

## BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN

### A. Penentuan Kinerja Organisasi KPP PMA

Untuk mengetahui kinerja KPP PMA Empat maka pada penelitian ini kinerja KPP PMA diukur dengan menggunakan konsep pengukuran kinerja Balanced Scorecard. Kinerja organisasi tersebut diukur berdasarkan empat perspektif dari balanced scorecard, yaitu:

#### 1. Perspektif Keuangan,

Perspektif ini mengukur pencapaian target organisasi berdasarkan indikator keuangan. Untuk mengukur perspektif ini digunakan indikator pencapaian target penerimaan bagi KPP PMA Empat. Data yang digunakan adalah data sekunder yang diperoleh dari KPP PMA Empat berupa persentase pencapaian target selama tiga tahun terakhir. Penilaian pencapaian adalah sebagai berikut:

- 1) Pencapaian Target mencapai di bawah 60% mendapatkan Skala Penilaian 1
- 2) Pencapaian Target mencapai antara 60-70% mendapatkan Skala Penilaian 2
- 3) Pencapaian Target mencapai antara 71-80% mendapatkan Skala Penilaian 3
- 4) Pencapaian Target mencapai antara 81-90% mendapatkan Skala Penilaian 4
- 5) Pencapaian Target mencapai di atas 80% mendapatkan Skala Penilaian 5

#### 2. Perspektif Pelanggan (Wajib Pajak)

Perspektif ini bertujuan untuk mengukur kinerja organisasi yang ditinjau dari segi pengguna jasa KPP PMA Empat dengan melihat kepuasan atas kualitas pelayanan. Untuk mengukur perspektif ini

digunakan indikator kualitas pelayanan dari SERVQUAL dari Parasuraman (1991).

Data yang digunakan adalah data primer dengan menyebarkan kuesioner tentang kualitas pelayanan kepada WP yang menerima jasa pembayaran pajak di KPP PMA Empat. Jumlah kuesioner yang ditetapkan sebanyak sebanyak 30 responden, yaitu responden dengan jumlah pembayaran terbesar di KPP PMA Empat. Kualitas pelayanan yang diukur menggunakan metode SERVQUAL yang terdiri atas lima dimensi kualitas pelayanan seperti yang dijelaskan pada Bab 2, yaitu: (1) *tangible*, (2) *Responsiveness*, (3) *Reliability*, (4) *Assurance*, dan (5) *Empathy*.

Kelima dimensi tersebut diukur dengan menggunakan lima tingkatan skala Likert, yaitu:

- 1) Skala 1: Responden menyatakan **Sangat Tidak Setuju** atas pernyataan kualitas pelayanan yang disampaikan pada kuesioner;
- 2) Skala 2: Responden menyatakan **Tidak Setuju** atas pernyataan kualitas pelayanan yang disampaikan pada kuesioner;
- 3) Skala 3: Responden menyatakan **Kurang Setuju** atas pernyataan kualitas pelayanan yang disampaikan pada kuesioner;
- 4) Skala 4: Responden menyatakan **Setuju** atas pernyataan kualitas pelayanan yang disampaikan pada kuesioner;
- 5) Skala 5: Responden menyatakan **Sangat Setuju** atas pernyataan kualitas pelayanan yang disampaikan pada kuesioner;

### 3. Perspektif Internal Proses

Perspektif ini untuk mengukur kemudahan prosedur pelayanan perpajakan di KPP PMA Empat. Data yang digunakan pada perspektif ini adalah data primer dengan menggunakan instrumen kuesioner kepada Wajib Pajak. Jumlah responden yang ditetapkan sebesar 30 responden di KPP PMA Empat.

Aspek-aspek yang digunakan untuk mengukur perspektif ini seperti yang telah dijelaskan pada Bab 2 adalah (1) Inovasi; (2) Operasi; dan (3) Layanan Purna Jual. Ketiga aspek tersebut diukur dengan menggunakan lima skala tingkatan skala Likert, yaitu:

- 1) Skala 1: Responden menyatakan **Sangat Tidak Setuju** atas pernyataan kemudahan prosedur pelayanan yang disampaikan pada kuesioner;
- 2) Skala 2: Responden menyatakan **Tidak Setuju** atas pernyataan kemudahan prosedur pelayanan yang disampaikan pada kuesioner;
- 3) Skala 3: Responden menyatakan **Kurang Setuju** atas pernyataan kemudahan prosedur pelayanan yang disampaikan pada kuesioner;
- 4) Skala 4: Responden menyatakan **Setuju** atas pernyataan kemudahan prosedur pelayanan yang disampaikan pada kuesioner;
- 5) Skala 5: Responden menyatakan **Sangat Setuju** atas pernyataan kualitas pelayanan yang disampaikan pada kuesioner;

#### 4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Pengukuran perspektif ini bertujuan untuk penciptaan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang yang diukur melalui tingkat kepuasan kerja pegawai. Data yang digunakan untuk mengukur perspektif ini adalah data primer melalui instrumen kuesioner yang dibagikan kepada sebagai pegawai KPP PMA Empat sebanyak 30 responden.

Adapun indikator yang digunakan dalam mengukur kepuasan kerja pegawai adalah (1) Kerja yang secara mental menantang; (2) Ganjaran yang pantas; (3) Kondisi kerja yang mendukung; (4) Rekan kerja yang mendukung; dan (5) Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan.

Kelima aspek kepuasan tersebut dikur dengan menggunakan lima skala tingkatan skala Likert, yaitu:

- 1) Skala 1: Responden menyatakan **Sangat Tidak Setuju** atas pernyataan kualitas pelayanan yang disampaikan pada kuesioner;
- 2) Skala 2: Responden menyatakan **Tidak Setuju** atas pernyataan kualitas pelayanan yang disampaikan pada kuesioner;
- 3) Skala 3: Responden menyatakan **Kurang Setuju** atas pernyataan kualitas pelayanan yang disampaikan pada kuesioner;

- 4) Skala 4: Responden menyatakan **Setuju** atas pernyataan kualitas pelayanan yang disampaikan pada kuesioner;
- 5) Skala 5: Responden menyatakan **Sangat Setuju** atas pernyataan kualitas pelayanan yang disampaikan pada kuesioner;

## B. Hasil Penilaian Kinerja

Hasil penilaian kinerja pada keempat perspektif dari BSC pada KPP PMA Empat dapat disajikan sebagai berikut:

### 1. Perspektif Keuangan

Sesuai dengan tujuan pengukuran pada perspektif keuangan yaitu pencapaian target penerimaan dalam tiga tahun terakhir adalah sebagai berikut:

Tabel 4.1 Kinerja Perspektif Keuangan

Jenis Pajak	Periode Pengukuran Kinerja		
	2004/2003	2005/2004	2006/2005
PPH Non Migas dan Migas Rasio Penerimaan (%) Nilai Kinerja	107.55 5	66.00 2	110.67 5
PPN dan PPN BM Rasio Penerimaan (%) Nilai Kinerja	88.37 5	37.20 1	126.93 5
Pajak Lainnya dan PIB Rasio Penerimaan (%) Nilai Kinerja	165.68 5	-502.21 1	0.00 1
Total Keseluruhan Rasio Penerimaan (%) Nilai Kinerja	103.59 5	60.47 2	113.12 5

Sumber: Data Sekunder KPP PMA Empat, 2007

Pada tabel di atas diperlihatkan bahwa kinerja KPP PMA Empat yang diukur berdasarkan rasio penerimaan selama tiga periode yaitu 2004/2003 hingga 2006/2005 secara keseluruhan memiliki nilai kinerja yang fluktuatif. Pada periode pertama mendapatkan nilai kinerja 5 (Sangat Baik), namun pada periode berikutnya mengalami penurunan menjadi skala 2 (Kurang Baik) namun pada periode terakhir meningkat menjadi skala 5 (Sangat Baik).

Pencapaian kinerja yang terbaik adalah pada jenis pajak PPh Non Migas dan Migas dengan tingkat pencapaian mencapai di atas 100% pada periode 2003/2002 dan 2005/2004, sedangkan pencapaian kinerja terendah adalah pada jenis Pajak Lainnya dan PIB, dimana pencapaian mencapai negatif pada periode 2004/2003.

## 2. Perspektif Pelanggan

Tujuan pengukuran pada perspektif ini adalah mengukur tingkat kualitas pelayanan KPP PMA Empat dengan menggunakan lima dimensi kualitas pelayanan dari Parasuraman (1991), yaitu: (1) *Tangible*, (2) *Responsiveness*, (3) *Reliability*, (4) *Assurance*, dan (5) *Empathy*.

Adapun hasil pengukuran melalui survey kepada 30 responden pengguna jasa KPP PMA Empat seperti yang sajikan berikut ini.

### 1) *Tangible*

Penilaian responden untuk persepsi kualitas pelayanan pada dimensi *tangible* didapatkan hasil pada tabel di bawah ini. Pada tabel tersebut diperlihatkan bahwa kualitas pelayanan yang dirasakan secara keseluruhan adalah sebesar 3.41 (mendekati nilai 3.00 yang bermakna cukup baik), nilai ini memberikan informasi bahwa responden menilai bahwa kualitas pelayanan pada dimensi *tangible* telah dijalankan dengan cukup baik oleh KPP PMA Empat. Indikator kualitas pelayanan yang mendapatkan penilaian terbaik adalah penampilan petugas, sedangkan ketersediaan perlengkapan teknologi informasi merupakan indikator kualitas pelayanan yang mendapatkan penilaian terendah.

Tabel 4.2 Kualitas Pelayanan Dimensi *Tangible*

<b>Tangibles</b>	Nilai
Peralatan Teknologi Informasi	3.27
Ketersediaan Alat Komunikasi	3.30
Kebersihan dan Kenyamanan	3.47
Penampilan Petugas	3.80
Prosedur Layanan	3.23
Rata-rata Keseluruhan	3.41

Sumber: Hasil Penelitian, 2007

## 2) *Responsiveness*

Penilaian responden untuk persepsi kualitas pelayanan pada dimensi *Responsiveness* didapatkan hasil pada tabel di bawah ini. Pada tabel tersebut diperlihatkan bahwa kualitas pelayanan yang dirasakan secara keseluruhan adalah sebesar 3.16 (mendekati nilai 3.00 yang bermakna cukup baik), nilai ini memberikan informasi bahwa responden menilai bahwa kualitas pelayanan pada dimensi *Responsiveness* telah dijalankan dengan cukup baik oleh KPP PMA Empat.

Indikator kualitas pelayanan yang mendapatkan penilaian terbaik adalah Petugas selalu Siap Membantu, sedangkan Pelayanan yang dapat diandalkan merupakan indikator kualitas pelayanan yang mendapatkan penilaian terendah.

Tabel 4.3 Kualitas Pelayanan Dimensi *Responsiveness*

<b>Responsiveness</b>	<b>Nilai</b>
Kepastian Pelayanan	3.17
Pelayanan yang Diandalkan	3.07
Petugas selalu Siap Membantu	3.30
Siap Membantu dalam Kondisi Sibuk	3.10
Rata-rata Keseluruhan	3.16

Sumber: Hasil Penelitian, 2007

## 3) *Reliability*

Penilaian responden untuk persepsi kualitas pelayanan pada dimensi *Reliability* didapatkan hasil pada tabel di bawah ini. Pada tabel tersebut diperlihatkan bahwa kualitas pelayanan yang dirasakan secara keseluruhan adalah sebesar 3.13 (mendekati nilai 3.00 yang bermakna cukup baik), nilai ini memberikan informasi bahwa responden menilai bahwa kualitas pelayanan pada dimensi *Reliability* telah dijalankan dengan cukup baik oleh KPP PMA Empat.

Indikator kualitas pelayanan yang mendapatkan penilaian terbaik adalah Sistem Administrasi yang terpercaya, sedangkan Kemampuan untuk Mengutamakan Pelayanan merupakan indikator kualitas pelayanan yang mendapatkan penilaian terendah.

Tabel 4.4 Kualitas Pelayanan Dimensi *Reliability*

<b>Reliability</b>	Nilai
Kemampuan Menepati Janji	2.90
Kemampuan Menangani Masalah	3.17
Mengutamakan Pelayanan	3.13
Kemampuan Memberikan Pelayanan	3.17
Sistem Administrasi yang terpercaya	3.30
Rata-rata Keseluruhan	3.13

Sumber: Hasil Penelitian, 2007

#### 4) *Assurance*

Penilaian responden untuk persepsi kualitas pelayanan pada dimensi Assurance didapatkan hasil pada tabel di bawah ini. Pada tabel tersebut diperlihatkan bahwa kualitas pelayanan yang dirasakan secara keseluruhan adalah sebesar 3.41 (mendekati nilai 3.00 yang bermakna cukup baik), nilai ini memberikan informasi bahwa responden menilai bahwa kualitas pelayanan pada dimensi Assurance telah dijalankan dengan baik oleh KPP PMA Empat. Indikator kualitas pelayanan yang mendapatkan penilaian terbaik adalah Dapat Dipercaya dan Ramah, sedangkan Keramahan dan Kesopanan merupakan indikator kualitas pelayanan yang mendapatkan penilaian terendah.

Tabel 4.5 Kualitas Pelayanan Dimensi *Assurance*

<b>Assurance</b>	Nilai
Dapat Dipercaya	3.33
Yakin atas Pelayanan	3.23
Ramah dan Sopan	3.13
Pengetahuan yang Cukup	3.30
Rata-rata Keseluruhan	3.30

Sumber: Hasil Penelitian, 2007

#### 5) *Empathy*.

Penilaian responden untuk persepsi kualitas pelayanan pada dimensi Emphaty didapatkan hasil pada tabel di bawah ini. Pada tabel tersebut diperlihatkan bahwa kualitas pelayanan yang dirasakan secara keseluruhan adalah sebesar 3.10 (mendekati nilai 3.00 yang bermakna cukup baik), nilai ini memberikan informasi bahwa responden menilai

bahwa kualitas pelayanan pada dimensi *Emphaty* telah dijalankan dengan baik oleh KPP PMA Empat. Indikator kualitas pelayanan yang mendapatkan penilaian terbaik adalah Jam Pelayanan yang cukup, sedangkan Tidak Membedakan dalam Memberikan Pelayanan merupakan indikator kualitas pelayanan yang mendapatkan penilaian terendah.

Tabel 4.6 Kualitas Pelayanan Dimensi *Emphaty*

<b>Emphaty</b>	Nilai
Tidak Membedakan Pelayanan	2.80
Jam Pelayanan yang Cukup	3.17
Perhatian Individu	3.13
Jiwa Melayani	3.13
Memahami Keinginan Pelanggan	2.97
Rata-rata Keseluruhan	3.04

Sumber: Hasil Penelitian, 2007

Secara keseluruhan dapat disampaikan keempat dimensi pelayanan seperti pada tabel di bawah ini. Pada tabel diperlihatkan bahwa dimensi *Tangible* merupakan dimensi dengan kinerja pelayanan terbaik, sedangkan dimensi *Empathy* merupakan dimensi pelayanan yang memiliki kinerja terendah. Sedang secara keseluruhan, kualitas pelayanan KPP PMA Empat adalah sebesar 3.21, artinya pelayanan yang diberikan adalah cukup baik. Hasil penilaian ini merupakan ukuran dimana kinerja pada perspektif pelanggan bagi KPP PMA Empat memiliki kinerja cukup baik.

Tabel 4.7 Kinerja Kualitas Pelayanan Keempat Dimensi Pelayanan

<b>Emphaty</b>	Nilai
Tangible	3.41
Reliability	3.13
Responsiveness	3.16
Assurance	3.30
Empathy	3.04
Rata-rata Keseluruhan	3.21

Sumber: Hasil Penelitian, 2007

### 3. Perspektif Internal Proses

Penilaian kinerja internal proses bertujuan untuk menilai kemudahan prosedur layanan perpajakan yang diberikan KPP PMA Empat kepada pengguna jasa. Penilaian dilakukan oleh 30 responden pengguna jasa perpajakan dengan hasil sebagai berikut:

#### 1) Inovasi Layanan

Penilaian inovasi layanan adalah pengukuran bagaimana upaya KPP PMA Empat melakukan inovasi bagi kemudahan sistem dan prosedur pembayaran pajak. Pada aspek ini digunakan tiga atribut pengukuran seperti yang disajikan pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.8 Inovasi Layanan

Atribut	Nilai
Tersedianya Alternatif Layanan Pembayaran Pajak	3.43
Dukungan teknologi informasi dalam layanan	3.17
Inovasi prosedur pelayanan untuk kemudahan	3.23
Rata-rata Keseluruhan	3.28

Sumber: Hasil Penelitian, 2007

Pada tabel di atas diperlihatkan bahwa aspek inovasi layanan KPP PMA Empat mendapatkan penilaian 3.28, artinya responden menilai upaya inovasi untuk kemudahan layanan sudah berjalan dengan cukup baik. Atribut yang mendapatkan penilaian terbaik adalah tersedianya alternatif layanan pembayaran pajak, sedangkan penilaian terendah adalah dukungan teknologi informasi dalam inovasi pelayanan.

#### 2) Operasi Layanan

Penilaian operasi layanan bertujuan untuk mengukur kinerja kemudahan layanan melalui sistem dan prosedur yang telah disiapkan oleh KPP PMA Empat. Pada aspek ini diukur dengan menggunakan tiga atribut dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 4.9 Operasi Layanan

Atribut	Nilai
Kemudahan prosedur pembayaran pajak	3.43
Tersedianya sistem pemantauan proses administrasi perpajakan	3.17
Tersedianya Account Representative yang siap sedia memberikan bantuan pelayanan	3.40
Tersedianya layanan bimbingan dan konsultasi perpajakan	3.30
Rata-rata Keseluruhan	3.33

Sumber: Hasil Penelitian, 2007

Pada tabel di atas diperlihatkan bahwa secara keseluruhan aspek operasi layanan mendapatkan penilaian sebesar 3.33, nilai ini memberikan makna bahwa KPP PMA Empat telah menjalankan prosedur layanan pembayaran pajak dengan cukup baik. Atribut yang mendapatkan penilaian terbaik adalah pada atribut kemudahan dalam prosedur pembayaran pajak dengan nilai 3.43, sedangkan atribut yang mendapatkan penilaian terendah adalah atribut tersedianya sistem pemantauan proses administrasi perpajakan dengan nilai 3.17. Kedua atribut tersebut memberikan makna bahwa kedua prosedur tersebut sudah dijalankan dengan cukup baik.

### 3) Pelayanan Purna Jasa

Pelayanan purna jasa atau pelayanan paska pembayaran perpajakan bertujuan untuk mengukur kinerja KPP PMA Empat dalam memberikan kemudahan prosedur bagi wajib pajak paska pembayaran pajak yang telah dilakukan wajib pajak.

Tabel 4.10 Layanan Purna Jasa

Atribut	Nilai
Kemudahan dalam pengurusan restitusi pajak	3.37
Kemudahan dalam pengajuan keberatan, banding dan penyidikan	3.20
Kemudahan dalam melakukan rekonsiliasi	3.17
Rata-rata Keseluruhan	3.24

Sumber: Hasil Penelitian, 2007

Pengukuran aspek ini terdiri atas tiga atribut ukuran seperti yang disajikan pada tabel di atas. Secara keseluruhan responden menilai kemudahan layanan paskon pembayaran telah dijalankan cukup baik dengan nilai 3.24. Atribut yang mendapatkan nilai yang lebih baik adalah atribut kemudahan dalam pengurusan resitiasi pajak dan atribut yang mendapatkan penilaian terendah adalah kemudahan dalam melakukan rekonsiliasi perpajakan.

Secara keseluruhan kinerja KPP PMA pada perspektif internal proses yang diukur dengan menggunakan tiga aspek pengukuran kemudahan dalam prosedur pembayaran pajak mendapatkan penilaian cukup baik oleh responden wajib pajak. Nilai secara keseluruhan adalah 3.28, aspek yang mendapatkan penilaian terbaik adalah aspek inovasi layanan, dan aspek yang mendapatkan penilaian terendah adalah aspek layanan purna jasa.

Tabel 4.11 Kinerja Perspektif Internal Proses

Atribut	Nilai
Inovasi Layanan	3.28
Operasi Layanan	3.33
Layanan Purna Jasa	3.24
Rata-rata Keseluruhan	3.28

Sumber: Hasil Penelitian, 2007

#### 4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Pengukuran kinerja pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran bertujuan untuk menilai penciptaan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang yang diukur melalui tingkat kepuasan kerja pegawai.

Pengukuran kepada 30 responden pegawai KPP PMA Empat dengan indikator sebagai berikut (1) Kerja yang secara mental menantang; (2) Ganjaran yang pantas; (3) Kondisi kerja yang mendukung; (4) Rekan kerja yang mendukung; dan (5) Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan. Hasil pengukuran tersebut adalah sebagai berikut:

1) Kerja yang secara mental menantang

Pengukuran kinerja atribut ini bertujuan untuk menilai kepuasan atas tantangan pekerjaan yang menarik menurut pegawai KPP PMA Empat. Ukuran pada aspek ini meliputi tiga indikator seperti yang disampaikan pada tabel di bawah ini. Secara keseluruhan pekerjaan di KPP PMA Empat merupakan pekerjaan yang menantang, hal ini berdasarkan nilai yang didapat yaitu sebesar 3.88. Pegawai merasakan puas atas tantangan pekerjaan di KPP PMA Empat. Atribut yang memiliki tingkat kepuasan tertinggi adalah pekerjaan memberikan pengalaman baru bagi pegawai, sedangkan atribut yang mendapatkan penilaian terendah adalah tingkat kebosanan pekerjaan.

Tabel 4.12 Kerja yang secara mental menantang

Atribut	Nilai
Pekerjaan memberikan pengalaman baru	4.07
Pekerjaan tidak membosankan	3.60
Pekerjaan yang menuntut kemampuan	3.97
Rata-rata Keseluruhan	3.88

Sumber: Hasil Penelitian, 2007

2) Ganjaran yang pantas

Penilaian aspek ganjaran yang pantas dilakukan untuk mengukur tingkat kepuasan pegawai atas ganjaran yang mereka terima. Aspek ini diukur dengan menggunakan tiga indikator seperti yang disajikan pada tabel di bawah ini. Secara keseluruhan pegawai merasakan cukup puas atas ganjaran yang mereka terima dengan nilai tingkat kepuasan sebesar 3.30. Tingkat kepuasan yang tertinggi adalah pada atribut dorongan organisasi kepada pegawai untuk terus berprestasi, sedangkan penilaian terendah adalah pada atribut paket kompensasi yang belum sesuai dengan kemampuan pegawai.

Tabel 4.13 Ganjaran yang pantas

Atribut	Nilai
Penghargaan sesuai dengan Prestasi	3.27
Organisasi Mendorong Pegawai untuk Berprestasi	3.40
Paket Kompensasi Sesuai dengan Kemampuan	3.23
Rata-rata Keseluruhan	3.30

Sumber: Hasil Penelitian, 2007

### 3) Kondisi kerja yang mendukung

Penilaian kinerja pada atribut ini untuk menilai tingkat kepuasan atas kondisi kerja yang dapat mendukung pekerjaan. Aspek ini terdiri atas tiga atribut seperti yang disampaikan pada tabel di bawah ini. Secara keseluruhan aspek ini mendapatkan kepuasan yang tinggi bagi pegawai dengan nilai 4.02. Atribut yang memiliki tingkat kepuasan tertinggi adalah atribut kenyamanan lingkungan kerja, sedangkan atribut yang mendapatkan penilaian kepuasan terendah adalah atribut keamanan lingkungan kerja.

Tabel 4.14 Kondisi kerja yang mendukung

Atribut	Nilai
Kenyamanan Lingkungan Kerja	4.17
Lingkungan Kerja Memberikan Motivasi Kerja	3.97
Keamanan Lingkungan Kerja	3.93
Rata-rata Keseluruhan	4.02

Sumber: Hasil Penelitian, 2007

### 4) Rekan kerja yang mendukung

Penilaian kinerja aspek ini bertujuan untuk mengukur tingkat kepuasan pegawai atas dukungan rekan kerja dalam pekerjaan. Aspek ini diukur dengan tiga atribut ukuran seperti yang disajikan pada tabel di bawah ini. Secara keseluruhan responden menyatakan puas atas dukungan rekan kerja dalam pekerjaan mereka, hal ini terlihat dengan nilai keseluruhan sebesar 3.71. Atribut yang mendapatkan tingkat kepuasan tertinggi adalah atribut kebersamaan rekan kerja, sedangkan atribut yang mendapatkan penilaian kepuasan terendah adalah atribut team kerja yang solid.

Tabel 4.15 Rekan kerja yang mendukung

Atribut	Nilai
Kebersamaan Teman Sekerja	3.80
Apresiasi kepada Hasil Kerja Sesama Rekan Kerja	3.77
Team Kerja yang Solid	3.57
Rata-rata Keseluruhan	3.71

Sumber: Hasil Penelitian, 2007

5) Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan.

Pengukuran kinerja kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan dinilai untuk mengetahui tingkat kepuasan pegawai atas kesesuaian pekerjaan yang mereka lakukan dengan kepribadian mereka. Aspek ini diukur dengan menggunakan tiga atribut ukuran seperti pada tabel di bawah ini. Secara keseluruhan pegawai merasa puas bahwa pekerjaan yang mereka lakukan telah sesuai dengan kepribadian mereka, hal ini ditunjukkan dengan nilai sebesar 3.90. Atribut yang memiliki kepuasan tertinggi adalah atribut kesenangan mereka kepada pekerjaan yang mereka tekuni, sedangkan atribut yang mendapatkan tingkat kepuasan terendah adalah atribut pengembangan potensi mereka pada pekerjaan yang mereka kerjakan.

Tabel 4.16 Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan

Atribut	Nilai
Senang dengan Pekerjaan yang Ditekuni	4.00
Kesesuaian Pekerjaan dengan Latar Belakang Pendidikan	3.90
Mendapatkan Pengembangan Potensi	3.80
Rata-rata Keseluruhan	3.90

Sumber: Hasil Penelitian, 2007

Secara keseluruhan tingkat kepuasan pegawai pada pekerjaan di KPP PMA Empat mendapatkan penilaian 3.76, artinya mereka merasakan kepuasan atas pekerjaan yang mereka lakukan di KPP PMA Empat. Aspek kepuasan tertinggi adalah kondisi kerja yang mendukung, sedangkan aspek yang mendapatkan kepuasan terendah adalah ganjaran yang pantas mereka dapatkan.

Hasil penilaian kepuasan ini merupakan indikator ukuran dalam mengukur kinerja KPP PMA Empat pada perspektif pembelajaran dan

pertumbuhan organisasi. Artinya kinerja organisasi KPP PMA Empat pada perspektif ini mendapatkan penilaian kinerja yang baik dengan nilai 3.76.

Tabel 4.17 Kepuasan Kerja Pegawai

Atribut	Nilai
Kerja yang secara mental menantang	3.88
Ganjaran yang pantas	3.30
Kondisi kerja yang mendukung	4.02
Rekan kerja yang mendukung	3.71
Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan	3.90
Rata-rata Keseluruhan	3.76

Sumber: Hasil Penelitian, 2007

Secara keseluruhan kinerja KPP PMA Empat yang diukur dengan menggunakan empat perspektif Balanced Scorecard dapat diringkas pada tabel di bawah ini. Perspektif yang memiliki kinerja terbaik adalah perspektif keuangan, dengan nilai skala 5, sedangkan nilai terendah adalah perspektif pelanggan dengan nilai 3.21.

Tabel 4.18 Kinerja KPP PMA Empat Berdasarkan Konsep BSC

Atribut	Nilai
Perspektif Keuangan	5.00
Perspektif Pelanggan	3.21
Perspektif Internal Proses	3.28
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	3.76
Rata-rata Keseluruhan	3.81

Sumber: Hasil Penelitian, 2007

Atas dasar penilaian kinerja organisasi KPP PMA Empat yang diukur berdasarkan konsep BSC diperlihatkan bahwa organisasi tersebut memiliki kinerja yang cukup baik. Secara keseluruhan dapat dijelaskan bahwa:

1. Kinerja organisasi KPP PMA Empat yang diukur dengan menggunakan konsep BSC memiliki kinerja organisasi sebesar 3.81, artinya KPP PMA Empat memiliki kinerja yang baik. Kinerja yang dicapai terbaik adalah kinerja pada perspektif keuangan dengan nilai pencapaian 5.00, artinya organisasi mencapai kinerja perspektif keuangan dengan rasio pencapaian di atas 80%,

bahkan mencapai di atas 100%. Kinerja terendah adalah kinerja pada perspektif pelanggan dengan nilai 3.21, artinya kualitas pelayanan yang disampaikan masih dijalankan secara cukup atau sedang-sedang saja.

2. Perspektif keuangan yang diukur dengan menggunakan rasio pencapaian penerimaan dari tiga indikator ukuran yaitu (1) PPh Non Migas dan Migas; (2) PPN dan PPN BM; dan (3) Pajak Lainnya dan PIB. Hasil penilaian bahwa kinerja KPP PMA Empat yang diukur berdasarkan rasio penerimaan selama tiga periode yaitu 2004/2003 hingga 2006/2005 secara keseluruhan memiliki nilai kinerja yang fluktuatif. Pada periode pertama mendapatkan nilai kinerja 5 (Sangat Baik), namun pada periode berikutnya mengalami penurunan menjadi skala 2 (Kurang Baik) namun pada periode terakhir meningkat menjadi skala 5 (Sangat Baik). Pencapaian kinerja yang terbaik adalah pada jenis pajak PPh Non Migas dan Migas dengan tingkat pencapaian mencapai di atas 100% pada periode 2004/2003 dan 2006/2005, sedangkan pencapaian kinerja terendah adalah pada jenis Pajak Lainnya dan PIB, dimana pencapaian mencapai negatif pada periode 2005/2004.
3. Pada perspektif pelanggan yang diukur dengan menggunakan lima dimensi kualitas pelayanan dari Parasuraman (1991), yaitu: (1) *Tangible*, (2) *Responsiveness*, (3) *Reliability*, (4) *Assurance*, dan (5) *Empath.*, didapatkan hasil bahwa dari keempat dimensi pelayanan diperlihatkan bahwa dimensi *Tangible* merupakan dimensi dengan kinerja pelayanan terbaik, sedangkan dimensi *Empathy* merupakan dimensi pelayanan yang memiliki kinerja terendah. Sedang secara keseluruhan, kualitas pelayanan KPP PMA Empat adalah sebesar 3.21, artinya pelayanan yang diberikan adalah cukup baik. Hasil penilaian ini merupakan ukuran dimana kinerja pada perspektif pelanggan bagi KPP PMA Empat memiliki kinerja cukup baik.
4. Perspektif internal proses yang diukur dengan menggunakan tiga aspek pengukuran kemudahan dalam prosedur pembayaran

pajak mendapatkan penilaian cukup baik oleh responden wajib pajak. Nilai secara keseluruhan adalah 3.28, aspek yang mendapatkan penilaian terbaik adalah aspek inovasi layanan, dan aspek yang mendapatkan penilaian terendah adalah aspek layanan purna jasa.

5. Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan organisasi yang diukur dengan menggunakan tingkat kepuasan pegawai pada pekerjaan di KPP PMA Empat mendapatkan penilaian 3.76, artinya mereka merasakan kepuasan atas pekerjaan yang mereka lakukan di KPP PMA Empat. Aspek kepuasan tertinggi adalah kondisi kerja yang mendukung, sedangkan aspek yang mendapatkan kepuasan terendah adalah ganjaran yang pantas mereka dapatkan. Hasil penilaian kepuasan ini merupakan indikator ukuran dalam mengukur kinerja KPP PMA Empat pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan organisasi. Artinya kinerja organisasi KPP PMA Empat pada perspektif ini mendapatkan penilaian kinerja yang baik dengan nilai 3.76.