AdmInistrativA
Jurnal Birokrasi, Kebijakan dan Pelayanan Publik
Volume 4 (2) 2022: 245-257 E-ISSN: 2714-7673
administrativa.fisip.unila.ac.id

ARTICLE

Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Kedaton

Anggraini Nanda Dian Lesmana[1*], Bambang Utoyo S[2], Nana Mulyana[3]

[1,2,3] *Jurusan Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung*

How to cite: Lesmana, A.N.D, Utoyo, B., Mulyana, N., (2022). Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Kedaton. Administrativa (4) 2

Article History
Diterima: 1 Desember 2021
Ditetapkan: 10 Juli 2022

Keywords:
Balanced Scorecard, Performance Measurement, KPP Pratama Kedaton

ABSTRACT
Balanced Scorecard view at organization from four perspective; financial perspective, customer perspective, internal business process perspective, learning and growth perspective. Balanced scorecard presents a set of goals beyond financial performance. The leader og organization can measure the amount off effort they put in, and create value for customers or people in the current and the future. This study aimed to measure the performance of KPP Pratama Kedaton by using Balanced scorecard and this study use descriptive research. Data collection techniques in this study is through questionnaires, observation and documentation with analysis techniques quantitative descriptive precentages. The instrument used in this researchare questionnaires and tax revenue reports with population and samples being employees dan taxpayers. The resultsof this study are useful as information for organizations to assess and improve existing and future performance.

Kata Kunci:
Balanced Scorecard, Pengukuran Kinerja, KPP Pratama Kedaton

ABSTRAK
Pandangan balanced Scorecard pada organisasi terdiri dari empat perspektif; perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Balanced Scorecard menampilkan serangkaian tujuan, melebihi kinerja keuangan. Pimpinan organisasi dapat mengukur besar upaya yang mereka lakukan, sehingga dapat menciptakan nilai bagi pelanggan atau orang orang di masa sekarang dan di masa depan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama kedaton dengan menggunakan balanced scorecard dan merupakan jenis penelitian deskriptif. Teknik pengumpulan data pada penelitian ini melalui kuesioner, observasi dan dokumentasi dengan teknik analisis data dengan deskriptif kuantitatif dengan presentase. Instumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner dan laporan penerimaan pajak dengan populasi dan sampel adalah pegawai dan wajib pajak. Hasil dari penelitian ini berguna sebagai informasi bagi organisasi untuk menilai dan memperbaiki kinerja yang sudah ada dan di masa yang akan datang.

Corresponding Author
Email : anggraininanda990@gmail.com

© 2022 Author(s), Administrativa: Jurnal Birokrasi, Kebijakan dan Pelayanan Publik

A. PENDAHULUAN

Berdasarkan UUD NKRI Tahun 1945 Pasal 23A menyatakan "pajak dan pungutan lain yang bersifat memaksa untuk keperluan negara diatur dalam undang-undang". Negara berwenang untuk mengelola pajak yang didalamnya terdapat dua kegiatan mengadministrasikan penerimaan pajak dan mendistribusikan hasil penerimaan pajak untuk keperluan pembangunan negara. Maka dari itu dengan adanya pungutan pajak, akan ada timbal balik secara tidak langsung kepada masyarakat seperti pembangunan fasilitas umum.Bentuk lembaga negara atau organisasi pengelola pajak yang terdiri atas dua lembaga yakni yang mengadministrasikan dan lembaga yang mendistribusikan pajak. Pajak diadministrasikan oleh pemerintah pusat dan pemerintah daerah, pemerintah pusat melalui Direktorat Jenderal Pajak (DJP) dan pemerintah daerah melalui Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (DPPKAD). Lembaga pengelola pajak memiliki peran penting dalam negara. Karena pajak merupakan sumber pendapatan utama dalam APBN (Anggaran Pendapatan Belanja Negara).

Kantor Wilayah (Kanwil) Direktorat Jenderal Pajak (DJP) Bengkulu dan Lampung adalah salah satu Unit Vertikal Direktorat Jenderal Pajak Kementerian Keuangan Republik Indonesia yang merupakan hasil reorganisasi pada tahun 2004. Mengacu pada Keputusan Menteri Keuangan RI Nomor 473/KMK/.01/2001 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak, Kantor Pelayanan Pajak, Kantor Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan, Kantor Pemeriksaan dan Penyidikan Pajak, dan Kantor Penyuluhan dan Pengamatan Potensi Perpajakan yang sebagai mana diubah dengan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 519/KMK.01/2003, Kanwil DJP Bengkulu dan Lampung merupakan pecahan dari Kanwil DJP Sumatera Bagian Selatan.

Baru – baru ini digemparkan dengan menyebarnya sebuah virus menular yang berasal dari China. Virus ini telah ditetapkan oleh World Health Organization (WHO)Coronavirus atau covid-19 merupakan pandemic yang telah menyebar keseluruh dunia. Ini adalah virus pertama yang menyebabkan berbagai permasalahan baik sosial, ekonomi dan meningkatkan angka kematian masyarakat.

Direktorat Jenderal Pajak telah menetapkan pencegahan penyebaran pandemi dengan meniadakan sementara aktivitas layanan kami di Tempat Pelayanan Terpadu, layanan di luar kantor, pelayanan terpadu satu pintu dan tempat yang memungkinkan bertemunya wajib pajak dengan pegawai secara langsung. Dan sebagian besar pegawai Direktorat Jenderal Pajak bekerja dari rumah.

Kebutuhan penilaian kinerja sangat dirasakan perlu. Pengembangan sistem pengukuran kinerja pegawai yang didasarkan pada hasil atau hal yang berfokus pada pencapaian pegawai dan proses atau bagaimana pekerjaan tersebut dilaksanakan, dengan harapan pengukuran akan menghasilkan semangat kinerja pegawai sesuai dengan visi misi KPP Pratama Kedaton meskipun ditengah pandemi seperti ini.

Pengukuran kinerja dilakukan secara menyeluruh perlu dilakukan dari semua aspek yang mempengaruhi organisasi, baik eksternal maupun internal. Pengukuran kinerja yang dilakukan dari perspektif keuangan saja sudah terlalu tradisional, karena hanya berdasarkan data masa lalu dan tidak melihat perpektif yang lain seperti perpektif pelanggan. Karena kepuasan pelanggan bisa dijadikan sebagai tolak ukur terhadap kinerja sebuah organisasi.

Salah satu pengukuran kinerja yang mencakup pengukuran finansial dan non finansial adalah balanced scrorecard. Balanced Scorecard merupakan metode pendekatan dengan perspektif keuanagn dan non-keuangan yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton pada awal tahun 1990. Balanced Scorecard menjaga keseimbangan antara ukuran – ukuran strategis yang berbeda dalam suatu usaha untuk mencapai tujuan yang selaras, sehingga dapat mendorong para pegawai untuk bertindak sesuai dengan kepentingan organisasi.

Penggunaan kinerja dengan menggunakan metode balanced scorecard juga dapat dilakukan pada organisasi sektor publik seperti Kantor Pelayanan Pajak. DJP dalam rangka mengumpulkan penerimaan pajak dilakukan melalui unit pelayanan yang tersebat di setiap wilayah yang di sebut Kantor Pelayanan Pajak (KPP). Salah satu unit kerja Kanwil DJP adalah Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Kedaton.

Tabel 1 Pencapaian dan Target Penerimaaan Pajak Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Kedaton 2016 - 2020

Tahun Anggaran	Penerimaan Pajak		
	Target	Realisasi	Pencapaian
2016	779.698.549.760	676,779,422,356	86%
2017	768.635.406.000	775,909,177,882	101%
2018	1.179.416.021.000	1,096,797,209,404	92%
2019	1.055.088.460.190	1,106,914,149,723	104%
2020	870.975.485.000	875,970,339,867	101%

Sumber : KPP Pratama Kedaton 2020

Pada pelaksanaannya tidak cukup sulit bagi KPP Pratama Kedaton untuk memenuhi pencapaian target 100%. Penerimaan cenderung stabil, karena meningkatnya target capaian tiap tahun mengingat wilayah kerja KPP Pratama Kedaton yang cukup luas.

Berdasarkan penelitian terdahulu, penggunaan metode balanced scorecard dalam mengukur kinerja sudah banyak dilakukan di organisasi dengan orientasi profit maupun non profit, seperti rumah sakit ataupun koperasi. Tetapi untuk penelitian pengukuran kinerja dengan balanced scorecard masih jarang dilakukan pada organisasi publik, seperti pajak. Organisasi dewasa ini memerlukan pengukuran kinerja multi-perspektif atau pengukuran yang komperhensif yang dapat merefleksikan kebutuhan masing-masing pemangku kepentingan. Jika pengukuran ini diterapkan hal ini diharapkan mampu membantu manajemen dalam mengukur sejauh mana ketercapaian sebuah strategi yang telah ditetapkan. Selain itu penilaian kinerja yang komperhensif juga diperlukan untuk melakukan pengelolaan kinerja sehingga membantu mengintegrasikan tujuan organisasi, individu dan kelompok kerja.

Dengan uraian permasalahan yang telah dijabarkan dan pandangan balanced Scorecard dapat digunakan sebagai alat pengukuran kinerja pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama (KPP) Kedaton yang cenderung memiliki penerimaan yang baik dan cukup stabil dengan wilayah kerja yang luas dibandingkan KPP lain, maka dari itu peneliti tertarik untuk meneliti bagaimana hasil penilaian efektifitas kinerja organisasi berdasarkan rencana strategis organisasi dengan capaian tujuan organisasi dengan judul “Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Kedaton“.

B. TINJAUAN PUSTAKA

Kinerja

Menurut John Whitemore dalam (Rismawati & Mattalata, 2018) “kinerja adalah pelaksanaan fungsi-fungsi yang di tuntut dari seseorang, kinerja adalah suatu perbuatan, suatu prestasi, suatu peran umum keterampilan” Kinerja juga merupakan hasil atas tindakan yang dilakukan dan tidak dilakukan. Kinerja adalah besaran konstribusi pegawai kepada organisasi / perusahaan meliputi kuantitas *output* dan kualitas *input* merujuk pada kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas yang sudah menjadi tanggungjawabnya. Mathis dan Jackson

dalam (Murti & Srimulyani, 2013, p. 12), dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu tindakan yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai dalam organisasi yang kondisinya harus diketahui pihak tertentu karena berkaitan dengan pencapaian hasil akhir.

Pengukuran kinerja digunakan sebagai dasar untuk menilai keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan apakah sudah sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan visi dan misi Achmad Amins, 2009 dalam (Subehan, 2019). Pengukuran kinerja menurut Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor Per/09/M.PAN/5/2007 adalah kegiatan manajemen khususnya membandingkat tingkat kinerja yang dicapai dengan standar, rencana atau target dengan menggunakan indikator kinerja yang telah ditetapkan. Dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja adalah serangkaian kegiatan manajemen yang mengukur keberhasilan atau kegagalan pencapaian tujuan organisasi untuk dikembangkan dan dipelajari di masa yang akan datang.

Mahsun dalam (Fitriyani, 2014, p. 21) ada beberapa metode yang sering digunakan dalam pengukuran kinerja sektor publik, sebagai berikut:

a. Analisis Anggaran
   Analisis anggaran lebih ditujukan untuk mengetahui kinerja pengelolaan keuangan publik baik oleh pemerintah maupun organisasi sektor publik lainnya. Anggaran dianalisis dengan cara membandingkan antara anggaran yang ditetapkan dengan realisasinya dengan tolak ukur keberhasilan organisasi dalam mencapai setiap program yang telah direncanakan dalam anggaran.
b. Analisis Rasio Laporan Keuangan
   Organisasi publik menyusun laporan keuangan sebagai informasi kepada pihak-pihak yang berkepentingan sebagai bahan untuk pengambilan keputusan. Tujuan analisis laporan keuangan bervariasi tergantung pada perspektif pemakai pengukuran kinerja yang didasarkan atas penghitungan rasio-rasio keuangan, seperti rasio likuiditas, rasio aktivitas, rasio solvabilitas dan rasio pasar.
c. *Performance Audit (Value for Money)*
   Value for money merupakan pendekatan pengukuran kinerja yang mengutamakan nilai dari uang. Nilai yang ada organisasi publik mengacu pada nilai jasa atau produk yang diberikan kepada masyarakat. Kinerja diukur berdasarkan unsur efisiensi, efektivitas dan ekonomi dalam pengelolaan organisasi.
d. *Balanced Scoreacard*
   Balanced scorecard adalah suatu sistem manajemen, pengukuran dan pengendalian yang secara komperhensif yang digunakan organisasi dalam berkomunikasi untuk mencapai tujuan jangka panjang ataupun jangka pendek. Sistem ini juga membantu menerjemahkan dan mengkomunikasikan visi dan strategi kepada pihak manajemen dan anggota organisasi agar dapat mencapai tujuan.

Balanced Scorecard

Balanced scorecard dapat digunakan perusahaan sebagai sebuah sistem manajemen strategis, untuk mengelola strategi jangka panjang organisasi. Dengan menggunakan fokus pengukuran *scorecard* dapat menghasilkan berbagai proses manajemen yang penting (Kaplan & Norton, 2000) sebagai berikut:

1. Memperjelas visi dan strategi
2. Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis

3. Merencanakan, menetapkan sasaran dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis
4. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.

Cara kerja konsep *balanced scorecard* bermula dari mengidentifikasi strategi yang berasal dari visi dan misi organisasi. Dengan melihat pernyataan pada visi dan misi kemudian tema strategis dikembangkan dalam empat perspektif yang berbeda, yaitu: keuangan, proses bisnis internal, pelanggan, dan pertumbuhan dan pembelajaran. (Maulina, 2014).

Empat Perspektif dalam *balanced scorecard* memberikan keseimbangan antara tujuan dalam jangka panjang atau jangka pendek, hasil yang diinginkan, dan ukuran hasil subjektif atau objektif. Bila di bangun dengan benar *balanced scorecard* akan mengandung kesatuan tujuan karena semua ukuran di arahkan pada pencapaian strategi.

a. Perspektif Keuangan

   Perspektif keuangan tetap digunakan dalam *balanced scorecard* karena ukuran keuangan sangat penting dalam memberikan ringkasan tindakan ekonomi yang sudah dijalankan. Ukuran keuangan akan memberi petunjuk apakah strategi perusahaan dan pelaksanaannya memberikan dampak atau tidak pada peningkatan laba perusahaan, pertumbuhan penjualan, atau terciptanya arus kas. Pengukuran keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus hidup bisnis yakni: *growth* (memiliki potensi ertumbuhan terbaik), *sustain* (tingkat pengembalian terbaik) dan *harvest* (panuaian hasil dari investasi).

b. Perspektif Proses Bisnis Internal

   Ukuran ini berfokus pada segala proses internal yang akan berdampak pada kepuasan pelanggan dan pencapaian tujuan keuangan perusahaan. Proses ini mengidentifikasi pada berbagai proses baru dan memadukan inovasi yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan agar tujuan pelanggan dan tujuan keuangan dapat tercapai.

c. Perspektif Pembelajarandan Pertumbuhan

   Perspektif ini mengidentifikasi pada infrastruktur yang harus dibangun perusahaan dalam meningkatkan pertumbuhan dan peningkatan perusahaan jangka panjang. Sumber utama dari perspektif ini adalah manusia, sistem, dan prosedur perusahaan. Karena manusia, sistem dan prosedur perusahaan saat ini biasanya terdapat kesenjangan dengan apa yang dibutuhkan untuk menghasilkan kinerja yang berinovasi. Untuk mengatasi kesenjangan perusahaan harus melakukan pelatihan bagi para pekerja *(employee capabilities)*, meningkatkan tekhnologi dan informasi *(informations system capabilities)* serta menyelaraskan berbagai prosedur dan kegiatan sehari-hari perusahaan *(motivation, empowerment dan alignment).*

d. Perspektif Pelanggan

   Perspektif ini biasanya terdiri atas beberapa ukuran utama keberhasilan perusahaan dari strategi yang dirumuskan dan dilaksanakan. Ukuran utama tersebut ialah kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan baru, profitabilitas pelanggan, dan mangsa pasar di segmen sasaran. Perspektif pelanggan memungkinkan para manajer perusahaan untuk mengatur strategi berorientasi pada pelanggan dan pasar yang akan memberikan keuntungan yang lebih besar di masa yang akan datang. Perspektif pelanggan memiliki dua kelompok pengukuran, yakni: *customer core measurement* dan *customer value prepositions.*

Secara keseluruhan dari empat perspektif di atas, *balanced scorecard* menerjemahkan visi dan strategi kedalam berbagai tujuan dan ukuran dalam seperangkat perspektif yang seimbang yang terdiri atas berbagai ukuran hasil yang diinginkan.

C. METODE PENELITIAN

Berdasarkan jenis datanya penelitian ini termasuk penelitian kuantitatif yang datanya berupa data hasil angket (questioner). Menurut Sugiyono (2011:80), penelitian kuantitatif adalah penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif atau statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Penelitian kuantitatif ini dituntut untuk menggunakan banyak angka, mulai dari pengumpulan data, penafsiran terhadap data tersebut, serta penampilan dari data tersebut.

Populasi dalam penelitian ini sebanyak 100 orang baik dari pegawai internal KPP Pratama Kedaton maupun Wajib Pajak. Dalam penelitian ini, instrument yang digunakan untuk mengukur variabel penelitian tentunya harus memiliki skala pengukuran (Sugiyono, 2014:92). Skala pengukuran merupakan kesepakatan yang digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang pendek interval yang ada dalam alat ukur sehingga bila digunakan akan menghasilkan data kuantitatif. Adapun skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala Likert, dengan pola ; 5 sangant setuju, 4 setuju, 3 kurang setuju, 2 tidak setuju, 1 sangat tidak setuju. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah ; observasi dan kuesioner.

Dalam penelitian ini metode analisis data yang di pergunakan adalah ; uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, analisis linear berganda, uji f dan uji t.

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak yang diantaranya adalah Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Bengkulu dan Lampung. Berdasarkan Keputusan Direktur Jenderal Pajak tersebut maka ditetapkan bahwa Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kedaton mulai beroperasi sejak tanggal 9 September 2008. KPP Pratama mempunyai tugas melaksanakan pelayanan, penyuluhan, pengawasan, dan penegakan hukum Wajib Pajak di bidang Pajak Penghasilan, Pajak Pertambahan Nilai, Pajak Penjualan atas Barang Mewah, Pajak Tidak Langsung Lainnya, dan Pajak Bumi dan Bangunan dalam wilayah wewenangnya berdasarkan peraturan perundang-undangan.

Semua variabel dalam penelitian ini di nyatakan reliabel. Hal ini dapat di lihat dari nilai variabel Pengukuran Kinerja (Y) sebesar 0,681 > 0,60 untuk variabel Persepktif Keuangan (X1) sebesar 0,899 > 0,60, variabel Perpektif Proses Bisnis Internal (X2) sebesar 0,868 > 0,60 , variabel Pembelajaran dan Pertumbuhan (X3) sebesar 0,923 > 0,60 dan variabel pelanggan (X4) sebesar 0,699 > 0,60. Berdasarkan hasil tersebut jika nilai reliabilitas semakin mendekati 1, maka instrumen penelitian semakin baik. Nilai reliabilitas instrumen di atas menunjukkan tingkat reliabilitas instrumen penelitian sudah memadai karena sudah mendekati 1 (> 0,60).

Dalam penelitian ini pengujian hipotesis, terlebih dahulu dilakukan pengujian asumsi klasik yang dimaksudkan untuk memastikan bahwa model regresi linear berganda dapat digunakan atau tidak.

Hasil uji normalitas menggunakan histogram dapat dilihat pada gambar dibawah ini :

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, instrument atau atribut yang digunakan dalam penelitian ini adalam 4 perspektif yang ada di dalam balanced scorecard yang disusun sedemikian rupa sehingga dianggap mampu menggambarkan keempat perspektif tersebut.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan dapat dilihat bahwa Persepktif Keuangan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja KPP Pratama Kedaton. Hasil tersebut menjelaskan bahwa faktor persepektif keuangan memiliki pengaruh penting dalam meningkatkan Kinerja KPP Pratama Kedaton. Untuk mengetahui bahwa Persepktif Keuangan berpengaruh secara signifikan terhadap Pengukuran Kinerja. dapat dilihat berdasarkan hasil Uji t yang telah dilakukan, Nilai thitung diperoleh 3.086 dimana nilai ttable pada α 5% yakni 1.985 artinya positif. Dimana taraf signifikan α 5% nilai thitung 3.086 > ttable 1.985 artinya signifikan. Hal ini menjelaskan bahwa Persepktif Keuangan berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengukuran kinerja pada KPP Kedaton.Pengukuran dengan menggunakan balanced scorecard tidak dapat mengabaikan kebutuhan akan keuangan. Data yang akurat mengenai keuangan akan menjadi priotitas para pimpinan untuk mengambil keputusan tentang apa saja yang diperlukan dan disediakan, agar tujuan keuangan yang ingin di capai di masa yang akan datang dapat terwujud. Pada perspektif keuangan ini Kantor KPP Pratama Kedaton akan dilihat juga dari penerimaan pajak yang dapat terealisasi dan perbandingannya dengan tahun tahun sebelumnya.

Realisasi penerimaan pajak di KPP Pratama kedaton sudah sangat baik, dimasa pandemi pun KPP Pratama Kedaton mampu mewujudkan target penerimaan pajak sehingga realisasi nya pun sangat baik. Meskipun penerimaan di lima tahun terakhir tidak stabil, terdapat penurunan di tahun 2018 sebesar 92 %. Penurunan ini terjadi disebabkan faktor ekonomi yang terjadi di masyarakat.

Berdasarkan hasil uji regresi linier berganda menunjukkan besarnya nilai koefisien regresi, pada perspektif Keuangan -0,031, artinya jika variabel Perspektif Keuangan (X1) meningkat sebesar 1% dengan asumsi variabel Perpektif Proses Internal (X2), variabel Pembelajaran dan Pertumbuhan (X3) dan variabel Pelanggan (X4) serta Konstanta adalah 0, maka akan mempengaruhi Kinerja pada KPP Pratama Kedaton atau akan menurun sebesar -0,031.

Dari persamaan regresi linear berganda diatas, perspektif keuangan berpengaruh negatif terhadap Kinerja KPP Pratama Kedaton. Artinya apabila variabel independen tinggi maka variabel dependen akan rendah, dan apabila variabel independen rendah maka variabel dependen akan tinggi. Perspektif Keuangan pada penelitian ini memiliki variabel pengukuran yang akan melihat bagaimana KPP Pratama Kedaton melakukan kegiatan pencapaian target yang sudah ditetapkan, dengan jumlah indikator pengukuran sebanyak 4 indikator dan 10 butir pertanyaan.

Secara keseluruhan pengukuran dengan 10 butir pertanyaan pada perspektif keuangan kinerja KPP Pratama Kedaton sudah baik, namun harus lebih diperhatikan lagi pada salah satu indikator, yaitu tentang sejauh mana pencapaian kinerja yang sudah dipenuhi. Pada pertanyaan nomor 4 nilai yang diperoleh lebih kecil dari pertanyaan lainnya. Dengan bunyi pertanyaan "KPP Pratama Kedaton selalu mengembangkan sistem, infrastruktur, dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan sehingga cakupan penerimaan menjadi lebih luas".

Dapat diambil kesimpulan bahwa perspekrif keuangan pada KPP Pratama Kedaton sudah baik, namun perlu melakukan perbaikan dalam sistem pelayanan dan infrastukrur pendukung sehingga pelayanan terdistribusi secara baik dan tepat waktu. Dan akan tercipta hubungan dengan masyarakat yang baik dan akan semakin meluas karena masyarakat yang sudah mendapatkan pelayanan pada KPP Pratama Kedaton akan mengajak masyarakat sekitar untuk turut melakukan pembayaran pajak secara taat. Hasil akhirnya penerimaan pajak KPP Pratama Kedaton akan mengalami peningkatan dan akan semakin baik.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan dapat dilihat bahwa Perpektif Proses Bisnis Internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap Pengukuran Kinerja. Hasil tersebut

menjelaskan bahwa faktor bisnis internal memiliki pengaruh penting dalam meningkatkan Pengukuran Kinerja.

Untuk mengetahui bahwa Perpektif Proses Bisnis berpengaruh secara signifikan terhadap Pengukuran Kinerja. dapat dilihat berdasarkan hasil Uji t yang telah dilakukan, Nilai thitung diperoleh 6.692 dimana nilai ttable pada α 5% yakni 1.985 artinya positif. Dimana taraf singnifikan α 5% nilai thitung 6.692 > ttable 1.985 artinya signifikan. Hal ini menjelaskan bahwa Perpektif Proses Bisnis Internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengukuran kinerja.

Berdasarkan hasil uji regresi linier berganda menunjukkan besarnya nilai koefisien regresi Perspektif Proses Internal (X2) adalah 0.067, artinya jika variabel Perspektif Proses Internal (X2) meningkat 1% dengan asumsi variabel Perspektif Keuangan (X1), variabel Pembelajaran dan Pertumbuhan (X3) dan variabel Pelanggan (X4) serta Konstanta adalah 0, maka Proses internal pada KPP Pratama Kedaton meningkat sebesar 0.067%. hal tersebut menunjukan bahwa proses internal yang diberikan berkontribusi positif bagi kinerja pada KPP Pratama Kedaton, sehingga semakin baik proses internal yang dilakukan, maka semakin baik kinerja pada KPP Kedaton Kedaton.

Dalam mengukur kinerja pada KPP Pratama Kedaton, dalam perspektif proses internal terdapat dua tolak ukur yakni proses inovasi dan proses operasi. Proses inovasi adalah bagian terpenting dalam keseluruhan proses dalam organisasi. Di dalam proses inovasi itu sendiri terdapat dua komponen yaitu : identifikasi keinginan pelanggan dan melakukan proses perancangan produk sesuai dengan keinginan pelanggan. Dalam penelitian ini di bagi ke dalam tiga indikator penelitian meliputi: inovasi yang dilakukan sesuai dengan kebutuhan masyarakat, inovasi pengembangan kenyamanan dalam pelayanan, inovasi dalam perubahan metode pelayanan.

Proses inovasi yang dilakukan oleh KPP Pratama Kedaton secara keseluruhan mengikuti aturan dari pusat, seperti adanya pelyanan pajak secara elektronik. Standar fasilitas pada KPP Pratama Kedaton meliputi standar pengaturan fasilitas di area TPT; dan standar fasilitas yang tersedia di area TPT, standar pengawasan meliputi: penanggung jawab kegiatan, aspek pelayanan yang diawasi, tata cara pengawasan dan pelayanan.

Berdasarkan hasil observasi, inovasi pada area TPT pada KPP Pratama Kedaton sangat baik dan nyaman dengan menyediakan fasilitas sebagai berikut:

1. Ruang tunggu wajib Pajak
2. Cafe pajak
3. Meja tulis wajib pajak dan Port Charging
4. Tempat bermain anak dan surat kabar
5. Ruang laktasi dan kantin kejujuran
6. Mesin antrian dan mini ATM
7. Fasilitas dan kursi roda untuk disabilitas
8. Tempat parker yang luas

Dengan memberikan fasilitas di atas, KPP Pratama Kedaton telah memberikan kenyamanann kepada para wajib pajak yang datang untuk melakukan kegiatan perpajakan. Akan tetapi, berdasarkan hasil sebar kuesioner, indikator pertanyaan tentang “inovasi pengembangan pelayanan baru” belum maksimal. Artinya KPP Pratama Kedaton belum maksimal dalam pengembangan pelayanan baru, seharusnya KPP harus mampu mengembangkan inovasi sendiri untuk memberikan kenyamanan lebih kepada wajib pajak yang datang.

Seiring perkembangan waktu, kebutuhan masyarakat semakin meningkat dan semakin cepat apalagi disituasi pandemi covid 19. Masyarakat ingin tetap melakukan kegiatan perpajakan dengan aman dan nyaman. Inovasi seperti Drive Thrue bisa dapat menambah

kenyamanan kepada para wajib pajak. Selain nyaman dan cepat pelayanan ini memberikan rasa aman kepada wajib pajak untuk melakukan kegiatan perpajakan sewaktu-waktu.

Proses operasi adalah aktivitas yang dilakukan dari penerimaan permohonan wajib pajak sampai selesai dan diberikan kepada wajib pajak. Prosem operasi pada penelitian ini menekankan pada penyampaian produk atau layanan jasa yang efisien, jangka waktu pemrosesan tepat waktu, dan kualitas pemrosesan sudah dilakukan dengan baik. Berdasarkan hasil kuesioner dan observasi dalam pelayanan di KPP Pratama Kedaton jarang sekali terjadi keterlambatan dalam pemrosesan perpajakan sehingga kualitas yang dihasilkan sudah baik.

Dari analisis di atas pada perspektif Proses Internal dapat disimpulkan bahwa Proses inovasi dan operasi pada KPP Pratama Kedaton sudah baik. Hanya saja perlu ditingkatkan pada inovasi pelayanan kepada wajib pajak agar dapat memberikan kenyamanan dan kemudahan dengan menambah metode pelayanan drive thrue atau TPT Jarak Jauh.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan dapat dilihat bahwa Perpektif Pembelajaran dan Pertumbuhan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Pengukuran Kinerja. Hasil tersebut menjelaskan bahwa faktor Pembelajaran dan Pertumbuhan memiliki pengaruh penting dalam meningkatkan Pengukuran Kinerja.

Untuk mengetahui bahwa Persepektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan berpengaruh secara signifikan terhadap Pengukuran Kinerja. dapat dilihat berdasarkan hasil Uji t yang telah dilakukan, Nilai thitung diperoleh 13.033 dimana nilai ttable pada α 5% yakni 1.985 artinya positif. Dimana taraf singnifikan α 5% nilai thitung 13.033 > ttable 1.985 artinya signifikan. Hal ini menjelaskan bahwa Pembelajaran dan Pertumbuhan Internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengukuran kinerja.

Berdasarkan hasil uji regresi linier berganda menunjukkan besarnya nilai koefisien regresi Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (X3) adalah 0,173, artinya jika variabel Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (X3) meningkat 1% dengan asumsi variabel Perspektif Keuangan (X1) Perspektif Proses Internal (X2) dan variabel Pelanggan (X4) serta Konstanta adalah 0, maka pembelajaran dan pertumbuhan akan meningkat 0.173%. hal ini menujukan bahwa pembelajaran dan pertumbuhan yang dilakukan berkontribusi positif terhadap kinerja pada KPP Pratama Kedaton, semakin baik pembelajaran yang di berikan , pertumbuhan yang dilakukan maka akan semakin baik pula kinerja pada KPP Pratama Kedaton. Pada penelitian ini dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggunakan pengukuran dengan indikator seperti kemampuan pegawai, kemampuan sistem informasi, motivasi, pemberdayaan dan keserasian individu yang di berikan dapat menunjang pertumbuhan KPP Pratama Kedaton. Yang dibagi atas 10 item pertanyaan.

Indikator pertama ada kemampuan pegawai yang diukur dengan melihat kemampuan penguasaan komputerisasi, kemampuan memberikan data dan informasi secara akurat, ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan, kemampuan mengatasi hambatan dan masalah dalam bekerja dan profesionalitas dalam bekerja. Indikator kedua ada kemampuan sistem informasi, yaitu keakuratan dan ketersediaan informasi, jangka waktu memperoleh informasi, dan ketersediaan fasilitas penunjang informasi. Indikator ketiga ada motivasi, pemberdayaan dan keserasian individu yaitu pemahaman pegawai tentang visi dan misi organisasi, kebebasan berpendapat dan pengimplementasian saran yang diterima.

Berdasarkan data sebaran kuesioner menujukkan semua pegawai rata-rata sudah berkompeten dalam melayani wajib pajak. Pegawai menerapkan ilmu yang telah di dapat melalui pelatihan-pelatihan yang diadakan. Kemampuan sistem informasi yang organisasi berikan kepada wajib pajak pun sudah dianggap baik karena pegawai sudah puas dengan sistem yang tersedia. Jaringan dan sistem server pada KPP Pratam Kedaton sangat baik dan lancar sehingga membantu pekerjaan karyawan dengan cepat. jadi secara keseluruhan sistem informasi pada KPP Pratama Kedaton sudah baik. Dan hal yang sangat penting untuk

menjamin adanya keselarasan di dalam organisasi adalah motivasi pegawai yang sudah baik, para pegawai mempunyai wewenang yang memadai untuk mengambil suatu keputusan.

Akan lebih baik untuk mempertahan kan kemampuan yang ada dan meminimalisir penurunan kapasitas pegawai, pengawasan mengenai kepatuhan internal perlu ditingkatkan agar ornganisasi senantiasa memantau para pegawainya agar kemudian hari dapat memberikan peringatan jika terjadi ketidakpatuhan atau pelanggaran didalam organisasi. Untuk memicu motivasi pegawai, ajang-ajang tingkat nasional merupakan wadah yang baik untuk lebih meningkatkan kemampuan dalam bekerja. Perlu juga adanya dorongan secara spiritual dalam bekerja berupa kegiatan motivasi rutin setiap sebelum bekerja, bertujuan untuk memotivasi pegawai untuk selalu giat dalam bekerja dan memberikan pelayanan terbaik.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan dapat dilihat bahwa Perpektif Pembelajaran dan Pertumbuhan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Pengukuran Kinerja. Hasil tersebut menjelaskan bahwa faktor Pembelajaran dan Pertumbuhan memiliki pengaruh penting dalam meningkatkan Pengukuran Kinerja.

Untuk mengetahui bahwa Persepektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan berpengaruh secara signifikan terhadap Pengukuran Kinerja. dapat dilihat berdasarkan hasil Uji t yang telah dilakukan, Nilai thitung diperoleh 13.033 dimana nilai ttable pada α 5% yakni 1.985 artinya positif. Dimana taraf singnifikan α 5% nilai thitung 13.033 > ttable 1.985 artinya signifikan. Hal ini menjelaskan bahwa Pembelajaran dan Pertumbuhan Internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengukuran kinerja.

Berdasarkan hasil uji regresi linier berganda menunjukkan besarnya nilai koefisien regresi Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (X3) adalah 0,173, artinya jika variabel Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (X3) meningkat 1% dengan asumsi variabel Perspektif Keuangan (X1) Perspektif Proses Internal (X2) dan variabel Pelanggan (X4) serta Konstanta adalah 0, maka pembelajaran dan pertumbuhan akan meningkat 0.173%. hal ini menujukan bahwa pembelajaran dan pertumbuhan yang dilakukan berkontribusi positif terhadap kinerja pada KPP Pratama Kedaton, semakin baik pembelajaran yang di berikan , pertumbuhan yang dilakukan maka akan semakin baik pula kinerja pada KPP Pratama Kedaton. Pada penelitian ini dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggunakan pengukuran dengan indikator seperti kemampuan pegawai, kemampuan sistem informasi, motivasi, pemberdayaan dan keserasian individu yang di berikan dapat menunjang pertumbuhan KPP Pratama Kedaton. Yang dibagi atas 10 item pertanyaan.

Indikator pertama ada kemampuan pegawai yang diukur dengan melihat kemampuan penguasaan komputerisasi, kemampuan memberikan data dan informasi secara akurat, ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan, kemampuan mengatasi hambatan dan masalah dalam bekerja dan profesionalitas dalam bekerja. Indikator kedua ada kemampuan sistem informasi, yaitu keakuratan dan ketersediaan informasi, jangka waktu memperoleh informasi, dan ketersediaan fasilitas penunjang informasi. Indikator ketiga ada motivasi, pemberdayaan dan keserasian individu yaitu pemahaman pegawai tentang visi dan misi organisasi, kebebasan berpendapat dan pengimplementasian saran yang diterima.

Berdasarkan data sebaran kuesioner menujukkan semua pegawai rata-rata sudah berkompeten dalam melayani wajib pajak. Pegawai menerapkan ilmu yang telah di dapat melalui pelatihan-pelatihan yang diadakan. Kemampuan sistem informasi yang organisasi berikan kepada wajib pajak pun sudah dianggap baik karena pegawai sudah puas dengan sistem yang tersedia. Jaringan dan sistem server pada KPP Pratam Kedaton sangat baik dan lancar sehingga membantu pekerjaan karyawan dengan cepat. jadi secara keseluruhan sistem informasi pada KPP Pratama Kedaton sudah baik. Dan hal yang sangat penting untuk menjamin adanya keselarasan di dalam organisasi adalah motivasi pegawai yang sudah baik, para pegawai mempunyai wewenang yang memadai untuk mengambil suatu keputusan.

Akan lebih baik untuk mempertahan kan kemampuan yang ada dan meminimalisir penurunan kapasitas pegawai, pengawasan mengenai kepatuhan internal perlu ditingkatkan agar orrganisasi senantiasa memantau para pegawainya agar kemudian hari dapat memberikan peringatan jika terjadi ketidakpatuhan atau pelanggaran didalam organisasi. Untuk memicu motivasi pegawai, ajang-ajang tingkat nasional merupakan wadah yang baik untuk lebih meningkatkan kemampuan dalam bekerja. Perlu juga adanya dorongan secara spiritual dalam bekerja berupa kegiatan motivasi rutin setiap sebelum bekerja, bertujuan untuk memotivasi pegawai untuk selalu giat dalam bekerja dan memberikan pelayanan terbaik.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan dapat dilihat bahwa Perpektif Pelanggan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Pengukuran Kinerja. Hasil tersebut menjelaskan bahwa pelanggan memiliki pengaruh penting dalam meningkatkan Pengukuran Kinerja.

Untuk mengetahui bahwa Perpektif Pelanggan berpengaruh secara signifikan terhadap Pengukuran Kinerja. dapat dilihat berdasarkan hasil Uji t yang telah dilakukan, Nilai thitung diperoleh 18.154 dimana nilai ttable pada α 5% yakni 1.985 artinya positif. Dimana taraf singnifikan α 5% nilai thitung 18.154 > ttable 1.985 artinya signifikan. Hal ini menjelaskan bahwa Perpektif Pelanggan berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengukuran kinerja.

Berdasarkan hasil uji regresi linier berganda menunjukkan besarnya nilai koefisien regresi Perspektif Pelanggan (X4) adalah 0.670, jika artinya variabel Perspektif Pelanggan (X4) meningkat 1% dengan asumsi variabel Perpektif Proses Internal (X2), variabel Pembelajaran dan Pertumbuhan (X3) dan variabel Pelanggan (X4) serta Konstanta adalah 0, maka pelanggan akan meningkat 0.670%. hal ini menunjukan bahwa pelanggan atau dalam hal ini pengguna pelayanan pada KPP Pratama Kedaton berkontribusi positif terhadap Kinerja KPP Pratama Kedaton. Pada penelitian ini dalam perspektif pelanggan menggunakan pengukuran dengan indikator tangibility (tampilan fisik), realibility (kepercayaan), responsivisness (ketanggapan), assurance (kepastian), dan emphaty (empati) yang dibagi atas 10 item pertanyaan.

Berdasarkan hasil kuesioner menujukan KPP Pratama Kedaton. Dinyatakan dengan rata rata skor item pertanyaan 4 artinya baik. Dengan skor itu dapat diartikan bahwa wajib pajak puas terhadap tampilan fisik baik fasilitas dan kebersihan, kehandalan dalam komunikasi dan penyampaian informasi, dan memberikan pelayanan yang baik di lingkungan Kantor KPP Pratama Kedaton sehingga menjadikan wajib pajak nyaman dalam melakukan kegiatan perpajakan. Na,um pada item pertanyaan 1 dan dua rata rata skor yang di dapat adalah 3 atau cukup. Hal ini menunjukan bahwa KPP Prtama Kedator harus meningkatkan kepuasan wajib pajak dengan memberikan pelayanan prima dengan bersikap ramah dan santun, berikan batasan pelayanan agar wajib pajak tidak terlalu lama menunggu proses pelayanan, merespon dan bereaksi terhadap suatu masalah yang wajib pajak hadapi, perhatikan penampilan pegawai dan lingkungan kerja, dan lakukan evaluasi secara berkala tentang pelayanan apa saja yang sudah diberikan dan belum diberikan kepada wajib pajak, apakah pelayanan yang sudah memuaskan atau belum.

E. KESIMPULAN

Simpulan

Berdasarkan hasil pembahasan dan analisis data yang telah dijelaskan sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Metode balance scorecard dalam penelitian ini dapat digunakan sebagai pengukuran pada KPP Pratama Kedaton sebagai tolok ukur pengukuran kinerja organisasi karena KPP

Pratama Kedaton sendiri telah memformulasikan visi, misi, dan strategi organisasinya dengan jelas.

2. Penilaian kinerja KPP Pratama Kedaton dari perspektif keuangan dinilai baik dengan nilai rata-rata sebesar 3.814 menunjukkan bahwa KPP Pratama Kedaton mampu mengelola anggaran pendapatan dan belanjanya secara efektif dan efisien dan mampu memenuhi target pencapaian penerimaan pajak dengan baik.
3. Pada perspektif proses bisnis internal, kinerja KPP Pratama Kedaton dinilai baik dengan nilai rata-rata sebesar 3.80 yang menyangkut proses inovasi itu sendiri terdapat dua komponen yaitu : identifikasi keinginan pelanggan dan melakukan proses perancangan produk sesuai dengan keinginan pelanggan. Dalam penelitian ini di bagi ke dalam tiga indikator penelitian meliputi: inovasi yang dilakukan sesuai dengan kebutuhan masyarakat, inovasi pengembangan kenyamanan dalam pelayanan, inovasi dalam perubahan metode pelayanan. Akan tetapi, berdasarkan hasil sebar kuesioner, indikator pertanyaan tentang "inovasi pengembangan pelayanan baru" belum maksimal. Artinya KPP Pratama Kedaton belum maksimal dalam pengembangan pelayanan baru, seharusnya KPP harus mampu mengembangkan inovasi sendiri untuk memberikan kenyamanan lebih kepada wajib pajak yang datang.
4. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, secara umum nilai rata-rata kinerja KPP Pratama Kedaton adalah 3.86 atau baik. Berdasarkan data sebaran kuesioner menujukkan semua pegawai rata-rata sudah berkompeten dalam melayani wajib pajak. Pegawai menerapkan ilmu yang telah di dapat melalui pelatihan-pelatihan yang diadakan.
5. Pada perspektif mPelanggan atau pembayar pajak, kinerja KPP Pratama Kedaton dikategorikan cukup baik dengan nilai rata-rata sebesar 3.75 yang berarti bahawa baik. Dengan skor itu dapat diartikan bahwa wajib pajak puas terhadap tampilan fisik baik fasilitas dan kebersihan, kehandalan dalam komunikasi dan penyampaian informasi, dan memberikan pelayanan yang baik di lingkungan Kantor KPP Pratama Kedaton sehingga menjadikan wajib pajak nyaman dalam melakukan kegiatan perpajakan.
6. Secara keseluruhan, penilaian kinerja KPP Pratama Kedaton dengan metode balance scorecard dinyatakan cukup baik dengan skor rata-rata sebesar 3.80 atau 76.1%. Nilai kinerja akhir KPP Pratama Kedaton yang berada pada kisaran 70%-80% tersebut mengindikasikan bahwa masih banyak hal yang harus ditingkatkan oleh KPP Pratama Kedaton dalam memberikan pelayanan maupun pertanggungjawabannya kepada masyarakat. Selain itu, kategori kinerja KPP Pratama Kedaton yang cukup baik juga menunjukkan bahwa KPP Pratama Kedaton belum secara maksimal melaksanankan program/kegiatan yang ada dalam rencana strategis organisasi.

Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka penulis dapat memberikan saran sebagai berikut :

1. Bagi Organisasi

Meski dalam hasil penelitian pengaruh penerapan balanced scorecard memiliki pengaruh yang signifikan terhadap sistem pengukuran kinerja yang memadai, sebaiknya perusahaan terus mengupayakan proses sosialisasi strategi dan tujuan perusahaan kepada seluruh manajemen agar kinerja perusahaan dapat terus ditingkatkan. Untuk mempermudah menentukan perspektif mana pada balanced scorecard yang perlu diperbaiki dan perlu mendapat perhatian manajemen, keempat perspektif balanced scorecard perlu disimulasikan untuk mengetahui hubungan sebab akibat secara kuantitatif dan kualitatif antara masing-masing perspektif.

2. Bagi Peneliti

Bagi peneliti selanjutnya, dengan topik penelitian yang sama hendaknya menambah populasi penelitian. Tidak hanya satu perusahaan tapi membandingkan beberapa perusahaan.

Karena tingkat manfaat penerapan balanced scorecard yang dapat dicapai masing-masing perusahaan akan berbeda-beda. Penelitian selanjutnya juga diharapkan dapat mengumpulkan data secara lengkap sehingga evaluasi kinerja organisasi sektor publik dapat dilakukan secara maksimal/menyeluruh. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat menambah variabel penelitian. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat menggunakan teknik pengumpulan data yang lebih terstruktur dan menyeluruh agar informasi yang diperoleh dari obyek yang diteliti dapat menghasilkan hasil analisis data yang lebih akurat dan dapat dipercaya.

REFERENSI

Amirullah. (2015). Manajemen Strategi Teori-Konsep-Kinerja. Jakarta: Mitra Wacana Media.

Arikunto. (2010). Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek. Jakarta: Rineka Cipta.

Rismawati, & Mattalata. (2018, April 27). Google Book. Retrieved November 27, 2019, from books.google.co.id: https://books.google.co.id/

Robert S Kaplan; David P Norton. (2000). Menerapkan Strategi Menjadi Aksi Balanced Scorecard. (P. R, Trans.) Jakarta: Erlangga.

Sinambela, L. P. (2012). Kinerja Pegawai (Teori, Pengukuran dan Implikasi). Yogyakarta: Graha Ilmu.

Sugiyono. (2010). metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D. Bandung: Alfabeta.

Sulistio, E. B. (2016). Birokrasi Publik (Public Bureaucracy). Yogyakarta: Pustaka Nusantara.

Yusuf, M. (2014). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan Penelitian Gabungan. Prenadamedia Grup.

Zainal Mustafa, E. (2009). Mengurai Variabel Hingga Instrumentasi. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Jurnal

Cahyono, D. (2000). Pengukuran Kinerja Balanced Scorecard Untuk Organisasi Sektor Publik. Jurnal Bisnis dan Akuntansi, 283-292.

Fitriyani, D. (2014, Februari). Balanced Scorecard: Alternatif Pengukuran Kinerja Oghanisasi Sektor Publik. Jurnal Cakrawala Akuntansi, VI, 16-31.

Imelda. (2004). Implementasi Balanced Scorecard Pada Organisasi Publik. Jurusan akuntansi dan Keuangan, 106-122.

KemenkeuRI. (2013). Lebih Dekat Dengan Pajak. Jakarta.

Maulina, E. (2014). Balanced Scorecard: Sebuah Model Perencanaan Stretegi Yang Terintegrasi untuk Organisasi Non Profit. Jurnal Ilmiah Administrasi Publik dan Pembangunan, V, 123-140.

Mauludin, F. A. (2012). Penerapan Balanced Scorecard dalam Pengukuran Kinerja Organisasi Publik (Studi Kasus Pada Sekretariat Jenderal Kementerian Perdagangan). Jakarta: Program Studi Akuntansi Fakultas Ekomoni UI.

Murti, H., & Srimulyani, V. A. (2013). Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan variabel Pemediasi Kepuasan Kerja Pada PDAM Kota Madiun. Jurnal Riset Manajemen dan Akuntansi, I, 10-17.

Oemar, A. (n.d.). Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Organisasi Sektor Publik. Fakultas Ekonomi Universitas Pandanaran, 1-24.

Subehan, S. M. (2019). Kinerja Puskesmas Rawat Inap Puskesmas Distrik Jatilawang Kabupaten Banyumas Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard. Jurnal Ekonomi, Bisnis, dan Akuntansi (JEBA) , 1-10.

Thomas, D. D., & Rantung, V. (2012). Analisis Efektivitas Kinerja dengan Pendekatan Balanced Scorecard (studi kasis pada kantor wilayah XVI Direktorat kekayaan negara manado). Jurnal Ilmu Administrasi, 1-8.

Yulaikah, S. A. (2014). PENERAPAN METODE BALANCE SCORECARD SEBAGAI TOLOK UKUR PENILAIAN KINERJA PADA ORGANISASI SEKTOR PUBLIK (Studi Pada Dinas Pajak Daerah dan Pengelolaan Keuangan Kota Yogyakarta). Jurnal akuntansi, II, 23-42.

Skripsi dan Tesis

Felicia Winda Christanti, Penerapan Balanced Scorecard sebagai Alat Pengukuran Kinerja Institusi Pendidikan (Studi Kasus di Sd Tarakanita Bumijo I Yogyakarta dan SMP Stella Duce 2 Yogyakarta), Skripsi (Yogyakarta: Universitas Sanata Dharma, 2018), hlm. 118.

Icha Rhuminda, Analisis Balanced Scorecard sebagai Pengukuran Kinerja Pada Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Provinsi Sumatera Utara, Skripsi (Medan: Universitas Medan Area, 2017), hlm. 65.

Rizky Solikhah, Implementasi Balanced Scorecard sebagai Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Islam Yogyakarta PDHI, Skripsi (Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta, 2018), hlm. 138.

Peraturan dan Undang-undang

Keputusan Direktur Jenderal Pajak Nomor Kep-95/PJ/2015 tentang Rencana Strategis Direktorat Jenderral Pajak Tahun 2015-2019

Peraturan Menteri Keuangan arepublik Indonesia Nomor 210/PMK.01/2017 tentang Organisasi dan Tata Kelola Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Pajak