

Evaluasi Penerapan *Balanced Scorecard* pada Kanwil DJP Kepulauan Riau: Analisis Kinerja 2022-2023

Ucok Tua Ganda Hasudungan Hutagaol¹, Etty Puji Lestari², Taufani C. Kurniatun³

^{1,2,3} Universitas Terbuka

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi penerapan *Balanced Scorecard* (BSC) pada organisasi sektor publik. BSC digunakan untuk memberikan pandangan yang komprehensif tentang kinerja organisasi melalui empat perspektif utama: *stakeholder*, *customer*, *internal business process*, dan *learning and growth*. Metodologi penelitian menggunakan studi kasus melalui pendekatan deskriptif analitis. Data yang digunakan adalah data primer. Analisis data dilakukan dengan menggunakan teknik kualitatif dan kuantitatif untuk mengukur sejauh mana penerapan BSC dapat meningkatkan kinerja organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan BSC di Kanwil DJP Kepulauan Riau telah memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja organisasi. Perspektif *stakeholder* menunjukkan peningkatan dari tahun 2022 ke tahun 2023 yaitu indeks capaian $107,79 > 95,16\%$. Perspektif *customer* menunjukkan peningkatan dari 2022 ke 2023 indeks capaian $110,15\% > 103,80\%$. Perspektif *internal business process* memperlihatkan adanya perbaikan dalam efektivitas dan efisiensi proses kerja dari 2022 ke 2023 indeks capaian sebesar $112,76\% > 112,57\%$. Demikian juga pada perspektif *learning and growth* menunjukkan peningkatan dari 2022 ke 2023 indeks capaian kinerja sebesar $109,32\% > 108,10\%$. Secara umum nilai kinerja organisasi mengalami kenaikan dari 2022 ke 2023 $109,89\% > 106\%$. Dengan demikian disimpulkan bahwa *Balanced Scorecard* adalah alat yang efektif untuk pengukuran kinerja organisasi sektor publik, namun memerlukan penyesuaian dalam penerapannya.

Kata Kunci: *Balanced Scorecard*, Pengukuran Kinerja, Organisasi Sektor Publik, Kanwil DJP Kepulauan Riau, Evaluasi Kinerja

Abstract

This research aims to evaluate the application of the *Balanced Scorecard* (BSC) in public sector organizations. BSC is used to provide a comprehensive view of organizational performance through four main perspectives: *stakeholders*, *customers*, *internal business processes*, and *learning and growth*. The research methodology uses case studies through a descriptive analytical approach. The data used is primary data. Data analysis was carried out using qualitative and quantitative techniques to measure the extent to which BSC implementation can improve organizational performance. The research results show that the implementation of BSC at the Riau Islands DJP Regional Office has had a positive impact on improving organizational performance. The stakeholder perspective shows an increase from 2022 to 2023, namely an achievement index of $107.79 > 95.16\%$. The customer perspective shows an increase from 2022 to 2023, the achievement index is $110.15\% > 103.80\%$. The internal business process perspective shows improvements in the effectiveness and efficiency of work processes from 2022 to 2023, the achievement index is $112.76\% > 112.57\%$. Likewise, the learning and growth perspective shows an increase from 2022 to 2023, the performance achievement index is $109.32\% > 108.10\%$. In general, the

organizational performance value will increase from 2022 to 2023 109.89% > 106%. Thus it is concluded that the Balanced Scorecard is an effective tool for measuring the performance of public sector organizations, but requires adjustments in its application.

Keywords: *Balanced Scorecard, Performance Measurement, Public Sector Organization, Riau Islands DJP Regional Office, Performance Evaluation*

PENDAHULUAN

Reformasi birokrasi pada Kemenkeu telah dimulai sejak tahun 2003 yaitu sejak adanya reformasi di bidang keuangan negara melalui penerbitan paket Undang-Undang Keuangan Negara yang terdiri dari: Undang-Undang No. 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara, Undang-Undang No. 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara, dan Undang-Undang No. 15 Tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara. Program reformasi birokrasi tersebut kemudian dikuatkan lagi dengan diterbitkannya Peraturan Presiden (Perpres) Republik Indonesia No. 81 tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025.

Sebagai wujud pelaksanaan reformasi birokrasi, selanjutnya Kemenkeu membuat inisiatif untuk membuat agenda reformasi birokrasi yang khusus diberlakukan pada internal Kemenkeu. Agenda reformasi dimaksud bertumpu pada tiga pilar utama yaitu: Penataan dan penajaman fungsi organisasi, penyempurnaan proses bisnis (*business process*), dan peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM). Sebagai puncaknya, untuk mencapai keberhasilan reformasi birokrasi tersebut, maka pada tahun 2007 Kemenkeu telah menetapkan penggunaan konsep *balanced scorecard* sebagai alat pengukuran sekaligus pengelolaan kinerja yang penerapannya dilakukan secara bertahap mulai tahun 2008. Hasil penilaian kinerja dengan menggunakan konsep *balanced scorecard* tersebut kemudian dijadikan sebagai alat "*early warning system*" bagi para pimpinan, untuk itu para pimpinan dituntut selalu siap sedia (*standby*) dengan cara bersikap antisipatif dan proaktif terhadap perubahan kondisi, serta harus mampu mencuri kesempatan emas yang dapat muncul kapan saja, demi tercapainya tujuan reformasi birokrasi.

Direktorat Jenderal Pajak, sebagai bagian dari Kementerian Keuangan, secara otomatis menerapkan pendekatan *balanced scorecard*. Sejak tahun 2008, Direktorat Jenderal Pajak telah merumuskan rencana strategis yang mencakup visi, misi, nilai, tujuan, sasaran, strategi, program, dan indikator kinerja untuk lima tahun ke depan. Rencana strategis ini menjadi pedoman bagi Direktorat Jenderal Pajak dalam menerapkan *balanced scorecard*. Namun demikian pencapaian target penerimaan Kanwil DJP Kepulauan Riau sejak berdiri dari tahun 2018 - 2023 kurang memuaskan karena selama enam tahun berdiri hanya mampu memenuhi target yang telah ditetapkan sebanyak 3 kali saja yakni pada tahun 2020, 2022 dan 2023. Oleh karena itu perlu dilakukan evaluasi atas penerapan *balanced scorecard* di Kanwil DJP Kepulauan Riau, apakah sudah dilakukan dengan tepat. Evaluasi ini didasarkan pada laporan keuangan Kanwil DJP Kepulauan Riau dari tahun 2018 hingga 2023.

Tabel 1
Target & Realisasi Pencapaian Penerimaan Kanwil DJP
Kepulauan Riau Dari Tahun Pajak 2018 - 2023

Tahun	Target	Realisasi	% Pencapaian
2018	6.691.013.981.000	5.701.892.353.713	85.22%
2019	6.879.729.561.000	6.392.005.090.067	92.91%
2020	6.328.108.414.000	6.599.307.820.012	104.29%
2021	7.967.322.919.000	7.283.627.840.710	91.42%
2022	8.455.211.176.000	9.847.930.931.416	110.02%
2023	9.540.655.235.000	9.998.179.979.988	103.23%

Sumber : Sumber Informasi Direktorat Jenderal Pajak (diolah)

TINJAUAN PUSTAKA

Kinerja adalah sebagai hasil pencapaian dari aktivitas yang telah dilakukan perusahaan selama periode tertentu (Riyana, 2017). Dari definisi tersebut dapat dijelaskan bahwa kinerja merupakan suatu refleksi dari sejauh mana suatu aktivitas, program, atau kebijakan berhasil dilaksanakan dalam mencapai sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang telah dijelaskan dalam perencanaan strategis. Istilah kinerja itu sendiri sering digunakan untuk merujuk pada prestasi atau keberhasilan individu atau kelompok individu.

Pengukuran kinerja adalah alat untuk menilai kesuksesan organisasi. Dalam konteks organisasi sektor publik, kesuksesan organisasi itu akan digunakan untuk mendapatkan legitimasi dan dukungan publik (Yulitiawati & Rusmidarti, 2021). Dalam prosesnya pengukuran kinerja bertujuan untuk mengumpulkan, menganalisis, dan mengevaluasi data atau informasi terkait dengan pencapaian tujuan dan hasil kerja suatu organisasi, departemen, tim, atau individu. Adanya pengukuran kinerja akan dapat membantu perusahaan untuk lebih menitik beratkan pekerjaan kepada suatu poin yang ingin dicapai atau diselesaikan, hal tersebut juga akan membantu dalam pengkondisian kerja karyawan dan pengoperasian pekerjaan lebih fokus dan berkonsentrasi pada waktu, tenaga serta sumber daya yang tepat agar lebih efisien dalam pencapaian suatu tujuan perusahaan. Kinerja juga berperan dalam pembangunan komunikasi internal maupun eksternal antar karyawan, perusahaan dengan customer atau *stakeholder* serta dapat membantu perusahaan tersebut dalam pemaksimalan biaya dan program kerjanya (Putri & Nisa, 2018).

Balanced Scorecard merupakan suatu sistem manajemen 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 usaha dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (Tilawah et al., 2018)

Balanced scorecard sebagai suatu sistem manajemen, pengukuran dan pengendalian yang secara komprehensif yang digunakan organisasi dalam berkomunikasi untuk mencapai tujuan jangka pendek maupun jangka panjang. *Balanced scorecard* membantu organisasi menerjemahkan dan mengkomunikasikan visi dan strategi kepada pihak manajemen dan anggota organisasi untuk secara bersama mencapainya. *Balanced scorecard* memberi saran kepada pihak manajemen sebuah kerangka kerja yang komprehensif untuk menerjemahkan visi dan strategi ke dalam seperangkat ukuran kinerja yang terpadu dan berimbang (Fitriyani, 2014).

Meskipun pada awalnya ditujukan untuk pengukuran kinerja pada organisasi sektor swasta bisnis, namun *balanced scorecard* dapat digunakan sebagai alat ukur kinerja pada organisasi sektor publik. Sari dalam Fitriyani (2014), menjelaskan bahwa penerapan *balanced scorecard* pada pengukuran kinerja organisasi publik bertujuan untuk menyatakan adanya keseimbangan antara berbagai ukuran internal dan eksternal.

Taufik (2015), menjelaskan Perspektif dalam konsep *balanced scorecard* dimaksudkan sebagai fokus pandang organisasi, yang terdiri dari empat perspektif yaitu keuangan/stakeholder, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan penumbuhan. Artinya bahwa dalam menyusun rencana strategis termasuk implementasi dan evaluasinya (pengukuran), organisasi perlu memperhatikan empat faktor tersebut.

METODE PENELITIAN

Metodologi penelitian yang digunakan adalah studi kasus dengan pendekatan deskriptif analitis. Data yang digunakan adalah data primer yang dikumpulkan melalui dokumentasi, wawancara, dan kuesioner yang diberikan kepada pegawai dan manajemen Kanwil DJP Kepulauan Riau. Analisis data dilakukan dengan menggunakan teknik kualitatif dan kuantitatif untuk mengukur sejauh mana penerapan BSC dapat meningkatkan kinerja organisasi.

HASIL PENELITIAN

A. Visi, Misi dan Sasaran Kanwil DJP Kepulauan Riau

Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, Kantor Wilayah DJP Kepulauan Riau pada hakekatnya menjalankan amanat Rencana Strategis yang telah ditetapkan oleh Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak Tahun 2020-2024. Rencana Strategis atau Masterplan Direktorat Jenderal Pajak Nomor KEP-389/PJ/2020 dibuat dalam rangka mencapai tujuan serta memastikan terpenuhinya Destination Statement, visi, misi, nilai, tujuan, sasaran strategis, program dan indikator kerja Direktorat Jenderal Pajak untuk periode 5 (lima) tahun terhitung mulai tahun 2020 sampai dengan tahun 2024.

1. Visi Kanwil DJP Kepulauan Riau

Sesuai Rencana Strategis Direktorat Jenderal Pajak Tahun 2020-2024, Visi DJP adalah “Menjadi Mitra Tepercaya Pembangunan Bangsa untuk Menghimpun Penerimaan Negara melalui Penyelenggaraan Administrasi Perpajakan yang Efisien, Efektif, Berintegritas, dan Berkeadilan dalam rangka mendukung Visi Kementerian Keuangan: “Menjadi Pengelola Keuangan Negara untuk Mewujudkan Perekonomian Indonesia yang Produktif, Kompetitif, Inklusif dan Berkeadilan”. Visi Direktorat Jenderal Pajak tersebut menjadi satu kesatuan komitmen dari instansi vertikal di bawah naungan Direktorat Jenderal Pajak, termasuk Kantor Wilayah DJP Kepulauan Riau dalam upaya mendukung visi Pemerintah.

2. Misi Kanwil DJP Kepulauan Riau

Sesuai dengan tugas dan fungsi DJP, misi DJP juga menjadi misi Kantor Wilayah DJP Kepulauan Riau, adapun misi DJP adalah :

1. merumuskan regulasi perpajakan yang mendukung pertumbuhan ekonomi Indonesia;
2. meningkatkan kepatuhan pajak melalui pelayanan berkualitas dan terstandardisasi, edukasi dan pengawasan yang efektif, serta penegakan hukum yang adil; dan
3. mengembangkan proses bisnis inti berbasis digital didukung budaya organisasi yang adaptif dan kolaboratif serta aparatur pajak yang berintegritas, profesional, dan bermotivasi
4. Untuk mencapai visi dan melaksanakan misi tersebut diatas, ditetapkan lah tujuan , sasaran strategis, inisiatif strategis dan program strategis.

3. Sasaran Kanwil DJP Kepulauan Riau

Berdasarkan Keputusan Direktur Jenderal Pajak Nomor KEP-389/PJ/2020, Sasaran Strategis DJP 2020-2024 dalam bentuk inisiatif strategis adalah sebagai berikut :

- a. Sasaran strategis yang ingin dicapai dalam tujuan pengelolaan fiskal yang sehat dan berkelanjutan adalah kebijakan fiskal yang ekspansif dan konsolidatif.
- b. Sasaran strategis yang ingin dicapai dalam tujuan penerimaan negara yang optimal adalah penerimaan negara dari sektor pajak yang optimal.
- c. Sasaran strategis yang ingin dicapai dalam tujuan birokrasi dan layanan publik yang agile, efektif, dan efisien adalah:
- d. Organisasi dan SDM yang optimal;
- e. Sistem informasi yang andal dan terintegrasi;
- f. Pengendalian dan pengawasan internal yang bernilai tambah.

Sesuai Rencana Strategis Direktorat Jenderal Pajak Tahun 2020-2024, Visi DJP adalah “Menjadi Mitra Tepercaya Pembangunan Bangsa untuk Menghimpun Penerimaan Negara melalui Penyelenggaraan Administrasi Perpajakan yang Efisien, Efektif, Berintegritas, dan Berkeadilan dalam rangka mendukung Visi Kementerian Keuangan: “Menjadi Pengelola Keuangan Negara untuk Mewujudkan Perekonomian Indonesia yang Produktif, Kompetitif, Inklusif dan Berkeadilan”. Visi Direktorat Jenderal Pajak tersebut menjadi satu kesatuan komitmen dari instansi vertikal di bawah naungan Direktorat Jenderal Pajak, termasuk Kantor Wilayah DJP Kepulauan Riau dalam upaya mendukung visi Pemerintah.

Tabel 2
Sasaran Strategis dan Indikator Kinerja Utama Kanwil DJP
Kepulauan Riau Tahun Pelaporan 2022 dan 2023

Kode SS/IKU	Sasaran Strategis/ Indikator Kinerja Utama
<i>Stakeholder Perspective</i>	
1	Penerimaan negara dari sektor pajak yang optimal
1a-CP	Persentase realisasi penerimaan pajak
1b-N	Persentase realisasi pertumbuhan penerimaan pajak bruto
<i>Customer Perspective</i>	
2	Kepatuhan tahun berjalan yang tinggi
2a-CP	Persentase capaian tingkat kepatuhan penyampaian SPT Tahunan PPh Wajib Pajak Badan dan Orang Pribadi
2b-CP	Persentase realisasi penerimaan pajak dari kegiatan Pengawasan Pembayaran Masa (PPM)
3	Kepatuhan tahun sebelumnya yang tinggi
3a-CP	Persentase realisasi penerimaan pajak dari kegiatan Pengawasan Kepatuhan Material (PKM)
<i>Internal Process Perspective</i>	
4	Edukasi, pelayanan, dan kehumasan yang efektif

4a-CP	Persentase efektivitas kegiatan edukasi dan penyuluhan
4b-N	Indeks efektivitas penyuluhan, pelayanan, dan kehumasan
5	Pengawasan pembayaran masa yang efektif
5a-CP	Persentase pengawasan pembayaran masa
6	Pengawasan kepatuhan material yang efektif
6a-CP	Persentase penyelesaian permintaan penjelasan atas data dan/atau keterangan
7	Penegakan hukum yang efektif
7a-CP	Persentase nilai ketetapan dibayar pada tahun berjalan
7b-N	Persentase Penyelesaian Penegakan Hukum
7c-N	Efektivitas Penagihan
8	Penyelesaian keberatan dan non keberatan yang optimal
8a-CP	Persentase penyelesaian pengajuan keberatan tepat waktu
8b-N	Persentase penanganan upaya hukum yang efektif
9	Data dan Informasi yang berkualitas
9a-N	Persentase Penyediaan Data Potensi Perpajakan
9b-N	Persentase produksi analisis potensi pajak
<i>Learning & Growth Perspective</i>	
10	SDM yang kompeten
10a-N	Persentase Pegawai yang Memenuhi Standar Kompetensi
11	Organisasi yang berkinerja tinggi
11a-CP	Indeks Penilaian Integritas Unit
11b-N	Persentase Efektivitas Dialog Kinerja Organisasi dan Rencana Mitigasi Risiko yang selesai dijalankan
12	Pengelolaan Keuangan yang optimal
12a-CP	Persentase Kualitas Pelaksanaan Anggaran

Sumber : Laporan Kinerja Kanwil DJP Kepulauan Riau 2022-2023

PEMBAHASAN

Capaian Kinerja Kanwil DJP Kepulauan Riau 2022-2023

1. Pencapaian Kinerja Berdasarkan Perspektif *Balanced Scorecard*

Tabel 3

Capaian Sasaran Strategis dan Indikator Kinerja Utama Kanwil DJP Kepulauan Riau Tahun Laporan 2022

Kode SS/IKU	Sasaran Strategis/ Indikator Kinerja Utama	Target	Realisasi	Indeks Capaian	Bobot Capaian
<i>Stakeholder Perspective</i>				23,79%	
1	Penerimaan negara dari sektor pajak yang optimal			95,17%	

1a-CP	Persentase realisasi penerimaan pajak	100,00%	91,27%	91,27%	54,76%
1b-N	Persentase realisasi pertumbuhan penerimaan pajak bruto	100,00%	101,01%	101,01%	40,40%
<i>Customer Perspective</i>				15,57%	
2	Kepatuhan tahun berjalan yang tinggi			87,53%	
2a-CP	Persentase capaian tingkat kepatuhan penyampaian SPT Tahunan PPh Wajib Pajak Badan dan Orang Pribadi	100,00%	87,66%	87,66%	43,83%
2b-CP	Persentase realisasi penerimaan pajak dari kegiatan Pengawasan Pembayaran Masa (PPM)	100,00%	87,41%	87,41%	43,71%
3	Kepatuhan tahun sebelumnya yang tinggi			120,00%	
3a-CP	Persentase realisasi penerimaan pajak dari kegiatan Pengawasan Kepatuhan Material (PKM)	100,00%	137,40%	120,00%	120,00%
<i>Internal Process Perspective</i>				33,77%	
4	Edukasi, pelayanan, dan kehumasan yang efektif			112,31%	
4a-CP	Persentase efektivitas kegiatan edukasi dan penyuluhan	67,00%	80,24%	119,76%	47,90%
4b-N	Indeks efektivitas penyuluhan, pelayanan, dan kehumasan	79%	84,80%	107,34%	64,41%
5	Pengawasan pembayaran masa yang efektif			111,11%	
5a-CP	Persentase pengawasan pembayaran masa	90,00%	100,00%	111,11%	111,11%
6	Pengawasan kepatuhan material yang efektif			120,00%	
6a-CP	Persentase penyelesaian permintaan penjelasan atas data dan/atau keterangan	100,00%	126,73%	120,00%	120,00%
7	Penegakan hukum yang efektif			100,17%	
7a-CP	Persentase nilai ketetapan dibayar pada tahun berjalan	37,50%	45,32%	120,00%	40,00%
7b-N	Persentase Penyelesaian Penegakan Hukum	100,00%	60,50%	60,50%	20,17%
7c-N	Efektivitas Penagihan	70,00%	118,79%	120,00%	40,00%
8	Penyelesaian keberatan dan non keberatan yang optimal			111,81%	

8a-CP	Persentase penyelesaian pengajuan keberatan tepat waktu	75,00%	100,00%	120,00%	41,25%
8b-N	Persentase penanganan upaya hukum yang efektif	60,00%	64,51%	107,52%	70,56%
9	Data dan Informasi yang berkualitas			120,00%	
9a-N	Persentase Penyediaan Data Potensi Perpajakan	100,00%	150,59%	120,00%	67,20%
9b-N	Persentase produksi analisis potensi pajak	100,00%	125,00%	120,00%	52,80%
<i>Learning & Growth Perspective</i>				32,43%	
10	SDM yang kompeten			111,34%	
10a-N	Persentase Pegawai yang Memenuhi Standar Kompetensi	85,00%	94,64%	111,34%	111,34%
11	Organisasi yang berkinerja tinggi			112,95%	
11a-CP	Indeks Penilaian Integritas Unit	100,00%	116,81%	116,81%	65,41%
11b-N	Persentase Efektivitas Dialog Kinerja Organisasi dan Rencana Mitigasi Risiko yang selesai dijalankan	90,00%	97,22%	108,02%	47,53%
12	Pengelolaan Keuangan yang optimal			100,03%	
12a-CP	Persentase Kualitas Pelaksanaan Anggaran	95,50%	95,53%	100,03%	100,03%
Nilai Kinerja Organisasi				105,56%	

1. Sumber : Laporan Kinerja Kanwil DJP Kepulauan Riau 2022

2.

3. Tabel 4

4. Capaian Sasaran Strategis dan Indikator Kinerja Utama Kanwil DJP Kepulauan Riau Tahun Laporan 2023

Kode SS/IKU	Sasaran Strategis/ Indikator Kinerja Utama	Target	Realisasi	Indeks Capaian	Bobot Capaian
<i>Stakeholder Perspective</i>				107,79	32,34
1	Penerimaan negara dari sektor pajak yang optimal			107,79	
1a-CP	Persentase realisasi penerimaan pajak	100,00%	110,02%	110,02	66,01
1b-N	Persentase realisasi pertumbuhan penerimaan pajak bruto	100,00%	104,45%	104,45	41,78
<i>Customer Perspective</i>				110,16	22,03
2	Kepatuhan tahun berjalan yang tinggi			105,17	
2a-CP	Persentase capaian tingkat kepatuhan penyampaian	100,00%	101,65%	101,65	50,82

	SPT Tahunan PPh Wajib Pajak Badan dan Orang Pribadi				
2b-CP	Persentase realisasi penerimaan pajak dari kegiatan Pengawasan Pembayaran Masa (PPM)	100,00%	108,69%	108,69	54,35
3	Kepatuhan tahun sebelumnya yang tinggi			115,15	
3a-CP	Persentase realisasi penerimaan pajak dari kegiatan Pengawasan Kepatuhan Material (PKM)	100,00%	115,15%	115,15	115,15
<i>Internal Process Perspective</i>				112,76	28,19
4	Edukasi, pelayanan, dan kehumasan yang efektif			116,60	
4a-CP	Persentase efektivitas kegiatan edukasi dan penyuluhan	67,00%	80,40%	120,00	48,00
4b-N	Indeks efektivitas penyuluhan, pelayanan, dan kehumasan	80	91,47	114,34	68,60
5	Pengawasan pembayaran masa yang efektif			120,00	
5a-CP	Persentase pengawasan pembayaran masa	90,00%	109,47%	120,00	120,00
6	Pengawasan kepatuhan material yang efektif			120,00	
6a-CP	Persentase penyelesaian permintaan penjelasan atas data dan/atau keterangan	100,00%	148,35%	120,00	120,00
7	Penegakan hukum yang efektif			120,00	
7a-CP	Persentase nilai ketetapan dibayar pada tahun berjalan	40,00%	82,57%	120,00	40,00
7b-N	Persentase Penyelesaian dan Hasil Kolaborasi Penegakan Hukum	100,00%	175,90%	120,00	40,00
7c-N	Tingkat efektivitas penagihan	75,00%	120,00%	120,00	40,00
8	Penanganan Upaya Hukum yang Optimal			85,09	
8a-CP	Persentase penyelesaian keberatan tepat waktu	77,00%	100,00%	120,00	41,25
8b-N	Persentase penanganan upaya hukum yang efektif	60,00%	40,08%	66,80	43,84
9	Data dan Informasi yang berkualitas			114,87	

9a-N	Persentase Penyediaan Data Potensi Perpajakan	100,00%	133,44%	120,00	67,20
9b-N	Persentase produksi analisis potensi pajak	100,00%	108,33%	108,33	47,67
<i>Learning & Growth Perspective</i>				109,34	27,33
10	SDM yang kompeten			119,64	
10a-N	Persentase Pegawai yang Memenuhi Standar Kompetensi	80,00%	95,71%	119,64	119,64
11	Organisasi yang berkinerja tinggi			107,98	
11a-CP	Indeks Penilaian Integritas Unit	100	107,00	107,00	59,92
11b-N	Persentase Efektivitas Dialog Kinerja Organisasi dan Rencana Mitigasi Risiko yang selesai dijalankan	90,00%	98,31%	109,23	48,06
12	Penguatan pengelolaan keuangan yang Optimal			100,39	
12a-CP	Persentase Kualitas Pelaksanaan Anggaran	95,50%	95,88%	100,39	100,39
Nilai Kinerja Organisasi				109,89	

Sumber : Laporan Kinerja Kanwil DJP Kepulauan Riau 2023

A. Pencapaian Kinerja Pada Perspektif Stakeholder

Untuk tahun 2022 dan 2023 pada perspektif stakeholder tidak ada perbedaan sasaran strategis dan indikator kinerja utama, yaitu penerimaan pajak negara yang optimal.

Indikator kinerja utama pada sasaran strategis ini yaitu persentase realisasi penerimaan pajak (1a-CP) dan persentase realisasi pertumbuhan penerimaan pajak bruto (1b-N).

Formula untuk indikator persentase realisasi penerimaan pajak (1a-CP) :

Realisasi penerimaan pajak	X 100%
Target penerimaan pajak	

Formula untuk indikator persentase realisasi pertumbuhan penerimaan pajak bruto (1b-N) :

(Komponen pertumbuhan nasional ×60%) + (Komponen pertumbuhan historis×40%)

Tabel 5
Pencapaian Kinerja pada Perspektif Stakeholder

Tahun	SS dan IKU	Target	Realisasi	Capaian	Indeks	Bobot	Nilai
		%	%	%	%	%	%
2022	Perspektif Stakeholder					25,00	23,79
	SS-1 Penerimaan pajak negara yang optimal						95,17
	1a-CP	Persentase realisasi penerimaan pajak	100,00	91,27	91,27	91,27	60,00

	1b-N	Persentase realisasi pertumbuhan penerimaan pajak bruto	100,00	101,01	101,01	101,01	40,00	40,40
2023	Perspektif Stakeholder						30,00	32,34
	SS-1 Penerimaan pajak negara yang optimal							107,79
	1a-CP	Persentase realisasi penerimaan pajak	100,00	110,02	110,02	110,02	60	66,01
	1b-N	Persentase realisasi pertumbuhan penerimaan pajak bruto	100,00	104,45	104,45	104,45	40	41,78

Untuk laporan kinerja tahun 2022, indikator kinerja utama 1a-CP (Persentase realisasi penerimaan pajak) hanya mampu mencapai 91,27% dari 100% target yang ditetapkan sehingga memiliki nilai 54,76. Sedangkan untuk indikator kinerja utama 1b-N (Persentase realisasi pertumbuhan penerimaan pajak bruto) tercapai sebesar 101,01% dari 100% target yang ditetapkan sehingga memiliki nilai 40,40. Maka nilai dari perspektif stakeholder adalah 23,79% dari 25% target.

Untuk laporan kinerja tahun 2023. Kedua indikator kinerja utama berhasil mencapai target yang ditetapkan yaitu masing-masing 110,02% dengan nilai 66,01 untuk IKU 1a-CP dan 104,45% dengan nilai 41,78 untuk IKU 1b-N dengan jumlah nilai 32,34% dari 33% target. pelayanan berpengaruh signifikan terhadap keputusan konsumen

B. Pencapaian Kinerja Pada Perspektif Customer

Perspektif customer pada laporan kinerja tahun 2022 dan 2023 memiliki dua sasaran strategis, yaitu kepatuhan tahun berjalan yang tinggi dengan indikator kinerja utama 2a-CP (Persentase capaian tingkat kepatuhan penyampaian SPT Tahunan PPh Wajib Pajak Badan dan Orang Pribadi) dan indikator kinerja utama 2b-CP (Persentase realisasi penerimaan pajak dari kegiatan pengawasan pembayaran masa) dan kepatuhan tahun sebelumnya yang tinggi dengan indikator kinerja utama 3a-CP (Persentase realisasi penerimaan pajak dari kegiatan pengawasan kepatuhan material).

IKU 2a-CP dihitung dengan formula :

Jumlah SPT Tahunan PPh Tahun Pajak 2021 dari WP Badan dan Orang Pribadi	x100%
Target WP Badan dan Orang Pribadi yang menyampaikan SPT Tahunan PPh	

IKU 2b-CP dihitung dengan formula :

Realisasi penerimaan pajak dari kegiatan PPM	x 100%
Target penerimaan pajak dari kegiatan PPM	

IKU 3a-CP dihitung dengan formula :

Realisasi penerimaan pajak dari kegiatan PKM	x 100%
Target penerimaan pajak dari kegiatan PKM	

Tabel 6
Pencapaian Kinerja Pada Perspektif Customer

Tahun	SS dan IKU	Target	Realisasi	Capaian	Indeks	Bobot	Nilai	
		%	%	%	%	%	%	
2022	Perspektif Customer					15,00	15,57	
	SS-2 Kepatuhan tahun berjalan yang tinggi						87,56	
	2a-CP	Persentase capaian tingkat kepatuhan penyampaian SPT tahunan WP Badan dan OP	100,00	87,66	87,66	87,66	50	43,83
	2b-CP	Persentase realisasi penerimaan pajak dari kegiatan pengawasan pajak masa (PPM)	100,00	87,47	87,47	87,47	50	43,73
	SS-3 Kepatuhan tahun sebelumnya yang tinggi						120	
	3a-CP	Persentase realisasi penerimaan pajak dari kegiatan pengawasan kepatuhan material	100,00	137,40	137,40	137,40	100,00	120
2023	Perspektif Customer					20,00	22,03	
	SS-2 Kepatuhan tahun berjalan yang tinggi						105,17	
	2a-CP	Persentase capaian tingkat kepatuhan penyampaian SPT tahunan WP Badan dan OP	100,00	101,65	101,65	101,65	50	50,82
	2b-CP	Persentase realisasi penerimaan pajak dari kegiatan	100,00	108,69	108,69	108,69	50	54,35

		pengawasan pajak masa (PPM)						
	SS-3	Kepatuhan tahun sebelumnya yang tinggi						
	3a-CP	Persentase realisasi penerimaan pajak dari kegiatan pengawasan kepatuhan material (PKM)	100,00	115,15	115,15	115,15	100,00	115,15

Sumber : Laporan Kinerja Kanwil DJP Kepulauan Riau 2022-2023

Untuk tahun 2022, pada SS-2 tidak satupun target IKU yang tercapai yaitu pada IKU 2a-CP sebesar 87,66 dengan nilai 43,83% dan IKU 2b-CP sebesar 87,47 dengan nilai 43,73% namun pada SS-3 dengan IKU 3a-CP dapat melebihi target yang ditetapkan yaitu sebesar 137,40 dengan nilai 120% sehingga nilai dari perspektif customer menjadi 15,57% dari target 15%.

Untuk tahun 2023, seluruh IKU yang ada pada SS-2 dan SS-3 mampu melebihi target yang ditetapkan dengan masing-masing nilai sebagai berikut : IKU 2a-CP sebesar 101,65 dengan nilai 50,82. IKU 2b-CP sebesar 108,69 dengan nilai 54,35 dan IKU 3a-CP sebesar 115,15 dengan nilai 115,15 sehingga nilai pada perspektif customer sebesar 22,03% dari target yang ditetapkan sebesar 20%.

C. Pencapaian Kinerja Pada Perspektif *Internal Business Process*.

Pada laporan kinerja tahun 2022 dan 2023, perspektif internal business process terbagi pada enam sasaran strategis, yaitu SS-4 Edukasi, pelayanan dan kehumasan yang efektif ; SS-5 Pengawasan pembayaran masa yang efektif; SS-6 pengawasan kepatuhan material yang efektif; SS-7 Penegakan hukum yang efektif; SS-8 Penyelesaian keberatan dan non keberatan yang optimal; dan SS-9 Data dan informasi yang berkualitas.

SS-4 terdiri dari IKU 4a-CP yaitu Persentase efektivitas kegiatan edukasi dan penyuluhan yang dihitung dengan formula : $\{(30\% \times \text{Rasio Kegiatan}) + (30\% \times \text{Rasio Perubahan Perilaku Lapor}) + (40\% \times \text{Rasio Perubahan Perilaku Bayar})\}$

IKU 4b-N yaitu indeks efektivitas penyuluhan, pelayanan dan kehumasan dihitung dengan indeks hasil survey.

SS-5 pada 2022 terdiri dari IKU 5a-CP, yaitu Persentase pengawasan pembayaran masa dihitung dengan formula :

$$\left(\frac{\text{Jumlah STP yang diterbitkan}}{\text{Jumlah STP yang seharusnya diterbitkan}} \times 30\% \right) + \left(\frac{\text{Jumlah WP yang dilakukan dinamisasi pembayaran PPh 25}}{\text{Jumlah WP yang seharusnya melakukan dinamisasi pembayaran PPh 25}} \times 40\% \right)$$

SS-6 terdiri dari IKU 6a-CP yaitu Persentase penyelesaian permintaan penjelasan atas data dan/atau keterangan. Dihitung dengan formula :

$$\begin{aligned}
 & (50\% \times \text{Persentase penyelesaian permintaan penjelasan atas data} \\
 & \quad \text{dan/atau keterangan Wajib Pajak Strategis}) \\
 & \quad + \\
 & (50\% \times \text{Persentase penyelesaian permintaan penjelasan atas data} \\
 & \quad \text{dan/atau keterangan Wajib Pajak Lainnya (Berdasarkan} \\
 & \quad \text{Kewilayahan))}
 \end{aligned}$$

SS-7 terdiri dari IKU 7a-CP yaitu Persentase nilai ketetapan dibayar pada tahun berjalan Dihitung dengan formula :

Jumlah ketetapan pajak cair pada Tahun Berjalan ((Ketetapan pajak terbit pada tahun berjalan + NRV piutang pajak awal tahun) - pengurangan pasal 36 UU KUP)	x100%
--	-------

IKU 7b-N yaitu persentase penyelesaian penegakan hukum (2022) dihitung dengan formula :

Selain Kanwil DJP Wajib Pajak Besar:

$$40\% \times \frac{\text{Pemeriksaan Bukti Permulaan Efektif}}{\text{Target Pemeriksaan Bukti Permulaan Efektif}} + 40\% \times \frac{\text{Realisasi Penyidikan Telah Selesai}}{\text{Target Penyidikan Telah Selesai}} + 20\% \times \frac{\text{Realisasi Hasil Analisis Potensi Perpajakan}}{\text{Target Hasil Analisis Potensi Perpajakan}}$$

Kanwil DJP Wajib Pajak Besar:

$$60\% \times \frac{\text{Pemeriksaan Bukti Permulaan Efektif}}{\text{Target Pemeriksaan Bukti Permulaan Efektif}} + 40\% \times \frac{\text{Realisasi Hasil Analisis Potensi Perpajakan}}{\text{Target Hasil Analisis Potensi Perpajakan}}$$

IKU 7c-N yaitu efektivitas penagihan dihitung dengan formula : (Bobot Surat Teguran x Persentase Realisasi Surat Teguran) + (Bobot Surat Paksa x Persentase Realisasi Surat Paksa) + (Bobot Pemblokiran x Persentase Realisasi Pemblokiran) + (Bobot Penyitaan x Persentase Realisasi Penyitaan) + (Bobot Penjualan Barang Sitaan x Persentase Realisasi Penjualan Barang Sitaan) + (Bobot Pencegahan x Persentase Realisasi Pencegahan).

SS-8 pada 2022 penyelesaian keberatan dan non keberatan yang optimal, dan sedangkan pada 2023 Penanganan upaya hukum yang optimal dengan IKU 8a-CP yaitu persentase penyelesaian pengajuan keberatan tepat waktu. Rumus untuk menghitung iku pada tahun 2022 dan 2023 masih sama, dihitung dengan formula :

Jumlah pengajuan Keberatan yang diselesaikan tepat waktu	x100%
Jumlah pengajuan Keberatan yang diselesaikan	

IKU 8b-N yaitu Persentase penanganan upaya hukum yang efektif dihitung dengan formula :

No	Komponen	Bobot
1	SK Keberatan dan SK Non Keberatan yang tidak diajukan upaya	80%
	Jumlah SK Keberatan dan SK Non Keberatan yang tidak diajukan upaya hukum selanjutnya	
	Jumlah SK Keberatan dan SK Non Keberatan yang diterbitkan $\times 100\%$	
2	Persentase jumlah putusan yang mempertahankan objek banding/gugatan di Pengadilan Pajak sebagaimana rumus pada	20%
	Tingkat Kemenangan = $\frac{[(0,5 \times \text{Mengabulkan Sebagian}) + \text{Menambah} + \text{Menghapus Dari Sengketa} + \text{Menolak} + \text{Tidak Dapat Diterima}]}{(\text{Grand Total} - \text{Membatalkan Salah Tulis/Hitung})}$	

Persentase Realisasi Penyitaan) + (Bobot Penjualan Barang Sitaan x Persentase Realisasi Penjualan Barang Sitaan) + (Bobot Pencegahan x Persentase Realisasi Pencegahan).

SS-8 pada 2022 penyelesaian keberatan dan non keberatan yang optimal, dan sedangkan pada 2023 Penanganan upaya hukum yang optimal dengan IKU 8a-CP yaitu persentase penyelesaian pengajuan keberatan tepat waktu. Rumus untuk menghitung iku pada tahun 2022 dan 2023 masih sama, dihitung dengan formula :

Jumlah pengajuan Keberatan yang diselesaikan tepat waktu	$\times 100\%$
Jumlah pengajuan Keberatan yang diselesaikan	

SS-9 terdiri dari IKU 9a-N yaitu persentase penyediaan data potensi perpajakan. Dihitung dengan formula :

Jumlah produksi data potensi pajak berbasis lapangan	$\times 100\%$
Target produksi data potensi pajak berbasis lapangan	

9b-N yaitu Persentase produksi analisis potensi perpajakan dihitung dengan formula :

Realisasi produksi analisis potensi pajak	$\times 100\%$
Rencana produksi analisis potensi pajak	

Tabel 7
Pencapaian Kinerja pada Perspektif Internal Process Business

Thn	SS dan IKU	Target	Realisasi	Capaian	Indeks	Bobot	Nilai	
		%	%	%	%	%	%	
2022	Perspektif Internal Process					30,00	34,21	
	SS-4	Edukasi, pelayanan dan kehumasan yang efektif						114,09
	4a-CP	Persentase efektivitas	67,00	80,24	119,76	119,76	40	47,90

		kegiatan edukasi dan penyuluhan						
4b-N		Indeks efektivitas penyuluhan, pelayanan dan kehumasan	79	84,80	107,34	107,34	60	64,41
SS-5		Pengawasan pembayaran masa yang efektif						120
5 a-CP		Persentase pengawasan pembayaran masa	90,00	197,79	120,00	120,00	100,00	120
SS-6		Meningkatkan ekstensifikasi perpajakan						105,60
6a-CP		Persentase penyelesaian permintaan penjelasan atas data dan/atau keterangan	100,00	120,00	120,00	120,00	100,00	120
SS-7		Penegakan hukum yang efektif						
7a-CP		Persentase nilai ketetapan dibayar pada tahun berjalan	37,50	45,32	120	120,00	33,33	40,00
7b-N		Persentase penyelesaian penegakan hukum	100,00	60,50	60,50	60,50	33,33	20,17
7c-N		Efektivitas penagihan	70,00	118,79	120,00	120,00	33,33	40,00
SS-8		Penyelesaian keberatan dan non keberatan yang optimal						111,71
8a-CP		Persentase penyelesaian pengajuan keberatan tepat waktu	75,00	100,00	120,00	120,00	34,38	41,25
8b-N		Persentase penanganan upaya hukum yang efektif	60,00	64,42	107,37	107,37	65,62	70,46
SS-9		Data dan Informasi yang berkualitas						120
9a-N		Persentase penyediaan data potensi perpajakan	100,00	150,52	120,00	120,00	56,00	67,20

	9b-N	Persentase produksi analisis potensi pajak	100,00	125,00	120,00	120,00	44,00	52,80
2023	Perspektif Internal Process						25	28,19
	SS-4 Edukasi, pelayanan dan kehumasan yang efektif							119,03
	4a-CP	Persentase efektivitas kegiatan edukasi dan penyuluhan	67,00	80,40	120,00	120,00	40,00	48,00
	4b-N	Indeks efektivitas penyuluhan, pelayanan dan kehumasan	80,00	91,47	114,34	114,34	60	68,60
	SS-5 Pembayaran pengawasan masa yang efektif							120
	5 a-CP	Persentase pengawasan pembayaran masa	90,00	109,47	120,00	120,00	100	120
	SS-6 Pengawasan kepatuhan material yang efektif							120
	6a-CP	Persentase penyelesaian permintaan penjelasan atas data dan/atau keterangan	100,00	148,53	120,00	120,00	100	120
	SS-7 Penegakan hukum yang efektif							120
	7a-CP	Persentase ketetapan dibayar tahun berjalan	40,00	82,57	120,00	120,00	33,33	40
	7b-N	Persentase penyelesaian dan hasil kolaborasi penegakan hukum	100,00	175,90	120,00	120,00	33,33	40
	7c-N	Tingkat efektivitas penagihan	75,00	120,00	120,00	120,00	33,33	40
	SS-8 Penanganan hukum yang optimal							85,09
	8a-CP	Persentase penyelesaian keberatan tepat waktu	77,00	100,00	120,00	120,00	34,38	41,25

8b-N	Persentase penanganan upaya hukum yang efektif	60,00	40,08	66,80	66,80	65,63	43,84	
SS-9	Data dan informasi yang berkualitas						114,87	
9a-N	Persentase penyediaan data potensi perpajakan	100,00	133,44	120,00	120,00	56,00	67,20	
9b-N	Persentase produksi analisis potensi perpajakan	100,00	108,33	108,33	108,33	44,00	47,67	

Untuk tahun 2022, SS-4 mencapai 112,31% > 100% target, SS-5 mencapai 111,11% > 100% target, SS-6 mencapai 120% > 100% target, SS-7 mencapai 100,17% > 100% target, SS-8 mencapai 111,81% > 100% target. dan SS-9 mencapai 120% > 100% target. Dengan total nilai sebesar 34,21% > 30% target yang ditetapkan untuk perspektif internal business process.

Untuk tahun 2023, secara keseluruhan Kanwil DJP Kepulauan Riau mendapatkan nilai kinerja yang baik yaitu sebesar 28,19% dibanding dengan target yang ditetapkan yaitu sebesar 25%. Hanya pada IKU 8b-N yaitu persentase penanganan upaya hukum yang efektif tidak berhasil memenuhi target yang ditetapkan yaitu hanya sebesar 40,08% dari 60% target yang ditetapkan.

D. Pencapaian Kinerja Pada Perspektif *Learning and Growth*

Pada laporan kinerja tahun 2022 dan 2023 perspektif learning & growth sama-sama memiliki tiga sasaran strategis, yaitu SDM yang kompeten (SS-10), Organisasi yang berkinerja tinggi (SS-11) dan Pengelolaan keuangan yang optimal (SS-12). Demikian juga dengan indikator kinerja utama untuk masing-masing sasaran strategis tidak ada perubahan dari tahun 2022 ke tahun 2023.

SS-10 yaitu IKU Persentase pegawai yang memenuhi standar kompetensi (10a-N) dihitung dengan formula : (Persentase Pejabat Strutural yang memenuhi standar kompetensi X 50%) + (Persentase Pejabat Fungsional dan Pelaksana Umum yang memenuhi standar kompetensi) X 50%)

SS-11 memiliki dua indikator kinerja utama yaitu IKU Indeks penilaian integritas unit (11a-CP) dihitung dengan formula :

$$\left[\left(\left(\frac{\sum P}{Q} \times 100\% \right) \times 80\% \right) + \left[\left(\frac{R}{Q} \times 100\% \right) \times 15\% \right] + \left[\left(\frac{S}{R} \times 100\% \right) \times 5\% \right] \right] \times 30\%$$

$$+ \frac{((80\% \times \text{indeks pelayanan keberatan/ pengurangan}) + (20\% \times \text{indeks bukti permulaan/ penyidikan})) - \text{Faktor Koreksi}}{85} \times 40\%$$

$$+ \left(\frac{\text{Total Indeks Penilaian Integritas Unit KPP}}{\text{Jumlah Unit KPP}} \right) \times 30\%$$

IKU Persentase efektivitas dialog kinerja organisasi dan rencana mitigasi resiko yang selesai dijalankan (11b-N) dihitung dengan formula: ((50% x Persentase Efektivitas Dialog Kinerja Organisasi dan Pemantauan Rencana Aksi) + (50% x Persentase Rencana Mitigasi Risiko yang selesai dijalankan))

SS-12 yaitu persentase kualitas pelaksanaan anggaran (12a-CP) yang dihitung dengan formula :

((Capaian IKPA = [(% Revisi DIPA x 5%) + (% Deviasi Halaman III DIPA x 5%) + (% Pagu Minus x 5%) + (% Penyampaian Data Kontrak x 15%)]) + [(% Pengelolaan UP dan TUP x 8%) + (% Penyampaian LPJ Bendahara x 5%) + (% Penyampaian Dispensasi SPM x 5%) + (% Penyerapan Anggaran x 15%) + (% Penyelesaian Tagihan x 12%) + (% Konfirmasi Capaian Output x 10%) + (% Retur SP2D x 5%) + (% Pengembalian/Kesalahan SPM x 5%) + (% Perencanaan Kas x 5%)])

Tabel 8
Pencapaian Kinerja pada Perspektif Learning & Growth

Thn	SS dan IKU	Target	Realisasi	Capaian	Indeks	Bobot	Nilai	
		%	%	%	%	%	%	
2022	Perspektif Learning & Growth					30,00	32,43	
	SS-10 SDM yang kompeten						111,34	
	10.a-N	Persentase pegawai yang memenuhi standar kompetensi	85,00	94,54	111,34	111,34	100,00	111,34
	SS-11 Organisasi yang berkinerja tinggi						112,95	
	11a-CP	Indeks penilaian integritas unit	100,00	116,81	116,81	116,81	56,00	67,20
	11b-N	Persentase efektivitas dialog kinerja organisasi dan rencana mitigasi resiko yang selesai dijalankan	90,00	97,22	108,02	108,02	44,00	47,53
	SS-12 Pengelolaan keuangan yang optimal						100,03	
	12.a-CP	Persentase kualitas pelaksanaan anggaran	95,50	95,53	100,03	100,03	100,00	100,03
2023	Perspektif Learning & Growth					20,00	22,43	
	SS-10 SDM yang kompeten						119,64	
	10a-N	Persentase pegawai yang memenuhi standar kompetensi	80,00	95,71	119,64	119,64	100	119,64
	SS-11 Organisasi yang berkinerja tinggi						107,98	

11a-CP	Indeks penilaian integritas unit	100,00	107,00	107,00	107,00	56	59,92
11b-N	Persentase efektivitas dialog kinerja organisasi dan rencana mitigasi resiko yang selesai dijalankan	90,00	98,31	109,23	109,23	44	48,06
SS-12	Penguatan pengelolaan keuangan yang optimal					100,39	
12a-CP	Persentase kualitas pelaksanaan anggaran	95,50	95,88	100,39	100,39	100,00	100,39

Untuk laporan kinerja tahun 2022, seluruh indikator kinerja utama menunjukkan hasil yang baik dengan melebihi target yang telah ditetapkan. IKU 10a-N sebesar 111,34% > 100% target, IKU 11a-CP sebesar 116,81 > 100% target, IKU 11b-N sebesar 108,02% > 100% target, IKU 12a-CP sebesar 100,03% > 100% target. Untuk tahun 2022 perspektif learning and growth memperoleh nilai 32,43% dari target yang ditetapkan sebesar 30%.

Untuk laporan kinerja tahun 2023, seluruh indikator kinerja utama menunjukkan hasil yang baik juga sama dengan tahun 2022. IKU 10a-N sebesar 119,64% > 100% target, IKU 11a-CP sebesar 107% > 100% target, IKU 11b-N sebesar 109,23% > 100% target, IKU 12a-CP sebesar 100,39% > 100% target. Untuk tahun 2023 perspektif learning and growth memperoleh nilai sebesar 22,43% dari target yang ditetapkan sebesar 20%.

2. Pencapaian Nilai Kinerja Organisasi

Berikut akan dipaparkan kesimpulan nilai kinerja organisasi berdasarkan empat perspektif *balanced scorecard* sesuai dengan bobotnya masing-masing seperti yang telah dijelaskan pada bagian sebelumnya.

Tabel 9
Pencapaian Nilai Kinerja Organisasi

Perspektif	2022 (%)		2023 (%)	
	Bobot	Capaian	Bobot	Capaian
Perspektif <i>Stakeholder</i>	25,00	23,79	30,00	32,34
Perspektif <i>Customer</i>	15,00	15,57	20,00	22,03
Perspektif <i>Internal Process</i>	30,00	34,21	25,00	28,19
Perspektif <i>Learning & Growth</i>	30,00	32,43	25,00	27,33
Nilai Kinerja Organisasi	100,00	106,00	100,00	109,89

Pencapaian kinerja Kanwil DJP Kepulauan Riau pada laporan kinerja organisasi tahun 2022 berdasarkan konsep *Balanced Scorecard* adalah sebesar 106.00%. Dari keempat perspektif yang telah diberi bobot seluruh perspektif menunjukkan hasil yang baik di atas bobot yang ditetapkan sebelumnya.

Untuk tahun 2023. dengan menggunakan konsep yang sama, diperoleh pencapaian kinerja sebesar 109,89%. Yang mana keempat perspektif *balanced scorecard* menunjukkan hasil yang baik dengan melebihi target bobot yang ditetapkan.

SIMPULAN

Berdasarkan paparan yang telah dibahas pada bagian sebelumnya maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Pencapaian kinerja berbasis *Balanced Scorecard* di Kanwil DJP Kepulauan Riau untuk tahun 2022 dan 2023 adalah sebagai berikut:
 - a. Perspektif *stakeholder* pada tahun 2022 menunjukkan status berwarna kuning. karena realisasi hanya mencapai 95,16% < 100% target yang ditetapkan. Sedangkan untuk tahun 2023 menunjukkan status berwarna hijau karena realisasi 107,79% > 100% dari target yang ditetapkan.
 - b. Perspektif *customer* pada tahun 2022 menunjukkan status berwarna hijau. karena realisasi mencapai 103,80% > 100% target yang ditetapkan. Demikian pula untuk tahun 2023 menunjukkan status berwarna hijau karena realisasi telah mencapai 110,15% > 100% dari target yang ditetapkan.
 - c. Perspektif *internal process* pada tahun 2022 menunjukkan status berwarna hijau, karena realisasi mencapai 114,03% > 100% target yang ditetapkan. Demikian pula untuk tahun 2023 menunjukkan status berwarna hijau karena realisasi mencapai 112,76% > 100% dari target yang ditetapkan.
 - d. Perspektif *learning & growth* pada tahun 2022 menunjukkan status berwarna hijau. karena realisasi telah mencapai 108,10% > 100% dari target yang ditetapkan. Demikian pula untuk tahun 2023 menunjukkan status berwarna hijau karena realisasi telah mencapai 109,32% > 100% dari target yang ditetapkan.
 - e. Indikator-indikator kinerja yang tidak dapat mencapai target pada tahun 2021 yang terkait langsung dengan penerimaan pajak yaitu realisasi penerimaan pajak, Persentase capaian tingkat kepatuhan penyampaian SPT Tahunan PPh Wajib Pajak Badan dan Orang Pribadi, Persentase realisasi penerimaan pajak dari kegiatan Pengawasan Pembayaran Masa (PPM), dan Persentase Penyelesaian Penegakan Hukum. Sedangkan pada 2023 adalah Indikator yang tidak terkait langsung dengan penerimaan pajak yaitu Persentase Penanganan Upaya Hukum yang Efektif.
 - f. Indikator-indikator kinerja yang tidak dapat mencapai target pada tahun 2022 yang terkait langsung dengan penerimaan pajak yaitu Penerimaan realisasi penerimaan pajak, Persentase capaian tingkat kepatuhan penyampaian SPT Tahunan PPh Wajib Pajak Badan dan Orang Pribadi, Persentase realisasi penerimaan pajak dari kegiatan Pengawasan Pembayaran Masa (PPM), dan Persentase Penyelesaian Penegakan Hukum. Sedangkan Indikator kinerja yang tidak dapat mencapai target pada tahun 2023 yang tidak terkait langsung dengan penerimaan pajak yaitu Persentase Penanganan Upaya Hukum yang Efektif.

- g. Secara keseluruhan, pencapaian kinerja Kanwil DJP Kepulauan Riau pada tahun 2023 mengalami peningkatan jika dibanding dengan tahun 2022.
 - h. Dengan demikian, penelitian ini menyimpulkan bahwa Balanced Scorecard adalah alat yang efektif untuk pengukuran kinerja di organisasi sektor publik, namun memerlukan penyesuaian dan pemahaman yang mendalam untuk penerapannya yang optimal.
2. Faktor internal yang cukup signifikan dalam mendukung keberhasilan dan kegagalan pencapaian kinerja adalah motivasi pegawai serta sinergi antar seksi dan perlunya peningkatan koordinasi dan kepemimpinan di setiap level unit kerja, koordinasi, bimbingan teknis, dan pengawasan yang lebih terarah dalam upaya pelayanan, penggalan potensi perpajakan dan penegakan hukum. Selain itu, terdapat suatu sistem informasi perpajakan yang dapat diandalkan serta memudahkan pegawai dalam mengelola pelaksanaan pekerjaan sehingga semua pekerjaan menjadi lebih cepat dikerjakan.
 3. Upaya-upaya yang dilakukan terkait dengan peningkatan kinerja adalah pelaksanaan koordinasi, bimbingan teknis, dan pengendalian serta evaluasi kepada instansi bawahan, melaksanakan analisis data-data, serta penjabaran kebijakan. Selain itu melakukan peningkatan kompetensi pegawai, usulan kepada instansi atasan terkait penambahan jumlah Sumber Daya Manusia yang memiliki kompetensi khusus. serta meningkatkan standar pelayanan kepada Wajib Pajak

SARAN

Disarankan untuk perlu mengambil langkah-langkah inisiatif strategis dari masing-masing bidang yang ada di Kantor Wilayah DJP Kepulauan Riau sebagai satu kesatuan untuk mencapai target di tahun-tahun berikutnya antara lain:

1. Pemanfaatan Teknologi Informasi: Terus meningkatkan pemanfaatan teknologi informasi dalam proses administrasi dan pelayanan pajak untuk memastikan efisiensi dan akurasi yang lebih tinggi. Seperti : Melakukan monitoring dan evaluasi berkala ke KPP baik melalui monev maupun tatap muka; Membuat Raport berkala bagi AR tentang kegiatan effort pengawasan; Melakukan Pengawasan SP2DK dengan nilai tertentu sampai dengan LHP2DK; Memberikan data rutin ke KPP, WP yang telah menyampaikan SPT Tahunan Sebelumnya, WP TLTD dan WP peserta TA yang belum menyampaikan SPT di Tahun 2021; Memberikan data rutin ke KPP, WP Badan dan OP Non Karyawan yang melakukan pembayaran di tahun sebelumnya namun tidak melakukan pembayaran di Tahun 2021; Membuat raport berkala bagi AR tentang LHP2DK dengan potensi tertentu yang diselesaikan; Pencarian, Pengumpulan, Pengolahan data dan infomasi; Monitoring tindak lanjut secara sistem; Perencanaan dan monitoring tahapan penyelesaian permohonan keberatan sesuai dengan ketentuan yang berlaku; Penguatan profesionalime dan kompetensi penelaah keberatan dalam menangani penelitian berkas keberatan; Penguatan Sinergi dengan unit kerja terkait; Penyempurnaan sistem tata kelola penanganan berkas keberatan secara berkesinambungan; Evaluasi berkala dan berkesinambungan atas hasil keputusan keberatan dan non keberatan Pasal 36 ayat (1) b dengan unit kerja terkait; Penguatan profesionalime dan kompetensi penelaah keberatan dalam menangani penelitian berkas keberatan dan non keberatan Pasal 36 ayat (1) b; Pembinaan pemenuhan kepatuhan kewajiban perpajakan kepada Wajib Pajak yang mengajukan permohonan keberatan dan non keberatan Pasal 36 ayat (1) b; Perencanaan dan

monitoring tahapan penyelesaian permohonan Pasal 36 (1) huruf b UU KUP sesuai dengan ketentuan yang berlaku; Penguatan profesionalisme dan kompetensi penelaah keberatan dalam menangani penelitian berkas permohonan Pasal 36 (1) huruf b UU KUP; Penyempurnaan sistem tata kelola penanganan berkas permohonan Pasal 36 (1) huruf b UU KUP secara berkesinambungan; Perencanaan dan monitoring tahapan penyelesaian permohonan Pasal 36 (1) huruf a, (1) huruf c, dan (1) huruf d UU KUP sesuai dengan ketentuan yang berlaku; Penguatan profesionalisme dan kompetensi penelaah keberatan dalam menangani penelitian berkas permohonan Pasal 36 (1) huruf a, (1) huruf c, dan (1) huruf d UU KUP; Penyempurnaan sistem tata kelola penanganan berkas permohonan Pasal 36 (1) huruf a, (1) huruf c, dan (1) huruf d UU KUP secara berkesinambungan; Perencanaan dan monitoring tahapan penyelesaian permohonan pembetulan Pasal 16 UU KUP sesuai dengan ketentuan yang berlaku; Penguatan profesionalisme dan kompetensi penelaah keberatan dalam menangani penelitian berkas permohonan pembetulan Pasal 16 UU KUP; Penyempurnaan sistem tata kelola penanganan berkas permohonan pembetulan Pasal 16 UU KUP secara berkesinambungan; Perencanaan dan monitoring tahapan penyelesaian Surat Uraian Banding (SUB) sesuai dengan ketentuan yang berlaku;

2. Pengembangan Program Edukasi Wajib Pajak: Memperluas cakupan program edukasi dan sosialisasi pajak untuk menjangkau lebih banyak wajib pajak, terutama di daerah-daerah yang belum terjangkau secara optimal. Seperti : Memberikan penyuluhan baik secara langsung dan tidak langsung ke KPP dan Wajib Pajak terkait kewajiban perpajakan Wajib Pajak; Memberikan penyuluhan terhadap Wajib Pajak terkait kewajiban perpajakan; Melakukan monitoring ke KPP terkait penyelesaian LHP untuk percepatan penerbitan SKP dan pencairan SKP yang telah diterbitkan; Melakukan koordinasi dengan KPP, POLDA, ILAP, dan Kejaksaan dalam rangka penyelesaian kegiatan penegakan hukum di lingkungan Kepulauan Riau; Melakukan IDLP mandiri; Melakukan Monitoring dan Evaluasi secara berkala ke KPP; Melakukan Kegiatan IHT guna meningkatkan kapasitas JSPN; Monitoring kepatuhan penyampaian SPT Tahunan; Meminta KPP untuk terus melakukan sosialisasi secara online; Membuka kelas pajak secara online untuk melakukan bimbingan teknis pengisian SPT Tahunan; Memasukkan WP yang tidak pernah melakukan pembayaran ke dalam daftar pencarian WP; Pengawasan atas WP yang mempunyai aset besar, namun setoran pajaknya tidak ada; Melakukan penelitian data pihak eksternal; Memasukkan WP yang tidak pernah melakukan pembayaran ke dalam daftar pencarian WP; Pengawasan atas WP yang mempunyai aset besar, namun setoran pajaknya kecil; Melaksanakan penelitian data dari pihak eksternal; Mengawasi pembuatan LHP2DK yang belum diinput guna ditindaklanjuti; Melakukan penelitian dan analisa lebih dalam atas SPT Tahunan yang disampaikan WP terkait dengan penghitungan PPh terutang dan angsuran seharusnya; Optimalisasi pemanfaatan data pemicu dalam Approweb; Mengumpulkan data dari pihak ketiga, seperti Pemerintah Daerah, Pemerintah Provinsi, Notaris, KPPN; Membuat dan menerbitkan data potensi berupa alat keterangan yang akurat, sehingga dapat langsung dieksekusi oleh penerima data; Percepatan penyediaan data sehingga proses pengerjaan di lapangan semakin cepat terlaksana; Memberikan penyuluhan pelayanan serta publikasi baik secara langsung dan tidak langsung ke KPP serta Wajib Pajak terkait kewajiban perpajakan Wajib Pajak; Memberikan penyuluhan terhadap Wajib Pajak terkait kewajiban perpajakan; Meningkatkan penyuluhan, pelayanan serta publikasi terhadap Wajib Pajak dan terkait kewajiban perpajakan.

3. Monitoring dan Evaluasi Berkelanjutan: Melakukan monitoring dan evaluasi secara berkala terhadap penerapan Balanced Scorecard untuk memastikan bahwa setiap perspektif yang diukur tetap relevan dan dapat berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi.
4. Pengembangan Kompetensi Karyawan: Melanjutkan dan meningkatkan program pelatihan dan pengembangan untuk karyawan guna memastikan bahwa mereka selalu memiliki keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk mendukung tujuan strategis organisasi.
5. Kolaborasi dengan Stakeholder: Meningkatkan kerjasama dengan berbagai stakeholder, termasuk pemerintah daerah dan masyarakat, untuk mendapatkan masukan dan dukungan dalam meningkatkan kinerja pelayanan pajak.

Referensi :

- Fitriyani, D. (2014). Balanced Scorecard: Alternatif Pengukuran Kinerja Organisasi Sektor Publik. *Jurnal Cakrawala Akuntansi*, 6(1), 16–31. <http://jca.unja.ac.id>
- Putri, C. F., & Nisa, C. T. (2018). *Prefix-RT Seminar Nasional Hasil Riset Pengukuran Kinerja Terhadap Koperasi Serba Usaha (Ksu) Um Malang Dengan Metode Balanced Scorecard*.
- Riyana, D. (2017). Pengukuran Kinerja Perusahaan PT. Indofood Dengan Menggunakan Balanced Scorecard. *Jurnal Sekuritas*, 1(2), 42–53.
- Taufik, A. (2015). *Evaluasi Pencapaian Kinerja Berbasis Balanced Scorecard Pada Organisasi Sektor Publik*.
- Tilawah, I. S., Indayanti, N. D., & Trisnawati, R. R. (2018). *Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Konsep balance scorecard*.
- Yulitiawati, & Rusmidarti. (2021). *Analisis Pengukuran Kinerja Organisasi Sektor Publik Dengan Menggunakan Pendekatan Value For Money Di Kabupaten OKU*.