

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

EVALUASI PENDAPAIAN KINERJA BERBASIS *BALANCED SCORECARD* PADA ORGANISASI SEKTOR PUBLIK

**(Studi Kasus Pada Kantor Wilayah
Direktorat Jenderal Pajak Sumatera Utara II)**



**TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Manajemen**

Disusun Oleh :

AHMAD TAUFIQ

NIM. 500013756

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2015**

**Evaluation of Performance Achievement based on Balanced Scorecard
in Public Sector Organizations (A Case Study in Regional Office
Directorate General of Tax of North Sumatera II)**

Ahmad Taufiq
(ahmadtaufiq.ut@gmail.com)
Program Pascasarjana Universitas Terbuka

Abstract

In order to realize the goal of reforming the bureaucracy, bureaucratic reform agenda in the Ministry of Finance based on the structuring and sharpening organizational functions, improvement of business processes (business process), as well as improving the quality of Human Resources (HR). To ensure the successful achievement of objectives in line with the bureaucratic reform and good governance itself, we need a system of performance assessment as part of the management system. Since 2007, the Ministry of Finance has set the use of the Balanced Scorecard method of performance management with the aim that the performance be measured and directed.

On the other hand, the performance of the organization Directorate General of Taxes in securing state revenues began to be questioned as not achieving tax revenue since 2009. According to the Directorate General of Taxation of Financial Statements for the year 2008 to 2013, it is known that tax revenue was 106.82% (2008); 94.33% (2009); 94.85% (2010); 97.26% (2011); 94.44% (2012); and 92.58% (2013).

The objectives of this study is to evaluate the Balanced Scorecard performance management based on public sector organizations with a case study on the DJP North Sumatra II. This research was descriptive through case studies using qualitative methods. The data used is primary data from interviews and observations and secondary data from the documentation. This study shows the performance management process based on the Balanced Scorecard DJP North Sumatra II in 2013 and 2014. At the end result in mind the achievement of performance at DJP North Sumatra II with Balanced Scorecard method showed a value of 95.64% in 2013 and 102.11% in 2014 from each of the target of 100%. Of achievement of the performance can be seen that the performance in 2014 increased from 2013.

Keywords: Performance Measurement, Public Sector Organizastions, Balanced Scorecard

**Evaluasi Pencapaian Kinerja Berbasis *Balanced Scorecard* pada
Organisasi Sektor Publik (Studi Kasus pada Kantor Wilayah
Direktorat Jenderal Pajak Sumatera Utara II)**

Ahmad Taufiq
(ahmadtaufiq.ut@gmail.com)
Program Pascasarjana Universitas Terbuka

ABSTRAK

Dalam rangka mewujudkan tujuan reformasi birokrasi, agenda reformasi birokrasi di lingkungan Kementerian Keuangan bertumpu pada penataan dan penajaman fungsi organisasi, penyempurnaan proses bisnis (*business process*), serta peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM). Untuk memastikan keberhasilan pencapaian tujuan reformasi birokrasi dan sejalan dengan *good governance* itu sendiri, maka diperlukan suatu sistem penilaian kinerja sebagai bagian dari sistem pengelolaan. Sejak tahun 2007, Kementerian Keuangan telah menetapkan penggunaan metode *Balanced Scorecard* dalam pengelolaan kinerja dengan tujuan agar kinerja menjadi terukur dan terarah.

Di lain sisi, kinerja organisasi Ditjen Pajak dalam mengamankan penerimaan negara mulai dipertanyakan seiring tidak tercapainya penerimaan pajak sejak tahun 2009. Berdasarkan Laporan Keuangan Direktorat Jenderal Pajak untuk tahun 2008 sampai dengan 2013, diketahui bahwa realisasi penerimaan pajak adalah 106,82% (2008); 94,33% (2009); 94,85% (2010); 97,26% (2011); 94,44% (2012); dan 92,58% (2013).

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi pengelolaan kinerja berbasis *Balanced Scorecard* pada organisasi sektor publik dengan studi kasus pada Kanwil DJP Sumatera Utara II. Penelitian ini berjenis deskriptif melalui studi kasus dengan menggunakan metode kualitatif. Data yang digunakan adalah data primer dari hasil wawancara dan observasi serta data sekunder dari hasil dokumentasi. Penelitian ini menunjukkan proses pengelolaan kinerja berbasis *Balanced Scorecard* pada Kanwil DJP Sumatera Utara II pada tahun 2013 dan 2014. Pada hasil akhir diketahui pencapaian kinerja pada Kanwil DJP Sumatera Utara II dengan metode *Balanced Scorecard* menunjukkan nilai sebesar 95,64% pada tahun 2013 dan 102,11% pada tahun 2014 dari masing-masing target sebesar 100%. Dari pencapaian kinerja tersebut dapat diketahui bahwa kinerja tahun 2014 mengalami peningkatan dari tahun 2013.

Kata Kunci: Pengukuran Kinerja, Sektor Publik, *Balanced Scorecard*

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER MANAJEMEN**

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul Evaluasi Pencapaian Kinerja Berbasis *Balanced Scorecard* pada Organisasi Sektor Publik (Studi Kasus pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Sumatera Utara II)

adalah hasil karya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Medan.

Yang Menyatakan



(Ahmad Taufiq)
NIM 500013756

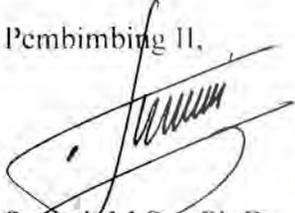
PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Evaluasi Pencapaian Kinerja Berbasis *Balanced Scorecard* pada Organisasi Sektor Publik (Studi Kasus pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Sumatera Utara II)

Penyusun TAPM : Ahmad Taufiq
 NIM : 500013756
 Program Studi : Magister Manajemen
 Hari/Tanggal : Sabtu/6 Juni 2015

Menyetujui:

Pembimbing II,


Suciati, M.Sc., Ph.D.
 NIP 195202131985032001

Pembimbing I,


Prof. Dr. Prihatin L. Raja, SE, M.Si.
 NIP 195910131986012003

Penguji Ahli


Prof. Dr. Ir. H. Musa Hubeis, MS., Dipl.Ing., DEA.
 NIP 195506261980031002

Mengetahui.

Ketua Bidang Ilmu Ekonomi dan Manajemen
 Program Pascasarjana


Mohamad Nasoha, SE., M.Sc.
 NIP 197811112005011001

Direktur
 Program Pascasarjana


Suciati, M.Sc., Ph.D.
 NIP 195202131985032001

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN

PENGESAHAN

Nama : Ahmad Taufiq
 NIM : 500013756
 Program Studi : Magister Manajemen
 Judul TAPM : Evaluasi Pencapaian Kinerja Berbasis *Balanced Scorecard* pada Organisasi Sektor Publik (Studi Kasus pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Sumatera Utara II)

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada:

hari/tanggal : Sabtu/6 Juni 2015
 waktu : 10.00 s.d. 12.00
 dan telah dinyatakan LULUS.

PANITIA PENGUJI TAPM

Ketua Komisi Penguji :
 Drs. Moh. Muzammil, MM.

Tandatangan



Penguji Ahli :
 Prof. Dr. Ir. H. Musa Hubeis, MS., Dipl.Ing., DEA.



Pembimbing I :
 Prof. Dr. Prihatin L. Raja, SE., M.Si.



Pembimbing II :
 Suciati, M.Sc., Ph.D.



KATA PENGANTAR

Puji dan syukur saya panjatkan ke hadirat Allah Swt. yang telah memberikan barokah dan rahmat-Nya sehingga saya dapat menyelesaikan penulisan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini tepat waktu. Adapun penulisan TAPM ini dilakukan untuk memenuhi salah satu syarat dalam mencapai gelar Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Terbuka. Saya menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari mulai perkuliahan sampai dengan penyusunan TAPM ini, sulit bagi saya untuk menyelesaikan TAPM ini mengingat adanya keterbatasan waktu. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada:

1. Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka;
2. Kepala UPBJJ-UT Medan beserta staf selaku penyelenggara Program Pascasarjana;
3. Pembimbing I Ibu Prof. Dr. Prihatin L. Raja, SE, M.Si. dan Pembimbing II Ibu Suciati, M.Sc., Ph.D. yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan TAPM ini;
4. Ketua Bidang Ilmu Ekonomi dan Manajemen selaku penanggung jawab Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Terbuka;
5. Orang tua dan keluarga saya yang telah memberikan bantuan dukungan materil dan moral;
6. Pihak lain yang tidak dapat disebutkan satu per satu.

Akhir kata, saya berharap agar Allah Swt. berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga TAPM ini membawa manfaat dalam pengembangan ilmu.

Medan, 22 Juni 2015

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
Abstrak	ii
Lembar Pengesahan	iv
Lembar Persetujuan	v
Lembar Pernyataan	vi
Kata Pengantar	vii
Daftar Isi	vii
Daftar Gambar	ii
Daftar Tabel	xiii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Perumusan Masalah	5
C. Tujuan Penelitian	5
D. Manfaat Penelitian	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Kajian Teori	
1. Definisi Kinerja dan Pengukuran Kinerja	7
2. Organisasi Sektor Publik	8
	viii

3.	Pengukuran Kinerja Organisasi Sektor Publik	9
4.	Sejarah dan Pengertian <i>Balanced Scorecard</i>	11
5.	Konsep <i>Balanced Scorecard</i> untuk Organisasi Sektor Publik	15
6.	Konsep Pengukuran Kinerja pada Ditjen Pajak	18
7.	<i>Balanced Scorecard</i> di Direktorat Jenderal Pajak	
a.	Peta Strategi	21
b.	Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> di Direktorat Jenderal Pajak	23
c.	Indikator Kinerja Utama	25
d.	Penetapan Target Capaian	26
e.	<i>Cascading</i> dan <i>Alignment</i>	28
f.	Penetapan Kontrak Kinerja	30
g.	Penghitungan Nilai Kinerja Organisasi	30
B.	Penelitian Terdahulu	31
C.	Kerangka Pemikiran	36
BAB III	METODE PENELITIAN	
A.	Definisi Operasional	39
B.	Desain Penelitian	39
C.	Populasi dan Sampel	40
D.	Instrumen Penelitian	41
E.	Teknik Pengumpulan Data	41
F.	Teknik Analisis Data	42
G.	Pengujian Keabsahan Data	44

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Profil Obyek Penelitian	
1. Sejarah Kanwil DJP Sumatera Utara II	45
2. Struktur Organisasi Kanwil DJP Sumatera Utara II	43
3. Komposisi Pegawai Kanwil DJP Sumatera Utara II	50
4. Wilayah Kerja Kanwil DJP Sumatera Utara II	51
5. Visi dan Misi Kanwil DJP Sumatera Utara II	51
B. Peta Strategi Kanwil DJP Sumatera Utara II	55
C. Indikator Kinerja Utama (IKU)	55
D. Mekanisme Penetapan Kontrak Kinerja di Kanwil DJP Sumatera Utara II	62
E. Pencapaian Kinerja Kanwil DJP Sumatera Utara II	64
F. Faktor Pendukung dan Penghambat Pencapaian Kinerja Kanwil DJP Sumatera Utara II	86
G. Upaya-upaya Peningkatan Pencapaian Kinerja Kanwil DJP Sumatera Utara II	93

BAB V SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan	96
B. Saran	97

DAFTAR PUSTAKA	99
-----------------------	----

LAMPIRAN

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Kerja <i>Balanced Scorecard</i>	15
Gambar 2.2 <i>Balanced Scorecard</i> untuk Sektor Publik	18
Gambar 2.3 Kerangka Umum Pengelolaan Kinerja Organisasi di Direktorat Jenderal Pajak	21
Gambar 2.4 Peta Strategi Direktorat Jenderal Pajak	22
Gambar 2.5 Ilustrasi Besaran Target IKU	28
Gambar 2.6 Proses Penghitungan NKO Untuk Unit yang Memiliki Peta Strategi	31
Gambar 2.7 Kerangka Pemikiran	38
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Kanwil DJP Sumatera Utara II	47
Gambar 4.2 Peta Strategis Kanwil DJP Sumatera Utara II Tahun 2014	57
Gambar 4.3 Peta Strategis Kanwil DJP Sumatera Utara II Tahun 2013	59



DAFTAR TABEL

		Halaman
Tabel 1.1	Rencana dan Realisasi Penerimaan Pajak	4
Tabel 2.1	Perbandingan <i>Balanced Scorecard</i> Sektor Publik dan Sektor Swasta	16
Tabel 2.2	Jenis Polarisasi Data	26
Tabel 2.3	Penelitian Terdahulu	32
Tabel 4.1	Komposisi Pegawai Kanwil DJP Sumatera Utara II	53
Tabel 4.2	Wilayah Kerja Kanwil DJP Sumatera Utara II	54
Tabel 4.3	Sasaran Strategis Kanwil DJP Sumatera Utara II Tahun 2014	56
Tabel 4.4	Sasaran Strategis Kanwil DJP Sumatera Utara II Tahun 2013	58
Tabel 4.5	Indikator Kinerja Utama Kanwil DJP Sumatera Utara II Tahun 2014	59
Tabel 4.6	Indikator Kinerja Utama Kanwil DJP Sumatera Utara II Tahun 2013	61
Tabel 4.7	Pencapaian Kinerja pada Sasaran Strategis Perspektif <i>Learning & Growth</i>	67
Tabel 4.8	Pencapaian Kinerja pada Perspektif <i>Learning & Growth</i>	68
Tabel 4.9	Pencapaian Kinerja pada Fungsi Pelayanan Sasaran Strategis Perspektif <i>Internal Process</i>	71
Tabel 4.10	Pencapaian Kinerja pada Fungsi Pengawasan Sasaran Strategis Perspektif <i>Internal Process</i>	74
Tabel 4.11	Pencapaian Kinerja pada Fungsi Pengakuan Hukum Sasaran Strategis Perspektif <i>Internal Process</i>	77
Tabel 4.12	Pencapaian Kinerja pada Perspektif <i>Internal Process</i>	79
Tabel 4.13	Pencapaian Kinerja pada Sasaran Strategis Perspektif <i>Customer</i>	81

Tabel 4.14	Pencapaian Kinerja pada Perspektif <i>Customer</i>	82
Tabel 4.15	Pencapaian Kinerja pada Sasaran Strategis Perspektif <i>Stakeholder</i>	84
Tabel 4.16	Pencapaian Kinerja pada Perspektif <i>Stakeholder</i>	84
Tabel 4.17	Pencapaian Nilai Kinerja Organisasi	85



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Titik awal reformasi birokrasi dilaksanakan dengan penerbitan Instruksi Presiden Nomor 5 Tahun 2004 tentang Percepatan Pemberantasan Korupsi. Pada Diktum KETIGA Instruksi Presiden tersebut, Presiden menginstruksikan agar seluruh kementerian membuat penetapan kinerja dengan Pejabat di bawahnya secara berjenjang, yang bertujuan untuk mewujudkan suatu capaian kinerja tertentu dengan sumber daya tertentu, melalui penetapan target kinerja serta indikator kinerja yang menggambarkan keberhasilan pencapaiannya baik berupa hasil (*output*) maupun manfaat (*outcome*). Reformasi birokrasi tersebut sebelumnya telah diawali dengan reformasi keuangan negara yang ditandai dengan terbitnya Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara, Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara, serta Undang-Undang Nomor 15 Tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara.

Perjalanan reformasi birokrasi menjadi semakin jelas dengan diterbitkannya Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010–2025. Peraturan Presiden ini menjadi acuan bagi Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah dalam melakukan reformasi birokrasi untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik. Operasionalisasi *Grand Design* Reformasi Birokrasi ini dituangkan dalam *Road Map* Reformasi Birokrasi yang

ditetapkan setiap lima tahun oleh Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.

Sasaran reformasi birokrasi adalah untuk mewujudkan pemerintahan yang bersih (*good governance*) dan bebas Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (KKN), mewujudkan peningkatan kualitas pelayanan publik kepada masyarakat, dan meningkatkan kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi. Dalam rangka mewujudkan tujuan reformasi birokrasi, agenda reformasi birokrasi di lingkungan Kementerian Keuangan bertumpu pada penataan dan penajaman fungsi organisasi, penyempurnaan proses bisnis (*business process*), serta peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM).

Untuk memastikan keberhasilan pencapaian tujuan reformasi birokrasi dan sejalan dengan *good governance* itu sendiri, maka diperlukan suatu sistem penilaian kinerja sebagai bagian dari sistem pengelolaan kinerja di lingkungan Kementerian Keuangan. Sejak tahun 2007, Kementerian Keuangan telah menetapkan penggunaan metode *Balanced Scorecard* dalam pengelolaan kinerja Kementerian Keuangan dengan tujuan agar kinerja menjadi terukur dan terarah. Penilaian kinerja meliputi seluruh organisasi dan seluruh pegawai di lingkungan Kementerian Keuangan. Penilaian kinerja organisasi dan pegawai diharapkan sebagai "*early warning system*" bagi pimpinan organisasi, bagi para atasan, dan akhirnya bagi Kementerian Keuangan untuk terus antisipatif dan proaktif terhadap tantangan dan kesempatan yang ada demi mencapai tujuan reformasi birokrasi.

Balanced Scorecard merupakan konsep manajemen yang diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton pada tahun 1992 sebagai perkembangan dari konsep pengukuran kinerja (*performance measurement*) yang mengukur kinerja

perusahaan. Robert S. Kaplan mempertajam konsep pengukuran kinerja dengan menentukan suatu pendekatan efektif yang seimbang (*balanced*) dalam mengukur kinerja strategi perusahaan. Pendekatan tersebut berdasarkan empat perspektif yaitu *financial* (keuangan), *customer* (pelanggan), *internal business process* (proses bisnis internal), dan *learning & growth* (pembelajaran & pertumbuhan). Keempat perspektif ini menawarkan adanya suatu keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang, hasil yang diinginkan (*outcome*) dan pemicu kinerja (*performance drivers*) dari hasil tersebut, dan tolak ukur yang keras dan lunak serta subjektif.

Perspektif keuangan menggambarkan keberhasilan finansial yang dicapai oleh organisasi atas aktivitas yang dilakukan dalam tiga perspektif lainnya. Perspektif pelanggan menggambarkan pelanggan dan segmen pasar dimana organisasi berkompetisi. Perspektif proses bisnis internal mengidentifikasi proses-proses yang penting untuk melayani pelanggan dan pemilik organisasi. Selain itu, perspektif pembelajaran & pertumbuhan menggambarkan kemampuan organisasi untuk menciptakan pertumbuhan jangka panjang.

Sebagai dampak ditetapkannya *Balanced Scorecard* dalam pengelolaan kinerja di lingkungan Kementerian Keuangan, Direktorat Jenderal (Ditjen) Pajak sebagai salah satu Eselon I yang berada di bawah Kementerian Keuangan secara otomatis juga menetapkan *Balanced Scorecard* dalam pengelolaan kinerjanya. Sejak tahun 2008 Ditjen Pajak telah membuat rencana strategis 2008 - 2012, yaitu dokumen perencanaan yang berisi visi, misi, nilai, tujuan, sasaran, strategi, program dan indikator kinerja untuk periode lima tahun yang tertuang dalam Keputusan Direktur Jenderal Pajak Nomor KEP-111/PJ./2008 tentang Rencana Strategis Direktorat Jenderal Pajak Tahun

2008-2012. Rencana strategi tersebut merupakan acuan untuk melaksanakan konsep *Balanced Scorecard*.

Di lain sisi, kinerja organisasi Ditjen Pajak dalam mengamankan penerimaan negara mulai dipertanyakan seiring tidak tercapainya penerimaan pajak sejak tahun 2009. Berdasarkan Laporan Keuangan Direktorat Jenderal Pajak untuk tahun 2008 sampai dengan 2013, realisasi penerimaan neto pajak yang dihimpun oleh Ditjen Pajak sejak tahun 2008 sampai dengan 2013 ditampilkan pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1
Rencana dan Realisasi Penerimaan Pajak
(dalam Milyar Rupiah)

Tahun	Rencana Penerimaan	Realisasi Penerimaan	Persentase Pencapaian (%)
2008	534.530,79	571.007,25	106,82
2009	577.386,78	544.661,99	94,33
2010	661.498,61	627.463,42	94,85
2011	763.670,01	742.719,86	97,26
2012	885.026,60	835.827,93	94,44
2013	995.213,89	921.398,11	92,58

Sumber: Laporan Keuangan Direktorat Jenderal Pajak (diolah)

Dari Tabel 1.1 dapat dilihat bahwa terakhir kalinya penerimaan pajak yang tercapai adalah pada tahun 2008, yaitu tahun pertama diterapkannya konsep pengukuran kinerja berbasis *Balanced Scorecard* di Ditjen Pajak. Sedangkan untuk tahun-tahun berikutnya, penerimaan pajak tertinggi tercapai pada tahun 2011 dengan realisasi 97,26% dan terendah tercapai pada tahun 2013 dengan realisasi 92,58%.

Oleh karena tidak pernah tercapainya penerimaan pajak sejak terakhir kali tercapai pada tahun 2008, maka untuk mengetahui apakah konsep *Balanced Scorecard* telah diterapkan dengan tepat dan maksimal oleh Ditjen Pajak perlu dilakukan evaluasi. Oleh karena itu, penelitian ini ingin membahas mengenai evaluasi pencapaian kinerja

berbasis *Balanced Scorecard* dengan studi kasus pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak (DJP) Sumatera Utara II.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan permasalahan-permasalahan yang telah diuraikan dalam bahasan sebelumnya, maka Peneliti akan membatasi masalah dalam penelitian ini mengenai "Evaluasi Pencapaian Kinerja Berbasis *Balanced Scorecard* pada Organisasi Sektor Publik (Studi Kasus pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Sumatera Utara II). Mengacu pada latar belakang yang telah disampaikan di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pencapaian kinerja berbasis *Balanced Scorecard* di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Sumatera Utara II untuk tahun 2013 dan 2014?
2. Faktor-faktor apakah yang mendukung dan menghambat pencapaian kinerja di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Sumatera Utara II?
3. Upaya apa yang dilakukan untuk mencapai target kinerja tersebut?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah:

- a. Untuk mengevaluasi pencapaian kinerja di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Sumatera Utara II berbasis *Balanced Scorecard* untuk tahun 2013 dan 2014.
- b. Untuk menganalisis faktor-faktor yang mendukung dan menghambat pencapaian kinerja di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Sumatera Utara II.

- e. Untuk menguraikan upaya-upaya yang telah dilakukan untuk meningkatkan pencapaian target kinerja yang ditetapkan tersebut.

D. Manfaat Penelitian

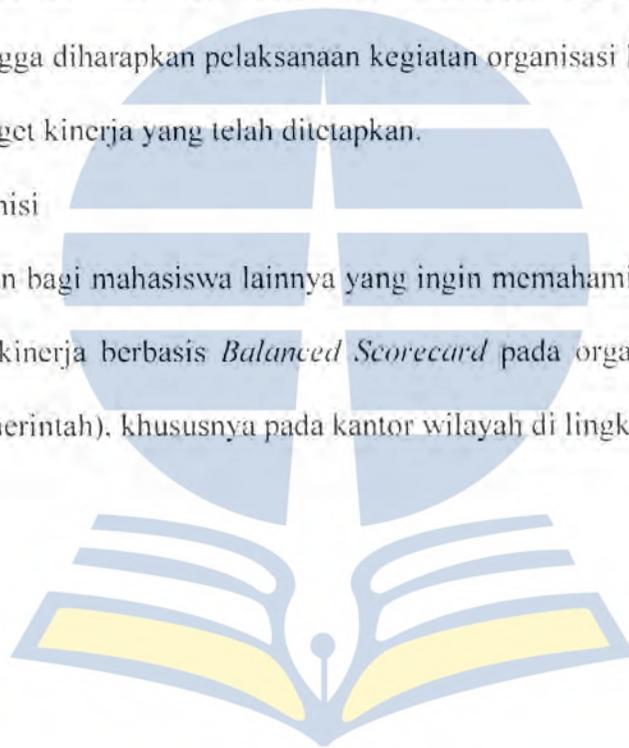
Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

- a. Bagi Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Sumatera Utara II

Sebagai saran dan masukan untuk memaksimalkan upaya-upaya pencapaian kinerja sehingga diharapkan pelaksanaan kegiatan organisasi ke depannya mampu mencapai target kinerja yang telah ditetapkan.

- b. Bagi Akademisi

Sebagai acuan bagi mahasiswa lainnya yang ingin memahami lebih lanjut tentang pengukuran kinerja berbasis *Balanced Scorecard* pada organisasi sektor publik (instansi pemerintah), khususnya pada kantor wilayah di lingkungan Ditjen Pajak.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Definisi Kinerja dan Pengukuran Kinerja

Mahsun (2012) mengatakan kinerja (*performance*) sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi. Istilah kinerja sering dimaksudkan sebagai prestasi atau tingkat keberhasilan individu atau kelompok individu. Kinerja hanya bisa diketahui jika individu atau kelompok individu tersebut mempunyai kriteria keberhasilan yang telah ditentukan. Kriteria keberhasilan ini berupa tujuan atau target tertentu yang ingin dicapai. Tanpa ada tujuan atau target, kinerja kelompok individu tidak mungkin dapat diketahui karena tidak ada tolok ukurnya.

Manajemen kinerja membutuhkan alat yang disebut pengukuran kinerja. Menurut Mulyadi (2007), pengukuran kinerja merupakan penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawan, berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Karena organisasi pada dasarnya dioperasikan oleh manusia, maka pengukuran kinerja sesungguhnya merupakan pengukuran atas perilaku manusia dalam melaksanakan tugas yang telah dilaksanakan di dalam organisasi. Tujuan utama pengukuran kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dengan standar perilaku yang telah

ditentukan untuk menghasilkan tindakan dan pencapaian yang diinginkan oleh organisasi.

Menurut Robertson dalam Mahsun (2012), pengukuran kinerja adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi atas: efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa; kualitas barang dan jasa (seberapa baik barang dan jasa diserahkan kepada pelanggan dan sampai sejauh mana pelanggan terpuaskan); hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan; dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan.

2. Organisasi Sektor Publik

Istilah "sektor publik" memiliki pengertian yang bermacam-macam. Hal ini merupakan konsekuensi dari luasnya wilayah sektor publik tersebut, sehingga setiap disiplin ilmu memiliki cara pandang dan definisi yang berbeda-beda. Menurut Mardiasmo (2004), pengertian sektor publik dari sudut pandang ilmu ekonomi yaitu suatu entitas yang aktivitasnya berhubungan dengan usaha untuk menghasilkan barang dan pelayanan publik dalam rangka memenuhi kebutuhan dan hak publik.

Baharuddin dalam Cahyono (2009) mengartikan organisasi sektor publik sebagai organisasi yang mengelola misi dan tanggung jawab yang dibebankan oleh publik baik finansial maupun nonfinansial. Hal tersebut menuntut adanya infrastruktur sistem pertanggungjawaban kinerja yang memadai. Pertanggungjawaban yang disusun harus menampilkan baik dari sisi keuangan maupun nonkeuangan dan seharusnya dapat diukur dan dapat dianalisis secara akurat. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa

organisasi sektor publik dapat diartikan sebagai organisasi yang aktifitasnya berhubungan dengan pelayanan kepada publik (masyarakat) dalam rangka memenuhi kebutuhan dan hak publik. Organisasi ini mengelola misi dan tanggung jawab yang dibebankan oleh publik.

Domain sektor publik sendiri memiliki wilayah yang lebih luas dan kompleks jika dibandingkan dengan sektor swasta. Keluasan wilayah sektor publik tersebut tidak hanya disebabkan luasnya jenis dan bentuk organisasi yang berada di dalamnya, tetapi juga karena kompleksnya lingkungan yang mempengaruhi organisasi-organisasi sektor publik tersebut. Secara keorganisasian, domain sektor publik antara lain meliputi badan-badan pemerintahan (pemerintah pusat dan daerah serta unit kerja pemerintah), perusahaan milik negara (BUMN dan BUMD), yayasan, organisasi politik dan organisasi massa, Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM), universitas, dan organisasi nirlaba lainnya. Menurut Mardiasmo (2004), sektor publik dipengaruhi oleh banyak faktor lingkungan antara lain faktor ekonomi, politik, sosial, budaya, dan demografi.

3. Pengukuran Kinerja Organisasi Sektor Publik

Bagi organisasi sektor publik maupun swasta, pengukuran kinerja merupakan bagian penting dari proses pengendalian manajemen. Namun terdapat perbedaan dalam penekanan dan orientasi pengukurannya karena sifat dan karakteristik sektor publik berbeda dengan sektor swasta. Menurut Mahmudi (2010), tujuan dilakukannya pengukuran kinerja di sektor publik adalah:

1. Mengetahui tingkat ketercapaian tujuan organisasi.

Penilaian kinerja berfungsi sebagai acuan yang menunjukkan tingkat ketercapaian tujuan dan juga menunjukkan apakah organisasi berjalan sesuai arah atau menyimpang dari tujuan yang telah ditetapkan. Tindakan koreksi dan perbaikan perlu dilakukan manajer dengan cepat apabila terjadi penyimpangan dari arah yang seharusnya.

2. Menyediakan sarana pembelajaran pegawai.

Pengukuran kinerja merupakan sarana untuk pembelajaran pegawai sebagaimana seharusnya mereka bertindak, dan memberikan dasar dalam perubahan sikap, perilaku, keterampilan, atau pengetahuan yang harus dimiliki pegawai untuk mencapai hasil kerja terbaik. Proses pengukuran kinerja akan menjadi sarana pembelajaran bagi semua pegawai organisasi melalui refleksi terhadap kinerja masa lalu, evaluasi kinerja saat ini, dan identifikasi solusi terhadap permasalahan kinerja saat ini dan membuat keputusan-keputusan untuk perbaikan kinerja yang akan datang.

3. Memperbaiki kinerja periode berikutnya.

Pengukuran kinerja dilakukan sebagai sarana pembelajaran untuk memperbaiki kinerja di masa yang akan datang. Penerapan sistem pengukuran kinerja dalam jangka panjang bertujuan untuk membentuk budaya berprestasi di dalam organisasi.

4. Memberikan pertimbangan yang sistematis dalam pembuatan keputusan pemberian penghargaan atau hukuman.

Pengukuran kinerja bertujuan memberikan dasar sistematis bagi manajer untuk memberikan penghargaan berupa kenaikan gaji, tunjangan, dan promosi, atau hukuman berupa teguran, penundaan promosi, dan pemutusan hubungan kerja.

5. Memberikan motivasi kepada pegawai.

Pengukuran kinerja yang dihubungkan dengan manajemen kompensasi dapat memotivasi pegawai untuk berkinerja tinggi, karena pegawai berharap kinerja tinggi yang diberikannya akan memperoleh kompensasi yang tinggi juga.

6. Menciptakan akuntabilitas publik.

Kinerja yang telah diukur kemudian dibuat laporan kinerja. Pelaporan kinerja sangat penting bagi pihak internal maupun eksternal. Bagi pihak internal akan meningkatkan akuntabilitas manajerial dan akuntabilitas kinerja dari bawahannya, sedangkan bagi pihak eksternal informasi tersebut digunakan untuk mengevaluasi kinerja organisasi, tingkat transparansi, dan akuntabilitas publik.

4. Sejarah dan Pengertian *Balanced Scorecard*

Konsep *Balanced Scorecard* dikembangkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton yang berawal dari studi tentang pengukuran kinerja pada sektor bisnis pada tahun 1990 dan kemudian terus disempurnakan sampai dengan generasi sekarang. Generasi awal adalah sistem pengukuran kinerja, kemudian berkembang menjadi sistem manajemen strategis. Berawal dari sistem pengawasan semata menjadi sistem komunikasi strategi yang efektif, dan yang semula berfokus pada organisasi bisnis/perusahaan berkembang ke organisasi non bisnis/pemerintahan.

Kaplan dan Norton dalam Soebroto (2010) mendefinisikan *Balanced Scorecard* sebagai suatu kerangka kerja baru untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan. Selain ukuran kinerja masa depan, *Balanced Scorecard* juga memperkenalkan pendorong kinerja finansial masa depan yang meliputi perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Sedangkan menurut Niven dalam Soebroto (2010), *Balanced Scorecard* adalah sekumpulan ukuran-ukuran kuantitatif yang dipilih secara selektif yang diturunkan dari strategi organisasi. Ukuran-ukuran yang dipilih tersebut merupakan alat bagi para pemimpin untuk mengkomunikasikan kepada para pegawai dan *stakeholder* luar mengenai *outcome* dan pendorong kinerja yang dengannya organisasi akan mencapai misi dan sasaran strategisnya.

Soebroto (2010) menjelaskan bahwa pengertian *balanced scorecard* juga dapat diambil berdasarkan kata-kata yang terdapat padanya, yaitu "*balanced*" dan "*scorecard*". *Scorecard* atau kartu skor dapat diartikan sebagai kartu yang digunakan untuk mencatat kinerja. Untuk mencatat hasil sebuah kinerja tentunya memerlukan proses pengukuran. Hasil pengukuran tersebut nantinya akan digunakan sebagai alat pengendalian. *Balanced* atau seimbang berarti terdapat keseimbangan di antara sekian banyak elemen yang digunakan dalam pengukuran kinerja.

Keseimbangan tersebut meliputi:

- a. keseimbangan antara ukuran keuangan dan ukuran nonkeuangan.
- b. keseimbangan antara ukuran internal--dari proses bisnis yang penting, inovasi, serta pembelajaran dan pertumbuhan--dan ukuran eksternal untuk pemegang saham dan pelanggan.

- c. keseimbangan antara ukuran *outcome* yang merupakan hasil dari kinerja masa lampau dan ukuran yang mendorong kinerja masa depan.
- d. keseimbangan antara ukuran yang bersifat objektif atas *outcome* dan ukuran yang bersifat subjektif atas pendorong kinerja.

Menurut Kaplan dan Norton (1996), *Balanced Scorecard* merupakan konsep pengukuran kinerja yang terdiri dari empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Untuk lebih jelasnya, empat perspektif yang dimaksudkan adalah sebagai berikut:

a. Perspektif Keuangan

Perspektif ini merupakan sudut pandang *shareholder* karena *Balanced Scorecard* dibangun dari studi pengukuran kinerja pada sektor bisnis. Perspektif ini dibaca oleh organisasi sebagai “apa yang harus dicapai organisasi agar dinilai berhasil oleh *shareholder*”. Misalnya *shareholder* menginginkan tingkat laba tinggi yang diukur dengan *return on investment*, *return on asset* atau *profit margin*.

b. Perspektif Pelanggan

Perspektif ini merupakan sudut pandang Pelanggan. Perusahaan mendapatkan keuntungan karena produk/jasanya dibeli oleh pelanggan. Perspektif ini dibaca oleh organisasi sebagai berikut: “apa yang harus dicapai organisasi agar memenuhi keinginan Pelanggan atau apa yang diinginkan Pelanggan untuk dipenuhi organisasi”. Misalnya, pelanggan menginginkan pelayanan yang baik yang diukur dengan indeks kepuasan pelanggan.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif ini adalah sudut pandang organisasi yang berfokus pada proses bisnis utama di dalam organisasi. Proses bisnis adalah serangkaian/sekumpulan aktifitas inti yang saling berhubungan satu sama lain, yang dilakukan organisasi dalam rangka menciptakan produk/jasa untuk memenuhi keinginan pelanggan atau *shareholder*. Misalnya perusahaan menginginkan proses produksi yang optimal, diukur dengan persentase produk yang gagal dalam proses produksi.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif ini adalah sudut pandang organisasi yang berfokus pada sumber daya internal organisasi. Perspektif ini menggambarkan kemampuan organisasi untuk melakukan perbaikan dan penguatan sumber daya internal organisasi agar mampu menjalankan proses bisnis utama organisasi. Kestinambungan suatu organisasi dalam jangka panjang sangat bergantung pada perspektif ini.

Keempat perspektif tersebut saling berhubungan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan modal dasar organisasi. Modal dasar yang baik dan kuat membuat organisasi mampu menjalankan roda proses bisnis dengan baik. Selanjutnya dengan proses bisnis yang baik, organisasi mampu memenuhi keinginan pelanggan dengan baik. Pada akhirnya kepuasan pelanggan menjadikan pelanggan loyal dan organisasi meraih keuntungan. Keempat perspektif di atas harus dipandang sebagai suatu model (*template*) yang bersifat fleksibel yang dapat disesuaikan dengan jenis dan karakteristik suatu organisasi. Kerangka kerja *Balanced Scorecard* dapat dilihat pada Gambar 2.1.



Sumber: Kaplan dan Norton (1996)

Gambar 2.1
Gambar 2.1 Kerangka Kerja *Balanced Scorecard*

5. Konsep *Balanced Scorecard* untuk Organisasi 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 nonprofit lainnya. Perbedaan utama organisasi sektor publik dengan sektor swasta terutama adalah pada tujuannya, dimana sektor publik lebih berorientasi pada pelayanan publik sedangkan pada sektor swasta berorientasi pada laba.

Menurut Gaspersz (2006), penerapan *Balanced Scorecard* pada organisasi sektor publik memerlukan beberapa penyesuaian, yang antara lain adalah:

- a. Fokus utama sektor publik adalah masyarakat dan kelompok-kelompok tertentu (*interest groups*), sedangkan fokus utama sektor swasta adalah pelanggan dan pemegang saham.
- b. Tujuan utama organisasi sektor publik bukanlah memaksimalkan hasil-hasil keuangan, tetapi keseimbangan pertanggungjawaban keuangan (anggaran) melalui

pelayanan kepada pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) sesuai dengan visi dan misi organisasi tersebut.

- c. Mendefinisikan ukuran dan target dalam perspektif *customer/stakeholders* membutuhkan pandangan dan kepedulian yang tinggi, sebagai konsekuensi dari peran kepengurusan organisasi publik, dan membutuhkan definisi yang jelas serta hasil strategis yang diinginkan.

Perbandingan *Balanced Scorecard* pada organisasi sektor publik dan swasta ditampilkan pada Tabel 2.1.

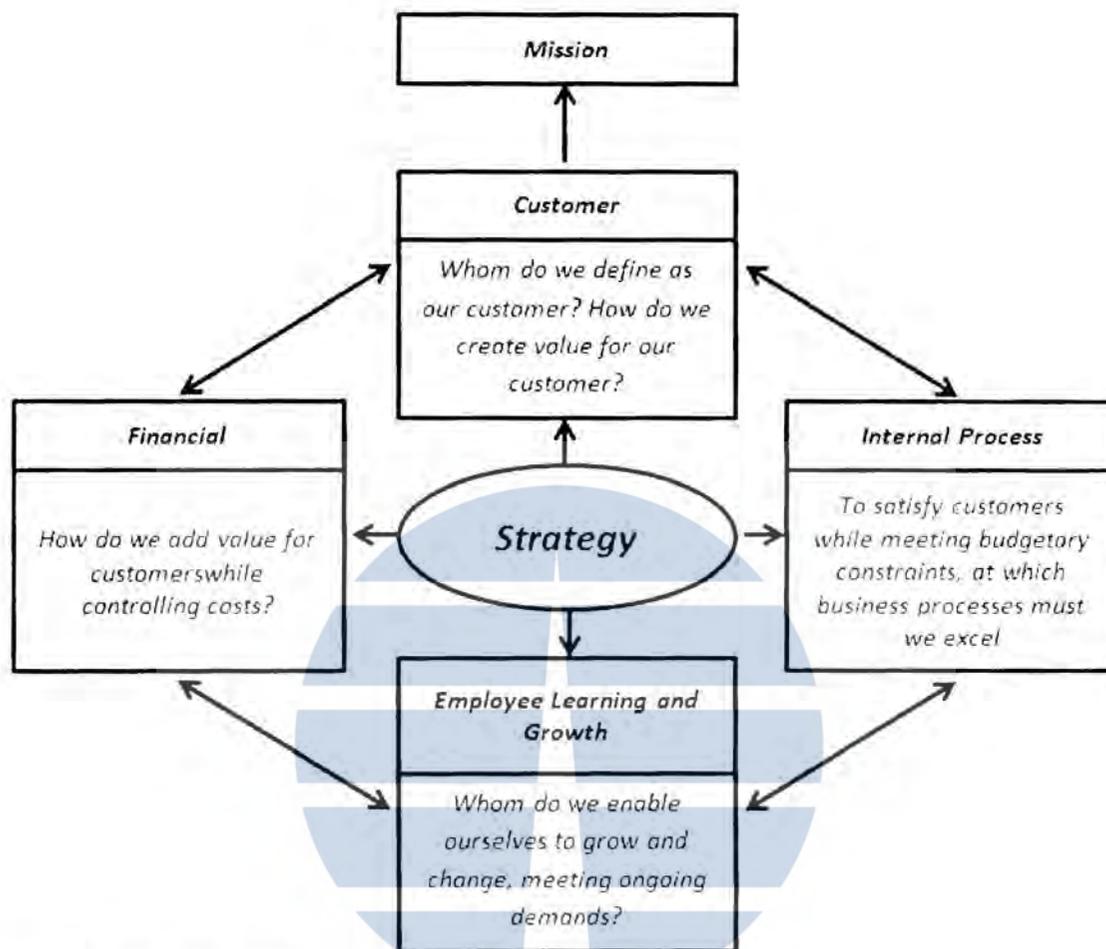
Tabel 2.1
Perbandingan *Balanced Scorecard* Sektor Publik dan Sektor Swasta

Perspektif	Sektor Swasta	Sektor Publik
Keuangan	Bagaimana kita melihat/memandang dan memberikan nilai kepada pemegang saham?	Bagaimana kita melihat/memandang dan memberikan nilai kepada <i>stakeholders</i> ?
Pelanggan	Bagaimana pelanggan melihat/memandang dan mengevaluasi kinerja kami?	Bagaimana <i>stakeholders</i> yang menggunakan jasa/pelayanan publik memandang dan mengevaluasi kami?
Proses Bisnis Internal	Apakah yang harus diunggulkan dari proses dan produk kami?	Apakah program-program pembangunan yang dilaksanakan telah memberikan hasil-hasil sesuai dengan yang diharapkan?
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Dapatkah kita melanjutkan untuk meningkatkan dan menciptakan nilai bagi pelanggan, pemegang saham, karyawan, manajemen serta organisasi?	Dapatkah kita melanjutkan untuk meningkatkan dan menciptakan nilai bagi <i>stakeholders</i> ?

Sumber: Gaspersz (2006)

Untuk bisa diaplikasikan pada organisasi sektor publik, Niven (2003) menyarankan modifikasi model *Balanced Scorecard* untuk organisasi tersebut. Model yang diajukannya memposisikan misi di atas perspektif pelanggan, keuangan, proses internal

bisnis, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Strategi tetap berada pada inti dari *Balanced Scorecard* tersebut. Niven (2003) juga menukar posisi perspektif pelanggan dengan perspektif keuangan dengan menempatkan perspektif pelanggan di tingkat yang lebih tinggi. Disinilah perbedaan *Balanced Scorecard* untuk organisasi sektor swasta dan sektor publik/pemerintah. Dari misi ini lahirlah pandangan-pandangan dari pemegang saham. Tidak ada *Balanced Scorecard* yang lengkap tanpa perspektif keuangan karena tentu tidak ada organisasi pemerintah yang mampu beroperasi dan memenuhi kebutuhan pelanggannya tanpa sumber daya keuangan yang memadai. Berikutnya adalah mengidentifikasi proses bisnis internal yang mengendalikan nilai untuk pelanggan. Tugas perspektif pelanggan adalah menentukan apa yang pelanggan inginkan dan apa yang harus organisasi pemerintah lakukan untuk menciptakan suatu dampak yang positif bagi pelanggan. Sedangkan pada perspektif proses bisnis internal adalah penekanan perubahan kepada bagaimana organisasi bisa menciptakan dampak yang positif tersebut. Dan terakhir adalah perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang menyediakan pondasi bagi adanya suatu *Balanced Scorecard*. Suksesnya suatu organisasi pemerintah dalam mengendalikan proses, beroperasi secara efisien, dan mampu memenuhi kebutuhan pelanggannya bergantung kepada kemampuan para karyawannya dan perangkat yang digunakan. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Gambar 2.2.



Sumber: Niven (2003)

Gambar 2.2
Balanced Scorecard untuk Sektor Publik

6. Konsep Pengukuran Kinerja pada Ditjen Pajak

Reformasi birokrasi di lingkungan Ditjen Pajak dilakukan melalui penataan dan penajaman fungsi organisasi, penyempurnaan proses bisnis (*business process*), serta peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM). Untuk itu perlu dibuat suatu peraturan tentang pengelolaan kinerja, yang di dalamnya menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai konsep pengukurannya. Pengelolaan kinerja di lingkungan Ditjen Pajak dilaksanakan berdasarkan Keputusan Direktur Jenderal Pajak Nomor KEP-361/PJ/2010 yang telah dicabut dan diganti dengan Keputusan Direktur Jenderal Pajak

Nomor KEP-105/PJ/2012 tentang Pengelolaan Kinerja di Lingkungan Direktorat Jenderal Pajak yang berlaku mulai 1 Januari 2012. Keputusan Direktur Jenderal Pajak tersebut merupakan pelaksanaan amanat dari Keputusan Menteri Keuangan Nomor 12/KMK.01/2010 yang telah dicabut dan diganti terakhir dengan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 467/KMK.01/2014 yang berlaku mulai tanggal 1 Oktober 2014.

Maksud ditetapkannya Keputusan Direktur Jenderal Pajak tentang Pengelolaan Kinerja di lingkungan Ditjen Pajak adalah sebagai berikut:

1. Menjadi pedoman dalam menyusun perencanaan dan penilaian kinerja organisasi dan pegawai dalam rangka memacu kontribusi maksimal organisasi dan pegawai;
2. Menjadi alat pengendali strategis bagi manajemen secara berjenjang mulai dari tingkat kantor pusat hingga kantor operasional;
3. Menjadi standar metode penilaian kinerja organisasi dan pegawai;
4. Sebagai alat manajemen SDM untuk pengembangan kompetensi dan karier pegawai.

Tujuan adanya pengukuran kinerja pada organisasi adalah sebagai berikut:

1. Membangun organisasi yang terus menerus melakukan penyempurnaan/perbaikan (*continuous improvement*);
2. Membentuk keselarasan antar unit kerja;
3. Mengembangkan semangat kerja tim (*teamwork*);
4. Menjadi dasar untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi.

Sebagai sebuah organisasi, Ditjen Pajak memiliki Rencana Strategis (Renstra) yang disusun setiap lima tahun. Renstra tersebut memuat visi, misi, dan strategi yang kemudian dituangkan ke dalam peta strategi. Secara tidak langsung maka *Balanced*

Scorecard yang digunakan sebagai alat manajemen strategi juga disusun untuk lima tahun. Namun, setiap akhir tahun dilakukan kajian dan penyempurnaan jika terdapat perubahan strategi sesuai dengan kondisi internal dan eksternal di Ditjen Pajak.

Kerangka pengelolaan kinerja pada Ditjen Pajak dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Pada setiap awal tahun, masing-masing pimpinan organisasi menetapkan kontrak kinerja yang berisi IKU, realisasi tahun sebelumnya dan target IKU organisasi yang akan dicapai pada akhir tahun. Kontrak kinerja ditandatangani oleh pejabat yang mempunyai IKU dengan atasan langsung.
2. Sepanjang tahun berjalan dilaksanakan kegiatan monitoring dan evaluasi untuk dilaporkan secara berkala dalam jangka waktu triwulanan. Hasil monitoring dan evaluasi tersebut memberikan umpan balik untuk melakukan perubahan kontrak kinerja apabila diperlukan.
3. Pada awal tahun berikutnya dilakukan penetapan hasil penilaian kinerja organisasi tahun sebelumnya. Hasil penilaian kinerja ini bermanfaat untuk melihat pencapaian organisasi yang berkinerja tinggi (*high performance organization*) maupun pemberian penghargaan kepada organisasi.

Jika diilustrasikan, kerangka pengelolaan kinerja pada Ditjen Pajak dapat dilihat pada Gambar 2.3.



Sumber: Keputusan Menteri Keuangan Nomor 454/KMK.01/2011 tentang Pengelolaan Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan

Gambar 2.3

Kerangka Umum Pengelolaan Kinerja Organisasi di Direktorat Jenderal Pajak

7. *Balanced Scorecard* di Ditjen Pajak

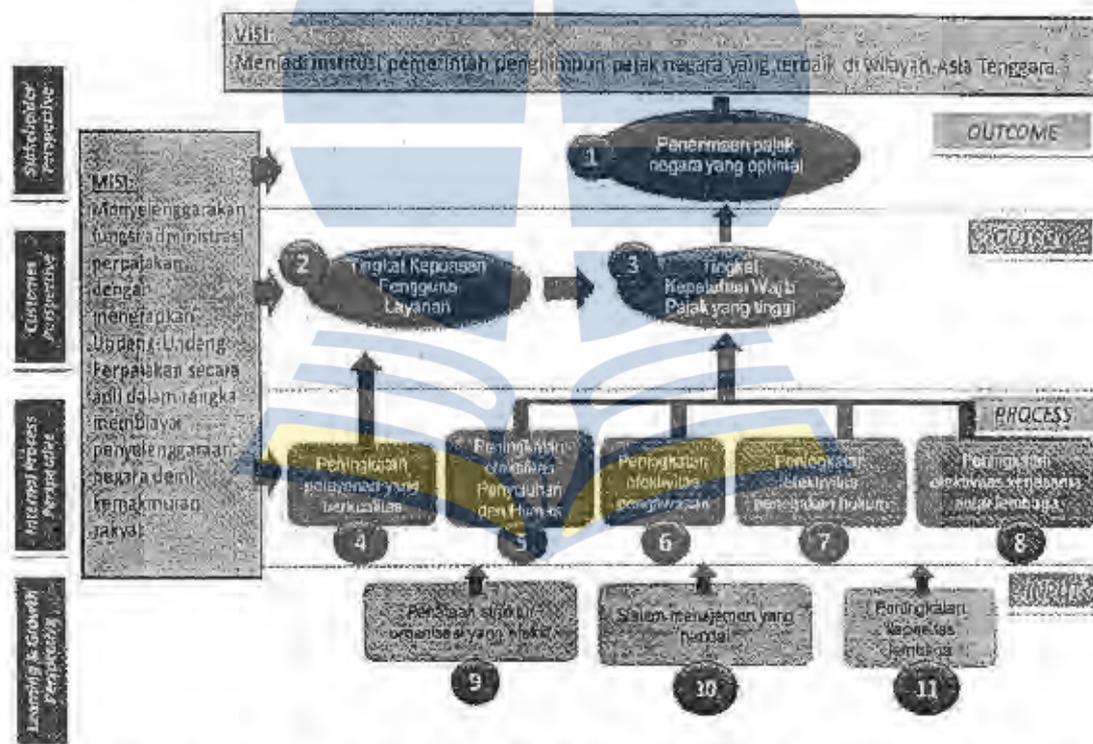
a. Peta Strategi

Balanced Scorecard Ditjen Pajak merupakan alat manajemen strategi yang menterjemahkan visi, misi, dan strategi yang tertuang dalam Rencana Strategi (Renstra) Ditjen Pajak ke dalam suatu Peta Strategi. Renstra Ditjen Pajak merupakan dokumen perencanaan jangka menengah lima tahun.

Berdasarkan Keputusan Direktur Jenderal Pajak Nomor KEP-343/PJ/2013 tentang Perubahan atas Keputusan Direktur Jenderal Pajak Nomor KEP-334/PJ/2012 tentang Rencana Strategis Direktorat Jenderal Pajak Tahun 2012 – 2014, diketahui bahwa visi Ditjen Pajak adalah “Menjadi institusi pemerintah penghimpun pajak negara yang terbaik di wilayah Asia Tenggara”. Selain itu, diketahui bahwa misi Ditjen Pajak adalah “Menyelenggarakan fungsi administrasi perpajakan dengan menerapkan Undang-Undang Perpajakan secara adil dalam rangka membiayai penyelenggaraan negara demi kemakmuran negara”.

Karena mengacu pada rencana strategis yang memiliki jangka waktu lima tahun, maka *Balanced Scorecard* yang dibangun di Ditjen Pajak juga dirancang untuk jangka waktu lima tahun. Namun setiap akhir tahun dilakukan peninjauan dan perbaikan jika terdapat perubahan strategi sesuai dengan kondisi internal dan eksternal Ditjen Pajak. Dalam hal ini, *Balanced Scorecard* dapat digunakan sebagai alat untuk merevisi renstra.

Dari visi, misi, dan strategi yang telah ditentukan oleh Ditjen Pajak, kemudian diterjemahkan ke dalam empat perspektif *Balanced Scorecard*. Gambar 2.4 merupakan terjemahan visi, misi, dan strategi ke dalam peta strategi Ditjen Pajak.



Sumber: Keputusan Direktur Jenderal Pajak Nomor KEP-343/PJ/2013 tentang Perubahan atas Keputusan Direktur Jenderal Pajak Nomor KEP-334/PJ/2012 tentang Rencana Strategis Direktorat Jenderal Pajak

Gambar 2.4
Peta Strategi Direktorat Jenderal Pajak

b. Perspektif *Balanced Scorecard* di Direktorat Jenderal Pajak

Perspektif dalam konsep *Balanced Scorecard* dimaksudkan sebagai fokus pandang organisasi, terdiri dari empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Artinya bahwa dalam menyusun rencana strategis termasuk implementasi dan evaluasinya (pengukuran), organisasi perlu memperhatikan empat faktor tersebut.

1. Perspektif *Stakeholder*

Balanced Scorecard dibangun dari studi pengukuran kinerja di sektor swasta, sehingga yang dimaksud perspektif keuangan di sini adalah terkait dengan profitabilitas. Perspektif ini digunakan oleh *stakeholder* dalam rangka melakukan pengukuran kinerja organisasi. Apabila dinarasikan akan berbunyi “organisasi harus memenuhi harapan *stakeholder* agar dinilai berhasil oleh *stakeholder*”.

Untuk penerapan *balanced scorecard* di Direktorat Jenderal Pajak, maka perspektif keuangan disesuaikan menjadi perspektif *stakeholder*. *Stakeholder* adalah pihak-pihak yang memiliki kepentingan atas organisasi. Yang dimaksud *stakeholder* Direktorat Jenderal Pajak adalah masyarakat, Dewan Perwakilan Rakyat (DPR), dan pemerintah. Karena itu narasinya menjadi berbunyi: “Direktorat Jenderal Pajak harus memenuhi harapan *stakeholder* agar dinilai berhasil oleh *stakeholder*”.

2. Perspektif *Customer*

Perspektif *customer* dimaksudkan bahwa dalam menyusun rencana strategis, organisasi seharusnya menggunakan sudut pandang pelanggan karena pelanggan adalah pemakai produk/jasa yang dihasilkan oleh organisasi. Dengan kata lain

organisasi harus memperhatikan harapan pelanggan agar sukses dalam mencapai visi organisasi tersebut. Apabila dinarasikan akan berbunyi "organisasi harus memenuhi harapan pelanggan agar sukses mencapai visi organisasi".

Terkait dengan Direktorat Jenderal Pajak, maka perspektif ini disebut perspektif Wajib Pajak, sehingga narasinya berbunyi "Direktorat Jenderal Pajak harus memenuhi harapan Wajib Pajak agar sukses mencapai visi Direktorat Jenderal Pajak".

3. Perspektif *Internal Process*

Proses bisnis internal merupakan serangkaian aktivitas yang ada dalam organisasi untuk menciptakan produk/jasa dalam rangka memenuhi harapan pelanggan. Apabila dinarasikan perspektif ini akan berbunyi "organisasi harus menjalankan proses bisnis yang sempurna (*excellence*) agar harapan pelanggan terpenuhi". Dalam penerapan *balanced scorecard* di Direktorat Jenderal Pajak, perspektif ini disebut perspektif pelaksanaan tugas Direktorat Jenderal Pajak yang dapat dinarasikan sebagai "Direktorat Jenderal Pajak harus menjalankan proses bisnis yang sempurna (*excellence*) agar harapan Wajib Pajak terpenuhi".

4. Perspektif *Learning and Growth*

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggambarkan kemampuan organisasi untuk melakukan perbaikan dan perubahan dengan memanfaatkan sumber daya internal organisasi khususnya sumber daya manusia (SDM). Apabila dinarasikan akan berbunyi "organisasi harus meningkatkan kemampuannya dalam upaya melakukan perbaikan dan perubahan agar visinya tercapai". Dalam penerapan *Balanced Scorecard* di Direktorat Jenderal Pajak perspektif ini disebut

perspektif sumber daya internal yang dapat dinarasikan sebagai “Direktorat Jenderal Pajak harus meningkatkan kemampuannya dalam upaya melakukan perbaikan dan perubahan agar visinya tercapai”.

c. Indikator Kinerja Utama (IKU)

Setelah Peta Strategi disusun, maka langkah selanjutnya adalah menentukan Indikator Kinerja Utama (IKU) untuk setiap Sasaran Strategis. IKU adalah alat ukur bagi pencapaian Sasaran Strategis. Jenis IKU dibedakan atas IKU *input*, IKU *output* dan IKU *outcome*.

1. IKU *input* merupakan ukuran paling sederhana yang mengukur program-program terkait input. Contohnya, waktu kerja atau sumber daya finansial.
2. IKU *output* mengukur hasil atas penggunaan *input*. Ukuran ini biasanya merupakan ukuran atas aktivitas yang dilakukan. Contohnya, jumlah orang yang dilayani atau jumlah pelayanan yang diberikan. IKU *input* dan *output* bersifat internal.
3. IKU *outcome* melihat manfaat yang diterima oleh *stakeholder* sebagai hasil dari kegiatan organisasi. Ukuran ini berfokus pada pihak eksternal seperti pelanggan dan *stakeholder*. Contohnya, kepuasan pelanggan atau jumlah masyarakat yang berada di atas garis kemiskinan.

Adapun jenis lain dibedakan menjadi IKU *lagging* dan IKU *leading*, yaitu:

1. IKU *lagging*, yaitu IKU yang bersifat *outcome/output* atau yang mengukur hasil, dan umumnya di luar kendali unit yang bersangkutan.
2. IKU *leading*, yaitu IKU yang bersifat proses, yang mendorong pencapaian IKU *lagging*. Umumnya IKU *leading* berada di bawah kendali unit organisasi.

Dalam penghitungan IKU terdapat polarisasi data. Polarisasi data menunjukkan ekspektasi arah nilai aktual dari IKU dibandingkan relatif terhadap nilai target:

1. *Maximize*: Nilai aktual/realisasi/pencapaian Indikator Kinerja diharapkan lebih tinggi dari target.
2. *Minimize*: Nilai aktual/realisasi/pencapaian Indikator Kinerja diharapkan lebih kecil dari target.
3. *Stabilize*: Nilai aktual/realisasi/pencapaian Indikator Kinerja diharapkan berada dalam suatu rentang target tertentu.

Tabel 2.2
Jenis Polarisasi Data

Polarisasi			Status
Maximize	Minimize	Stabilize %	
$X < 80\%$	$X > 120\%$	$X < 80\%$ atau $X > 120\%$	Merah
$80\% \leq X < 100\%$	$100\% < X \leq 120\%$	$80\% \leq X < 90\%$ atau $120\% \geq X > 110\%$	Kuning
$X \geq 100\%$	$X \leq 100\%$	$90\% \leq X \leq 110\%$	Hijau

Sumber: Keputusan Menteri Keuangan Nomor 454/KMK.01/2011 tentang Pengelolaan Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan

d. Penetapan Target Capaian

Definisi target adalah suatu ukuran yang ingin dicapai dalam jangka waktu tertentu.

Berkaitan dengan penerapan *Balanced Scorecard*, target ditetapkan untuk jangka waktu satu tahun atau disebut dengan perencanaan tahunan. Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam menyusun target adalah sebagai berikut.

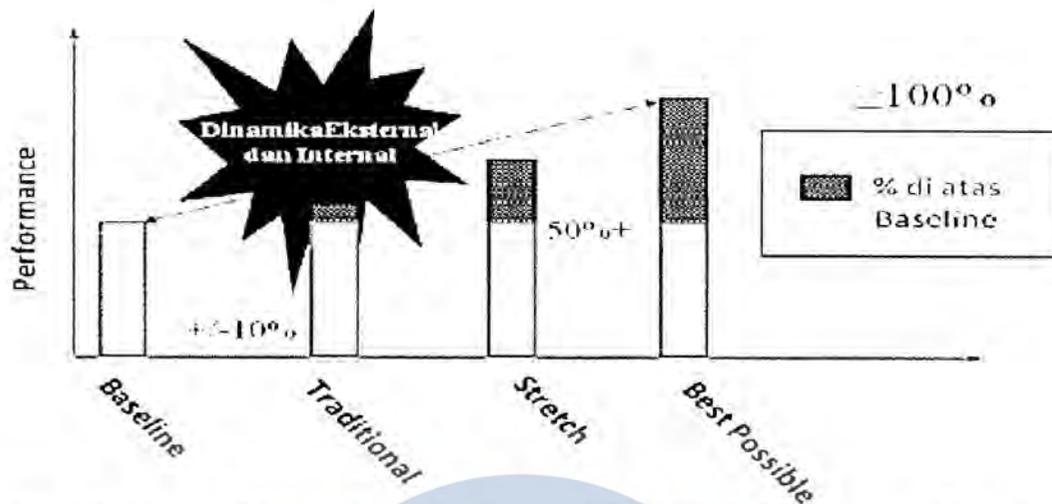
1. Target IKU harus memenuhi beberapa hal, yaitu SMART-C; *Specific* (spesifik), *Measureable* (dapat diukur), *Agreeable* (dapat disetujui), *Realistic* (realistis, dapat dicapai, namun menantang), *Timebound* (memiliki jangka waktu), *Continuously improved* (diupayakan terus meningkat).

2. Penentuan besaran target dapat didasarkan pada beberapa hal seperti: pencapaian tahun lalu, keinginan *stakeholder*, atau melihat kepada kondisi internal dan eksternal organisasi.
3. Penetapan target sebaiknya melalui pembahasan bersama antara pemilik IKU, atasan, dan Manajer Kinerja di setiap level.
4. Penetapan target IKU disesuaikan dengan peraturan formal dan peraturan perundang-undangan terkait, misalnya Undang-Undang mengenai Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara. Target yang ditetapkan dengan peraturan perundang-undangan merupakan target minimal.

Penetapan besarnya target dapat dilakukan berdasarkan:

1. *Baseline* : besarnya target ditetapkan berdasarkan target tahun lalu.
2. *Traditional* : besarnya target ditambah atau dikurangi 10% dari target tahun lalu sesuai dengan dinamika eksternal dan internal.
3. *Stretch* : besarnya target ditingkatkan sampai dengan 50% dari target tahun lalu.
4. *Best Possible* : besarnya target ditingkatkan sampai dengan di atas 100% dari target tahun sebelumnya.

Ilustrasi penetapan besarnya target adalah dapat dilihat pada Gambar 2.5.



Sumber: Keputusan Menteri Keuangan Nomor 454/KMK.01/2011 tentang Pengelolaan Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan

Gambar 2.5
Ilustrasi Besaran Target IKU

c. *Cascading dan Alignment*

Pengelolaan kinerja berbasis *Balanced Scorecard* di Ditjen Pajak dibagi ke dalam lima tingkatan, yaitu:

1. *Kemenkeu-One*: tingkat Unit Eselon I (*scorecard* Pejabat Eselon I); dalam hal ini adalah Direktur Jenderal.
2. *Kemenkeu-Two*: tingkat Unit Eselon II (*scorecard* Pejabat Eselon II); dalam hal ini adalah Sekretaris Direktur, Direktur, Kepala Pusat, dan Kepala Kantor Wilayah.
3. *Kemenkeu-Three*: tingkat Unit Eselon III (*scorecard* Pejabat Eselon III); dalam hal ini adalah Kepala Sub Direktorat, Kepala Bagian, Kepala Bidang, dan Kepala Kantor Pelayanan Pajak.

4. *Kemenkeu-Four*: tingkat Unit Eselon IV (*scorecard* Pejabat Eselon IV): dalam hal ini adalah Kepala Sub Bagian, Kepala Seksi, dan Kepala Kantor Penyuluhan dan Konsultasi Perpajakan.

5. *Kemenkeu-Five*: *scorecard* Tenaga Pengkaji, Pejabat Fungsional, dan Pelaksana.

Cascading merupakan proses menurunkan SS dan IKU ke tingkat unit organisasi yang tingkatannya lebih rendah. Dalam beberapa literatur, *cascading* disebut *vertical alignment*. Sementara itu, *horizontal alignment* (yang selanjutnya disebut *alignment*), merupakan proses untuk menjamin bahwa SS dan IKU yang dibangun telah selaras dengan unit yang setingkat. Secara umum proses *cascading* dan *alignment* dapat dilakukan dengan 2 (dua) cara yaitu secara bersamaan (simultan) dan secara berurutan (sekuensial).

Setelah SS dan IKU dibangun pada tingkat unit organisasi yang paling tinggi, maka SS beserta IKU tersebut dapat diturunkan (*cascaded*) dan diselaraskan (*aligned*) sampai dengan tingkat unit organisasi/pegawai yang lebih rendah. Sehingga SS dan IKU tersebut dapat dilaksanakan oleh semua pihak yang terkait dalam organisasi.

Proses *cascading* dapat dilakukan dalam dua metode berikut:

1. *Direct Method*

Metode ini dilakukan dengan langsung menjadikan SS dan IKU unit di atasnya sebagai SS dan IKU unit tersebut. Sehingga, baik makna (definisi) maupun penyebutan (penamaan) SS dan IKU adalah sama pada kedua unit tersebut. Dengan demikian, target capaian IKU harus sama baik dalam besaran target, periode pelaporan, maupun satuan pengukurannya.

2. *Indirect Method*

Penyusunan SS dan IKU pada suatu unit dilakukan dengan mengembangkan SS dan IKU pada tingkat organisasi yang lebih tinggi dengan mengacu pada tugas, fungsi dan ruang lingkup unit yang bersangkutan. Seluruh target capaian IKU pada tingkat organisasi yang lebih tinggi diturunkan (dibagi habis) ke unit di bawahnya sesuai dengan proporsi masing-masing unit.

IKU yang telah diturunkan perlu diuji keselarasannya (*alignment*), dengan memperhatikan keseragaman parameter (jenis validitas IKU, jenis konsolidasi periode, jenis polarisasi data, periode pelaporan, dan satuan pengukuran). Untuk IKU yang menggunakan skala pengukuran, harus menggunakan rentang skala (*scale-range*) yang sama dan target IKU pada unit yang lebih tinggi harus dibagi habis ke unit-unit di bawahnya yang bertanggung jawab atas IKU tersebut.

f. Penetapan Kontrak Kinerja

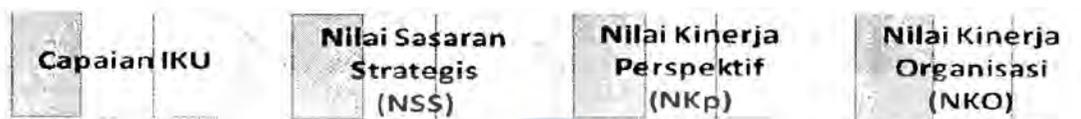
Pengelolaan kinerja organisasi di lingkungan Ditjen Pajak didukung oleh komitmen pimpinan unit penanggung jawab IKU yang dituangkan dalam bentuk Kontrak Kinerja Tahunan. Kontrak kinerja berisi Sasaran Strategis, IKU dan target yang menjadi tanggung jawab pimpinan unit organisasi yang bersangkutan.

g. Penghitungan Nilai Kinerja Organisasi

Capaian Kinerja Organisasi dikenal dengan istilah Nilai Kinerja Organisasi (NKO). NKO adalah nilai keseluruhan capaian IKU unit yang bersangkutan dengan memperhitungkan bobot IKU dan bobot perspektif. Komponen Perhitungan NKO terdiri atas 3 (tiga) unsur, yaitu:

1. Capaian IKU
2. Nilai Sasaran Strategis (NSS)
3. Nilai Kinerja Perspektif (NKP)

Proses penghitungan NKO untuk unit yang memiliki peta strategi dapat dilihat pada Gambar 2.6.



Sumber: Keputusan Menteri Keuangan Nomor 454/KMK.01/2011 tentang Pengelolaan Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan

Gambar 2.6
Proses Penghitungan NKO Untuk Unit yang Memiliki Peta Strategi

Secara sederhana, formula perhitungan NKO adalah sebagai berikut.

1. Capaian IKU = Realisasi/Target (setelah polarisasi dikonversi menjadi *maximize*)
2. NSS = Σ (Capaian IKU x Bobot Akhir IKU)

Nilai Sasaran Strategis (NSS) adalah nilai yang menunjukkan konsolidasi dari seluruh IKU di dalam satu Sasaran Strategis. Status capaian Sasaran Strategis yang ditunjukkan dengan warna merah/kuning/hijau ditentukan oleh NSS.

3. Nilai Perspektif: $(\Sigma \text{NSS} / \Sigma \text{SS}) \times \text{Bobot Perspektif}$

Nilai Perspektif adalah nilai yang menunjukkan konsolidasi dari seluruh NSS dalam satu perspektif. Status capaian perspektif yang ditunjukkan dengan warna merah/kuning/hijau ditentukan oleh perbandingan antara nilai perspektif dengan bobot perspektif.

4. NKO : Σ Nilai Perspektif

Nilai Kinerja Organisasi menunjukkan konsolidasi dari seluruh nilai perspektif dalam satu Peta Strategi (bagi unit yang memiliki peta strategi) atau konsolidasi dari seluruh nilai SS (bagi unit yang tidak memiliki peta strategi). Status capaian NKO yang ditunjukkan dengan warna merah/kuning/hijau, ditentukan oleh NKO tersebut.

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian yang berkaitan dengan penelitian ini dipaparkan pada Tabel 2.3.

Tabel 2.3
Penelitian Terdahulu

No.	Nama (Tahun)	Judul	Kesimpulan
1.	Mauliasyah (2012)	Analisis Pengelolaan Strategi dan Manajemen Kinerja melalui Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> di Instansi Pemerintah Daerah Studi Kasus pada Badan Pengelola Keuangan Daerah Provinsi DKI Jakarta	Renstra BPKD Provinsi DKI Jakarta telah menetapkan alternatif strategi untuk mewujudkan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Namun, jenis strategi yang digunakan dalam Renstra BPKD merupakan strategi yang digunakan oleh organisasi bisnis atau yang berorientasi pada laba. Hal ini tidak sesuai serta tidak mencerminkan karakteristik dari organisasi sektor publik dan organisasi nonprofit. Sasaran strategik dari BPKD Provinsi DKI Jakarta yang ditetapkan untuk mewujudkan tujuan dan visi organisasi apabila ditinjau dari perspektif <i>Balanced Scorecard</i> telah mencakup beberapa perspektif. Namun demikian sasaran strategik tersebut belum mengakomodir cakupan dan koherensi dari perspektif pelanggan dan keuangan.

Tabel 2.3, lanjutan

No.	Nama (Tahun)	Judul	Kesimpulan
2.	Nurfaridah (2013)	Analisis Implementasi <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) untuk Mengukur Kinerja Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Sumbawa	<p>Pengembangan pengukuran kinerja dengan pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) pada BKPP Kabupaten Sumbawa sangat memungkinkan untuk diterapkan karena dengan BSC yang diuraikan dalam setiap perspektifnya akan tergambar dengan jelas bagaimana organisasi dalam mencapai visinya.</p> <p>Pengukuran kinerja organisasi dengan menggunakan BSC dalam setiap perspektifnya telah mempertimbangkan indikator kinerja yang berorientasi pada <i>outcome</i>. Dengan demikian, organisasi dapat lebih mengetahui sudah sampai sejauh mana seluruh program dan kegiatan yang telah disusun dapat memberikan nilai tambah bagi aparatur dan masyarakat pengguna layanan.</p>
3.	Firmansyah (2010)	Pengukuran Kinerja Organisasi dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> (Studi Kasus pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Provinsi Kepulauan Bangka Belitung)	<p>Hasil perbandingan pengukuran LAKIP dengan <i>Balanced Scorecard</i> dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja kegiatan LAKIP didasarkan pada pencapaian realisasi keuangan dan pengukuran capaian sasaran LAKIP didasarkan pada pencapaian kinerja kegiatan, sedangkan <i>Balanced Scorecard</i> kinerja dengan empat perspektif selain memperhatikan aspek keuangan juga memperhatikan aspek non keuangan.</p> <p>Dari hasil analisis dan perbandingan pengukuran kinerja antara menurut LAKIP dan <i>Balanced Scorecard</i> terjadi gap. Hasil pengukuran LAKIP, pencapaian kinerja pelaksanaan anggaran dan pencapaian sasaran belum menggambarkan hubungannya mencapai visi dan misi dinas. Pengukuran dengan pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> didasarkan pada sasaran strategis sehingga jelas hubungan antara perspektif.</p>

Tabel 2.3, lanjutan

No.	Nama (Tahun)	Judul	Kesimpulan
4.	Wahyudin Nor (2012)	Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> pada Pemerintah Daerah	Melalui <i>Balanced Scorecard</i> , organisasi pemerintah atau sektor publik akan mampu menjelaskan misinya kepada masyarakat dan dapat mengidentifikasi indikator kepuasan masyarakat secara lebih transparan, objektif, dan terukur serta mampu mengidentifikasi proses kerja dan kualitas sumber daya manusia yang dibutuhkan dalam mencapai misi dan strateginya. Sebaliknya di dalam proses implementasinya, kegiatan yang dilakukan oleh organisasi publik akan dapat menghadirkan suatu sistem manajemen strategik yang berorientasi pada masyarakat.
5.	Edwin Radithya (2011)	Evaluasi Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> terhadap Efisiensi Kinerja Karyawan di Divisi Penjualan PT. Auto 2000.	Secara umum, PT. AUTO 2000, khususnya Divisi Penjualan, telah melakukan pengukuran dengan mengakomodir empat perspektif <i>Balanced Scorecard</i> . Penerapan <i>Balance Scorecard</i> berpengaruh terhadap efisiensi kinerja karyawan yang dapat dilihat dari adanya peningkatan yang signifikan pada efisiensi kinerja karyawan.
6.	Maria Febrina (2012)	Perancangan <i>Balanced Scorecard</i> sebagai alat untuk Review Strategi Perusahaan (Studi Kasus pada PT "SBP" di Surabaya)	<i>Balanced Scorecard</i> dapat diterapkan pada PT. "SBP", yaitu sebuah perusahaan keluarga yang berada di Surabaya. Hasil penelitian secara keseluruhan menunjukkan bahwa perspektif keuangan menunjukkan kinerja yang baik, perspektif pelanggan menunjukkan kinerja yang baik, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan kinerja yang baik, dan perspektif proses bisnis internal menunjukkan kinerja yang baik. Peta strategi perusahaan tersebut menunjukkan bahwa dasar dari keberhasilan PT. "SBP" adalah perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Tabel 2.3, lanjutan

No.	Nama (Tahun)	Judul	Kesimpulan
7.	Soebroto, Sunu (2010)	Evaluasi atas Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> pada Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan.	<p>Perspektif yang digunakan pada <i>Balanced scorecard</i> ITJEN terdiri dari empat perspektif, yaitu stakeholder, pelanggan, proses internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. <i>Balanced scorecard</i> ITJEN belum memasukkan perspektif keuangan yang berperan untuk mengukur keberhasilan organisasi sektor publik dalam menggunakan anggaran secara efisien dan efektif dalam memenuhi kepentingan <i>stakeholder</i>/pelanggan. Hal ini dapat mengakibatkan pengukuran kinerja melalui <i>Balanced scorecard</i> menjadi tidak seimbang.</p> <p>Dari hasil analisis dan perbandingan pengukuran kinerja antara menurut LAKIP dan <i>Balanced Scorecard</i> terjadi gap. Hasil pengukuran LAKIP, pencapaian kinerja pelaksanaan anggaran dan pencapaian sasaran belum menggambarkan hubungannya mencapai visi dan misi dinas. Pengukuran dengan pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> didasarkan pada sasaran strategik sehingga jelas hubungan antara perspektif.</p>
8.	Seth, A dan Oyugi L.A (2013)	<i>Influence of Balanced Scorecard on Organizational Performance in Institutions of Higher Learning in Kenya. A Case Study of University of Nairobi</i>	<p>Penelitian ini merekomendasikan kepada seluruh institusi pendidikan tinggi di Kenya untuk menerapkan konsep <i>Balanced Scorecard</i> dalam mengukur kinerja organisasi. Penelitian ini juga merekomendasikan untuk meneliti lebih jauh kinerja institusi pendidikan tinggi lain yang belum menerapkan <i>Balanced Scorecard</i>. Hal ini perlu dilakukan untuk menambah hasil penelitian tentang <i>Balanced Scorecard</i> yang diterapkan sebagai alat manajemen dalam mengukur kinerja organisasi di semua aspek.</p>

Berdasarkan penelitian-penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa *Balanced Scorecard* merupakan suatu metode pengukuran kinerja yang dapat digunakan oleh organisasi sektor publik ataupun organisasi yang berorientasi pada keuntungan atau laba. *Balanced Scorecard* dapat digunakan sebagai alat pengukuran kinerja organisasi publik dengan memodifikasi unsur-unsur yang terdapat dalam *Balanced Scorecard* itu sendiri. *Balanced Scorecard* juga tidak hanya berfokus pada perspektif keuangan dalam mengukur kinerjanya, namun juga berfokus pada perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan.

Perbedaan yang terdapat di antara penelitian-penelitian tersebut dengan penelitian ini adalah bahwa penelitian ini membahas pencapaian kinerja organisasi sektor publik yang berbasis *Balanced Scorecard*. Penelitian ini juga membahas faktor pendukung dan penghambat pencapaian kinerja organisasi yang menjadi obyek penelitian. Hal lain yang membedakan adalah penelitian ini membahas upaya peningkatan pencapaian kinerja yang telah dilakukan dan dapat dipertimbangkan untuk digunakan di masa yang akan datang.

C. Kerangka Pemikiran

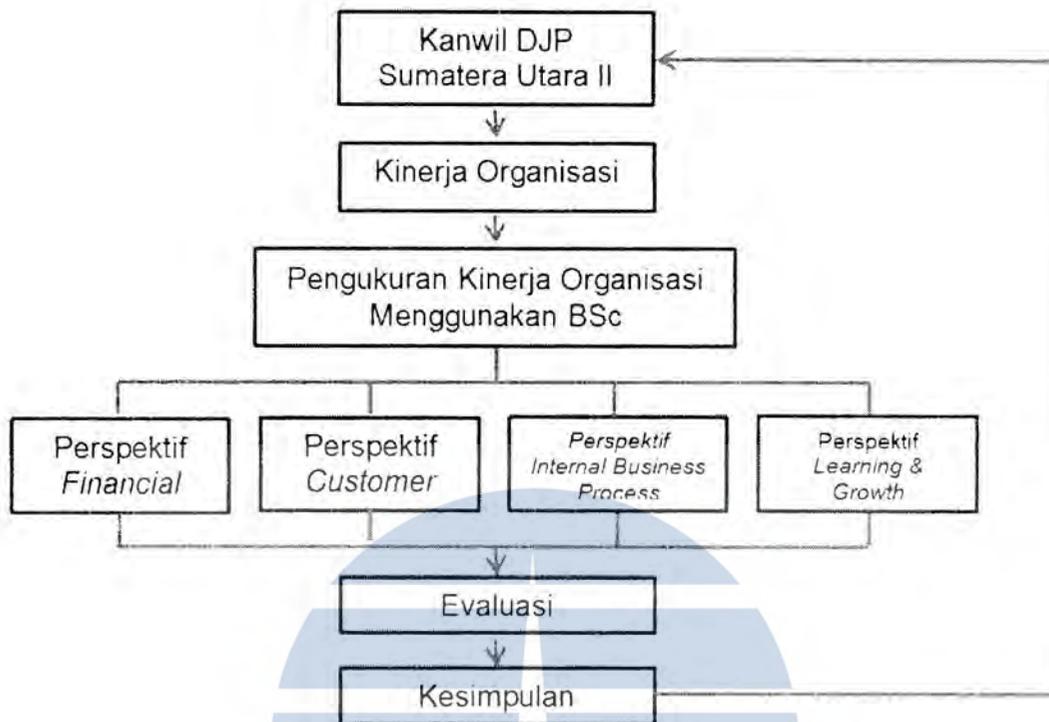
Dalam akuntansi tradisional, pengukuran kinerja manajemen suatu perusahaan didasarkan pada aspek keuangan dalam tempo jangka pendek karena mudah dalam pengukurannya. Sedangkan aspek non keuangan yang mempunyai jangka waktu panjang dalam pengukuran kinerja sering diabaikan karena sulit diukur. Menurut Mulyadi dan Setyawan (2001), ukuran keuangan tidak dapat menggambarkan kondisi riil perusahaan di masa lalu dan tidak mampu menuntun perusahaan ke arah yang lebih

baik. Oleh karena itu, menurut Kaplan dan Norton (1996) untuk mengukur kinerja perusahaan secara menyeluruh, diperlukan suatu metode yaitu *Balanced Scorecard*.

Balanced Scorecard dikembangkan untuk merefleksikan pemikiran baru dalam era kompetitif dan efektivitas perusahaan melalui empat perspektif yang menjadi komponen utama, dan selanjutnya akan dilakukan pengukuran terhadap masing-masing perspektif tersebut dengan beberapa alat ukur yang digunakan untuk menilai kinerja perusahaan secara keseluruhan baik untuk kategori keuangan maupun non keuangan. Keempat perspektif dalam *Balanced Scorecard* yang digunakan adalah Perspektif *Stakeholder*, Perspektif *Customer*, Perspektif *Internal Process*, dan Perspektif *Learning & Growth*.

Dalam *Balanced Scorecard*, keempat perspektif tersebut menjadi salah satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan, juga merupakan indikator pengukuran kinerja yang saling melengkapi. Berdasarkan hasil yang didapatkan melalui pengukuran perspektif tersebut, kemudian dilakukan analisis kinerja perusahaan yaitu untuk menentukan seberapa baik kinerja yang dicapai oleh perusahaan pada periode tertentu. Dari hasil analisis data tersebut akan ditarik suatu kesimpulan yang diperkuat dengan penelitian-penelitian terdahulu yang diharapkan dapat memberikan timbal balik yang bermanfaat bagi Direktorat Jenderal Pajak, khususnya Kanwil DJP Sumatera Utara II.

Untuk lebih jelasnya, kerangka pemikiran penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 2.7.



Gambar 2.7
Kerangka Pemikiran

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Definisi Operasional

Penelitian ini berdasarkan empat perspektif yang terdapat di dalam *Balanced Scorecard* yang menurut Kaplan dan Norton (1996) terdiri dari:

1. Perspektif *Stakeholder*, adalah perspektif pihak-pihak yang memiliki kepentingan atas organisasi. Bagi Direktorat Jenderal Pajak, yang menjadi *stakeholder* adalah masyarakat, Dewan Perwakilan Rakyat (DPR), dan pemerintah.
2. Perspektif *Customer*, adalah perspektif pelanggan, karena pelanggan adalah pemakai produk/jasa yang dihasilkan oleh organisasi. Bagi Direktorat Jenderal Pajak, yang menjadi pelanggan adalah Wajib Pajak.
3. Perspektif *Internal Process*, yaitu proses bisnis internal yang merupakan serangkaian aktivitas yang ada dalam organisasi untuk menciptakan produk/jasa dalam rangka memenuhi harapan pelanggan.
4. Perspektif *Learning and Growth*, yaitu perspektif yang menggambarkan kemampuan organisasi untuk melakukan perbaikan dan perubahan dengan memanfaatkan sumber daya internal organisasi khususnya sumber daya manusia (SDM).

B. Desain Penelitian

Penelitian ini bersifat kualitatif dan deskriptif. Menurut Cooper & Schindler (2006), penelitian kualitatif terdiri dari suatu rangkaian teknik interpretasi yang akan

menjelaskan, mentransformasikan, menerjemahkan dan menjelaskan makna dari suatu kejadian sosial. Sedangkan penelitian deskriptif dilakukan untuk mendapatkan kepastian dan menggambarkan karakteristik variabel yang diteliti dalam suatu situasi (Sekaran, 2003).

Dilihat dari permasalahan yang timbul, maka studi kasus merupakan metode untuk memecahkan masalah atau memahami fenomena dari hal yang menarik perhatian dan menghasilkan pengetahuan lebih lanjut dari hal tersebut (Sekaran, 2003). Oleh karena itu, dari studi kasus ini diharapkan diperoleh pemahaman yang mendalam dan menyeluruh mengenai pencapaian kinerja di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Sumatera Utara II.

C. Populasi dan Sampel

Yang menjadi populasi dalam penelitian adalah seluruh pegawai yang berada di Kanwil DJP Sumatera Utara II yang pada saat penelitian berjumlah 98 orang. Selain itu, yang menjadi sampel penelitian adalah para Kepala Bidang, Kepala Seksi, serta Pelaksana sebagai nara sumber.

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik sebagai berikut:

1. *Purposive sampling method*, yaitu penentuan sampel responden berdasarkan keterkaitan responden dengan kebutuhan data dari penelitian ini. Menurut Cooper dan Schindler (2006), *purposive sampling method* berdasarkan karakteristik yang unik, atau pengalaman, sikap atau persepsi para responden sejalan dengan terbentuknya kategori peserta teoritis atau konseptual pada saat proses wawancara

berkembang, periset mencari responden baru untuk mengantisipasi pola baru yang muncul.

2. *Snowball sampling*, yaitu metode sampling karena rujukan dari responden sebelumnya. Orang yang menjadi rujukan untuk dijadikan responden tersebut dianggap memiliki karakteristik, pengalaman, ataupun sikap yang mirip atau berbeda dari responden sebelumnya.

D. Instrumen Penelitian

Dalam penelitian kualitatif, yang menjadi instrumen utama adalah peneliti sendiri. Oleh karena itu peneliti sebagai instrumen juga harus “divalidasi” seberapa jauh peneliti kualitatif siap melakukan penelitian yang selanjutnya terjun ke lapangan. Validasi terhadap peneliti sebagai instrumen meliputi validasi terhadap pemahaman metode penelitian kualitatif, penguasaan wawasan terhadap bidang yang diteliti, kesiapan peneliti untuk memasuki obyek penelitian, baik secara akademik maupun logistiknya. Peneliti kualitatif sebagai human instrument, berfungsi menetapkan fokus penelitian, memilih informan sebagai sumber data, melakukan pengumpulan data, menilai kualitas data, analisis data, menafsirkan data dan membuat kesimpulannya atas temuannya.

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui tiga cara, yaitu:

1. Pengamatan / Observasi

Teknik observasi digunakan untuk memperkuat data. Dengan demikian hasil observasi ini sekaligus untuk mengonfirmasi data yang telah dikumpulkan melalui

wawancara dengan kenyataan yang sebenarnya. Observasi dilakukan melalui pengamatan langsung terhadap kegiatan pengelolaan kinerja sehari-hari di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Sumatera Utara II.

2. Wawancara mendalam (*indepth interview*)

Wawancara pada penelitian ini bersifat *individual depth interview* dengan menggunakan *purposive sampling* dan *snowball sampling*, yakni para Kepala Bidang, Kepala Seksi, serta Pelaksana sebagai nara sumber. Kepala Bidang dan Kepala Seksi dipilih untuk diwawancarai karena mereka terlibat langsung dalam pengelolaan kinerja sehingga lebih mengetahui permasalahan yang terjadi. Sedangkan Pelaksana dipilih karena mereka yang terlibat langsung dalam kegiatan organisasi sehari-hari.

3. Dokumentasi

Dokumentasi bertujuan untuk mengumpulkan data sekunder seperti struktur organisasi, peraturan-peraturan, dan laporan kinerja organisasi. Laporan kinerja berupa laporan IKU yang berfungsi sebagai alat ukur pencapaian efektifitas dan efisiensi pengelolaan kinerja yang telah diterapkan di lingkungan Ditjen Pajak.

F. Teknik Analisis Data

Analisa data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri dan orang lain

(Sugiyono, 2012). Sedangkan menurut Moleong (2012), analisis data adalah proses mengorganisasikan dan mengurutkan data ke dalam pola, kategori, dan satuan uraian dasar sehingga ditemukan tema dan dapat dirumuskan hipotesis kerja seperti yang disarankan oleh data.

Teknik analisis penelitian ini adalah kualitatif dalam bentuk studi kasus. Oleh karena itu, metode yang digunakan untuk menganalisis data dan informasi pada penelitian ini berdasarkan pada teori-teori yang berkaitan dengan pengukuran kinerja berdasarkan konsep *Balanced Scorecard*. Dengan demikian maka alat analisis yang akan digunakan adalah sebagai berikut:

1. Evaluasi pencapaian kinerja.

Evaluasi ini dilakukan dengan analisis capaian, yakni membandingkan antara tingkat pencapaian dengan target IKU yang telah ditetapkan sebelumnya. Dari perbandingan ini akan diketahui bagian-bagian kinerja yang tercapai dan tidak tercapai targetnya.

2. Analisis faktor-faktor yang mendukung dan menghambat pencapaian kinerja.

Analisis dilakukan dengan mewawancarai para Kepala Bidang di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Sumatera Utara II. Untuk menambah hasil temuan maka wawancara juga dilakukan terhadap beberapa orang Kepala Seksi dan Pelaksana. Kemudian dari hasil wawancara dibandingkan dengan kondisi yang sebenarnya terjadi di lapangan. Dari hasil evaluasi ini akan disusun saran dan masukan untuk pencapaian kinerja yang lebih baik.

G. Pengujian Keabsahan Data

Menurut Moleong (2012) yang dimaksud dengan keabsahan data adalah bahwa setiap keadaan harus memenuhi:

1. Mendemonstrasikan nilai yang benar,
2. Menyediakan dasar agar hal ini dapat diterapkan, dan
3. Memperbolehkan keputusan luar yang dapat dibuat tentang konsistensi dari prosedurnya dan kenetralan dari temuan dan keputusan-keputusannya.

Dalam penelitian ini, teknik triangulasi digunakan sebagai teknik pemeriksaan untuk mendapatkan derajat kepercayaan (kredibilitas) data. Menurut Moleong (2012), triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain. Di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. Teknik triangulasi yang paling banyak digunakan adalah pemeriksaan melalui sumber lainnya.

Pada penelitian ini, triangulasi dilakukan dengan membandingkan data yang diperoleh melalui wawancara dengan hasil observasi langsung dan dokumentasi. Teknik pengumpulan data yang digunakan akan saling melengkapi dalam memperoleh data primer dan sekunder. Observasi dan wawancara digunakan untuk mendapatkan data primer yang berkaitan dengan pencapaian kinerja, sedangkan dokumentasi digunakan untuk memperoleh data sekunder mengenai struktur organisasi, peraturan-peraturan tentang pengelolaan kinerja, dan laporan pencapaian kinerja Kanwil DJP Sumatera Utara II.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Profil Obyek Penelitian

1. Sejarah Kanwil DJP Sumatera Utara II

Kantor Wilayah (Kanwil) Direktorat Jenderal Pajak (DJP) Sumatera Utara II merupakan unit kerja yang dibentuk berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 67/PMK.01/2008 tanggal 6 Mei 2008 tentang Perubahan Kedua atas Peraturan Menteri Keuangan Nomor 132/PMK.01/2006 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Pajak. Pada saat ini, Peraturan Menteri Keuangan tersebut sudah dicabut dan diganti dengan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 206.2/PMK.01/2014 tanggal 17 Oktober 2014 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Pajak.

Pada awal terbentuknya, Kanwil DJP Sumatera Utara II bernama Kanwil DJP Sumatera Bagian Utara II yang merupakan pemekaran dari Kanwil DJP Sumatera Bagian Utara (Sumbagut). Kanwil DJP Sumatera Utara II menerapkan sistem administrasi perpajakan modern sejak tanggal 27 Mei 2008, sesuai dengan Keputusan Direktur Jenderal Pajak Nomor KEP-95/PJ/2008 tanggal 19 Mei 2008. Kanwil DJP Sumatera Utara II menempati gedung yang beralamat di Jalan Kapten M.H. Sitorus Nomor 2, Pematang Siantar.

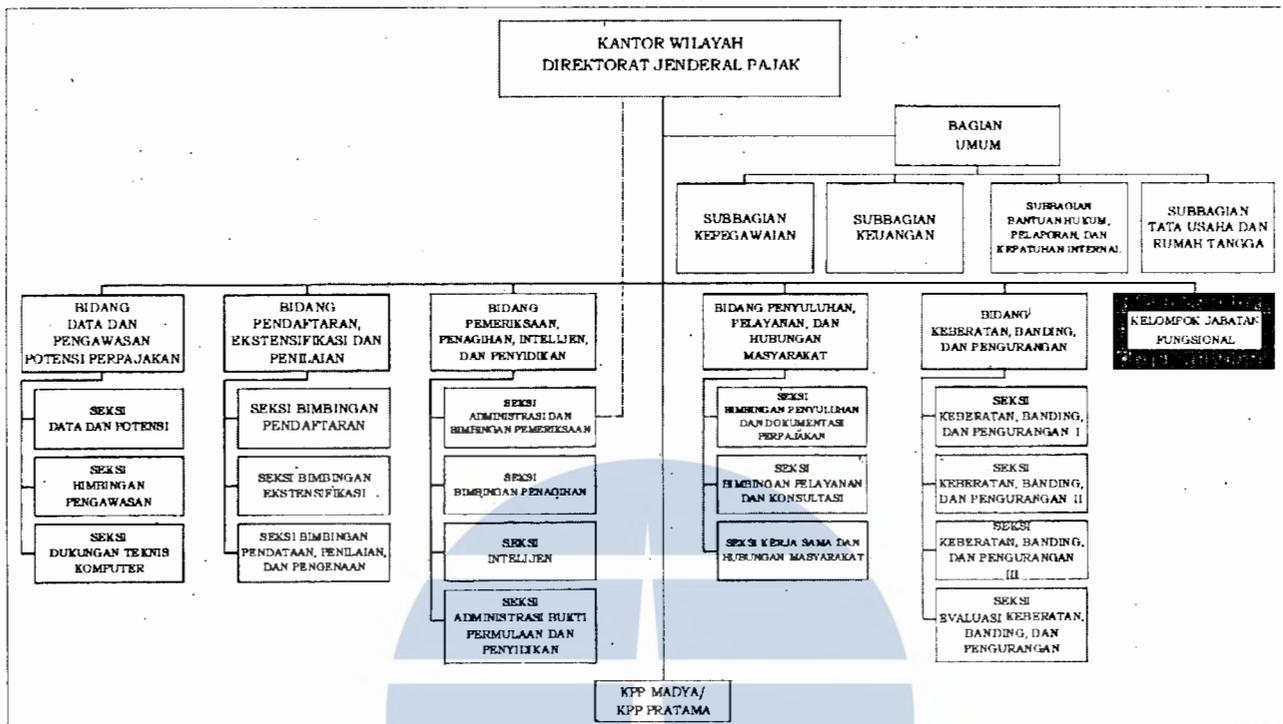
Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 206.2/PMK.01/2014 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Pajak, tugas Kantor Wilayah adalah melaksanakan koordinasi, bimbingan teknis, pengendalian, analisis,

evaluasi, penjabaran kebijakan serta pelaksanaan tugas di bidang perpajakan berdasarkan peraturan perundang-undangan. Karena Kepala Kantor Wilayah membawahi beberapa Kepala Kantor Pelayanan Pajak (KPP), maka tugas-tugas Kantor Wilayah tersebut juga berkaitan dengan pelaksanaan tugas Kepala KPP yang menjadi bawahannya.

2. Struktur Organisasi Kanwil DJP Sumatera Utara II

Kanwil DJP Sumatera Utara II dipimpin oleh seorang Kepala Kantor dan dibantu oleh seorang Kepala Bagian Umum dan lima orang Kepala Bidang yaitu Bidang Data dan Pengawasan Potensi Perpajakan, Bidang Pendaftaran, Ekstensifikasi, dan Penilaian, Bidang Pemeriksaan, Penagihan, Intelijen, dan Penyidikan, Bidang Penyuluhan, Pelayanan, dan Hubungan Masyarakat, Bidang Keberatan, Banding, dan Pengurangan, serta Kelompok Jabatan Fungsional. Selain itu, Kepala Kanwil DJP Sumatera Utara II juga membawahi delapan Kepala KPP Pratama, yaitu KPP Pratama Pematang Siantar, KPP Pratama Tebing Tinggi, KPP Pratama Kisaran, KPP Pratama Kabanjahe, KPP Pratama Sibolga, KPP Pratama Balige, KPP Pratama Rantau Prapat, dan KPP Pratama Padang Sidempuan.

Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 206.2/PMK.01/2014 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Pajak, struktur organisasi Kanwil DJP Sumatera Utara II dapat dilihat pada Gambar 4.1.



Sumber: Peraturan Menteri Keuangan Nomor 206.2/PMK.01/2014 tanggal 17 Oktober 2014 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Pajak

Gambar 4.1
Struktur Organisasi Kanwil DJP Sumatera Utara II

Adapun tugas dari masing-masing bidang atau bagian adalah sebagai berikut:

a. Bagian Umum, yang terdiri dari empat subbagian, yaitu:

- 1) Subbagian Kepegawaian, yang memiliki tugas melakukan pemberian bimbingan dan pelaksanaan urusan kepegawaian, pengelolaan kinerja pegawai, perencanaan, dan pengembangan sumber daya manusia serta administrasi Jabatan Fungsional.
- 2) Subbagian Keuangan mempunyai tugas melakukan urusan keuangan.
- 3) Subbagian Bantuan Hukum, Pelaporan, dan Kepatuhan Internal mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan dan administrasi penanganan bantuan hukum yang terdiri dari penanganan bantuan hukum yang mengarah pada

proses pengadilan, sedang dalam proses pengadilan, dan setelah adanya putusan pengadilan, penyusunan laporan, penyiapan bahan penyusunan rencana strategik, laporan akuntabilitas, dan pengelolaan kinerja organisasi, pemantauan pengendalian intern, pemantauan pengelolaan risiko, pemantauan kepatuhan terhadap kode etik dan disiplin, dan pemantauan tindak lanjut hasil pengawasan, serta penyusunan rekomendasi perbaikan proses bisnis.

4) Subbagian Tata Usaha dan Rumah Tangga mempunyai tugas melakukan urusan tata usaha, rumah tangga, kesejahteraan, dan perlengkapan.

b. Bidang Data dan Pengawasan Potensi Perpajakan, yang terdiri dari tiga seksi, yaitu:

- 1) Seksi Data dan Potensi mempunyai tugas melakukan pengumpulan, pencarian, penerimaan, pengolahan data dan/atau alat keterangan, penyajian informasi, melakukan pengawasan terhadap pemanfaatan data dan/atau alat keterangan, serta melakukan pemantauan, penelaahan, penatausahaan, dan rekonsiliasi penerimaan perpajakan.
- 2) Seksi Bimbingan Pengawasan mempunyai tugas melakukan pemberian bimbingan penggalian potensi perpajakan, pemberian bimbingan teknis pengawasan dan teknis intensifikasi, serta bimbingan dan pemantauan pelaksanaan kebijakan teknis pemenuhan kewajiban perpajakan.
- 3) Seksi Dukungan Teknis Komputer mempunyai tugas melakukan pemberian dukungan teknis operasional komputer, pemeliharaan dan perbaikan jaringan komputer dan program aplikasi, pembuatan back-up data, serta pemantauan, pemeliharaan dan perbaikan aplikasi e-SPT dan e-Filing.

c. Bidang Pendaftaran, Ekstensifikasi, dan Penilaian, yang terdiri dari tiga seksi, yaitu:

- 1) Seksi Bimbingan Pendaftaran mempunyai tugas melakukan bimbingan dan pemantauan pelaksanaan kebijakan teknis pendaftaran wajib pajak, termasuk analisis dan rekomendasi penetapan tempat terdaftar Wajib Pajak di atau dari Kantor Pelayanan Pajak Madya, Kantor Pelayanan Pajak di lingkungan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jakarta Khusus, dan Kantor Pelayanan Pajak di lingkungan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Wajib Pajak Besar.
- 2) Seksi Bimbingan Ekstensifikasi mempunyai tugas melakukan bimbingan dan pemantauan pelaksanaan kebijakan teknis ekstensifikasi, pengamatan potensi perpajakan, dan pengawasan Wajib Pajak baru.
- 3) Seksi Bimbingan Pendataan, Penilaian, dan Pengenaan mempunyai tugas melakukan bimbingan dan pemantauan pelaksanaan kebijakan teknis pendataan, penilaian, dan pengenaan termasuk pemutakhiran basis data nilai objek pajak dan proses klasifikasi nilai jual objek pajak serta menjaga keseimbangan klasifikasi nilai jual objek pajak antar wilayah serta pemantauan pengenaan Pajak Bumi dan Bangunan.

d. Bidang Pemeriksaan, Penagihan, Intelijen, dan Penyidikan, yang terdiri dari empat seksi, yaitu:

- 1) Seksi Administrasi dan Bimbingan Pemeriksaan mempunyai tugas melakukan pelaksanaan teknis dan administrasi pemeriksaan pajak, bimbingan teknis pemeriksaan, pemantauan pelaksanaan kebijakan teknis

pemeriksaan, dan penelaahan hasil pelaksanaan pekerjaan pejabat fungsional pemeriksa pajak dan petugas pemeriksa pajak yang ditunjuk oleh kepala kantor (peer review).

- 2) Seksi Bimbingan Penagihan mempunyai tugas melakukan bimbingan teknis dan administrasi penagihan, pemantauan pelaksanaan kebijakan teknis penagihan, dan bantuan pelaksanaan penagihan pajak.
 - 3) Seksi Intelijen mempunyai tugas melakukan penanganan informasi, data, laporan, dan pengaduan, serta kegiatan intelijen perpajakan lainnya di lingkup Kantor Wilayah yang menjadi wewenangnya.
 - 4) Seksi Administrasi Bukti Permulaan dan Penyidikan mempunyai tugas melakukan administrasi pemeriksaan bukti permulaan dan penyidikan tindak pidana di bidang perpajakan, serta pemantauan pelaksanaan kebijakan teknis pemeriksaan bukti permulaan dan penyidikan.
- e. Bidang Penyuluhan, Pelayanan, dan Hubungan Masyarakat, yang terdiri dari tiga seksi, yaitu:
- 1) Seksi Bimbingan Penyuluhan dan Pengelolaan Dokumen mempunyai tugas melakukan bimbingan dan bantuan penyuluhan, pemeliharaan dan pemutakhiran website, bimbingan dan pelaksanaan pengelolaan dokumen di lingkungan Kantor Wilayah, pemantauan pelaksanaan kebijakan teknis penyuluhan dan pengelolaan dokumen, serta pemutakhiran panduan informasi perpajakan.
 - 2) Seksi Bimbingan Pelayanan dan Konsultasi mempunyai tugas melakukan bimbingan pelayanan perpajakan, teknis konsultasi, urusan penyeragaman

penafsiran ketentuan perpajakan, pengelolaan pengaduan Wajib Pajak mengenai pelayanan dan teknis perpajakan, serta pemantauan pelaksanaan kebijakan teknis pelayanan dan konsultasi perpajakan.

- 3) Seksi Kerja Sama dan Hubungan Masyarakat mempunyai tugas melakukan kerja sama di bidang perpajakan, dan melakukan urusan hubungan masyarakat meliputi penyampaian informasi, peningkatan citra, pengoperasian dan pemeliharaan layanan interaktif (*call center*).

f. Bidang Keberatan, Banding, dan Pengurangan, yang terdiri dari empat seksi, yaitu:

- 1) Seksi Keberatan, Banding, dan Pengurangan I, Seksi Keberatan, Banding, dan Pengurangan II, dan Seksi Keberatan, Banding, dan Pengurangan III, masing-masing mempunyai tugas melakukan bimbingan dan urusan penyelesaian keberatan, banding, pengurangan atau pembatalan ketetapan pajak yang tidak benar, pengurangan sanksi administrasi, pengurangan Pajak Bumi dan Bangunan, pembetulan Surat Keputusan, proses gugatan, dan proses Peninjauan Kembali.
- 2) Seksi Evaluasi Keberatan, Banding, dan Pengurangan mempunyai tugas melakukan monitoring dan evaluasi keberatan, banding, pengurangan, gugatan, dan Peninjauan Kembali di lingkungan Kantor Wilayah.

g. Kelompok Jabatan Fungsional, yang mempunyai tugas melakukan kegiatan sesuai dengan jabatan fungsional masing-masing berdasarkan peraturan perundang-undangan.

Penerapan organisasi dan tata kerja instansi vertikal sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Keuangan Nomor 206.2/PMK.01/2014 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Pajak dilaksanakan mulai tanggal 31 Maret 2015, kecuali untuk Bidang Keberatan, Banding, dan Pengurangan yang dilaksanakan mulai tanggal 1 Oktober 2015.

Untuk Bidang Keberatan, Banding, dan Pengurangan, sebelum berlakunya Peraturan Menteri Keuangan Nomor 206.2/PMK.01/2014 tersebut, maka penerapan struktur, tugas, dan fungsi organisasi yang digunakan masih berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 62/PMK.01/2009 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Pajak, dengan penjelasan sebagai berikut:

Bidang Pengurangan, Keberatan, dan Banding terdiri dari empat seksi, yaitu:

- 1) Seksi Pengurangan, Keberatan, dan Banding I mempunyai tugas melakukan bimbingan dan urusan penyelesaian keberatan, pembetulan Surat Keputusan, pengurangan atau pembatalan ketetapan pajak yang tidak benar, pengurangan sanksi administrasi, proses banding, dan proses gugatan, serta Peninjauan Kembali Wajib Pajak sektor industri.
- 2) Seksi Pengurangan, Keberatan, dan Banding II mempunyai tugas melakukan bimbingan dan urusan penyelesaian keberatan, pembetulan Surat Keputusan, pengurangan atau pembatalan ketetapan pajak yang tidak benar, pengurangan sanksi administrasi, proses banding, dan proses gugatan, serta Peninjauan Kembali Wajib Pajak sektor perdagangan.
- 3) Seksi Pengurangan, Keberatan, dan Banding III mempunyai tugas melakukan bimbingan dan urusan penyelesaian keberatan, pembetulan Surat Keputusan.

pengurangan atau pembatalan ketetapan pajak yang tidak benar, pengurangan sanksi administrasi, proses banding, dan proses gugatan, serta Peninjauan Kembali Wajib Pajak sektor jasa.

- 4) Seksi Pengurangan, Keberatan, dan Banding IV mempunyai tugas melakukan bimbingan dan urusan penyelesaian keberatan, pembetulan Surat Keputusan, pengurangan atau pembatalan ketetapan pajak yang tidak benar, pengurangan sanksi administrasi, proses banding, dan proses gugatan, serta Peninjauan Kembali Pajak Bumi dan Bangunan dan Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan.

3. Komposisi Pegawai Kanwil DJP Sumatera Utara II

Komposisi pegawai yang ada di Kanwil DJP Sumatera Utara II per tanggal 30 April 2015 berdasarkan jabatan dan tingkat pendidikan formal yang diakui oleh kedinasan dapat dilihat pada Tabel 4.1.

Tabel 4.1
Komposisi Pegawai Kanwil DJP Sumatera Utara II

Jabatan	Pendidikan Formal						Jumlah
	SMA	D-I	D-III	S-1/D-IV	S-2	S-3	
Eselon II					1		1
Eselon III					6		6
Eselon IV			1	8	11	1	21
Penelaah Keberatan			2	9	1		12
Fungsional Pemeriksa			1	8	3		12
Fungsional Penilai	1				3		4
Pelaksana	3	9	8	22			42
Jumlah	4	9	12	47	25	1	98

Sumber: Kanwil DJP Sumatera Utara II (diolah)

Dari Tabel 4.2 dapat disimpulkan bahwa Sumber Daya Manusia yang dimiliki oleh Kanwil DJP Sumatera Utara II hampir 75% memiliki tingkat pendidikan S-1/D-IV sampai dengan S-3.

4. Wilayah Kerja

Wilayah kerja Kanwil DJP Sumatera Utara II meliputi enam kotamadya dan dua puluh tiga kabupaten di Provinsi Sumatera Utara yang ditangani oleh delapan Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama dapat dilihat pada Tabel 4.2.

Tabel 4.2
Wilayah Kerja Kanwil DJP Sumatera Utara II

No.	Nama KPP Pratama	Wilayah Kerja	
		Kotamadya	Kabupaten
1.	Tebing Tinggi	Tebing Tinggi	Sedang Bedagai
2.	Kisaran	Tanjung Balai	Asahan Batubara
3.	Rantau Prapat		Labuhan Batu Labuhan Batu Utara Labuhan Batu Selatan
4.	Pematang Siantar	Pematang Siantar	Simalungun
5.	Padang Sidempuan	Padang Sidempuan	Tapanuli Selatan Mandailing Natal Padang Lawas Padang Lawas Utara
6.	Sibolga	Sibolga Gunung Sitoli	Tapanuli Tengah Nias Nias Barat Nias Utara Nias Selatan
7.	Balige		Samosir Toba Samosir Tapanuli Utara Humbang Hasundutan
8.	Kabanjahe		Karo Dairi Pakpak Bharat

Sumber: Kanwil DJP Sumatera Utara II

5. Visi dan Misi Kanwil DJP Sumatera Utara II

Sebagai instansi vertikal di bawah Ditjen Pajak, Kanwil DJP Sumatera Utara II memiliki visi yang sama dengannya, yaitu “Menjadi institusi pemerintah penghimpun pajak negara yang terbaik di wilayah Asia Tenggara”.

Kalimat visi tersebut menegaskan bahwa Kanwil DJP Sumatera Utara II ingin menjadi institusi pemerintah penghimpun pajak negara yang terbaik di wilayah Asia Tenggara. Penggunaan istilah “terbaik” tersebut ditujukan kepada “kinerja organisasi” yang jika dipersepsikan kepada “institusi pemerintah penghimpun pajak negara”, maka tugas dan fungsi dari instansi tersebut adalah menghimpun pajak untuk penyelenggaraan anggaran pendapatan dan belanja negara.

Adapun misi Ditjen Pajak adalah “Menyelenggarakan fungsi administrasi perpajakan dengan menerapkan Undang-Undang Perpajakan secara adil dalam rangka membiayai penyelenggaraan negara demi kemakmuran negara”. Misi tersebut menjelaskan bahwa keberadaan Kanwil DJP Sumatera Utara adalah untuk menyelenggarakan fungsi administrasi perpajakan berdasarkan Undang-Undang Perpajakan yang diterapkan secara adil kepada masyarakat. Penyelenggaraan fungsi administrasi perpajakan ini dilakukan untuk membiayai penyelenggaraan negara yang bertujuan kepada kemakmuran negara.

B. Peta Strategi Kanwil DJP Sumatera Utara II

Peta Strategi Kanwil DJP Sumatera Utara II merupakan hasil *cascading* dari peta strategi Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak sebagai atasan langsungnya. Di dalam

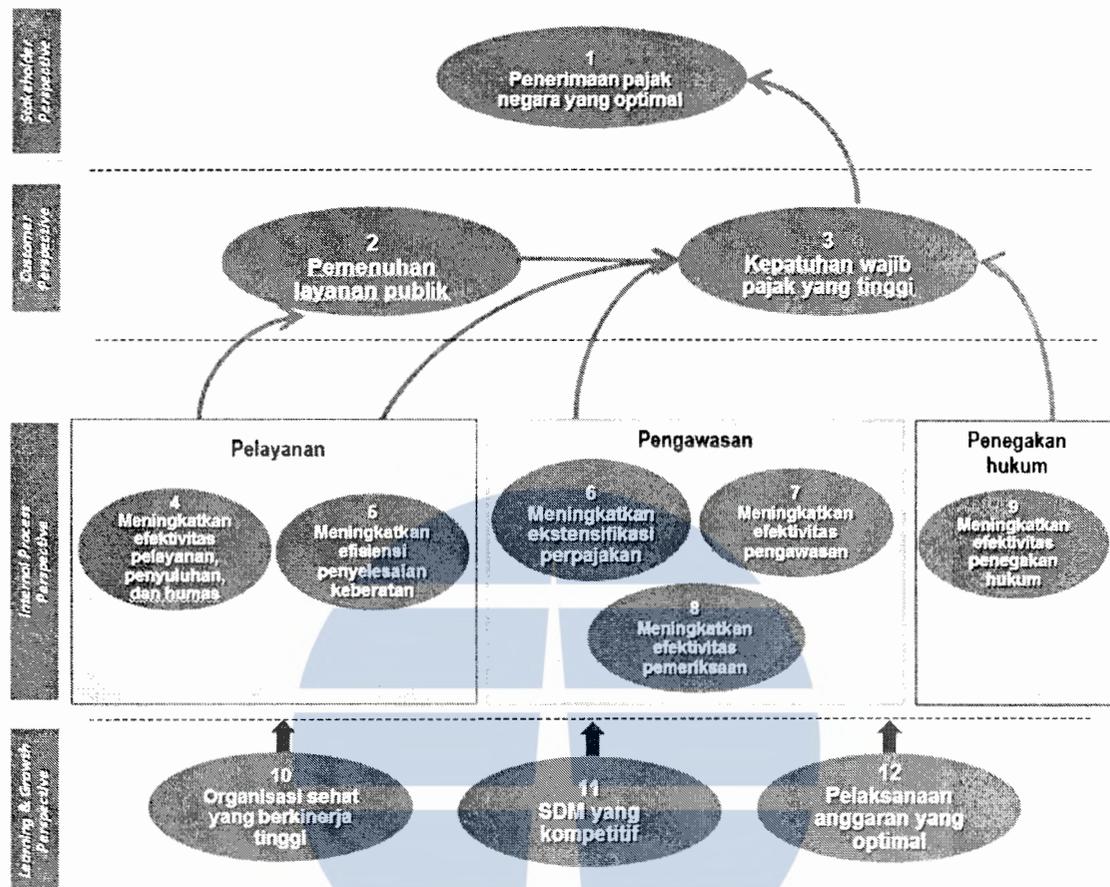
peta strategi ini dimasukkan dua belas sasaran strategis untuk tahun 2014 dengan rincian pada Tabel 4.3.

Tabel 4.3
Sasaran Strategis Kanwil DJP Sumatera Utara II Tahun 2014

No.	Uraian	Sasaran Strategis
1.	Perspektif <i>Stakeholder</i>	SS-1 Penerimaan pajak negara yang optimal.
2.	Perspektif <i>Customer</i>	SS-2 Pemenuhan layanan publik. SS-3 Kepatuhan Wajib Pajak yang tinggi.
3.	Perspektif <i>Internal Process</i>	Pelayanan SS-4 Meningkatkan efektivitas pelayanan, penyuluhan, dan hubungan masyarakat SS-5 Meningkatkan efisiensi penyelesaian keberatan Pengawasan SS-6 Meningkatkan ekstensifikasi perpajakan SS-7 Meningkatkan efektivitas pengawasan SS-8 Meningkatkan efektivitas pemeriksaan Pengakuan hukum SS-9 Meningkatkan efektivitas penegakan hukum
4.	Perspektif <i>Learning & Growth</i>	SS-10 Organisasi sehat yang berkinerja tinggi SS-11 SDM yang kompetitif SS-12 Pelaksanaan anggaran yang optimal

Sumber: Kanwil DJP Sumatera Utara II

Bentuk peta strategi yang memuat sasaran-sasaran strategis Kanwil DJP Sumatera Utara II untuk tahun 2014 dapat dilihat pada Gambar 4.2.



Sumber: Kanwil DJP Sumatera Utara II

Gambar 4.2
Peta Strategis Kanwil DJP Sumatera Utara II Tahun 2014

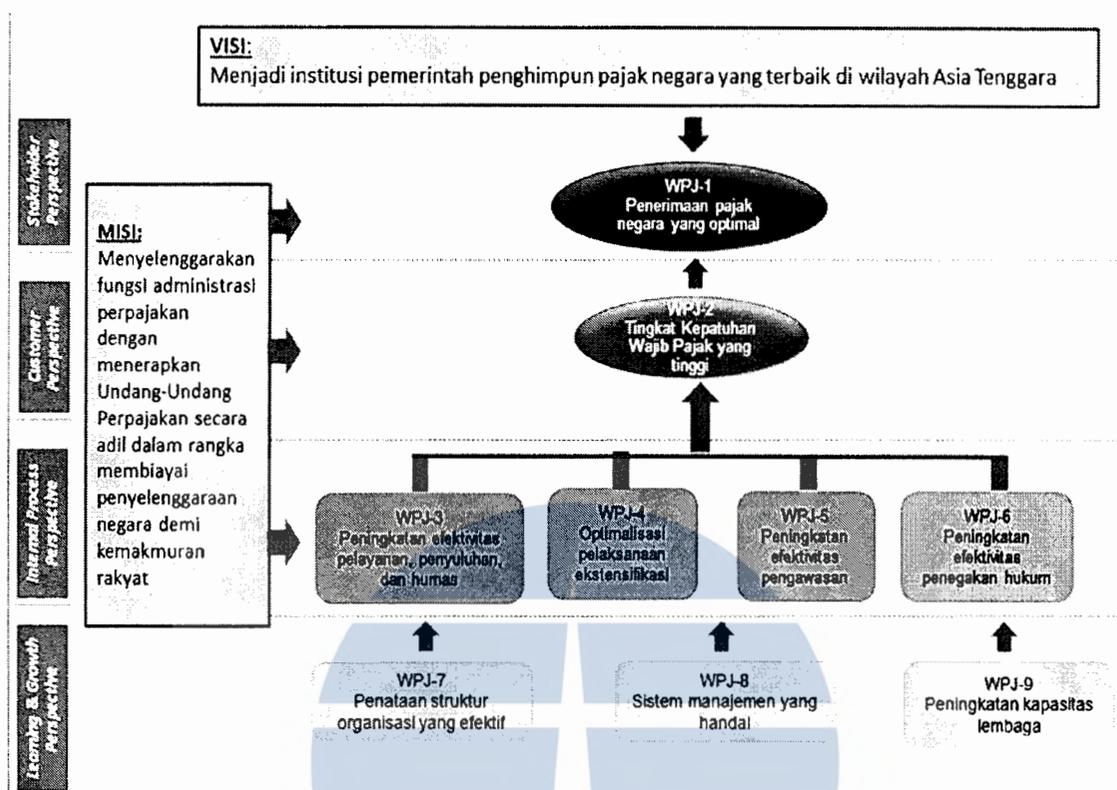
Sedangkan untuk tahun 2013, peta strategi yang dimasukkan sembilan sasaran strategis dapat dilihat pada Tabel 4.4.

Tabel 4.4
Sasaran Strategis Kanwil DJP Sumatera Utara II Tahun 2013

No.	Uraian	Sasaran Strategis
1.	Perspektif <i>Stakeholder</i>	WPJ10-1 Penerimaan Pajak Negara yang Optimal
2.	Perspektif <i>Customer</i>	WPJ10-2 Tingkat kepatuhan Wajib Pajak yang tinggi
3.	Perspektif <i>Internal Process</i>	WPJ10-3 Peningkatan efektivitas pelayanan, penyuluhan, dan humas
		WPJ10-4 Optimalisasi pelaksanaan ekstensifikasi
		WPJ10-5 Peningkatan efektivitas pengawasan
		WPJ10-6 Peningkatan efektivitas penegakan hukum
4.	Perspektif <i>Learning & Growth</i>	WPJ10-7 Penataan Struktur Organisasi yang Efektif
		WPJ10-8 Sistem Manajemen Yang Handal
		WPJ10-9 Peningkatan kapasitas lembaga

Sumber: Kanwil DJP Sumatera Utara II

Bentuk peta strategi yang memuat sasaran-sasaran strategis Kanwil DJP Sumatera Utara II untuk tahun 2013 dapat dilihat pada Gambar 4.3.



Sumber: Kanwil DJP Sumatera Utara II

Gambar 4.3
Peta Strategis Kanwil DJP Sumatera Utara II Tahun 2013

C. Indikator Kinerja Utama (IKU)

Setelah peta strategi disusun, maka langkah berikutnya adalah menentukan IKU untuk sasaran strategis. IKU merupakan alat ukur bagi pencapaian sasaran strategis. IKU pada peta strategi Kanwil DJP Sumatera Utara II untuk tahun 2014 dapat dilihat pada Tabel 4.5.

Tabel 4.5
Indikator Kinerja Utama Kanwil DJP Sumatera Utara II Tahun 2014

No.	Sasaran Strategis	IKU
1.	Perspektif <i>Stakeholder</i>	
	SS-1 Penerimaan Pajak Negara yang Optimal	1a-CP Persentase realisasi penerimaan pajak
		1b-N Persentase realisasi penerimaan <i>extra effort</i>

Tabel 4.5, lanjutan

No.	Sasaran Strategis	IKU
2.	Perspektif <i>Customer</i>	
	SS-2 Pemenuhan layanan publik	2a-CP Persentase realisasi e-FIN dan e-Filing
	SS-3 Tingkat kepatuhan Wajib Pajak yang tinggi	3a-CP Persentase tingkat kepatuhan formal WP
3.	Perspektif <i>Internal Process</i>	
	SS-4 Peningkatan efektivitas pelayanan dan penyuluhan	4a-N Persentase tindak lanjut pengaduan pelayanan perpajakan
		4b-N Persentase realisasi kegiatan penyuluhan dan kehumasan sesuai Renstra
	SS-5 Meningkatkan efisiensi penyelesaian keberatan	5a-N Persentase rata-rata realisasi waktu penyelesaian keberatan
	SS-6 Meningkatkan ekstensifikasi perpajakan	6a-CP Persentase jumlah WP terdaftar
	SS-7 Meningkatkan efektivitas pengawasan	7a-N Persentase himbauan SPT Tahunan yang selesai ditindaklanjuti
		7b-N Persentase himbauan SPT Masa atas pemotongan/pemungutan yang selesai ditindaklanjuti
	SS-8 Meningkatkan efektivitas pemeriksaan	8a-N Persentase realiasi penyelesaian pemeriksaan
		8b-CP <i>Audit Coverage Ratio</i>
	SS-9 Peningkatan efektivitas penegakan hukum	9a-CP Persentase hasil penyidikan yang dinyatakan lengkap oleh Kejaksaan (P-21)
9a-N Persentase realisasi penyidikan		
4.	Perspektif <i>Learning & Growth</i>	
	SS-10 Organisasi sehat yang berkinerja tinggi	10a-N Persentase mitigasi risiko yang selesai dijalankan
	SS-11 SDM yang kompetitif	11a-N Persentase penilaian kinerja tepat waktu
		11b-N Persentase pegawai yang memenuhi standar jmlat
SS-12 Pelaksanaan anggaran yang optimal	12a-CP Persentase penyerapan anggaran dan pencapaian output belanja	

Sumber: Kanwil DJP Sumatera Utara II

IKU pada peta strategi Kanwil DJP Sumatera Utara II untuk tahun 2013 dapat dilihat pada Tabel 4.6.

Tabel 4.6
Indikator Kinerja Utama Kanwil DJP Sumatera Utara II Tahun 2013

No.	Sasaran Strategis	IKU
1.	Perspektif <i>Stakeholder</i> WPJ10-1 Penerimaan Pajak Negara yang Optimal	WPJ10-1.1 Persentase realisasi penerimaan pajak
		WPJ10-1.2 Persentase pertumbuhan realisasi penerimaan pajak (non PPh Migas)
2.	Perspektif <i>Customer</i> WPJ10-2 Tingkat kepatuhan Wajib Pajak yang tinggi	WPJ10-2.1 Persentase tingkat kepatuhan formal Wajib Pajak
3.	Perspektif <i>Internal Process</i> WPJ10-3 Peningkatan efektivitas pelayanan, penyuluhan, dan humas	WPJ10-3.1 Persentase tindak lanjut pengaduan pelayanan perpajakan
		WPJ10-3.2 Persentase realisasi penyuluhan sesuai Renstra
	WPJ10-4 Optimalisasi pelaksanaan ekstensifikasi	WPJ10-4.1 Persentase jumlah penambahan WP terdaftar
		WPJ10-4.2 Persentase jumlah penerimaan pajak dari WP baru terdaftar
		WPJ10-4.3 Persentase kepatuhan WP baru
	WPJ10-5 Peningkatan efektivitas pengawasan	WPJ10-5.1 Persentase tindak lanjut pemanfaatan data Approweb oleh Account Representative (AR)
		WPJ10-5.2 Persentase pembuatan <i>benchmark</i>
		WPJ10-5.3 Persentase pemenuhan pembetulan SPT Tahunan PPh
		WPJ10-5.4 Persentase realisasi penyelesaian pemeriksaan
	WPJ10-6 Peningkatan efektivitas penegakan hukum	WPJ10-6.1 Persentase hasil penyidikan yang diserahkan ke Kejaksaan (P19)
		WPJ10-6.2 Persentase realisasi penyidikan
		WPJ10-6.3 Persentase laporan pemeriksaan bukti permulaan yang ditingkatkan ke penyidikan
		WPJ10-6.4 Persentase pencairan piutang pajak
	4.	Perspektif <i>Learning & Growth</i> WPJ10-7 Organisasi sehat yang berkinerja tinggi
WPJ10-7.2 Persentase tindak lanjut atas temuan Itjen/BPK/BPKP		
WPJ10-8 Sistem Manajemen Yang Handal		WPJ10-8.1 Persentase akurasi data SIKKA
WPJ10-9 Peningkatan kapasitas lembaga		WPJ10-9.1 Persentase pegawai yang memenuhi standar jamlat

Sumber: Kanwil DJP Sumatera Utara II

D. Mekanisme Penetapan Kontrak Kinerja di Kanwil DJP Sumatera Utara II

Pengelolaan kinerja organisasi di Ditjen Pajak didukung oleh komitmen unit penanggung jawab IKU yang dituangkan dalam bentuk kontrak kinerja tahunan. Kontrak kinerja ini berisi sasaran strategis, IKU, realisasi kinerja tahun sebelumnya, dan target yang menjadi tanggung jawab unit organisasi yang bersangkutan yang akan dicapai pada akhir tahun.

Pada awal tahun, Kepala Bidang Data dan Pengawasan Potensi Perpajakan (DP3) Kanwil DJP Sumatera Utara II membuat perkiraan target capaian IKU, *trajectory* triwulanan/bulanan untuk kinerja organisasi Kanwil DJP Sumatera Utara II. Kepala Bidang DP3 ditunjuk sebagai Sub Manajer Kinerja Organisasi (SMKO) Kanwil DJP Sumatera Utara II, bertindak sebagai pengelola dan bertanggung jawab tentang pengelolaan kinerja Kanwil DJP Sumatera Utara II. Perkiraan target capaian IKU tersebut kemudian diserahkan kepada Kepala Subdirektorat Transformasi Organisasi, Direktorat Kepatuhan Internal dan Transformasi Sumber Daya Aparatur (KITSDA). Direktur KITSDA kemudian mengundang SMKO dalam rangka membahas target capaian IKU dan penentuan bobot tiap perspektif sebagai isi Kontrak Kinerja Kanwil DJP Sumatera Utara II. Direktur KITSDA memfasilitasi proses negosiasi penentuan IKU dan target capaian Kanwil DJP Sumatera Utara II dengan Direktur Jenderal Pajak. Konsep Kontrak Kinerja yang telah disepakati kemudian direview dan diparaf oleh Kepala Subdirektorat Transformasi Organisasi dan selanjutnya Kontrak Kinerja tersebut disepakati dan ditandatangani oleh Direktur Jenderal Pajak dan Kepala Kanwil DJP Sumatera Utara II.

Kontrak Kinerja yang telah ditandatangani tersebut kemudian dilaksanakan di Kanwil DJP Sumatera Utara II. Target kinerja yang ada di dalam Kontrak Kinerja tersebut kemudian dibagikan lagi kepada seluruh Kepala Bidang atau Kepala Bagian (pimpinan unit Eselon III). Masing-masing Kepala Bidang atau Kepala Bagian membuat perkiraan target capaian IKU, *trajectory* triwulanan/bulanan dan menyampaikan kepada Kepala Bidang DP3. Kepala Bidang DP3 memfasilitasi proses negosiasi penentuan IKU dan target capaian antara masing-masing Kepala Bidang atau Kepala Bagian dengan Kepala Kanwil DJP Sumatera Utara II. Atas Kontrak Kinerja yang telah disepakati tersebut selanjutnya ditandatangani oleh masing-masing Kepala Bidang atau Kepala Bagian dan Kepala Kanwil DJP Sumatera Utara II sebagai atasan langsungnya. Oleh sebab itu, kinerja masing-masing Bidang atau Bagian nantinya akan membentuk pencapaian kinerja di Kanwil DJP Sumatera Utara II secara keseluruhan.

Pada saat pelaksanaan kontrak kinerja, monitoring dan evaluasi dilakukan secara simultan yang bertujuan agar seluruh kesepakatan yang telah ditandatangani bersama dapat tercapai dan sesuai dengan rencana, selain untuk mengetahui perkembangan dari pencapaian tujuan tersebut. Kepala Bidang DP3 memfasilitasi adanya telaahan atas kinerja Kanwil DJP Sumatera Utara II dan bertanggung jawab dalam penyampaian laporan periodik yang bernama Laporan Capaian Kinerja Kemenkeu-*Two* kepada Direktur Jenderal Pajak paling lambat tanggal sepuluh pada bulan April, Juli, Oktober, dan Januari tahun berikutnya. Berdasarkan hasil evaluasi, terdapat kemungkinan dilakukannya perubahan kontrak kinerja. Perubahan ini dapat dilakukan apabila terjadi hal-hal berikut ini:

1. pergantian pejabat;

2. perubahan organisasi yang mengakibatkan adanya perubahan tugas dan fungsi;
3. perubahan target akibat perubahan undang-undang; dan
4. perubahan target tahunan yang disebabkan karena capaian IKU dengan polarisasi *maximize* pada Semester I telah mencapai/melebihi target tahunan, maka unit tersebut wajib melakukan penyesuaian atas target tahunan pada tahun berjalan beserta *trajectory* pada periode berikutnya.

E. Pencapaian Kinerja Kanwil DJP Sumatera Utara II

Pengukuran kinerja dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* secara utuh mulai dilaksanakan oleh Kanwil DJP Sumatera Utara II pada tahun 2011. Pengukuran kinerja ini ditujukan untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif. Kinerja masing-masing bidang menjadi dasar untuk membentuk kinerja kantor. Oleh sebab itu, peran serta masing-masing bidang untuk mencapai target yang telah ditetapkan kepadanya akan mampu mengoptimalkan pencapaian kinerja kantor.

Pada bagian berikut ini akan dijabarkan mengenai pencapaian kinerja Kanwil Sumatera Utara II dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* yang dibagi ke dalam empat perspektif, yaitu perspektif *stakeholder*, perspektif *customer*, perspektif *internal process*, dan perspektif *learning & growth*. Penjabaran akan dimulai dari perspektif yang terbawah (perspektif *learning & growth*) hingga perspektif yang teratas (perspektif *stakeholder*), karena berdasarkan pertimbangan bahwa kinerja perspektif terbawah memiliki pengaruh terhadap kinerja perspektif yang berada di atasnya.

1. Pencapaian Kinerja pada Perspektif *Learning & Growth*

Perspektif *learning & growth* pada tahun 2014 memiliki tiga sasaran strategis, yaitu organisasi sehat yang berkinerja tinggi (SS-10), Sumber Daya Manusia yang kompetitif (SS-11) dan pelaksanaan anggaran yang optimal (SS-12). Perspektif *learning & growth* pada tahun 2013 juga memiliki jumlah yang sama namun berbeda sasaran strategis, yaitu penataan struktur organisasi yang efektif (WPJ10-7), sistem manajemen yang handal (WPJ10-8), dan peningkatan kapasitas lembaga (WPJ10-9). Perbedaan ini berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 467/KMK.01/2014 tentang Pengelolaan Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan.

Untuk tahun 2014, indikator kinerja untuk SS-10 hanya ada satu, yaitu persentase mitigasi risiko yang selesai dijalankan (10.a-N), yang dihitung dengan cara membandingkan realisasi di akhir tahun mitigasi risiko yang selesai dijalankan dengan target yang direncanakan di awal tahun.

Indikator kinerja untuk SS-11 ada dua, yaitu persentase pegawai yang memenuhi standar jam pelatihan (jamlat) (11.a-N) dan persentase penilaian kinerja tepat waktu (11.b-N). Indikator 11.a-N dihitung dengan cara membandingkan realisasi persentase jumlah pegawai yang memenuhi jamlat di akhir tahun dengan dengan target yang direncanakan di awal tahun. Indikator 11.b-N dihitung dengan cara membandingkan realisasi persentase jumlah pegawai yang dinilai tepat waktu di akhir tahun dengan target yang direncanakan di awal tahun.

Indikator kinerja untuk SS-12 hanya ada satu, yaitu persentase penyerapan anggaran dan pencapaian *output* belanja (12.a-CP), yang dihitung dengan cara

membandingkan realisasi penyerapan anggaran di akhir tahun dengan target yang direncanakan di awal tahun.

Untuk tahun 2013, indikator kinerja untuk WPJ10-7 ada dua, yaitu persentase mitigasi risiko yang selesai dijalankan (WPJ10-7.1) dan persentase tindak lanjut atas temuan Itjen/BPK/BPKP (WPJ10-7.2). Indikator WPJ10-7.1 dihitung dengan cara membandingkan realisasi di akhir tahun mitigasi risiko yang selesai dijalankan dengan target yang direncanakan di awal tahun. Indikator WPJ10-7.2 dihitung dengan cara membandingkan realisasi persentase jumlah tindak lanjut atas temuan Itjen/BPK/BPKP di akhir tahun dengan target yang direncanakan di awal tahun.

Indikator kinerja untuk WPJ10-8 hanya ada satu, yaitu persentase data akurasi SIKKA (WPJ10-8.1), yang dihitung dengan cara membandingkan realisasi persentase jumlah pegawai yang memiliki data akurat pada Sistem Informasi Kepegawaian, Keuangan, dan Aktiva (SIKKA) dengan target yang direncanakan di awal tahun.

Indikator kinerja untuk WPJ10-9 ada tiga, yaitu persentase pegawai yang memenuhi standar jmlat (WPJ10-9.1), persentase penyerapan DIPA (non belanja pegawai) (WPJ10-9.2), dan persentase penyelesaian kegiatan dalam DIPA (WPJ10-9.3). Indikator WPJ10-9.1 dihitung dengan cara membandingkan realisasi persentase jumlah pegawai yang memenuhi jmlat di akhir tahun dengan target yang direncanakan di awal tahun. Indikator WPJ10-9.2 dihitung dengan cara membandingkan realisasi persentase penyerapan DIPA (non belanja pegawai) di akhir tahun dengan target yang direncanakan di awal tahun. Indikator WPJ10-9.3 dihitung dengan cara membandingkan realisasi persentase jumlah penyelesaian kegiatan dalam DIPA dengan target yang direncanakan di awal tahun.

Rangkuman indikator kinerja utama yang terdapat dalam sasaran strategis perspektif *learning & growth* dan capaiannya untuk tahun 2014 dan 2013 dapat dilihat pada Tabel 4.7.

Tabel 4.7
Pencapaian Kinerja pada Sasaran Strategis Perspektif *Learning & Growth*

Tahun	SS dan IKU		Target		Realisasi		Capaian (%)
			Angka	%	Angka	%	
2014	SS-10 Organisasi sehat yang berkinerja tinggi						
	10.a-N	Persentase mitigasi risiko yang selesai dijalankan		70,00		95,81	136,87
	SS-11 SDM yang kompetitif						
	11.a-N	Persentase pegawai yang memenuhi standar jamlat	49 98	50,00		94,90	189,80
	11.b-N	Persentase penilaian kinerja tepat waktu	98 98	100,00	93 98	100,00	100,00
2013	SS-12 Pelaksanaan anggaran yang optimal						
	12.a-CP	Persentase penyerapan anggaran dan pencapaian <i>output</i> belanja		95,00		95,43	100,45
	WPJ10-7 Penataan struktur organisasi yang efektif						
	WPJ10-7.1	Persentase mitigasi risiko yang selesai dijalankan	25 36	70,00	38 36	105,56	150,80
	WPJ10-7.2	Persentase tindak lanjut atas temuan Itjen/BPK/BPKP	9 9	95,00	9 9	100,00	105,26
2013	WPJ10-8 Sistem manajemen yang handal						
	WPJ10-8.1	Persentase data akurasi SIKKA	89 89	100,00	89 89	100,00	100,00
	WPJ10-9 Peningkatan kapasitas lembaga						
	WPJ10-9.1	Persentase pegawai yang memenuhi standar jamlat	45 89	50,00	74 89	83,15	166,30
	WPJ10-9.2	Persentase penyerapan DIPA (non belanja pegawai)	8.388M 8.829M	95,00	7.719M 8.829M	87,42	92,03
WPJ10-9.3	Persentase penyelesaian kegiatan dalam DIPA	32 33	98,00	33 33	100,00	102,04	

Berikut ini adalah hasil pencapaian kinerja pada perspektif *learning & growth* untuk tahun 2014 dan 2013 yang telah diperhitungkan dengan bobot sesuai dengan Peraturan Menteri Keuangan masing-masing yang berlaku yang ditampilkan pada Tabel 4.8.

Tabel 4.8
Pencapaian Kinerja pada Perspektif *Learning & Growth*

Tahun	SS dan IKU	Target	Realisasi	Capaian	Indeks	Bobot	Nilai	
		%	%	%	%	%	%	
2014	Perspektif <i>Learning & Growth</i>					30,00	33,26	
	SS-10	Organisasi sehat yang berkinerja tinggi						120,00
	10.a-N	Persentase mitigasi risiko yang selesai dijalankan	70,00	95,81	136,87	120,00	100,00	120,00
	SS-11	SDM yang kompetitif						112,17
	11.a-N	Persentase penilaian kinerja tepat waktu	50,00	94,90	189,80	120,00	60,87	73,04
	11.b-N	Persentase pegawai yang memenuhi standar jmlat	100,00	100,00	100,00	100,00	39,13	39,13
	SS-12	Pelaksanaan anggaran yang optimal						100,45
	12.a-CP	Persentase penyerapan anggaran dan pencapaian output belanja	95,00	95,43	100,45	100,45	100,00	100,45
2013	Perspektif <i>Learning & Growth</i>					20,00	22,43	
	WPJ10-7	Penataan struktur organisasi yang efektif						112,63
	WPJ10-7.1	Persentase mitigasi risiko yang selesai dijalankan	70,00	105,56	150,80	120,00	50,00	60,00
	WPJ10-7.2	Persentase tindak lanjut atas temuan Itjen/BPK/BPKP	95,00	100,00	105,26	105,26	50,00	52,63
	WPJ10-8	Sistem manajemen yang handal						120,00
	WPJ10-8.1	Persentase data akurasi SIKKA	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	120,00
	WPJ10-9	Peningkatan kapasitas lembaga						103,79
	WPJ10-9.1	Persentase pegawai yang memenuhi standar jmlat	50,00	83,15	166,30	120,00	29,41	35,29
	WPJ10-9.2	Persentase penyerapan DIPA (non belanja pegawai)	95,00	87,42	92,02	92,02	35,29	32,48
	WPJ10-9.3	Persentase penyelesaian kegiatan dalam DIPA	98,00	100,00	102,04	102,04	35,29	36,01

Untuk tahun 2014, seluruh indikator kinerja utama yang terdapat pada perspektif ini mencapai target yang ditetapkan, yaitu untuk indikator persentase mitigasi risiko yang selesai dijalankan (ditargetkan sebesar 70,00% dan terealisasi sebesar 95,81%), indikator persentase pegawai yang memenuhi jmlat (ditargetkan sebesar 50,00% dan terealisasi sebesar 94,90%), indikator persentase penilaian kinerja tepat

waktu (ditargetkan sebesar 100,00% dan terealisasi sebesar 100,00%), dan persentase penyerapan anggaran dan pencapaian output belanja (ditargetkan sebesar 95,00% dan terealisasi sebesar 95,43%).

Untuk tahun 2013, hanya satu indikator yang tidak tercapai, yaitu persentase penyerapan DIPA (non belanja pegawai) (ditargetkan sebesar 95,00% dan terealisasi sebesar 87,42%). Sedangkan untuk indikator lainnya telah tercapai, yaitu seperti persentase mitigasi resiko yang selesai dijalankan (ditargetkan sebesar 70,00% dan terealisasi sebesar 105,56%), indikator persentase tindak lanjut atas temuan Itjen/BPK/BPKP (ditargetkan sebesar 95,00% dan terealisasi sebesar 100,00%), indikator persentase akurasi data SIKKA (ditargetkan sebesar 100,00% dan terealisasi sebesar 100,00%), persentase pegawai yang memenuhi standar jamlat (ditargetkan sebesar 50,00% dan terealisasi sebesar 83,15%), dan persentase penyelesaian kegiatan dalam DIPA (ditargetkan sebesar 98,00% dan terealisasi sebesar 100,00%).

2. Pencapaian Kinerja pada Perspektif *Internal Process*

Pada tahun 2014, perspektif *internal process* terbagi dalam tiga fungsi, yaitu pelayanan, pengawasan, dan penegakan hukum. Sedangkan pada tahun 2013 belum dilakukan pembagian Sasaran Strategis ke dalam fungsi-fungsinya, namun dalam pembahasan berikut sasaran strategis pada tahun 2013 dapat dipersamakan fungsinya dengan sasaran strategis berdasarkan fungsi pada tahun 2014.

- a. Pada tahun 2014, fungsi pelayanan terbagi menjadi dua sasaran strategis, yaitu meningkatkan efektifitas pelayanan, penyuluhan, dan humas (SS-4) dan meningkatkan efisiensi penyelesaian keberatan (SS-5).

Indikator kinerja untuk SS-4 ada dua, yaitu persentase tindak lanjut pengaduan pelayanan perpajakan (4.a-N) dan persentase realisasi kegiatan penyuluhan dan kehumasan sesuai Renstra (4.b-N). Indikator 4.a-N dihitung dengan cara membandingkan realisasi persentase tindak lanjut pengaduan pelayanan perpajakan pada di akhir tahun dengan target yang direncanakan di awal tahun. Indikator 4.b-N dihitung dengan cara membandingkan realisasi jumlah persentase di akhir tahun dengan target yang direncanakan di awal tahun.

Indikator kinerja untuk SS-5 hanya ada satu, yaitu persentase rata-rata realisasi waktu penyelesaian keberatan (5.a-N), yang dihitung dengan cara membandingkan realisasi persentase rata-rata realisasi waktu penyelesaian keberatan pada di akhir tahun dengan target yang direncanakan di awal tahun.

Pada tahun 2013, fungsi pelayanan memiliki satu sasaran strategis, yaitu peningkatan efektifitas pelayanan, penyuluhan, dan humas (WPJ10-3). Sasaran strategis ini memiliki dua indikator kinerja, yaitu persentase tindak lanjut pengaduan pelayanan perpajakan (WPJ10-3.1) dan persentase realisasi penyuluhan dan humas sesuai Renstra (WPJ10-3.2).

Indikator WPJ10-3.1 dihitung dengan cara membandingkan realisasi pengaduan pelayanan perpajakan pada di akhir tahun dengan target yang direncanakan di awal tahun. Indikator WPJ10-3.2 dihitung dengan cara membandingkan realisasi penyuluhan dan humas sesuai Renstra pada di akhir tahun dengan target yang direncanakan di awal tahun.

Rangkuman indikator kinerja utama yang terdapat dalam sasaran strategis fungsi pelayanan perspektif *internal process* dan capaiannya untuk tahun 2014 dan 2013 dapat dilihat pada Tabel 4.9.

Tabel 4.9
Pencapaian Kinerja pada Fungsi Pelayanan
Sasaran Strategis Perspektif *Internal Process*

Tahun	SS dan IKU		Target		Realisasi		Capaian (%)
			Angka	%	Angka	%	
2014	SS-4 Meningkatkan efektifitas pelayanan, penyuluhan, dan humas						
	4.a-N	Persentase tindak lanjut pengaduan pelayanan perpajakan		72,00	4 5	80,00	111,11
	4.b-N	Persentase realisasi kegiatan penyuluhan dan kehumasan sesuai Renstra	498	100,00	583	117,07	117,07
			498		498		
	SS-5 Meningkatkan efisiensi penyelesaian keberatan						
5.a-N	Persentase rata-rata realisasi waktu penyelesaian keberatan		95,00		88,48	106,86	
2013	WPJ10-3 Peningkatan efektifitas pelayanan, penyuluhan, dan humas						
	WPJ10-3.1	Persentase tindak lanjut pengaduan pelayanan perpajakan		70,00	11 12	91,67	130,96
	WPJ10-3.2	Persentase realisasi penyuluhan dan humas sesuai Renstra	483 483	100,00	569 483	117,81	117,81

Untuk tahun 2014, seluruh indikator kinerja mencapai target yang ditetapkan, yaitu persentase tindak lanjut pengaduan pelayanan perpajakan (ditargetkan sebesar 72,00% dan terealisasi sebesar 80,00%), persentase realisasi kegiatan penyuluhan dan kehumasan sesuai Renstra (ditargetkan sebesar 100,00% dan terealisasi sebesar 117,07%) dan persentase rata-rata realisasi waktu penyelesaian keberatan (ditargetkan sebesar 95,00% dan terealisasi sebesar 88,48%).

Untuk tahun 2013, seluruh indikator kinerja mencapai target yang ditetapkan, yaitu persentase tindak lanjut pengaduan pelayanan perpajakan (ditargetkan sebesar 70,00% dan terealisasi sebesar 91,67%), persentase realisasi kegiatan

penyuluhan dan kehumasan sesuai Renstra (ditargetkan sebesar 100.00% dan teralisasi sebesar 117,81%).

- b. Pada tahun 2014, fungsi pengawasan memiliki tiga sasaran strategis, yaitu meningkatkan ekstensifikasi perpajakan (SS-6), meningkatkan efektifitas pengawasan (SS-7), dan meningkatkan efektifitas pemeriksaan (SS-8).

Indikator kinerja untuk SS-6 memiliki satu indikator kinerja, yaitu persentase jumlah Wajib Pajak terdaftar (6.a-CP), yang dihitung dengan membandingkan rencana jumlah Wajib Pajak terdaftar di awal tahun dengan realisasi jumlah Wajib Pajak di akhir tahun.

Indikator kinerja untuk SS-7 ada dua, yaitu persentase himbauan SPT Tahunan yang selesai ditindaklanjuti (7.a-N) dan persentase himbauan SPT Masa atas pemotongan/pemungutan yang selesai ditindaklanjuti (7.b-N). Indikator 7.a-N dihitung dengan cara membandingkan realisasi persentase himbauan SPT Tahunan yang selesai ditindaklanjuti di akhir tahun dengan rencana yang ditetapkan di awal tahun. Untuk indikator 7.b-N dihitung dengan cara membandingkan realisasi persentase himbauan SPT Masa atas pemotongan/pemungutan yang selesai ditindaklanjuti di akhir tahun dengan rencana yang ditetapkan di awal tahun.

Indikator kinerja untuk SS-8 ada dua, yaitu persentase realisasi penyelesaian pemeriksaan (8.a-N) dan *Audit Coverage Ratio* (8.b-CP). Indikator 8.a-N dihitung dengan cara membandingkan persentase realisasi penyelesaian pemeriksaan di akhir tahun dengan persentase rencana yang ditetapkan di awal

tahun. Indikator 8.b-CP dihitung dengan cara membandingkan realisasi *Audit Coverage Ratio* di akhir tahun dengan target di awal tahun.

Pada tahun 2013, fungsi pengawasan memiliki dua sasaran strategis, yaitu optimalisasi pelaksanaan ekstensifikasi (WPJ10-4) dan peningkatan efektivitas pengawasan (WPJ10-5).

Indikator kinerja untuk WPJ10-4 memiliki tiga indikator kinerja, yaitu persentase jumlah penambahan Wajib Pajak terdaftar (WPJ10-4.1), persentase jumlah penerimaan pajak dari Wajib Pajak baru terdaftar (WPJ10-4.2), dan persentase kepatuhan Wajib Pajak baru (WPJ10-4.3). Indikator WPJ10-4.1 dihitung dengan cara membandingkan realisasi jumlah Wajib Pajak terdaftar di akhir tahun dengan rencana jumlah Wajib Pajak terdaftar yang telah ditetapkan di awal tahun. Indikator WPJ10-4.2 dihitung dengan cara membandingkan realisasi persentase jumlah penerimaan pajak dari Wajib Pajak baru terdaftar di awal tahun dengan rencana yang ditetapkan di awal tahun. Indikator WPJ10-4.3 dihitung dengan cara membandingkan realisasi persentase kepatuhan Wajib Pajak baru di akhir tahun dengan rencana yang ditetapkan di awal tahun.

Indikator kinerja untuk WPJ10-5 ada empat, yaitu persentase tindak lanjut pemanfaatan data Approweb oleh Account Representative (WPJ10-5.1), persentase pembuatan *benchmark* (WPJ10-5.2), persentase pemenuhan pembetulan SPT Tahunan PPh (WPJ10-5.3), dan persentase realisasi penyelesaian pemeriksaan (WPJ10-5.4). Indikator WPJ10-5.1 dihitung dengan cara membandingkan realisasi persentase tindak lanjut pemanfaatan data Approweb oleh Account Representative di akhir tahun dengan rencana yang

ditetapkan di awal tahun. Indikator WPJ10-5.2 dihitung dengan cara membandingkan realisasi persentase pembuatan *benchmark* di akhir tahun dengan rencana yang ditetapkan di awal tahun. Indikator WPJ10-5.3 dihitung dengan cara membandingkan realisasi persentase pemenuhan pembetulan SPT Tahunan PPh di akhir tahun dengan rencana yang ditetapkan di awal tahun. Indikator WPJ10-5.4 dihitung dengan cara membandingkan realisasi persentase realisasi penyelesaian pemeriksaan di akhir tahun dengan rencana yang ditetapkan di awal tahun.

Rangkuman indikator kinerja utama yang terdapat dalam sasaran strategis fungsi pengawasan perspektif *internal process* dan capaiannya untuk tahun 2014 dan 2013 dapat dilihat pada Tabel 4.10.

Tabel 4.10
Pencapaian Kinerja pada Fungsi Pengawasan
Sasaran Strategis Perspektif *Internal Process*

Tahun	SS dan IKU	Target		Realisasi		Capaian (%)
		Angka	%	Angka	%	
2014	SS-6 Meningkatkan ekstensifikasi perpajakan					
	6.a-CP Persentase jumlah WP terdaftar	609.381 1.939.470	31,42	643.476 1.939.470	33,18	105,60
	SS-7 Meningkatkan efektifitas pengawasan					
	7.a-N Persentase himbauan SPT Tahunan yang selesai ditindaklanjuti		100,00		242,00	242,00
	7.b-N Persentase himbauan SPT Masa atas pemotongan/ pemungutan yang selesai ditindaklanjuti		100,00		110,00	110,00
	SS-8 Meningkatkan efektifitas pemeriksaan					
	8.a-N Persentase realiasi penyelesaian pemeriksaan		80,00		71,71	89,64
8.b-CP <i>Audit Coverage Ratio</i>		100,00		1.926,89	1.926,89	
2013	WPJ10-4 Optimalisasi pelaksanaan ekstensifikasi					
	WPJ10-4.1 Persentase jumlah penambahan WP terdaftar	7.725 66.825	11,56	57.270 66.825	85,70	741,35
	WPJ10-4.2 Persentase jumlah penerimaan pajak dari WP baru terdaftar	53,56M 53,56M	100,00	110,790 53,56M	206,85	206,85
	WPJ10-4.3 Persentase kepatuhan WP baru	14.918 29.836	50,00	16,691 29.836	55,94	111,88

Tabel 4.10, lanjutan

Tahun	SS dan IKU	Target		Realisasi		Capaian (%)
		Angka	%	Angka	%	
	WPJ10-5 Peningkatan efektifitas pengawasan					
	WPJ10 -5.1 Persentase tindak lanjut pemanfaatan data Approweb oleh Account Representative (AR)	2.668	65,00	2.552	58,81	90,47
		4.105		4.105		
	WPJ10 -5.2 Persentase pembuatan <i>benchmark</i>	1	100,00	1	100,00	100,00
		1		1		
	WPJ10 -5.3 Persentase pemenuhan pembetulan SPT Tahunan PPh	534	20,00	868	32,95	164,75
		2.668		2.668		
	WPJ10 -5.4 Persentase realisasi penyelesaian pemeriksaan	265	80,00	374	112,55	140,69
		332		332		

Untuk tahun 2014, indikator kinerja yang mencapai target yang ditetapkan yang terdapat pada fungsi pengawasan berjumlah empat indikator, yaitu persentase jumlah Wajib Pajak terdaftar (ditargetkan sebesar 31,42% dan terealisasi sebesar 33,18%), persentase himbuan SPT Tahunan yang selesai ditindaklanjuti (ditargetkan sebesar 100,00% dan terealisasi sebesar 242,00%), persentase himbuan SPT Masa atas pemotongan/pemungutan yang selesai ditindaklanjuti (ditargetkan sebesar 100,00% dan terealisasi sebesar 110,00%), dan *Audit Coverage Ratio* (ditargetkan sebesar 100,00% dan terealisasi sebesar 1.926,89%).

Sedangkan satu-satunya indikator kinerja yang tidak mencapai target adalah indikator persentase realisasi penyelesaian pemeriksaan (ditargetkan sebesar 80,00% dan terealisasi sebesar 71,71%).

Untuk tahun 2013, indikator kinerja yang mencapai target yang ditetapkan yang terdapat pada fungsi pengawasan berjumlah enam indikator, yaitu persentase jumlah penambahan WP terdaftar (ditargetkan sebesar 11,56% dan terealisasi sebesar 85,70%), persentase jumlah penerimaan pajak dari Wajib Pajak baru

terdaftar (ditargetkan sebesar 100,00% dan terealisasi sebesar 206.85%), persentase kepatuhan Wajib Pajak baru (ditargetkan sebesar 50.00% dan terealisasi sebesar 55,94%), persentase pembuatan *benchmark* (ditargetkan sebesar 100,00% dan terealisasi sebesar 100,00%), persentase pemenuhan pembetulan SPT Tahunan PPh (ditargetkan sebesar 20.00% dan terealisasi sebesar 32,95%), dan persentase realisasi penyelesaian pemeriksaan (ditargetkan sebesar 80,00% dan terealisasi sebesar 112.55%).

Sedangkan satu-satunya indikator kinerja yang tidak mencapai target adalah indikator persentase tindak lanjut pemanfaatan data Approweb oleh Account Representative (ditargetkan sebesar 65.00% dan terealisasi hanya sebesar 58.81%).

- c. Pada tahun 2014, fungsi penegakan hukum memiliki satu sasaran strategis, yaitu peningkatan efektifitas penegakan hukum (SS-9), yang memiliki dua indikator kinerja, yaitu persentase hasil penyidikan yang dinyatakan lengkap oleh Kejaksaan (P21) (9.a-CP) dan sasaran persentase realisasi penyidikan (9.b-N). Indikator 9.a-CP dihitung dengan cara membandingkan persentase hasil penyidikan yang dinyatakan lengkap oleh Kejaksaan pada akhir tahun dengan rencana yang ditetapkan di awal tahun. Indikator 9.b-N dihitung dengan cara membandingkan realisasi penyidikan pada akhir tahun dengan rencana yang ditetapkan di awal tahun.

Pada tahun 2013, fungsi penegakan hukum memiliki satu sasaran strategis, yaitu peningkatan efektifitas penegakan hukum (WPJ10-6), yang memiliki empat indikator kinerja, yaitu persentase hasil penyidikan yang diserahkan ke

Kejaksanaan (P21) (WPJ10-6.1), persentase realisasi penyidikan (WPJ10-6.2), persentase laporan pemeriksaan bukti permulaan yang ditingkatkan ke penyidikan (WPJ10-6.3) dan persentase pencairan piutang pajak (WPJ10-6.4) Indikator WPJ10-6.1 dihitung dengan cara membandingkan persentase hasil penyidikan yang diserahkan ke Kejaksanaan pada akhir tahun dengan rencana yang ditetapkan di awal tahun. Indikator WPJ10-6.2 dihitung dengan cara membandingkan persentase realisasi penyidikan pada akhir tahun dengan rencana yang ditetapkan di awal tahun. Indikator WPJ10-6.3 dihitung dengan cara membandingkan persentase laporan pemeriksaan bukti permulaan yang ditingkatkan ke penyidikan pada akhir tahun dengan rencana yang ditetapkan di awal tahun. Indikator WPJ10-6.4 dihitung dengan cara membandingkan persentase pencairan piutang pajak pada akhir tahun dengan rencana yang ditetapkan di awal tahun.

Rangkuman indikator kinerja utama yang terdapat dalam sasaran strategis fungsi penegakan hukum perspektif *internal process* dan capaiannya untuk tahun 2014 dan 2013 dapat dilihat pada Tabel 4.11.

Tabel 4.11
Pencapaian Kinerja pada Fungsi Penegakan Hukum
Sasaran Strategis Perspektif *Internal Process*

Tahun	SS dan IKU	Target		Realisasi		Capaian (%)
		Angka	%	Angka	%	
2014	SS-9 Meningkatkan efektifitas penegakan hukum					
	9.a-CP Persentase hasil penyidikan yang dinyatakan lengkap oleh Kejaksanaan (P21)	1	100,00	0	0,00	0,00
		1		1		
	9.b-N Persentase realisasi penyidikan	1	100,00	2	200,00	200,00
		1		1		

Tabel 4.11, lanjutan

Tahun	SS dan IKU		Target		Realisasi		Capaian (%)
			Angka	%	Angka	%	
2013	WPJ10-6 Peningkatan efektifitas penegakan hukum						
	WPJ10 -6.1	Persentase hasil penyidikan yang diserahkan ke Kejaksaan (P19)	1	100,00	0	0,00	0,00
			1		1		
	WPJ10 -6.2	Persentase realisasi penyidikan	4	100,00	0	0,00	0,00
			4		4		
WPJ10 -6.3	Persentase laporan pemeriksaan bukti permulaan yang ditingkatkan ke penyidikan	4	100,00	2	50,00	50,00	
		4		4			
WPJ10 -6.4	Persentase pencairan piutang pajak	84,796M	35,00	287,294M	118,58	338,80	
		242,275M		242,275M			

Untuk tahun 2014, indikator kinerja yang mencapai target yang ditetapkan yang terdapat pada fungsi penegakan hukum adalah persentase realisasi penyidikan (ditargetkan sebesar 100,00% dan terealisasi sebesar 200,00%). Sedangkan indikator kinerja yang tidak mencapai target adalah indikator persentase hasil penyidikan yang dinyatakan lengkap oleh Kejaksaan (ditargetkan sebesar 100,00% dan tidak terealisasi (0%)).

Untuk tahun 2013, indikator kinerja yang mencapai target yang ditetapkan hanya satu indikator, yaitu persentase pencairan piutang pajak (ditargetkan sebesar 35,00% dan terealisasi sebesar 118,58%). Sedangkan tiga indikator kinerja lainnya tidak mencapai target, yaitu indikator persentase hasil penyidikan yang diserahkan ke Kejaksaan (ditargetkan sebesar 100,00% dan tidak terealisasi (0%)), persentase realisasi penyidikan (ditargetkan sebesar 100,00% dan tidak terealisasi (0%)), dan persentase laporan pemeriksaan bukti permulaan yang ditingkatkan ke penyidikan (ditargetkan sebesar 100,00% dan terealisasi sebesar 50,00%).

Berikut ini adalah hasil pencapaian kinerja pada perspektif *internal process* untuk tahun 2014 dan 2013 yang telah diperhitungkan dengan bobot sesuai dengan Peraturan Menteri Keuangan masing-masing yang berlaku yang ditampilkan pada Tabel 4.12.

Tabel 4.12
Pencapaian Kinerja pada Perspektif *Internal Process*

Tahun	SS dan IKU	Target	Realisasi	Capaian	Indeks	Bobot	Nilai	
		%	%	%	%	%	%	
2014	Perspektif <i>Internal Process</i>						30,00	29,28
	SS-4 Meningkatkan efektifitas pelayanan, penyuluhan, dan humas							114,09
	4a-N	Persentase tindak lanjut pengaduan pelayanan perpajakan	72,00	80,00	111,11	111,11	50,00	55,56
	4b-N	Persentase realisasi kegiatan penyuluhan dan kehumasan sesuai Renstra	100,00	117,07	117,07	117,07	50,00	58,54
	SS-5 Meningkatkan efisiensi penyelesaian keberatan							106,86
	5a-N	Persentase rata-rata realisasi waktu penyelesaian keberatan	95,00	88,48	93,14	106,86	100,00	106,86
	SS-6 Meningkatkan ekstensifikasi perpajakan							105,60
	6a-CP	Persentase jumlah WP terdaftar	31,42	33,18	105,60	105,60	100,00	105,60
	SS-7 Meningkatkan efektifitas pengawasan							115,00
	7a-N	Persentase himbauan SPT Tahunan yang selesai ditindaklanjuti	100,00	242,00	242,00	120,00	50,00	60,00
	7b-N	Persentase himbauan SPT Masa atas pemotongan/pemungutan yang selesai ditindaklanjuti	100,00	110,00	110,00	110,00	50,00	55,00
	SS-8 Meningkatkan efektifitas pemeriksaan							108,12
	8.a-N	Persentase realiasi penyelesaian pemeriksaan	80,00	71,71	89,64	89,64	39,13	35,08
	8.b-CP	<i>Audit Coverage Ratio</i>	100,00	1.926,89	1.926,89	120,00	60,87	73,04
	SS-9 Meningkatkan efektifitas penegakan hukum							36,00
	9.a-CP	Persentase hasil penyidikan yang dinyatakan lengkap oleh Kejaksaan (P21)	100,00	0,00	0,00	0,00	70,00	0,00
	9.b-N	Persentase realisasi penyidikan	100,00	200,00	200,00	120,00	30,00	36,00

Tabel 4.12, lanjutan

Tahun	SS dan IKU		Target	Realisasi	Capaian	Indeks	Bobot	Nilai
			%	%	%	%	%	%
2013	Perspektif <i>Internal Process</i>						30,00	29,35
	WPJ10-3 Peningkatan efektifitas pelayanan, penyuluhan, dan humas							119,03
	WPJ10-3.1	Persentase tindak lanjut pengaduan pelayanan perpajakan	70,00	91,67	130,96	120,00	55,56	66,67
	WPJ10-3.2	Persentase realisasi penyuluhan dan humas sesuai Renstra	100,00	117,81	117,81	117,81	44,44	52,36
	WPJ10-4 Optimalisasi pelaksanaan ekstensifikasi							117,29
	WPJ10-4.1	Persentase jumlah penambahan WP terdaftar	11,56	85,70	741,35	120,00	33,33	40,00
	WPJ10-4.2	Persentase jumlah penerimaan pajak dari WP baru terdaftar	100,00	206,85	206,85	120,00	33,33	40,00
	WPJ10-4.3	Persentase kepatuhan WP baru	50,00	55,94	111,88	111,88	33,33	37,29
	WPJ10-5 Peningkatan efektifitas pengawasan							106,49
	WPJ10-5.1	Persentase tindak lanjut pemanfaatan data Approweb oleh Account Representative (AR)	65,00	62,17	95,65	95,65	27,27	24,67
	WPJ10-5.2	Persentase pembuatan <i>benchmark</i>	100,00	100,00	100,00	100,00	27,27	27,27
	WPJ10-5.3	Persentase pemenuhan pembetulan SPT Tahunan PPh	20,00	32,53	162,55	120,00	27,27	32,73
	WPJ10-5.4	Persentase realisasi penyelesaian pemeriksaan	80,00	112,55	140,69	120,00	18,18	21,82
	WPJ10-6 Peningkatan efektifitas penegakan hukum							48,46
	WPJ10-6.1	Persentase hasil penyidikan yang diserahkan ke Kejaksaan (P19)	100,00	0,00	0,00	0,00	23,08	0,00
	WPJ10-6.2	Persentase realisasi penyidikan	100,00	0,00	0,00	0,00	23,08	0,00
	WPJ10-6.3	Persentase laporan pemeriksaan bukti permulaan yang ditingkatkan ke penyidikan	100,00	50,00	50,00	50,00	23,08	11,54
	WPJ10-6.4	Persentase pencairan piutang pajak	35,00	118,58	338,80	120,00	30,77	36,92

3. Pencapaian Kinerja pada Perspektif *Customer*

Perspektif *customer* pada tahun 2014 memiliki dua sasaran strategis, yaitu pemenuhan layanan publik (SS-2) dan kepatuhan Wajib Pajak yang tinggi (SS-3).

Sedangkan perspektif *customer* pada tahun 2013 memiliki satu sasaran strategis, yaitu tingkat kepatuhan Wajib Pajak yang tinggi (WPJ10-2).

Untuk tahun 2014, indikator kinerja untuk SS-2 adalah persentase realisasi e-FIN dan e-Filing (2a-CP), yang dihitung dengan cara membandingkan realisasi e-FIN dan e-Filing di akhir tahun dengan target yang direncanakan di awal tahun.

Indikator kinerja untuk SS-3 adalah persentase tingkat kepatuhan formal Wajib Pajak (3a-CP), yang dihitung dengan cara membandingkan realisasi tingkat kepatuhan formal Wajib Pajak di akhir tahun dengan dengan target yang direncanakan di awal tahun.

Untuk tahun 2013, indikator kinerja untuk WPJ10-2 adalah persentase tingkat kepatuhan formal Wajib Pajak (3a-CP), yang dihitung dengan cara membandingkan realisasi tingkat kepatuhan formal Wajib Pajak di akhir tahun dengan dengan target yang direncanakan di awal tahun.

Rangkuman indikator kinerja utama yang terdapat dalam sasaran strategis perspektif *customer* dan capaiannya untuk tahun 2014 dan 2013 dapat dilihat pada Tabel 4.13.

Tabel 4.13
Pencapaian Kinerja pada Sasaran Strategis Perspektif *Customer*

Tahun	SS dan IKU		Target		Realisasi		Capaian (%)
			Angka	%	Angka	%	
2014	SS-2 Pemenuhan layanan publik						
	2.a-CP	Persentase realisasi e-FIN dan e-filing	13.216	100,00	22.655	171,42	171,42
			13.216		13.216		
	SS-3 Kepatuhan Wajib Pajak yang tinggi						
3.a-CP	Persentase tingkat kepatuhan formal Wajib Pajak	309.440	67,50	289.076	63,06	93,42	
		458.430		458.430			
2013	WPJ10-2 Tingkat kepatuhan Wajib Pajak yang tinggi						
	WPJ10-2.1	Persentase tingkat kepatuhan formal WP	287.184	65,00	247.183	55,95	86,08
			441.821		441.821		

Berikut ini adalah hasil pencapaian kinerja pada perspektif *customer* untuk tahun 2014 dan 2013 yang telah diperhitungkan dengan bobot sesuai dengan Peraturan Menteri Keuangan masing-masing yang berlaku yang ditampilkan pada Tabel 4.14.

Tabel 4.14
Pencapaian Kinerja pada Perspektif *Customer*

Tahun	SS dan IKU		Target	Realisasi	Capaian	Indeks	Bobot	Nilai
			%	%	%	%	%	%
2014	Perspektif <i>Customer</i>						15,00	16,01
	SS-2 Pemenuhan layanan publik							120,00
	2.a-CP	Persentase realisasi <i>e-FIN</i> dan <i>e-filing</i>	100,00	171,42	171,42	120,00	100,00	120,00
	SS-3 Kepatuhan Wajib Pajak yang tinggi							93,42
	3.a-CP	Persentase tingkat kepatuhan formal Wajib Pajak	67,50	63,06	93,42	93,42	100,00	93,42
2013	Perspektif <i>Customer</i>						15,00	12,91
	WPJ10-2 Tingkat kepatuhan Wajib Pajak yang tinggi							86,08
	WPJ10-2.1	Persentase tingkat kepatuhan formal WP	65,00	55,95	86,08	86,08	100,00	86,08

Untuk tahun 2014, hanya satu indikator kinerja yang terdapat pada perspektif ini yang mencapai target yang ditetapkan, yaitu untuk indikator persentase realisasi *e-FIN* dan *e-Filing* (ditargetkan sebesar 100,00% dan terealisasi sebesar 171,42%). Sedangkan untuk indikator persentase tingkat kepatuhan Wajib Pajak tidak tercapai (ditargetkan sebesar 67,50% dan terealisasi sebesar 63,06%).

Untuk tahun 2013, satu-satunya indikator yang terdapat dalam perspektif ini juga tidak tercapai. Indikator persentase tingkat kepatuhan Wajib Pajak hanya tercapai 55,95% jika dibandingkan dengan target yang sebesar 65,00%.

4. Pencapaian Kinerja pada Perspektif *Stakeholder*

Perspektif *stakeholder* memiliki satu sasaran strategis, yaitu penerimaan pajak negara yang optimal. Tidak ada perbedaan sasaran strategis dalam perspektif ini untuk tahun 2014 dan 2013. Yang ada, adalah perbedaan pengkodean, yaitu untuk tahun 2014

menggunakan kode SS-1 dan untuk tahun 2013 menggunakan kode WPJ10-1. Indikator kinerja utama yang terdapat pada perspektif ini berbeda untuk tahun 2013 dan 2014. Perbedaan ini berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 467/KMK.01/2014 tentang Pengelolaan Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan.

Untuk tahun 2014, ada dua indikator kinerja yang terdapat dalam sasaran strategis ini, yaitu persentase realisasi penerimaan pajak (1.a-N) dan persentase realisasi penerimaan *extra effort* (1.b-N). Indikator persentase realisasi penerimaan pajak dihitung dengan membandingkan realisasi penerimaan pajak dengan dengan target yang direncanakan di awal tahun. Sedangkan indikator persentase realisasi penerimaan *extra effort* dihitung dengan membandingkan realisasi penerimaan *extra effort* dengan target yang direncanakan di awal tahun.

Untuk tahun 2013, ada dua indikator kinerja yang terdapat dalam sasaran strategis ini, yaitu persentase realisasi penerimaan pajak (WPJ10-1.1) dan persentase pertumbuhan realisasi penerimaan pajak (WPJ10-1.2). Indikator persentase realisasi penerimaan pajak dihitung dengan membandingkan realisasi penerimaan pajak dengan target yang direncanakan di awal tahun. Sedangkan indikator persentase pertumbuhan realisasi penerimaan pajak dihitung dengan membandingkan realisasi pertumbuhan penerimaan pajak di akhir tahun dengan dengan target yang direncanakan di awal tahun.

Rangkuman indikator kinerja utama yang terdapat dalam sasaran strategis perspektif *stakeholder* dan capaiannya untuk tahun 2014 dan 2013 dapat dilihat pada Tabel 4.15.

Tabel 4.15.
Pencapaian Kinerja pada Sasaran Strategis Perspektif *Stakeholder*

Tahun	SS dan IKU		Target		Realisasi		Capaian (%)
			Angka	%	Angka	%	
2014	SS-1 Penerimaan pajak negara yang optimal						
	1.a-N	Persentase realisasi penerimaan pajak	3.603T	100,00	3.658T	101,54	101,54
			3.603T		3.603T		
	1.b-N	Persentase realisasi penerimaan <i>extra effort</i>	763M	100,00	664M	86,92	86,92
763M			763M				
2013	WPJ10-1 Penerimaan pajak negara yang optimal						
	WPJ10-1.1	Persentase realisasi penerimaan pajak	3.886T	100,00	3.246T	83,53	83,53
			3.886T		3.886T		
	WPJ10-1.2	Persentase pertumbuhan realisasi penerimaan pajak	2.978T	31,07	0.27T	9,00	28,97
2.978T			2.978T				

Berikut ini adalah hasil pencapaian kinerja pada perspektif *learning & growth* untuk tahun 2014 dan 2013 yang telah diperhitungkan dengan bobot sesuai dengan Peraturan Menteri Keuangan masing-masing yang berlaku yang ditampilkan pada Tabel 4.16.

Tabel 4.16
Pencapaian Kinerja pada Perspektif *Stakeholder*

Tahun	SS dan IKU		Target	Realisasi	Capaian	Indeks	Bobot	Nilai
			%	%	%	%	%	%
2014	Perspektif <i>Stakeholder</i>						25,00	23,56
	SS-1 Penerimaan pajak negara yang optimal							94,23
	1.a-N	Persentase realisasi penerimaan pajak	100,00	101,54	101,54	101,54	50,00	50,77
	1.b-N	Persentase realisasi penerimaan <i>extra effort</i>	100,00	86,92	86,92	86,92	50,00	43,46
2013	Perspektif <i>Stakeholder</i>						35,00	21,05
	WPJ10-1 Penerimaan pajak negara yang optimal							60,14
	WPJ10-1.1	Persentase realisasi penerimaan pajak	100,00	83,53	83,53	83,53	57,14	47,73
	WPJ10-1.2	Persentase pertumbuhan realisasi penerimaan pajak	31,07	9,00	28,97	28,97	42,86	12,41

Untuk tahun 2014, hanya satu indikator kinerja utama yang terdapat pada perspektif ini yang mencapai target yang ditetapkan, yaitu untuk indikator persentase realisasi penerimaan pajak (ditargetkan sebesar 100,00% dan terealisasi sebesar 101,54%).

Sedangkan untuk indikator persentase realisasi penerimaan *extra effort* tidak tercapai (ditargetkan sebesar 100,00% dan terealisasi sebesar 86,92%).

Untuk tahun 2013, tidak ada indikator yang tercapai. Indikator persentase realisasi penerimaan pajak hanya terealisasi sebesar 83,53% dari yang ditargetkan sebesar 100,00%. Dan untuk indikator persentase pertumbuhan realisasi penerimaan pajak hanya terealisasi sebesar 9,00% dari yang ditargetkan sebesar 31,07%.

5. Pencapaian Nilai Kinerja Organisasi Berdasarkan Empat Perspektif

Tabel 4.17 merupakan rangkuman pencapaian dari empat perspektif beserta bobotnya masing-masing seperti yang telah dijelaskan pada bagian sebelumnya.

Tabel 4.17
Pencapaian Nilai Kinerja Organisasi

Perspektif	2013 (%)		2014 (%)	
	Bobot	Capaian	Bobot	Capaian
Perspektif <i>Stakeholder</i>	35,00	21,05	25,00	23,56
Perspektif <i>Customer</i>	15,00	12,91	15,00	16,01
Perspektif <i>Internal Process</i>	30,00	29,35	30,00	29,28
Perspektif <i>Learning & Growth</i>	20,00	22,43	30,00	33,26
Nilai Kinerja Organisasi	100,00	85,74	100,00	102,11

Pencapaian kinerja Kanwil DJP Sumatera utara II pada tahun 2014 berdasarkan konsep *Balanced Scorecard* adalah sebesar 102,11%. Dari keempat perspektif yang telah diberi bobot, perspektif *Stakeholder* dan perspektif *Internal Process* yang berada di bawah target, dengan pencapaian masing-masing sebesar 23,56% dan 29,28%.

Untuk tahun 2013, dengan menggunakan konsep yang sama, diperoleh pencapaian kinerja sebesar 85,74%. Perspektif yang berada di atas target hanya perspektif *Learning & Growth* dengan pencapaian sebesar 22,43%.

Perubahan bobot untuk masing-masing perspektif hanya dapat dilakukan berdasarkan keputusan Komite Pengelola Kinerja Kementerian Keuangan. Untuk tahun 2013 yang menjadi ketentuan dalam penetapan bobot setiap perspektif adalah Keputusan Menteri Keuangan Nomor 454/KMK.01/2011 sebagaimana telah beberapa kali diubah terakhir dengan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 135/KMK.01/2013 dan untuk tahun 2014 yang menjadi ketentuan dalam penetapan bobot setiap perspektif adalah Keputusan Menteri Keuangan Nomor 467/KMK.01/2014.

F. Faktor Pendukung dan Penghambat Pencapaian Kinerja Kanwil DJP Sumatera Utara II

Pencapaian kinerja pada perspektif *stakeholder* dan *customer* sangat dipengaruhi oleh proses bisnis internal yang terdapat pada perspektif internal process. Namun jika proses bisnis internal telah dilaksanakan dengan baik dan optimal, faktor eksternal masih dapat mempengaruhi pencapaian kinerja secara keseluruhan.

Pencapaian kinerja Kanwil DJP Sumatera Utara II untuk tahun 2014 dan 2013 berdasarkan empat perspektif *Balanced Scorecard* yang telah dibahas pada bagian sebelumnya, dapat dilihat bahwa perspektif yang stabil dan sudah bagus pencapaiannya adalah perspektif *Learning & Growth*, yang selalu mencapai target untuk kedua tahun tersebut walaupun bobot perspektif untuk kedua tahun tersebut berbeda yang pada tahun 2013 adalah sebesar 20% menjadi sebesar 30% pada tahun 2014. Sementara untuk perspektif *Customer*, ada peningkatan dari yang sebelumnya tidak mencapai target pada tahun 2013 menjadi mencapai target pada tahun 2014.

Untuk perspektif *Stakeholder*, walaupun bobot perspektif untuk tahun 2014 sudah diturunkan menjadi sebesar 25% dari sebelumnya sebesar 35%, kinerja perspektif tersebut belum juga dapat mencapai target. Namun untuk indikator yang tidak mengalami perubahan, yaitu persentase realisasi penerimaan pajak mengalami peningkatan dari yang sebelumnya tidak mencapai target pada tahun 2013 (86,92%) menjadi mencapai target pada tahun 2014 (101,54%).

Untuk perspektif *Internal Process*, kinerja ini mengalami sedikit penurunan realisasi, yaitu yang sebelumnya sebesar 29,35% pada tahun 2013 menjadi sebesar 29,28%.

1. Perspektif *Learning & Growth*

Tercapainya seluruh indikator yang terdapat pada perspektif ini baik itu pada tahun 2014 maupun tahun 2013, dikarenakan masing-masing unsur yang terlibat dalam pencapaian target, yaitu pegawai telah berusaha menjalankan peran dan tanggung jawabnya dengan baik, prosedur yang telah ditaati, dan sarana pendukung lainnya yang telah berfungsi dengan baik walaupun masih terdapat kekurangan dalam hal kualitas Sumber Daya Manusia, prosedur yang masih kurang jelas, dan kuantitas sarana pendukung dalam melakukan pekerjaan masing-masing pegawai.

Dengan adanya peningkatan bobot untuk perspektif ini, dari sebelumnya sebesar 20% pada tahun 2013 menjadi sebesar 30% pada tahun 2014, menunjukkan bahwa perspektif ini memiliki peran yang besar dalam proses penilaian kinerja. Kinerja yang ditunjukkan oleh perspektif ini akan menentukan kinerja pada perspektif lain, walaupun masih terdapat kemungkinan dari ada atau tidaknya faktor eksternal yang berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

2. Perspektif *Internal Process*

Perspektif internal process dibagi menjadi tiga fungsi, yaitu pelayanan, pengawasan, dan penegakan hukum. Pencapaian seluruh indikator kinerja pada fungsi pelayanan untuk tahun 2013 dan 2014 telah mencapai target.

Untuk fungsi pelayanan pada tahun 2013, sasaran strategis mencapai target seperti yang diharapkan. Hal ini disebabkan indikator-indikator kinerja seperti tindak lanjut pengaduan pelayanan perpajakan dan realisasi penyuluhan sesuai Renstra telah melampaui target. Tindakan yang telah dilakukan adalah selalu menindaklanjuti setiap pengaduan pelayanan perpajakan yang diterima dan meningkatkan frekwensi penyuluhan sesuai dengan Renstra.

Pada tahun 2014, sasaran strategis dan indikator kinerjanya dapat mencapai target seperti yang diharapkan karena tidak ada perbedaan dalam upaya pencapaian sasaran strategis dan indikator kinerjanya yang dilakukan di tahun 2013. Namun, terdapat penambahan satu sasaran strategis dengan satu indikator kinerja, yaitu persentase rata-rata realisasi waktu penyelesaian keberatan. Sasaran strategis yang baru terdapat di tahun 2014 ini dapat mencapai target yang diinginkan karena adanya upaya-upaya untuk mempercepat penyelesaian keberatan yang diajukan oleh Wajib Pajak.

Untuk fungsi pengawasan, sasaran strategis yang terdapat pada tahun 2013 berjumlah dua jenis, yaitu optimalisasi pelaksanaan ekstensifikasi dan peningkatan pengawasan Wajib Pajak. Sasaran strategis optimalisasi pelaksanaan ekstensifikasi pada tahun 2013 dapat mencapai target disebabkan gencarnya usaha yang dilakukan terkait dengan penambahan wajib pajak terdaftar, penambahan penerimaan pajak dari Wajib Pajak baru yang terdaftar, serta kepatuhan wajib Pajak baru. Usaha yang telah dilakukan

adalah melakukan bimbingan dan pengawasan kepada KPP Pratama terkait peningkatan kinerja dan memberikan sosialisasi, penyuluhan, dan himbauan kepada masyarakat yang belum memiliki Nomor Pokok Wajib pajak (NPWP) untuk segera memiliki NPWP. Kepada masyarakat yang sudah memiliki NPWP, langkah selanjutnya adalah menghimbau mereka untuk melaporkan Surat Pemberitahuan (SPT) dan menyetor pajak jika masih terdapat kekurangan pembayaran pajak yang terutang.

Sasaran strategis peningkatan pengawasan Wajib Pajak memiliki empat indikator kinerja. Dari keempat indikator kinerja tersebut, hanya satu jenis yang tidak mencapai target, yaitu persentase tindak lanjut pemanfaatan data Approweb oleh Account Representative. Tidak tercapainya indikator kinerja ini antara lain disebabkan data yang tersaji pada Approweb adalah berupa data mentah, yang masih harus dilakukan analisa lebih mendalam lagi. Selain itu, Account Representative mengalami kendala dalam mengartikan data yang tersaji dalam Approweb. Untuk indikator kinerja lainnya, yaitu seperti persentase pembuatan *benchmark*, persentase pembetulan SPT Tahunan PPh, dan persentase realisasi penyelesaian pemeriksaan dapat tercapai karena adanya bimbingan, koordinasi dan pengawasan yang diberikan oleh Kantor Wilayah kepada KPP Pratama serta kinerja yang baik yang ditunjukkan oleh pegawai di KPP Pratama.

Pada tahun 2014, terdapat tiga sasaran strategis pada perspektif ini, yaitu peningkatan ekstensifikasi perpajakan, peningkatan efektivitas pengawasan dan peningkatan efektivitas pemeriksaan. Sasaran peningkatan ekstensifikasi perpajakan memiliki indikator kinerja berupa persentase jumlah Wajib Pajak terdaftar. Sasaran strategis dan indikator kerjanya dapat mencapai target seperti yang diharapkan karena berdasarkan pengalaman yang diperoleh di 2013, cara-cara yang digunakan pada saat itu

masih dapat diandalkan untuk mencapai sasaran strategis. Sasaran peningkatan efektivitas pengawasan memiliki dua indikator kinerja, yaitu persentase himbauan SPT Tahunan yang selesai ditindaklanjuti dan persentase himbauan SPT Masa atas pemotongan/pemungutan yang selesai ditindaklanjuti. Kedua indikator ini dapat mencapai target karena adanya usaha seperti yang dilakukan di tahun 2013.

Untuk sasaran strategis peningkatan efektivitas pemeriksaan yang memiliki dua indikator kinerja, yaitu persentase realisasi penyelesaian pemeriksaan dan Audit Coverage Ratio, yang tidak tercapai tercapai hanya persentase realisasi penyelesaian pemeriksaan. Hal ini disebabkan karena terbatasnya jumlah pemeriksa pajak yang dapat melakukan pemeriksaan.

Untuk fungsi penegakan hukum pada tahun 2013, hanya satu indikator kinerja yang terdapat dalam sasaran strategis yang mencapai target, yaitu pencairan piutang pajak. Hal ini disebabkan gencarnya usaha-usaha penagihan aktif yang dilakukan oleh Kepala KPP Pratama yang menjadi instansi bawahan dan bimbingan teknis yang diberikan kepada mereka dalam menjalankan tugasnya. Sedangkan indikator kinerja yang tidak mencapai target, yaitu persentase hasil penyidikan yang diserahkan ke Kejaksaan (P-19), realisasi penyidikan, dan realisasi laporan pemeriksaan bukti permulaan yang ditingkatkan ke penyidikan, terjadi karena kurangnya jumlah pegawai yang dapat melakukan kegiatan tersebut.

Pada tahun 2014, hanya satu indikator dari sasaran strategis yang dapat mencapai target seperti yang diharapkan, yaitu realisasi penyidikan. Hal ini terjadi karena jumlah pegawai yang mampu melakukan penyidikan telah bertambah banyak jika dibanding dengan jumlah pegawai pada tahun 2013. Namun, ada satu indikator yang tidak

mencapai target, yaitu persentase hasil penyidikan yang dinyatakan lengkap oleh Kejaksaan (P-21). Hal ini terjadi karena kurangnya koordinasi dengan instansi terkait, yakni kepolisian dalam melengkapi pemberkasan seperti yang dimaksud oleh instansi Kejaksaan dalam proses penyidikan.

3. Perspektif *Customer*

Pencapaian kinerja pada perspektif ini untuk tahun 2013 dapat dikatakan belum mencapai target, yaitu dari yang ditargetkan sebesar 15,00% hanya dapat teralisasi sebesar 12,91%. Tidak tercapainya sasaran strategis tingkat kepatuhan Wajib Pajak yang tinggi dikarenakan kurangnya penyuluhan dan sosialisasi peraturan perpajakan yang telah dilakukan kepada Wajib Pajak, sehingga Wajib Pajak belum mengetahui peraturan perpajakan yang berlaku.

Untuk tahun 2014, pencapaian kinerja sudah mencapai target yang diharapkan, yaitu dari sebesar 15,00% yang direncanakan dapat teralisasi sebesar 16,01%. Hal ini dikarenakan dimasukkannya indikator persentase realisasi e-FIN dan e-filing ke dalam sasaran strategis pemenuhan layanan publik, yang indikatornya setelah dilakukan polarisasi mencapai 120,00%. Indikator persentase tingkat kepatuhan formal Wajib Pajak yang menjadi satu-satunya indikator kinerja pada tahun 2013, hanya mencapai sebesar 63,06% dari rencana sebesar 67,50%. Peningkatan indikator kinerja ini dikarenakan makin seringnya dilakukan penyuluhan peraturan perpajakan dan sosialisasi secara langsung, melalui radio, dan iklan di surat kabar.

4. Perspektif *Stakeholder*

Pencapaian kinerja pada perspektif ini untuk tahun 2013 masih jauh dari target yang diharapkan, yaitu hanya teralisasi sebesar 21,05% dari 35,00% yang direncanakan. Hal

ini disebabkan rendahnya realisasi penerimaan pajak yang hanya sebesar 83,53% dari 100% yang direncanakan dan rendahnya pertumbuhan pajak yang hanya terealisasi sebesar 9,00% dari 31,07% yang direncanakan. Tidak tercapainya sasaran strategis pada perspektif ini adalah karena tingginya rencana penerimaan pajak (Rp3,886trilyun) dan rencana pertumbuhan realisasi penerimaan pajak (31,07%) untuk tahun 2013. Selain itu, yang menjadi kendala adalah kurangnya koordinasi dalam upaya ekstensifikasi perpajakan, penggalan potensi pajak dan penegakan hukum, dan kurangnya jumlah sumber daya manusia yang dimiliki oleh Kanwil DJP Sumatera Utara II beserta KPP Pratama yang berada di bawahnya.

Untuk tahun 2014, pencapaian kinerja pada perspektif ini sudah mengalami peningkatan, walaupun belum mencapai target yang diharapkan. Disebut meningkat, karena realisasi capaian meningkat dari sebelumnya sebesar 21,05% menjadi sebesar 23,56%. Disebut belum mencapai target karena target yang diharapkan adalah sebesar 25%. Yang perlu menjadi perhatian adalah diturunkannya bobot untuk perspektif ini, yang sebelumnya pada tahun 2013 adalah sebesar 35% menjadi sebesar 25% pada tahun 2014. Perubahan bobot perspektif ditentukan oleh ketentuan yang berlaku, dalam hal ini untuk tahun 2013 menggunakan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 454/KMK.01/2011 sebagaimana telah beberapa kali diubah terakhir dengan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 135/KMK.01/2013 dan untuk tahun 2014 menggunakan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 467/KMK.01/2014.

Hampir tercapainya sasaran strategis penerimaan pajak negara yang optimal disebabkan lebih terkoordinasinya upaya ekstensifikasi perpajakan, penggalan potensi

pajak dan penegakan hukum yang dilakukan, dalam hal ini berkaitan dengan indikator yang terdapat pada sasaran strategis perspektif *internal process*.

G. Upaya-upaya Peningkatkan Pencapaian Kinerja Kanwil DJP Sumatera Utara

II

Pada perspektif *Stakeholder*, sasaran strategis yang hendak dicapai adalah penerimaan pajak yang optimal. Perspektif ini harus didukung oleh tiga perspektif lainnya, yaitu perspektif *Customer*, perspektif *Internal Process*, dan perspektif *Learning & Growth*. Sebagai awal pelaksanaan upaya peningkatan kinerja, yang harus dilakukan adalah memperkuat perspektif *Learning & Growth* yang nantinya akan menopang proses bisnis yang terdapat dalam perspektif *Internal Process*. Jika proses bisnis telah berjalan dengan optimal, diharapkan akan berdampak baik pada kinerja perspektif *Customer* yang pada akhirnya tujuan utama organisasi yang terdapat dalam perspektif *Stakeholder* dapat mencapai target yang diharapkan.

Untuk meningkatkan pencapaian kinerja di Kanwil DJP Sumatera Utara II, telah dilakukan upaya-upaya yang menitikberatkan pada tugas-tugas yang menjadi tanggung jawab organisasi, yaitu:

1. melaksanakan koordinasi, baik itu secara internal kantor (antarbidang/bagian di Kanwil DJP Sumatera Utara), dengan KPP Pratama dan Kantor Pelayanan Penyuluhan dan Konsultasi Perpajakan (KP2KP) yang menjadi bawahan, maupun dengan instansi lain terkait dengan usaha-usaha pencarian data-data perpajakan, penggalan potensi pajak, penegakan hukum, pelayanan kepada Wajib Pajak, serta kerja sama dengan pihak lain. Hal ini bertujuan agar koordinasi antarbidang/bagian,

dengan KPP Pratama ataupun dengan instansi lain menjadi semakin baik dan dapat mencapai tujuan organisasi dengan lebih cepat, efektif dan efisien.

2. melaksanakan bimbingan teknis yang diberikan kepada seluruh pegawai yang berada di lingkungan Kanwil DJP Sumatera Utara II, baik itu yang berada di lingkungan Kanwil sendiri maupun yang berada di KPP Pratama dan KP2KP. Bimbingan teknis ini melaksanakan forum untuk kelompok jabatan tertentu, *In House Training*, dan sosialisasi peraturan perpajakan. Hal ini bertujuan untuk mengetahui kendala atau permasalahan yang sering terjadi terkait dengan pelaksanaan pekerjaan sehari-hari dan meningkatkan kompetensi dan pengetahuan para pegawai terkait dengan *standard operational procedures* (SOP) yang diterapkan dalam pelaksanaan pekerjaannya.
3. melaksanakan pengendalian terkait segala pekerjaan yang menjadi tugas setiap pegawai di lingkungan Kanwil DJP Sumatera Utara II. Hal ini bertujuan agar seluruh pekerjaan yang sedang/telah dilaksanakan dapat terselesaikan dengan baik berdasarkan pada *standard operational procedures* (SOP) dan peraturan yang berlaku.
4. melaksanakan analisis terkait dengan data-data perpajakan, data-data tentang kinerja organisasi, ataupun data-data terkait dengan pelaksanaan pekerjaan. Data-data perpajakan dianalisis agar data tersebut menjadi data yang siap digunakan (*feeding*) oleh KPP Pratama yang menjadi bawahan dalam upaya penggalian potensi perpajakan dan penegakan hukum. Analisis juga dilakukan terhadap data-data tentang kinerja organisasi dalam upaya menilai kinerja organisasi agar kinerja organisasi selalu berjalan dengan baik dan lancar. Data-data tentang pelaksanaan

pekerjaan dilakukan dalam usaha untuk senantiasa meningkatkan jangka waktu penyelesaian pekerjaan sehingga nantinya akan meningkatkan kinerja organisasi pada umumnya.

5. melaksanakan evaluasi terkait dengan pelaksanaan uraian tugas yang menjadi tanggung jawab dan kinerja masing-masing bidang/bagian serta kinerja KPP Pratama dan KP2KP. Tujuan dilakukannya evaluasi adalah selain untuk menilai pelaksanaan tugas dan wewenang yang dimiliki, juga menjadi dasar untuk mempertanggungjawabkan kinerja kepada Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak sebagai instansi atasan.
6. melaksanakan penjabaran kebijakan. Maksud dilakukannya upaya ini adalah untuk menjabarkan kebijakan yang telah ditetapkan oleh instansi atasan, dalam hal ini adalah Kementerian Keuangan dan Direktur Jenderal Pajak. Penjabaran kebijakan dilakukan agar maksud yang terkandung dalam kebijakan tersebut dapat dipahami dan dilaksanakan oleh instansi bawahan secara cepat, efektif dan efisien.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan paparan yang telah dibahas pada bagian sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Pencapaian kinerja berbasis *Balanced Scorecard* di Kanwil DJP Sumatera Utara II untuk tahun 2013 dan 2014 adalah sebagai berikut:
 - a. Perspektif *stakeholder* pada tahun 2013 menunjukkan status berwarna merah, karena realisasi hanya mencapai 60,14% atau $< 80\%$ dari target. Sedangkan untuk tahun 2014 menunjukkan status berwarna kuning karena realisasi hanya mencapai 94,24% atau $\geq 80\%$ dan $< 100\%$ dari target.
 - b. Perspektif *customer* pada tahun 2013 menunjukkan status berwarna kuning, karena realisasi hanya mencapai 86,07% atau $< 100\%$ dari target. Sedangkan untuk tahun 2014 menunjukkan status berwarna hijau karena realisasi telah mencapai 106,73% atau $> 100\%$ dari target.
 - c. Perspektif *internal process* pada tahun 2013 menunjukkan status berwarna kuning, karena realisasi hanya mencapai 97,83% atau $< 100\%$ dari target. Sedangkan untuk tahun 2014 menunjukkan status berwarna kuning karena realisasi hanya mencapai 97,60% atau $\geq 80\%$ dan $< 100\%$ dari target.
 - d. Perspektif *learning & growth* pada tahun 2013 menunjukkan status berwarna hijau, karena realisasi telah mencapai 112,15% atau $> 100\%$ dari target.

Sedangkan untuk tahun 2014 menunjukkan status berwarna hijau karena realisasi telah mencapai 110,87% atau > 100% dari target.

Secara keseluruhan, pencapaian kinerja Kanwil DJP Sumatera Utara II pada tahun 2014 mengalami peningkatan jika dibanding dengan tahun 2013..

2. Faktor-faktor yang mendukung peningkatan pencapaian kinerja di tahun 2014 adalah adanya koordinasi, bimbingan teknis, dan pengawasan yang lebih terarah dalam upaya pelayanan, penggalian potensi perpajakan, dan penegakan hukum. Selain itu, terdapat suatu sistem informasi perpajakan yang dapat diandalkan serta memudahkan pegawai dalam mengelola pelaksanaan pekerjaan, sehingga semua pekerjaan menjadi lebih cepat dikerjakan.
3. Upaya-upaya yang dilakukan terkait dengan peningkatan kinerja adalah pelaksanaan koordinasi, bimbingan teknis, dan pengendalian serta evaluasi kepada instansi bawahan, melaksanakan analisis data-data, serta penjabaran kebijakan. Selain itu melakukan peningkatan kompetensi pegawai, usulan kepada instansi atasan terkait penambahan jumlah Sumber Daya Manusia yang memiliki kompetensi khusus, serta meningkatkan standar pelayanan kepada Wajib Pajak.

B. Saran

Dengan melihat permasalahan yang dihadapi oleh Kanwil DJP Sumatera Utara II. dalam upaya meningkatkan pencapaian kinerjanya, maka saran-saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

1. Target kinerja yang sangat penting adalah realisasi penerimaan pajak yang terdapat dalam perspektif stakeholder dengan bobot yang besar, yaitu 25% di tahun 2014.

Penetapan target penerimaan seyogyanya memperhatikan kondisi ekonomi dan tingkat inflasi yang terjadi.

2. Mengusulkan penambahan pegawai kepada instansi atasan dan meningkatkan kompetensi pegawai. Hal ini berguna untuk mengantisipasi adanya tuntutan peningkatan kinerja yang cenderung meningkat dari tahun ke tahun.
3. Agar lebih meningkatkan frekwensi sosialisasi dan penyuluhan kepada Wajib Pajak terkait dengan peraturan perpajakan yang berlaku. Hal ini berguna untuk dilakukan mengingat dinamisnya peraturan perpajakan.
4. Meningkatkan teknologi dan sistem informasi yang digunakan oleh Direktorat Jenderal Pajak pada umumnya dan Kanwil DJP Sumatera Utara II pada khususnya. Hal ini untuk memudahkan pegawai dalam melaksanakan dan mempercepat penyelesaian pekerjaannya.

DAFTAR PUSTAKA

- A. Seth. dan A, Oyugi L. (2013). *Influence of Balanced Scorecard on Organizational Performance in Institutions of Higher Learning in Kenya. A Case Study of University of Nairobi* . International Journal of Education and Research, vol. 1, No. 8, 1-12.
- Cahyono, Sherly. (2009). *Penerapan Balanced Scorecard pada Organisasi Sektor Publik*. Surabaya: Tugas Akhir Makalah Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Widya Mandala.
- Cooper, D.R., & Schindler, P.S. (2011). *Business Research Methods*. Eleventh Edition. New York: McGraw-Hill.
- Febrina, Maria. (2012). Perancangan *Balanced Scorecard* sebagai alat untuk Review Strategi Perusahaan (Studi Kasus pada PT “SBP” di Surabaya). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Akuntansi*, vol. 1, No. 1, 97-102.
- Firmansyah. (2010). Pengukuran Kinerja Organisasi Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* (Studi Kasus pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Provinsi Kepulauan Bangka Belitung). Jakarta: Tugas Akhir Program Magister. Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka.
- Gasperz, Vincent. (2006). *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi: Balanced Scorecard dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintahan*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

- Kaplan, Robert, S., Norton, David , P., (1996). *Balanced Scorecard : Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press. Boston, Massachusetts: Harvard Business Scholl Press.
- Mahmudi. (2010). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Edisi Kedua. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Mahsun, M. (2012). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFE.
- Mardiasmo. (2004). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi.
- Mauliasyah. (2012). Analisis Pengelolaan Strategi dan Manajemen Kinerja melalui Pendekatan *Balanced Scorecard* di Instansi Pemerintah Daerah: Studi Kasus pada Badan Pengelola Keuangan Daerah Provinsi DKI Jakarta. Jakarta: Tesis Magister Akuntansi Universitas Indonesia.
- Moleong, L. J. (2012). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Edisi Revisi. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyadi. (2007). *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen: Sistem Pelipat Ganda Kinerja Perusahaan*. Edisi Ketiga. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi, Setyawan Johny. (2001). *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada.
- Niven, P.R., (2003). *Balanced Scorecard Step by Step for Governmental and Nonprofit Agencies*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Nor, Wahyudin. (2012). Penerapan Balanced Scorecard pada Pemerintah Daerah. *Jurnal Akuntansi & Bisnis AUDI*, vol. 7, No. 2, 280-292.

- Nurfarah. (2013). Analisis Implementasi *Balanced Scorecard (BSC)* untuk Mengukur Kinerja Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Sumbawa. Jakarta: Tugas Akhir Program Magister, Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka.
- Radithya, Edwin. (2011). Evaluasi Penerapan *Balanced Scorecard* terhadap Efisiensi Kinerja Karyawan di Divisi Penjualan PT. Auto 2000. *Akurat Jurnal Ilmiah Akuntansi Nomor 06 Tahun ke-2 September-Desember 2011*.
- Republik Indonesia, Keputusan Direktur Jenderal Pajak Nomor KEP-343/PJ/2013 Perubahan atas Republik Indonesia, Keputusan Direktur Jenderal Pajak Nomor KEP-334/PJ/2012 tentang Rencana Strategis Direktorat Jenderal Pajak Tahun 2012 – 2014.
- Republik Indonesia, Keputusan Direktur Jenderal Pajak Nomor KEP-105/PJ/2012 tentang Pengelolaan Kinerja di Lingkungan Direktorat Jenderal Pajak.
- Republik Indonesia, Keputusan Menteri Keuangan Nomor 467/KMK.01/2014 tentang Pengelolaan Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan.
- Republik Indonesia, Keputusan Menteri Keuangan Nomor 454/KMK.01/2011 tentang Pengelolaan Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan.
- Republik Indonesia, Peraturan Menteri Keuangan Nomor 206.2/PMK.01/2014 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Pajak.
- Republik Indonesia, Peraturan Menteri Keuangan Nomor 62/PMK.01/2009 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Pajak

- Socbroto, Sunu. (2010). Evaluasi atas Penerapan *Balanced Scorecard* pada Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan. Jakarta: Tesis, Magister Akuntansi Universitas Indonesia.
- Sekaran, U. (2003). *Research Methods for Business, A Skill Building Approach*. Fourth Edition. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Sugiyono.(2012). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.

**DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA**

Jl. Cabe Raya, Pondok Cabe, Ciputat 15418
Telp. 021. 7415050, Fax 021. 7415588

Riwayat Hidup

Nama : Ahmad Taufiq
NIM : 500013756
Program Studi : Magister Manajemen
Tempat / Tanggal Lahir : Jakarta / 21 Agustus 1980

Riwayat Pendidikan : SD Negeri Semper Timur 01 Pagi, Jakarta Utara
SMP Negeri 30, Jakarta Utara
SMU Negeri 13, Jakarta Utara
D3 Akuntansi, STAN, Tangerang Selatan
D4 Akuntansi, STAN, Tangerang Selatan
S1 Akuntansi, STIE Mochtar Talib, Jakarta Selatan

Riwayat Pekerjaan : 2002 – 2003 : Kantor Pusat Ditjen Pajak
2003 – 2005 : KPP Gorontalo
2005 – 2008 : Kantor Pusat Ditjen Pajak
2008 – 2008 : KPP Pematang Siantar
2008 – 2012 : KPP Pratama Pematang Siantar
2012 – sekarang : Kanwil DJP Sumatera Utara II

Alamat Tetap : Jl. Kebantenan V No. 4, Semper Timur, Cilincing,
Jakarta Utara

Telp/HP : 0811602601

Medan, Juni 2015

Ahmad Taufiq
NIM 500013756

Transkrip Wawancara

Nama Informan : Iskandar Zulkarnain, S.I.P., M.M.
 Jabatan : Kepala Bidang Data dan Pengawasan Potensi Perpajakan

Hasil :

1. Pertanyaan:

Bagaimana pencapaian kinerja berbasis *Balanced Scorecard* pada Kanwil DJP Sumatera Utara pada tahun 2013 dan 2014?

Jawaban:

Pencapaian kinerja Kanwil DJP Sumatera Utara II pada tahun 2013 tidak mencapai target seperti yang diharapkan. Dari target yang direncanakan sebesar 100%, hanya tercapai sebesar 85,74%. Sedangkan pada tahun 2014, kinerja Kanwil DJP Sumatera Utara II mencapai 102,11% dari yang direncanakan sebesar 100%.

2. Pertanyaan:

Bagaimana pendapat Bapak tentang pencapaian kinerja pada tahun 2013?

Jawaban:

Kinerja Kanwil DJP Sumatera Utara II tidak mencapai target dikarenakan tidak tercapainya target yang terdapat pada perspektif Stakeholder, perspektif Customer, dan perspektif Internal Process. Satu-satunya perspektif yang mencapai target hanya perspektif Learning & Growth. Yang paling jauh dari target adalah perspektif Stakeholder, yang hanya mencapai 21,05% dari sebesar 35,00% yang direncanakan. Sedangkan untuk perspektif Customer dan perspektif Internal Process bisa dikatakan hampir mendekati rencana.

Rendahnya pencapaian pada perspektif Stakeholder disebabkan realisasi penerimaan pajak hanya terealisasi sebesar 85,53% dari rencana sebesar 100,00% dan persentase pertumbuhan realisasi penerimaan hanya terealisasi sebesar 9,00% dari rencana sebesar 31,07%.

Tidak tercapainya target pada perspektif Customer disebabkan indikator yang terdapat pada perspektif tersebut hanya mencapai 55,95% dari rencana sebesar 65,00%.

Kemudian untuk perspektif Internal Process, tidak tercapai karena rendah, tidak tercapai, atau tidak ada realisasinya dari beberapa indikator kinerja. Indikator yang rendah adalah Persentase laporan pemeriksaan bukti permulaan yang ditingkatkan ke penyidikan. Untuk indikator yang tidak tercapai adalah indikator Persentase tindak lanjut pemanfaatan data Approweb oleh Account Representative (AR). Sedangkan indikator yang tidak ada realisasi sama sekali adalah Persentase hasil penyidikan yang diserahkan ke Kejaksaan dan persentase realisasi penyidikan.

3. Pertanyaan:
Bagaimana pendapat Bapak tentang pencapaian kinerja pada tahun 2014?

Jawaban:

Jawaban: Kinerja Kanwil DJP Sumatera Utara II mencapai target dikarenakan tercapainya target yang terdapat pada perspektif Customer dan perspektif Learning & Growth. Sedangkan untuk perspektif Stakeholder dan perspektif Internal Process bisa dikatakan hampir mencapai target.

Tidak tercapainya target pada perspektif Stakeholder disebabkan realisasi penerimaan pajak terealisasi sebesar 101,54% dari rencana sebesar 100,00% dan persentase realisasi penerimaan extra effort terealisasi sebesar 86,92% dari rencana sebesar 100,00%. Karena masing-masing indikator berbobot 50%, maka nilai dari perspektif Stakeholder hanya sebesar 94,23% dari target sebesar 100,00%.

Tidak tercapainya target pada perspektif Internal Process disebabkan ada indikator kinerja yang hasilnya Nihil, yaitu indikator persentase hasil penyidikan yang dinyatakan lengkap oleh Kejaksaan.

4. Pertanyaan:
Terkait dengan target perspektif yang tidak tercapai, faktor-faktor apa sajakah yang menjadi hambatan dalam mencapai target tersebut?

Jawaban:

Terkait dengan target perspektif yang tidak tercapai, untuk tahun 2013, yang tidak tercapai adalah perspektif Stakeholder, Customer dan Internal Process. Untuk perspektif yang Stakeholder, yang menjadi hambatan adalah penetapan target pertumbuhan penerimaan pajak yang sebesar 31,07%. Dalam situasi perekonomian normal, angka pertumbuhan sebesar itu dirasa sangat besar jika dibandingkan dengan tingkat inflasi yang mungkin paling besar adalah sebesar 6%.

Untuk perspektif Customer, yang menjadi hambatan adalah masih rendahnya pemahaman masyarakat, dalam hal ini Wajib Pajak dalam mematuhi peraturan perundang-undangan perpajakan yang berlaku.

Untuk perspektif internal process, yang menjadi hambatan adalah belum meratanya kemampuan pegawai yang menjadi ujung tombak penerimaan negara dalam memanfaatkan sistem informasi dan teknologi informasi yang tersedia, belum begitu komprehensivenya data perpajakan yang dimiliki oleh Ditjen pajak, dalam hal ini adalah Kanwil DJP Sumatera utara II, dan terbatasnya pegawai pajak yang memiliki kemampuan tertentu.

5. Pertanyaan:
Terkait dengan target perspektif yang tercapai, faktor-faktor apa sajakah yang menjadi pendukung dalam mencapai target tersebut?

Jawaban:

Terkait dengan target perspektif yang tercapai, untuk tahun 2013 dan 2014, adalah perspektif Learning & Growth, yang tercapai karena dikarenakan masing-masing unsur yang terlibat dalam pencapaian target, yaitu pegawai telah menjalankan peran dan tanggung jawabnya dengan baik, prosedur yang ditaati, dan sarana pendukung lainnya yang telah berfungsi dengan baik.

Perspektif ini mengalami peningkatan bobot, dari sebelumnya sebesar 20% pada tahun 2013 menjadi sebesar 30% pada tahun 2014. Hal ini menunjukkan bahwa perspektif ini memiliki peran yang besar dalam proses penilaian kinerja. Kinerja yang ditunjukkan oleh perspektif ini akan menentukan kinerja pada perspektif lain, walaupun masih terdapat kemungkinan dari ada atau tidaknya faktor eksternal yang berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Sedangkan perspektif lain yang tercapai di tahun 2014 adalah perspektif customer. Hal ini bisa diraih karena dimasukkannya indikator persentase realisasi e-FIN dan e-filing ke dalam sasaran strategis pemenuhan layanan publik, yang indikatornya setelah dilakukan polarisasi mencapai 120,00%. Indikator persentase tingkat kepatuhan formal Wajib Pajak yang menjadi satu-satunya indikator kinerja pada tahun 2013, hanya mencapai sebesar 63,06% dari rencana sebesar 67,50%. Peningkatan indikator kinerja ini dikarenakan makin seringnya dilakukan penyuluhan peraturan perpajakan dan sosialisasi secara langsung, melalui radio, dan iklan di surat kabar.

6. Pertanyaan:

Apa saja yang telah dilakukan oleh Kanwil DJP Sumatera Utara II untuk mencapai target kinerja yang telah direncanakan?

Jawaban:

Kanwil DJP Sumatera Utara II telah melaksanakan koordinasi, baik itu secara internal kantor (antarbidang/bagian di Kanwil DJP Sumatera Utara), dengan KPP Pratama dan Kantor Pelayanan Penyuluhan dan Konsultasi Perpajakan (KP2KP) yang menjadi bawahan, maupun dengan instansi lain terkait dengan usaha-usaha pencarian data-data perpajakan, penggalan potensi pajak, penegakan hukum, pelayanan kepada Wajib Pajak, serta kerja sama dengan pihak lain.

Selain itu Kanwil DJP Sumatera Utara II melaksanakan bimbingan teknis yang diberikan kepada seluruh pegawai yang berada di lingkungan Kanwil DJP Sumatera Utara II, baik itu yang berada di lingkungan Kanwil sendiri maupun yang berada di KPP Pratama dan KP2KP.

Kanwil DJP Sumatera Utara II juga melaksanakan pengendalian terkait segala pekerjaan yang menjadi tugas setiap pegawai di lingkungan Kanwil DJP Sumatera Utara II dan melaksanakan analisis terkait dengan data-data perpajakan, data-data tentang kinerja organisasi, ataupun data-data terkait dengan pelaksanaan pekerjaan. Data-data perpajakan

dianalisis agar data tersebut menjadi data yang siap digunakan (*feeding*) oleh KPP Pratama yang menjadi bawahan dalam upaya penggalian potensi perpajakan dan penegakan hukum. Analisis juga dilakukan terhadap data-data tentang kinerja organisasi dalam upaya menilai kinerja organisasi agar kinerja organisasi selalu berjalan dengan baik dan lancar. Data-data tentang pelaksanaan pekerjaan dilakukan dalam usaha untuk senantiasa meningkatkan jangka waktu penyelesaian pekerjaan sehingga nantinya akan meningkatkan kinerja organisasi pada umumnya.

Selain hal tersebut di atas, Kanwil DJP Sumatera Utara II melaksanakan evaluasi terkait dengan pelaksanaan uraian tugas yang menjadi tanggung jawab dan kinerja masing-masing bidang/bagian serta kinerja KPP Pratama dan KP2KP dan melaksanakan penjabaran kebijakan yang telah ditetapkan oleh instansi atasan, dalam hal ini adalah Kementerian Keuangan dan Direktur Jenderal Pajak. Penjabaran kebijakan dilakukan agar maksud yang terkandung dalam kebijakan tersebut dapat dipahami dan dilaksanakan oleh instansi bawahan secara cepat, efektif dan efisien.