

IMPLEMENTASI *BALANCED SCORECARD* PADA SEKTOR PUBLIK

(Studi Pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang)

SKRIPSI

Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana pada Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya

PUTUT HARI SUTRISNO

NIM: 115030107111019



UNIVERSITAS BRAWIJAYA

FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI

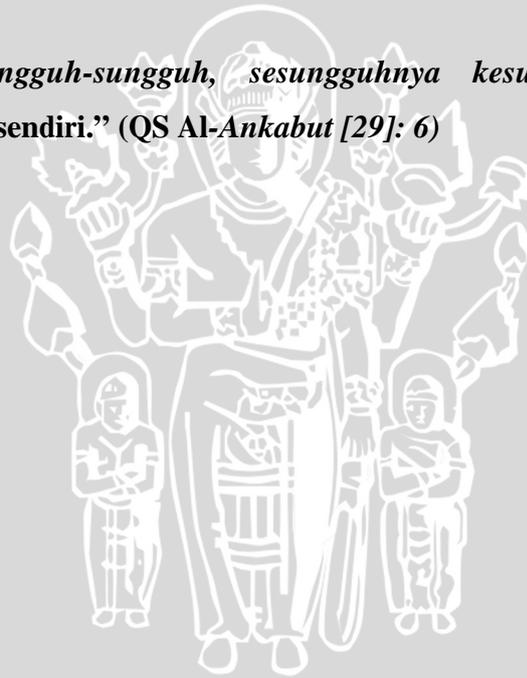
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI PUBLIK

MALANG

2016

MOTTO

“Barangsiapa bersungguh-sungguh, sesungguhnya kesungguhannya itu adalah untuk dirinya sendiri.” (QS Al-Ankabut [29]: 6)



TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Pengelolaan Kinerja Sektor Publik Dalam Perspektif Balanced Scorecard
(studi pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang)

Disusun oleh : Putut Hari Sutrisno

NIM : 115030107111019

Fakultas : Ilmu Administrasi

Program Studi : Ilmu Administrasi Publik

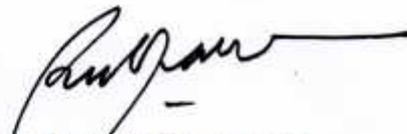
Konsentrasi :-

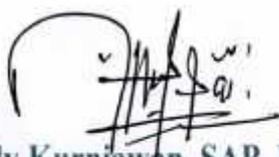
Malang, Juli 2016

Komisi Pembimbing

Ketua Komisi Pembimbing

Anggota Komisi Pembimbing


Dr. Choirul Saleh, MSi
NIP. 19600112 198701 1 001


Andy Kurniawan, SAP, MAP
NIP. 2011078603201001

TANDA PENGESAHAN

Telah dipertahankan di depan Majelis Penguji Skripsi Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, pada:

Hari : Kamis
 Tanggal : 18 Agustus 2016
 Skripsi atas nama : Putut Hari Sutrisno
 Judul : Implementasi Balanced Scorecard Pada Sektor Publik (Studi pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang)

Malang, 19 Agustus 2016

DINYATAKAN LULUS

MAJELIS PENGUJI

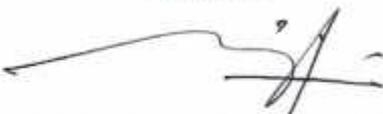
Ketua


Dr. Choitral Saleh, MSi
 NIP. 19600112 198701 1 001

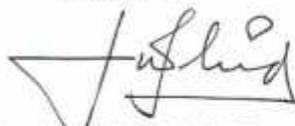
Anggota 1


Andy Kurniawan, SAP, MAP
 NIK. 2011078603201001

Anggota 2


Dr. Mochammad Roziqin, MAP
 NIP. 19630503 198802 1 001

Anggota 3


Drs. Abdul Wachid, MAP
 NIP. 19561209 198703 1 008



PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU N O. 20 Tahun 2003), Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Malang, Juli 2016



Putut Hari Sutrisno
NIM. 115030107111019



RINGKASAN

Putut Hari Sutrisno, 2016. **Implementasi *Balanced Scorecard* Pada Sektor Publik (Studi pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang)**. 1) Dr. Choirul Saleh, MSi, 2) Andy Kurniawan, SAP, MAP

Negara memerlukan sumber dana dalam melaksanakan pembangunan guna untuk dapat menjamin bahwa proyek pembangunan yang ada dapat terlaksana dan terselesaikan. Sebagaimana diketahui dalam APBN yang dibuat oleh pemerintah Indonesia, setidaknya terdapat tiga sumber penerimaan di antaranya yaitu penerimaan dari pajak, penerimaan dari migas dan penerimaan dari bukan pajak. Berdasarkan kepada Keputusan Menteri Keuangan Nomor 467/KMK.01/2014 dalam rangka mendukung pelaksanaan reformasi birokrasi dan transformasi kelembagaan, Kementerian Keuangan beserta unit vertikal di bawahnya menerapkan *Balanced Scorecard* (BSC) dalam sistem pengukuran kinerjanya.

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan, menggambarkan dan memotret pengelolaan *Balanced Scorecard* di Kantor Pelayanan Pajak Malang dari mulai perencanaan sampai evaluasi.

Sesuai dengan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 467/KMK.01/2014 Kantor Pelayanan Pajak Madya serentak menerapkan *Balanced Scorecard* dalam pengelolaan kinerjanya. Pengelolaan BSC pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang terbagi menjadi 3 tahapan. Tahap pertama perencanaan yang di dalamnya meliputi penentuan visi, misi dan nilai-nilai organisasi, tahap kedua penerapan yang meliputi penentuan sasaran strategi, indikator kinerja utama, peta strategi dan proses *cascading* ke unit di bawahnya, serta tahap evaluasi. Namun KPP tidak sepenuhnya mengaplikasikan BSC karena sebagian tahap KPP diterima melalui *cascading* dari unit di atasnya. Pada Periode tahun 2015 Nilai Kinerja Organisasi Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang 104,28 yang menandakan KPP sudah bekerja dengan baik karena sudah melampaui target.

Kata Kunci: *Balanced Scorecard, BSC, Manajemen Strategi, Pengukuran Kinerja, Kantor Pelayanan Pajak, 2016*

SUMMARY

Putut Hari Sutrisno, 2016. **Implementation of Balanced Scorecard In Public Sector (Study on the Associate Tax Services Office of Malang)**. 1) Dr. Choirul Saleh, MSi, 2) Andy Kurniawan, SAP, MAP

The State requires a source of funds in carrying out development in order to be able to guarantee that existing development project concluded and resolved. As it known in National Budget made by the Government of Indonesia, there are at least three sources of receipt of them namely acceptance of tax revenues from oil and gas, and acceptance of the tax instead. Based on the decision of the Minister of Finance Number 467/KMK. 01/2014 in order to support the implementation of the reform of the bureaucracy and institutional transformation, the Ministry of finance along with the vertical unit under it apply the Balanced Scorecard (BSC) in measuring system performance.

This research aims to describe, describe and photograph the Balanced Scorecard management in the Office of the Ministry of taxes of the Poor begin planning to evaluation

In accordance with the decision of the Minister of finance Number 467/KMK. 01/2014 Vice Tax Services Office simultaneously applying the Balanced Scorecard in the management of its performance. BSC management Tax Services Office on the hapless Vice is divided into 3 stages. The first stage of planning which includes determination of the vision, mission and values of the Organization, the implementation of the second phase include pinpointing the main performance indicator strategy, map the cascading process and strategy to the unit below it, as well as the evaluation phase. But the KPP did not fully apply the BSC because most stage KPP received through cascading from the unit on it. In the period 2015 Value Tax Services Office organizational performance Vice the unfortunate 104.28 which marks the KPP has worked well because it already exceeds the target.

Keywords: *The Balanced Scorecard, BSC, Management Strategies, Performance Measurement, The Tax Service Office, 2016*

LEMBAR PERSEMBAHAN

*Kupersembahkan Skripsiku ini
Kepada Kedua Orang Tuaku Bapak Sutrisno dan Ibu Mardipin
Adikku Diana
serta Teman-Temanku Satu Almamater FIA 2011*



KATA PENGANTAR

Puji syukur Alhamdulillah penulis panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat, karunia serta hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pengelolaan Kinerja Sektor Publik Dalam Perspektif *Balanced Scorecard* (Studi pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang)”. Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi Publik Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan Ucapan terima kasih kepada yang terhormat:

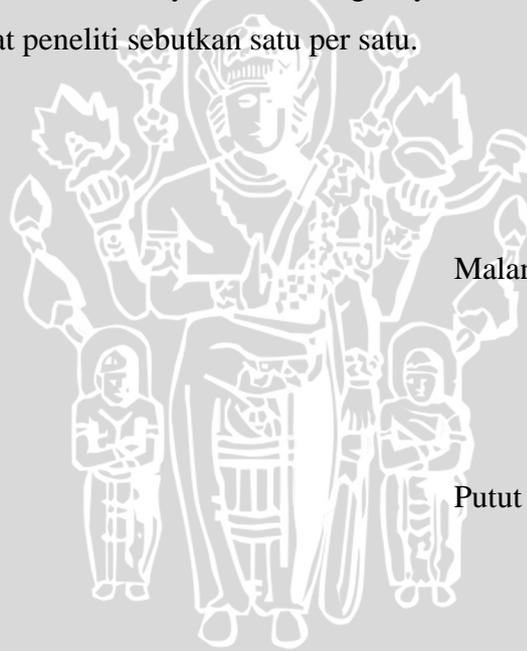
1. Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
2. Dr. Choirul Saleh, MSi selaku ketua Jurusan Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang serta selaku Dosen Pembimbing I yang telah berkenan membimbing, memberikan masukan dan mengarahkan penulis serta memberikan semangat kepada penulis dalam menyusun skripsi hingga selesai.
3. Dr. Lely Indah Mindarti, MSi selaku Ketua Prodi Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
4. Bapak Andy Kurniawan, SAP, MAP selaku Dosen Pembimbing II yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan, arahan, ilmu, masukan, dukungan, nasihat serta memberikan masukan agar skripsi ini menjadi lebih sempurna.

5. Seluruh dosen di Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya terutama dosen Jurusan Ilmu Administrasi Publik atas segala ilmu yang telah diberikan kepada penulis.
6. Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang, Ibu Rani S selaku Kepala Tenaga Pengkaji Bidang Pembinaan dan Penertiban SDM, Bapak Adityawan selaku Tenaga Pengkaji Bidang Pembinaan dan Penertiban SDM, Bapak Bramantya selaku Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang Bagian Riset dan Penelitian yang telah membantu penulis dalam mendapatkan data dan informasi untuk menyelesaikan Skripsi ini.
7. Teman-teman Ilmu Administrasi Publik 2011 serta terima kasih kepada seluruh pihak atas bantuannya dan dukungannya terhadap karya tulis ini, yang tidak dapat peneliti sebutkan satu per satu.

Malang, Juli 2016

Penulis

Putut Hari Sutrisno



DAFTAR ISI

COVER	i
MOTTO	ii
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI	iii
TANDA PENGESAHAN	iv
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI.....	v
RINGKASAN	vi
SUMMARY	vii
LEMBAR PERSEMBAHAN	viii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	6
C. Tujuan Penelitian	6
D. Kontribusi Penelitian	6
E. Sistematika Penulisan	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	9
A. Penelitian Terdahulu	9
B. <i>Balanced Scorecard</i> Selaku Manajemen Strategi dalam Administrasi Publik	14
C. Manajemen Strategi pada Sektor Publik	16
D. Manajemen Kinerja Sektor Publik	19
E. Dimensi Kinerja dan Pengukuran Kinerja Sektor Publik	20
1. Tujuan dan Fungsi Pengukuran Kinerja	21
2. Evaluasi Pengukuran Kinerja	23
F. Konsep <i>Balanced Scorecard</i> dalam Manajemen Strategis Organisasi	24
1. Kelebihan dalam Penerapan <i>Balanced Scorecard</i>	28
2. Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> dalam Sektor Publik	29
3. Tahap - Tahap Pengelolaan <i>Balanced Scorecard</i> pada Organisasi	32
4. Penerapan Pengukuran Kinerja Berbasis <i>Balanced Scorecard</i> pada Sektor Publik	33
5. Perbandingan Penerapan 4 Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> di Berbagai Organisasi	34

BAB III METODE PENELITIAN	36
A. Jenis Penelitian	36
B. Fokus Penelitian	37
C. Lokasi Penelitian	37
D. Jenis dan Sumber Data	38
E. Teknik Pengumpulan Data	39
F. Instrumen Penelitian	41
G. Analisis Data	42
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	45
A. Hasil Penelitian	45
1. Gambaran Umum Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang	45
B. Penyajian Data	53
1. Pengelolaan <i>Balanced Scorecard</i> di Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang	53
a. Perencanaan <i>Balanced Scorecard</i>	55
b. Penerapan <i>Balanced Scorecard</i>	59
c. Evaluasi <i>Balanced Scorecard</i>	68
C. Analisis Data	82
1. Pengelolaan <i>Balanced Scorecard</i> di Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang	82
a. Perencanaan <i>Balanced Scorecard</i>	84
b. Penerapan <i>Balanced Scorecard</i>	85
c. Evaluasi <i>Balanced Scorecard</i>	87
BAB V PENUTUP	94
DAFTAR PUSTAKA	96

DAFTAR TABEL

No	Judul	Halaman
1	Realisasi Penerimaan Pajak Direktorat Jenderal Pajak 2014 – 31 Agustus 2015 (dalam milyaran rupiah).....	3
2	Penelitian Terdahulu	13
3	Perbandingan <i>Balance Scorecard</i> pada Sektor Publik dan Sektor Swasta.....	33
4	Perbandingan Penerapan 4 Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> di Berbagai Organisasi	34
5	Persebaran Wajib Pajak Badan.....	47
6	Komposisi Pegawai KPP Madya Malang	48
7	Sasaran Strategi KPP Madya Malang	61
8	Rincian Indikator Kinerja Utama KPP Madya Malang.....	66
9	Bobot tiap perspektif pada KPP Madya Malang.....	72
10	NKO Kantor Pajak Madya Malang.....	93

DAFTAR GAMBAR

No	Judul	Halaman
1	Model Manajemen Strategi	17
2	<i>Balanced Scorecard</i> Untuk Pengukuran Kinerja	25
3	<i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Alat Manajemen Strategis	27
4	Analisis Data Model Interaktif	42
5	Struktur Organisasi Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang	49
6	Alur Pikir Aplikasi BSC dalam Lingkungan Kementerian Keuangan	54
7	<i>User Login</i> Pengelolaan Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan.....	60
8	Peta Strategi Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang.....	63
9	<i>User Rule</i> pada Lingkungan Kementerian Keuangan.....	68
10	Capaian perspektif <i>stakeholder</i>	73
11	Foto Sosialisasi SPT Tahunan.....	74
12	Capaian perspektif <i>customer</i>	74
13	Foto Suasana Ruang Tunggu dan Ruang Pelaporan SPT Wajib Pajak OP dan Badan.....	76
14	Capaian perspektif proses internal	77
15	Foto Studi Banding Pegawai KPP Madya Malang	80
16	Foto Sosialisasi Pegawai DJP Jatim.....	80
17	Capaian perspektif <i>learning and growth</i>	81
18	Peta Capaian Kinerja dan Hubungan Tiap Perspektif KPP Madya Malang.....	89

DAFTAR LAMPIRAN

1. Surat Pengantar Penelitian dari Fakultas..... 99
2. Surat Keterangan Pemberian Izin Penelitian dari Bangkesbangpol 100



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Negara memerlukan sumber dana dalam melaksanakan pembangunan guna untuk dapat menjamin bahwa proyek pembangunan yang ada dapat terlaksana dan terselesaikan. Wiryawan B. Ilyas dan Richard Burton (2004:6) juga memaparkan bahwa sebagaimana diketahui dalam APBN yang dibuat oleh pemerintah khususnya Indonesia, setidaknya “terdapat tiga sumber penerimaan yang merupakan sumber pendapatan utama bagi Indonesia, yaitu penerimaan dari sektor pajak, penerimaan dari sektor migas (minyak dan gas bumi), dan penerimaan dari sektor bukan pajak”. Sebagai langkah untuk dapat meningkatkan kesadaran masyarakat dalam membayar pajak, pemerintah melalui Kementerian Keuangan serta Direktorat Jenderal Pajak terus melakukan inovasi dan pengembangan program, hingga akhirnya, berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 206.2/PMK.01/2014 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Pajak, bahwa dalam rangka pelaksanaan modernisasi sistem administrasi perpajakan sebagai upaya meningkatkan penerimaan pajak serta efektivitas organisasi instansi vertikal di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak maka dipandang perlu untuk melakukan penataan organisasi dan tata kerja instansi vertikal di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak. Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan tersebut KPP Madya serentak didirikan di seluruh Indonesia dengan tugas melaksanakan penyuluhan, pelayanan, dan pengawasan Wajib Pajak di

bidang Pajak Penghasilan, Pajak Pertambahan Nilai, Pajak Penjualan atas Barang Mewah, dan Pajak Tidak Langsung Lainnya dalam wilayah wewenangya berdasarkan perundang-undangan serta diharapkan dapat meningkatkan efektivitas penyuluhan dan pelayanan agar lebih berinovasi dan lebih efisien terhadap Wajib Pajak terutama dalam perhitungan, pelaporan dan pembayaran pajak.

Direktorat Jenderal Pajak (DJP) dan unit vertikal dibawahnya, KPP Madya melakukan penghitungan dan pelaporan terhadap berbagai jenis pajak, salah satunya adalah Penerimaan Pajak Penghasilan (PPh). Seiring dengan pertumbuhan ekonomi di Indonesia yang juga dibarengi dengan semakin tumbuhnya juga jumlah penduduk serta jumlah potensi Wajib Pajak (WP) yang ada, maka semakin menuntut para pegawai pajak untuk dapat mengimbangnya dengan bekerja secara lebih optimal terutama dalam penggalian potensi dan mendorong penerimaan pajak. Direktur Jenderal Pajak (Ditjen Pajak) Fuad Rachmany juga mengatakan “Pada tahun baru ini (2014), Dirjen Pajak akan lebih fokus untuk meningkatkan penerimaan pajak dari Wajib Pajak (WP) Orang Pribadi (OP) yang di luar karyawan” (<http://www.beritasatu.com/ekonomi/160487-ditjen-pajak-tingkatkan-potensi-penerimaanpajak-orang-pribadi-di-luar-karyawan.html>, diakses pada Tanggal 16 Februari 2016). Menurutnya, masih banyak sekali Wajib Pajak Orang Pribadi yang belum membayar pajak, khususnya Orang Pribadi yang berstatus diluar karyawan padahal potensi penerimaan negara dari Wajib Pajak Orang Pribadi ini cukup besar. Dengan demikian fokus utama pengukuran kinerja untuk mengoptimalkan pengorganisasiannya seperti dikutip dari buku Audit Kinerja pada Sektor Publik (2008:17), I Gusti Agung Rai mengungkapkan suatu ungkapan yang

menggambarkan pentingnya pengukuran kinerja, dihubungkan dengan perbaikan mutu manajemen, yaitu “Jika sesuatu tidak dapat di kuantifikasi maka sulit diukur, jika sesuatu tidak dapat diukur maka tidak dapat dievaluasi, jika sesuatu tidak dapat di evaluasi maka tidak dapat diperbaiki, jika sesuatu tidak dapat diperbaiki maka tidak akan ada kemajuan, dan jika tidak ada kemajuan, maka untuk apa ada manajemen?” di sini bisa dilihat data dari Dashboard Penerimaan Pajak, Direktorat Jenderal Pajak 2014 sd 31 Agustus 2015 yang masih belum memenuhi perencanaan/target yang telah ditetapkan.

Tabel 1. Realisasi Penerimaan Pajak Direktorat Jenderal Pajak 2014 – 31 Agustus 2015 (dalam milyar rupiah)

No	Jenis Pajak	Target	Realisasi	%	Target	Realisasi	%
		2014	2014	2014	2015	2015	2015
A	PPh Non Migas	458.692,28	293.250,89	64%	629.835,35	320.997,72	51%
1	PPh Ps 21	105.642,15	71.294,88	67%	126.848,27	79.696,40	63%
2	PPh Ps 22	7.245,46	4.047,51	56%	9.646,44	3.919,74	41%
3	PPh Ps 22 Impor	39.456,01	28.669,35	73%	57.123,73	27.138,37	48%
4	PPh Ps 23	25.513,43	16.980,79	67%	33.478,95	17.809,75	53%
5	PPh Ps 25/29 OP	4.724,82	3.310,86	70%	5.215,08	4.225,81	81%
6	PPh Ps 25/29 Badan	149.280,83	92.419,84	62%	220.873,59	100.280,65	45%
7	PPh Ps 26	39.446,58	24.432,49	62%	49.778,95	26.792,28	54%
8	PPh Final	87.293,80	52.056,29	60%	126.804,50	61.070,99	48%
9	PPh Non Migas Lainnya	89,20	38,88	44%	65,84	63,73	97%
B	PPN dan PPnBM	408.995,74	246.885,15	60%	576.469,17	237.192,72	41%

Lanjutan dari tabel 1

1	PPN Dalam Negeri	240.960,73	138.688,84	58%	338.192,39	142.814,64	42%
2	PPN Impor	152.303,69	97.310,57	64%	207.509,79	85.487,16	41%
3	PPnBM Dalam Negeri	10.240,45	6.871,15	67%	19.348,56	5.758,54	30%
4	PPnBM Impor	5.335,90	3.903,56	73%	10.751,94	2.948,77	27%
5	PPN/PPnBM Lainnya	154,97	111,03	72%	666,49	183,61	28%
C	PBB	23.475,71	1.208,83	5%	26.689,88	662,67	2%
D	Pajak Lainnya	6.293,13	3.925,89	62%	11.729,49	3.402,27	29%
E	PPH Migas	87.446,35	59.441,56	68%	49.534,79	36.015,25	73%
Total A + B + C + D		897.456,86	545.270,76	61%	124.472,388	562.255,38	45%
Total A + B + C + D + E		984.903,21	604.712,33	61%	1.294.258,67	598.270,63	46%

Sumber: *Dashboard* Penerimaan Pajak, Direktorat Jenderal Pajak dan diolah oleh penulis

Dari tabel di atas dapat dilihat mulai dari target yang ditetapkan dirjen pajak sampai dengan realisasi penerimaan pajak masih di bawah target yang ditetapkan oleh dirjen pajak itu sendiri. Di sini perlu adanya perubahan untuk mencapai kemajuan organisasi dengan cara mencoba melakukan perbaikan kinerja agar organisasi lebih baik lagi dari segi penerimaan pajak sampai kinerja organisasinya. Untuk memperbaiki kinerja perlu dilakukan evaluasi. Cara untuk melakukan evaluasi adalah dengan pengukuran kinerja. Agar dapat diukur maka kinerja harus dapat dikuantifikasikan. Berdasarkan kepada Keputusan Menteri Keuangan Nomor 467/KMK.01/2014 tentang pengelolaan kinerja di lingkungan Kementerian Keuangan dalam rangka mendukung pelaksanaan reformasi birokrasi dan transformasi kelembagaan, Kementerian Keuangan beserta unit vertikal di bawahnya menerapkan *Balanced Scorecard* (BSC) dalam sistem pengukuran kinerjanya. Pengukuran kinerja berbasis BSC ini diharapkan para instansi terkait

dapat lebih mengetahui apa yang salah terhadap organisasinya dan segera dapat dievaluasi kinerjanya.

Pada awal tahap pengembangannya, *Balanced Scorecard* (BSC) hanya digunakan untuk memperbaiki sistem pengukuran kinerja eksekutif saja, karena fokus eksekutif sebagian besar hanya dicurahkan pada aspek keuangan/finansial saja sehingga aspek krusial non keuangan menjadi terabaikan. Selain itu, sistem pengukuran kinerja tradisional pun dinilai hanya berfokus pada jangka pendek berdasarkan data akuntansi tahunan, mengingat bahwa instansi pemerintah memiliki misi dan sasaran kerja jangka panjang yang berkelanjutan maka sistem tradisional pun perlahan mulai ditinggalkan dan banyak yang beralih kepada pengukuran kinerja berbasis BSC.

Dalam Kementerian Keuangan sendiri *Balanced Scorecard* (BSC) dibagi ke dalam 6 level tata kerja instansi, yaitu Kementerian *Wide* (Level Kementerian), Kementerian *One* (Level Unit Eselon I), Kementerian *Two* (Level Unit Eselon II), Kementerian *Three* (Level Unit Eselon III), Kementerian *Four* (Level Unit Eselon IV), Kementerian *Five* (Level Pelaksana). BSC mulai diterapkan pada Dirjen pajak yang masuk dalam Level Eselon I mulai tahun 2008 sebagai pengukuran kinerja organisasinya. Kemudian bertahap BSC ini mulai diturunkan ke Level Unit Eselon II hingga masuk ke Level Pelaksana/ Eselon IV.

Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Malang sendiri merupakan Unit yang masuk dalam Kemenkeu *Three* yaitu Level Unit Eselon III yang mana pada tahun 2012 KPP Madya Malang mulai menerapkan pengukuran kinerja berbasis BSC. KPP

Madya Malang sendiri memiliki wewenang untuk melakukan pelayanan pajak pada wajib pajak pribadi dan badan atau perusahaan pada 11 daerah tingkat II sesuai dengan wilayah kerja Kantor Wilayah DJP Jatim III. Total terdapat 1.592 wajib pajak badan yang menjadi wewenang dari KPP Madya Malang, dengan penyebaran terbesar pada daerah Malang Raya dan Pasuruan. Seperti disebutkan di atas, KPP Madya Malang menetapkan target untuk pencapaian penerimaan pajak yang optimal. Peningkatan penerimaan pajak ke arah yang lebih optimal, akan menjadi prestasi yang baik bagi KPP Madya Malang sebagai keikutsertaannya dalam meningkatkan penerimaan Negara. Melihat latar belakang di atas, penulis tertarik melakukan penelitian lebih jauh tentang pengukuran kinerja organisasi publik, dengan judul penelitian **Implementasi *Balanced Scorecard* Pada Sektor Publik (Studi pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang)**

B. Rumusan Masalah

Bagaimana implementasi *Balanced Scorecard* pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui:

Untuk mengetahui, mendeskripsikan dan menganalisis *Balanced Scorecard* pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang.

D. Kontribusi Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat praktis

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat dan memberikan informasi bagi organisasi publik dalam sistem atau metode pengukuran kinerja organisasinya.

2. Manfaat Akademik

Hasil penelitian ini bisa digunakan sebagai bahan masukan, pengetahuan dalam bidang atau ranah manajemen strategis dan manajemen kinerja dan selanjutnya dapat dijadikan sumber informasi.

E. Sistematika Penulisan

BAB I: Membahas terkait latar belakang penulisan, rumusan permasalahan, tujuan penelitian, kontribusi penelitian dan sistematika pembahasan.

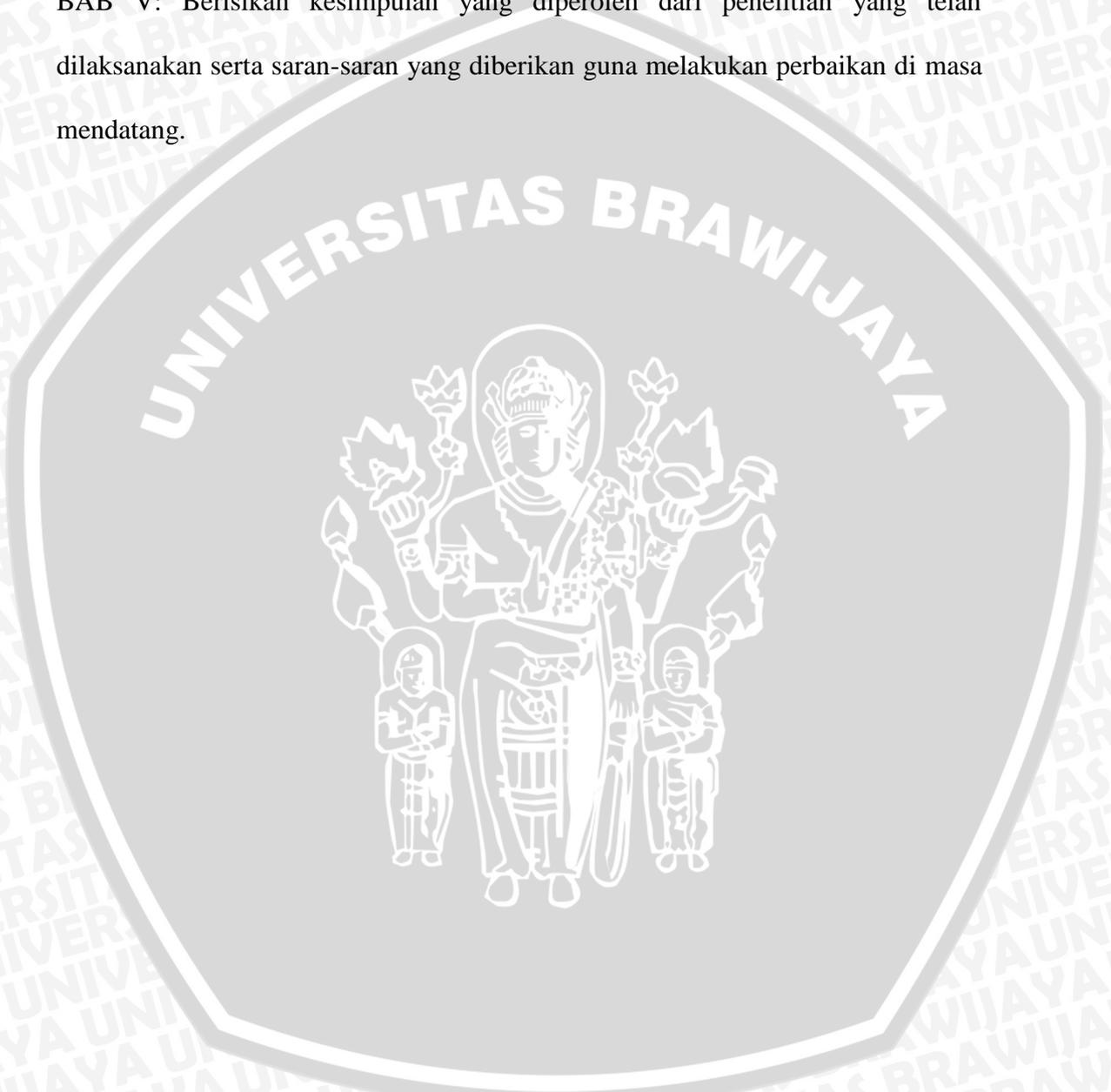
BAB II: Membahas terkait kajian teori yang berhubungan dengan tema yang diangkat penulis agar nantinya dapat dijadikan landasan dan pedoman dalam penelitian dan penganalisaan data yang diperoleh peneliti dari penelitian yang dilakukan.

BAB III: Membahas terkait rancangan penelitian yang digunakan oleh peneliti yang terdiri dari jenis penelitian, lokasi dan situs penelitian, fokus penelitian, fokus penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, instrumen penelitian dan analisis data.

BAB IV: Membahas terkait gambaran umum lokasi dan situs penelitian beserta data-data yang dapat dihimpun dari permasalahan yang dikaji sejak awal yang

tercantum dalam fokus penelitian, kemudian data yang telah terkumpul tersebut dianalisis lebih lanjut.

BAB V: Berisikan kesimpulan yang diperoleh dari penelitian yang telah dilaksanakan serta saran-saran yang diberikan guna melakukan perbaikan di masa mendatang.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

1. Penelitian Tri Arini

Penelitian Tri Arini mengambil judul Analisis Implementasi Pengelolaan Kinerja Berbasis *Balanced Scorecard* (BSC) pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Batu. Penelitian ini membuat 2 (dua) rumusan masalah yang pertama, Bagaimana Proses pengembangan dan implementasi pengelolaan kinerja berbasis *Balanced Scorecard* pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Batu dari level kemenkeu-*three* hingga level kemenkeu-*five*? dan yang kedua, seberapa jauh ketercapaian kinerja Kantor Pelayanan Pajak Pratama Batu juga diukur dengan *Balanced Scorecard*. Hasil dari penelitian penelitian yang dilakukan oleh Tri Arini sehubungan dari rumusan masalah ada dua yang pertama, proses pengembangan dan implementasi pengelolaan kinerja berbasis BSC pada KPP Pratama Batu dari level Kemenkeu-*Three* hingga level Kemenkeu-*Five* dilakukan melalui proses *cascading* dengan berbagai cara: Memilih sasaran strategis (SS) pada peta strategi Kanwil DJP sebagai unit level Kemenkeu-*Two*, menurunkan sasaran strategis (SS) dan indikator kinerja utama (IKU), menambah sasaran strategis (SS) dan indikator kinerja utama (IKU) untuk mengakomodasi tugas dan fungsi organisasi, melakukan pengkodean atas sasaran strategis (SS) dan indikator kinerja utama (IKU), menyusun peta strategi KPP Pratama Batu, menentukan

target dan menyusun inisiatif, melakukan otomasi dengan menggunakan aplikasi *e-performance*, menurunkan sasaran strategis (SS) dan indikator kinerja utama (IKU) ke level Kemenkeu-*Four* pada Seksi KPP Pratama Batu dan Kemenkeu-*Five* pada pelaksana KPP Pratama Batu, evaluasi. Hasil yang kedua adalah ketercapaian kinerja KPP Pratama Batu jika diukur dengan BSC dari kuartal I hingga kuartal III tahun 2013 menunjukkan status kuning dengan nilai sebesar 80,84% dari target sebesar 100%. Pencapaian IKU KPP Pratama Batu yang berjumlah 25 IKU menunjukkan 8 IKU berstatus merah, 2 (dua) IKU berstatus kuning dan 15 IKU berstatus hijau.

2. Penelitian Afian Fuadi

Penelitian Afian Fuadi, penelitian ini mengambil judul Analisis Pengelolaan Kinerja Organisasi Sektor Publik Berbasis *Balanced Scorecard* Studi pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang. Penelitian ini menyusun 1 rumusan masalah yaitu bagaimana tahap-tahap pengelolaan kinerja berbasis *Balanced Scorecard* pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang. Dari rumusan masalah yang sudah dibuat penulis hasil penelitian ini adalah Pengelolaan kinerja berbasis *Balanced Scorecard* yang diterapkan pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Malang telah diterapkan secara menyeluruh pada setiap aktivitas pekerjaan di kantor ini. Pada akhir periode tahun 2012 NKO dari KPP Madya Malang ialah sebesar 95,64%. Nilai ini memiliki predikat warna kuning atau bernilai cukup. Nilai ini didapat karena nilai kinerja pada perspektif *stakeholder* tidak tercapai yakni hanya sebesar 26,80% dari target bobot 35% sehingga bernilai merah. Padahal pada 3 perspektif yang lain nilai kinerjanya baik bahkan melampaui

target. Secara keseluruhan, implementasi dari sistem pengelolaan kinerja berbasis *Balanced Scorecard* pada KPP Madya Malang telah dilakukan dengan sempurna karena tahap demi tahapan telah dijalankan semua sesuai dengan pedoman.

3. Penelitian Rizal Effendi

Penelitian dari Rizal Effendi yang berjudul Pengukuran kinerja Sektor Publik Dengan Menggunakan *Balanced Scorecard* (Studi Kasus Kanwil DJP Sumsel dan Kep. Babel) penelitian ini membuat 2 rumusan masalah yang pertama, bagaimana penerapan *Balanced Scorecard* pada organisasi sektor publik khususnya pada Kanwil DJP Sumsel dan Kep. Babel dan yang kedua, bagaimana pengukuran kinerja Kanwil DJP Sumsel dan Kep. Babel berdasarkan keempat perspektif *Balanced Scorecard*. Hasil dari penelitian yang dilakukan oleh Rizal Effendi adalah perspektif keuangan pengukuran kinerja berdasarkan perspektif keuangan menunjukkan kinerja yang baik. Hal ini ditunjukkan dengan selalu tercapainya penerimaan pajak yang dibebankan negara pada Kanwil DJP Sumsel dan Kep. Babel baik pada penerimaan pajak tahun 2007 maupun pada semester I tahun 2008. Kinerja ini juga ditunjukkan pada pertumbuhan (*growth*) penerimaan pajak dari tahun 2006 dan tahun 2007, sementara tahun 2008 juga menunjukkan kecenderungan untuk mengalami peningkatan. Kedua perspektif pelanggan (*customers*) a. Opini masyarakat berdasarkan opini masyarakat yang berhubungan langsung dengan Kanwil DJP Sumsel dan Kep. Babel yang dinilai melalui kuesioner, pada kelima dimensi kualitas pelayanan yaitu *tangibles*, *reliability*, *responsiveness*, *assurance* dan *empathy*, kesemuanya menunjukkan kinerja yang baik. Hal ini merupakan hasil dari implementasi sistem pelayanan prima yang

merupakan bagian dari sistem modernisasi perpajakan. b. Komplain dan keluhan masyarakat Berdasarkan hasil penelitian jumlah komplain dan keluhan masyarakat justru menunjukkan peningkatan. Namun ini justru menunjukkan keterbukaan sehingga kinerja pada dimensi ini pun dinilai baik. c. Fasilitas pelayanan Berdasarkan observasi secara langsung di lapangan menunjukkan bahwa fasilitas pelayanan yang terdapat di Kanwil DJP Sumsel dan Kep. Babel sudah cukup lengkap dan baik.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

a. Kedisiplinan kehadiran pegawai Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa kedisiplinan kehadiran baik masih bernilai cukup baik sehingga diperlukan peningkatan kesadaran bagi pegawai untuk lebih disiplin. b. Ketepatan penyampaian laporan Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja berdasarkan dimensi ini bernilai cukup baik dan masih perlu peningkatan kinerja. Namun, menurut hasil wawancara keterlambatan lebih sering disebabkan keterlambatan unit kerja di bawahnya menyampaikan laporan sedangkan Kanwil hanya mengkompilasi. c. Ketaatan pada SOP Berdasarkan hasil penelitian, sebagian besar pekerjaan di Kanwil DJP Sumsel dan Kep. Babel telah mematuhi standar waktu SOP DJP. d. Kinerja pelayanan internal Berdasarkan hasil kuesioner, sebagian besar responden menyatakan kinerja pelayanan internal Kanwil DJP Sumsel dan Kep. Babel cukup baik sehingga masih diperlukan peningkatan.

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

a. Pola kerja dan motivasi pegawai Dari hasil kuesioner menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai di Kanwil DJP Sumsel dan Kep. Babel memiliki pola kerja dan motivasi yang baik. b. Pendidikan dan pelatihan pegawai Berdasarkan hasil observasi, jumlah pendidikan dan pelatihan yang

diikuti oleh pegawai Kanwil DJP Sumsel dan Kep. Babel sudah cukup banyak sebagai sarana untuk mengembangkan diri dan pengetahuan.

Dari beberapa penelitian terdahulu yang diambil dari berbagai jurnal penelitian agar lebih mudah menafsirkannya dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 2. Penelitian Terdahulu

NO	1	2	3
Author dan Judul	Penelitian Tri Arini mengambil judul Analisis Implementasi Pengelolaan Kinerja Berbasis <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Batu	Penelitian Afian Fuadi, penelitian mengambil judul Analisis Pengelolaan Kinerja Organisasi Sektor Publik Berbasis <i>Balanced Scorecard</i> Studi pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang	Penelitian dari Rizal Effendi yang berjudul Pengukuran Jinerja Sektor Publik Dengan Menggunakan <i>Balanced Scorecard</i> (Studi Kasus Kanwil DJP Sumsel dan Kep. Babel)
Rumusan Masalah	Rumusan masalah dari penelitian ini ada 2 Pertama, bagaimana proses pengembangan dan implementasi pengelolaan kinerja berbasis bsc pada KPP Pratama Batu dai level Kemenkeu- <i>Three</i> hingga level Kemenkeu- <i>Five</i> ; Kedua, seberapa jauh ketercapaian kinerja KPP Pratama Batu jika diukur dengan BSC	Dalam penelitian ini peneliti membuat satu rumusan masalah yaitu, bagaimana tahap-tahap pengelolaan kinerja berbasis BSC pada KPP Madya Malang	rumusan masalah yang akan dibahas oleh penelitian ini ada 2 yaitu: 1. bagaimana penerapan BSC pada organiasi sektor publik khususnya pada Kanwil SJP Sumsel dan Kep. Babel. 2. bagaimana pengukuran kinerja Kanwil DJP Sumsen dan Kep. Babel berdasarkan keempat perspektif BSC

Teori	<p>Dalam penelitian landasan teori yang dipakai meliputi</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Konsep dan Pengembangan BSC. 2. BSC untuk organisasi non-profit/publik. 3. Langkah sukses pengembangan dan implementasi BSC. 4. Evaluasi Cascading dengan identifikasi alignment. 5. Isu dalam implementasi BSC 	<p>Peneliti menggunakan 3 toori untuk penelitin ini. Pertama, Konsep BSC pada organisasi sektor publik. Kedua, perpektif BSC pada organisasi sektor publik dan yang terakhir, poses BSC</p>	<p>Dalam penelitian landasan teori yang dipakai meliputi</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Konsep BSC. 2. empat perspektif pada BSC
Relevance	<p>Penelitian dari Tri Arini ini bisa menjadi refrensi peneliti untuk mengetahui atau memahami cara proses pengembangan dan implemenrtasi pengelolaan BSC dalam kantor pelayanan pajak</p>	<p>Sama dengan penelitian dari Afian Fuadi, penelitian dari Afian Fuadi ini dijadikan peneliti untuk mengetahui tahap - tahap pengelolaan BSC sebagai alat pengukuran kineja yang ada dalam Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang</p>	<p>Berhubungan dengan rumusan masalah yang diambil hamper sama, penelitian dari Rizal Effendy bisa dijadikan refrensi peneliti dalam mengambil fokus dalam penelitiannya</p>

Sumber: olahan 2016

B. Balanced Scorecard Selaku Manajemen Strategis Dalam Administrasi

Publik

Buku yang ditulis oleh Nicholas Henry (1995) memberikan beberapa ruang lingkup yang dapat dilihat dari topik-topik yang, antara lain :

1. Organisasi publik, yang pada prinsipnya berkenaan dengan model-model organisasi dan perilaku birokrasi,

2. Manajemen publik yaitu berkenan dengan sistem dan ilmu manajemen, evaluasi program dan produktivitas, anggaran publik dan manajemen sumber daya manusia.
3. Implementasi yaitu menyangkut pendekatan terhadap kebijakan publik dan implementasinya, privatisasi, administrasi antar pemerintahan dan etika birokrasi.

Aspek atau dimensi strategis yang dibicarakan dalam administrasi publik atau yang paling menentukan dinamika administrasi publik menurut Nicholas Henry (1995) adalah:

1. respons secara benar terhadap kebutuhan, kepentingan dan aspirasi masyarakat dalam pembuatan keputusan atau kebijakan publik,
2. pengaturan struktur organisasi agar kewenangan dan struktur tanggung jawab, termasuk perilakunya sesuai kondisi dan tuntutan lingkungan,
3. manajemen faktor *internal* dan *external*,
4. pengaturan moral dan etika melalui kode etik agar semua penggunaan kemampuan, kompetensi dan profesi tidak disalahgunakan untuk kepentingan di luar kepentingan publik,
5. pengenalan karakteristik lingkungan di mana Administrasi Publik itu beroperasi, baik dalam konteks hubungan antara lembaga Negara, lembaga swasta, masyarakat dan lingkungan lain seperti lingkungan politik, ekonomi, sosial dan budaya, dan
6. akuntabilitas kinerja yaitu suatu janji kepada publik yang harus dipenuhi atau ditepati dan dapat dipertanggungjawabkan melalui berbagai kegiatan pelayanan atau pemberian barang-barang publik.

Dengan kata lain, ruang lingkup suatu administrasi publik meliputi dimensi-dimensi strategis yaitu, dimensi kebijakan, dimensi organisasi, dimensi manajemen, dimensi moral dan etika, dimensi lingkungan, dimensi akuntabilitas kinerja. Pada dasarnya dalam teori dan praktik administrasi publik, dan kenyataan telah menunjukkan adanya pengaruh dari berbagai disiplin ilmu dan teknologi seperti diuraikan oleh Stillman II (1992) berikut ini:

1. Pengaruh *Administrative Science*
2. Pengaruh Ilmu Politik

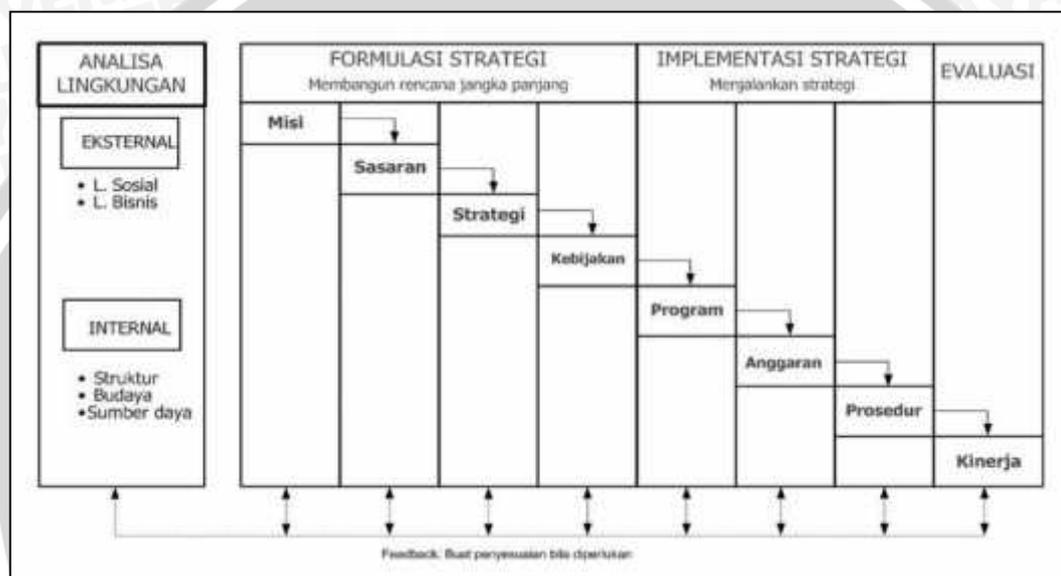
3. Pengaruh Sosiologi
4. Pengaruh Ilmu Ekonomi
5. Pengaruh Psikologi Sosial
6. Pengaruh Disiplin Sejarah
7. Pengaruh Ilmu Perbandingan Administrasi, dan Globalisasi
8. Pengaruh Teknologi, Teknik dan Spesialisasi Baru

Sehubungan dengan teori yang dijelaskan oleh pakar pakar di atas maka bisa disimpulkan *Balanced Scorecard* yang masuk dalam domain Manajemen Strategis kaidahnya sangat berpengaruh dengan ilmu administrasi publik yang mana teori manajemen strategis berguna untuk menata tata kelola pemerintahan/organisasi.

C. Manajemen Strategi pada Sektor Publik

Menyinggung manajemen strategis tidak terlepas dari membicarakan hubungan antara organisasi dan lingkungannya, baik lingkungan internal maupun eksternal. Lingkungan organisasi akhir-akhir ini tidak saja semakin bergejolak mengalami perubahan, namun juga saling berhubungan secara lebih erat. Hal tersebut menuntut organisasi untuk berpikir strategis, mampu menerjemahkan inputnya menjadi strategi yang efektif, serta mengembangkan alasan yang diperlukan untuk meletakkan landasan bagi pelaksanaan strateginya. Kesemuanya diharapkan akan dapat memberikan petunjuk bagaimana menghadapi dan menanggulangi perubahan yang terjadi dalam lingkungan, bahkan memberi petunjuk pada para pimpinan agar mampu mengendalikan perubahan yang terjadi pada lingkungan tersebut, dan tidak sekedar bersikap memberikan reaksi terhadapnya. Terdapat empat elemen dasar dari manajemen strategis menurut

Wheelen dan Hunger (2003:241) yaitu “*Environmental Scanning/Pengamatan Lingkungan*”, “*Strategy Formulation/Perumusan Strategi*”, “*Strategy Implementation/Penerapan Strategi*”, dan “*Evaluation and Control/Evaluasi dan Kontrol*” yang kemudian masuk ke dalam *Strategic Management Model* seperti yang tercantum dalam Gambar di bawah ini.



Gambar 1. Model Manajemen Strategi

Sumber: Wheelen & Hunger (2003)

“*Environmental scanning* adalah berarti melakukan pemantauan, mencari informasi, dan melakukan evaluasi terhadap lingkungan internal maupun eksternal suatu organisasi”. Hal ini ditujukan untuk dapat melakukan penilaian terhadap berbagai aspek internal dan eksternal organisasi yang nantinya akan dijadikan sebagai bahan pertimbangan bagi penentuan visi, misi, dan juga perencanaan strategis organisasi. Setelah melakukan analisis terhadap lingkungan, kemudian proses manajemen strategis selanjutnya adalah melakukan *Strategy Formulation*. Strategi yang dirumuskan merupakan suatu rencana jangka panjang organisasi

yang didasarkan atau mengambil referensi dari hasil analisis kekuatan, kelemahan, peluang, serta ancaman yang dimiliki. Proses *Strategy Formulation* meliputi beberapa kegiatan yaitu, menentukan misi perusahaan, menentukan tujuan-tujuan yang dapat dicapai, pengembangan strategi, dan penetapan pedoman kebijakan. *Strategy Implementation* adalah “proses di mana organisasi menjalankan strategi yang telah dirumuskan sebelumnya sesuai dengan kebijakan dan aturan yang ada, untuk mencapai misi dan tujuan-tujuan yang juga telah ditetapkan”. Tahap akhir dan juga yang paling penting dalam model manajemen strategi adalah proses *Evaluation and Control*. Dalam proses ini, organisasi melakukan penilaian dan pengukuran terhadap apa yang telah mereka berhasil lakukan. Dalam proses pengukuran ini, organisasi membandingkan antara kinerja yang dihasilkan dengan target yang telah ditentukan. Masing-masing aspek yang dinilai memiliki ukuran target masing-masing yang tentunya harus dapat dicapai. Tujuan yang telah dibuat terlebih dahulu pada bagian formulasi strategi dari proses manajemen strategis harus digunakan semestinya untuk mengukur kinerja organisasi jika strategi tersebut telah diimplementasikan.

Dengan demikian fokus manajemen strategis adalah menghubungkan organisasi dengan lingkungannya, merumuskan strategi untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan, dan memastikan bahwa implementasi strategi berjalan dengan baik. Organisasi juga diharapkan akan mampu mengendalikan arah pencapaian sasaran yang sudah ditetapkan.

D. Manajemen Kinerja Sektor Publik

Secara mendasar, manajemen kinerja merupakan rangkaian kegiatan yang dimulai dari perencanaan kinerja, pemantauan / peninjauan kinerja, penilaian kinerja dan tindak lanjut berupa pemberian penghargaan dan hukuman. Rangkaian kegiatan tersebut haruslah dijalankan secara berkelanjutan. Menurut Baird (1986) definisi Manajemen Kinerja adalah “suatu proses kerja dari kumpulan orang-orang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, di mana proses kerja ini berlangsung secara berkelanjutan dan terus-menerus”. Sedangkan menurut Direktorat Jenderal Anggaran (2008), manajemen kinerja merupakan suatu “proses strategis dan terpadu yang menunjang keberhasilan organisasi melalui pengembangan performansi aspek-aspek yang menunjang keberadaan suatu organisasi”. Pada implementasinya, manajemen kinerja tidak hanya berorientasi pada salah satu aspek, melainkan aspek-aspek terintegrasi dalam mendukung jalannya suatu organisasi. Garry Dessler (2003:322) mengungkapkan definisi Manajemen Kinerja adalah sebuah “proses mengonsolidasikan penetapan tujuan, penilaian, dan pengembangan kinerja ke dalam satu sistem tunggal bersama, yang bertujuan memastikan kinerja karyawan mendukung tujuan strategis perusahaan”.

Dari pengertian manajemen kinerja menurut beberapa tokoh di atas dapat disimpulkan manajemen kinerja merupakan suatu rangkaian atau proses perencanaan organisasi dalam hal pengkonsolidasikan penetapan tujuan, penilaian dan pengembangan organisasi.

E. Dimensi Kinerja dan Pengukuran Kinerja Sektor Publik

Sebelum sampai pada definisi pengukuran kinerja, maka terlebih dahulu kita harus mengetahui arti kinerja itu sendiri, menurut Mahsun (2009) dari berbagai literatur secara umum disarikan kinerja adalah “gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perencanaan strategis suatu organisasi”. Sedangkan menurut Mahmudi (2010) kinerja diartikan sebagai “suatu konstruksi yang bersifat *multidimensional* dan pengukurannya sangat bergantung pada kompleksitas faktor-faktor (faktor personal/individu, faktor kepemimpinan, faktor tim, faktor sistem dan faktor kontekstual/situasional) yang membentuk dan mempengaruhinya”

Dari para pakar dapat disimpulkan kinerja adalah suatu tindakan organisasi ataupun individu pada suatu periode tertentu di mana tindakan tersebut merupakan prestasi ataupun merupakan hasil yang sudah diproyeksikan sebelumnya yang dapat mewujudkan sasaran, tujuan dari visi dan misi organisasi ataupun individu.

Menurut Mardiasmo (2004: 121), sistem pengukuran kinerja sektor publik adalah “suatu sistem yang bertujuan untuk membantu pimpinan publik menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur finansial dan *nonfinansial*”. Sistem pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai alat pengendalian organisasi, karena pengukuran kinerja di perkuat dengan menetapkan *reward and punishment system*. Lebih lanjut dikemukakan Mardiasmo bahwa pengukuran kinerja

organisasi sektor publik dilakukan untuk memenuhi tiga maksud. “Pertama, untuk membantu memperbaiki kinerja pemerintah. Kedua, untuk pengalokasian sumber daya dan pembuatan keputusan. Ketiga, untuk mewujudkan pertanggungjawaban publik dan memperbaiki komunikasi kelembagaan”.

Sedangkan Wilson (2012:28), mengemukakan bahwa penelitian-penelitian pada sektor pelayanan menyarankan adanya 2 kategori utama dalam pengukuran kinerja, “satu kategori berhubungan dengan hasil akhir atau *outcomes* dan yang lain berkaitan dengan faktor yang menentukan. *Outcomes* dibagi dalam kinerja keuangan dan daya saing. Sedangkan faktor yang menentukan dibagi lagi menjadi beberapa kategori yaitu kualitas pelayanan, fleksibilitas, inovasi, dan pemanfaatan sumber daya”.

Dari menurut pakar di atas sistem pengukuran kinerja dapat disimpulkan sebagai suatu alat yang digunakan untuk membantu pemimpin suatu organisasi dalam menilai pencapaian suatu strategi dalam hal ini memperbaiki kinerja pemerintah, mengalokasikan sumber daya dan pembuatan kebijakan organisasi.

1. Tujuan dan Fungsi Pengukuran Kinerja Sektor Publik

Pengukuran kinerja merupakan alat untuk menilai kesuksesan organisasi, yang dalam konteks organisasi sektor publik akan digunakan untuk mendapatkan dukungan dan legitimasi dari publik. Masyarakat akan menilai keberhasilan organisasi lewat kemampuan organisasi dalam memberikan layanan publik yang terjangkau dan berkualitas. Sehingga pengukuran kinerja sangat penting untuk menilai akuntabilitas organisasi dan pimpinan dalam menghasilkan pelayanan

publik yang lebih baik. Wilson (2012:127), mengemukakan bahwa menurut pandangan tradisional, “pengukuran kinerja memiliki tiga tujuan penting yaitu: menjamin pencapaian tujuan atau sasaran, mengevaluasi, mengendalikan dan meningkatkan prosedur dan proses, serta untuk membandingkan dan menilai kinerja organisasi, tim dan individu yang berbeda”.

Pengukuran kinerja mempunyai banyak manfaat bagi organisasi. Meskipun terdapat sedikit bukti efektivitasnya, sistem pengukuran kinerja terus diimplementasikan didasarkan pada asumsi bahwa sistem pengukuran kinerja ini akan mempunyai dampak positif terhadap kinerja. Bourne, Kennerley & Franco-Santos (2005) lebih lanjut mengemukakan sistem pengukuran kinerja digunakan untuk mendukung berbagai fungsi manajemen di antaranya:

- 1) *Monitoring* dan pelaporan
- 2) Perencanaan strategis
- 3) Penganggaran dan manajemen keuangan
- 4) Manajemen program
- 5) Evaluasi program
- 6) Manajemen kinerja
- 7) Peningkatan kualitas, peningkatan proses
- 8) Manajemen kontrak
- 9) *Benchmarking*
- 10) Komunikasi dengan publik.

Dilihat dari pandangan pakar pakar di atas dapat disimpulkan tujuan pengukuran kinerja adalah untuk mengetahui tingkat ketercapaian suatu organisasi dan digunakan untuk mengevaluasi apa yang kurang dari suatu target organisasi. Sedangkan menurut pandangan pakar di atas dapat disimpulkan fungsi pengukuran kinerja adalah untuk memonitoring dan mengevaluasi kinerja organisasi serta merencanakan strategi yang akan digunakan ditahun berikutnya

2. Evaluasi Pengukuran Kinerja Sektor Publik

pengertian evaluasi adalah suatu proses untuk menyediakan informasi tentang sejauh mana suatu kegiatan tertentu telah dicapai, bagaimana perbedaan pencapaian itu dengan suatu standar tertentu untuk mengetahui apakah ada selisih di antara keduanya, serta bagaimana manfaat yang telah dikerjakan itu bila dibandingkan dengan harapan-harapan yang ingin diperoleh. Dalam pengertian yang lain, evaluasi adalah suatu proses yang sistematis untuk menentukan atau membuat keputusan, sampai sejauh mana tujuan program telah tercapai.

Menurut Ernest R. Alexander dalam Aminudin (2007), evaluasi dapat diklasifikasikan menjadi lima yaitu:

- 1) *Before and after comparisons*, metode ini mengkaji suatu obyek penelitian dengan membandingkan antara kondisi sebelum dan kondisi sesudahnya.
- 2) *Actual versus planned performance comparisons*, metode ini mengkaji suatu obyek penelitian dengan membandingkan kondisi yang ada (*actual*) dengan ketetapan perencanaan yang ada (*planned*)
- 3) *Experintal (controlled)* model, metode yang mengkaji suatu obyek penelitian dengan melakukan percobaan yang terkendali untuk mengetahui kondisi yang diteliti.
- 4) *Quasi experimental models*, merupakan metode yang mengkaji suatu obyek penelitian dengan melakukan percobaan tanpa melakukan pengontrolan/pengendalian terhadap kondisi yang diteliti.
- 5) *Cost oriented models*, metode ini mengkaji suatu obyek penelitian yang hanya berdasarkan pada penilaian biaya terhadap suatu rencana.

Dilihat dari pandangan pakar pakar di atas dapat di simpulkan evaluasi kinerja organisasi merupakan proses di mana para pemimpin ingin mengetahui bagaimana atau sejauh mana suatu strategi atau kegiatan sudah tercapai atau belum.

F. Konsep *Balanced Scorecard* Dalam Manajemen Strategis Organisasi

Balanced Scorecard (BSC) merupakan salah satu pendekatan yang digunakan untuk mengukur kinerja manajemen. Pada awal sekitar tahun 1990an BSC ditemukan dan digunakan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton sebagai alat pengukuran kinerja manajemen pada perusahaan-perusahaan swasta di Amerika.

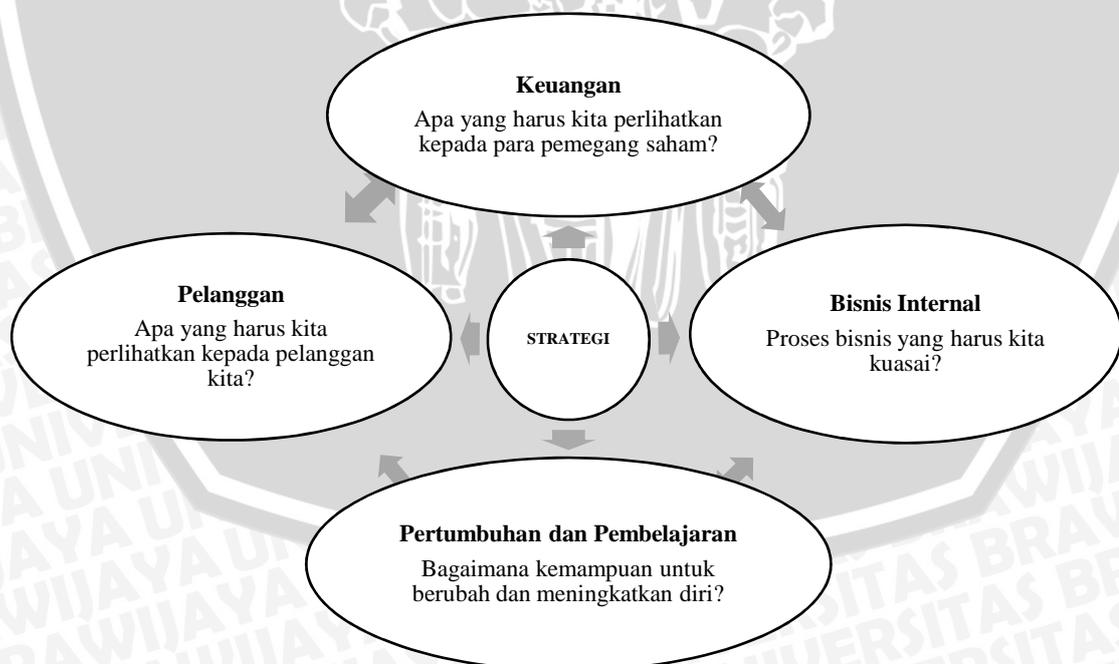
Secara harfiah, pengertian *Balanced Scorecard* dapat dibagi dua yaitu 'scorecard' yang diartikan sebagai sebuah kartu laporan kinerja yang berisikan angka-angka dan 'balanced' yang artinya seimbang. BSC merupakan "suatu kerangka kerja baru untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan" (Norton & Kaplan, 1996). Selain ukuran kinerja finansial masa lalu *Balanced Scorecard* juga memperkenalkan pendorong kinerja finansial masa depan yang meliputi: perspektif pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran serta pertumbuhan yang diturunkan dari proses penerjemahan strategi perusahaan yang dilaksanakan secara eksplisit dan ketat ke dalam berbagai tujuan dan ukuran nyata.

Dalam perkembangannya *Balanced Scorecard* tidak hanya sekedar alat pengukuran kinerja, tetapi telah bertransformasi sebagai sebuah sistem manajemen strategis perusahaan yang digunakan untuk menerjemahkan visi, misi, tujuan dan strategi ke dalam sasaran strategis dan inisiatif strategis yang komprehensif, koheren dan terukur. Menurut (Norton & Kaplan, 2000) perkembangannya *Balanced Scorecard* telah mengalami beberapa

penyempurnaan, pada generasi pertama yaitu pada awal tahun 1990an, *Balanced Scorecard* hanya didesain sebagai alat pengukuran kinerja manajemen dalam empat perspektif yang harus dapat memberikan jawaban terhadap empat pertanyaan dasar yaitu:

- a) Apa yang harus kita perlihatkan kepada pelanggan kita?
- b) Apa yang harus kita perlihatkan kepada para pemegang saham?
- c) Proses bisnis apa yang harus kita kuasai?
- d) Bagaimana kita memelihara kemampuan kita untuk berubah dan meningkatkan diri?

Evaluasi kinerja dilakukan dengan cara membandingkan rencana kerja yang ingin diwujudkan dengan realisasi hasil kerja, model *Balanced Scorecard* generasi pertama ini menimbulkan kesulitan terutama terkait dengan penentuan ukuran kinerja serta pengelompokan ukuran kinerja ke setiap perspektif.



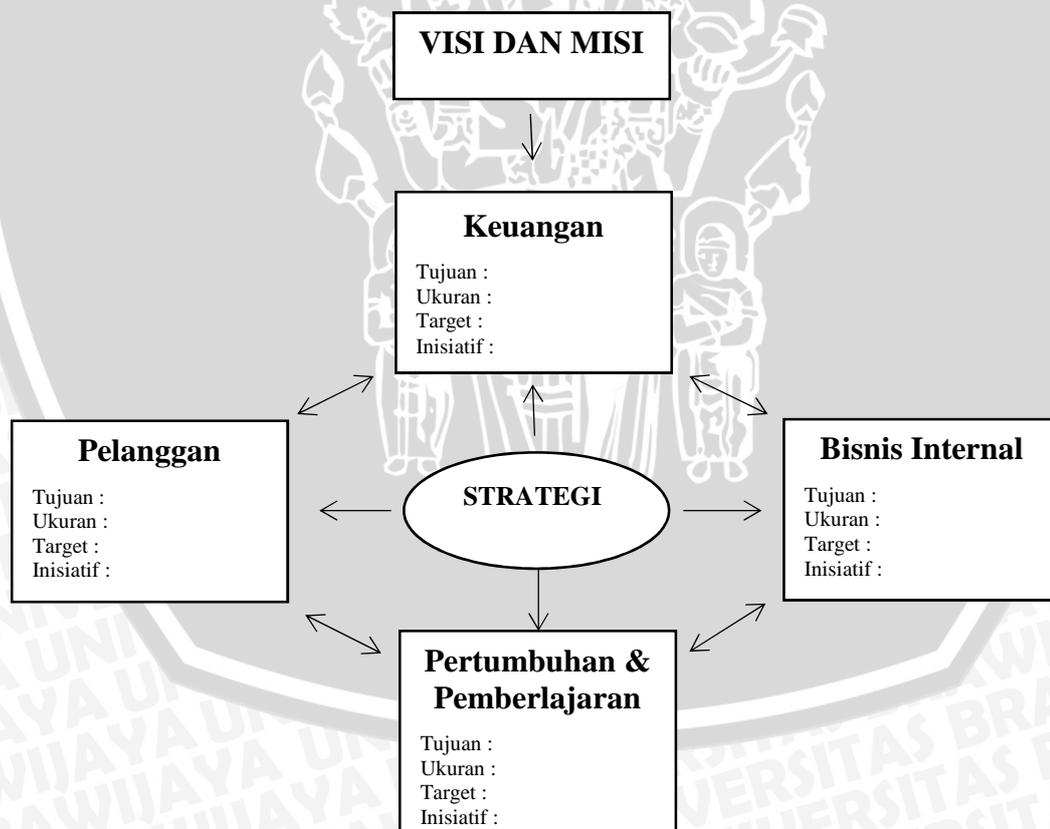
Gambar 2. *Balanced Scorecard* Untuk Pengukuran Kinerja

Sumber: Kaplan dan Norton (2000)

Untuk mengatasi kesulitan tersebut di atas, pada generasi kedua *Balanced Scorecard* mulai dikembangkan dengan sistem hubungan kausalitas (sebab-akibat) antara berbagai item ukuran kinerja yang ada di dalam empat perspektif kinerja. Hubungan kausalitas ini dibuktikan oleh adanya keterkaitan yang sangat erat antara item ukuran kinerja, jadi *Balanced Scorecard* pada generasi kedua ini tidak hanya terbatas pada hubungan antara empat perspektif secara umum. Konsekuensi dari adanya perubahan ini adalah perubahan metodologi pendesainan *Balanced Scorecard* yaitu dengan cara membuat kaitan strategi organisasi langsung dengan item-item yang menjadi ukuran kinerja. Namun begitu masih terdapat kelemahan dalam model generasi kedua ini yaitu adanya kesulitan manajemen dalam menentukan prioritas tujuan strategis dan target yang mendukung pencapaian visi dan misi organisasi.

Balanced Scorecard terus berkembang sampai pada generasi ketiga, di mana perbaikan model *Balanced Scorecard* lebih berfokus relevansi penentuan target kinerja dan validitas pemilihan sasaran strategis. Pada gambar 3 di bawah *Balanced Scorecard* digunakan sebagai alat untuk menerjemahkan visi dan misi organisasi ke dalam sasaran strategis dan inisiatif strategis yang terukur, terencana, komprehensif, koheren dan seimbang. Penentuan target kinerja dan inisiatif strategi merupakan mata rantai untuk mengantarkan visi, misi, dan tujuan organisasi ke tahap implementasi. Setelah tujuan, ukuran kinerja, target kinerja dan inisiatif kinerja ditetapkan, langkah berikutnya adalah membuat kaitan antara item-item dalam kartu skor yang mencakup empat perspektif. Kaitan tersebut menunjukkan adanya hubungan sebab-akibat antara satu sasaran strategis dengan

sasaran strategik lainnya. *Balanced scorecard* pada generasi ketiga ini menghasilkan model pengukuran kinerja yang paling *powerful* karena menunjukkan adanya integrasi proses manajemen organisasi yang dimulai dari tahap perencanaan yaitu dengan menetapkan visi dan misi yang berisikan kesepakatan individu-individu dalam mencapai tujuan organisasi, kemudian diterjemahkan dalam strategi organisasi yang diimplementasikan melalui program atau kegiatan organisasi dalam empat perspektif *Balanced Scorecard* yang saling berkaitan, selanjutnya akan diambil umpan balik atas berbagai informasi yang didapat dari evaluasi pelaksanaan program atau kegiatan organisasi.



Gambar 3. *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Manajemen Strategis

Sumber: Mahmudi (2010)

1. Kelebihan Dalam Penerapan *Balanced Scorecard*

Dari berbagai literatur dapat disimpulkan bahwa kelebihan dalam penerapan pada suatu organisasi sebagai berikut:

- a) Mencakup pengukuran kinerja non finansial dan sisi eksternal

Balanced Scorecard mengukur kinerja non finansial melalui perspektif kepuasan pelanggan, bisnis internal dan pertumbuhan serta pembelajaran. Sedangkan pengukuran kinerja pada sisi eksternal adalah perspektif kepuasan pelanggan. Dengan demikian, *Balanced Scorecard* dipandang telah secara komprehensif mengukur kinerja suatu organisasi.

- b) Pengukuran kinerja yang koheren

Maksudnya pengukuran kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard* menunjukkan adanya hubungan sebab akibat antara masing-masing item ukuran kinerja yang diarahkan untuk mencapai visi organisasi.

- c) Penilaian kinerja yang terukur

Semua sasaran strategis dapat diukur dengan jelas dengan menggunakan model *Balanced Scorecard* baik untuk perspektif yang bersifat kuantitatif maupun kualitatif.

- d) Keseimbangan dalam pengukuran berbagai aspek kinerja

Keseimbangan dalam perencanaan strategis diwujudkan ke dalam kinerja setiap perspektif *Balanced Scorecard* baik untuk perencanaan jangka panjang atau

pendek, aspek finansial atau non finansial, ukuran kinerja masa lalu atau kinerja masa yang akan datang serta sisi eksternal ataupun untuk internal organisasi.

2. Perspektif *Balanced Scorecard* Dalam Sektor Publik

Menurut Mahmudi (2010) ada empat perspektif kinerja yang diukur dalam *Balanced Scorecard*, yaitu:

a. Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)

“*Balanced Scorecard* memakai tolak ukur kinerja keuangan dengan menggunakan metode *value for money* yang merupakan konsep pengelolaan organisasi sektor yang mendasarkan pada tiga elemen utama”, yaitu:

- 1) Ekonomi: perolehan *input* dengan kualitas dan kuantitas tertentu pada harga yang terendah yang mendekati harga pasar. Ekonomi merupakan perbandingan *input* dengan *input value* yang dinyatakan dalam satuan moneter.
- 2) Efisiensi: pencapaian *output* yang maksimum dengan *input* tertentu atau penggunaan *input* yang terendah untuk mencapai *output* tertentu. Efisiensi merupakan perbandingan *output* atau *input* yang dikatakan dengan *standart* kinerja atau target yang telah ditetapkan.
- 3) Efektivitas: tingkat pencapaian hasil program dengan target yang ditetapkan. secara sederhana efektivitas merupakan perbandingan *outcome* dengan *output*. Di dalam *Balanced Scorecard*, pengukuran finansial mempunyai dua peranan penting, di mana yang pertama adalah semua perspektif tergantung pada pengukuran finansial yang menunjukkan implementasi dari strategi yang sudah direncanakan dan yang kedua adalah akan memberi dorongan kepada 3 perspektif yang lainnya tentang target yang harus dicapai dalam mencapai tujuan organisasi.

b. Perspektif Pelanggan

“Tujuan dari perspektif kepuasan pelanggan antara sektor publik dengan sektor swasta pada intinya sama yaitu untuk mengetahui bagaimana pelanggan melihat organisasi, sedangkan perbedaannya terletak pada siapa yang menjadi

pelanggan”. Pada organisasi sektor publik yang menjadi pelanggan utama adalah masyarakat pembayar pajak dan masyarakat pengguna layanan publik, sehingga pertanyaan yang muncul di atas dimodifikasi menjadi bagaimana masyarakat pembayar pajak dan pengguna layanan publik melihat organisasi. Dengan begitu fokus utama organisasi sektor publik pada perspektif ini adalah penyediaan barang dan jasa publik yang berkualitas dengan harga yang terjangkau.

Untuk melihat tingkat kepuasan pelanggan, Parasuraman (1990) telah mengembangkan sebuah instrumen yang dinamakan *Service Quality* yang terbukti mampu mengukur tingkat kepuasan pelanggan atas pelayanan yang mereka terima ke dalam 5 (lima) dimensi yaitu:

- 1) Wujud fisik (*tangibles*), adalah penampilan fisik seperti: tempat pelayanan, sarana dan prasarana yang dapat dilihat langsung secara fisik oleh pelanggan.
- 2) Keandalan (*reliability*), yaitu kemampuan untuk memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan tepat waktu dan memuaskan.
- 3) Daya tanggap (*responsiveness*), adalah kemampuan pegawai untuk membantu pelanggan dan memberikan pelayanan dengan tanggap.
- 4) Jaminan (*assurance*), adalah pengetahuan dan keramahan pegawai yang dapat menimbulkan kepercayaan diri pelanggan terhadap organisasi.
- 5) Empati (*emphaty*), adalah ketersediaan pegawai perusahaan untuk peduli, memberikan perhatian pribadi kepada pelanggan dan kenyamanan dalam melakukan hubungan komunikasi yang baik dan memahami kebutuhan pelanggan.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Pada dasarnya perspektif bisnis internal adalah “membangun keunggulan organisasi melalui perbaikan proses internal organisasi yang berkelanjutan, dan perspektif ini harus mampu menjawab pertanyaan kita harus unggul dibidang apa,

serta bagaimana kita membangun keunggulan”. Beberapa aspek yang dapat memberikan gambaran kinerja perspektif ini, yaitu:

- 1) Sarana dan prasarana, adalah variabel yang menggambarkan kondisi sarana dan prasarana yang dimiliki dalam mendukung kegiatan internal.
- 2) Proses, maksudnya adalah untuk mengetahui tingkat kemampuan pegawai atas suatu rangkaian pekerjaan yang dilakukan dalam memberikan pelayanan publik.
- 3) Kepuasan bekerja, adalah variabel yang menggambarkan tingkat kepuasan bekerja pegawai.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Dalam organisasi sektor publik perspektif pertumbuhan dan pembelajaran difokuskan untuk menjawab pertanyaan bagaimana organisasi terus melakukan perbaikan dan menambah nilai bagi pelanggan dan stakeholdersnya.

Dengan demikian organisasi sektor publik harus berinovasi, berkreasi dan belajar untuk melakukan perbaikan secara terus menerus dan menciptakan pertumbuhan yang berkelanjutan. Indikator kinerja yang dapat menggambarkan perspektif ini adalah:

- 1) Motivasi (*rewards and punishment*), variabel ini menggambarkan tingkat kepuasan pegawai atas kebijakan-kebijakan yang diambil manajemen dalam menjalankan organisasi.
- 2) Kesempatan mengembangkan diri, adalah variabel yang menggambarkan tingkat kepuasan pegawai atas program-program pengembangan diri yang diterapkan oleh organisasi.
- 3) Inovasi, merupakan variabel yang menunjukkan adanya kesempatan bagi pegawai untuk kreatif dan menemukan hal-hal baru dalam upaya peningkatan pelayanan publik.
- 4) Suasana dalam bekerja, adalah variabel yang menggambarkan tingkat kepuasan pegawai atas suasana kerja, hubungan antara pegawai dengan pimpinan dan kerja sama tim dalam menyelesaikan pekerjaan.

3. Tahap-Tahap Pengelolaan *Balanced Scorecard* Pada Organisasi

AKS-Labs, sebuah perusahaan konsultan dan pengembangan perangkat lunak yang memfokuskan diri mereka pada Manajemen Strategi dan solusi *Business Intelligence* mengemukakan bahwa ada 5 (lima) tahapan yang harus diikuti untuk mempersiapkan strategi bisnis untuk sebuah eksekusi bagi sebuah organisasi dalam “5 Must-Follow Steps to Prepare Business Strategy for an Execution” (<http://www.bscdesigner.com/5-strategysteps.htm>, diakses 6 Mei 2016) yang berguna bagi organisasi yang menggunakan alat-alat manajemen strategi berbasis *Balanced Scorecard*. Kelima langkah tersebut adalah “Tentukan Visi, Misi, dan Nilai Anda”, di mana Misi, Visi, dan Nilai ditempatkan di atas yang menyiratkan bahwa pernyataan ini mengandung ide yang paling umum tentang arah organisasi. Langkah kedua adalah “Merumuskan hipotesis dan strategi bisnis”. Langkah ketiga adalah “Mendeskrripsikan strategi ke dalam Peta Strategi”. Dalam langkah ini, organisasi merumuskan tujuan bisnis dalam peta strategi. Sangatlah penting untuk dapat menggambarkan hubungan sebab-akibat antara masing-masing strategi yang ada dalam Peta Strategi tersebut. Langkah keempat adalah “*Strategy alignment (cascading)*”. Langkah kelima adalah “Eksekusi Strategi”. Sekali sebuah strategi berhasil diformulasi dan diselaraskan, maka organisasi akan dapat memulai eksekusi strategi. Memiliki strategi yang ditentukan dan didefinisikan dengan baik di depan mata anda, maka akan menjadi arahan/peta dari organisasi anda.

4. Penerapan Pengukuran Kinerja Berbasis *Balanced Scorecard* Pada Sektor Publik

Pada awalnya *Balanced Scorecard* didesain untuk organisasi bisnis yang bergerak di sektor swasta, namun pada perkembangannya *Balanced Scorecard* dapat diterapkan pada organisasi sektor publik dan organisasi non profit lainnya. Perbedaan utama organisasi sektor publik dengan sektor swasta terutama adalah pada tujuannya (*bottom line*), di mana sektor publik lebih berorientasi pada pelayanan publik sedangkan pada sektor swasta berorientasi pada laba. Berikut tabel di bawah ini:

Tabel 3. Perbandingan *Balance Scorecard* pada Sektor Publik dan Sektor Swasta

PERSPEKTIF	SEKTOR SWASTA	SEKTOR PUBLIK
Keuangan	Bagaimana kita melihat pemegang saham?	Bagaimana kita meningkatkan pendapatan dan mengurangi biaya? Bagaimanakita melihat pembayar pajak?
Pelanggan	Bagaimana pelanggan melihat kita?	Bagaimana masyarakat pengguna pelayanan publik melihat kita?
Proses Internal	Keunggulan apa yang harus kita miliki?	Bagaimana kita membangun keunggulan?
Pertumbuhan dan Pembelajaran	Bagaimana kita terus memperbaiki dan menciptakan nilai?	Bagaimana kita terus melakukan perbaikan dan menambah nilai bagi pelanggan dan stakeholder?

Sumber: Mahmudi (2010)

Modifikasi *Balanced Scorecard* ke dalam organisasi sektor publik juga memerlukan beberapa adaptasi dari model organisasi sektor swasta, hal ini juga dapat dilihat dari *strategy mapping* pada organisasi sektor publik. Menurut Kaplan

dan Norton (2000) *strategy mapping* bertujuan untuk membuat kerangka kerja bagi strategi organisasi ke dalam item-item ukuran kinerja yang merupakan derivasi dari visi organisasi

5. Perbandingan Penerapan 4 Perspektif *Balanced Scorecard* di Berbagai Organisasi

Dalam penerapannya terdapat perbedaan tapi tidak signifikan terhadap penerapan *Balanced Scorecard* (BSC) sebagai pengukuran organisasinya, di tabel di bawah ini merupakan sedikit gambaran penerapan 4 perspektif BSC yang ada di organisasinya:

Tabel 4. Perbandingan Penerapan 4 Perspektif *Balanced Scorecard* di Berbagai Organisasi

BSC Murni/Privat	BSC Kemenkeu	BSC KPP Pratama Batu	BSC KPP Madya Malang	BSC DJP Sumsel dan Kep. Babel
1. Perspektif Finansial	1. Pers. Stakeholder	1. Pers. Stakeholder	1. Pers. Stakeholder	1. Pers. Keuangan
2. Perspektif Customer	2. Pers. Customer	2. Pers. Pelangan	2. Pers. Customer	2. Pers. Pelanggan
3. Perspektif Bisnis Internal	3. Pers. Internal Business Process	3. Pers. Proses Internal	3. Pers. Internal Business Process	3. Pers Proses Bisnis Internal
4. Perspektif Learning & Growth	4. Pers. Learning & Growth	4. Pers. Pembelajaran dan Pertumbuhan	4. Pers. Learning & Growth	4. Pers. Pertumbuhan dan Pembelajaran

Sumber: olahan penulis (2016)

Dilihat dari tabel di atas penerapan *Balanced Scorecard* yang diterapkan dalam kementerian keuangan beserta unit di bawahnya hanya ada perbedaan

dalam fokus pertama pengukuran kinerjanya. Tidak seperti Kemenkeu, KPP Batu dan KPP Malang yang menetapkan perspektif *stakeholder* pada fokus pertamanya tetapi dalam penerapan di Kanwil Sumsel fokus pertamanya adalah perspektif keuangan dan di sini dalam Kanwil Sumsel kurang lebih sama dengan penerapan yang ada di perusahaan atau organisasi swasta yang menerapkan BSC dalam pengukuran kinerjanya. Selanjutnya tidak ada banyak perbedaan pada fokus kedua sampai keempat dalam penerapan BSC pada organisasi swasta maupun organisasi publik di sini kementerian keuangan beserta unit dibawanya.



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Menurut Sugiyono (2012:15) penelitian kualitatif adalah “suatu metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat *postpositivisme*, digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah di mana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, pengambilan sampel sumber data dilakukan secara *purposive*, teknik pengumpulan dengan triangulasi, analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi. Penelitian kualitatif bertumpu pada latar belakang alamiah secara holistik, memposisikan manusia sebagai alat penelitian, melakukan analisis data secara induktif, lebih mementingkan proses daripada hasil serta hasil penelitian yang dilakukan disepakati oleh peneliti dan subjek penelitian”.

Maka dari itu, penelitian ini lebih bertujuan untuk menggambarkan bagaimana tahapan pengaplikasian *Balanced Scorecard* pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif, maka penelitian ini akan lebih menitikberatkan kepada interpretasi pandangan peneliti berdasarkan pengamatan dan data-data yang dikumpulkan yang disajikan secara lisan dan tekstual yang di mana teori-teori yang disajikan dalam kajian pustaka akan menjadi acuan dan diuji dengan menggunakan data dan instrumen penelitian.

B. Fokus Penelitian

Fokus penelitian yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah

Implementasi *Balanced Scorecard* pada Kantor Pelayanan Pajak Madya

Malang

- a. Perencanaan *Balanced Scorecard*
- b. Penerapan *Balanced Scorecard*
- c. Evaluasi *Balanced Scorecard*

C. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian merupakan tempat di mana peneliti akan melakukan sebuah penelitian. Adapun lokasi yang telah ditetapkan untuk mendapatkan data dan informasi yang diperlukan dan berkaitan dengan permasalahan. Lokasi dalam penelitian skripsi ini adalah di Kota Malang. Alasan peneliti memilih lokasi tersebut dengan pertimbangan sebagai berikut:

- 1) Malang sebagai kota bernaungnya Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang
- 2) Kantor Pelayanan Pajak sudah menerapkan *Balanced Scorecard*

Sedangkan situs penelitian adalah tempat di mana peneliti dapat memperoleh data yang dibutuhkan, berkaitan dan relevan tentang rumusan masalah dan fokus penelitian. Data yang diperoleh harus valid, terpercaya, akurat

dan *up to date* sesuai dengan permasalahan yang diteliti, maka penetapan situs pada penelitian ini adalah **Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang**

D. Jenis dan Sumber Data

Jenis data dalam penelitian ini adalah menyangkut jenis data yang memberikan dan mengungkapkan informasi tentang permasalahan yang dikaji oleh peneliti. Berdasarkan jenis datanya, data dapat dibedakan menjadi dua yaitu:

1. Data Primer, diperoleh langsung di lokasi penelitian melalui teknik wawancara dan pengamatan langsung dari obyek yang diteliti meliputi semua unit terkait dalam pelaksanaan *Balanced Scorecard* yang meliputi perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi *Balanced Scorecard* pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang yang mana tugas tersebut diemban oleh kelompok fungsional bagian pengelolaan kinerja organisasi.
2. Data sekunder, diperoleh dari laporan tertulis berupa rencana pengelolaan *Balanced Scorecard* di lingkungan kementerian keuangan yang mana meliputi perencanaan, pengelolaan dan evaluasi serta Laporan capaian kinerja Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang periode 2015.

Sedangkan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi dua hal yaitu:

1. Informan

Informan merupakan seseorang yang memiliki kemampuan, mengetahui atau menguasai informasi yang berkaitan dengan topik penelitian. Dalam penelitian ini yang berperan sebagai informan adalah sebagai berikut:

- a. Bapak Bramatya selaku Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang Bagian Riset.
 - b. Ibu Rani selaku Kepala Tenaga Pengkaji Bidang Pembinaan dan Penertiban SDM.
 - c. Bapak Adityawan selaku Tenaga Pengkaji Bidang Pembinaan dan Penertiban SDM
 - d. Ibu Diana selaku Wajib Pajak
 - e. Ibu Riska selaku Wajib Pajak
2. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan kegiatan mengamati tentang suatu kejadian dan kemudian merekamnya menggunakan alat perekam ataupun dengan catatan lapangan. Adapun dokumentasi dalam penelitian ini meliputi:

- a. Foto suasana penerimaan SPT Tahunan PPh Badan
- b. Foto suasana penerimaan SPT Tahunan PPh Pribadi
- c. Foto sosialisasi tata cara pengisian SP Tahunan PPh Badan dan hal perpajakan lainnya

E. Teknik Pengumpulan Data

Kegiatan pengumpulan data merupakan kegiatan yang penting dalam melakukan penelitian karena melalui kegiatan ini dapat memperoleh data yang akan diolah menjadi informasi untuk disajikan sebagai hasil penelitian. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah:

1. Observasi (Pengamatan)

Salah satu teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah observasi. Observasi dilakukan oleh peneliti ketika kegiatan yang berhubungan dengan fokus penelitian. Peneliti mencoba mengamati secara langsung bagaimana proses pengaplikasian *Balanced Scorecard* mulai dari penentuan visi-misi dan nilai organisasi Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang serta proses penginputan Sasaran Strategi, Peta Strategi, Indikator Kinerja Utama dan proses *cascading* strategi ke unit level di bawahnya selanjutnya tahap evaluasi yang mana Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang mengacu pada capaian kinerja Indikator Kinerja Utama dari setiap Sasaran Strategis yang sudah dirumuskan di awal tahun.

2. Interview

Interview adalah teknik pengumpulan data yang digunakan peneliti untuk mendapatkan keterangan – keterangan secara lisan melalui bercakap-cakap dan berhadapan muka dengan orang yang dapat memberikan keterangan pada peneliti. Dalam penelitian ini, wawancara dilakukan dengan semua unit terkait dalam pengelolaan *Balanced Scorecard* yang meliputi perencanaan, penerapan dan evaluasi *Balanced Scorecard* pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang yang mana tugas tersebut diemban oleh Tenaga Pengkaji Bidang Pembinaan dan Penertiban SDM yaitu Ibu Rani selaku Kepala Tenaga Pengkaji Bidang Pembinaan dan Penertiban SDM dan Bapak Adityawan selaku Tenaga Pengkaji Bidang Pembinaan dan Penertiban SDM serta Bapak Bramantya selaku Pegawai Bagian Riset dan Penelitian.

3. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan suatu cara pengumpulan data yang dilakukan dengan mempelajari dokumen-dokumen, laporan – laporan dan catatan – catatan pada masa lalu yang berhubungan dengan data yang diperlukan untuk diteliti lebih lanjut. Metode ini digunakan sebagai pelengkap dari metode wawancara maupun pengamatan dan diharapkan akan lebih melengkapi data yang belum terekam dan dapat dipertanggung jawab kan kebenarannya. Dokumentasi yang digunakan oleh peneliti adalah dengan menggunakan catatan dan rekaman *voice recorder* pada telepon seluler peneliti.

F. Instrumen Penelitian

Dalam melakukan suatu penelitian diperlukan instrumen penelitian, di mana instrumen penelitian adalah sebagai alat bantu atau fasilitas yang digunakan oleh penulis dalam mengumpulkan data agar pengerjaannya lebih mudah dan hasilnya lebih baik dalam arti lebih cermat dan lengkap serta sistematis sehingga lebih mudah diolah (Arikunto, 2006:150). Jenis instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian meliputi:

1. Peneliti sendiri (*human instrumen*)

Peneliti adalah instrumen utama dalam sebuah penelitian kualitatif karena seorang peneliti merupakan perencana, pelaksana pengumpulan data, analisis, penafsiran data dan pada akhirnya ia menjadi pelapor hasil penelitiannya.

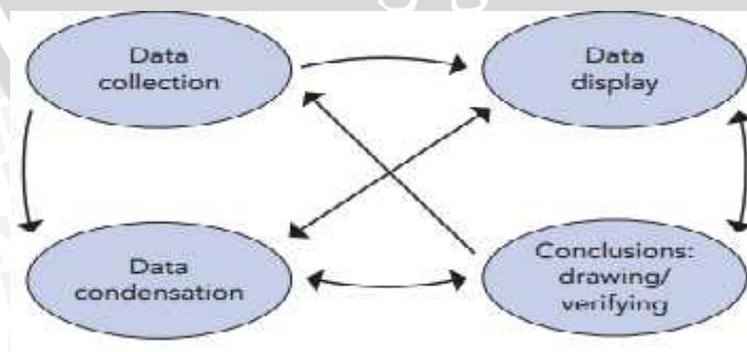
2. Pedoman wawancara (*interview guide*)

Dalam hal ini peneliti menggunakan petunjuk umum wawancara dengan membuat kerangka dan garis-garis besar pokok-pokok yang ditanyakan dalam proses wawancara.

3. Dokumentasi Peneliti memperoleh hasil data dari arsip atau dokumen yang mendukung dalam penelitian ini.

G. Analisis Data

Analisis data merupakan tahap yang menentukan dalam proses penelitian, dikarenakan menyangkut kekuatan analisa dan kemampuan dalam mendeskripsikan data, situasi, peristiwa dan konsep yang merupakan bagian dari obyek penelitian. Terkait dengan metode penelitian yang digunakan adalah analisis deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif maka analisis yang digunakan adalah dengan menggambarkan, menjelaskan, dan menguraikan keadaan yang sebenarnya yang hasilnya diinterpretasikan. Penelitian ini menggunakan analisis data interaktif dari Miles dan Saldana (2014) alasan peneliti menggunakan analisis model interaktif ini karena peneliti melihat analisis Miles & Saldana lebih mudah di pahami peneliti dan sesuai dengan judul yang di ambil. Menurut Meles, Huberman dan Saldana (2014) analisis terdiri dari empat alur kegiatan, yaitu pengumpulan data, kondensasi data Penyajian data, serta penarikan kesimpulan.



Gambar 4. Analisis Data Model Interaktif

Sumber: Miles, Huberman, & Saldana (2014)

Berdasarkan gambar tersebut dapat dilihat bagaimana alur dari analisis data kualitatif, dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengumpulan Data (*Data Collection*)

Dalam tahapan pengumpulan data, peneliti menggunakan tiga teknik, yaitu melalui wawancara, observasi atau pengamatan, serta dokumentasi. Pengumpulan data melalui dokumentasi dan observasi dilakukan untuk menunjang dan memperkuat data-data yang telah disampaikan melalui wawancara. Dalam tahapan ini, peneliti melakukannya secara berulang-ulang agar mencapai kejenuhan data. Sehingga penelitian yang dihasilkan dapat optimal. Dalam pelaksanaannya peneliti mengumpulkan data selama 1,5 bulan di Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang. Pada teknik wawancara peneliti mewawancarai 2 narasumber yaitu Ibu Rani dan Pak Bram. Pengumpulan data melalui dokumentasi dan observasi berupa data sekunder yang berguna untuk penelitian ini diantaranya Keputusan Menteri Keuangan Nomor 467/KMK.01/2014 dan buku pedoman pengelolaan *Balanced Scorecard* dilingkungan kementerian keuangan.

2. Kondensasi Data (*Data Condensation*)

Tahapan analisis data selanjutnya dalam penelitian ini adalah kondensasi data. Setelah peneliti melakukan pengumpulan data, maka data-data tersebut kemudian ditelaah. Data-data yang telah ditemukan dilakukan proses pemilihan, pemusatan, penyederhanaan, dan ditransformasi menjadi rangkuman, tabel, maupun gambar. Data yang telah ditransformasi menjadi rangkuman, tabel, maupun gambar tersebut disesuaikan dengan fokus dalam penelitian. Data yang sudah didapatkan berupa wawancara dari kantor pelayanan pajak malang maupun data sekunder kemudian dilakukan pemilihan, pemusatan, penyederhanaan, dan ditransformasi menjadi rangkuman, tabel, maupun gambar.

3. Penyajian Data (*Data Display*)

Tahapan analisis data setelah kondensasi yaitu penyajian data. Penyajian data berisi sekumpulan informasi dalam bentuk laporan yang didapatkan dari situs penelitian. Dalam tahapan ini, peneliti menyajikan data sesuai dengan format laporan (skripsi) yang telah ditentukan oleh Fakultas Ilmu Administrasi. Sehingga informasi dalam laporan (skripsi) tersebut dapat dipelajari oleh berbagai pihak. Penyajian data dalam penelitian ini juga diikuti dengan analisis data. Dalam analisis data, data yang telah disajikan kemudian ditelaah dan dibandingkan dengan berbagai teori maupun regulasi (normatif) yang berkaitan dengan masalah dan fokus penelitian. Sehingga data yang disajikan dapat memberikan pengetahuan dan kekayaan informasi bagi pembaca.

4. Penarikan Kesimpulan (*Conclusion Drawing / Verifying*)

Tahapan terakhir analisis data setelah data disajikan yaitu penarikan kesimpulan. Dari tahapan penyajian data, peneliti berusaha mencari makna dari data yang telah dianalisis dan disajikan. Setelah peneliti mengetahui makna dari setiap permasalahan penelitian, maka peneliti dapat menarik kesimpulan berdasarkan penjelasan, konfigurasi, alur sebab-akibat dan proposisi. Kesimpulan merupakan hasil dari analisis data yang telah dikaitkan dengan teori dan regulasi yang ada.

Berdasarkan uraian analisa di atas maka dalam penyajian data dan penulisan skripsi nantinya peneliti akan merujuk pada poin-poin di atas, sehingga diharapkan dalam proses penulisan skripsi nantinya bisa lebih terarah.



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Gambaran Umum Kantor Pelayanan Madya Malang

a. Sejarah Berdirinya Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang

Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Malang, terletak di Kompleks Araya Business Center Kavling 1, Jalan Panji Suroso, Arjosari, Malang. Dibangun di atas lahan seluas 3000 m² dengan desain minimalis modern, KPP Madya Malang dirancang berbeda dengan bangunan instansi pemerintah pada umumnya. Desain yang luwes dan ramah lengkap dengan berbagai fasilitas penunjang diharapkan mampu memberikan suasana yang bersahabat bagi para Wajib Pajak. Berdiri sejak Tahun 2007, KPP Madya Malang merupakan salah satu perwujudan dari proses modernisasi Direktorat Jenderal Pajak (DJP). Melalui Peraturan Menteri Keuangan Nomor: 132/PMK.01/2006 tanggal 22 Desember 2006, ditetapkanlah Saat Mulai Operasi (SMO) dari KPP Madya Malang mulai tanggal 9 April 2007.

Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan tersebut, KPP Madya Malang mempunyai tugas melaksanakan penyuluhan, pelayanan, dan pengawasan Wajib Pajak di bidang Pajak Penghasilan, Pajak Pertambahan Nilai, Pajak Penjualan atas Barang Mewah, dan Pajak Tidak Langsung Lainnya dalam wilayah wewenangnya

berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. (PMK No. 132/PMK.01.2006)

b. Visi Misi Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang

- Visi KPP Madya Malang:

“Menjadi institusi pemerintah yang menyelenggarakan sistem administrasi perpajakan modern yang efektif, efisien, dan dipercaya masyarakat dengan integritas dan profesionalisme yang tinggi.” (KPP Madya Malang 2016)

- Misi KPP Madya Malang:

“Menghimpun penerimaan pajak negara berdasarkan Undang-Undang Perpajakan yang mampu mewujudkan kemandirian pembiayaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara melalui sistem administrasi perpajakan yang efektif dan efisien.” (KPP Madya Malang 2016)

c. Nilai Nilai Organisasi Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang

- 1) **Integritas.** Mengandung makna bahwa Pimpinan dan seluruh Pegawai harus berpikir, berkata, berperilaku dan bertindak dengan baik dan benar serta memegang teguh kode etik dan prinsip-prinsip moral.
- 2) **Profesionalisme.** Mengandung makna bahwa Pimpinan dan seluruh Pegawai dalam bekerja harus melakukannya dengan tuntas dan akurat atas dasar kompetensi terbaik, penuh tanggung jawab dan komitmen yang tinggi.

- 3) **Sinergi.** Mengandung makna bahwa Pimpinan dan seluruh Pegawai harus memiliki komitmen untuk membangun dan memastikan hubungan kerja sama internal yang produktif serta kemitraan yang harmonis dengan para pemangku kepentingan, untuk menghasilkan karya yang bermanfaat dan berkualitas.
- 4) **Pelayanan.** Mengandung makna bahwa Pimpinan dan seluruh Pegawai dalam memberikan pelayanan di lingkungan Kementerian Keuangan melakukannya untuk memenuhi kepuasan pemangku kepentingan yang dilakukan dengan sepenuh hati, transparan, cepat, akurat dan mudah.
- 5) **Kesempurnaan.** Mengandung makna bahwa Pimpinan dan seluruh Pegawai senantiasa melakukan upaya perbaikan di segala bidang untuk menjadi dan memberikan yang terbaik. (KPP Madya Malang 2016)

d. Wilayah Kerja Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang

KPP Madya Malang memiliki wilayah kerja yang meliputi dari Trenggalek, Pasuruan sampai Banyuwangi. Dengan 29 kabupaten serta 9 kota, menjadikan Jawa Timur sebagai propinsi dengan jumlah daerah tingkat dua terbanyak di Indonesia. Wilayah kerja KPP Madya Malang meliputi hampir separuh dari wilayah Propinsi Jawa Timur. KPP Madya Malang mengadministrasikan Wajib Pajak Badan Tertentu yang berdomisili di seluruh wilayah kerja Kanwil DJP Jawa Timur III. Wilayah kerja ini meliputi bagian tengah, timur dan selatan dari Propinsi Jawa Timur, yang mencakup 14 Kota/Kabupaten:

Tabel 5. Persebaran Wajib Pajak Badan

Kota	Wajib Pajak Badan	%
Malang	764 Wajib Pajak	48%
Batu	37 Wajib Pajak	2%
Pasuruan	246 Wajib Pajak	16%
Probolinggo	56 Wajib Pajak	4%
Jember	130 Wajib Pajak	8%
Lumajang	33 Wajib Pajak	2%
Situbondo	15 Wajib Pajak	1%
Bondowoso	15 Wajib pajak	1%
Banyuwangi	60 Wajib Pajak	4%
Blitar	36 Wajib Pajak	2%
Kediri	115 Wajib Pajak	7%
Tulungagung	51 wajib Pajak	3%
Trenggalek	7 Wajib Pajak	0%
Nganjuk	12 Wajib Pajak	1%
Total	1577 Wajib Pajak	100%

Sumber: data sekunder yang diolah (peneliti 2016)

e. Struktur Organisasi Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang

Struktur organisasi merupakan suatu bagian dan uraian tugas yang menggambarkan hubungan wewenang dan tanggung jawab bagi setiap karyawan yang ada dalam perusahaan. Dengan adanya struktur organisasi yang jelas, maka seluruh kegiatan dapat dilaksanakan dengan baik.

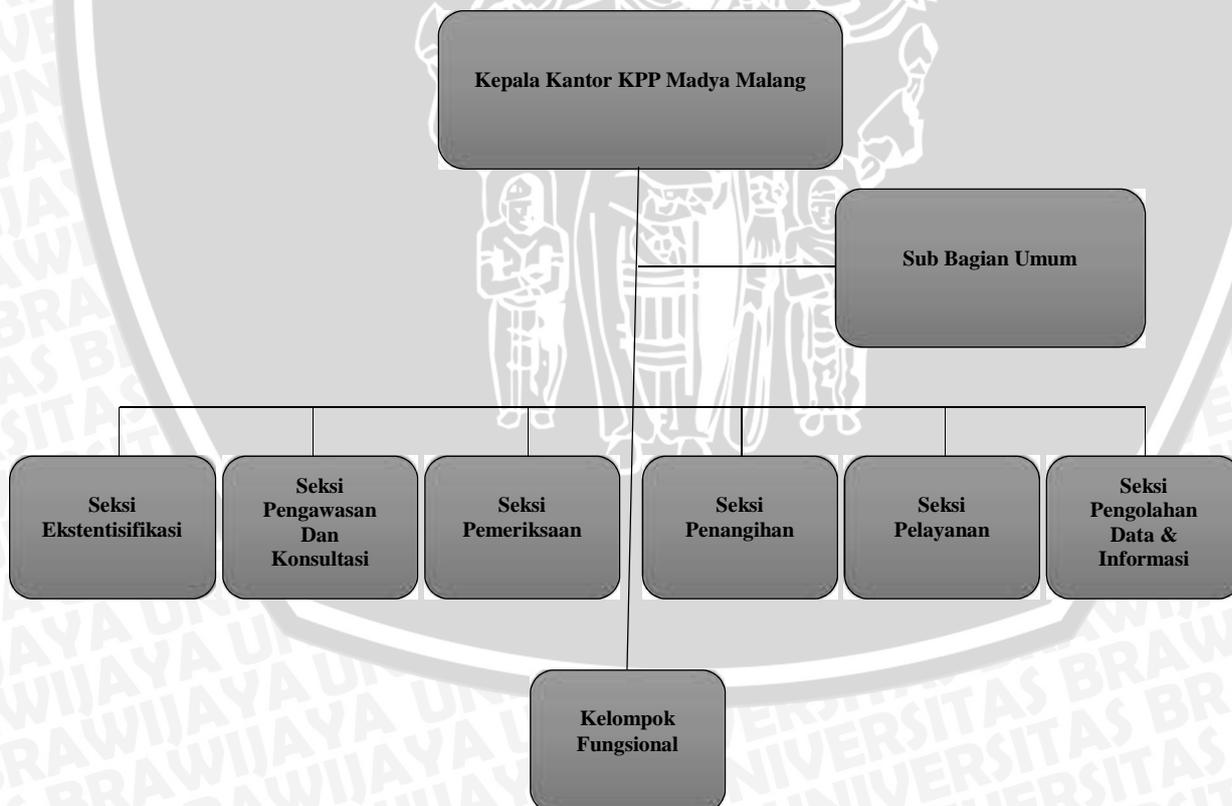
Dilihat dari bentuk organisasi, KPP Madya Malang dipimpin oleh seorang Kepala Kantor, tabel dibawah ini merupakan Komposisi Pegawai yang membantu Kepala Kantor:

Tabel 6. Komposisi Pegawai KPP Madya Malang

Sub Bagian Umum	4 Orang
Seksi Pengolahan Data & Informasi	26 Orang
Seksi Pelayanan	10 Orang
Seksi Penagihan	18 Orang
Seksi Pemeriksaan	15 Orang
Seksi Ekstentisifikasi	6 Orang
Seksi Pengawasan Dan Konsultasi	7 Orang
Jabatan Fungsional	10 Orang

Sumber: KPP Madya Malang

Adapun Struktur organisasi yang ada pada KPP Madya Malang dapat dilihat pada gambar di bawah ini.



Gambar 5. Struktur Organisasi Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang

Sumber: arsip sub bagian umum, diolah 2016

f. Diskripsi Tugas Perangkat KPP Madya Malang

Kantor Pelayanan Pajak Pratama dipimpin oleh seorang Kepala Kantor yang bertugas melaksanakan kegiatan operasional pelayanan perpajakan dalam daerah wewenangnya yang meliputi luas daerah tempat kedudukan Wajib Pajak dan Pajak pada daerah tertentu berdasarkan kebijaksanaan teknis yang diterapkan oleh Direktorat Jendral Pajak.

1) Kepala Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang

Kepala Kantor Pelayanan Pajak Pratama mempunyai tugas mengawasi jalannya kegiatan operasional perpajakan yaitu Pajak Penghasilan, Pajak Pertambahan Nilai, Pajak Penjualan atas Barang Mewah, Pajak bumi dan Bangunan, Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan, dan Pajak Tidak Langsung Lainnya. Berdasarkan kebijakan teknis yang dilakukan Direktorat Jendral Pajak, Membina Karyawannya yang ada di wilayah wewenang kekuasaannya, menerima laporan kerja dari setiap seksi dan membuat kegiatan operasional Kantor Pelayanan Pajak wilayah Jawa Timur.

2) Sub Bagian Umum

Tugas Sub Bagian Tata Usaha adalah melakukan urusan tata usaha, kepegawaian, keuangan dan organisasi. Bagian Tata Usaha dan Kepegawaian mempunyai tugas melakukan urusan tata usaha, kepegawaian dan laporan. Bagian Keuangan mempunyai tugas mengurus segala urusan keuangan, sedangkan bagian Urusan Organisasi mempunyai tugas melakukan urusan Organisasi dan perlengkapan.

3) Seksi Pengolahan Data dan Informasi

Tugas Seksi Pengolahan Data dan Informasi adalah melakukan urusan pengolahan data dan penyajian informasi, penggalian potensi perpajakan serta melakukan tugas ekstensifikasi wajib pajak. Bagian Sub Seksi Data Masukan dan Keluaran mempunyai tugas melakukan urusan tata usaha data masukan dan data keluaran serta memeriksa kelengkapan dan kebenaran formal data masukan dan data keluaran tersebut. Bagian Sub Seksi Pengolahan Data dan penyajian Informasi mempunyai tugas melakukan urusan pengolahan dan penyajian informasi. Sedangkan pada Sub Seksi Penggalian Potensi Pajak dan Ekstensifikasi Wajib Pajak mempunyai tugas melakukan urusan penggalian potensi pajak dan mencari data untuk ekstensifikasi wajib pajak serta melakukan penyusunan monografi pajak.

4) Seksi Pelayanan

Seksi Pelayanan adalah bertugas memberikan pelayanan terhadap Wajib Pajak dengan 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.

5) Seksi Penagihan

Seksi Penagihan mempunyai tugas melakukan urusan tata usaha piutang pajak dan penagihan atas tunggakan wajib pajak. Seksi Penagihan terdiri dari Sub Seksi Tata Usaha Piutang Pajak dan Sub Seksi Penagihan. Sub Seksi Tata Usaha

Piutang Pajak mempunyai tugas melakukan urusan tata usaha piutang dan tunggakan pajak, sementara Sub Seksi Penagihan mempunyai tugas mempersiapkan teguran dan melakukan penagihan dengan surat paksa.

6) Seksi Pemeriksaan

Seksi Pemeriksaan mempunyai tugas melaksanakan penyusunan pelaksanaan pemeriksaan, pengawasan pelaksanaan, aturan pemeriksaan, penerbitan, dan penyaluran Surat Perintah Pelaksanaan Pemeriksaan Pajak serta administrasi perpajakan lainnya.

7) Seksi Pengawasan dan konsultasi

Seksi Pengawasan dan konsultasi masing-masing mempunyai tugas melakukan pengawasan kepatuhan kewajiban perpajakan Wajib Pajak, bimbingan/himbauan kepada Wajib Pajak dan konsultasi teknis perpajakan, menyusun profil Wajib Pajak, analisis kinerja Wajib Pajak, melakukan rekonsiliasi data dalam rangka melakukan intensifikasi, serta melakukan evaluasi hasil banding. Tugas tersebut dilakukan oleh para *Account Representative*, yang menjembatani antara Wajib Pajak dan KPP.

8) Seksi Ekstensifikasi

Seksi Ekstensifikasi mempunyai tugas melakukan pengamatan potensi perpajakan, mencari dan menetapkan Wajib Pajak baru agar mempunyai NPWP, Pendataan Objek dan subjek Pajak, penilaian objek Pajak, dan kegiatan Ekstensifikasi Wajib Pajak perpajakan.

9) Jabatan Fungsional

Kelompok Jabatan Fungsional mempunyai tugas melakukan kegiatan sesuai dengan jabatan masing-masing berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Melakukan pemeriksaan terhadap kepatuhan Wajib Pajak. Adapun ketika melakukan pemeriksaan terhadap Wajib Pajak pemeriksa berhak memeriksa dokumen-dokumen akuntansi Wajib Pajak termasuk dokumen yang terdapat dalam sistem komputer.

B. Penyajian Data

1. Pengelolaan *Balanced Scorecard* di Kantor Pelayanan Pajak Madya

Malang

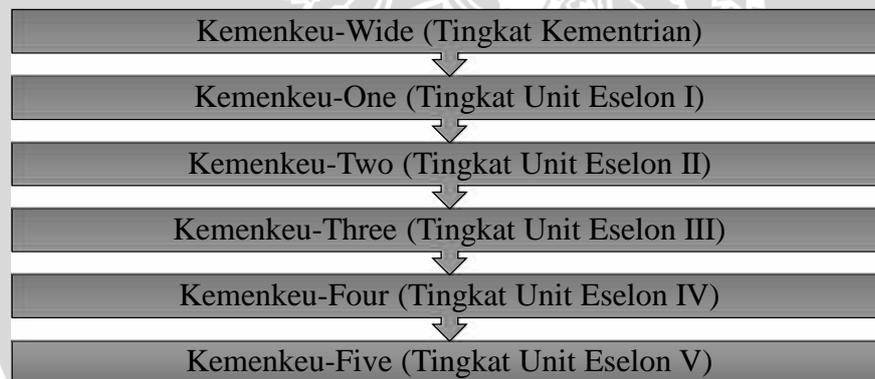
Balanced Scorecard merupakan suatu metode pengelolaan dan pengukuran kinerja yang ditetapkan atau diatur oleh Kementerian Keuangan. Berdasarkan kepada Keputusan Menteri Keuangan Nomor 467/KMK.01/2014 tentang pengelolaan kinerja di lingkungan Kementerian Keuangan dalam rangka mendukung pelaksanaan reformasi birokrasi dan transformasi kelembagaan, Kementerian Keuangan beserta unit vertikal di bawahnya menerapkan *Balanced Scorecard* (BSC) dalam sistem pengukuran kinerjanya. BSC Kementerian Keuangan adalah suatu alat manajemen strategis yang menerjemahkan Visi, Misi, Nilai-Nilai, dan Strategi ke dalam suatu Peta Strategi.

Berpedoman kepada keputusan menteri keuangan tersebut maka tujuan pengelolaan metode *Balanced Scorecard* adalah:

- a) untuk mengetahui tingkat ketercapaian tujuan organisasi,

- b) menyediakan sarana pembelajaran pegawai,
- c) memperbaiki kinerja periode berikutnya,

Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang mengaplikasikan BSC dalam proses evaluasi kinerja mereka. Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa BSC yang semula merupakan sistem pengukuran kinerja, telah berkembang menjadi sistem manajemen strategis. BSC memfokuskan perspektif yang dievaluasi untuk tidak hanya berfokus pada perspektif finansial saja, tetapi juga untuk memperhatikan perspektif *nonfinansial*. Alur pikir dalam pengaplikasian BSC dalam lingkungan Kementerian Keuangan digambarkan dalam Gambar berikut ini.



Gambar 6. Alur Pikir Aplikasi BSC dalam Lingkungan Kementerian Keuangan

Sumber: Keputusan Menteri Nomor 467/KMK.01/2014

Berdasarkan buku panduan pengelolaan *Balanced Scorecard* (BSC) di lingkungan keuangan, Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang pengelolaan *Balanced Scorecard* mulai dari proses perencanaan yang meliputi penetapan visi, misi dan tujuan organisasi kemudian lanjut ke proses eksekusi atau penerapan yang meliputi perumusan sasaran strategis, indikator kinerja utama dan inisiatif

strategis dan yang terakhir proses evaluasi. Hal tersebut ditegaskan oleh Bapak Bramantya selaku Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang Bagian Riset dan Penelitian:

“Dalam pengelolaannya *balanced scorecard* pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang ini ada tiga tahapan yang pertama proses perencanaan, yang kedua proses penerapan, dan evaluasi kinerja. Dalam proses perencanaan ya itu termasuk penetapan visi-misi kalau penerapannya itu ya sesuai pedoman dari pusat (kementerian keuangan) dan yang terakhir evaluasi per perspektif” (Wawancara hari Kamis tanggal 21 April 2016, Pukul 16.00 WIB di Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang)

Seperti halnya apa yang disampaikan di atas metode *Balanced Scorecard* (BSC) dalam pengelolaannya memiliki tiga step atau tahapan. Tiga tahapan tersebut yang akan menjadi fokus dalam alur penerapan BSC di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Malang. Step-step pengelolaan BSC pada KPP Madya Malang yaitu, Perencanaan BSC, Penerapan BSC dan Evaluasi. Berikut ini adalah fokus pengelolaan *Balanced Scorecard* di Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang:

a. Perencanaan *Balanced Scorecard*

Berdasarkan kepada Keputusan Menteri Keuangan Nomor 467/KMK.01/2014 tentang pengelolaan kinerja di lingkungan Kementerian, perencanaan *Balanced Scorecard* adalah penentuan Visi Misi dan Nilai-nilai Organisasi.

Visi merupakan pernyataan yang berisi gambaran keadaan organisasi yang ingin dicapai di masa yang akan datang. Visi menjawab pertanyaan “kita ingin

menjadi apa?”. Misi menerangkan cara yang harus dilakukan sebagai wujud penjabaran visi yang telah ditetapkan. Seperti sudah dijelaskan *Balanced Scorecard* adalah suatu alat manajemen strategis yang menerjemahkan visi dan misi ke dalam peta strategi. Hal tersebut juga ditegaskan oleh Ibu Rani Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang yang selaku Kepala Tenaga Pengkaji Bidang Pembinaan dan Penertiban SDM:

“dalam perencanaan metode ini (*balanced scorecard*) kenapa proses penentuan visi misi menjadi sangat penting? Visi misi serta tujuan kantor itu sangat penting karena dalam organisasi visi misi berguna untuk menetapkan atau “membayangkan” target apa yang akan kita capai di masa depan atau “nggak” setiap tahunnya “deh”” (Wawancara hari Senin tanggal 2 Mei 2016, pukul 09.00 WIB di Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang)

Hal senada juga diungkapkan oleh Pak Adityawan selaku Tenaga Pengkaji Bidang Pembinaan dan Penertiban SDM:

“tahap awal pengelolaan *Balanced Scorecard* adalah merencanakan *Balanced Scorecard* itu sendiri, dalam perencanaan bsc kpp menentukan visi, misi dan tujuan organisasi” (Wawancara hari Senin tanggal 25 Juli 2016, pukul 11.00 WIB di Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang)

Visi dari Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya, menjadi institusi pemerintah yang menyelenggarakan sistem administrasi perpajakan modern yang efektif, efisien, dan dipercaya masyarakat dengan integritas dan profesionalisme yang tinggi. Selanjutnya Misi dari KPP Madya Malang adalah menghimpun penerimaan pajak negara berdasarkan Undang-Undang Perpajakan yang mampu

mewujudkan kemandirian pembiayaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara melalui sistem administrasi perpajakan yang efektif dan efisien.

Visi dan misi pada kantor pelayanan pajak malang dalam penentuannya dilakukan dengan melalui proses *cascading* atau penurunan dari kantor wilayah direktorat jenderal pajak. Hal tersebut ditegaskan oleh Bapak Bramantya selaku Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang Bagian Riset dan Penelitian:

“dalam penentuan visi dan misi dan nilai organisasi, kantor pelayanan pajak madya tidak menentukan sendiri tetapi kita melakukan proses *cascading* dari pusat (Kanwil DJP dan Kemenkeu)”. (Wawancara hari Kamis tanggal 21 April 2016, Pukul 16.00 WIB di Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang)

Hal senada juga diungkapkan oleh Pak Adityawan selaku Tenaga Pengkaji Bidang Pembinaan dan Penertiban SDM:

“visi-misi dan tujuan organisasi sebagai awal kita mengelola BSC kita ambil atau kita adaptasi dari DJP sesuai dengan buku pedoman pengelolaan *Balanced Scorecard*” (Wawancara hari Senin tanggal 25 Juli 2016, pukul 11.00 WIB di Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang)

Dari apa yang disampaikan diatas sama halnya dengan visi misi, nilai nilai organisasi juga penting dalam pengelolaan *Balanced Scorecard*. Nilai-nilai organisasi merupakan nilai-nilai yang dipegang teguh Kementerian Keuangan yang mendasari seluruh jajaran Kemenkeu yang berisikan 5 (lima) sikap yang harus dimiliki dan dipertahankan oleh seluruh level unit dan pegawai. Nilai- nilai tersebut adalah:

- 1) Integritas. Mengandung makna bahwa Pimpinan dan seluruh Pegawai harus berpikir, berkata, berperilaku dan bertindak dengan baik dan benar serta memegang teguh kode etik dan prinsip-prinsip moral.
- 2) Profesionalisme. Mengandung makna bahwa Pimpinan dan seluruh Pegawai dalam bekerja harus melakukannya dengan tuntas dan akurat atas dasar kompetensi terbaik, penuh tanggung jawab dan komitmen yang tinggi.
- 3) Sinergi. Mengandung makna bahwa Pimpinan dan seluruh Pegawai harus memiliki komitmen untuk membangun dan memastikan hubungan kerja sama internal yang produktif serta kemitraan yang harmonis dengan para pemangku kepentingan, untuk menghasilkan karya yang bermanfaat dan berkualitas.
- 4) Pelayanan. Mengandung makna bahwa Pimpinan dan seluruh Pegawai dalam memberikan pelayanan di lingkungan Kementerian Keuangan melakukannya untuk memenuhi kepuasan pemangku kepentingan yang dilakukan dengan sepenuh hati, transparan, cepat, akurat dan mudah.
- 5) Kesempurnaan. Mengandung makna bahwa Pimpinan dan seluruh Pegawai senantiasa melakukan upaya perbaikan di segala bidang untuk menjadi dan memberikan yang terbaik. (KPP Madya Malang)

Setelah penetapan visi, misi dan penetapan nilai-nilai yang dilakukan dari proses *cascading* proses selanjutnya adalah proses penerapan. Proses penerapan *Balanced Scorecard* itu sendiri terdiri dari beberapa tahapan. Tahap yang pertama adalah perumusan sasaran strategi, tahap yang kedua perumusan indikator kinerja

utama dan proses selanjutnya adalah proses penggambaran peta strategi dan proses terakhir adalah penurunan pengelolaan *Balanced Scorecard* ke unit level di bawahnya.

b. Penerapan *Balanced Scorecard*

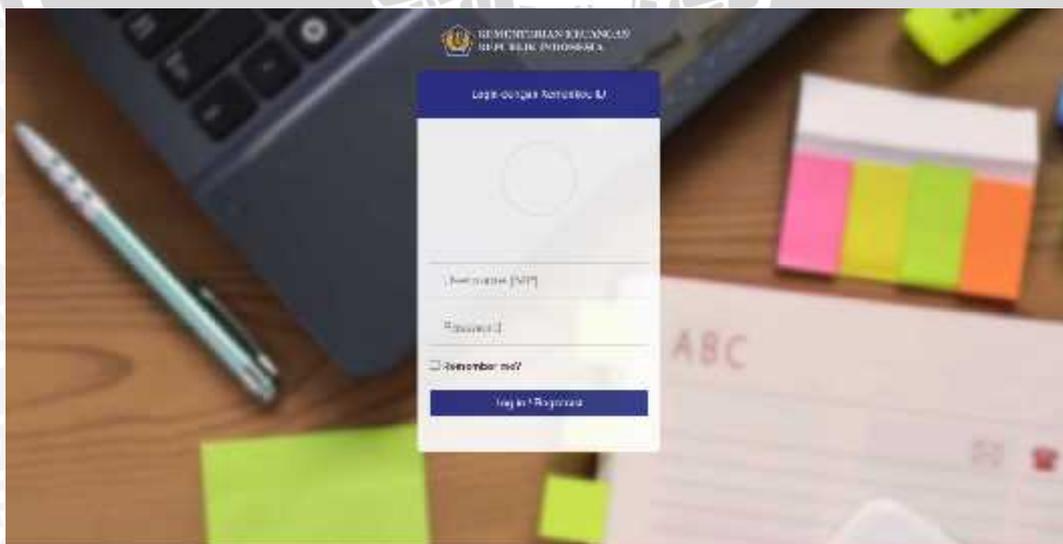
Tahap kedua adalah penerapan, tahap penerapan Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang selaku unit vertikal Kementerian Keuangan dalam pengelolaan *Balanced Scorecard* seperti dijelaskan pada buku pedoman pengelolaan *Balanced Scorecard* di lingkungan kementerian terbagi menjadi 4 (empat) proses, yaitu proses perumusan sasaran strategi, peta strategi, indikator kinerja utama dan proses *cascading*. Hal itu juga diperkuat oleh Ibu Rani Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang yang selaku Kepala Tenaga Pengkaji Bidang Pembinaan dan Penertiban SDM:

“sebagaimana dijelaskan kepmenkeu (keputusan menteri keuangan) eksekusi pengelolaan *Balanced Scorecard* di KPP juga sama yang diterapkan di Kemenkeu dan DJP, dalam eksekusi strategi *Balanced Scorecard* kita yang pertama menentukan SS (sasaran strategi) habis itu kita petakan/ gambarkan ke dalam peta strategi, setelah 2 tahap awal sudah ditentukan maka selanjutnya adalah tahap penentuan IKU (indikator kinerja utama) untuk setiap SS dan tahap terakhir adalah proses *cascading* pengelolaan strategi (*balanced scorecard*) ke unit dibawah kita. Dalam penentuan semua itu sama halnya yang kemaren (perencanaan) kita melalui proses *cascading* dari kanwil DJP, jadi kita tidak menentukan sendiri” (Wawancara hari Selasa tanggal 3 Mei 2016, pukul 09.00 WIB di Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang)

Pernyataan senada juga diungkapkan oleh Pak Adityawan selaku Tenaga Pengkaji Bidang Pembinaan dan Penertiban SDM:

“tahap yang kedua penerapan BSC bisa dilihat di buku pedoman pengelolaan *Balanced Scorecard* di lingkungan Kementerian keuangan yang diantaranya adalah pembuatan sasaran strategis, peta strategis, indikator kinerja organisasi” (Wawancara hari Senin tanggal 25 Juli 2016, pukul 11.00 WIB di Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang)

Seperti dijelaskan di atas penerapan *Balanced Scorecard* pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang yang meliputi proses menentukan sasaran strategi, penentuan indeks kinerja utama yaitu dengan cara *cascading*/penurunan dari kantor unit di atasnya. Proses pengimputan data-data yang ada dalam sasaran strategi dan indeks kinerja utama dilakukan menggunakan *software online* yang bisa diakses hanya oleh orang yang memiliki nomor induk pegawai KPP Madya Malang dengan cara melalui browser dengan mengetikan e-performance.kemenkeu.go.id/. Di bawah ini merupakan gambar *website* aplikasi pengelolaan kinerja pada lingkungan kementerian keuangan pada menu utama.



Gambar 7: *user login* pengelolaan kinerja di lingkungan kementerian keuangan

Sumber: *website e-performance.kemenkeu.go.id/*.

Dalam gambar di atas menunjukkan untuk memasuki halaman *website* pengukuran kinerja dilingkungan kementerian keuangan perlu memasukkan *username* yang berisi NIK serta *password* dari pegawai tersebut. Dipastikan juga bagi orang yang tidak atau bukan pegawai dari Kementerian Keuangan tidak bisa masuk halaman tersebut. Dalam proses penerapan Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang memilih Sasaran Strategis (SS) pada Peta Strategi Kanwil DJP. KPP Madya Malang memilih semua SS yang terdapat dalam Kanwil DJP karena SS yang dimiliki oleh Kanwil DJP relevan dengan tugas dan fungsi KPP Madya Malang.

Dari data yang diambil di Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang terdapat 11 (sebelas) sasaran strategi KPP Madya Malang, untuk lebih jelasnya sasaran strategi KPP Madya Malang sebagai berikut:

Tabel 7. Sasaran Stretegi KPP Madya Malang

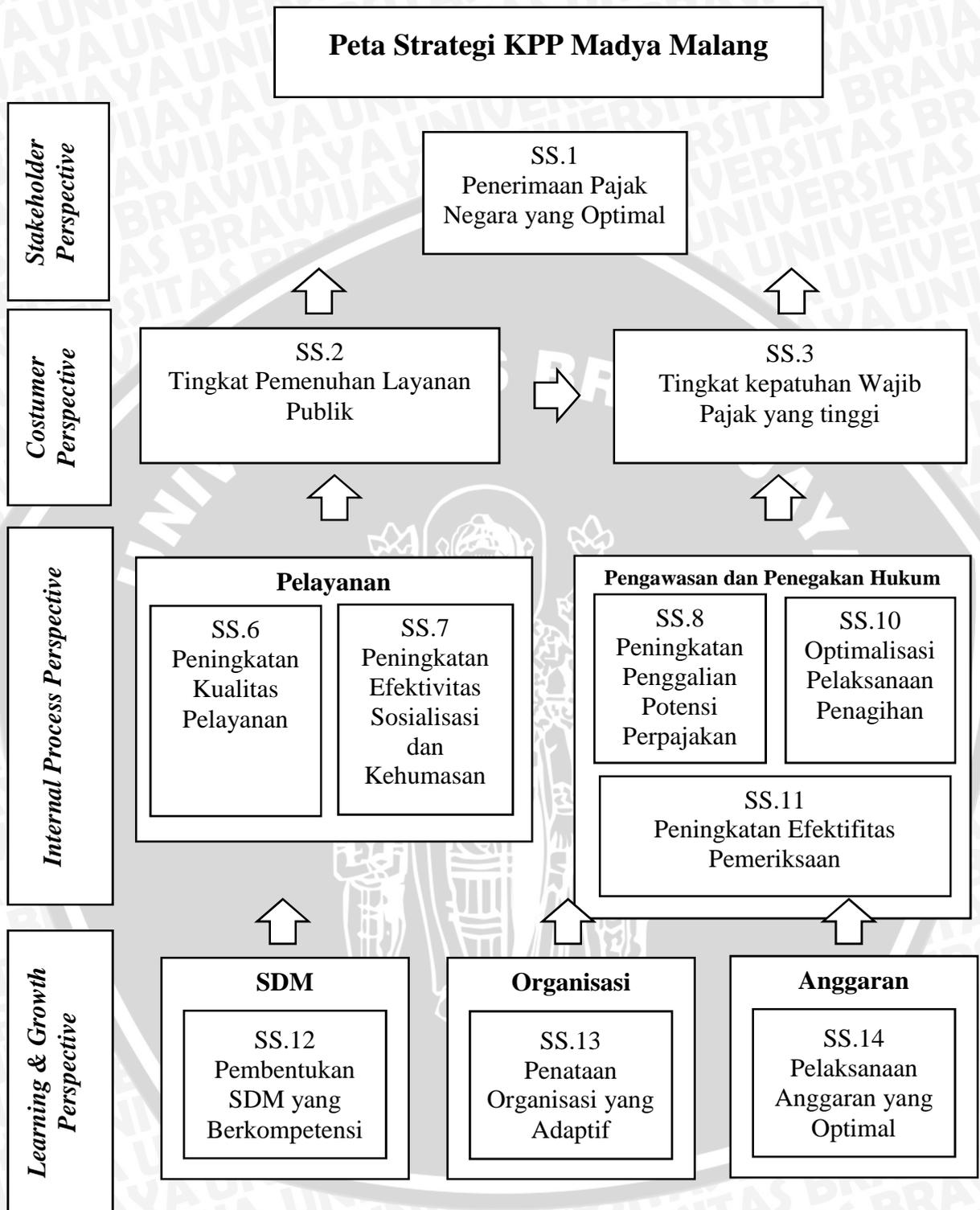
Perspektif	Sasaran Strategis
Perspektif Stakeholder	Penerimaan Pajak Negara yang Optimal
Perspektif Costumer	Tingkat Pemenuhan Layanan Publik
	Tingkat kepatuhan Wajib Pajak yang tinggi
Perspektif Internal Proses	Peningkatan Kualitas Pelayanan
	Peningkatan Efektivitas Sosialisasi dan Kehumasan
	Peningkatan Penggalian Potensi Perpajakan

Lanjutan dari tabel 6	
Perspektif Learning & Growth	Optimalisasi Pelaksanaan Penagihan
	Peningkatan Efektifitas Pemeriksaan
	Pembentukan SDM yang Berkompetensi
	Penataan Organisasi yang Adaptif
	Pelaksanaan Anggaran yang Optimal

Sumber: KPP Madya Malang

Peta strategi merupakan suatu *dashboard* (panel instrument) yang memetakan sasaran strategi (SS) organisasi dalam suatu kerangka hubungan sebab akibat yang menggambarkan keseluruhan perjalanan strategi organisasi. Peta strategi digunakan untuk menjabarkan menjabarkan strategi secara visual, melalui sejumlah SS yang terangkai dalam hubungan sebab-akibat, sehingga memudahkan dalam mengkomunikasikan strategi. Peta strategi menggambarkan cara pandang organisasi dari berbagai perspektif. Penyusunan peta strategi dimulai dari level Kementerian. Peta strategi dalam level lebih rendah harus mengacu pada peta strategi level yang lebih tinggi.

Unit yang memiliki peta strategi adalah unit yang mengidentifikasi visi dan misinya dengan jelas serta memiliki proses manajemen yang lengkap (input/sumber daya, proses internal, dan *output/outcome*). Peta strategi terdiri dari sejumlah SS yang di kelompokkan dalam berbagai perspektif. Perspektif adalah cara pandang yang digunakan dalam *Balanced Scorecard* untuk mengelola kinerja organisasi. Di sini Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Malang yang masuk dalam unit Kemenkeu-*Three* dalam menyusun peta strategi dengan melalui *cascading* (penurunan) dari Kemenkeu-*Two*. Berikut ini adalah Peta Strategi Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Malang.



Gambar 8. Peta Strategi Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang

Sumber: KPP Madya Malang

Setelah peta strategi disusun, maka langkah selanjutnya adalah menentukan Indikator kinerja utama (IKU) untuk setiap Sasaran Strategi (SS). IKU adalah alat ukur bagi pencapaian SS. IKU dibedakan menjadi IKU *lagging* dan IKU *leading*. IKU *lagging* adalah Indikator kinerja utama yang bersifat *outcome/output* atau yang mengukur hasil, umumnya di luar kendali unit yang bersangkutan. Sedangkan Indikator kinerja utama *leading* adalah IKU yang bersifat proses, yang mendorong pencapaian IKU *lagging*. Umumnya IKU *leading* berada di bawah kendali unit organisasi. Dalam perumusan indikator kinerja utama (IKU) seharusnya memenuhi karakteristik indikator kinerja yang baik sehingga tercapai penilaian yang baik pula, untuk memenuhi tuntutan tersebut penetapan IKU harus memenuhi ketentuan sebagaimana yang sudah dijelaskan dalam buku pedoman pengelolaan *Balanced Scorecard* di lingkungan Kementerian sebagai berikut:

1) Penganut prinsip SMART-C, yaitu:

- a) *Specific*: Mampu menyatakan suatu secara definitif (tidak normatif), tidak bermakna ganda, relevan dan khas/unik dalam menilai serta mendorong kinerja suatu unit/pegawai.
- b) *Measurable*: mampu diukur dengan jelas dan jelas pula cara pengukurannya. Pernyataan IKU seharusnya menunjukkan satuan pengukurannya
- c) *Agreeable*: disepakati oleh pemilik IKU dan atasannya.
- d) *Realistic*: merupakan ukuran yang dapat dicapai dan memiliki target yang menantang.

- e) *Time-bounded*: memiliki batas waktu pencapaian.
 - f) *Countinously Improvement*: kualitas dan target disesuaikan dengan perkembangan strategi organisasi dan selalu disempurnakan.
- 2) Memiliki relevansi yang sangat kuat dengan sasaran strategisnya (SS), maksudnya adalah adanya keterkaitan yang erat antara indikator kinerja utama (IKU) yang disusun dengan sasaran strategis (SS) yang telah ditetapkan
 - 3) Kalimat yang disusun bersifat definitif bukan normatif, yang dimaksud definitif adalah kalimat IKU yang disusun harus konkret dan tidak menimbulkan pengertian ganda. Sedangkan IKU yang bersifat normatif adalah IKU yang dapat menimbulkan lebih dari 1 (satu) interpretasi.
 - 4) Memiliki penanggung jawab yang jelas.
 - 5) Mencerminkan keseluruhan tugas dan fungsi organisasi/individu.
 - 6) Dalam 1 (satu) SS hendaknya terdiri atas 1-2 IKU.
 - 7) Suatu organisasi yang memiliki peta strategi hendaknya memiliki tidak lebih dari 25 IKU, kecuali memiliki “*core business*” yang sangat heterogen dan menjadi fokus suatu unit.
 - 8) Suatu organisasi/individu yang tidak memiliki peta strategi hendaknya memiliki tidak lebih dari 10 IKU.

Teori di atas juga diperkuat oleh pernyataan Ibu Rani Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang yang selaku Kepala Tenaga Pengkaji Bidang Pembinaan dan Penertiban SDM:

“dalam rangka menyusun atau menentukan peta strategi walaupun kita mengadopsi (*cascading*) dari pusat tapi kita juga harus memastikan apakah sudah sesuai dengan prinsip SMART-C apa belum” (Wawancara hari Selasa tanggal 3 Mei 2016, pukul 09.00 WIB di Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang)

Berdasarkan data yang diambil dari Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang, berikut ini adalah Rincian Indikator Kinerja Utama KPP Madya Malang:

Tabel 8. Rincian Indikator Kinerja Utama KPP Madya Malang

Perspektif	Sasaran Strategis (SS)	Indikator Kineja Utama (IKU)
<i>Stakeholder</i>	Penerimaan Pajak Negara yang Optimal	a. persentase pertumbuhan realiasi penerimaan pajak (non PPh Migas) b. persentase realisasi penerimaan pajak c. persentase realiasi penerimaan pajak extra effort
<i>Costumers</i>	Tingkat Pemenuhan Layanan Publik	a. persentase realiasi e-FIN dan e-Filing
	Tingkat kepatuhan Wajib Pajak yang tinggi	a. persentase tingkat kepatuhan formal Wajib Pajak
<i>Internal Process</i>	Peningkatan kualitas pelayanan	a. rata-rata persentase janji layanan unggulan
	Peningkatan efektifitas sosialisasi dan kehumasan	a. persentase realiasi sosialiasi dan kehumasan b. persentase jumlah WP yang dilakukan sosialiasi
	Peningkatan penggalian potensi perpajakan	a. persentase realiasi updating mapping b. persentase pembuatan profil WP c. persentase jumlah penerbutan himbauan pembetulan SPT Tahunan d.persentase pemenuhan SPT Tahunan PPh bersdasarkan himbauan
	Optimalisasi pelaksanaan penagihan	a. persentase pencarian piutang pajak b. persentase pelaksanaan penagihan aktif
	Peningkatan efektifitas pemeriksaan	a. tingkat efektivitas pemeriksaan b. persentase realisasi penyelesaian pemeriksaan c. persentase realisasi penerimaan hasil pemeriksaan

Lanjutan dari tabel 7

Learning & Growth	Pembentukan SDM yang berkompentensi tinggi	a. rasio jam In House Training (IHT) terhadap jam kerja
		b. persentase pelaksanaan rapat pembinaan
	Penataan Organiasi yang adaptif	a. persentase mitigasi resiko yang selesai dijalankan
		b. persentase policy recommendation hasil pengawasan yang ditindaklanjuti
	c. persentase penyampaian laporan tepat waktu	
	Pelaksanaan Anggaran yang optimal	a. persentase penyerapan Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) non belanja pegawai

Sumber: KPP Madya Malang

Setelah menentukan indikator kinerja utama (IKU) untuk setiap sasaran strategis (SS), organisasi perlu menetapkan target untuk setiap IKU. Target adalah suatu ukuran yang ingin dicapai dalam jangka waktu tertentu berkaitan dengan penerapan *Balanced Scorecard*, target umumnya ditetapkan untuk masa 1 (satu) tahun. Penentuan besarnya target dapat didasarkan pada beberapa hal seperti pencapaian tahun lalu (*baselane*), keinginan stakeholders, atau melihat kepada kondisi internal dan eksternal organisasi.

Dalam melaksanakan pengelolaan *Balanced Scorecard* pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang, tidak hanya 1 (satu) orang yang diberikan hak akses atas aplikasi pengelolaan *Balanced Scorecard* pada lingkungan Kementerian Keuangan, tetapi ada banyak orang yang mana pembagian-pembagian tersebut dinamakan *user role*. *User role* merupakan pembagian hak akses aplikasi Pengelolaan BSC. Dibawah ini merupakan gambar *user role* pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang.

No	Kegiatan	Kinerja Organisasi			Kinerja Pegawai			Pegawai			
		Manajer	Sub-Manager	Altra-Manager	Manajer	K.H-Manager	Altra-Manager	Sebagai Amanat	Sebagai Pemangku yang ditunjuk	Sebagai Pemangku yang ditunjuk	Sebagai Individu
1	Regulasi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	X
2	Update Profile	-	-	-	-	-	-	-	-	-	X
3	Menginput data Sub-Manager	X	-	-	X	-	-	-	-	-	-
4	Menginput data Sub-Manager	-	X	-	-	X	-	-	-	-	-
5	Seting Role User:										
6	a. Bobot Matriks	X	X	X	-	-	-	-	-	-	-
7	b. Bobot Nilai Kinerja Pegawai	X	X	X	-	-	-	-	-	-	-
8	c. Bobot IKU	X	X	X	-	-	-	-	-	-	-
9	Menginput kontrol kinerja	-	-	-	-	-	-	-	-	-	X
10	Menyetujui kontrol kinerja	-	-	-	-	-	-	X	-	-	-
11	Menginput Template IKU	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-
12	Menginput Tahun (WIKU, P, Target)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	X
13	Menginput Log Book	-	-	-	-	-	-	-	-	-	X
14	Menyetujui Log Book	-	-	-	-	-	-	X	-	-	-
15	Menginput Catatan IKU	-	-	-	-	-	-	X	-	-	-
16	Menginput Sasaran Strategis	X	X	X	-	-	-	-	-	-	-
17	Melihat Sasaran Strategis	-	-	-	-	-	-	X	X	X	X
18	Menginput (tindakan Realita)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	X
19	Melihat Realita	-	-	-	-	-	-	X	X	X	-
20	Melihat Realita Pegawai	-	-	-	-	-	-	X	X	X	-
21	Melihat Realita Pegawai	-	-	-	-	-	-	X	X	X	-
22	Melihat Realita Pegawai	-	-	-	-	-	-	X	X	X	-
23	Melihat Realita Pegawai	-	-	-	-	-	-	X	X	X	-
24	Melihat Realita Pegawai	-	-	-	-	-	-	X	X	X	-
25	Melihat Realita Pegawai	-	-	-	-	-	-	X	X	X	-
26	Melihat Realita Pegawai	-	-	-	-	-	-	X	X	X	-
27	Melihat Realita Pegawai	-	-	-	-	-	-	X	X	X	-
28	Melihat Realita Pegawai	-	-	-	-	-	-	X	X	X	-
29	Melihat Realita Pegawai	-	-	-	-	-	-	X	X	X	-
30	Melihat Realita Pegawai	-	-	-	-	-	-	X	X	X	-
31	Melihat Realita Pegawai	-	-	-	-	-	-	X	X	X	-
32	Melihat Realita Pegawai	-	-	-	-	-	-	X	X	X	-
33	Melihat Realita Pegawai	-	-	-	-	-	-	X	X	X	-
34	Melihat Realita Pegawai	-	-	-	-	-	-	X	X	X	-
35	Melihat Realita Pegawai	-	-	-	-	-	-	X	X	X	-
36	Melihat Realita Pegawai	-	-	-	-	-	-	X	X	X	-
37	Melihat Realita Pegawai	-	-	-	-	-	-	X	X	X	-
38	Melihat Realita Pegawai	-	-	-	-	-	-	X	X	X	-
39	Melihat Realita Pegawai	-	-	-	-	-	-	X	X	X	-
40	Melihat Realita Pegawai	-	-	-	-	-	-	X	X	X	-
41	Melihat Realita Pegawai	-	-	-	-	-	-	X	X	X	-
42	Melihat Realita Pegawai	-	-	-	-	-	-	X	X	X	-
43	Melihat Realita Pegawai	-	-	-	-	-	-	X	X	X	-
44	Melihat Realita Pegawai	-	-	-	-	-	-	X	X	X	-
45	Melihat Realita Pegawai	-	-	-	-	-	-	X	X	X	-
46	Melihat Realita Pegawai	-	-	-	-	-	-	X	X	X	-
47	Melihat Realita Pegawai	-	-	-	-	-	-	X	X	X	-
48	Melihat Realita Pegawai	-	-	-	-	-	-	X	X	X	-
49	Melihat Realita Pegawai	-	-	-	-	-	-	X	X	X	-
50	Melihat Realita Pegawai	-	-	-	-	-	-	X	X	X	-
51	Melihat Realita Pegawai	-	-	-	-	-	-	X	X	X	-
52	Melihat Realita Pegawai	-	-	-	-	-	-	X	X	X	-
53	Melihat Realita Pegawai	-	-	-	-	-	-	X	X	X	-
54	Melihat Realita Pegawai	-	-	-	-	-	-	X	X	X	-
55	Melihat Realita Pegawai	-	-	-	-	-	-	X	X	X	-
56	Melihat Realita Pegawai	-	-	-	-	-	-	X	X	X	-
57	Melihat Realita Pegawai	-	-	-	-	-	-	X	X	X	-
58	Melihat Realita Pegawai	-	-	-	-	-	-	X	X	X	-
59	Melihat Realita Pegawai	-	-	-	-	-	-	X	X	X	-
60	Melihat Realita Pegawai	-	-	-	-	-	-	X	X	X	-
61	Melihat Realita Pegawai	-	-	-	-	-	-	X	X	X	-
62	Melihat Realita Pegawai	-	-	-	-	-	-	X	X	X	-
63	Melihat Realita Pegawai	-	-	-	-	-	-	X	X	X	-
64	Melihat Realita Pegawai	-	-	-	-	-	-	X	X	X	-
65	Melihat Realita Pegawai	-	-	-	-	-	-	X	X	X	-
66	Melihat Realita Pegawai	-	-	-	-	-	-	X	X	X	-
67	Melihat Realita Pegawai	-	-	-	-	-	-	X	X	X	-
68	Melihat Realita Pegawai	-	-	-	-	-	-	X	X	X	-
69	Melihat Realita Pegawai	-	-	-	-	-	-	X	X	X	-
70	Melihat Realita Pegawai	-	-	-	-	-	-	X	X	X	-
71	Melihat Realita Pegawai	-	-	-	-	-	-	X	X	X	-
72	Melihat Realita Pegawai	-	-	-	-	-	-	X	X	X	-
73	Melihat Realita Pegawai	-	-	-	-	-	-	X	X	X	-
74	Melihat Realita Pegawai	-	-	-	-	-	-	X	X	X	-
75	Melihat Realita Pegawai	-	-	-	-	-	-	X	X	X	-
76	Melihat Realita Pegawai	-	-	-	-	-	-	X	X	X	-
77	Melihat Realita Pegawai	-	-	-	-	-	-	X	X	X	-
78	Melihat Realita Pegawai	-	-	-	-	-	-	X	X	X	-
79	Melihat Realita Pegawai	-	-	-	-	-	-	X	X	X	-
80	Melihat Realita Pegawai	-	-	-	-	-	-	X	X	X	-
81	Melihat Realita Pegawai	-	-	-	-	-	-	X	X	X	-
82	Melihat Realita Pegawai	-	-	-	-	-	-	X	X	X	-
83	Melihat Realita Pegawai	-	-	-	-	-	-	X	X	X	-
84	Melihat Realita Pegawai	-	-	-	-	-	-	X	X	X	-
85	Melihat Realita Pegawai	-	-	-	-	-	-	X	X	X	-
86	Melihat Realita Pegawai	-	-	-	-	-	-	X	X	X	-
87	Melihat Realita Pegawai	-	-	-	-	-	-	X	X	X	-
88	Melihat Realita Pegawai	-	-	-	-	-	-	X	X	X	-
89	Melihat Realita Pegawai	-	-	-	-	-	-	X	X	X	-
90	Melihat Realita Pegawai	-	-	-	-	-	-	X	X	X	-
91	Melihat Realita Pegawai	-	-	-	-	-	-	X	X	X	-
92	Melihat Realita Pegawai	-	-	-	-	-	-	X	X	X	-
93	Melihat Realita Pegawai	-	-	-	-	-	-	X	X	X	-
94	Melihat Realita Pegawai	-	-	-	-	-	-	X	X	X	-
95	Melihat Realita Pegawai	-	-	-	-	-	-	X	X	X	-
96	Melihat Realita Pegawai	-	-	-	-	-	-	X	X	X	-
97	Melihat Realita Pegawai	-	-	-	-	-	-	X	X	X	-
98	Melihat Realita Pegawai	-	-	-	-	-	-	X	X	X	-
99	Melihat Realita Pegawai	-	-	-	-	-	-	X	X	X	-
100	Melihat Realita Pegawai	-	-	-	-	-	-	X	X	X	-

Gambar 9: *user role* pada KPP Madya Malang

Sumber: KPP Madya Malang 2016

d. Evaluasi *Balanced Scorecard*

Evaluasi merupakan kegiatan untuk mengetahui apakah tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai dan sesuai dengan rencana, serta untuk mengetahui dampak dari pencapaian tujuan tersebut. Evaluasi berguna bagi pengambil

keputusan untuk menetapkan apakah kegiatan akan dihentikan, diperbaiki, dimodifikasi, diperluas, atau ditingkatkan. Evaluasi harus dilakukan secara terus menerus. Proses evaluasi juga ditegaskan oleh Ibu Rani Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang yang selaku Kepala Tenaga Pengkaji Bidang Pembinaan dan Penertiban SDM:

“Untuk mencapai cita-cita kita sebagai organisasi publik yang berkompeten dalam bidang perpajakan, kita juga harus mengevaluasi hasil kerja kita kan ya setiap tahunnya, “gunanya apasih?” evaluasi itu berguna untuk memperbaiki, meningkatkan ataupun juga bias mengubah strategi kita untuk menjadi lebih baik lagi dari segi organisasinya ataupun juga pegawainya. Evaluasi juga kan juga bisa buat memonitor bagian mana sih yang masih kurang bener dsb” (Wawancara hari Senin tanggal 2 Mei 2016, pukul 09.00 WIB di Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang)

Hal senada juga diungkapkan oleh Pak Adityawan selaku Tenaga Pengkaji Bidang Pembinaan dan Penertiban SDM:

“setiap tahun kita melakukan evaluasi kinerja organisasi maupun individu. Evaluasi tersebut berasal dari hasil capaian kinerja setiap sasaran strategi yang berguna untuk menilai setiap elemen-elemen yang berkaitan dengan kualitas organisasi” (Wawancara hari Senin tanggal 25 Juli 2016, pukul 11.00 WIB di Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang)

Dari penjelasan di atas *monitoring* dapat diartikan sebagai aktivitas untuk menjamin kesesuaian pelaksanaan kegiatan dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya dengan cara mengamati perkembangan kegiatan tersebut. Kegiatan ini dilakukan secara rutin untuk mengidentifikasi kemajuan pelaksanaan kegiatan yang telah direncanakan. Hasil *monitoring* digunakan untuk melaksanakan evaluasi.

Pengumpulan data capaian kinerja di Kemenkeu menggunakan metode *bottom-up*. Data diperoleh dari unit terbawah lalu dikumpulkan di unit di atasnya. Agar mempermudah pengujian ketepatan pengukuran kinerja, maka data capaian (dan target) harus disampaikan secara lengkap atau didukung dengan data mentahnya (*raw data*). Untuk memudahkan *monitoring* capaian IKU diperlukan formulir/tabel *monitoring*. Formulir ini dapat disesuaikan dengan kebutuhan unit organisasi. Formulir/tabel *monitoring* disusun untuk memastikan bahwa data realisasi IKU termonitor dengan jelas dan digunakan sebagai dasar penghitungan skor unit/individu. Data capaian kinerja suatu periode merupakan data riil periode tersebut. Artinya, ketika terdapat data suatu capaian kinerja yang karena suatu peraturan ataupun kondisi tertentu mengakibatkan timbulnya perbedaan antara waktu penyampaian data dengan waktu *monitoring/evaluasi (time lag)* maka data yang di input tetap disesuaikan dengan periode waktu data dimaksud. Berikut merupakan capaian kinerja yang dijadikan landasan utama alat evaluasi Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang.

Dalam Pengelolaan *Balanced Scorecard* (BSC) di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Malang pengukuran capaian organisasinya diukur sesuai dengan pedoman pengelolaan BSC di lingkungan Kementerian Keuangan serta terdapat pada Keputusan Menteri Keuangan Nomor 467/KMK.01/2014 tentang Pengelolaan Kinerja di Lingkungan Keuangan, dalam pengukuran capaian kinerja organisasi terdapat tiga tahapan yang pertama pengukuran Nilai Sasaran Strategis, tahap selanjutnya pengukuran Nilai Kinerja Perspektif, dan yang terakhir tahap pengukuran Nilai Kinerja Organisasi. Tahapan pengukuran kinerja juga

ditegaskan oleh Ibu Rani Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang yang selaku Kepala Tenaga Pengkaji Bidang Pembinaan dan Penertiban SDM:

“berbicara tentang capaian kinerja, capaian kinerja berguna untuk melihat apakah sasaran strategi organisasi kita (Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang) berjalan baik, dengan begitu perlu diukur. Dalam proses pengukurannya dengan metode ini (*balanced scorecard*) ada 3 (tiga) tahapan, tahap yang pertama pengukuran NSS (nilai sasaran strategis) untuk mengukur nilai SS kita, yang kedua NKP (nilai kinerja perspektif) untuk menilai keempat perspektif yang sudah kita tetapkan, dan yang terakhir pengukuran NKO “nilai kinerja organisasi” (Wawancara hari Senin tanggal 2 Mei 2016, pukul 09.00 WIB di Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang)

Dari proses wawancara di atas dalam proses evaluasi perlu adanya pengukuran untuk mengetahui capaian suatu organisasi. Ada tiga tahapan pengukuran dalam metode *Balanced Scorecard* yaitu tahap pengukuran nilai sasaran strategis, pengukuran nilai kinerja perspektif dan pengukuran nilai kinerja organisasi. Nilai Sasaran Strategis (NSS) adalah nilai yang menunjukkan konsolidasi dari seluruh indikator kinerja utama (IKU) di dalam satu sasaran strategi (SS). Status capaian SS yang ditunjukkan dengan warna merah/kuning/hijau ditentukan oleh NSS. NSS hanya dihitung pada unit organisasi yang memiliki peta strategi. Status NSS ditentukan oleh nilai indeks sebagai berikut:

- Status merah bila $NSS < 80\%$
- Status kuning bila $80\% \leq NSS < 100\%$
- Status hijau bila $NSS \geq 100\%$

Selain mengukur NSS perlu juga diperhitungkan besaran Nilai Kinerja Perspektif (NKP) untuk unit organisasi yang memiliki peta strategi. NKP bersifat fleksibel disesuaikan dengan karakteristik organisasi yang bersangkutan dengan mempertimbangkan prioritas perspektif yang menjadi fokus strategi organisasi.

Bobot perspektif di Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang bisa dilihat dari tabel di bawah ini.

Tabel 9. bobot tiap perspektif pada KPP Madya Malang

Perspektif	Bobot
<i>Stakeholder</i>	30%
<i>Customer</i>	25%
<i>Internal Process</i>	15%
<i>Learning and Growth</i>	30%

Sumber: KPP Madya Malang

Serta setelah didapatkan nilai dari NSS dan NKP kantor pelayanan pajak madya mengukur nilai kinerja organisasi (NKO). NKP adalah konsolidasi dari seluruh nilai perspektif atau seluruh realisasi IKU dalam satu peta strategi. NKO digunakan untuk menilai kinerja organisasi.

Selanjutnya atas hasil pengukuran kinerja, dilakukan evaluasi dan analisis kinerja untuk mengetahui keberhasilan dan kegagalan dan pencapaian sasaran strategi, kinerja perspektif dan kinerja organisasi. Berdasarkan Capaian Kinerja Perspektif Stakeholder Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang Periode Tahun 2014-2015 adalah sebagai berikut:

Stakeholder Perspective						
Kode	Deskripsi	Bobot	Target	Realisasi	Indeks Capaian	Nilai
Stakeholder Perspective		30,00%				30,43%
KP-1	Penerimaan Pajak Negara yang Optimal					101,46%
KP-1.1	Persentase pertumbuhan realisasi penerimaan pajak (non PPh Migas)	33,33%	100,00%	93,88%	93,88%	31,29%
KP-1.2	Persentase realisasi penerimaan pajak	33,33%	100,00%	90,57%	90,57%	30,13%
KP-1.3	Persentase realisasi penerimaan pajak extra effort	33,33%	100,00%	128,33%	120,00%	39,99%

Gambar 10. capaian perspektif *stakeholder*
Sumber: KPP Madya Malang

Berdasarkan gambar di atas dapat dilihat bahwa Capaian Kinerja Perspektif Stakeholder Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang terdiri 1 (satu) sasaran kinerja dan 3 (tiga) indeks kinerja utama. Sasaran kinerja tersebut adalah penerimaan pajak Negara yang optimal. Berdasarkan laporan capaian kinerja yang sudah diukur oleh Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang nilai persentasenya sebesar 101,46%. Sedangkan tiga indeks kinerja utamanya adalah persentase pertumbuhan realisasi penerimaan pajak (non PPh Migas), persentase penerimaan pajak dan persentase realisasi penerimaan pajak. Untuk nilai persentase dari indeks kinerja utama persentase pertumbuhan realisasi penerimaan pajak (non PPh Migas) diperoleh nilai 93,88%. Untuk nilai persentase indeks kinerja utama selanjutnya adalah persentase penerimaan pajak dengan nilai 90,57% dan nilai indeks kinerja utama yang terakhir adalah persentase realisasi penerimaan pajak *extra effort* 120,00%.

Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang dituntut untuk meningkatkan penerimaan pajaknya, dalam rangka meningkatkan penerimaan pajak negara yang

optimal atau sesuai target yang ditetapkan di awal Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang sering melakukan sosialisasi SPT Tahunan ke wajib pajak badan. Berikut ini merupakan foto sosialisasi yang disampaikan oleh pegawai Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang yang bertempat di Hall Bromo View Hotel & Restourant 5 April 2016.



Gambar 11. Foto Sosialisasi SPT Tahunan Terhadap Wajib Pajak Badan
Sumber: Dokumentasi KPP Madya Malang

Capaian Kinerja Perspektif Customer Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang Periode Tahun 2015 adalah sebagai berikut:

<i>Customer Perspective</i>						
Kode	Deskripsi	Bobot	Target	Realiasi	Indeks Capaian	Nilai
<i>Customer Perspective</i>		25,00%				26,22%
KP-2	Tingkat Pemenuhan Layanan Publik					120,00%
KP-2.1	Persentase realiasi e-GIN dan e-filing	100,00%	100,00%	377,88%	120,00%	120,00%
KP-3	Tingkat kepatuhan wajib Pajak yang tinggi					89.76%
KP-3.1	Persentase tingkat kepatuhan formal Wajib Pajak	100,00%	72,50%	65,08%	89.76%	89.76%

Gambar 12. capaian perspektif *customer*
Sumber: KPP Madya Malang

Berdasarkan gambar di atas dapat dilihat bahwa Capaian Kinerja Perspektif Costumer Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang terdiri 2 (dua) sasaran kinerja dan 2 (dua) indeks kinerja utama. Sasaran kinerja tersebut adalah tingkat pemenuhan layanan publik dan sasaran yang kedua adalah tingkat kepatuhan wajib pajak yang tinggi. Berdasarkan laporan capaian kinerja yang sudah diukur oleh Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang nilai persentase dari sasaran strategi tingkat pemenuhan layanan publik sebesar 120,00% serta nilai persentase dari sasaran strategi tingkat kepatuhan wajib pajak yang tinggi. Sedangkan dua indeks kinerja utamanya adalah persentase realisasi e-FIN dan e-Filing dan persentase tingkat kepatuhan formal wajib pajak. Untuk nilai persentase dari indeks kinerja utama persentase realisasi e-FIN dan e-Filing diperoleh nilai 120,00%. Untuk nilai persentase indeks kinerja utama selanjutnya adalah persentase tingkat kepatuhan formal wajib pajak dengan nilai 89,76%.

Untuk mengadakan sosialisasi-sosialisasi yang sudah dilakukan Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang dalam rangka pemenuhan layanan publik dan kepatuhan wajib pajak yang tinggi KPP juga sering juga mengadakan *live music* untuk menambah kenyamanan dalam pengisian SPT tahunan guna meningkatkan penerimaan pajak. Hal tersebut juga diperkuat oleh pernyataan dari Ibu Diana yang mana merupakan Wajib Pajak yang ada pada saat itu

“ya dengan adanya live music dan tempat yang nyaman seperti ini ya saya merasa nggak capek ya mas, terkait pelayanan dari

pegawai-pegawainya juga ramah (Wawancara Hari Selasa 3 Mei 2016, pukul 11.00 di Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang)

Pernyataan senada juga dilontarkan oleh ibu Riska selaku Wajib Pajak

“masalah pelayanan oke, bagus. Mas-masnya ramah-ramah tempat lobynya buat tunggu juga bersih, tempat duduknya empuk. Pegawainya juga berpakaian rapi dan bersih” ((Wawancara Hari Selasa 3 Mei 2016, pukul 11.00 di Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang)

Pernyataan disebut diperkuat oleh foto dokumentasi di bawah. Berikut ini adalah suasana kantor pelayan pajak madya malang.



Gambar 13. Foto suasana ruang tunggu dan ruang pelaporan SPT wajib pajak OP dan Badan

Sumber: Dokumentasi KPP Madya Malang

Capaian Kinerja Perspektif proses internal Kantor Pelayanan Pajak Madya

Malang Periode Tahun 2015 adalah sebagai berikut:

formulir 1						
<i>Internal Process Perspective</i>						
Kode	Deskripsi	Bobot	Target	Realiasi	Indeks Capaian	Nilai
<i>Internal Process Perspective</i>		15,00%				16,13%
KP-6	Peningkatan kualitas pelayanan					120,00%
KP-6.1	Rata-rata persentase janji layanan unggulan	100,00%	72,00%	100,00%	120,00%	120,00%
KP-7	Peningkatan efektifitas sosialisasi dan kehumasan					117,55%
KP-7.1	Persentase realiasi sosialiasi dan kehumasan	50,00%	100,00%	115,11%	115,11%	57,55%
KP-7.2	Persentase jumlah WP yang dilakukan sosialiasi	50,00%	2,00%	8.61%	120,00%	60,00%
KP-8	Peningkatan penggalian potensi perpajakan					105,00%
KP-8.1	Persentase realiasi updating mapping	25,00%	100,00%	100,00%	100,00%	25,00%
KP-8.2	Persentase pembuatan profil WP	25,00%	100,00%	100,00%	100,00%	25,00%
KP-8.3	Persentase jumlah penerbitan himbauan pembetulan SPT Tahunan	25,00%	100,00%	100,00%	100,00%	25,00%
KP-8.4	Persentase pemenuhan SPT Tahunan PPh berdasarkan himbauan	25,00%	100,00%	152,15%	120,00%	30,00%
KP-10	Optimalisasi pelaksanaan penagihan					92,17%
KP-10.1	Persentase pencarian piutang pajak	50,00%	80,00%	65,83%	82,28%	41,14%
KP-10.2	Persentase pelaksanaan penagihan aktif	50,00%	70,00%	71,45%	102,07%	51,03%
KP-11	Peningkatan efektifitas pemeriksaan					103,12%
KP-11.1	Tingkat efektifitas pemeriksaan	33,33%	100,00%	120,82%	120,00%	39,99%
KP-11.2	Persentase realisasi penyelesaian pemeriksaan	33,33%	80,00%	65,58%	81,97%	27,32%
KP-11.3	Persentase realisasi penerimaan hasil pemeriksaan	33,33%	70,00%	75,22%	107,45%	35,81%

Gambar 14. capaian perspektif proses internal

Sumber: KPP Madya Malang

Berdasarkan gambar di atas dapat dilihat bahwa Capaian Kinerja Perspektif Proses Internal Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang terdiri 5 (lima) sasaran kinerja dan 12 (duabelas) indeks kinerja utama. Sasaran kinerja tersebut adalah peningkatan kualitas pelayanan, peningkatan efektifitas sosialisasi kehumasan, peningkatan pengalihan potensi perpajakan, optimalisasi pelaksanaan penagihan dan yang terakhir peningkatan efektivitas pemeriksaan. Berdasarkan laporan capaian kinerja yang sudah diukur oleh Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang nilai persentase dari sasaran strategi peningkatan kualitas pelayanan diperoleh dinilai 120,00%, nilai persentase dari sasaran strategi peningkatan efektivitas sosialisasi dan kehumasan diperoleh nilai 117,55, selanjutnya nilai persentase dari sasaran strategi peningkatan penggalian potensi perpajakan diperoleh nilai 105,00%, nilai persentase dari sasaran strategi optimalisasi pelaksanaan memperoleh nilai 92,17%, dan sasaran strategi terakhir dari perspektif proses internal yaitu peningkatan efektivitas pemeriksaan memperoleh nilai 103,12%.

Capaian indikator kinerja utama rata-rata persentase janji layanan unggulan yang mana terdapat dalam sasaran strategi peningkatan kualitas pelayanan memperoleh nilai 120,00%. Sedangkan capaian indikator kinerja utama persentase realisasi sosialisasi dan kehumasan memperoleh nilai 115,11%, selanjutnya capaian indikator kinerja utama persentase jumlah wajib pajak yang dilakukan sosialisasi memperoleh nilai 120,00% yang mana kedua indikator kinerja utama tersebut masuk dalam sasaran strategi peningkatan efektivitas sosialisasi dan kehumasan. Sama halnya sasaran strategi di atas sasaran strategi

peningkatan penggalian potensi perpajakan juga memiliki indikator kinerja utamanya sendiri, indikator kinerja utamanya adalah persentase realisasi *updating mapping* dengan nilai capaian mencapai 100,00%, persentase pembuatan profil wajib pajak memperoleh nilai mencapai 100,00%, persentase jumlah penerbitan himbauan pembetulan SPT tahunan juga mencapai 100,00%, serta nilai persentase pemenuhan SPT tahunan PPh berdasarkan yang realisasinya melebihi target dengan nilai 120,00%.

Selanjutnya nilai capaian dari indikator kinerja utama persentase pencarian piutang pajak sebesar 82,28%, serta persentase pelaksanaan penagihan aktif nilainya mencapai 102,07% yang mana kedua indikator kinerja utama masuk dalam penilaian capaian dari sasaran strategi optimalisasi pelaksanaan penagihan. Selanjutnya capaian kinerja yang termasuk dalam sasaran strategi peningkatan efektivitas pemeriksaan yaitu indikator kinerja utama tingkat efektivitas pemeriksaan realisasinya mencapai 120,00%, persentase realisasi penyelesaian pemeriksaan diperoleh nilai 81,97% serta capaian persentase realisasi penerimaan hasil pemeriksaan mencapai nilai 107,45%.

Dalam meningkatkan kualitas pelayanan, efektivitas sosialisasi kehumasan, pengalihan potensi perpajakan, pelaksanaan penagihan dan yang terakhir peningkatan efektivitas pemeriksaan Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang melakukan sosialisasi-sosialisasi terhadap wajib pajak maupun pegawai pajak itu sendiri. Berikut ini merupakan foto-foto yang berkaitan dengan peningkatan kualitas pelayanan, efektivitas sosialisasi kehumasan, penggalian

potensi perpajakan, pelaksanaan penagihan dan yang terakhir peningkatan efektivitas pemeriksaan:



Gambar 15. Foto Studi Banding Pegawai KPP Madya Malang
Sumber: Dokumentasi KPP Madya Malang



Gambar 16. Foto Sosialisasi pegawai DJP Jatim
Sumber: Dokumentasi KPP Madya Malang

Capaian Kinerja Perspektif *learning and growth* Kantor Pelayanan Pajak

Madya Malang Periode Tahun 2015 adalah sebagai berikut:

formulir 1						
Learning and Growth Perspective						
Kode	Deskripsi	Bobot	Target	Realiasi	Indeks Capaian	Nilai
Learning and Growth Perspective		30,00%				31,50%
KP-12	Pembentukan SDM yang berkompentensi tinggi					100,00%
KP-12.1	Rasio jam In House Training (IHT) terhadap jam kerja	50,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
KP-12.2	Persentase pelaksanaan rapat pembinaan	50,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
KP-13	Penataan Organisasi yang adaptif					113,31%
KP-13.1	Persentase mitigasi resiko yang selesai dijalankan	33,33%	70,00%	100,00%	120,00%	39,99%
KP-13.2	Persentase policy recommendation hasil pengawasan yang ditindaklanjuti	33,33%	50,00%	100,00%	120,00%	39,99%
KP-13.3	Persentase penyampaian laporan tepat waktu	33,33%	100,00%	100,00%	100,00%	33,33%
KP-14	Pelaksanaan Anggaran yang optimal					101,76%
KP-14.1	Persentase penyerapan Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) non belanja pegawai	100,00%	95,00%	96,68%	101,76%	101,76%

Gambar 17. capaian perspektif *learning and growth*

Sumber: KPP Madya Malang

Berdasarkan gambar di atas dapat dilihat bahwa Capaian Kinerja Perspektif *learning and growth* Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang terdiri 3 (tiga) sasaran kinerja dan 6 (enam) indeks kinerja utama. Sasaran kinerja tersebut adalah pembentukan SDM yang berkompentensi tinggi, penataan organisasi yang adaptif dan pelaksanaan anggaran yang optimal. Berdasarkan laporan capaian kinerja yang sudah diukur oleh Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang nilai persentase dari sasaran strategi pembentukan SDM yang berkompentensi tinggi sebesar 100,00% yang mana mengukur indeks kinerja utama sebagai berikut rasio jam in *house training* terhadap jam kerja sebesar 100,00% dan persentase pelaksanaan rapat pembinaan sebesar 100,00%. Serta nilai persentase dari sasaran

strategi penataan organisasi yang adaptif dengan nilai capaian 113,31% yang mana merupakan nilai dari indikator kinerja utama antara lain persentase mitigasi resiko yang selesai dijalankan sebesar 120,00%, persentase *policy recommendation* hasil pengawasan yang ditindaklanjuti sebesar 120,00% dan persentase penyampaian tepat waktu sebesar 100,00%. Selanjutnya sasaran strategi pelaksanaan anggaran yang optimal dengan nilai capaian sebesar 101,76% yang mana mengukur persentase penyerapan daftar isian pelaksanaan anggaran non belanja pegawai dengan indeks capaian sebesar 101,76%.

C. Analisis Data

1. Pengelolaan *Balanced Scorecard* di Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang

Berhubungan dengan edaran Keputusan Menteri Keuangan Nomor 467/KMK.01/2014 tentang pengelolaan kinerja di lingkungan Kementerian Keuangan dalam rangka mendukung pelaksanaan reformasi birokrasi dan transformasi kelembagaan, Kementerian Keuangan beserta unit vertikal di bawahnya menerapkan *Balanced Scorecard* (BSC) dalam sistem pengukuran kinerjanya, kantor pelayanan pajak selaku unit vertikal dibawah kementerian keuangan juga sudah menerapkan BSC dalam proses pengukuran kinerjanya. KPP madya malang mulai menerapkan BSC pada tahun 2012.

Menyinggung yang dijelaskan di bagian penyajian data di atas bahwa *Balanced Scorecard* yang semula merupakan sistem pengukuran kinerja, telah berkembang menjadi sistem manajemen strategis. Tidak seperti halnya dalam penerapannya di organisasi privat di mana BSC memfokuskan perspektif yang

dievaluasi hanya berfokus pada perspektif finansial saja di sini metode yang diterapkan Kementerian Keuangan mencoba untuk tidak hanya berfokus pada perspektif finansial saja, tetapi juga untuk memperlihatkan perspektif *nonfinansial*.

Berdasarkan data yang sudah dijelaskan pada bab penyajian data, diketahui bahwa aplikasi *Balanced Scorecard* di lingkungan Kementrian Keuangan bersifat *top-down* yang diturunkan dari level paling atas ke bawahnya yaitu mulai dari level Kemenmkeu-Wide sampai level yang paling bawah yaitu Kemenkeu-Five. Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang termasuk dalam Kemenkeu-Three dan bertanggung jawab langsung kepada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak (DJP) Jawa Timur III selaku unit Kementerian-Two atau unit di atasnya langsung.

Penerapan *Balanced Scorecard* sebagai alat manajemen strategis dan pengukuran kinerja organisasi pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak beserta Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang selaku unit vertikal di bawahnya berlandaskan pada Keputusan Menteri Keuangan Nomor 467/KMK.01/2014. Alur penerapan pengelolaan *Balanced Scorecard* meliputi berbagai macam tahapan yang dilakukan oleh Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang yang dimulai dari proses perencanaan pengelolaan *Balanced Scorecard* yang di dalamnya meliputi penetapan visi misi dan nilai organisasi seta lanjut ke tahap penerapan pengelolaan *Balanced Scorecard* meliputi penentuan sasaran strategis kemudian dipetakan dalam bentuk peta strategi dan penetapan indikator kinerja utama serta proses terakhir adalah proses evaluasi dan *monitoring*.

a. Perencanaan *Balanced Scorecard*

Perencanaan merupakan salah satu kegiatan utama yang dilakukan dalam pendeskripsian/ penggambaran sebuah program, sistem, kebijakan dll. Perencanaan didefinisikan sebagai proses untuk mendefinisikan tujuan organisasi serta membuat strategi untuk mencapai tujuan tersebut, yang tentunya dengan mempertimbangkan siapa yang harus melakukan, apa, bagaimana, dan kapan harus dilakukan. Proses Perencanaan dalam Alur Pengelolaan *Balanced Scorecard* di Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang disusun dengan beberapa tahapan.

Tahapan-tahapan yang disusun telah dipaparkan di penyajian data antara lain tahap penentuan Visi, Misi dan Nilai Organisasi dalam tahapan pengelolaan *Balanced Scorecard*. Menurut Wheelen dan Hunger (2003:241) perencanaan pengelolaan manajemen strategis tahapanya ada berberapa tahap, yaitu:

- 1) *Environmental scanning* adalah berarti melakukan pemantauan, mencari informasi, dan melakukan evaluasi terhadap lingkungan internal maupun eksternal suatu organisasi yang nantinya akan dijadikan sebagai bahan pertimbangan bagi penentuan visi, misi, dan juga perencanaan strategis organisasi.

Melihat tahapan-tahapan perencanaan pengelolaan *Balanced Scorecard* yang diterapkan oleh Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang, maka dapat diambil kesimpulan sesuai dengan teori yang diungkapkan Wheelen dan Hunger. Artinya bahwa tahapan perencanaan pengelolaan *Balanced Scorecard* sudah hampir sesuai dengan teori yaitu penetapan visi dan misi organisasi.

Untuk memvalidkan teori dengan penerapannya di Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang peneliti juga membanding dengan teori yang dikemukakan oleh Aleksey Savkin (AKS-Labs) dalam teorinya yang berjudul *5 Must-Follow Steps to Prepare Business Strategy for an Execution* tahapan pertama dalam mempersiapkan strategi bisnis untuk sebuah eksekusi bagi sebuah organisasi yang menggunakan alat manajemen strategi berbasis *Balanced Scorecard* yaitu:

- 1) Tentukan Visi, Misi, dan Nilai, di mana Misi Visi dan Nilai ditempatkan di atas yang menyiratkan bahwa pernyataan ini mengandung ide yang paling umum tentang arah organisasi.

Dari beberapa teori dan data informasi yang diperoleh oleh peneliti yang sudah diungkapkan di penyajian data dalam proses perencanaan sesungguhnya kantor pelayanan pajak malang sudah melakukan tahapan yang benar tetapi dalam penentuan Visi, Misi dan Nilai Organisasi KPP madya Malang belum menerapkan seutuhnya karena dalam penetapannya KPP melalui proses *cascading* dari unit di atasnya sesuai dengan Keputusan Menteri Nomor 467/KMK.01/2014.

b. Penerapan *Balanced Scorecard*

Setelah melakukan proses perencanaan selanjutnya masuk proses penerapan. Penerapan merupakan sebuah tindakan yang dilakukan baik secara individu maupun kelompok dengan maksud untuk mencapai tujuan yang telah dirumuskan. Proses penerapan dalam Alur Pengelolaan *Balanced Scorecard* di Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang disusun dengan beberapa tahapan.

Tahapan-tahapan yang disusun telah dipaparkan di penyajian data antara lain tahap perumusan Sasaran Strategi, Peta Strategi, Indikator Kinerja dan Proses

Cascading dalam tahapan pengelolaan *Balanced Scorecard*. Aleksey Savkin (AKS-Labs) dalam teorinya yang berjudul *5 Must-Follow Steps to Prepare Business Strategy for an Execution* tahapan pertama dalam mempersiapkan strategi bisnis untuk sebuah eksekusi bagi sebuah organisasi yang menggunakan alat manajemen strategi berbasis *Balanced Scorecard* yaitu:

- 1) Merumuskan hipotesis dan strategi bisnis
- 2) Mendeskripsikan strategi ke dalam Peta Strategi
- 3) *Strategy alignment (cascading)*

Melihat tahapan-tahapan penerapan *Balanced Scorecard* yang diterapkan oleh Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang, maka dapat diambil kesimpulan sesuai dengan teori yang diungkapkan Aleksey Savkin. Artinya bahwa tahapan penerapan pengelolaan *Balanced Scorecard* sudah sesuai dengan teori yaitu dalam teori merumuskan hipotesis dan strategi bisnis dalam KPP yaitu proses perumusan sasaran strategi dan indikator kinerja utama, teori mendeskripsikan strategi ke dalam peta strategi sama dengan yang diterapkan oleh KPP madya malang serta teori strategi *alignment (cascading)* yang mana juga diterapkan KPP untuk menurunkan pengelolaan BSC ke unit di bawahnya.

Dari beberapa teori dan data informasi yang diperoleh oleh peneliti yang sudah diungkapkan di penyajian data dalam tahap penerapan sesungguhnya kantor pelayanan pajak malang sudah melakukan tahapan yang benar tetapi dalam perumusan sasaran strategi, peta strategi, indikator kinerja dan proses *cascading* KPP madya Malang sama halnya dengan proses penentuan visi, misi dan nilai organisasi juga belum menerapkan seutuhnya karena dalam perumusan sasaran strategi, peta strategi, indikator kinerja dan proses *cascading* KPP didapat melalui

proses *cascading* dari unit di atasnya sesuai dengan Keputusan Menteri Nomor 467/KMK.01/2014.

c. Evaluasi *Balanced Scorecard*

Evaluasi merupakan kegiatan untuk mengetahui apakah tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai dan sesuai dengan rencana, serta untuk mengetahui dampak dari pencapaian tujuan tersebut. Evaluasi berguna bagi pengambil keputusan untuk menetapkan apakah kegiatan akan dihentikan, diperbaiki, dimodifikasi, diperluas, atau ditingkatkan. Dalam proses evaluasi strategi berbasis *Balanced Scorecard* di Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang melalui bantuan teknologi *software* atau perangkat lunak BSC yang dilakukan oleh unit level di atasnya. Otomatisasi pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang berupa pada tahap evaluasi, di mana *software* pendukung digunakan hanya untuk melakukan penilaian kinerja dan juga mengakses kontrak kinerja dari masing-masing pegawai melalui *website* atau *software* yang tersedia pada komputer kantor. Penilaian kinerja dilakukan selama satu tahun dan dievaluasi pada tahun berikutnya di mana indikator pengukuran tersebut diambil dari hasil pengukuran kinerja pegawai dari setiap tugas yang dikerjakan.

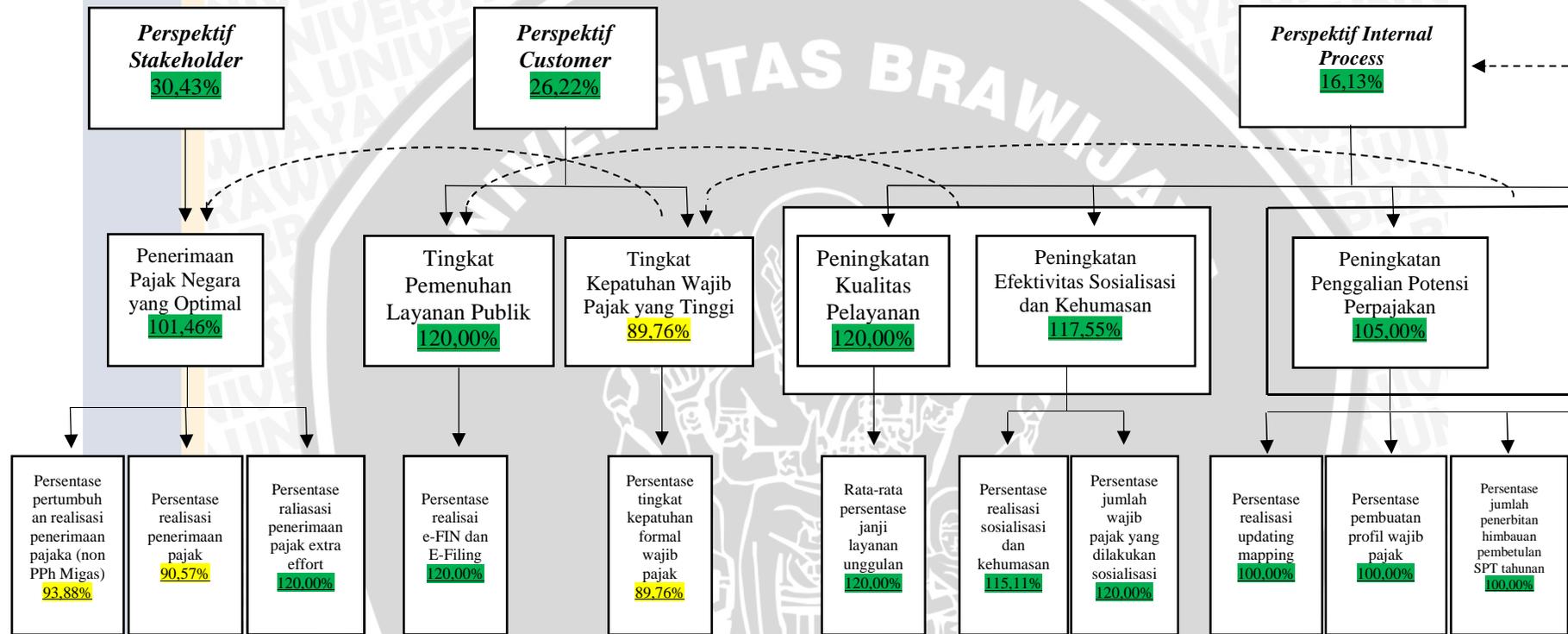
Menurut Ernest R. Alexander dalam Aminudin (2007), evaluasi dapat diklasifikasikan menjadi lima yaitu:

- 1) *Before and after comparisons*, metode ini mengkaji suatu obyek penelitian dengan membandingkan antara kondisi sebelum dan kondisi sesudahnya.

- 2) *Actual versus planned performance comparisons*, metode ini mengkaji suatu obyek penelitian dengan membandingkan kondisi yang ada (*actual*) dengan ketetapan perencanaan yang ada (*planned*)
- 3) *Experintal (controlled) models*, metode yang mengkaji suatu obyek penelitian dengan melakukan percobaan yang terkendali untuk mengetahui kondisi yang diteliti.
- 4) *Quasi experimental models*, merupakan metode yang mengkaji suatu obyek penelitian dengan melakukan percobaan tanpa melakukan pengontrolan/pengendalian terhadap kondisi yang diteliti.
- 5) *Cost oriented models*, metode ini mengkaji suatu obyek penelitian yang hanya berdasarkan pada penilaian biaya terhadap suatu rencana.

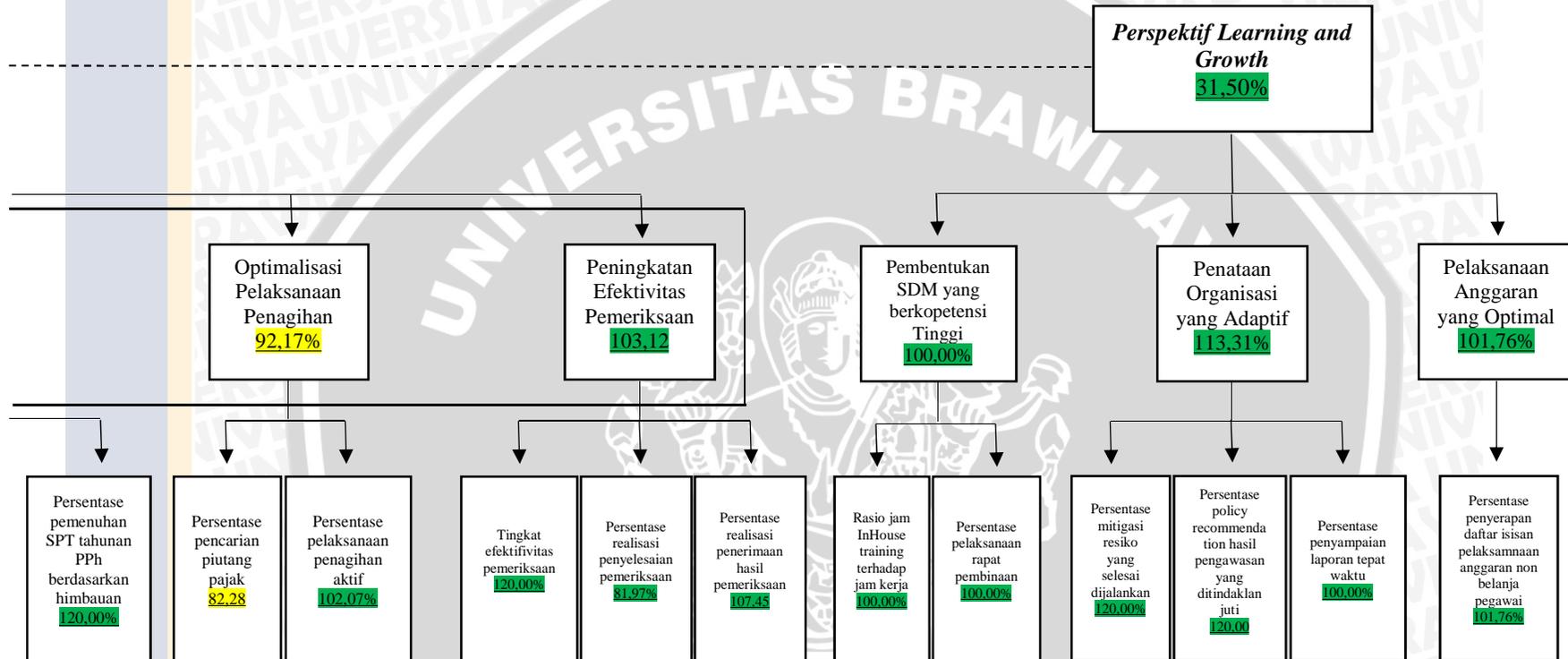
Berdasarkan pendapat dari Ernest R. Alexander dalam Aminudin (2007)

Before and after comparisons maka Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang sudah melakukan tahap evaluasi dengan benar. Sebab Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang melakukan pengukuran kinerja setiap perspektif dengan upaya untuk mengetahui apa yang harus diperbaiki. Menurut wawancara yang dilakukan di subbab sebelumnya, pegawai kantor pajak sudah sangat paham atau mengerti tentang tugas masing-masing yang perlu diadakannya evaluasi.



Gambar 19: peta capaian kinerja dan hubungan tiap perspektif KPP Madya Malang

Sumber: Olahan 2016



Dari gambar di atas menggambarkan Nilai Sasaran Strategis (NSS) yang di dalamnya juga ada nilai tiap indikator kinerja utama pada tiap sasaran strategis dan Nilai Kinerja Perspektif (NKp) selain itu juga menggambarkan pola bubungan yang berpengaruh terhadap perspektif lainnya. Dilihat dari data dari 11 (sebelas) Sasaran Strategi (SS) yang ada pada 4 (empat) perspektif tersebut, terdapat 9 (sembilan) SS yang nilainya masuk ke dalam kategori hijau. Namun, bukan berarti Sasaran Strategi lain menjadi terabaikan dan tidak mendapat prioritas untuk evaluasi. Terdapat 2 (tiga) SS yang mendapat nilai kurang baik yaitu berada di bawah 100,00% dan masuk ke dalam kategori kuning, yaitu antara lain:

- 1) SS tingkat kepatuhan Wajib Pajak yang tinggi pada perspektif *customer* dengan nilai 89,76%
- 2) SS optimalisasi pelaksanaan penagihan pada perspektif proses internal dengan nilai 92,17%

Selanjutnya, dilihat juga dari tabel diatas dari 23 (dua puluh tiga) Indikator Kinerja Utama (IKU) yang sudah ditetapkan oleh kantor pelayanan madya malang yang ada pada 11 (sebelas) sasaran strategi tersebut, terdapat 18 (delapan belas) IKU yang masuk kategori hijau. Namun, bukan berarti Sasaran Strategi lain menjadi terabaikan dan tidak mendapat prioritas untuk evaluasi. Terdapat 5 (lima) SS yang mendapat nilai kurang baik yaitu berada di bawah 100,00% dan masuk ke dalam kategori kuning, yaitu antara lain:

- 1) IKU persentase pertumbuhan realiasi penerimaan pajak (non PPh Migas) pada SS penerimaan pajak negara yang optimal dengan nilai 93,88%

- 2) IKU persentase realisasi penerimaan pajak pada SS penerimaan pajak negara yang optimal dengan nilai 90,57%
- 3) IKU persentase tingkat kepatuhan formal Wajib Pajak pada SS tingkat kepatuhan wajib pajak yang tinggi dengan nilai 89.76%
- 4) IKU persentase pencarian piutang pajak pada SS penerimaan pajak negara yang optimal dengan nilai 82,28%
- 5) IKU persentase realisasi penyelesaian pemeriksaan pada SS penerimaan pajak negara yang optimal dengan nilai 81,97%

Setelah melakukan penghitungan terhadap Nilai Indeks Capaian IKU, Nilai Sasaran Strategis (NSS), dan Nilai Perspektif, maka kemudian dapat diketahui Nilai Kinerja Organisasi (NKO) dengan menjumlahkan semua Nilai Perspektif tersebut. NKO setelah dihitung mencapai angka 104,28% dan masuk ke dalam kategori warna hijau. Kategori hijau dalam NKO menunjukkan bahwa NKO memiliki nilai NKO 100. NKO Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang berdasarkan kategori ini menandakan bahwa KPP Madya telah bekerja secara optimal secara keseluruhan, dengan berhasil menghasilkan nilai-nilai yang baik bagi keempat perspektif yang ada. Nilai Kinerja Organisasi Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang dapat dilihat dari tabel di bawah ini:

Tabel 10. NKO Kantor Pajak Madya Malang

Perspektif	Bobot	Realisasi
Stakeholder	30,00%	30,43%
Customer	25,00%	26,22%
Internal Process	15,00%	16,13%
Learning and Growth	30,00%	31,50%
Total	100,00%	104,28%

Sumber: olahan 2016

Namun, seperti yang telah dibahas sebelumnya bahwa walaupun seluruh perspektif masuk dalam kategori hijau atau bisa dibilang baik, tetapi masih terdapat beberapa IKU yang dianggap vital yaitu persentase pertumbuhan realisasi penerimaan pajak (non PPh Migas), persentase realisasi penerimaan pajak dari SS Penerimaan pajak yang Optimal. IKU persentase tingkat kepatuhan formal wajib pajak dari SS tingkat kepatuhan wajib pajak yang tinggi yang memiliki nilai lebih rendah dari target yang ditetapkan Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang atau dalam kategori kuning.

Melihat hal tersebut, maka sebaiknya Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang juga memberikan perhatian kepada SS dan IKU terkait. Maka dari itu, setelah menemukan SS dan IKU yang belum memiliki nilai yang optimal pada masing-masing perspektif, kemudian dapat ditarik kata kunci dari SS dan IKU tersebut yang menandakan aktivitas-aktivitas yang perlu ditingkatkan kinerja pencapaiannya.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Kesimpulan merupakan hasil akhir dari suatu pelaksanaan penelitian. Secara garis besar kesimpulan merupakan temuan pokok penelitian dan jawaban dari permasalahan penelitian yang sesuai dengan fokus penelitian. Berdasarkan penelitian yang dilakukan penulis dengan judul Implementasi Pengelolaan *Balanced Scorecard* Pada Sektor Publik Studi pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang merupakan unit level di bawah Kementerian Keuangan. Sesuai dengan Keputusan Kementerian Keuangan Nomor 467/KMK.01/2014 tentang Pengelolaan Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan pada tahun 2012 KPP Madya serentak menerapkan *Balanced Scorecard* dalam pengelolaan pengukuran kinerjanya. Dalam pengelolaan *Balanced Scorecard* pada KPP Madya Malang terbagi menjadi 3 (tiga) tahapan. Tahap pertama perencanaan yang di dalamnya meliputi penentuan visi, misi dan nilai-nilai organisasi, tahap kedua penerapan yang meliputi penentuan sasaran strategi, indikator kinerja utama, peta strategi dan proses *cascading* ke unit di bawahnya, serta tahap evaluasi. KPP Madya sudah mengaplikasikan BSC secara menyeluruh sesuai dengan Keputusan Kementerian Keuangan Nomor

467/KMK.01/2014 tapi KPP Madya Malang tidak sepenuhnya mengaplikasikan BSC murni karena proses penentuannya visi, misi, SS dan IKU diperoleh dari proses *cascading* dari unit di atasnya.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan penelitian di atas maka dapat dikemukakan lebih lanjut saran untuk Pengelolaan Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan Perspektif *Balanced Scorecard* pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang sebagai berikut:

1. Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang perlu melakukan analisa terhadap indikator-indikator yang tidak mencapai target. Analisis terhadap indikator tersebut perlu dilakukan bersama dengan unit yang bertanggung jawab indikator agar didapatkan solusi untuk mengatasi permasalahan yang mengakibatkan target suatu indikator tidak bisa tercapai.
2. Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang perlu untuk memberikan perhatian kepada Sasaran Strategi yang masih belum memiliki capaian yang optimal dengan lebih meningkatkan kinerja pada beberapa aktivitas seperti peningkatan kepatuhan Wajib Pajak dan optimalisasi pelaksanaan penagihan, maka dari itu KPP harus dapat memerikan pelayanan yang optimal dengan cara memperbaiki kinerja unit yang bertanggung jawab pada indikator tersebut dengan menekankan pada peningkatan efektivitas pengelolaan SPT Tahunan, meningkatkan efektivitas pelaksanaan penagihan serta meningkatkan efektivitas pemeriksaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adam, Chris and Neely. 2000. *The Performance Prism to Boost M&A Success*. *Measuring Business Excellence* 3: 19-23.
- Agung Rai, I Gusti. 2008. *Audit Kinerja Pada Sektor Publik*. Jakarta: Grafindo.
- AKS-Labs. 2015. *5 Must-Follow Steps to Prepare Business Strategy for an Execution*. Diakses 2 Maret 2015 <http://www.bscdesigner.com/5-strategy-steps.htm>
- Arini, Tri. 2014. Analisis Implementasi Pengelolaan Kinerja Berbasis Balanced Scorecard pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Batu. *Jurnal Akuntansi Universitas Brawijaya*.
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Erlangga.
- Burton, Richard, and Wirawan B. Ilyas. 2004. *Hukum Pajak*. Jakarta: Salemba Empat.
- Effendi, Rizal. 2011. Pengukuran Kinerja Sektor Publik dengan Menggunakan Balanced Scorecard pada Kanwil DJP Sumsel dan Kep. Babel. *Jurnal Manajemen Universitas Tridianti*.
- Emzir. 2010. *Metode Penelitian Kualitatif Analisis Data*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Dessler, Gary. 2003. *Human Resource Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Fuadi, Afian. 2013. Analisis Pengelolaan Kinerja Organisasi Sektor Publik Berbasis Balanced Scorecard pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang. *Jurnal Manajemen Universitas Brawijaya*.
- Hunger, J. David, and Wheelen, Thomas L. 2003. *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Kaplan and Norton. 1996. *Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Harvard Business Review.
- _____. 2000. *Balanced Scorecard Menerapkan Strategi Aksi*. Dialihbahasakan oleh Peter R. Yosi Pasla. Jakarta: Erlangga.

Keputusan Menteri Keuangan No. 454/KMK.01/2011 “KMK tentang Pengelolaan Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan”, diakses pada tanggal 26 Februari 2016 dari <http://www.jdih.kemenkeu.go.id/fullText/2011/454~KMK.01~201Kep.HTML>.

Mahmudi. 2010. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Edisi Kedua, Yogyakarta: UPP STIMYKPN.

Mahsun, Mohammad. 2009. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Edisi Ketiga. Yogyakarta: BPFE.

Mardiasmo. 2004. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi.

Miles, Matthew B, Huberman, A Michael, and Saldana, Johnny (2014) *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (ed.3th). London: Sage Publications Inc.

Parasuraman A, Valeri A, Zeithmal, and Berry L. Leonard. 1990. *Delivery Quality Service Balancing Customer Perception and Expectation*.

Peraturan Menteri Keuangan No. 132/PMK.01/2006 “PMK tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Pajak”, diakses pada tanggal 16 Februari 2016 dari <http://www.jdih.kemenkeu.go.id/fullText/2006/132~PMK.01~20Per.html>.

Sugiono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Wheelan, T.L, and Hunger, D.J. 2004. *Strategic Management and Business Policy*. Ninth Edition. New Jersey: Prentice Hall.

LANPIRAN-LAMPIRAN



Lampiran.1 Surat Penelitian dari Fakultas



KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI

Jl. MT. Haryono 163, Malang 65145, Indonesia

Telp. : +62-341-557737, 568914, 558226 Fax : +62-341-558227

http://fia.ub.ac.id

E-mail: fia@ub.ac.id

Nomor : 5696/UN 10.3/PG/2016
 Lampiran : -
 Hal : Riset

Kepada : Yth. Kepala Kantor Pelayanan Pajak Madya
 Kota Malang

Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang
 mohon dengan hormat bantuan Bapak/Ibu/Saudara untuk memberikan
 kesempatan melakukan riset bagi mahasiswa :

Nama : Putut Hari Sutrisno
 Alamat : Perum. Bukit Hijau Blok.B No 27 Kota
 Malang
 NIM : 115030107111019
 Jurusan : Ilmu Administrasi Publik
 Konsentrasi : -
 Tema : Pengukuran Sektor Publik Menggunakan
 Balanced Scorecard (Studi Pada PPh Pribadi
 dan Badan Kantor Pelayanan Pajak Madya
 Malang)
 Lamanya : 2 bulan (19 April – 18 Juni)
 Peserta : 1 orang

Demikian atas bantuan dan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara, kami
 ucapkan terima kasih.

Malang, April 2016

n.n Dekan
 Ketua Program Studi
 Administrasi Publik



Nelly
 Nelly Indah Mindarti, M.Si
 080524 200212 2 002



Lampiran 2. Surat Keterangan Pemberian Izin Penelitian dari Bakesbangpol



PEMERINTAH KOTA MALANG
BADAN KESATUAN BANGSA DAN POLITIK
 Jl. A. Yani No. 98 Telp. (0341) 491180 Fax. 474254
 MALANG

Kode Pos 65125

REKOMENDASI PELAKSANAAN PENELITIAN
NOMOR : 072/146.04.P/35.73.405/2016

Berdasarkan pemenuhan ketentuan persyaratan sebagaimana ditetapkan dalam Peraturan Walikota Malang, Nomor 24 Tahun 2011 Tentang Pelayanan Pemberian Rekomendasi Pelaksanaan Penelitian dan Praktek Kerja Lapangan di Lingkungan Pemerintah Kota Malang Oleh Badan Kesatuan Bangsa, dan Politik Kota Malang, serta menunjuk surat Ketua Prodi Adm. Publik FIA Univ. Brawijaya Malang No. 5696/UN.10.3/PG/2016 tanggal 15 April 2016, Perihal : Riset, kepada pihak sebagaimana disebut di bawah ini:

- a. Nama : PUTUT HARI SUTRISNO.
- b. NIM : 115030107111019.
- c. Judul : Pengukuran Sektor Publik Menggunakan Balanced Scorecard (Studi pada PPH Pribadi dan Badan Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang).

dinyatakan memenuhi persyaratan untuk mengajukan permohonan informasi dan data tugas skripsi yang berlokasi di :

- Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang.

Sepanjang yang bersangkutan memenuhi ketentuan sebagai berikut :

- a. Tidak melakukan penelitian yang tidak sesuai atau tidak ada kaitannya dengan judul, maksud dan tujuan penelitian;
- b. Menjaga perilaku dan mentaati tata tertib yang berlaku pada lokasi tersebut di atas;
- c. Mentaati ketentuan peraturan perundang-undangan.

Demikian rekomendasi ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya, dan masa berlaku rekomendasi ini adalah sejak tanggal **ditetapkan s/d 16 Mei 2016.**

Malang, 15 April 2016

KEPALA BAKESBANGPOL
 KOTA MALANG



Tembusan :
 Yth. Sdr. - Ketua Prodi Adm. Publik FIA Univ.
 Brawijaya Malang;
 - Mahasiswa Ybs.

