

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA BERBASIS *BALANCED
SCORECARD* PADA KANTOR PELAYANAN PAJAK
PRATAMA SINGOSARI**

SKRIPSI



Oleh:

NUR ITA SARI
NIM: 12520015

**JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
MALANG
2016**

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA BERBASIS *BALANCED
SCORECARD* PADA KANTOR PELAYANAN PAJAK
PRATAMA SINGOSARI**

SKRIPSI

Diajukan Kepada:
Universitas Islam Negeri (UIN)
Maulana Malik Ibrahim Malang
untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan
dalam Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (SE)



Oleh
NUR ITA SARI
NIM : 12520015

**JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2016**

LEMBAR PESETUJUAN

ANALISIS PENGUKURAN KINERJA BERBASIS *BALANCED SCORECARD* PADA KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA SINGOSARI

SKRIPSI

Oleh

NUR ITA SARI
NIM: 12520015

Telah disetujui pada tanggal 10 Juni 2016

Dosen Pembimbing,



Nawirah, SE.,MSA., Ak., CA

Mengetahui:
Ketua Jurusan,



Nanik Wahyuni, SE., M.Si., Ak. CA
NIP. 197203222008012005

LEMBAR PENGESAHAN

ANALISIS PENGUKURAN KINERJA BERBASIS *BALANCED SCORECARD* PADA KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA SINGOSARI

SKRIPSI

Oleh

NUR ITA SARI
NIM: 12520015

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (SE)
Pada 23 Juni 2016

Susunan Dewan Penguji:

1. Ketua Penguji
Hj. Meldona, SE., MM., Ak., CA
NIP. 19770702 200604 2 001


2. Penguji Utama
Nanik Wahyuni, SE., M.Si., Ak. CA
NIP. 197203222008012005

3. Dosen Pembimbing/ Sekretaris
Nawirah, SE., MSA., Ak., CA

Tanda Tangan

()

()

()

Disahkan Oleh:
Ketua Jurusan,



Nanik Wahyuni, SE., M.Si., Ak. CA
NIP. 197203222008012005

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Nur Ita Sari
NIM : 12520015
Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Akuntansi

menyatakan bahwa “Skripsi” yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan judul:

ANALISIS PENGUKURAN KINERJA BERBASIS *BALANCED SCORECARD* PADA KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA SINGOSARI

adalah hasil karya sendiri, bukan “duplikasi” dari karya orang lain.

Selanjutnya apabila di kemudian hari ada “klaim” dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing dan/atau pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 10 Juni 2016

Hormat saya,



Nur Ita Sari
NIM. 12520015

KATA PENGANTAR

Segala puji syukur kehadirat Allah SWT, karena atas rahmat dan hidayah-Nya penelitian ini dapat terselasaikan dengan judul “Analisis Pengukuran Kinerja Berbasis *Balanced Scorecard* pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Singosari” dengan baik dan lancar.

Shalawat dan salam semoga tetap tercurahkan kepada junjungan kita Nabi besar Muhammad SAW yang telah membimbing kita dari kegelapan menuju jalan kebaikan, yakni Din al-Islam.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan tugas akhir skripsi ini tidak akan berhasil dengan baik tanpa adanya bimbingan dan sumbangan pemikiran dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih yang tak terhingga kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Mudjia Raharjo, M.Sc selaku Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Bapak Dr. H. Salim Al Idrus, MM.,M.Ag selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Ibu Nanik Wahyuni, SE.,M.Si.,Ak.,CA selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Ibu Nawirah, SE.,MSA., Ak., CA selaku dosen pembimbing skripsi yang telah meluangkan waktu, tenaga serta pikiran dengan penuh kesabaran dalam memberikan bimbingan, motivasi dan nasehat kepada penulis.
5. Bapak dan Ibu Dosen serta para staf/karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
6. Bapak Novrisyar selaku Kepala KPP Pratama Singosari.
7. Orang tua yaitu Bapak Ribut Santosa dan Ibu Dwi Sri Rahayu yang selalu mendoakan dan memberi dukungan secara moril dan spiritual.

8. Teman-teman akuntansi angkatan 2012 yang selalu memberikan semangat dan motivasi, terkhusus untuk Zen Nufus Segawati dan Anis Rahmawati serta teman-teman d'coro yang selalu kompak seperjuangan.
9. Serta semua pihak yang telah mendukung dan membantu penulis dalam penyelesaian skripsi ini yang tidak bisa penulis sebutkan satu per satu.

Akhirnya, dengan segala kerendahan hati penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang konstruktif demi kesempurnaan penulisan ini. Penulis berharap semoga karya yang sederhana ini dapat bermanfaat dengan baik bagi semua pihak. Amin ya Robbal 'alamin...

Malang, 13 Juni 2016

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL DEPAN	
HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PERSETUJUAN	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
HALAMAN PERNYATAAN	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR LAMPIRAN	x
ABSTRAK	
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Manfaat Penelitian	7
BAB II KAJIAN PUSTAKA	
2.1. Penelitian Terdahulu	8
2.2. Kajian Teoritis	15
2.2.1 Organisasi Sektor Publik	15
A. Pengertian Organisasi Sektor Publik	15
B. Jenis-jenis Organisasi Sektor Publik	15
2.2.2 Pengukuran Kinerja	16
A. Pengertian Pengukuran Kinerja	16
B. Manfaat Pengukuran Kinerja	16
2.2.3 <i>Balanced Scorecard</i>	18
2.2.4 Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	20
2.2.5 Keunggulan dan Kelemahan <i>Balanced Scorecard</i>	27
A. Keunggulan	27
B. Kelemahan	29
2.2.6 <i>Balanced Scorecard</i> pada Organisasi Sektor Publik	31
2.2.7 Pengertian Kantor Pelayanan Pajak	32
2.2.8 Pengukuran Kinerja dengan <i>Balanced Scorecard</i> dalam Integrasi Islam	33
2.3. Kerangka Berpikir	39
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1. Jenis dan Pendekatan Penelitian	42
3.2. Lokasi Penelitian	42
3.3. Teknik Pengambilan Sampel	43

3.4. Jenis dan Sumber data	43
3.5. Teknik Pengumpulan data	44
3.6. Metode Analisis Data	45

**BAB IV PAPARAN DATA DAN PEMBAHASAN HASIL
PENELITIAN**

4.1. Paparan Data Hasil Penelitian	54
4.1.1 Profil KPP Pratama Singosari	54
4.1.2 Visi dan Misi	57
4.1.3 Tugas dan Fungsi Instansi	57
4.1.4 Struktur Organisasi	61
4.2. Pembahasan Hasil Penelitian	63
4.2.1 Kondisi KPP Pratama Singosari	63
4.2.2 Pengukuran Kinerja BSC	64
A. Perspektif Keuangan	64
B. Perspektif Pelanggan	67
C. Perspektif Bisnis dan Internal	76
D. Perspektif Pertumbuhan dan Perkembangan	80

BAB V PENUTUP

5.1 Kesimpulan	89
5.2 Saran	91

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Wilayah Kerja KPP Pratama Singosari	5
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	11
Tabel 2.2 Perbedaan dan Persamaan Penelitian Terdahulu	13
Tabel 3.1 Indikator Pertanyaan untuk Kepuasan Pelanggan	47
Tabel 3.2 Indikator Pertanyaan Kemampuan Karyawan	50
Tabel 3.3 Indikator Pertanyaan Kemampuan Sistem Informasi	50
Tabel 3.4 Indikator Pertanyaan Motivasi Karyawan	51
Tabel 3.5 Format Jawaban Tipe Likert	53
Tabel 4.1 Daftar Rencana dan Realisasi Penerimaan Pajak 2014	64
Tabel 4.2 Daftar Rencana dan Realisasi Penerimaan Pajak 2015	65
Tabel 4.3 Kriteria Kinerja Keuangan	65
Tabel 4.4 Kesimpulan Perspektif Keuangan	67
Tabel 4.5 Hasil Uji Validitas dan Uji Reliabilitas Kuesioner Pelanggan	69
Tabel 4.6 Skor Kepuasan Pelanggan terhadap Kehandalan dalam Pelayanan	71
Tabel 4.7 Skor Kepuasan Pelanggan terhadap Penampilan dalam Pelayanan	72
Tabel 4.8 Skor Kepuasan Pelanggan terhadap Ketanggapan dalam Pelayanan	73
Tabel 4.9 Skor Kepuasan Pelanggan terhadap Sikap dalam Pelayanan	74
Tabel 4.10 Skor Kepuasan Pelanggan terhadap Keadaan Fisik Kantor	75
Tabel 4.11 Kesimpulan Perspektif Pelanggan	76
Tabel 4.12 Kesimpulan Perspektif Proses Bisnis Internal	80
Tabel 4.13 Hasil Uji Validitas dan Uji Reliabilitas Kuesioner Karyawan	81
Tabel 4.14 Skor untuk Kemampuan Karyawan	83
Tabel 4.15 Skor untuk sistem jaringan informasi	85
Tabel 4.16 Skor untuk motivasi, pemberdayaan dan keselarasan	87
Tabel 4.17 Kesimpulan Perspektif Pertumbuhan dan Perkembangan	88

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Berpikir	41
Gambar 4.1 Struktur Organisasi	62



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Kuesioner untuk Wajib Pajak
Lampiran 2	Kuesioner untuk Karyawan
Lampiran 3	Perhitungan Skor Kuesioner Wajib Pajak
Lampiran 4	Perhitungan Skor Kuesioner Karyawan
Lampiran 5	Hasil Output SPSS
Lampiran 6	Penerimaan Pajak KPP Pratama Singosari
Lampiran 7	Hasil Wawancara
Lampiran 8	Bukti Konsultasi

ABSTRAK

Sari, Nur Ita.2016.SKRIPSI.Judul: “Analisis Pengukuran Kinerja Berbasis *Balanced Scorecard* pada KPP Pratama Singosari”

Pembimbing : Nawirah, SE.,MSA., Ak., CA

Kata Kunci : Kinerja, *Balanced Scorecard*, KPP

Pengukuran kinerja merupakan hal yang diperlukan dalam sebuah organisasi untuk dapat meningkatkan kualitas dari produk maupun jasa yang dimiliki begitu juga organisasi sektor publik seperti KPP Pratama Singosari. Salah satu pengukuran kinerja yang dapat mencakup sisi finansial serta non finansial adalah dengan metode *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* dapat diukur dari empat perspektif yaitu, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Sumber data didapatkan dengan cara observasi, wawancara, kuesioner dan dokumentasi. Metode analisis yang digunakan dengan cara mengukur empat perspektif *balanced scorecard* yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pertumbuhan dan perkembangan.

Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa pada perspektif keuangan yang diukur dari realisasi penerimaan pajak memberikan hasil yang baik meskipun belum sepenuhnya terealisasi. Realisasi penerimaan pajak di KPP Pratama Singosari mengalami penurunan dari tahun 2014 ke tahun 2015 yaitu dari 93,18% menjadi 92,35%. Dari perspektif pelanggan dapat disimpulkan bahwa kinerja pelayanan yang diberikan sudah baik. Perspektif proses bisnis Internal juga menunjukkan hasil bahwa KPP Pratama Singosari mampu memberikan inovasi pelayanan sehingga membuat proses pengerjaannya menjadi lebih cepat. Dan untuk perspektif pertumbuhan dan perkembangan menunjukkan hasil yang baik karena sebagian besar karyawan sudah berkompeten serta sistem jaringan informasi yang tersedia telah mendukung kinerja perusahaan.

ABSTRACT

Sari, Nur Ita.2016.SKRIPSI.Title: “*Analysis of Perfomance Measurement Balanced Scorecard Based in Small Tax Office Singosari*”

Supervisor : Nawirah, SE.,MSA., Ak., CA

Keywords : *Performance, Balanced Scorecard, KPP*

Performance measurement is needed in an organization to be improve the quality of products and services from public sector organizations as the KPP Pratama Singosari. One of the measurement performance that includes financial and non-financial aspect is the Balanced Scorecard method. Balanced Scorecard can be measured from four perspectives are financial perspective, customer perspective, internal business perspective and learning and growth perspective.

This research used the qualitative approach diskriptif. Data collection is carried out by means of observation, interview, questionnaire, document. The analysis method used to measure four balanced scorecard perspectives are financial perspective, customer, internal business processes and growth and development.

Result of this research indicate that the financial perspective measured from the realization of tax revenue is provide good results, although not fully realized. The realization of tax revenue on KPP Pratama Singosari decreased from 2014 to 2015 that is from 93.18% to 92.35%. The customer perspective it can be concluded that the performance of the service provided is good. The internal business processes perspective also showed that the KPP Pratama Singosari able to provide service innovations so it make the process to be faster. And for perspective growth and development has shown a good results because most employees already qualified and the information network system has supported the company's performance.

المستخلص

ساري، نور ايتا. بحث جامعي. عنوان. تحليل قياس الأداء بناء على بطاقة الأداء المتوازن
Balanced Scorecard على KPP فراتما سيغوساري

المشرفة: نورة، الماجستير

كلمات الرئيسية: الأداء، بطاقة الأداء المتوازن، KPP

قياس الأداء هو شيء ضروري في منظمة من أجل تحسين جودة المنتجات والخدمات التي يملكها وكذلك مؤسسات القطاع العام كمثال KPP فراتما سيغوساري. واحد من قياس الأداء التي قد تشمل الجانب المالي وغير المالي هو أسلوب بطاقة الأداء المتوازن. ويمكن قياس بطاقة الأداء المتوازن من أربعة جهات النظر، وهما المنظور المالي، ومنظور العملاء، منظور الأعمال الداخلية ومنظور التعليم

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي النوعي. مصادر البيانات التي تم الحصول عليها عن طريق الملاحظة والمقابلات والاستبيانات والوثائق. الطريقة التحليلية تستخدم لقياس أربعة منظورات بطاقة الأداء المتوازن منظور وهي المالي، والعملاء، والعمليات التجارية الداخلية والنمو والتنمية.

وأظهرت نتائج الدراسة أن يقاس المنظور المالي من عائدات الضرائب وتوفر نتائج جيدة، على الرغم من أن لم تتحقق بالكامل. انخفاض تحقيق عائدات الضرائب في السنة 2014 الى KPP 2015 فراتما سيغوساري أي من 93.18% إلى 92.35%. من وجهة نظر العملاء، يمكن الاستنتاج أن أداء الخدمة المقدمة جيدة. أظهر منظور العمليات التجارية الداخلية أيضا أن KPP فراتما سيغوساري قادرة على توفير الابتكارات والخدمات التي تجعل عملية عملية أسرع. وللمنظور النمو والتنمية وقد أظهرت نتائج جيدة بالنسبة لمعظم الموظفين دعمت بالفعل نظام شبكة المعلومات المؤهلين والمتاحين أداء الشركة.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Organisasi sektor publik merupakan organisasi yang berbeda dengan organisasi sektor swasta. Organisasi swasta lebih mengutamakan keuntungan sedangkan dalam organisasi sektor publik lebih mengutamakan pelayanan konsumennya. Menurut Bastian (2006), organisasi sektor publik dalam arti luas disebut sebagai bidang yang membicarakan metode manajemen negara atau dalam arti sempit merupakan pungutan oleh negara. Organisasi sektor publik disebut sebagai pungutan negara karena dalam organisasi sektor publik lebih mengutamakan pelayanan terhadap masyarakatnya dibanding hanya dengan mencari keuntungan. Keutamaan pelayanan ini dilakukan untuk mengoptimalkan pungutan negara yang tujuannya adalah demi memakmurkan rakyat.

Salah satu pungutan negara yang menjadi sumber utama pendanaan di Indonesia adalah pajak (Lubis, 2015). Pajak menurut Pasal 1 UU No. 28 Tahun 2007 dalam KUP (Ketentuan Umum Perpajakan) tentang Ketentuan umum dan tata cara perpajakan adalah "kontribusi wajib kepada negara yang terutang oleh orang pribadi atau badan yang bersifat memaksa berdasarkan Undang-Undang, dengan tidak mendapat timbal balik secara langsung dan digunakan untuk keperluan negara bagi sebesar-besarnya kemakmuran rakyat". Pungutan pajak yang dilakukan pemerintah ini bertujuan untuk memberikan timbal balik secara tidak langsung kepada masyarakat seperti pembangunan fasilitas umum yang

nantinya dapat digunakan oleh masyarakat umum. Pengumpulan dana pajak ini dikelola oleh badan keuangan negara di bagian instansi pajak.

Instansi pajak merupakan organisasi sektor publik yang berperan penting dalam suatu negara termasuk di negara Indonesia. Karena pajak merupakan sumber pendapatan utama dalam APBN (Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara) yang tujuannya untuk memajukan negara dan kesejahteraan masyarakatnya (Lubis,2015). Pengoptimalan dana pajak sangatlah diperlukan mengingat pajak adalah sumber utama pendanaan negara. Oleh karena itu diperlukan suatu evaluasi kinerja maupun pengukuran kinerja dari instansi pajak guna mengetahui hal yang perlu ditingkatkan kembali dalam pengoptimalan dana pajak.

Pengukuran kinerja merupakan hal yang diperlukan dalam sebuah organisasi. Setiap organisasi sangat memerlukan adanya suatu pengukuran atau penilaian kinerja untuk dapat meningkatkan kualitas dari produk maupun jasa yang dimiliki begitu juga organisasi sektor publik . Menurut Mardiasmo (2009) organisasi sektor publik sangat diperlukan suatu pengukuran kinerja untuk lebih meningkatkan pelayanan dari organisasi sektor publik tersebut termasuk pelayanan dari instansi pajak. Kinerja merupakan suatu gambaran pencapaian pelaksanaan program-program dalam mewujudkan visi dan misi organisasi. Pengukuran kinerja ini juga akan memberikan pemerintah kemudahan dalam evaluasi kinerja organisasi sektor publik yang ada. Dengan adanya pengukuran atau penilaian kinerja suatu organisasi dapat mengevaluasi apakah kinerja yang

telah berjalan dalam organisasi tersebut telah berjalan sesuai visi dan misi yang telah disusun.

Pengukuran kinerja perlu dilakukan secara menyeluruh dari semua aspek yang mempengaruhi perusahaan baik dari internal maupun eksternal dalam suatu perusahaan. Pengukuran kinerja yang dilakukan dari perspektif keuangan saja sudah dianggap tradisional karena memiliki keterbatasan seperti hanya mengandalkan data masa lalu serta tidak memandang dari perspektif pelanggan atau konsumen. Padahal perspektif pelanggan juga sangat dibutuhkan dalam melakukan pengukuran kinerja dengan kepuasan pelanggan sebagai tolak ukur terhadap kinerja organisasi. Oleh karena itu pengukuran kinerja sangat perlu dilakukan secara menyeluruh agar manajer dapat mengambil keputusan secara tepat sesuai dengan visi organisasi serta berdasarkan semua perspektif yang ada.

Salah satu pengukuran kinerja yang dapat mencakup sisi finansial serta non finansial adalah dengan metode *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* merupakan pengukuran kinerja yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton pada awal tahun 1990. *Balanced Scorecard* dapat diartikan dengan kartu keseimbangan atau tolak ukur kinerja yang digunakan perusahaan untuk mewujudkan visi dan misinya di masa depan (Widilestari,2011). Menurut Sharma (2009) dalam Handayani (2011) *Balanced Scorecard* merupakan alat manajemen yang digunakan untuk mengukur kinerja suatu organisasi serta digunakan dalam pengambilan keputusan manajemen organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

Menurut Kaplan dan Norton (1996) dalam Anthony dan Govindarajan (2005) menyebutkan bahwa *Balanced Scorecard* dapat diukur dari empat

perspektif yaitu, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Perspektif keuangan dapat dilihat dari hasil pencapaian realisasi atas anggaran yang telah di buat, sedangkan perspektif pelanggan dan bisnis internal dapat dilihat dari sisi kepuasan pelanggan atas kinerja atau pelayanan organisasi dan untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dapat dilihat dari kualitas karyawan serta produktifitas organisasi dalam mengembangkan sistem informasi yang telah disediakan. Selain itu *balanced scorecard* juga memiliki keunggulan diantaranya adalah pengukuran kinerja yang komprehensif, koheren dan seimbang sehingga dalam pengukurannya dapat menghasilkan pengukuran yang dapat mencakup sisi finansial maupun non finansial secara merata.

Pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* juga dapat dilakukan di organisasi sektor publik seperti instansi pajak salah satunya pada Kantor Pelayanan Pajak. Kantor Pelayanan Pajak adalah unit kerja dari Direktorat Jenderal Pajak yang melaksanakan pelayanan kepada masyarakat di bidang perpajakan. Secara bertahap sejak tahun 2002, Kantor Pelayanan Pajak telah mengalami modernisasi system dan struktur organisasi menjadi instansi yang berorientasi pada fungsi, bukan lagi pada jenis pajak Kantor Pelayanan Pajak modern juga merupakan penggabungan dari Kantor Pelayanan Pajak konvensional dan Kantor Pemeriksaan dan Penyidikan Pajak.

Sedangkan KPP Modern yang menangani WP terbanyak adalah KPP Pratama atau *STO (Small Tax Office)*. KPP Pratama baru dibentuk pada tahun 2006 - 2008. KPP *STO* merupakan ujung tombak bagi Direktorat Jenderal Pajak

untuk menambah rasio perpajakan di Indonesia karena dalam KPP STO terdapat Seksi Ekstensifikasi. KPP Pratama Singosari terbentuk pada tanggal 4 Desember 2007. KPP Pratama Singosari ini beralamat di Jalan Randuagung No. 12 Kelurahan Randuagung Kecamatan Singosari Kabupaten Malang. Adapun wilayah kerja yang dicakup oleh KPP Pratama Singosari yaitu sebagai berikut:

Tabel 1.1
Wilayah Kerja KPP Pratama Singosari

Kecamatan	Desa
Poncokusumo	17
Tajinan	12
Tumpang	15
Pakis	15
Jabung	15
Lawang	12
Singosari	17
Karangploso	9
Dau	10
Pujon	10
Ngantang	13
Kasembon	6
Jumlah	151

Sumber: KPP Pratama Singosari 2015

Penerapan metode *Balanced Scorecard* pada organisasi sektor publik sedikit berbeda dengan organisasi swasta, oleh karena itu ada sedikit perubahan dalam perspektifnya (Imelda,2004). Perubahan itu diantaranya menambahkan perspektif pelanggan dengan stakeholders dan mengganti perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menjadi perspektif karyawan dan kapasitas organisasi. Perubahan ini dilakukan mengingat bahwa organisasi sektor publik

dalam pencapaian visi dan misinya tidak mengutamakan keuntungan akan tetapi lebih mengutamakan pelayanan terhadap masyarakat.

Berdasarkan penelitian terdahulu penggunaan metode *Balanced Scorecard* dalam pengukuran kinerja sudah banyak dilakukan di organisasi yang bersifat *profit oriented* maupun organisasi nirlaba seperti rumah sakit dan koperasi. Akan tetapi penelitian pengukuran kinerja dengan metode *Balanced Scorecard* masih jarang dilakukan di organisasi sektor publik seperti pada instansi pajak. Selain itu di KPP Pratama Singosari memiliki keunggulan pelayanan dibandingkan dengan KPP Pratama lainnya, yaitu pelayanan *Drive Thru*. Oleh karena itu peneliti ingin melakukan penelitian dengan judul “**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA BERBASIS *BALANCED SCORECARD* PADA KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA SINGOSARI**”.

1.2. Rumusan Masalah

Bagaimana kinerja di KPP Pratama Singosari jika diukur dengan metode *Balanced Scorecard* ?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai oleh peneliti adalah “Untuk mengetahui kinerja KPP Pratama Singosari dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*.”

1.4. Manfaat Penelitian

1. Bagi Penulis

Penulis dapat memperoleh ilmu pengetahuan baru mengenai pengukuran kinerja pada KPP Pratama Singosari dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*.

2. Bagi Organisasi

Diharapkan dengan adanya penelitian ini dapat membantu memberikan masukan kepada KPP Pratama Singosari dalam pelaksanaan kinerja perusahaan di masa depan terutama dengan penerapan *Balanced Scorecard*.

3. Bagi Pembaca

Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat menambah ilmu pengetahuan pembaca tentang pengukuran kinerja dengan metode *Balanced Scorecard* serta dapat dijadikan bahan rujukan untuk penelitian selanjutnya di perusahaan lain.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan penelitian terdahulu sebagai acuan penelitian tentang pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*. Adapun beberapa referensi yang digunakan peneliti untuk penelitian ini diantaranya:

Penelitian terdahulu dilakukan oleh Rofiqoh, Maya Ainur (2014) dengan judul “*Balanced Scorecard (BSC) Sebagai Alat Ukur Kinerja KJPP (Studi Kasus Pada Kantor Jasa Penilai Publik (KJPP) Hari Utomo dan Rekan Surabaya)*”. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pada perspektif keuangan terjadi peningkatan pada pendapatan dan penurunan pada biaya operasional. Kemudian untuk perspektif pelanggan kepuasan pelanggan terhadap layanan jasa sudah menunjukkan nilai puas yaitu 79,4%. Sedangkan hasil pengukuran perspektif bisnis internal menunjukkan bahwa proses inovasi, proses penilaian dan layanan purna jual sudah memenuhi kriteria baik sesuai yang diinginkan. Dan yang terakhir yaitu perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan bahwa peningkatan kualitas karyawan, ketersediaan teknologi penunjang dan kepuasan karyawan sudah menunjukkan hasil yang baik.

Penelitian terdahulu juga dilakukan oleh Ramadhan, Alvi Syahri (2014) dengan judul “*Analisis Balanced Scorecard sebagai suatu Sistem Perencanaan Strategis dan Pengukuran Kinerja pada Badan Pemeriksa Keuangan*”. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa dalam rencana strategis BPK tahun 2011-2015

yang pencapaian kinerjanya pada tahun 2012 terdapat dua inisiatif strategis yang memiliki kinerja sangat baik, yaitu realisasinya sama atau melebihi rencana. Dalam pengukuran kinerja menggunakan Balanced Scorecard terdapat perspektif yang paling baik yaitu dari perspektif pelanggan, karena realisasi kegiatan dan keluarannya telah melebihi rencana yang ditetapkan dengan adanya penghematan atas penyerapan anggaran.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Fajarwati, Ratna (2014) dengan judul “Pengukuran Kinerja dengan Metode Balanced Scorecard (BSC) dalam Integrasi Islam (Studi Kasus Pada Kanindo Syariah Jatim)”. Hasil dari penelitian menunjukkan perspektif keuangan hasilnya fluktuatif dikarenakan laba bersih (SHU) pada tahun 2011 mengalami penurunan. Perspektif pelanggan memperoleh total rata-rata skor sebesar 4,04. Hal ini menunjukkan bahwa anggota merasa puas dengan pelayanan produk dan jasa KANINDO terutama terkait *professionalisme* kerja. Perspektif proses bisnis internal menjelaskan bahwa karyawan cukup puas dengan proses inovasi di KANINDO terutama pada produk yang ditawarkan kepada anggota. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan secara keseluruhan karyawan KANINDO merasa puas dengan sarana dan prasarana yang mendukung proses bekerja mereka, dan kepuasan karyawan dengan pengukuran atas kinerja yang baik.

Penelitian terdahulu dilakukan oleh Handayani, Bestari Dwi (2011) dengan judul “Pengukuran Kinerja Organisasi Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* Pada RSUD Kabupaten Kebumen”. Dalam penelitian ini menunjukkan bahwa hasil perspektif finansial dinilai baik dengan rasio efektivitas yang sesuai

target. Kinerja berdasarkan perspektif pelanggan dianggap cukup baik. Namun, tingkat akuisisi pasien menurun. Berdasarkan perspektif proses bisnis internal, kinerja dinilai ideal. Tingkat produktivitas dilihat dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan rata-rata sebesar Rp24.663.959, dan kepuasan karyawan dinilai cukup baik.

Penelitian terdahulu juga dilakukan oleh Nazia, Ayu Lestari Choirin (2014) dengan judul “Mengukur Kinerja Koperasi dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* (Studi Kasus Pada PKPRI Kabupaten/Kota Mojokerto)”. Dalam penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja dari perspektif keuangan dengan rasio likuiditas memberikan hasil yang sangat baik karena jumlah kewajiban lancar lebih kecil dari aset lancar dan jumlah piutang lancar anggota aktif yang diperoleh dari transaksi simpan pinjam. Dari perspektif pelanggan dapat disimpulkan bahwa kinerja sudah baik karena pelayanan yang ramah dan keuntungan yang diperoleh dari anggota. Pada perspektif proses bisnis internal menunjukkan hasil yang sangat baik karena pemanfaatan waktu yang baik dalam pemrosesan tabungan dan pinjaman. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan hasil yang sangat baik karena terjalinnya hubungan baik antara karyawan dengan pengurus serta pengawas koperasi.

Penelitian terdahulu juga telah dilakukan oleh Effendi, Rizal (2012) dengan judul “Pengukuran Kinerja Sektor Publik Dengan menggunakan *Balanced Scorecard* (Studi Kasus Kanwil DJP Sumsel dan Kep Babel)”. Dalam penelitian ini didapatkan hasil bahwa pada perspektif keuangan Kanwil DJP Sumsel dan Kep. Babel memiliki kinerja keuangan yang cukup baik karena pada tahun 2010

telah berhasil melampaui target penerimaan yang ditetapkan oleh Menteri Keuangan dan untuk perspektif pelanggan menyatakan bahwa kinerja pelayanannya sudah baik. Sedangkan untuk perspektif proses bisnis internal menunjukkan bahwa Kanwil DJP Sumsel dan Kep. Babel sudah memiliki kinerja yang baik begitu juga dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

NO.	NAMA	JUDUL	HASIL PENELITIAN	METODE PENELITIAN
1.	Rofiqoh (2014)	<i>Balanced Scorecard</i> (BSC) Sebagai Alat Ukur Kinerja KJPP (Studi Kasus Pada Kantor Jasa Penilai Publik (KJPP) Hari Utomo dan Rekan Surabaya)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perspektif keuangan terjadi peningkatan 2. Perspektif pelanggan sudah menunjukkan nilai puas. 3. Perspektif bisnis internal sudah menunjukkan memenuhi kriteria baik sesuai yang diinginkan. 4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan adanya peningkatan kualitas karyawan. 	Metode Kualitatif
2.	Ramadhan (2014)	Analisis <i>Balanced Scorecard</i> sebagai suatu Sistem Perencanaan Strategis dan Pengukuran Kinerja pada Badan Pemeriksa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perspektif keuangan buruk. 2. Perspektif pelanggan sudah sangat baik 3. Perspektif bisnis internal menunjukkan hasil yang baik. 4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sudah 	Metode Kualitatif

		Keuangan	baik.	
3.	Fajarwati (2014)	Pengukuran Kinerja dengan Metode <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) dalam Integrasi Islam (Studi Kasus Pada Kanindo Syariah Jatim)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perspektif keuangan hasilnya fluktuatif. 2. Perspektif pelanggan menunjukkan bahwa anggota merasa puas dengan pelayanan KANINDO. 3. Perspektif proses bisnis internal menjelaskan bahwa karyawan cukup puas dengan proses inovasi di KANINDO. 4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan secara keseluruhan karyawan KANINDO merasa puas. 	Metode Kualitatif
4.	Handayani (2011)	Pengukuran Kinerja Organisasi Dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> Pada Rsd Kabupaten Kebumen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perspektif keuangan dinilai baik. 2. Perspektif pelanggan dianggap cukup baik. 3. Perspektif proses bisnis internal, kinerja dinilai ideal. 4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dinilai cukup baik. 	Metode Kualitatif
5.	Nazia (2014)	Mengukur Kinerja Koperasi dengan Menggunakan Metode <i>Balanced Scorecard</i> (Studi Kasus Pada PKPRI Kabupaten/Kota Mojokerto)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perspektif keuangan memberikan hasil yang sangat baik. 2. Perspektif pelanggan dapat disimpulkan bahwa kinerja sudah baik. 3. Perspektif proses bisnis internal menunjukkan hasil yang sangat baik. 4. Perspektif pembelajaran dan 	Mix method yaitu analisis kuantitatif dan kualitatif

			pertumbuhan menunjukkan hasil yang sangat baik.	
6.	Rizal (2012)	Pengukuran Kinerja Sektor Publik Dengan menggunakan Balanced Scorecard (Studi Kasus Kanwil DJP Sumsel dan Kep. Babel)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perspektif keuangan sudah cukup baik. 2. Perspektif pelanggan dianggap kinerjanya sudah baik. 3. Perspektif proses bisnis internal, kinerja dinilai ideal. 4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dinilai cukup baik. 	Kuantitatif dan kualitatif deskriptif.

Tabel 2.2
Persamaan dan Perbedaan dengan Penelitian Terdahulu

NAMA	JUDUL	PERSAMAAN	PERBEDAAN
Rofiqoh (2014)	<i>Balanced Scorecard</i> (BSC) Sebagai Alat Ukur Kinerja KJPP (Studi Kasus Pada Kantor Jasa Penilai Publik (KJPP) Hari Utomo dan Rekan Surabaya)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Metode yang digunakan dalam pengukuran kinerja adalah <i>balanced scorecard</i>. 2. Metode penelitian yang digunakan. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Objek yang digunakan berbentuk sektor publik. 2. Tolak ukur yang digunakan pada perspektif keuangan. 3. Periode waktu untuk data yang digunakan.
Ramadhan (2014)	Analisis <i>Balanced Scorecard</i> sebagai suatu Sistem Perencanaan Strategis dan Pengukuran Kinerja pada Badan Pemeriksa Keuangan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Metode yang digunakan dalam pengukuran kinerja adalah <i>balanced scorecard</i>. 2. Objek yang digunakan berbentuk sektor publik. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Metode analisis yang digunakan dalam mengukur kinerja. 2. Tolak ukur yang digunakan pada masing-masing perspektif. 3. Periode waktu untuk data yang digunakan.
Fajarwati	Pengukuran Kinerja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Metode yang 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Objek yang

(2014)	dengan Metode Balanced Scorecard (BSC) dalam Integrasi Islam (Studi Kasus Pada Kanindo Syariah Jatim)	digunakan dalam pengukuran kinerja adalah <i>balanced scorecard</i> .	digunakan berbentuk sektor publik. 2. Tolak ukur yang digunakan pada masing-masing perspektif. 3. Periode waktu untuk data yang digunakan.
Handayani (2011)	Pengukuran Kinerja Organisasi Dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> Pada Rsud Kabupaten Kebumen	1. Metode yang digunakan dalam pengukuran kinerja adalah <i>balanced scorecard</i> .	1. Objek yang digunakan bersifat nirlaba. 2. Tolak ukur yang digunakan pada perspektif keuangan. 3. Periode waktu untuk data yang digunakan.
Nazia (2014)	Mengukur Kinerja Koperasi dengan Menggunakan Metode <i>Balanced Scorecard</i> (Studi Kasus Pada PKPRI Kabupaten/Kota Mojokerto)	1. Metode yang digunakan dalam pengukuran kinerja adalah <i>balanced scorecard</i> .	1. Objek yang digunakan berbentuk sektor publik. 2. Tolak ukur yang digunakan pada perspektif keuangan. 3. Periode waktu untuk data yang digunakan. 4. Metode analisis yang digunakan.
Rizal (2012)	Pengukuran Kinerja Sektor Publik Dengan menggunakan Balanced Scorecard (Studi Kasus Kanwil DJP Sumsel dan Kep. Babel)	1. Metode yang digunakan dalam pengukuran kinerja adalah <i>balanced scorecard</i> . 2. Objek yang digunakan berbentuk sektor publik.	1. Periode waktu untuk data yang digunakan. 2. Lokasi objek yang digunakan. 3. Indikator yang digunakan dalam pengukuran kinerja.

2.2. Kajian Teoritis

2.2.1 Organisasi Sektor Publik

A. Pengertian Organisasi Sektor Publik

Organisasi sektor publik merupakan penyedia barang publik. Penyedia barang publik dapat diartikan bahwa dalam organisasi sektor publik menyediakan baik barang maupun jasa yang dibutuhkan oleh masyarakat. Organisasi sektor publik merupakan sebuah entitas ekonomi yang menyediakan barang dan/atau jasa publik untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan bukan untuk mencari keuntungan finansial (Nordiawan dan Hertianti, 2010). Organisasi publik merupakan organisasi yang didirikan dengan tujuan memberikan pelayanan kepada masyarakat bukan mendapatkan keuntungan (*profit*). Organisasi ini bisa berupa organisasi pemerintah dan organisasi *nonprofit* lainnya (Imelda, 2004).

B. Jenis-jenis Organisasi Sektor Publik

Menurut Nordiawan dan Hertianti (2010) secara garis besar organisasi sektor publik dapat dibagi menjadi tiga, yaitu:

a. Instansi Pemerintah

Instansi pemerintah merupakan organisasi sektor publik yang berbentuk instansi misalnya, instansi pemerintah pusat dan instansi pemerintah daerah seperti Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) dan dinas-dinas lainnya.

b. Organisasi Nirlaba Milik Pemerintah

Organisasi Nirlaba milik pemerintah merupakan bagian organisasi sektor publik yang bentuknya bukan instansi pemerintah, tetapi dimiliki pemerintah seperti perguruan tinggi, rumah sakit dan yayasan-yayasan milik pemerintah lainnya.

c. Organisasi Nirlaba milik Swasta

Organisasi nirlaba milik swasta merupakan bagian organisasi sektor publik yang dimiliki dan dikelola oleh pihak swasta seperti rumah sakit milik swasta, universitas swasta dan lain-lain.

2.2.2 Pengukuran Kinerja

A. Pengertian Pengukuran Kinerja

Kinerja merupakan gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi (Bastian, 2006). Dalam mewujudkan visi dan misi dari organisasi sangat diperlukan kinerja yang baik. Sedangkan untuk mengetahui kinerja yang dilaksanakan sudah baik diperlukan suatu pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja adalah instrumen yang digunakan untuk menilai hasil akhir pelaksanaan kegiatan terhadap target dan tujuan kegiatan yang telah ditetapkan sebelumnya (Nordawan dan Hertianti, 2010).

B. Manfaat Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan suatu upaya organisasi dalam suatu pencapaian kinerja. Pengukuran kinerja secara berkelanjutan akan

memberikan umpan balik, sehingga upaya perbaikan secara terus menerus akan mencapai keberhasilan di masa mendatang (Bastian, 2006). Menurut Bastian (2006) pengukuran kinerja merupakan alat manajemen untuk:

- a. Memastikan pemahaman para pelaksana dan ukuran yang digunakan untuk pencapaian kinerja.
- b. Memastikan tercapainya skema kinerja yang disepakati.
- c. Memonitor dan mengevaluasi pelaksanaan kinerja dan membandingkan dengan skema kerja serta melakukan tindakan untuk memperbaiki kinerja.
- d. Memberikan penghargaan dan hukuman yang obyektif atas kinerja yang dicapai setelah dibandingkan dengan skema indikator kinerja yang telah disepakati.
- e. Menjadikan alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan dalam upaya memperbaiki kinerja organisasi.
- f. Mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi.
- g. Membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintah.
- h. Menunjukkan peningkatan yang perlu dilakukan.
- i. Mengungkap permasalahan yang terjadi.

Sedangkan menurut Mardiasmo (2009) ada beberapa manfaat dalam pengukuran kinerja, diantaranya:

- a. Memberikan pemahaman mengenai kuran yang digunakan untuk menilai kinerja manajemen.

- b. Memberikan arah untuk mencapai target kinerja yang telah ditetapkan.
- c. Untuk memonitor dan mengevaluasi pencapaian kinerja dan membandingkannya dengan target kinerja serta melakukan tindakan korektif untuk memperbaiki kinerja.
- d. Sebagai dasar untuk memberikan penghargaan dan hukuman secara obyektif atas pencapaian prestasi yang diukur sesuai dengan sistem pengukuran kinerja yang telah disepakati.
- e. Sebagai alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan dalam rangka memperbaiki kinerja organisasi.
- f. Membantu mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi.
- g. Membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintah.
- h. Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara obyektif.

2.2.3 *Balanced Scorecard*

Konsep *Balanced Scorecard* adalah pendekatan terhadap strategi manajemen yang dikembangkan oleh Robert Kaplan (Harvard Business School) and David Norton pada awal tahun 1990. *Balanced Scorecard* berasal dari dua kata yaitu *balanced* (berimbang) dan *scorecard* (kartu skor). *Balanced* (berimbang) berarti adanya keseimbangan antara kinerja keuangan dan non-keuangan, kinerja jangka pendek dan jangka panjang, antara kinerja yang bersifat internal dan yang bersifat eksternal. Sedangkan

scorecard (kartu skor) yaitu kartu yang digunakan untuk mencatat skor kinerja seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh seseorang di masa depan (Widilestari, 2011).

Menurut Sharma (2009) dalam Handayani (2011) *Balanced Scorecard* merupakan alat manajemen yang sangat penting dan strategis yang membantu sebuah organisasi tidak hanya untuk mengukur kinerja, tetapi juga memutuskan/mengelola strategi, yang diperlukan untuk diadopsi/dimodifikasi sehingga tujuan jangka panjang tercapai. *Balanced Scorecard* adalah suatu mekanisme sistem manajemen yang mampu menerjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam tindakan nyata di lapangan. Sedangkan menurut Widilestari (2011) *Balanced Scorecard* adalah salah satu alat manajemen yang terbukti telah membantu banyak perusahaan dalam mengimplementasikan strategi bisnisnya.

Balanced Scorecard memelihara keseimbangan antara ukuran-ukuran strategis yang berbeda dalam suatu usaha mencapai keselarasan cita-cita, sehingga dengan demikian mendorong karyawan untuk bertindak sesuai dengan kepentingan terbaik organisasi. Ini merupakan alat yang membantu fokus perusahaan, memperbaiki komunikasi, menetapkan tujuan organisasi, dan menyediakan umpan balik atas strategi (Anthony dan Govindarajan, 2005)

2.2.4 Perspektif *Balanced Scorecard*

Menurut Kaplan dan Norton (2000) dalam Sumarsan (2013) pengukuran kinerja dengan metode *balanced scorecard* dapat diukur dari empat perspektif sebagai berikut:

1. Perspektif Keuangan

Balanced scorecard tidak mengabaikan kebutuhan akan keuangan. Data yang tepat waktu dan akurat mengenai data pendanaan akan selalu menjadi prioritas, dan para *controller* atau manajer akan melakukan apa saja yang diperlukan untuk menyediakan data tersebut. Dalam perspektif finansial organisasi merumuskan tujuan finansial yang ingin dicapai organisasi dimasa yang akan datang. Selanjutnya tujuan finansial tersebut dijadikan dasar bagi ketiga perspektif lainnya dalam menetapkan tujuan dan ukurannya. Tujuan finansial suatu organisasi bisnis biasanya berhubungan dengan profitabilitas yang bisa diukur berdasarkan laba operasi, *return on asset* (ROA), *return on equity* (ROE), dan lainnya. Ukuran finansial menggambarkan apakah implementasi strategi organisasi memberikan kontribusi atau tidak terhadap keberhasilan finansial organisasi (Imelda, 2004). Sasaran-sasaran perspektif keuangan dibedakan menjadi tiga tahap dalam siklus bisnis, yaitu:

a. Tahap Pertumbuhan (*Growth*)

Tahap pertumbuhan merupakan awal dari siklus hidup bisnis. Pada tahap ini perusahaan memiliki produk baik barang atau jasa yang memiliki potensi untuk berkembang dan bertumbuh. Untuk

mewujudkan potensi ini, seorang manajer harus berkomitmen untuk mengembangkan suatu produk atau jasa baru, mengembangkan dan membangun fasilitas produksi, mengembangkan sistem dan prosedur operasional, memperbaiki infrastruktur dan membangun jaringan distribusi lain yang mendukung hubungan global, serta berorientasi dengan pelanggan. Secara keseluruhan tujuan finansial pada tahap ini adalah mengukur persentase tingkat pertumbuhan pendapatan, dan tingkat pertumbuhan penjualan di pasar sasaran.

b. Tahap Bertahan (*Sustain StageI*)

Tahap bertahan merupakan tahap kedua dari siklus hidup bisnis dimana perusahaan masih melakukan investasi akan tetapi mempersyaratkan tingkat pengembalian yang terbaik. Pada tahap ini perusahaan berusaha mempertahankan dan meningkatkan pangsa pasar yang ada. Tujuan investasi pada tahap ini adalah untuk memperlancar operasional perusahaan dengan melakukan perbaikan yang berkesinambungan. Pada tahap ini perusahaan tidak lagi bertumpu pada strategi-strategi jangka panjang, perusahaan mengukur kinerja perusahaan berdasarkan marjin laba yang pada akhirnya lebih diarahkan pada tingkat besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan.

c. Tahap Panen (*Harvest*)

Tahap panen merupakan tahap kematangan (*mature*) di mana perusahaan melakukan panen terhadap investasi mereka. Sasaran

utama pada tahap ini adalah memaksimalkan arus kas yang masuk ke perusahaan sehingga arus kas yang masuk mampu mengembalikan investasi yang dilakukan pada tahap pertumbuhan dan tahap bertahan.

2. Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan, organisasi mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar dimana organisasi akan bersaing. Tujuan yang bisa ditetapkan dalam perspektif ini adalah pemuasan kebutuhan pelanggan (Imelda, 2004). Menurut Kaplan dan Norton (1996) dalam Sumarsan (2013) ada dua kelompok pengukuran yang terkait yaitu pengukuran inti pelanggan dan proporsi nilai pelanggan. Adapun pengukuran inti pelanggan terdiri dari:

a. Pangsa pasar

Pengukuran ini mencerminkan bagian yang dikuasai perusahaan atas keseluruhan pasar yang ada, baik diukur dengan jumlah pelanggan, jumlah rupiah yang dikeluarkan atau jumlah unit yang dijual.

b. Retensi Pelanggan (*Customer Retention*)

Retensi pelanggan mengukur di mana perusahaan berhasil memelihara dan mempertahankan hubungan baik yang terus-menerus dengan pelanggannya.

$$\text{Retensi pelanggan} = \frac{\text{Jumlah pelanggan lama}}{\text{Jumlah pelanggan}} \times 100\%$$

c. Akuisisi Pelanggan (*Customer Acquisition*)

Akuisisi pelanggan mengukur berapa banyak perusahaan dapat menarik pelanggan baru atau memenangkan bisnis baru. Baik pada

pengukuran akuisisi pelanggan maupun retensi pelanggan menunjukkan apakah perusahaan telah menyediakan barang dan jasa yang dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan.

$$\text{Akuisisi Pelanggan} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Baru}}{\text{Jumlah Pelanggan}} \times 100\%$$

d. Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction*)

Kepuasan pelanggan mengukur tingkat kepuasan pelanggan yang terkait dengan kriteria kinerja perusahaan. Pengukuran tingkat kepuasan pelanggan merupakan umpan balik seberapa baiknya perusahaan telah melayani.

e. Profitabilitas pelanggan (*Customer Profitability*)

Profitabilitas pelanggan mengukur laba bersih yang dihasilkan oleh perusahaan dari pelanggan setelah dikurangi biaya yang dikeluarkan untuk memperoleh atau mempertahankan pelanggan tersebut.

Sedangkan proporsi nilai pelanggan merupakan atribut yang diberikan perusahaan kepada barang dan jasanya untuk menciptakan kepuasan dan loyalitas perusahaan. Proporsi nilai pelanggan didasarkan pada atribut sebagai berikut:

a. Atribut produk/jasa

Atribut produk/jasa meliputi atribut fungsi, harga, kualitas, dan waktu. Para pelanggan memiliki preferensi yang berbeda atas produk/jasa yang ditawarkan. Jadi, perusahaan harus mengidentifikasi apa yang diinginkan pelanggan atas produk atau jasa yang ditawarkan.

b. Hubungan pelanggan (*Customer Relationship*)

Hubungan pelanggan menyangkut penyampaian produk atau jasa kepada pelanggan yang meliputi dimensi waktu penyerahan dan ketanggapan perusahaan atas permintaan pelayanan setelah produk/jasa dibeli, serta bagaimana perasaan pelanggan terhadap proses pembelian yang dilayani perusahaan pada saat membeli barang/jasa tersebut.

c. Citra dan Reputasi (*Image and Reputation*)

Citra dan reputasi menggambarkan faktor-faktor yang tidak terwujud yang menarik seorang pelanggan untuk berhubungan dengan perusahaan. Membangun citra dan reputasi dapat dilakukan melalui iklan dan selalu menjaga kualitas seperti yang dijanjikan perusahaan.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif ini mengacu pada proses bisnis internal. Metrik yang berdasarkan pada perspektif ini memungkinkan para manajer untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan, dan apakah produk atau jasa yang ditawarkan sudah sesuai dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan (Sumarsan, 2013). Menurut Kaplan dan Norton (1996) dalam Widilestari (2011) secara umum ada 3 prinsip dasar proses bisnis internal, yaitu:

a. Proses inovasi

Proses inovasi adalah bagian terpenting dalam keseluruhan proses produksi. Tetapi ada juga perusahaan yang menempatkan inovasi di

luar proses produksi. Di dalam proses inovasi itu sendiri terdiri atas dua komponen, yaitu: identifikasi keinginan pelanggan, dan melakukan proses perancangan produk yang sesuai dengan keinginan pelanggan. Bila hasil inovasi dari perusahaan tidak sesuai dengan keinginan pelanggan, maka produk tidak akan mendapat tanggapan positif dari pelanggan, sehingga tidak memberi tambahan pendapatan bagi perusahaan bahkan perusahaan harus mengeluarkan biaya investasi pada proses penelitian dan pengembangan.

b. Proses operasi

Proses operasi adalah aktivitas yang dilakukan perusahaan, mulai dari saat penerimaan order dari pelanggan sampai produk dikirim ke pelanggan. Proses operasi menekankan kepada penyampaian produk kepada pelanggan secara efisien, dan tepat waktu. Proses ini, berdasarkan fakta menjadi fokus utama dari sistem pengukuran kinerja sebagian besar organisasi.

c. Proses Pelayanan Purna Jual

Adapun pelayanan purna jual yang dimaksud di sini, dapat berupa garansi, penggantian untuk produk yang rusak, dan lain-lain.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif ini meliputi pelatihan karyawan dan sikap budaya perusahaan yang berkaitan dengan perbaikan diri bagi individu dan korporasi. Pada saat ini dengan perubahan teknologi yang cepat, adalah sangat penting bagi individu untuk belajar secara berkesinambungan. Perspektif ini

dapat menjadi panduan bagi manajer untuk menggunakan dana pelatihan secara tepat kepada karyawan yang tepat. Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kerja jangka panjang, yang merupakan suatu perspektif yang tidak dimiliki oleh perspektif lain. Dalam perspektif ini, ada tiga kategori yang dapat digunakan oleh perusahaan sebagai tolak ukur, antara lain:

a. Kemampuan Pekerja (*Employee Capabilities*)

Tantangan bagi perusahaan adalah berusaha agar para pegawai dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan serta meningkatkan kepuasan pelanggan. Perusahaan yang ingin mencapai tingkat kepuasan pelanggan yang tinggi perlu dilayani oleh pekerja yang terpuaskan oleh perusahaan. Untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan, perusahaan perlu melakukan survei secara teratur. Produktivitas pekerja dapat diukur dengan total penjualan bersih dibagi dengan jumlah pekerja, atau laba bersih setelah pajak dibagi dengan jumlah pekerja.

b. Kemampuan Sistem Informasi (*Information System Capabilities*)

Untuk mencapai tujuan perusahaan maka keahlian pekerja saja tidak cukup tetapi masih diperlukan sistem informasi yang terbaik, yaitu informasi yang tepat waktu, cepat dan akurat sebagai umpan balik. Dengan kemampuan sistem informasi yang memadai, kebutuhan akan

informasi yang akurat dan tepat waktu oleh seluruh tingkatan manajemen dan pekerja dapat dipenuhi dengan sebaik-baiknya.

c. Motivasi, pemberdayaan dan keselarasan (*Motivation, Empowerment and Alignment*)

Merupakan hal yang sangat penting untuk menjamin adanya proses yang berkesinambungan terhadap upaya pemberian motivasi dan inisiatif yang sebesar-besarnya bagi para pekerja, agar para pekerja mempunyai wewenang yang memadai untuk mengambil keputusan.

2.2.5 Keunggulan dan Kelemahan *Balanced Scorecard*

A. Keunggulan

Menurut Mulyadi (2011) dalam Fajarwati (2014) ada beberapa keunggulan dalam *balanced scorecard* dalam mendukung proses manajemen antara lain:

1. Memotivasi personel untuk berfikir dan bertindak strategis. Untuk meningkatkan kinerja keuangan perusahaan, personel perlu menempuh langkah-langkah strategis dalam pemodalan yang memerlukan langkah besar berjangka panjang. Selain itu sistem ini juga menuntut personel untuk mencari inisiatif-inisiatif strategis dalam mewujudkan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan.
2. Menghasilkan program kerja yang menyeluruh. Sistem *balanced scorecard* merumuskan sasaran strategis melalui keempat perspektif. Ketiga perspektif non keuangan hendaknya dipicu dari aspek keuangan.

3. Menghasilkan *business plan* yang terintegrasi. Sistem *balanced scorecard* dapat menghasilkan dua macam integrasi yaitu antara integrasi visi dan misi perusahaan dengan program dan integrasi program dengan rencana meningkatkan profit bersih.

Keunggulan *balanced scorecard* dalam perencanaan strategik mampu menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Komprehensif

Balanced Scorecard memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategik, dari yang sebelumnya hanya pada perspektif keuangan hingga akhirnya meluas ke tiga perspektif yang lain yaitu pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan perspektif rencana strategik ke perspektif non keuangan tersebut menghasilkan manfaat sebagai berikut:

- a. Menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berjangka panjang.
- b. Memampukan perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.

2. Koheren

Balanced Scorecard mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat antara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Sistem perencanaan strategik yang menghasilkan sasaran strategik yang koheren akan menjanjikan pelipat gandaan kinerja keuangan berjangka panjang, karena personel dimotivasi untuk

mencari inisiatif strategik yang mempunyai manfaat bagi perwujudan sasaran strategik di perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

3. Seimbang

Keseimbangan sasaran strategis yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategis penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berjangka panjang. Sasaran strategis yang lebih difokuskan ke salah satu perspektif mengakibatkan perspektif yang lain terabaikan, hal ini akan mempengaruhi kemampuan perusahaan dalam menghasilkan kinerja keuangan dalam jangka panjang. Oleh karena itu semua perspektif *balance scorecard* yang ada harus diperlakukan seimbang.

4. Terukur

Ketrukuran sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategis menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem tersebut. Dengan demikian keterukuran sasaran-sasaran strategik di perspektif non keuangan tersebut menjanjikan perwujudan berbagai sasaran strategik non keuangan, sehingga kinerja keuangan dapat berlipat ganda dan berjangka panjang.

B. Kelemahan

Menurut Anthony dan Govindarajan (2005) ada beberapa kesulitan dalam penerapan sistem pengukuran kinerja, antara lain:

1. Korelasi yang buruk antara ukuran non keuangan dan hasilnya

Sederhananya, tidak ada jaminan bahwa profitabilitas masa depan akan mengikuti pencapaian target dibidang non keuangan manapun. Ini merupakan masalah yang serius karena ada asumsi yang melekat bahwa profitabilitas masa depan mengikuti pencapaian ukuran individual.

2. Terpaku pada hasil keuangan

3. Ukuran-ukuran tidak diperbarui

Banyak perusahaan tidak memiliki mekanisme formal untuk memperbarui ukuran-ukuran tersebut agar selaras dengan perubahan dalam strateginya. Akibatnya, perusahaan terus menggunakan ukuran-ukuran yang didasarkan pada strategi yang lalu.

4. Terlalu banyak pengukuran

Jika pengukuran yang digunakan terlalu banyak, maka manajer berisiko kehilangan fokus karena mencoba untuk melakukan banyak hal pada waktu yang sama.

5. Kesulitan dalam menentukan trade-off

Beberapa perusahaan menggabungkan ukuran keuangan dan non keuangan dalam satu laporan dan memberikan bobot yang eksplisit kepada masing-masing ukuran ini. Tanpa pembobotan semacam itu, adalah sulit untuk menentukan pertukaran antara ukuran keuangan dan non keuangan.

2.2.6 *Balanced Scorecard* pada Organisasi Sektor Publik

Menurut Ramadhan (2014) Perbedaan utama antara organisasi sektor swasta dan organisasi sektor publik terletak pada tujuannya, yaitu tujuan organisasi sektor swasta lebih berorientasi pada laba, sedangkan sektor publik lebih berorientasi pada pelayanan publik. *Balanced Scorecard* digunakan sebagai alat pengukuran kinerja serta sebagai sistem manajemen strategis yang digunakan untuk menterjemahkan visi, misi, tujuan, dan strategi ke dalam sasaran strategis dan inisiatif strategis yang terukur, terencana, komprehensif, koheren, dan seimbang. Metode *Balanced Scorecard* diterapkan melalui empat perspektif kinerja yaitu perspektif pelanggan, perspektif proses internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran serta perspektif keuangan.

Sedangkan menurut Imelda (2004) organisasi publik merupakan organisasi yang didirikan dengan tujuan memberikan pelayanan kepada masyarakat bukan mendapatkan keuntungan (*profit*). Organisasi ini bisa berupa organisasi pemerintah dan organisasi *nonprofit* lainnya. Meskipun organisasi publik bukan bertujuan mencari *profit*, organisasi ini dapat mengukur efektivitas dan efisiensinya dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Untuk itu organisasi publik dapat menggunakan *balanced scorecard* dalam pengukuran kinerjanya.

Menurut Imelda (2004) untuk dapat memenuhi kebutuhan organisasi publik yang berbeda dengan organisasi bisnis, maka sebelum

digunakan ada beberapa perubahan yang dilakukan dalam konsep *balanced scorecard*. Perubahan yang terjadi antara lain:

1. Perubahan *framework* dimana yang menjadi *driver* dalam *balanced scorecard* untuk organisasi publik adalah misi untuk melayani masyarakat
2. Perubahan posisi antara perspektif finansial dan perspektif pelanggan
3. Perubahan perspektif *customers* menjadi perspektif *customers dan stakeholders*
4. Perubahan perspektif *learning dan growth* menjadi perspektif *employess and organization capacity*.

2.2.7 Pengertian Kantor Pelayanan Pajak

Kantor Pelayanan Pajak (KPP) adalah unit kerja dari Direktorat Jenderal Pajak yang melaksanakan pelayanan kepada masyarakat di bidang perpajakan. Secara bertahap sejak tahun 2002, Kantor Pelayanan Pajak telah mengalami modernisasi system dan struktur organisasi menjadi instansi yang berorientasi pada fungsi, bukan lagi pada jenis pajak Kantor Pelayanan Pajak modern juga merupakan penggabungan dari Kantor Pelayanan Pajak konvensional dan Kantor Pemeriksaan dan Penyidikan Pajak.

Pada Tahun 2002 tersebut, dibentuk 2 KPP wajib pajak (WP) Besar atau LTO (*Large Tax Office*). KPP ini menangani 300 WP Badan Terbesar di seluruh Indonesia dan hanya mengadministrasikan jenis pajak PPH dan PPN. Pada tahun 2003 dibentuk 10 KPP Khusus yang meliputi KPP BUMN, WP Badan dan Orang Asing, dan Perusahaan Masuk Bursa. Kemudian pada

tahun 2004 dibentuk pula KPP Madya atau MTO (*Medium Tax Office*). Sedangkan KPP Modern yang menangani WP terbanyak adalah KPP Pratama atau STO (*Small Tax Office*). KPP Pratama baru dibentuk pada tahun 2006 s.d 2008. Perbedaan utama antara KPP STO dengan KPP LTO maupun MTO antara lain adalah dengan adanya Seksi Ekstensifikasi pada KPP STO, sehingga dapat dikatakan pula KPP STO merupakan ujung tombak bagi DJP untuk menambah rasio perpajakan di Indonesia.

2.2.8 Pengukuran Kinerja dengan *Balanced Scorecard* dalam Integrasi Islam

Balance Scorecard merupakan pengukuran kinerja yang komprehensif. Dikatakan komprehensif karena dalam pengukurannya *balanced scorecard* menggunakan empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pertumbuhan dan perkembangan. Pengukuran yang dilakukan secara komprehensif ini diharapkan kinerja organisasi berjalan secara seimbang dari semua perspektif.

1. Perspektif Keuangan

Pada perspektif keuangan ini Kantor Pelayanan Pajak Singosari akan diukur dari penerimaan pajak yang dapat terealisasi dan perbandingannya dengan tahun sebelumnya. Jika target penerimaannya sudah dapat terealisasi dengan baik maka dapat dikatakan bahwa kinerja pada KPP Pratama Singosari sudah baik. Dalam perspektif Islam juga telah dijelaskan mengenai

dana perpajakan atau berjihad dengan harta ini yaitu dalam Surat dalam Al-Quran Surat At Taubah ayat 41 berikut ini:

أَنْفِرُوا خِفَافًا وَثِقَالًا وَجَاهِدُوا بِأَمْوَالِكُمْ وَأَنْفُسِكُمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ ذَلِكُمْ خَيْرٌ لَّكُمْ إِن كُنْتُمْ تَعْلَمُونَ ٤١

Artinya:

Berangkatlah kamu baik dalam keadaan merasa ringan maupun berat, dan berjihadlah kamu dengan harta dan dirimu di jalan Allah. Yang demikian itu adalah lebih baik bagimu, jika kamu mengetahui (Q.S At Taubah ayat 41)

Islam telah mewajibkan ummatnya untuk berjihad dengan harta dan jiwa sebagaimana difirmankan Allah. Maka tidak diragukan lagi bahwa jihad dengan harta itu adalah kewajiban lain di luar zakat. Di antaranya adalah pembayaran pajak tersebut yang dimaksudkan sebagai pengisi kas negara.

2. Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan, organisasi mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar dimana organisasi akan bersaing. Salah satu yang menjadi fokus utama dalam perspektif pelanggan adalah kepuasan pelanggan. Kepuasan Pelanggan merupakan umpan balik seberapa baiknya perusahaan telah melayani.

Dalam slam menjelaskan bahwa dalam memberikan pelayanan baik berupa barang atau jasa tidak diperbolehkan memberikan pelayanan yang buruk atau tidak berkualitas kepada orang lain padahal kita sendiri juga tidak menginginkannya. Seperti firman Allah SWT dalam Al-Quran surat Al-Baqarah ayat 267 berikut ini:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَنْفِقُوا مِنْ طَيِّبَاتِ مَا كَسَبْتُمْ وَمِمَّا أَخْرَجْنَا لَكُمْ مِنَ الْأَرْضِ وَلَا تَيَمَّمُوا الْخَبِيثَ

مِنْهُ تُنْفِقُونَ لَسْتُمْ بِأَخِيَارَ إِلَّا أَنْ تَعْمُرُوا فِيهِ ۖ وَاعْلَمُوا أَنَّ اللَّهَ عَنِّي خَبِيرٌ ٢٦٧

Artinya:

Hai orang-orang yang beriman, nafkahkanlah (dijalan Allah) sebagian dari hasil usahamu yang baik-baik dan sebagian dari apa yang kami keluarkan dari bumi untuk kamu dan janganlah kamu memilih yang buruk-buruk lalu kamu nafkahkan darinya padahal kamu sendiri tidak mau mengambilnya melainkan dengan memicingkan mata terhadapnya. Dan ketahuilah bahwa Allah Maha Kaya lagi Maha Terpuji (Q.S Al- Baqarah ayat 267)

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif ini mengacu pada proses bisnis internal. Metrik yang berdasarkan pada perspektif ini memungkinkan para manajer untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan, dan apakah produk atau jasa yang ditawarkan sudah sesuai dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan. Dalam perspektif bisnis internal terdapat dua tolak ukur yaitu inovasi dan proses operasi. Proses Inovasi sangat diperlukan dalam perusahaan untuk mempertahankan siklus hidup perusahaan.

Dalam Islam juga menganjurkan untuk selalu melakukan inovasi, seperti dalam firman Allah SWT dalam surat Ar Ra'd ayat 11 berikut ini:

لَهُ مَعْقِبَتٌ مِّنْ بَيْنَيْدِيهِمْ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ ۗ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءَ آفَآلٍ مَّرَدَّةٍ وَمَا لَهُمْ مِّنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ ۗ ۱۱

Artinya:

Bagi manusia ada malaikat-malaikat yang selalu mengikutinya bergiliran, di muka dan di belakangnya, mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. Dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap sesuatu kaum, maka tak ada yang dapat menolaknya; dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain Dia (Q.S Ar Ra'd ayat 11)

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif ini meliputi peltihan karyawan dan sikap budaya perusahaan yang berkaitan dengan perbaikan diri bagi individu dan korporasi. Pada saat ini dengan perubahan teknologi yang cepat, adalah sangat penting bagi individu untuk belajar secara berkesinambungan. Perspektif ini dapat menjadi panduan bagi manajer untuk menggunakan dana pelatihan secara tepat kepada karyawan yang tepat. Dalam perspektif ini mencakup tentang peningkatan kualitas karyawan dan sistem informasi perusahaan.

Dalam Islam juga telah dianjurkan agar manusia selalu belajar dan memanfaatkan teknologi informasi seperti firman Allah dalam surat Al Hadid ayat 25 berikut ini:

لَقَدْ أَرْسَلْنَا رُسُلَنَا بِالْبَيِّنَاتِ وَأَنْزَلْنَا مَعَهُمُ الْكِتَابَ وَالْمِيزَانَ لِيَقُومَ النَّاسُ بِالْقِسْطِ ۗ وَأَنْزَلْنَا الْحَدِيدَ فِيهِ
بَأْسٌ شَدِيدٌ وَمَنْفَعَةٌ لِلنَّاسِ وَلا يَعْلَمُ اللَّهُ مَنْ يَنْصُرُهُ وَرُسُلُهُ بِالْغَيْبِ ۗ إِنَّ اللَّهَ قَوِيٌّ عَزِيزٌ ۝ ٢٥

Artinya:

Sesungguhnya Kami telah mengutus rasul-rasul Kami dengan membawa bukti-bukti yang nyata dan telah Kami turunkan bersama mereka Al Kitab dan neraca (keadilan) supaya manusia dapat melaksanakan keadilan. Dan Kami ciptakan besi yang padanya terdapat kekuatan yang hebat dan berbagai manfaat bagi manusia, (supaya mereka mempergunakan besi itu) dan supaya Allah mengetahui siapa yang menolong (agama)Nya dan rasul-rasul-Nya padahal Allah tidak dilihatnya. Sesungguhnya Allah Maha Kuat lagi Maha Perkasa (Q.S Al Hadid ayat 25)

Dalam Islam Allah SWT memerintahkan manusia untuk bekerja atau mencari rizki seperti firman Allah SWT dalam surat At Taubah ayat 105:

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ
فَيُبَيِّنُكُمْ لِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ۝ ١٠٥

Artinya:

Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan

Dalam tafsir Jalalayn ayat tersebut dapat ditafsirkan “Dan katakanlah” kepada mereka atau kepada manusia secara umum “Bekerjalah kalian” sesuka hati kalian “maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaan kalian itu dan kalian akan dikembalikan” melalui dibangkitkan dari kubur “kepada Yang Mengetahui alam gaib dan alam nyata” yakni Allah “lalu diberikan-Nya kepada kalian apa yang telah kalian kerjakan” lalu Dia akan membalasnya kepada kalian (tafsirq.com). Dalam tafsir diatas Allah SWT memerintahkan kepada manusia untuk bekerja dan mencari rizki. Selain itu dalil tentang perinbtah bekerja juga ada dalam surat Al Jumuah ayat 10:

فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِن فَضْلِ اللَّهِ وَاذْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا لَّعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ
١٠

Artinya :

Apabila telah ditunaikan shalat, maka bertebaranlah kamu di muka bumi; dan carilah karunia Allah dan ingatlah Allah banyak-banyak supaya kamu beruntung

Berdasarkan Tafsir Jalalayn, ayat diatas dapat ditafsirkan “Apabila telah ditunaikan salat, maka bertebaranlah kalian di muka bumi “ perintah ini menunjukkan pengertian ibahah atau boleh “dan carilah” carilah rezeki “karunia Allah, dan ingatlah Allah” dengan ingatan

“sebanyak-banyaknya supaya kalian beruntung” yakni memperoleh keberuntungan. Pada hari Jumat, Nabi Muhammad SAW berkhotbah akan tetapi tiba-tiba datanglah rombongan kafilah membawa barang-barang dagangan, lalu dipukullah genderang menyambut kedatangannya sebagaimana biasanya. Maka orang-orang pun berhamburan keluar dari mesjid untuk menemui rombongan itu, kecuali hanya dua belas orang saja yang masih tetap bersama Nabi Muhammad SAW lalu turunlah ayat ini (tafsirq.co.id).

Selain diperintahkan untuk bekerja, Islam juga mengajarkan bahwa dalam bekerja harus memberikan yang terbaik dan menghindari hal yang diharamkan oleh Allah SWT seperti sabda Rosulullah dalam hadits berikut (Diana, 2012):

حَدَّثَنَا مُحَمَّدُ بْنُ الْمُصَفَّى الْحِمَاصِيُّ حَدَّثَنَا أَبُو لَيْدٍ بْنُ مُسْلِمٍ عَنْ أَبِي الزُّبَيْرِ عَنْ جَابِرِ بْنِ عَبْدِ اللَّهِ قَالَ قَالَ رَسُولُ اللَّهِ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ أَيُّهَا النَّاسُ اتَّقُوا اللَّهَ وَأَجْمِلُوا فِي الطَّلَبِ فَإِنَّ نَفْسًا لَنْ تَمُوتَ حَتَّى تَسْتَوِيَ فِي رِزْقِهَا وَإِنْ أَبْطَأَ عَنْهَا فَاتَّقُوا اللَّهَ وَأَجْمِلُوا فِي الطَّلَبِ خُذُوا مَا حَلَّ وَدَعُوا مَا حَرَّمَ

“Dari Jabir bin Abdillah radhiyallahu‘anhu, Nabi shallallahu alaihi wa salam bersabda: “Wahai manusia bertaqwalah kepada Allah, berbuatlah yang indah dalam mencari rezeki, sesungguhnya setiap orang tidak akan mati sampai dicukupi rezekinya sekalipun terlambat, maka bertaqwalah pada Allah, berbuatlah yang indah dalam mencari rezeki, ambil yang halal dan jauhi yang haram”(HR. Ibnu Majah no. 2144. Al Hafizh Abu Thahir mengatakan bahwa hadits ini shahih)”

Menurut Amiludin (2011) dalam penelitian Mustamin (2013) ada empat elemen penilaian kinerja yang sesuai dengan perspektif Islam, yaitu:

Pertama, Kinerja Material yang menjadi indikator penilaian dalam elemen ini adalah keuntungan atau laba yang cukup untuk memenuhi kebutuhan rumah tangga yang diperoleh dengan cara jujur, tidak merugikan orang lain dan digunakan untuk investasi demi keberlangsungan hidup perusahaan.

Kedua, Kinerja Mental yang menjadi indikator penilaian dalam elemen ini yaitu dalam melakukan sebuah pekerjaan hendaknya dilakukan dengan tekun dan perasaan bahagia, menikmati hasil yang diperoleh, dan menumbuhkan kepercayaan diantara sesama.

Ketiga, Kinerja Spritual yang menjadi indikator penilaian dalam elemen ini yaitu lebih mendekatkan diri kepada Allah SWT. Menganggap bekerja sebagai sarana ibadah kepada Allah SWT. Selalu merasa bersyukur dengan hasil yang diperoleh dan tetap taat dan konsisten dengan aturan serta hukum-hukum Allah SWT.

Keempat, Kinerja Persaudaraan yang menjadi indikator penilaian dalam elemen ini yaitu terciptanya hubungan sosial yang harmonis baik dalam lingkungan perusahaan maupun lingkungan masyarakat sekitar dengan memberikan pekerjaan kepada orang-orang miskin, berbagi dengan masyarakat sekitar, memenuhi kebutuhan masyarakat dengan produk dan jasa yang halal dan memiliki kualitas tinggi dengan harga terjangkau.

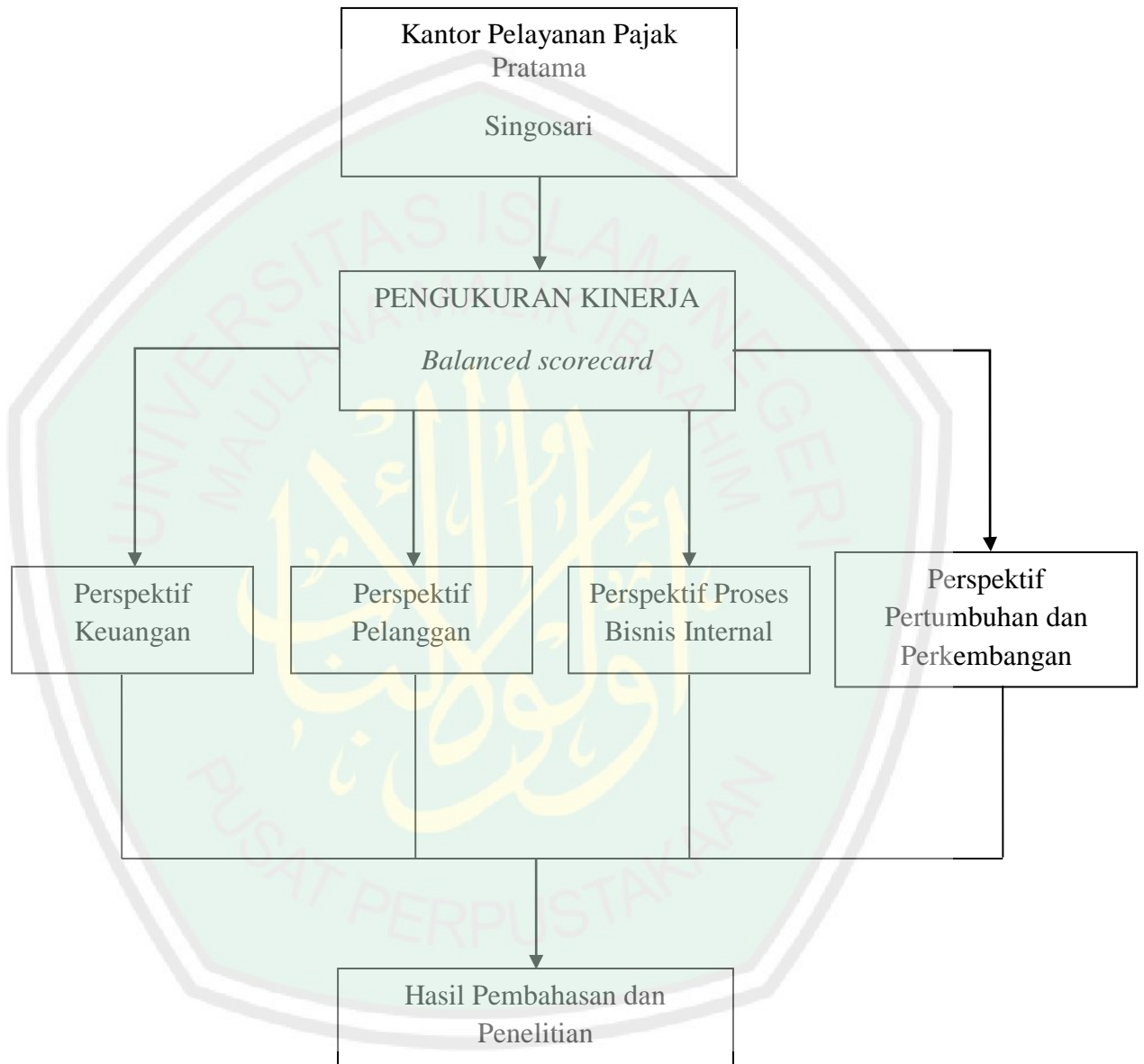
2.3. Kerangka Berpikir

Pengukuran kinerja merupakan hal yang diperlukan dalam membangun suatu organisasi. Pengukuran kinerja ini digunakan untuk mengetahui kondisi atau

kelangsungan hidup organisasi. Dalam melakukan pengukuran kinerja tidak hanya dilakukan pada perspektif keuangan saja akan tetapi juga perlu dilakukan pada perspektif pelanggan dan pelayanan. Salah satu pengukuran kinerja yang dapat mencakup semua perspektif adalah *balanced scorecard*.

Pada penelitian ini peneliti menggunakan pengukuran kinerja dengan metode *balanced scorecard* pada organisasi publik yaitu di instansi pajak. Dalam pengukuran kinerja menggunakan *balanced scorecard* akan dilakukan pengukuran pada empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal serta perspektif pertumbuhan dan perkembangan. Pada pengukuran perspektif keuangan peneliti akan menggunakan pengukuran target dan realisasi penerimaan pajaksedangkan untuk pengukuran perspektif non keuangan akan dilakukan dengan cara menyebarkan kuisisioner kepada anggota karyawan dan pelanggan. Hasil dari pengukuran tersebut akan digunakan untuk mengetahui apakah kinerja di KPP Pratama Singosari sudah baik atau belum.

Gambar 2.1
Kerangka Berpikir



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Menurut Sugiyono (2012) metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positifisme, dan digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah dimana peneliti adalah instrumen kunci. Metode kualitatif memiliki beberapa sifat khasnya, yaitu penekanan pada lingkungan alamiah, induktif, fleksibel, pengalaman langsung, kedalaman, proses, menangkap arti, keseluruhan, partisipasi aktif dari partisipan dan penafsiran (Raco, 2010).

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif. Menurut Arikunto (2010) penelitian deskriptif yang dimaksudkan untuk menyelidiki keadaan, kondisi atau hal lain-lain yang sudah disebutkan, yang hasilnya akan dipaparkan dalam bentuk penelitian. Pendekatan deskriptif ini dengan menggunakan metode studi kasus. Tujuan studi kasus adalah memberikan gambaran secara mendetail tentang latar belakang, sifat-sifat serta karakter yang khas dari kasus ataupun status dari individu, yang nantinya akan diolah menjadi suatu hal yang bersifat umum.

3.2. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian dalam penelitian ini adalah Kantor Pelayanan Pajak Pratama Singosari yang beralamat di Jalan Randuagung No. 12 Kelurahan Randuagung Kecamatan Singosari Kabupaten Malang.

3.3. Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel untuk perspektif pelanggan menggunakan *purposive sampling*. Menurut Sugiyono (2012) *purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel dengan pertimbangan tertentu. Dalam penelitian ini yang menjadi pertimbangan dalam pemilihan sampel adalah pelanggan yang memenuhi kriteria yang telah ditentukan oleh peneliti, yaitu wajib pajak yang sudah lebih dari satu tahun terdaftar di KPP Pratama Singosari. Selain itu pengambilan sampel tersebut berdasarkan jumlah realisasi penyampaian SPT di KPP Pratama Singosari.

Untuk menentukan jumlah sampel menggunakan rumus berikut (Hadi, 2006):

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan:

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

e = tingkat kesalahan pengambilan sampel yang dapat diterima

3.4. Jenis dan Sumber data

Menurut Sunyoto (2013) dalam suatu penelitian terdapat dua sumber data yang dipakai, yaitu:

1. Data Primer

Data primer adalah data asli yang dikumpulkan sendiri oleh peneliti untuk menjawab masalah penelitiannya secara khusus. Pada umumnya data primer

ini sebelumnya belum tersedia, sehingga seorang peneliti harus melakukan pengumpulan sendiri data ini berdasarkan kebutuhannya.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang bersumber dari catatan yang ada pada perusahaan dan dari sumber lainnya yaitu dengan mengadakan studi kepustakaan dengan mempelajari buku-buku yang ada hubungannya dengan obyek penelitian atau dapat dilakukan dengan menggunakan data dari Biro Pusat Statistik (BPS).

3.5. Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data penelitian, ada beberapa metode yang digunakan mengumpulkan data, yaitu:

a. Wawancara

Wawancara merupakan metode pengumpulan data dengan cara mengajukan pertanyaan-pertanyaan secara bebas baik terstruktur maupun tidak terstruktur dengan tujuan untuk memperoleh informasi secara luas mengenai obyek penelitian.

b. Observasi

Observasi adalah suatu metode yang digunakan oleh peneliti dengan cara pengamatan langsung terhadap kegiatan yang dilaksanakan perusahaan.

Karakteristik umum pendekatan observasional kondisi penggunaan antara lain data harus dapat diakses oleh pengamat, pengulangan, frekuensi perilaku dapat diperkirakan, peristiwa tersebut harus mampu meliputi rentang waktu yang tidak terlalu lama.

c. Kuesioner

Kuesioner adalah metode pengumpulan data dengan cara menggunakan daftar pertanyaan yang diajukan kepada responden untuk dijawab dengan memberikan angket.

Dalam penelitian ini kuesioner akan dibagikan kepada dua responden yaitu:

1. Kuesioner untuk pelanggan atau wajib pajak yang bertujuan untuk mengetahui tingkat pelayanan yang diberikan oleh KPP Pratama Singosari.
2. Kuesioner untuk karyawan yang bertujuan untuk mengetahui kenyamanan dan kepuasan karyawan selama bekerja di KPP Pratama Singosari.

3.6. Metode Analisis Data

Analisis data merupakan proses mengubah data menjadi informasi, sehingga karakteristik atau sifat-sifat data tersebut dapat dengan mudah dipahami oleh membaca. Informasi ini juga diharapkan akan dapat digunakan dalam menjawab masalah-masalah dalam penelitian. Metode analisis data yang digunakan oleh peneliti adalah metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Metode ini memiliki tujuan untuk menyajikan gambaran secara rinci mengenai lingkungan sosial atau untuk mengklarifikasi fenomena-fenomena atau kenyataan sosial dengan cara mendeskripsikan sejumlah variabel yang berkenaan dengan masalah dan unit yang diteliti.

Pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard* terdiri dari empat perspektif, yaitu:

1. Perspektif Keuangan

Pada perspektif keuangan ini Kantor Pelayanan Pajak Singosari akan diukur dari penerimaan pajak yang dapat terealisasi dan perbandingannya dengan tahun sebelumnya. Pengukuran menggunakan target penerimaan pajak ini berdasarkan pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Rizal Efendi (2012) di Kanwil DJP Sumsel dan Kep. Babel. Pengukuran finansial dalam penelitian tersebut menggunakan target penerimaan pajak yang terealisasi. Pengukuran tersebut digunakan karena dalam organisasi pemerintah sangat diperlukan adanya pengoptimalan dana pajak. Jika target penerimaannya sudah dapat terealisasi dengan baik maka dapat dikatakan bahwa kinerja pada KPP Pratama Singosari sudah baik.

2. Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan, organisasi mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar dimana organisasi akan bersaing. Dalam organisasi sektor publik ada beberapa aspek yang tidak bisa diukur, seperti pada retensi pelanggan dan pangsa pasar. Adapun pengukuran pada perspektif pelanggan di organisasi sektor publik terdiri dari:

a. Akuisisi Pelanggan (*Customer Acquisition*)

Akuisisi pelanggan mengukur berapa banyak perusahaan dapat menarik pelanggan baru atau wajib pajak baru. Dalam hal ini KPP Pratama Singosari dapat diukur dengan seberapa baik perusahaan dapat menggali potensi-potensi pajak yang ada sehingga menambah wajib pajak baru. Baik pada pengukuran akuisisi pelanggan maupun retensi pelanggan

menunjukkan apakah perusahaan telah menyediakan barang dan jasa yang dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan (Sumarsan, 2013).

$$\text{Akuisisi Pelanggan} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Baru}}{\text{Jumlah Pelanggan}} \times 100\%$$

b. Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction*)

Kepuasan pelanggan mengukur tingkat kepuasan pelanggan yang terkait dengan kriteria kinerja perusahaan. Pengukuran tingkat kepuasan pelanggan merupakan umpan balik seberapa baiknya perusahaan telah melayani. Untuk mengukur kepuasan pelanggan peneliti akan membagikan kuisisioner kepada responden/wajib pajak di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Singosari.

Indikator yang digunakan diadaptasi dari kuesioner Ismerisa (2013), berikut indikator dalam kuesioner pelanggan atau wajib pajak:

Tabel 3.1
Indikator Pertanyaan untuk Kepuasan Pelanggan

NO.	PERTANYAAN
I. Kehandalan Dalam Melayani (<i>Reliability</i>)	
1.	Apakah petugas TPT (Tempat Pelayanan Terpadu) dapat berkomunikasi dengan baik saat melayani Anda sebagai wajib pajak ?
2.	Apakah petugas TPT (Tempat Pelayanan Terpadu) dapat memberikan informasi sesuai dengan apa yang Anda butuhkan sebagai wajib pajak ?
3.	Apakah petugas pajak dapat memberikan solusi atas keluhan kendala perpajakan yang Anda rasakan ?
II. Penampilan (<i>Apperance</i>)	
4.	Apakah penampilan pegawai rapi dan sopan dalam melayani Anda sebagai wajib pajak ?
5.	Apakah tutur kata pegawai tidak menyinggung perasaan (baik dan sopan) Anda saat melakukan pelayanan ?
6.	Apakah pegawai memperlakukan wajib pajak dengan baik saat melakukan pelayanan ?

III. Ketanggapan (<i>Responsiviness</i>)	
7.	Apakah pegawai merespon keluhan wajib pajak dengan cepat ?
8.	Apakah pegawai dapat membantu dan memberikan informasi yang tepat kepada Anda saat terjadi kendala dalam perpajakan ?
9.	Apakah pegawai dapat memberikan pelayanan secara cepat dan tepat kepada Anda sebagai wajib Pajak ?
IV. Sikap (<i>Attitude</i>)	
10.	Apakah pegawai bersikap sabar dalam melakukan pelayanan kepada Anda sebagi wajib pajak ?
11.	Apakah pegawai bersikap ramah saat melakukan pelayanan kepada Anda sebagai wajib pajak ?
12.	Apakah pegawai bersikap sopan saat melakukan pelayanan kepada Anda sebagai wajib pajak ?
V. Keadaan Fisik/Berwujud (<i>Tangibles</i>)	
13.	Apakah ruang pelayanan serta gedung kantor bersih dan terawat ?
14.	Apakah ruang tungguyang disediakan memberikan rasa nyaman kepada Anda ?
15.	Apakah fasilitas pelayanan yang diberikan KPP Pratama Singosari sudah lengkap menurut Anda ?

Sumber: *Ismersa, 2013*

3. Perspektif Bisnis Internal

a. Proses inovasi

Proses inovasi adalah bagian terpenting dalam keseluruhan proses produksi. Tetapi ada jugaperusahaan yang menempatkan inovasi di luar proses produksi. Di dalam proses inovasi itu sendiri terdiri atas dua komponen, yaitu: identifikasi keinginan pelanggan, dan melakukan proses perancangan produk yang sesuai dengan keinginan pelanggan. Untuk mengukur inovasi organisasi dapat dilihat dari pengembangan bentuk pelayanan KPP Pratama Singosari terhadap masyarakat. Dalam buku Gaspersz (2006) menyebutkan bahwa suatu organisasi pemerintah dapat dinyatakan baik jika dapat meningkatkan pelayanan publik melalui perubahan cara (metode) pelayanannya. Jadi jika KPP Pratama Singosari

dapat melakukan perubahan dalam pelayanannya, maka dapat dinyatakan baik.

b. Proses operasi

Proses operasi adalah aktivitas yang dilakukan perusahaan, mulai dari saat penerimaan order dari pelanggan sampai produk dikirim ke pelanggan. Proses operasi menekankan kepada penyampaian produk kepada pelanggan secara efisien, dan tepat waktu. Pengukuran kinerja proses operasi ini diukur dari jangka waktu pemrosesan pelayanan, kualitas proses dan biaya proses.

4. Perspektif Pertumbuhan dan Perkembangan

Dalam perspektif ini, ada tiga kategori yang dapat digunakan oleh perusahaan sebagai tolak ukur, selain itu indikator yang digunakan mengadaptasi dari kuesioner dalam jurnal Junaidi (2015) sebagai berikut:

a. Kemampuan Pekerja (*Employee Capabilities*)

Untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan, perusahaan perlu melakukan survei secara teratur. Produktivitas pekerja dapat diukur dengan total penjualan bersih dibagi dengan jumlah pekerja, atau laba bersih setelah pajak dibagi dengan jumlah pekerja.

Indikator yang digunakan dalam pertanyaan kuesioner peneliti diadaptasi dari kuesioner dalam jurnal Junaidi (2015) sebagai berikut:

Tabel 3.2
Indikator Pertanyaan Kemampuan Karyawan

I. Kemampuan Pekerja	
Keahlian Teknis	
1.	Saya dapat memberikan solusi kepada wajib pajak yang memiliki kendala dalam melakukan transaksi perpajakan secara elektronik.
2.	Saya menerima pelatihan pengetahuan dalam bidang saya (Pajak) dan bisa menerapkannya dalam bertugas.
Sikap	
3.	Saya dapat memberikan solusi kepada wajib pajak yang memiliki kendala dan keluhan dalam melakukan transaksi perpajakan dengan terbuka.
4.	Saya dapat menyelesaikan tugas saya dengan benar dan sesuai dengan jangka waktu yang ada dalam SOP.
Profesionalisme	
5.	Saya selalu fokus mengerjakan tugas saya, meskipun atasan saya sedang tidak ada di kantor.
6.	Saya selalu berusaha menyelesaikan tugas saya lebih cepat dari waktunya, agar saya dapat mengerjakan tugas lain dengan tepat waktu.

Sumber: Junaidi, 2015

b. Kemampuan Sistem Informasi (*Information System Capabilities*)

Untuk mencapai tujuan perusahaan maka keahlian pekerja saja tidak cukup tetapi masih diperlukan sistem informasi yang terbaik, yaitu informasi yang tepat waktu, cepat dan akurat sebagai umpan balik.

Tabel 3.3
Pertanyaan ntuk mengukur Kemampuan Sistem Informasi

III. Kemampuan Sistem Informasi	
1.	Saya merasa nyaman dengan sistem jaringan informasi yang disediakan oleh KPP Pratama Singosari, sehingga membuat pekerjaan saya segera terselesaikan.
2.	Saya dapat menyelesaikan tugas saya dengan tepat waktu jika menggunakan sistem jaringan informasi di KPP Pratama Singosari.
3.	Sistem jaringan informasi yang tersedia sangat mudah digunakan dalam menyelesaikan pekerjaan saya.

4.	Sistem jaringan informasi yang tersedia sudah cukup lancar dan tidak sering mengalami crash.
----	--

Sumber: Junaidi, 2015

c. Motivasi, pemberdayaan dan keselarasan (*Motivation, Empowerment and Alignment*)

Merupakan hal yang sangat penting untuk menjamin adanya proses yang berkesinambungan terhadap upaya pemberian motivasi dan inisiatif yang sebesar-besarnya bagi para pekerja, agar para pekerja mempunyai wewenang yang memadai untuk mengambil keputusan.

Tabel 3.4
Pertanyaan untuk mengukur Motivasi Karyawan

III. Motivasi	
1.	Saya merasa KPP Pratama Singosari sudah memberikan apresiasi yang sesuai terhadap karyawan yang berprestasi.
2.	Saya merasa fasilitas di tempat kerja selama ini sudah tersedia sehingga saya merasa nyaman (misal, AC, kantin dan toilet)
3.	Selain mendapat dorongan dalam bekerja saya juga mendapatkan dorongan dalam hal spritual selama bekerja di KPP Pratama Singosari.
4.	Saya merasa diberikan keleluasan dalam berpendapat.

Sumber: Junaidi, 2015

Dalam mengukur kinerja dengan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan peneliti akan memberikan kuisisioner kepada responden yaitu karyawan. Selain itu peneliti akan melakukan wawancara kepada karyawan di KPP Pratama Singosari. Untuk menguji kevalidan dari data kuisisioner maka digunakan uji validitas. Suatu data dikatakan valid apabila data tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur (Sugiyono, 2012). Selain digunakan uji validitas akan digunakan uji reliabilitas yang dimaksudkan untuk menjamin instrumen yang digunakan merupakan sebuah instrumen yang

handal, konsisten dan stabil, sehingga jika digunakan berkali-kali skor yang dihasilkan tetap sama.

1. Uji Validitas

Uji validitas adalah suatu langkah pengujian yang dilakukan terhadap isi dari suatu instrumen, dengan tujuan untuk mengukur ketepatan instrumen yang digunakan dalam suatu penelitian (Sugiyono, 2012). Uji validitas ini bertujuan untuk mengetahui ketepatan dari data yang dihasilkan dan dipastikan dapat digunakan.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel (Sunyoto, 2013). Uji reliabilitas bertujuan untuk menjamin instrumen yang digunakan memang benar-benar handal, konsisten dan stabil.

3. Skala Likert

Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi dari seseorang tentang fenomena sosial. Dengan skala likert, maka variabel yang diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun pertanyaan-pertanyaan. Untuk memungkinkan para pelanggan menjawab dalam berbagai tingkatan bagi setiap butir kepuasan, format tipe jawabannya adalah sebagai berikut:

Tabel 3.5
Format Jawaban Tipe Likert

Sangat Setuju (SS)	Setuju (S)	Ragu-Ragu (R)	Tidak Setuju (TS)	Sangat Tidak Setuju (STP)
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

Sumber: Sugiyono (2012)



BAB IV

PAPARAN DATA DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

4.1. Paparan Data Hasil Penelitian

4.1.1 Profil Kantor Pelayanan Pajak Pratama Singosari

Kantor Pelayanan Pajak adalah unit kerja dari Direktorat Jenderal Pajak yang melaksanakan pelayanan kepada masyarakat di bidang perpajakan. Kantor Pelayanan Pajak konvensional terdiri dari delapan seksi, yaitu :

1. Subbagian Umum
2. Seksi Tata Usaha Perpajakan
3. Seksi Pengolahan Data dan Informasi
4. Seksi Pajak Penghasilan Orang Pribadi
5. Seksi Pajak Penghasilan Badan
6. Seksi Pemotongan dan Pemungutan Pajak Penghasilan
7. Seksi Pajak Pertambahan Nilai
8. Seksi Penagihan
9. Seksi Penerimaan dan Keberatan

Secara bertahap sejak tahun 2002, Kantor Pelayanan Pajak telah mengalami modernisasi system dan struktur organisasi menjadi instansi yang berorientasi pada fungsi, bukan lagi pada jenis pajak Kantor Pelayanan Pajak modern juga merupakan penggabungan dari Kantor Pelayanan Pajak konvensional dan Kantor Pemeriksaan dan Penyidikan Pajak. Pada Tahun 2002 tersebut, dibentuk 2 KPP WP Besar atau LTO (*Large Tax Office*). KPP ini menangani 300 WP Badan Terbesar di seluruh Indonesia dan hanya mengadministrasikan jenis

pajak PPH dan PPN. Pada tahun 2003 dibentuk 10 KPP Khusus yang meliputi KPP BUMN, Perusahaan PMA, WP Badan dan Orang Asing, dan Perusahaan Masuk Bursa. Kemudian pada tahun 2004 dibentuk pula KPP Madya atau MTO (*Medium Tax Office*). Sedangkan KPP Modern yang menangani WP terbanyak adalah KPP Pratama atau STO (*Small Tax Office*). KPP Pratama baru dibentuk pada tahun 2006 s.d 2008. Perbedaan utama antara KPP STO dengan KPP LTO maupun MTO antara lain adalah dengan adanya Seksi Ekstensifikasi pada KPP STO, sehingga dapat dikatakan pula KPP STO merupakan ujung tombak bagi DJP untuk menambah rasio perpajakan di Indonesia. Kepala KPP merupakan jabatan eselon III.

Pembagian Seksi dan Jabatan Fungsional pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama adalah sebagai berikut :

1. Subbagian Umum dan Kepatuhan Internal
2. Seksi Pelayanan
3. Seksi Pengolahan Data dan Informasi
4. Seksi Ekstensifikasi
5. Seksi Pengawasan dan Konsultasi (maksimal 4 Seksi Pengawasan dan Konsultasi)
6. Seksi Penagihan
7. Seksi Pemeriksaan
8. Kelompok Jabatan Fungsional Pemeriksa Pajak
9. Kelompok Jabatan Fungsional Penilai

Dalam proses reorganisasinya, saat ini Kantor Pelayanan Pajak modern sudah dibentuk di seluruh wilayah Indonesia. Kantor Pelayanan Pajak membawahi unit organisasi yang lebih kecil yaitu Kantor Pelayanan, Penyuluhan dan Konsultasi Perpajakan (KP2KP). Kantor ini dipimpin pejabat setingkat eselon IV.

KPP Pratama Singosari terbentuk pada tanggal 4 Desember 2007. Pada awalnya menempati bangunan yang beralamat di Jalan Raden Intan No. 10 Kelurahan Arjosari Kecamatan Blimbing Malang. Namun karena pertimbangan letak kantor yang tidak sesuai dengan wilayah kerja dan gedung yang sempit, maka pada bulan Agustus 2009 pindah ke Bangunan yang baru di Jalan Randuagung No. 12 Kelurahan Randuagung Kecamatan Singosari Kabupaten Malang.

Wilayah kerja KPP Pratama Singosari meliputi:

1. Kecamatan Lawang
2. Kecamatan Singosari
3. Kecamatan Karangploso
4. Kecamatan Dau
5. Kecamatan Pujon
6. Kecamatan Ngantang
7. Kecamatan Kasembon
8. Kecamatan Pakis
9. Kecamatan Jabung
10. Kecamatan Tumpang

11. Kecamatan Tajinan
12. Kecamatan Poncokusumo

4.1.2 Visi Dan Misi KPP Pratama Singosari

KPP Pratama Singosari memiliki Visi dan Misi dalam melaksanakan program kerja yang dijalankan sebagai berikut:

a. Visi

Visi yang ingin diwujudkan oleh Kantor Pelayanan Pajak Pratama Singosari sebagai instansi vertical dibawah Kantor Wilayah DJP Jawa Timur III adalah “Menjadi institusi pemerintah penghimpun pajak negara yang terbaik di wilayah Asia Tenggara”.

b. Misi

KPP Pratama Singosari juga mengemban misi untuk “Menyelenggarakan fungsi administrasi perpajakan dengan menerapkan Undang-Undang Perpajakan secara adil dalam rangka membiayai penyelenggaraan negara demi kemakmuran rakyat”.

4.1.3 Tugas Dan Fungsi Instansi/Perusahaan

Sesuai dengan Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 167/PMK.01/2012 tanggal 06 November 2012 tentang Perubahan Kedua atas Peraturan Menteri Keuangan Nomor 62/PMK.01/2009 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Pajak, Kantor Pelayanan Pajak Pratama Singosari sebagai instansi vertikal di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Kepala Kantor Wilayah DJP Jawa Timur III yang mengadministrasikan Wajib Pajak Perorangan (WP OP) maupun Wajib Pajak

Badan (WP Badan) di luar WP Badan yang diadministrasikan di KPP Madya Malang.

Kantor Pelayanan Pajak Pratama Singosari mempunyai tugas pokok melaksanakan penyuluhan, pelayanan, dan pengawasan Wajib Pajak di bidang Pajak Penghasilan, Pajak Pertambahan Nilai, Pajak Penjualan atas Barang Mewah, Pajak Tidak Langsung Lainnya, Pajak Bumi dan Bangunan serta Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan dalam wilayah wewenangnya berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Berdasarkan Pasal 60 Peraturan Menteri Keuangan tersebut di atas, Kantor Pelayanan Pajak Pratama Singosari mempunyai fungsi sebagai berikut:

- a. pengumpulan, pencarian dan pengolahan data, pengamatan potensi perpajakan, penyajian informasi perpajakan, pendataan objek dan subjek pajak, serta penilaian objek Pajak Bumi dan Bangunan;
- b. penetapan dan penerbitan produk hukum perpajakan;
- c. pengadministrasian dokumen dan berkas perpajakan, penerimaan dan pengolahan Surat Pemberitahuan, serta penerimaan surat lainnya;
- d. penyuluhan perpajakan;
- e. pelaksanaan registrasi Wajib Pajak;
- f. pelaksanaan ekstensifikasi;
- g. penatausahaan piutang pajak dan pelaksanaan penagihan pajak;
- h. pelaksanaan pemeriksaan pajak;
- i. pengawasan kepatuhan kewajiban perpajakan Wajib Pajak;
- j. pelaksanaan konsultasi perpajakan;

- k. pelaksanaan intensifikasi;
- l. pembetulan ketetapan pajak;
- m. pengurangan Pajak Bumi dan Bangunan serta Bea Perolehan Hak atas Tanah dan/atau Bangunan;
- n. pelaksanaan administrasi kantor.

Pelaksanaan tugas dan fungsi tersebut dalam rangka mewujudkan tujuan dan program utama, yaitu menghimpun penerimaan negara dari sektor pajak. Dalam pelaksanaannya, program tersebut dijabarkan dalam rencana strategis lima tahunan, dan diperinci lagi dalam rencana kinerja tahunan. Hal ini akan memudahkan pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi.

Kantor Pelayanan Pajak Pratama Singosari dipimpin oleh Kepala Kantor yang membawahi satu Kepala Subbagian Umum dan Kepatuhan Internal dan 9 (sembilan) Kepala Seksi sebagai berikut :

a. Sub Bagian Umum dan Kepatuhan Internal

Mempunyai tugas melakukan urusan kepegawaian, keuangan, tata usaha, dan rumah tangga, pemantauan pengendalian intern, pengelolaan risiko, kepatuhan terhadap kode etik dan disiplin, dan tindak lanjut hasil pengawasan, serta penyusunan rekomendasi perbaikan proses bisnis.

b. Seksi Pengolahan Data dan Informasi

Mempunyai tugas melakukan pengumpulan, pencarian, dan pengolahan data, penyajian informasi perpajakan, perekaman dokumen perpajakan, urusan tata usaha penerimaan perpajakan, pengalokasian Pajak Bumi dan Bangunan dan Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan, pelayanan dukungan teknis

komputer, pemantauan aplikasi e-SPT dan e-Filing, pelaksanaan i-SISMIOP dan SIG, serta penyiapan laporan kinerja.

c. Seksi Pelayanan

Mempunyai tugas melakukan penetapan dan penerbitan produk hukum perpajakan, pengadministrasian dokumen dan berkas perpajakan, penerimaan dan pengolahan Surat Pemberitahuan, serta penerimaan surat lainnya, penyuluhan perpajakan, pelaksanaan registrasi Wajib Pajak, serta melakukan kerjasama perpajakan.

d. Seksi Penagihan

Mempunyai tugas melakukan urusan penatausahaan piutang pajak, penundaan dan angsuran tunggakan pajak, penagihan aktif, usulan penghapusan piutang pajak, serta penyimpanan dokumen-dokumen penagihan.

e. Seksi Pemeriksaan

Mempunyai tugas melakukan penyusunan rencana pemeriksaan, pengawasan pelaksanaan aturan pemeriksaan, penerbitan dan penyaluran Surat Perintah Pemeriksaan Pajak serta administrasi pemeriksaan perpajakan lainnya,

f. Seksi Ekstensifikasi

Mempunyai tugas melakukan pengamatan potensi perpajakan, pendataan objek dan subjek pajak, pembentukan dan pemutakhiran basis data nilai objek pajak dalam menunjang ekstensifikasi.

g. Seksi Pengawasan dan Konsultasi I, Seksi Pengawasan dan Konsultasi II dan Seksi Pengawasan dan Konsultasi III , Seksi Pengawasan dan Konsultasi IV

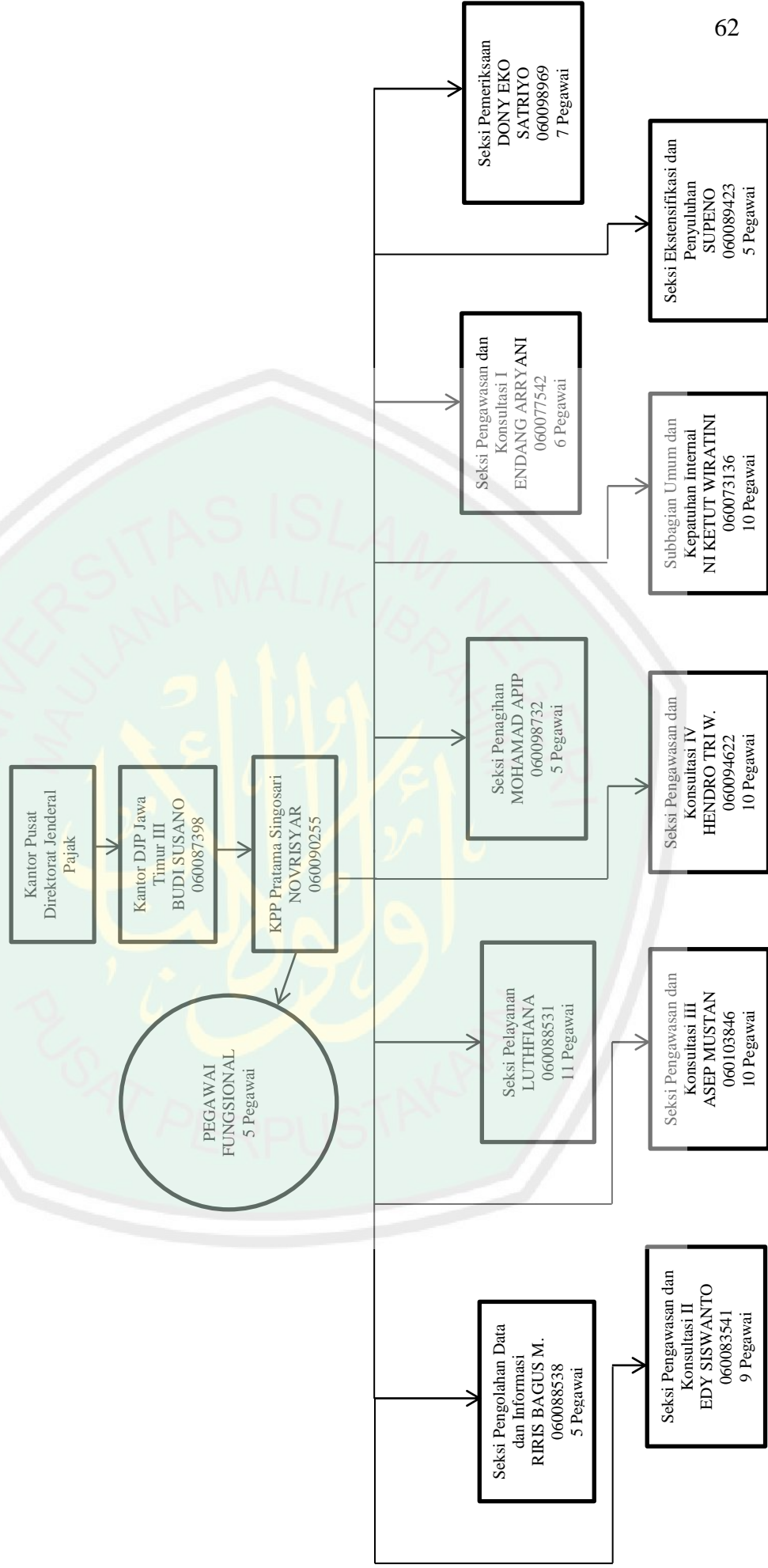
Masing-masing mempunyai tugas melakukan pengawasan kepatuhan kewajiban perpajakan Wajib Pajak, bimbingan/himbauan kepada Wajib Pajak dan konsultasi teknis perpajakan, penyusunan profil Wajib Pajak, analisis kinerja Wajib Pajak, rekonsiliasi data Wajib Pajak dalam rangka melakukan intensifikasi, usulan pembetulan ketetapan pajak, usulan pengurangan Pajak Bumi dan Bangunan dan Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan, serta melakukan evaluasi hasil banding.

h. Kelompok Jabatan Fungsional Pemeriksa dan Penilai PBB

Fungsional Pemeriksa Pajak mempunyai tugas untuk melakukan kegiatan pemeriksaan pajak. Kelompok Jabatan Fungsional Penilai PBB mempunyai tugas untuk melakukan pendataan dan penilaian obyek pajak Bumi dan Bangunan, serta pengurangan/keberatan Pajak Bumi dan Bangunan terutang.

4.1.4 Struktur Organisasi Instansi/Perusahaan

Gambar 4.1 Struktur Organisasi KPP Pratama Singosari



4.2. Pembahasan Hasil Penelitian

4.2.1 Kondisi Kantor Pelayanan Pajak Pratama Singosari

a. Aspek Internal

1. Kekuatan

a) Organisasi

1. Memiliki pelayanan Drive Thru
2. Menyediakan fasilitas tunggu dan pelayanan yang cepat dan nyaman bagi wajib pajak.

b) Operasional

1. Memberikan pelayanan secara langsung kepada wajib pajak terutama untuk wajib pajak yang wilayahnya jauh dari kota dan KPP Pratama Singosari dengan adanya pelayanan TPT Jarak Jauh.
2. Meningkatkan pelayanan dengan selalu mengembangkan inovasi-inovasi pelayanan dan kemudahan komunikasi serta informasi untuk wajib pajak.

c) Sumber Daya Manusia

1. Mempunyai karyawan yang berkompeten dalam bekerja sehingga dapat memberikan pelayanan yang prima bagi wajib pajak.
2. Mengimbangi bekerja dan beribadah dengan melakukan ibadah tepat waktu serta selalu diadakan tausiyah setiap minggunya bagi seluruh karyawan.

2. Kelemahan

a) Penerimaan Pajak

1. Penerimaan pajaknya belum terealisasi secara penuh dikarenakan adanya pihak-pihak yang menghambat target tersebut.

4.2.2 Pengukuran Kinerja dengan *Balanced Scorecard*

A. Perspektif Keuangan

Pengukuran dengan metode *Balanced scorecard* tidak mengabaikan kebutuhan akan keuangan. Data yang tepat waktu dan akurat mengenai data pendanaan akan selalu menjadi prioritas, dan para *controller* atau manajer akan melakukan apa saja yang diperlukan untuk menyediakan data tersebut. Dalam perspektif finansial organisasi merumuskan tujuan finansial yang ingin dicapai organisasi dimasa yang akan datang.

Pada perspektif keuangan ini Kantor Pelayanan Pajak Singosari akan diukur dari penerimaan pajak yang dapat terealisasi dan perbandingannya dengan tahun sebelumnya. Daftar penerimaan pajak dapat dilihat di tabel dibawah ini:

**Tabel 4.1 Daftar Rencana dan Realisasi Penerimaan Pajak Tahun 2014
Kantor Pelayanan Pajak Pratama Singosari**

No	Jenis Pajak	Rencana 2014	Realisasi 2014	Persentase Realisasi 2014 (%)
1	PPh	204.266.794.000	208.548.132.493	102,10
2	PPN dan PPnBM	176.329.227.000	146.786.084.002	83,25
3	PBB dan BPHTB	2.251.617.000	1.394.750.780	61,94
4	Pajak Lainnya	-	5.515.117	0
	Jumlah	382.847.638.000	356.734.482.392	93,18

Sumber: KPP Pratama Singosari (Data diolah) tahun 2016

Tabel 4.2 Daftar Rencana dan Realisasi Penerimaan Pajak Tahun 2015 Kantor Pelayanan Pajak Pratama Singosari

No	Jenis Pajak	Rencana 2015	Realisasi 2015	Persentase Realisasi 2015 (%)
1	PPh	324.816.966.513	307.545.747.040	94,68
2	PPN dan PPnBM	205.515.191.000	181.214.299.647	88,18
3	PBB dan BPHTB	1.866.793.486	2.710.287.731	145,18
4	Pajak Lainnya	10.170.000	1.459.111	14,35
	Jumlah	532.209.120.999	491.471.793.529	92,35

Sumber: KPP Pratama Singosari (Data diolah) tahun 2016

Berdasarkan data dari tabel diatas, dapat dilihat bahwa realisasi penerimaan pajak di Kantor Pelyanan Pajak Pratama Singosari sudah sangat baik karena lebih dari 50%. Untuk mengukur kriterianya menggunakan kriteria berikut:

Tabel 4.3 Kriteria Kinerja Keuangan

Presentase Kinerja Keuangan	Kriteria
0-10%	Sangat Kurang
10-20%	Kurang
20-30%	Cukup
30-40%	Sedang
40-50%	Baik
>50%	Sangat Baik

Sumber: Bisma, 2010

Realisasi penerimaan pajak di Kantor Pelayanan Pajak Singosari dari tahun ke tahun hampir selalu mengalami kenaikan. Akan tetapi terjadi sedikit penurunan dari tahun 2014 hingga 2015 yang pada tahun 2014 mencapai 93,18% sedangkan pada tahun 2015 mengalami sedikit penurunan yaitu mencapai 92,35%.

Penurunan target penerimaan pajak di KPP Pratama Singosari terjadi terutama pada target penerimaan PPh dan Pajak lainnya. Terjadinya penurunan

dan kenaikan ini disebabkan karena faktor ekonomi yang sedang terjadi di masyarakat begitu juga karena adanya tren harga yang ada dalam pasar seperti yang dikatakan oleh Ibu Febriana berikut:

“Penyebabnya itu bisa jadi karena masalah ekonomi misalnya kadang pada bidang usaha tertentu ada tren harganya misalkan tahun ini naik bisa jadi tahun depan menurun. Jika terjadi kenaikan otomatis penerimaan pajak di bidang tersebut akan naik”

Pada pajak lainnya terjadi penurunan secara drastis yaitu dari 100% pada tahun 2014 ke 14,35% pada tahun 2015. Hal ini dikarenakan pada tahun sebelumnya memang tidak ada rencana target penerimaan pajak lainnya dan baru ada pada tahun 2014 sehingga 2015 baru terdapat rencana target penerimaan pajaknya.

Jadi secara keseluruhan pada perspektif keuangan di KPP Pratama Singosari yang dilihat dari penerimaan pajak yang terealisasi dapat dikatakan cukup baik meskipun belum mencapai 100% akan tetapi penerimaan pajak yang terealisasi sudah mencapai lebih dari 90%. Dalam perspektif Islam Allah SWT telah menjelaskan dalam firman-Nya dalam surat at-Taubah ayat 41 berikut ini:

أَنْفِرُوا خِفَافًا وَثِقَالًا وَجَاهِدُوا بِأَمْوَالِكُمْ وَأَنْفُسِكُمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ ذَلِكُمْ خَيْرٌ لَّكُمْ إِنْ كُنْتُمْ تَعْلَمُونَ ٤١

Artinya:

Berangkatlah kamu baik dalam keadaan merasa ringan maupun berat, dan berjihadlah kamu dengan harta dan dirimu di jalan Allah. Yang demikian itu adalah lebih baik bagimu, jika kamu mengetahui (Q.S At Taubah ayat 41)

Allah SWT telah memerintahkan ummatnya untuk berjihad dengan harta dan jiwa sebagaimana difirmankan dalam surat at-Taubah diatas. Maka tidak diragukan lagi bahwa jihad dengan harta itu adalah kewajiban lain di luar zakat. Di antaranya adalah pembayaran pajak yang dimaksudkan sebagai pengisi kas negara. Pembayaran pajak ini merupakan bentuk jihad dalam bentuk harta karena

memberikan sebagian harta untuk kas negara yang tujuannya adalah untuk kemaslahatan semua umat.

Berdasarkan hasil penerimaan pajak di KPP Pratama Singosari menunjukkan angka lebih dari 90%. Hal ini dapat diartikan bahwa masyarakat sudah memiliki kesadaran yang tinggi untuk melakukan perintah Allah SWT berupa pembayaran pajak. Pembayaran pajak merupakan kewajiban karena telah ditetapkan oleh pemimpin negara dan masyarakat wajib patuh kepada pemimpin negara. Pengumpulan dana pajak ini akan digunakan untuk pembangunan fasilitas umum untuk kepentingan semua masyarakat.

Dari hasil analisis pada perspektif keuangan dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

Tabel 4.4 Kesimpulan Perspektif Keuangan

Realisasi Penerimaan Pajak	Tahun	Presentase Realisasi	Kriteria	Keterangan
356.734.482.392	2014	93,18%	>50%	Sangat Baik
491.471.793.529	2015	92,35%	>50%	Sangat Baik

Sumber: Data diolah 2016

B. Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan, organisasi mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar dimana organisasi akan bersaing. Adapun pengukuran inti pelanggan terdiri dari:

a. Akuisisi Pelanggan (*Customer Acquisition*)

Akuisisi pelanggan mengukur berapa banyak KPP Pratama Singosari dapat menarik wajib pajak baru. Dalam hal ini KPP Pratama Singosari dapat diukur dengan seberapa baik perusahaan dapat menggali potensi-potensi pajak yang ada sehingga menambah wajib pajak baru.

Akuisisi Pelanggan Tahun 2014

$$\text{Akuisisi Pelanggan} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Baru}}{\text{Jumlah Pelanggan}} \times 100\%$$

$$\text{Akuisisi Pelanggan} = \frac{7009}{79206} \times 100\% = 8,85\%$$

Akuisisi Pelanggan Tahun 2015

$$\text{Akuisisi Pelanggan} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Baru}}{\text{Jumlah Pelanggan}} \times 100\%$$

$$\text{Akuisisi Pelanggan} = \frac{7795}{86215} \times 100\% = 9,05\%$$

Berdasarkan hasil perhitungan diatas dapat dilihat bahwa KPP Pratama Singosari dapat menarik wajib pajak baru setiap tahunnya. Pada tahun 2015 KPP Pratama Singosari dapat menambah wajib pajak baru sebesar 8,85% dan mengalami peningkatan pada tahun 2015 yaitu sebesar 9,05%. Peningkatan ini terjadi dengan upaya KPP Pratama Singosari yang selalu memantau perkembangan masyarakat yang berpotensi sebagai wajib pajak serta sosialisasi yang terus dilakukan. Selain itu berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan Ibu Febriana mengatakan:

“Untuk jumlah wajib pajaknya selalu ada peningkatan, karena dalam satu hari saja sudah ada penambahan sekitar 25-50 wajib pajak yang mendaftar”

Bedasarkan hasil wawancara tersebut dalam satu hari selalu terjadi penambahan wajib pajak baru sekitar 25-50 wajib pajak baru. Hal ini menunjukkan bahwa KPP Pratama Singosari mampu menggali potensi pajak yang ada diwilayahnya.

b. Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction*)

Kepuasan pelanggan mengukur tingkat kepuasan pelanggan yang terkait dengan kriteria kinerja perusahaan. Pengukuran tingkat kepuasan pelanggan merupakan

umpan balik seberapa baiknya perusahaan telah melayani. Untuk mengukur kepuasan pelanggan peneliti akan membagikan kuisisioner kepada responden/wajib pajak di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Singosari. Responden yang digunakan oleh peneliti sebanyak 100 responden yang diperoleh dari jumlah wajib pajak yang terdaftar di KPP Pratama Singosari dengan perhitungan sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

$$n = \frac{41464}{1 + 41464(0,1)^2}$$

$$n = 99,75 \text{ (dibulatkan menjadi 100)}$$

Keterangan:

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

e = tingkat kesalahan pengambilan sampel yang dapat diterima

Berdasarkan hasil perhitungan dengan spss didapatkan hasil uji validitas dan reliabilitas untuk kuesioner dalam perspektif pelanggan. Hasil uji validitas dan reliabilitas adalah sebagai berikut:

Tabel 4.5 Hasil Uji Validitas dan Uji Reliabilitas Kuisisioner Pelanggan

No.	Indikator	Cronbach's Alpha	Ket.	Sign.	Ket.
I. Kehandalan (Reliability)		0,698	Reliabel	0,000	Valid
1.	Apakah petugas Tempat Pelayanan Terpadu dapat berkomunikasi dengan baik saat melayani Anda sebagai wajib pajak ?		Reliabel	0,000	Valid

2.	Apakah petugas Tempat Pelayanan Terpadu dapat memberikan informasi sesuai dengan apa yang Anda butuhkan sebagai wajib pajak ?		Reliabel	0,000	Valid
3.	Apakah petugas pajak dapat memberikan solusi atas keluhan kendala perpajakan yang Anda rasakan ?		Reliabel	0,000	Valid
II. Penampilan (Apperance)		0,795	Reliabel	0,000	Valid
4.	Apakah penampilan pegawai rapi dan sopan dalam melayani Anda sebagai wajib pajak ?		Reliabel	0,000	Valid
5.	Apakah tutur kata pegawai tidak menyinggung perasaan (baik dan sopan) Anda saat melakukan pelayanan ?		Reliabel	0,000	Valid
6.	Apakah pegawai memperlakukan wajib pajak dengan baik saat melakukan pelayanan ?		Reliabel	0,000	Valid
III. Ketanggapan (Responsiviness)		0,85	Reliabel	0,000	Valid
7.	Apakah pegawai merespon keluhan wajib pajak dengan cepat ?		Reliabel	0,000	Valid
8.	Apakah pegawai dapat membantu dan memberikan informasi yang tepat kepada Anda saat terjadi kendala dalam perpajakan ?		Reliabel	0,000	Valid
9.	Apakah pegawai dapat memberikan pelayanan secara cepat dan tepat kepada Anda sebagai wajib Pajak ?		Reliabel	0,000	Valid
IV. Sikap (Attitude)		0,869	Reliabel	0,000	Valid
10.	Apakah pegawai bersikap sabar dalam melakukan pelayanan kepada Anda sebagi wajib pajak ?		Reliabel	0,000	Valid
11.	Apakah pegawai bersikap ramah saat melakukan pelayanan kepada Anda sebagai wajib pajak ?		Reliabel	0,000	Valid
12.	Apakah pegawai bersikap sopan saat melakukan pelayanan kepada Anda sebagai wajib pajak ?		Reliabel	0,000	Valid
V. Keadaan Fisik (Tangibles)		0,657	Reliabel	0,000	Valid
13.	Apakah ruang pelayanan serta gedung kantor bersih dan terawat ?		Reliabel	0,000	Valid

14.	Apakah ruang tunggu yang disediakan memberikan rasa nyaman kepada Anda ?	Reliabel	0,000	Valid
15.	Apakah fasilitas pelayanan yang diberikan KPP Pratama Singosari sudah lengkap menurut Anda ?	Reliabel	0,000	Valid

Sumber: Data diolah tahun 2016

Hasil pengujian reliabilitas dan uji aliditas yang dilakukan dengan spss menunjukkan bahwa semua pertanyaan yang digunakan dalam kuisisioner telah valid dan reliabel. Item pertanyaan dinyatakan valid dilihat dari semua angka signifikan yang menunjukkan $< 0,005$. Sedangkan semua item pertanyaan dapat dinyatakan reliabel dengan melihat pada kolom Cronbach's Alpha yang menunjukkan semua angka $> 0,60$. Jika semua item pertanyaan dinyatakan reliabel maka dapat disimpulkan bahwa semua item pertanyaan layak digunakan dalam kuesioner perspektif pelanggan.

Pertanyaan yang digunakan dalam kuesioner berjumlah 15 pertanyaan dan 5 indikator yang setiap indikator digunakan 3 pertanyaan. Setelah semua tem pertanyaan dinyatakan valid dan reliabel maka selanjutnya adalah perhitungan skor pada setiap indikator sebagai berikut:

a. Indikator Keandalan (*Reliability*)

Dalam indikator keandalan terdapat 3 item pertanyaan yang menyatakan tentang keandalan dalam komunikasi, keandalan dalam penyampaian informasi dan keandalan dalam pemberian solusi kepada wajib pajak.

Tabel 4.6 Skor Kepuasan Pelanggan terhadap Keandalan dalam Pelayanan

No	Item	Skor					Rata-rata Skor	Keterangan
		1	2	3	4	5		
1	Kemandalan Komunikasi	1	0	1	59	39	4,35	Puas

2	Kehandalan Penyampaian Informasi	0	0	3	61	36	4,33	Puas
3	Kehandalan Pemberian Solusi	0	1	9	63	27	4,16	Puas
Rata-rata Skor							4,28	Puas

Sumber: Data diolah tahun 2016

Berdasarkan hasil perhitungan skor kepuasan pelanggan terhadap kehandalam dalam pelayanan didapatkan hasil yang menunjukkan bahwa pelanggan atau wajib pajak menyatakan puas. Hal ini dapat dilihat pada kolom skor yang menunjukkan bahwa masing-masing item menunjukkan rata-rata skor lebih dari 4 dimana skor ini menyatakan bahwa pelanggan atau wajib pajak puas dengan kehandalan pelayanan KPP Pratama Singosari.

b. Indikator Penampilan (*Apperance*)

Indikator penampilan digunakan untuk mengetahui seberapa puas wajib pajak terhadap penampilan petugas Tempat Pelayanan Terpadu dalam melayani. Pada Indikator penampilan dalam melayani terdapat 3 pertanyaan yang menyatakan tentang kerapian penampilan, keramahan dalam bertutur kata dan keramahan dalam melayani. Masing-masing item akan dihitung jumlah skornya yang dihasilkan dari kuesioner yang tersebar.

Tabel 4.7 Skor Kepuasan Pelanggan terhadap Penampilan dalam Pelayanan

No	Item	Skor					Rata-rata Skor	Keterangan
		1	2	3	4	5		
1	Kerapian Penampilan	0	0	5	53	42	4,37	Puas
2	Keramahan Bertutur Kata	0	4	7	48	41	4,26	Puas
3	Pemberian Pelayanan yang baik	0	0	3	51	46	4,43	Puas
Rata-rata Skor							4,35	Puas

Sumber: Data diolah tahun 2016

Dari tabel datas diperoleh rata-rata skor sebesar 4,35 yang dapat diartikan bahwa wajib pajak puas terhadap penampilan petugas pelayanan dalam melayani wajib pajak. Pada masing-masing item pertanyaan dilihat dari skornya terdapat skor tertinggi yaitu pada item pemberian pelayanan yang baik dengan skor 4,43. Skor tersebut menunjukkan bahwa wajib pajak paling puas terhadap pelayanan yang baik dari petugas Tempat Pelayanan Terpadu KPP Pratama Singosari.

c. Indikator Ketanggapan (*Responsiiness*)

Pada Indikator ketanggapan dalam melayani terdiri dari 3 pertanyaan yaitu tentang kecepatan dalam merespon keluhan wajib pajak, ketepatan pemberian informasi terhadap kendala wajib pajak dan kecepatan dalam melayani wajib pajak. Masing-masing item akan dihitung jumlah skornya yang dihasilkan dari kuesioner yang tersebar.

Tabel 4.8 Skor Kepuasan Pelanggan terhadap Ketanggapan dalam Pelayanan

No	Item	Skor					Rata-rata Skor	Keterangan
		1	2	3	4	5		
1	Kecepatan dalam merespon keluhan	0	1	11	57	31	4,18	Puas
2	Ketepatan Informasi terhadap kendala	0	1	9	59	31	4,2	Puas
3	Kecepatan dalam melayani WP	1	0	8	65	26	4,15	Puas
Rata-rata Skor							4,18	Puas

Sumber: Data diolah tahun 2016

Tabel diatas menjelaskan bahwa rata-rata skor dari indikator ketanggapan dalam melayani sudah dinyatakan puas dengan skor sebesar 4,18. Dari masing-masing item juga dapat dilihat terdapat skor tertinggi yaitu pada item kecepatan dalam merespon keluhan wajib pajak dengan rata-rata skor 4,18. Hal ini

menunjukkan bahwa dalam indikator ketanggapan dalam melayani, wajib pajak paling puas terhadap kecepatan petugas dalam melayani keluhan-keluhan wajib pajak.

d. Indikator Sikap (*Attitude*)

Indikator sikap dalam melayani sangat penting untuk mengetahui bagaimana sikap petugas Tempat Pelayanan Terpadu dalam melayani wajib pajak. Pada indikator sikap dalam melayani terdapat 3 pertanyaan yang menyatakan tentang kesabaran dalam melayani, keramahan dalam melayani dan kesopanan dalam melayani. Masing-masing item akan dihitung jumlah skornya yang dihasilkan dari kuesioner yang tersebar.

Tabel 4.9 Skor Kepuasan Pelanggan terhadap Sikap dalam Pelayanan

No	Item	Skor					Rata-rata Skor	Keterangan
		1	2	3	4	5		
1	Kesabaran dalam melayani	0	0	4	66	30	4,26	Puas
2	Keramahan dalam melayani	0	0	3	63	34	4,31	Puas
3	Kesopanan dalam melayani	0	0	2	66	32	4,3	Puas
Rata-rata Skor							4,29	Puas

Sumber: Data diolah tahun 2016

Dari hasil perhitungan skor pada tabel diatas dapat dijelaskan bahwa rata-rata skor untuk indikator sikap dalam melayani adalah sebesar 4,29 dimana skor tersebut dapat dinyakan dengan keterangan puas. Hal ini menunjukkan bahwa wajib pajak puas terhadap sikap yang dimiliki oleh petugas pelayanan. Pada 3 item pertanyaan juga terdapat skor tertinggi yaitu pada item keramahan dalam melayani yang ditunjukkan dengan skor sebesar 4,31. Skor tersebut menyatakan

bahwa wajib pajak puas terhadap sikap petugas yang ramah dalam melayani wajib pajak.

e. Indikator Keadaan Fisik (*Tangibles*)

Pada indikator keadaan fisik kantor dalam melayani terdapat 3 pertanyaan yang menyatakan tentang kebersihan kantor, kenyamanan ruang tunggu dan kelengkapan fasilitas. Masing-masing item akan dihitung jumlah skornya yang dihasilkan dari kuesioner yang tersebar

Tabel 4.10 Skor Kepuasan Pelanggan terhadap Keadaan Fisik Kantor

No	Item	Skor					Rata-rata Skor	Keterangan
		1	2	3	4	5		
1	Kebersihan Kantor	0	0	1	50	49	4,48	Puas
2	Kenyamanan Ruang tunggu	0	1	0	60	39	4,37	Puas
3	Kelengkapan Fasilitas	1	3	9	55	32	4,14	Puas
Rata-rata Skor							4,33	Puas

Sumber: Data diolah tahun 2016

Berdasarkan hasil perhitungan diatas dapat diartikan bahwa wajib pajak puas terhadap indikator keadaan fisik atau keadaan gedung KPP Pratama Singosari. Hal ini dinyatakan dengan skor sebesar 4,33 dimana nilai ini menunjukkan nilai puas. Sedangkan skor tertinggi dari 3 item pertanyaan diatas berada pada item kebersihan kantor dengan skor 4,48. Dengan skor tersebut dapat diartikan bahwa wajib pajak puas terhadap kebersihan kantor KPP Pratama Singosari sehingga menjadikan wajib pajak nyaman dalam melakukan kegiatan terkait perpajakan.

Dalam Islam juga telah dijelaskan bahwa dalam memberikan pelayanan hendaklah selalu memberikan yang terbaik dan berkualitas. Pelayanan yang

terbaik ini akan memberikan kepuasan bagi pelanggan atau wajib pajak. Seperti yang telah dijelaskan dalam firman Allah SWT berikut ini:

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اَنْفِقُوْا مِنْ طَيِّبٰتِ مَا كَسَبْتُمْ وَمِمَّا اَخْرَجْنَا لَكُمْ مِنَ الْاَرْضِ وَلَا تَيَمَّمُوْا الْخَبِيْثَ مِنْهُ

تُنْفِقُوْنَ وَلَسْتُمْ بِاٰخِذِيْهِ اِلَّا اَنْتُمْغِضُوْا فِيْهِ ۗ وَاَعْلَمُوْا اَنَّ اللّٰهَ عَنِّيْ حَمِيْدٌ ۙ ۲۶۷

Artinya:

Hai orang-orang yang beriman, nafkahkanlah (dijalan Allah) sebagian dari hasil usahamu yang baik-baik dan sebagian dari apa yang kami keluarkan dari bumi untuk kamu dan janganlah kamu memilih yang buruk-buruk lalu kamu nafkahkan darinya padahal kamu sendiri tidak mau mengambilnya melainkan dengan memicingkan mata terhadapnya. Dan ketahuilah bahwa Allah Maha Kaya lagi Maha Terpuji (Q.S Al- Baqarah ayat 267)

Berdasarkan analisis perspektif pelanggan diatas dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

Tabel 4.11 Kesimpulan Perspektif Pelanggan

Keterangan	Hasil
Akuisisi Pelanggan	Baik (mengalami kenaikan/tahun)
Kehandalan dalam melayani	Puas
Penampilan dalam melayani	Puas
Ketanggapan dalam melayani	Puas
Sikap dalam melayani	Puas
Keadaan Fisik dalam melayani	Puas

Sumber: Data diolah 2016

C. Perspektif Proses Bisnis Internal

a. Proses inovasi

Proses inovasi adalah bagian terpenting dalam keseluruhan proses produksi. Tetapi ada juga perusahaan yang menempatkan inovasi di luar proses produksi. Di dalam proses inovasi itu sendiri terdiri atas dua komponen, yaitu: identifikasi keinginan pelanggan, dan melakukan proses perancangan produk yang sesuai dengan keinginan pelanggan.

Proses Inovasi yang dilakukan oleh KPP Pratama Singosari mengikuti aturan dari kantor pusat seperti adanya pelayanan pajak secara elektronik. Akan tetapi KPP Pratama Sinosari juga mengembangkan inovasi sendiri untuk memberikan kenyamanan kepada para wajib pajak yang dilayani seperti keterangan yang dikemukakan oleh Ibu Febriana sebagai berikut:

“Di singosari ini inovasi yang paling kami banggakan adalah Pajak Drive Thru karena pada tahun 2014 kami KPP no 1 di Indonesia yang memiliki inovasi tersebut yang kemudian diikuti oleh KPP lain di Bandung dan Makassar dan sekarang sekitar 4-5 KPP yang sudah mengikuti. Inovasi kita yang lain yaitu TPT (Tempat Pelayanan Terpadu) Jarak Jauh.”

Berdasarkan wawancara tersebut salah satu inovasi yang diberikan oleh KPP Pratama Singosari yang paling dibanggakan adalah pelayanan pajak “*Drive Thru*” yang menjadikan KPP Pratama Singosari menjadi kantor pertama yang memiliki pelayanan tersebut di Malang Raya. Pelayanan *Drive Thru* ini diberikan seiring dengan kebutuhan masyarakat yang membutuhkan pelayanan secara cepat sehingga mendorong KPP Pratama Sigosari untuk memberikan inovasi pelayanan yang cepat dan nyaman. Selain itu KPP Pratama Singosari juga memberikan inovasi berupa fasilitas tunggu yang nyaman dengan menyediakan fasilitas sebagai berikut:

1. Ruang Bermain Anak
2. Ruang Perpustakaan
3. Ruang Menyusui
4. Fasilitas untuk membuat minuman
5. Fasilitas pengisi daya Hand Phone
6. Tempat Parkir yang Luas

Dengan memberikan fasilitas tersebut KPP Pratama Singosari dapat menambah kenyamanan kepada para wajib pajak yang sedang melakukan kegiatan perpajakan. Selain kenyamanan KPP Pratama Singosari juga memberikan kemudahan dalam melayani dengan ketanggapan dari para pegawai saat melihat wajib pajak yang masih kebingungan. Dalam buku Gaspersz (2006) menyebutkan bahwa suatu organisasi pemerintah dapat dinyatakan baik jika dapat meningkatkan pelayanan publik melalui pengubahan cara (metode) pelayanannya. Jadi inovasi yang diberikan KPP Pratama Singosari sudah baik dan dapat memberikan kenyamanan serta kemudahan bagi wajib pajak karena KPP Pratama Singosari sudah melakukan perubahan metode pelayanan antara lain, pelayanan *Drive Thru* dan TPT (Tempat Pelayanan terpadu) Jarak Jauh.

Islam juga telah menganjurkan untuk melakukan inovasi, seperti dalam firman Allah SWT dalam surat Ar Ra'd ayat 11 berikut ini:

لَهُ مُعَقِّبَاتٌ مِّنْ بَيْنِيْدَيْهِمْ مِّنْخَلْفِهِ يَحْفَظُوْنَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ لَا يُعَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُعَيِّرُوْهُمَا
بِأَنفُسِهِمْ ۗ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءَآفَآلًا مَّرَدَّةً ۖ وَمَا لَهُمْ مِّنْ دُونِهِ مِنْ وَّآلٍ ۚ ۱۱

Artinya:

Bagi manusia ada malaikat-malaikat yang selalu mengikutinya bergiliran, di muka dan di belakangnya, mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. Dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap sesuatu kaum, maka tak ada yang dapat menolaknya; dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain Dia (Q.S Ar Ra'd ayat 11)

Dalam ayat tersebut Allah SWT berfirman bahwa tidak akan merubah keadaan suatu kaum kecuali mereka merubah keadaannya sendiri. Hal ini menunjukkan bahwa kita dituntut untuk melakukan perubahan atau inovasi.

Dalam hal melakukan inovasi KPP Pratama Singosari telah melakukan banyak inovasi untuk memberikan pelayanan yang terbaik bagi wajib pajak serta untuk memenuhi keinginan dan memberikan solusi bagi seluruh wajib pajak. Inovasi yang terus dilakukan oleh KPP Pratama Singosari menjadikan KPP Pratama Singosari menjadi KPP Pratama yang memiliki inovasi “Drive Thru”.

b. Proses Operasi

Proses operasi adalah aktivitas yang dilakukan perusahaan, mulai dari saat penerimaan permohonan dari wajib pajak sampai dengan permohonan tersebut selesai dan diserahkan ke pelanggan. Proses operasi menekankan kepada penyampaian produk kepada pelanggan secara efisien, dan tepat waktu. Pengukuran kinerja proses operasi ini diukur dari jangka waktu pemrosesan pelayanan, kualitas proses dan biaya proses. Berdasarkan hasil wawancara yang telah peneliti lakukan dengan Ibu Febriana, beliau menjelaskan bahwa:

“Kalau umumnya, misal untuk pembuatan NPWP kan 1 hari kerja ya itu kami jarang sekali terjadi keterlambatan bahkan dalam 1 bulan hampir tidak ada. Sebenarnya jika terjadi keterlambatan itu akan otomatis terlihat dari sistem bahwa permohonan sudah lewat waktu dan harus membuat berita acara. Dan untuk sangsinya itu yang mengetahui keterlambatan hanyalah kepala seksi dan itu sifatnya rahasia dan saya pikir itu pasti akan berpengaruh pada penghasilannya.”

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dalam melakukan pelayanan berupa NPWP jarang sekali terjadi keterlambatan pemrosesan kecuali jika ada masalah pada server. Akan tetapi jarang sekali terjadi server yang down kecuali pernah ada server pusat yang terbakar sehingga membuat proses operasi KPP Pratama Singosari menjadi agak terlambat. Selain itu keterlambatan pemrosesan yang

terjadi pasti akan otomatis terlihat oleh sistem yang langsung diawasi oleh masing-masing Kepala Seksi. Jika terjadi keterlambatan maka otomatis sistem akan muncul keterangan lewat waktu dan harus segera membuat berita acara. Dan untuk sanksinya jika terjadi keterlambatan dalam proses pengerjaan permohonan wajib pajak maka akan berpengaruh pada penghasilan para karyawan akan tetapi tidak akan berpengaruh pada keuangan operasi KPP Pratama Singosari.

Dari analisis diatas pada perspektif Proses Bisnis Internal dapat disimpulkan sebagai berikut:

Tabel 4.12 Kesimpulan Perspektif Proses Bisnis Internal

Keterangan	Hasil
Proses Inovasi	Baik
Proses Operasi	Baik

Sumber: Data diolah 2016

D. Perspektif Pertumbuhan dan Perkembangan

Perspektif pertumbuhan dan perkembangan digunakan mengukur bagaimana unsur-unsur seperti kemampuan karyawan, sistem jaringan informasi serta motivasi yang diberikan dapat menunjang pertumbuhan serta perkembangan KPP Pratama Singosari. Responden yang digunakan oleh peneliti sebanyak 45 responden yang diperoleh dari jumlah karyawan yang ada di KPP Pratama Singosari dengan menggunakan rumus berikut:

$$n = \frac{N}{1+Ne^2}$$

$$n = \frac{83}{1 + 83(0,1)^2}$$

$$n = 45,3 \text{ (dibulatkan menjadi 45)}$$

Keterangan:

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

e = tingkat kesalahan pengambilan sampel yang dapat diterima

Berdasarkan hasil perhitungan dengan spss didapatkan hasil uji validitas dan reliabilitas untuk kuesioner dalam perspektif pertumbuhan dan perkembangan.

Hasil uji validitas dan reliabilitas adalah sebagai berikut:

Tabel 4.13 Hasil Uji Validitas dan Uji Reliabilitas Kuisisioner Karyawan

NO.	Indikator	Cronbach's Alpha	Keterangan	Sign.	Keterangan
I. Kemampuan Pekerja		0,787	Reliabel	0,000	Valid
1.	Saya dapat menyelesaikan tugas saya dengan benar dan sesuai dengan jangka waktu yang ada dalam SOP.		Reliabel	0,000	Valid
2.	Saya menerima pelatihan pengetahuan dalam bidang saya (Pajak) dan bisa menerapkannya dalam bertugas.		Reliabel	0,000	Valid
3.	Saya dapat memberikan solusi kepada wajib pajak yang memiliki kendala dalam melakukan transaksi perpajakan secara manual.		Reliabel	0,000	Valid
4.	Saya dapat memberikan solusi kepada wajib pajak yang memiliki kendala dalam melakukan transaksi perpajakan secara elektronik.		Reliabel	0,000	Valid
5.	Saya selalu fokus mengerjakan tugas saya, meskipun atasan saya sedang tidak ada di kantor.		Reliabel	0,000	Valid

6.	Saya selalu berusaha menyelesaikan tugas saya lebih cepat dari waktunya, agar saya dapat mengerjakan tugas lain dengan tepat waktu.		Reliabel	0,000	Valid
II. Motivasi		0,722	Reliabel	0,000	Valid
7.	Saya merasa KPP Pratama Singosari sudah memberikan apresiasi yang sesuai terhadap karyawan yang berprestasi.		Reliabel	0,000	Valid
8.	Saya merasa fasilitas di tempat kerja selama ini sudah tersedia sehingga saya merasa nyaman (misal, AC, kantin dan toilet)		Reliabel	0,000	Valid
9.	Selain mendapat dorongan dalam bekerja saya juga mendapatkan dorongan dalam hal spritual selama bekerja di KPP Pratama Singosari.		Reliabel	0,000	Valid
10.	Saya merasa diberikan keleluasan dalam berpendapat.		Reliabel	0,000	Valid
III. Kemampuan Sistem Informasi		0,650	Reliabel	0,000	Valid
11.	Saya merasa nyaman dengan sistem jaringan informasi yang disediakan oleh KPP Pratama Singosari, sehingga membuat pekerjaan saya segera terselesaikan.		Reliabel	0,000	Valid
12.	Sistem Jaringan Informasi yang saya gunakan dapat memberikan informasi yang akurat dan sesuai dengan informasi yang saya inginkan.		Reliabel	0,000	Valid
13.	Sistem jaringan informasi yang tersedia sangat mudah digunakan dalam menyelesaikan pekerjaan saya.		Reliabel	0,000	Valid
14.	Sistem jaringan informasi yang tersedia sudah cukup lancar dan tidak sering mengalami eror.		Reliabel	0,000	Valid

Sumber: Data diolah tahun 2016

Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas dan uji aliditas yang dilakukan dengan spss menunjukkan bahwa semua pertanyaan yang digunakan dalam kuisisioner telah valid dan reliabel. Item pertanyaan dinyatakan valid dilihat dari semua angka menunjukkan hasil signifikan yaitu $< 0,005$. Sedangkan semua item pertanyaan dapat dinyatakan reliabel dengan melihat pada kolom Cronbach's Alpha yang menunjukkan semua angka $> 0,60$. Jika semua item pertanyaan dinyatakan reliabel maka dapat disimpulkan bahwa semua item pertanyaan layak digunakan dalam kuesioner perspektif pelanggan.

Dalam perspektif pertumbuhan dan perkembangan, ada tiga indikator yang dapat digunakan oleh perusahaan sebagai tolak ukur dan dibawah ini akan dilakukan perhitungan skor pada masing-masing indikator, sebagai berikut:

a. Indikator Kemampuan Pekerja (*Employee Capabilities*)

Kemampuan kinerja dapat diukur dengan 6 item pernyataan diantaranya kepatuhan dalam bekerja, penerapan pengetahuan dalam bekerja, kemampuan memberikan solusi secara manual, kemampuan memberikan solusi secara elektronik, profesionalitas dalam bekerja dan ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan. Dan untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan, perusahaan sangat perlu melakukan survei secara teratur. Dibawah ini dapat dilihat hasil skor untuk indikator kemampuan karyawan.

Tabel 4.14 Skor untuk Kemampuan Karyawan

No	Item	Skor					Rata-rata Skor	Keterangan
		1	2	3	4	5		
1	Kepatuhan dalam bekerja	0	1	5	29	10	4,07	Puas
2	Penerapan pengetahuan dalam bekerja	0	0	3	23	19	4,36	Puas

3	Kemampuan memberikan solusi secara manual	0	0	5	32	8	4,07	Puas
4	Kemampuan memberikan solusi secara elektronik	0	0	6	28	11	4,11	Puas
5	Profesionalitas dalam bekerja	0	0	2	29	14	4,27	Puas
6	Ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaan	0	0	3	30	12	4,20	Puas
Rata-rata Skor							4,18	Puas

Sumber: Data diolah tahun 2016

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa semua item menunjukkan skor lebih dari 4 yang artinya memang semua karyawan rata-rata sudah berkompeten dalam melayani para wajib pajak. Item penerapan pengetahuan dalam bekerja memiliki skor paling tinggi yaitu 4,36 yang artinya bahwa para karyawan selalu menerapkan ilmu pengetahuan yang telah didapat baik dari perguruan tinggi maupun dari pelatihan-pelatihan yang telah diadakan. Sedangkan skor terendah ada pada item kepatuhan dalam bekerja dan kemampuan memberikan solusi secara manual yaitu sebesar 4,07. Meskipun mendapat skor terendah, skor tersebut sudah diatas 4 yang artinya bahwa rata-rata karyawan sudah baik dalam hal kepatuhan bekerja dan kemampuan memberikan solusi secara manual. Selain itu didalam KPP Pratama Singosari juga terdapat pengawasan mengenai kepatuhan Internal sehingga perusahaan akan selalu memantau kepatuhan karyawan dan segera memberikan peringatan jika terjadi pelanggaran.

Sedangkan berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan Ibu Febriana mengatakan bahwa:

“sumberdaya manusia yang ada di KPP Pratama Singosari banyak yang berkompeten. Karena banyak yang tadinya para pelaksana yang terbaik yang berada di KPP lain yang dipindahkan ke KPP Pratama

Singosari. Dan untuk ajang-ajang tertentu di tingkat Nasional tahun 2014 kita juara 5 dan ditahun 2015 juara 3. Kasi pelayanan kita meraih juara 1 kasi pelayanan terbaik dan Kepala KPP meraih juara 3 Kepala terbaik dan AR juara 2 dan juru sita juara 3 setingkat Kanwil III.”

Berdasarkan wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa sumberdaya manusia yang dimiliki oleh KPP Pratama Singosari sudah banyak yang berkompeten sehingga akan menunjang kemampuan dari karyawannya dalam bekerja. Selain itu dari ajang-ajang tertentu baik tingkat Nasional maupun tingkat Kanwil III KPP Pratama Singosari dapat meraih juara terbaik. Ajang-ajang yang diikuti ini tentu saja akan memacu para karyawan untuk lebih meningkatkan kemampuannya dalam bekerja.

b. Kemampuan Sistem Informasi (*Information System Capabilities*)

Kemampuan pekerja saja tidak cukup untuk mencapai tujuan perusahaan tetapi masih diperlukan sistem informasi yang terbaik, yaitu informasi yang tepat waktu, cepat dan akurat sebagai umpan balik. Tabel berikut akan menunjukkan skor yang telah didapat berdasarkan kuisisioner yang telah disebarkan pada para karyawan.

Tabel 4.15 Skor untuk sistem jaringan informasi

No	Item	Skor					Rata-rata Skor	Keterangan
		1	2	3	4	5		
1	Ketepatan waktu sistem jaringan informasi	0	0	5	33	7	4,04	Puas
2	Keakuratan informasi yang diberikan	0	0	7	30	8	4,02	Puas
3	Kemudahan penggunaan sistem Informasi	0	0	4	37	4	4,00	Puas
4	Kelancaran server sistem jaringan informasi	0	0	3	36	6	4,07	Puas
Rata-rata Skor							4,03	Puas

Sumber: Data diolah tahun 2016

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa semua skor menunjukkan angka 4 yang artinya bahwa semua item pernyataan tentang kemampuan sistem informasi yang diberikan sudah dianggap baik karena semua karyawan puas dengan sistem informasi yang sudah tersedia. Dari 4 item pernyataan yang diajukan menunjukkan bahwa item kelancaran server sistem jaringan informasi memiliki skor tertinggi yaitu 4,07. Hal ini menunjukkan bahwa server yang ada di KPP Pratama Singosari sudah baik dan lancar sehingga dapat membantu pekerjaan karyawan dengan cepat. Skor ini juga sesuai dengan pernyataan yang diberikan oleh ibu Febriana sebagai berikut:

“Kami jarang sekali terjadi keterlambatan bahkan dalam 1 bulan hampir tidak ada, kecuali pernah ada kebakaran server di kantor pusat pajak sehingga servernya down dan terpaksa kita akan menjelaskan kepada wajib pajaknya bahwa ada sedikit keterlambatan yang disebabkan gangguan server.”

Berdasarkan keterangan tersebut dapat disimpulkan bahwa server yang ada memang sudah lancar dan jarang sekali terjadi keterlambatan atau down sehingga dapat membantu pekerjaan karyawan dan permohonan wajib pajak segera terselesaikan. Selain itu Ibu Febriana juga mengatakan sebagai berikut:

“Untuk jaringan informasi kita mengikuti pusat ya dan untuk kendala pasti ada ya mengingat luasnya wilayah indonesia dari sabang sampai merauke dan kita mengandalkan satelit pasti ada masalah. Jangankan kita yang kerja seperti ini bahkan saat telfon saja terkadang ada juga yang terputus-putus. Akan tetapi sejauh ini teknologi ini semakin tahun semakin maju ya dan teknologi yang diterapkan oleh DJP itu semakin canggih. Serta keluhan-keluhan yang kami ajukan ditahun lalu akan segera diperbaiki oleh DJP di tahun berikutnya.”

Dari hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa sistem jaringan informasi yang ada memang mengikuti pusat. Walaupun terjadi kendala dalam sistemnya tetapi DJP selalu memperbaiki dan memberikan solusi terbaik di tahun-tahun

berikutnya. Jadi secara keseluruhan sistem informasi yang ada di KPP Pratama Singosari sudah baik mulai dari kecepatan sistemnya, keakuratan informasi, kemudahan penggunaan serta kelancaran servernya.

c. *Motivasi (Motivation)*

Motivasi merupakan hal yang sangat penting untuk menjamin adanya proses yang berkesinambungan terhadap upaya pemberian motivasi dan inisiatif yang sebesar-besarnya bagi para pekerja, agar para pekerja mempunyai wewenang yang memadai untuk mengambil keputusan. Berikut ini akan ditunjukkan tabel yang berisi perhitungan skor berdasarkan kuisioner yang telah dibagikan kepada karyawan.

Tabel 4.16 Skor untuk motivasi, pemberdayaan dan keselarasan

No	Item	Skor					Rata-rata Skor	Keterangan
		1	2	3	4	5		
1	Penghargaan atas kinerja	0	0	5	27	13	4,18	Puas
2	Kenyamanan atas fasilitas yang diberikan	0	1	3	31	10	4,11	Puas
3	Dorongan spiritual dalam bekerja	0	0	1	34	10	4,20	Puas
4	Keleluasan dalam berpendapat	0	0	3	34	8	4,11	Puas
Rata-rata Skor							4,15	Puas

Sumber: Data diolah tahun 2016

Berdasarkan perhitungan skor pada tabel diatas menunjukkan bahwa rata-rata skor dari semua item adalah 4 yang artinya semua item pernyataan yang telah diberikan dianggap baik oleh karyawan. Item dorongan spiritual dalam bekerja memiliki skor tertinggi yaitu 4,20. Hal ini menunjukkan bahwa selain mendapat dorongan disiplin dalam bekerja, karyawan juga mendapatkan dorongan dalam hal spiritual. Dorongan dalam hal spiritual tersebut berupa kegiatan

motivasi yang diadakan di KPP Pratama Singosari secara rutin seperti keterangan yang telah diberikan oleh Ibu Febriana sebagai berikut:

“Untuk motivasi secara lisan kami ada rutinan seminggu dua kali yaitu hari senin dan hari kamis setiap pagi jam 07.30-08.00 dan yang memberikan motivasi bergantian dari para pegawai. Dan untuk motivasi secara tulisan, karena kepala kantor kami sangat aktif, beliau setiap pagi selalu menyapa kami di grup dan memberikan tulisan-tulisan motivasi.”

Berdasarkan keterangan tersebut menunjukkan bahwa motivasi dilakukan rutin setiap senin dan kamis selam setengah jam sebelum bekerja. Hal ini bertujuan untuk memotivasi para karyawan untuk selalu giat dalam bekerja dan melakukan pelayanan yang terbaik. Selain itu hal ini juga dapat memberikan kedisiplinan dalam bekerja karena membuat karyawan datang lebih awal dalam bekerja.

Skor terendah terdapat pada item kenyamanan atas fasilitas yang diberikan dan keleluasan dalam berpendapat. Meskipun mendapat skor terendah, skor yang ada sudah lebih dari 4 yaitu 4,11 sehingga dapat dinyatakan bahwa item tersebut sudah baik dan karyawan merasa puas. Dan secara keseluruhan semua item pernyataan baik pada item penghargaan atas kinerja, kenyamanan atas fasilitas yang diberikan, dorongan spiritual dan keleluasaan dalam berpendapat yang diberikan kepada karyawan KPP Pratama Singosari sudah baik.

Berdasarkan analisis yang dilakukan diatas perspektif pertumbuhan dan perkembangan disimpulkan sebagai berikut:

Tabel 4.17 Kesimpulan Perspektif Pertumbuhan dan Perkembangan

Keterangan	Hasil
Kemampuan Karyawan	Baik
Sistem Jaringan Informasi	Baik
Motivasi yang diberikan KPP	Baik

Sumber: Data diolah 2016

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan analisis dan pembahasan pengukuran kinerja menggunakan Balanced Scorecard di KPP Pratama Singosari dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

a. Perspektif Keuangan

Pengukuran kinerja dalam perspektif keuangan di KPP Pratama Singosari menunjukkan kinerja yang baik. Hal ini ditunjukkan dengan pencapaian realisasi penerimaan pajak yang telah mencapai lebih dari 50%. Meskipun terjadi sedikit penurunan dari tahun 2014 hingga 2015 yang pada tahun 2014 mencapai 93,18% sedangkan pada tahun 2015 menjadi 92,35%, angka tersebut masih menunjukkan hasil yang baik. Penurunan target penerimaan pajak di KPP Pratama Singosari terjadi terutama pada target penerimaan PPh dan Pajak lainnya. Terjadinya penurunan dan kenaikan ini disebabkan karena faktor ekonomi yang sedang terjadi di masyarakat begitu juga karena adanya tren harga produk yang ada dalam pasar pada tahun tersebut.

b. Perspektif Pelanggan

Pengukuran kinerja KPP Pratama Singosari berdasarkan perspektif pelanggan adalah sebagai berikut:

1. Akuisisi Pelanggan di KPP Pratama Singosari mengalami kenaikan dari tahun 2014 ke tahun 2015 yaitu dari 8,85% ke 9,05%. Hal ini menunjukkan bahwa setiap tahunnya KPP Pratama Singosari selalu bisa menambah jumlah wajib pajak

baru. Dalam satu hari selalu terjadi penambahan jumlah wajib pajak sekitar 25-50 orang, sehingga setiap tahunnya KPP Pratama Singosari selalu mengalami peningkatan akuisisi pelanggan.

2. Kepuasan pelanggan dari KPP Pratama Singosari diukur dengan menggunakan kuesioner yang diberikan kepada 100 orang wajib pajak sebagai responden. Berdasarkan hasil kuesioner menunjukkan bahwa para wajib pajak puas atas pelayanan yang diberikan oleh KPP Pratama Singosari. Semua aspek yang dinyatakan dalam kuesioner dinyatakan puas baik pada aspek kehandalan, penampilan, ketanggapan, sikap serta kondisi fisik KPP Pratama Singosari.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Pengukuran kinerja dalam perspektif proses bisnis internal menunjukkan hasil yang baik. Dari aspek inovasi, KPP Pratama Singosari telah memberikan beragam inovasi untuk mempermudah proses pembayaran pajak, diantaranya yaitu “*Drive Thru*” dan TPT (Tempat Pelayanan Terpadu) Jarak Jauh bagi masyarakat yang sulit datang ke KPP Pratama Singosari. Sedangkan dalam proses operasinya KPP Pratama Singosari selalu menyelesaikan tugasnya secara tepat waktu kecuali jika memang ada gangguan server dari pusat yang membuat proses pengerjaan menjadi terlambat.

d. Perspektif Pertumbuhan dan Perkembangan

Perspektif Pertumbuhan dan Perkembangan terdapat beberapa aspek untuk mengukurnya dan hasilnya sebagai berikut:

1. Pada aspek kemampuan karyawan yang diukur menggunakan kuesioner yang dibagikan kepada para pegawai menunjukkan hasil baik. Sebagian besar dari

pegawai telah berkompoten dalam pekerjaannya dan mampu melakukan pekerjaan baik secara manual maupun secara elektronik.

2. Sistem Jaringan Informasi yang tersedia di KPP Pratama Singosari dinyatakan sudah baik. Dari hasil kuesioner para karyawan menyatakan puas dengan sistem informasi yang tersedia. Sistem informasi yang tersedia dapat mendukung pekerjaan karyawan menjadi segera selesai dan jarang terjadi eror.

3. Berdasarkan hasil kuesioner yang dibagikan kepada karyawan menyatakan bahwa motivasi yang diberikan oleh pihak KPP Pratama Singosari sudah baik dan sebagian besar karyawan menyatakan puas dengan hal tersebut. Selain memberikan motivasi untuk masalah pekerjaan KPP Pratama Singosari juga memberikan motivasi secara spiritual kepada seluruh karyawannya.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan yang dapat ditarik diatas, peneliti ingin memberikan saran sebagai berikut:

1. Bagi KPP Pratama Singosari dapat lebih meningkatkan upaya penggalian potensi para wajib pajak baru serta selalu memantau pembayaran pajak dari para wajib pajak sehingga diharapkan dapat mencapai target penerimaan pajak yang telah ditentukan. Selain itu KPP Pratama Singosari dapat lebih meningkatkan dan selalu mengupgrade sitem jaringan informasi yang tersedian sehingga pekerjaan yang diberikan dapat selesai lebih cepat.

2. Bagi peneliti selanjutnya diharapkan dapat melakukan penelitian lebih mendalam mengenai *Balanced Scorecard* yang diterapkan di organisasi sektor publik serta dalam perspektif syariahnya.

Daftar Pustaka

Al-Quran dan Terjemah.

Arikunto, Suharsimi.(2010).*Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*.Jakarta: Rieneka cipta

Anthony dan Govindarajan.(2005).*Management Control System*.Jakarta: Salemba Empat

Bastian, Indra.(2006).*Akuntansi Sektor Publik: Suatu Pengantar*.Jakarta: Erlangga

Bisma, I Dewa Gde.(2010). Evaluasi Keuangan Daerah Pemerintah Provinsi Nusa Tenggara Barat Tahun 2003-2007.Ganec Swara Edisi Khusus Vol. 4 No. 3, Desember 2010

Diana, Ilfi Nur.(2012).*Hadis-hadis Ekonomi*.Malang:UIN Press

Effendi, Rizal.(2012). Pengukuran Kinerja Sektor Publik Dengan menggunakan Balanced Scorecard (Studi Kasus Kanwil DJP Sumsel dan Kep Babel). Jurnal Ilmiah STIE MDP Vol. 1 No. 2, Maret 2012

Fajarwati, Ratna.(2014).*Pengukuran Kinerja dengan Metode Balanced Scorecard (BSC) Dalam Integrasi Islam (Studi Kasus Pada Kanindo Syariah Jatim)*. Skripsi S-1, Fakultas Ekonomi UIN Malang

Gaspersz, Vincent.(2006). *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*.Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama

Hadi, Syamsul.(2006).*Metodologi Penelitian Kuantitatif untuk Akuntansi dan Keuangan*.Yogyakarta: EKONISIA

Handayani, Bestari Dwi.(2011).*Pengukuran Kinerja Organisasi Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada Rsud Kabupaten Kebumen*. Jurnal Dinamika Manajemen Vol. 2, No. 1, 2011

Imelda.(2004).*Implementasi Balanced Scorecard pada Organisasi Publik*. Jurnal Akuntansi & Keuangan Vol. 6, No. 2, Nopember 2004

Ismerisa.(2013).*Pengaruh Pelayanan Terhadap Kepuasan Pelanggan (Survey pada Pelanggan Listrik Pintar PT PLN (Persero)Area Yogyakarta)*. Skripsi S-1,Fakultas Ilmu Sosial dan Humaniora UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

Junaidi.(2015).Analisis Kemampuan Kinerja Pegawai dalam Pelaksanaan Pengelolaan Arsip di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau. Jurnal Skripsi, Jurusan Ilmu Administrasi Negara Riau

Lubis, Abu Samman.(2015).*Pengelolaan Sumber Penerimaan Pajak sebagai Sumber Pendanaan Utama dalam Pembangunan*. Diperoleh tanggal 25 Januari 2016 dari <http://www.bppk.kemenkeu.go.id/publikasi/artikel/147-artikel-anggaran-dan-perbendaharaan/20495-pengelolaan-sumber-penerimaan-pajak-sebagai-sumber-pendanaan-utama-dalam-pembangunan>

Mardiasmo.(2009).*Akuntansi Sektor Publik*.Yogyakarta: ANDI

Manafe, Prilia Hardiyani.(2015).*Penilaian Kinerja Di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Pasuruan Dengan Menggunakan Perspektif Finansial dan Non Finansial*. Skripsi S-1, Fakultas Ekonomi UIN Malang

Mustamin, Icha.(2013).*Penilaian Kinerja Perusahaan berdasarkan Pesrspektif Islam Pada BMT AL-AMIN Makasar*. Skripsi S-1, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Hasanuddin Makasar

Nazia, Ayu Lestari Choirin.(2014).*Mengukur Kinerja Koperasi dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* (Studi Kasus Pada PKPRI Kabupaten/Kota Mojokerto)*. Skripsi S-1, Fakultas Ekonomi UIN Malang

Nordiawan, Deddy dan Ayuningyas Hertianti.(2010).*Akuntansi Sektor Publik*.Jakarta: Salemba Empat

Raco J.R.(2010).*Metode Penelitian Kualitatif Jenis Karakteristik dan Keunggulannya*.Jakarta: Grasindo

Ramadhan, Alvi Syahri.(2014).*Analisis *Balanced Scorecard* Sebagai Suatu Sistem Perencanaan Strategis dan Pengukuran Kinerja Pada Badan Pemeriksa Keuangan*. Skripsi S-1, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang

Rofiqoh, Maya Ainur.(2014). *Balanced Scorecard (BSC) Sebagai Alat Ukur Kinerja KJPP (Studi Kasus Pada Kantor Jasa Penilai Publik (KJPP) Hari Utomo dan Rekan Surabaya)*. Skripsi S-1, Fakultas Ekonomi UIN Malang

Sugioyo.(2012).*Metode Pnelitian Bisnis*.Bandung: CV Alfabeta

Sumarsan, Thomas.(2013).*Sistem Pengendalian Manajemen Konsep, Aplikasi dan Pengukuran Kinerja*.Jakarta: Indeks

Sunyoto, Danang.(2013).*Metodologi Penelitian Akuntansi*.Bandung: PT. Refika Aditama

tafsirq.com/62-al-jumuah/ayat-10#tafsir-jalalayn (diakses tanggal 4 Februari 2016 Pukul 22.00 WIB)

tafsirq.com/09-at-taubah/ayat-105#tafsir-jalalayn (diakses tanggal 4 Februari 2016 Pukul 22.00 WIB)

Widilestari, Christine.(2011).*Konsep Balanced Scorecard dan Kendala Penerapannya*. Jurnal STIE Semarang, VOL 3, No 2, Edisi Juni 2011

