

**EVALUASI PENILAIAN KINERJA BERDASARKAN
BALANCED SCORECARD PADA SEKRETARIAT
PENGADILAN PAJAK TAHUN 2018-2019**

TUGAS AKHIR



RETNO ASTUTI RINANTININGRUM

1181902018

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU SOSIAL
UNIVERSITAS BAKRIE**

JAKARTA

2020

**EVALUASI PENILAIAN KINERJA BERDASARKAN
BALANCED SCORECARD PADA SEKRETARIAT
PENGADILAN PAJAK TAHUN 2018-2019**

TUGAS AKHIR

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana
Akuntansi**



RETNO ASTUTI RINANTININGRUM

1181902018

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU SOSIAL
UNIVERSITAS BAKRIE**

JAKARTA

2020

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

**Tugas Akhir ini adalah hasil karya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.**

Nama : Retno Astuti Rinantiningrum
NIM : 1181902018

Tanda Tangan :



Tanggal : 13 Mei 2020

HALAMAN PENGESAHAN

Tugas Akhir ini diajukan oleh:

Nama : Retno Astuti Rinantiningrum
NIM : 1181902018
Program Studi : S1 Akuntansi
Fakultas : Ekonomi dan Ilmu Sosial
Judul Skripsi : Evaluasi Penilaian Kinerja Berdasarkan *Balanced Scorecard* pada Sekretariat Pengadilan Pajak Tahun 2018-2019

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Sarjana Akuntansi pada Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial, Universitas Bakrie.

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Rene Johannes, S.E., M.Si.,
M.M., M.Si., Ak., CA., CPMA.,
CPA (Aust.), CSCA, ACPA

()

Penguji : Dr. Tita Djuitaningsih, S.E., M.Si.,
Ak., CA.

()

Penguji : Dr. Jurica Lucyanda, S.E., M.Si.

()

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 13 Mei 2020

UNGKAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan karunia-Nya, penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir ini. Penulisan Tugas Akhir ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Sarjana Akuntansi Program Studi Akuntansi pada Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Bakrie. Saya menyadari bahwa Tugas Akhir ini tidak dapat selesai tepat pada waktunya tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, saya mengucapkan terimakasih kepada:

- 1) Rene Johannes, S.E., M.Si., M.M., M.Si., Ak., CA., CPMA., CPA(Aust.), CSCA, ACPA selaku Dosen Pembimbing, yang telah berkenan memberikan tenaga, waktu, dan pikiran untuk membimbing dan memberikan masukan yang bermanfaat bagi penyusunan dan penyempurnaan Tugas Akhir ini.
- 2) Dr. Tita Djuitaningsih, S.E., M.Si., Ak., CA. selaku Dosen Pembahas yang telah berkenan meluangkan waktu dan pikiran untuk memberi masukan dan saran perbaikan kepada Penulis.
- 3) Dr. Jurica Lucyanda, S.E., M.Si., selaku Dosen Penguji yang telah menyediakan waktu, tenaga, serta pikiran untuk mengarahkan penulis dalam penyusunan Tugas Akhir ini.
- 4) Ibu Hana (Alm.), Ibu Puri, dan Mas Singgih yang telah memberikan izin kepada Penulis untuk melanjutkan studi di luar jam kantor.
- 5) Orangtua dan saudara, yang telah mendukung penulis selama studi dan membantu penulis menjalankan peran sebagai Pegawai, Mahasiswi, Istri dan Ibu.
- 6) Suami, Ignatius Michael Raja Pangolo Siahaan, yang telah memberi izin, menjaga, menyemangati, mendoakan, dan dengan sabar mendengarkan keluh kesah Penulis selama menjalani masa perkuliahan.
- 7) Anak, Serafina Samahita Rianingrum Siahaan, yang sudah sangat pengertian dan menjadi anak yang baik selama di dalam kandungan menemani Ibu kuliah, sampai saat ini.
- 8) Rekan-rekan seperjuangan, Kelas Karyawan Batch X, terimakasih atas kebersamaan selama masa perkuliahan.

Akhir kata, penulis berharap agar Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas kebaikan seluruh pihak yang telah membantu dalam proses penyusunan dan penyempurnaan Tugas Akhir ini. Semoga Tugas Akhir ini dapat bermanfaat bagi pihak-pihak terkait kedepannya.

Jakarta, Juni 2020

Penulis

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI

Sebagai sivitas akademik Universitas Bakrie, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Retno Astuti Rinantiningrum
NIM : 1181902018
Program Studi : S1 Akuntansi
Fakultas : Ekonomi dan Ilmu Sosial
Jenis Tugas Akhir : Tugas Akhir/Skripsi

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Bakrie **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalti-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul:

Evaluasi Penilaian Kinerja Berdasarkan *Balanced Scorecard* pada Sekretariat Pengadilan Pajak Tahun 2018-2019

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Bakrie berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta untuk kepentingan akademis.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta

Pada tanggal : 13 Mei 2020

Yang menyatakan



Retno Astuti Rinantiningrum

EVALUASI PENILAIAN KINERJA BERDASARKAN *BALANCED SCORECARD* PADA SEKRETARIAT PENGADILAN PAJAK TAHUN 2018-2019

Retno Astuti Rinantiningrum

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi penilaian kinerja berdasarkan *Balanced Scorecard* (BSC) pada organisasi sektor publik yakni Sekretariat Pengadilan Pajak, Sekretariat Jenderal, Kementerian Keuangan. Penelitian ini juga membahas efektivitas penerapan BSC terhadap peningkatan kinerja organisasi. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data berupa wawancara dan dokumentasi. Penelitian ini menggunakan sumber data sekunder yang diambil dari data yang telah dipublikasikan oleh lembaga pemerintah yakni Kementerian Keuangan sebagai salah satu sektor publik yang telah menggunakan BSC dalam penilaian kinerja. Teknik analisis data menggunakan tiga tahapan yakni pengumpulan data, penyusunan informasi, dan penarikan kesimpulan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa BSC telah diterapkan sesuai ketentuan pada Keputusan Menteri Keuangan Nomor 467 Tahun 2014 tentang Pengelolaan Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan, dengan klasifikasi sangat baik, yakni 88% pada tahun 2018, dan 100% pada tahun 2019. Selanjutnya, hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan BSC yang sangat baik, mampu mencapai tujuan penilaian kinerja dengan sangat efektif. Namun demikian, skor efektivitas belum mencapai skor maksimal, yakni 86,75% untuk tujuan penilaian kinerja bagi organisasi, dan 82% untuk tujuan penilaian kinerja bagi pegawai. Belum adanya ketentuan pola mutasi internal pegawai dan pengukuran kepuasan kerja pegawai menjadi hal yang memerlukan perhatian.

Kata Kunci: *Balanced Scorecard*, kinerja, sektor publik

**EVALUATION OF PERFORMANCE ASSESSMENT BASED ON
BALANCED SCORECARD IN SECRETARIAT OF TAX COURT ON
2018-2019**

Retno Astuti Rinantiningrum

ABSTRACT

This research aims to evaluate performance assessment based on Balanced Scorecard (BSC) in public sector organization focusing on Secretariat of Tax Court, General Secretariat, Ministry of Finance. This research also discusses about the effectiveness of the application of BSC to improve the organization performance. The research method used is descriptive qualitative with interviews and documentation as a data collection techniques. This research uses secondary data source, published by the Ministry of Finance as one of the public sector organization that have used BSC in performance assessment. The data analysis technique uses three stages: data collection, information compilation, and drawing conclusions. The result of this research indicate that BSC has been implemented according to the provisions in Keputusan Menteri Keuangan Nomor 467 Tahun 2014 tentang Pengelolaan Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan, with excellent classification, that is 88% on 2018, and 100% on 2019. Furthermore, the result showed that the implementation of BSC was excellent, able to achieve the performance assessment objectives very effectively. However, the effectiveness score has not reached the maximum score, which is 86,75% for the organization, and 82% for employees. The absence of employee transfer system and measurement of employee job satisfaction, become things that require attention.

Keywords: Balanced Scorecard, performance, public sector

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
UNGKAPAN TERIMA KASIH	iv
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI	vi
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Fokus Penelitian.....	8
1.3 Rumusan Masalah.....	9
1.4 Tujuan Penelitian	9
1.5 Manfaat Penelitian	9
1.5.1 Manfaat Teoritis.....	9
1.5.2 Manfaat Praktis	9
2. TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN	11
2.1 Definisi Konsep dan Pendekatan Teori.....	11
2.1.1 Pengertian Penilaian Kinerja.....	11
2.1.2 Tujuan Penilaian Kinerja	12
2.1.3 Manfaat Pengukuran Kinerja	13
2.1.4 <i>Balanced Scorecard</i>	14
2.2 Kerangka Pemikiran.....	24
3. METODE PENELITIAN	25
3.1 Metode Penelitian	25
3.2 Objek Penelitian.....	26
3.3 Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data	26
3.4 Instrumen Penelitian	28
3.5 Teknik Analisis Data.....	29
3.6 Pengujian Keabsahan Data.....	30

4. TEMUAN PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	32
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian	32
4.1.1 Tugas, Fungsi, dan Kedudukan Sekretariat Pengadilan Pajak.....	32
4.1.2 Struktur Organisasi	33
4.1.3 Visi, Misi, dan Sasaran Strategi Sekretariat Pengadilan Pajak	35
4.2 Temuan Penelitian	37
4.3 Pembahasan.....	41
4.3.1 Penerapan BSC dalam Penilaian Kinerja Sekretariat Pengadilan Pajak Tahun 2018-2019	41
4.3.2 Efektivitas Penerapan BSC dalam Penilaian Kinerja pada Sekretariat Pengadilan Pajak	44
5. SIMPULAN DAN SARAN	49
5.1 Simpulan	49
5.2 Saran	50
5.2.1 Saran Untuk Objek Penelitian.....	50
5.2.2 Saran Untuk Penelitian Selanjutnya.....	50
DAFTAR PUSTAKA.....	52
LAMPIRAN.....	54

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.01 Komponen Peta Strategi Kemenkeu.....	3
Gambar 1.02 Peta Strategi Sekretariat Pengadilan Pajak Tahun 2018.....	5
Gambar 1.03 Grafik NKO Sekretariat Pengadilan Pajak.....	7
Gambar 2.01 Piramida Penyelarasan Strategi.....	15
Gambar 2.02 Penggunaan BSC sebagai suatu Sistem Manajemen Strategi.....	20
Gambar 2.03 BSC untuk Sektor Publik dan Nonprofit.....	22
Gambar 4.01 Struktur Organisasi Sekretariat Jenderal Kemenkeu.....	33
Gambar 4.02 Struktur Organisasi Sekretariat Pengadilan Pajak.....	34
Gambar 4.03 Peta Strategi Sekretariat Pengadilan Pajak Tahun 2018.....	36
Gambar 4.04 Peta Strategi Sekretariat Pengadilan Pajak Tahun 2019.....	37

DAFTAR TABEL

Tabel 1.01 Pertanyaan dari Pengguna Layanan SetPP.....	6
Tabel 3.01 Skala Likert.....	28
Tabel 3.02 Interpretasi Skor Efektivitas.....	29
Tabel 4.01 Perjanjian Kinerja Sekretaris Pengadilan Pajak Tahun 2018.....	38
Tabel 4.02 Perjanjian Kinerja Sekretaris Pengadilan Pajak Tahun 2019.....	39
Tabel 4.03 Rekapitulasi Kuesioner Efektivitas Penerapan BSC SetPP.....	40
Tabel 4.04 Persentase Penerapan KMK 467/2014 pada SetPP Tahun 2018- 2019.....	42
Tabel 4.05 Hasil Kuesioner.....	44
Tabel 4.06 Nilai Kinerja Organisasi SetPP Tahun 2018-2019.....	45

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kontrak Kinerja Sekretariat Pengadilan Pajak Tahun 2018.....	53
Lampiran 2. Kontrak Kinerja Sekretariat Pengadilan Pajak Tahun 2019.....	57
Lampiran 3. Lembar Kerja Penerapan BSC Berdasarkan KMK 467/2014.....	64
Lampiran 4. Hasil Wawancara dengan Pengelola Kinerja Setjen Kemenkeu.....	68
Lampiran 5. Hasil Wawancara dengan Pengelola Kinerja SetPP.....	72
Lampiran 6. Daftar Keputusan Sekretaris Pengadilan Pajak tentang Pembentukan Tim Tahun 2018-2019.....	76
Lampiran 7. Hasil Kuesioner.....	78