

EVALUASI KINERJA DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD (STUDI PADA KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA BATU)

Dandy Gilang Pandya Prabesworo

Dr. Rofiaty, SE., MM

Manajemen Sumber Daya Manusia Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya

Abstrak

Mengingat adanya reformasi birokrasi Kementerian Keuangan dan upaya peningkatan kinerja seluruh jajaran keuangan yang juga seiring dengan pertumbuhan ekonomi Kota Batu yang pesat sebagai destinasi wisata, maka KPP Pratama Batu dituntut untuk dapat menjangkau potensi pajak secara maksimal, serta terus berupaya menumbuhkan tingkat kepatuhan wajib pajak dengan menggunakan pendekatan BSC. BSC menjadi alat manajemen strategis yang lebih luas lagi penggunaannya dewasa ini, namun KPP Pratama Batu tidak sepenuhnya mengaplikasikan BSC karena menerima hasil *cascading* dari unit di atasnya. Nilai Kinerja Organisasi (NKO) KPP Pratama Batu mencapai angka 107,00% dan menandakan bahwa mereka telah bekerja dengan baik. Namun, masih terdapat beberapa SS dan IKU yang menunjukkan nilai kurang optimal, yang kemudian ditemukan aktivitas-aktivitas yang masih perlu ditingkatkan kinerja pencapaiannya, terutama mengenai efektivitas penyuluhan dan pelayanan. Perlu diperhatikan pula pentingnya peran SDM bagi keberhasilan tujuan keempat perspektif, terutama bagi *Learning and Growth* dimana mutu SDM menunjukkan mutu pelayanan, yang dapat mempengaruhi tingkat kepatuhan Wajib Pajak dan mendorong meningkatnya penerimaan pajak dari waktu ke waktu, serta perlunya setiap pegawai untuk mengetahui, memaknai, dan bekerja berdasarkan strategi dan tujuan utama organisasi disamping tugas unit masing-masing demi mencegah biasnya informasi dan ketidakselarasan kinerja.

Kata Kunci: Balanced Scorecard, KPP Pratama Batu, Evaluasi Kinerja, Pajak, Kota Batu, 2014

Balanced Scorecard Approach in Performance Evaluation (Case Study on Kantor Pelayanan Pajak Pratama Batu)

Bureaucratic system improvement of the whole department of Kementerian Keuangan as well as the rapid growing economic condition that Batu has, required KPP Pratama Batu to be able to capture the maximum number of tax potential, and to keep level of tax compliance growing using BSC approach. BSC usage has grown larger as a strategic management tool today, but KPP Pratama Batu does not fully apply the BSC due to the results of cascading from the higher unit. KPP Pratama Batu Performance Score (NKO) reached 107.00% and indicates that they have worked well. However, there are still some SS and IKU that were less than optimal, which was later found that there are activities that still need to be improved, especially on the effectiveness of counseling and services. To be noted, the importance of the human resources role for the accomplishment of four perspectives, especially for Learning and Growth where the quality of human resources shows the quality of service, which can affect the can encourage the increase of tax revenues and tax compliance level over time, as well as the need for each employee to determine, interpret, and work based on the strategy and the main purpose of the organization and also of each unit in order to prevent information bias and performance misalignment.

Pendahuluan

Di dalam melaksanakan pembangunan, negara memerlukan sumber dana untuk dapat menjamin bahwa proyek pembangunan yang ada dapat terlaksana dan terselesaikan. Wiryawan B. Ilyas dan Richard Burton (2004:6) juga memaparkan bahwa sebagaimana diketahui dalam APBN yang dibuat oleh pemerintah khususnya Indonesia, setidaknya terdapat tiga sumber penerimaan yang merupakan sumber pendapatan utama bagi Indonesia, yaitu penerimaan dari sektor pajak, penerimaan dari sektor migas (minyak dan gas bumi), dan penerimaan dari sektor bukan pajak. Sebagai langkah untuk dapat meningkatkan kesadaran masyarakat dalam membayar pajak, pemerintah melalui Kementerian Keuangan serta Direktorat Jenderal Pajak terus melakukan inovasi dan pengembangan program, hingga akhirnya, berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 55/PMK.01/2007 tanggal 31 Mei 2007 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Keuangan Nomor 132/PMK.01/2006 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Pajak, KPP Pratama serentak didirikan di seluruh Indonesia dengan tugas untuk melakukan pengawasan administrasi dan pemeriksaan sederhana terhadap Wajib Pajak serta diharapkan dapat meningkatkan efektivitas penyuluhan dan pelayanan agar menarik dan mempermudah para Wajib Pajak terutama dalam penghitungan, pelaporan dan pembayaran pajak.

Direktorat Jenderal Pajak (DJP) dan unit vertikal dibawahnya, KPP Pratama melakukan penghitungan dan pelaporan terhadap berbagai jenis pajak, salah satunya adalah Pajak Penghasilan (PPh). Seiring dengan pertumbuhan ekonomi dari Kota Wisata Batu yang juga dibarengi dengan semakin tumbuhnya juga jumlah penduduk serta jumlah potensi wajib pajak yang ada, maka semakin menuntut para pegawai pajak untuk dapat mengimbangnya dengan bekerja secara lebih optimal terutama dalam penggalian potensi dan mendorong penerimaan pajak. Direktur Jenderal Pajak (Ditjen Pajak) Fuad Rachmany juga mengatakan (<http://www.beritasatu.com/ekonomi/160487-ditjen-pajak-tingkatkan-potensi-penerimaan-pajak-orang-pribadi-di-luar-karyawan.html>, Diakses 16 Juni 2015) “Direktorat Jenderal Pajak (Ditjen Pajak) akan terus melakukan upaya untuk meningkatkan penerimaan pajak, salah satu upaya tersebut adalah meningkatkan potensi pajak Orang Pribadi (OP)”. Menurutnya, masih banyak sekali wajib pajak OP yang belum membayar pajak, khususnya OP yang berstatus di luar karyawan padahal potensi penerimaan negara dari wajib pajak OP ini cukup besar. I Gusti Agung Rai (2008:17) dalam bukunya Audit Kinerja pada Sektor Publik menyatakan, bahwa untuk mencapai kemajuan organisasi, perlu dilakukan perbaikan kinerja. Untuk

memperbaiki kinerja perlu dilakukan evaluasi. Cara untuk melakukan evaluasi adalah dengan pengukuran kinerja. Agar dapat diukur maka kinerja harus dapat dikuantifikasi.

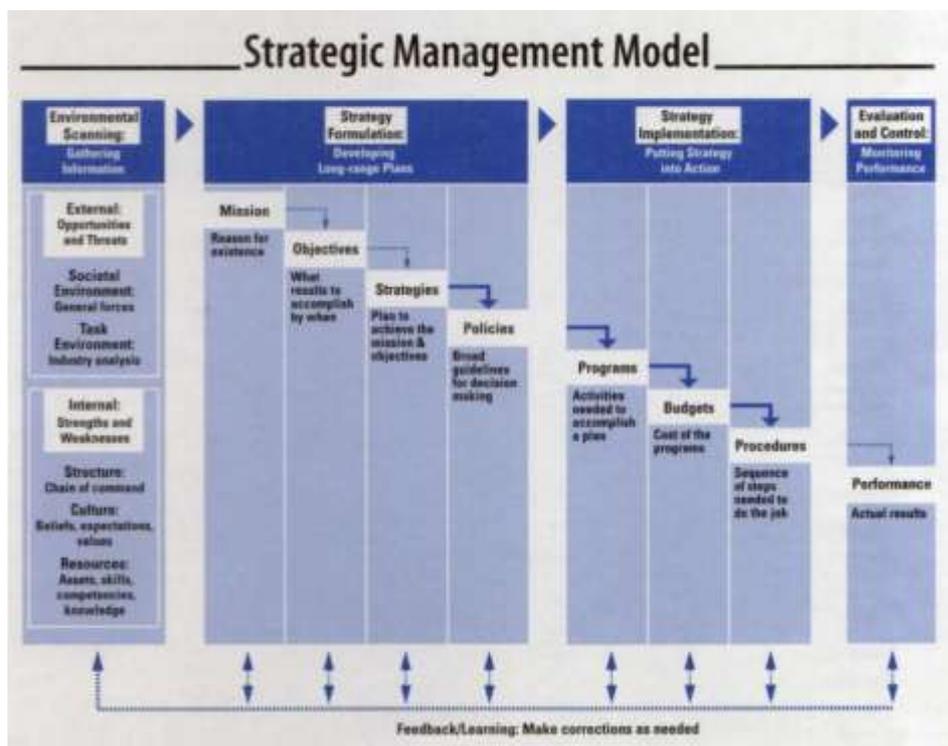
Pada awal tahap pengembangannya, BSC hanya ditujukan untuk memperbaiki sistem pengukuran kinerja eksekutif saja, karena fokus eksekutif sebagian besar hanya dicurahkan pada aspek keuangan saja sehingga berbagai aspek krusial nonkeuangan menjadi terabaikan. Selain itu, sistem pengukuran kinerja tradisional pun dinilai hanya berfokus pada jangka pendek berdasarkan data akuntansi tahunan, mengingat bahwa perusahaan dan terlebih lagi instansi pemerintah memiliki misi dan sasaran kerja jangka panjang yang berkelanjutan maka sistem tradisional pun perlahan mulai ditinggalkan dan banyak yang beralih kepada BSC. Kantor Pelayanan Pajak Pratama Batu dalam kasus ini telah menggunakan BSC sejak tahun 2007 yang dilakukan secara *cascading* oleh Kementerian Keuangan ke unit vertikal yang ada dibawahnya.

Pandangan tradisional mengenai modal yang dimiliki organisasi adalah selalu mengarah kepada modal secara finansial, padahal tidak selamanya indikator tersebut dapat menentukan apakah suatu organisasi berhasil atau tidak, terlebih lagi apabila kita melihat organisasi publik yang justru sebenarnya tidak berorientasi pada profit. Bahkan, apabila kita melihat menggunakan pandangan BSC di organisasi publik, walaupun perspektif finansial berada di posisi teratas, namun untuk dapat mencapai kesuksesan secara finansial organisasi perlu untuk terlebih dahulu menumbuhkan loyalitas konsumen, dan untuk menumbuhkan loyalitas konsumen organisasi perlu memastikan bahwa proses internal yang sudah berjalan dengan baik dengan memperhatikan mutu dan waktu penciptaan produk atau penyampaian jasa, dan untuk dapat menjamin proses internal organisasi berjalan dengan baik maka mutu sumber daya manusia pada organisasi *Learning and Growth* juga harus baik dan dimanfaatkan sebaik mungkin. Maka dari itu, selain pentingnya melakukan evaluasi kinerja, menggunakan alat pengukuran dan perencanaan strategis yang tepat seperti halnya BSC dalam kasus ini, maka penting juga untuk memperhatikan keberadaan sumber daya manusia yang ada, karena modal finansial tidak selamanya relevan, namun modal sumber daya manusia yang ada pada suatu organisasi dapat menentukan atau mempengaruhi seluruh proses dan perspektif yang ada serta dapat pula menentukan keberhasilan suatu organisasi.

Tinjauan Pustaka

Terdapat empat elemen dasar dari manajemen strategik menurut Wheelen dan Hunger (2004:241) yaitu “*Environmental Scanning*”, “*Strategy Formulation*”, “*Strategy Implementation*”, dan “*Evaluation and Control*” yang kemudian masuk ke dalam *Strategic Management Model* seperti yang tercantum dalam Gambar 2.1 berikut ini.

Gambar 1. Model Manajemen Strategik



Environmental scanning adalah berarti melakukan pemantauan, mencari informasi, dan melakukan evaluasi terhadap lingkungan internal maupun eksternal suatu organisasi. Hal ini ditujukan untuk dapat melakukan penilaian terhadap berbagai aspek internal dan eksternal organisasi yang nantinya akan dijadikan sebagai bahan pertimbangan bagi penentuan visi, misi, dan juga perencanaan strategis organisasi. Setelah melakukan analisis terhadap lingkungan, kemudian proses manajemen strategik selanjutnya adalah melakukan formulasi atau perumusan strategi. Strategi yang dirumuskan merupakan suatu rencana jangka panjang organisasi yang didasarkan atau mengambil referensi dari hasil analisis kekuatan, kelemahan, peluang, serta ancaman yang dimiliki. Proses *Strategy Formulation* meliputi beberapa

kegiatan yaitu, menentukan misi perusahaan, menentukan tujuan-tujuan yang dapat dicapai, pengembangan strategi, dan penetapan pedoman kebijakan. *Strategy Implementation* adalah proses dimana organisasi menjalankan strategi yang telah dirumuskan sebelumnya sesuai dengan kebijakan dan aturan yang ada, untuk mencapai misi dan tujuan-tujuan yang juga telah ditetapkan. Tahap akhir dan juga yang paling penting dalam model manajemen strategik adalah proses evaluasi dan pengendalian. Dalam proses ini, organisasi melakukan penilaian dan pengukuran terhadap apa yang telah mereka berhasil lakukan. Dalam proses pengukuran ini, organisasi membandingkan antara kinerja yang dihasilkan dengan target yang telah ditentukan. Masing-masing aspek yang dinilai memiliki ukuran target masing-masing yang tentunya harus dapat dicapai. Tujuan yang telah dibuat terlebih dahulu pada bagian formulasi strategi dari proses manajemen strategik (seperti profitabilitas, pangsa pasar, efisiensi biaya) harus digunakan semestinya untuk mengukur kinerja perusahaan jika strategi tersebut telah diimplementasikan.

AKS-Labs, sebuah perusahaan konsultan dan pengembangan perangkat lunak yang memfokuskan diri mereka pada Manajemen Strategi dan solusi *Business Intelligence* mengemukakan bahwa ada 5 (lima) langkah-langkah yang harus diikuti untuk mempersiapkan strategi bisnis untuk sebuah eksekusi bagi sebuah perusahaan dalam “5 Must-Follow Steps to Prepare Business Strategy for an Execution” (<http://www.bscedesigner.com/5-strategy-steps.htm>, diakses 2 Maret 2015) yang berguna bagi perusahaan yang menggunakan alat-alat manajemen strategi atau kerangka kerja strategik untuk membantu mengelola kinerja perusahaan, termasuk *Balanced Scorecard*. Kelima langkah tersebut adalah “Tentukan Misi, Visi, dan Nilai Anda”, dimana Misi, Visi, dan Nilai ditempatkan di atas yang menyiratkan bahwa pernyataan ini mengandung ide yang paling umum tentang arah perusahaan. Dalam kasus terburuk ini akan ada beberapa pernyataan yang terkesan bias yang dimana hal ini tidak akan membantu, namun dalam kasus terbaik, pernyataan ini akan dapat memotivasi karyawan dan mitra seperti yang dilakukan oleh sebuah pernyataan kerja. Langkah kedua adalah “Merumuskan hipotesis dan strategi bisnis”. Langkah ketiga adalah “Mendesripsikan strategi ke dalam Peta Strategi”. Dalam langkah ini, perusahaan merumuskan tujuan bisnis dalam peta strategi. Sangatlah penting untuk dapat mengambarkankan hubungan sebab-akibat antara masing-masing strategi yang ada dalam Peta Strategi tersebut. Langkah keempat adalah “*Strategy alignment (cascading)*”. Secara sederhana, sebuah penyelarasan strategi atau *strategy alignment (alignment)* adalah sebuah pembahasan seputar sasaran-sasaran bisnis yang dapat membantu partisipan untuk memahami bagaimana hasil atau *outcome* bisnis yang diinginkan akan dapat tercapai dalam level bisnis tertentu (*alignment* dari tujuan-tujuan, inisiatif, dan *action plans*

bisnis), dan bagaimana sebuah kesuksesan atau kegagalan dapat dihitung (*alignment* terhadap ukuran-ukuran tertentu). Strategi tidak hanya berada pada *Top Management (Tier 1)* saja. Gagasannya adalah bahwa semua orang dalam perusahaan, termasuk unit-unit bisnis dan para pegawai memiliki kesadaran akan strategi tersebut, dan mengerti bagaimana pekerjaan mereka dapat terhubung dengan sasaran utama (mencapai visi organisasi). Langkah kelima adalah “Eksekusi Strategi”. Sekali sebuah strategi berhasil diformulasi dan diselaraskan, maka perusahaan akan dapat memulai eksekusi strategi. Memiliki strategi yang ditentukan dan didefinisikan dengan baik di depan mata anda, maka akan menjadi *GPS* dari perusahaan anda.

Kerangka BSC memiliki empat perspektif, yaitu “*Financial Perspective*”, “*Customers Perspective*”, “*Internal Process Perspective*”, “*Learning and Growth Perspective*”. Menurut Kaplan dan Norton (2000:53) dalam perspektif finansial, *scorecard* memungkinkan para eksekutif senior setiap unit bisnis untuk menetapkan bukan hanya ukuran yang mengevaluasi keberhasilan jangka panjang perusahaan, tetapi juga berbagai variabel yang dianggap paling penting untuk menciptakan dan mendorong tercapainya tujuan jangka panjang. Faktor pendorong dalam perspektif finansial harus disesuaikan menurut jenis industri, lingkungan persaingan dan strategi unit bisnis. Semua tujuan dan ukuran dalam perspektif *scorecard* yang lain harus saling terkait dengan pencapaian berbagai tujuan di dalam perspektif finansial.

Pada saat merumuskan perspektif pelanggan, para manajer harus memiliki gagasan yang jelas tentang segmen pelanggan dan segmen bisnis sasaran, dan memilih serangkaian pengukuran hasil utama (pangsa, retensi, akuisisi, kepuasan, dan profitabilitas) untuk segmen tersebut. Selanjutnya, Kaplan dan Norton (2000:74) juga menekankan bahwa para manajer harus juga mengenali apa yang dinilai tinggi oleh para pelanggan segmen sasaran dan memilih proposisi nilai apa yang diberikan. Mereka kemudian dapat memilih tujuan dan ukuran dari tiga kelompok atribut, yang jika memuaskan, memungkinkan perusahaan mempertahankan dan memperluas bisnis dengan pelanggan sasaran. Ketiga kelompok atribut itu adalah produk dan jasa (fungsionalitas, mutu, dan harga), hubungan pelanggan (mutu dari pengalaman membeli dan hubungan pribadi), citra dan reputasi. Dengan menyeleksi tujuan dan ukuran di ketiga kelompok atribut ini, para manajer dapat memfokuskan perusahaan kepada penyampaian proposisi nilai yang istimewa kepada segmen pelanggan sasaran.

Dalam perspektif proses bisnis internal, para manajer mengidentifikasi berbagai proses penting yang harus dikuasai perusahaan dengan baik agar mampu memenuhi tujuan para pemegang saham dan segmen pelanggan sasaran. Sistem pengukuran kinerja konvensional

memusatkan perhatian hanya pada pemantauan dan perbaikan biaya, mutu, dan ukuran berdasarkan waktu proses bisnis perusahaan. Sedangkan pendekatan BSC memungkinkan tuntutan kinerja proses internal ditentukan berdasarkan harapan pihak eksternal tertentu (Kaplan dan Norton, 2000:99). Kaplan dan Norton (1996:96) juga membagi proses bisnis internal ke dalam tiga bagian, yaitu proses inovasi, proses operasi, proses pelayanan purna jual.

Pada akhirnya, kemampuan untuk mencapai sasaran-sasaran ambisius tujuan finansial, pelanggan, dan proses bisnis internal bergantung kepada kapabilitas perusahaan dalam pembelajaran dan pertumbuhan. Faktor *enabler* bagi pembelajaran dan pertumbuhan terutama berasal dari tiga sumber, yaitu pekerja, sistem, dan keselarasan perusahaan. Strategi untuk mencapai kinerja yang superior pada umumnya membutuhkan investasi yang besar dalam sumber daya manusia, sistem, dan proses yang membentuk kapabilitas perusahaan. Oleh karena itu tujuan dan ukuran untuk faktor *enabler* kinerja masa depan yang superior harus menjadi bagian yang integral dari setiap BSC. Tiga kelompok ukuran berdasarkan pekerja yang utama (kepuasan, produktivitas, dan retensi) memberi ukuran hasil dari investasi yang ditanamkan atas nama para pekerja, sistem, dan keselarasan perusahaan.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif-kualitatif. Menurut Wahyu Purhanantara (2010:71), desain penelitian deskriptif bertujuan untuk menampilkan aspek 5W (*What, Who, When, Where, Why*) dan 1H (*How*) dalam suatu kasus. Menurut Sekaran (2007:158), studi deskriptif dilakukan untuk mengetahui dan menjadi mampu untuk menjelaskan karakteristik variabel yang diteliti dalam suatu situasi.

Maka dari itu, penelitian ini lebih bertujuan untuk menggambarkan bagaimana evaluasi kinerja pada KPP Pratama Batu dengan pendekatan BSC yang dimana memiliki empat perspektif, yaitu perspektif finansial, perspektif *customers*, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan selama periode tertentu yaitu pada periode tahun 2014. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif, maka penelitian ini akan lebih menitikberatkan kepada interpretasi pandangan peneliti berdasarkan pengamatan dan data-data yang dikumpulkan yang disajikan secara lisan dan tekstual dibandingkan numerik, yang dimana teori-teori yang disajikan dalam kajian pustaka akan menjadi acuan dan diuji dengan menggunakan data dan instrumen penelitian.

Adapun sumber-sumber data yang digunakan oleh penulis dalam kegiatan penelitian ini dapat dibagi dua yaitu Data Primer yang diperoleh langsung dari subjek penelitian, dengan menggunakan instrumen-instrumen yang telah ditetapkan. Data primer yang digunakan dalam penelitian ini adalah antara lain hasil wawancara langsung terhadap karyawan dan kepala seksi, pegawai dan kepala sub bagian umum, serta pegawai yang bertanggung jawab sebagai pengolah data dan informasi KPP Pratama Batu. Selain itu, juga terdapat Data Sekunder yang diperoleh secara tidak langsung dari obyek penelitian baik melalui perantara, atau diperoleh dan dicatat dari pihak lain yang bersifat publik. Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini adalah antara lain struktur organisasi, pedoman manajemen pelaksanaan manajemen kinerja di Kementerian Keuangan, laporan realisasi empat triwulan periode tahun 2014, profil KPP Pratama Batu, dan artikel dengan tema terkait di internet.

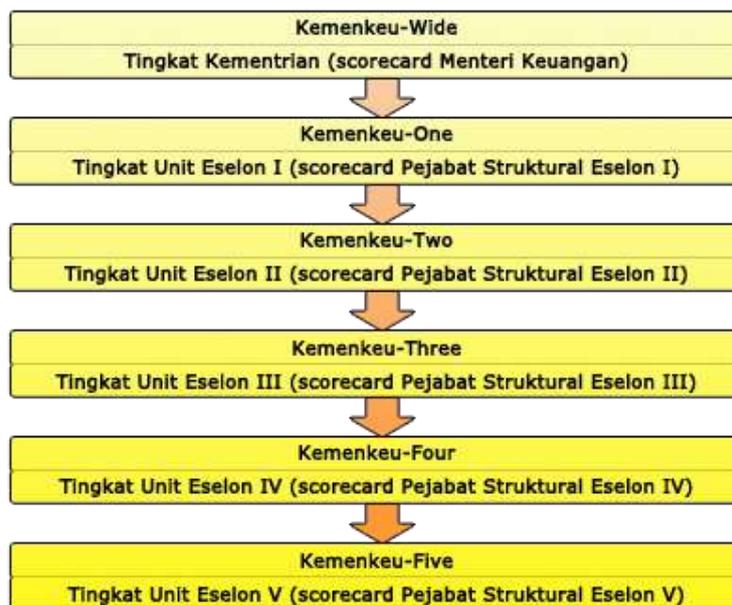
Analisis data merupakan bagian yang sangatlah penting dalam proses pengujian data setelah data tersebut dipilih dan dikelompokkan. Walaupun model analisis data kualitatif tidaklah baku, yang artinya penulis dapat mengembangkannya sendiri selama proses penelitian berlangsung, namun dalam penelitian ini penulis juga menggunakan model analisis yang dikemukakan oleh Miles dan Huberman (dalam Emzir, 2010:129) sebagai pedoman untuk dapat bertindak secara lebih sistematis dan untuk menghasilkan data yang lebih tepat dan berkualitas, yang memiliki 3 (tiga) langkah, yaitu Reduksi Data yang mencakup kegiatan-kegiatan yang dilakukan dalam rangka untuk memilah data yang jumlahnya relatif banyak yang didapat dari lapangan. Penampilan Data (*Data Display*), dimana dalam penelitian kualitatif, data yang sering digunakan untuk menyajikan data adalah secara textual yang bersifat naratif, namun juga dapat ditampilkan dalam bentuk grafik, matriks, bagan, atau pun *flowchart*. Langkah selanjutnya adalah Penarikan Kesimpulan. Penulis berangkat dari kesimpulan awal yang masih bias dan bersifat sementara, kemudian setelah pengumpulan data dilakukan maka kesimpulan tersebut akan semakin diperkuat sesuai dengan fakta yang terjadi di lapangan. Pada pengumpulan data berikutnya apabila kesimpulan memang telah didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat penulis kembali lagi ke lapangan untuk mengumpulkan data, maka dapat dikatakan bahwa kesimpulan yang dikemukakan adalah kesimpulan yang kredibel. Kesimpulan dalam penelitian kualitatif bisa saja menjawab pertanyaan atau rumusan masalah yang ditentukan sejak awal, tetapi bisa juga tidak. Masalah dan rumusan masalah dalam penelitian kualitatif memiliki sifat sementara dan cenderung akan berkembang seiring dengan adanya pengumpulan data yang dilakukan dan munculnya temuan-temuan baru.

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Analisis Alur Aplikasi *Balanced Scorecard* di KPP Pratama Batu

KPP Pratama mengaplikasikan BSC dalam proses evaluasi kinerja mereka. Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa BSC yang semula merupakan sistem pengukuran kinerja, telah berkembang menjadi sistem manajemen strategis. BSC memfokuskan perspektif yang dievaluasi untuk tidak hanya berfokus pada perspektif finansial saja, tetapi juga untuk memperhatikan perspektif nonfinansial. Alur pikir dalam pengaplikasian BSC dalam lingkungan Kementerian Keuangan digambarkan dalam Gambar 4.2 berikut ini.

Gambar 2. Alur Pikir Aplikasi BSC dalam Lingkungan Kementerian Keuangan



Sumber: Keputusan Menteri Keuangan Nomor 454/KMK.01/2011

Berdasarkan uraian tingkatan tersebut, diketahui bahwa aplikasi BSC di lingkungan Kementerian Keuangan bersifat *top-down* yang diturunkan mulai dari level *Kemenkeu-Wide* sampai nanti ke level paling bawah yaitu *Kemenkeu-Five* yaitu pelaksana pada KPP Pratama Batu. KPP Pratama Batu merupakan unit vertikal DJP yang berada pada tingkatan Eselon III

atau Kemenkeu-*Three* dan bertanggung jawab langsung kepada Kantor Wilayah DJP Jawa Timur III yang berada pada tingkatan Eselon II atau Kemenkeu-*Two*. Proses implementasi BSC pada lingkungan Kementerian Keuangan dan khususnya KPP Pratama Batu dilakukan melalui beberapa tahapan sebagai berikut.

Kanwil DJP beserta KPP Pratama sebagai unit vertikal dibawahnya dalam mengaplikasikan *Balanced Scorecard* sebagai alat manajemen strategik dan kinerja perusahaan berlandaskan kepada Keputusan Menteri Keuangan Nomor 454/KMK.01/2011. Langkah-langkah yang dilakukan KPP Pratama dalam proses penerapan BSC meliputi berbagai macam kegiatan dengan urutan yang dimulai dari proses penetapan visi, misi, dan nilai organisasi, kemudian dilanjutkan dengan proses penentuan SS dan IKU, melakukan pengkodean, menyusun Peta Strategi, menentukan target bagi IKU yang ada dan Inisiatif Strategis, melakukan *cascading* terhadap SS dan IKU yang ada ke level unit yang lebih rendah, melakukan otomatisasi, serta evaluasi. Untuk memastikan bahwa penerapan BSC pada KPP Pratama Batu sudah sesuai dengan kerangka kerja (*framework*) BSC yang seharusnya, maka peneliti juga melakukan perbandingan aktivitas dan alur pada perencanaan strategis dengan BSC pada KPP Pratama Batu dengan teori “*5 Must-Follow Steps to Prepare Business Strategy for an Execution*” (<http://www.bscdesigner.com/5-strategy-steps.htm>, diakses 2 Maret 2015) yang dikemukakan oleh AKS-Labs. Perbandingan ini kemudian dirangkum dalam tabel berikut ini.

Tabel 1. Perbandingan Alur Aplikasi BSC (Teori dan KPP Pratama Batu)

Langkah No.	BSC AKS-Labs	BSC KPP Pratama Batu
1.	Menentukan misi, visi, dan nilai organisasi	Misi, visi, dan nilai organisasi berasal dari hasil <i>cascading</i> dari Kanwil DJP
2.	Merumuskan hipotesis dan strategi organisasi	Sebagian besar SS dan IKU organisasi berasal dari hasil <i>cascading</i> dari Kanwil DJP serta terdapat beberapa penyesuaian dan penambahan SS dan IKU.
3.	Menggambarkan strategi dalam Peta Strategi	Peta Strategi organisasi juga merupakan hasil <i>cascading</i> namun terdapat beberapa penambahan SS dan IKU baru dan menghilangkan SS dan IKU yang tidak diturunkan.
4.	<i>Strategy alignment (cascading)</i>	KPP Pratama melakukan <i>cascading</i> terhadap SS dan IKU yang dimiliki hingga ke level bawah yaitu pelaksana.

Tabel 1. Perbandingan Alur Aplikasi BSC (Teori dan KPP Pratama Batu) (Lanjutan)

5.	Eksekusi strategi	Eksekusi strategi dilakukan berdasarkan SS dan IKU yang telah ditentukan lengkap dengan target capaian yang harus diraih selama satu tahun yang dibagi ke dalam empat periode triwulan. Penggunaan perangkat lunak juga digunakan namun hanya pada tahap evaluasi, karena hanya dilakukan untuk melakukan penilaian kinerja pegawai.
----	-------------------	--

Sumber: data diolah

Jika disejajarkan dan dibandingkan antara langkah-langkah aplikasi BSC pada teori yang dikemukakan oleh AKS-Labs dengan yang dilakukan oleh KPP Pratama Batu sudahlah sesuai dan berurutan. Namun karena KPP Pratama Batu merupakan unit vertikal yang bekerja dan bertanggungjawab langsung kepada Kanwil DJP maka pada ketiga langkah awal tersebut tidak sepenuhnya dilakukan oleh KPP Pratama Batu karena merupakan hasil *cascading* dari level unit di atasnya. Misi dan visi KPP Pratama Batu merupakan misi dan visi yang sama, yang diturunkan dari Kanwil DJP, begitu juga dengan nilai-nilai yang dipegang teguh merupakan Nilai-Nilai Kementrian Keuangan yang mendasari seluruh jajaran Kemenkeu yang berisikan 5 sikap yang harus dimiliki dan dipertahankan oleh seluruh level unit dan pegawai.

Begitu pula dengan perumusan hipotesis dan strategi yang dalam KPP Pratama Batu merupakan proses penentuan SS dan IKU yang kemudian digambarkan dalam sebuah rumusan Peta Strategi. Sebagian besar SS dan IKU KPP Pratama Batu merupakan turunan atau hasil *cascading* dari Kanwil DJP namun pada beberapa SS dan IKU terdapat penyesuaian dan bahkan juga dilakukan pengurangan SS dan IKU yang tidak sesuai serta penambahan SS dan IKU yang belum dimiliki. Hal ini dilakukan agar SS dan IKU yang dimiliki dapat sesuai dengan tugas dan fungsi KPP Pratama Batu serta telah mencakup semua lingkup kegiatan yang ada.

Selain menerima hasil *cascading*, KPP Pratama juga melakukan *cascading* dan *alignment* terhadap SS dan IKU yang ada untuk diturunkan kepada level eselon IV yaitu seksi dilengkapi proses *alignment* antar seksi dan diturunkan kembali ke level eselon V atau pelaksana pada masing-masing seksi. Dalam eksekusi strategi, bantuan teknologi seperti perangkat lunak BSC dilakukan hanya pada tahap evaluasi. Otomatisasi pada KPP Pratama

Batu berada pada tahap evaluasi, dimana perangkat lunak pendukung digunakan hanya untuk melakukan penilaian kinerja dan juga mengakses kontrak kinerja masing-masing pegawai melalui komputer yang sudah tersedia. Penilaian kinerja dilakukan selama empat kuartal selama periode satu tahun dan dilakukan oleh seluruh jajaran pegawai KPP Pratama Batu dari hingga ke unit eselon IV dan eselon V.

Analisis Kinerja KPP Pratama Batu

Dalam mengukur pencapaian kinerja KPP Pratama Batu selama 4 kuartal dalam periode tahun 2014, maka perlu dilakukan perhitungan Nilai Kinerja Organisasi. Capaian Kinerja Organisasi dikenal dengan istilah Nilai Kinerja Organisasi (NKO). NKO merupakan jumlah dari nilai keseluruhan capaian IKU unit yang terkait, dengan memperhitungkan bobot IKU dan bobot perspektif. Ada 3 (tiga) unsur dalam komponen utama perhitungan NKO yaitu Capaian IKU, Nilai Sasaran Strategis (NSS), dan Nilai Kinerja Perspektif (NKp). Masing-masing unsur memiliki rumus penghitungan masing-masing dengan status capaian yang digambarkan dengan tiga warna untuk menyatakan apakah capaian tersebut pada tingkatan baik, sedang, atau buruk. Ketiga unsur ini tergabung dalam suatu proses yang berurutan untuk dapat mengetahui Nilai Kinerja Organisasi (NKO). Proses penghitungan NKO ini dapat dilihat pada gambar berikut ini.

Gambar 3. Proses Penghitungan NKO Untuk Unit yang Memiliki Peta Strategi



Sumber: Keputusan Menteri Keuangan Nomor 454/KMK.01/2011

Secara sederhana, formula perhitungan NKO adalah sebagai berikut.

1. Capaian IKU : Realisasi/Target
2. NSS : $\sum (\text{Capaian IKU} \times \text{Bobot Akhir IKU})$

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

4. NKO : $\sum \text{Nilai Perspektif}$

Seperti yang telah peneliti kemukakan sebelumnya, bahwa untuk dapat menghitung Nilai Kinerja Organisasi (NKO) secara keseluruhan maka harus terlebih dahulu mengetahui atau menghitung 3 (tiga) unsur dari komponen perhitungan NKO tersebut, yaitu Indeks Capaian IKU, Nilai Sasaran Strategis (NSS), dan juga Nilai Kinerja Perspektif (NKp), dengan menghitung ketiga unsur tersebut terlebih dahulu barulah organisasi dapat menghitung NKO.

Tabel 2. Kinerja Stakeholder Perspective KPP Pratama Batu

Kode	Deskripsi	Bobot	Target	Realisasi	Indeks Capaian	Nilai
Stakeholder Perspective		25,00%				26,96%
KP-1	Penerimaan Pajak Negara yang Optimal					107,84%
KP-1.1	Persentase realisasi penerimaan pajak	50,00%	100,00%	95,67%	95,67%	47,84%
KP-1.2	Persentase realisasi penerimaan extra effort	50,00%	100,00%	147,33%	120,00%	60,00%

Tabel 3. Kinerja Customer Perspective KPP Pratama Batu

Kode	Deskripsi	Bobot	Target	Realisasi	Indeks Capaian	Nilai
Customer Perspective		15,00%				15,21%
KP-2	Pemenuhan Layanan Publik					120,00%
KP-2.1	Persentase Realisasi e-FIN dan e-Filing	100,00%	100,00%	399,77%	120,00%	120,00%
KP-3	Kepatuhan Wajib Pajak yang tinggi					82,84%
KP-3.1	Persentase tingkat kepatuhan formal Wajib Pajak	100,00%	72,50%	60,06%	82,84%	82,84%

Tabel 4. Kinerja *Internal Process Perspective* KPP Pratama Batu

Kode	Deskripsi	Bobot	Target	Realisasi	Indeks Capaian	Nilai
Internal Process Perspective		30,00%				31,24%
KP-4	Meningkatkan efektivitas pelayanan dan penyuluhan					118,71 %
KP-4.1	Persentase tindak lanjut pengaduan pelayanan perpajakan	33,33%	72,00%	100,00%	120,00%	40,00%
KP-4.2	Persentase realisasi penyuluhan sesuai Renstra	33,33%	100,00%	116,13%	116,13%	38,71%
KP-4.3	Persentase jumlah Wajib Pajak yang dilakukan Penyuluhan	33,33%	2,00%	8,42%	120,00%	40,00%
KP-5	Meningkatkan efektivitas pengelolaan SPT					88,25%
KP-5.1	Persentase pengemasan dokumen SPT yang akan dikirim ke PPDDP atau KPDDP	50,00%	92,00%	92,64%	100,70%	50,35%
KP-5.2	Persentase pengembalian SPT dari PPDDP/KPDDP	50,00%	5,00%	3,79%	75,80%	37,90%
KP-6	Meningkatkan ekstensifikasi perpajakan					106,47%
KP-6.1	Persentase jumlah Wajib Pajak terdaftar	100,00%	18,56%	19,76%	106,47%	106,47%
KP-7	Meningkatkan efektivitas pengawasan					120,00%
KP-7.1	Persentase himbauan SPT Tahunan yang selesai ditindaklanjuti	33,33%	100,00%	179,00%	120,00%	40,00%
KP-7.2	Persentase himbauan SPT Masa atas pemotongan/pemungutan yang selesai ditindaklanjuti	33,33%	100,00%	132,00%	120,00%	40,00%
KP-7.3	Persentase penyelesaian verifikasi	33,33%	100,00%	120,00%	120,00%	40,00%
KP-8	Meningkatkan efektivitas pemeriksaan					91,38%
KP-8.1	Persentase realisasi penyelesaian pemeriksaan	50,00%	80,00%	62,40%	78,00%	39,00%
KP-8.2	Persentase pemeriksaan selesai tepat waktu	50,00%	70,00%	73,33%	104,76%	52,38%
KP-9	Meningkatkan efektivitas penegakan hukum					100,00%
KP-9.1	Persentase Penagihan aktif dengan pencegahan	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Tabel 5. Kinerja *Learning and Growth Perspective* KPP Pratama Batu

Kode	Deskripsi	Bobot	Target	Realisasi	Indeks Capaian	Nilai
Learning & Growth Perspective		30,00%				33,59%
KP-10	Organisasi sehat yang berkinerja tinggi					120,00 %
KP-10.1	Persentase mitigasi risiko yang selesai dijalankan	100,00%	70,00%	94,50%	120,00%	120,00 %
KP-11	SDM yang kompetitif					112,17 %
KP-11.1	Persentase pegawai yang memenuhi standar jamlat	60,87%	50,00%	100,00%	120,00%	73,04%
KP-11.2	Presentase penilaian kinerja tepat waktu	39,13%	100,00%	100,00%	100,00%	39,13%
KP-12	Pelaksanaan anggaran yang optimal					103,73%
KP-12.1	Persentase penyerapan anggaran dan pencapaian output belanja	100,00%	95,00%	98,54%	103,73%	103,73%

Dari 12 SS yang ada pada 4 (empat) perspektif tersebut, terdapat 9 (sembilan) SS yang nilainya masuk ke dalam kategori hijau. Namun, bukan berarti SS lain menjadi terabaikan dan tidak mendapat prioritas untuk evaluasi. Terdapat 3 (tiga) SS yang mendapat nilai kurang baik yaitu berada dibawah 100,00% dan masuk kedalam kategori kuning, yaitu antara lain:

1. SS “Kepatuhan Wajib Pajak yang tinggi” pada *Consumer Perspective* dengan nilai 82,84%.
2. SS “Meningkatkan efektivitas pengelolaan SPT” pada *Internal Process Perspective* dengan nilai 88,25%.
3. SS “Meningkatkan efektivitas pemeriksaan” pada *Internal Process Perspective* dengan nilai 91,38%.

Setelah melakukan penghitungan terhadap Nilai Indeks Capaian IKU, Nilai Sasaran Strategis (NSS), dan Nilai Perspektif, maka kemudian dapat diketahui Nilai Kinerja Organisasi (NKO) dengan menjumlahkan semua Nilai Perspektif tersebut. NKO setelah dihitung mencapai angka 107,00% dan masuk ke dalam kategori warna hijau. Kategori hijau dalam NKO menunjukkan bahwa NKO memiliki nilai $NKO \geq 100$. NKO KPP Pratama Batu

berdasarkan kategori ini menandakan bahwa KPP Pratama telah bekerja secara optimal secara keseluruhan, dengan berhasil menghasilkan nilai-nilai yang baik bagi keempat perspektif yang ada.

Tabel 6. Nilai Kinerja Organisasi (NKO) KPP Pratama Batu Tahun 2014

Perspektif	Bobot (%)	Realisasi (%)
<i>Stakeholder</i>	25,00	26,96
<i>Customer</i>	15,00	15,21
<i>Internal Process</i>	30,00	31,24
<i>Learning and Growth</i>	30,00	33,59
Total	100,00	107,00

Sumber: data diolah

Namun, seperti yang telah dibahas sebelumnya bahwa walaupun seluruh perspektif masuk dalam kategori hijau atau baik, tetapi masih terdapat beberapa SS dan IKU yang memiliki nilai yang cukup, dalam kategori kuning, dan bahkan buruk, dalam kategori merah. Melihat hal tersebut, maka sebaiknya KPP Pratama Batu juga memberikan perhatian kepada SS dan IKU terkait.

Maka dari itu, setelah menemukan SS dan IKU yang belum memiliki nilai yang optimal pada masing-masing perspektif, kemudian dapat ditarik kata kunci dari SS dan IKU tersebut yang menandakan aktivitas-aktivitas yang perlu ditingkatkan kinerja pencapaiannya. Dari hasil temuan tersebut maka terdapat 3 kata kunci yang merupakan aktivitas inti yang belum optimal dan perlu ditingkatkan kinerja pencapaiannya, adalah yaitu:

1. Penerimaan pajak.
2. Kepatuhan Wajib Pajak, khususnya tingkat kepatuhan formal.
3. Efektivitas pengelolaan SPT.
4. Efektivitas pemeriksaan.

Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan

Jika disejajarkan dan dibandingkan antara langkah-langkah penerapan BSC pada teori “5 *Must-Follow Steps to Prepare Business Strategy for an Execution*” yang dikemukakan oleh AKS-Labs dengan yang dilakukan oleh KPP Pratama Batu sudahlah sesuai dan berurutan. Namun karena KPP Pratama Batu merupakan unit vertikal yang bekerja dan bertanggungjawab langsung kepada Kanwil DJP maka pada ketiga langkah awal tidak sepenuhnya dilakukan oleh KPP Pratama Batu.

Keempat perspektif menunjukkan hasil yang baik bagi kinerja KPP Pratama Batu selama tahun 2014. Namun, masih terdapat beberapa SS dan IKU yang memiliki nilai yang cukup, dalam kategori kuning, dan bahkan buruk, dalam kategori merah. Masih ada aktivitas yang perlu ditingkatkan kinerja pencapaiannya adalah yaitu:

- a. Kepatuhan Wajib Pajak, khususnya pada tingkat kepatuhan formal.
- b. Meningkatkan efektivitas pengelolaan SPT dan meningkatkan efektivitas pemeriksaan.
- c. Sebagai tambahan, SS “SDM yang kompetitif” dengan IKU “Persentase pegawai yang memenuhi standar jamlat” dan “Persentase penilaian kinerja tepat waktu” yang masuk kategori baik dalam perspektif *Learning and Growth* ternyata tidak sepenuhnya berbanding lurus dengan kinerja pada perspektif *Internal Process* yang terutama ditunjukkan pada IKU “Persentase pengembalian SPT dari PPDDP/KPDDP” dan “Persentase realisasi penyelesaian pemeriksaan”. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai yang sudah memenuhi standar jamlat dan yang sudah melakukan pelaporan penilaian kinerja secara tepat waktu juga masih dapat bekerja kurang optimal.

Beberapa hambatan yang terdapat dalam implementasi BSC di KPP Pratama Batu dan beberapa hambatan yang sudah dapat teratasi namun masih memerlukan perhatian khusus yaitu seperti, kurangnya edukasi dan pelatihan, serta perbedaan terminologi BSC, tidak ada tujuan khusus bagi program BSC di KPP Pratama Batu, sistem *Reward* dan *Punishment* yang masih belum optimal, serta lambannya akses intranet organisasi dalam hal otomatisasi evaluasi kinerja.

Saran

KPP Pratama perlu untuk memberikan perhatian kepada IKU yang masih belum memiliki capaian yang optimal dengan lebih meningkatkan kinerja pada beberapa aktivitas seperti peningkatan kepatuhan Wajib Pajak, khususnya pada tingkat kepatuhan formal, untuk itu maka harus dapat memberikan pelayanan yang baik dengan cara memperhatikan dan memperbaiki kinerja internal organisasi dengan penekanan pada peningkatan efektivitas pengelolaan SPT dan meningkatkan efektivitas pemeriksaan, serta evaluasi efektivitas dari pelatihan yang ada, karena pada kasus pegawai yang sudah memenuhi standar jamlat pun ternyata juga masih timbul kemungkinan untuk tidak dapat memberikan mutu pelayanan yang baik atau pun penyelesaian berkas yang memakan waktu yang lebih dari standar penyelesaiannya.

Selain itu, peneliti juga memberikan saran bagi peneliti selanjutnya apabila melakukan penelitian yang serupa baik jenis penelitian ataupun objek yang diteliti, yaitu sebagai berikut.

1. Untuk peneliti selanjutnya diharapkan memperhatikan pembagian bobot bagi empat perspektif yang ada, dikarenakan setiap dari tahun ke tahun terdapat kemungkinan adanya perbedaan pembobotan yang juga dapat mempengaruhi kebijakan dan strategi instansi di tahun tersebut.
2. Selalu perjelas hubungan sebab akibat antara masing-masing perspektif serta perannya masing-masing di dalam kontribusinya terhadap kesuksesan dan ketercapaian target yang ada.
3. Lakukan analisis terhadap masalah yang telah ditemukan di tahun berikutnya dan lakukan perbandingan apakah masalah tersebut masih relevan di tahun tersebut.

Daftar Pustaka

AKS-Labs (2015). *5 Must-Follow Steps to Prepare Business Strategy for an Execution*. Diakses 2 Maret 2015 <<http://www.bscdesigner.com/5-strategy-steps.htm>>

Bacal, Robert. (2001). *Performance Management*. Jakarta: Gramedia.

Balanced Scorecard Institute. (2014). *Building and Implementing a Balanced Scorecard: Nine Steps to Success*. Diakses 26 Desember 2014 <<http://www.balancedscorecard.org/Resources/The-Nine-Steps-to-Success>>

Brotodiharjo, R. Santoso. (1986). *Pengantar Ilmu Hukum Pajak*. Bandung: PT Eresco.

Dessler, Gary. (2003). *Human Resource Management 9th Edition*. Pearson

Education Inc.

- Emzir. (2010). Metodologi Penelitian Kualitatif: Analisis Data. Jakarta: Raja Grafindo*
- Handoko, Hani. (2003). Manajemen, Edisi Kedua. Yogyakarta: BPFE.*
- Hariandja, Marihot. (2002). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT Gramedia Mediasarana Indonesia.*
- Ilyas, Wiryawan B. [dan] Burton, Richard. (2004). Hukum Pajak. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.*
- J. Supranto M.A. (1997). Metode Riset, Aplikasinya dalam Pemasaran. Jakarta: Lembaga Penerbit F.E. Universitas Indonesia,.*
- Kaplan, Robert S. [dan] Norton David P. (2000). Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi. Jakarta: Erlangga.*
- Jackson, Schuler, Werner. (2011). Pengelolaan Sumber Daya Manusia Buku 2 Edisi 10. Jakarta: Penerbit Salemba Empat*
- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2010). Perkembangan Implementasi Balanced Scorecard Kementerian Keuangan 2010. Diakses 19 Desember 2014 <www.kemenkeu.go.id/Page/sejarah-dan-perkembangan-2010>*
- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2011). Pusat Analisis dan Harmonisasi Kebijakan. Diakses 26 Februari 2015 <<http://www.setjen.kemenkeu.go.id/Page/pusat-analisis-dan-harmonisasi-kebijakan>>*
- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2014). Perkembangan Implementasi Balanced Scorecard Kementerian Keuangan 2014. Diakses 26 Februari 2015 <<http://www.kemenkeu.go.id/en/node/40238>>*
- Kharismawan, Qori. Media Keuangan Edisi 81, Juni 2014. Diakses 2 Agustus 2015. <<http://www.kemenkeu.go.id/kemenkeu/sites/default/files/media%20keuangan/Media%20Keuangan%20Juni%202014-1/HTML/files/assets/basic-html/page45.html>>*
- Luthans, Fred. (2006). Perilaku Organisasi. Cetakan ke-10. Yogyakarta: Andi.*
- Mahmudi. (2005). Manajemen Kinerja Sektor Publik. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.*
- Mathis, Robert L. [dan] Jackson, John H. (2001). Human Resource Management 9th Edition. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.*
- Moehariono. (2009). Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi. Bogor: Ghalia Indonesia.*
- Mondy, R. Wayne. (2008). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Penerbit Erlangga.*
- Mulyadi. (2001). Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatgandaan Kinerja Keuangan. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.*
- Nair, Mohan. (2004). Essentials of Balanced Scorecard. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.*
- Nazir, M. (1998). Metode penelitian. Jakarta: PT. Ghalia Indonesia.*

- Niven, Paul R. (2002). *Balanced Scorecard Step by Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Observation and Research of Taxation. (2014). Peraturan Menteri Keuangan Nomor 206.2/PMK.01/2014. Diakses 12 Maret 2015 <<http://www.ortax.org/ortax/?mod=aturan&page=show&id=15718&hlm>>
- Prabu Mangkunegara, Anwar. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Purhanantara, Wahyu. (2010). *Metode Penelitian Kualitatif untuk Bisnis*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Rai, I Gusti Agung. (2008). *Audit Kinerja pada Sektor Publik*. Jakarta. Salemba Empat.
- Rivai, Veithzal (2004). *Manajemen SDM untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. (1986). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Application, Edisi ke 3*. New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Sabardi, Agus. (2001). *Manajemen Pengantar*. Jakarta: UPP AMP YKPN.
- Simamora, Henry. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi III*. Jakarta: STIE YKPN.
- Sedarmayanti. (2001). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Sekaran, Uma. (2007). *Metodologi Penelitian untuk Bisnis, Edisi 4, Buku 1*. Jakarta: Salemba Empat.
- Suandy, Erly. (2014). *Hukum Pajak*. Jakarta; Salemba Empat.
- Sugiyono. (2002). *Metode Penelitian Bisnis, Buku 1*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Syukro, Ridho. (2014). Ditjen Pajak Tingkatkan Potensi Penerimaan Pajak Orang Pribadi di Luar Karyawan. Diakses 16 Juni 2015. <<http://www.beritasatu.com/ekonomi/160487-ditjen-pajak-tingkatkan-potensi-penerimaan-pajak-orang-pribadi-di-luar-karyawan.html>>.
- Timpe, A. Dale. (1992) *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia: Kinerja*. Jakarta: Gramedia.
- Tukiran. (2007). *Sumber Daya Manusia, Tantangan Masa Depan*. Yogyakarta: Penerbit Pustaka Pelajar.
- Waluyo, 2004, *Perpajakan Indonesia*, Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Wheelen, Thomas L. [dan] Hunger, J. David. (2004). *Strategic Management and Business Policy*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Wibisono, Dermawan. (2006). *Manajemen Kinerja, Konsep, Desain, dan Teknik Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Wibowo. (2007). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Yuniarsih dan Suwatno. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.