

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN/IMPLIKASI

5.1 Simpulan

Setelah menyimpulkan data yang telah disajikan pada tabel pembahasan, dan melakukan analisis data selama penelitian dan setelah penelitian, maka diperoleh kesimpulan terhadap rumusan masalah dan hipotesis, yaitu :

- a. KPP Pratama Jakarta Koja telah mengimplementasi pengelolaan kinerja berbasis Indikator Kinerja Utama (IKU dari level Kemenkeu-*Three* hingga level Kemenkeu-*Five* dengan baik sesuai teori yang ada karena terbukti dari hasil Pengamatan selama peneliti berada di lokasi penelitian sebagai salah satu pegawai KPP Pratama Jakarta Koja dan hasil wawancara dengan para narasumber, serta sesuai analisa terkait dokumen yang ada yaitu laporan Kinerja Berbasis Indikator Kinerja Utama (IKU) sampai dengan semester II tahun 2013 telah mencapai Nilai Kinerja Organisasi (NKO) sebesar 108.39 % dari target 100%, dan laporan capaian IKU sampai dengan triwulan II tahun 2014 telah mencapai 52% dari target 48%
- b. Berdasarkan pengamatan di lokasi penelitian dan terutama berdasarkan wawancara dengan narasumber serta melihat dokumentasi penilaian kinerja tahun 2013 dan penilaian kinerja tahun 2014 terdapat jenis pekerjaan yang dilakukan oleh beberapa unit organisasi/seksi di KPP Pratama Jakarta Koja yang belum ada Indikator Kinerja Utamanya sehingga belum dapat dinilai capaian kinerjanya atas pekerjaan tersebut. Jenis – jenis Pekerjaan itu adalah kegiatan konseling yang dilakukan oleh *Account Representatif*, kegiatan pelayanan SPT tahunan melalui *Drob Box* yang dilakukan hampir seluruh pegawai KPP Pratama Jakarta Koja, pekerjaan dalam rangka Pemenuhan Permohonan Wajib pajak atas SKB/SKF/Pbk, Permohonan Pembetulan, Permohonan NPWP, Permohonan Pengangsuran, Permohonan Pengukuhan PKP, Permohonan Pencabutan NPWP dan PKP, Permohonan WP Pindah dan lain-lain yang dilakukan oleh Seksi Pelayanan,seksi Pengawasan dan Konsultasi,serta Seksi Penagihan, serta kegiatan dalam rangka pengamanan penerimaan dan kegiatan Extra

Effort Pengamanan penerimaan (terutama untuk seksi Pemeriksaan, Penagihan dan Ekstensifikasi perpajakan yang mempunyai target Extra Effort juga)

- c. Berdasarkan pengamatan, wawancara dan dokumen yang ada dapat ditemukan beberapa jenis Indikator Kinerja Utama yang saat ini digunakan ternyata tingkat kendali pencapaian targetnya berada dalam kendali pihak lain atau bukan berada pada si pemangku IKU tersebut sehingga pencapaian targetnya sulit karena tingkat kendali atas IKU (*Degree of Controlability*) diluar kendali unit organisasi di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Jakarta Koja. IKU –IKU tersebut adalah IKU dari *customer prespektif* dengan sasaran strategis pemenuhan layanan publik yaitu Persentase realisasi e-FIN dan e-filing serta IKU Persentase pengembalian SPT dari PPDDP/KPDDP dari *Internal Process Perspective* dengan sasaran strategis Meningkatkan efektivitas pengelolaan SPT

5.2 Saran

a. Saran Teoritikal

- 1) Dalam Penerapan Penilaian Kinerja dengan Konsep metode *balance Scorecard* harus memperhatikan hal-hal sebagai berikut :
 - a) Komitmen menyeluruh. Komitmen dimulai dari manajemen puncak. Rumusan visi dan misi adalah mutlak bagi satu perusahaan, berkaitan dengan itu rumusan visi haruslah diterjemahkan ke dalam bentuk 4 perspektif yang operasional pada satu perusahaan. Dengan demikian, diterjemahkan pula sasaran dari masing-masing perspektif. Perusahaan yang berbeda tentu mempunyai sasaran yang berbeda, walau harus dicatat mekanismenya tetap.
 - b) Penentuan *balance scorecard* satu bisnis bagaimanapun membutuhkan kesepakatan internal dan eksternal. Sebagaimana kesepakatan internal maknanya adalah bahwa perusahaan harus mempunyai komitmen untuk merealisasikannya, sebagai kesepakatan eksternal dimaksudkan untuk mengakomodasi tuntutan pemangku kepentingan.

- c) Pengalaman berbagai perusahaan yang menerapkan BSC menunjukkan bahwa BSC bukan saja ukuran akan kinerja akan tetapi adalah bagian dari strategi untuk mencapai tujuan.
- 2) Sesuai hasil penelitian bahwa masih terdapat beberapa jenis pekerjaan sesuai job Description yang belum terakomodir dalam Indikator Kinerja Utama (IKU) yang ada serta masih adanya beberapa IKU yang dipakai ternyata *Degree of Controllabilitynya* diluar kendali unit organisasi pemangku IKU , maka secara teori peneliti memberikan saran dalam penyusunan IKU harus memperhatikan hal-hal sebagai berikut :
- a) IKU harus menyatakan sesuatu yang spesifik dan dapat diukur dengan jelas
 - b) IKU yang dipilih harus dapat dicapai tetapi menantang dan ada batas waktu pencapaiannya.
 - c) IKU yang ada hendaknya mencerminkan keseluruhan tugas dan fungsi organisasi/pegawai
 - d) Tingkat kendali atas IKU (*degree of controllability*) yang dibuat haruslah dalam *level High* yang artinya pencapaian target secara dominan ditentukan oleh unit/pegawai yang bersangkutan.

b. Saran Praktikal

Berdasarkan hasil penelitian, maka peneliti memberikan saran agar KPP Pratama Jakarta Koja ataupun KPP yang lain yang melakukan pengelolaan kinerja berbasis Indikator Kinerja Utama (IKU) dapat melakukan tindakan – tindakan penyempurnaan dengan membuat IKU baru yang mengakomodir semua jenis pekerjaan yang dilakukan oleh unit organisasi yang ada dan melakukan perbaikan atas IKU yang sudah ada baik terhadap IKUnya sendiri ataupun rumusan formulanya agar IKU tersebut pencapaian targetnya benar-benar dalam kendali sipemangku IKU. Perubahan IKU yang dimaksud diatas tentu saja menggunakan mekanisme yang ada yaitu melalui usulan ke Kanwil atau melalui Mitra manajer

Kinerja Organisasi (MMKO) yang ada untuk disampaikan ke Manajer Kinerja Organisasi (MKO).

5.3 Implikasi

Implikasi dari temuan penelitian mencakup pada dua hal, yakni implikasi teoritis dan praktis. Implikasi teoritis berhubungan dengan kontribusinya bagi perkembangan teori-teori Penilaian Kinerja dan implikasi praktis berkaitan dengan kontribusinya temuan penelitian terhadap penguatan pelaksanaan Penilaian Kinerja dengan menggunakan Indikator Kinerja Utama.

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan penelitian maka diberikan implikasi sebagai berikut:

a. Implikasi Teoritis

- 1) Implikasi yang berkenaan dengan teori *Balance Scorecard* merupakan alat manajemen untuk menjaga keseimbangan antara indikator keuangan dan indikator non keuangan, indikator kinerja masa lampau, masa kini, dan masa depan, indikator eksternal dan internal, dan indikator yang bersifat hasil (*lagging/effect/outcome*) dan yang bersifat pemicu hasil (*leading/cause/drivers*), maka KPP Pratama Jakarta Koja menurut hasil penelitian ini memberi keyakinan bahwa penerapan metode *Balance Scorecard* dengan pendekatan-pendekatan diatas dapat memberikan penilaian kinerja yang baik dan hal tersebut tercermin dalam hasil penilaian kinerja tahun 2013.
- 2) Implikasi yang berkenaan dengan teori adanya Enam Kesalahan Fatal (*Six Fatal Mistakes*) yang biasanya dilakukan ketika menerapkan suatu inisiatif manajemen kinerja (*performance management*) salah satunya adalah mengukur sesuatu dengan salah (*We Measure the Wrong Things*), organisasi pemerintahan ada kecenderungan untuk mendiskusikan *output*, bukan hasil (*outcome*), Dalam penelitian ini KPP Pratama Jakarta Koja sebagai bagian dari Direktorat Jenderal Pajak menyadari kecenderungan ini dan berusaha untuk menghindari hal tersebut dengan mempersiapkan Indikator-indikator Kinerja yang sesuai dengan formula-formula yang tepat. Atas beberapa indikator kinerja utama yang dalam

perjalanannya ternyata tidak sesuai diberi kesempatan untuk memberikan usulan perbaikan agar di tahap penilaian berikutnya menjadi lebih baik.

3) Implikasi yang berkenaan dengan teori Balance Score card yang mengenal 4 Prespektif seperti :

- a) Perspektif Proses bisnis Internal(Internal Business process)
- b) Perspektif konsumen(Customer Perspektif)
- c) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (learning and growth Process)
- d) Perspektif Keuangan (Financial Perspective) ,

menurut hasil penelitian di KPP Pratama Jakarta Koja ternyata ke 4 perspektif tersebut benar-benar menjadi arah dan pedoman dalam menyusun Sasaran Strategis yang ingin dicapai dengan masing-masing Indikator Kinerja Utamanya. Meskipun ternyata untuk organisasi yang tidak berorientasi pada pencapaian keuntungan Perspektif Keuangan dapat diganti dengan Stakeholder Perspective.

b. Implikasi Praktis

Implikasi praktis dalam penelitian ini juga berlaku bagi KPP Pratama Jakarta Koja, dan instansi vertikal di atasnya dalam pengelolaan kinerja berbasis Iku terdapat temuan-temuan yang dapat digunakan untuk penyempurnaan penilaian kinerja dikemudian hari.

1) Bahwa secara teori penilaian kinerja, seharusnya IKU yang ada mencerminkan keseluruhan tugas dan fungsi organisasi/pegawai, maka perlu ada hendaknya Mitra Manajer Kinerja Organisasi (MMKO) dapat memberikan usulan penambahan IKU baru yang dapat mengakomodir Semua jenis Pekerjaan yang secara nyata dan sesuai Job description atas pekerjaan-pekerjaan yang belum ada IKUnya yaitu :

- a) Untuk Pekerjaan Konseling yang dilakukan oleh *Account Representatif* dibuat IKU Persentase Realisasi Pelayanan Konseling dengan Formulasnya adalah (Jumlah Konsultasi yang dilakukan: Jumlah Target konsultasi)100% untuk menggantikan IKU Lama yaitu Persentase realisasi penyuluhan

- sesuai Renstra dan Persentase jumlah WP yang dilakukan penyuluhan yang IKU tersebut termasuk dalam Internal Proses Perspektif dengan sasaran strategis Efektifitas Pelayanan dan Penyuluhan.
- b) Untuk Pekerjaan Pelayanan Penerimaan SPT melalui Drob Box yang dilakukan oleh hampir semua pegawai, dibuat IKU Persentase realisasi Pelayanan SPT melalui *Drob BoX* dengan Formulanya adalah (Jumlah Wajib yang dilayani Penyampaian SPTnya melalui drob Box : Target Jumlah WP yang harus dilayani SPTnya melalui Drob BOX)100% untuk menggantikan IKU Lama yaitu Persentase tingkat kepatuhan formal Wajib Pajak .
- c) Untuk Pekerjaan Pemenuhan Permohonan Wajib pajak atas SKB/SKF/Pbk,Permohonan Pembetulan,Permohonan NPWP,Permohonan Pengangsuran,Permohonan Pengukuhan PKP,Permohonan Pencabutan NPWP dan PKP,Permohonan WP Pindah dan lain-lain yang dilakukan oleh seksi Pelayanan, seksi Pengawasan dan Konsultasi, Seksi Penagihan dibuat IKU Persentase Realisasi Pemenuhan Permohonan Wajib Pajak dengan Formulanya adalah (Jumlah Pemenuhan Permohonan: Jumlah Permohonan yang masuk)100% yang sebelumnya belum ada IKUnya.
- d) Untuk Pekerjaan Kegiatan dalam rangka pengamanan penerimaan dan kegiatan Extra Effort Pengamanan penerimaan terutama untuk seksi Pemeriksaan, Penagihan dan Ekstensifikasi perpajakan yang mempunyai target Extra dibuat perubahan pada IKU lama yaitu Persentase Realisasi Penerimaan Pajak dan IKU Persentase Realisasi Penerimaan Pajak *Extra Effort* yang semula di cascading sampai dengan Account Representatif di seksi Pengawasan dan Konsultasi dirubah menjadi di cascading juga sampai ke seksi pemeriksaan,penagihan dan ekstensifikasi perpajakan.
- 2) Bahwa secara teori penilaian kinerja, seharusnya IKU yang ada dapat dicapai oleh unit organisasi, maka seharusnya Mitra Manajer Kinerja Organisasi (MMKO) dapat memberikan usulan penambahan atau perubahan IKU agar semua IKU tingkat kendali pencapaiannya (*Degree of Controlability*) berada

ditangan unit organisasi itu sendiri. Indikator Kinerja Utama yang saat penelitian ini tingkat kendali pencapaiannya masih dipengaruhi pihak lain adalah IKU Persentase realisasi e-FIN dan e-filing , yang seharusnya dihapus, karena bukan suatu kewajiban.

IKU yang lain adalah IKU Persentase pengembalian SPT dari PPDDP/KPDDP, yang dirubah formulanya, dari semula (Jumlah SPT yang dikembalikan : Jumlah SPT yang dikirim ke PPDDP) 100% , diganti dengan formula baru yaitu (Jumlah SPT yang ditindak lanjuti : Jumlah SPT yang dikembalikan oleh PPDDP)100%.

- 3) Penelitian ini juga memberikan peluang bahwa Pengelolaan Kinerja Berbasis Indikator Kinerja Utama (IKU) merupakan objek penelitian yang sangat menarik dan terus dapat digali kembali untuk penelitian-penelitian selanjutnya.

Penelitian lanjutan untuk Pengelolaan Kinerja Berbasis IKU ini bisa mengupas dan mendalami tentang berbagai hal misalnya tentang mekanisme dan variable-variabel yang dipakai dalam Penentuan target Pencapaian IKU, tentang *reward and punishment* atas tercapai atau tidaknya target yang dibebankan, ataupun penelitian-penelitian tentang pengaruh penilaian Kinerja berbasis IKU ini terhadap variable yang lain misalnya tentang disiplin, motivasi kerja, kepuasan kerja dan lain sebagainya.

DAFTAR PUSTAKA

- Hanggraeni Dewi.(2012).*Manajemen Sumber Daya Manusia*,Lembaga Penerbit FE UI.Jakarta
- Malahayati Anastasia,(2010),*Implementasi Adopsi Total Quality Management(TQM) terhadap budaya Kualitas*,UPN Veteran Jakarta
- Munandar Aris,(2012).*Manajemen Sumber Daya Manusia*,Nugraha,Jakarta
- Payaman J simanjuntak,(2005).*Manajemen dan Evaluasi Kinerja*,Lembaga Penerbit,Jakarta
- Sondang P Siagian,(2011).*Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara,Jakarta
- Sugiyono,(2010).*Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*,Alfabeta,Bandung
- Wulandari puspita dkk,(2012).*Pengelolaan Kinerja di lingkungan DJP*,Jakarta
- Tim Cascading BSC.(2010).*Implementing & Cascading Balanced Scorecard*, Balikpapan
- Team.(2011).*Pedoman Penulisan Tesis Kualitatif*, UPN Veteran, Jakarta
- Team,(2012).*Manual Indikator Kinerja Utama (IKU) kemenkeu five*, DJP, Jakarta
- Team, (2012), *Rencana Strategis DJP 2012-2014*,Kemenkeu,Jakarta
- Team,(2013),*Perjalanan Rencana Strategis*,Kementerian Keuangan,Jakarta