

BAB 4

METODE DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

4.1. Metodologi Penelitian

Sebelum melakukan pembahasan atas hasil penelitian, berikut ini penjelasan mengenai metode-metode yang digunakan penulis dalam penelitian ini antara lain:

4.1.1. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

a. Data Primer

Data primer dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada sejumlah responden (sampel) yang dianggap mampu mewakili populasi dalam penelitian ini.

b. Data Sekunder

Data sekunder diperoleh dari studi pustaka dan wawancara yang dilakukan secara langsung baik kepada pegawai pajak maupun Wajib Pajak (WP) KPP Pratama Jakarta Tebet.

4.1.2. Populasi dan Sampel

Seperti yang telah diungkapkan di dalam bab I, yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah :

a. Pegawai KPP Pratama Jakarta Tebet (sisi internal)

b. Wajib Pajak KPP Pratama Jakarta Tebet (sisi eksternal)

Mengingat keterbatasan waktu dan kemampuan penulis dalam melakukan penelitian ini, maka digunakan metode *sampling* untuk menentukan sejumlah sampel yang mampu mewakili keseluruhan populasi yang ada. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Probability Sampling* yaitu teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang yang sama untuk setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel. (Sugiono, 2008).

Sedangkan jenis *Probability Sampling* yang dipakai adalah *Proportionate Stratified Random Sampling*.

Stratified Random Sampling (sampel acak terstratifikasi) adalah teknik pengambilan sampel dengan cara membagi populasi ke dalam sampel yang kelompok yang homogen (strata), kemudian sampel diambil secara acak dari tiap strata tersebut. (Sugiono,2008). Teknik ini diambil dengan pertimbangan bahwa di dalam populasi Wajib Pajak terdapat 2 kelompok besar (*cluster*) yaitu WP Badan dan WP Orang Pribadi. Oleh karena itu, dalam pengambilan sampel, populasi perlu dibagi ke dalam 2 kelompok homogen yaitu : kelompok WP Badan dan Kelompok WP Orang Pribadi. Sedangkan teknik Proporsional (*proportionate*) artinya jumlah sampel yang diambil untuk masing-masing kelompok (strata) didasarkan pada proporsi tertentu. Proporsi yang digunakan dalam penelitian ini adalah jumlah populasi WP Badan atau WP OP dibagi dengan jumlah total populasi WP.

Rumus yang digunakan untuk menentukan jumlah sampel yang akan diambil (baik populasi Pegawai maupun WP) adalah rumus dari Taro Yamane (Riduan, 2005 : 6) yaitu:

$$n = \frac{N}{N(d)^2 + 1}$$

dimana :

- n : Jumlah sampel yang dicari
- N : Jumlah populasi
- d : Nilai presisi, dengan derajat keyakinan 90 % ($\alpha = 0,1$).

Dari penjelasan diatas, maka jumlah sampel yang diambil untuk masing-masing populasi adalah sebagai berikut :

a. Jumlah Sampel Pegawai Pajak

Berdasarkan data yang ada, jumlah total pegawai di KPP Pratama Jakarta Tebet sebanyak 106 pegawai. Dari perhitungan rumus diatas, dengan derajat keyakinan 90% (tingkat kesalahan = 10%), maka jumlah sampel yang dibutuhkan sebesar :

$$n = \frac{106}{106(0,1)^2 + 1}$$

$$n = 51,456$$

Maka jumlah sampel untuk populasi pegawai pajak yang berjumlah 106 orang dengan derajat keyakinan 90% adalah sebanyak 51,456 atau dibulatkan menjadi 52 responden.

b. Jumlah Sampel Wajib Pajak

Berdasarkan data jumlah WP KPP Pratama Jakarta Tebet pada bab III, jumlah total Wajib Pajak efektif di KPP Pratama Tebet adalah sebanyak 43.553 Wajib Pajak. Berdasarkan rumus diatas, dengan derajat keyakinan 90% (tingkat kesalahan = 10%), maka jumlah sampel yang dibutuhkan sebesar :

$$n = \frac{43.553}{43.553 (0,1)^2 + 1}$$

$$n = 51,456$$

$$n = 99,776$$

Maka jumlah sampel untuk populasi wajib pajak yang berjumlah 45.553 orang dengan derajat keyakinan 90% adalah sebanyak 99,776 atau dibulatkan menjadi 100 responden.

Dari jumlah total sampel WP tersebut kemudian dibagi secara proporsional, untuk mendapatkan jumlah sampel WP Badan dan sampel WP OP.

Tabel 4.1

Penghitungan Jumlah Sampel

Jenis Wajib Pajak	Jumlah Populasi	Proporsi	Jumlah Sampel
WP Badan	13.115	0,3	30
WP OP	30.438	0,7	70
Jumlah	43.553	1	100

4.1.3. Skala Pengukuran dan Instrumen Penelitian

Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan Skala Likert yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang sebuah fenomena sosial.

Skala Likert tersebut menggunakan 5 skala jawaban dengan nilai tertentu untuk masing-masing jawaban.

Tabel 4.2.

Nilai Jawaban Skala Likert

Skala Jawaban	Kode	Nilai
Sangat Setuju	SS	5
Setuju	S	4
Ragu-ragu	R	3
Tidak Setuju	TS	2
Sangat Tidak Setuju	STS	1

Sedangkan instrumen penelitian yang digunakan, sesuai dengan apa yang telah diungkapkan pada Bab I, disusun berdasarkan teori *Balanced Scorecard* (BSC). Teori tersebut telah teruji validitasnya dan banyak diaplikasikan di banyak instansi di dunia. Dalam teori BSC, penilaian kinerja diletakkan pada 4 perspektif dasar yaitu 1) Perspektif Kepuasan Pelanggan, 2) Perspektif Proses Bisnis Internal, 3) Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran, 4) Perspektif Keuangan.

4.1.4. Analisis Data

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan mengkuantifikasikan jawaban responden dari kuisisioner yang telah disebarkan, atau biasa disebut *scoring*. Dari analisis tersebut akan didapatkan nilai (*score*) untuk masing-masing variabel penelitian.

Langkah pertama dalam analisis data ini adalah dengan menjumlahkan seluruh nilai yang diperoleh dari jawaban atas tiap pertanyaan yang diajukan. Setelah dijumlahkan, kemudian dihitung nilai rata-rata dari tiap pertanyaan yang ada. Nilai dari tiap pertanyaan tersebut kemudian dihitung rata-ratanya sesuai dengan kelompok variabelnya masing-masing. Nilai rata-rata itulah yang merupakan nilai dari variabel yang ada di dalam kuisisioner.

Langkah kedua adalah menentukan jumlah kelas interval dan besar interval untuk tiap kelasnya. Jumlah kelas interval merupakan banyaknya kelas yang digunakan untuk menilai hasil kuisioner, dimana jumlahnya diperoleh dari nilai tertinggi dikurangi dengan nilai terendah (Sugiono, 2003). Dalam skala likert yang dipakai dalam penelitian ini, nilai tertinggi adalah 5 dan nilai terendah adalah 1, sehingga jumlah kelas intervalnya adalah 4 kelas. Sedangkan besar interval untuk tiap kelasnya, diperoleh dari hasil bagi antara jumlah kelas interval dengan range nilainya. Maka besar interval dalam penelitian ini adalah 1.

Dari penghitungan diatas dapat disusun tabel kelas interval sebagai berikut:

Tabel 4.3.
Kelas Interval

Nilai	Kriteria
4,01 – 5	Sangat Baik
3.01 – 4	Baik
2.01 – 3	Kurang Baik
1.01 – 2	Tidak Baik

Sedangkan untuk menilai aspek dalam perspektif keuangan, digunakan penilaian berdasarkan kinerja yang telah dilakukan. Untuk aspek pencapaian target penerimaan, digunakan tabel penilaian sebagai berikut :

Tabel 4.4.

Kelas Interval Aspek Pencapaian Target Penerimaan

Pencapaian Target	Nilai	Kriteria
Lebih dari 100%	5	Sangat Baik
90 – 99%	4	Baik
70 – 89%	3	Kurang
50 – 69%	2	Tidak Baik
Di bawah 50%	1	Sangat Tidak Baik

Kemudian untuk mengukur nilai dari aspek pertumbuhan penerimaan pajak, jika pertumbuhan bernilai positif maka aspek tersebut masuk dalam kriteria sangat baik. Namun apabila pertumbuhan bernilai negatif, maka aspek tersebut mempunyai nilai sebagaimana tabel diatas.

Langkah ketiga sekaligus langkah terakhir adalah memberikan penjelasan dan deskripsi mengenai nilai-nilai yang ada sesuai dengan definisinya masing-masing berdasarkan konsep BSC.

4.1.5. Uji Validitas

Hasil penelitian yang valid adalah bila terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada objek yang diteliti. (Sugiono, 1999). Oleh karena itu, uji validitas dilakukan untuk menguji apakah data yang diperoleh telah mewakili keadaan yang sebenarnya. Berdasarkan jenis data yang berupa data interval dan berasal dari sumber yang sama, maka uji validitas menggunakan uji Korelasi Pearson Product Moment yaitu :

$$r_{xy} = \frac{\sum xy}{\sqrt{(\sum x^2)(\sum y^2)}}$$

4.1.6. Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas pada intinya merupakan uji konsistensi yang digunakan untuk menjawab apakah instrumen dalam penelitian ini jika dilakukan berkali-kali akan menghasilkan data yang sama. Pengujian ini dapat dilakukan secara eksternal maupun internal. Secara eksternal pengujian dapat dilakukan dengan re-test (stability), equivalent, dan gabungan keduanya. Sedangkan secara internal dengan cara menganalisis konsistensi butir-butir yang ada dalam instrumen dengan teknik tertentu. (Sugiono, 2008)

Pada penelitian ini digunakan uji reliabilitas internal yang dilakukan dengan cara mencobakan instrumen sekali saja, kemudian data yang

diperoleh dianalisis dengan teknik tertentu. Teknik yang digunakan adalah rumus Spearman Brown yaitu :

$$r_i = \frac{2 r_b}{1 + r_b}$$

Dimana :

r_i = reliabilitas internal seluruh instrumen.

r_b = korelasi product moment antara belahan pertama dan kedua.

4.1.7. Asumsi dan Keterbatasan

Dalam melakukan penelitian ini, penulis menggunakan beberapa asumsi dan keterbatasan antara lain :

1. Dalam pengukuran perspektif finansial, aspek yang dipilih untuk mewakili perspektif tersebut adalah aspek pencapaian target serta aspek pertumbuhan penerimaan pajaknya. Hal ini diambil didasarkan pada misi fiskal yang diemban oleh DJP adalah untuk mengumpulkan penerimaan Dalam Negeri dari sektor pajak, yang mampu menunjang kemandirian pembiayaan pemerintah sesuai Undang-Undang yang berlaku. Sehingga dari misi tersebut, kedua aspek keuangan diatas mampu mewakili nilai dan kondisi dari perspektif keuangan.

Selain itu, berdasarkan informasi dari Direktorat Kepatuhan Internal dan Sumber Daya Aparatur, yang menjadi tujuan dan ukuran finansial DJP adalah tingkat pencapaian penerimaan pajak atas target. Namun untuk mengurangi bias pengukuran karena target yang mungkin tidak sesuai dengan potensi sebenarnya, maka diukur pula tingkat pertumbuhan penerimaan pajak dibandingkan dengan tahun lalu.

2. Pihak eksternal dalam penelitian ini adalah Wajib Pajak sebagai pihak yang langsung memanfaatkan jasa layanan dari Kantor Pelayanan Pajak. Hal ini dipilih karena sesuai dengan Keputusan Direktur Jenderal Pajak Nomor KEP-443/PJ./2000 tanggal 13 Oktober 2000, DJP telah menetapkan visi yang akan diemban oleh DJP yaitu “Menjadi model pelayanan masyarakat yang menyelenggarakan sistem dan manajemen perpajakan kelas dunia yang dipercaya dan dibanggakan masyarakat.” Dari

penjelasan tersebut jelas disebutkan bahwa masyarakat (khususnya Wajib Pajak) merupakan *stakeholder* terbesar sekaligus paling penting dalam kinerja DJP, sehingga sisi eksternal dalam penelitian ini diwakilkan oleh Wajib Pajak KPP Pratama Jakarta Tebet.

3. Sesuai dengan kelemahan dan keterbatasan yang ada di dalam metode kuesioner, hasil jawaban responden dalam penelitian ini bersifat subjektif tergantung dengan persepsi yang dirasakan WP saat itu.

4.2. Penjelasan Variabel Kuisioner

Sebagaimana telah diungkapkan sebelumnya, instrumen atau atribut yang dipakai dalam penelitian ini adalah konsep *Balanced Scorecard (BSC)* yang mendasarkan penilaian kinerja pada 4 perspektif. Dari masing-masing perspektif disusun aspek/variabel yang dianggap mampu menggambarkan perspektif tersebut. Kemudian dari aspek/variabel yang telah disusun, diaplikasikan ke dalam pertanyaan-pertanyaan yang tertuang di dalam kuesioner. Berikut ini penjelasan mengenai penyusunan aspek/variabel dan pertanyaan dalam kuesioner tersebut:

4.2.1. Perspektif Kepuasan Pelanggan

Seperti penjelasan pada bab II, perspektif kepuasan pelanggan memberikan gambaran dan definisi organisasi di mata konsumen atau pelanggan. Artinya, perspektif ini menjelaskan bagaimana kepuasan pelanggan terbentuk atas pelayanan yang diberikan.

Dalam konteks penelitian ini, kepuasan pelanggan identik dengan kepuasan Wajib Pajak atas pelayanan yang diberikan KPP Pratama Jakarta Tebet ketika WP memenuhi kewajiban perpajakannya. Beberapa hal yang dianggap mampu mempengaruhi kepuasan WP antara lain :

- ✓ Pelayanan yang ramah.
- ✓ Ketersediaan dan kemudahan dalam mendapatkan formulir Pajak yang dibutuhkan.
- ✓ Tempat pelayanan yang nyaman.
- ✓ Kejujuran dan profesionalisme dari pegawai pajak.
- ✓ Perasaan aman dalam menyampaikan data keuangan yang bersifat rahasia.

- ✓ Kecepatan dan akurasi pegawai pajak.
- ✓ Penyuluhan dan penjelasan atas pertanyaan yang diajukan oleh WP.

Hal-hal tersebut diatas, dapat dikelompokkan kedalam aspek-aspek kepuasan pelanggan sebagaimana disebutkan dalam teori *Service Quality* (*ServQual*) yang dikemukakan oleh Parasuraman et al. Dalam teori tersebut, kepuasan pelanggan dipengaruhi oleh 5 aspek/variabel yaitu :

a. Aspek Bukti Fisik (*Tangibles*)

Aspek ini mencakup kepuasan WP yang berhubungan dengan ketersediaan sarana dan prasarana yang mereka butuhkan dalam memenuhi kewajiban pajaknya seperti ketersediaan formulir, kenyamanan tempat pelayanan dll. Selain itu, aspek ini ditunjang pula oleh adanya sarana dan prasarana penunjang seperti kenyamanan ruang tunggu, kondisi tempat parkir dll. Dari aspek bukti fisik (*tangibles*), dapat disusun beberapa pertanyaan dalam kuesioner antara lain:

- Apakah formulir pajak yang dibutuhkan tersedia dengan baik dan lengkap?
- Apakah tempat Pelayanan Pajak yang bersih dan rapi?
- Apakah tempat untuk menunggu antrian yang nyaman?
- Apakah lahan parkir kendaraan di KPP tersedia dengan baik dan aman?

b. Aspek Kepercayaan (*Reliability*)

Aspek kepercayaan berhubungan dengan tingkat akurasi pelayanan yang diberikan oleh pegawai KPP Pratama Jakarta Tebet. Akurasi pelayanan yang dimaksudkan disini berkaitan dengan ketepatan pegawai pajak dalam memberikan pelayanan sesuai dengan ketentuan yang berlaku, serta bagaimana pegawai pajak memberikan pelayanan sesuai dengan janji yang mereka tawarkan. Kedua hal tersebut mendorong WP untuk tidak melakukan kesalahan yang disebabkan oleh ketidaktahuan WP atas informasi perpajakan yang mereka butuhkan.

Berdasarkan aspek kepercayaan (*reliability*) tersebut, dapat disusun beberapa pertanyaan dalam kuesioner antara lain :

- Apakah petugas pajak memberikan pelayanan sesuai dengan kebutuhan?

- Apakah petugas pajak telah membantu pengisian formulir pajak dengan baik?
- Apakah keberadaan AR (*Account Representative*) banyak membantu Wajib Pajak dalam memenuhi kewajiban perpajakannya?

c. Aspek Cepat Tanggap (*Responsiveness*)

Aspek ini mencakup kepuasan WP yang berkaitan dengan seberapa cepat dan tanggapnya pegawai KPP Pratama Jakarta Tebet dalam menyediakan pelayanan yang dibutuhkan WP, maupun ketepatan mereka dalam menjawab pertanyaan dan keluhan dari WP. Selain dibutuhkan akurasi (ketepatan), dalam pelayanan yang baik juga dibutuhkan kecepatan, agar waktu pelayanan menjadi efisien dan tidak merugikan WP.

Berdasarkan aspek cepat tanggap (*responsiveness*) tersebut, dapat disusun beberapa pertanyaan dalam kuesioner antara lain:

- Apakah petugas pajak segera memberikan tanggapan ketika diminta?
- Apakah petugas pajak secara aktif memberikan informasi mengenai perpajakan kepada WP?
- Apakah proses penyampaian formulir pajak cepat dan tidak berbelit-belit?
- Apakah petugas pajak tanggap dalam memahami kesulitan WP?

d. Aspek Kepastian (*Assurance*)

Aspek ini berhubungan dengan kemampuan pegawai KPP Pratama Jakarta Tebet dalam meyakinkan WP bahwa data perpajakan yang disampaikan oleh WP akan dijaga dengan aman dan dilindungi kerahasiaannya. Selain itu, aspek ini juga menekankan tentang pentingnya keramahan dalam pelayanan, perhatian dan kesopanan pegawai, serta ketrampilan pegawai dalam memberikan informasi secara benar. Menurut Zeithaml et. al. aspek kepastian (*assurance*) ini dapat dikelompokkan menjadi 3 hal yaitu :

1. Kompetensi, yaitu ketrampilan dan kemampuan pegawai untuk melakukan pelayanan.
2. Kesopanan, yaitu keramahan dan perhatian pegawai dalam memberikan pelayanan.

3. Kredibilitas, yaitu berhubungan dengan kepercayaan WP kepada pegawai atas kerahasiaan data yang mereka sampaikan.

Berdasarkan aspek kepastian (*assurance*) tersebut, dapat disusun beberapa pertanyaan dalam kuesioner antara lain:

- Apakah petugas pajak bersikap jujur dan profesional dalam bekerja?
- Apakah petugas pajak menjaga keamanan data-data pajak yang disampaikan WP?
- Apakah petugas pajak menguasai pengetahuan dan ketrampilan di bidang perpajakan dengan baik?
- Apakah WP merasa aman dan nyaman dalam berkonsultasi hal-hal yang bersifat rahasia kepada Petugas pajak?

e. Aspek Empati (*Empati*)

Aspek ini meliputi kepuasan WP yang berkaitan dengan perhatian yang bersifat individual yang diberikan pegawai KPP Pratama Jakarta Tebet kepada WP, seperti kemudahan untuk mendapatkan pelayanan, kemampuan berkomunikasi dengan baik, kemudahan dalam menghubungi pegawai pajak, dan bagaimana pemahaman pegawai terhadap kebutuhan WP.

Dari aspek Empati (*empathy*) tersebut, dapat disusun beberapa pertanyaan dalam kuesioner antara lain:

- Apakah petugas pajak peduli dengan masalah dan kesulitan yang dihadapi WP?
- Apakah petugas pajak memberikan perhatian khusus pada permasalahan tentang pajak yang dihadapi WP?
- Apakah AR telah melakukan konsultasi dengan baik?
- Apakah petugas pajak mudah dihubungi apabila WP mengalami kesulitan?

4.2.2. Perspektif Proses Bisnis Internal

Seperti yang telah dijelaskan pada Bab II, perspektif proses bisnis internal pada intinya menekankan tentang usaha KPP Pratama Jakarta Tebet dalam membangun keunggulan organisasi melalui peningkatan kualitas proses internal

organisasi secara berkelanjutan. Kuesioner dalam perspektif Proses Bisnis Internal ditujukan kepada pegawai KPP Pratama Jakarta Tebet sebagai pihak internal dalam penelitian ini.

Berdasarkan penjelasan diatas, terdapat beberapa aspek yang mampu menggambarkan perspektif ini yaitu :

a. Aspek sarana dan prasarana

Aspek ini meliputi ketersediaan dan kondisi sarana serta prasarana di dalam kantor yang berfungsi untuk menunjang proses kinerja pegawai ke arah yang lebih baik. Adanya sarana dan prasarana yang baik dan lengkap, akan menunjang kinerja pegawai pajak menjadi lebih baik dan meningkatkan proses internal organisasi.

Dari aspek sarana dan prasarana, dapat disusun beberapa pertanyaan dalam kuesioner antara lain:

- Apakah peralatan dan alat tulis kantor selalu tersedia dalam kondisi baik?
- Apakah pengecekan dan perbaikan alat inventaris kantor dilakukan secara rutin?
- Apakah data dan informasi yang dibutuhkan dalam pekerjaan dapat diperoleh dengan mudah dan lengkap?
- Apakah proses komputerisasi telah berjalan dengan baik dalam rangka menunjang efektifitas dan efisiensi dalam bekerja?

b. Aspek Proses

Aspek proses berhubungan dengan kinerja pegawai KPP Pratama Jakarta Tebet dalam menyelesaikan pekerjaan dan tugas yang dibebankan kepada mereka, sesuai dengan target dan petunjuk yang ditetapkan. Selain itu, aspek ini juga mencakup hambatan yang dihadapi pegawai dalam melakukan pekerjaannya.

Berdasarkan aspek proses tersebut, dapat disusun beberapa pertanyaan dalam kuesioner antara lain :

- Apakah target penyelesaian pekerjaan yang dibebankan sesuai dengan kemampuan pegawai?

- Apakah pegawai mampu mengatasi hambatan dalam pekerjaan dengan baik?
- Apakah terdapat instruksi/petunjuk yang jelas dalam melakukan pekerjaan?
- Apakah pegawai mampu memenuhi target pekerjaannya dengan baik?
- Apakah pegawai mampu memberikan pelayanan secara adil kepada semua WP?

c. Aspek kepuasan bekerja

Selain kedua aspek diatas, aspek kepuasan dalam bekerja turut membentuk sebuah proses internal yang baik. Aspek kepuasan ini meliputi sisi psikologis pegawai, terutama berkaitan dengan kepuasan pegawai atas hasil kerja mereka, yang mampu menumbuhkan etos kerja bagi organisasi. Kepuasan dan etos kerja yang tinggi akan membentuk proses internal organisasi ke arah yang lebih baik.

Berdasarkan aspek kepuasan kerja, dapat disusun beberapa pertanyaan dalam kuesioner antara lain:

- Apakah pegawai merasa puas bekerja dan ditempatkan di KPP Pratama Jakarta Tebet?
- Apakah terdapat penghargaan bagi pekerjaan yang mampu diselesaikan baik?
- Apakah ada teguran bagi pekerjaan yang tidak sesuai dengan target?
- Apakah atasan memberikan apresiasi terhadap profesionalisme pegawai dalam bekerja?
- Apakah kesungguhan pegawai dalam bekerja akan sangat berpengaruh terhadap peningkatan karir pegawai?

4.2.3. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Sebagaimana telah diungkapkan di dalam Bab II, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menggambarkan tentang bagaimana proses pertumbuhan dan pembelajaran yang telah dilakukan organisasi dalam rangka meningkatkan daya

saing dan keunggulan yang dimiliki, agar mampu bertahan dalam persaingan. Perspektif ini erat kaitannya dengan beberapa aspek yaitu :

a. Aspek Motivasi (*rewards and punishment*)

Aspek motivasi meliputi segala hal yang mampu meningkatkan semangat pegawai (seperti : renumerasi, bonus, penghargaan dll.), sekaligus pula hal-hal yang mampu menanamkan kedisiplinan dan profesionalisme pegawai dalam bekerja (seperti : penerapan kode etik secara tegas, hukuman atas kesalahan yang dilakukan dll.). Adanya motivasi dalam bekerja akan mendorong pegawai untuk terus mengembangkan diri dan meningkatkan keunggulan yang mereka miliki.

Dari aspek motivasi tersebut, kita dapat menyusun beberapa pertanyaan dalam kuesioner ini antara lain :

- Apakah kenaikan tunjangan sesuai dengan renumerasi baru di dalam SAM, mampu meningkatkan semangat kerja pegawai?
- Apakah promosi jabatan telah berjalan baik sesuai ketentuan?
- Apakah penegakan kode etik telah dilaksanakan dengan baik di KPP Pratama Jakarta Tebet?
- Apakah sistem absensi telah berjalan baik dalam meningkatkan disiplin pegawai?
- Apakah pimpinan memberikan motivasi untuk bekerja dengan lebih baik?
- Apakah dilakukan penyegaran (*refreshing*) secara bersama-sama, untuk mengurangi kejenuhan dalam bekerja?

b. Aspek Kesempatan dalam Pengembangan Diri

Aspek ini menggambarkan apakah kebijakan yang dibuat DJP atau khususnya KPP Pratama Jakarta Tebet mampu memberikan kesempatan kepada para pegawainya untuk terus belajar dan mengembangkan diri sesuai dengan bidangnya masing-masing. Terbukanya kesempatan bagi pegawai untuk terus berkembang dan meningkatkan pengetahuan mereka tentang perpajakan, akan ikit meningkatkan keunggulan dan daya saing KPP dalam jangka panjang.

Dari aspek Kesempatan dan Pengembangan Diri ini, kita dapat menyusun beberapa pertanyaan dalam kuesioner antara lain:

- Apakah kesempatan pegawai untuk belajar/melanjutkan pendidikan terbuka dengan baik?
- Apakah pimpinan memberikan dorongan kepada pegawai untuk terus belajar dan berkembang?
- Apakah terdapat diklat-diklat yang mampu meningkatkan pengetahuan pegawai?

c. Aspek Inovasi

Aspek Inovasi meliputi keinginan pegawai untuk terus melakukan inovasi dalam bekerja, serta keinginan mereka untuk mempelajari hal-hal yang baru. Dengan keinginan yang besar dalam berinovasi, sebuah organisasi akan mampu menciptakan hal-hal baru untuk terus bertumbuh dan berkembang ke arah yang lebih baik.

Berdasarkan aspek Inovasi, kita dapat menyusun beberapa pertanyaan dalam kuesioner ini antara lain:

- Apakah pegawai termotivasi untuk selalu memikirkan hal-hal yang baru dalam bekerja?
- Apakah pimpinan memberikan apresiasi terhadap pemikiran-pemikiran baru yang dilontarkan oleh pegawai?

d. Suasana dalam bekerja

Aspek terakhir yang mempengaruhi perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah aspek suasana dalam bekerja. Tidak dapat dipungkiri bahwa suasana kerja yang kondusif, mampu meningkatkan semangat pegawai untuk bekerja dengan lebih baik. Keterbukaan dalam menyampaikan pendapat, baik kepada teman sekerja maupun kepada atasan, serta dukungan dari sebuah *team work* yang baik, membuat sebuah organisasi mampu terus bertumbuh dengan lebih mantap. Aspek ini menggambarkan bagaimana suasana kerja di KPP Pratama Jakarta Tebet

yang meliputi : kerjasama tim, keterbukaan dalam menyampaikan pendapat, dan hubungan antara pimpinan dan bawahan.

Berdasarkan aspek tersebut, kita dapat menyusun beberapa pertanyaan dalam kuesioner ini antara lain:

- Apakah keterbukaan dalam menyampaikan pendapat, baik kepada rekan sekerja maupun kepada pimpinan, dapat berlangsung dengan baik?
- Apakah hubungan keakraban antara pimpinan dengan bawahan berlangsung dengan baik?
- Apakah kerjasama tim dalam menyelesaikan pekerjaan yang ditargetkan telah terjalin dengan baik?

4.2.4. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan memberi gambaran mengenai bagaimana kinerja KPP dalam memenuhi target finansialnya. Dalam hal ini, sesuai dengan tujuan DJP untuk memenuhi target penerimaan Negara dari sektor pajak, maka yang menjadi tujuan finansial dari KPP Pratama Jakarta Tebet adalah tercapainya target penerimaan pajak yang dibebankan kepada KPP tersebut.

4.3. Hasil dan Pembahasan

Berikut ini penjelasan mengenai hasil yang didapatkan dalam penelitian ini, serta pembahasan atas hasil tersebut sesuai dengan teori yang telah dijelaskan sebelumnya.

4.3.1. Distribusi Data

Penyebaran kuesioner dalam penelitian ini dilakukan dalam kurun waktu kurang lebih 1 bulan (13 April s.d. 12 Mei 2009), di tempat pelayanan terpadu (TPT) KPP Pratama Jakarta Tebet. Dari penyebaran kuesioner tersebut diperoleh data-data dengan distribusi sebagai berikut :

4.3.1.1. Distribusi Data Responden Pegawai Pajak

Dari 80 kuesioner yang disebarakan kepada pegawai KPP Pratama Jakarta Tebet, jumlah kuesioner yang dikembalikan dan dinilai sah adalah sebanyak 52 kuesioner. Sedangkan sisanya tidak kembali dengan alasan pegawai yang tidak berada di tempat, baik sedang cuti atau sedang bertugas keluar kantor, atau karena pegawai yang sibuk sehingga tidak sempat untuk mengisi kuesioner tersebut.

Distribusi data responden pegawai berdasarkan 52 kuesioner yang terkumpul adalah :

Tabel 4.5.

Distribusi Responden Pegawai Pajak

Distribusi	Seksi	Jumlah	Prosentase
Berdasarkan Seksi	Ekstensifikasi	3	6%
	Fungsional	9	17%
	PDI	5	10%
	Pelayanan	5	10%
	Pemeriksaan	4	8%
	Penagihan	4	8%
	Umum	5	10%
	Waskon	17	33%
	JUMLAH	52	100%
Berdasarkan Jabatan	AR	10	19%
	Fungsional	8	15%
	Juru Sita	1	2%
	Kepala Seksi	1	2%
	Pelaksana	31	60%
	Supervisor	1	2%
	JUMLAH	52	100%
Berdasarkan Pendidikan	SLTA	19	37%
	D1	2	4%
	D3	10	19%
	S1	19	37%
	S2	2	4%
	JUMLAH	52	100%
Berdasarkan Pangkat	2 b	3	6%
	2 c	4	8%
	2 d	8	15%
	3 a	17	33%
	3 b	13	25%
	3 c	1	2%
	3 d	4	8%
	4 a	2	4%
	JUMLAH	52	100%

Dari tabel diatas, jika dilihat berdasarkan seksi/bagian, maka responden pegawai terdistribusi secara merata di setiap seksi. Jumlah responden paling banyak berasal dari seksi Pengawasan dan Konsultasi (waskon) yaitu sebanyak 17 responden atau sekitar 33% dari total responden pegawai yang ada.

Begitu pula jika dikelompokkan berdasarkan jabatan, responden pegawai tersebar dalam tiap jabatan yang ada. Responden pegawai paling banyak berasal dari jabatan pelaksana, yaitu sebesar 31 responden atau sekitar 60% dari total responden yang ada. Hal tersebut sesuai dengan jumlah pelaksana di KPP Pratama Jakarta Tebet yang proporsinya jauh lebih besar jika dibandingkan dengan jabatan-jabatan lainnya.

Jika kita lihat berdasarkan latar belakang pendidikan, distribusi responden pegawai berada pada tingkat pendidikan antara SLTA hingga S2. Mayoritas responden pegawai memiliki latar belakang pendidikan SLTA atau S1, dimana keduanya mempunyai jumlah yang sama yaitu 19 responden (37%). Sedangkan berdasarkan pangkat dan golongan, responden pegawai tersebar dari pangkat Pengatur Muda Tingkat I (2b) hingga Pembina (4a). Pangkat atau golongan terbanyak adalah penata muda (3a), yaitu sebanyak 17 responden (33%).

4.3.1.2. Distribusi Data Responden Wajib Pajak

Dari 200 kuesioner yang disebarakan kepada Wajib Pajak KPP Pratama Jakarta Tebet, yang dikembalikan dan dinilai sah adalah sebanyak 147 kuesioner. Besarnya kuesioner yang tidak dikembalikan, karena pada minggu pertama responden diijinkan untuk membawa pulang kuesioner tersebut sehingga banyak yang tidak dikembalikan lagi. Oleh karena itu, pada minggu kedua dan seterusnya kuesioner wajib diisi ditempat, yaitu pada saat WP menunggu antrian, dan harus dikembalikan sebelum WP meninggalkan KPP. Setelah itu, dari kuesioner yang telah diterima dan dianggap sah, kemudian diseleksi kembali dengan menghilangkan jawaban responden yang dianggap tidak valid karena skala jawaban yang diberikan sama semua dari aspek pertama sampai aspek terakhir. Berdasarkan seleksi tersebut, terdapat 7 jawaban responden yang dianggap tidak valid dan dihilangkan. Kemudian dari jumlah jawaban kuesioner yang telah

diseleksi, dipilih 100 kuesioner dengan memperhatikan proporsi yang telah ditetapkan (70 WP OP dan 30 WP Badan).

Distribusi data responden WP dari 100 kuesioner yang terkumpul adalah :

Tabel 4.6.

Distribusi Responden Wajib Pajak

Distribusi	Seksi	Jumlah	Prosentase
Berdasarkan Umur	< 20	1	1%
	20 – 30	34	34%
	31 – 40	38	38%
	41 – 50	14	14%
	51 – 60	6	6%
	> 60	7	7%
	JUMLAH	100	100%
Berdasarkan Jenis Kelamin	Laki laki	54	54%
	Perempuan	46	46%
	JUMLAH	52	100%
Berdasarkan Pendidikan	SLTA	17	17%
	D3	29	29%
	S1	52	52%
	S2	2	2%
	JUMLAH	100	100%

Berdasarkan data diatas, mayoritas responden Wajib Pajak berusia antara 31 sampai dengan 40 tahun, yaitu sebanyak 38 responden atau sekitar 38% dari total responden yang ada. Sedangkan berdasarkan jenis kelamin, mayoritas responden WP adalah laki laki (54 responden atau sekitar 54% dari total responden).

Jika kita lihat berdasarkan latar belakang pendidikan, mayoritas responden WP mempunyai latar belakang pendidikan S1, yaitu sebanyak 52 responden atau sekitar 52% dari total responden yang ada, dimana latar belakang pendidikan tersebar dari tingkat SLTA hingga S2.

4.3.2. Hasil Analisis Data

Berdasarkan data yang terkumpul kemudian dilakukan analisis untuk mengetahui tingkat pencapaian KPP berdasarkan konsep *Balanced Scorecard* sebagai berikut :

4.3.2.1. Perspektif Kepuasan Pelanggan

Berdasarkan 5 aspek yang dirumuskan dalam kuesioner untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan, diperoleh data sebagai berikut :

a. Bukti Fisik

Data-data yang diperoleh dari kuesioner berkaitan dengan aspek Bukti fisik adalah sebagai berikut :

Tabel 4.7.
Data Jawaban Responden dalam Aspek Bukti Fisik

No Pertanyaan	Pertanyaan	SS	S	C	TS	STS	JUMLAH
1	Formulir pajak tersedia dengan baik dan lengkap	33	48	15	4	0	100
		33%	48%	15%	4%	0%	100%
2	Tempat Pelayanan Pajak yang bersih dan rapi	37	44	16	3	0	100
		37%	44%	16%	3%	0%	100%
3	Tempat menunggu antrian yang nyaman	31	47	19	3	0	100
		31%	47%	19%	3%	0%	100%
4	Lahan parkir kendaraan tersedia dengan baik dan aman	12	37	38	9	4	100
		12%	37%	38%	9%	4%	100%
	JUMLAH	113	176	88	19	4	400
		28%	44%	22%	5%	1%	100%

Berdasarkan data diatas, kita dapat mengetahui bahwa mayoritas responden WP menilai baik aspek bukti fisik (*tangibles*) yang disediakan oleh KPP Pratama Jakarta Tebet, kecuali ketersediaan sarana lahan parkir. Hal ini dapat terlihat dari prosentase tanggapan Wajib Pajak atas 4 pernyataan yang diajukan, dimana 176 jawaban responden (44%) menjawab setuju, dan 113 jawaban responden (28%) menjawab sangat setuju.

Namun apabila kita melihat jawaban pada tiap pertanyaan, ada hal yang membutuhkan perhatian khusus yaitu masalah ketersediaan lahan parkir.

Mayoritas responden, yaitu sebanyak 38 responden (38%), menilai lahan parkir dalam kondisi cukup, bahkan sebanyak 4 responden (4%) menilai sangat tidak setuju. Hal tersebut dijelaskan jawaban dalam pertanyaan terbuka dimana WP mengeluhkan kondisi parkir yang tidak memadai terutama di saat akhir jatuh tempo pelaporan pajak.

Selain lahan parkir, beberapa sarana yang dirasakan kurang oleh WP adalah kebersihan toilet, ketersediaan mushola, dan AC ruang tunggu yang kurang dingin.

Dari data-data tersebut, kita dapat mengambil nilai perspektif Kepuasan Pelanggan sebagai berikut :

Tabel 4.8.
Nilai Aspek Bukti Fisik

No Pertanyaan	Pertanyaan	Nilai Total	Rata-Rata	Kriteria
1	Formulir pajak tersedia dengan baik dan lengkap	410	4,1	Sangat Baik
2	Tempat Pelayanan Pajak yang bersih dan rapi	415	4,15	Sangat Baik
3	Tempat menunggu antrian yang nyaman	406	4,06	Sangat Baik
4	Lahan parkir kendaraan tersedia dengan baik dan aman	344	3,44	Baik
	Nilai Aspek Bukti Fisik	1575	3,94	Baik

Nilai total dari perspektif Kepuasan Pelanggan adalah 1575 atau rata-rata 3,94 yang masuk dalam kriteria Baik. Dari keempat pertanyaan yang diajukan, 3 pertanyaan masuk dalam kriteria sangat baik, dan 1 pertanyaan masuk kriteria baik (lahan parkir). Nilai tertinggi diraih dari kebersihan dan kerapian Tempat Pelayanan Pajak, sedangkan nilai terendah terletak pada ketersediaan lahan parkir. Hal tersebut sesuai dengan penjelasan sebelumnya, sehingga memerlukan perhatian lebih lanjut dari KPP Pratama Jakarta Tebet untuk dapat meningkatkan kepuasan atas pelayanan yang diberikan.

b. Kepercayaan

Data-data yang diperoleh dari kuesioner berkaitan dengan aspek Kepercayaan adalah sebagai berikut :

Tabel 4.9.

Data Jawaban Responden dalam Aspek Kepercayaan

No Pertanyaan	Pertanyaan	SS	S	C	TS	STS	JUMLAH
5	Petugas pajak memberikan pelayanan sesuai kebutuhan	20	51	26	3	0	100
		20%	51%	26%	3%	0%	100%
6	Petugas pajak membantu pengisian formulir dengan baik	11	43	40	6	0	100
		11%	43%	40%	6%	0%	100%
7	AR banyak membantu WP dalam hal pajak.	21	39	30	10	0	100
		21%	39%	30%	10%	0%	100%
	JUMLAH	52	133	96	19	0	300
		17%	44%	32%	6%	0%	100%

Dari tabel diatas, kita dapat melihat bahwa mayoritas responden WP menilai baik aspek kepercayaan yang diberikan oleh KPP Pratama Jakarta Tebet. Hal ini ditunjukkan dari mayoritas jawaban responden, sebanyak 133 jawaban responden (44%), yang menyatakan setuju atas pernyataan yang diajukan. Sedangkan 52 jawaban responden (17%) menyatakan sangat setuju.

Namun demikian, jawaban terbanyak kedua yaitu sebanyak 96 jawaban responden (32%), hanya menilai cukup pertanyaan-pertanyaan diatas. Jika kita melihat ke dalam tiap pernyataan, jawaban dengan nilai cukup tersebut mayoritas berasal dari pernyataan kedua yaitu tentang sikap WP dalam membantu pengisian formulir pajak. Sebanyak 39 responden (39%) hanya menilai cukup pernyataan tersebut. Selain itu, sebanyak 30 responden (30%) menilai cukup atas sikap AR dalam membantu WP.

Kedua hal tersebut patut mendapatkan perhatian khusus dari KPP Pratama Jakarta Tebet, terutama berkaitan dengan fungsi AR yang seharusnya menjadi ujung tombak dalam menjalin komunikasi yang efektif antara WP dan DJP.

Dari data-data tersebut, kita dapat mengambil nilai perspektif Kepercayaan sebagai berikut :

Tabel 4.10.
Nilai Aspek Kepercayaan

No Pertanyaan	Pertanyaan	Nilai Total	Rata- Rata	Kriteria
5	Petugas pajak memberikan pelayanan sesuai kebutuhan	388	3,88	Baik
6	Petugas pajak membantu pengisian formulir dengan baik	359	3,59	Baik
7	AR banyak membantu WP dalam hal pajak.	371	3,71	Baik
Nilai Aspek Bukti Kepercayaan		1118	3,73	Baik

Nilai total dari aspek Kepercayaan adalah 1118 atau rata-rata 3,73 yang termasuk dalam kriteria Baik, demikian pula nilai ketiga pernyataan diatas termasuk dalam kriteria baik.

Nilai terendah dalam aspek ini, yaitu 3,59, terletak pada pernyataan kedua tentang sikap petugas dalam membantu WP mengisi formulir pajaknya.

Selain itu, hal yang perlu mendapatkan perhatian adalah pernyataan ketiga tentang fungsi AR yang dinilai masih belum maksimal dalam membantu WP. Hal ini terlihat dari nilai rata-rata pernyataan ketiga seputar fungsi AR hanya sebesar 3,73 dan masih berada dibawah nilai rata-rata aspek Kepercayaan secara keseluruhan.

c. Cepat Tanggap

Data-data yang diperoleh dari kuesioner berkaitan dengan aspek Cepat Tanggap adalah sebagai berikut :

Tabel 4.11.

Data Jawaban Responden dalam Aspek Cepat Tanggap

No Pertanyaan	Pertanyaan	SS	S	C	TS	STS	JUMLAH
8	Petugas segera memberikan tanggapan ketika diminta.	14	47	34	5	0	100
		14%	47%	34%	5%	0%	100%
9	Petugas pajak aktif memberi informasi mengenai perpajakan	16	39	30	15	0	100
		16%	39%	30%	15%	0%	100%
10	Proses penyampaian formulir pajak cepat/tidak berbelit-belit	18	41	35	6	0	100
		18%	41%	35%	6%	0%	100%
11	Petugas pajak tanggap dan memahami kesulitan WP	9	44	39	8	0	100
		9%	44%	39%	8%	0%	100%
JUMLAH		57	171	138	34	0	400
		14%	43%	35%	9%	0%	100%

Berdasarkan tabel diatas, mayoritas responden menilai baik pelayanan yang diberikan KPP Pratama Jakarta Tebet berkaitan dengan aspek Cepat Tanggap. Hal tersebut dapat dilihat dari besarnya jawaban responden, yaitu sebanyak 171 jawaban responden (43%), yang menjawab setuju dengan pernyataan dalam kuesioner tersebut. Jika dilihat per pernyataan, mayoritas responden juga menilai setuju keempat pertanyaan yang diajukan.

Namun demikian, jawaban terbanyak kedua dalam aspek ini, yaitu sebanyak 138 jawaban responden (35%), hanya menilai cukup atas pelayanan yang diberikan KPP Pratama Jakarta Tebet berkaitan dengan aspek cepat tanggap. Jika dilihat per pernyataan, jawaban cukup tersebut paling banyak berasal dari pernyataan nomor 11 tentang sikap tanggap pegawai dalam memahami kesulitan WP, yaitu sebanyak 39 responden (39%). Selain itu, catatan penting lainnya adalah adanya 15 responden WP (15%) yang menyatakan tidak setuju atas pernyataan nomor 9 tentang sikap pegawai dalam memberikan informasi perpajakan kepada WP. Kedua hal tersebut patut mendapatkan perhatian khusus dari KPP Pratama Jakarta Tebet, agar dapat meningkatkan pelayanan berdasarkan aspek cepat tanggap.

Dari data-data tersebut, kita dapat mengambil nilai perspektif cepat tanggap sebagai berikut :

Tabel 4.12.

Nilai Aspek Cepat Tanggap

No Pertanyaan	Pertanyaan	Nilai Total	Rata-Rata	Kriteria
8	Petugas pajak segera memberikan tanggapan ketika diminta bantuan	370	3,70	Baik
9	Petugas pajak aktif memberi informasi mengenai perpajakan	356	3,56	Baik
10	Proses penyampaian formulir pajak cepat/tidak berbelit-belit	371	3,71	Baik
11	Petugas pajak tanggap dan memahami kesulitan WP	354	3,54	Baik
	Nilai Aspek Cepat Tanggap	1451	3,63	Baik

Nilai total dari aspek cepat tanggap adalah sebesar 1451 atau rata-rata 3,63 yang termasuk dalam kriteria Baik. Rata-rata nilai dari keempat pernyataan yang diajukan juga masuk dalam kriteria Baik. Nilai tertinggi ada pada pernyataan nomor 10 tentang proses penyampaian formulir pajak yang cepat dan tidak berbelit-belit. Sedangkan 2 pernyataan dengan nilai terendah, ada pada pernyataan nomor 11 (sikap tanggap pegawai dalam memahami kesulitan WP) dan pernyataan nomor 9 (penyampaian informasi perpajakan), dimana hal tersebut perlu mendapatkan perhatian khusus sesuai dengan penjelasan yang telah dipaparkan sebelumnya.

d. Kepastian

Data-data yang diperoleh dari kuesioner berkaitan dengan aspek Kepastian adalah sebagai berikut :

Tabel 4.13.

Data Jawaban Responden dalam Aspek Kepastian

No Pertanyaan	Pertanyaan	SS	S	C	TS	STS	JUMLAH
12	Petugas pajak bersikap jujur, profesional dalam bekerja.	15	47	34	4	0	100
		15%	47%	34%	4%	0%	100%
13	Petugas pajak menjaga keamanan data-data WP	19	48	32	1	0	100
		19%	48%	32%	1%	0%	100%
14	Petugas menguasai pengetahuan pajak dengan baik.	18	42	36	4	0	100
		18%	42%	36%	4%	0%	100%
15	WP merasa aman dan nyaman berkonsultasi hal-hal rahasia.	22	27	43	8	0	100
		22%	27%	43%	8%	0%	100%
	JUMLAH	74	164	145	17	0	400
		19%	41%	36%	4%	0%	100%

Dari tabel diatas, kita dapat melihat bahwa mayoritas jawaban, yaitu sebanyak 164 jawaban responden atau sekitar 41% dari total jawaban yang ada, menilai setuju pernyataan yang diajukan berkaitan dengan aspek kepastian.

Namun demikian jika dilihat jawaban per pernyataan, hanya terdapat 3 pernyataan yang mayoritas dinilai setuju oleh responden, dan ada 1 pernyataan yang mayoritas dinilai cukup oleh responden. Pernyataan yang dinilai cukup tersebut adalah pernyataan nomor 15 yang berkaitan dengan rasa aman dan nyaman dalam

berkonsultasi hal-hal rahasia kepada petugas, dimana 43 responden (43%) menilai cukup pernyataan yang diajukan.

Dari data-data tersebut, kita dapat mengambil nilai perspektif Kepastian sebagai berikut :

Tabel 4.14.
Nilai Aspek Kepastian

No Pertanyaan	Pertanyaan	Nilai Total	Rata-Rata	Kriteria
12	Petugas pajak bersikap jujur, profesional dalam bekerja.	373	3,73	Baik
13	Petugas pajak menjaga keamanan data-data WP	385	3,85	Baik
14	Petugas menguasai pengetahuan dan ketrampilan pajak dengan baik.	374	3,74	Baik
15	WP merasa aman dan nyaman berkonsultasi hal-hal rahasia kepada Petugas.	363	3,63	Baik
Nilai Aspek Kepastian		1495	3,74	Baik

Nilai total dari aspek kepastian adalah sebesar 1495 atau rata-rata 3,74 yang termasuk dalam kriteria Baik. Hal tersebut sejalan dengan nilai keempat pernyataan dalam aspek ini yang juga masuk dalam kriteria baik.

Nilai terendah dari aspek kepercayaan ini, yaitu 3,63, ada pada pernyataan nomor 15 yang berkaitan dengan rasa aman dan nyaman WP dalam berkonsultasi hal-hal yang bersifat rahasia kepada petugas. Hal ini sesuai dengan penjelasan sebelumnya sehingga menjadi catatan khusus bagi KPP Pratama Jakarta Tebet untuk meningkatkan aspek kepastian dalam pelayanan.

e. Empati

Data-data yang diperoleh dari kuesioner berkaitan dengan aspek empati adalah sebagai berikut :

Tabel 4.15.

Data Jawaban Responden dalam Aspek Empati

No Pertanyaan	Pertanyaan	SS	S	C	TS	STS	JUMLAH
16	Petugas pajak peduli dengan masalah dan kesulitan WP	19	32	40	9	0	100
		19%	32%	40%	9%	0%	100%
17	Petugas pajak memberikan perhatian khusus pada WP.	14	39	38	9	0	100
		14%	39%	38%	9%	0%	100%
18	AR melakukan konsultasi dengan baik	15	41	36	8	0	100
		15%	41%	36%	8%	0%	100%
19	Petugas pajak mudah dihubungi jika ada kesulitan	17	22	43	18	0	100
		17%	22%	43%	18%	0%	100%
	JUMLAH	65	134	157	44	0	400
		16%	34%	39%	11%	0%	100%

Berbeda dengan mayoritas jawaban dalam aspek-aspek sebelumnya, dalam aspek empati mayoritas jawaban responden menilai cukup atas pernyataan-pernyataan yang diajukan dalam kuesioner. Sebanyak 157 jawaban responden (43%) menilai cukup atas pernyataan yang diajukan. Hal tersebut juga tercermin dari jawaban per pernyataan yang diajukan, dimana hanya ada 2 pernyataan yang mayoritas dinilai setuju oleh responden, dan 2 pernyataan lainnya mayoritas dinilai cukup oleh responden.

Dua hal yang mayoritas dinilai cukup oleh responden adalah pernyataan nomor 16 yang berkaitan dengan kepedulian petugas terhadap masalah yang dihadapi oleh WP, dan pernyataan nomor 19 tentang kemudahan WP dalam menghubungi petugas jika ada kesulitan. Dari kedua pernyataan tersebut, yang memberikan kontribusi jawaban 'cukup' paling tinggi adalah pernyataan nomor 19 dengan jumlah 43 responden atau sekitar 43% dari total responden.

Dari data-data tersebut, kita dapat mengambil nilai perspektif empati sebagai berikut :

Tabel 4.16.
Nilai Aspek Empati

No Pertanyaan	Pertanyaan	Nilai Total	Rata- Rata	Kriteria
16	Petugas pajak peduli dengan masalah dan kesulitan WP	361	3,61	Baik
17	Petugas pajak memberikan perhatian khusus pada permasalahan tentang Pajak.	358	3,58	Baik
18	AR melakukan konsultasi dengan baik	363	3,63	Baik
19	Petugas pajak mudah dihubungi jika ada kesulitan	338	3,38	Baik
Nilai Aspek Empati		1420	3,55	Baik

Nilai total dari aspek empati adalah sebesar 1420 atau rata-rata 3,55 yang termasuk dalam kategori Baik. Begitu pula keempat pernyataan dalam aspek ini masuk dalam kriteria baik.

Nilai terendah dalam aspek ini (rata-rata 3,38) berkaitan dengan kemudahan WP dalam menghubungi petugas jika mengalami kesulitan. Hal ini sesuai dengan penjelasan sebelumnya, sehingga hal tersebut memerlukan perhatian khusus KPP Pratama Jakarta Tebet agar dapat meningkatkan pelayanan dalam hal empati kepada WP.

4.3.2.2. Persepektif Proses Bisnis Internal

Berdasarkan 3 aspek yang dirumuskan dalam kuesioner untuk mengetahui perspektif Proses Bisnis Internal, diperoleh data sebagai berikut :

a. Sarana dan Prasarana

Data-data yang diperoleh dari kuesioner yang dibagikan kepada pegawai pajak berkaitan dengan aspek sarana dan prasarana adalah sebagai berikut :

Tabel 4.17.

Data Jawaban Responden dalam Aspek Sarana dan Prasarana

No Pertanyaan	Pertanyaan	SS	S	C	TS	STS	Jumlah
1	Peralatan alat tulis kantor tersedia dengan baik.	7	37	6	2	0	52
		13%	71%	12%	4%	0%	100%
2	Pengecekan dan perbaikan inventaris dilakukan secara rutin.	5	29	12	5	1	52
		10%	55%	23%	10%	2%	100%
3	Data dan informasi pekerjaan diperoleh dengan mudah dan lengkap.	5	27	14	4	2	52
		10%	51%	27%	8%	4%	100%
4	Komputerisasi telah berjalan dengan baik	10	27	9	3	3	52
		20%	51%	17%	6%	6%	100%
	JUMLAH	27	120	41	14	6	208
		12%	58%	20%	7%	3%	100%

Berdasarkan data dari tabel diatas, mayoritas pegawai KPP Pratama Jakarta Tebet menilai baik ketersediaan sarana dan prasarana penunjang dalam pekerjaan. Hal tersebut terlihat dari 120 jawaban responden atau sebesar 58% yang menyatakan setuju dan 27 jawaban responden (12%) menyatakan sangat setuju atas pernyataan yang diajukan dalam kuesioner,. Kondisi tersebut tidak berbeda jauh jika kita melihat jawaban per pernyataan, dimana mayoritas pegawai pajak menilai setuju untuk tiap pernyataan yang diajukan.

Namun yang menjadi catatan penting adalah adanya jawaban pada nilai terendah (sangat tidak setuju) pada 3 pernyataan yaitu pernyataan nomor 2 pengecekan inventaris kantor (2%), pernyataan nomor 3 ketersediaan data dan informasi (4%), dan pernyataan nomor 4 proses komputerisasi (6%). Sehingga ketiga aspek tersebut perlu mendapatkan perhatian khusus, terutama proses komputerisasi yang paling banyak dinilai sangat tidak setuju oleh pegawai pajak.

Dari data-data tersebut, kita dapat mengambil nilai perspektif sarana dan prasarana sebagai berikut :

Tabel 4.18.
 Nilai Aspek Sarana dan Prasarana

No Pertanyaan	Pertanyaan	Nilai Total	Rata- Rata	Kriteria
1	Peralatan alat tulis kantor tersedia dengan baik.	205	3,94	Baik
2	Pengecekan dan perbaikan inventaris dilakukan secara rutin.	188	3,62	Baik
3	Data dan informasi pekerjaan diperoleh dengan mudah dan lengkap.	185	3,56	Baik
4	Komputerisasi telah berjalan dengan baik	194	3,73	Baik
Nilai Aspek Sarana dan Prasarana		772	3,71	Baik

Nilai total dari aspek sarana dan prasarana adalah sebesar 772 atau rata-rata 3,71 yang termasuk dalam kriteria baik. Nilai tersebut juga sesuai dengan nilai keempat pernyataan yang diajukan, dimana semua pernyataan tersebut termasuk dalam kriteria baik. Nilai tertinggi (3,94), sesuai dengan penjelasan sebelumnya, ada pada penilaian atas ketersediaan alat tulis kantor. Sedangkan nilai terendah (3,56) ada pada ketersediaan data dan informasi yang dibutuhkan dalam pekerjaan.

b. Proses

Data-data yang diperoleh dari kuesioner yang dibagikan kepada pegawai pajak berkaitan dengan aspek proses adalah sebagai berikut :

Tabel 4.19.
 Data Jawaban Responden dalam Aspek Proses

No Pertanyaan	Pertanyaan	SS	S	C	TS	STS	Jumlah
5	Target waktu penyelesaian pekerjaan sesuai kemampuan	4	37	8	2	1	52
		8%	71%	15%	4%	2%	100%
6	Pegawai mampu mengatasi hambatan dalam pekerjaan.	5	36	8	3	0	52
		10%	69%	15%	6%	0%	100%
7	Terdapat instruksi yang jelas dalam melakukan pekerjaan.	4	29	13	6	0	52
		8%	56%	25%	12%	0%	100%
8	Pegawai mampu memenuhi target pekerjaan dengan baik.	6	31	12	1	2	52
		12%	60%	23%	2%	4%	100%
JUMLAH		19	133	41	12	3	208
		9%	64%	20%	6%	1%	100%

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa mayoritas pegawai menilai baik proses pekerjaan yang ada di KPP Pratama Jakarta Tebet. Hal tersebut terlihat dari mayoritas jawaban pegawai pajak, yaitu sebanyak 133 jawaban responden (64%), yang menyatakan setuju dengan 4 pernyataan yang diajukan. Namun demikian, terdapat jawaban pada nilai terendah (sangat tidak setuju) pada 2 pernyataan yaitu tentang target waktu penyelesaian pekerjaan (2%), dan kemampuan pegawai memenuhi target pekerjaan (4%).

Dari data-data tersebut, kita dapat mengambil nilai aspek proses sebagai berikut :

Tabel 4.20.
Nilai Aspek Proses

No Pertanyaan	Pertanyaan	Nilai Total	Rata- Rata	Kriteria
5	Target waktu penyelesaian pekerjaan sesuai kemampuan	197	3,79	Baik
6	Pegawai mampu mengatasi hambatan dalam pekerjaan.	199	3,83	Baik
7	Terdapat instruksi yang jelas dalam melakukan pekerjaan.	187	3,6	Baik
8	Pegawai mampu memenuhi target pekerjaan dengan baik.	194	3,73	Baik
	Nilai Aspek Proses	777	3,74	Baik

Nilai total dari aspek proses adalah sebesar 777 atau rata-rata 3,74 yang termasuk dalam kriteria baik. Hal tersebut sesuai dengan hasil penilaian atas keempat pernyataan yang semuanya termasuk dalam kriteria baik. Nilai terendah dalam aspek proses terdapat pada kejelasan instruksi dalam pekerjaan.

c. Kepuasan Bekerja

Data-data yang diperoleh dari kuesioner yang dibagikan kepada pegawai pajak berkaitan dengan aspek kepuasan bekerja adalah sebagai berikut :

Tabel 4.21.

Data Jawaban Responden dalam Aspek Kepuasan Bekerja

No Pertanyaan	Pertanyaan	SS	S	C	TS	STS	Jumlah
9	Pegawai merasa puas bekerja dan ditempatkan di KPP Tebet	4	25	17	4	2	52
		8%	48%	33%	8%	4%	100%
10	Terdapat penghargaan bagi pekerjaan yang baik, dan teguran bagi pekerjaan yang tidak sesuai dengan target.	5	27	14	3	3	52
		10%	52%	27%	6%	6%	100%
11	Atasan memberikan apresiasi pada profesionalisme bekerja.	4	22	20	4	2	52
		8%	42%	38%	8%	4%	100%
12	Kesungguhan bekerja sangat berpengaruh pada karir pegawai.	4	31	12	3	2	52
		8%	59%	23%	6%	4%	100%
JUMLAH		17	105	63	14	9	208
		8%	51%	30%	7%	4%	100%

Walaupun secara keseluruhan pegawai KPP Pratama Jakarta Tebet menilai baik aspek kepuasan dalam bekerja, namun kita dapat melihat bahwa distribusi jawaban responden tersebar di seluruh skala jawaban, dari sangat setuju hingga sangat tidak setuju, dan terdapat di semua pernyataan yang diajukan.

Mayoritas pegawai, yaitu sebanyak 105 jawaban responden (51%), menjawab setuju dengan pernyataan-pernyataan yang diberikan. Namun jawaban terbanyak kedua, yaitu sebanyak 63 jawaban responden (30%), berada pada penilaian cukup. Nilai cukup tersebut paling banyak berasal dari pernyataan nomor 11 yaitu tentang apresiasi atasan pada profesionalisme dalam bekerja, dimana terdapat 20 responden (38%) menilai cukup pernyataan tersebut.

Namun yang menjadi catatan penting adalah tingginya jawaban pada nilai terendah (sangat tidak setuju) yang secara total sebanyak 9 jawaban responden (4%). Jawaban sangat tidak setuju tersebut tersebar merata di semua pernyataan. Pernyataan dengan jawaban 'sangat tidak setuju' paling tinggi (yaitu sebanyak 3 responden atau sekitar 6% dari total responden) adalah pernyataan nomor 10 yaitu tentang pemberian penghargaan dan teguran (*rewards and punishment*).

Dari data-data tersebut, kita dapat mengambil nilai aspek kepuasan bekerja sebagai berikut :

Tabel 4.22.
 Nilai Aspek Kepuasan Bekerja

No Pertanyaan	Pertanyaan	Nilai Total	Rata-Rata	Kriteria
9	Pegawai merasa puas bekerja dan ditempatkan di KPP Tebet	181	3,48	Baik
10	Terdapat penghargaan bagi pekerjaan yang baik, dan teguran bagi pekerjaan yang tidak sesuai dengan target.	184	3,54	Baik
11	Atasan memberikan apresiasi pada profesionalisme bekerja.	179	3,42	Baik
12	Kesungguhan bekerja sangat berpengaruh pada karir pegawai.	188	3,62	Baik
Nilai Aspek Kepuasan dalam Bekerja		731	3,51	Baik

Nilai total dari aspek kepuasan dalam bekerja adalah sebesar 731 atau rata-rata 3,51 yang termasuk dalam kategori Baik. Begitu pula keempat pernyataan yang diajukan dalam kuesioner semua masuk dalam kriteria Baik, dimana nilai tertinggi (3,62) ada pada pernyataan tentang pengaruh kesungguhan bekerja terhadap karir pegawai.

Sedangkan nilai terendah (3,42) terdapat pada pernyataan mengenai apresiasi yang diberikan atasan, dimana hal tersebut patut mendapatkan perhatian khusus, sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya.

4.3.2.3. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Berdasarkan 4 aspek yang dirumuskan dalam kuesioner untuk mengetahui perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran, diperoleh data sebagai berikut :

a. Motivasi

Data-data yang diperoleh dari kuesioner yang dibagikan kepada pegawai pajak berkaitan dengan aspek motivasi adalah sebagai berikut :

Tabel 4.23.

Data Jawaban Responden dalam Aspek Motivasi

No Pertanyaan	Pertanyaan	SS	S	C	TS	STS	Jumlah
1	Renumerasi baru meningkatkan semangat kerja.	14	31	5	2	0	52
		27%	60%	10%	4%	0%	100%
2	Promosi jabatan berjalan baik, sehingga memotivasi untuk bekerja lebih profesional	3	30	14	4	1	52
		6%	58%	27%	8%	2%	100%
3	Penegakan kode etik telah dilaksanakan dengan baik.	4	37	9	1	1	52
		8%	71%	17%	2%	2%	100%
4	Sistem absensi berjalan baik dalam meningkatkan disiplin.	10	34	8	0	0	52
		20%	65%	15%	0%	0%	100%
5	Pimpinan memberikan motivasi dalam bekerja.	6	32	9	4	1	52
		12%	62%	17%	8%	2%	100%
6	Dilakukan penyegaran bersama, untuk mengurangi kejenuhan bekerja	8	15	18	8	3	52
		15%	29%	35%	15%	6%	100%
JUMLAH		45	179	63	19	6	312
		14%	58%	20%	6%	2%	100%

Dari tabel diatas kita dapat mengetahui bahwa secara total, mayoritas pegawai menilai baik aspek motivasi dalam bekerja. Hal tersebut dapat kita lihat dari 179 jawaban responden (58%) yang menyatakan setuju atas pernyataan yang diajukan. Jika kita melihat jawaban per pernyataan, maka mayoritas jawaban dari pernyataan nomor 1 hingga pernyataan nomor 5 berada pada nilai baik, kecuali pernyataan nomor 6.

Dalam pernyataan nomor 6, mayoritas responden menilai cukup atas pernyataan tentang dilakukannya penyegaran (*refreshing*) oleh kantor, untuk mengurangi kejenuhan dalam bekerja. Bahkan, sebanyak 3 responden (6%) menjawab sangat tidak setuju pada pernyataan ini. Hal tersebut merupakan masukan bagi KPP Pratama Jakarta Tebet, sebagai pertimbangan untuk meningkatkan motivasi pegawai dalam bekerja.

Berdasarkan data-data tersebut, kita dapat mengambil nilai aspek motivasi sebagai berikut:

Tabel 4.24.
 Nilai Aspek Motivasi

No Pertanyaan	Pertanyaan	Nilai Total	Rata- Rata	Kriteria
1	Renumerasi baru meningkatkan semangat kerja.	213	4,1	Sangat Baik
2	Promosi jabatan berjalan baik, sehingga memotivasi untuk bekerja lebih profesional	186	3,58	Baik
3	Penegakan kode etik telah dilaksanakan dengan baik.	198	3,81	Baik
4	Sistem absensi berjalan baik dalam meningkatkan disiplin.	210	4,04	Sangat Baik
5	Pimpinan memberikan motivasi dalam bekerja.	194	3,73	Baik
6	Dilakukan penyegaran bersama, untuk mengurangi kejenuhan bekerja	173	3,33	Baik
	Nilai Aspek Motivasi	1174	3,75	Baik

Nilai total dari aspek motivasi adalah sebesar 1174 atau rata-rata 3,75 yang termasuk dalam kategori baik. Sebanyak 4 pernyataan dari 6 pernyataan yang ada juga bernilai baik, sedangkan 2 diantaranya bernilai sangat baik. 2 aspek tersebut adalah pernyataan seputar pengaruh renumerasi baru terhadap motivasi dalam bekerja, dan efektivitas sistem absensi dalam meningkatkan disiplin pegawai.

Nilai terendah dalam aspek motivasi ini, yaitu 3,33, terdapat pada pernyataan seputar dilakukannya penyegaran bersama oleh kantor untuk mengurangi kejenuhan dalam bekerja. Hal tersebut merupakan catatan penting dalam aspek motivasi sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya.

b. Kesempatan

Data-data yang diperoleh dari kuesioner yang dibagikan kepada pegawai pajak berkaitan dengan aspek kesempatan adalah sebagai berikut :

Tabel 4.25.

Data Jawaban Responden dalam Aspek Kesempatan

No Pertanyaan	Pertanyaan	SS	S	C	TS	STS	Jumlah
7	Terbuka kesempatan melanjutkan pendidikan	8	36	4	3	1	52
		15%	69%	8%	6%	2%	100%
8	Pimpinan memberikan dorongan untuk terus belajar mengembangkan potensi.	5	34	11	2	0	52
		10%	65%	21%	4%	0%	100%
9	Terdapat diklat-diklat pegawai dalam meningkatkan pengetahuan & keterampilan.	8	32	7	5	0	52
		15%	62%	13%	10%	0%	100%
	JUMLAH	21	102	22	10	1	156
		14%	65%	14%	6%	1%	100%

Secara umum, aspek kesempatan di KPP Pratama Jakarta Tebet telah berjalan dengan baik. Hal tersebut terlihat dari mayoritas jawaban responden, yaitu sebesar 102 jawaban responden atau sebesar 65% dari total jawaban yang ada, yang menilai setuju pernyataan-pernyataan yang diajukan.

Jika kita melihat per pernyataan, jumlah jawaban setuju tertinggi terdapat pada pernyataan nomor 7 tentang terbukanya kesempatan untuk melanjutkan pendidikan. Pada pernyataan ini, sebanyak 36 responden (69%) menilai setuju atas pernyataan yang diajukan. Sedangkan hal yang perlu mendapatkan perhatian adalah kurangnya diklat dalam rangka meningkatkan pengetahuan pegawai. Hal tersebut terlihat dari 5 responden (10%) yang menjawab tidak setuju atas pernyataan nomor 9 mengenai kondisi diklat yang memadai.

Dari data-data tersebut, kita dapat mengambil nilai aspek kesempatan sebagai berikut:

Tabel 4.26.

Nilai Aspek Kesempatan

No Pertanyaan	Pertanyaan	Nilai Total	Rata- Rata	Kriteria
7	Terbuka kesempatan melanjutkan pendidikan	203	3,9	Baik
8	Pimpinan memberikan dorongan untuk terus belajar mengembangkan potensi.	198	3,81	Baik
9	Terdapat diklat-diklat pegawai dalam meningkatkan pengetahuan & keterampilan.	199	3,83	Baik
	Nilai Aspek Kesempatan	600	3,85	Baik

Nilai total dari aspek ini adalah 600 atau rata-rata 3,85 yang termasuk dalam kriteria baik. Sedangkan nilai tertinggi, yaitu sebesar 3,9, ada pada pernyataan tentang terbukanya kesempatan untuk melanjutkan pendidikan.

Sedangkan nilai terendah terdapat pada pernyataan nomor 9 tentang ketersediaan diklat pegawai dalam meningkatkan pengetahuan perpajakan. Hal tersebut merupakan masukan bagi KPP Pratama Jakarta Tebet, untuk terus meningkatkan kesempatan pengembangan diri bagi setiap pegawai.

c. Inovasi

Data-data yang diperoleh dari kuesioner yang dibagikan kepada pegawai pajak berkaitan dengan aspek inovasi adalah sebagai berikut :

Tabel 4.27.

Data Jawaban Responden dalam Aspek Inovasi

No Pertanyaan	Pertanyaan	SS	S	C	TS	STS	Jumlah
10	Pegawai termotivasi untuk selalu memikirkan hal-hal baru	3	33	14	2	0	52
		6%	63%	27%	4%	0%	100%
11	Pimpinan memberikan apresiasi pada pemikiran baru yg positif.	3	27	18	4	0	52
		6%	52%	35%	8%	0%	100%
JUMLAH		6	60	32	6	0	104
		6%	58%	31%	6%	0%	100%

Mayoritas responden menilai baik aspek inovasi di dalam KPP Pratama Jakarta Tebet. Hal tersebut terlihat dari mayoritas jawaban responden, yaitu sebanyak 60 jawaban responden atau sebesar 58% dari total jawaban, menilai setuju atas pernyataan-pernyataan yang diajukan.

Namun demikian, jika kita melihat pernyataan nomor 11 mengenai apresiasi yang diberikan atasan pada pemikiran baru yang positif, terdapat 18 responden (35%) yang hanya menilai cukup, dan 4 responden (8%) yang menilai tidak setuju atas pernyataan tersebut. Hal ini lagi-lagi merupakan masukan bagi para atasan di KPP Pratama Jakarta Tebet, untuk bisa memberikan apresiasi yang lebih besar kepada pemikiran-pemikiran para bawahannya.

Dari data-data tersebut, kita dapat mengambil nilai aspek inovasi sebagai berikut:

Tabel 4.28.
Nilai Aspek Inovasi

No Pertanyaan	Pertanyaan	Nilai Total	Rata-Rata	Kriteria
10	Pegawai termotivasi untuk selalu memikirkan hal-hal baru	193	3,71	Baik
11	Pimpinan memberikan apresiasi pada pemikiran baru yang positif.	185	3,56	Baik
	Nilai Aspek Inovasi	378	3,63	Baik

Nilai total dari aspek inovasi adalah sebesar 378 atau rata-rata 3,63 yang termasuk dalam kriteria baik. Jika kita melihat nilai pada tiap pernyataan yang diajukan, maka nilai terendah (3,56) ada pada pernyataan kedua tentang apresiasi yang diberikan atasan pada pemikiran baru yang positif. Hal tersebut sesuai dengan penjelasan sebelumnya.

d. Suasana Kerja

Data-data yang diperoleh dari kuesioner yang dibagikan kepada pegawai pajak berkaitan dengan aspek suasana kerja adalah sebagai berikut :

Tabel 4.29.

Data Jawaban Responden dalam Aspek Suasana Kerja

No Pertanyaan	Pertanyaan	SB	B	C	TB	STB	Jumlah
12	Keterbukaan menyampaikan pendapat baik kepada rekan.	4	31	13	3	1	52
		8%	60%	25%	6%	2%	100%
13	Hubungan keakraban antara pimpinan dengan bawahan.	4	26	15	6	1	52
		8%	50%	29%	12%	2%	100%
14	Kerjasama Tim dalam menyelesaikan pekerjaan	6	30	13	2	1	52
		12%	58%	25%	4%	2%	100%
	JUMLAH	14	87	41	11	3	156
		9%	56%	26%	7%	2%	100%

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa mayoritas pegawai menilai baik suasana bekerja di KPP Pratama Jakarta Tebet. Hal tersebut terlihat dari mayoritas responden pegawai, yaitu sebanyak 87 jawaban responden atau sekitar 56% dari total jawaban yang ada, menjawab Baik atas pernyataan-pernyataan yang diajukan.

Jika kita melihat jawaban per pernyataan, maka jumlah jawaban Baik yang paling banyak terdapat pada pernyataan nomor 12 mengenai keterbukaan dalam menyampaikan pendapat kepada rekan. Pada pernyataan ini, sebanyak 31 pegawai (60%) menjawab baik pernyataan yang diajukan.

Hal yang perlu mendapatkan perhatian adalah pernyataan nomor 13 mengenai hubungan keakraban atasan dengan bawahan. Pada pernyataan tersebut, sebanyak 15 responden (29%) menilai cukup, 6 responden (12%) menyatakan tidak baik, dan bahkan ada 1 responden (2%) yang menyatakan sangat tidak baik atas pernyataan yang diajukan.

Dari data-data tersebut, kita dapat mengambil nilai aspek suasana kerja sebagai berikut:

Tabel 4.30.

Nilai Aspek Suasana Kerja

No Pertanyaan	Pertanyaan	Nilai Total	Rata-Rata	Kriteria
12	Keterbukaan menyampaikan pendapat baik kepada rekan maupun pimpinan.	190	3,65	Baik
13	Hubungan keakraban antara pimpinan dengan bawahan.	182	3,5	Baik
14	Kerjasama Tim dalam menyelesaikan pekerjaan	194	3,73	Baik
	Nilai Aspek Suasana Kerja	566	3,63	Baik

Nilai total dari aspek ini adalah sebesar 566 atau rata-rata 3,63 yang termasuk dalam kategori Baik. Jika kita melihat nilai pada tiap pernyataan yang diajukan, maka nilai tertinggi (3,73) ada pada pernyataan seputar kerjasama tim dalam

menyelesaikan pekerjaan. Sedangkan nilai terendah terdapat pada pernyataan tentang hubungan keakraban antara atasan dan bawahan, yaitu sebesar 3,5.

Hal ini semakin memperkuat analisis pada aspek-aspek sebelumnya, dimana ada kesenjangan hubungan antara atasan dan bawahan yang perlu diperbaiki di KPP Pratama Jakarta Tebet.

4.3.2.4. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan KPP Pratama Jakarta Tebet diukur melalui 2 aspek keuangan yaitu :

a. Pencapaian Target Penerimaan Pajak

Berdasarkan data-data penerimaan dan target pajak yang diperoleh dari KPP Pratama Jakarta Tebet, dapat disusun tabel pencapaian target pajak sebagai berikut :

Tabel 4.31.

Pencapaian Target Pajak 2008

Target (rupiah)	Penerimaan (rupiah)	Prosentase (persen)	Nilai	Kriteria
875.939.040.000	924.376.847.356	105,55	5	Sangat Baik

Dari data-data diatas dapat diketahui bahwa penerimaan KPP Pratama Jakarta Tebet mampu melampaui target yang diberikan. Pencapaian tersebut sekitar 105,5% dari penerimaan pajak yang ditargetkan.

Berdasarkan hal tersebut, dilihat dari aspek pencapaian penerimaan, KPP Pratama Tebet mendapatkan nilai tertinggi yaitu 5 yang termasuk dalam kriteria Sangat Baik.

b. Tingkat Pertumbuhan Penerimaan Pajak

Berdasarkan data-data penerimaan pajak yang diperoleh dari KPP Pratama Jakarta Tebet selama tahun 2007 dan 2008, dapat disusun tabel sebagai berikut :

Tabel 4.32.

Pertumbuhan Penerimaan Pajak

Penerimaan Tahun 2007	Penerimaan Tahun 2008	Peningkatan (Persen)	Nilai	Kriteria
1	2	$3 = (2-1)/1$	4	5
672.007.919.351	924.376.847.356	37,55	5	Sangat Baik

Dari tabel diatas dapat kita lihat bahwa penerimaan pajak KPP Pratama Jakarta Tebet mengalami pertumbuhan sebesar 37,55% dibandingkan dengan penerimaan pajak tahun sebelumnya. Pertumbuhan positif tersebut merupakan indikasi kinerja keuangan yang sangat baik sehingga mendapatkan nilai 5 yang masuk dalam kriteria sangat baik.

Namun demikian, apabila kita melihat rasio dari hasil penilaian KPI sebagaimana dijelaskan di dalam Bab 3, beberapa hal yang patut dijadikan perhatian adalah rasio penyampaian SPT Tahunan PPh dan SPT Masa PPN yang nilai keduanya masih berada dibawah 40%. Selain itu, rasio ekstensifikasi WP OP yang walaupun nilainya menunjukkan angka diatas 50%, namun angka tersebut masih dapat ditingkatkan untuk lebih menggali potensi penerimaan yang ada. Dari informasi tambahan tersebut, meskipun nilai perspektif keuangan di KPP Pratama Jakarta Tebet menunjukkan hasil yang sangat baik, namun dengan lebih meningkatkan kinerja ketiga rasio utama diatas, maka penerimaan dan pertumbuhan pajak masih dapat lebih ditingkatkan lagi di masa yang akan datang.

4.3.3. Nilai *Balanced Scorecard*

Berdasarkan penjelasan dan pembahasan hasil penelitian pada tiap aspek dalam tiap perspektif diatas, kita dapat menyusun sebuah kartu nilai (*score card*) yang merupakan hasil akhir pengukuran kinerja KPP Pratama Jakarta Tebet berdasarkan konsep *Balanced Scorecard* sebagai berikut:

Tabel 4.33.
 Nilai Keseluruhan 4 Perspektif

Perspektif	Aspek	Nilai	Kategori	Nilai (Skala 100)
Perspektif Pelanggan	Bukti Fisik	3.94	Baik	
	Kepercayaan	3.73	Baik	
	Cepat Tanggap	3.63	Baik	
	Kepastian	3.74	Baik	
	Empati	3.55	Baik	
	Rata Rata	3.72	Baik	74.4
Perspektif Proses Bisnis Internal	Sarana dan Prasarana	3.71	Baik	
	Proses	3.74	Baik	
	Kepuasan Bekerja	3.51	Baik	
	Rata Rata	3.65	Baik	73.1
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	Motivasi	3.75	Baik	
	Kesempatan	3.85	Baik	
	Inovasi	3.63	Baik	
	Suasana Kerja	3.63	Baik	
	Rata rata	3.71	Baik	74.2
Perspektif Keuangan	Pencapaian target	5	Sangat Baik	
	Pertumbuhan penerimaan	5	Sangat Baik	
	Rata-rata	5	Sangat Baik	100
Rata -Rata Nilai		4,022		80.45

Berdasarkan tabel diatas, dilihat dari perspektif kepuasan pelanggan, nilai rata-rata yang diperoleh KPP Pratama Jakarta Tebet adalah 3,74 dalam skala nilai 5 atau 74,4 dalam skala 100, dimana nilai tersebut masuk dalam kriteria baik. Begitu pula 5 aspek yang ada di dalam perspektif tersebut semuanya masuk kriteria Baik walaupun dengan nilai yang beragam. Nilai tertinggi pada perspektif kepuasan pelanggan ada pada aspek bukti fisik (*tangibles*) yaitu sebesar 3,94, sedangkan nilai terendahnya terdapat pada aspek empati yaitu sebesar 3,55.

Nilai rata-rata dari perspektif Proses Bisnis Internal adalah sebesar 3,65 dalam skala 5 atau 73,1 dalam skala 100 dimana nilai tersebut masuk dalam kategori Baik. Hal ini sesuai dengan 3 aspek yang ada di dalamnya, dimana ketiga

aspek tersebut juga masuk dalam kriteria Baik dengan nilai yang bervariasi. Nilai tertinggi ada pada aspek sarana dan prasarana serta aspek proses, dimana keduanya mempunyai nilai yang sama yaitu 3,74 dalam skala 5. Sedangkan nilai terendah terdapat pada aspek kepuasan bekerja yaitu 3,51 dalam skala 5.

Dalam perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran, nilai rata-rata yang diperoleh KPP Pratama Jakarta Tebet adalah sebesar 3,71 dalam skala 5 atau 74,2 dalam skala 100 yang termasuk dalam kategori Baik. Dari 4 aspek yang ada dalam perspektif tersebut juga menunjukkan hasil yang sama, dimana keempat aspek tersebut masuk dalam kriteria Baik dengan nilai yang bervariasi. Nilai tertinggi terdapat pada aspek kesempatan dengan nilai 3,85 dalam skala 5. Sedangkan nilai terendah terdapat pada aspek inovasi dan aspek suasana bekerja dimana keduanya mempunyai nilai yang sama yaitu 3,63 dalam skala 5.

Untuk perspektif keuangan, nilai rata-rata KPP Pratama Jakarta Tebet adalah sebesar 5 dalam skala 5 atau 100 dalam skala 100. Nilai tertinggi tersebut ditunjang oleh 2 aspek, yaitu aspek pencapaian target dan aspek pertumbuhan, yang juga mempunyai nilai tertinggi. Hal ini dikarenakan target penerimaan pajak KPP Pratama Jakarta Tebet dapat terpenuhi, serta pertumbuhan penerimaannya menunjukkan angka positif yaitu sebesar 37,55%.

Berdasarkan keempat nilai yang berasal dari tiap perspektif BSC tersebut, maka nilai rata-rata keseluruhannya adalah sebesar 4,022 dalam skala 5 atau 80,45 dalam skala 100. Sesuai dengan kelas interval yang telah ditetapkan sebelumnya, nilai tersebut masuk dalam kategori sangat baik walaupun di batas yang paling bawah. Nilai tertinggi dari 4 perspektif terdapat pada perspektif keuangan yaitu dengan nilai 5 dalam skala 5, sedangkan nilai terendah terdapat pada perspektif proses bisnis internal yaitu sebesar 3,65 dalam skala 5.

4.4. Analisis Penunjang

4.4.1. Analisis Nilai Keseimbangan

Berikut ini adalah analisis nilai yang diraih KPP Pratama Tebet jika dikelompokkan ke dalam 3 keseimbangan BSC :

- a. Keseimbangan antara faktor internal dan faktor eksternal

Sesuai dengan penjelasan sebelumnya, yang menjadi faktor internal dalam konsep BSC adalah perspektif Proses Bisnis Internal dan Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran. Sedangkan faktor eksternal terdiri dari Perspektif Kepuasan Pelanggan dan Persepektif Keuangan.

Dari penjelasan tersebut, tabel dibawah ini menunjukkan nilai KPP Pratama Jakarta Tebet dilihat dari keseimbangan antara faktor internal dan eksternalnya :

Tabel 4.34.

Nilai Keseimbangan Faktor Internal dan Faktor Eksternal

Faktor Internal		Faktor Eksternal	
Perspektif	Nilai	Perspektif	Nilai
Proses Bisnis Internal	3,65	Kepuasan Pelanggan	3,72
Pertumbuhan Pembelajaran	3,71	Finansial	5
Jumlah	7,36	Jumlah	8,72
Nilai Rata-rata	3,68	Nilai Rata-rata	4,36

Dari tabel diatas diketahui bahwa nilai faktor eksternal lebih mendominasi daripada nilai faktor internal. Hal ini berarti bahwa kinerja KPP Pratama Jakarta Tebet selama ini lebih terfokus pada faktor eksternalnya daripada faktor internal, terutama orientasi pada pencapaian target penerimaan pajaknya.

- b. Keseimbangan antara tujuan jangka pendek (finansial) dan tujuan jangka panjang (non finansial)

Di dalam bab II dijelaskan bahwa konsep BSC mempertimbangkan keseimbangan antara tujuan jangka pendek yaitu tujuan finansialnya, dengan tujuan jangka panjang yaitu tujuan non finansial. Tujuan jangka pendek merupakan penilaian atas hasil yang telah dicapai untuk satu periode tertentu yang tidak mempunyai korelasi dengan periode sebelumnya maupun periode yang akan datang. Sedangkan tujuan jangka panjang merupakan penilaian atas proses berkelanjutan yang dilakukan

organisasi tersebut untuk terus meningkatkan kinerjanya secara jangka panjang dalam mencapai tujuan di masa datang.

Sebagaimana dijelaskan di dalam Bab 3, yang menjadi visi DJP ke depan adalah menjadi institusi Pemerintah yang menyelenggarakan Sistem Administrasi Perpajakan Modern yang Efektif, Efisien, dan dipercaya masyarakat dengan integritas dan Profesionalisme yang tinggi. Sedangkan untuk mencapai hal tersebut, DJP mempunyai misi yang lebih bersifat jangka pendek yaitu menghimpun penerimaan Pajak Negara berdasarkan Undang-Undang Perpajakan yang mampu mewujudkan kemandirian pembiayaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara melalui sistem administrasi yang efektif dan efisien.

Berdasarkan hal tersebut diatas, maka yang menjadi tujuan jangka panjang adalah sebuah proses berkelanjutan dari perbaikan administrasi dan peningkatan kepercayaan masyarakat, dimana hal tersebut terwakili dalam perspektif Proses Bisnis, Kepuasan Pelanggan, dan Pertumbuhan Pembelajaran. Sedangkan yang menjadi tujuan jangka pendek adalah menghimpun penerimaan pajak Negara, dimana hal tersebut dapat diwakili oleh Perspektif Keuangan.

Oleh karena itu, berikut adalah nilai KPP Pratama Jakarta Tebet dilihat dari keseimbangan tujuan jangka pendek dan jangka panjangnya.

Tabel 4.35.

Keseimbangan Tujuan Jangka Pendek dan Tujuan Jangka Panjang

Tujuan Jangka Pendek		Tujuan Jangka Panjang	
Perspektif	Nilai	Perspektif	Nilai
Keuangan	5	Kepuasan Pelanggan	3,72
		Proses Bisnis Internal	3,65
		Pertumbuhan Pembelajaran	3,71
Jumlah	5	Jumlah	11.08
Nilai Rata-rata	5	Nilai Rata-rata	3,69

Dari tabel diatas, kita dapat melihat bahwa tujuan jangka pendek lebih dominan daripada tujuan jangka panjangnya. Tingginya selisih diantara keduanya merupakan catatan penting bagi KPP Pratama Jakarta Tebet agar tidak hanya berfokus pada tujuan jangka pendek (pencapaian target), namun juga meningkatkan fokus pada tujuan jangka panjangnya agar KPP tersebut tetap mampu mempertahankan bahkan meningkatkan kinerjanya di masa datang.

c. Keseimbangan tolok ukur hasil (*Lag Indicator*) dengan tolok ukur pemicu (*Lead Indocator*)

Tolok ukur hasil merupakan nilai atas hasil yang dicapai oleh organisasi, sedangkan tolok ukur pemicu merupakan penilaian atas faktor-faktor yang memicu tercapainya tujuan tersebut.

Berdasarkan analisis dalam penelitian ini, yang dinilai sebagai hasil adalah pencapaian penerimaan pajak (perspektif keuangan). Sedangkan yang masuk dalam kriteria pemicu adalah proses bisnis internal dan kepuasan pelanggan. Berdasarkan hal tersebut, berikut ini adalah nilai KPP Pratama Jakarta Tebet berdasarkan keseimbangan antara ukuran pemicu (*Lead Indicator*) dan ukuran hasil (*Lag Indicator*).

Tabel 4.36.

Keseimbangan Ukuran Pemicu dan Ukuran Hasil

Ukuran Pemicu		Ukuran Hasil	
Perspektif	Nilai	Perspektif	Nilai
Kepuasan Pelanggan	3,72	Keuangan	5
Proses Bisnis Internal	3,65		
Jumlah	7,37	Jumlah	5
Nilai Rata-rata	3,68	Nilai Rata-rata	5

Dari tabel diatas dapat disimpulkan bahwa dengan nilai pemicu sebesar 3,68, hasil yang didapatkan mampu mencapai angka yang maksimal yaitu 5. Hal ini menunjukkan hasil kinerja yang positif, sehingga apabila efek pemicu (proses bisnis dan kepuasan pelanggan) dapat lebih

dimaksimalkan, maka hasil kinerja (keuangan) akan meningkat lebih besar lagi.

4.4.2. Analisis Proporsi Nilai Perspektif BSC

a. Analisis Proporsi Nilai berdasarkan Konsep Dasar BSC

Sesuai dengan konsep aslinya, keempat persepektif dalam BSC mempunyai proporsi yang sama karena dianggap mempunyai andil yang sama dalam membangun kinerja organisasi. Oleh karena itu, dalam menentukan nilai total kinerja, bobot masing-masing perspektif tersebut adalah sama yaitu 25%. Berikut ini adalah tabel mengenai penghitungan nilai total KPP Pratama Jakarta Tebet berdasarkan konsep dasar BSC.

Tabel 4.37.

Penghitungan Nilai Total berdasarkan Konsep dasar BSC

Perspektif	Nilai	Bobot	Nilai (Skala 100)
(1)	(2)	(3)	(4) 2 X 3
Perspektif Pelanggan	74.4	25 %	18.6
Perspektif Proses Bisnis Internal	73.1	25 %	18.28
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	74.2	25 %	18.55
Perspektif Keuangan	100	25 %	25
NILAI			80.45

b. Analisis Proporsi Nilai Perspektif BSC yang telah Disesuaikan dengan DJP

Sesuai dengan penjelasan pada Bab sebelumnya, bahwa dalam mengaplikasikan sebuah konsep memerlukan adaptasi sesuai dengan kondisi organisasi yang berbeda-beda. Di dalam konsep BSC, perbedaan kondisi tersebut dapat pula menyebabkan perbedaan proporsi dari tiap nilai perspektif yang ada.

Berdasarkan wawancara yang telah penulis lakukan kepada Bapak Taufiq Kepala Seksi Pengembangan Ekstensifikasi di Direktorat Transformasi Proses Bisnis, ada beberapa hal yang menjadi catatan penting yaitu :

- Sesuai dengan visi dan misi, serta tugas utama yang diemban oleh DJP untuk mengamankan penerimaan Negara dari sektor pajak, maka yang menjadi fokus utama dalam kinerja DJP adalah tercapainya penerimaan pajak secara

maksimal. Oleh karena itu, perspektif keuangan di DJP merupakan perspektif dengan bobot tertinggi diantara perspektif lainnya.

- Terdapat tren dalam fokus kinerja di DJP, tergantung dari tahun dan kebutuhan organisasi. Pada tahun 2005 dan 2006, tren fokus kinerja DJP adalah pada aspek proses bisnis internal, karena pada saat itu DJP sedang mengadakan reformasi birokrasi, perubahan kinerja internal, serta perombakan struktur organisasi secara total. Sedangkan pada tahun 2007 dan 2008, tren fokus kinerja mulai berubah kepada aspek kepuasan pelanggan (WP). Hal tersebut didukung oleh beberapa program DJP antara lain adanya *Sunset Policy* yang mencoba memberikan keringanan dan kemudahan kepada WP dalam memperbaiki kewajiban pajaknya. Dengan fokus pada pelayanan pelanggan, diharapkan mampu meningkatkan *tax compliance* sehingga akan meningkatkan pula penerimaan negara.
- Selama ini DJP telah memberikan peluang yang besar bagi aspek pertumbuhan dan pembelajaran, namun belum pernah memfokuskan kinerja kepada aspek tersebut.

Berdasarkan tiga keterangan diatas, dapat disimpulkan bahwa perspektif keuangan menempati prioritas nomor satu, sedangkan perspektif kepuasan pelanggan menjadi prioritas nomor dua, kemudian disusul perspektif Proses Bisnis Internal, dan terakhir adalah perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Dari urutan tersebut, dapat disusun sebuah tabel penghitungan nilai berdasarkan proporsi yang telah disesuaikan dengan DJP.

Tabel 4.38.

Penghitungan Nilai Total berdasarkan Konsep dasar BSC
yang Proporsi telah Disesuaikan

Perspektif	Nilai	Bobot	Nilai (Skala 100)
(1)	(2)	(3)	(4) 2 x 3
Perspektif Keuangan	100	35 %	35
Perspektif Pelanggan	74,4	30 %	22,32
Perspektif Proses Bisnis Internal	73,1	20 %	14,62
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	74,2	15 %	11,13
NILAI			83,07

Dari kedua nilai diatas, apabila diperbandingkan antara nilai berdasarkan proporsi asli (80,45) dengan proporsi yang telah disesuaikan dengan DJP (83,07), maka nilai kedua lebih besar dibandingkan dengan nilai pertama. Artinya kinerja KPP Pratama Jakarta Tebet menjadi lebih baik jika dilihat dari sudut pandang DJP. Hal tersebut dikarenakan perspektif keuangan di dalam DJP mendapatkan porsi yang jauh lebih besar dibandingkan perspektif yang lain. Namun satu hal yang perlu diingat, bahwa proporsi tersebut masih akan terus berubah dari waktu ke waktu sesuai dengan kebutuhan organisasi di masa yang akan datang.

4.4.3. Analisis dengan memasukkan Nilai KPI dalam Perspektif Proses Bisnis Internal.

Seperti telah dijelaskan di dalam Bab 3, DJP telah mengadakan sebuah pengukuran kinerja dengan menggunakan KPI yang berisi rasio-rasio kinerja. Apabila kita amati rasio tersebut, sebenarnya apa yang diukur di dalam KPI merupakan ukuran kinerja yang berkaitan dengan persepektif Proses Bisnis Internal dalam suatu unit kerja. Oleh karena itu, analisis penunjang ini berusaha memasukkan hasil pengukuran KPI yang telah dikuantifikasi, ke dalam nilai perspektif PBI. Sehingga dari proses tersebut akan didapatkan angka/nilai BSC yang baru.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Zainul sebagai pelaksana di Bagian Organisasi dan Tata Laksana Kantor Pusat DJP yang bertanggung jawab dengan data KPI, selama ini belum ada pembobotan dan penilaian yang digunakan untuk mengukur hasil KPI tersebut. Oleh karena itu, beberapa capaian dalam KPI akan dikuantifikasi sesuai dengan tabel skala likert yang telah disesuaikan sebagai berikut :

Tabel 4.39.

Kelas Interval Nilai untuk KPI

Nilai	Kriteria	Nilai
80% – 100%	Sangat Baik	5
60% – 79%	Baik	4
40% – 59%	Cukup	3
20% – 39%	Kurang Baik	2
0% - 19%	Tidak Baik	1

Berdasarkan tabel nilai diatas, dapat diperoleh nilai dari rasio KPI sebagai berikut :

Tabel 4.40.
Hasil Kuantifikasi Rasio KPI

Rasio KPI	Nilai	Kriteria	Nilai
Rasio ekstensifikasi WP OP	53,95%	Cukup	3
<i>Coverage Ratio</i> PBB	88,96%	Sangat Baik	5
Penyampaian SPT Tahunan PPh <ul style="list-style-type: none"> • SPT Tahunan PPh OP • SPT Tahunan PPh Badan 	50,36% 21,38%	Cukup Kurang	3 2
Penyampaian SPT Masa PPN	39,52%	Cukup	3
Kepatuhan Pelunasan PBB	62,26%	Baik	3
<i>Assesment Sales Ratio</i>	85,1%	Sangat Baik	5
Efisiensi Pemeriksaan (dibandingkan dengan rata-rata standar jumlah pemeriksaan untuk tiap pemeriksa) *	$(10,13/13) \times 100\%$ =77,9%	Baik	4
Efisiensi Pengurangan Keberatan PBB dan BPHTB (dibandingkan dengan waktu maksimal penyelesaian keberatan PBB dan BPHTB) **	0.61 (masuk range pertama = 100)	Sangat Baik	5
Efisiensi Penyelesaian Restitusi <ul style="list-style-type: none"> • Restitusi PPh • Restitusi PPN dan PPNBM (dibandingkan dengan waktu maksimal penyelesaian restitusi) **	8.74 (nilai 33,28) 4.65 (nilai 66.64)	Kurang Baik Baik	2 4
Efisiensi Pencairan Tunggakan	42.8%	Cukup	3
<i>Collection Ratio</i> Pencairan Ketetapan PBB	80,6%	Sangat Baik	5
<i>Collection Ratio</i> Pencairan tunggakan PBB dan BPHTB	15,49%	Tidak Baik	1
Rasio Keberatan terhadap Surat Ketetapan Pajak (tidak diperhitungkan, karena secara teknis masalah keberatan menjadi tanggung jawab Kantor Wilayah masing-masing)	-	-	-
Nilai Rata-Rata			3.43

Keterangan :

* Berdasarkan keterangan Bag. Organta KPDJP dari data Subdit Teknik Pemeriksaan Direktorat Pemeriksaan Penagihan KPDJP (rata-rata 13 berkas untuk KPP Pratama)

** Batas maksimal penyelesaian keberatan dan restitusi adalah 12 Bulan sejak berkas diterima (pasal 17b UU no 28 tahun 2007 tentang perubahan ketiga atas undang undang nomor 6 tahun 1983 tentang ketentuan umum dan tata cara perpajakan

Maka hasil KPI dikategorikan berdasarkan *range* nilai skala 100 yang telah dibagi 12. Tiap *range* mempunyai nilai $(100/12) = 8.34$. Contohnya, jika berkas mampu diselesaikan dalam waktu 4.65 bulan, maka masuk *range* 4-5 bulan dengan nilai $66.64 (100 - (8.34 \times 4))$. Nilai tersebut masuk kriteria Baik (Nilai 4), dan seterusnya.

Berdasarkan hasil KPI tersebut, maka dengan memasukkan unsur KPI ke dalam perspektif Proses Bisnis Internal akan mengakibatkan perubahan nilai BSC yang didapatkan KPP Pratama Jakarta Tebet menjadi sebagai berikut :

Tabel 4.41.

Nilai BSC dengan Memasukkan Rasio KPI

Perspektif	Nilai	Kriteria	Nilai (Skala 100)
Perspektif Pelanggan	3,72	Baik	74.4
Perspektif Proses Bisnis Internal <ul style="list-style-type: none"> • Sarana dan Prasarana • Proses • Kepuasan Bekerja • KPI Rata-Rata	3,71 3,74 3,51 <u>3.43</u> 3.59	Baik	71.9
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	3,71	Baik	74.2
Perspektif Keuangan	5	Sangat Baik	100
NILAI RATA RATA	4.005		80.12

Dari tabel diatas, kita dapat melihat bahwa ada penurunan nilai Perspektif Proses Bisnis Internal (dari 3,65 menjadi 3,59) apabila kita memasukkan unsur KPI ke dalam pengukuran kinerja BSC. Penurunan tersebut berdampak pula terhadap nilai total yang diperoleh yaitu menjadi 4,005 atau 80,12 dalam skala 100.