

ANALISIS IMPLEMENTASI PENGUKURAN KINERJA BERBASIS BALANCED SCORECARD

Basuki Toto Rahmanto^{1*}, Ester Karen²

Fakultas Bisnis Institut Teknologi dan Bisnis Kalbis, Jakarta, Indonesia

*E-mail korespondensi : bs_uq@yahoo.co.id

Informasi Artikel

ABSTRACT

Draft awal: 25 Aug 2018

Revisi : 5 Oct 2018

Diterima : 18 Oct 2018

Available online: 31 Oct 2018

Keywords: *balance scorecard, performance*

Tipe Artikel : Case Study



Diterbitkan oleh Fakultas
Ekonomi Universitas Islam
Attahiriyah

The purpose of this research is to analyze the implementation of performance measurement based on a balanced scorecard for government agencies with a case study on KPP Jakarta Pasar Rebo. This study was a descriptive-quantitative research through case studies with quantitative methods. The data used are primary data from the results of a questionnaire given to all taxpayers in KPP Pratama Jakarta Pasar Rebo and secondary data from the documentation. The results obtained from this study showed the performance measurement using the balanced scorecard for all three perspectives: customer satisfaction, internal business process and learning and growth as a whole obtain good results with some suggestions and improvements that need to be done, but on the financial perspective showing results unfavorable.

Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk menganalisis implementasi pengukuran kinerja berbasis balanced scorecard pada instansi pemerintah dengan studi kasus pada KPP Pratama Jakarta Pasar Rebo. Penelitian ini termasuk dalam penelitian deskriptif-kuantitatif melalui studi kasus dengan metode kuantitatif. Data yang digunakan adalah data primer dari hasil penyebaran kuisisioner yang diberikan kepada seluruh wajib pajak yang ada di KPP Pratama Jakarta Pasar Rebo dan data sekunder hasil dokumentasi. Hasil yang diperoleh dari penelitian ini menunjukkan bahwa dari pengukuran kinerja yang menggunakan balanced scorecard untuk ketiga perspektif yaitu kepuasan pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan secara keseluruhan memperoleh hasil yang baik dengan beberapa saran dan perbaikan yang perlu dilakukan, namun untuk perspektif keuangan menunjukkan hasil yang kurang baik.

Pedoman Sitasi : Basuki Toto Rahmanto dan Ester Karen (2018). Analisis Implementasi Pengukuran Kinerja berbasis Balance Scorecards. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis (JRMB) Fakultas Ekonomi UNIAT*, 3(3), 395 - 404

Journal homepage: <http://jrmb.ejournal-feuniat.net/index.php/JRMB>

1. Pendahuluan

Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam rencana strategi suatu organisasi. Kinerja bisa diketahui hanya jika individu atau kelompok individu mempunyai kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan. Tanpa ada tujuan atau target, kinerja organisasi tidak mungkin dapat diketahui karena tidak ada tolok ukurnya. Oleh karena itu, untuk mengetahui tingkat keberhasilan suatu organisasi maka dibutuhkan adanya pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya (Mahsun, 2014: 25). Dari pemaparan tersebut dapat diketahui bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu hal yang terpenting untuk mengetahui kemajuan dari suatu organisasi. Dengan adanya pengukuran kinerja maka suatu organisasi akan dapat mengetahui sejauh mana tingkat pencapaian atau keberhasilan dari setiap kegiatan yang telah diprogramkan oleh organisasi tersebut.

Kantor Pelayanan Pajak (KPP) yang berada dibawah unit kerja operasional dalam naungan Direktorat Jenderal Pajak (DJP) setiap tahunnya berusaha untuk melakukan suatu terobosan baru dalam mencapai tujuan kinerja. setiap tahunnya DJP memberikan tanggung jawab kepada KPP dengan membebankan target penerimaan pajak yang harus dipenuhi oleh setiap KPP yang ada di Indonesia. Dengan adanya target yang dibebankan oleh DJP kepada KPP, diharapkan KPP mampu untuk memberikan kontribusi dengan melakukan pelayanan, pengawasan, dan penegakan hukum kepada Wajib Pajak (WP) agar target penerimaan pajak yang dibebankan tersebut dapat terpenuhi.

Agar target pendapatan pajak negara dapat tercapai tentunya dibutuhkan partisipasi dan peran serta dari petugas pajak yang terlibat di dalamnya hal ini demi tercapainya kemajuan organisasi khususnya dibidang perpajakan. Menurut Prabesworo (2014: 2) untuk mencapai kemajuan organisasi, perlu dilakukan perbaikan kinerja. Perbaikan kinerja dilakukan dengan melakukan evaluasi pada kinerja yang ada dalam organisasi tersebut. Cara untuk melakukan evaluasi adalah dengan melakukan pengukuran kinerja. Mahsun (2014: 3131) untuk mengukur pencapaian kinerja sebuah perusahaan dapat diukur dengan *Balanced Scorecard* (BSC).

Di dalam BSC terdapat 4 Perspektif yang digunakan sebagai alat untuk mengukur kinerja karyawan, keempat perspektif tersebut yaitu, perspektif kepuasan pelanggan, keuangan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Mahmudi, 2015: 132). Mengingat bahwa organisasi sektor public khususnya instansi pemerintahan yang dalam hal ini yaitu KPP yang berada dalam naungan DJP memiliki tujuan utama yaitu untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat, oleh sebab itu DJP tidak sepenuhnya berorientasi pada keuntungan finansial. Bagi DJP agar mampu memenuhi target yang diberikan oleh pemerintah, maka DJP melalui KPP harus mampu memberikan pelayanan yang terbaik bagi masyarakat mengenai hal perpajakan. Sehingga dengan demikian masyarakat yang telah berkewajiban untuk membayar pajak dapat melaporkan pajak mereka dengan tepat waktu, sehingga target penerimaan negarapun nantinya akan dapat terealisasi dengan baik.

Berdasarkan latar belakang yang dipaparkan, penelitian ini mencoba mengkaji mengenai Analisis Implementasi Pengelolaan Kinerja Berbasis *Balanced Scorecard* (Studi Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jakarta Pasar Rebo). Rumusan masalah yang diajukan sebagai berikut: (1) Bagaimana kinerja Kantor Pelayanan Pajak Pasar Rebo dari aspek pelanggan?; (2) Bagaimana kinerja Kantor Pelayanan Pajak Pasar Rebo dari aspek proses bisnis internal?; (3) Bagaimana kinerja Kantor Pelayanan Pajak Pasar Rebo dari aspek pembelajaran dan pertumbuhan?; (4) Bagaimana kinerja Kantor Pelayanan Pajak Pasar Rebo dari aspek keuangan?

2. Kajian Pustaka dan Hipotesis

2.1. Balanced Scorecard

Kaelani (2010: 1-2) *balanced scorecard* terdiri dari dua kata yaitu *scorecard* dan *balanced*. Awalnya *Balanced scorecard* merupakan kartu skor (*scorecard*) yang digunakan untuk mencatat skor dari hasil kerja eksekutif. Dalam kartu skor inilah kelak skor kinerja aktual akan dibandingkan dengan skor kinerja yang direncanakan. Hasil perbandingan kemudian digunakan untuk mengevaluasi kinerja dari eksekutif. Kata *balanced* atau berimbang dimaksudkan bahwa kinerja eksekutif harus diukur secara berimbang, yaitu dari aspek keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, serta intern dan ekstern. Oleh karena kinerja eksekutif dinilai berdasarkan kartu skor yang dirumuskan secara berimbang, diharapkan eksekutif akan memusatkan perhatian dan usahanya pada ukuran kinerja non keuangan dan yang bersifat jangka panjang. *Balanced scorecard* merupakan kumpulan dari ukuran kinerja yang dipilih dengan hati-hati dari setiap strategi organisasi. Ukuran kinerja ini kemudian digunakan oleh para pemimpin organisasi untuk menilai hasil-hasil dari pencapaian sasaran-sasaran strategiknya, dan akhirnya kemajuan dalam pencapaian misinya, untuk dikomunikasikan kepada pihak interen atau karyawan dan pihak eksteren atau pemegang saham.

2.2. Konsep Balanced Scorecard Pada Organisasi Sektor Publik

Balanced scorecard merupakan konsep manajemen kinerja kontemporer yang mulai banyak diaplikasikan pada organisasi sektor publik, termasuk organisasi pemerintah. Pada awalnya *balanced scorecard* dinilai cocok untuk organisasi bisnis, terutama perusahaan-perusahaan besar di Amerika Serikat. *Balanced Scorecard* dinilai cocok untuk organisasi sektor publik karena *balanced scorecard* tidak hanya menekankan pada aspek kuantitatif finansial, tetapi juga aspek kualitatif dan nonfinansial. Hal tersebut sejalan dengan sektor publik yang menempatkan laba bukan sebagai ukuran kinerja utama, namun pelayanan yang cenderung bersifat kualitatif dan nonkeuangan (Mahsun, 2014: 131). Proses implementasi *balanced scorecard* pada organisasi sektor publik menurut Mahsun (2014: 161) terdiri dari:

- a. Mendefinisikan Tujuan, Sasaran, Strategi dan Program Organisasi
- b. Merumuskan *Framework* Pengukuran Setiap Jenjang Manajerial
- c. Mengintegrasikan Pengukuran Ke Dalam Sistem Manajemen

Meskipun *balanced scorecard* lahir di dunia bisnis, organisasi sektor publik juga dapat mengadopsi konsep *Balanced Scorecard* dengan beberapa modifikasi. Model *Balanced Scorecard* pada organisasi sektor publik dapat dimodifikasi sesuai dengan tujuan organisasi tersebut. Pada instansi pemerintah menurut Gordon robertson dalam Mahsun (2014: 165) model *Balanced Scorecard* dapat dimodifikasi seperti berikut.

Berdasarkan model *balanced scorecard* yang ada pada organisasi sector publik, maka untuk mengukur *balanced scorecard* dapat menggunakan keempat perspektif berikut:

Perspektif Keuangan/Stakeholder

Perspektif keuangan dalam organisasi sektor publik untuk menjawab pertanyaan mengenai peningkatan pendapatan dan bagaimana pembayar pajak dilihat. Perspektif keuangan dalam organisasi sektor publik terkait dengan upaya untuk meningkatkan kinerja keuangan dengan cara meningkatkan pendapatan. Upaya untuk meningkatkan pendapatan dan mengurangi biaya dimaksudkan untuk meningkatkan kemandirian fiskal yang dapat digunakan untuk meningkatkan pelayanan. Beberapa ukuran kinerja yang digunakan perspektif keuangan misalnya, pertumbuhan ekonomi, pertumbuhan pajak yaitu tercapainya target penerimaan pajak, penghematan anggaran, dan indikator lain yang terkait dengan kinerja keuangan organisasi (Mahmudi, 2015: 142-143).

Perspektif Kepuasan Pelanggan

Tinjauan dari perspektif pelanggan antara sektor publik dengan sektor bisnis pada intinya sama, yaitu mengetahui bagaimana pelanggan melihat organisasi. Perbedaannya terletak pada siapa yang menjadi pelanggannya. Pelanggan sektor publik yang utama adalah masyarakat pembayar pajak dan masyarakat pengguna layanan publik sehingga perspektif pelanggan dalam sektor publik adalah untuk mengetahui bagaimana masyarakat pembayar pajak dan pengguna pelayanan publik melihat organisasi. Dalam perspektif pelanggan, organisasi sektor publik berfokus untuk memenuhi kepuasan masyarakat melalui penyediaan barang dan pelayanan publik yang berkualitas dengan harga yang terjangkau. Dalam rangka memenuhi kepuasan pelanggan organisasi sektor publik harus mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan pelanggan kemudian membuat ukuran-ukuran kepuasan tersebut. Perspektif pelanggan dalam organisasi sektor publik merupakan tumpuan utama, karena tujuan organisasi sektor publik secara makro adalah untuk menciptakan kesejahteraan masyarakat. Kepuasan pelanggan tersebut akan memicu kesuksesan kinerja lain, yaitu kinerja keuangan (Mahmudi, 2015: 142).

Organisasi Sektor Publik

Organisasi sektor publik adalah sebuah entitas ekonomi yang menyediakan barang dan/atau jasa publik untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan bukan untuk mencari keuntungan finansial (Nordian, 2011: 4). Ciri-ciri Organisasi Sektor Publik

- a. Dijalankan tidak untuk mencari keuntungan finansial, melainkan untuk mencapai suatu misi atau tujuan tertentu (*driven by mission*).
- b. Dimiliki secara kolektif oleh publik
- c. Kepemilikan atas sumber daya tidak digambarkan dalam bentuk saham yang dapat diperjualbelikan.
- d. Keputusan-keputusan yang terkait kebijakan maupun operasi sering kali didasarkan pada konsensus.

Kategori jenis organisasi sektor publik dapat dibagi menjadi tiga yaitu:

- a. Instansi Pemerintah. Instansi pemerintah merupakan bagian dari organisasi sektor publik yang berbentuk organisasi pemerintah.

2.3. Kantor Pelayanan Pajak

Kantor Pelayanan Pajak (KPP) adalah salah satu unit organisasi yang berada dalam naungan Direktorat Jenderal Pajak (DJP). Dalam organisasi DJP, KPP termasuk ke dalam unit organisasi kantor operasional. Dalam menjalankan tugasnya KPP bertugas untuk melaksanakan penyuluhan, pelayanan, dan pengawasan kepada wajib pajak. Pada unit kerjanya, KPP dapat dibedakan berdasarkan segmentasi wajib pajak yang diadministrasikannya, yaitu:

- a) KPP Wajib Pajak Besar, khusus mengadministrasikan wajib pajak besar nasional;
- b) KPP Madya, khusus mengadministrasikan wajib pajak besar regional dan wajib pajak besar khusus yang meliputi badan dan orang asing, penanaman modal asing, serta perusahaan masuk bursa, dan
- c) KPP Pratama, menangani wajib pajak lokasi.

3. Metode Penelitian

Penelitian ini termasuk ke dalam jenis penelitian kuantitatif deskriptif, yaitu penelitian yang akan memberikan gambaran secara jelas mengenai tingkat kinerja KPP Pratama Jakarta Pasar Rebo dengan pendekatan *balanced scorecard*.

3.1. Populasi dan sampel

Dalam penelitian ini populasi yang digunakan adalah wajib pajak yang terdaftar pada KPP Pratama Jakarta Pasar Rebo serta karyawan yang bekerja di KPP Pratama Jakarta Pasar Rebo pada tahun

2016. Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *simple random sampling* yaitu sampel diambil secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada pada populasi yang ada.

Untuk mengetahui besarnya sampel yang akan diteliti, maka dalam penelitian ini menggunakan rumus Slovin dengan taraf signifikan yaitu 0,1 (10%) (Sujarweni, 2015: 82) yaitu:

$$n = \frac{N}{1 + (N \times e^2)}$$

Dimana:

- n = Ukuran sampel
- N = Populasi
- e = Persentase kelonggaran kesalahan pengambilan sampel 90% ($\alpha = 0,1$)

3.2. Penentuan Data

Penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder. Data primer yang digunakan yaitu diperoleh dari hasil jawaban yang diberikan oleh responden melalui kuisioner yang langsung diberikan kepada pelanggan, yang dalam hal ini yaitu wajib pajak yang terdaftar di KPP Pratama Jakarta Pasar Rebo mengenai kepuasan mereka terhadap pelayanan di KPP tersebut. Selain itu, data primer juga diperoleh dari hasil jawaban yang diberikan oleh responden melalui kuisioner yang langsung diberikan kepada para pegawai di KPP Pratama Jakarta Pasar Rebo mengenai kepuasan terhadap lingkungan tempat mereka bekerja serta keadaan mengenai proses bisnis internal yang terjadi di dalam KPP Pratama Jakarta Pasar Rebo.

Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini berasal dari data yang dimiliki oleh KPP Pratama Jakarta Pasar Rebo. Data-data tersebut antara lain yaitu data target penerimaan pajak tahun 2016, data jumlah wajib pajak yang terdaftar, data jumlah personel/karyawan, dan gambaran umum organisasi KPP Pratama Jakarta Pasar Rebo.

3.3. Variabel Penelitian

Variabel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah keempat perspektif yang ada pada *balanced scorecard* dengan beberapa aspek yang digunakan sebagai penunjang dalam pengukurannya, yaitu:

- a. Perspektif Kepuasan Pelanggan
 - a.1 Aspek Bukti Fisik
 - a.2 Aspek Kepercayaan
 - a.3 Aspek Cepat Tanggap
 - a.4 Aspek Jaminan
 - a.5 Aspek Empati
- b. Perspektif Bisnis Internal
 - b.1 Aspek Sarana
 - b.2 Aspek Proses
 - b.3 Aspek Kepuasan Bekerja
- c. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan
 - c.1 Aspek Motivasi
 - c.2 Aspek Kesempatan
 - c.3 Pengembangan Diri
 - c.4 Aspek Inovasi
 - c.5 Aspek Suasana Dalam Bekerja
- d. Perspektif Keuangan
 - Diukur dari target penerimaan pajak:

$$\frac{\text{Realisasi Penerimaan}}{\text{Anggaran Penerimaan}} \times 100\%$$

4. Hasil Penelitian dan Pembahasan

4.1. Perspektif Kepuasan Pelanggan

Berdasarkan data yang telah diperoleh dari 5 dimensi yang diterapkan untuk mewakili kuisioner mengenai aspek kepuasan pelanggan, maka data yang diperoleh hasil sebagai berikut:

a. Aspek Bukti Fisik

Berdasarkan perspektif kepuasan pelanggan yang dilihat melalui aspek bukti fisik, dapat diketahui bahwa mayoritas wajib pajak menilai baik aspek bukti fisik yang ada pada KPP Pratama Jakarta Pasar Rebo. Hal tersebut dapat dilihat dari hasil jawaban yang diberikan oleh mayoritas responden yaitu sebanyak 57% menjawab setuju dan 23% lainnya menjawab sangat setuju.

Meskipun dari keseluruhan jawaban menunjukkan bahwa aspek bukti fisik pada KPP Pratama Jakarta Pasar Rebo dinilai baik oleh responden, namun masih terdapat kelemahan dari aspek bukti fisik ini. Hal ini dapat dilihat dari total perolehan jawaban yang menunjukkan bahwa terdapat 16% responden menjawab tidak setuju dan 4% responden yang menjawab sangat tidak setuju.

b. Aspek Kepercayaan

Dari jawaban yang diberikan oleh responden tentang aspek kepercayaan, mayoritas responden menilai baik terhadap aspek kepercayaan pada KPP Pratama Jakarta Pasar Rebo. Hal tersebut dapat dilihat dari mayoritas jawaban yang diberikan oleh responden, diantaranya yaitu 67% dari responden menjawab setuju dan 18% menjawab sangat setuju.

Meskipun mayoritas dari responden menilai baik aspek kepercayaan pada KPP Pratama Jakarta Pasar Rebo, namun masih terdapat juga kelemahan pada aspek ini. Hal ini dapat dilihat dari total perolehan jawaban yaitu sebanyak 15% yang menjawab tidak setuju.

c. Aspek Cepat Tanggap

Dari jawaban yang diperoleh pada aspek cepat tanggap, wajib pajak di KPP Pratama Jakarta Pasar Rebo menilai baik aspek cepat tanggap. Hal tersebut dapat dilihat dari mayoritas total jawaban yaitu dari 66% responden menjawab setuju.

Namun, meskipun mayoritas responden menilai baik aspek cepat tanggap, masih terdapat juga responden yang menilai kurang baik aspek ini. Hal ini dapat dilihat dari total perolehan jawaban yaitu sebanyak 21% responden yang menjawab tidak setuju.

d. Aspek Jaminan

Dari data jawaban responden dapat diketahui bahwa wajib pajak menilai baik aspek jaminan pada persepektif kepuasan pelanggan. Hal ini dapat di lihat dari total jawaban yang diberikan oleh responden, bahwa mayoritas responden sebanyak 61% menjawab setuju dan 34% memberi jawaban sangat setuju.

Meskipun aspek jaminan pada KPP Pratama Jakarta Pasar Rebo dinilai baik oleh responden, namun masih terdapat kekurangan pada aspek ini. Hal ini dapat dibuktikan dari 5% total responden yang memilih jawaban tidak setuju.

e. Aspek Empati

Dari data jawaban responden diketahui bahwa perspektif kepuasan pelanggan yang dilihat melalui aspek empati dinilai baik oleh responden. Hal tersebut dapat terlihat dari total mayoritas jawaban yang diperoleh dari responden yaitu sebanyak 67% responden memilih jawaban setuju dan 19% lainnya memilih jawaban sangat setuju.

Meskipun secara keseluruhan aspek empati dinilai baik oleh responden, namun dalam aspek ini juga masih terdapat kelemahan. Hal ini dapat dilihat dari total perolehan jawaban yaitu terdapat 12% responden yang memilih jawaban tidak setuju dan 2% memilih jawaban sangat tidak setuju.

4.2. Perspektif Bisnis Internal

Data-data mengenai perspektif bisnis internal ini diperoleh dengan memberikan kuisioner kepada sejumlah karyawan yang mewakili populasi yang ada pada KPP Pratama Jakarta Pasar Rebo. Berdasarkan data yang diperoleh dari 3 (tiga) aspek yang mewakili pertanyaan pada aspek proses bisnis internal maka diperoleh hasil sebagai berikut:

a. Aspek Sarana

Dari data jawaban yang diberikan responden, mayoritas responden menilai baik aspek sarana yang ada pada KPP Pratama Jakarta Pasar Rebo. Hal ini dapat dilihat dari total jawaban yang diberikan oleh mayoritas responden yaitu sebanyak 61% responden menjawab setuju dan 24% menjawab sangat setuju. Meskipun aspek sarana yang ada pada KPP Pratama Jakarta Pasar Rebo dinilai baik oleh responden, namun masih terdapat kekurangan pada aspek ini. Hal ini dapat dilihat dari jawaban yang diberikan oleh responden, dari hasil jawaban tersebut terdapat 11% responden yang menjawab tidak setuju dan 4% lainnya menjawab sangat tidak setuju.

b. Aspek Proses

Berdasarkan jawaban yang diperoleh dari responden dapat diketahui bahwa mayoritas dari responden menilai baik aspek proses yang ada pada KPP Pratama Jakarta Pasar Rebo. Hal tersebut dapat dilihat dari total keseluruhan jawaban yang diperoleh dari mayoritas responden yaitu sebanyak 45% responden memilih jawaban setuju.

Meskipun dari keseluruhan responden menilai baik aspek proses pada KPP ini, namun masih terdapat jawaban kurang baik yang diberikan oleh karyawan pada KPP ini. Hal tersebut dapat dibuktikan dari setiap pertanyaan yang masih memiliki jawaban kurang baik dari responden.

c. Aspek Kepuasan Dalam Bekerja

Berdasarkan uraian dari jawaban yang diberikan oleh karyawan mengenai aspek kepuasan dalam bekerja, dapat diketahui bahwa mayoritas dari karyawan menilai baik aspek ini. Hal ini dapat dilihat dari total keseluruhan jawaban yaitu sebanyak 57% karyawan menjawab setuju.

Meskipun keseluruhan dari karyawan menilai baik aspek ini, namun masih terdapat juga jawaban kurang baik yang diberikan oleh karyawan. Hal tersebut dapat dilihat dari total jawaban yang diberikan oleh karyawan yaitu terdapat 21% karyawan yang menjawab tidak setuju dan 6% lainnya menjawab sangat tidak setuju.

4.3. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Data-data yang ada pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini diperoleh melalui jawaban kuisioner yang disebarkan kepada karyawan KPP Pratama Jakarta Pasar Rebo. Berdasarkan pertanyaan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang diwakili oleh 4 (empat) aspek yang diajukan pada karyawan KPP Pratama Jakarta Pasar Rebo maka, diperoleh hasil sebagai berikut:

a. Aspek Motivasi

Dari jawaban yang diperoleh dapat diketahui bahwa mayoritas dari keseluruhan karyawan pada KPP Pratama Jakarta Pasar Rebo menilai baik aspek motivasi pada KPP ini. Hal tersebut dapat dilihat dari total perolehan jawaban yaitu sebanyak 44% dari karyawan menjawab setuju dan 37% lainnya menjawab sangat setuju.

Meskipun dari total keseluruhan karyawan menilai baik aspek ini, namun masih terdapat juga karyawan yang menilai kurang baik pada pertanyaan mengenai aspek ini. Hal ini dapat dilihat dari total keseluruhan jawaban yaitu sebanyak 17% karyawan menjawab setuju sedangkan 2% lainnya menjawab sangat tidak setuju.

b. Aspek Kesempatan Pengembangan Diri

Berdasarkan data yang diperoleh dari karyawan, dari total keseluruhan jawaban yang diberikan oleh karyawan diketahui bahwa seluruh karyawan menilai baik aspek kesempatan pengembangan diri pada KPP Pratama Jakarta Pasar Rebo. Hal ini dapat dilihat dari total keseluruhan jawaban yaitu sebanyak 61% karyawan menjawab setuju, sedangkan 39% lainnya menjawab sangat setuju.

c. Aspek Inovasi

Berdasarkan data yang diperoleh dari karyawan pada aspek inovasi, dapat diketahui bahwa keseluruhan dari responden menilai baik aspek inovasi yang ada pada KPP Pratama Jakarta Pasar Rebo. Hal tersebut dapat dilihat dari total keseluruhan jawaban dari semua pertanyaan yang diajukan yaitu sebanyak 85% dari karyawan menjawab setuju sedangkan sisanya 15% menjawab sangat setuju.

d. Aspek Suasana Dalam Bekerja

Dari data jawaban yang diperoleh dapat diketahui bahwa dari total keseluruhan karyawan, mayoritas karyawan menilai baik aspek suasana dalam bekerja yang ada pada KPP Pratama Jakarta Pasar Rebo. Hal tersebut dapat dilihat dari mayoritas perolehan jawaban yaitu sebanyak 73% karyawan memilih jawaban setuju, sedangkan 24% lainnya memilih jawaban sangat setuju. Meskipun mayoritas karyawan menilai baik aspek ini, namun pada aspek ini juga masih terdapat kekurangan. Hal tersebut dapat dilihat dari 3% total jawaban tidak setuju.

4.4. Perspektif Keuangan

Berdasarkan data yang diperoleh maka untuk mengetahui jumlah persentase tingkat pencapaian penerimaan, yaitu:

$$\frac{1.273.966.324.043}{1.961.114.627.583} \times 100 = 64,96 \text{ (65\%)}$$

Berkaitan dengan perspektif keuangan dalam organisasi sektor publik, perspektif keuangan akan dinilai baik apabila organisasi tersebut mampu untuk meningkatkan pendapatan. Bagi KPP Pratama Jakarta Pasar Rebo untuk dapat memenuhi kriteria yang baik dalam perspektif keuangannya maka KPP ini harus mampu mencapai target penerimaan pajaknya. dari perhitungan yang telah dilakukan diketahui bahwa tingkat pencapaian penerimaan pajak pada KPP Pratama Jakarta Pasar Rebo tidak tercapai hingga 100% sesuai dengan target yang diberikan oleh DJP. Hal tersebut membuktikan bahwa dalam perspektif keuangan, KPP Pratama Jakarta Pasar Rebo memiliki nilai yang kurang baik yaitu hanya mencapai 65% dari total pendapatan pajak yang ditargetkan.

5. Keterbatasan dan Agenda Penelitian Mendatang

Penelitian ini hanya dilakukan di salah satu Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama di Jakarta, sehingga tidak menggambarkan kinerja seluruh KPP yang ada di Jakarta. Untuk memperoleh informasi yang komprehensif, penelitian berikutnya disarankan untuk meneliti di KPP lain sehingga informasi yang dihasilkan lebih dapat digeneralisasi.

6. Kesimpulan

Berdasarkan Penelitian yang telah dilakukan terhadap ke 4 perspektif *balanced scorecard* yang diaplikasikan pada KPP Pratama Jakarta Pasar Rebo, maka dapat di tarik kesimpulan sebagai berikut:

Perspektif Kepuasan Pelanggan, Dari penelitian yang telah dilakukan pada perspektif kepuasan pelanggan responden menilai baik, hal tersebut membuktikan bahwa wajib pajak merasa puas dengan pelayanan yang diberikan oleh KPP Pratama Jakarta Pasar Rebo. Hal tersebut

dibuktikan dengan adanya persentase jawaban responden yang didapat berdasarkan pengukuran 5 aspek yaitu diantaranya bukti fisik, kepercayaan, cepat tanggap, jaminan, dan empati. Dengan adanya kepuasan bagi wajib pajak dapat mendorong wajib pajak tersebut untuk melaksanakan kewajiban perpajakannya. Namun, diantara kepuasan yang didapat oleh wajib pajak masih terdapat juga ketidakpuasan.

Perspektif Proses Bisnis Internal. Berdasarkan jawaban yang diberikan oleh pegawai KPP Pratama Jakarta Pasar Rebo mengenai perspektif bisnis internal yang diukur berdasarkan 3 aspek yaitu sarana, proses, dan kepuasan bekerja maka diperoleh hasil bahwa karyawan menilai baik ketiga aspek tersebut. Namun, disisi lain masih terdapat kelemahan dalam proses menyelesaikan pekerjaan yaitu masalah mengenai target yang diberikan kepada pegawai dalam menyelesaikan tugasnya serta waktu yang diberikan untuk menyelesaikan tugas, target yang diberikan dirasa kurang sesuai dengan keadaan yang ada sehingga dalam memenuhi target pegawai masih merasa kesulitan dan waktu yang diberikan juga kurang cukup untuk menyelesaikan pekerjaan. Serta masih terdapat kekurangan pada kepuasan dalam bekerja karena pegawai menilai bahwa tidak terdapat penghargaan bagi pegawai yang baik.

Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran. Bila dilihat dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran pada keempat aspek yang mewakilinya dapat diketahui bahwa karyawan menilai baik perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang ada pada KPP Pratama Jakarta Pasar Rebo. Namun, disisi lain masih terdapat kekurangan dari salah satu aspek yang mewakilinya yaitu aspek motivasi dalam bekerja, pegawai berpendapat bahwa kenaikan tunjangan tidak sesuai dengan prestasi yang diberikan.

Persepektif Keuangan. Dari data target penerimaan serta realisasi yang didapat, maka dapat disimpulkan bahwa perspektif keuangan pada KPP Pratama Jakarta Pasar Rebo kurang baik. Dari target yang diberikan oleh pemerintah, hanya lebih dari setengah persen target yang dicapai namun tidak melampaui bahkan tidak mencapai target yang diharapkan.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan pada kinerja KPP Pratama Jakarta Pasar Rebo dengan menggunakan *balanced scorecard*, diketahui bahwa ketiga persepektif *balanced scorecard* pada KPP Pratama Jakarta Pasar Rebo telah menunjukkan hasil yang baik, namun untuk perspektif keuangan memperoleh hasil yang kurang baik. Meskipun dalam penelitian ini diketahui bahwa perspektif keuangan pada KPP Pratama Jakarta Pasar Rebo tidak tercapai namun, dari hasil penelitian ini diperoleh bahwa perspektif kepuasan pelanggan memang dinilai baik oleh wajib pajak. Hal ini terjadi karena pada dasarnya tujuan utama dari KPP yakni sebagai organisasi sektor publik yaitu untuk memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat. Nilai baik yang diberikan oleh responden terhadap perspektif kepuasan pelanggan tersebut terjadi karena wajib pajak merasa bahwa pelayanan pajak yang diberikan oleh pemerintah, terlepas dari pelayanan pada KPP Pratama Jakarta Pasar Rebo sudah berjalan baik.

Daftar Pustaka

- Deny, Septian. "Target Penerimaan Pajak 2015 Sulit Tercapai". [Online]. Diakses 8 Maret 2016 dari <http://bisnis.liputan6.com/read/2380702/target-penerimaan-pajak-2015-sulit-tercapai>.
- Febrianti, T. A. (2014). "Analisis Implementasi Pengelolaan Kinerja Berbasis Balanced Scorecard (BSC) Pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Batu. *Jurnal Akuntansi Keuangan*. Vol 2 No 1.
- Fuadi, Afian. (2013). "Analisis Pengelolaan Kinerja Sektor Publik Berbasis Balanced Scorecard (Studi pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang). *Jurnal Manajemen Keuangan*. Vol 2 No 1.
- Nordiawan, H., & Ayuningtyas. (2010). *Akuntansi Sektor Publik*. Jakarta: Salemba Empat.
- Kaelani, N. (2010). *Balanced Scorecard untuk Reformasi Birokrasi*. Jakarta
- Mahmudi, Prima Pundi Redana. (2015). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.

- Mahsun, M. (2014). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: BPF.
- Prabesworo, D. G. P. (2015). "Evaluasi Kinerja Dengan Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Batu). *Jurnal Manajemen Keuangan*. Vol 3 No 2.
- Sujarweni, W. (2015). *Metodologi Penelitian Bisnis & Ekonomi*. Yogyakarta: Pustaka barupress.
- Taulapapa, T. M. & D. Northcott. (2012). Using The Balanced Scorecard to Manage Performance in Public Sector Organizations: Issues and Challanges". *International Journal of Public Sector Management*. Vol 25.
- Waluyo. (2013). *Perpajakan Indonesia*. Jakarta: Salemba Empat.