

**PENGUKURAN KINERJA DENGAN PENDEKATAN
BALANCED SCORECARD PADA KANTOR
PELAYANAN PAJAK PRATAMA
MEDAN PETISAH**

SKRIPSI

*Diajukan Untuk Memenuhi Persyaratan
Memperoleh Gelar Sarjana Akuntansi (S.Ak)*



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Nama : SINTA PUSPA SARI
NPM : 1905170211
Program Studi : AKUNTANSI
Konsentrasi : MANAJEMEN

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA**

M E D A N

2023



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Kapt. Mochtar Basri No. 3 (061) 66224967 Medan 20238



PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidangnya yang diselenggarakan pada hari Rabu, tanggal 30 Agustus 2023, Pukul 08.30 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan dan seferusnya:

MEMUTUSKAN

Nama : SINTA PUSPA SARI
N P M : 1905170211
Program Studi : AKUNTANSI
Judul Skripsi : PENGUKURAN KINERJA DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD PADA KANTOR PELAYANAN EMAS PRATAMA MEDAN PETISAH

Dinyatakan : (A-) *Lulus Validasi dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.*

TIM PENGUJI

Penguji I

(Drs. H. Sucipto, Ak M.M)

Penguji II

(M. Fizza Alpi, SE., M.Si)

Pembimbing

(Dr. Hj. Syafrida Hani, SE., M.Si)

PANITIA UJIAN

Ketua

(Dr. H. Januri, S.E., M.M., M.Si.)

Sekretaris

(Assoc. Prof. Dr. Ade Gunawan, S.E., M.Si.)



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Kapten Mochtar Basri No.3 (061) 6624567 Medan 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI

Nama Mahasiswa : SINTA PUSPA SARI
N P M : 1905170211
Dosen Pembimbing : Dr. Hj. Syafrida Hani, S.E.,M.Si
Program Studi : AKUNTANSI
Konsentrasi : AKUNTANSI MANAJEMEN
Judul Penelitian : PENGUKURAN KINERJA DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD PADA KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA MEDAN PETISAH

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1	- Perbaiki latar belakang masalah - Perjelas fenomena masalah, identifikasi, dan tujuan		
Bab 2	- Perbaiki yang dikoreksi - cek kerangka konseptual dan sesuaikan		
Bab 3	- Definisi operasional perbaiki dan sesuaikan - Teknik analisis data		
Bab 4	- Hasil pembahasan, gunakan teori utk dikaitkan dengan hasil pembahasan. - Perbaiki dan tambah pembahasan.	11/08/2023	
Bab 5	- kesimpulan dan saran		
Daftar Pustaka	- Perbaiki Mendeley		
Persetujuan Sidang Meja Hijau	Ace Skripsi dan Sidang	14/8/23	

Medan, 2023

Diketahui / Disetujui
Ketua Program Studi Akuntansi

Dosen Pembimbing

(Dr. Hj. Syafrida Hani, SE.,M.Si)

(Assoc. Prof. Dr. Hj. Zulia Hanum, SE.,M.Si)



PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama Mahasiswa : Sinta Puspa Sari
Npm : 1905170211
Program Studi : Akuntansi
Konsentrasi : Akuntansi Manajemen
Judul Penelitian : Pengukuran Kinerja dengan Pendekatan Balanced Scorecard
Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Medan Petisah

Dengan ini menyatakan bahwa sesungguhnya skripsi yang saya tulis, secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri, kecuali pada bagian – bagian yang dirujuk sumbernya.

Dan apabila ternyata dikemudian hari data –data dari skripsi ini merupakan hasil **Plagiat** atau merupakan hasil karya orang lain, maka dengan ini saya menyatakan bersedia menerima sanksi akademik dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

Medan, Agustus 2023

Saya yang menyatakan



Sinta Puspa Sari

ABSTRAK

PENGUKURAN KINERJA DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD PADA KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA MEDAN PETISAH

Sinta Puspa Sari

Program Studi Akuntansi

sintapuspasari10@gmail.com

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengukuran kinerja yang terjadi di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Medan Petisah dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* (BSC). Dalam penelitian ini teknik analisis yang digunakan adalah kualitatif deskriptif, yaitu dengan cara menganalisis data yang diberikan dan melakukan wawancara secara langsung.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengukuran kinerja di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Medan Petisah sudah baik dalam lima tahun terakhir. Hal ini dapat dilihat pada data yang diukur dengan empat perspektif yaitu, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Kata Kunci : Pengukuran Kinerja, Balanced Scorecard (BSC)

ABSTRACT

PERFORMANCE MEASUREMENT WITH THE BALANCED SCORECARD APPROACH AT PRATAMA TAX SERVICE OFFICE MEDAN PETISAH

Sinta Puspa Sari

Program Studi Akuntansi

sintapuspasari10@gmail.com

This study aims to find out how performance measurement occurs at the Medan Petisah Primary Tax Service Office using the Balanced Scorecard (BSC) method. In this study the analysis technique used was descriptive qualitative, namely by analyzing the data provided and conducting direct interviews.

The results of this study indicate that performance measurement at the Medan Petisah Primary Tax Service Office has been good in the last five years. This can be seen in the data as measured by four perspectives namely: 1) financial perspective, 2)customer perspective, 3)internal business process perspective, 4)learning and growth perspective.

Keywords : Performance Measurement, Balanced Scorecard (BSC)

KATA PENGANTAR



Assalammualaikum Wr. Wb

Puji syukur kita panjatkan atas kehadiran Allah SWT, yang telah memberikan kesempatan dan kesehatan kepada penulis, hingga sampai saat ini penulis dapat menyelesaikan skripsi ini sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Akuntansi dengan judul **“Pengukuran Kinerja Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Medan Petisah”**.

Penghargaan dan terimakasih yang setulus-tulusnya kepada Ayah tercinta dan Ibu yang kusayangi yang telah mencurahkan segenap cinta dan kasih sayang serta perhatian moril maupun materil. Semoga Allah SWT selalu melimpahkan Rahmat, Kesehatan, Karunia dan keberkahan di dunia dan di akhirat atas budi baik yang telah diberikan kepada penulis.

Penulis menyadari, bahwa sesungguhnya penulisan dan penyusunan skripsi ini tidak terlepas dari bimbingan dan nasihat serta pengarahan dari berbagai pihak Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Agussani M,AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
2. Bapak Assoc. Prof. Dr. H. Januari SE., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

3. Bapak Assoc. Prof. Dr. Ade Gunawan S.E., M.Si, selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
4. Bapak Dr. Hasrudi Tanjung SE., M.Si selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Ibu Assoc. Prof. Dr. Hj. Zulia Hanum SE., M.Si., selaku Ketua Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Riva Ubar Harahap SE., M.Si., Ak, CA CPA selaku Sekretaris Jurusan Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Ibu Dr. Hj. Syafrida Hani, SE., M.Si., selaku dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan dan arahan yang banyak membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
8. Sahabat saya yaitu Desy Anggraini dan Helena Putri Windari yang telah banyak membantu dan mendukung penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa Proposal Skripsi ini belum sempurna, oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang sifatnya membangun dari pembaca untuk penyempurnaan Proposal ini.

Wassalammualaikum Wr. Wb

Medan, 21 Agustus 2023
Penulis

SINTA PUSPA SARI
1905170211

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR TABEL.....	vii
DAFTAR GAMBAR	viii
BAB 1	1
PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Identifikasi Masalah	6
1.3. Batasan Masalah.....	7
1.4. Rumusan Masalah	7
1.5. Tujuan Penelitian.....	7
1.6. Manfaat Penelitian.....	7
BAB 2	9
KAJIAN PUSTAKA.....	9
2.1. Landasan Teori	9
2.1.1. Organisasi Sektor Publik.....	9
2.1.2. Pengukuran Kinerja.....	10
2.1.3. <i>Balanced Scorecard</i> (BSC).....	19
2.2. Kerangka Berpikir	34
BAB 3	36
METODE PENELITIAN.....	36

3.1.	Jenis Penelitian	36
3.2.	Definisi Operasional	36
3.3.	Tempat dan Waktu Penelitian	40
3.4.	Teknik Pengambilan Sampel	41
3.5.	Teknik Pengumpulan Data	41
3.6.	Teknik Analisis Data	44
BAB 4	46
HASIL PENELITIAN	46
4.1.	Deskripsi Data	46
4.1.1.	Profil Kantor Pelayanan Pajak Pratama Medan Petisah	46
4.1.2.	Visi dan Misi KPP Pratama Medan Petisah	48
4.1.3.	Tugas dan Fungsi KPP Pratama Medan Petisah	49
4.1.4.	Struktur dan Jabatan KPP Pratama Medan Petisah	52
4.2.	Analisis Data	53
4.2.1.	Kondisi Kantor Pelayanan Pajak Pratama Medan Petisah	53
4.2.2.	Pengukuran Kinerja dengan <i>Balanced Scorecard</i>	54
4.3.	Pembahasan	67
BAB 5	71
PENUTUP	71
5.1.	Kesimpulan	71
5.2.	Saran	73
DAFTAR PUSTAKA	74
LAMPIRAN	76

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Jadwal Rencana Penelitian.....	41
Tabel 3.2 Daftar Pegawai untuk Wawancara.....	43
Tabel 3.3 Daftar Pertanyaan Wawancara.....	43
Tabel 4.1 Daftar Rencana dan Realisasi Penerimaan Pajak Tahun 2017 KPP Pratama Medan Petisah.....	54
Tabel 4.2 Daftar Rencana dan Realisasi Penerimaan Pajak Tahun 2018 KPP Pratama Medan Petisah.....	55
Tabel 4.3 Daftar Rencana dan Realisasi Penerimaan Pajak Tahun 2019 KPP Pratama Medan Petisah.....	55
Tabel 4.4 Daftar Rencana dan Realisasi Penerimaan Pajak Tahun 2020 KPP Pratama Medan Petisah.....	55
Tabel 4.5 Daftar Rencana dan Realisasi Penerimaan Pajak Tahun 2021 KPP Pratama Medan Petisah.....	56
Tabel 4.6 Daftar Rencana dan Realisasi Penerimaan Pajak Tahun 2022 KPP Pratama Medan Petisah.....	56
Tabel 4.7 Kriteria Kinerja Keuangan.....	57
Tabel 4.8 Kesimpulan Perspektif Keuangan.....	58
Tabel 4.9 Kesimpulan Perspektif Proses Bisnis Internal.....	64
Tabel 4.10 Jawaban Wawancara.....	66

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Berpikir	35
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Kantor Pelayanan Pajak Pratama Medan Petisah	52

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Pengukuran kinerja adalah salah satu faktor terpenting bagi organisasi swasta maupun publik. Hal ini dikarenakan hasil dari pengukuran tersebut dapat digunakan sebagai bahan evaluasi dan juga sebagai tolak ukur dalam memonitor berhasil atau tidaknya strategi kinerja yang telah dilaksanakan suatu organisasi termasuk juga pada organisasi sektor publik atau organisasi nirlaba. Organisasi sektor publik atau organisasi nirlaba merupakan organisasi yang berfokus pada pelayanan terhadap publik serta mengelola dana publik. Dalam hal ini yang termasuk ke dalam organisasi sektor publik adalah organisasi Pemerintahan (Anggraini et al., 2020).

Konsep kinerja merupakan singkatan dari kinetika energi kerja yang dalam bahasa Inggris disebut dengan *performance*. Kinerja diartikan sebagai ungkapan prestasi kerja seseorang. Kinerja seorang pegawai merupakan hasil sinergi dari sejumlah faktor berupa: faktor lingkungan internal organisasi, faktor lingkungan eksternal, dan faktor internal karyawan/pegawai. Wirawan (2009:5) mengatakan bahwa kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu (Utami, 2013).

Implementasi pengukuran kinerja pada sektor publik di Indonesia tidak terlepas dari era reformasi yang terjadi pada tahun 1998. Peristiwa reformasi tersebut membawa banyak sekali perubahan di berbagai bidang, salah satunya

pelaksanaan reformasi birokrasi. Keberhasilan pencapaian tujuan reformasi birokrasi sejalan dengan *good governance*, sehingga diperlukannya suatu sistem atau alat pengukuran kinerja sebagai bagian dari penilaian kinerja pada organisasi pemerintahan (Kementerian Keuangan Republik Indonesia).

Sistem pengukuran yang hanya menggunakan pengukuran tunggal tidak mampu memberikan pemahaman yang komprehensif (Simerly, 1998; Otley, 1998; Voivio; 1999 dikutip oleh Kusmayadi, 2009). Pengukuran kinerja harusnya menggunakan pengukuran yang beragam (*multy measures*). Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi perusahaan. Pengukuran kinerja dapat digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan serta sebagai dasar penyusunan imbalan dalam perusahaan. Selama ini pengukuran kinerja hanya menitikberatkan di bagian keuangan/finansial saja.

Direktorat Jenderal Pajak (DJP) merupakan salah satu organisasi pemerintah yang sangat vital bagi negara. Direktorat Jenderal Pajak memiliki fungsi yang sangat penting dalam penerimaan negara. Direktorat Jenderal Pajak memiliki tugas untuk menghimpun penerimaan pajak sebagai sumber penerimaan pendapatan negara. Sehingga dalam rangka pelaksanaan kontrol dan evaluasi atas Direktorat Jenderal Pajak (DJP) dan satuan kerja dibawahnya perlu dilaksanakan pengukuran kinerja yaitu dengan salah satu metode yang disebut *Balanced Scorecard* (BSC).

Pengukuran kinerja dengan pendekatan/metode *Balanced Scorecard* (BSC) menggambarkan kinerja jangka pendek dan juga jangka panjang, keuangan maupun non keuangan, baik internal maupun eksternal. Kaplan dan

Norton (2000) telah memperkenalkan salah satu sistem atau alat ukur ataupun alat analisis pengukuran suatu kinerja yaitu *Balanced Scorecard* (BSC). *Balanced Scorecard* (BSC) adalah sebuah alat untuk menganalisis suatu pengukuran kinerja yang komprehensif dari berbagai aspek, bagi segi keuangan maupun non keuangan, aset yang tampak maupun yang tidak tampak (Devani & Setiawarnan, 2015).

Pengukuran kinerja berbasis *Balanced Scorecard* (BSC) di lingkungan Kementerian Keuangan didasarkan pada Keputusan Menteri Keuangan Nomor 467/KMK.01/2014, dimana keputusan tersebut mengatur tentang penetapan pengelolaan kinerja, kontrak kinerja, penyusunan dan perubahan peta strategi, indikator kinerja utama dan target, serta pelaporan pencapaian kinerja secara triwulan kepada Menteri Keuangan (Ardana & Sudjono, 2020).

Sejak ditetapkannya *Balanced Scorecard* (BSC) sebagai alat pengukuran kinerja Kementerian Keuangan pada tahun 2007, pembangunan dan pengembangan *Balanced Scorecard* (BSC) di Kementerian Keuangan terus-menerus dilakukan. Penerapan *Balanced Scorecard* (BSC) di Kementerian Keuangan harus terus diturunkan (*cascaded*) ke seluruh unit organisasi yang ada di bawahnya. Pengukuran kinerja berbasis *Balanced Scorecard* (BSC) di Kementerian Keuangan dibagi kedalam 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).

Implementasi *Balanced Scorecard* (BSC) hingga level Kemenkeu-*Five* ini diharapkan dapat memotivasi para pegawai Direktorat Jenderal Pajak (DJP) dalam menghimpun pajak sebagai sumber utama penerimaan negara, terutama pegawai di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama. Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama merupakan unit terkecil dari Direktorat Jenderal Pajak (DJP) yang bertugas untuk menghimpun pajak di setiap daerah yang target penerimaannya telah ditetapkan di awal tahun (Febrianti et al., 2013).

Pada penelitian ini penulis menemukan adanya masalah yang terjadi di KPP Pratama Medan Petisah dimana adanya ketidaksesuaian antara teori mengenai data yang diberikan dengan kejadian yang terjadi di lapangan. Dimana antara satu perspektif dengan perspektif lainnya yang harusnya sejalan sedangkan yang terjadi malah sebaliknya.

Tahun	Target	Realisasi	Persentase Realisasi
2017	Rp 1.532.478.828.800	Rp 1.392.068.415.812	91%
2018	Rp 1.704.483.919.657	Rp 1.612.922.283.375	95%
2019	Rp 1.347.281.874.000	Rp 1.222.323.030.181	91%
2020	Rp 989.228.000.000	Rp 853.588.006.602	86%
2021	Rp 803.000.000.000	Rp 898.735.893.420	112%
2022	Rp 1.035.000.000.000	Rp 1.251.133.917.380	121%

Sumber : KPP Pratama Medan Petisah (Financial)

Tahun	Jumlah WP
2017	117.992
2018	125.870
2019	133.511
2020	148.820
2021	156.874
2022	159.675

Sumber : KPP Pratama Medan Petisah (Customer)

Dimana seharusnya keempat perspektif yang ada didalam metode *Balanced Scorecard* (BSC) ini harus sejalan. Jika pada perspektif keuangan mengalami kenaikan atau penurunan maka seharusnya hal ini juga akan mempengaruhi perspektif pelanggan untuk mengalami kenaikan atau penurunan jumlah pelanggan/wajib pajak. Hal tersebut dapat dilihat dari tabel data diatas yang menunjukkan bahwa pada tahun 2020 terjadi penurunan persentase penerimaan pajak pada aspek keuangan sedangkan ditahun yang sama terjadi kenaikan jumlah wajib pajak yang cukup besar. Setelah dilakukan penelitian dan juga wawancara, ternyata ada faktor lain yang mempengaruhi hal tersebut. Dimana yang jika seharusnya jumlah wajib pajak mengalami peningkatan maka realisasi penerimaan pajak juga mengalami kenaikan angka persentasenya.

1.2. Identifikasi Masalah

1. Target penerimaan pajak apakah sudah sesuai dengan realisasi penerimaan pajak yang sudah ditentukan di awal tahun pada NKO (Nilai Kinerja Organisasi).

2. Tingkat kepuasan wajib pajak dan kualitas pelayanan pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Medan Petisah sudah menjadi prioritas atau belum.
3. Mengukur kinerja Kantor Pelayanan Pajak Pratama Medan Petisah melalui 4 (empat) perspektif *Balanced Scorecard* (BSC) yaitu, perspektif pelanggan, perspektif keuangan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

1.3. Batasan Masalah

Adapun batasan masalah pada penelitian ini ialah :

1. Pengukuran kinerja yang dilakukan pada penelitian ini hanya difokuskan dengan pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC) yang mempunyai empat perspektif yaitu perspektif pelanggan, perspektif keuangan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.
2. *Balanced Scorecard* (BSC) digunakan hanya untuk menganalisis pengukuran kinerja di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Medan Petisah.
3. Penelitian ini hanya dilakukan di Kantor Wilayah Kantor Pelayanan Pajak Pratama Medan Petisah.

1.4. Rumusan Masalah

1. Bagaimana penilaian kinerja yang selama ini dilakukan pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Medan Petisah?
2. Bagaimana pengukuran kinerja dengan pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC) yang selama ini dijalankan yaitu dengan 4 (empat) perspektif :

perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan ?

1.5. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini ialah :

1. Untuk mengetahui kondisi kinerja Kantor Pelayanan Pajak Pratama Medan Petisah jika diukur menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC)
2. Apakah pengukuran kinerja yang dilakukan selama ini sudah mewujudkan visi dan misi KPP Pratama Medan Petisah untuk mencapai target yang sudah ditentukan atau tidak.

1.6. Manfaat Penelitian

1. Bagi Penulis

Dari penelitian ini penulis diharapkan dapat menerapkan ilmu yang diperoleh selama di bangku perkuliahan dan juga selama penelitian ini berlangsung guna menambah wawasan serta pengalaman dan juga sekaligus belajar menganalisis suatu masalah serta cara pemecahannya.

2. Bagi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

Hasil penelitian ini diharapkan mampu untuk menjadi masukan informasi bagi kegiatan penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan pengukuran kinerja suatu organisasi sektor publik atau perusahaan lain, serta dapat menambah referensi kepustakaan bagi pihak universitas.

3. Kantor Pelayanan Pajak Pratama Medan Petisah

Hasil dari penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat untuk mengetahui kondisi kinerja yang dikur dengan metode *Balanced Scorecard* (BSC) dan juga atas kebijakan serta kegiatan yang telah dilaksanakan dan dapat memberikan pandangan bagi pihak Kantor Pelayanan Pajak Pratama Medan Petisah mengenai hal apa saja yang harus dilakukan untuk meningkatkan kinerja kantor serta mencapai target di tahun-tahun berikutnya.

BAB 2

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Organisasi Sektor Publik

A. Pengertian Organisasi Sektor Publik

Organisasi sektor publik seringkali dipahami sebagai segala sesuatu yang berhubungan dengan kepentingan umum dan penyediaan barang atau jasa kepada publik yang dibayar melalui pajak atau pendapatan negara lain yang diatur dengan hukum. Organisasi sektor publik terkait dengan strategi dan kebijakan yang diambil untuk pemenuhan kebutuhan publik. Bastian (2010) mengemukakan beberapa jenis organisasi sektor publik di Indonesia, yaitu organisasi pemerintah pusat, organisasi pemerintah daerah, organisasi partai politik, organisasi LSM, organisasi yayasan, organisasi pendidikan seperti sekolah, organisasi kesehatan seperti puskesmas dan rumah sakit (Dewi Fitriyani, 2014).

Organisasi sektor publik merupakan penyedia barang publik. Organisasi sektor publik merupakan organisasi yang didirikan dengan tujuan memberikan pelayanan kepada masyarakat bukan mendapatkan keuntungan (profit). Organisasi sektor publik merupakan sebuah entitas ekonomi yang menyediakan barang dan/atau jasa publik untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan bukan untuk mencari keuntungan financial (Nordawati dan Hertianti, 2010) (N. I. Sari, 2018).

B. Jenis-jenis Organisasi Sektor Publik

Menurut Nordiawan dan Hertianti (2010) secara garis besar organisasi sektor publik dibagi menjadi 3 (tiga) yaitu :

a. Instansi Pemerintah

Instansi Pemerintah merupakan organisasi sektor publik yang berbentuk instansi misalnya, instansi pemerintah pusat dan instansi pemerintah daerah seperti Komisi Pemberantas Korupsi (KPK), dan dinas-dinas lainnya.

b. Organisasi Nirlaba Milik Pemerintah

Organisasi Nirlaba Milik Pemerintah merupakan bagian organisasi sektor publik yang bentuknya bukan instansi pemerintah, tetapi dimiliki pemerintah seperti perguruan tinggi, rumah sakit, maupun yayasan-yayasan lainnya.

c. Organisasi Nirlaba Milik Swasta

Organisasi Nirlaba Milik Swasta merupakan bagian dari organisasi sektor publik yang dimiliki dan dikelola oleh pihak swasta seperti rumah sakit milik swasta, perguruan tinggi swasta, dan lain-lain.

2.1.2. Pengukuran Kinerja

A. Pengertian Pengukuran Kinerja

Menurut (Hartati et al., 2022) dikutip dari (Effendi, 2008) Kinerja (*performance*) adalah tingkat prestasi atau hasil nyata yang dihitung secara periodik baik kualitas maupun kuantitas berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya sebagai hasil kewenangan dan tanggung jawab sebuah pekerjaan dalam suatu

perusahaan atau organisasi. Kinerja merupakan hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Kinerja adalah keberhasilan personil, tim atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan.

Menurut (Sulisworo, 2009) Pengukuran kinerja didefinisikan sebagai monitoring dan pelaporan berjalan yang harus diselesaikan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Kinerja yang diukur dapat ditekankan pada jenis atau level program yang dijalankan (proses), produk atau layanan langsung yang dihasilkan (*output*), maupun hasil ataupun dampak dari produk atau layanan (*outcome*). Program yang dimaksud dapat berupa aktivitas, proyek, fungsi, atau kebijakan yang telah teridentifikasi tujuannya atau sasarannya. Pengukuran kinerja organisasi haruslah fokus pada hasil-hasil kunci. Selain itu, pengukuran kinerja digunakan pula dalam pengambilan keputusan yang berbasis fakta untuk menentukan dan menyesuaikan arah organisasi dan sumber daya yang digunakan.

Menurut (Nugrahayu, 2015) dikutip dari (Mulyadi, 2007:328) menjelaskan pengertian kinerja perusahaan sebagai keberhasilan perusahaan secara keseluruhan dalam mencapai sasaran-sasaran strategik yang telah ditetapkan melalui inisiatif strategik pilihan. Muhammad (2008:14) menjelaskan kinerja perusahaan sebagai kemampuan perusahaan untuk meraih tujuannya melalui pemakaian

sumber daya secara efisien dan efektif dan menggambarkan seberapa jauh suatu perusahaan mencapai hasilnya setelah dibandingkan dengan kinerja terdahulu *previous performance* dan kinerja organisasi lain *benchmarking*, serta sampai seberapa jauh meraih tujuan dan target yang telah ditetapkan.

Menurut (Atmaja et al., 2017) kinerja adalah catatan tentang hasil kerja yang telah dicapai dan perilaku dalam mencapai hasil kerja seperti mutu pekerjaan, kejujuran karyawan, inisiatif, kehadiran, sikap, kerjasama, kehandalan, pengetahuan tentang pekerjaan, tanggung jawab, dan pemanfaatan waktu secara keseluruhan selama periode tertentu yang dibandingkan dengan standar hasil kerja, target, sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu.

Pengukuran kinerja didefinisikan sebagai monitoring dan pelaporan program berjalan yang harus diselesaikan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Kinerja yang diukur dapat ditekankan pada jenis atau level program yang dijalankan (proses), produk atau layanan langsung yang dihasilkan (*output*), maupun hasil ataupun dampak dari produk atau layanan (*outcome*). Menurut Yuwono (2002), pengukuran kinerja merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi (*mission accomplishment*) melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa ataupun suatu proses (Hartati et al., 2022).

Dalam perkembangannya, kinerja (*performance*) diartikan sebagai tingkat pencapaian hasil atau *degree of accomplishment*. Dalam

konteks ini, kinerja harus dapat menggambarkan hasil yang diraih, bukan sekedar cara kerja, proses, kemampuan, maupun perilaku individu. Adapun pencapaian hasil yang dimaksud yaitu pencapaian hasil yang diraih oleh individu (kinerja individu), kelompok (kinerja kelompok), institusi (kinerja organisasi), dan oleh suatu program atau kebijakan (kinerja program/kebijakan).

B. Tujuan Pengukuran Kinerja

Tujuan pengukuran kinerja perusahaan ialah :

1. Untuk memastikan pemahaman para pelaksana dan ukuran yang digunakan untuk pencapaian prestasi;
2. Memastikan tercapainya skema prestasi yang disepakati;
3. Untuk memonitor dan mengevaluasi kinerja dengan perbandingan antara skema kerja dan pelaksanaannya;
4. Untuk memberikan penghargaan maupun hukuman yang objektif atas prestasi pelaksanaan yang telah diukur, sesuai dengan metode pengukuran yang telah disepakati;
5. Menjadikannya sebagai alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan dalam upaya memperbaiki kinerja perusahaan;
6. Mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi;
7. Membantu proses kegiatan perusahaan;
8. Untuk memastikan bahwa pengambilan keputusan telah dilakukan secara objektif;
9. Menunjukkan peningkatan yang perlu dilakukan;
10. Mengungkapkan permasalahan yang terjadi.

C. Manfaat Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan suatu upaya organisasi dalam suatu pencapaian kinerja. Pengukuran kinerja secara berkelanjutan akan memberikan umpan balik, sehingga upaya perbaikan secara terus menerus akan mencapai tingkat keberhasilan dimasa yang akan datang.(N. I. Sari, 2018).

Manfaat pengukuran kinerja menurut Mardiasmo (2009) diantaranya :

1. Memberikan pemahaman mengenai ukuran yang digunakan untuk menilai kinerja manajemen.
2. Memberikan arah untuk mencapai target kinerja yang telah ditetapkan.
3. Untuk memonitor dan mengevaluasi pencapaian kinerja dan membandingkannya dengan target kinerja serta melakukan tindakan korektif untuk memperbaiki kinerja.
4. Sebagai dasar untuk memberikan penghargaan dan hukuman secara obyektif atas pencapaian prestasi yang diukur sesuai dengan sistem pengukuran kinerja yang telah disepakati.
5. Sebagai alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan dalam rangka memperbaiki kinerja organisasi.
6. Membantu mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi.
7. Membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintah.

8. Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara obyektif.

Manfaat dari pengukuran kinerja menurut Sipayung (2009) ialah :

1. Memperjelas dan menerjemahkan 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.

D. Syarat dan Indikator Pengukuran Kinerja

(Hartati et al., 2022) Pengukuran kinerja baik kuantitatif dan kualitatif harus dapat menggambarkan tingkat pencapaian sasaran dan tujuan organisasi, baik pada tahap perencanaan (*ex-ante*), tahap pelaksanaan (*on going*), maupun tahap setelah kegiatan selesai (*ex-post*). Menurut Mutia dalam Riadi (2020) terdapat syarat-syarat yang harus dipenuhi dalam pengukuran kinerja, yaitu :

1. Spesifik dan jelas untuk menghindari kesalahan interpretasi.
2. Dapat diukur secara obyektif baik secara kualitatif maupun kuantitatif.
3. Menangani aspek-aspek yang relevan.
4. Harus penting atau berguna untuk menunjukkan keberhasilan *input*, *output*, *hasil/outcome*, manfaat maupun dampak serta proses.
5. Fleksibel dan sensitif terhadap perubahan pelaksanaan.

6. Efektif, dalam arti datanya mudah diperoleh, diolah, dianalisis dengan biaya yang tersedia.

Menurut Mutia dalam Riadi (2020) terdapat beberapa indikator dalam pengukuran kinerja, yaitu sebagai berikut :

1. Indikator kinerja *input* (masukan), yaitu indikator yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat menghasilkan keluaran yang ditentukan, misalnya dana, sumber daya manusia, informasi, dan lain-lain.
2. Indikator kinerja *output* (keluaran), yaitu sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berupa fisik maupun non fisik.
3. Indikator kinerja *outcome* (hasil).
4. Indikator kinerja *benefit* (manfaat), yaitu sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan.
5. Indikator kinerja *impact* (dampak), yaitu pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif pada setiap tingkatan indikator berdasarkan asumsi yang telah ditetapkan.

E. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja secara langsung terhadap tingkat pencapaian kinerja perusahaan menurut Tangkilisan (2007:180) ialah sebagai berikut :

1. Teknologi yang meliputi peralatan kerja dan metode kerja yang digunakan untuk menghasilkan produk atau jasa yang dihasilkan oleh perusahaan;
2. Kualitas input atau material yang digunakan oleh perusahaan;
3. Kualitas lingkungan fisik yang meliputi keselamatan kerja, penataan ruangan dan kebersihan;
4. Budaya organisasi sebagai pola tingkah laku dan pola kerja yang ada dalam perusahaan;
5. Kepemimpinan sebagai upaya mengendalikan karyawan perusahaan;
6. Pengelolaan sumber daya manusia yang meliputi aspek kompensasi, imbalan dan lain-lainnya.

Pengukuran kinerja yang efektif akan memungkinkan organisasi untuk mengetahui :

1. Seberapa baik organisasi berjalan
2. Apakah organisasi telah mencapai tujuan
3. Apakah para pengguna layanan kantor pelayanan pajak merasa puas.
4. Apakah proses yang diselenggarakan sesuai dengan standar yang ditetapkan.
5. Apakah ada perbaikan dalam sistem kantor pelayanan pajak dan dimana.

F. Konsep Pengukuran Kinerja pada Direktorat Jenderal Pajak

Reformasi birokrasi di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak dilakukan melalui penataan dan penajaman fungsi organisasi, penyempurnaan proses bisnis, serta peningkatan kualitas sumber daya manusia. Pengelolaan Kinerja di Direktorat Jenderal Pajak dilaksanakan berdasarkan Keputusan Direktur Jenderal Pajak Nomor KEP-361/PJ/2010 yang telah dicabut dan diganti dengan Keputusan Direktur Jenderal Pajak Nomor KEP-105/PJ/2012 tentang pengelolaan kinerja di Lingkungan Direktorat Jenderal Pajak yang berlaku mulai 1 Januari 2012. Keputusan Direktorat Jenderal Pajak tersebut merupakan pelaksanaan amanat dari Keputusan Menteri Keuangan Nomor 12/KMK.01/2010 yang dicabut dan diganti dengan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 467/KMK.01/2014 tanggal 01 Oktober 2014.(Ardana & Sudjono, 2020)

Arti penetapan Keputusan Direktur Jenderal Pajak tentang Pengelolaan Kinerja di Lingkungan Direktorat Jenderal Pajak sebagai berikut :

- a. Menjadi pedoman dalam menyusun perencanaan dan penilaian kinerja organisasi dan pegawai dalam rangka memacu kontribusi maksimal organisasi dan pegawai.
- b. Menjadi alat pengendali strategis bagi manajemen secara berjenjang mulai dari tingkat kantor pusat hingga kantor operasional.

- c. Menjadi standar metode penelitian kinerja organisasi dan pegawai.
- d. Sebagai alat manajemen SDM untuk pengembangan kompetensi dan karir.

2.1.3. *Balanced Scorecard* (BSC)

A. Sejarah Perkembangan *Balanced Scorecard* (BSC)

Kaplan dan Norton sejak tahun 1992 mengembangkan konsep pengukuran kinerja yang dikenal dengan *Balanced Scorecard* (BSC) sebagai koreksi atas berbagai kelemahan ukuran kinerja finansial. Konsep *Balanced Scorecard* (BSC) pertama kali dikembangkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton di dalam bukunya yang berjudul *Translating Strategy Into Action : The Balanced Scorecard*. Pada awal tahun 2000 *Balanced Scorecard* (BSC) tidak lagi hanya dimanfaatkan oleh seluruh personil (manajemen dan karyawan) untuk mengelola perusahaan. *Balanced Scorecard* (BSC) sendiri memberi kerangka yang jelas bagi seluruh personil untuk menghasilkan kinerja keuangan melalui perwujudan berbagai kinerja non keuangan. (Nugrahyu, 2015). *Balanced Scorecard* adalah kumpulan ukuran kinerja yang terintegrasi yang diturunkan dari strategi perusahaan yang mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan (Devani & Setiawarnan, 2015).

B. Pengertian *Balanced Scorecard* (BSC)

Menurut (Devani & Setiawarnan, 2015) dikutip dari Kaplan dan Norton (1996), *Balanced Scorecard* (BSC) terdiri dari dua kata yaitu, *Balanced* dan *Scorecard*. *Balanced* sendiri diartikan sebagai sesuatu yang menunjukkan bahwa kinerja personil atau karyawan diukur secara seimbang dan dipandang dari dua aspek yaitu keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, baik intern maupun ekstern. Sedangkan *Scorecard* yaitu, kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang yang nantinya digunakan untuk membandingkan dengan hasil kinerja yang sebenarnya.

Menurut (N. I. Sari, 2018) dikutip dari Sharma (2009) dalam Handayani (2011) *Balanced Scorecard* (BSC) merupakan alat manajemen yang sangat penting dan strategis yang membantu sebuah organisasi tidak hanya untuk mengukur kinerja, tetapi juga memutuskan/mengelola strategi, yang diperlukan untuk diadopsi/dimodifikasi sehingga tujuan jangka panjang tercapai. *Balanced Scorecard* (BSC) adalah suatu mekanisme sistem manajemen yang mampu menerjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam tindakan nyata di lapangan.

Menurut (Ariana, 2016) *Balanced Scorecard* (BSC) merupakan salah satu alat manajemen strategi yang terdiri dari satu rangkaian pengukuran yang dapat memberikan gambaran non keuangan. *Balanced Scorecard* (BSC) merupakan suatu sistem management strategi yang menjabarkan visi dan strategi suatu perusahaan ke dalam

tujuan operasional dan tolak ukur. Tujuan dan tolak ukur dikembangkan untuk setiap 4 (*empat*) perspektif yaitu : perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced Scorecard* yang dirancang dengan baik mengkombinasikan antara pengukuran keuangan dari kinerja masa lalu dengan pemicu pengukuran kinerja masa depan perusahaan.

Balanced Scorecard mencakup berbagai aktivitas penciptaan nilai yang dihasilkan oleh para partisipan perusahaan yang memiliki kemampuan dan motivasi tinggi, sementara tetap memperhatikan kinerja jangka pendek, yaitu melalui perspektif finansial.(Jumingan, 2015).

C. Keunggulan *Balanced Scorecard* (BSC)

Balanced Scorecard (BSC) memiliki keunggulan yang menjadikan sistem manajemen strategik saat ini berada secara signifikan dengan sistem manajemen strategik dalam manajemen tradisional. (Mulyadi, 2001). Manajemen strategik tradisional hanya berfokus ke sasaran-sasaran yang bersifat keuangan, sedangkan sistem manajemen strategik kontemporer mencakup perspektif yang luas yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced Scorecard* (BSC) menjadikan sistem manajemen strategik kontemporer memiliki karakteristik yang tidak dimiliki oleh sistem manajemen strategik tradisional, yaitu dalam karakteristik keterukuran dan keseimbangan. (Hanuma & Kiswara, 2011).

Menurut Mulyadi (2011), keunggulan pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC) dalam sistem perencanaan strategik adalah :

1. Komprehensif

Balanced Scorecard (BSC) menambahkan perspektif yang ada dalam perencanaan strategik, dari yang sebelumnya hanya pada perspektif keuangan, meluas ke tiga perspektif yang lain yaitu : perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

2. Koheren

Balanced Scorecard (BSC) mewajibkan personil untuk membangun hubungan sebab akibat di antara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Setiap sasaran strategik yang ditetapkan dalam perspektif non keuangan harus mempunyai hubungan kausal dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Dengan demikian, koherenitas sasaran strategik yang dihasilkan dalam sistem perencanaan strategik memotivasi personil untuk bertanggung jawab dalam mencari inisiatif strategik yang bermanfaat untuk menghasilkan kinerja keuangan. Kekoherenitas sasaran strategik yang menjanjikan pelipatgandaan kinerja keuangan sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif.

3. Seimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berjangka panjang. Jadi perlu diperlihatkan garis keseimbangan yang harus diusahakan dalam menetapkan sasaran-sasaran strategik di keempat perspektif.

4. Terukur

Keterukuran sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem tersebut. Semua sasaran ditentukan oleh ukurannya, baik untuk sasaran strategik di perspektif keuangan maupun sasaran strategik di perspektif non keuangan. Dengan *Balanced Scorecard*, sasaran-sasaran strategik yang sulit diukur, seperti sasaran-sasaran strategik di perspektif non keuangan, ditentukan ukurannya agar dapat dikelola, sehingga dapat diwujudkan.

D. *Balanced Scorecard* untuk Organisasi Non-Profit/Publik

Pada awalnya, *Balanced Scorecard* didesain untuk organisasi bisnis yang bergerak di sektor swasta, namun perkembangannya *balanced scorecard* dapat diterapkan pada organisasi sektor publik contohnya Kantor Pelayanan Pajak yang merupakan organisasi non-profit/publik. Kantor Pelayanan Pajak (KPP) adalah unit kerja dari Direktorat Jenderal Pajak yang melaksanakan pelayanan kepada masyarakat di bidang perpajakan. Secara bertahap sejak tahun 2002,

Kantor Pelayanan Pajak telah mengalami modernisasi sistem dan struktur organisasi menjadi instansi yang berorientasi pada fungsi, bukan lagi pada jenis pajak Kantor Pelayanan Pajak modern juga merupakan penggabungan dari Kantor Pelayanan Pajak konvensional dan Kantor Pemeriksaan Penyidikan Pajak (N. I. Sari, 2018). Organisasi publik merupakan organisasi yang bertujuan memberikan pelayanan kepada masyarakat bukan mendapatkan keuntungan (*profit*). Organisasi ini dapat mengukur efektivitas dan efisiensinya dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Sehingga *Balanced Scorecard* dapat digunakan dalam pengukuran kinerjanya.(Ardana & Sudjono, 2020).

Menurut (Febrianti et al., 2013) dikutip dari Niven (20013, hal. 32) menciptakan model kerangka *Balanced Scorecard* (BSC) yang sesuai untuk digunakan pada organisasi non-profit/publik. Model kerangka *Balanced Scorecard* tersebut berbeda dengan model kerangka *Balanced Scorecard* pada awalnya. Perbedaan tersebut terletak pada penempatan misi organisasi di posisi teratas dalam kerangka *Balanced Scorecard*. Posisi ini menunjukkan bahwa misi menjadi tujuan utama organisasi dengan perspektif pelanggan sebagai pendorongnya, karena organisasi non-profit/publik lebih berfokus pada pelayanan masyarakat.

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, perspektif keuangan tetap harus digunakan karena sifat dari perspektif keuangan adalah sebagai pendukung (*enabler*) keberhasilan pelayanan pelanggan. Karakteristik pengukuran dengan pendekatan *balanced scorecard* yaitu mengukur kesatuan dari misi dan strategi yang secara eksplisit didesain untuk menyajikan dan mendorong hasil kinerja yang telah dicapai (Hadiansah et al., 2021).

E. Perspektif *Balanced Scorecard* (BSC)

(N. I. Sari, 2018) Menurut Kaplan dan Norton (2000) pengukuran kinerja dengan metode *Balanced Scorecard* dapat diukur dari 4 (empat) perspektif yaitu :

1. Perspektif Keuangan (*financial perspective*)

Perspektif keuangan memeriksa apakah strategi perusahaan berkontribusi terhadap peningkatan hasil keuangan. Sasaran keuangan terkait dengan pendapatan, pertumbuhan nilai investasi. Tujuan dan langkah-langkah keuangan memainkan peran ganda, mereka mendefinisikan kinerja keuangan yang diharapkan dari strategi dan berfungsi sebagai tujuan utama dan ukuran semua perspektif *balanced scorecard* lainnya.(Elisabeth, 2018).

Perspektif keuangan tetap digunakan dalam *Balanced Scorecard* (BSC) karena ukuran keuangan akan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi perusahaan memberikan perbaikan atau tidak bagi peningkatan keuntungan perusahaan. Perbaikan-perbaikan ini tercermin dalam sasaran-sasaran yang secara khusus berhubungan dengan target penerimaan bagi organisasi non-profit/publik.

Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis yaitu :

1. *Growth* (berkembang), merupakan tahapan awal siklus kehidupan perusahaan atau organisasi dimana perusahaan memiliki produk atau jasa yang secara signifikan memiliki potensi pertumbuhan yang baik. Disini manajemen terikat dengan komitmen untuk mengembangkan produk atau jasa, membangun dan mengembangkan suatu produk atau jasa dan fasilitas produk, mengembangkan sistem, infrastruktur, dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta membina dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan.
2. *Sustain* (bertahan), adalah tahapan kedua dimana perusahaan atau organisasi masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian terbaik. Investasi yang dilakukan pada

umumnya diarahkan untuk menghilangkan bottleneck, mengembangkan kapasitas, dan meningkatkan perbaikan operasional secara konsisten.

3. *Harvest* (panen), adalah tahapan ketiga dimana perusahaan atau organisasi benar-benar memanen/menuai hasil investasi di tahap-tahap sebelumnya. Sasaran keuangan adalah hal utama dalam tahap ini, sehingga diambil tolak ukur yaitu memaksimalkan arus kas masuk dan pengurangan modal kerja.

2. Perspektif Pelanggan (*customer perspective*)

Dalam perspektif pelanggan mengukur kinerja organisasi dalam melayani kebutuhan pelanggan. Pelanggan terutama pelanggan yang loyal merupakan sumber pendapatan bagi perusahaan. Kepuasan pelanggan atas produk atau layanan jasa yang diberikan menjadi potensi pendapatan perusahaan. Pelanggan yang puas akan kembali menggunakan produk atau layanan dari perusahaan. Pelanggan yang puas juga dapat menjadi sarana promosi yang efektif karena pelanggan tersebut biasanya akan merekomendasikan produk atau jasa yang digunakannya.

Pada organisasi sektor publik, publik/masyarakat merupakan pelanggan. Memuaskan kebutuhan masyarakat berarti memberi kepuasan kepada pelanggan. Perspektif

pelanggan dapat diukur dari pangsa pasar, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan, kepuasan pelanggan, dan profitabilitas pelanggan (Kaplan dan Norton, 2000). Pangsa pasar menggambarkan proporsi bisnis yang dijual oleh sebuah unit bisnis di pasar tertentu bisa dalam bentuk jumlah pelanggan, uang yang dibelanjakan, atau volume satuan yang terjual. Retensi pelanggan adalah mempertahankan dan meningkatkan pelanggan. Kepuasan pelanggan menilai tingkat kepuasan atas kriteria kinerja tertentu didalam proposisi nilai.(Dewi Fitriyani, 2014).

3. Perspektif Proses Bisnis Internal (*internal business process perspective*)

Perspektif proses bisnis internal menekankan pada proses internal yang akan memiliki pengaruh besar terhadap kepuasan pelanggan dan penetapan tujuan finansial. Dalam perspektif ini para manajer publik perlu mengidentifikasi berbagai proses internal yang perlu direncanakan dan dilakukan untuk memenuhi kebutuhan publik/masyarakat dan memuaskan publik, baik berupa produk kebijakan ataupun layanan jasa.

Pada organisasi sektor publik perspektif proses bisnis internal dapat diukur melalui pengembangan dan kebermanfaatan sistem terpadu yang digunakan untuk mempermudah dan memperluas akses pelayanan terhadap masyarakat, proses administrasi yang andal dan tepat waktu,

jumlah keluhan yang masuk, ketepatan dan kecepatan mengatasi keluhan.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*learning and growth perspective*)

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengembangkan konstruksi infrastruktur untuk mencapai ketiga perspektif sebelumnya. Perspektif ini berfokus pada pertumbuhan atau kinerja jangka panjang dan menekankan pada 3 (tiga) aspek yaitu sumber daya manusia, sumber daya informasi, dan sumber daya organisasi. Sumber daya organisasi dapat berupa budaya organisasi, prosedur dan kebijakan yang ditetapkan organisasi. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kapabilitas pekerja, sistem informasi, motivasi, pemberdayaan dan keselarasan.

Perspektif pembelajaran memandang penting sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan pekerja atau karyawan dalam suatu organisasi. Dalam mencapai tujuan organisasi diperlukan karyawan yang memiliki kapabilitas dan kompeten. Oleh karena itu organisasi perlu merencanakan program atau kegiatan yang dapat meningkatkan kompetensi sumber daya manusia baik berupa pendidikan, pelatihan, magang, dan kursus.

Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terdapat 3 (tiga) pengukuran utama seperti kepuasan pekerja, retensi pekerja, dan produktivitas pekerja. Kepuasan pekerja dapat diketahui melalui angket yang disebar kepada pekerja/karyawan sedangkan retensi pekerja berkaitan dengan kemampuan organisasi mempertahankan karyawannya dalam jangka waktu yang lama. Produktivitas pekerja merupakan hasil dari komitmen pekerja, efektivitas pekerja dan kepuasan pekerja yang dapat diketahui dari perbandingan jumlah pendapatan yang diperoleh dengan jumlah pekerja dan jumlah pendapatan per pekerja.

Perspektif ini juga 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 teknologi dan informasi (*informations system capabilities*) serta menyelaraskan berbagai prosedur dan kegiatan sehari-hari perusahaan (*motivation, empowerment dan alignment*) (Nanda et al., 2022).

F. Tahapan Penyusunan *Balanced Scorecard* (BSC)

Langkah pertama adalah menentukan visi, misi dan sasaran strategis. Visi merupakan pernyataan yang berisi gambaran keadaan organisasi yang ingin dicapai di masa yang akan datang. Misi menerangkan cara yang harus dilakukan sebagai wujud penjabaran visi yang telah ditetapkan. Dalam konsep *Balanced Scorecard*, visi dan misi yang telah diformulasikan selanjutnya diterjemahkan dalam sejumlah sasaran strategis. Sasaran strategis didefinisikan sebagai pernyataan tentang yang ingin dicapai (bersifat *output/outcome*) atau apa yang ingin dilakukan (bersifat proses) atau apa yang seharusnya kita miliki (bersifat *input*).

Langkah kedua adalah menyusun peta strategi. Peta strategi merupakan suatu dashboard (*panel instrument*) yang memetakan sasaran strategis organisasi dalam suatu kerangka hubungan sebab akibat yang menggambarkan keseluruhan perjalanan strategi organisasi. Peta strategi memudahkan organisasi untuk mengkomunikasikan keseluruhan strateginya kepada seluruh anggota organisasi.

Langkah ketiga adalah perspektif *balanced scorecard*. Kaplan dan Norton (Robert S. Kaplan, 2001) menggunakan empat standar perspektif *balanced scorecard* yaitu : perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Langkah keempat adalah menentukan *Key Performance Indicator* (KPI). Setelah peta strategi disusun, maka langkah selanjutnya adalah menentukan *Key Performance Indicator* (KPI) untuk setiap Sasaran Strategis (SS).(Ariana, 2016).

G. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Nama	Judul	Hasil Penelitian	Metode Penelitian
1.	Maya Sari (2015)	Analisis <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan PT. Jamsostek Cabang Belawan	Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian sebelumnya yang membuktikan bahwa analisis <i>Balanced Scorecard</i> merupakan pengukuran yang sangat tepat dalam menilai kinerja perusahaan karena sudah mencakup keseluruhan kinerja masing-masing bagian.	Metode deskriptif
2.	Anggun Meita Anggraini, Retno Murni Sari, Nosilia Fristiani (2020)	Implementasi Metode <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Tolok Ukur Pengukuran Kinerja Pada Organisasi Sektor Publik	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada perspektif keuangan sudah baik terkecuali pada rasio kemandirian yang berada pada kisaran angka 0-25% tergolong sangat rendah yang berarti tingkat ketergantungan terhadap pihak ekstern tergolong sangat tinggi.	Metode kualitatif dengan cara observasi, wawancara dan dokumentasi.
3.	Adesta Cahya Luckyta, Lindawati Kartika, Siti Rahmawati (2020)	Evaluasi Kinerja Organisasi Menggunakan <i>Balanced Scorecard</i>	Berdasarkan hasil penelitian dan pengolahan menggunakan metode <i>Balanced Scorecard</i> diperoleh skor kinerja divisi Strategic Planning and Business Development PT XYZ sebesar 71,59% .	Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan teknik sampel purposive sampling
4.	Funam Islamidina, Epi Fitriah (2022)	Analisis Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> Dalam Meningkatkan Kinerja Manajerial	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengukuran kinerja dengan <i>Balanced Scorecard</i> berhasil dalam meningkatkan kinerja perusahaan.	Metode kuantitatif deskriptif
5.	Mega Irawan, Mustakim, Yustina	Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode <i>Balanced Scorecard</i>	Hasil penelitian ini empat perspektif dalam <i>Balanced Scorecard</i> menunjukkan mampu meningkatkan kinerja perusahaan	Metode kualitatif deskriptif

	Suhandini Tj (2015)			
6.	Nur Ita Sari (2018)	Analisis Pengukuran Kinerja Berbasis <i>Balanced Scorecard</i> Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Singosari	Hasil penelitian ini ialah menunjukkan bahwa dari keempat perspektif <i>Balanced Scorecard</i> semuanya menunjukkan hasil yang baik.	Metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif.
7.	Tri Arini Febrianti (2013)	Analisis Implementasi Pengelolaan Kinerja Berbasis <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) Pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Batu	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa proses pengembangan dan implementasi <i>Balanced Scorecard</i> di KPP Pratama Batu dilakukan melalui proses <i>cascading</i> dari Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak sebagai unit level Kemenkeu-Two.	Metode kualitatif dengan pendekatan eksploratif-deskriptif.
8.	Feri Ardana, Gatot Sudjono (2020)	Analisis Pengelolaan Kinerja Organisasi Berbasis <i>Balanced Scorecard</i> Pada KPP Madya Malang	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Nilai Kerja Organisasi (NKO) di KPP Madya Malang pada tahun 2016 mencapai 101,74% artinya secara keseluruhan pencapaian NKO KPP Madya Malang mempunyai kinerja yang baik.	Kombinasi kualitatif dan deskriptif kuantitatif.
9.	Anggraini Nanda Dian Lesmana, Bambang Utoyo S, Nana Mulyana (2022)	Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Pengukuran Kinerja Pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Kedaton	Hasilnya bahwa Perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengukuran kinerja KPP Kedaton	Metode kuantitatif yang datanya berupa data hasil angket (kuesioner).
10.	Elvia Puspa Dewi (2021)	<i>Balanced Scorecard</i> (Kartu Stok Berimbang) Sebagai Alat Ukur Kinerja Perusahaan Yang Representatif	1). Sebagai alat ukur kinerja perusahaan yang representatif karena mempresentasikan pemahaman manajemenstrategis dengan menyusun indikator non-financial kuantitatif dan financial. 2). Merupakan alat manajemen kontemporer yang mengukur kinerja perusahaan berdasarkan pada aspek keuangan maupun non-keuangan. 3). Meliputi 4 perspektif yaitu: perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan yang dilaksanakan secara eksplisit dan ketat ke berbagai tujuan dan ukuran nyata	Metode studi pustaka dengan pendekatan deskriptif-eksploratif

2.2. Kerangka Berpikir

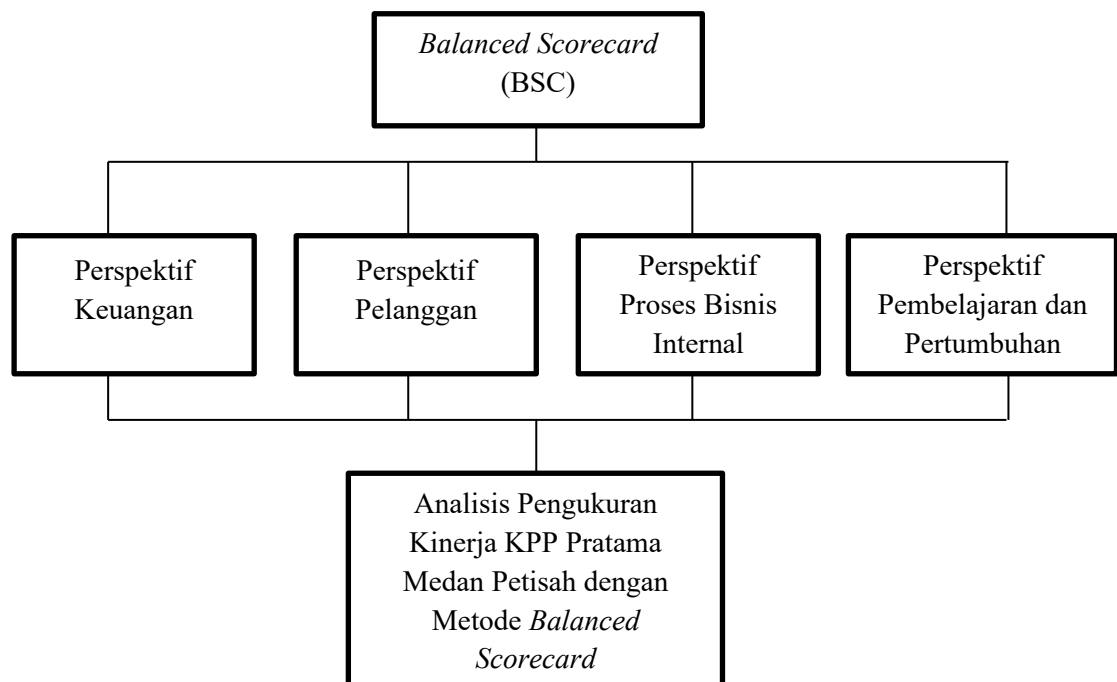
Akumulasi aktivitas-aktivitas bisnis perusahaan tersebut digambarkan dalam suatu penilaian yang dikenal dengan kinerja, kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan untuk menilai sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksi, dengan dasar efisiensi pertanggungjawaban, akuntabilitas manajemen dan lainnya. Penilaian kinerja organisasi merupakan alat informasi strategi yang didesain sesuai dengan keperluan organisasi masing-masing. Oleh karena itu, indikator pengukuran kinerja harus dapat mengkomodir semua bentuk aktivitas organisasi ini berarti pengukuran kinerja bukan hanya dipandang dari sudut keuangan saja namun harus termasuk non keuangan.

Pengukuran kinerja merupakan hal yang diperlukan dalam membangun suatu organisasi. Pengukuran kinerja ini digunakan untuk mengetahui kondisi atau kelangsungan hidup dari suatu organisasi. Dalam melakukan pengukuran kinerja tidak hanya dilakukan pada perspektif keuangan saja tetapi juga dilakukan pada perspektif pelanggan dan pelayanan. Salah satu pengukuran kinerja yang dapat mencakup semua perspektif ialah *balanced scorecard*.

Pada penelitian ini peneliti melakukan analisis pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *balanced scorecard* pada organisasi sektor publik yaitu kantor pelayanan pajak. Dalam pengukuran kinerja dengan metode *balanced scorecard* akan dilakukan dengan empat perspektif yaitu

perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Pada perspektif keuangan peneliti akan menggunakan pengukuran target dan realisasi penerimaan pajak, sedangkan untuk pengukuran perspektif non keuangan maka peneliti akan melihat dari data kantor pelayanan pajak per tahunnya, contohnya dari perspektif pelanggan. Hasil dari pengukuran tersebut yang nantinya digunakan untuk mengetahui apakah kinerja di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Medan Petisah sudah baik atau belum.

Untuk lebih jelasnya kerangka berpikir dalam penelitian ini dapat digambarkan dengan bagai sebagai berikut :



Gambar 2.1 Kerangka Berpikir

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Pada penelitian ini peneliti menggunakan metode kualitatif. Dikutip dari buku (Moshinsky, 1959) penelitian kualitatif adalah penelitian yang lebih difokuskan untuk mendeskripsikan keadaan sifat atau hakikat nilai suatu objek atau gejala tertentu. Metode kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah, dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi, analisis data bersifat induktif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi.

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif. Menurut Nazir yang dikutip dari buku metodologi penelitian (Mulyatiningsih, 2011) metode deskriptif merupakan suatu metode dalam meneliti status sekelompok manusia, suatu objek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran, ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang yang tujuannya untuk membuat deskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis. Faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang diselidiki.

3.2. Definisi Operasional

Dalam melaksanakan kerjanya, pegawai menghasilkan sesuatu yang disebut dengan kinerja. Kinerja adalah hasil kerja seorang pegawai selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan misalnya standar, target/sasaran atau kinerja yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati

bersama (Brier & lia dwi jayanti, 2020). Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* ataupun *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu tertentu. Kinerja merupakan hasil kerja yang dilakukan seorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang diberikan instansi/organisasi terhadap yang dilakukan dengan rasa tanggung jawab agar mendapatkan hasil kerja yang maksimal (Akbar & Chandra, 2019). Kinerja merupakan suatu kegiatan atau proses kerja yang berdasarkan kemampuan untuk memperoleh hasil yang diharapkan. Kinerja mencerminkan keberhasilan yang diinginkan dan perilaku individu/karyawan dalam mencapai tujuan organisasi (Saripuddin & Handayani, 2017). Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang ditetapkan oleh organisasi (Hafiz & Wahyuni, 2018). Pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran tersebut yang kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian (*Pengukuran Kinerja*, 2020).

Balanced Scorecard merupakan suatu kartu skor yang digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh seseorang di masa depan, dan untuk mencatat skor hasil kinerja yang sesungguhnya dicapai oleh seseorang

(Munawir 2002: 437). Konsep *Balanced Scorecard* merupakan suatu sarana untuk mengkomunikasikan persepsi strategis dalam suatu perusahaan secara sederhana dan mudah dimengerti oleh berbagai pihak dalam perusahaan, terutama pihak-pihak dalam organisasi yang akan merumuskan strategi perusahaan (M. Sari, 2015). Menurut Mahmudah dan Khaudli (2014) menyatakan bahwa *Balanced Scorecard* (BSC) dinilai tepat untuk organisasi nirlaba atau non profit karena tidak hanya menekankan pada aspek *financial*, tetapi juga aspek *non financial*. Metode *Balanced Scorecard* (BSC) mempunyai empat perspektif penting yang digunakan dalam pengukuran kinerja, yaitu: 1) Perspektif keuangan (*financial perspective*) untuk menjawab pertanyaan mengenai bagaimana mencapai keberhasilan keuangan dan bagaimana seharusnya perusahaan terlihat dimata para pihak yang berkepentingan, 2) Perspektif pelanggan (*customer perspective*) digunakan untuk menjawab pertanyaan dalam mencapai visi perusahaan untuk pelanggan dan bagaimana seharusnya perusahaan dapat meningkatkan pelanggan serta memberikan kepuasan terhadap pelanggan, 3) Perspektif proses bisnis internal (*internal process perspective*) digunakan untuk menjawab pertanyaan untuk memuaskan pemegang saham dan pelanggan perusahaan dan pada proses bisnis mana sajakah perusahaan harus unggul, dan 4) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*) digunakan untuk menjawab pertanyaan untuk mencapai visi perusahaan, bagaimana seharusnya perusahaan akan mempertahankan kemampuannya untuk berubah dan memperbaiki diri (Fuada, 2020). Organisasi profit dengan non profit dalam penerapan metode *Balanced Scorecard* tidak sama. Jika organisasi profit kegiatannya melayani masyarakat dengan memperoleh keuntungan, berbeda dengan organisasi non

profit yang kegiatannya melayani dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat tanpa mendapatkan keuntungan.

Indikator yang digunakan dalam masing-masing perspektif *balanced scorecard* adalah sebagai berikut :

1. Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)

Dalam perspektif keuangan pengukuran kinerja akan menunjukkan apakah perencanaan, implementasi dan pelaksanaan sudah tepat sasaran atau belum. Dalam penelitian ini indikator perspektif keuangan ialah target dan realisasi dari penerimaan pajak per tahunnya.

2. Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*)

Dalam perspektif *Balanced Scorecard* pelanggan, perusahaan perlu terlebih dahulu menentukan segmen pasar dan pelanggan yang menjadi target. Apabila suatu unit bisnis ingin mencapai kinerja keuangan yang besar dalam jangka panjang, mereka harus menciptakan dan menyajikan suatu produk baru atau jasa yang bernilai lebih baik kepada pelanggan. Kunci perspektif pelanggan ialah dapat diukur dari kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, akuisisi, nilai manfaat, dan market share konsumen.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Business Process Perspective*)

Perspektif proses bisnis internal menampilkan proses kritis yang memungkinkan unit bisnis untuk memberi *value proposition* yang mampu menarik dan mempertahankan pelanggannya di segmen pasar yang diinginkan.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning and Growth Perspective*)

Perspektif ini menyediakan infrastruktur bagi tercapainya ketiga perspektif sebelumnya serta untuk menghasilkan pertumbuhan dan perbaikan jangka panjang. Tolak ukur kinerja keuangan, pelanggan, dan proses bisnis internal bisa menjadi pemicu kesenjangan yang besar antara kemampuan yang ada di diri manusia, sistem, dan prosedur. Untuk memperkecil kesenjangan itu, maka suatu organisasi harus melakukan investasi dalam bentuk reskilling karyawan, yaitu : meningkatkan kemampuan sistem dan teknologi informasi, serta menata ulang prosedur yang ada. Kunci dari perspektif ini ialah kepuasan karyawan, retensi karyawan, dan juga produktivitas karyawan.

3.3. Tempat dan Waktu Penelitian

a. Tempat Penelitian

Adapun tempat dari penelitian ini dilakukan ialah di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Medan Petisah di Jl. Asrama No. 7A, Sei Sikambing C. II, Kecamatan Medan Helvetia, Kota Medan.

b. Waktu penelitian

Penelitian ini dilaksanakan dalam jangka waktu selama kurang lebih 8 bulan hingga penelitian ini selesai yang dimulai dari bulan Januari 2023 sampai dengan Agustus 2023.

hubungannya dengan objek penelitian atau dapat juga dilakukan dengan menggunakan data dari Biro Pusat Statistik (BPS). Data sekunder pada umumnya berupa bukti, catatan, atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip yang telah dipublikasikan. Data yang diperoleh peneliti juga dari berbagai sumber lain seperti laporan, dokumen, surat dinas, dan data sekunder lainnya yang berhubungan.

Untuk memperoleh data penelitian, ada beberapa metode yang digunakan untuk mengumpulkan data, yaitu :

a. Observasi

Observasi adalah suatu metode yang digunakan oleh peneliti dengan cara pengamatan langsung terhadap kegiatan yang dilaksanakan di lokasi penelitian. Observasi yang peneliti lakukan di lokasi penelitian ialah pengamatan mengenai keadaan Kantor Pelayanan Pajak dan kegiatan yang dilakukan disana. Peneliti menemukan bahwa kegiatan yang berhubungan dengan pekerjaan mereka pada setiap divisi/bagian dikerjakan dengan sangat baik pada saat peneliti melakukan observasi.

b. Wawancara

Wawancara merupakan metode pengumpulan data dengan cara mengajukan pertanyaan-pertanyaan secara bebas baik terstruktur maupun tidak terstruktur dengan tujuan untuk memperoleh informasi secara luas mengenai objek penelitian. Pada penelitian ini peneliti melakukan wawancara dengan beberapa pegawai KPP Pratama Medan Petisah, diantaranya :

Tabel 3 2 Daftar Pegawai untuk Wawancara

No.	Nama	Bagian/Jabatan
1.	Tri Utari	Subbagian Umum dan Kepatuhan Internal
2.	Silvani Inanda	Fungsional Penyuluh
3.	Siska Adelia Panjaitan	Fungsional Penyuluh
4.	Sri Carina Ginting	Fungsional Penyuluh
5.	Yuli Cintya Dharma Munthe	Fungsional Penyuluh

Tabel 3.3 Daftar Pertanyaan Wawancara

No.	Pertanyaan
1.	<p>Balanced Scorecard (BSC)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Perspektif Keuangan <ol style="list-style-type: none"> a. Bagaimanakah pencapaian kinerja keuangan dari 2017-2022? b. Apakah target penerimaan serta realisasi sudah tercapai dari tahun 2017-2022? c. Faktor apa yang biasanya membuat realisasi penerimaan pajak tidak sesuai dengan target yang sudah ditentukan ? d. Apakah KPP Pratama Medan Petisah sudah menetapkan target penerimaan pajak yang akan dicapai ditahun 2023 ?
	<ol style="list-style-type: none"> 2. Perspektif Pelanggan <ol style="list-style-type: none"> a. Sampai saat ini ada berapa jumlah Wajib Pajak yang terdaftar di KPP Pratama Medan Petisah ? b. Apakah dalam lima tahun terakhir jumlah Wajib Pajak di KPP Pratama Medan Petisah mengalami peningkatan atau sebaliknya ? c. Faktor apa yang menjadi sebab peningkatan pelanggan (Wajib Pajak) di KPP Pratama Medan Petisah ? d. Upaya seperti apa yang dilakukan oleh KPP Pratama Medan Petisah untuk mempertahankan agar pelanggan (Wajib Pajak) tetap rajin membayar pajak ?
	<ol style="list-style-type: none"> 3. Perspektif Proses Bisnis Internal <ol style="list-style-type: none"> a. Apakah inovasi yang dilakukan KPP Pratama Medan Petisah untuk meningkatkan hasil kinerja kantor ? b. Apakah KPP Pratama Medan Petisah telah melakukan efisiensi biaya dalam proses operasional ? c. Apakah KPP Pratama Medan Petisah sudah memberikan pelayanan yang baik terhadap wajib pajak ? Jika sudah, apa bentuk dari pelayanan yang baik yang diberikan kepada Wajib Pajak tersebut dalam hal proses operasional ?
	<ol style="list-style-type: none"> 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan <ol style="list-style-type: none"> a. Berapakah jumlah pegawai di KPP Pratama Medan Petisah saat ini? b. Apakah KPP Pratama Medan Petisah ada memberikan training/pelatihan/seminar kepada pegawai ? dan sebutkan apa bentuk kegiatan dari program pelatihan yang diberikan kepada pegawai? c. Berapa lama waktu training/pelatihan/seminar yang diberikan kepada pegawai dalam waktu sebulan ? d. Bagaimana tingkat produktivitas dari KPP Pratama Medan Petisah saat ini? Jelaskan. e. Apakah KPP Pratama Medan Petisah mengalami retensi karyawan juga? Jika iya, biasanya alasannya karena apa? f. Bagaimana cara KPP Pratama Medan Petisah untuk mempertahankan karyawan yang memiliki kompetensi yang tinggi dalam kantor ?

c. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan suatu metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengambil data secara langsung (dokumen) dari instansi yang bersangkutan. Dokumentasi ini dilakukan bertujuan agar mendapatkan bukti tertulis dari instansi yang bersangkutan.

Dokumentasi yang dimaksud dalam penelitian ini ialah dokumentasi saat melakukan wawancara, dan juga dokumen-dokumen yang berkaitan dengan target penerimaan pajak per tahunnya serta dokumen tentang jumlah pelanggan (wajib pajak) per tahun.

3.6. Teknik Analisis Data

Analisis data merupakan proses mengubah data menjadi informasi, sehingga karakteristik atau sifat-sifat data tersebut dapat dengan mudah dipahami oleh pembaca. Informasi ini juga diharapkan akan dapat digunakan dalam menjawab masalah-masalah dalam penelitian. Metode analisis yang digunakan oleh peneliti adalah metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Metode ini memiliki tujuan untuk menyajikan gambaran secara rinci mengenai lingkungan sosial atau untuk mengklarifikasi fenomena-fenomena atau kenyataan sosial dengan cara mendeskripsikan sejumlah variabel yang berkenaan dengan masalah dan unit yang diteliti.

Pada penelitian ini penulis menggunakan teknik analisis data sesuai dengan pendekatan yang dilakukan yaitu menggunakan *balanced scorecard*. Dimana ada 4 (empat) indikator yang nantinya akan digunakan pada pendekatan ini yaitu : 1) Perspektif keuangan, pada perspektif ini akan

disajikan tabel target penerimaan pajak serta realisasinya yang terjadi di KPP Pratama Medan Petisah selama tahun 2017-2022. 2) Perspektif pelanggan, pada perspektif ini akan disajikan dengan data akuisisi pelanggan yang terjadi selama tahun 2018-2022. 3) Perspektif proses bisnis internal, dalam perspektif ini penulis akan menjabarkan apa saja inovasi yang dilakukan oleh KPP Pratama Medan Petisah dari hasil wawancara yang dilakukan dengan pegawai KPP Pratama Medan Petisah. 4) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, pada perspektif ini penulis akan menjelaskan mengenai sumber daya manusia yang ada di KPP Pratama Medan Petisah yang di dapatkan dari hasil wawancara dengan beberapa narasumber , yaitu perkembangan dari para pegawai itu sendiri, program-program pelatihan yang diberikan untuk meningkatkan kualitas SDM KPP Pratama Medan Petisah serta tingkat produktivitasnya.

BAB 4

HASIL PENELITIAN

4.1. Deskripsi Data

4.1.1. Profil Kantor Pelayanan Pajak Pratama Medan Petisah

Sebagai gambaran umum Kantor Pelayanan Pajak Pratama Medan Petisah semula bernama Kantor Pelayanan Pajak Pratama Medan Utara. Kantor Pelayanan Pajak Medan Utara didirikan berdasarkan Surat Keputusan Menteri Keuangan Nomor: 94/KMK.01/1994 tanggal 29 Maret 1994 yang kemudian diubah namanya menjadi Kantor Pelayanan Pajak Pratama Medan Petisah dengan Keputusan Menteri Keuangan Nomor: 443/KMK.01/2001 dan dengan adanya modernisasi di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak (DJP), maka sejak tanggal 27 Mei 2008 berubah nama menjadi Kantor Pelayanan Pajak Pratama Medan Petisah berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan Nomor: 191/KMK.01/2008 yang merupakan gabungan dari Kantor Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan serta Kantor Pemeriksaan dan Penyidikan Pajak, yang akan melayani Pajak Penghasilan (PPh), Pajak Pertambahan Nilai (PPN), Pajak Bumi dan Bangunan (PBB), serta melakukan pemeriksaan tetapi bukan lembaga yang memutuskan keberatan (MARIO, 2019).

Seiring dengan perubahan kinerja di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak (DJP) untuk menuju yang lebih baik, maka dilakukan reorganisasi di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak (DJP) melalui sistem modernisasi. Dengan adanya reorganisasi tersebut, maka unit kerja yang dulu dikenal Kantor Pelayanan Pajak

(KPP) diganti dengan Kantor Pelayanan Pajak Pratama dan Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya. Unit kerja tersebut adalah :

- a. Kantor Pelayanan Pajak Madya Medan
- b. Kantor Pelayanan Pajak Pratama Medan Barat
- c. Kantor Pelayanan Pajak Pratama Medan Petisah
- d. Kantor Pelayanan Pajak Pratama Binjai
- e. Kantor Pelayanan Pajak Pratama Medan Belawan
- f. Kantor Pelayanan Pajak Pratama Medan Kota
- g. Kantor Pelayanan Pajak Pratama Medan Timur
- h. Kantor Pelayanan Pajak Pratama Medan Polonia
- i. Kantor Pelayanan Pajak Pratama Lubuk Pakam

Kantor Pelayanan Pajak Pratama Medan Petisah berdomisili di Jalan Asrama No. 7 A Medan. Pelayanan yang diberikan oleh Kantor Pelayanan Pajak Pratama Medan Petisah meliputi pelayanan pajak penghasilan, pajak pertambahan nilai serta jenis-jenis pajak lainnya. Wilayah kerjanya meliputi 3 kecamatan, yaitu:

- a. Kecamatan Medan Petisah
- b. Kecamatan Medan Helvetia
- c. Kecamatan Medan Sunggal

Kantor Pelayanan Pajak Pratama adalah instansi vertikal Direktorat Jenderal Pajak. Yang berada dibawah dan bertanggung jawab langsung kepada Kepala Kantor KPP Pratama mempunyai tugas melaksanakan penyuluhan dan pelayanan pajak di bidang Pajak Penghasilan (PPh), Pajak Pertambahan Nilai (PPN), Pajak

Penjualan Atas Barang Mewah (PPnBM), dan Pajak Bumi dan Bangunan dalam wilayah wewenangnya berdasarkan peraturan per Undang-Undang yang berlaku.

4.1.2. Visi dan Misi KPP Pratama Medan Petisah

Keberhasilan program modernisasi di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak, tidak hanya dapat membawa perubahan paradigma dan perubahan perilaku pegawai Direktorat Jenderal Pajak, tetapi lebih jauh juga dapat memberikan dampak positif terhadap percepatan penerapan praktek-praktek *good governance* pada institusi pemerintah secara keseluruhan. Untuk mencapai tujuan tersebut, Direktorat Jenderal Pajak telah mencanangkan visi dan misi sebagai pedoman dalam melakukan setiap kegiatan.

1. Visi KPP Pratama Medan Petisah

Menjadi instansi Pemerintah yang menyelenggarakan sistem administrasi perpajakan modern yang efektif dan efisien dan dipercaya masyarakat dengan integritas dan profesionalisme yang tinggi.

2. Misi KPP Pratama Medan Petisah

Misi Fiskal : Menghimpun penerimaan dalam negeri dari sektor pajak yang mampu menunjang kemandirian pembiayaan pemerintah berdasarkan Undang-Undang Perpajakan dengan tingkat efektivitas dan efisiensi yang tinggi.

Misi Ekonomi : Mendukung kebijaksanaan pemerintah dalam mengatasi permasalahan ekonomi bangsa dengan kebijakan perpajakan dengan memaksimalkan distorsi.

Misi Politik : Mendukung proses demokratisasi bangsa.

Misi Kelembagaan : Senantiasa memperbaharui diri, selaras dengan aspirasi masyarakat dan teknologi perpajakan serta administrasi perpajakan mutakhir.

Dari misi yang sudah disampaikan dari berbagai aspek diatas dapat disimpulkan secara keseluruhan bahwa misi dari KPP Pratama Medan Petisah ialah menghimpun penerimaan pajak Negara berdasarkan undang-undang perpajakan yang mampu mewujudkan kemandirian pembiayaan Anggaran Pendapatan Belanja Negara melalui sistem administrasi perpajakan yang efektif dan efisien.

4.1.3. Tugas dan Fungsi KPP Pratama Medan Petisah

Dalam melaksanakan tugasnya, Kantor Pelayanan Pajak Pratama Medan Petisah menyelenggarakan fungsi :

- a. Pengumpulan, pencarian dan pengolahan data, pengamatan potensi perpajakan, penyajian informasi perpajakan, pendataan objek dan subjek pajak, serta penilaian objek Pajak Bumi dan Bangunan.
- b. Penetapan dan penerbitan produk hukum perpajakan.
- c. Pengadministrasian dokumen dan berkas perpajakan, penerimaan, dan pengolahan Surat Pemberitahuan, serta penerimaan surat lainnya.
- d. Penyuluhan perpajakan
- e. Pelaksanaan registrasi Wajib Pajak
- f. Pelaksanaan ekstensifikasi dan intensifikasi
- g. Penatausahaan piutang pajak dan pelaksanaan penagihan pajak
- h. Pelaksanaan pemeriksaan pajak

- i. Pengawasan kepatuhan kewajiban perpajakan Wajib Pajak
- j. Pelaksanaan konsultasi perpajakan
- k. Pembetulan ketetapan pajak
- l. Pengurangan Pajak Bumi dan Bangunan serta Bea Perolehan Hak atas Tanah dan/atau Bangunan
- m. Pelaksanaan administrasi kantor

Kantor Pelayanan Pajak Pratama Medan Petisah dipimpin oleh Kepala Kantor yang membawahi satu Kepala Subbagian Umum dan Kepatuhan Internal dan 9 (sembilan) kepala seksi sebagai berikut :

1. Subbagian Umum dan Kepatuhan Internal

Melakukan Kepegawaian, Keuangan, dan Tata Usaha, Rumah Tangga, Pengelolaan Kinerja, melakukan pemantauan pengendalian internal, pengujian kepatuhan dan manajemen risiko, internalisasi kepatuhan, penyusunan laporan, pengelolaan dokumen non perpajakan, serta dukungan teknis pelaksanaan tugas kantor.

2. Seksi Pelayanan

Bekerja dalam melaksanakan penerbitan produk hukum perpajakan, pengadministrasian dokumen dan berkas perpajakan, penerimaan dan pengolahan surat pemberitahuan dan surat lainnya, penyuluhan perpajakan, pelaksanaan registrasi Wajib Pajak, serta kerja sama perpajakan sesuai ketentuan yang berlaku.

3. Seksi Penjaminan Kualitas Data

Tugas dan fungsi dari Seksi Penjamin Kualitas Data ialah melakukan analisis penjabaran, dan pengelolaan dalam rangka penjaminan kualitas

data melalui pencarian, pengumpulan, pengolahan, penyajian data dan informasi perpajakan, perekaman dokumen perpajakan, pengelolaan dan tindak lanjut kerjasama perpajakan, penjaminan kualitas data yang berkaitan dengan kegiatan intensifikasi dan ekstensifikasi, penerusan data hasil penjaminan kualitas, tindak lanjut atas distribusi data, penatausahaan dokumen berkaitan dengan pembangunan data, dan pelaksanaan dukungan teknis pengolahan data, serta melakukan penyusutan monografi fiskal dan melakukan pengelolaan administrasi produk hukum dan produk pengelolaan data perpajakan.

4. Seksi Penagihan, Pemeriksaan, dan Penilaian

Tugas dan fungsi dari Seksi Penagihan, Pemeriksaan, dan Penilaian ialah melakukan analisis, penjabaran, dan pengelolaan dalam rangka pencapaian target, penerimaan pajak melalui pelaksanaan pemeriksaan, pelaksanaan penilaian properti, bisnis, dan aset tak berwujud, pelaksanaan tindakan penagihan, penundaan dan angsuran tunggakan pajak, serta melakukan penatausahaan piutang pajak, dan melakukan pengelolaan administrasi penetapan dan penerbitan produk hukum dan produk pemeriksaan, penilaian, dan penagihan.

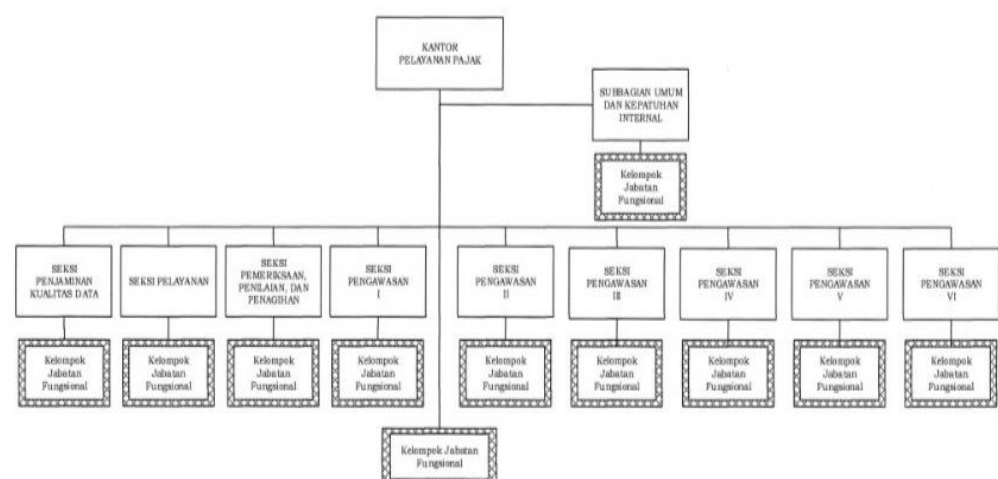
5. Seksi Pengawasan I/II/III/IV/V/VI

Melakukan analisis, penjabaran, dan pengelolaan dalam rangka memastikan Wajib Pajak mematuhi peraturan perundangan-undangan perpajakan melalui perencanaan, pelaksanaan, dan tindak lanjut intensifikasi dan ekstensifikasi berbasis pendataan dan pemetaan (mapping) subjek dan objek pajak, penguasaan wilayah, pengamatan

potensi pajak dan penguasaan informasi, pencarian, pengumpulan, pengolahan, penelitian, analisis, pemutakhiran, dan tindak lanjut data perpajakan, pengawasan, dan pengendalian mutu kepatuhan kewajiban perpajakan Wajib Pajak, pengawasan dan pemantauan tindak lanjut pengampunan pajak, serta melakukan pengelolaan administrasi penetapan dan penerbitan produk hukum dan produk pengawasan perpajakan.

4.1.4. Struktur dan Jabatan KPP Pratama Medan Petisah

Struktur organisasi adalah suatu bagan yang menggambarkan secara sistematis mengenai penetapan tugas-tugas, fungsi dan wewenang serta tanggung jawab pegawai masing-masing telah ditentukan sebelumnya. Tujuannya adalah untuk membina keharmonisan kerja agar pekerjaan dapat dilaksanakan dengan baik, teratur dan efisien. Jenis struktur organisasi yang digunakan oleh Kantor Pelayanan Pajak Pratama Medan Petisah adalah jenis struktur *line and staff organization* atau gabungan dari jenis struktur organisasi garis dan organisasi fungsional (Ansari, 2018)



.Gambar 4.1 Struktur Organisasi Kantor Pelayanan Pajak Pratama Medan Petisah

4.2. Analisis Data

4.2.1. Kondisi Kantor Pelayanan Pajak Pratama Medan Petisah

a. Aspek Internal

1. Kekuatan

a) Organisasi

1. Menyediakan fasilitas tunggu dan pelayanan yang cepat dan nyaman bagi wajib pajak.

b) Operasional

1. Memberikan pelayanan secara langsung kepada wajib pajak terutama untuk wajib pajak yang wilayahnya jauh dari kota dan KPP Pratama Medan Petisah dengan adanya pelayanan TPT Jarak Jauh.
2. Meningkatkan pelayanan dengan selalu mengembangkan inovasi-inovasi pelayanan dan kemudahan komunikasi serta informasi untuk wajib pajak.

c) Sumber Daya Manusia

1. Mempunyai karyawan yang berkompeten dalam bekerja sehingga dapat memberikan pelayanan yang prima bagi wajib pajak.
2. Mengimbangi bekerja dan beribadah dengan melakukan ibadah sesuai waktu serta selalu diadakan tausiyah/pengajian setiap bulannya bagi karyawan.

2. Kelemahan

a) Penerimaan Pajak

1. Penerimaan pajak belum terealisasi secara penuh dikarenakan adanya hal-hal yang menghambat target tersebut.

4.2.2. Pengukuran Kinerja dengan *Balanced Scorecard*

A. Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)

Pengukuran dengan metode *Balanced Scorecard* tidak mengabaikan kebutuhan akan keuangan. Data yang tepat waktu dan akurat mengenai data pendanaan akan selalu menjadi prioritas, dan para *controller* atau manajer akan melakukan apa saja yang diperlukan untuk menyediakan data tersebut. Dalam perspektif finansial organisasi merumuskan tujuan finansial yang ingin dicapai organisasi dimasa yang akan datang.

Pada perspektif keuangan ini Kantor Pelayanan Pajak Pratama Medan Petisah akan diukur dari penerimaan pajak yang dapat terealisasi dan perbandingannya dengan tahun sebelumnya. Menurut data yang diberikan oleh pihak KPP Pratama Medan Petisah serta berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan, berikut ini perspektif keuangan yang dilihat dari target serta realisasi penerimaan pajak dari tahun 2017-2022 :

Tabel 4.1 Daftar Rencana dan Realisasi Penerimaan Pajak Tahun 2017 KPP Pratama Medan Petisah

No.	Jenis Pajak	Rencana 2017	Realisasi 2017	Persentase Realisasi 2017 (%)
1	PPh	931.150.432.000	601.242.796.800	65%
2	PPN dan PPnBM	601.242.796.800	790.603.634.661	131%
3	PBB dan BPHTB	-	18.692.657	0%
4	Pajak lainnya	85.600.000	203.291.694	237%
Jumlah		1.532.478.828.800	1.392.068.415.812	91%

Sumber data : KPP Pratama Medan Petisah

Tabel 4.2 Daftar Rencana dan Realisasi Penerimaan Pajak Tahun 2018 KPP**Pratama Medan Petisah**

No.	Jenis Pajak	Rencana 2018	Realisasi 2018	Persentase Realisasi 2018 (%)
1	PPh	853.363.872.000	661.558.621.911	78%
2	PPN dan PPnBM	851.101.355.000	950.900.210.411	112%
3	PBB dan BPHTB	-	-	-
4	Pajak lainnya	18.692.657	463.451.053	2479%
Jumlah		1.704.483.919.657	1.612.922.283.375	95%

Sumber data : KPP Pratama Medan Petisah

Tabel 4.3 Daftar Rencana dan Realisasi Penerimaan Pajak Tahun 2019 KPP**Pratama Medan Petisah**

No.	Jenis Pajak	Rencana 2019	Realisasi 2019	Persentase Realisasi 2019 (%)
1	PPh	768.580.227.000	644.687.740.128	84%
2	PPN dan PPnBM	578.047.920.000	577.489.579.524	100%
3	PBB dan BPHTB	-	-	-
4	Pajak lainnya	653.727.000	145.710.529	22%
Jumlah		1.347.281.874.000	1.222.323.030.181	91%

Sumber data : KPP Pratama Medan Petisah

Tabel 4.4 Daftar Rencana dan Realisasi Penerimaan Pajak Tahun 2020 KPP**Pratama Medan Petisah**

No.	Jenis Pajak	Rencana 2020	Realisasi 2020	Persentase Realisasi 2020 (%)
1	PPh	506.902.000.000	463.735.035.997	91%
2	PPN dan PPnBM	480.326.000.000	384.793.854.939	80%
3	PBB dan BPHTB	-	-	-
4	Pajak lainnya	2.000.000.000	86.801.006	4%
5	PPh DTP	-	4.972.314.660	0%
Jumlah		989.228.000.000	853.588.006.602	86%

Sumber data : KPP Pratama Medan Petisah

Tabel 4.5 Daftar Rencana dan Realisasi Penerimaan Pajak Tahun 2021 KPP**Pratama Medan Petisah**

No.	Jenis Pajak	Rencana 2021	Realisasi 2021	Persentase Realisasi 2021 (%)
1	PPh	453.000.000.000	565.185.061.665	125%
2	PPN dan PPnBM	350.000.000.000	323.088.298.307	92%
3	PBB dan BPHTB	-	-	-
4	Pajak lainnya	-	-	-
5	PPh DTP	-	10.462.533.448	0%
Jumlah		803.000.000.000	898.735.893.420	112%

Sumber data : KPP Pratama Medan Petisah

Tabel 4.6 Daftar Rencana dan Realisasi Penerimaan Pajak Tahun 2022 KPP**Pratama Medan Petisah**

No.	Jenis Pajak	Rencana 2022	Realisasi 2022	Persentase Realisasi 2022 (%)
1	PPh	843.435.000.000	933.429.787.903	111%
2	PPN dan PPnBM	189.512.000.000	313.188.334.833	165%
3	PBB dan BPHTB	22.000.000	-	0%
4	Pajak lainnya	2.031.000.000	2.055.379.757	101%
5	PPh DTP	-	2.460.414.887	0%
Jumlah		1.035.000.000.000	1.251.133.917.380	121%

Sumber data : KPP Pratama Medan Petisah

Berdasarkan data dari tabel diatas, dapat dilihat bahwa realisasi penerimaan pajak di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Medan Petisah sudah sangat baik karena lebih dari 50%. Untuk mengukur kriterianya menggunakan kriteria berikut :

Tabel 4.7 Kriteria Kinerja Keuangan

Persentase Kinerja Keuangan	Kriteria
0-10%	Sangat kurang
10-20%	Kurang
20-30%	Cukup
30-40%	Sedang
40-50%	Baik
>50%	Sangat baik

Realisasi penerimaan pajak di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Medan Petisah dari tahun ke tahun hampir selalu mengalami kenaikan. Akan tetapi terjadi sedikit penurunan pada tahun 2018 ke 2019 sebesar 4%, dan penurunan pada tahun 2019 ke 2020 sebesar 5%. Penurunan target penerimaan pajak di KPP Pratama Medan Petisah terjadi terutama pada target penerimaan PPN dan PPnBM pada tahun 2017-2020. Terjadinya penurunan dan kenaikan ini biasanya disebabkan karena faktor ekonomi yang sedang terjadi di masyarakat begitu juga karena adanya trend harga yang ada dalam pasar.

Pada Pajak lainnya terjadi penurunan secara drastis yaitu dari 22% pada tahun 2019 ke 4% pada tahun 2020 dan terjadi penurunan lagi di tahun 2021 menjadi 0%. Hal ini dikarenakan pada tahun 2021 memang tidak ada rencana target penerimaan pajak serta realisasinya sedangkan ditahunnya baru terdapat target penerimaan pajaknya. Dan untuk penurunan dari tahun 2019 ke 2020 pada umumnya dikarenakan faktor ekonomi masyarakat yang kebetulan juga pada tahun 2020 terjadinya wabah penyakit Covid-19 yang mengakibatkan *income* masyarakat juga menurun.

Jadi secara keseluruhan pada perspektif keuangan di KPP Pratama Medan Petisah yang dilihat dari penerimaan pajak yang terealisasi pada tahun 2017-2020

dapat dikatakan cukup baik meskipun belum mencapai 100% akan tetapi pada tahun 2021-2022 penerimaan pajak yang terealisasi di KPP Pratama Medan Petisah dapat dikatakan sangat baik karena mengalami peningkatan yang signifikan hingga melebihi dari 100%.

Berdasarkan hasil penerimaan pajak di KPP Pratama Medan Petisah menunjukkan angka lebih dari 85%. Hal ini dapat diartikan bahwa masyarakat sudah memiliki tingkat kesadaran yang tinggi untuk membayar pajak. Pembayaran pajak merupakan kewajiban karena telah ditetapkan oleh pemerintah dan masyarakat wajib patuh kepada pemimpin negara. Pengumpulan dana pajak ini sendiri digunakan untuk membangun fasilitas umum untuk kepentingan semua masyarakat.

Dari hasil analisis pada perspektif keuangan dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

Tabel 4.8 Kesimpulan Perspektif Keuangan

Target Penerimaan Pajak	Realisasi Penerimaan Pajak	Tahun	Persentase Realisasi	Kriteria	Keterangan
1.532.478.828.800	1.392.068.415.812	2017	91%	>50%	Sangat baik
1.704.483.919.657	1.612.922.283.375	2018	95%	>50%	Sangat baik
1.347.281.874.000	1.222.323.030.181	2019	91%	>50%	Sangat baik
989.228.000.000	853.588.006.602	2020	86%	>50%	Sangat baik
803.000.000.000	898.735.893.420	2021	112%	>50%	Sangat baik
1.035.000.000.000	1.251.133.917.380	2022	121%	>50%	Sangat baik

B. Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*)

Dalam perspektif pelanggan, organisasi mengidentifikasi dan segmen pasar dimana organisasi akan bersaing. Berdasarkan data yang diberikan oleh pihak KPP Pratama Medan Petisah adapun cara untuk

mengukur perspektif pelanggan melalui pengukuran inti pelanggan yaitu dengan akuisisi pelanggan dengan perhitungan sebagai berikut :

a. Akuisisi Pelanggan (*Customer Acquisition*)

Akuisisi pelanggan mengukur berapa banyak KPP Pratama Medan Petisah dapat menarik wajib pajak baru. Dalam hal ini KPP Pratama Medan Petisah dapat diukur dengan seberapa baik perusahaan dapat menggali potensi-potensi pajak yang ada sehingga menambah wajib pajak baru.

Akuisisi Pelanggan Tahun 2018 :

$$\text{Akuisisi Pelanggan} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Baru}}{\text{Jumlah Pelanggan}} \times 100\%$$

$$\text{Akuisisi Pelanggan} = \frac{7.878}{125.870} \times 100\% = 6,25\%$$

Akuisisi Pelanggan Tahun 2019 :

$$\text{Akuisisi Pelanggan} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Baru}}{\text{Jumlah Pelanggan}} \times 100\%$$

$$\text{Akuisisi Pelanggan} = \frac{7.641}{133.511} \times 100\% = 5,72\%$$

Akuisisi Pelanggan Tahun 2020 :

$$\text{Akuisisi Pelanggan} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Baru}}{\text{Jumlah Pelanggan}} \times 100\%$$

$$\text{Akuisisi Pelanggan} = \frac{15.309}{148.820} \times 100\% = 10,28\%$$

Akuisisi Pelanggan Tahun 2021 :

$$\text{Akuisisi Pelanggan} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Baru}}{\text{Jumlah Pelanggan}} \times 100\%$$

$$\text{Akuisisi Pelanggan} = \frac{8.054}{156.874} \times 100\% = 5,13\%$$

Akuisisi Pelanggan Tahun 2022 :

$$\text{Akuisisi Pelanggan} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Baru}}{\text{Jumlah Pelanggan}} \times 100\%$$

$$\text{Akuisisi Pelanggan} = \frac{2.801}{159.675} \times 100\% = 1,75\%$$

Berdasarkan hasil perhitungan diatas dapat dilihat bahwa KPP Pratama Medan Petisah dapat menarik wajib pajak baru setiap tahunnya. Pada tahun 2019 KPP Pratama Medan Petisah dapat menambah wajib pajak baru sebesar 5,72% dan mengalami peningkatan pada tahun 2020 sebesar 10,28%. Peningkatan ini terjadi dengan upaya KPP Pratama Medan Petisah yang selalu memantau perkembangan masyarakat yang berpotensi sebagai wajib pajak serta sosialisasi yang terus dilakukan. Hal ini juga menunjukkan bahwa KPP Pratama Medan Petisah mampu menggali potensi pajak yang ada di wilayahnya.

C. Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Process Bussiness Perspective*)

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh penulis dengan pegawai KPP Pratama Medan Petisah, pada perspektif proses bisnis internal diukur melalui 2 cara yaitu, proses inovasi dan proses operasi.

a. Proses Inovasi

Proses inovasi adalah bagian terpenting dalam keseluruhan proses produksi. Tetapi ada juga perusahaan yang menempatkan inovasi di luar proses produksi. Di dalam proses inovasi itu sendiri terdiri atas dua komponen yaitu : Identifikasi keinginan pelanggan, dan melakukan proses perancangan produk yang sesuai dengan keinginan pelanggan.

Proses inovasi yang dilakukan oleh KPP Pratama Medan Petisah mengikuti aturan dari kantor pusat seperti adanya pelayanan pajak secara elektronik. Akan tetapi KPP Pratama Medan Petisah juga mengembangkan inovasi sendiri untuk memberikan kenyamanan kepada para wajib pajak yang dilayani. Kantor Pelayanan Pajak Pratama Medan Petisah juga memberikan inovasi berupa fasilitas yang nyaman dengan menyediakan beberapa fasilitas-fasilitas seperti berikut ini :

- a. Layanan Prioritas (untuk penyandang disabilitas)
 1. Kursi Roda
 2. Tangga Landai
 3. Kacamata Baca
 4. Parkir Prioritas
 5. Kursi Prioritas
 6. Tombol Braile Lift
 7. Pegangan Toilet
 8. Ruang Laktasi
- b. Layanan Mandiri

1. Mesin EDC & Komputer Billing
2. Mesin Fotocopy
3. Charger Station
4. Kantin Integritas
5. Taman Bermain Anak
6. Masjid
7. Lapangan Olahraga
8. Tempat Parkir Gratis
9. Pantry
10. Ruang Podcast

Dengan memberikan fasilitas tersebut KPP Pratama Medan Petisah dapat menambah kenyamanan kepada para wajib pajak yang sedang melakukan kegiatan perpajakan. Selain kenyamanan KPP Pratama Medan Petisah juga memberikan kemudahan dalam melayani dengan ketanggapan dari para pegawai saat melihat wajib pajak yang masih kebingungan. Dalam buku Gaspersz (2006) menyebutkan bahwa suatu organisasi pemerintah dapat dinyatakan baik jika dapat meningkatkan pelayanan publik melalui pengubahan cara (metode) pelayanannya. Jadi inovasi yang diberikan oleh KPP Pratama Medan Petisah sudah baik dan dapat memberikan kenyamanan serta kemudahan bagi wajib pajak.

b. Proses Operasi

Proses operasi adalah aktivitas yang dilakukan perusahaan, mulai dari saat penerimaan permohonan dari wajib pajak sampai dengan

permohonan tersebut selesai dan diserahkan ke pelanggan. Proses operasi menekankan kepada penyampaian produk kepada pelanggan secara efisien, dan tepat waktu. Pengukuran kinerja proses operasi ini diukur dari jangka waktu pemrosesan pelayanan, kualitas proses dan biaya proses.

Dalam melakukan pelayanan berupa NPWP jarang sekali terjadi keterlambatan pemrosesan kecuali jika ada masalah pada server. Akan tetapi jarang sekali terjadi masalah server atau server yang down kecuali ada perbaikan server dari pusat yang akhirnya membuat proses operasi KPP Pratama Medan Petisah menjadi sedikit terhambat. Selain itu keterlambatan pemrosesan akan langsung terlihat oleh sistem yang diawasi langsung oleh kepala seksi. Jika terjadi keterlambatan maka otomatis sistem akan muncul keterangan lewat waktu dan harus segera membuat berita acara.

Adapun inovasi yang dilakukan oleh KPP Pratama Medan Petisah dalam menunjang proses operasi ialah sebagai berikut :

1. SIMONIKAR124 (Aplikasi Monitoring Kerja *Account Representative* 124)
2. SIBARISTA (Sistem Pemberkasan Wajib Pajak Berbasis Tahun Pajak)
3. SIBUKNEF (Sistem Informasi Penyelesaian Pemindahbukuan dan Non Efektif)
4. PBK (Percepatan Penyelesaian Permohonan Pemindah Bukuan)

5. LACAK (Layanan *Chatbot* Wajib Pajak)
6. Survei Pelayanan KEKP (Kode Etik dan Kode Perilaku Pegawai)
7. WA BLAST WBS
8. *Tax Lounge*

Dari analisis diatas pada perspektif Proses Bisnis Internal dapat disimpulkan sebagai berikut :

Tabel 4.9 Kesimpulan Perspektif Proses Bisnis Internal

Keterangan	Hasil
Proses Inovasi	Baik
Proses Operasi	Baik

D. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning and Growth Perspective*)

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan digunakan untuk mengukur bagaimana unsur-unsur seperti kemampuan karyawan, tingkat produktivitas karyawan, sistem jaringan informasi, program-program pelatihan yang dilakukan, serta motivasi yang dapat diberikan dapat menunjang pertumbuhan serta perkembangan dari KPP Pratama Medan Petisah. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh penulis dengan pihak KPP Pratama Medan Petisah pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan KPP Pratama Medan Petisah diukur atau dilihat melalui :

1. Tingkat Produktivitas Karyawan KPP Pratama Medan Petisah

Semakin tinggi tingkat produktivitas karyawan, berarti menunjukkan semakin tinggi pula pelayanan yang diberikan oleh karyawan. Oleh karenanya dalam mengelola dan mengembangkan potensi sumber daya manusia (SDM) KPP Pratama Medan Petisah senantiasa berupaya agar seluruh karyawan mampu berkembang menjadi katalisator bagi tumbuh dan kembangnya kreativitas pegawai yang lain, sehingga menciptakan nilai positif bagi seluruh kepentingan.

2. Program Pelatihan

Pelaksanaan program pengembangan kompetensi individual maupun tim pada seluruh lini sumber daya manusia (SDM) dengan menekankan pentingnya pelaksanaan program pelatihan dan pendidikan (diklat) yang terstruktur pada KPP Pratama Medan Petisah melalui workshop, training maupun seminar. Tujuan dari pelatihan tersebut guna meningkatkan dan mengembangkan kompetensi, keterampilan serta menunjang tinggi integritas dalam melaksanakan tugas.

3. Retensi Karyawan

Retensi karyawan merupakan suatu keharusan yang perlu dilakukan oleh perusahaan guna mempertahankan sumber daya manusia (SDM) pada KPP Pratama Medan Petisah. Keluarnya pegawai KPP Pratama Medan Petisah disebabkan oleh beberapa alasan yaitu, ada yang telah purna bakti (pensiun), ada juga yang mengalami mutasi. KPP Pratama Medan Petisah

menunjukkan bahwa semakin sedikitnya pegawai yang keluar, hal ini menunjukkan bahwa semakin baik pihak KPP dalam mempertahankan pegawainya.

Tabel 4.10 Jawaban Wawancara

No.	Jawaban
1.	<p>Balanced Scorecard (BSC)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Perspektif Keuangan <ol style="list-style-type: none"> a. Pencapaian kinerja keuangan dari tahun 2017-2022 dapat dikatakan sudah cukup baik. Karna setiap tahunnya mengalami kenaikan , adapun mengalami penurunan itupun tidak terlalu signifikan jadi masih tetap dapat dikatakan baik. Itu dapat dibuktikan dengan data yang sudah diberikan sebelumnya , bahwa persenan target dan realisasi diatas dari 50%. b. Sudah tercapai c. Adanya kurang kesadaran masyarakat dalam membayar pajak, ataupun alasan lain seperti adanya terjadi pandemi Covid-19 pada tahun 2020 yang membuat perekonomian masyarakat melemah hingga akhirnya untuk sebagian orang kesulitan dalam membayar pajak lalu membuat target penerimaan tidak tercapai. d. Sudah ditetapkan pastinya, namun terkadang masih dapat direvisi lagi tergantung ketentuan dari pihak pusat.
	<ol style="list-style-type: none"> 2. Perspektif Pelanggan <ol style="list-style-type: none"> a. Jumlah wajib pajak yang terdaftar hingga saat ini ialah sebanyak 161.342 wajib pajak. b. Ya, dalam lima tahun terakhir mengalami kenaikan. Bahkan setiap tahunnya selalu mengalami kenaikan jumlah wajib pajak. c. Salah satu faktor yang menjadi sebab peningkatan pelanggan ataupun yang kita sebut wajib pajak ialah adanya keharusan dalam melapor pajak, adanya keharusan dalam membuat NPWP ntah itu dibutuhkan untuk melamar kerja ataupun lainnya , maka dari itu terjadilah peningkatan pelanggan. Namun dapat digaris bawahi bahwasanya tidak semua orang harus membayar pajak, yang diwajibkan untuk membayar pajak hanyalah orang-orang yang memiliki penghasilan diatas PTKP, namun daripada itu lebih diutamakan agar orang-orang untuk melapor pajak. d. Biasanya dari KPP Pratama Medan Petisah melakukan edukasi atau kadang secara langsung melalui podcast juga, melalui pengawasan ketaatan, atau juga terkadang membuka stand stand seperti di mall atau ditempat keramaian lainnya.
	<ol style="list-style-type: none"> 3. Perspektif Proses Bisnis Internal <ol style="list-style-type: none"> a. Bisa dilihat secara langsung dari buku profil KPP Pratama Medan Petisah ataupun dari link Youtube bahwa ada banyak sekali inovasi yang sudah dilakukan oleh KPP Pratama Medan Petisah untuk meningkatkan kinerja kantor. b. Ya sudah melakukan efisiensi biaya pastinya. Dimana setiap ada pegawai yang melakukan dinas diluar kantor biasanya akan diberikan biaya sebesar 100-200 ribu rupiah per surat jalan , itupun bisa saja lebih tergantung dari jarak yang akan ditempuh. c. Sejauh ini sudah, dalam hal operasional pelayanan yang diberikan berupa iovasi-inovasi yang diciptakan oleh KPP Pratama Medan Petisah seperti
	<ol style="list-style-type: none"> 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan <ol style="list-style-type: none"> a. Jumlah pegawai KPP Pratama Medan Petisah saat ini ialah berjumlah 105 pegawai b. Ya, ada pastinya. Biasanya pelatihan yang diberikan disebut dengan IHT (In

	<p>House Training), pelatihan ini dilakukan minimal sebulan sekali didalam kantor. Namun ada juga pelatihan lainnya yang diberikan oleh Kemenkeu bagi pegawai yaitu seperti mengerjakan soal-soal latihan yang terdapat pada laman web KLC (Kemenkeu Learning Center), ini biasanya dilakukan 2x dalam setahun.</p> <ul style="list-style-type: none"> c. Tidak tentu. Dalam sebulan bisa sekali atau bahkan lebih dan rentang waktu yang diberikan juga tidak pasti. d. Tingkat produktivitas dari KPP Pratama Medan Petisah saat ini sudah sangat cukup baik. Karena para pegawai selalu diberikan pelatihan-pelatihan, seminar ataupun training rutin yang gunanya untuk meningkatkan produktivitas para pegawai. e. Tentunya mengalami retensi juga. Namun pada umumnya dikarenakan adanya pensiun pegawai. Jika ada alasan lain itupun dikarenakan adanya mutasi internal, namun jika adanya pengurangan dikarenakan PHK atau pengunduran diri hingga saat ini belum pernah ada terjadi. f. Ya dengan memberikan pelatihan-pelatihan seperti yang sudah dipaparkan sebelumnya, yaitu dengan mengerjakan latihan-latihan soal pada laman web KLC (Kemenkeu Learning Center).
--	--

4.3. Pembahasan

4.3.1. Penilaian kinerja yang selama ini dilakukan pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Medan Petisah

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan pihak Kantor Pelayanan Pajak Pratama Medan Petisah mengenai penilaian kinerja yang selama ini dilakukan sudah baik. Hal ini dapat dilihat dari data yang sudah diberikan melalui 4(empat) indikator penilaian yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Dari keempat perspektif ini sudah dapat dilihat bahwa kinerja KPP Pratama Medan Petisah sudah dikatakan bagus.

Selama ini KPP Pratama Medan Petisah juga sudah menerapkan pengukuran kinerja dengan pendekatan ini. Bahkan sejak tahun 2007 Kementerian Keuangan telah menetapkan penggunaan metode *Balanced Scorecard* (BSC) dalam pengukuran kinerja sehingga kinerja menjadi terukur dan terarah. Hal ini dilakukan untuk memastikan keberhasilan

pencapaian tujuan reformasi birokrasi dan sejalan dengan *good governance* itu sendiri.

- 4.3.2. Pengukuran kinerja dengan pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC) yang selama ini dijalankan yaitu dengan 4 (empat) perspektif : perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan menunjukkan bahwa pengukuran kinerja melalui pendekatan 4 (empat) perspektif dikatakan sudah baik. Dapat dilihat dari data yang sudah disajikan diatas bahwa dari perspektif keuangan bahwa target penerimaan selalu mencapai target meskipun mengalami kenaikan dan juga penurunan selama lima tahun terakhir. Hal ini sudah dibuktikan dengan data yang diberikan bahwa target penerimaan sudah diatas 50% selama ini. Jika pun realisasi penerimaan tidak mencapai seperti target yang sudah ditentukan itu biasanya terjadi dikarenakan penetapan target dari pusat yang terlalu tinggi, namun nantinya akan direvisi kembali dan disesuaikan dengan kemampuan KPP Pratama Medan Petisah.

Jika dari perspektif pelanggan juga sudah bagus dikarenakan dapat dilihat bahwa setiap tahunnya jumlah wajib pajak mengalami kenaikan yang cukup besar. Hingga saat ini wajib pajak yang terdaftar di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Medan Petisah ada sejumlah 161.342 wajib pajak. Ada banyak sekali faktor-faktor yang bisa menyebabkan kenaikan jumlah wajib pajak ini, salah satunya adanya keharusan dalam membayar pajak jika seseorang memiliki penghasilan diatas PTKP yang sudah

ditetapkan dan adanya keharusan untuk melapor pajak bagi setiap orang, maka dari itulah setiap tahunnya jumlah wajib pajak terus mengalami peningkatan. Dan biasanya KPP Pratama Medan Petisah akan melakukan seperti edukasi atau terkadang melakukan podcast secara langsung.

Jika dilihat dari perspektif proses bisnis internal juga sudah dapat dikatakan sangat baik. Karena KPP Pratama Medan Petisah sudah memberikan pelayanan terbaiknya bagi para wajib pajak dengan melakukan berbagai inovasi-inovasi yang ditujukan untuk kenyamanan dan kelancaran wajib pajak dalam melakukan pembayaran pajak, serta inovasi-inovasi bagi pihak internal yang dapat mendukung kegiatan operasional kantor. Hal ini dapat dilihat secara langsung melalui link *Youtube* KPP Pratama Medan Petisah atau dari buku profil kantor, dan juga dapat kita rasakan secara langsung jika kita datang ke Kantor Pelayanan Pajak Pratama Medan Petisah.

Dan yang terakhir jika dilihat dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan juga sudah dapat dikatakan baik. Saat ini ada sekitar 105 jumlah pegawai yang bekerja di KPP Pratama Medan Petisah. Disana mereka diberikan seperti pelatihan/training maupun seminar-seminar bagi para pegawai guna meningkatkan produktivitas pegawai. Dimana pelatihan ini dilakukan minimal sebulan sekali yang disebut dengan IHT (*In House Training*) dan ada juga pelatihan lainnya yang diberikan oleh Kementerian Keuangan bagi pegawai yaitu seperti mengerjakan soal-soal latihan yang dapat diakses pada lama web Kemenkeu yang disebut dengan KLC (*Kemenkeu Learning Centre*), pelatihan ini biasanya dilakukan 2 kali

dalam setahun. Jadi untuk produktivitas pegawainya tidak perlu diragukan lagi. Karna dari pelatihan/training maupun seminar yang diberikan tujuannya untuk meningkatkan nilai SDM dari para pegawai itu sendiri.

BAB 5

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan analisis dan pembahasan pengukuran kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* (BSC) di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Medan Petisah dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

a. Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)

Pengukuran kinerja dalam perspektif keuangan di KPP Pratama Medan Petisah menunjukkan kinerja yang baik. Hal ini ditunjukkan dengan pencapaian realisasi penerimaan pajak yang telah mencapai lebih dari 50%. Meskipun ada terjadi penurunan pada tahun 2018 ke 2019 yang sebelumnya 95% turun menjadi 91%, dan mengalami penurunan lagi ditahun selanjutnya menjadi 86%, angka tersebut masih menunjukkan hasil yang baik. Penurunan target penerimaan pajak di KPP Pratama Medan Petisah terjadi terutama pada kategori target penerimaan PPN dan PPnBM serta Pajak Lainnya. Terjadinya kenaikan dan penurunan ini disebabkan karena faktor ekonomi yang sedang tidak stabil yang terjadi di masyarakat begitu juga karena adanya wabah Covid-19 pada saat itu.

b. Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*)

Pengukuran kinerja KPP Pratama Medan Petisah berdasarkan perspektif pelanggan diukur dari akuisisi pelanggan yang terjadi. Akuisisi pelanggan di KPP Pratama Medan Petisah mengalami kenaikan yang sangat drastis pada tahun 2020, dimana kenaikannya

mencapai 4,56%. Hal ini menunjukkan bahwa setiap tahunnya KPP Pratama Medan Petisah selalu bisa menambah jumlah wajib pajak baru. Dalam satu hari selalu terjadi penambahan jumlah wajib pajak sehingga setiap tahunnya KPP Pratama Medan Petisah selalu mengalami peningkatan akuisisi pelanggan.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Process Bussiness Perspective*)

Pengukuran kinerja dalam perspektif proses bisnis internal menunjukkan hasil yang baik. Dari aspek inovasi, KPP Pratama Medan Pertisah telah memberikan beragam inovasi untuk mempermudah proses pembayaran pajak dengan menyediakan TPT (Tempat Pelayanan Terpadu) Jarak Jauh bagi masyarakat yang sulit datang ke KPP Pratama Medan Petisah. Sedangkan dalam proses operasinya KPP Pratama Medan Petisah selalu menyelesaikan tugasnya secara tepat waktu kecuali jika memang ada gangguan server dari pusat yang membuat proses pengerjaan menjadi terhambat.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning and Growth Perspective*)

Berdasarkan dari hasil wawancara yang dilakukan bahwa pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan hasil yang baik. Baik dari aspek produktivitas pegawai, program pelatihan, serta retensi pegawai yang terjadi.

5.2. Saran

Berdasarkan kesimpulan yang dapat ditarik diatas peneliti ingin memberikan saran sebagai berikut :

1. Bagi KPP Pratama Medan Petisah dapat lebih meningkatkan upaya penggalian potensi para wajib pajak baru serta selalu memantau pembayaran pajak dari para wajib pajak sehingga diharapkan dapat mencapai target penerimaan pajak yang telah ditentukan. Selain itu KPP Pratama Medan Petisah dapat lebih meningkatkan dan selalu mengupgrade sistem jaringan informasi yang tersedia sehingga pekerjaan yang diberikan dapat selesai lebih cepat.
2. Bagi peneliti selanjutnya diharapkan dapat melakukan penelitian lebih mendalam mengenai Balanced Scorecard yang diterapkan di organisasi sektor publik lainnya terutama KPP Pratama di daerah lain.

DAFTAR PUSTAKA

- Akbar, M., & Chandra, D. S. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Disiplin Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Camat Medan Labuhan. *Paper Knowledge . Toward a Media History of Documents*, 7(1), 1–11.
- Anggraini, A. M., Sari, R. M., & Fristiani, N. (2020). Implementasi Metode Balanced Scorecard Sebagai Tolok Ukur Pengukuran Kinerja Pada Organisasi Sektor Publik. *Jca (Jurnal Cendekia Akuntansi)*, 1(2), 58-70.
- Ansari, A. (2018). Laporan Program Pengalaman Kerja Lapangan Tunggalan Pajak Pada Kantor Pelayanan Pajak (Kpp) Pratama Medan Belawan. 3(2).
- Ardana, F., & Sudjono, G. (2020). Analisis Pengelolaan Kinerja Organisasi Berbasis Balanced Scorecard Pada Kpp Madya Malang. *Jurnal Manajerial*, 7(2), 141-154.
- Ariana, R. (2016). Analisis Pencapaian Strategi Menggunakan Balanced Scorecard. 5(2), 1–23.
- Atmaja, D. K., Suprihanto, J., & Suhartono, S. (2017). Analisis Penerapan Sistem Remunerasi Berbasis Kinerja Di Kpp Pratama Wonosari. *Tesis STIE Widya WIwaha Yogyakarta*, 21.
- Brier, J., & lia dwi jayanti. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan. 21(1), 1–9.
- Devani, V., & Setiawarnan, A. (2015). Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard. *Jurnal Sains, Teknologi Dan Industri*, 13(1), 83–90.
- Dewi Fitriyani. (2014). Balanced Scorecard: Alternatif Pengukuran Kinerja Organisasi Sektor Publik. *Jurnal Cakrawala Akuntansi*, 6(1), 16–31.
- Elisabeth, D. M. (2018). Balanced Scorecard, Keunggulan dan Kelemahan Penerapan Balanced Scorecard. 1, 96–107.
- Febrianti, T. A., Akuntansi, J., Djamhuri, A., Scorecard, B., & Pajak, P. (2013). Analisis Implementasi Pengelolaan Kinerja Berbasis Balanced Scorecard (BSC) Pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Batu. *Jurnal Akuntansi*, 6(2), 1-25.
- Fuada, N. (2020). Menilai Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan Balanced Scorecard. *PARADOKS : Jurnal Ilmu Ekonomi*, 3(2), 191–199.
- Hadiansah, D., Ahmadi, E., Rahayu, Y. N., Tanjung, R., & ... (2021). Membaca Perspektif Balanced Scorecard.
- Hafiz, M. S., & Wahyuni, S. F. (2018). Analisis Rasio Likuiditas , Leverage , Aktivitas , Dan Profitabilitas Dalam Mengukur Kinerja Keuangan Perkebunan. *Effektif Jurnal Manajemen*, 1(2), 1–17.

- Hanuma, S., & Kiswara, E. (2011). Analisis Balance Scorecard sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT Astra Honda Motor). *Jurnal Ekonomi*, 9(2), 109–117.
- Hartati, A., Fanggidae, H. C., Binawati, E., Aisyah, S., Fanggidaae, F. O., Ala, H. M., Rosari, R., Lake, F. L., Sitinjak, C., & Lerrick, Y. F. (2022). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik : Teori Dan Aplikasi*. In Media Sains Indonesia.
- Jumingan. (2015). Analisis Kinerja Manajemen Berdasarkan Balanced Scorecard Jumingan STIE Atma Bhakti Surakarta *Jurnal Bisnis & Manajemen*. *Jurnal Bisnis & Manajemen*, 15(1), 45–56.
- Mario, A. B. (2019). Universitas Sumatera Utara Poliklinik Universitas Sumatera Utara. *Jurnal Pembangunan Wilayah & Kota*.
- Moshinsky, M. (1959). Metode Penelitian Kualitatif. In *Nucl. Phys*.
- Muhyi, M., Hartono, Budiyono, S. C., Satianingsih, R., Sumardi, Rifai, I., Zaman, A. Q., Astutik, E. P., & Fitriatien, S. R. (2018). *Metodologi Penelitian*. Adi Buana University Press, 1–83.
- Mulyatiningsih, E. (2011). *Riset Terapan Bidang Pendidikan dan Teknik*. 183.
- Nanda, A., Lesmana, D., S, B. U., & Mulyana, N. (2022). Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Kedaton. 4(2), 245–257.
- Nugrahayu. (2015). Penerapan Metode Balanced Scorecard Sebagai Tolok Ukur Pengukuran Kinerja Perusahaan. *Jurnal Ilmu & Riset Akuntansi*, 4(10), 1–16.
- Sari, M. (2015). Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan Pt. Jamsostek Cabang Belawan. *Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan Pt. Jamsostek Cabang Belawan.*, 15(1), 28–42.
- Sari, N. I. (2017). Analisis Pengukuran Kinerja Berbasis Balanced Scorecard Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Singosari. *El Muhasaba: Jurnal Akuntansi*, 8(1), 1-126.
- Saripuddin, J., & Handayani, R. (2017). Pengaruh Disiplin dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Kemasindo Cepat Nusantara Medan Jasman Saripuddin Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Rina Handayani Alumni Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. *Kumpulan Jurnal Dosen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara*, 2(1), 420–429.
- Sulisworo, D. (2009). Buku Ajar Pengukuran Kinerja. *Univ Ahmad Dahlan*, 4.
- Utami, D. R. (2013). Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja Dan Sistem Reward Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada Perusahaan BUMN di Kota Padang). *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699.

LAMPIRAN



KEMENTERIAN KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA
DIREKTORAT JENDERAL PAJAK
KANTOR WILAYAH DIREKTORAT JENDERAL PAJAK SUMATERA UTARA I
KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA MEDAN PETISAH
JALAN ASRAMA NOMOR 7 A, MEDAN 20123
TELEPON (061) 8467951, FAKSIMILE (061) 8467744, LAMAN www.pajak.go.id
LAYANAN INFORMASI DAN PENGADUAN KRING PAJAK (021) 1500300
SUREL pengaduan@pajak.go.id, informasi@pajak.go.id

NOTA DINAS
NOMOR ND-64/KPP.010801/2023

Yth : Kepala Seksi Pelayanan
Silvani Inanda
Amalia Dwi Syahputri Lubis
Zehan
Sri Carina Ginting
Yuli Cintya Dharma Munthe
Dewi Natalia Wulan Ayu Panjaitan
Siska Adelia Panjaitan
Kepala Subbagian Umum dan Kepatuhan Internal
Dari : Segera
Sifat : Dua Set
Lampiran :
Hal : Permohonan Narasumber sehubungan dengan Perizinan Wawancara a.n.
Sinta Puspa Sari
Tanggal : 4 Agustus 2023

Sehubungan dengan surat Kepala Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Sumatera Utara I nomor S-14/WPJ.015/2023 tanggal 4 April 2023 hal Persetujuan Izin Riset, bersama ini kami sampaikan permohonan narasumber untuk memenuhi kebutuhan wawancara tersebut yang direncanakan akan dilaksanakan pada:

Hari/tanggal : Selasa, 8 Agustus 2023
(apabila ada perubahan waktu akan disampaikan kemudian)
Waktu : pukul 10.00 WIB – selesai
(apabila ada perubahan waktu akan disampaikan kemudian)
Tempat : KPP Pratama Medan Petisah

Adapun narasumber yang kami mintakan adalah Fungsional Penyuluh sebanyak 1 orang
Demikian disampaikan untuk menjadi perhatian. Atas perhatian dan kerja sama Saudara,
diucapkan terima kasih.



Ditandatangani secara elektronik
Martin Sembiring

No.

Pertanyaan

Balanced Scorecard (BSC)

1. **Perspektif Keuangan**
 - a. Bagaimanakah pencapaian kinerja keuangan dari 2017-2022?
 - b. Apakah target penerimaan serta realisasi sudah tercapai dari tahun 2017-2022?
 - c. Faktor apa yang biasanya membuat realisasi penerimaan pajak tidak sesuai dengan target yang sudah ditentukan ?
 - d. Apakah KPP Pratama Medan Petisah sudah menetapkan target penerimaan pajak yang akan dicapai ditahun 2023 ?

2. **Perspektif Pelanggan**
 - a. Sampai saat ini ada berapa jumlah Wajib Pajak yang terdaftar di KPP Pratama Medan Petisah ?
 - b. Apakah dalam lima tahun terakhir jumlah Wajib Pajak di KPP Pratama Medan Petisah mengalami peningkatan atau sebaliknya ?
 - c. Faktor apa yang menjadi sebab peningkatan pelanggan (Wajib Pajak) di KPP Pratama Medan Petisah ?
 - d. Upaya seperti apa yang dilakukan oleh KPP Pratama Medan Petisah untuk mempertahankan agar pelanggan (Wajib Pajak) tetap rajin membayar pajak ?

3. **Perspektif Proses Bisnis Internal**
 - a. Apakah inovasi yang dilakukan KPP Pratama Medan Petisah untuk meningkatkan hasil kinerja kantor ?
 - b. Apakah KPP Pratama Medan Petisah telah melakukan efisiensi biaya dalam proses operasional ?
 - c. Apakah KPP Pratama Medan Petisah sudah memberikan pelayanan yang baik terhadap wajib pajak ? Jika sudah, apa bentuk dari pelayanan yang baik yang diberikan kepada Wajib Pajak tersebut dalam hal proses operasional ?

4. **Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**
 - a. Berapakah jumlah pegawai di KPP Pratama Medan Petisah saat ini?
 - b. Apakah KPP Pratama Medan Petisah ada memberikan training/pelatihan/seminar kepada pegawai ? dan sebutkan apa bentuk kegiatan dari program pelatihan yang diberikan kepada pegawai?
 - c. Berapa lama waktu training/pelatihan/seminar yang diberikan kepada pegawai dalam waktu sebulan ?
 - d. Bagaimana tingkat produktivitas dari KPP Pratama Medan Petisah saat ini? Jelaskan.
 - e. Apakah KPP Pratama Medan Petisah mengalami retensi karyawan juga? Jika iya, biasanya alasannya karena apa?
 - f. Bagaimana cara KPP Pratama Medan Petisah untuk mempertahankan karyawan yang memiliki kompetensi yang tinggi dalam kantor ?

PERMOHONAN JUDUL PENELITIAN

No. Agenda: /JDL/SKR/AKT/FEB/UMSU/10/10/2001

Kepada Yth
Ketua Program Studi Akuntansi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
di Medan

Medan, 10/10/2001

Dengan hormat,
Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Sinta Puspa Sari
NPM : 1905170211
Program Studi : Akuntansi
Konsentrasi : Akuntansi Manajemen

Dalam rangka proses penyusunan skripsi, saya bermohon untuk mengajukan judul penelitian berikut ini:

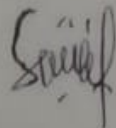
Identifikasi Masalah : Apakah modernisasi sistem informasi manajemen di KPP Pratama Medan Petisah berpengaruh positif terhadap kinerja manajerialnya ?

Rencana Judul : 1. Pengaruh Modernisasi Sistem Informasi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Medan Petisah
2. Pengaruh Desentralisasi Serta Sistem Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Medan Petisah
3. Pengaruh Kualitas Informasi Akuntansi Keuangan Terhadap Efektivitas Administrasi Perpajakan di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Medan Petisah

Objek/Lokasi Penelitian : Kantor Pelayanan Pajak Pratama Medan Petisah

Demikianlah permohonan ini saya sampaikan. Atas perhatiannya saya ucapkan terimakasih.

Hormat Saya
Pemohon




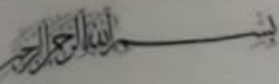
(Sinta Puspa Sari)

PERMOHONAN IZIN PENELITIAN

Medan,

20


 Universitas Sumatera Utara
 Fakultas Ekonomi
 Muhammadiyah Sumatera Utara



Assalamu 'alaikum Wr.Wb

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama Lengkap :

S	I	N	T	A	P	U	S	P	A	S	A	P	I						
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	--	--	--	--	--	--

NIM :

1	9	0	5	1	7	0	2	1	1										
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Tanggal Lahir :

S	U	D	I	R	E	J	O	,	1	0	O	K	T	O	B	E	R		
2	0	0	1																

Jurusan Studi : Akuntansi

Nama Mahasiswa :

J	L	.	N	I	P	K	A	R	I	M	P	A	S	A	R	2					
S	U	D	I	R	E	J	O	G	G	.	K	E	L	A	P	A	S	A	W	I	T

Tempat Penelitian :

K	A	N	T	O	R	P	E	L	A	Y	A	N	A	N	P	A	J	A	K	
P	R	A	T	A	M	A	M	E	D	A	N	P	E	T	I	S	A	H		

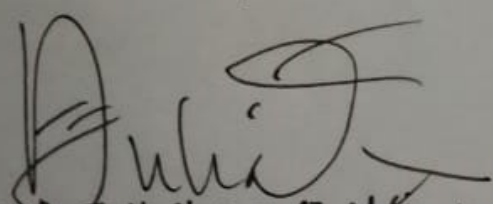
Alamat Penelitian :

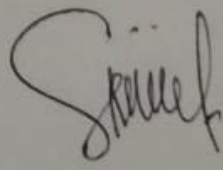
J	L	.	A	S	R	A	M	A	N	O	.	7	A							

ohon kepada Bapak untuk pembuatan izin penelitian sebagai syarat untuk memperoleh data dan
 likasi masalah dari perusahaan tersebut guna pengajuan judul penelitian.
 at saya lampirkan syarat-syarat lain :
 itansi SPP tahap berjalan
 hian permohonan ini saya buat dengan sebenarnya, atas perhatian Bapak saya ucapkan terima kasih

Diketahui :
Ketua jurusan / Sekretaris

Wassalam
Pemohon


 (Assoc. Prof. Dr. Zulia Hanum, SE, M.Si)


 (SINTA PUSPA SARI)

Nomor : 767/II.3-AU/UMSU-05/F/2023
Lampiran : -
Perihal : Izin Riset Pendahuluan

Medan, 19 Sya'ban 1444 H
11 Maret 2023 M

Kepada Yth.
Bapak/Ibu Pimpinan
KPP Pratama Medan Petisah
Jln. Asrama No. 7A Medan
di-
Tempat

Assalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Dengan hormat, sehubungan mahasiswa kami akan menyelesaikan studi, untuk itu kami memohon kesediaan Bapak / Ibu sudi kiranya untuk memberikan kesempatan pada mahasiswa kami melakukan riset di Perusahaan / Instansi yang Bapak / Ibu pimpin, guna untuk penyusunan skripsi yang merupakan salah satu persyaratan dalam menyelesaikan Program Studi Strata Satu (S-1)

Adapun mahasiswa/i di Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara tersebut adalah:

Nama : Sinta Puspa Sari
Npm : 1905170211
Program Studi : Akuntansi
Semester : VIII (Delapan)
Judul Skripsi : Analisis Penerapan Balanced Scorecard Pada Pengukuran Kinerja di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Medan Petisah

Demikianlah surat kami ini, atas perhatian dan kerjasama yang Bapak / Ibu berikan kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh



Tembusan :
1. Pertinggal

Dekan

Dr. H. Janbri., SE., MM., M.Si
NIDN : 0109086502



KEMENTERIAN KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA
DIREKTORAT JENDERAL PAJAK
KANTOR WILAYAH DIREKTORAT JENDERAL PAJAK SUMATERA UTARA I
GEDUNG KANTOR WILAYAH DJP SUMATERA UTARA I LANTAI VI dan VII JALAN SUKAMULIA NOMOR 17A MEDAN 20151
TELEPON (061) 4538833, FAKSIMILE (061) 4538340, LAMAN www.pajak.go.id
LAYANAN INFORMASI DAN PENGADUAN KRING PAJAK (021) 1500200
SUREL pengaduan@pajak.go.id, informasi@pajak.go.id

Nomor : S-14/WPJ.015/2023
Sifat : Segera
Hal : Persetujuan Izin Riset

4 April 2023

Yth. Sinta Puspa Sari
Jl Nipkarim Pasar 2 Desa Sudirejo Gang Sofiyari
Kecamatan Namorambe, Kabupaten Deli Serdang

Sehubungan dengan permohonan izin riset yang Saudara ajukan dengan surat pengantar izin riset nomor 767/II.30AU/UMSU-05/F/2023 tanggal 11 Maret 2023, dengan informasi:

NIM : 1905170211
Kategori Riset : Gelar-S1
Jurusan : Akuntansi
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
Judul Riset : Analisis Penerapan Balanced Scorecard pada Pengukuran Kinerja di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Medan Petisah
Izin yang Diminta : Data Statistik dan Wawancara

Berdasarkan hasil verifikasi berkas permohonan dan kesediaan unit kerja di Lokasi Riset, dengan ini Saudara diberikan izin untuk melaksanakan Riset pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Medan Petisah, sepanjang data dan/atau informasi yang didapat digunakan untuk keperluan Riset dan tidak melanggar ketentuan Pasal 34 Undang-Undang KUP dan informasi publik yang dikecualikan sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik.

Beberapa hal yang perlu Saudara perhatikan:

1. Masa berlaku Surat Izin Riset ini adalah: 04 April 2023 s/d 03 Oktober 2023;
2. Izin Riset dapat diperpanjang paling banyak 3 (tiga) kali, masing-masing berlaku selama 6 (enam) bulan;
3. Perpanjangan diajukan sebelum sebelum berakhirnya masa berlaku izin Riset;
4. Setelah melaksanakan Riset, Saudara diwajibkan mengirimkan Hasil Riset melalui email ke riset@pajak.go.id;

5. Apabila periset tidak mengirimkan hasil riset, maka DJP dapat menghentikan layanan pemberian izin riset kepada periset.

Demikian, agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

a.n. Kepala Kanwil
Kepala Bidang Penyuluhan, Pelayanan,
dan Hubungan Masyarakat



Ditandatangani secara elektronik

Bismar Fahlerie



UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UMSU: Berkeadilan & Berprestasi
 Pusat Administrasi: Jalan Mukhtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp: (061) 8222480 - 8222487 Fax: (061) 822474 - 8231003
<http://feb.umsu.ac.id> feb@umsu.ac.id [umsu.medan](#) [umsu.medan](#) [umsu.medan](#) [umsu.medan](#)

**PENETAPAN DOSEN PEMBIMBING
 PROPOSAL / SKRIPSI MAHASISWA**

NOMOR : 768/TGS/IL3-AU/UMSU-05/F/2023

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, berdasarkan Persetujuan permohonan judul penelitian Proposal / Skripsi dari Ketua / Sekretaris Program Studi Akuntansi Pada Tanggal 06 Februari 2023

Dengan ini menetapkan Dosen Pembimbing Proposal / Skripsi Mahasiswa

Nama	Sinta Puspa Sari
N P M	1905170211
Semester	VIII (Delapan)
Program Studi	Akuntansi
Judul Proposal / Skripsi	Analisis Penerapan Balanced Scorecard Pada Pengukuran Kinerja di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Medan Petisah
Dosen Pembimbing	Dr. Hj. Syafrida Hani, SE., M.Si

Dengan demikian di izinkan menulis Proposal / Skripsi dengan ketentuan :

1. Penulisan berpedoman pada buku panduan penulisan Proposal/ Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU.
2. Pelaksanaan Sidang Skripsi harus berjarak 3 bulan setelah pelaksanaan Seminar Proposal ditandai dengan Surat Penetapan Dosen Pembimbing Skripsi
3. **Proyek Proposal / Skripsi dinyatakan " BATAL " bila tidak selesai sebelum Masa Daluarsa tanggal : 11 Maret 2024**
4. Revisi Judul

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

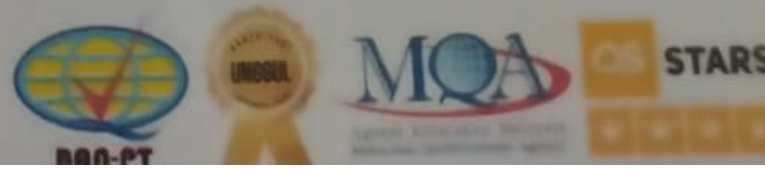
Ditetapkan di Medan
 Pada Tanggal 19 Sya'ban 1444 H
 11 Maret 2023 M

Dekan

Dr. H. Januri., SE., MM., M.Si
 NIDN : 0109086502



Tembusan :
 1 Pertinggal





UMSU
Inspirasi | Cerdas | Terpercaya

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UMSU Terakreditasi A Berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi No. 85/SK/BAAN-PT/Akred/PT/01/2019
Pusat Administrasi: Jalan Mukhtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6622400 - 66224567 Fax. (061) 6625474 - 6631003
<http://feb.umsu.ac.id> feb@umsu.ac.id [umsumedan](#) [umsumedan](#) [umsumedan](#) [umsumedan](#)

Nomor : 1865/IL3-AU/UMSU-05/F/2023
Lamp. : -
Hal : Menyelesaikan Riset

Medan, 06 Muharam 1445 H
24 Juli 2023 M

Kepada Yth.
Bapak/ Ibu Pimpinan
KPP Pratama Medan Petisah
Jln. Asrama No. 7A Medan
Di-
Tempat

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Dengan hormat, sehubungan mahasiswa/i kami akan menyelesaikan studinya, mohon kesediaan bapak/ibu untuk memberikan kesempatan pada mahasiswa kami melakukan riset di perusahaan/instansi yang bapak/ibu pimpin, guna untuk *melanjutkan Penyusunan / Penulisan Skripsi pada Bab IV - V*, dan setelah itu mahasiswa yang bersangkutan mendapatkan surat keterangan telah selesai riset dari perusahaan yang bapak/ibu pimpin, yang merupakan salah satu persyaratan dalam penyelesaian program studi **Strata Satu (S1)** di Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Adapun mahasiswa/i di Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara tersebut adalah:

Nama : Sinta Puspa Sari
N P M : 1905170211
Semester : VIII (Delapan)
Program Studi : Akuntansi
Judul Skripsi : Pengukuran Kinerja Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Medan Petisah

Demikianlah harapan kami, atas bantuan dan kerjasama yang Bapak/Ibu berikan, Kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh



Tembusan :
1. Peringgal



Dekan

Dr. H. Januri., SE., MM., M.Si
NIDN : 0109086502



KEMENTERIAN KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA
DIREKTORAT JENDERAL PAJAK
KANTOR WILAYAH DIREKTORAT PAJAK SUMATERA UTARA I
KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA MEDAN PETISAH

JALAN ASRAMA NOMOR 7 A, MEDAN 20123
TELEPON (061) 8467951, FAKSIMILE (061) 8467744, LAMAN www.pajak.go.id
LAYANAN INFORMASI DAN PENGADUAN KRING PAJAK (021) 1500200
SUREL pengaduan@pajak.go.id, informasi@pajak.go.id

SURAT KETERANGAN
TELAH MENYELESAIKAN PENELITIAN/RISET
NOMOR KET-51/KPP.010801/2023

Yang bertanda tangan di bawah ini,

nama : Martin Sembiring
NIP : 19711027 199803 1 001
jabatan : Kepala Subbagian Umum dan Kepatuhan Internal, Kantor
Pelayanan Pajak Pratama Medan Petisah;

dengan ini menerangkan bahwa,

nama : Sinta Puspa Sari;
nomor induk : 1905170211;
program studi : Akuntansi;
fakultas : Ekonomi dan Bisnis;
universitas : Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara;
judul penelitian : Pengukuran Kinerja dengan Penerapan Balanced Scorecard pada
Kantor Pelayanan Pajak Pratama Medan Petisah;

telah menyelesaikan penelitian/riset di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Medan Petisah sesuai dengan permohonan penelitian/riset nomor 767/II.30AU/UMSU-05/F/2023 tanggal 11 Maret 2023.

Demikian Surat Keterangan ini diberikan untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Medan, 10 Agustus 2023
a.n. Kepala Kantor Pelayanan Pajak
Pratama Medan Petisah
Kepala Subbagian Umum dan
Kepatuhan Internal



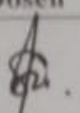
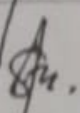
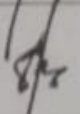
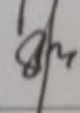
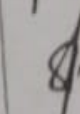
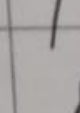
Ditandatangani secara elektronik
Martin Sembiring

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

BERITA ACARA BIMBINGAN PROPOSAL SKRIPSI

Nama Mahasiswa
N P M
Dosen Pembimbing
Program Studi
Konsentrasi
Judul Penelitian

: SINTA PUSPA SARI
: 1905170211
: Dr. Hj. Syafrida Hani, SE., M.Si
: AKUNTANSI
: AKUNTANSI MANAJEMEN
: ANALISIS PENERAPAN BALANCED SCORECARD PADA PENGUKURAN
KINERJA DI KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA MEDAN PETISAH

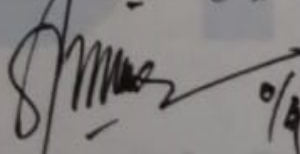
Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1	Perbaiki latar belakang masalah Perjelas fenomena masalah, identifikasi dan tujuan	12/01/23	
Bab 2	Perbaiki yang dikoreksi Cek kerangka berpikir dan sesuaikan	28/01/23	
Bab 3	Defemisi operasional Perbaiki dan sesuaikan	03/02/23	
Daftar Pustaka	Perbaiki Mendeley	08/02/23	
Instrumen Pengumpulan Data Penelitian	Teknik Analisis Data	15/03/23	
Persetujuan Seminar Proposal	Ace Seminar Proposal	6/3/23	

Medan, Maret 2023

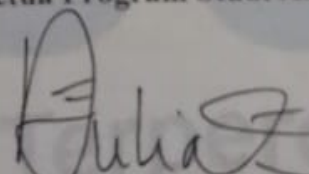
Diketahui / Disetujui

Ketua Program Studi Akuntansi

Dosen Pembimbing


0/4/23

(Dr. Hj. Syafrida Hani, SE., M.Si)



(Assoc. Prof. Dr. Zulia Hanum, S.E., M.Si)



BERITA ACARA SEMINAR PROGRAM STUDI AKUNTANSI

Pada hari ini *Kamis, 13 April 2023* telah diselenggarakan seminar Program Studi Akuntansi dengan agenda sebagai berikut:

Nama : *Sinta Puspa Sari*
NPM : *1905170211*
Tempat / Tgl. Lahir : *Sudirejo, 10 Oktober 2001*
Alamat Rumah : *Jln. Nipkarim Pasar 2 Dusun III Anah Desa Sudirejo, Kec. Namorambe, Kab. Deli Serdang*
Judul Proposal : *Analisis Penerapan Balanced Scorecard Pada Pengukuran Kinerja Di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Medan Petisah*

Disetujui / tidak disetujui *)

Item	Komentar
Judul	<i>Kata-kata judul diperbaiki</i>
Bab I	<i>Identifikasi Masalah, Rumusan Masalah, dan Tujuan Penelitian</i>
Bab II	<i>Hipotesis dan uji</i>
Bab III	
Lainnya	
Kesimpulan	<input checked="" type="checkbox"/> Lulus <input type="checkbox"/> Tidak Lulus

Medan, 13 April 2023

TIM SEMINAR

Ketua

Assoc. Prof. Dr. Zulia Hamam, SE., M.Si

Sekretaris

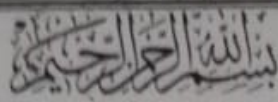
Riva Ubur Harahap, SE., Ak., M.Si., CA., CPA

Pembimbing

Dr. Hj. Syafinda Hani, SE., M.Si

Pembantu

Irfan, SE., MM., Ph.D



PENGESAHAN PROPOSAL

Berdasarkan hasil Seminar proposal Program Studi Akuntansi yang diselenggarakan pada hari *Kamis, 13 April 2023* menerangkan bahwa:

Nama : Sinta Puspa Sari
 NPM : 1905170211
 Tempat / Tgl.Lahir : Sudirejo, 10 Oktober 2001
 Alamat Rumah : Jln. Nipkarim Pasar 2 Dusun III Asuh Desa Sudirejo , Kec. Namorambe , Kab. Deli Serdang
 Judul Proposal : Analisis Penerapan Balanced Scorecard Pada Pengukuran Kinerja Di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Medan Petisah

Proposal dinyatakan syah dan memenuhi Syarat untuk menulis Sekripsi dengan pembimbing : *Dr. Hj. Syafrida Hani, SE., M.Si*

Medan, 13 April 2023

TIM SEMINAR

Ketua

Assoc. Prof. Dr. Zulia Hanum, SE., M.Si

Sekretaris

Riva Ubar Harahap, SE., Ak., M.Si., CA., CPA

Pembimbing

Dr. Hj. Syafrida Hani, SE., M.Si

Pembanding

Irfan, SE., MM., Ph.D

Diketahui / Disetujui
 a.n.Dekan
 Wakil Dekan I

Assoc. Prof. Dr. Ade Gunawan, SE, M.Si
 NIDN : 0105087601

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Data Pribadi

Nama : Sinta Puspa Sari
Tempat/Tanggal Lahir : Sudirejo, 10 Oktober 2001
NPM : 1905170211
Jenis Kelamin : Perempuan
Agama : Islam
Kewarganegaraan : Indonesia
Anak ke : 3 (Tiga) dari 3 (Tiga) Bersaudara
Alamat : Jl. Nipkarim Pasar II Desa Sudirejo Gang Kelapa Sawit,
Kecamatan Namorambe Kabupaten Deli Serdang
No. Telepon : 081271041749
E-Mail : sintapuspasari10@gmail.com

Data Orangtua

Nama Ayah : Suniar
Pekerjaan Ayah : Wiraswasta
Nama Ibu : Suwartik
Pekerjaan Ibu : Ibu Rumah Tangga
Alamat : Jl. Nipkarim Pasar II Desa Sudirejo Gang Kelapa Sawit,
Kecamatan Namorambe Kabupaten Deli Serdang

Riwayat Pendidikan

1. Tahun 2007-2013 : SD Fransiskus Xaverius Batu Penjemuran
2. Tahun 2013-2016 : SMP Negeri 1 Namorambe
3. Tahun 2016-2019 : SMK Negeri 7 Medan
4. Tahun 2019, tercatat sebagai Mahasiswi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Prodi Akuntansi (S-1) Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

Medan, / /

Sinta Puspa Sari