

**ANALISIS EFEKTIVITAS KINERJA DENGAN
PENDEKATAN BALANCED SCORECARD PADA
KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA KLATEN**



SKRIPSI

**Diajukan Untuk Memenuhi Tugas dan Syarat-syarat Guna
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi Jurusan
Akuntansi Pada Fakultas Ekonomi
Universitas Muhammadiyah Surakarta**

Disusun Oleh:

Fitria Widiastuti

B.200.040.381

**FAKULTAS EKONOMI JURUSAN AKUNTANSI
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA
2008**

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Organisasi Sektor publik sering dinilai sebagai sarana inefisiensi, pemborosan, sumber kebocoran dana, dan institusi yang selalu merugi. Oleh karena itu organisasi sektor publik dituntut untuk memperhatikan *value for money* dalam menjalankan aktivitasnya. *Value for money* merupakan konsep pengelolaan organisasi sektor publik yang didasarkan pada tiga elemen utama, yaitu ekonomi, efisiensi, efektivitas (Mardiasmo, 2002).

Ekonomi yaitu pemerolehan input dengan kualitas dan kuantitas tertentu pada harga yang terendah, yang terkait dengan sejauh mana organisasi sektor publik dapat meminimalisir *input resources* yang digunakan yaitu dengan menghindari pengeluaran yang boros dan tidak produktif. Efisiensi yaitu pencapaian output yang maksimum dengan input tertentu atau penggunaan input yang terendah untuk mencapai output tertentu. Efisiensi merupakan perbandingan output/input yang dikaitkan dengan standar kinerja atau target yang telah ditetapkan. Efektivitas yaitu tingkat pencapaian hasil program dengan target yang ditetapkan. Secara sederhana efektivitas merupakan perbandingan *outcome* dengan output (Mardiasmo, 2002).

Dalam penelitian ini digunakan salah satu elemen utama konsep *value for money* yaitu efektivitas. Untuk mengetahui efektivitas kinerja sebuah organisasi, diperlukan pengukuran kinerja organisasi tersebut. Pengukuran kinerja yang efektif hendaknya mampu menterjemahkan misi, visi, dan strategi suatu organisasi kedalam tujuan operasional dan ukuran kinerja, baik kinerja keuangan maupun non-keuangan (Joko Susanto dan Siti Resmi, 2003). Pengukuran kinerja merupakan sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui sejauh mana karyawan telah melaksanakan pekerjaannya masing-masing secara keseluruhan (Kristanto, 2005). Selama ini perusahaan-perusahaan banyak yang menggunakan pengukuran kinerja tradisional yang lebih menekankan pada aspek keuangan saja, yaitu dengan membandingkan rasio-rasio keuangan dari waktu ke waktu. Jika terdapat peningkatan rasio keuangan maka akan dikatakan baik. Padahal pengukuran kinerja yang hanya menekankan pada faktor keuangan saja mempunyai banyak kelemahan (Payamta, 1999).

Beberapa kelemahan itu adalah (Shank dan V. Govindarajan, 1993 dalam Payamta, 1999): *variance* yang dihitung dari sistem biaya standar tidak dapat ditindaklanjuti (*not actionable*) pada level operasional, manajer produksi sering melihat suatu hubungan langsung antara tindakan yang mereka lakukan dengan kondisi lapangan dengan laporan biaya standar bulanan, faktor penyebab timbulnya efisiensi dan inefisiensi dalam *standart cost report system* sulit ditentukan, sehingga solusinya tidak dapat ditentukan secara pasti, *favorable variance* bagi fungsi tertentu sering menimbulkan *dysfunctional activities*, dan

sistem biaya standar tidak dapat membantu untuk melakukan perbaikan dan inovasi berkelanjutan, karena tidak memberikan motivasi untuk itu, serta sistem biaya standar tidak dapat segera memberikan perlunya perbaikan secara cepat dan tepat waktu karena sistem pelaporan periodik, padahal proses produksi dan lingkungan operasi berubah secara cepat.

Disamping itu Kaplan dan Norton (2000) mencatat ada beberapa kritik terhadap penggunaan sistem pengukuran keuangan sebagai pengukuran kinerja, yaitu : adanya ketidakcukupan dalam pendokumentasian dari sistem pengukuran tersebut, memfokuskan pada ukuran masa lalu, ketidakmampuan merefleksikan nilai-nilai yang diciptakan dari tindakan kontemporer. Kinerja keuangan tidak mampu “bercerita” banyak mengenai masa lalu perusahaan dan tidak mampu menuntun ke arah yang lebih baik.

Dengan mendasar adanya kelemahan sistem pengukuran kinerja konvensional tersebut diatas, Kaplan dan Norton (2000) mengusulkan pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *balanced scorecard* yang tidak hanya mengukur aspek keuangan saja melainkan aspek lainnya yang juga penting. *Balanced scorecard* mampu menterjemahkan strategi dan misi organisasi kedalam suatu perangkat pengukuran kinerja yang komprehensif yang merupakan kerangka dalam melaksanakan strategi. Hal ini disebabkan *balanced scorecard* tidak hanya memfokuskan diri pada pencapaian tujuan finansial dan jangka pendek tetapi juga memperhatikan pada tujuan non-finansial dan jangka panjang. Dalam pendekatan *balanced scorecard*, suatu kinerja diukur dari empat perspektif, yaitu perspektif

keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Pengukuran kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard* tidak terbatas digunakan pada organisasi swasta melainkan juga bisa diterapkan pada organisasi sektor publik (Mardiasmo, 2002). Organisasi sektor publik yang digunakan dalam penelitian ini adalah Direktorat Jendral Pajak. Direktorat Jendral Pajak sebagai instansi pemerintah dibawah Departemen Keuangan memiliki visi “Menjadi Model Pelayanan Masyarakat yang Menyelenggarakan Sistem dan Manajemen Perpajakan Kelas Dunia dan Dibanggakan Masyarakat”. Untuk mengimplementasikan visi tersebut, Direktorat Jendral Pajak menjabarkan beberapa misinya ke dalam misi fiskal, misi ekonomi, misi politik dan misi kelembagaan.

Dalam menjalankan tugas dan wewenangnya di daerah, Direktorat Jendral Pajak memiliki unit pelaksana, yaitu Kantor Pelayanan Pajak (KPP). KPP merupakan ujung tombak Direktorat Jendral Pajak yang berhubungan langsung dengan wajib pajak. KPP sangat menentukan baik buruknya citra Direktorat Jendral Pajak dimata masyarakat. Penelitian ini dilakukan di KPP Klaten. Penelitian ini akan mencoba mengukur efektivitas kinerja Kantor Pelayanan Pajak Klaten dengan empat perspektif pendekatan dalam *balanced scorecard*.

B. Perumusan Masalah

Masalah penelitian ini adalah sebagai berikut:

Bagaimana efektivitas kinerja Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Klaten ditinjau dari aspek keuangan, aspek kepuasan pelanggan, aspek proses bisnis internal, dan aspek pembelajaran dan pertumbuhan dengan metode *balanced scorecard*.

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui efektivitas kinerja Kantor Pelayanan Pajak Klaten dari aspek keuangan.
2. Untuk mengetahui efektivitas kinerja Kantor Pelayanan Pajak Klaten dari aspek kepuasan pelanggan.
3. Untuk mengetahui efektivitas kinerja Kantor Pelayanan Pajak Klaten dari aspek operasi bisnis internal.
4. Untuk mengetahui efektivitas kinerja Kantor Pelayanan Pajak Klaten dari aspek pembelajaran dan pertumbuhan.

D. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

1. Bagi Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Klaten, hasil-hasil analisis yang didapatkan dalam penelitian ini diharapkan bisa menjadi bahan pertimbangan untuk meningkatkan dan mempertahankan kinerja yang ada, serta dapat

mengetahui kepuasan atau ketidakpuasan wajib pajak.

2. Bagi Peneliti :

- a) Melatih peneliti mengaplikasikan ilmu yang didapat dari bangku kuliah untuk menganalisis masalah yang terdapat dalam praktik.
- b) Menambah pengetahuan dan pengalaman untuk berpartisipasi membantu Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Klaten dalam mengidentifikasi masalah-masalah yang dihadapi.

H. Sistematika Penelitian

Sistematika penelitian ini mengacu pada buku pedoman petunjuk penulisan dan pelaksanaan ujian skripsi dan komprehensif Fakultas Ekonomi UMS. Untuk memperoleh gambaran yang sistematis dari penulisan penelitian ini maka penulisan penelitian ini dibuat sebagai berikut:

Bab I : Pendahuluan

Pendahuluan ini memuat latar belakang pokok permasalahan, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, tinjauan pustaka, analisa data, dan sistematika penelitian.

Bab II : Landasan Teori

Dalam bab ini akan dibahas mengenai konsep-konsep maupun teori yang mendasari penelitian ini, yaitu konsep mengenai *Balanced Scorecard* dan teori-teori yang berhubungan dengan *Balanced Scorecard*, juga diuraikan tentang penelitian terdahulu yang berkaitan dengan topik penelitian.

Bab III : Metode Penelitian

Dalam bab ini meliputi populasi, sampel dan metoda pengambilan sampel (jika datanya primer), data dan sumber data, metoda pengumpulan data, instrumen pengumpulan data, variabel-variabel penelitian, definisi operasional variabel, dan metoda analisis data.

Bab IV : Analisis dan Pembahasan

Bab ini membahas deskripsi obyek penelitian, analisis data dan hasil pengujian serta pembahasan hasil analisis.

Bab V : Kesimpulan dan Saran

Sebagai bagian penutup dari penelitian, bab ini akan memaparkan kesimpulan.