



UNIVERSITAS INDONESIA

STUDI KASUS PENGUKURAN KINERJA KANTOR PELAYANAN PAJAK
PRATAMA JAKARTA TEBET BERDASARKAN
KONSEP *BALANCED SCORECARD*

TESIS

RONI CAHYADI

0706299460

FAKULTAS EKONOMI
MAGISTER PERENCANAAN DAN KEBIJAKAN PUBLIK
JAKARTA
2009



UNIVERSITAS INDONESIA

STUDI KASUS PENGUKURAN KINERJA KANTOR PELAYANAN PAJAK
PRATAMA JAKARTA TEBET BERDASARKAN
KONSEP *BALANCED SCORECARD*

TESIS

Diajukan untuk memenuhi sebagian persyaratan dalam menyelesaikan studi pada
Magister Perencanaan dan Kebijakan Publik Fakultas Ekonomi Universitas
Indonesia

RONI CAHYADI

0706299460

FAKULTAS EKONOMI
MAGISTER PERENCANAAN DAN KEBIJAKAN PUBLIK
JAKARTA

2009

ii

Universitas Indonesia



Teriring doa dan kerinduan paling dalam
untuk ibunda tercinta
(alm) Sri Mulyani
di Surga

Untuk Istriku tercinta, Ika Asriyani
dan kedua anakku

Airaka Terra Cahyaputra

Kaila Kinanti Cahyaputri

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri, dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : Roni Cahyadi

NPM : 0706299460

Tanda Tangan :

Tanggal : 10 Juli 2009



HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :
Nama : Roni Cahyadi
NPM : 0706299460
Program Studi : Magister Perencanaan dan Kebijakan Publik
Judul Tesis : Studi Kasus Pengukuran Kinerja Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jakarta Tebet Berdasarkan Konsep *Balanced Scorecard*

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bahan persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Ekonomi pada Program Studi Magister Perencanaan dan Kebijakan Publik Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Iman Rozani S.E., M.Soc.Sc. (.....)
Penguji : Untung Afandi, S.E., M.M. (.....)
Ketua Sidang : Dr. Andi Fahmi Lubis S.E., M.E. (.....)

Ditetapkan di : Depok

Tanggal : 6 Juli 2009

KATA PENGANTAR/UCAPAN TERIMA KASIH

Alhamdulillah, puji syukur ke hadirat Allah SWT karena hanya dengan berkat dan rahmatnya, saya dapat menyelesaikan tesis yang berjudul **Studi Kasus Pengukuran Kinerja Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jakarta Tebet Berdasarkan Konsep *Balanced Scorecard*** sebagai salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Ekonomi pada Magister Perencanaan dan Kebijakan Publik Universitas Indonesia.

Saya menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan hingga masa penyusunan tesis, akan sangat sulit sekali bagi saya untuk menyelesaikan tesis ini. Oleh karena itu, pada kesempatan pertama, saya ingin memberikan penghargaan dan ucapan terima kasih kepada Bapak Iman Rozani S.E., M.Soc.Sc. selaku pembimbing tesis yang telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran untuk penyelesaian tesis ini.

Selanjutnya, dalam keterbatasan kata-kata dan media yang tersedia, saya ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Dr. B. Raksaka Mahi, selaku Ketua Program Studi Magister Perencanaan dan Kebijakan Publik Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia (MPKP FE-UI);
2. Ibu Hera Susanti, SE., M.Sc., selaku Sekretaris Program Studi MPKP FE-UI;
3. Para Pengajar pada Program Studi MPKP FE-UI;
4. Seluruh Staf Program Studi MPKP FE-UI yang selalu bersedia membantu seluruh keperluan kami;
5. Kepala Kantor KPP Pratama Jakarta Tebet yang telah memberikan ijin bagi saya untuk mengadakan penelitian di kantor tersebut.
6. Pegawai di KPP Pratama Jakarta Tebet terutama mbak Nurlita Kusuma yang telah banyak membantu saya dalam mengadakan penelitian ini.
7. Bapak Taufik selaku Kepala Seksi Pengembangan Ekstensifikasi di Direktorat Transformasi Proses Bisnis yang telah bersedia saya mintai informasi;
8. Wajib Pajak KPP Pratama Jakarta Tebet yang telah berkenan mengisi kuesioner yang saya berikan;

9. Teman-teman seperjuangan angkatan XVII pagi Kampus MPKP Depok yang telah mewarnai 4 semester kebersamaan kita dalam persahabatan dan kegetiran menyelesaikan tugas kuliah dan ujian;
10. Keluarga besar Bapak Soengkono dan Bapak Asmuri di Salatiga atas doa dan restunya selama ini.
11. Terakhir, tetapi merupakan terima kasih tulus saya yang terdalam untuk istriku tercinta, Ika Asriyani, yang tak pernah lelah memberiku semangat untuk terus berjuang demi masa depan yang lebih cerah. Serta untuk kedua malaikat kecilku; Airaka Terra Cahyaputra dan Kaila Kinanti Cahyaputri yang telah menerangi rumah kami dengan cahaya cinta dan kebahagiaan.

Akhir kata, ketika keterbatasan saya sebagai manusia tidak bisa membalas semua jasa dan kebaikan yang telah mereka berikan, semoga Allah SWT yang akan membalas semuanya dengan cinta dan kemudahan jalan menuju kebahagiaan dunia akhirat. Semoga tesis ini mampu memberikan manfaat bagi ilmu pengetahuan.

Depok, Juli 2009

Roni Cahyadi

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademika Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Roni Cahyadi
NPM : 0706299460
Program Studi : Magister Perencanaan dan Kebijakan Publik
Departemen : Ilmu Ekonomi
Fakultas : Fakultas Ekonomi
Jenis Karya : Tesis

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty Free Right*) atas karya ilmiah berjudul :

STUDI KASUS PENGUKURAN KINERJA KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA JAKARTA TEBET BERDASARKAN KONSEP *BALANCED SCORECARD*

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok
Pada Tanggal : 25 Juni 2009
Yang menyatakan

(Roni Cahyadi)

ABSTRAK

Nama : Roni Cahyadi
Program Studi : Magister Perencanaan dan Kebijakan Publik
Judul : Studi Kasus Pengukuran Kinerja Kantor Pelayanan Pajak
Pratama Jakarta Tebet Berdasarkan Konsep *Balanced Scorecard*

Tesis ini membahas mengenai pengukuran kinerja organisasi sektor publik menggunakan metode *Balanced Scorecard* (BSC) sebagai sebuah metode yang terbukti mampu diaplikasikan ke dalam organisasi sektor publik. Selama ini pengukuran kinerja sektor publik masih bersifat internal (proses) dan lebih mengutamakan pencapaian tujuan jangka pendeknya (finansial) dan belum melibatkan unsur non finansial dan pihak eksternalnya. Dalam konsep BSC, unsur-unsur tersebut termasuk dalam faktor-faktor yang mampu mempengaruhi kinerja organisasi dalam mencapai tujuannya, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Objek penelitian dalam tesis ini adalah Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Jakarta Tebet, sebagai salah satu instansi di bawah Direktorat Jenderal Pajak (DJP) yang merupakan tulang punggung penerimaan Negara dari sektor pajak. Hasil penelitian menyatakan bahwa kinerja KPP Pratama Jakarta Tebet masuk dalam kriteria baik, dengan beberapa saran dan perbaikan yang perlu dilakukan.

Kata Kunci :

Balanced Scorecard, Penilaian Kinerja, Organisasi Sektor Publik, DJP

ABSTRACT

Name : Roni Cahyadi
Study Program : Master of Planning and Public Policy
Title : Case Study of Performance Measurement of Pratama Tax Service Office Jakarta Tebet by using Balanced Scorecard

This thesis discusses about performance measurement of public sector organization by using Balanced Scorecard (BSC) method. BSC is a method that has been proved can be applied in public sector organization. Performance measurement in public sector, nowadays, doesn't measure non-financial and external factors. According to BSC, those factors influence organization's performance in achieving its goals, short-term and long-term goals. The research object is Pratama Tax Service Office Jakarta Tebet as one of unit under General Directorate of Taxes (DJP). The research shows KPP Pratama Jakarta Tebet has good performance. However there are some improvements need to be done.

Key Words:

Balanced Scorecard, Measurement Performance, Public Sector Organization, DJP

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	ii
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	iii
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS.....	iv
LEMBAR PENGESAHAN.....	v
KATA PENGANTAR/UCAPAN TERIMA KASIH.....	vi
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH.....	viii
ABSTRAK.....	ix
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvii
1 PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Perumusan Masalah.....	7
1.3. Tujuan Penulisan.....	8
1.4. Manfaat Penulisan.....	8
1.5. Metodologi Penelitian.....	8
1.6. Kerangka Pemikiran.....	10
2 <i>BALANCED SCORECARD</i> : SEBUAH ALTERNATIF PENGUKURAN KINERJA SEKTOR PUBLIK	
2.1. Pengukuran Kinerja.....	13
2.2. Karakteristik Pengukuran Kinerja pada Sektor Publik.....	15
2.3. Konsep <i>Balanced Scorecard</i>	19
2.3.1. Sejarah dan Definisi BSC.....	19
2.3.2. Perspektif Keuangan.....	22
2.3.3. Perspektif Kepuasan Pelanggan.....	22
2.3.4. Perspektif Proses Bisnis Internal.....	22
2.3.5. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	23
2.4. Penerapan BSC dalam Mengukur Kinerja Organisasi Sektor Publik.....	23
2.4.1. Konsep BSC dalam Mengukur Kinerja Sektor Publik.....	25
2.4.2. Kerangka Perspektif BSC untuk Organisasi Sektor Publik.....	28
2.4.3. Pembuatan Kartu Nilai (<i>Scorecard</i>) bagi Organisasi Sektor Publik.....	31
2.4.4. Kelebihan dan Kelemahan Konsep BSC.....	33
2.4.5. Beberapa Contoh Aplikasi Konsep BSC.....	33
3 GAMBARAN UMUM	
3.1. Visi dan Misi DJP.....	36
3.2. Gambaran Penilaian Kinerja di DJP.....	36
3.3. Gambaran Umum KPP Pratama Jakarta Tebet.....	41
3.2.1. Profil SDM.....	41
3.2.2. Profil Penerimaan dan Target.....	44
3.2.3. Profil Wajib Pajak.....	46
4 METODOLOGI DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN	
4.1 Metodologi Penelitian.....	47

4.1.1. Teknik Pengumpulan Data	47
4.1.2. Populasi dan Sampel	47
4.1.3. Skala Pengukuran dan Instrumen Penelitian	49
4.1.4. Analisis Data	50
4.1.5. Uji Validitas	52
4.1.6. Uji Reliabilitas	52
4.1.7. Asumsi Keterbatasan	53
4.2 Penjelasan Variabel Kuisisioner	54
4.2.1. Perspektif Kepuasan Pelanggan	54
4.2.2. Perspektif Proses Bisnis Internal	57
4.2.3. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	59
4.2.4. Perspektif Keuangan	62
4.3 Hasil dan Pembahasan	62
4.3.1. Distribusi Data	62
4.3.1.1. Distribusi Data Responden Pegawai Pajak	63
4.3.1.2. Distribusi Data Responden Wajib Pajak	64
4.3.2. Hasil Analisis Data	66
4.3.2.1. Perspektif Kepuasan Pelanggan	66
a. Bukti Fisik	66
b. Kepercayaan	68
c. Cepat Tanggap	69
d. Kepastian	71
e. Empati	72
4.3.2.2. Persepektif Proses Bisnis Internal	74
a. Sarana dan Prasarana	74
b. Proses	76
c. Kepuasan Bekerja	77
4.3.2.3. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	79
a. Motivasi	79
b. Kesempatan	81
c. Inovasi	83
d. Suasana Kerja	84
4.3.2.4. Perspektif Keuangan	86
a. Pencapaian Target Penerimaan Pajak	86
b. Tingkat Pertumbuhan Penerimaan Pajak	86
4.3.3. Nilai <i>Balanced Scorecard</i>	87
4.4. Analisis Penunjang	89
4.4.1. Analisa Nilai Keseimbangan	89
4.4.2. Analisa Proporsi Nilai Perspektif BSC	93
4.4.3. Analisa dengan memasukkan Nilai KPI dalam Perspektif Proses Bisnis Internal	95
5 KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1 Kesimpulan	98
5.2 Saran	100
DAFTAR REFERENSI	102

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1. Kerangka Pemikiran	13
Gambar 2.1. Proses Penerjemahan Visi dan Strategi	21
Gambar 2.2. Diagram Kinerja Publik dalam BSC	25
Gambar 2.3. Strategi melalui <i>Cause and Effect Linkages</i>	28



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1.	Prosentase Penerimaan Pajak terhadap Total Penerimaan Dalam Negeri	3
Tabel 2.1.	Perbedaan Karakter Organisasi Bisnis dengan Publik/nonprofit	16
Tabel 2.2.	Kerangka Instrumen Penilaian BSC pada sektor publik	31
Tabel 2.3.	Kartu Nilai BSC	32
Tabel 3.1.	Distribusi SDM berdasarkan Bagian	42
Tabel 3.2.	Distribusi SDM berdasarkan Latar Belakang Pendidikan	43
Tabel 3.3.	Distribusi SDM berdasarkan Jabatan	43
Tabel 3.4.	Data statistik AR KPP Pratama Jakarta Tebet.....	44
Tabel 3.5.	Penerimaan dan Target Pajak	44
Tabel 3.6.	Penerimaan dan Target KPP di Kanwil DJP Jakarta Selatan	45
Tabel 3.7.	Distribusi Wajib Pajak	46
Tabel 4.1	Penghitungan Jumlah Sampel	49
Tabel 4.2.	Nilai Jawaban Skala Likert	50
Tabel 4.3.	Kelas Interval	51
Tabel 4.4.	Kelas Interval Aspek Pencapaian Target Penerimaan.....	51
Tabel 4.5.	Distribusi Responden Pegawai Pajak	63
Tabel 4.6.	Distribusi Responden Wajib Pajak	65
Tabel 4.7.	Data Jawaban Responden dalam Aspek Bukti Fisik.....	66
Tabel 4.8.	Nilai Aspek Bukti Fisik.....	67
Tabel 4.9.	Data Jawaban Responden dalam Aspek Kepercayaan.....	68

Tabel 4.10.	Nilai Aspek Kepercayaan	69
Tabel 4.11.	Data Jawaban Responden dalam Aspek Cepat Tanggap	69
Tabel 4.12.	Nilai Aspek Cepat Tanggap	70
Tabel 4.13.	Data Jawaban Responden dalam Aspek Kepastian	71
Tabel 4.14.	Nilai Aspek Kepastian	72
Tabel 4.15.	Data Jawaban Responden dalam Aspek Empati	73
Tabel 4.16.	Nilai Aspek Empati	74
Tabel 4.17.	Data Jawaban Responden dalam Aspek Sarana dan Prasarana	75
Tabel 4.18.	Nilai Aspek Sarana dan Prasarana	76
Tabel 4.19.	Data Jawaban Responden dalam Aspek Proses	76
Tabel 4.20.	Nilai Aspek Proses	77
Tabel 4.21.	Data Jawaban Responden dalam Aspek Kepuasan Bekerja	78
Tabel 4.22.	Nilai Aspek Kepuasan Bekerja	79
Tabel 4.23.	Data Jawaban Responden dalam Aspek Motivasi	80
Tabel 4.24.	Nilai Aspek Motivasi	81
Tabel 4.25.	Data Jawaban Responden dalam Aspek Kesempatan	82
Tabel 4.26.	Nilai Aspek Kesempatan	82
Tabel 4.27.	Data Jawaban Responden dalam Aspek Inovasi	83
Tabel 4.28.	Nilai Aspek Inovasi	84
Tabel 4.29.	Data Jawaban Responden dalam Aspek Suasana Kerja	84
Tabel 4.30.	Nilai Aspek Suasana Kerja	85
Tabel 4.31.	Pencapaian Target Pajak 2008	86

Tabel 4.32.	Pencapaian Target Pajak 2008	86
Tabel 4.33.	Nilai Keseluruhan 4 Perspektif	88
Tabel 4.34.	Nilai Keseimbangan Faktor Internal dan Faktor Eksternal	90
Tabel 4.35.	Keseimbangan Tujuan Jangka Pendek dan Tujuan Jangka Panjang	91
Tabel 4.36.	Keseimbangan Ukuran Pemicu dan Ukuran Hasil	92
Tabel 4.37.	Penghitungan Nilai Total berdasarkan Konsep dasar BSC	93
Tabel 4.38.	Penghitungan Nilai Total berdasarkan Konsep dasar BSC yang Proporsi telah Disesuaikan	94
Tabel 4.39.	Kelas Interval Nilai untuk KPI	95
Tabel 4.40.	Hasil Kuantifikasi Rasio KPI	96
Tabel 4.41.	Nilai BSC dengan Memasukkan Rasio KPI	97

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Lembar Kuesioner untuk responden WP.....	105
Lampiran 2	Lembar Kuesioner untuk responden Pegawai Pajak.....	108
Lampiran 3	Hasil Kuesioner Responden WP (Kepuasan Pelanggan).....	112
Lampiran 4	Hasil Kuesioner Responden Pegawai (PBI).....	116
Lampiran 5	Hasil Kuesioner Responden Pegawai (Pertumbuhan).....	118
Lampiran 6	Hasil Korelasi (Kepuasan Pelanggan).....	120
Lampiran 7	Hasil Korelasi (Proses Bisnis).....	123
Lampiran 8	Hasil Korelasi (Pertumbuhan dan Pembelajaran).....	125
Lampiran 9	Hasil Uji Reliabilitas (Kepuasan Pelanggan).....	127
Lampiran 10	Hasil Uji Reliabilitas (Proses Bisnis).....	129
Lampiran 11	Hasil Uji Reliabilitas (Pertumbuhan dan Pembelajaran).....	130
Lampiran 12	Surat Ijin Penelitian KPP Pratama Jakarta Tebet.....	131