

**ANALISIS PENGELOLAAN KINERJA ORGANISASI SEKTOR
PUBLIK BERBASIS *BALANCED SCORECARD*
(Studi pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang)**

Oleh:

Afian Fuadi

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijawa

Email : afian.fuadi@gmail.com

Dosen Pembimbing :

Dr. Mintarti Rahayu, SE., MS..

ABSTRAK

Penelitian ini memiliki tujuan untuk menganalisis pengelolaan kinerja berbasis *Balanced Scorecard* pada organisasi sektor publik, studi kasus pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Malang. Penelitian ini berjenis penelitian 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. Pada penelitian ini menunjukkan bagaimana proses pengelolaan kinerja berbasis *Balanced Scorecard* pada KPP Madya Malang pada tahun pertama implementasi dari awal (Penentuan Peta Strategis) hingga akhir Penghitungan Nilai Kerja Organisasi (NKO). Pada hasil akhir diketahui pencapaian kinerja pada KPP Madya Malang dengan metode *Balanced Scorecard* pada tahun 2012 dari triwulan I hingga triwulan IV menunjukkan nilai sebesar 95,64% dari target sebesar 100%. Pada KPP Madya Malang dapat diketahui bahwa proses *Balanced Scorecard* telah dilaksanakan secara utuh dan komprehensif sesuai dengan panduan Kementerian Keuangan. Meskipun terdapat beberapa hambatan seperti kurangnya sosialisai dan edukasi pada para pegawai KPP Madya Malang.

Kata Kunci : Pengelolaan Kinerja, *Balanced Scorecard*, Kantor Pelayanan Pajak

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dimulai pada tahun 2002 Direktorat Jenderal Pajak (DJP) telah mulai melakukan reformasi birokrasi pada institusinya. Pada tahun 2007, Kementerian Keuangan sebagai institusi yang membawahi DJP, mulai mengimplementasikan *Balanced Scorecard* pada tingkat kementerian. Sebagai akibatnya secara bertahap DJP mengikuti arahan Kementerian Keuangan dalam pelaksanaan pengelolaan kinerja berbasis *Balanced Scorecard* pada institusinya. Pada Kementerian Keuangan sendiri *Balanced Scorecard* 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). DJP yang masuk dalam Kemenkeu-One mulai menerapkan *Balanced Scorecard* sebagai metode pengelolaan kinerja pada tahun 2008. Kemudian secara berangsur-angsur metode ini diturunkan hingga pada tingkat unit Eselon V.

KPP Madya Malang merupakan unit yang masuk dalam unit Eselon III mulai pada tahun 2012 KPP Madya Malang mulai menerapkan pengelolaan kinerja berbasis *Balanced Scorecard*. KPP Madya Malang sendiri memiliki wewenang untuk melakukan pelayanan pajak pada wajib pajak badan atau perusahaan pada 11 daerah tingkat II sesuai dengan wilayah kerja Kantor Wilayah DJP Jatim III. Total terdapat 1.592 wajib pajak badan yang menjadi wewenang dari KPP Madya Malang. Dengan penyebaran terbesar pada daerah Malang Raya dan Pasuruan. Komposisi utama Wajib Pajak KPP Madya Malang sendiri terkonsentrasi pada sektor perdagangan dan jasa yaitu sekitar 28,77% dan 21,41%. Pada akhir tahun 2012 sendiri realisasi hasil akhir dari penghitungan Nilai Kerja Organisasi (NKO) menunjukkan nilai sebesar 95,64% dengan status kuning. Hal ini menunjukkan kinerja KPP Madya Malang berada di posisi menengah meskipun belum bisa dikatakan telah mencapai target yang diinginkan. Nilai ini menunjukkan bahwa secara umum kinerja dari KPP Madya Malang telah cukup baik meskipun terdapat beberapa kekurangan yang harus dibenahi. Oleh karena itu, peneliti akan meneliti bagaimana proses pengelolaan kinerja selama ini diterapkan oleh KPP Madya Malang.

1.2 Rumusan Masalah

Bagaimana tahap-tahap pengelolaan kinerja berbasis *Balanced Scorecard* pada KPP Madya Malang ?

1.3 Tujuan Penelitian

Menjelaskan tahap-tahap pengelolaan kinerja berbasis *Balanced Scorecard* pada KPP Madya Malang.

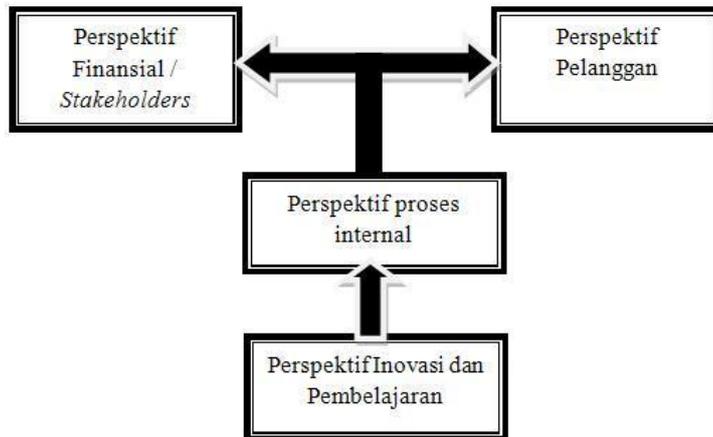
LANDASAN TEORI

2.1 Konsep *Balanced Scorecard* pada Organisasi Sektor Publik

Pada awalnya *Balanced Scorecard* didesain untuk organisasi bisnis yang bergerak di sektor swasta, namun pada perkembangannya *Balanced Scorecard* dapat diterapkan pada organisasi sektor publik dan organisasi nonprofit lainnya (Mahmudi, 2010:142). Tentu saja dalam penerapannya terdapat perbedaan antara *Balanced Scorecard* pada organisasi bisnis dengan *Balanced Scorecard* pada sektor publik.

Jika dalam organisasi bisnis, tumpuannya adalah perpektif keuangan maka dalam organisasi sektor publik tumpuannya adalah pada perspektif pelanggan karena pelayanan publik merupakan *bottom line* organisasi. Penerapan *Balanced Scorecard* pada sektor publik membutuhkan modifikasi, namun modifikasi tersebut tidak berarti harus berbeda seluruhnya dengan *Balanced Scorecard* untuk organisasi bisnis.

Model *Balanced Scorecard* pada organisasi sektor publik dapat dimodifikasi sesuai dengan tujuan organisasi tersebut. Pada instansi pemerintah menurut Gordon Robertson dalam Mahsun (2013 hal 29) model *Balanced Scorecard* dapat dimodifikasi seperti gambar 2.1 dibawah ini.



Gambar 2.1 Model *Balanced Scorecard* untuk Instansi Pemerintah

Pada organisasi sektor publik, tujuan utama pengukuran kinerjanya adalah untuk mengevaluasi keefektifan layanan jasa yang diberikan kepada masyarakat. Oleh karena itu, kepuasan pelanggan menjadi lebih penting daripada sekedar keuntungan. Trend pengukuran kinerja organisasi layanan publik saat ini adalah pengukuran kinerja berbasis outcome daripada sekedar ukuran-ukuran proses. (Quinlivan, 2000). Artinya, kinerja organisasi publik ini sebenarnya bukan terletak pada proses mengolah input menjadi output, tetapi justru penilaian terhadap seberapa bermanfaat dan sesuai, output tersebut memenuhi harapan dan kebutuhan masyarakat dan *Stakeholders*.

2.2. Perspektif *Balanced Scorecard* pada Organisasi Sektor Publik

1. Perspektif Pelanggan

Tinjauan dari perspektif pelanggan antara sektor publik dengan sektor bisnis pada intinya sama, yaitu mengetahui bagaimana pelanggan melihat organisasi. Perbedaannya terletak pada siapa yang menjadi pelanggannya. Pelanggan sektor publik yang utama adalah masyarakat pembayar pajak dan masyarakat pengguna layanan publik. Perspektif pelanggan dalam organisasi sektor publik merupakan tumpuan *{leverage}* utama, karena tujuan organisasi sektor publik secara makro adalah untuk menciptakan kesejahteraan masyarakat *{welfare society}*. Kepuasan pelanggan tersebut akan memicu kesuksesan kinerja lain, yaitu kinerja keuangan (Mahmudi, 2010 h. 32).

1. Perspektif Keuangan / Stakeholder

Perspektif keuangan dalam organisasi sektor publik terkait dengan upaya untuk meningkatkan kinerja keuangan dengan cara meningkatkan pendapatan dan sekaligus mengurangi biaya. Upaya untuk meningkatkan pendapatan dan mengurangi biaya dimaksudkan untuk meningkatkan kemandirian fiskal yang dapat digunakan untuk meningkatkan pelayanan. Beberapa ukuran kinerja yang digunakan perspektif keuangan misalnya pertumbuhan ekonomi, pertumbuhan pajak, penghematan anggaran, dan indikator lain yang terkait dengan kinerja keuangan organisasi.

2. Perspektif Proses Internal

Perspektif proses internal pada organisasi bisnis dengan organisasi sektor publik pada dasarnya adalah sama, yaitu untuk membangun keunggulan organisasi melalui perbaikan proses internal organisasi secara berkelanjutan. Tujuan strategis dalam perspektif proses internal adalah mendukung perspektif keuangan dan perspektif pelanggan. Dalam perspektif proses internal, organisasi mengidentifikasi proses kunci yang harus dikelola dengan baik agar terbangun keunggulan organisasi.

3. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Dalam organisasi sektor publik perspektif pembelajaran dan pertumbuhan difokuskan untuk menjawab pertanyaan bagaimana organisasi terus melakukan perbaikan dan menambah nilai bagi pelanggan dan *stakeholder-nya*? Sasaran dan tujuan strategis yang ditetapkan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan akan berpengaruh terhadap perspektif lain, yaitu perspektif proses internal dan perspektif pelanggan. Beberapa sasaran strategis untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan tersebut antara lain: peningkatan keahlian pegawai, peningkatan komitmen pegawai, peningkatan kemampuan membangun jaringan, dan peningkatan motivasi pegawai.

2.3 Proses *Balanced Scorecard*

Menurut Mahsun (2012) proses *Balanced Scorecard* pada organisasi sektor publik terdiri dari:

1. Mendefinisikan Tujuan, Sasaran, Strategi dan Program Organisasi
2. Merumuskan Framework Pengukuran Setiap Jenjang Manajerial
3. Mengintegrasikan Pengukuran Ke Dalam Sistem Manajemen

METODOLOGI PENELITIAN

Peneilitian ini memiliki jenis penelitian deskriptif melalui metode 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 dan dokumentasi.

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

3.1 Pengelolaan Kinerja Berbasis *Balanced Scorecard* Pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang

Mekanisme pengelolaan kinerja *Balanced Scorecard* bagi intitusi pubilk dalam hal ini KPP Madya Malang sesuai dengan pedoman kerja terdiri dari 8 tahap, yakni:

1. Pembentukan Peta Strategi

Peta Strategi menggambarkan bagaimana Visi dan Misi KPP Madya Malang diterjemahkan kedalam beberapa Sasaran Strategis (SS) di setiap perspektif *Balanced Scorecard*. Dalam konsep BSC, visi dan misi yang telah diformulasikan selanjutnya diterjemahkan dalam sejumlah Sasaran Strategis (SS). Adapun, sasaran strategis didefinisikan

sebagai pernyataan tentang yang ingin dicapai (SS bersifat output/outcome) atau apa yang ingin dilakukan (SS bersifat proses) atau apa yang seharusnya kita miliki (SS bersifat input).

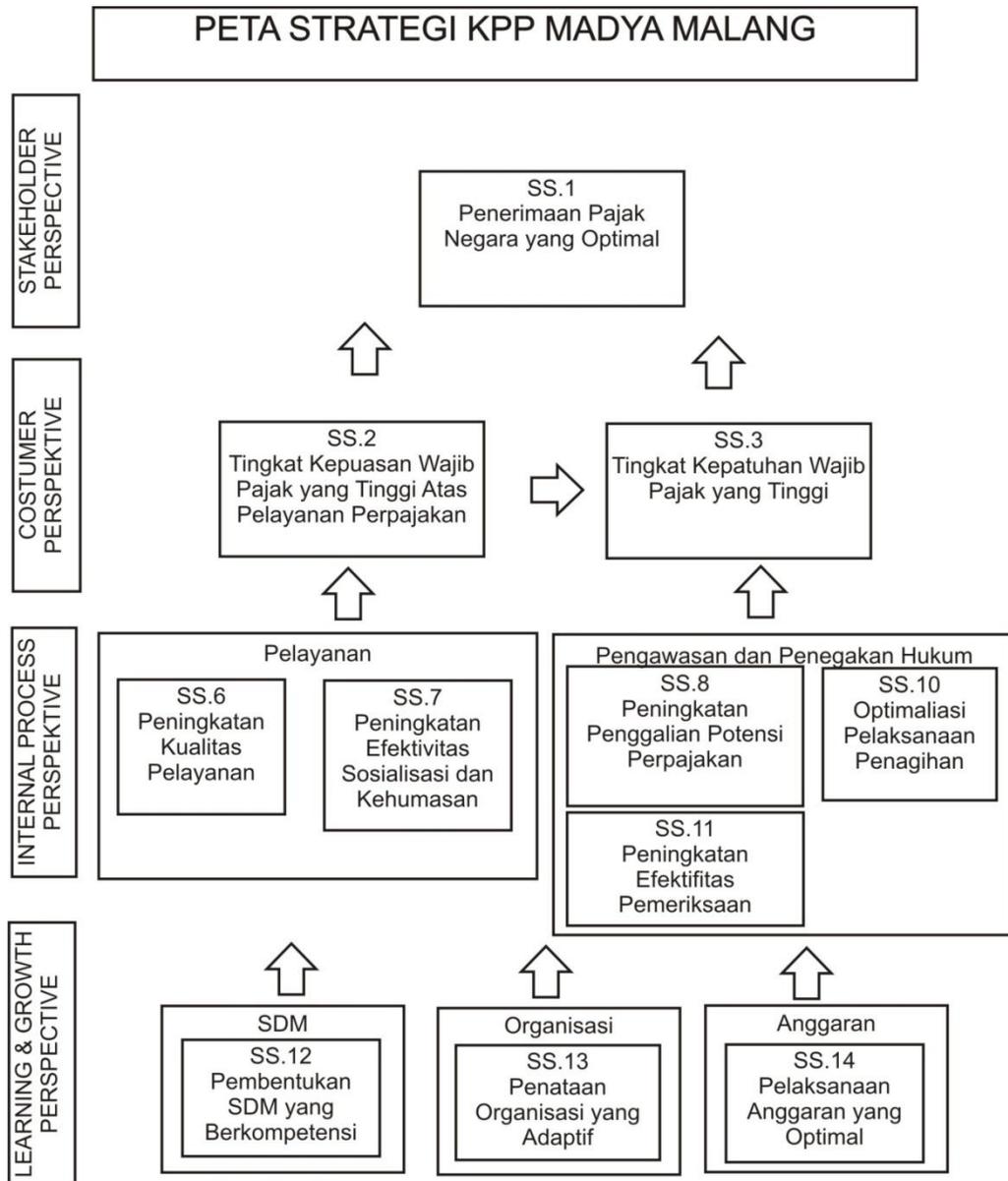
Pembangunan suatu peta strategi hanya dapat dilakukan secara runtut dari level tertinggi ke level yang lebih rendah. Jadi, ketika kita ingin membangun peta strategi suatu unit eselon II, maka syarat mutlakny adalah telah terbangunnya peta strategi unit eselon I di atasnya. Jadi pada KPP Madya Malang yang merupakan unit eselon III maka peta strategi yang digunakan ialah turunan dari peta strategi eselon di atasnya.

Proses pembentukan peta strategi mengikuti langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Pastikan unit organisasi memiliki visi dan misi yang dapat dilihat pada renstra unit tersebut.
- b. Tentukan perspektif peta strategi dengan memperhatikan hal-hal berikut
 - a. Sebagai institusi publik yang tidak berorientasi pada profit, tentukan stakeholder dari unit tersebut. Stakeholder adalah pihak yang secara tidak langsung memiliki kepentingan atas outcome dari suatu organisasi. Stakeholder untuk KPP Madya Malang ialah Kantor Wilayah Pajak Jawa Timur, Dirjen Pajak, Masyarakat, Pemerintah Pusat, dan DPR.
 - b. Apakah unit tersebut memiliki pelanggan atau customer. Jika ada, perlu dibuat perspektif customer. Customer merupakan pihak yang terkait langsung dengan pelayanan suatu organisasi. Customer KPP Madya Malang ialah Wajib Pajak pada ruang lingkup kinerja yang telah ditentukan.
 - c. Setiap unit harus memiliki perspektif Internal Business Process. Pada umumnya, perspektif ini menunjukkan rangkaian proses dalam suatu unit untuk menciptakan nilai bagi stakeholder dan customer (value chain). Value chain pada KPP Madya Malang ialah pelayanan serta pengawasan perpajakan.
 - d. Setiap unit harus memiliki perspektif Learning and Growth. Pada KPP Madya Malang elemen-elemen perspektif ini adalah SDM, Organisasi, dan Anggaran

Berdasarkan proses di atas didapatkan peta strategi KPP Madya Malang sebagai berikut.

Gambar 4.1 Peta Strategi KPP Madya Malang



2. Penentuan Indikator Kinerja Utama (IKU)

Setelah peta strategi KPP Madya Malang dibentuk melalui metode yang ditentukan, selanjutnya ialah menerjemahkan sasaran strategis dalam peta strategi ke dalam Indikator Kinerja Utama (IKU) untuk setiap Sasaran Strategi (SS). IKU adalah alat ukur bagi pencapaian SS. Dalam perumusan IKU seyogyanya memenuhi karakteristik indikator kinerja yang baik dan cukup memadai guna pengukuran kinerja menggunakan prinsip SMART-C, yaitu:

1. Specific. IKU harus mampu menyatakan sesuatu yang khas/unik dalam menilai kinerja suatu unit kerja.

2. Measurable. IKU yang dirancang harus dapat diukur dengan jelas, memiliki satuan pengukuran, dan jelas pula cara pengukurannya.
3. Achievable. IKU yang dipilih harus dapat dicapai oleh penanggungjawab atau Unit In Charge.
4. Relevant. IKU yang dipilih dan ditetapkan harus sesuai dengan visi dan misi, serta tujuan strategis organisasi.
5. Time-bounded. IKU yang dipilih harus memiliki batas waktu pencapaian.
6. Continuously Improve. IKU yang dibangun menyesuaikan dengan perkembangan strategi organisasi.

Berdasarkan metode diatas maka, indikator kinerja utama (IKU) KPP Madya Malang terbagi menjadi:

Perspektif	Sasaran Strategis	Indikator Kinerja Utama (IKU)
Stakeholders	Penerimaan Pajak Negara yang Optimal	<ol style="list-style-type: none"> a. Persentase pertumbuhan realisasi penerimaan pajak (non PPh Migas) b. Persentase realisasi penerimaan pajak c. Persentase realisasi penerimaan pajak extra effort
Costumers	Tingkat kepuasan Wajib Pajak yang tinggi atas pelayanan perpajakan	<ol style="list-style-type: none"> a. Jumlah WP komplain
	Tingkat kepatuhan Wajib Pajak yang tinggi	<ol style="list-style-type: none"> a. Persentase penyampaian SPT Tahunan
Internal Process	Peningkatan kualitas pelayanan	<ol style="list-style-type: none"> a. Rata-rata persentase janji layanan unggulan
	Peningkatan efektivitas sosialisasi dan kehumasan	<ol style="list-style-type: none"> a. Persentase realisasi sosialisasi dan kehumasan b. Persentase jumlah WP yang dilakukan sosialisasi
	Peningkatan penggalian potensi perpajakan	<ol style="list-style-type: none"> a. Persentase realisasi updating mapping b. Persentase pembuatan profil Wajib Pajak c. Persentase jumlah penerbitan himbauan pembetulan SPT Tahunan d. Persentase pemenuhan pembetulan SPT Tahunan PPh berdasarkan himbauan
	Optimalisasi	<ol style="list-style-type: none"> a. Persentase pencairan piutang

	pelaksanaan penagihan	pajak b. Persentase pelaksanaan penagihan aktif
	Peningkatan efektivitas pemeriksaan	a. Tingkat Efektivitas Pemeriksaan b. Persentase realisasi penyelesaian pemeriksaan c. Persentase realisasi penerimaan hasil pemeriksaan
Learning & Growth	Pembentukan SDM yang berkompotensi tinggi	a. Rasio jam IHT terhadap jam kerja b. Persentase pelaksanaan rapat pembinaan
	Penataan Organisasi yang Adaptif	a. Persentase mitigasi risiko yang selesai dijalankan b. Persentase policy recommendation hasil pengawasan yang ditindaklanjuti c. Persentase penyampaian laporan tepat waktu
	Pelaksanaan Anggaran yang Optimal	a. Persentase penyerapan DIPA non belanja pegawai

Tabel 4.1 Rincian Indikator Kinerja Utama

3. Penyusunan Manual IKU

Setiap IKU yang telah ditetapkan harus dilengkapi dengan Manual IKU. Pedoman Manual IKU berisi berbagai informasi tentang IKU seperti deskripsi IKU, formula IKU, degree of controllability dari IKU, jenis IKU, pihak yang mengukur IKU, sumber data, satuan pengukuran, jenis konsolidasi data, polarisasi data, dan periode pelaporan.

4. Penetapan Target Capaian

Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam menyusun target capaian adalah:

1. Target IKU harus memenuhi beberapa hal, yaitu: SMART-C (Spesific (spesifik), measureable (dapat diukur), agreeable (dapat disetujui), realistic (realistis, dapat dicapai, menantang), time bound (memiliki jangka waktu), continuously improve (diupayakan terus meningkat).
2. Penetapan target IKU disesuaikan dengan peraturan formal/UU yang terkait, misalnya UU APBN, UU APBN-P
3. Untuk IKU yang berbentuk indeks, perlu diberi penjelasan makna angka skala tersebut
4. Angka target yang berupa persentase hendaknya disertakan dengan data mentahnya.

5. Untuk IKU yang berada pada level implementasi BSC yang sama penetapan target per periode pelaporan (trajectory) harus diselaraskan dengan jenis konsolidasi data dan periode datanya.
6. Beberapa metode penetapan target, antara lain
 - a. Menganalisis data dan trend sebelumnya
 - b. Menganalisis kondisi perekonomian terkini dan proyeksi ekonomi
 - c. Focus group discussion
 - d. Umpan balik dari customer dan stakeholder

Pada KPP Madya Malang target per periode telah ditentukan pada awal tahun oleh Kantor Wilayah DJP Jawa Timur III melalui metode – metode yang telah disebutkan diatas. Kemudian dari target yang telah ditentukan tersebut, Kepala Kantor KPP Madya Malang membagi target tersebut ke tiap – tiap seksi. Tiap seksi dengan diwakili kepala seksi kemudian membaginya lagi pada para pegawai dibawahnya.

5. Pembobotan Kinerja

Pembobotan kinerja dapat diimplementasikan untuk menilai besaran angka/ indeks:

- a. Nilai Sasaran Strategis (NSS)

NSS adalah nilai yang menunjukkan konsolidasi dari seluruh IKU di dalam satu SS. Status capaian SS yang ditunjukkan dengan warna merah/kuning/hijau ditentukan oleh NSS. NSS hanya dapat dihitung pada unit organisasi yang memiliki peta strategi
- b. Nilai Kinerja Perspektif (NKP)

NKP bersifat fleksibel disesuaikan dengan karakteristik organisasi yang bersangkutan dengan mempertimbangkan prioritas perspektif yang menjadi fokus strategi organisasi. Untuk Depkeu-Wide, besaran bobot tiap perspektif ditetapkan sebagai berikut:

 1. Perspektif Stakeholder (Strategic Outcome) sebesar 30%
 2. Perspektif Customer sebesar 25%
 3. Perspektif Internal Process sebesar 15%
 4. Perspektif Learning and Growth sebesar 30%

6. Penandatanganan Kontrak Kinerja

Pengelolaan kinerja di lingkungan KPP Madya Malang didukung oleh komitmen pimpinan unit penanggung jawab IKU yang dituangkan dalam bentuk Kontrak Kinerja Tahunan yang ditetapkan paling lambat bulan Januari tahun berjalan. Kontrak Kinerja tersebut ditandatangani oleh pimpinan unit penanggung jawab IKU bersangkutan dan disetujui oleh atasan langsungnya. Kontrak Kinerja berisi seluruh IKU yang menjadi tanggung jawab masing-masing unit organisasi/individu.

Berikut merupakan uraian singkat mengenai mekanisme penetapan Kontrak Kinerja pada KPP Madya Malang

1. Pimpinan/ Kepala KPP Madya Malang memperoleh rincian target dari kantor wilayah DJP Jawa Timur III dan membuat kontrak kinerja dengan kantor wilayah.
2. Kepala kantor kemudian membagi dan melakukan *cascading* atas target yang telah diberikan kepada tiap-tiap seksi. Setiap kepala seksi kemudian membuat kontrak kerja atas kinerja seksinya kepada kepala kantor.
3. Setiap kepala seksi yang sudah menandatangani kontrak kinerja dengan kepala kantor kemudian membagi dan melakukan *cascading* atas beban kinerja kepada para pegawai teknis dibawahnya. Pegawai teknis juga membuat kontrak kinerja dengan kepala seksinya atas target yang telah ditentukan

7. Perumusan Inisiatif Strategis

Inisiatif strategis merupakan satu kegiatan atau beberapa langkah kegiatan yang digunakan sebagai cara untuk mencapai target IKU dan ditetapkan selama satu tahun ke depan. Inisiatif strategis hanya disusun pada IKU yang merupakan lag indicator. Inisiatif strategis yang telah disusun harus diselaraskan (di-align) dan diturunkan (di-cascade) ke level unit di bawahnya.

Inisiatif strategis bermanfaat bagi pegawai untuk mengetahui:

- a. Apa yang harus dilakukan
- b. Prioritas kegiatan
- c. Kapan kegiatan harus dilakukan sehingga pegawai lebih terarah dan realistis dalam pencapaian target IKU

Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam menyusun inisiatif strategis antara lain:

- a. Merupakan suatu terobosan, bukan rutin
- b. Memungkinkan untuk dieksekusi
- c. Pilih yang penting-penting saja
- d. Dasar untuk menyusun anggaran

8. Monitoring dan Evaluasi Nilai Kerja Organisasi (NKO)

Pada KPP Madya Malang monitoring dilakukan melalui berbagai cara. Cara pertama yakni pengawasan sehari – hari yang dilakukan oleh kepala seksi kepada bawahannya atas tugas – tugas yang harus diselesaikan pada waktu itu. Cara kedua, yakni melalui rapat bulanan yang dipimpin oleh kepala kantor bersama dengan tiap kepala seksi, disini kepala kantor melakukan evaluasi atas kinerja tiap seksi pada bulan tersebut dan memberikan pengarahan atas kinerja yang harus dicapai pada bulan selanjutnya. Cara ketiga, yakni melalui rapat triwulan yang membahas khusus hasil dari kinerja yang direkap pertriwulan. Inti rapat ini sama dengan rapat bulanan namun ia memiliki bobot yang lebih berat.

Nilai Kerja Organisasi (NKO) menunjukkan hasil akhir penilaian kinerja organisasi secara keseluruhan. NKO ini merupakan hasil rekapitulasi penilaian kinerja yang dibagi pertriwulan. Evaluasi NKO merupakan tahap terpenting dalam proses pengelolaan kinerja berbasis *Balanced Scorecard*. Pada KPP Madya Malang evaluasi dilakukan oleh kepala kantor, Kanwil DJP Jatim III dan DJP.

KESIMPULAN

Pengelolaan kinerja berbasis *Balanced Scorecard* yang diterapkan pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Malang telah diterapkan secara menyeluruh pada setiap aktifitas pekerjaan di kantor ini. Pada akhir periode tahun 2012 NKO dari KPP Madya Malang ialah sebesar 95,64%. Nilai ini memiliki predikat warna kuning atau bernilai cukup. Nilai ini didapat karena nilai kinerja pada perspektif stakeholder tidak tercapai yakni hanya sebesar 26,80% dari target bobot 35% sehingga bernilai merah. Padahal pada 3 perspektif yang lain nilai kinerjanya baik bahkan melampaui target. Secara keseluruhan, implementasi dari sistem pengelolaan kinerja berbasis *Balanced Scorecard* pada KPP Madya Malang telah dilakukan dengan sempurna karena tahap demi tahapan telah dijalankan semua sesuai dengan pedoman.

DAFTAR PUSTAKA

- David, Fred R, 2006, *Strategic Management: Manajemen Strategi Konsep*, Edisi 10, Terjemahan oleh Paulyn Sulistio, SE., MComm. & Harryadin Mahardika, SE., Salemba Empat, Jakarta.
- Direktorat Jendral Pajak, 2012. *Laporan Tahunan 2011*, Sekretariat Direktorat Jendral Pajak, Jakarta.
- Direktorat Jendral Pajak, 2013. *Laporan Tahunan 2012*, Sekretariat Direktorat Jendral Pajak, Jakarta.
- Gaspersz, Vincent, 2006. *Balanced Scorecard dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*. PT Gramedia Pustaka Utama: Jakarta.
- Kaplan, Robert S dan David P. Norton, 2000, *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi menjadi Aksi, Edisi Indonesia*, Tim Penerjemah, Erlangga, Jakarta.
- KPP Madya Malang, 2013. *Laporan Tahunan 2012*. KPP Madya Malang, Malang
- Mulyadi, 2005, *Sistem Manajemen Strategik Berbasis Balanced Scorecard*, UPP AMP YKPN, Yogyakarta
- Mahmudi, 2010, *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, UPP STIM YKPN, Yogyakarta
- Mahsun, Mohammad, 2012, *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*, BPFE UGM, Yogyakarta

- Pearce, John dan Robinson, Richard, 2008. *Manajemen Strategik: Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*, Salemba Empat: Jakarta.
- Pusat Analisis dan Harmonisasi Kebijakan Sekjen Kemenkeu, 2010, Panduan Pengelolaan Kinerja Berbasis *Balanced Scorecard* di Lingkungan Kementerian Keuangan, Kemenkeu, Jakarta
- Prasetyoantoko, 2013. Maksimalkan Terus Reformasi Birokrasi. www.pajak.go.id (diakses tanggal 15 Februari 2014)
- Rangkuti, Freddy, 2011, *SWOT Balanced Scorecard: Teknik Menyusun Strategi yang efektif plus Cara Mengelola Kinerja dan Risiko*, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- 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.
- Risman, Arif, 2014. Bersikap Bijak Pada Kasus Pajak. www.arifrisman.com (diakses tanggal 15 Februari 2014)
- Sekaran, Uma, 2006, *Metodologi Penelitian Bisnis*, Jilid 2, Salemba Empat, Jakarta
- Sekretariat Jendral Kemenkeu, 2013. Buletin Kinerja, Biro Komunikasi dan Layanan Informasi, Jakarta.
- Sholikhah, Zakiyah, 2013. Masa Depan Reformasi Birokrasi DJP. www.pajak.go.id (diakses tanggal 15 februari 2014)
- Umar, Husein, 2002. *Strategic Management In Action*. PT.Gramedia Pustaka Utama. Jakarta
- Wheelen, T.L. and J. D. Hunger, 2003. *Manajemen Strategis*, Edisi kelima, Terjemahan oleh Julianto Agung, Penerbit Andi, Yogyakarta.