

# **EVALUASI KINERJA ORGANISASI DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* DI KPP PRATAMA DEPOK CIMANGGIS**

**Anggit Saghira**

Faculty of Economics and Business, Universitas Brawijaya

[anggitsaghira@yahoo.com](mailto:anggitsaghira@yahoo.com)

Advisor:

Dr. Christin Susilowati, SE., MM., CSRS

## **ABSTRACT**

This research was conducted in a public sector organization, KPP Pratama Depok Cimanggis to measure its performance using Balanced Scorecard, which consists of financial, customer, internal business process, and learning and growth perspectives. They are interrelated in establishing an organizational performance profile, whose final result is shown in a scorecard. This qualitative research uses a case study.

The result of this study indicates that the performance of KPP Pratama Depok Cimanggis, based on the perspectives is good with the average value of 3.71. The total score of 74 is not as expected. Learning and growth has the highest score, which is 4.33 (very good), and customer has the lowest score, which is 2.8 (poor). Internal business process has the score of 4.04 (very good), and financial has the score of 3.65 (good) criteria.

Strategic steps are needed for future planning to improve the quality of service by prioritizing friendliness, efficiency and effectiveness so that the tax office can get more taxpayers without losing the current taxpayers. Furthermore, counselling and education through either social media or direct approach can also be an effective way to expand their promotion area and visiting agenda which in turn can improve their strategies in sales and marketing and increase public awareness about the importance being registered as taxpayers. In addition, they should simplify their online and offline business process and enhance employee training and development to create quality human resources and firm control over employees.

**Keywords:** Balanced Scorecard, implementation, performance, KPP Pratama Depok Cimanggis

## **Latar Belakang**

Peran penerimaan pajak yang meningkat semakin terlihat setelah krisis ekonomi di mana APBN meningkat drastis karena harus menutup biaya baru. Untuk mengatasi masalah ini, pemerintah harus meningkatkan penerimaan perpajakan. Saat ini DJP berperan dalam menghimpun penerimaan sebesar lebih dari 70 persen dari total penerimaan dalam negeri. Tingginya kontribusi pajak tersebut patut mendapat dukungan dari masyarakat, karena hal itu mengarah pada perekonomian Negara yang lebih mandiri. Dengan tingginya penerimaan dari sektor pajak, Negara diharapkan mampu mencukupi kebutuhan anggarannya sendiri dan terbebas dari hutang luar negeri yang membelit rakyat. Namun, masih banyak juga masyarakat di Indonesia yang tidak patuh terhadap pajak. beberapa factor yang menyebabkan target penerimaan pajak tidak tercapai yaitu lemahnya kepatuhan wajib pajak, tingginya *shadow economy* yang dimana sengaja melakukan penghindaran dalam administratif dan pembayaran pajak, struktur penerimaan pajak Indonesia yang tidak berimbang menjadi salah satu penyebab tidak tercapainya penerimaan pajak yang telah ditentukan, pertumbuhan ekonomi Indonesia tidak diikuti oleh penerimaan perpajakan yang setara dengan tax buoyancy yang dapat dikatakan pertumbuhan ekonomi dengan penerimaan perpajakan tidak memiliki hubungan yang kuat. Namun demikian, untuk mewujudkan tingkat kepatuhan masyarakat terhadap pajak maka perlu dilakukan reformasi/perbaikan kinerja secara kontinyu, serta penerapan konsep evaluasi kinerja yang objektif dan komprehensif sebagai sarana bagi organisasi untuk tumbuh dan berkembang di masa yang akan datang. Oleh karena itu, di butuhkan *balanced scorecard* untuk mengukur dan mengevaluasi kinerja secara keseluruhan baik dari sisi internal maupun sisi eksternal..

## **Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas, maka dapat disimpulkan rumusan masalah utama adalah “Bagaimana kinerja KPP Pratama Cimanggis Depok secara keseluruhan dengan pendekatan *Balanced scorecard*”.

## **Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui kinerja KPP Pratama Depok Cimanggis secara keseluruhan dengan pendekatan *Balanced scorecard* berdasarkan perspektif Keuangan, Pelanggan, Proses Bisnis Internal, Pertumbuhan dan Pembelajaran.

## **Manfaat Penelitian**

Pelaksanaan penelitian ini diharapkan akan membawa manfaat dalam memberikan kontribusi dalam menambah literature mengenai *Balanced Scorecard* dan pengembangan ilmu pengetahuan, sebagai bahan pertimbangan dan maukan bagi instansi terkait, menambah wawasan dengan terjun langsung kelapangan, memberikan pengalaman belajar dan kemampuan meneliti, hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dan bahan refrensi untuk penelitian yang akan datang.

## **Landasan Teori**

### **Evaluasi Kinerja**

Pada proses manajemen strategi yang digambarkan oleh Wheelen dan Hunger, evaluasi kinerja berada dalam urutan terakhir dalam proses manajemen strategi. Evaluasi kinerja pada dasarnya adalah merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya yang ada di organisasi. Pengukuran kinerja pada dasarnya merupakan kegiatan manusia dalam mencapai tujuan organisasi. Adapun penilaian kinerja menurut Mulyadi (2001 : 45) adalah sebagai penentu secara periodik operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan pekerja berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Tujuan utama dari penilaian kinerja adalah untuk memotivasi personal dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, sehingga membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi.

### **Pengertian *Balanced Scorecard***

*Balanced Scorecard* diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton (*Harvard Business Review*, 1992) yang diartikan sebagai suatu sistem manajemen yang bisa dipakai sebagai kerangka sentral dalam berbagai proses manajerial penting seperti alokasi sumber daya manusia, perencanaan dan penganggaran, penentuan goal individu dan tim serta pertumbuhan iklim belajar organisasi. Dalam perkembangannya *Balanced Scorecard* dikembangkan menjadi hubungan antara tolak ukur bisnis dengan strategi perusahaan. *Balanced Scorecard* memiliki empat perspektif yang saling terkait antara satu dan lainnya yaitu perspektif keuangan (*finance*), perspektif pelanggan (*customer*), perspektif proses bisnis internal (*internal business process*) dan perspektif pengembangan dan pembelajaran (*learning and growth*).

### **Keunggulan dan Keterbatasan *Balanced scorecard***

*Balanced Scorecard* merupakan instrument penilaian kinerja yang juga memiliki keunggulan dan keterbatasan. Kelebihan *Balanced Scorecard* menurut Mulyadi (2005 : 11-15) , yaitu :

1. Komprehensif

Mengukur kinerja lebih luas dan meliputi seluruh aspek utama dalam organisasi. Tidak hanya dari perspektif keuangan saja, namun juga dari perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan pembelajaran / pertumbuhan.

2. Koheren

Setiap perspektif akan berakibat pada perspektif lainnya, sehingga manajemen diharapkan membangun hubungan sebab akibat yang positif untuk mencapai tujuan perusahaan dan hubungan tersebut membuat setiap bagian merasa terikat dengan bagian yang lain.

3. Seimbang

Penilaian yang dilakukan pada seluruh aspek membuat penilaian manajemen lebih seimbang dan tidak terfokus pada keuangan saja, karena seluruh factor dalam organisasi pasti membawa dampak bagi perusahaan.

4. Terukur

Setiap perspektif memiliki ukuran yang jelas dan dimengerti oleh semua pihak, sehingga dapat diketahui sejauh mana organisasi telah berkembang.

Meskipun demikian sebagai sebuah teori, *Balanced Scorecard* juga memiliki beberapa keterbatasan antara lain :

1. Ukuran utama yang diajukan belum tentu relevan di semua unit organisasi.
2. Organisasi akan cenderung membatasi diri dalam pergantian pegawai dengan adanya indikator retensi.
3. Ukuran utama yang diajukan cenderung tepat diterapkan pada organisasi yang memiliki strategi intensif.

### **Manfaat *Balanced scorecard***

Manfaat *Balanced Scorecard* yang didapatkan jika organisasi menggunakannya dalam menilai kinerja menurut Mulyadi (2005 : 19) yaitu :

1. Menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berjangka panjang.
2. Memampukan perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.

### **Hubungan Sebab Akibat *Balanced scorecard***

Menurut Kaplan dan Norton (2000 : 130) sekumpulan hipotesis tentang hubungan sebab akibat merupakan sebuah strategi. Dapat dinyatakan dengan suatu urutan pernyataan jika-maka (*if-then*). Ditegaskan bahwa sebuah *scorecard* yang disusun secara semestinya seharusnya mampu menjelaskan strategi unit bisnis melalui hubungan sebab akibat seperti itu. Sistem pengukuran harus membuat hubungan (hipotesis) di antara berbagai tujuan dan ukuran di dalam berbagai perspektif menjadi eksplisit sehingga dapat dikelola dan divalidasi.

### ***Balanced Scorecard* Pada Organisasi Sektor Publik**

Organisasi sektor publik dapat diterjemahkan sebagai organisasi pemerintah yang mempunyai tujuan tidak untuk mendapatkan profit atau laba, contohnya yaitu pemerintah pusat, pemerintah daerah, pemerintah kota, lembaga pendidikan negeri dan yayasan sosial. Setiap organisasi memiliki arah yang dipandu dengan penetapan tujuan dan pencapaiannya memerlukan manajemen. Tujuan dari organisasi sektor publik yaitu mampu menjadi organisasi yang akuntabel, kompetitif, ramah rakyat,

dan berfokus pada kinerja. Hal ini untuk memenuhi harapan berbagai kelompok stakeholders (yaitu penerima layanan, pegawai, lembaga pemberi pinjaman/hibah, masyarakat, dan pembayar pajak). Tuntutan ini mengharuskan organisasi sektor publik untuk bertindak profesional sebagaimana yang dilakukan oleh organisasi swasta, dimana harus mempunyai sistem manajemen strategidunia eksternal yang sangat tidak stabil dan internal yang terkadang suka tidak terduga membuat organisasi sektor publik harus mampu mengendalikan ketidak-pastian yang ditemui dengan berfokus dalam melakukan perumusan strategi yang harus diambil dengan melakukan pengukuran kinerja atau bisa disebut *Balanced Scorecard*.

**Tabel 1**  
**Perbedaan Organisasi Swasta dan Organisasi Pemerintah**

<b>Perspektif</b>	<b>Swasta</b>	<b>Pemerintah</b>
Keuangan	Pemegang Saham	Masyarakat dan stakeholders (pemerintah)
Pelanggan	Pelanggan	Orang yang menggunakan jasa (wajib pajak)
Proses Bisnis Internal	Membuat produk yang diunggulkan	Memberikan pelayanan secara kompetitif secara efektif dan efisien
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Pegawai, direksi	Pejabat politik (eselon I – IV) dan pegawai pajak

Sumber: Data diolah (2019)

### **Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif (deskriptif), dengan studi kasus yang dilakukan di KPP Pratama Depok Cimanggis pada tanggal 1 juli – 30 Agustus 2019. Alasan yang mendasari pemilihan lokasi penelitian di KPP Pratama Depok Cimanggis adalah karena merupakan KPP dengan WP yang tidak terspesifikasi secara khusus seperti KPP WP Besar atau KPP Khusus lainnya, dimana KPP Pratama menangani WP lokasi sehingga kondisi tersebut lebih mewakili kondisi WP di Indonesia yang sangat majemuk, baik dari tingkat penghasilan maupun tingkat kesadarannya akan pajak.

## Variabel Penelitian

Variabel yang akan digunakan sebagai ukuran dalam evaluasi kinerja organisasi pada tiap perspektif *Balanced scorecard*, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perspektif proses bisnis internal.

**Tabel 2**

### **Kerangka Instrumen Penilaian yang digunakan**

<b>Perspektif</b>	<b>Pertanyaan</b>	<b>Instrumen</b>
Keuangan	Bagaimana organisasi mampu meningkatkan pendapatan dan memenuhi target finansial yang dibebankan.	<ul style="list-style-type: none"><li>- Growth in Revenue (Pertumbuhan Pendapatan)</li><li>- Manfaat Anggaran</li></ul>
Kepuasan Pelanggan	Bagaimana masyarakat, sebagai pengguna pelayanan publik sekaligus <i>stakeholder</i> terbesar, memandang kinerja organisasi kita?	<ul style="list-style-type: none"><li>- Kepuasan Pelanggan<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Tangibles</i></li><li>• <i>Reliability</i></li><li>• <i>Responsiveness</i></li><li>• <i>Assurance</i></li><li>• <i>Empathy</i></li></ul></li><li>- Retensi Pelanggan</li><li>- Akuisisi Pelanggan</li></ul>
Proses Bisnis Internal	Apa yang dibutuhkan dalam membangun keunggulan organisasi?	<ul style="list-style-type: none"><li>- Sarana dan Prasarana</li><li>- Proses operasi</li><li>- Kepuasan bekerja</li></ul>
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Bagaimana organisasi mampu untuk terus bertumbuh dan menambah nilai bagi pelanggan?	<ul style="list-style-type: none"><li>- Kesempatan berkembang</li><li>- Suasana kerja</li><li>- Motivasi (<i>Reward &amp; Punishment</i>)</li></ul>

Sumber: Data diolah, 2019

Dalam perspektif keuangan memiliki tujuan yang dimana diharapkan dapat meningkatkan pertumbuhan penerimaan pajak dan dapat memanfaatkan anggaran dari pendapatan yang didapatkan seefisien mungkin.

**Tabel 3**  
**Kelas Interval Aspek Manfaat Anggaran**

<b>Pencapaian Target</b>	<b>Nilai</b>	<b>Kriteria</b>
Lebih dari 100%	5	Sangat Baik
90 – 99%	4	Baik
70 – 89%	3	Kurang Baik
50 – 69%	2	Tidak Baik
Di bawah 50%	1	Sangat Tidak Baik

Sumber : KPP Pratama Depok Cimanggis, 2019

Table diatas juga digunakan untuk mengukur nilai dari aspek pertumbuhan pendapatan, jika rata-rata bernilai positif maka aspek tersebut masuk dalam kriteria sangat baik. Namun apabila pertumbuhan bernilai negatif, maka aspek tersebut mempunyai nilai sebagaimana tabel diatas.

Selanjutnya dalam perspektif pelanggan memiliki tujuan untuk dapat memberikan pelayanan publik yang prima, dapat menciptakan kepatuhan pajak yang tinggi, mampu menggali potensi pajak. Perspektif proses bisnis internal juga memiliki tujuannya sendiri yaitu mampu meningkatkan kinerja yang efektif sesuai dengan sarana dan prasarana yang memadai, menciptakan keunggulan kerja pegawai, dan menciptakan kepuasan kerja. Terakhir tujuan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu mampu menciptakan SDM yang kompetitif, organisasi yang *fit to purpose*, serta sistem manajemen yang handal. Dalam hal ini data yang didapatkan dengan melakukan survei dan kuesioner yang disebarkan di KPP Pratama Depok Cimanggis untuk mengetahui hasil dari perspektif diatas dengan menggunakan skala pengukuran sebagai berikut :



**Tabel 4**  
**Skala Pengukuran**

Skala	Kategori
5	Sangat Setuju
4	Setuju
3	cukup
2	Tidak Setuju
1	Sangat Tidak Setuju

Sumber: Sugiyono, 2014

Selanjutnya menentukan jumlah kelas interval dan besar interval untuk tiap kelasnya sebagai berikut:

**Tabel 5**  
**Skala Interval**

Nilai	Kriteria
4,01 – 5	Sangat Baik
3.01 – 4	Baik
2.01 – 3	Kurang Baik
1.01 – 2	Tidak Baik

Sumber: Sugiyono, 2014

Selanjutnya ada tambahan dalam penilaian pengukuran perspektif pelanggan dalam aspek retensi dan akuisisi pelanggan yang dapat dinilai berdasarkan table berikut :

**Tabel 6**  
**Interval Skor Penilaian Akuisisi dan Retensi Pelanggan**

Pencapaian Target	Nilai	Kriteria
$R < 0\% - 30\% (T)$	5	Sangat Baik
$30\%(T) \leq R < 60\%(T)$	4	Baik
$60\%(T) \leq R < 80\%(T)$	3	Kurang Baik
$80\%(T) \leq R < 100\%(T)$	2	Tidak Baik
$R \geq 100\%(T)$	1	Sangat Tidak Baik

Sumber: KPP Pratama Depok Cimanggis, 2019

Penentuan Nilai Kinerja

Perhitungan performansi untuk setiap perspektif adalah sebagai berikut:

Formula untuk mengukur performansi secara keseluruhan:

$\text{Nilai Performansi} = \frac{\sum (\text{Bobot perspektif} \times \text{Realisasi})}{\text{Target}}$
---

Besarnya bobot menunjukkan prioritas dan ditentukan oleh organisasi.

Bobot masing-masing pespektif adalah sebagai berikut :

**Tabel 7**

**Pembobotan Perspektif**

No.	Perspektif	Bobot
1.	Keuangan	40%
2.	Pelanggan	30%
3.	Proses Bisnis Internal	15%
4.	Pertumbuhan dan Pembelajaran	15%
Jumlah		100%

Sumber : KPP Pratama Depok Cimanggis, 2019

Catatan Status NKO:

$100 \leq x \leq 120$  = memenuhi ekspektasi

$80 \leq x < 100$  = belum memenuhi ekspektasi

$X < 80$  = tidak memenuhi ekspektasi

### **Teknik Pengumpulan Data**

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari hasil wawancara dengan Kasubag di KPP Pratama Depok Cimanggis dan kuesioner yang diberikan kepada para pegawai KPP Pratama Depok Cimanggis pada perspektif bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, serta kuesioner yang dibagikan kepada wajib pajak tentang kepuasan pelayanan yang ada pada perspektif pelanggan.. Data sekunder dalam penelitian ini yaitu mengambil dan mengolah data yang sudah ada yakni gambaran umum KPP Pratama Depok Cimanggis, sumber pustaka, data target keuangan, data realisasi anggaran, serta data-data yang digunakan untuk keperluan analisis eksternal.

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini antara lain dilakukan dengan wawancara dan membagikan kuesioner kepada 30 Wajib Pajak dan 30 pegawai yang nantinya hasil pengolahan kuesioner tersebut untuk mengukur kinerja organisasi dari perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Studi kepustakaan merupakan metode

pengumpulan data dengan cara membaca dan mempelajari literatur, artikel, maupun buku yang relevan dengan masalah pengukuran kinerja di KPP Pratama Depok Cimanggis. Serta observasi digunakan dalam penelitian ini dengan pengamatan secara langsung pada obyek penelitian untuk mengetahui karakteristik dan gambaran umum dari organisasi yang bersangkutan yaitu di KPP Pratama Depok Cimanggis.

### **Perspektif Keuangan**

Pada perspektif keuangan tolak ukur yang digunakan adalah pertumbuhan pendapatan yang akan diukur dari penerimaan pajak yang terealisasi pada tahun tersebut dan perbandingannya dengan tahun sebelumnya dimana data ata yang dikelolah dari tahun 2013-2019 dan mengukur manfaat anggaran dengan melihat laporan keuangan yang dilakukan perbandingan dengan mengelolah data antara target anggaran dengan realisasi anggaran tahun 2013-2019 di KPP Pratama Depok Cimanggis, diukur melauai 2 aspek keuangan yaitu :

- a. Growth in Revenue (Pertumbuhan Pendapatan)

**Tabel 8**  
**Pertumbuhan Pendapatan Pajak**

<b>Tahun</b>	<b>Pendapatan Pajak</b>	<b>Pencapaian</b>	<b>Nilai</b>	<b>Keterangan</b>
2013	661,131,070,451			
2014	724,046,687,685	10%	5	Sangat Baik
2015	796,796,711,512	10%	5	Sangat Baik
2016	917,876,082,903	15%	5	Sangat Baik
2017	951,192,350,416	4%	5	Sangat Baik
2018	1,030,415,114,984	8%	5	Sangat Baik
2019	968,792,102,081	-6%	1	Sangat Tidak Baik
<b>Total</b>	<b>6,050,250,120,032</b>	7%	5	Sangat Baik

Sumber: Data diolah sampai 14 November, 2019

b. Manfaat Anggaran

**Tabel 9**  
**Laporan Keuangan KPP Pratama Depok Cimanggis**

Tahun	Realisasi	Target	Capaian	Nilai	Keterangan
2013	661,131,070,451	1,444,731,849,117	45.76%	1	Sangat Tidak Baik
2014	724,046,687,685	1,667,198,329,014	43.43%	1	Sangat Tidak Baik
2015	796,796,711,512	993,397,129,999	80.21%	3	Kurang Baik
2016	917,876,082,903	1,320,164,007,000	69.53%	2	Tidak Baik
2017	951,192,350,416	1,239,474,696,000	76.74%	3	Kurang Baik
2018	1,030,415,114,984	1,396,305,719,000	73.80%	3	Kurang Baik
2019	968,792,102,081	1,159,836,694,000	83.53%	3	Kurang Baik
<b>Rata-Rata</b>			<b>67.57%</b>	<b>2.29</b>	<b>Tidak Baik</b>

Sumber : Seksi PDI KPP Pratama Depok Cimanggis, data sampai 14 November 2019

**Perspektif Pelanggan**

Perspektif pelanggan sangat erat kaitannya dengan bagaimana Wajib Pajak sebagai pelanggan memandang kinerja organisasi selama ini. Perspektif pelanggan diukur dengan 3 aspek yaitu :

a. Kepuasan Pelanggan

Kepuasan pelanggan diambil datanya dengan melakukan survei dan kuesioner yang disebar di KPP Pratama Depok Cimanggis untuk mengetahui tingkat kepuasan Wajib Pajak atas kualitas pelayanan yang didapatkan. Jumlah informan yang digunakan dalam pengukuran kepuasan pelanggan sebanyak 30 Wajib Pajak di KPP Pratama Depok Cimanggis.

**Tabel 10**  
**Data dan Penilaian Perspektif Kepuasan Pelanggan**

PERSPEKTIF KEPUASAN PELANGGAN							Nilai Total	Rata-Rata	Keterangan
<b>a.</b>	<b>Bukti Fisik (<i>Tangibles</i>)</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>			
1	Formulir pajak yang dibutuhkan tersedia dengan baik dan lengkap	18	11	1			137	4.57	Sangat Baik
2	Tempat Pelayanan Pajak yang bersih dan rapi	19	10	1			138	4.6	Sangat Baik
3	Tempat untuk menunggu antrian yang nyaman	9	17	3	1		124	4.13	Sangat Baik
4	Lahan parkir kendaraan di KPP tersedia dengan baik dan aman	18	11	1			137	4.57	Sangat Baik
<b>Total Aspek Bukti Fisik (<i>Tangibles</i>)</b>							536	<b>4.47</b>	Sangat Baik
<b>b.</b>	<b>Kepercayaan (<i>Reliability</i>)</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>			
1	Petugas pajak memberikan pelayanan sesuai dengan kebutuhan	16	8	5	1		128	4.27	Sangat Baik
2	Petugas pajak membantu pengisian formulir dengan baik	14	10	4	2		122	4.07	Sangat Baik
3	AR ( <i>Account Representative</i> ) banyak membantu Wajib Pajak dalam memenuhi kewajiban perpajakannya.	11	13	3	2	1	121	4.03	Sangat Baik
<b>Total Aspek Kepercayaan (<i>Reliability</i>)</b>							371	<b>4.12</b>	Sangat Baik
<b>c.</b>	<b>Daya Tanggap (<i>Responsiveness</i>)</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>			

1	Petugas pajak segera memberikan tanggapan ketika diminta bantuan	13	13	3	1		128	4.27	Sangat Baik
2	Petugas pajak secara aktif memberikan informasi mengenai perpajakan kepada Wajib Pajak	11	13	4	2		123	4.1	Sangat Baik
3	Proses penyampaian formulir pajak cepat/tidak berbelit-belit	12	12	6			126	4.2	Sangat Baik
4	Petugas pajak tanggap dalam memahami kesulitan Wajib Pajak	13	12	4	1		127	4.23	Sangat Baik
<b>Total Aspek Daya Tanggap (Responsiveness)</b>							504	<b>4.20</b>	Sangat Baik
<b>d.</b>	<b>Jaminan (Assurance)</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>			
1	Petugas pajak bersikap jujur dan profesional dalam bekerja.	16	10	3	1		131	4.37	Sangat Baik
2	Petugas pajak menjaga keamanan data-data pajak yang disampaikan Wajib Pajak	16	9	3	2		129	4.30	Sangat Baik
3	Petugas pajak menguasai pengetahuan dan ketrampilan di bidang perpajakan dengan baik.	15	11	3	1		130	4.33	Sangat Baik
4	Wajib Pajak merasa aman dan nyaman dalam berkonsultasi hal-hal yang bersifat rahasia kepada Petugas pajak.	11	11	7	1		122	4.07	Sangat Baik
<b>Total Aspek Jaminan (Assurance)</b>							512	<b>4.27</b>	Sangat Baik
<b>e.</b>	<b>Empati (Empathy)</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>			
1	Petugas pajak peduli dengan masalah dan kesulitan yang dihadapi Wajib Pajak.	12	18				132	4.4	Sangat Baik
2	Petugas pajak memberikan perhatian khusus pada permasalahan yang berkaitan dengan pajak.	9	13	8			121	4.03	Sangat Baik
3	AR ( <i>Account Representative</i> ) melakukan konsultasi dengan baik	10	14	4	2		122	4.07	Sangat Baik
4	Petugas pajak mudah dihubungi apabila ada kesulitan	9	14	6	1		121	4.03	Sangat Baik
<b>Total Aspek Empati (Empathy)</b>							496	<b>4.13</b>	Sangat Baik
<b>RATA-RATA</b>								<b>4.24</b>	

Sumber : Data diolah, 2019

b. Akuisisi Pelanggan

**Tabel 11**  
**Akuisisi Wajib Pajak (WP)**

Tahun	WP Baru	Total WP	Akuisisi Pelanggan	Nilai	Keterangan
2013	<b>306,969</b>				
2014	<b>375,603</b>	682,572	55%	2	Kurang Baik
2015	<b>254,476</b>	937,048	27%	1	Sangat Tidak Baik
2016	<b>272,591</b>	1,209,639	23%	1	Sangat Tidak Baik
2017	<b>302,514</b>	1,512,153	20%	1	Sangat Tidak Baik
2018	<b>322,080</b>	1,834,233	18%	1	Sangat Tidak Baik
2019	<b>344,605</b>	2,178,838	16%	1	Sangat Tidak Baik
<b>RATA-RATA</b>			<b>26%</b>	<b>1</b>	<b>Sangat Tidak Baik</b>

Sumber: KPP Pratama Depok Cimanggis, 2019

c. Retensi pelanggan

**Tabel 12**  
**Retensi Wajib Pajak (WP)**

Tahun	WP Lama	Total WP	Retensi Pelanggan	Nilai	Keterangan
2014	306,969	682,572	45%	2	Kurang Baik
2015	682,572	937,048	73%	3	Cukup Baik
2016	937,048	1,209,639	77%	3	Cukup Baik
2017	1,209,639	1,512,153	80%	3	Cukup Baik
2018	1,512,153	1,834,233	82%	4	Baik
2019	1,834,233	2,178,838	84%	4	Baik
<b>RATA-RATA</b>			<b>74%</b>	<b>3</b>	<b>Cukup Baik</b>

Sumber: KPP Pratama Depok Cimanggis, 2019

**Perspektif Proses Bisnis Internal**

Data didapatkan dengan dirumuskan dalam kuesioner dari 30 informan pegawai di KPP Pratama Depok Cimanggis. Hal tersebut dijabarkan sebagai berikut :

**Tabel 13**  
**Data dan Penilaian Perspektif Proses Bisnis Internal**

No	Sarana dan Prasarana	5	4	3	2	1	Nilai Total	Rata - Rata	Keterangan
1	Peralatan dan alat tulis kantor yang dibutuhkan tersedia dan dalam kondisi baik.	11	10	9			122	4.07	Sangat Baik
2	Pengecekan dan perbaikan inventaris kantor dilakukan	10	11	5	4		117	3.90	Baik
3	Data dan informasi yang dibutuhkan dalam pegawai dapat diperoleh dengan mudah dan lengkap.	9	9	7	5		112	3.73	Baik
4	Komputerisasi telah berjalan dengan baik dalam menunjang efektifitas dan efisiensi bekerja.	12	12	6			126	4.20	Sangat Baik
<b>Total Aspek Sarana dan Prasarana</b>							<b>477</b>	<b>3.98</b>	Baik
No	Proses	5	4	3	2	1	Nilai Total	Rata-Rata	Keterangan
1	Target dan waktu penyelesaian pekerjaan sesuai dengan kemampuan pegawai.	7	10	2	11		103	3.43	Baik
2	Pegawai mampu mengatasi hambatan dalam bekerja	13	12	5			128	4.27	Sangat Baik
3	Terdapat instruksi yang jelas dalam melakukan pekerjaan.	12	10	5	3		121	4.03	Sangat Baik
4	Pegawai mampu memenuhi target kerja dengan baik.	5	11	11	3		108	3.60	Baik
<b>Total Aspek Proses</b>							<b>460</b>	<b>3.83</b>	Baik
No	Kepuasan Bekerja	5	4	3	2	1	Nilai Total	Rata-Rata	Keterangan

1	Pegawai merasa puas bekerja dan ditempatkan di KPP Pratama Depok Cimanggis.	14	12	4			130	4.33	Sangat Baik
2	Terdapat penghargaan bagi pegawai yang baik, dan teguran bagi pegawai yang tidak sesuai dengan target.	12	13	5			127	4.23	Sangat Baik
3	Atasan memberikan apresiasi terhadap profesionalisme dalam bekerja.	16	9	2	3		128	4.27	Sangat Baik
4	Kesungguhan dalam bekerja sangat berpengaruh pada peningkatan karir pegawai.	17	9	4			133	4.43	Sangat Baik
<b>Total Aspek Kepuasan Bekerja</b>							<b>518</b>	<b>4.32</b>	Sangat Baik
<b>Total Perspektif Proses Bisnis Internal</b>								<b>4.04</b>	Sangat Baik

Sumber: Data diolah, 2019

### Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Analisis perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggunakan kuesioner yang diberikan kepada 30 informan pegawai dan pejabat di KPP Pratama Depok Cimanggis.

**Tabel 14**

#### Data dan Penilaian Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

No	Kesempatan Pengembangan Diri	5	4	3	2	1	Nilai Total	Rata-Rata	Keterangan
1	Terbuka kesempatan bagi setiap pegawai untuk belajar dan melanjutkan pendidikan.	19	6	5			134	4.47	Sangat Baik
2	Pimpinan memberikan dorongan kepada pegawai untuk terus belajar dan mengembangkan potensi.	18	8	2	2		132	4.40	Sangat Baik
3	Terdapat training rutin dalam rangka meningkatkan pengetahuan dan keterampilan pegawai.	15	10	4	1		129	4.30	Sangat Baik
4	Diklat-diklat pegawai yang dilaksanakan untuk menunjang kenaikan jabatan.	14	12	3	1		129	4.30	Sangat Baik
<b>Total Aspek Kesempatan Pengembangan Diri</b>							<b>524</b>	<b>4.37</b>	Sangat Baik
No	Suasana dalam Bekerja	5	4	3	2	1	Nilai Total	Rata-Rata	Keterangan
1	Keterbukaan dalam menyampaikan pendapat baik kepada rekan sekerja maupun pimpinan.	15	10	3	2		128	4.27	Sangat Baik
2	Hubungan keakraban antara pimpinan dengan bawahan.	14	10	3	3		125	4.17	Sangat Baik

3	Kerjasama Tim dalam menyelesaikan pekerjaan yang membutuhkan adanya kekompakan.	13	11	5	1		124	4.13	Sangat Baik
4	Komunikasi antar pegawai mampu meningkatkan keberhasilan dalam bekerja.	18	12				138	4.60	Sangat Baik
<b>Total Aspek Suasana dalam Bekerja</b>							515	<b>4.29</b>	Sangat Baik
<b>No</b>	<b>Motivasi (<i>Rewards and Punishment</i>)</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>Nilai Total</b>	<b>Rata-Rata</b>	<b>Keterangan</b>
1	Kenaikan tunjangan sesuai renumerasi baru meningkatkan semangat kerja pegawai.	13	12		5		123	4.10	Sangat Baik
2	Promosi jabatan berjalan baik sesuai ketentuan, sehingga menimbulkan motivasi untuk bekerja lebih profesional.	16	12	3			137	4.57	Sangat Baik
3	Penegakan kode etik telah dilaksanakan dengan baik.	13	12	5			128	4.27	Sangat Baik
4	Sistem absensi berjalan baik dalam meningkatkan disiplin	15	10	2	3		127	4.23	Sangat Baik
5	Pimpinan memberikan motivasi dalam bekerja.	16	10	1	3		129	4.30	Sangat Baik
6	Dilakukan penyegaran ( <i>refreshing</i> ) secara bersama-sama, untuk mengurangi kejenuhan dalam bekerja.	17	10	3			134	4.47	Sangat Baik
<b>Total Aspek Motivasi (Rewards and Punishment)</b>							778	<b>4.32</b>	Sangat Baik
<b>RATA-RATA</b>								<b>4.33</b>	Sangat Baik

Sumber: Data diolah, 2019

## Hasil Penilaian Kinerja KPP Pratama Depok Cimanggis

Tabel 15

### Hasil Penilaian Kinerja KPP Pratama Depok Cimanggis (Matriks Scorecard)

Perspektif	Aspek	Target (1)	Realisasi (2)	Bobot (3)	Skor (2x3)/1	Nilai Kinerja	Kriteria Kinerja Organisasi
Keuangan	<i>Growth in Revenue</i>	10%	7%	20%	14	5	Sangat Baik
	Manfaat Anggaran	90%	67.57%	20%	15	2.29	Tidak Baik
	<b>Rata-Rata</b>			<b>40%</b>	<b>29</b>	<b>3.65</b>	<b>Baik</b>
Pelanggan	Akuisisi Pelanggan	80%	26%	10%	3	1	Sangat Tidak Baik
	Retensi Pelanggan	90%	74%	10%	8	3	Cukup Baik
	Kepuasan Pelanggan	4 of 5 Skala Likert	4 of 5	10%	4	4.42	Sangat Baik
	<b>Rata-Rata</b>			<b>30%</b>	<b>15</b>	<b>2.8</b>	<b>Kurang Baik</b>
	Sarana dan Prasarana	4 of 5 Skala Likert	3.98 of 5	5%	5	3.98	Baik



Proses Bisnis Internal	Proses Operasi	4 of 5 Skala Likert	3.83 of 5	5%	5	3.83	Baik
	Kepuasan Kerja	4 of 5 Skala Likert	4.32 of 5	5%	5	4.32	Sangat Baik
	<b>Rata-Rata</b>			<b>15%</b>	<b>15</b>	<b>4.04</b>	<b>Sangat Baik</b>
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Kesempatan Pengembangan Diri	4 of 5 Skala Likert	4.37 of 5	5%	5	4.37	Sangat Baik
	Suasana Dalam Bekerja	4 of 5 Skala Likert	4.32 of 5	5%	5	4.32	Sangat Baik
	Motivasi	4 of 5 Skala Likert	4.29 of 5	5%	5	4.29	Sangat Baik
	<b>Rata-Rata</b>			<b>15%</b>	<b>15</b>	<b>4.33</b>	<b>Sangat Baik</b>
<b>Nilai Kinerja Organisasi</b>				<b>100%</b>	<b>74</b>	<b>3.71</b>	<b>Baik</b>

Sumber: Data diolah, 2019

### Implikasi Hasil Penelitian

Dari hasil evaluasi kinerja dengan menggunakan empat perspektif dalam pendekatan *Balanced Scorecard* bahwa KPP Pratama Depok Cimanggis secara keseluruhannya telah melaksanakan kinerja dengan baik namun hasil ini tidak memenuhi ekspektasi. Kinerja yang baik dapat dilihat dari pencapaian nilai kinerja sebesar 3.71, dimana sesuai dengan kelas interval yang telah ditetapkan sebelumnya, nilai tersebut masuk dalam kriteria baik. Sedangkan berdasarkan bobot dari keempat perspektif yaitu 74 yang dimana jika dilihat berdasarkan kriteria nilai kinerja organisasi di KPP Pratama Depok Cimanggis maka hasil ini tidak memenuhi ekspektasi. Dalam hal ini keseimbangan dalam kinerja organisasi dapat dilihat bahwa pada masing-masing perspektif memiliki hasil rata-rata yang selisihnya tidak jauh berbeda, yang menggambarkan bahwa kinerja masing-masing perspektif sudah cukup seimbang dan saling mendukung.

Sebagai suatu penelitian yang dilakukan di lingkungan pendidikan maka kesimpulan yang ditarik tentu mempunyai implikasi dalam bidang pendidikan dan juga penelitian- penelitian selanjutnya. Hasil penelitian ini memberikan implikasi pada KPP Pratama Depok Cimanggis untuk:

1. Meningkatkan kualitas pelayanan
2. melaksanakan SOP
3. edukasi tentang perpajakan
4. sanksi yang tegas terhadap WP
5. Edukasi dan penyuluhan
6. syarat subjektif dan objektif
7. Menyederhanakan proses bisnis
8. Pengembangan prosedur online
9. diklat dan pengembangan diri pegawai
10. kontrol terhadap para pegawai secara tegas.

### **Kesimpulan**

Jika dilihat dari hasil pengukuran kinerja secara keseluruhan di KPP Pratama Depok Cimanggis, dari keempat perspektif tersebut dinilai baik dengan nilai rata-rata 3.71. Namun apabila dilihat berdasarkan bobot yang telah ditetapkan oleh KPP Prtama Depok Cimanggis yang didapatkan dari realisasi dikalikan bobot dibagi dengan target maka total skor dari keempat perspektif yaitu 74 yang dimana jika dilihat berdasarkan kriteria nilai kinerja organisasi maka hasil ini tidak memenuhi ekspektasi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja di KPP Pratama Depok Cimanggis sudah baik namun masih belum memenuhi ekspektasi, dimana dalam hal ini masih diharapkan KPP Pratama Depok Cimanggis mampu meningkatkan kinerjanya lebih baik lagi agar mampu memenuhi ekspektasi yang telah ditetapkan dengan menjadikan perspektif pelanggan menjadi perhatian khusus diikuti oleh perspektif keuangan, perspektif bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

### **Saran**

Berdasarkan dari hasil penelitian yang telah dilakukan serta kesimpulan yang telah diberikan, maka berikut ini saran-saran yang diberikan penulis untuk meningkatkan kinerja KPP Pratama Depok Cimanggis, yaitu :

1. Meningkatkan dan memaksimalkan kualitas pelayanan dengan mengutamakan keramahan, efisiensi dan efektifitas.

2. Meningkatkan dan memaksimalkan sistem informasi berbasis e-filing yang telah ada agar mempermudah WP dalam mendapatkan pelayanan yang cepat dan mempermudah pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya.
3. Memberikan pelayanan terbaik dengan menjelaskan secara detail mengenai hak dan kewajiban perpajakan kepada WP.
4. Memperbanyak edukasi tentang perpajakan sehingga tercipta masyarakat yang paham akan kewajiban perpajakan dan menimbulkan kepatuhan akan pajak
5. Menerapkan sanksi yang tegas terhadap WP yang tidak mematuhi aturan yang ada.
6. Edukasi dan penyuluhan perlu lebih ditingkatkan lagi baik secara langsung di KPP Pratama Depok Cimanggis maupun melalui media sosial dengan menggunakan bahasa yang mudah dipahami dan tampilan yang menarik serta unik.
7. Menyederhanakan proses bisnis yang ada sehingga mempermudah WP dan pegawai dalam memberikan dan mendapatkan pelayanan yang terbaik.
8. Perlu adanya pengembangan secara berkelanjutan mengenai prosedur pelayanan secara online berupa e-filing yang masih banyak masyarakat maupun WP yang kurang memahami penggunaannya, sehingga KPP Pratama Depok mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan global saat ini yang mampu mempermudah pegawai dan WP.
9. Memperbanyak diklat dan pengembangan diri pegawai, sehingga pegawai terutama AR memiliki edukasi yang mumpuni dalam memberikan edukasi terhadap WP.
10. Menciptakan kontrol terhadap para pegawai secara tegas oleh kepala kantor di KPP Pratama Depok Cimanggis, sehingga terjadi kepatuhan di kantor akan aturan yang ada dan tercipta kekompakan antar semua pegawai.

### **Daftar Pustaka**

Sekaran, Uma, 2017, *Metodologi Penelitian Bisnis*, Jilid 2, Salemba Empat, Jakarta

Kotler, Philip, 2009, *Manajemen Pemasaran*, Terjemahan oleh Bob Sabran, Edisi 13, PT. Glora Aksara Pratama.

- Kaplan, Robert S. and David P. Norton, 2000, *Menerapkan Strategi Menjadi Aksi: Balanced Scorecard*, Terjemahan oleh Peter R. Yosi Palsa, Erlangga, Jakarta.
- Kementrian Keuangan, Asumsi Dasar Ekonomi Makro APBN 2019, Jakarta, diakses pada 13 November 2019, <https://www.kemenkeu.go.id>
- Direktorat Jenderal Pajak, Informasi Pajak 2019, Jakarta, diakses pada 29 Oktoberr 2019, <https://www.pajak.go.id/index.php/id>
- Hutagaol, John. 2007. *Perpajakan Isu-isu Kontemporer*, Graha Ilmu, Jakarta.
- Umar, Husein, 2017, *Strategic Management in Action*, Cetakan Kelima, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Wheelen, T.L. and J.D. Hunger, 2010. *Manajemen Strategis*, Cetakan Pertama, Terjemahan oleh Julianto Agung, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Pearce, John, A. and Richard B Robinson, Jr., 2017, *Manajemen Strategis : Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*, Terjemahan oleh Agus Maulana, Edisi Keduabelas, Salemba Empat, Jakarta.
- Mulyadi, 2005, *Sistem Manajemen Strategik Berbasis Balanced Scorecard*, Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Mulyadi, 2001. *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Peusahaan*, Salemba Empat, Jakarta.
- David, Fred R, 2017, *Strategic Management: Managemen Strategi Konsep*, Edisi Kesepuluh, Terjemahan oleh Paulyn Sulistio, SS., MCom. & Harryadin Mahardika, SE., Salemba Empat, Jakarta.
- Kaplan, Robert S. & David P. Norton, 1992, *The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*, Harvard Business Review Journal, hal 71-79, Januari-Februari.
- Kaplan, Robert S. & David P. Norton, 2000, *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Kaplan, Robert S. & David P. Norton, 2002, *Menerapkan Strategi Menjadi Aksi: Balanced Scorecard*, Terjemahan oleh Peter R. Yosi Palsa, Erlangga, Jakarta.

- Kaplan, Robert S. and David P. Norton, 2006, *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Luis, S. dan P. A. Biromo, 2007, *Step by Step in Cascading Balanced Scorecard to Functional Scorecards*. PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Sony Yuwono, Dkk, 2007, *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Niven, Paul R, 2012, *Balanced Scorecard: Step – By – Step for Government and Nonprofit Agencies*. John Wiley & Sons, Inc., New York.
- Mahsun, M, 2014, *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Edisi Pertama, Cetakan Ketiga, BPFE, Yogyakarta.
- Simarmata, DJ.A, 2008, *Ekonomi Publik dan External*, Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Jakarta.
- Mahsun, Mohamad, 2006, *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*, Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Mardiasmo, 2000, *Perpajakan Indonesia*, penerbit Andi, Yogyakarta.
- Mardiasmo, 2006, *Pewujudan Transparansi dan Akuntabilitas Publik Melalui Akuntansi Sektor Publik: Suatu Sarana Good Governance*, Jurnal Akuntansi Pemerintah vol. 2, no. 1, mei 2006 hal 1 – 17.
- Mahmudi, 2015, *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, Edisi Kedua, UPP STIM YKPN, Yogyakarta.
- Sugiyono, 2014, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, CV Alfabeta, Bandung.
- Nazir. Moh, 2005, *Metodologi Penelitian*, Ghalia Indonesia, Bogor.
- Indrianto, Nur & Bambang Supomo, 2009, *Metodologi Penelitian Bisnis*, BPFE, Yogyakarta.
- Husein, Umar, 2001, *Metode Penelitian dan Aplikasi dalam Pemasaran*, PT. Gramedia Pustaka Umum, Jakarta.
- Moleong, Lexy J, 2004, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Bagong, Suyanto, 2005, *Metode Penelitian Sosial*, Kencana Prenada Media Group, Jakarta.

A. Parasuraman, Valerie A. Zeithaml & Berry, L. L., 1988, *SERVQUAL : A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perception of Service Quality*, Journal of Retailing, 12-40.

