

**UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM PASCASARJANA**

TESIS

**ANALISIS KINERJA
PADA KANTOR PELAYANAN PAJAK PENANAMAN MODAL
ASING EMPAT JAKARTA DENGAN PENDEKATAN
BALANCED SCORECARD**

**Diajukan Untuk Memenuhi Persyaratan Memperoleh Gelar Magister
Sains (M.Si.) dalam Ilmu Administrasi**

**Oleh:
Nama: Edy Iskandar
NPM: 690503082Y
Program Studi: Ilmu Administrasi
Kekhususan : Administrasi dan Kebijakan Perpajakan**

**JAKARTA
Juni, 2008**

**UNIVERSITY OF INDONESIA
FACULTY OF SOCIAL AND POLITICAL SCIENCES
DEPARTEMENT OF ADMINISTRATIVE SCIENCE
POSTGRADUATE PROGRAM
ADMINISTRATIVE SCIENCE PROGRAMME
MAJOR IN TAXATION ADMINISTRATION AND POLICY**

ABSTRACT

**EDY ISKANDAR
690503082Y**

**PERFORMANCE ANALYSIS AT TAX SERVICES OFFICE FOR FOREIGN
INVESTMENT #4 – JAKARTA WITH BALANCED SCORECARD APPROACH**

xii + 114 pages + 21 tables + 5 pictures + 7 appendixs

Refrences: 57 books (1983-2007) + 4 Journals (1991-2000) + 2 Articles (2007)

Tax Services Office for Foreign Investment #4 (KPP PMA 4) is Tax Services Office that located at working area of Special Jakarta Regional Office, esrablished on 2002. The establishment of Tax Services Office for Foreign Investment #4 is intended to optimize the duty of General Directorate of Tax in order to assure state revenue from tax sector, and also to increase services to mandatory foreign investment tax payers especially at textile, food and beverage, wood, and leather and shoes industries. Various efforts in order to secure the state tax revenue always follow by the increase of services quality for tax payers.

To increase revenue performance at KPP PMA 4, modern administration system has been applied that include administrative changes and tax information system technology changes. Related to the effort of performance increase, certain method to measure and evaluate the performance appraisal. Until now, the performance measurement is only limited to appraisal on the achievement of tax revenue target set for KPP PMA 4, while other appraisal aspects are unnoticed. Other aspects such as taxpayer satisfaction on quality of taxation services, performance appraisal at taxpayer prespective as KPP's customer is one of appraisal perspective that needed to notice regarding KPP performance. The other important aspect to measure is the growth and learning process of KPP organization. Growth and organizational learning process appraisal is performance appraisal that based on maturity of organization through learning process. Other perspective on performance appraisal of KPP is on services process, which is focus on time and convenience aspects of taxpayer to pay the tax. Time and convenience will only achieve by development of simple system and procedure without complex bureaucracy. Therefore, the condition will minimize tax fraud collusion between tax officer and tax payer.

The above three perspectives which are customer, business processm and learning process are parts of four perspectives on concept of Balance Scorecard (BSC) performance appraisal. If organization obtains achievement on the three aspects, it will give impact on financial performance for long term perspective. The financial perspective is main perspective of performance appraisal on BSC. The

concept of performance appraisal using BSC is developed by Kaplan and Norton. The measurement concept is very different to conventional performance measurement that only measure organizational performance based on financial performance. Performance appraisal by BSC obtain broader, more comprehensive, and more coherent performance measurement concept. Therefore, if organization is able to maintain performance on the four aspects then certainly the organization has ability of long term survival.

Research will be conducted to be able to do performance analysis on KPP PMA 4. The research will use quantitative method as approach, which means that the research will be focus on performance analysis on organization based on quantitative figures to measure performance.

Based on data analysis of KPP PMA 4, it can be conclude that KPP PMA 4 needs further improvement regarding some services such as services procedure and services quality with the above mentioned indicators. KPP PMA 4 needs to conduct comprehensive organizational performance measurement, which is financial performance aspect, and also include services quality aspect and internal process aspect. The improvement of the above mentioned aspects hopefully will improve cooperation among taxpayer and KPP PMA 4 regarding taxation payment services.



**UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI
KEKHUSUSAN ADMINISTRASI DAN KEBIJAKAN PERPAJAKAN**

ABSTRAK

**EDY ISKANDAR
690503082Y**

**ANALISIS KINERJA PADA KANTOR PELAYANAN PAJAK PENANAMAN
MODAL ASING EMPAT JAKARTA DENGAN PENDEKATAN *BALANCED
SCORECARD***

xiii+ 114 Halaman + 21 Tabel + 5 Gambar + 7 Lampiran
Daftar Pustaka 57 buku (1983-2007)+ 4 Jurnal (1991-2000)+ 2 Artikel (2007)

Kantor Pelayanan Pajak Penanaman Modal Asing Empat (KPP PMA 4) merupakan Kantor Pelayanan Pajak yang berada di dalam wilayah kerja Kantor Wilayah Jakarta Khusus yang dibentuk pada Tahun 2002. Pembentukan Kantor Pelayanan Pajak Penanaman Modal Asing Empat selain dimaksudkan untuk mengoptimalkan tugas-tugas Direktorat Jenderal Pajak dalam rangka mengamankan penerimaan negara dari sektor pajak juga untuk lebih meningkatkan pelayanan kepada Wajib Pajak PMA khususnya yang bergerak di bidang tekstil, makanan dan minuman, kayu, industri kulit dan sepatu. Berbagai upaya yang dilakukan dalam rangka pengamanan penerimaan pajak senantiasa diikuti dengan peningkatan kualitas pelayanan kepada Wajib Pajak.

Untuk meningkatkan kinerja penerimaan pada KPP PMA Empat, maka telah dilaksanakan penerapan sistem administrasi modern yang meliputi perubahan administratif dan perubahan teknologi sistem informasi perpajakan. Berkaitan dengan upaya peningkatan kinerja tadi, maka perlu ada suatu cara atau metode yang berhubungan dengan cara melakukan penilaian atau evaluasi penilaian kinerja tadi. Selama ini pengukuran kinerja hanya terbatas pada penilaian atas pencapaian target penerimaan pajak yang dibebankan kepada KPP PMA 4, sedangkan aspek penilaian lainnya belum menjadi perhatian. Aspek lainnya seperti kepuasan Wajib Pajak atas kualitas pelayanan perpajakan, penilaian kinerja pada perspektif WP selaku pelanggan KPP adalah salah satu perspektif penilaian yang perlu diperhatikan bagi kinerja KPP. Selain itu penilaian kinerja lainnya yang menjadi penting untuk dilakukan pengukuran adalah pengukuran pertumbuhan dan pembelajaran organisasi KPP. Kinerja pertumbuhan dan pembelajaran organisasi merupakan pengukuran kinerja yang

didasarkan pada kedewasaan organisasi melalui proses pembelajaran. Perspektif lainnya dalam penilaian kinerja KPP adalah pada penilaian kinerja proses pelayanan, yaitu pengukuran kinerja yang menekankan pada kecepatan dan kemudahan WP dalam melakukan pembayaran pajak. Kecepatan dan kemudahan tersebut hanya dapat dilakukan dengan penyusunan sistem dan prosedur yang ringkas dan tidak dengan birokrasi yang berbelit. Sehingga kondisi ini dapat menekan terjadinya permainan atau penggelapan dana pajak antara oknum pegawai dan wajib Pajak.

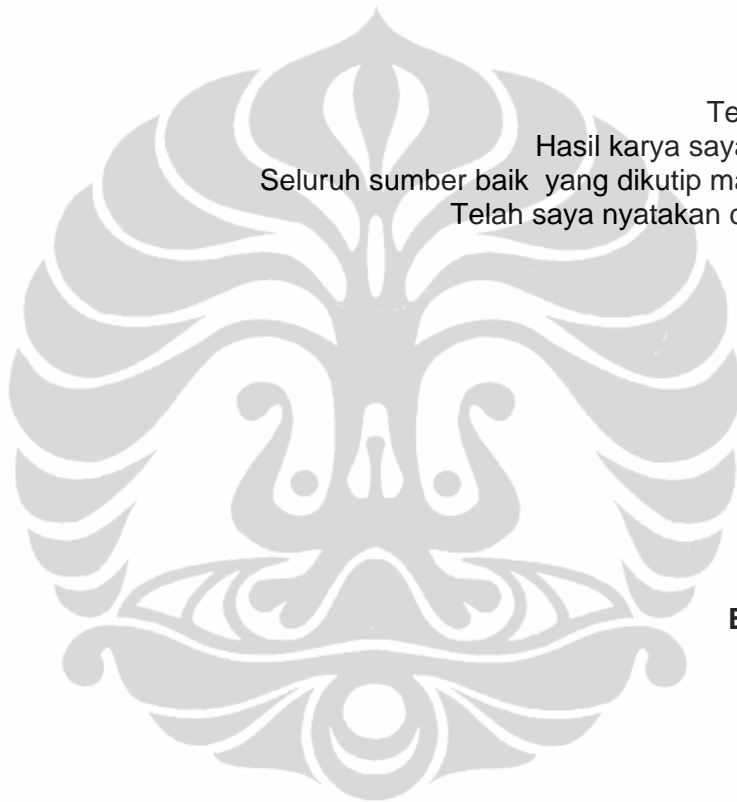
Ketiga perspektif yang telah dijelaskan di atas yaitu pelanggan, proses kerja dan pembelajaran merupakan tiga dari empat perspektif yang ada dalam konsep pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* (BSC). Jika organisasi memiliki keberhasilan dalam ketiga perspektif tersebut maka dampaknya pada pencapaian kinerja keuangan jangka panjang. Perspektif keuangan tersebut merupakan perspektif utama dari pengukuran kinerja pada BSC. Konsep pengukuran kinerja organisasi dengan menggunakan BSC dikembangkan oleh Kaplan dan Norton. Konsep pengukuran tersebut sangat jauh berbeda dari konsep pengukuran kinerja konvensional yang hanya menilai kinerja organisasi berdasarkan kinerja keuangan semata. Pengukuran kinerja BSC memiliki konsep pengukuran kinerja yang lebih luas, komprehensif dan koheren. Sehingga jika organisasi dapat mempertahankan kinerja pada keempat perspektif tersebut maka dapat dipastikan organisasi memiliki kemampuan survival jangka panjang.

Untuk dapat menganalisis kinerja pada KPP PMA 4 maka dilakukan penelitian. Pendekatan penelitian yang digunakan adalah dengan pendekatan kuantitatif, artinya penelitian ini lebih memfokuskan dalam analisis kinerja organisasi berdasarkan angka-angka secara kuantitatif dalam mengukur kinerja tersebut.

Berdasarkan hasil analisis terhadap data KPP PMA 4 dapat diambil kesimpulan, bahwa KPP PMA 4 masih perlu melakukan perbaikan atas layanan-layanan seperti prosedur kemudahan layanan dan kualitas pelayanan dengan indikator yang telah dilakukan di atas. KPP PMA 4 perlu melakukan pengukuran kinerja organisasi secara komprehensif, yakni selain aspek pencapaian kinerja keuangan, juga meliputi aspek kualitas pelayanan, aspek internal proses. Dengan diperbaikinya semua aspek tersebut dapat diharapkan akan terjadi peningkatan kerja sama antara Wajib Pajak dan KPP PMA 4 dalam pelayanan pembayaran perpajakan.

Pernyataan Orisinalitas

Tesis ini adalah
Hasil karya saya sendiri, dan
Seluruh sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
Telah saya nyatakan dengan benar



Edy Iskandar

UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI
KEKHUSUSAN ADMINISTRASI DAN KEBIJAKAN PERPAJAKAN

TANDA PERSETUJUAN PEMBIMBING TESIS

Nama : Edy Iskandar
NPM : 690503082Y
Judul : Analisis Kinerja pada Kantor Pelayanan Pajak Penanaman
Modal Asing Empat Jakarta dengan Pendekatan *Balanced
Scorecard*

Pembimbing Tesis:

(Prof. Dr. Azhar Kasim, MPA)

**UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI
KEKHUSUSAN ADMINISTRASI DAN KEBIJAKAN PERPAJAKAN**

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

Nama : Edy Iskandar
NPM : 690503082Y
Judul : Analisis Kinerja pada Kantor Pelayanan Pajak Penanaman
Modal Asing Empat Jakarta dengan Pendekatan *Balanced
Scorecard*

Tesis telah dipertahankan di hadapan Sidang Penguji Tesis Program Pascasarjana Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia pada tanggal dua puluh enam, bulan Juni, tahun dua ribu delapan dan telah dinyatakan : **LULUS**.

Tim Penguji :

Ketua Sidang :
Prof Dr. Bhenyamin Hoessein (.....)

Pembimbing :
Prof.Dr. Azhar Kasim, MPA (.....)

Penguji Ahli :
Dr. Azhari A. Samudera, MSi (.....)

Sekretaris Sidang :
Drs. Achmad Lutfi, MSi (.....)

KATA PENGANTAR

Penerapan modernisasi sistem administrasi perpajakan merupakan upaya mendasar dalam upaya meningkatkan pelayanan yang lebih baik kepada wajib pajak, yang dampaknya juga akan meningkatkan penerimaan dari sektor pajak. Sehubungan dengan itu pula perlu dilakukan suatu metode atau cara agar masyarakat dan pemerintah (dalam hal ini Direktorat Jenderal Pajak) dapat mengukur sampai sejauh mana tingkat keberhasilan atau kinerja kantor modern tersebut.

Ukuran kinerja tersebut menjadi penting sebagai pertanggungjawaban kepada publik dan untuk menjawab tuntutan peningkatan penerimaan pajak. Selama ini pengukuran kinerja hanya terbatas pada penilaian atas pencapaian target penerimaan pajak yang dibebankan pada KPP PMA empat, sedangkan aspek penilaian lainnya belum menjadi perhatian. Aspek lainnya seperti kepuasan wajib pajak atas kualitas pelayanan perpajakan, penilaian kinerja pada perspektif wajib pajak selaku pelanggan KPP adalah salah satu perspektif penilaian yang perlu diperhatikan bagi kinerja KPP. Oleh karena itu penulis mencari konsep yang lebih dapat mengakomodir hal tersebut diatas dan semua terdapat pada *Balance Scorecard* yang meliputi empat perspektif yakni, perspektif keuangan, pelanggan, internal bisnis proses serta pertumbuhan dan pembelajaran. Pengukuran kinerja *Balance Scorecard* memiliki konsep pengukuran kinerja yang lebih luas, komprehensif dan koheren (kondisi saling tergantung satu dan lainnya).

Pada kesempatan ini, Penulis menyampaikan banyak terima kasih kepada pihak-pihak berikut :

1. Prof. Dr. Bhenyamin Hoessein sebagai Ketua Program Pascasarjana Ilmu Administrasi dan Ketua Sidang Penguji Tesis.
2. Drs. Achmad Lutfi, MSi sebagai Sekretaris Sidang Penguji Tesis yang telah melakukan koreksi teknis penulisan, demi penyempurnaan naskah ini.
3. Pembimbing Prof. Dr. Azhar Kasim, MPA yang telah menyempatkan diri untuk membimbing penulis serta memberikan arahan sampai dengan selesainya penulisan Tesis ini.
4. Penguji ahli Dr. Azhari A. Samudera, MSi yang telah memberikan koreksi dan masukan-masukan yang bersifat konstruktif untuk beberapa perbaikan.
5. Pada semua pihak yang banyak memberikan bantuan, baik berupa data, saran, ide-ide, maupun bantuan moril, seperti rekan para Kepala Seksi Kantor Pelayanan Pajak Penanaman Modal Asing Empat Jakarta, rekan-rekan teman kuliah Administrasi Perpajakan angkatan XI B.

Pada Akhirnya tak lupa penulis sampaikan terimakasih kepada kedua orang tua yang telah susah payah mendidik dan membimbing, kepada adik-adikku yang tidak bosan-bosan memberi dorongan semangat, juga ucapan terimakasih yang tak terhingga kepada Maria Dachi yang selalu memberikan motivasi, serta Nany Sriwita Saragih yang banyak membantu dalam mencari data dan sumber kepustakaan dalam penulisan Tesis ini.

Jakarta, Juni 2008
Penulis

Edy Iskandar

DAFTAR ISI

	Halaman
<i>Abstract</i>	i
Abstrak	iii
Lambar Pernyataan Orisinalitas	v
Tanda Persetujuan Pembimbing	vi
Lembar Pengesahan Tesis	vii
Kata Pengantar	viii
Daftar Isi	ix
Daftar Tabel.....	xi
Daftar Gambar.....	xii
Daftar Lampiran.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah	10
C. Tujuan dan Signifikansi Penelitian	10
D. Sistematika Penelitian	11
BAB II TINJAUAN LITERATUR DAN METODE PENELITIAN.....	13
A. Tinjauan Literatur	13
1. Perpajakan.....	13
2. Asas-asas dari Adam Smith (<i>The Four Canons of Adam Smith</i>)	13
3. Asas-asas Lainnya Selain Adam Smith	17
4. Prinsip Hasil (Yield).....	17
5. Administrasi Perpajakan	18
6. Kinerja Organisasi.....	25
7. Pengukuran Kinerja Organisasi	25
8. <i>Balanced Scorecard</i>	27
B. Kerangka Pemikiran	58
C. Operasionalisasi Konsep	59
D. Metode Penelitian	60
1. Pendekatan Penelitian	60
2. Jenis Penelitian.....	60
3. Metode dan Strategi Penelitian.....	61
4. Populasi dan Sampel	62
5. Pengujian Instrumen Penelitian	63
6. Metode Analisis Data	64
7. Hipotesis Kerja.....	65
8. Proses Penelitian	66
9. Penentuan Lokasi dan Objek Penelitian	66
10. Keterbatasan Penelitian.....	66
BAB III GAMBARAN UMUM DAN OBYEK PENELITIAN	67
A. Gambaran Umum KPP PMA Empat.....	67

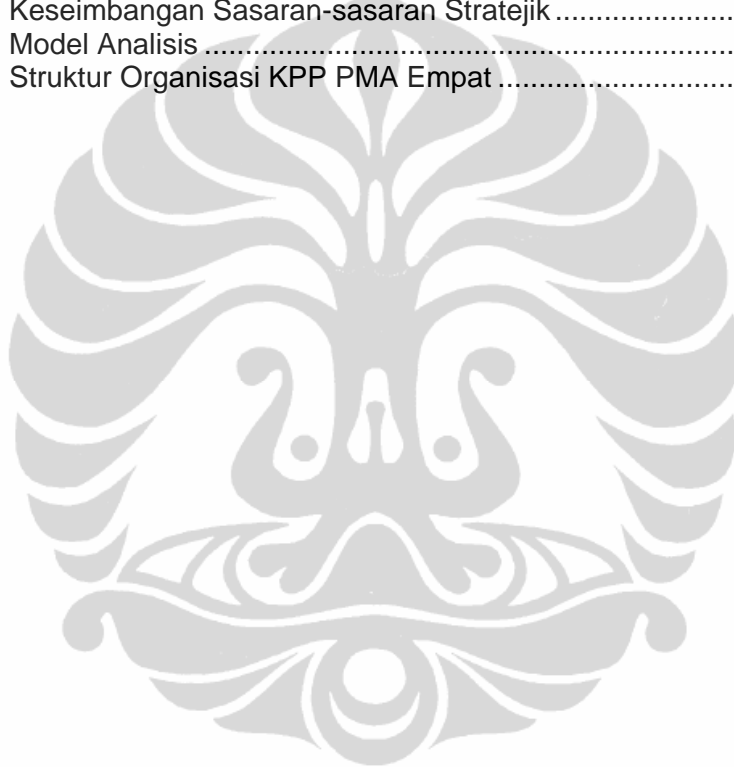
B. Visi dan Misi Organisasi	68
C. Struktur Organisasi	69
D. Sistem Administrasi Perpajakan Modern.....	71
E. Jenis Pelayanan	72
F. <i>Account Representative</i> (AR)	90
G. Sistem Pembayaran On-line (<i>e-Payment</i>)	90
H. Sistem Pelaporan Pajak	91
I. Pusat Pengaduan	91
J. Penyuluhan Terpadu	91
K. Keberatan	92
L. Pengawasan Administratif	93
M. Pemeriksaan.....	93
N. Penyidikan	93
O. Penagihan.....	94
P. Teknologi Informasi Perpajakan	94
Q. Sistem Manajemen Kasus/Sistem Alur Kerja	94
R. Sumber Daya Manusia	95
BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN	96
A. Penentuan Kinerja Organisasi KPP PMA	96
B. Hasil Penilaian Kinerja.....	99
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	113
A. Simpulan.....	113
B. Saran	114
DAFTAR PUSTAKA	115
LAMPIRAN	120
RIWAYAT HIDUP PENULIS	133

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Perbandingan antara Target dan realisasi KPP Modern Tahun Pajak 2006 (dalam ribuan rupiah)	5
Tabel 2.1 Dua Elemen Karakteristik Kualitas Jasa	34
Tabel 2.2 Operasionalisasi Variabel Penelitian	60
Tabel 4.1 Kinerja Perspektif Keuangan	99
Tabel 4.2 Kualitas Pelayanan Dimensi <i>Tangible</i>	100
Tabel 4.3 Kualitas Pelayanan Dimensi <i>Responsiveness</i>	101
Tabel 4.4 Kualitas Pelayanan Dimensi <i>Reliability</i>	102
Tabel 4.5 Kualitas Pelayanan Dimensi <i>Assurance</i>	102
Tabel 4.6 Kualitas Pelayanan Dimensi <i>Emphaty</i>	103
Tabel 4.7 Kinerja Kualitas Pelayanan Keempat Dimensi Pelayanan	103
Tabel 4.8 Inovasi Layanan	104
Tabel 4.9 Operasi Layanan	105
Tabel 4.10 Layanan Purna Jasa	105
Tabel 4.11 Kinerja Perspektif Internal Proses	106
Tabel 4.12 Kerja yang secara mental menantang	107
Tabel 4.13 Ganjaran yang pantas	108
Tabel 4.14 Kondisi kerja yang mendukung	108
Tabel 4.15 Rekan kerja yang mendukung	109
Table 4.16 Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan	109
Tabel 4.17 Kepuasan Kerja Pegawai	110
Tabel 4.18 Kinerja KPP PMA Empat Berdasarkan Konsep BSC	110

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Perspektif Rantai Nilai Proses Bisnis Internal	42
Gambar 2.2 Contoh Penerjemahan Visi dan Strategi Suatu Institusi Layanan Kesehatan Ke Sasaran-Sasaran Strategik yang Komprehensif dan Koheren).....	56
Gambar 2.3 Keseimbangan Sasaran-sasaran Strategik	57
Gambar 2.4 Model Analisis	59
Gambar 3.1 Struktur Organisasi KPP PMA Empat	70



DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1	Perspektif Rantai Nilai Proses Bisnis Internal 119
Lampiran 2	Pengujian Reliabilitas Instrumen BSC..... 121
Lampiran 3	Pengujian Validitas Instrumen Kualitas Pelayanan 123
Lampiran 4	Pengujian Reliabilitas Instrumen Kualitas Pelayanan 124
Lampiran 5	Hasil Tanggapan Instrumen BSC..... 126
Lampiran 6	Hasil Tanggapan Instrumen Kualitas Pelayanan 127
Lampiran 7	Kuesioner 128

