

Penerapan Metode Balanced Scorecard dalam Penyusunan *Key Performance Indikator* pada Direktorat KITSDA, Direktorat Jenderal Pajak

Dwi Kurniawan¹, Bambang Hermanto²
¹Institut Teknologi Nasional, ²Institut Teknologi Bandung

Korespondensi:
Jl. PKH Hasan Mustofa No. 23 Bandung 40124
Telp: 022-7272215, Fax: 022-7202892
E-mail: dwikur77@gmail.com

Abstrak

Balanced Scorecard adalah sebuah sistem manajemen yang membantu organisasi untuk menajamkan visi dan strategi mereka dan menerjemahkannya menjadi tindakan. Saat ini, Balanced Scorecard digunakan secara luas karena kesederhanaan dan kemudahannya. Sementara itu, Direktorat Kepatuhan Internal dan Transformasi Sumber Daya Aparatur (KITSDA) merupakan sebuah unit di bawah Direktorat Jenderal Pajak, instansi pemerintah yang bertugas mengumpulkan pajak negara. Makalah ini menyajikan sebuah studi bagaimana Balanced Scorecard diterapkan untuk instansi ini. Studi tersebut menghasikan kesimpulan bahwa Balanced Scorecard, dengan beberapa modifikasi, dapat diterapkan secara baik pada instansi pemerintah.

Kata kunci : Balanced Scorecard, *key performance indicator*.

Abstract

Balanced Scorecard is a management system that enable organizations to clarify their vision and strategy and translate them into action. Nowadays, Balanced Scorecard has been widely used in many companies and organizations for its simplicity and applicability. Meanwhile, Direktorat KITSDA is a unit under Direktorat Jenderal Pajak, government agency whose task to collect state taxes. This paper provides a study on how Balanced Scorecard is applied to this government agency. The study results that Balanced Scorecard, with some modifications, is completely applicable for government agency.

Key words: Balanced Scorecard, *key performance indicator*.

1. Pendahuluan

Direktorat Jenderal Pajak merupakan instansi pemerintah yang bertugas mengumpulkan pajak negara. Salah satu unit eselon II di bawah Direktorat Jenderal Pajak adalah Direktorat Kepatuhan Internal dan Transformasi Sumber Daya Aparatur (KITSDA). Direktorat KITSDA bertugas mencegah dan menindak pelanggaran dan penyelewengan yang dilakukan pegawai pajak, sekaligus membangun SDM dan organisasi yang handal.

Sebagai bagian dari reformasi birokrasi, Direktorat KITSDA bermaksud menyusun *key performance indicator* yang akan digunakan untuk meningkatkan kinerja organisasi. Balanced Scorecard dipilih sebagai metode yang digunakan karena kemudahan dan keluasan penerapannya.

Makalah ini menyajikan sebuah studi untuk menyusun *key performance indicator* bagi Direktorat KITSDA menggunakan metode Balanced Scorecard. Studi yang dilakukan meliputi supervisi, wawancara, studi literatur dan *forum group discussion* dengan para pejabat di Direktorat KITSDA.

2. Studi Literatur

Balanced Scorecard adalah sebuah sistem manajemen yang memudahkan organisasi untuk menerjemahkan visi dan strategi mereka menjadi tindakan [1]. Balanced Scorecard memberikan arahan baik ke proses bisnis internal maupun capaian eksternal untuk meningkatkan kinerja dan hasil-hasil strategis. Jika diaplikasikan secara penuh, Balanced Scorecard mampu mentransformasikan perencanaan strategis yang cenderung bersifat akademis ke dalam pusat kebijakan sebuah perusahaan. Jika perusahaan ingin bertahan dan sukses di lingkungan yang kompetitif, mereka harus menerapkan sistem manajemen dan pengukuran kinerja yang diturunkan dari strategi dan kapabilitas mereka [2].

Selain itu, Balanced Scorecard adalah sebuah konsep yang dapat diimplementasikan dalam berbagai cara. Sebuah prasyarat yang dibutuhkan adalah bahwa Balanced Scorecard harus disesuaikan atau diubah agar cocok dengan organisasi tertentu. Sebuah Balance Scorecard yang baik merefleksikan rencana strategis sebuah organization, memberikan kerangka yang membangun perilaku kerja, memungkinkan setiap orang untuk mengukur kinerja individu mereka dan menyediakan data untuk memutuskan perubahan secara cepat sehingga kinerja dapat meningkat [3, 4].

Walaupun awalnya dikembangkan sebagai sistem manajemen bagi perusahaan, Balanced Scorecard kini telah diaplikasikan di berbagai organisasi nirlaba. Modifikasi Balanced Scorecard kini telah diaplikasikan di lembaga pendidikan [5], organisasi pelestari lingkungan [6], lembaga kesehatan [7], industri kecil [8], penanganan bencana [9], maupun instansi pemerintah [10].

Balanced Scorecard memiliki empat perspektif yang saling berhubungan satu dengan yang lain. Perspektif-perspektif tersebut adalah perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran. Keempat perspektif tersebut memberikan sasaran strategis, indikator, target dan inisiatif yang saling berhubungan.

3. Hasil dan Pembahasan

A. Modifikasi Model

Pada awalnya, Balanced Scorecard dikembangkan untuk diterapkan di organisasi berorientasi laba, yaitu perusahaan. Karena itu, agar dapat diterapkan pada Direktorat Kepatuhan Internal dan Transformasi Sumber Daya Aparatur (KITSDA), Direktorat Jenderal Pajak, metode Balanced Scorecard yang asli perlu dimodifikasi terlebih dahulu.

Modifikasi terhadap Balanced Scorecard yang dilakukan adalah:

- Menghilangkan perspektif finansial sebagai perspektif paling atas, karena Direktorat KITSDA bukan sebuah organisasi yang berorientasi laba.
- Mengganti nama perspektif “pelanggan” menjadi perspektif “*stakeholder*”.
- Mengganti nama perspektif “proses bisnis internal” menjadi perspektif “pelaksanaan tugas”.
- Mengganti nama perspektif “pembelajaran” menjadi perspektif “sumber daya internal”.

B. Visi, Misi, Nilai-nilai

Visi, misi dan nilai-nilai Direktorat KITSDA diambil dan diturunkan dari visi, misi dan nilai-nilai Direktorat Jenderal Pajak. Visi, misi dan nilai-nilai Direktorat Jenderal Pajak tersebut tidak diubah sama sekali dan berlaku untuk seluruh unit eselon II di Direktorat Jenderal Pajak.

Visi Direktorat KITSDA adalah **“Menjadi institusi pemerintah yang menyelenggarakan sistem administrasi perpajakan modern yang efektif, efisien, dan dipercaya masyarakat dengan integritas dan profesionalisme yang tinggi”**.

Misi Direktorat KITSDA adalah **“Menghimpun penerimaan pajak negara berdasarkan Undang-Undang Perpajakan yang mampu mewujudkan kemandirian pembiayaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara melalui sistem administrasi perpajakan yang efektif dan efisien”**.

Nilai-nilai Direktorat KITSDA adalah **integritas, profesionalisme, inovasi dan *team work***.

C. Peta Strategi, *Key Performance Indicator* dan Inisiatif Strategis

Direktorat KITSDA telah mengidentifikasi 9 sasaran strategis yang berada pada 3 perspektif yang telah dimodifikasi.

Perspektif Stakeholder

SS KITS-1: SDM yang kompeten. Tujuan utama Direktorat KITSDA, sesuai tugas pokok dan fungsi (tupoksi) yang dimilikinya adalah menciptakan SDM Ditjen Pajak yang kompeten dalam melaksanakan tugasnya mengumpulkan pajak negara.

SS KITS-2: Organisasi yang efektif dan efisien. Selain berkaitan dengan SDM, tugas Direktorat KITSDA juga berkaitan dengan organisasi. Direktorat KITSDA, bersama dengan Sekretariat Direktorat Jenderal (Setditjen) Pajak, bertugas membangun organisasi yang efektif dan efisien.

Perspektif Pelaksanaan Tugas

SS KITS-3: Meningkatkan kepatuhan SDM melalui pencegahan (preventif). Direktorat KITSDA bertugas melakukan upaya preventif dalam mencegah penyimpangan dan penyelewengan yang dilakukan pegawai Direktorat Jenderal Pajak.

SS KITS-4: Meningkatkan kepatuhan SDM melalui penindakan (represif). Selain upaya preventif, Direktorat KITSDA juga bertugas mencegah pelanggaran secara represif.

SS KITS-5: Mengembangkan manajemen kepegawaian. Bersama Setditjen, Direktorat KITSDA bertugas membangun sistem manajemen kepegawaian Ditjen Pajak yang handal dan efektif.

SS KITS-6: Mengembangkan kompetensi pegawai. Bersama Setditjen, Direktorat KITSDA bertugas mengembangkan kompetensi pegawai Ditjen Pajak.

SS KITS-7: Meningkatkan efektivitas transformasi organisasi. Direktorat KITSDA menjadi *leading sector* dalam mentransformasi Ditjen Pajak menjadi organisasi yang handal dan dipercaya *stakeholder*.

Perspektif Sumber Daya Internal

SS KITS-8: Meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi, SDM dan sistem informasi. Direktorat KITSDA harus mengelola sumber daya internal berupa organisasi, SDM dan sistem informasi untuk menunjang kelancaran tugas direktoratnya.

SS KITS-9: Mengoptimalkan pengelolaan dan penggunaan anggaran. Direktorat KITSDA harus mengelola anggaran direktoratnya untuk menunjang kelancaran tugasnya.

Peta strategi Direktorat KITSDA berdasarkan metode Balanced Scorecard yang dimodifikasi dapat dilihat pada Gambar 1.

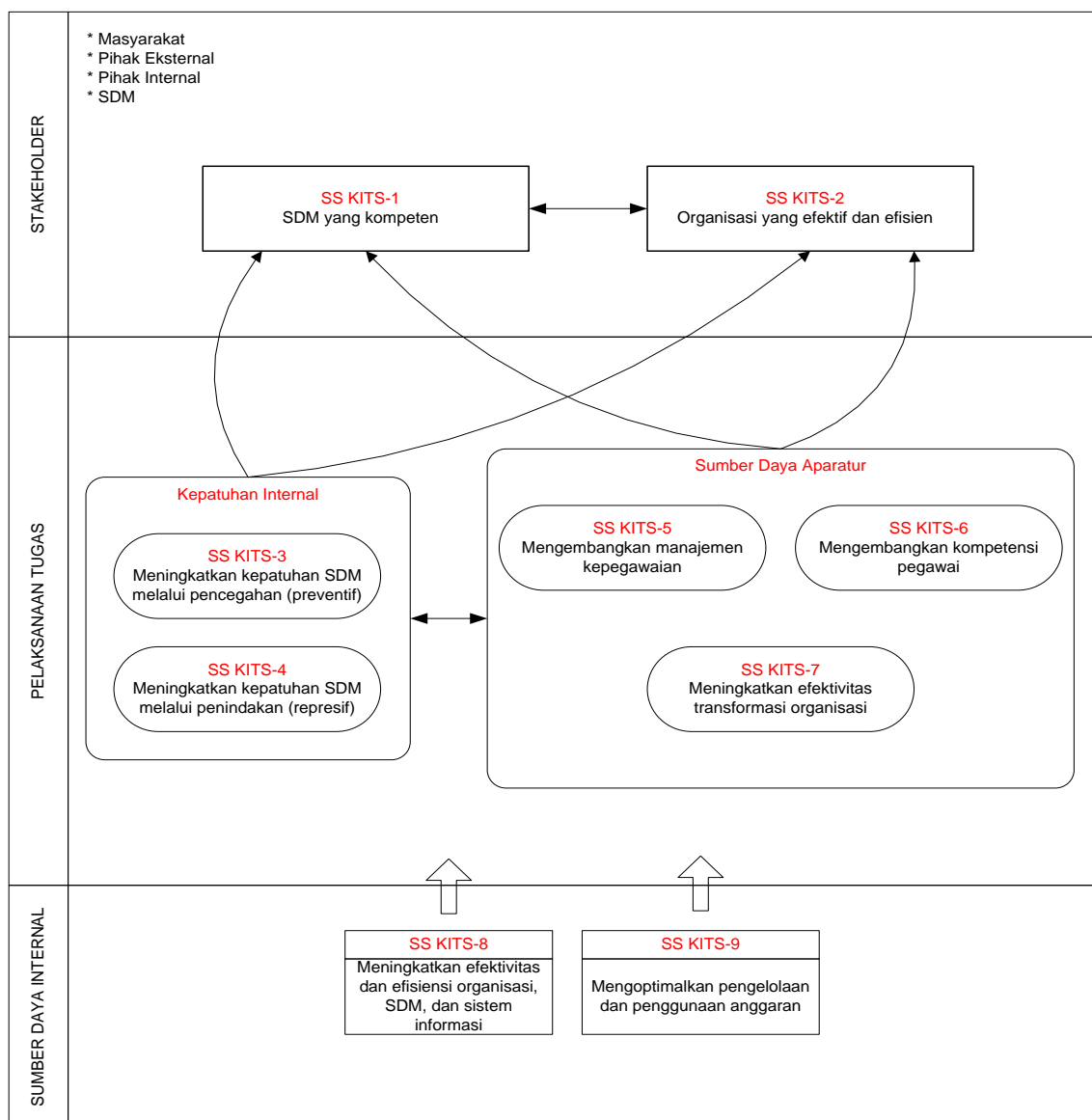
Peta strategi tersebut berisi sasaran-sasaran strategis yang saling berhubungan. Setiap sasaran strategis memiliki *key performance indicator* yang menjadi tolak ukur keberhasilannya. Dari 9 sasaran strategis, Direktorat KITSDA telah mengidentifikasi 14 *key performance indicator* sebagaimana dapat dilihat pada Tabel 1.

Agar tercapai, dari setiap sasaran strategis diturunkan beberapa inisiatif strategis. Inisiatif strategis adalah program kerja non rutin atau program kerja terobosan yang dibutuhkan untuk mencapai sasaran strategis. Daftar inisiatif strategis Direktorat KITSDA dapat dilihat pada Tabel 2.



PETA STRATEGI
DIREKTORAT KEPATUHAN INTERNAL DAN TRANSFORMASI SUMBER DAYA APARATUR
DIREKTORAT JENDERAL PAJAK
DEPARTEMEN KEUANGAN - REPUBLIK INDONESIA

Visi	: Menjadi institusi pemerintah yang menyelenggarakan sistem administrasi perpajakan modern yang efektif, efisien, dan dipercaya masyarakat dengan integritas dan profesionalisme yang tinggi
Misi	: Menghimpun penerimaan pajak negara berdasarkan Undang-Undang Perpajakan yang mampu mewujudkan kemandirian pembiayaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara melalui sistem administrasi perpajakan yang efektif dan efisien
Nilai-nilai	: Integritas, Profesionalisme, Inovasi, Teamwork



Gambar 1. Peta Strategi Direktorat Kepatuhan Internal dan Transformasi Sumber Daya Aparatur (KITSDA)

**Tabel 1. Daftar Key Performance Indicator (KPI)
Direktorat Kepatuhan Internal dan Transformasi Sumber Daya Aparatur (KITSDA)**

Perspektif	Kode SS	Sasaran Strategis	Kode KPI	Rumusan KPI
Stakeholder	SS KITS-1	SDM yang kompeten	KPI KITS-1	% kesesuaian kompetensi pegawai terhadap kompetensi jabatan
	SS KITS-2	Organisasi yang efektif dan efisien	KPI KITS-2	Indeks kepuasan pegawai
Pelaksanaan Tugas	SS KITS-3	Meningkatkan kepatuhan SDM melalui pencegahan (preventif)	KPI KITS-3	% pelanggaran PP 30 dan kode etik
			KPI KITS-4	% jumlah pegawai yang terindikasi kasus pelanggaran berat/penyalahgunaan wewenang
	SS KITS-4	Meningkatkan kepatuhan SDM melalui penindakan (represif)	KPI KITS-5	% temuan audit oleh BPK, BPKP, Itjen untuk kasus yang sama berdasarkan Closing Conference
			KPI KITS-6	% rekomendasi Itjen/BPK/BPKP yang telah ditindaklanjuti untuk semua temuan
			KPI KITS-7	Jumlah pegawai yang terkena kasus KKN
			KPI KITS-8	% rekomendasi hukuman disiplin/penjatuhan sanksi yang sudah ditindaklanjuti
	SS KITS-5	Mengembangkan manajemen kepegawaian	KPI KITS-9	% penyelesaian pengembangan sistem manajemen kepegawaian terhadap rencana
	SS KITS-6	Mengembangkan kompetensi pegawai	KPI KITS-10	Rata-rata jam pelatihan per pegawai
			KPI KITS-11	% penyelesaian sistem pelatihan berbasis kompetensi terhadap rencana
	SS KITS-7	Meningkatkan efektivitas transformasi organisasi	KPI KITS-12	% penyelesaian evaluasi dan pengembangan organisasi terhadap rencana
Sumber Daya Internal	SS KITS-8	Meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi, SDM, dan sistem informasi	KPI KITS-13	Indeks kepuasan pegawai Dit KITSDA (ttg iklim organisasi, pembinaan atasan, diklat/training pegawai, fasilitas kantor, sistem informasi)
	SS KITS-9	Mengoptimalkan pengelolaan dan penggunaan anggaran	KPI KITS-14	% penyerapan DIPA untuk Direktorat KITSDA

**Tabel 2. Daftar Inisiatif Strategis
Direktorat Kepatuhan Internal dan Transformasi Sumber Daya Aparatur (KITSDA)**

Perspektif	Kode SS	Sasaran Strategis	Inisiatif Strategis
Stakeholder	SS KITS-1	SDM yang kompeten	Menyusun program sosialisasi tentang SDM pajak
	SS KITS-2	Organisasi yang efektif dan efisien	Melakukan studi banding ke organisasi sejenis yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas organisasi
Pelaksanaan Tugas	SS KITS-3	Meningkatkan kepatuhan SDM melalui pencegahan (preventif)	Memantau proses pelaksanaan pengawasan internal yang berkesinambungan

Perspektif	Kode SS	Sasaran Strategis	Inisiatif Strategis
			Menjalin kerjasama dengan pihak lain dalam mengidentifikasi potensi pelanggaran oleh aparat pajak
			Melakukan studi banding yang berkaitan dengan teknik pengawasan internal
	SS KITS-4	Meningkatkan kepatuhan SDM melalui penindakan (represif)	Melakukan kajian tentang proses penanganan kasus yang cepat dan sempurna
			Membuat jalur komunikasi yang efektif dengan Instansi Penegak Hukum guna penanganan kasus yang cepat
	SS KITS-5	Mengembangkan manajemen kepegawaian	Membangun tim yang bertugas memantau permasalahan manajemen SDM di DJP
			Melakukan diskusi/pertemuan dengan para stakeholder guna mengidentifikasi faktor-faktor penghambat kinerja aparat pajak
			Memberikan penghargaan kepada aparat pajak yang mempunyai dedikasi yang tinggi dan berkinerja yang baik
	SS KITS-6	Mengembangkan kompetensi pegawai	Melaksanakan perencanaan dan pengembangan SDM Dit. KITSDA yang berintegritas dan berkompetensi tinggi
			Mengembangkan iklim organisasi Dit. KITSDA yang memberikan keleluasaan untuk mengembangkan kreatifitas dan inovasi yang bertanggung jawab
	SS KITS-7	Meningkatkan efektivitas transformasi organisasi	Menyusun agenda pertemuan yang membahas sosialisasi manajemen organisasi
Sumber Daya Internal	SS KITS-8	Meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi, SDM, dan sistem informasi	Memanfaatkan sistem informasi, komputasi dan telekomunikasi Dit. KITSDA yang handal, terintegrasi dan berkembang
			Memperluas cakupan media komunikasi kepada pihak lain
	SS KITS-9	Mengoptimalkan pengelolaan dan penggunaan anggaran	Melakukan pengelolaan Anggaran Dit. KITSDA yang terencana dengan baik dan bertanggungjawab

D. Analisis

Berdasarkan hasil di atas dapat dianalisis beberapa hal sebagai berikut:

- Visi, misi dan nilai-nilai Direktorat KITSDA secara tegas menegaskan identitas Direktorat KITSDA sebagai bagian dari Direktorat Jenderal Pajak yang bergerak secara sinergi dan terarah membangun masa depan institusi.
- Sembilan sasaran strategis Direktorat KITSDA merupakan pernyataan mengenai apa yang dikerjakan direktorat tersebut. Sasaran-sasaran tersebut merupakan target yang harus dicapai oleh Direktorat KITSDA dalam melaksanakan tugasnya.
- Peta strategi pada Gambar 1 menunjukkan hubungan di antara sasaran-sasaran strategis Direktorat KITSDA. Untuk memastikan bahwa sasaran strategis di perspektif *stakeholder* tercapai, Direktorat KITSDA harus memastikan bahwa sasaran strategis di perspektif yang lebih bawah telah lebih dahulu tercapai.

- *Key performance indicator* (KPI) merupakan indikator pencapaian sasaran strategis. Terdapat 14 KPI yang mengukur ketercapaian 9 sasaran strategis. Semua KPI tersebut digunakan untuk menentukan apakah sasaran strategis tercapai atau tidak.
- Direktorat KITSDA perlu menentukan nilai target untuk setiap KPI pada setiap tahun. Target pencapaian KPI sebaiknya ditetapkan secara kuantitatif. Jika tidak memungkinkan, beberapa KPI yang bersifat indeks dapat ditentukan secara kualitatif.
- Terakhir, untuk memastikan semua target tercapai, untuk setiap sasaran strategis ditetapkan inisiatif-inisiatif strategis. Inisiatif strategis dapat dipandang sebagai program-program non-reguler dan non-rutin untuk mengubah kondisi sekarang untuk mencapai target. Inisiatif strategis diturunkan dari sasaran strategis, di mana dari setiap sasaran strategis diturunkan minimum satu inisiatif strategis. Pada penelitian ini, sebanyak 16 inisiatif strategis diturunkan dari 9 sasaran strategis.

4. Kesimpulan

Dengan modifikasi tertentu, *Balanced Scorecard* dapat diaplikasikan dengan baik di Direktorat KITSDA, Direktorat Jenderal Pajak. Implementasi *Balanced Scorecard* akan memperkuat institusi Direktorat KITSDA dengan adanya sasaran strategis, *key performance indicator* dan inisiatif strategis. Penerapan *Balanced Scorecard* pada instansi pemerintah seperti Direktorat KITSDA membutuhkan pemahaman yang mendalam mengenai proses kerja yang berlangsung di instansi tersebut. *Scorecard* yang dikembangkan pada makalah ini tidak dapat diterapkan pada instansi pemerintah yang lain karena setiap instansi memiliki tugas-tugas yang khas.

5. Daftar Pustaka

- [1] Kaplan, Robert S. and Norton, David P., "The *Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*", Harvard Business School Press, 1996.
- [2] Kaplan, Robert S. and Norton, David P., "The *Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance*", Harvard Business Review, 1992.
- [3] Kaplan, R. S. and D. P. Norton, "Transforming the *Balanced Scorecard* from Performance Measurement to Strategic Management", *Accounting Horizons*, Part I, pp. 87-105, 2001.
- [4] Kaplan, R. S. and D. P. Norton, "Transforming the *Balanced Scorecard* from Performance Measurement to Strategic Management", *Accounting Horizons*, Part II, pp. 147-161, 2001.
- [5] Yu, May et. al., "The e-*Balanced Scorecard* (e-BSC) for Measuring Academic Staff Performance Excellence", *Higher Education*, Vol. 57 Issue 6, pp. 813-828, 2009.
- [6] Möller, Andreas and Schaltegger, Stefan, "The Sustainability *Balanced Scorecard* as a Framework for Eco-efficiency Analysis". *Journal of Industrial Ecology*, Vol. 9 Issue 4, pp. 73-83, 2005.
- [7] Weir, Erica et. al., "Applying The *Balanced Scorecard* to Local Public Health Performance Measurement: Deliberations and Decisions". *BMC Public Health*, Vol. 9, pp. 1-7, 2009.
- [8] Pinero, Charles J., "A *Balanced Scorecard* Model with Incremental Analysis for The Motor Homes Industry Based on Survey Results". *Competitiveness Review*, Vol. 19 Issue 1, pp. 63-80, 2009.
- [9] Moe, Tun Lin et. al., "Balanced *Scorecard* for Natural Disaster Management Projects". *Disaster Prevention & Management*, Vol. 16 Issue 5, pp. 785-806, 2007.
- [10] Dickinson, Teresa and Tam, Siu-Ming., "Measuring Client Servicing in The Australian Bureau of Statistics (ABS) – A *Balanced Scorecard* Approach". *Statistical Journal of the UN Economic Commission for Europe*, Vol. 21 Issue 1, pp. 7-16, 2004.