

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Beberapa kesimpulan yang dapat diambil dalam penelitian ini antara lain :

1. Pada tahun 2008 kinerja KPP Pratama Jakarta Tebet jika diukur menggunakan konsep *Balanced Scorecard*, menunjukkan hasil Baik.

2. Beberapa kesimpulan yang dapat diambil dari nilai tiap perspektif adalah sebagai berikut :

- Dalam perspektif Kepuasan Pelanggan, aspek fisik merupakan aspek yang mempunyai nilai tertinggi dalam menunjang kepuasan WP. Selain itu, WP juga merasa puas dengan pelayanan yang diberikan KPP dalam rangka meningkatkan kepercayaan WP kepada petugas Pajak. Namun WP menilai peran AR dalam menjalin komunikasi dan memberikan bantuan kepada WP belum maksimal. Dari segi kecepatan dan sikap tanggap, WP menilai hal tersebut telah berjalan baik, walaupun ada hal yang dirasakan kurang yaitu kecepatan dalam penyampaian informasi perpajakan yang *up to date* kepada WP. Sedangkan empati merupakan aspek penunjang kepuasan WP dengan nilai terendah, terutama disebabkan karena WP sering merasa kesulitan dalam menghubungi petugas untuk berkonsultasi, baik melalui telepon maupun mendatangi petugas secara langsung.
- Dalam perspektif Proses Bisnis Internal, pegawai menilai sarana dan prasarana dalam rangka menunjang pekerjaan telah berjalan dengan baik, kecuali ketersediaan dan kecepatan data dan informasi yang masih perlu ditingkatkan. Dalam proses penyelesaian pekerjaan, pegawai menilai tugas dan beban kerja yang diberikan dapat diselesaikan dengan baik, walaupun waktu yang diberikan terlalu cepat sehingga pegawai merasa pekerjaan mereka belum terselesaikan dengan sempurna. Sedangkan dalam hal kepuasan bekerja, pegawai menilai baik kecuali kurangnya apresiasi atasan pada pekerjaan dan profesionalisme pegawai dalam bekerja.
- Dalam persepektif pertumbuhan dan pembelajaran, aspek motivasi telah berjalan dengan baik, terutama ditunjang oleh penegakan kode etik sesuai

dengan modernisasi perpajakan, serta adanya renumerasi baru yang terbukti meningkatkan motivasi pegawai untuk bekerja lebih profesional. Kesempatan pengembangan diri merupakan aspek yang dinilai paling baik. Sedangkan dari sisi inovasi, pegawai menilai baik dan termotivasi untuk memikirkan hal-hal baru, namun dirasakan belum ada apresiasi yang maksimal dari atasan. Aspek suasana kerja merupakan salah satu aspek yang memiliki nilai terendah, dimana penilaian terendah tersebut terutama berasal dari hubungan keakraban antara atasan dengan bawahan. Hal ini dijelaskan dalam jawaban pertanyaan terbuka dimana pegawai mengungkapkan tentang perlunya peningkatan hubungan atasan bawahan yang lebih komunikatif.

- Dalam perspektif keuangan, baik dari sisi pencapaian target penerimaan maupun aspek pertumbuhan penerimaan pajak, keduanya menunjukkan hasil yang positif. Hal ini menunjukkan jika dilihat dari sisi keuangan, kinerja KPP Pratama Jakarta Tebet masuk dalam kategori sangat baik.

3. Berdasarkan analisis nilai keseimbangan, kinerja KPP Pratama Jakarta Tebet selama ini lebih berorientasi pada sisi internal daripada sisi eksternal, dan lebih menekankan pada pencapaian tujuan jangka pendek daripada tujuan jangka panjangnya. Namun demikian, kinerja KPP Jakarta Tebet terbukti mampu mencapai tujuan yang diinginkan.

4. Berdasarkan analisis proporsi dari DJP, nilai kinerja KPP Pratama Jakarta Tebet menjadi lebih tinggi jika dibandingkan dengan menggunakan proporsi asli dari BSC. Pada tahun 2008, DJP lebih menekankan pada pentingnya peningkatan pelayanan kepada WP dan peningkatan penerimaan pajak, sehingga perspektif keuangan dan kepuasan pelanggan mendapatkan porsi yang lebih besar dibandingkan dengan yang lain.

5. Dengan memasukkan nilai KPI yang dilakukan DJP ke dalam perspektif proses Bisnis Internal, terbukti menurunkan nilai perspektif Proses Bisnis Internal secara khusus, dan nilai BSC secara keseluruhan.

5.2. Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas, penulis berusaha memberikan beberapa saran dan masukan pada KPP Pratama Jakarta Tebet dalam rangka meningkatkan nilai (*score*) yang telah dimiliki. Saran-saran tersebut antara lain :

1. Meningkatkan fasilitas-fasilitas penunjang untuk meningkatkan kepuasan WP. Ketidakpuasan WP dalam hal menilai fasilitas yang ada, dijelaskan di dalam jawaban pertanyaan terbuka antara lain karena AC yang kurang dingin, lahan parkir yang kurang memadai, kondisi toilet kurang bersih, serta tidak adanya majalah/Koran yang disediakan di ruang tunggu. Selain itu, WP juga mengeluhkan sedikitnya loket yang dibuka sehingga menyebabkan antrian panjang terutama pada saat batas akhir tanggal penyerahan. Oleh karena itu, KPP perlu membuka loket lebih banyak, terutama pada saat akhir waktu penyampaian SPT, sehingga dapat mengurangi jumlah antrian di ruang tunggu. Saat ini, dari 5 loket yang ada (4 loket Pajak, dan 1 loket PBB), hanya 2 sampai 3 loket yang efektif dibuka setiap hari.
2. Meningkatkan sosialisasi peraturan pajak terbaru secara rutin dan aktif agar WP tidak merasa bingung dalam memenuhi kewajiban pajaknya. Kondisi ini sering memicu terjadinya kesalahan pengisian formulir oleh WP yang disebabkan ketidaktahuan mereka atas peraturan yang baru.
3. Memaksimalkan fungsi AR sebagai jembatan antara WP dengan DJP. Kondisi ini tergambar dalam hasil kuantifikasi jawaban pertanyaan tertutup yang telah dijelaskan di dalam Bab 4, yang dijelaskan pula oleh jawaban pertanyaan terbuka dimana WP mengeluhkan AR yang belum memberikan bantuan sesuai yang diinginkan, serta mempunyai pengetahuan perpajakan yang masih kurang.

Secara kuantitas, berdasarkan informasi data statistik AR di Bab 3, jumlah AR yang sekarang (19 orang) masih sangat kurang jika dibandingkan jumlah rata-rata AR yang dibutuhkan dalam tiap KPP yaitu sekitar 25-30 orang.

Secara kualitas, berdasarkan latar belakang pendidikan menunjukkan kondisi yang baik karena 84% memiliki latar belakang S1 dan sisanya berlatar

belakang D3. Namun demikian, dari total AR yang ada, hanya 26% (5 orang dari 19 orang) saja yang telah mengikuti diklat AR. Maka untuk meningkatkan kualitas pelayanan, perlu ditambah diklat AR terutama bagi yang belum pernah menjalani diklat AR tersebut.

Sebagai informasi tambahan, berdasarkan penelitian sebelumnya disebutkan bahwa AR perlu meningkatkan kualitas pelayanan di bidang ketanggapan dan empati. Dalam hal peningkatan pengetahuan, selain dengan diklat dan pelatihan khusus, AR juga disarankan untuk dapat memanfaatkan situs-situs bisnis untuk memperoleh peraturan dan informasi baru. Meningkatkan kemudahan WP dalam menghubungi petugas pajak, baik melalui telepon, email, atau datang secara langsung.

4. Memperbaiki proses lalu lintas data yang dibutuhkan dalam pekerjaan, terutama pada saat *loading* data yang berlebihan yaitu di saat batas akhir penyampaian SPT.
5. Bagi para atasan, perlu lebih memberikan apresiasi kepada bawahannya terutama untuk pekerjaan yang telah diselesaikan dengan baik serta pemikiran-pemikiran yang inovatif dan positif dalam bekerja. Selain itu, perlu meningkatkan disiplin pegawai dengan memberikan teguran atau sanksi yang lebih tegas atas kesalahan yang sengaja dilakukan oleh pegawai.
6. Meningkatkan lagi fokus tujuan jangka panjang sebagai bentuk pelaksanaan visi DJP untuk mewujudkan tata kelola administrasi yang efektif dan efisien, serta dipercaya oleh masyarakat. Untuk mewujudkan hal tersebut, selain didukung oleh hasil finansial yang optimal, perlu didukung aspek proses internal, aspek pertumbuhan, dan tingginya kepuasan WP sebagai *stakeholder* utama DJP. Hal tersebut terbukti dari laporan kinerja IRS tahun 2000, dimana *customer satisfaction* merupakan salah satu kunci pencapaian visi organisasi di masa datang.
7. Dalam penelitian ini penulis menyadari adanya kekurangan dan kelemahan yang masih harus diperbaiki, terutama dalam hal subjektifitas penggunaan metode survey yang digunakan. Oleh karena itu, semoga dalam penelitian-penelitian pada masa yang akan datang, kekurangan-kekurangan tersebut dapat dikurangi sehingga memberikan hasil yang lebih baik lagi.