

# **Analisis Implementasi Pengelolaan Kinerja Berbasis *Balanced Scorecard* (BSC) Pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Batu**

Oleh:

Tri Arini Febrianti

Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijaya

Email: triarinifebrianti@gmail.com

Dosen Pembimbing:

Ali Djamhuri, SE., M. Com., Ph.D., CPA., Ak.

## **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi pengelolaan kinerja berbasis *Balanced Scorecard* pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Batu. Jenis penelitian ini adalah penelitian eksploratif-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. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa proses pengembangan dan implementasi *Balanced Scorecard* di KPP Pratama Batu dilakukan melalui proses *cascading* dari Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak sebagai unit level Kemenkeu-*Two*. Selain itu, pencapaian kinerja KPP Pratama Batu dengan *Balanced Scorecard* dari kuartal I hingga kuartal III tahun 2013 menunjukkan nilai sebesar 80,84% dari target sebesar 100%. Dalam mengimplementasikan *Balanced Scorecard*, hambatan yang dihadapi oleh KPP Pratama Batu adalah kurangnya sosialisasi dan edukasi tentang *Balanced Scorecard*, *Balanced Scorecard* hanya diintegrasikan dengan sistem *reward* yang didasarkan pada pencapaian kinerja organisasi tanpa melihat kinerja individu dan lambannya akses ke aplikasi *Balanced Scorecard*, yaitu *e-performance*, karena digunakan oleh seluruh pegawai Kementerian Keuangan.

**Kata kunci: implementasi, pengelolaan kinerja, *Balanced Scorecard*, Kantor Pelayanan Pajak**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Sejak ditetapkannya BSC sebagai alat dalam pengelolaan kinerja Kementerian Keuangan pada tahun 2007, pembangunan dan pengembangan BSC di Kementerian Keuangan terus giat dilakukan. Penerapan BSC Kementerian Keuangan harus diturunkan (*cascaded*) ke seluruh unit organisasi yang ada di bawahnya. Pengelolaan kinerja berbasis BSC di Kementerian Keuangan dibagi ke dalam 6 (enam) level, yaitu Kemenkeu-*Wide* (level Kementerian/*personal scorecard* Menteri Keuangan), Kemenkeu-*One* (level Unit Eselon I/*personal scorecard* Pimpinan Unit Eselon I), Kemenkeu-*Two* (level Unit Eselon II /*personal scorecard* Pimpinan Unit Eselon II), Kemenkeu-*Three* (level Unit Eselon III/*personal scorecard* Pimpinan Unit Eselon III), Kemenkeu-*Four* (level

Unit Eselon IV/*personal scorecard* Pimpinan Unit Eselon IV) dan Kemenkeu-*Five* (level Pelaksana/*personal scorecard* untuk Tenaga Pengkaji, Pejabat Fungsional dan Pelaksana). Proses *cascading* sampai dengan level paling bawah dilaksanakan secara bertahap, hingga pada tahun 2011 pembangunan BSC telah sampai pada level Kemenkeu-*Five* yang berjumlah lebih dari 60.000 orang. Direktorat Jenderal Pajak (DJP) sebagai salah satu instansi di bawah Kementerian Keuangan turut mengembangkan BSC sebagai alat pengelolaan kinerjanya. DJP sebagai unit Eselon I memulai penggunaan BSC pada tahun 2008. Sampai dengan akhir tahun 2011, pengelolaan kinerja berbasis BSC di DJP telah diterapkan hingga level Kemenkeu-*Five* yang meliputi 49 pejabat Eselon II, 573 pejabat Eselon III, 4.049 pejabat Eselon IV dan 32.471 pegawai.

Implementasi BSC hingga level Kemenkeu-*Five* ini diharapkan dapat memotivasi para pegawai DJP dalam menghimpun pajak sebagai sumber utama penerimaan negara, terutama pegawai di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama. KPP Pratama merupakan unit terkecil dari DJP yang bertugas untuk menghimpun pajak di setiap daerah yang target penerimaannya telah ditetapkan setiap awal tahun. Realisasi penerimaan pajak hingga Agustus 2013 menunjukkan nilai 55,90% dari target sebesar 100%. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja dari KPP Pratama sebagai unit level Kemenkeu-*Three* masih belum maksimal. Oleh karena itu, peneliti akan meneliti tentang implementasi BSC dari level Kemenkeu-*Three* hingga level Kemenkeu-*Five* di KPP Pratama.

Peneliti mengambil obyek Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Batu yaitu salah satu instansi vertikal Direktorat Jenderal Pajak (DJP) yang berada di bawah dan bertanggungjawab langsung kepada Kantor Wilayah DJP Jawa Timur III sebagai obyek penelitian. KPP Pratama Batu merupakan unit Eselon III yang dipimpin oleh seorang Kepala Kantor dan memulai pengelolaan kinerja berbasis BSC pada tahun 2010. Pada akhir tahun 2011, pengelolaan kinerja berbasis BSC di KPP Pratama Batu telah diterapkan sampai level Kemenkeu-*Five* yang berjumlah 66 orang. Menurut Salasa (2011: 4), menggerakkan perubahan pada setiap individu dalam jumlah yang relatif banyak bukan pekerjaan mudah. Sebelum melakukan perubahan, harus ditumbuhkan *awareness* dari seluruh pegawai. Pemahaman tentang BSC harus mampu ditanamkan pada semua pegawai dengan jenjang pendidikan yang beragam. Faktanya sebagian besar tingkat pendidikan pegawai KPP Pratama Batu berada di bawah Strata-1 dan Strata-2. Di kalangan dunia akademik, BSC dipelajari pada level mahasiswa Strata-1 dan mahasiswa program pasca sarjana. Sosialisasi tentang manfaat pengelolaan kinerja individu juga harus didukung dan dilaksanakan tidak saja oleh Kepala Unit, namun oleh seluruh elemen KPP Pratama Batu. Implementasi manajemen kinerja berbasis BSC sampai level individu harus terus dimonitor dan dievaluasi serta diukur pencapaiannya secara berkala.

## 1.2 Rumusan Masalah

1. Bagaimana proses pengembangan dan implementasi pengelolaan kinerja berbasis BSC pada KPP Pratama Batu dari level Kemenkeu-*Three* hingga level Kemenkeu-*Five*?
2. Seberapa jauh ketercapaian kinerja KPP Pratama Batu jika diukur dengan BSC?

3. Hambatan apa saja yang ditemukan dalam implementasi BSC pada KPP Pratama Batu?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

1. Menganalisis implementasi pengelolaan kinerja berbasis BSC pada KPP Pratama Batu.
2. Mengetahui ketercapaian kinerja KPP Pratama Batu dengan menggunakan BSC.
3. Mengidentifikasi hambatan yang dihadapi dalam implementasi pengelolaan kinerja berbasis BSC pada KPP Pratama Batu.

## **LANDASAN TEORI**

### **2.1 Konsep dan Perkembangan *Balanced Scorecard***

*Balanced Scorecard*, yang selanjutnya disingkat BSC, dikembangkan pada tahun 1990 oleh Robert Kaplan dan David Norton. Studi tersebut dilakukan karena ukuran kinerja keuangan yang selama ini digunakan untuk mengukur keberhasilan perusahaan tidak memadai lagi dalam mengukur kinerja perusahaan. Hasil studi yang dilakukan oleh Robert Kaplan dan David Norton dipublikasikan dalam sebuah artikel yang berjudul "*Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance*" di *Harvard Business Review* edisi Januari-Februari tahun 1992. Artikel tersebut menjelaskan bahwa *Balanced Scorecard* sebagai sistem pengukuran kinerja mampu memberikan pandangan kepada para manajer perusahaan untuk melihat bisnis perusahaan secara komprehensif dari 4 (empat) perspektif yang memiliki hubungan sebab-akibat, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Kaplan dan Norton terus melakukan penelitian dan pengembangan terhadap BSC, sampai pada akhirnya di tahun 1996 mereka menyimpulkan bahwa BSC tidak hanya digunakan sebagai sistem pengukuran kinerja, namun juga dapat digunakan sebagai sistem manajemen strategis (Niven 2003, h. 14). BSC sebagai sistem manajemen strategis mampu menghubungkan strategi jangka panjang organisasi ke dalam tindakan jangka pendek melalui 4 (empat) proses manajemen, yaitu:

1. *Translating the Vision*  
BSC mampu mentranslasikan visi dan strategi ke dalam sasaran strategis. Sasaran strategis tersebut diklasifikasikan ke dalam 4 (empat) perspektif BSC.
2. *Communication and Linking*  
Pada proses *communication and linking*, BSC mengkomunikasikan strategi ke seluruh elemen dalam organisasi melalui peta strategi. Selain itu, BSC menghubungkan antara pencapaian target pada tiap ukuran kinerja dengan insentif untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam pencapaian visi dan strategi.
3. *Business Planning*  
Pada proses *business planning*, BSC mengintegrasikan antara inisiatif/program kerja dengan anggaran yang dimiliki organisasi.

#### 4. *Feedback and Learning*

Dengan BSC, organisasi dapat melakukan *feedback* atas strategi yang telah dijalankan dan mengembangkan pembelajaran strategis untuk peningkatan secara terus-menerus (*continous improvement*).

Pengembangan BSC berlanjut pada jenis organisasi yang mengimplementasikannya. Pada awalnya, BSC hanya diterapkan pada organisasi profit/sector bisnis. Namun, Kaplan dan Norton menemukan fakta bahwa BSC dapat diimplementasikan secara efektif baik bagi organisasi profit/sector bisnis maupun non profit/publik (Niven 2003, h. 14).

### **2.2 *Balanced Scorecard* untuk Organisasi Non-Profit/Publik**

Niven (2003, hal. 32) menciptakan model kerangka BSC yang sesuai untuk digunakan pada organisasi non-profit/publik. Model kerangka BSC tersebut berbeda dengan model kerangka BSC pada awalnya. Perbedaan tersebut terletak pada penempatan misi organisasi di posisi teratas dalam kerangka BSC. Posisi ini menunjukkan bahwa misi menjadi tujuan utama organisasi dengan perspektif pelanggan sebagai pendorongnya, karena organisasi non-profit/publik lebih berfokus pada pelayanan masyarakat. Menurut Niven (2003, hal. 157), organisasi non-profit/publik yang menggunakan BSC dapat memodifikasi perspektif yang digunakan baik dari segi jumlah maupun jenis. Modifikasi ini dilakukan sesuai dengan kebutuhan organisasi dalam merefleksikan strateginya secara lebih baik. Umumnya organisasi non-profit/publik membagi perspektif pelanggan menjadi 2 (dua) bagian, yakni perspektif pelanggan dan perspektif *stakeholder*. Hal ini dikarenakan banyaknya jenis pelanggan yang dimiliki oleh organisasi non-profit/publik sebagai organisasi yang berorientasi pada pelanggan, sehingga memerlukan pengklasifikasian yang lebih spesifik untuk memudahkan dalam menentukan sasaran strategis dan ukuran yang tepat. Selain itu, menurut Niven (2003, h. 34), perspektif keuangan tetap harus digunakan karena sifat dari perspektif keuangan adalah sebagai pendukung (*enabler*) keberhasilan pelayanan pelanggan.

### **2.3 Langkah Sukses Pengembangan dan Implementasi *Balanced Scorecard***

Howard Rohm, seorang *Vice President* dari *Balanced Scorecard Institute* merumuskan 9 (sembilan) langkah sukses pengembangan dan implementasi *Balanced Scorecard* yang ditulis dalam sebuah artikel di *Perform Magazine*, *issue 2*, *volume 2*. Enam langkah pertama merupakan langkah sukses pengembangan *Balanced Scorecard*, sedangkan tiga langkah selanjutnya merupakan langkah sukses implementasi *Balanced Scorecard*. Langkah-langkah tersebut yaitu:

#### 1. *Assessment*

Langkah awal dalam mengembangkan BSC adalah melakukan *assessment* untuk mengetahui nilai inti dari organisasi. Hal ini dapat dilakukan dengan cara merumuskan visi, misi dan nilai-nilai organisasi sebagai pedoman yang mendasari organisasi untuk bertindak dalam mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan.

#### 2. *Strategy*

Setelah merumuskan visi, misi dan nilai organisasi, langkah selanjutnya adalah menentukan strategi. Strategi merupakan cara yang dilakukan oleh organisasi untuk mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan.

3. *Objectives*  
Strategi yang telah ditetapkan kemudian diperinci dan difokuskan ke dalam sasaran strategis yang lebih spesifik.
4. *Strategic Map*  
Setelah menetapkan sasaran strategis, organisasi membuat peta strategi sebagai suatu alat untuk mengkomunikasikan sasaran strategis ke para individu di dalam organisasi tersebut. Sasaran strategis ini kemudian diklasifikasikan ke setiap perspektif yang digunakan oleh organisasi dan menggambarkan *cause-effect relationship* (hubungan sebab-akibat) antara setiap perspektif.
5. *Performance Measure*  
Setelah sasaran strategis organisasi digambarkan secara jelas melalui peta strategi, langkah selanjutnya adalah mengukur kinerja organisasi tersebut dengan menentukan KPI (*Key Performance Indicator*)/IKU (Indikator Kinerja Utama) dari setiap sasaran strategis serta menetapkan target yang harus dicapai oleh tiap KPI/IKU sebagai tolok ukur bagi pencapaian sasaran strategis.
6. *Initiatives*  
Inisiatif merupakan suatu program kerja yang dilaksanakan untuk mendukung pencapaian target dari setiap sasaran strategis yang telah ditentukan.
7. *Automation*  
Langkah *automation* merupakan langkah awal dalam mengimplementasikan BSC. Langkah ini menunjukkan penggunaan *software* BSC untuk mengumpulkan data pencapaian kinerja setiap individu dan mengelola pelaporan kinerja setiap individu agar lebih valid dan efektif.
8. *Cascading Process*  
BSC haruslah diterapkan pada setiap level dalam organisasi untuk memaksimalkan manfaatnya. Penerapan BSC pada setiap level dilakukan dengan menurunkan (*cascading*) sasaran strategis dari unit level atas ke unit level bawahnya. Dari proses *cascading* ini, setiap unit memiliki *scorecard* yang selaras dengan level di atasnya.
9. *Evaluation*  
Tahap terakhir dalam implementasi BSC adalah melakukan evaluasi atas pencapaian kinerja yang dapat dilihat dengan membandingkan antara target dengan realisasi kerja.

#### **2.4 Evaluasi *Cascading* dengan Identifikasi *Alignment***

Menurut Rohm (2005, hal. 3) *cascading* merupakan upaya menerjemahkan *scorecard* tingkat korporat ke *scorecard* tingkat departemen dan divisi yang diselaraskan dengan strategi korporat. Langkah-langkah dalam melakukan *cascading* adalah sebagai berikut:

1. Menurunkan sasaran strategis dan KPI/IKU dari tingkat korporat.
2. Mengembangkan sasaran strategis dan KPI/IKU di unit bisnis dan unit pendukung.
3. Mengembangkan sasaran strategis dan KPI/IKU pada individu.

## 2.5 Isu dalam Implementasi *Balanced Scorecard*

Niven (2003, h. 317) mengidentifikasi 10 (sepuluh) isu permasalahan yang dapat menghambat implementasi *Balanced Scorecard* pada suatu organisasi. Berikut penjelasan dari masing-masing permasalahan tersebut.

### 1. *No Executive Sponsorship*

*Balanced Scorecard* dapat berhasil diimplementasikan dalam suatu organisasi jika seluruh pihak baik atasan maupun bawahan ikut terlibat dalam proses pengembangan dan implementasi *Balanced Scorecard*. Oleh karena itu, dukungan dari pihak eksekutif sebagai pihak yang memiliki kepemimpinan dan *power* tertinggi dalam organisasi akan sangat dibutuhkan karena dapat menggerakkan bawahannya untuk ikut terlibat dalam mensukseskan pengembangan dan implementasi *Balanced Scorecard*. Tanpa adanya dukungan dari pihak eksekutif, implementasi *Balanced Scorecard* tidak akan berjalan dengan baik. Hal ini dipertegas oleh Niven (2002) melalui pernyataannya sebagai berikut:

*“Without executive sponsorship, however, the effort is most likely doomed”.*

### 2. *Lack of Balanced Scorecard Education and Training*

Bila suatu organisasi memutuskan untuk menerapkan *Balanced Scorecard* sebagai alat manajemen kinerja, tentunya dibutuhkan pendidikan dan pelatihan tentang *Balanced Scorecard* karena setiap individu dalam suatu organisasi memiliki latar belakang pendidikan yang berbeda-beda. Pendidikan dan pelatihan tentang *Balanced Scorecard* dapat dilakukan dengan mengadakan *workshop* yang diikuti oleh individu dalam organisasi tersebut untuk memberikan pemahaman yang memadai tentang *Balanced Scorecard*.

### 3. *No Strategy*

*Balanced Scorecard* merupakan suatu konsep manajemen yang membantu menerjemahkan strategi ke dalam tindakan (Gaspersz, 2002). Berdasarkan pernyataan tersebut, dapat diketahui bahwa akan sangat sulit jika mengimplementasikan *Balanced Scorecard* pada suatu organisasi tanpa merumuskan strategi terlebih dahulu.

### 4. *No Objectives for the Balanced Scorecard Program*

Organisasi yang akan menggunakan *Balanced Scorecard* sebaiknya memutuskan tujuan dari penerapan *Balanced Scorecard*. Tanpa adanya tujuan yang jelas dari penerapan *Balanced Scorecard*, akan menyebabkan organisasi tersebut tidak dapat memaksimalkan manfaat dari *Balanced Scorecard*.

### 5. *Timing*

Pengembangan BSC dalam waktu yang lama atau terlalu singkat dapat menjadi penghambat dalam memaksimalkan manfaat BSC. Penyusunan rancangan BSC memerlukan *effort* yang besar, sehingga organisasi harus menyediakan waktu untuk melakukan diskusi dengan karyawannya agar dapat menciptakan ukuran kinerja baru yang lebih inovatif.

### 6. *Inconsistent Management Practical*

Ketidakkonsistenan praktik manajemen terjadi saat organisasi menetapkan kompensasi berdasarkan pencapaian target dari ukuran kinerja keuangan saja. Padahal, ukuran kinerja yang digunakan dalam *Balanced Scorecard* terdiri dari ukuran kinerja keuangan dan ukuran kinerja non keuangan.

7. *No New Measures*

Organisasi yang akan menerapkan *Balanced Scorecard* sebaiknya melengkapi ukuran kinerja yang selama ini digunakan dengan ukuran kinerja yang baru dan lebih inovatif agar dapat menjamin pelaksanaan strategi organisasi tersebut.

8. *Terminology*

Dalam *Balanced Scorecard*, terdapat berbagai macam terminologi yang digunakan seperti visi, misi, sasaran strategis, perspektif, dan sebagainya. Seluruh individu dalam organisasi harus memiliki pemahaman dan kesepakatan yang sama terhadap terminologi dalam *Balanced Scorecard* agar perubahan yang diinginkan melalui penerapan *Balanced Scorecard* dapat direalisasikan.

9. *Lack of Cascading*

Menurut Kaplan dan Norton (1996), *Balanced Scorecard* digunakan untuk mengkomunikasikan strategi ke seluruh individu dalam organisasi. Mengkomunikasikan strategi ini dapat dilakukan melalui *cascading*. *Cascading* atau disebut juga sebagai *vertical alignment* merupakan proses pengembangan *Balanced Scorecard* ke setiap level dalam organisasi (Niven: 2002). Dengan dilakukannya *cascading*, setiap tindakan individu akan dapat selaras dengan strategi organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

10. *Premature Links to Management Process*

BSC sebagai sistem manajemen strategis mampu menghubungkan strategi jangka panjang dengan tindakan jangka pendek melalui proses manajemen, salah satunya dengan menghubungkan antara kompensasi dengan pencapaian target kinerja yang dapat menjadi motivasi bagi karyawan untuk meningkatkan kinerja sesuai target yang ditetapkan. Akan tetapi, jika organisasi melakukannya dengan pertimbangan yang tidak matang dan gegabah dalam skema kompensasi, seperti penetapan target yang terlalu berlebihan atau terlalu rendah, dapat menyebabkan penurunan kinerja organisasi.

## METODOLOGI PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah penelitian eksploratif-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. Teknik pengumpulan data melalui studi literatur dan studi lapangan dengan melakukan observasi, wawancara, dokumentasi dan triangulasi.

## ANALISIS DAN PEMBAHASAN

### 4.1 Pengembangan dan Implementasi BSC di KPP Pratama Batu

Pengembangan dan implementasi BSC pada KPP Pratama Batu sebagai unit level Kemenkeu-*Three* dilakukan melalui proses *cascading* dari Kanwil DJP sebagai unit level Kemenkeu-*Two* ke KPP Pratama Batu sebagai unit level Kemenkeu-*Three* dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Memilih Sasaran Strategis (SS) pada Peta Strategi Kanwil DJP  
KPP Pratama Batu memilih semua sasaran strategis yang terdapat dalam Kanwil DJP karena SS yang dimiliki oleh Kanwil DJP relevan dengan tugas dan fungsi KPP Pratama Batu.
2. Menurunkan SS dan IKU  
Setelah memilih SS pada peta strategi Kanwil DJP, KPP Pratama Batu menurunkan SS beserta Indikator Kinerja Utama (IKU) yang mengukur pencapaian SS. IKU yang terdapat pada Kanwil DJP tidak seluruhnya diturunkan, karena terdapat 4 (empat) IKU yang tidak relevan dengan tugas dan fungsi KPP Pratama Batu.
3. Menambah SS dan IKU  
Penambahan SS dan IKU ini dilakukan oleh KPP Pratama Batu karena tugas dan fungsi unit tersebut belum terakomodasi sepenuhnya oleh SS dan IKU hasil *direct cascading* maupun *indirect cascading*. SS dan IKU yang ditambahkan ini disebut sebagai SS dan IKU *non-cascading*. KPP Pratama Batu menambahkan SS pada perspektif proses bisnis internal, sehingga KPP Pratama Batu harus menyusun IKU untuk mengukur pencapaian SS tersebut.
4. Melakukan pengkodean atas SS, IKU dan sub IKU  
Pengkodean atas SS, IKU dan sub IKU hingga level *Kemenkeu-Three* didasarkan pada Peraturan Menteri Keuangan Nomor 151/PKM.01/2010 tentang Pedoman Tata Naskah Dinas Kementerian Keuangan.
5. Menyusun Peta Strategi  
Setelah menetapkan SS dan IKU serta melakukan pengkodean atas SS dan IKU, KPP Pratama Batu menyusun peta strategi yang memetakan SS beserta kode SS tersebut. Setiap SS yang ada pada peta strategi tersebut harus memiliki hubungan sebab-akibat dengan SS lainnya.
6. Menentukan Target dan Menyusun Inisiatif  
Setelah menyusun peta strategi, KPP Pratama Batu menentukan target untuk setiap IKU dan menyusun inisiatif untuk mencapai target IKU tersebut. Inisiatif dalam KPP Pratama Batu disebut dengan *action plan*.
7. *Cascading* SS dan IKU  
Setelah menyusun peta strategi, maka KPP Pratama Batu dapat mengembangkan BSC ke level di bawahnya, yaitu level *Kemenkeu-Four* pada Seksi KPP Pratama Batu dan level *Kemenkeu-Five* pada pelaksana KPP Pratama Batu melalui proses *cascading*.
8. *Automation*  
Seluruh instansi Kementerian Keuangan, termasuk KPP Pratama Batu melakukan otomasi agar proses monitoring dan evaluasi terhadap kinerja menjadi lebih mudah, efisien dan *real-time*. Otomasi dilakukan dengan menggunakan aplikasi *e-performance*. Aplikasi ini berbasis web dengan alamat [e-performance.depkeu.go.id](http://e-performance.depkeu.go.id) yang dapat diakses melalui jaringan intranet oleh seluruh pegawai KPP Pratama Batu. Aplikasi ini dikelola oleh mitra manajer kinerja organisasi dan administrator unit eselon III.
9. Evaluasi  
Kegiatan evaluasi dilakukan secara triwulanan oleh Kepala Kantor KPP Pratama Batu dengan pejabat eselon IV-nya beserta mitra manajer kinerja organisasi sebagai penanggungjawabnya.



#### 4.2 Evaluasi Pencapaian Kinerja Organisasi

Hasil perhitungan terhadap nilai kinerja organisasi pada KPP Pratama Batu menunjukkan bahwa status nilai kinerja organisasi berwarna kuning dengan nilai sebesar 80,84% dari target sebesar 100%.

Tabel 4.1

##### Ringkasan Pencapaian Kinerja Seluruh Perspektif

Perspektif	Bobot (%)	Realisasi (%)
<i>Stakeholder</i>	35	18,12
Pelanggan	15	15,31
Proses Internal	30	25,00
Pembelajaran dan Pertumbuhan	20	22,40
<b>Jumlah</b>	<b>100</b>	<b>80,84</b>

Sumber: KPP Pratama Batu, 2013

Pencapaian kinerja KPP Pratama Batu tersebut dipengaruhi oleh pencapaian IKU pada masing-masing perspektif. Pencapaian IKU pada KPP Pratama Batu yang berjumlah 25 IKU menunjukkan bahwa 9 IKU berwarna merah, 2 IKU berwarna kuning dan 14 IKU berwarna hijau.

#### 4.3 Hambatan dalam Implementasi BSC pada KPP Pratama Batu

Hambatan yang dialami oleh KPP Pratama Batu dalam mengimplementasikan BSC yaitu:

1. Edukasi tentang BSC

Materi tentang BSC di KPP Pratama Batu baru disosialisasikan pada tahun 2011. Sosialisasi dan pelatihan tentang BSC ini dilakukan dengan sistem perwakilan, sehingga KPP Pratama Batu menunjuk seksi Pengolahan Data dan Informasi (PDI) untuk mengikuti kegiatan sosialisasi dan pelatihan tersebut. Kurangnya sosialisasi ini berdampak pada penggunaan aplikasi BSC melalui *e-performance*. Sebagian pegawai masih belum mengerti cara mengisi IKU di aplikasi tersebut, sehingga harus meminta bantuan kepada pegawai lainnya untuk mengisi IKU di aplikasi tersebut.

2. Penggunaan BSC hanya diintegrasikan dengan *reward*

Pencapaian kinerja yang diukur dengan BSC selama ini masih diintegrasikan dengan *reward* saja. Pemberian *reward* memang memberi hal positif pada peningkatan kinerja KPP Pratama Batu, namun sebaiknya pemberian *reward* ini juga diiringi dengan pemberian *punishment*. Dengan demikian, KPP Pratama Batu dapat meminimalisir penurunan kinerja organisasi yang suatu saat dapat terjadi. Selain itu, selama ini pemberian *reward* hanya didasarkan pada pencapaian kinerja organisasi. *Reward* yang diterima oleh organisasi berupa insentif yang dibagi rata kepada seluruh pegawai yang ada di dalam organisasi. Dengan demikian, baik pegawai yang mencapai target IKU maupun yang belum mencapai target IKU mendapatkan jumlah insentif yang sama besarnya. Insentif yang diberikan dengan jumlah yang sama besarnya dapat menimbulkan dampak negatif yang suatu saat dapat terjadi yaitu demotivasi pegawai karena pemberian insentif disamaratakan.

3. Aplikasi BSC

Aplikasi BSC yang digunakan oleh Kementerian Keuangan, termasuk KPP Pratama Batu menggunakan aplikasi berbasis web dengan alamat

<http://www.e-performance.depkeu.go.id> yang dapat diakses oleh seluruh pegawai, sehingga cenderung lamban saat mengakses ke situs tersebut.

## KESIMPULAN

### 5.1 Kesimpulan

1. Proses pengembangan dan implementasi pengelolaan kinerja berbasis BSC pada KPP Pratama Batu dari level Kemenkeu-*Three* hingga level Kemenkeu-*Five* dilakukan melalui proses *cascading* dengan cara:
  - a. Memilih sasaran strategis (SS) pada peta strategi Kanwil DJP sebagai unit level Kemenkeu-*Two*
  - b. Menurunkan sasaran strategis (SS) dan indikator kinerja utama (IKU)
  - c. Menambah sasaran strategis (SS) dan indikator kinerja utama (IKU) untuk mengakomodasi tugas dan fungsi organisasi
  - d. Melakukan pengkodean atas sasaran strategis (SS) dan indikator kinerja utama (IKU)
  - e. Menyusun peta strategi KPP Pratama Batu
  - f. Menentukan target dan menyusun inisiatif
  - g. Melakukan otomasi dengan menggunakan aplikasi *e-performance*
  - h. Menurunkan sasaran strategis (SS) dan indikator kinerja utama (IKU) ke level Kemenkeu-*Four* pada Seksi KPP Pratama Batu dan Kemenkeu-*Five* pada pelaksana KPP Pratama Batu
  - i. Evaluasi
2. Ketercapaian kinerja KPP Pratama Batu jika diukur dengan BSC dari kuartal I hingga kuartal III tahun 2013 menunjukkan status kuning dengan nilai sebesar 80,84% dari target sebesar 100%. Pencapaian IKU KPP Pratama Batu yang berjumlah 25 IKU menunjukkan 8 IKU berstatus merah, 2 IKU berstatus kuning dan 15 IKU berstatus hijau.
3. Hambatan yang terjadi dalam implementasi BSC di KPP Pratama Batu yaitu:
  - a. Kurangnya edukasi tentang BSC.
  - b. Penggunaan BSC hanya diintegrasikan dengan *reward* yang didasarkan pada pencapaian kinerja organisasi.
  - c. Lambannya akses ke aplikasi BSC, yaitu *e-performance*, karena digunakan oleh seluruh pegawai Kementerian Keuangan.

### 5.2 Keterbatasan Penelitian

1. Penelitian ini hanya mengevaluasi pencapaian kinerja tahun 2013 dari kuartal I hingga kuartal III, karena kuartal IV masih belum diselesaikan oleh KPP Pratama Batu.
2. Penelitian ini tidak menganalisis keselarasan antara level Kemenkeu-*Three* dengan level Kemenkeu-*Four* dan level Kemenkeu-*Four* dengan level Kemenkeu-*Five*

### 5.3 Saran

1. Peneliti selanjutnya sebaiknya mengevaluasi kinerja organisasi dari kuartal I hingga kuartal IV.
2. Peneliti selanjutnya sebaiknya menganalisis keselarasan antara level Kemenkeu-*Three* hingga Kemenkeu-*Five*.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adianto, Alexander Yudho. 2012. Usulan Penerapan Balanced Scorecard pada Tingkat Divisi dan Departemen untuk Meningkatkan Efektivitas Implementasi Strategi Perusahaan. *Tesis*. Jakarta: Fakultas Ekonomi Program Pascasarjana Universitas Indonesia.
- Arijanto, Rachmad. 2013. Genjot Kinerja Penerimaan Pajak. *Buletin Kinerja Edisi XVI* hal 2.
- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Christian, Engelbert. 2010. Pengukuran Kinerja Perusahaan Jasa Penerbangan di Indonesia dengan Metode Performance Prism. *Skripsi*. Jakarta: Fakultas Teknik Universitas Indonesia.
- Collis, J. and Hussey, R. 2009. *Business Research: A Practical Guide for Undergraduate and Postgraduate Students*. New York: Palgrave Macmillan.
- Darwanto, Herry. 2009. *Balanced Scorecard untuk Organisasi Pemerintah*. (Online), <http://www.bappenas.go.id>, diakses 3 November 2013.
- Gaspersz, V. 2006. *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi: Balanced Scorecard dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Hox, Joop J. Dan Boeije, Hennie R. 2005. Data Collection, Primary vs. Secondary. *Encyclopedia of Social Measurement*. Volume 1, 593-600.
- Ivancevich, John M, dkk. 2008. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Jolanda, C., Lisa M., Eric W. 2011. Pengukuran Kinerja Menggunakan Model Performance Prism (Studi Kasus di Perusahaan Makanan). *Proceedings 6<sup>th</sup> National Industrial Engineering Conference (NIEC-6)*. Universitas Surabaya.
- Kaplan, Robert S. dan Norton, David P. 1992. The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*.
- Kaplan, Robert S. dan Norton, David P. 1996. Using The Balanced Scorecard as Strategic Management System. *Harvard Business Review*.
- Kaplan, Robert S. dan Norton, David P. 1996. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Terjemahan Pasla, P. R. Y. 2000. Jakarta: Erlangga.
- Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Niven, Paul R. 2003. *Balanced Scorecard Step by Step for Governmental and Nonprofit Agencies*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

- Purba, Vinita. 2009. Evaluasi Rancangan dan Kesiapan Implementasi Balanced Scorecard Departemen Keuangan Tema Pasar Modal dan Lembaga Keuangan. *Tesis*. Jakarta: Fakultas Ekonomi Program Pascasarjana Universitas Indonesia.
- Rajagukguk, P. I. 2013. Kontrak Kinerja Tahun 2013, Komitmen dan Tantangan Mendongkrak Penerimaan Pajak. *Buletin Kinerja Edisi XVI* hal 3-4.
- Republik Indonesia. Keputusan Direktur Jenderal Pajak Nomor KEP-334/PJ/2012 tentang Rencana Strategis Direktorat Jenderal Pajak Tahun 2012-2014.
- Republik Indonesia. Keputusan Menteri Keuangan Nomor 454/KMK.01/2011 tentang Pengelolaan Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan.
- Republik Indonesia. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 151/PKM.01/2010 tentang Pedoman Tata Naskah Dinas Kementerian Keuangan.
- Rohm, Howard. 2005. A Balancing Act. *Perform Magazine* hal 1-8.
- Rohm, H., & Halbach, L. 2005. A Balancing Act: Sustaining New Directions. *Perform Magazine* hal. 1-8.
- Salasa, Andi R. 2011. Cascading Strategi untuk Kinerja Individu. *Buletin Kinerja* hal 4-5.
- Salem, M. A., Hasnan, N., dan Osman, N. H. 2012. Balanced Scorecard: Weaknesses, Strengths and Its Ability as Performance Management System Versus Other Performance Management Systems. *Journal of Environment and Earth Science*. Volume 2 No. 9.
- Saputra, Eka. 2010. Evaluasi Pengelolaan Kinerja Kementerian Keuangan. *Buletin Kinerja Edisi VII* hal 3-4.
- Sianipar, M. P. R. 2009. Evaluasi Rancangan dan Kesiapan Implementasi *Balanced Scorecard* Departemen Keuangan Tema Pasar Modal dan Lembaga Keuangan. *Tesis*. Jakarta: Fakultas Ekonomi Program Pascasarjana Universitas Indonesia.
- Sidabutar, Misnilawaty. 2010. Menuju Pengukuran Kinerja Individu. *Buletin Kinerja Edisi VII* hal 12-13.
- Soebroto, Sunu. 2010. Evaluasi Atas Penerapan Balanced Scorecard pada Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan. *Tesis*. Jakarta: Fakultas Ekonomi Program Pascasarjana Universitas Indonesia.
- Striteska, M. dan Spickova, M. 2012. Review and Comparison of Performance Measurement Systems. *Journal of Organizational Management Studies*. Volume 2012.
- Sugiyono. 2013. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.

- Wibisono, Aditya. 2013. Meningkatkan Awareness Pengelolaan Kinerja di DJP. *Buletin Kinerja Edisi XVI* hal 15-16.
- Widjayanto, Wahyu. 2009. Evaluasi Rancangan dan Implementasi *Balanced Scorecard* Tema Belanja Negara pada Departemen Keuangan. *Tesis*. Jakarta: Fakultas Ekonomi Program Pascasarjana Universitas Indonesia.
- Wijaya, Rudi Indra. 2010. Analisis Proyek Implementasi Modernisasi 3G Radio Access Network dengan Metode Lean-Six Sigma. *Tesis*. Jakarta: Fakultas Teknik Pascasarjana Universitas Indonesia.
- Zulfadhli. 2009. *Total Quality Management*. (Online), <http://jonizulkarnain.wordpress.com>, diakses 5 Desember 2013.