3 Kerangka Penelitian

METODE PENELITIAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh diversitas Sumber Daya Manusia di Direktorat Jenderal Pajak terhadap capaian penerimaan pajak selama tahun 2009 sampai dengan 2021. Adapun diversitas SDM mencakup proporsi pegawai wanita, usia pegawai, dan latar belakang pendidikan pegawai sebagai variabel independen. Variabel dependen penelitian ini adalah capaian penerimaan pajak.

Penelitian menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan deskriptif untuk menjelaskan masing-masing variabel menggunakan data laporan administrasi pajak OECD tahun 2023. Sedangkan untuk menjelaskan pengaruh antara variabel independen dan dependen, penelitian menggunakan analisis regresi metode *Ordinary Least Square* (OLS) dengan data laporan tahunan DJP sepanjang tahun 2009 hingga 2021.

Pengukuran dan Definisi Operasional Variabel

1. Capaian Penerimaan Pajak

Variabel capaian penerimaan pajak yang digunakan dalam penelitian ini adalah perbandingan antara realisasi penerimaan pajak tanpa PPh Migas dan target yang ditetapkan oleh APBN pada tahun bersangkutan. Penerimaan PPh Minyak dan Gas (Migas) dikeluarkan dari perhitungan karena mempertimbangkan realisasi pajaknya yang banyak dipengaruhi oleh harga kedua komoditas tersebut dibandingkan atas kinerja otoritas pajak. Adapun simbol yang digunakan adalah REV .

$$REV_t = \frac{\text{Realisasi Penerimaan Pajak Tanpa PPh Migas pada Tahun } t}{\text{Target Penerimaan Pajak Tanpa PPh Migas yang Ditetapkan APBN Tahun } t}$$

2. Proporsi Pegawai Wanita

Variabel proporsi pegawai wanita yang digunakan dalam penelitian ini adalah jumlah Pegawai DJP dengan jenis kelamin wanita dibandingkan dengan seluruh pegawai. Adapun simbol yang digunakan adalah $Woman$.

$$Woman_t = \frac{\text{Jumlah Pegawai Wanita pada Tahun } t}{\text{Jumlah Seluruh Pegawai pada Tahun } t}$$

3. Proporsi Usia Pegawai

Penambahan pegawai DJP kebanyakan dilakukan dengan perekrutan CPNS baru yang memiliki rentang usia di bawah 30 tahun². Selain itu, jumlah pegawai DJP didominasi oleh kelompok umur di bawah 30 tahun. Maka dari itu, variabel proporsi usia pegawai yang digunakan adalah para pegawai yang memiliki usia di bawah atau sama dengan 30 tahun dibandingkan jumlah keseluruhan pegawai. Adapun simbol yang digunakan adalah *Age*.

$$Age_t = \frac{\text{Jumlah Pegawai Berusia } \leq 30 \text{ tahun pada Tahun } t}{\text{Jumlah Seluruh Pegawai pada Tahun } t}$$

4. Proporsi Latar Belakang Pendidikan Pegawai

Hampir keseluruhan penambahan pegawai baru di DJP dilaksanakan untuk calon pegawai dari pendidikan Diploma I/SMA sampai dengan Sarjana. Hanya sedikit saja rekrutmen dari pendidikan di atas tersebut. Itu pun hanya untuk memenuhi kompetensi teknis sangat khusus yang membutuhkan pendidikan tinggi, seperti psikolog yang harus dari pendidikan magister profesi. Oleh karena itu, hampir seluruh pegawai berpendidikan magister dan doktor adalah pegawai yang telah mengikuti program pengembangan kompetensi berupa tugas belajar (tubel) atau izin belajar (ibel).

Untuk itu, variabel proporsi pendidikan pegawai yang digunakan adalah para pegawai dengan pendidikan magister dan doktor. Penelitian ini juga bertujuan mengetahui pengaruh kontribusi pegawai berpendidikan magister dan doktor terhadap capaian penerimaan pajak. Adapun simbol yang digunakan adalah *Edu*.

$$Edu_t = \frac{\text{Jumlah Pegawai Berpendidikan Magister atau Doktor pada Tahun } t}{\text{Jumlah Seluruh Pegawai pada Tahun } t}$$

Model Regresi

Untuk penghitungan regresinya menggunakan alat bantu berupa *software Eviews 12*. Adapun model penelitian adalah sebagai berikut:

$$\log REV_t = \alpha_t + \beta_1 \log Woman_t + \beta_2 \log Age_t + \beta_3 \log Edu_t + \varepsilon_t$$

Dimana REV_t mewakili capaian penerimaan pajak dalam tahun t . α_t adalah konstanta. ε_t adalah *Error Term*. $Woman_t$ mewakili rasio pegawai wanita pada tahun t . Edu_t mewakili rasio pegawai yang memiliki pendidikan magister dan/atau doktoral pada tahun t . Age_t mewakili rasio usia pegawai muda (≤ 30 tahun) pada tahun t . Sedangkan, β_1 , β_2 , dan β_3 adalah koefisien masing-masing variabel independen.

² Rincian persyaratan usia peserta rekrutmen CPNS DJP, Kemenkeu, yakni:

- Minimal 18 tahun dan maksimal 30 Tahun 0 Bulan 0 Hari untuk S2;
 - Minimal 18 tahun dan maksimal 28 Tahun 0 Bulan 0 Hari untuk S1;
 - Minimal 18 tahun dan maksimal 23 Tahun 0 Bulan 0 Hari untuk DIII;
- (Pengumuman Panitia Pusat Rekrutmen CPNS Kemenkeu TA 2019 nomor PENG-01/PANREK/2019)

HASIL PENELITIAN

1. Pegawai Wanita di Otoritas Pajak

Menurut Mwondha et al., (2018), dunia perpajakan secara historis didominasi oleh pria. Hal ini karena konteks pengumpulan pajak yang dianggap seringkali melibatkan konfrontasi antara petugas pajak (*tax officers*) dan pembayar pajak (*taxpayers*). Dalam struktur sosial umum, di mana wanita harusnya dalam perlindungan, pekerjaan petugas pajak yang sangat berisiko tersebut akhirnya menjadi monopoli pria. Namun, seiring dengan perkembangan administrasi pajak modern, konfrontasi langsung tersebut mulai berkurang dan hubungan antar petugas pajak dan pembayar pajak menjadi lebih harmonis. Maka dari itu, keterlibatan wanita pun semakin meningkat dalam rangka pengumpulan Pajak.

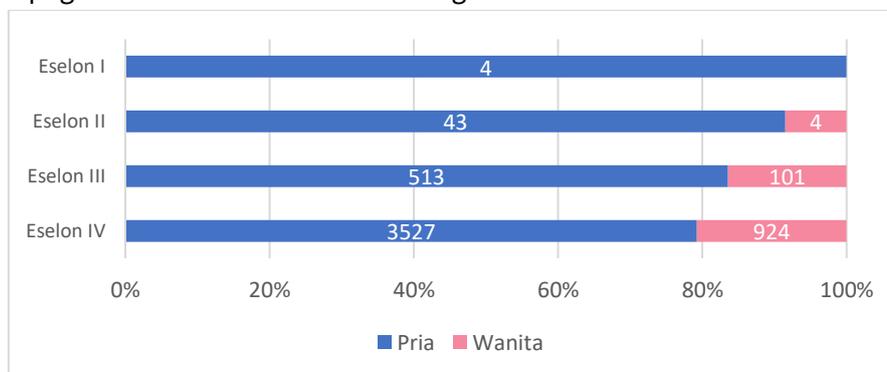
Salah satu indikasi dari kondisi tersebut dapat dilihat pada laporan OECD (2023) yang mencatat adanya kenaikan proporsi pegawai pajak wanita dari tahun 2018 hingga 2021. Bahkan untuk pegawai pajak wanita level eksekutif, proporsinya mengalami kenaikan yang cukup signifikan sebagaimana digambarkan pada tabel 1.

Tabel 1 Proporsi Pegawai Wanita di Otoritas Pajak (dalam %)

Pegawai Pajak Wanita	2018	2019	2020	2021	Perubahan 2018-2021
Level Staf (56 Negara)	56,9	57,6	57,5	57,6	+1,2
Level Eksekutif (55 Negara)	40,2	41,9	41,6	42,6	+4,2

Sumber: *Tax Administration 2023: Comparative Information on OECD and other Advanced and Emerging Economies*

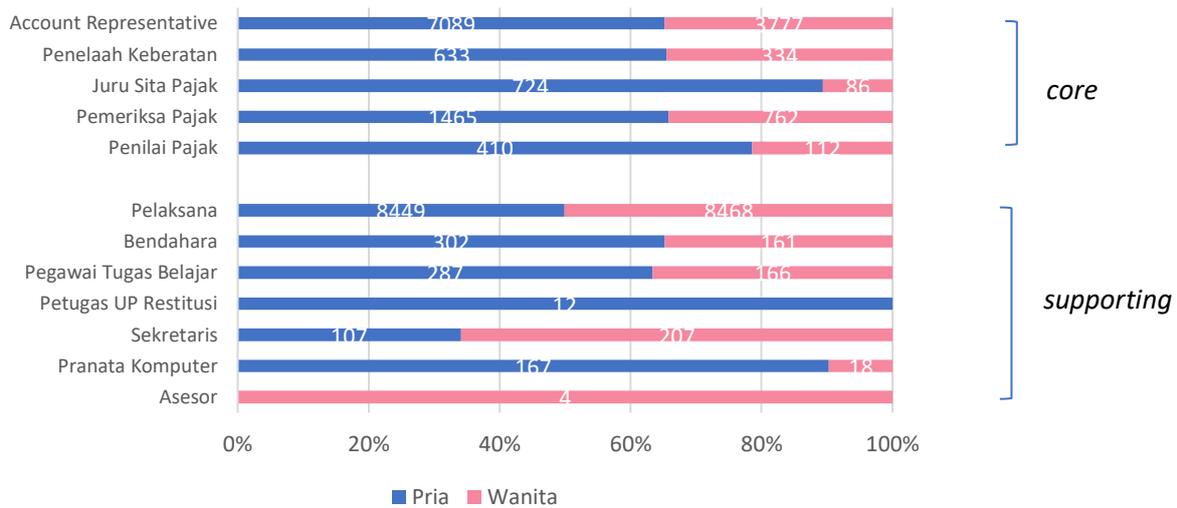
Sedangkan dalam praktiknya di Indonesia, terdapat penambahan pegawai wanita dalam otoritas pajak sampai dengan sekitar sepertiga jumlah pegawai. Hanya saja, peningkatan tersebut belum diiringi penambahan pegawai di posisi kunci (*key position*). Pada level eksekutif atau pejabat struktural, pegawai wanita menduduki paling banyak hanya 20,76 persen jabatan eksekutif pada total keseluruhan pejabat Eselon IV. Bahkan, semakin ke atas, proporsi jabatan eksekutif yang diduduki oleh pegawai wanita semakin berkurang.



Gambar 4 Jumlah Pejabat Struktural Tahun 2021

Sumber: Diolah oleh penulis dari Laporan Tahunan DJP (2021)

Untuk jabatan selain pejabat struktural, kondisinya pun juga tidak jauh berbeda. Sebagian besar pegawai wanita menduduki jabatan-jabatan pendukung (*supporting*). Proporsi pegawai inti (*core*) sebagian besar diisi oleh para pegawai pria.



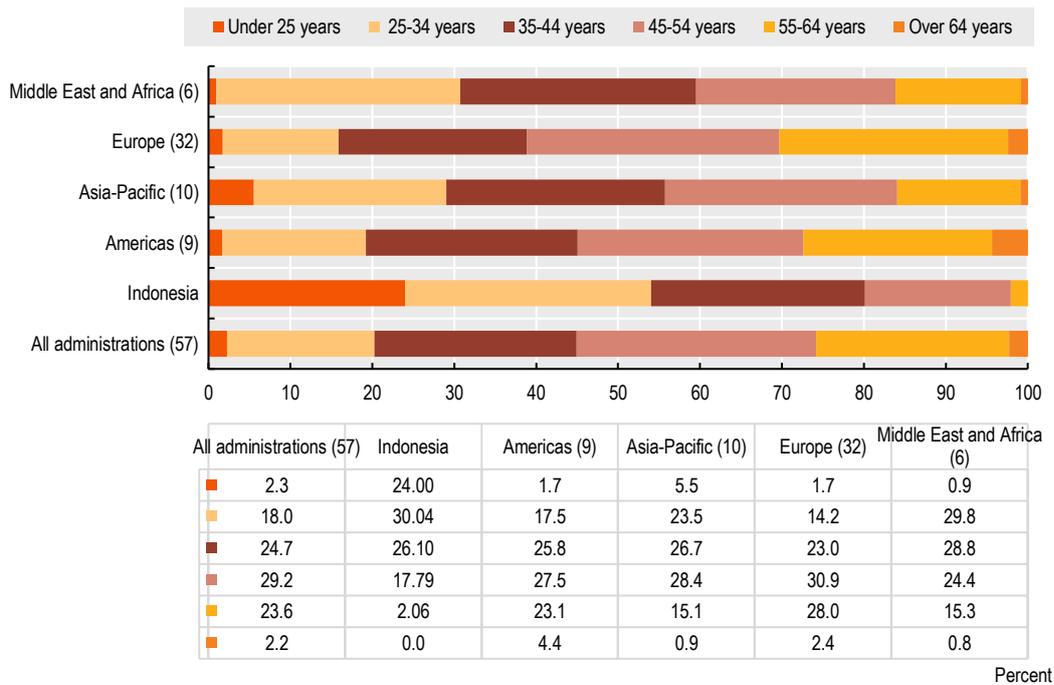
Gambar 5 Jumlah Pegawai Non Pejabat Struktural Tahun 2021

Sumber: Diolah oleh penulis dari Laporan Tahunan DJP (2021)

Para pegawai pajak wanita lebih banyak justru menduduki jabatan-jabatan pendukung. Hal ini salah satunya dapat dilihat pada jabatan sekretaris yang didominasi oleh pegawai wanita sebesar 66 persen. Kondisi ini jauh terbalik untuk jabatan inti (*core*) seperti pemeriksa pajak yang bertugas langsung menguji kepatuhan wajib pajak, diduduki hanya 34,21 persen pegawai wanita. Bahkan jabatan juru sita pajak yang bertugas melakukan penagihan pajak, diisi hanya 10,61 persen pegawai wanita. Hal ini bisa jadi menunjukkan bahwa penambahan jumlah pegawai wanita belum diimbangi dengan penempatan pada posisi kunci otoritas pajak.

2. Usia Pegawai Pajak

Penambahan pegawai pajak di Indonesia sebagian besar melalui perekrutan CPNS. Jarang sekali ada perekrutan pegawai berpengalaman (*pro-hire*). Oleh karena hal tersebut, peningkatan jumlah pegawai biasanya karena peningkatan jumlah pegawai muda.



Gambar 6 Proporsi Usia Pegawai Pajak Tahun 2021

Sumber: Diolah oleh penulis dari *Tax Administration 2023: Comparative Information on OECD and other Advanced and Emerging Economies*

Dari Gambar 6 juga terlihat proporsi pegawai pajak Indonesia didominasi oleh pegawai muda dengan paling banyak pada kelompok usia 25 hingga 34 Tahun. Bahkan untuk usia pegawai di bawah 25 tahun, Indonesia memiliki proporsi pegawai yang jauh lebih banyak dibandingkan rata-rata negara lainnya. Hal ini disebabkan terjadi penambahan pegawai yang cukup banyak dari tahun ke tahun yang berasal dari para pegawai muda.

3. Pendidikan Pegawai Pajak

Rekrutmen pegawai pajak lebih banyak dilakukan untuk jenjang pendidikan SMA atau Diploma I hingga Sarjana. Untuk itu, sangat jarang ada pegawai baru dengan jenjang pendidikan Magister atau Doktor. Pegawai dengan jenjang pendidikan Magister atau Doktor sebagian besar merupakan hasil program pengembangan kompetensi baik melalui tugas belajar atau izin belajar. Maka dari itu, selain memiliki pendidikan lebih tinggi, pegawai pajak lulusan magister dan doktor juga adalah pegawai yang memiliki pengalaman karena telah bekerja sebelumnya.

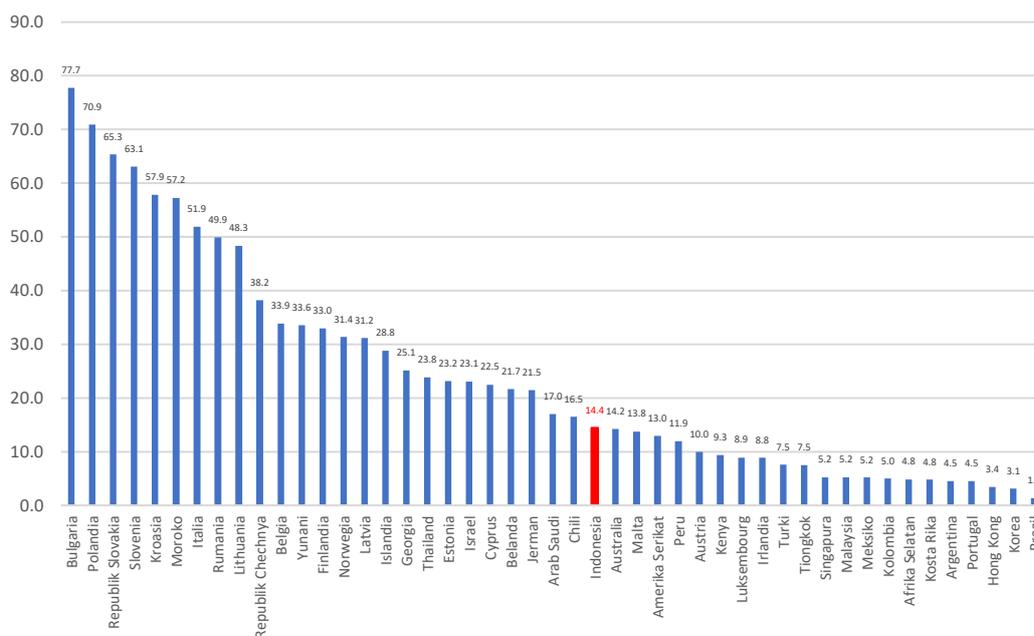
Tabel 2 Jumlah Pegawai DJP yang Mendapatkan Tugas Belajar dan Izin Belajar untuk Jenjang Pendidikan Magister dan Doktor Tahun 2020

Pendidikan	Jumlah
S2 Dalam Negeri	18
S2 Linkage	7
S2 Luar Negeri	90
S3 Dalam Negeri	3
S3 Luar Negeri	11

Penerbitan Izin Belajar Pegawai	
S2	638
S3	9

Sumber: Laporan Tahunan DJP (2020)

Hanya saja, walau sudah didorong untuk melanjutkan pendidikan, proporsi pegawai pajak dengan pendidikan magister dan doktor di Indonesia relatif rendah dibandingkan otoritas perpajakan lainnya. Indonesia hanya memiliki 14,4 persen pegawai yang memiliki pendidikan magister dan doktor.



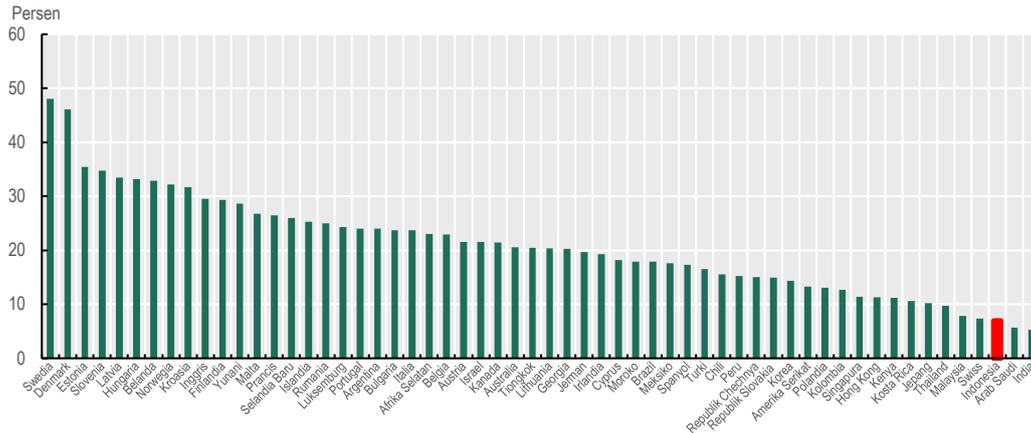
Gambar 7 Proporsi Pegawai Pajak Berpendidikan Magister dan Doktor Tahun 2021

Sumber: Diolah oleh penulis dari *Tax Administration 2023: Comparative Information on OECD and other Advanced and Emerging Economies*

Sebagai perbandingan, negara ASEAN lainnya seperti Thailand, memiliki 23,8 persen pegawai yang berpendidikan magister dan doktor. Sementara, Bulgaria memiliki 77,7 persen pegawai berpendidikan magister dan doktor. Jumlah tersebut merupakan sebagian besar dari jumlah pegawainya. Tetapi Indonesia pun sebenarnya tidak ketinggalan jauh dengan negara lain seperti Amerika Serikat yang hanya memiliki 13 persen pegawai dan Australia dengan 14,2 persen pegawai berpendidikan magister dan doktor.

4. Capaian Penerimaan Pajak

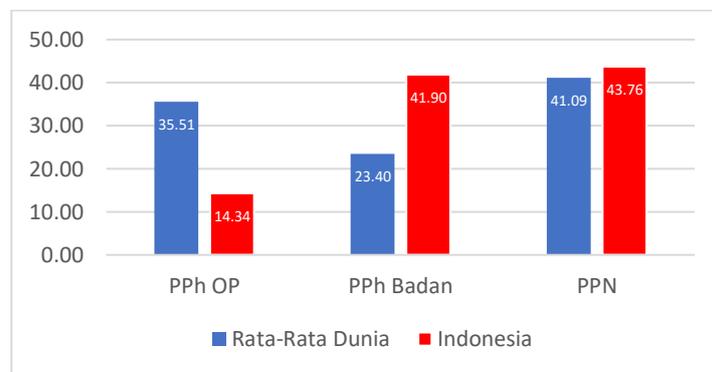
Penerimaan pajak Indonesia jarang sekali mencapai target yang ditetapkan APBN. Bahkan untuk rasio pendapat pajak dibandingkan Produk Domestik Bruto (PDB), Indonesia juga masih ketinggalan sangat jauh dibandingkan negara-negara lainnya.



Gambar 8 Penerimaan Pajak Dibandingkan PDB Tahun 2021

Sumber: Diolah oleh penulis dari *Tax Administration 2023: Comparative Information on OECD and other Advanced and Emerging Economies*

Hal ini salah satunya bisa jadi disebabkan penggalan potensi dan pengumpulan pajak lebih banyak menyasar Pajak Penghasilan untuk Badan (PPH Badan). Padahal, tren di dunia kebanyakan Pajak Penghasilan untuk Orang Pribadi (PPH OP) menjadi sumber penerimaan yang dominan.



Gambar 9 Proporsi Penerimaan Pajak Tahun 2021

Sumber: Diolah oleh penulis dari *Tax Administration 2021: Comparative Information on OECD and other Advanced and Emerging Economies*

Maka dari itu, jika hanya merujuk pada data tersebut, ada kemungkinan potensi PPh OP di Indonesia belum maksimal tergali. Sumber Daya DJP masih lebih banyak diarahkan untuk menggali potensi PPh Badan dan PPN.

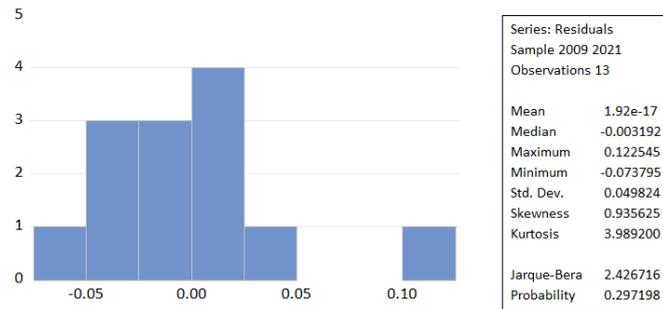
Analisis Regresi

1. Uji Asumsi Klasik

Setelah mendeskripsikan masing-masing variabel, pengujian selanjutnya menggunakan analisis regresi. Namun, sebelum dilakukan pengujian regresi, data-data dalam model harus dilakukan pengujian asumsi klasik untuk menilai apakah di dalam sebuah model regresi linear OLS terdapat masalah-masalah asumsi klasik (Mardiatmoko, 2020). Uji asumsi yang dilakukan dalam penelitian ini adalah uji normalitas, multikolinearitas, heteroskedastisitas, dan autokorelasi.

A. Uji Normalitas

Uji normalitas adalah satu asumsi dalam analisis statistik untuk menentukan data yang telah terkumpul berdistribusi normal. Untuk menguji dengan lebih akurat, alat analisis diperlukan dan EViews dapat menggunakan uji Jarque-Bera (Sarra, 2017).



Gambar 10 Grafik Uji Normalitas

Berdasarkan hasil uji dengan EViews, dapat kita ketahui dari grafik di atas, bahwa nilai Jarque-Bera adalah sebesar 2.426716. Nilai tersebut lebih besar dari *chi-square* yaitu 0,05. Oleh karena hal tersebut, dapat disimpulkan bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini memiliki persebaran data yang normal atau bebas dari permasalahan normalitas.

B. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas untuk mengetahui apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Kemiripan antar variabel independen dalam satu model akan menyebabkan terjadinya korelasi yang sangat kuat antara suatu variabel independen dan variabel independen yang lain. Gejala multikolinieritas tidak akan terjadi bila masing-masing variabel independen yang digunakan memiliki *centered VIF* <10. (Holly, 2021).

Tabel 3 Uji Multikolinieritas

Variable	Coefficient Variance	Uncentered VIF	Centered VIF
C	0.062321	244.7712	NA
LOG(EDU)	0.004622	78.01761	1.174843
LOG(WOMAN)	0.024052	190.3790	1.196086
LOG(AGE)	0.067678	230.5629	1.333211

Berdasarkan hasil uji dengan EViews, dapat kita ketahui dari data di atas, bahwa nilai *centered VIF* masing-masing variabel independen di bawah 10. Hal ini menunjukkan bahwa tidak terjadi multikolinieritas dalam data.

C. Uji Heteroskedastisitas

Pengujian heteroskedastisitas dilakukan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi telah terjadi ketidaksamaan varians dari residual atas suatu pengamatan ke pengamatan yang lain. Pengujian heteroskedastisitas dilakukan dengan menggunakan model *Breusch-Pagan-Godfrey*.

Kriteria uji adalah jika $P\text{-value} < 0,05$, maka H_a ditolak dan sebaliknya $P\text{-value} > 0,05$ maka H_a diterima (Pratiwi et al, 2022).

Tabel 4 Uji Heteroskedastisitas

Heteroskedasticity Test: Breusch-Pagan-Godfrey
Null hypothesis: Homoskedasticity

F-statistic	1.030753	Prob. F(3,9)	0.4242
Obs*R-squared	3.324390	Prob. Chi-Square(3)	0.3443
Scaled explained SS	2.381415	Prob. Chi-Square(3)	0.4971

Berdasarkan hasil uji dengan *EViews*, dapat kita ketahui dari data di atas, bahwa P-Value adalah 0,3443 atau di atas 0,05, maka H_a diterima. Hal ini menunjukkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas dalam data.

D. Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi dilakukan untuk mengetahui apakah dalam sebuah model regresi linier terdapat hubungan yang kuat baik positif maupun negatif antar data yang ada variabel-variabel penelitian. Cara untuk mendeteksi adanya autokorelasi adalah dengan menggunakan uji *Lagrange Multiplier* (LM test) yang akan menghasilkan statistik Breusch-Godfrey (Pratiwi et al, 2022).

Tabel 5 Uji Autokorelasi

Breusch-Godfrey Serial Correlation LM Test:
Null hypothesis: No serial correlation at up to 2 lags

F-statistic	0.151093	Prob. F(2,7)	0.8625
Obs*R-squared	0.537978	Prob. Chi-Square(2)	0.7642

Berdasarkan hasil uji dengan *EViews*, dapat kita ketahui dari data di atas, bahwa P-Value adalah 0,7642 atau di atas 0,05, maka H_a diterima. Hal ini menunjukkan bahwa tidak terjadi autokorelasi dalam data.

2. Pengujian Regresi

Setelah lulus uji asumsi klasik, pengujian regresi dilakukan terhadap model. Berdasarkan persamaan regresi yang digunakan untuk mengetahui hubungan antara variabel independen dan dependen dengan menggunakan *Eviews*, hasil output didapat sebagai berikut:

Tabel 6 Uji Regresi

Dependent Variable: LOG(REV)
Method: Least Squares
Date: 09/28/23 Time: 14:30
Sample: 2009 2021
Included observations: 13

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	4.397278	0.249642	17.61430	0.0000
LOG(WOMAN)	-0.089788	0.155089	-0.578945	0.5768
LOG(AGE)	-0.365202	0.260149	-1.403817	0.1939
LOG(EDU)	0.175758	0.067989	2.585116	0.0294
R-squared	0.454200	Mean dependent var	4.501892	
Adjusted R-squared	0.272266	S.D. dependent var	0.067441	
S.E. of regression	0.057532	Akaike info criterion	-2.625289	
Sum squared resid	0.029789	Schwarz criterion	-2.451458	
Log likelihood	21.06438	Hannan-Quinn criter.	-2.661019	
F-statistic	2.496515	Durbin-Watson stat	1.635858	
Prob(F-statistic)	0.125843			

Hasil pengujian regresi menunjukkan nilai *R-squared* sebesar 0,4542. Hal ini berarti variabel diversitas SDM berpengaruh 45,42 persen pada capaian penerimaan pajak. Sementara sisanya, ditentukan oleh faktor lain di luar model.

a. Pengaruh Proporsi Pegawai Wanita pada Capaian Penerimaan Pajak

Hasil pengujian menunjukkan bahwa variabel proporsi pegawai wanita (*WOMAN*) memiliki nilai probabilitas sebesar 0,5768 atau lebih besar dari 0,05, sehingga H_0 diterima. Hal ini berarti, variabel proporsi pegawai wanita tidak berpengaruh signifikan pada capaian penerimaan pajak. Selain itu, hasil nilai koefisien adalah sebesar -0,089788, maka apabila ada peningkatan proporsi 1 persen pegawai wanita di DJP, bisa menurunkan 0,089788 persen capaian penerimaan pajak. Namun pengaruh penurunan ini tidak signifikan.

Sebagaimana dijelaskan dalam analisis deskriptif sebelumnya, kondisi ini mungkin terjadi akibat penambahan pegawai wanita yang belum disertai dengan kebijakan penempatan pada posisi kunci (*key position*) atau inti (*core*) yang berdampak langsung pada capaian penerimaan pajak. Penambahan pegawai wanita bisa jadi hanya menyebabkan penambahan orang pada posisi-posisi yang tidak berdampak langsung pada capaian penerimaan pajak (*supporting*), sehingga penambahan pegawai wanita menjadi seolah-olah justru mengurangi capaian penerimaan pajak. Padahal, kondisi ini seharusnya dapat dimitigasi dengan menempatkan para pegawai wanita pada posisi-posisi yang berdampak langsung pada penerimaan pajak.

b. Pengaruh Proporsi Usia Pegawai pada Capaian Penerimaan Pajak

Hasil pengujian menunjukkan bahwa variabel proporsi usia pegawai (*AGE*) memiliki nilai probabilitas sebesar 0,1939 atau lebih besar dari 0,05, sehingga H_0 ditolak. Hal ini berarti variabel proporsi usia pegawai tidak berpengaruh signifikan pada capaian penerimaan pajak. Selain itu, hasil nilai koefisien adalah sebesar -0,365202, maka apabila ada peningkatan proporsi 1 (satu) persen pegawai muda di DJP, bisa menurunkan 0,365202 persen capaian penerimaan pajak. Namun pengaruh penurunan ini tidak signifikan.

Kondisi ini mungkin bisa dipahami karena beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan tidak ada pengaruh usia pegawai dengan kinerja, atau dalam konteks penelitian ini adalah capaian penerimaan pajak. Selain itu, bisa jadi pegawai muda belum dapat memberikan kontribusi yang maksimal karena tidak diberdayakan maksimal atau belum memiliki kompetensi mumpuni. Untuk itu, peningkatan kompetensi teknis perpajakan para pegawai muda merupakan hal yang untuk mencapai target penerimaan pajak.

c. Pengaruh Proporsi Latar Belakang Pendidikan pada Capaian Penerimaan Pajak

Hasil pengujian menunjukkan bahwa variabel proporsi latar belakang pendidikan memiliki nilai probabilitas sebesar 0,0294 atau lebih kecil dari 0,05, sehingga H_0 diterima. Hal ini berarti, variabel proporsi latar belakang pendidikan berpengaruh signifikan pada capaian penerimaan pajak.

Selain itu, hasil nilai koefisien adalah sebesar 0,175758. Hal ini menunjukkan apabila ada peningkatan 1 (satu) persen proporsi pegawai dengan latar belakang magister atau doktor di DJP, bisa meningkatkan 0,175758 persen capaian penerimaan pajak. Oleh karena hal tersebut, peningkatan kompetensi pendidikan para pegawai merupakan suatu hal yang penting, terutama untuk jenjang magister dan doktor dalam rangka mencapai target penerimaan pajak.

Sebagaimana dijelaskan dalam analisis deskriptif sebelumnya, Indonesia baru memiliki 14,4 persen pegawai pajak berpendidikan magister dan doktor. Jumlah tersebut masih kalah jauh dengan Bulgaria yang memiliki 77,7 persen pegawai pajak berpendidikan magister dan doktor, sehingga Indonesia masih mempunyai banyak ruang untuk meningkatkan komposisi pegawai pajaknya yang memiliki pendidikan tinggi.

KESIMPULAN

Hasil penelitian secara garis besar menunjukkan bahwa proporsi pegawai wanita dan proporsi usia pegawai (≤ 30 tahun) berpengaruh negatif tetapi tidak signifikan pada capaian penerimaan pajak. Proporsi pegawai dengan latar belakang pendidikan magister dan doktor berpengaruh signifikan dan positif pada capaian penerimaan pajak. Maka dari itu, DJP perlu mendorong para pegawainya untuk meraih pendidikan magister dan doktor dalam rangka mencapai target penerimaan pajak.

Penelitian juga mengindikasikan masih belum maksimalnya pemanfaatan peran pegawai wanita. Hal ini menyebabkan seolah-olah peningkatan pegawai wanita berpengaruh negatif pada penerimaan pajak. Padahal, jika melihat detail proporsi wanita tiap jabatan, pegawai wanita kebanyakan ditempatkan pada posisi jabatan yang tidak berpengaruh langsung pada penerimaan pajak. Posisi eksekutif atau pejabat struktural juga belum banyak diduduki oleh para pegawai wanita.

Selain itu, pegawai muda (≤ 30 tahun) juga belum berpengaruh signifikan pada capaian penerimaan pajak. Untuk itu, kebijakan penempatan dan promosi serta pengembangan kompetensi yang sesuai diperlukan agar bisa memanfaatkan peran pegawai wanita dan muda secara maksimal dalam rangka mencapai target penerimaan pajak.

DAFTAR PUSTAKA

Aluy, C. A., Tulung, J. E., & Tasik, H. H. (2017). Pengaruh Keberadaan Wanita Dalam Manajemen Puncak dan Kepemilikan Manajerial Terhadap Kinerja Keuangan Perbankan (Studi Pada Bank Bumn dan Bank Swasta Nasional Devisa di Indonesia). *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 5(2).

- Aprilyanti, S. (2017). Pengaruh usia dan masa kerja terhadap produktivitas kerja (Studi kasus: PT. Oasis Water International Cabang Palembang). *Jurnal Sistem dan Manajemen Industri*, 1(2), 68-72.
- Budiwinarto, K., & Susilowati, S. (2021). Analisis Pengaruh Usia dan Status Pernikahan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Glofin Kebakkramat Kabupaten Karanganyar. *Surakarta Management Journal*, 3(1), 1-10.
- Direktorat Jenderal Pajak. (2020). *Buku Rencana Strategis DJP Tahun 2020-2024*. Direktorat Jenderal Pajak: Jakarta.
- Direktorat Jenderal Pajak. (2023). *Laporan Tahunan DJP Tahun 2009 s.d. 2021*. Direktorat Jenderal Pajak: Jakarta. Diakses dari <https://pajak.go.id/id/tahunan-page> pada tanggal 27 September 2023.
- Ferrary, M., & Déo, S. (2023). Gender diversity and firm performance: when diversity at middle management and staff levels matter. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(14), 2797-2831.
- Fitriyani, Ema. (2021). *Beri Dukungan ke Pegawai Perempuan, Kemenkeu Tambah Anggaran Gender 6 Kali Lipat*. Kumparan Bisnis. Diakses dari <https://kumparan.com/kumparanbisnis/beridukungan-ke-pegawai-perempuan-kemenkeu-tambah-anggaran-gender-6-kali-lipat-1x9x7A637gF/2> pada 27 September 2023.
- Gawrycka, M., Kujawska, J., & T Tomczak, M. (2020). Competencies of Graduates as Future Labor Market Participants–Preliminary Study. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 33(1), 1095-1107.
- Gayuh, I. (2020). *Pengaruh Gender Dan Locus of Control Terhadap Kinerja Karyawan Pada PD. BPR BKK Kabupaten Tegal* (Doctoral Dissertation, Universitas Pancasakti Tegal).
- Ghautama, H. (2018). Gender dan Masa Kerja: Mampukah Memoderasi Pengaruh antara High-Performance Work System terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)*, 7(1), 160-171.
- Harahap, S. S. (2019). Hubungan Usia, Tingkat Pendidikan, Kemampuan Bekerja dan Masa Bekerja Terhadap Kinerja Pegawai dengan Menggunakan Metode Pearson Correlation. *Jurnal Teknovasi*, 6(2), 12-26.
- Holly, A. (2021). Pengaruh Agresivitas Pajak Terhadap Reaksi Pasar dengan Dewan Komisaris Independen Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Akuntansi*, 15(1), 25-41.
- Karwal, R., & Tandon, S. (2022). Impact of workforce diversity on employee performance: A study on it companies. *Asian Journal of Multidisciplinary Research & Review*, 3(3), 86-102.
- Kementerian Keuangan RI. (2018). *Keputusan Menteri Keuangan nomor 807/KMK.01/2018 tentang Pedoman Implementasi Pengarusutamaan Gender di Lingkungan Kementerian Keuangan*. Kementerian Keuangan RI: Jakarta.
- Kementerian Keuangan RI. (2022). *Realisasi Pendapatan Negara 2021 capai Rp2003,1 Triliun Lampau Target APBN 2021*. Diakses dari <https://www.kemenkeu.go.id/publikasi/berita/realisasi-pendapatan-negara-2021-capai-rp2003-1-triliun-lampau-target-apbn-2021/> pada 27 September 2023.
- Kusumasari, L. (2018). Functions, age, education, tenure of CEO, and employee commitment toward firm performance. *KnE Social Sciences*.
- Manurung, Y. C., Tjitrohartoko, F., & Christiawan, Y. J. (2020). Proporsi Dewan Direksi Wanita dan Pengaruhnya terhadap Profitabilitas Perusahaan Sektor Jasa. *Business Accounting Review*, 8(2), 195-214.
- Mardiatmoko, G. (2020). Pentingnya uji asumsi klasik pada analisis regresi linier berganda (studi kasus penyusunan persamaan allometrik kenari muda [canarium indicum l.]). *BAREKENG: Jurnal Ilmu Matematika Dan Terapan*, 14(3), 333-342.

- Maula, K. A., & Rakhman, A. (2018). Pengaruh Boards Diversity (CEO Wanita, CFO Wanita, Proporsi Dewan Komisaris Wanita, Proporsi Komite Audit Wanita) Terhadap Pelanggaran Aturan Laporan Keuangan. *Accountthink: Journal of Accounting and Finance*, 3(01).
- Mwondha, M., Kaidu Barugahara, T., Nakku Mubiru, M., Wasagali Kanaabi, S., & Isingoma Nalukwago, M. (2018). *Why African tax authorities should employ more women: Evidence from the Uganda Revenue Authority*.
- Nurdiana, R., & Trisnawati, R. (2016). *Pengaruh gender, kompensasi, motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan (studi empiris pada karyawan bagian akuntansi PT. Solo Murni)* (Doctoral dissertation, Universitas Muhammadiyah Surakarta).
- OECD (2023), *Tax Administration 2023: Comparative Information on OECD and other Advanced and Emerging Economies*, OECD Publishing: Paris.
- Pratiwi, H. ., Sari, D. P., & Yudha, A. M. . (2022). Model Penghindaran Pajak : Dewan Komisaris Independen, Thin Capitalization dan Kompensasi Rugi Fiskal. *Jurnal Ekobistek*, 11(2), 124–130.
- Sarra, H. D. (2017). Pengaruh konservatisme akuntansi, komite audit dan dewan komisaris independen terhadap penghindaran pajak (studi empiris pada industri kimia dan logam di Bursa Efek Indonesia periode 2010-2014). *Competitive Jurnal Akuntansi Dan Keuangan*, 1(1), 63-86.
- Selvaraj, P. C. (2015). The effects of work Force diversity on employee performance in Singapore organisations. *International Journal of Business Administration*, 6(2), 17.
- Tleubayev, A., Bobojonov, I., Gagalyuk, T., & Glauben, T. (2020). Board gender diversity and firm performance: evidence from the Russian agri-food industry. *International Food and Agribusiness Management Review*, 23(1030-2020-236), 35-54.
- Weber, T.J., Sadri, G. and Gentry, W.A. (2018), "Examining diversity beliefs and leader performance across cultures", *Cross Cultural and Strategic Management*, Vol. 25 No. 3, pp. 382-400.
- Wegge, J., Roth, C., Neubach, B., Schmidt, K. H., & Kanfer, R. (2008). Age and gender diversity as determinants of performance and health in a public organization: the role of task complexity and group size. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1301.
- Winata, J. A., Natania, N., Rinaningsih, R., & Yuliati, R. (2021). Direksi Wanita dan Kinerja Perusahaan pada Industri Hospitality di ASEAN. *Jurnal Riset Akuntansi dan Keuangan*, 9(2), 281-292.
- Wirawan, K. E., Bagia, I. W., & Susila, G. P. A. J. (2019). Pengaruh tingkat pendidikan dan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan. *Bisma: Jurnal Manajemen*, 5(1), 60-67.
- Yadav, S., & Lenka, U. (2020). Diversity management: a systematic review. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 39(8), 901-929.
- Yasin, M., & Priyono, J. (2016). Analisis faktor usia, gaji dan beban tanggungan terhadap produksi home industri sepatu di Sidoarjo (Studi kasus di Kecamatan Krian). *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 1(1), 95-120.
- Yuniarti, D., & Suprianto, E. (2014). Pengaruh gaya kepemimpinan dan tingkat Pendidikan terhadap kinerja karyawan pada direktorat operasi/produksi PT. X. *Jurnal Industri Elektro dan Penerbangan*, 4(2).
- Yunyan, W. (2010, May). How Does the Tax Collection Efficiency in China?. In *2010 International Conference on E-Business and E-Government* (pp. 2447-2450). IEEE.
- Zulkifli, Z., Rahayu, S. T., & Akbar, S. A. (2020). Hubungan Usia, Masa Kerja dan Beban Kerja Dengan Stres Kerja Pada Karyawan *Service Well Company* PT. ELNUSA TBK Wilayah Muara Badak. *Jurnal Kesehatan Masyarakat*, 5(1), 46.