

**PENGUKURAN KINERJA PEMERINTAH DAERAH BERBASIS
BALANCED SCORECARD**

(Studi Pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sanggau)

TESIS

**Untuk Memenuhi Persyaratan
Memperoleh Gelar Magister**



Oleh :

**NOVA TRIA PURWITASARI
NIM. 166030101111025**

**PROGRAM MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK
KEKHUSUSAN MANAJEMEN KEUANGAN DAERAH
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
UNIVERSITAS BRAWIJAYA**

MALANG

2018

PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam Naskah Tesis Ini tidak terdapat karya Ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah Tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur PLAGIASI, saya bersedia TESIS ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (MAGISTER) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

(UU NO. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan Pasal 70)

Malang, 16 Juli 2018

Mahasiswa,



Nama : Nova Tria Purwita Sari

NIM : 166030101111025

PS : Magister Ilmu Administrasi Publik

PPSUB



HALAMAN PERSEMBAHAN

Saya persembahkan karya ini untuk

Kedua orangtua tercinta

Kakak, adik dan keponakan tersayang

Keluarga besarku dan Teman-teman seperjuangan



RIWAYAT HIDUP

Nova Tria Purwitasari, lahir di Pusat Damai pada tanggal 9 September 1993 merupakan anak ketiga dari empat bersaudara dari pasangan Bapak Atin Ahin dan Ibu Dominika. Memulai pendidikan dari Tahun 1997 di Taman Kanak-Kanak (TK) Nazaret Pusat Damai Kabupaten Sanggau, pada tahun 1999-2005 menempuh pendidikan di Sekolah Dasar Swasta Subsidi Pusat Damai Kabupaten Sanggau. Melanjutkan pendidikan tingkat Sekolah Menengah Pertama (SMP) di SMP Swasta Yos Sudarso Parindu Kab. Sanggau tahun 2005-2008. Selanjutnya menempuh pendidikan Sekolah Menengah Atas di Yogyakarta yaitu SMA Swasta Katolik Santa Maria Yogyakarta pada Tahun 2008-2011. Melanjutkan study ke perguruan tinggi di Pontianak yaitu Prodi Ilmu Pemerintahan Universitas Tanjungpura kerjasama Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat pada tahun 2011-2015. Setelah menyelesaikan studi mendapat kesempatan bekerja sebagai tenaga kontrak di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Sanggau dari bulan Oktober 2015-Agustus 2016. Pada tahun 2016 melanjutkan studi di Program Magister Ilmu Administrasi Publik, Universitas Brawijaya Malang.

Malang, 16 Juli 2018

Penulis

Nova Tria Purwitasari

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Ir. Mohammad Bisri, M.S., Rektor Universitas Brawijaya Malang beserta staf.
2. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, M.S, Dekan Fakultas Ilmu Administrasi beserta staf.
3. Bapak Dr. Irwan Noor, MA., Ketua Program Magister Ilmu Administrasi Publik.
4. Bapak Prof. Dr. Abdul Juli Andi Gani, MS sebagai Pembimbing I atas segala bantuan, bimbingan dan arahan kepada penulis sehingga dapat membantu penyelesaian penulisan tesis ini.
5. Ibu Dr. Ratih Nurpratiwi, M.Si sebagai Pembimbing II atas kesediaannya meluangkan waktu, tenaga dan pikiran dalam membimbing dan mengarahkan sehingga tesis ini dapat diselesaikan.
6. Bapak Drs. Muhammad Nuh, MS,DPA sebagai penguji I yang telah memberikan petunjuk dan arahan demi kesempurnaan tesis ini.
7. Bapak Dr. Alfi Haris Wanto, S.AP., M.AP., MMG sebagai penguji II yang telah memberikan petunjuk dan arahan demi kesempurnaan tesis ini.
8. Seluruh dosen program magister ilmu administrasi publik yang telah memberikan ilmu yang sangat bermanfaat selama proses perkuliahan.
9. Pemerintah Daerah Kabupaten Sanggau khususnya Bagian Kesejahteraan Rakyat yang sudah memberikan bantuan Beasiswa selama menempuh pendidikan dari S1 hingga S2.
10. Kepala Badan Pendapatan Daerah beserta staf atas kesediaannya memberikan izin dan memberikan data serta kesediannya untuk mendampingi peneliti selama melakukan penelitian.

11. Kepala Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Sanggau beserta staf atas kesediannya memberikan izin dan memberikan data serta kesediannya untuk mendampingi peneliti selama melakukan penelitian

12. Kepada seluruh informan yang bersedia untuk memberikan informasi dan data kepada peneliti selama melakukan penelitian.

13. Teman-teman utusan Kabupaten Sanggau yang mendapatkan beasiswa program magister Tahun 2016. Terima kasih atas semangat dan kerjasama selama menempuh pendidikan.

14. Teman-teman mahasiswa Reguler I Magister Ilmu Administrasi Publik khususnya kelas Manajemen Keuangan Daerah. Terima kasih atas kerjasama, ide, saran dan persaudaraan yang telah terjalin diantara kita kurang lebih 2 tahun ini.

Teristimewa terima kasih yang tulus kepada kedua orang tuaku tercinta, Ayahanda Atin Ahi dan Ibunda Dominika untuk cinta kasih yang tak pernah ada akhirnya, yang senantiasa mendidik, memberikan dorongan moril dan materil serta senantiasa mendoakan dengan tulus sehingga penulis dapat menyelesaikan studi hingga program magister. Untuk saudara-saudara kandung yang menjadi motivasi tersendiri disetiap langkah yang dijalani penulis untuk selalu bisa menjadi kebanggaan keluarga. Keponakan yang menjadi semangat untuk segera menyelesaikan studi dan segera pulang serta keluarga besar yang selalu memberikan motivasi dan semangat, Semoga Tuhan Yesus senantiasa memberikan kekuatan dan umur yang panjang buat kalian.

Malang, 16 Juli 2018

Penulis

Nova Tria Purwitasari

RINGKASAN

Nova Tria Purwitasari, 2016, Program Magister Ilmu Administrasi Publik, Universitas Brawijaya Malang, "Pengukuran Kinerja Pemerintah Daerah Berbasis *Balanced Scorecard* (Studi Pada Badan Pendapatan Daerah Kab. Sanggau) ; Komisi Pembimbing : Ketua : Prof. Dr. Abdul Juli Andi Gani,MS, Anggota : Dr.Ratih Nurpratiwi, M.Si

Kinerja pemerintah daerah menjadi sorotan publik sejak bergulirnya reformasi. Pemerintah dituntut untuk mampu menggunakan dana yang dimiliki dengan cermat sehingga mampu menghasilkan pelayanan publik yang sesuai dengan standar minimal mutu pelayanan yang diberikan pada masyarakat. Oleh karena itu kinerja pemerintah perlu untuk dilakukan pengukuran agar dapat diberikan suatu pernyataan keberhasilan pemerintah daerah dan dapat didefinisikan perbaikan jika diperlukan.

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara, observasi dan dokumentasi. Metode analisis data menggunakan *Balanced Scorecard* dengan 4 (empat) perspektif, yaitu perspektif *customers*, perspektif *financial* menggunakan *Value For Money* mengukur tingkat rasio ekonomis, efisien dan efektivitas, perspektif proses internal bisnis, dan perspektif *employees and organizations capacity*.

Hasil penelitian menunjukkan kinerja Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sanggau diukur dari perspektif *customers* menunjukkan pelayanan yang diberikan kepada wajib pajak telah maksimal, perspektif *finansial* dari Hasil analisa yang didapat rasio ekonomis sudah sesuai kriteria yaitu ekonomis karena tingkat kinerja ekonomis kurang dari 100%. Rasio tingkat kinerja efisiensi berada pada angka kurang dari 100% yang artinya tingkat kinerja sudah pada tingkat efisiensi. Hasil analisa Rasio efektivitas Tahun 2014 mencapai angka 100,65% yang artinya kinerja Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sanggau sudah mencapai efektif berimbang. Tetapi, pada Tahun 2015-2017 yang terjadi rasio efektivitas yang dicapai kurang dari 100% yang memiliki arti tingkat kinerja Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sanggau tidak efektif. Perspektif proses internal bisnis sudah dicapai dilihat dari sasaran strategis yang telah direncanakan dan ukuran dalam pencapaiannya sudah terlaksanakan semua. Perspektif *employees and organizations* aspek kompetensi pegawai sudah tercapai dilihat adanya tingkat pendidikan dan pelatihan yang diikuti oleh pegawai, kepuasan pegawai dengan disediakan pakaian dinas dan adanya insentif yang diberikan sudah terlaksana dengan baik. namun, pada aspek infrastruktur teknologi/sarana belum tercapai karena masih banyak sarana yang harus diperbaiki dan ditambah.

Kata Kunci : Kinerja, *Balanced Scorecard*, *Value For Money*



SUMMARY

Nova Tria Purwitasari, 2016, Master Program Of Public Administration, University of Brawijaya, "Local Government Performance Measurement Based on Balanced Scorecard (A Study on the Regional Revenue Institution Of Sanggau Regency); Supervisor: Prof. Dr. Andi July Abdul Gani, MS, Co-supervisor: Dr.Ratih Nurpratiwi, M.Si

The performance of local government to public attention since the reformasi. The government is required to use the funds held carefully so as to produce a public service in accordance with the minimum standard of quality of services delivered to the community. Therefore, the government needs to do performance measurement in order to be given a statement of the government's success can be defined local and repair if necessary.

This study is a descriptive research using qualitative approach. Data collection techniques used were interview, observation and documentation. Data analysis used were balanced scorecard method with four perspectives; is a customers perspective, a financial perspective using value for money measures the level of economical, efficient and effective ratios, internal business process perspective, and employees and organization capacity perspective.

The results showed the performance of the Regional Revenue Agency Sanggau measured from the perspective of *customers* indicates the services provided to taxpayers has been capped, the perspective *financial* of the results of the analysis obtained the following economic ratios according to criteria that is economical because of the level of economic performance is less than 100%. The level of performance efficiency ratio stands at less than 100%, which means the level of performance has been at a level of efficiency. Results of analysis of the effectiveness ratio of 2014 reached 100.65%, which means that the performance of the Regional Revenue Agency has reached an effective Sanggau impartial. However, in the year 2015-2017 that occurred effectiveness ratio is less than 100%, which means the performance level of the Regional Revenue Agency Sanggau ineffective. Internal process perspective views of business have been achieved strategic objectives that have been planned and the size of the accomplishments already fulfilled all. Perspective employees and organisasi aspects of employee competencies already achieved seen their level of education and training, followed by employees, employee satisfaction with supplied uniforms and their incentives are already performing well. however, the aspects of technology infrastructure / facilities have not been achieved because there are many tools that should be improved and supplemented.

Keywords: Performance, *Balanced Scorecard*, *Value For Money*

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan atas berkat Tuhan Yesus Kristus, yang telah melimpahkan rahmat kepada penulis, dengan masih memberikan kesehatan dan kesempatan untuk menyelesaikan tesis ini. Serta ucapan terima kasih kepada dosen pembimbing bapak Prof. Dr. Abdul Juli Andi Gani, MS selaku pembimbing pertama dan ibu Dr. Ratih Nurpratiwi, M.Si yang telah bersedia meluangkan waktu dengan memberikan masukan dan bimbingan sehingga proposal ini dapat terselesaikan.

Tesis ini berjudul **“Pengukuran Kinerja Pemerintah Daerah Berbasis Balanced Scorecard (Studi Pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sanggau)”**. Tesis disusun sebagai salah satu syarat untuk menempuh persyaratan memperoleh gelar magister pada program magister administrasi publik, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya Malang

Penulis telah berusaha dengan maksimal untuk menyelesaikan tesis ini dengan baik dan sebagaimana mestinya, namun penulis juga menyadari bahwa kata sempurna masih jauh untuk diberikan kepada tesis ini, untuk itu penulis mengharapkan kritik dan saran dari yang sifatnya membangun demi kesempurnaan proposal ini sehingga dapat memberikan manfaat bagi bidang pendidikan dan penerapannya. Terima Kasih

Malang, 16 Juli 2018

Penulis

Nova Tria Purwitasari

DAFTAR ISI

Lembar Pengesahan	
Halaman Persembahan	i
Riwayat Hidup	ii
Ucapan Terima Kasih	iii
Ringkasan	iv
Summary	v
Kata Pengantar	vii
Daftar Isi	vii
Daftar Tabel	x
Daftar Gambar	xi
Daftar Istilah	xii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Penelitian	1
1.2. Rumusan Permasalahan	16
1.3. Tujuan Penelitian	17
1.4. Manfaat Penelitian	17
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	18
2.1. Penelitian Terdahulu	18
2.2. New Public Management	23
2.3. Kinerja	26
2.4. Pengukuran Kinerja	28
2.5. Anggaran Berbasis Kinerja	32
2.6. <i>Balanced Scorecard</i>	34
2.7. Perspektif Dalam <i>Balanced Scorecard</i>	37
2.8. <i>Balanced Scorecard</i> Pada Organisasi Publik	44
2.9. Membangun <i>Balanced Scorecard</i>	46
2.10. Pelayanan Publik	50





2.11. Pendapatan Daerah	54
BAB III ANALISA SOCIAL SETTING PENELITIAN	60
3.1. Gambaran Umum Kondisi Daerah	61
3.1.1. Luas dan Batas Wilayah Administrasi	61
3.1.2. Kondisi Perekonomian	62
3.1.3. Potensi	63
3.2. Visi dan Misi Kabupaten Sanggau	65
3.3. Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sanggau	67
BAB IV METODE PENELITIAN	72
4.1. Jenis Penelitian	72
4.2. Sumber Data	73
4.3. Jenis Data	75
4.4. Fokus Penelitian	75
4.5. Lokasi dan Situs Penelitian	76
4.6. Teknik Pengumpulan Data	77
4.7. Metode Analisis Data	79
4.8. Keabsahan Data	82
BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN	85
5.1. Penyajian Data	85
5.1.1. Penerapan BSC di BAPENDA Kab. Sanggau	86
5.1.2. Pengukuran Kinerja dengan Pendekatan BSC	90
5.2. Analisa Data	159
5.2.1. Penerapan BCS di Badan Pendapatan Daerah	160
5.2.2. Kinerja BAPENDA dengan Pendekatan BSC	162
BAB VI PENUTUP	175
6.1. Kesimpulan	175
6.2. Saran	179
DAFTAR PUSTAKA	181

DAFTAR TABEL

Tabel		halaman
1.1	Tingkat Perekonomian dan Kemiskinan Kabupaten Sanggau	10
1.2	Target dan Realisasi PAD Tahun 2014-2016 Kab. Sanggau	11
2.1	Hubungan Antar Komponen-Komponen Dalam BSC	43
3.1	Target dan Realisasi PAD Tahun 2014-2016 Kab. Sanggau	69
3.2	Realisasi Pendapatan Menurut Jenis-Jenis Pendapatan	70
4.1.	Kriteria Rasio Ekonomis	81
4.2.	Kriteria Rasio Efisiensi	81
4.3.	Kriteria Rasio Efektivitas	82
5.1.	Capaian Kinerja Utama BAPENDA Tahun 2014-2016	86
5.2.	Hubungan Visi, Misi, Sasaran Strategi dan Kebijakan	89
5.3.	Daftar Hotel Menurut Jumlah Kamar	91
5.4.	Daftar Restoran di Kabupaten Sanggau	94
5.5.	Kuisisioner Pendapatan Responden Tentang Pelayanan	96
5.6.	Hasil Responden Tahun 2015	98
5.7.	Hasil Responden Semester I Tahun 2016	99
5.8.	Hasil Responden Semester II Tahun 2016	100
5.9.	Hasil Responden Tahun 2017	100
5.10.	Pengaduan dan Saran dari Responden Tahun 2016	101
5.11.	Pengaduan dan Saran dari Responden Tahun 2017	113
5.12.	PAD di Badan Pendapatan Daerah Kab. Sanggau	115
5.13.	Realisasi Peningkatan PAD	119
5.14.	Realisasi Belanja Daerah	121
5.15.	Pengukuran Rasio Ekonomis	122
5.16.	Kriteria Rasio Ekonomis	124
5.17.	Pengukuran Rasio Efisiensi	124
5.18.	Kriteria Rasio Efisiensi	125
5.19.	Pengukuran Rasio Efektifitas	125
5.20.	Kriteria Rasio Efektifitas	126
5.21.	Perbandingan Realisasi Kinerja Tahun 2014-2016	126
5.22.	Perbandingan Wajib Pajak Taat pajak	129
5.23.	Perbandingan Realisasi Kinerja	132
5.24.	Perbandingan Penerimaan Bagi Hasil Pajak & Bukan Pajak	137
5.25.	Perbandingan Jumlah Objek Pajak Daerah	144
5.26.	Perbandingan Penerbitan Landasan Hukum	146
5.27.	SDM Aparatur BAPENDA berdasarkan Tingkat Pendidikan	148
5.28.	Jumlah Kegiatan Pengembangan SDM	153
5.29.	Daftar Inventaris Kantor	155
5.30.	Daftar Inventaris Kantor	158





DAFTAR GAMBAR

Gambar halaman

2.1. Balanced Scorecard 41

2.2. Balanced Scorecard Pada Organisasi Sektor Publik 45

3.1. Peta Administrasi Kabupaten Sanggau 61

3.2. Persentase Peranana PDRB-ADHB Kab. Sanggau Tahun 2016 62

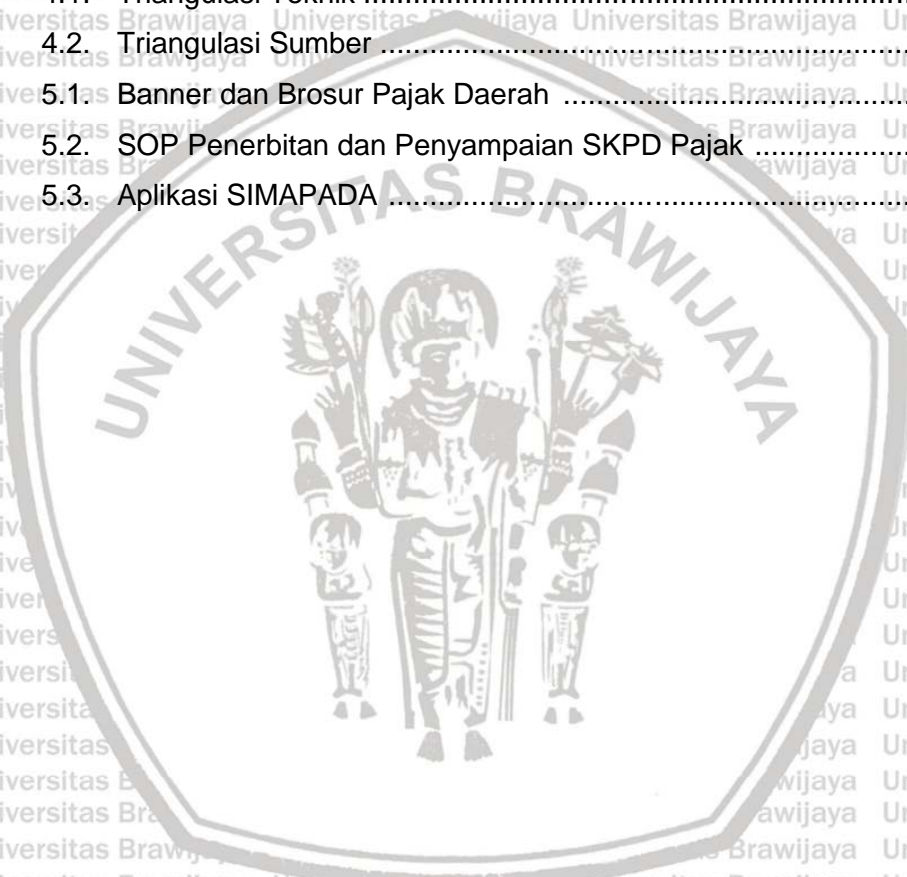
4.1. Triangulasi Teknik 84

4.2. Triangulasi Sumber 84

5.1. Banner dan Brosur Pajak Daerah 104

5.2. SOP Penerbitan dan Penyampaian SKPD Pajak 106

5.3. Aplikasi SIMAPADA 136



DAFTAR ISTILAH

APBD : Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah selanjutnya disebut APBD adalah rencana keuangan tahunan pemerintah daerah yang dibahas dan disetujui oleh bersama oleh Pemerintah Daerah, Dewan Perwakilan Rakyat Daerah dan ditetapkan dengan peraturan daerah.

ADHK : Atas Dasar Harga Konstan adalah menggambarkan nilai tambah barang dan jasa yang dihitung menggunakan harga pada suatu tahun tertentu yang disebut sebagai tahun dasar, baik pada saat menilai produksi, biaya antara maupun komponen nilai tambah.

BSC : Balanced Scorecard adalah suatu metode untuk pengukuran dan penilaian kinerja suatu perusahaan atau organisasi sektor publik dengan mengukur empat perspektif yaitu perspektif pelanggan, perspektif keuangan, perspektif proses internal bisnis dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

HGU : Hak Guna Usaha adalah hak khusus untuk mengusahakan tanah yang bukan miliknya sendiri atas tanah yang dikuasai langsung oleh negara untuk perusahaan pertanian, perikanan atau peternakan.

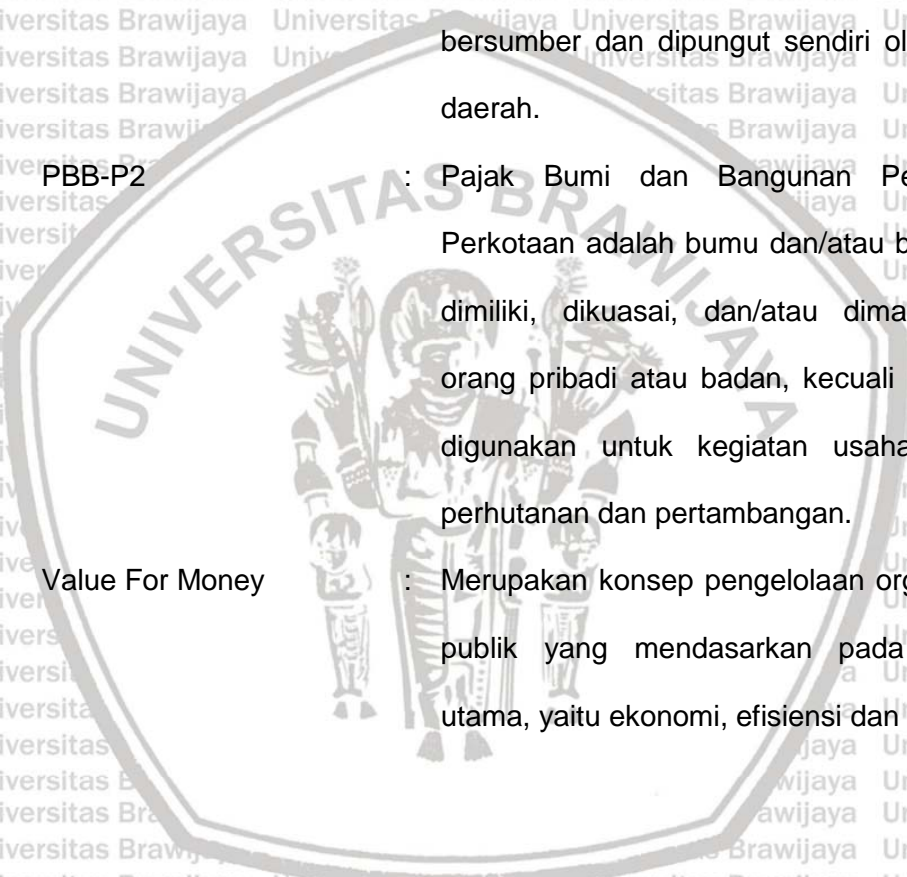
Lakip : Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi

Pemerintahan merupakan gambaran kinerja yang telah dicapai oleh suatu instansi pemerintah atas pelaksanaan program dan kegiatan yang dibiayai APBN/APBD.

PAD : Pendapatan Asli Daerah adalah pendapatan yang bersumber dan dipungut sendiri oleh pemerintah daerah.

PBB-P2 : Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan adalah bumi dan/atau bangunan yang dimiliki, dikuasai, dan/atau dimanfaatkan oleh orang pribadi atau badan, kecuali kawasan yang digunakan untuk kegiatan usaha perkebunan, perhutanan dan pertambangan.

Value For Money : Merupakan konsep pengelolaan organisasi sektor publik yang mendasarkan pada tiga elemen utama, yaitu ekonomi, efisiensi dan efektivitas.



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Pelaksanaan otonomi daerah di Indonesia merupakan suatu kepercayaan yang diberikan oleh pemerintah pusat kepada pemerintah daerah untuk dapat mengatur dan mengurus sendiri urusan wilayahnya.

Sebagaimana telah diatur dalam Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah dalam pasal 1 ayat 6 menyatakan:

“Otonomi daerah adalah hak, wewenang dan kewajiban daerah otonom untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat dalam sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia.”

Kewenangan yang dimaksud salah satunya adalah kewenangan dalam hal pengelolaan keuangan daerah. Berkaitan dengan pengelolaan keuangan daerah pemerintah menerbitkan Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang perimbangan keuangan antara pemerintah pusat dan pemerintah daerah. Dana perimbangan yang termuat dalam APBN dialokasikan kepada daerah untuk mendanai kebutuhan daerah dalam rangka pelaksanaan desentralisasi.

Kedua peraturan tersebut merupakan bagian utama dalam reformasi di bidang keuangan daerah. Penerbitan kedua undang-undang tersebut menjadi momentum penting dalam reformasi keuangan daerah (Halim dan Damayanti, 2008: 3-5). Tentunya, selain memberikan kewenangan kepada pemerintah daerah untuk mengelola keuangan daerah masing-masing, pemerintah pusat juga menuntut adanya pertanggungjawaban. Oleh karena

itu, kemudian muncul adanya tuntutan transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan keuangan negara.

Penyelenggaraan urusan pemerintah yang menjadi kewenangan daerah seperti pengelolaan keuangan daerah didanai dari dan atas beban Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD), yang merupakan dasar pengelolaan keuangan daerah dalam masa satu tahun anggaran. Dengan otonomi daerah, pemerintah diharapkan dapat menjadi mandiri mengurangi ketergantungan terhadap pemerintah pusat dalam pengelolaan keuangan daerah.

Tata cara penyelenggaraan pemerintahan yang tidak dikelola dan diatur dengan baik menyebabkan krisis ekonomi dan krisis kepercayaan yang kemudian mengarah pada reformasi (Werimon, 2007:5). Salah satu pembenahan paling pokok adalah dengan meningkatkan pendapatan yang diharapkan dapat mengurangi ketergantungan negara pada pinjaman pihak luar negeri agar cita-cita negara untuk menciptakan masyarakat yang adil dan makmur dapat tercapai. Oleh karena itu, negara ingin agar daerah mampu mengurus dan mengatur rumah tangga daerahnya masing-masing atau lebih dikenal dengan otonomi daerah.

Otonomi daerah yang diberikan oleh pemerintah pusat kepada pemerintah daerah berupa hak untuk mengelola beberapa sumber pendapatan daerah yang memungkinkan daerah agar mampu menyelenggarakan pemerintahan dan pembangunan secara berdaya guna dan berhasil guna. Manajemen keuangan daerah mampu mengontrol kebijakan keuangan daerah secara ekonomis, efisien, efektif, transparan dan

akuntabel yang diperlukan demi tercapainya otonomi daerah tersebut (Pramita dan Andriyanti, 2010:10). Mengingat tidak semua sumber-sumber pendapatan dikelola daerah, maka daerah diwajibkan pula untuk menggali sumber pendapatan sendiri berdasarkan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah. Dengan demikian maka kepala daerah disamping kewenangan yang lebih besar dalam perpajakan dan retribusi sejalan dengan semakin besarnya tanggung jawab daerah dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan kepada masyarakat.

Kabupaten Sanggau merupakan salah satu daerah otonom yang berada di Provinsi Kalimantan Barat. Secara geografis letak Kabupaten Sanggau sangat strategis, karena berada di tengah Provinsi Kalimantan Barat dan dilintasi jalan antar trans kalimantan serta merupakan jalur darat menuju negara tetangga Malaysia dan Brunei Darussalam. Berdasarkan kondisi wilayah, Kabupaten Sanggau mempunyai potensi besar dalam menggali sumber pendapatan yang akan mendorong pertumbuhan ekonomi kabupaten tersebut.

Terdapat permasalahan pada kondisi ekonomi di Kabupaten Sanggau, pada tahun 2016 pertumbuhan ekonomi di Kabupaten Sanggau (ADHK 2000) sebesar 3,15%, mengalami penurunan dari Tahun 2015 (sebesar 3,26%) dan secara rata-rata selama tahun 2013-2016 menunjukkan trend yang positif dengan pertumbuhan rata-rata 4,82%. Terlihat juga dalam persentase penduduk miskin semakin bertambah, pada tahun 2016 sebesar 4,57%, yang sebelumnya pada tahun 2015 berada pada angka 4,47%. (Lakip Kab, Sanggau Tahun 2016)

Salah satu upaya konkrit untuk mewujudkan transparansi dan akuntabilitas pengelolaan keuangan negara adalah penyampaian laporan pertanggungjawaban keuangan pemerintah yang memenuhi prinsip tepat waktu dan disusun dengan mengikuti Standar Akuntansi Pemerintah (SAP). Dalam laporan keuangan pemerintah tersebut memberi penggambaran kinerja keuangan pemerintah daerah dalam melakukan pengelolaan keuangan daerah.

Terlihat pada Pemerintah Kabupaten Sanggau secara administrasi sudah memenuhi laporan pertanggungjawaban, setiap tahunnya pemerintah sudah membuat laporan keuangan secara terperinci sebagai bentuk pertanggungjawaban kepada pihak Legislatif. Namun, laporan pertanggungjawaban tidak hanya ditujukan kepada pihak DPRD, terlebih penting adalah bagaimana pemerintah Kabupaten Sanggau untuk mempertanggungjawabkan setiap rupiah dalam pelaksanaan program kegiatan sebagai upaya pemenuhan keinginan masyarakat.

Kinerja pemerintah daerah menjadi sorotan publik sejak bergulirnya reformasi yang membuka kesempatan bagi masyarakat luas untuk menyuarakan pendapatnya. Sebuah pemerintah daerah dituntut untuk mampu menggunakan dana yang dimiliki dengan cermat sehingga mampu menghasilkan pelayanan publik yang sesuai dengan standar minimal mutu pelayanan yang diberikan pada masyarakat. Mardiasmo (2007:121) menyatakan bahwa kinerja pemerintah merupakan suatu hal yang menjadi fokus perhatian dalam pengelolaan keuangan negara. Kinerja pemerintah yang dimaksud adalah bagaimana upaya pemerintah daerah dalam memperoleh dan menggunakan dana dalam melakukan pembangunan

daerah bersangkutan. Oleh karena itu kinerja pemerintah perlu untuk dilakukan pengukuran agar dapat diberikan suatu pernyataan keberhasilan pemerintah daerah dan dapat didefinisikan perbaikan jika memang diperlukan.

Pengukuran kinerja pemerintah menurut Mardiasmo (2007:125-127) diperlukan indikator atau tolok ukur yang dapat dinyatakan secara jelas.

Tolok ukur kinerja pemerintah biasanya dinyatakan dengan tingkat ekonomis, efisiensi dan efektifitas dalam sebuah konsep pendekatan pengukuran kinerja berupa *value for money*. Pengukuran kinerja tradisional yang umum digunakan hanya menitikberatkan pada sektor keuangan saja. Pengukuran kinerja dengan sistem ini menyebabkan orientasi pemerintah hanya pada tujuan jangka pendek saja dan cenderung mengabaikan tujuan jangka panjang. Lebih parah lagi fokus utama dan usaha pemerintah lebih dicurahkan untuk mewujudkan kinerja keuangan saja, sehingga cenderung mengabaikan kinerja non keuangan seperti kepuasan pelanggan (masyarakat), efektivitas dan SDM yang berkemampuan dan berkomitmen tinggi (Mulyadi, 2001:37).

Kinerja pemerintah tidak dapat hanya dinilai dari sisi outputnya saja, akan tetapi evaluasi kinerja biasanya merupakan elemen penting di dalam pengendalian manajemen organisasi yang dapat memberikan penekanan input, mengamati aturan untuk output dan untuk mengukur kuantitatif output (Pollitt & Bouckaert, 2000). Dalam proses evaluasi kinerja, organisasi dapat menggunakan berbagai ukuran yang berbeda untuk perencanaan, pengukuran, dan evaluasi organisasi (Simon, 2012:218).

Kinerja instansi pemerintah kini menjadi sorotan dengan semakin tingginya kesadaran masyarakat terhadap penyelenggaraan administrasi publik. Masyarakat yang semakin cerdas dan kritis juga menuntut dilakukannya transparansi dan akuntabilitas publik oleh lembaga-lembaga sektor publik, yaitu mengharapkan pemerintahan yang bersih, ekonomis, efektif, transparan, responsif dan akuntabel. Anggaran adalah suatu proses yang dilakukan oleh suatu organisasi untuk mengalokasikan sumber daya yang dimilikinya pada kebutuhan-kebutuhan yang terbatas.

Kinerja suatu organisasi dinilai baik jika organisasi tersebut mampu melaksanakan tugas-tugas dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan pada standar yang tinggi dengan biaya yang rendah. Secara teknis kinerja yang baik bagi suatu organisasi dicapai ketika administrasi dan penyediaan jasa oleh organisasi yang bersangkutan dilakukan pada tingkat ekonomis, efisien dan efektif. Hasil pengukuran pada pelayanan sebuah organisasi sektor publik merupakan suatu tahap evaluasi kerja yang dapat meningkatkan kualitas pelayanan bagi kelangsungan aktivitas organisasi sektor publik.

Permasalahan yang terjadi pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sanggau diantaranya terbatasnya kualitas sumber daya aparatur dan penempatan pegawai masih optimal, terbatasnya sarana dan prasarana Badan Pendapatan Daerah, masih lemahnya koordinasi dengan unit kerja terkait, tunggakan pajak masih besar dan kurangnya pemahaman tentang pentingnya PAD dari stakeholders dan masyarakat.

Hal ini terjadi karena tidak adanya pengukuran kinerja yang secara pasti diterapkan di instansi tersebut. Selama ini, kinerja instansi hanya dilihat dari tercapai atau tidaknya anggaran yang telah ditetapkan. Padahal banyak faktor yang dapat mempengaruhi suatu instansi pemerintahan dalam mencapai target yang telah ditetapkan. Faktor-faktor penunjang ini seyogyanya mendapatkan perhatian yang sama besar dengan faktor finansialnya.

Tingkat keberhasilan instansi pemerintah harus memperhatikan seluruh aktivitas yang diukur tidak semata-mata kepada *input* dari program instansi tetapi lebih ditekankan pada *output*, proses, manfaat, dan dampak dari program instansi tersebut bagi kesejahteraan masyarakat. Melalui suatu pengukuran kinerja, keberhasilan suatu instansi pemerintah akan lebih dilihat dari kemampuan instansi tersebut berdasarkan sumber daya yang dikelolanya untuk mencapai hasil sesuai dengan rencana yang telah dituangkan dalam perencanaan strategis.

Organisasi pemerintah memiliki strategi dan tujuan masing-masing dalam upaya mendukung program Bupati dan Wakil Bupati untuk meningkatkan pembangunan di daerah yang bersangkutan. Seperti pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sanggau, sudah memiliki visi dan misi yang tertuang dalam rencana strategi yang akan dilakukan setiap tahunnya guna mendukung program pemerintah. Setiap pekerjaan yang akan dilakukan oleh pemerintah harus sesuai dengan apa yang telah direncanakan agar terlihat pencapaian dari kinerja yang telah dilaksanakan.

Petugas pemungut pajak yang memiliki wewenang dan hak untuk memungut pajak, telah melakukan kegiatan memungut pajak. Namun, untuk melihat kinerja tersebut tidak hanya terbatas apakah sudah dilakukan pemungutan pajak atau belum? Tetapi harus pula diperhatikan, apakah pekerjaan tersebut sudah efektif, efisien dan ekonomis? Sudah terlaksananya program dari Badan Pendapatan Daerah, belum tentu mencerminkan dampak yang akan diberikan kepada masyarakat.

Seperti contoh PBB P2 sudah dilakukan upaya dari pegawai Bapenda untuk bekerjasama dengan pemerintah desa untuk menyampaikan tagihan setiap tahunnya. Tetapi pegawai Bapenda hanya sebatas menyerahkan berkas saja, tidak melakukan pengecekan kembali apakah tagihan tersebut sudah didistribusikan dari pemerintah desa kepada masyarakatnya. Pemerintah sudah melakukan kegiatan sosialisasi kepada masyarakat tentang kesadaran membayar pajak, tetapi kegiatan tersebut tidak dipikirkan kembali apakah menjadi bermanfaat? Apakah akan meningkatkan jumlah pendapatan khususnya pada nilai pajak?

Menurut Astuti (2006:15) terdapat banyak manfaat yang dapat diraih dari penilaian kinerja, salah satunya adalah untuk memperbaiki kinerja organisasi. Perencanaan strategi merupakan informasi mengenai kinerja pemerintah pada periode-periode sebelumnya. Informasi keuangan dan non keuangan merupakan informasi umpan balik yang mengungkapkan kualitas implementasi strategi. Mc. Adam dan Bailic (2002:127) mengungkapkan bahwa hubungan keselarahan dalam jangka waktu yang panjang antara ukuran kinerja dan strategi bisnis dianggap lebih sukses dengan mengukur

kinerja perusahaan yang berasal dari proyek-proyek strategis yang penting dari suatu organisasi.

Penelitian terbaru telah menunjukkan bahwa adanya hubungan yang sangat erat antara perusahaan di dalam perencanaan strategis dan kinerja bisnis, baik di organisasi kecil maupun organisasi besar (Lyles *et al.*, 1993; Jennings and Beaver, 1997, Juul Andersen, 2000). Sebuah alat yang umum digunakan untuk mendukung kegiatan manajemen strategis dalam perusahaan besar adalah *Balanced Scorecard*.

Kaplan dan Norton pada tahun 1990 melakukan penelitian yang hasilnya menyatakan bahwa untuk mengukur kinerja organisasi di masa depan diperlukan kerangka ukuran komprehensif yang mencakup empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, yang disebut dengan *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* digunakan untuk menyeimbangkan usaha dan perhatian organisasi pada kinerja keuangan dan non keuangan, serta kinerja jangka pendek dan kinerja jangka panjang.

Pengukuran kinerja dengan *Balanced Scorecard* dapat dilakukan pada banyak sektor. Menurut (Chow *et al.*, 1998:34) *Balanced Scorecard* berbasis pada perencanaan dalam menilai pelanggan dan sistem proses internal untuk peningkatan kinerja pada organisasi itu sendiri. Menurut Mulyadi (2002:1) *Balanced Scorecard* (BSC) adalah sebagai suatu sistem pengukuran kinerja perusahaan yang memadukan secara komprehensif ukuran dari aspek keuangan maupun non keuangan, digunakan untuk

mengevaluasi kinerja jangka pendek maupun jangka panjang, baik yang bersifat intern maupun ekstern organisasi.

Kabupaten Sanggau dalam hal perekonomian menjadi permasalahan utama setiap tahunnya dan jumlah angka kemiskinan selalu meningkat.

Perbandingan perekonomian masyarakat terhadap jumlah kemiskinan berbanding terbalik., terlihat dalam tabel 1.1 berikut

Tabel 1.1

Tingkat Perekonomian dan Kemiskinan Kab. Sanggau

Tahun	Angka Perekonomian	Tingkat Kemiskinan
2013	6,04%	4,71%
2014	3,26%	4,47%
2015	3,26%	4,57%
2016	3,15%	4,57%

Sumber: Lakip Kab. Sanggau Tahun 2016

Sebagai daerah yang berbatasan langsung dengan negara Malaysia kondisi perekonomian di Kabupaten Sanggau sangat dipengaruhi oleh kondisi perekonomian dunia. Dilihat dari aspek ekonomi, pada tahun 2013 hingga 2016 pertumbuhan ekonomi di Kabupaten Sanggau (ADHK 2000) secara rata-rata sebesar 4,82%. Persentase penduduk miskin di Kabupaten Sanggau yang stabil namun tidak berbanding lurus dengan tingkat perekonomiannya.

Pertumbuhan ekonomi di Kabupaten Sanggau ditopang dari sektor pertanian dan industri pengolahan, yaitu berasal dari pengolahan hasil perkebunan kelapa sawit dan perkebunan karet yang merupakan produk ekspor andalan Kabupaten Sanggau. Melihat banyaknya sumber-sumber pendapatan di Kabupaten Sanggau termasuk di dalamnya penerimaan atas pajak daerah. Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sanggau selalu berusaha untuk meningkatkan pendapatan asli daerah, agar realisasi yang didapatkan melebihi dari target yang telah ditetapkan. Berikut ini disajikan data mengenai target dan realisasi PAD Kabupaten Sanggau Tahun 2014-2016:

Tabel 1.2
Target dan Realisasi PAD Tahun 2014-2016
Kabupaten Sanggau

Tahun	PAD		Persentase (%)
	Target	Realisasi	
2014	76.122.440.091,86	82.711.582.213,10	108,66%
2015	77.084.184.177,04	85.204.244.673,94	110,53
2016	85.929.679.700,00	93.554.227.696,96	108,87
2017	150.765.041.509,48	148.526.860.809,97	98,52

Sumber: Laporan Keuangan Kabupaten Sanggau Tahun 2017

Pada tabel 1.2 terlihat jumlah target dan realisasi pada tahun 2014-2016 sudah mencapai target namun pada tahun 2017 mengalami penurunan angka realisasi berada di bawah target yang ditentukan. Seperti yang diketahui Instansi pemerintah selalu berupaya untuk dapat meningkatkan PAD daerah masing-masing agar tidak bergantung terhadap Pemerintah Pusat. Kabupaten Sanggau memiliki potensi sumber daya alam yang sangat

banyak, sehingga dapat membantu untuk meningkatkan jumlah angka PAD daerah. Tetapi, terdapat beberapa kendala seperti yang terlihat pada tabel 1.2 terjadinya penurunan angka realisasi terhadap target.

Meskipun capaian penerimaan Pemerintah Kabupaten Sanggau telah menerapkan sistem penganggaran berbasis kinerja yang menekankan pada *value for money*, tetapi masih banyak hambatan dan kendala yang dihadapi dalam menjalankan anggaran berbasis kinerja. Seperti masih melakukan penyusunan anggaran hanya sebatas output saja tanpa memperhatikan outcome, adanya beberapa kegiatan hanya diperhatikan sebatas terlaksana atau tidak tugas tersebut tanpa memperhatikan manfaat dan dampak kegiatan tersebut bagi masyarakat sekitar. Terdapat juga penganggaran kegiatan yang dialokasikan pembiayaan ganda pada satu kegiatan. Hal ini disebabkan penyusunan anggaran tanpa disesuaikan dengan Tugas dan Fungsi Pokok (Tupoksi) dari unit pengguna anggaran.

Pencapaian PAD setiap tahunnya telah tercapai namun masih ditemukan permasalahan di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sanggau, seperti:

- 1) Prasarana / gedung kantor yang belum optimal
- 2) Staf teknis yang belum maksimal
- 3) Kendaraan operasional lapangan belum terpenuhi
- 4) Sarana dan prasarana kerja belum maksimal

Sedangkan dalam penyelenggaraan tugas dan fungsi pada Badan Pendapatan daerah masih terdapat permasalahan seperti:

- 1) Belum terselesaikannya verifikasi hutang PBB-P2 yang diterima dari KPP Pratama (penyerahan)
- 2) Belum terverifikasi secara keseluruhan objek PBB-P2 yang berkaitan dengan kawasan (Desa/ Dusun dalam kawasan hutan / HGU)
- 3) Masih adanya ketergantungan sumber pendapatan daerah terhadap pendapatan yang berasal dari pusat
- 4) Tuntutan target penerimaan pendapatan asli daerah yang selalu meningkat
- 5) Belum terlaksananya sistem perpajakan secara online dan transparan mulai dari data wajib pajak, pembayaran dan penyajian data wajib pajak
- 6) Potensi PAD belum dikelola secara maksimal
- 7) Nilai objek pajak PBB yang belum sesuai di lapangan
- 8) Masih kurangnya pemahaman dan kesadaran masyarakat untuk membayar pajak
- 9) Instansi pengelola pendapatan selain Bapenda seperti retribusi daerah masih ada yang belum mencapai target penerimaan pendapatannya yang mempengaruhi capaian penerimaan pendapatan asli daerah secara keseluruhan

Pencapaian PAD dari target telah ditetapkan belum tentu mencerminkan tingkat ekonomis, efisien dan efektifitas dari segi perspektif keuangan, tetapi perlu menyeimbangkan penilaian kinerja yang non keuangan dari segi perspektif pelanggan yang dinilai dari kepuasan wajib pajak terhadap pelayanan yang ada di Badan Pendapatan, proses bisnis

internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan terhadap karyawan yang merupakan bagian dari pengukuran kinerja *Balanced Scorecard*.

Penelitian yang dilakukan oleh Mohammad Abdul Mukhyi (2009:4-5), mengemukakan:

“*Balanced Scorecard* merupakan suatu ukuran yang cukup komprehensif dalam mewujudkan kinerja, di mana keberhasilan keuangan yang dicapai suatu perusahaan bersifat jangka panjang. Melalui *Balanced Scorecard* organisasi pemerintah atau sektor publik akan mampu menjelaskan misinya kepada masyarakat dan dapat mengidentifikasi indikator kepuasan masyarakat secara lebih transparan, objektif dan terukur serta mampu mengidentifikasi proses kerja dan kualitas sumber daya manusia yang dibutuhkannya dalam mencapai misi dan strateginya.”

Berdasarkan pendapat tersebut dapat di simpulkan bahwa *Balanced scorecard* merupakan suatu ukuran yang digunakan sektor privat dapat pula digunakan oleh sektor publik. Perusahaan-perusahaan yang ingin tetap *exist* harus dapat menyesuaikan cara kerja dan cara pandang dari berbagai sudut kegiatan. Globalisasi ekonomi yang akan segera terjadi dan melanda seluruh negara akan merubah lingkungan bisnis yang pada akhirnya akan merubah prinsip manajemen yang digunakan selama ini, termasuk cara yang digunakan untuk menilai kinerja organisasi.

Perihal tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Barbara Gunawan:

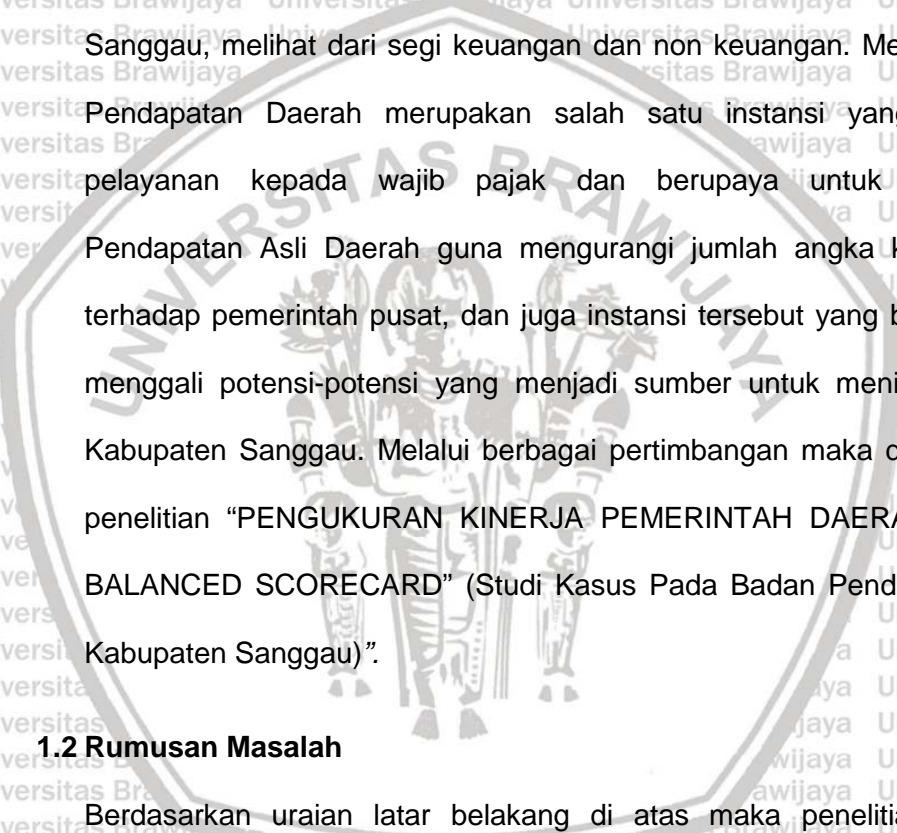
“Perubahan paradigma menilai kinerja organisasi diimplementasikan dalam perubahan visi, misi, strategi, tujuan serta adaptasi selanjutnya dalam struktur, kultur dan sistem organisasi dalam akuntansi manajemen. Oleh karena itu visi organisasi untuk pengukuran kinerja organisasi yang akan bersaing di era globalisasi harus ditinjau dari berbagai perspektif, baik perspektif keuangan maupun nonkeuangan. Akuntansi manajemen kontemporer yang makin terintegrasi dan berevolusi dari aspek-aspek yang semula bersifat operasional dan taktikal,...”

Balanced Scorecard menerjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam seperangkat ukuran yang menyeluruh yang memberi kerangka kerja bagi pengukuran dan sistem manajemen strategis (Kaplan dan Norton, 1996:11). Jika Visi dan Strategi dapat dinyatakan dalam bentuk tujuan strategis, ukuran-ukuran dan target yang jelas, yang kemudian dikomunikasikan kepada setiap anggota organisasi, diharapkan setiap anggota organisasi dapat mengerti dan mengimplementasikannya agar visi dan strategi organisasi tercapai.

Balanced Scorecard dapat membantu organisasi publik dalam mengontrol keuangan dan mengukur kinerja organisasi (Modell, 2004:37). Organisasi publik adalah organisasi yang didirikan dengan tujuan memberikan pelayanan kepada masyarakat. Untuk itu organisasi publik harus menetapkan indikator-indikator dan target pengukuran kinerja yang berorientasi kepada masyarakat. Pengukuran kinerja pada organisasi publik dapat meningkatkan pertanggungjawaban dan memperbaiki proses pengambilan keputusan (Ittner dan Larcker, 1998: 14).

Meskipun organisasi publik tidak bertujuan untuk mencari profit, organisasi ini terdiri dari unit-unit yang saling terkait yang mempunyai misi yang sama yaitu melayani masyarakat. Untuk itu organisasi publik harus dapat menerjemahkan misinya ke dalam strategi, tujuan, ukuran serta target yang ingin dicapai. Yang kemudian dikomunikasikan kepada unit-unit yang ada untuk dapat dilaksanakan sehingga semua unit mempunyai tujuan yang sama yaitu mencapai misi organisasi. Untuk itu organisasi publik dapat menggunakan *balanced scorecard* dalam menerjemahkan misi organisasi ke

dalam serangkaian tindakan untuk melayani masyarakat. Dengan adanya perbedaan-perbedaan antara organisasi bisnis dan publik, maka *balanced scorecard* harus dimodifikasikan terlebih dahulu agar sesuai dengan kebutuhan organisasi publik (Rohm, 2003: 5).

Berdasarkan beberapa uraian di atas, peneliti telah melakukan penelitian terkait kinerja pemerintah di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sanggau, melihat dari segi keuangan dan non keuangan. Mengingat Badan Pendapatan Daerah merupakan salah satu instansi yang memberikan pelayanan kepada wajib pajak dan berupaya untuk meningkatkan Pendapatan Asli Daerah guna mengurangi jumlah angka ketergantungan terhadap pemerintah pusat, dan juga instansi tersebut yang berupaya untuk menggali potensi-potensi yang menjadi sumber untuk meningkatkan PAD Kabupaten Sanggau. Melalui berbagai pertimbangan maka ditetapkan judul penelitian “PENGUKURAN KINERJA PEMERINTAH DAERAH BERBASIS BALANCED SCORECARD” (Studi Kasus Pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sanggau)”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas maka penelitian yang telah dilakukan dapat menjawab pertanyaan berikut:

1. Bagaimana Penerapan *Balanced Scorecard* di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sanggau?
2. Bagaimana Kinerja Badan Pendapatan Daerah Kabupaten sanggau diukur menggunakan metode *Balanced Scorecard*?

1.3 Tujuan Penelitian

Berkaitan dengan rumusan masalah yang telah dipaparkan, penelitian atas permasalahan tersebut memiliki tujuan untuk:

1. Mengetahui dan menganalisa penerapan metode *Balanced Scorecard* di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sanggau.
2. Mengetahui dan menganalisa kinerja pemerintah daerah di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sanggau menggunakan metode *Balanced Scorecard*.

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian yang telah dikemukakan di atas, maka penelitian yang telah dilaksanakan diharapkan dapat memberikan manfaat kepada berbagai pihak antara lain:

a. Manfaat Teoritis

Penelitian ini berkontribusi terhadap pengembangan ilmu administrasi publik, khususnya melakukan pengembangan konsep/teori pengukuran kinerja menggunakan metode *Balanced Scorecard*.

b. Manfaat Praktis

Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis bagi Pemerintah Daerah khususnya Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sanggau sebagai bahan masukan atau rekomendasi dalam perbaikan kinerja di Kabupaten Sanggau dan kontribusi bagi calon peneliti lain sebagai bahan referensi, perbandingan dan acuan untuk penelitian selanjutnya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian tentang *Balanced Scorecard* telah dilakukan pada beberapa perusahaan untuk mengukur kinerja perusahaan. Penelitian tersebut memaparkan bahwa pengukuran kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* dinilai lebih akurat, karena tidak hanya kinerja keuangan saja yang diukur, tetapi juga kinerja non keuangan. *Balanced Scorecard* kini telah diadopsi oleh sektor publik untuk mengukur kinerja, dimana terlihat dalam beberapa penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu. Adapun beberapa penelitian tersebut, sebagai berikut:

No.	Nama dan Judul Jurnal Penelitian	Hasil Penelitian	Kontribusi Penelitian	Relevansi Penelitian
1.	Dina Fitri Septarini, Erni Dwita Silambi "Analisis Kinerja Aparatur Pemerintah Menggunakan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> " (2015)	Menunjukkan bahwa secara umum aparatur kampung Yanggandur sudah memahami dengan jelas visi dan tujuan yang hendak dicapai dalam pembangunan kampung. Secara keseluruhan kinerja aparatur apabila dianalisa menggunakan 4 perspektif memiliki score total 67,3% yang berarti cukup bagus.	Memberikan data kepada aparatur kampung Yanggandur mengenai kinerja yang sudah tercapai sesuai dengan visi dan tujuan serta dijadikan bahan masukan untuk memperbaiki kinerja yang belum maksimal sesuai dengan visi dan tujuan.	Penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti sekarang memiliki kesamaan, dalam tujuan penelitian untuk melihat sejauh mana kinerja aparatur dalam memahami visi dan tujuan yang akan dicapai dengan menggunakan metode BSC. Perbedaan, penelitian terdahulu menggunakan dashboard score.

2.	Teguh Narutomo "Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> Untuk Badan Penelitian dan Pengembangan Kementerian Dalam Negeri (2012)	BPP Kemendagri sebagai organisasi pemerintah yang sedang mereformasi dan mereposisi kelembagaannya, menjadi sangat strategis dalam memfungsikan perannya di lingkungan Kemendagri maupun pemerintahan dalam negeri.	Untuk memberikan rekomendasi kepada Badan Penelitian dan Pengembangan bahwa perlunya BSC untuk organisasi pemerintahan dan memberikan peluang apabila menerapkan BSC.	Memiliki persamaan dalam penelitian yang akan dilakukan, seperti melihat hubungan sebab akibat dari perspektif yang satu dengan perspektif yang lainnya.
3.	Barbara Gunawan "Balanced Scorecard: Perspektif Baru Dalam Menilai Kinerja Organisasi	BSC memberikan penawaran kepada organisasi akan pencapaian keunggulan kompetitif karena dengan terukunya seluruh aspek organisasi secara komprehensif dan seimbang akan dapat memotivasi "breakthrough improvement" di berbagai bidang seperti: produk, proses, customer, dan pengembangan pasar.	Dapat dijadikan acuan oleh setiap organisasi nirlaba untuk menerapkan penilaian kinerja organisasi dengan perspektif baru yaitu <i>balanced scorecard</i> .	Penelitian yang telah dilakukan hanya sekedar menjelaskan penerapan <i>balanced scorecard</i> , sedangkan penelitian yang akan dilakukan berupaya untuk menilai apakah <i>balanced scorecard</i> sudah diterapkan, menganalisa langsung pada organisasi pemerintah.

4.	<p>Imelda R.H.N "Implementasi <i>Balanced Scorecard</i> pada Organisasi Publik" (2004)</p>	<p>BSC dapat diterapkan pada organisasi publik setelah dilakukan modifikasi dari konsep BSC yang awalnya ditujukan bagi organisasi bisnis. Misi organisasi menjadi tujuan utama dalam memberikan pelayanan, pertukaran posisi perspektif dan perubahan perspektif <i>customers</i> menjadi <i>customers and stakeholders</i> dan perspektif <i>learning and growth</i> menjadi <i>employess and organizations capacity</i>.</p>	<p>Memberikan panduan dalam membangun BSC, meliputi menentukan tujuan strategis, ukuran yang digunakan, target yang ingin dicapai serta inisiatif, dan mengimplementasikan BSC.</p>	<p>Penelitian yang dilakukan oleh Imelda hanya sekedar mengurai kan bagaimana cara membangun BSC pada organisasi publik, sedangkan penelitian yang dilakukan akan melihat dan mengukur kinerja pemerintah langsung dalam menerapkan BSC.</p>
5.	<p>Mohammad Abdul Mukhyi "Pengukuran Kinerja Pemerintahan Presiden SBY Periode 2004-2009 Dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i>" (2009)</p>	<p>Mengindikasikan bahwa, baik dilihat dari perspektif finansial maupun non finansial pemerintahan SBY-JK dinilai baik, berhasil mengemban amanah rakyat dengan baik.</p>	<p>Menyajikan data hasil pengukuran kinerja SBY-JK periode 2004-2009, dapat dijadikan acuan dalam meneliti penerapan BCS pada organisasi sektor publik</p>	<p>Perbedaan pada penelitian ini adalah terletak dari fokus permasalahan, penelitian yang sudah dilakukan berupaya untuk melihat persoalan dari aspek kemiskinan dan jumlah pengangguran.</p>

6.	<p>Marisa Lidya Rumintjap "Penerapan <i>Balanced Scorecard</i>" Sebagai Tolok Ukur Pengukuran Kinerja di RSUD Noongan (2013)</p>	<p>RSUD Noongan memungkinkan untuk menerapkan BSC, karena RS telah memformulasikan visi, misi dan strategisnya dan hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kinerja rumah sakit dikatakan cukup baik menggunakan BSC.</p>	<p>Memberikan informasi perbaikan kepada RSUD Noongan dalam meningkatkan kapabilitas dengan memberikan pelatihan kepada seluruh karyawan secara merata.</p>	<p>Penelitian yang dilakukan berupaya untuk melihat kinerja pemerintah dalam meningkatkan PAD, sedangkan penelitian terdahulu berupaya untuk melihat pelayanan rumah sakit.</p>
7.	<p>Shelvy Octavyanti Akhmad Riduwan "Analisis Kinerja Melalui Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> Pada PDAM Surya Sembada Kota Surabaya" (2014)</p>	<p>Perspektif keuangan dikategorikan kurang baik karena penurunan ROI dan <i>Net Profit Margin</i>, perspektif pelanggan menunjukkan hubungan kerjasama yang baik dengan pelanggannya, perspektif bisnis internal menunjukkan upaya untuk melakukan inovasi pada sistem pembayaran rekening, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan karyawan mampu mempertahankan karyawan dan meningkatkan kualitas SDM.</p>	<p>Memberikan sebuah alternatif sistem penilaian kinerja agar dapat mengimplementasikan guna mewujudkan pencapaian visi dan misi perusahaan.</p>	<p>Penelitian yang akan dilakukan bertujuan untuk melihat pelayanan yang diberikan kepada masyarakat, sedangkan penelitian terdahulu berupaya untuk melihat kinerja yang diberikan kepada pelanggan dan melihat laba yang diperoleh.</p>

8.	<p>Wanda Pramudani Limbu dan Eka Ardhani Sisdyani</p> <p>“Evaluasi Kinerja Dinas Pendapatan Daerah Kota Denpasar Berbasis <i>Balanced Scorecard</i>” (2016)</p>	<p>Penilaian kinerja dari perspektif keuangan adalah ekonomis, efisien dan efektif. Kinerja dari perspektif pelanggan baik karena masyarakat pengguna jasa puas dengan layanan dan fasilitas yang disediakan. Perspektif proses bisnis internal efisien dalam pelayanan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan baik dengan tingkat kepuasan karyawan yang tinggi.</p>	<p>Menjadi bahan pertimbangan Dinas Pendapatan Kota Denpasar dalam penilaian kinerja agar bisa mempertahankan serta meningkatkan penerimaan PAD.</p>	<p>Memiliki persamaan lokasi dan fokus penelitian yang berupaya untuk menmgukur kinerja pemerintah dalam meningkatkan penerimaan PAD.</p>
9.	<p>Rizal Effendi</p> <p>“Pengukuran Kinerja Sektor Publik Dengan Menggunakan <i>Balanced Scorecard</i> (Studi Kasus Kanwil DJP Sumsel dan Kep. Babel)” (2012)</p>	<p>Pengukuran kinerja berdasarkan perspektif keuangan sudah baik selalu tercapainya penerimaan pajak, perspektif pelanggan tedapat peningkatan keluhan dari masyarakat, perspektif proses bisnis internal terlihat keterlambatan pegawai lebih sering, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran pola kerja, motivasi dan upaya peningkatan kualitas pegawai baik.</p>	<p>Memberikan informasi kinerja Kanwil DJP Sumsel dan Kep, Babel jika dinilai menggunakan BSC</p>	<p>Persamaan dalam penelitian yang akan dilakukan untuk melihat bagaimana kinerja pemerintah dan penerapan BSC pada organisasi sektor publik.</p>

10.	<p>Deryl Northcott & Tuivaiti Ma'amora Taulapapa <i>"Using the Balanced Scorecard To Manage Performance in Publik Sector Organizations"</i> (2011)</p>	<p><i>Futher, perceived BSC utility is dominated by performance measurement and reporting, while the performance management role of the BSC remains relatively under exploited. This study identifies user's perceptions of the key challenges impeding BSC implementation in the public sector, and highlights their significance for both practice and theory.</i></p>	<p><i>This paper highlights the need for improved theorisation on several issues that present particular challenges in public sector BSC practice; modifying the BSC dimensions, designing measures that capture important qualitative outcomes, identifying the customers and or achieving a genuine multi-stakeholders approach adn mapping BSC causality relationships</i></p>	<p><i>This research will measure the performance of government in increasing local revenue.</i></p>
-----	--	--	---	---

2.2 New Public Management

New Public Management (NPM) secara umum dipandang sebagai suatu pendekatan dalam administrasi publik yang menerapkan pengetahuan dan pengalaman yang diperoleh dalam dunia manajemen bisnis dan disiplin yang lain untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas kinerja pelayanan publik pada birokrasi modern. Mulai tahun 1990-an ilmu administrasi publik mengenalkan paradigma baru yang disebut *New Public Management*, konsep ini ingin mengenalkan konsep-konsep yang biasanya digunakan untuk kegiatan bisnis dan disektor privat. Inti dari konsep ini ialah untuk mentransformasikan kinerja yang selama ini dipergunakan dalam sektor privat dan bisnis ke sektor publik. (Miftah Thoha, 2008:71)

Paradigma NPM ini melihat bahwa paradigma terdahulu yaitu administrasi klasik kurang efektif dalam memecahkan masalah memberikan pelayanan publik, termasuk membangun masyarakat. Hood (Vigoda, 2003:813) mengungkapkan bahwa ada tujuh komponen doktrin dalam NPM, yaitu:

1. Pemanfaatan manajemen profesional dalam sektor publik
2. Penggunaan indikator kinerja
3. Penekanan yang lebih besar pada kontrol output
4. Pergeseran perhatian ke unit-unit yang lebih kecil
5. Pergeseran kompetisi yang lebih tinggi
6. Penekanan gaya sektor swasta pada praktek manajemen, dan
7. Penekanan pada disiplin dan penghematan yang lebih tinggi dalam penggunaan sumberdaya.

Tema pokok dalam NPM ini antara lain bagaimana menggunakan mekanisme pasar dan terminologi di sektor publik. Bahwa dalam melakukan hubungan antara instansi-instansi pemerintah dengan pelanggannya (customers) dipahami sama dengan proses hubungan transaksi yang dilakukan oleh mereka dunia pasar. Dengan mentransportasikan kinerja pasar seperti ini maka dengan kata lain akan mengganti atau mereform kebiasaan kinerja sektor publik dari tradisi berlandaskan aturan dan proses yang menggantungkan pada otoritas pejabat menjadi otoritas pasar, dan dipacu untuk berkompetisi sehat.

NPM merupakan teori manajemen publik yang beranggapan bahwa praktik manajemen sektor swasta adalah lebih baik dibandingkan dengan praktik manajemen sektor publik. Oleh karena itu, untuk memperbaiki kinerja

sektor publik perlu diadopsi beberapa praktik dan teknik manajemen yang diterapkan di sektor swasta ke dalam organisasi sektor publik, seperti pengadopsian mekanisme pasar, kompetisi tender (Compulsory Competitive Tendering-CCT), dan privatisasi perusahaan-perusahaan publik (Hughes, 1998; Jackson, 1995; Broadbent & Guthrie, 1992 dalam Mahmudi, 2015: 37).

Penerapan konsep NPM telah menyebabkan terjadi perubahan manajemen sektor publik yang drastis dari sistem manajemen tradisional yang baku, birokratis, dan hierarkis menjadi model manajemen sektor publik yang fleksibel dan lebih mengakomodasi pasar. Penerapan konsep NPM dapat dipandang sebagai suatu bentuk modernisasi atau reformasi manajemen dan administrasi publik, depolitisasi kekuasaan, atau desentralisasi wewenang yang mendorong demokratis. Perubahan tersebut juga telah mengubah peran pemerintah terutama dalam hal hubungan antara pemerintah dengan masyarakat (Hughes, 1998 dalam Mahmudi, 2015:37).

Karakteristik utama NPM adalah perubahan lingkungan birokrasi yang didasarkan pada aturan baku menuju sistem manajemen publik yang lebih fleksibel dan lebih berorientasi pada kepentingan publik. Menurut pandangan manajerialisme, permasalahan birokrasi muncul bukan karena kesalahan atau buruknya undang-undang, kebijakan, atau program, melainkan permasalahan tersebut muncul terutama karena manajemen yang buruk.

NPM memiliki doktrin sebagai berikut: berfokus pada manajemen, bukan kebijakan; debirokratisasi; berfokus pada kinerja dan penilaian kinerja; akuntabilitas berbasis hasil (*results-based accountability*); pemecahan birokrasi publik ke dalam unit-unit kerja; penerapan mekanisme pasar melalui pengontrakan atau *outsourcing* untuk membantu perkembangan

persaingan di sektor publik; pemangkasan biaya dan efisiensi; kompensasi berbasis kinerja; dan kebebasan manajer untuk mengelola organisasi. Doktri tersebut semakin menegaskan bahwa NPM sangat terkait dengan semakin pentingnya pelayanan kepada pelanggan; devolusi; reformasi regulasi; reformasi proses anggaran menuju penganggaran kinerja dan accrual budgeting.

Karakteristik kinerja menurut Christopher Hood (Mahmudi, 2015:43) menjelaskan bahwa konsep NPM mengandung tujuh komponen utama, yaitu:

1. Manajemen profesional disektor publik
2. Adanya standar kinerja dan ukuran kinerja
3. Penekanan yang lebih besar terhadap pengendalian output dan outcome
4. Pemecahan unit-unit kerja di sektor publik
5. Menciptakan persaingan di sektor publik
6. Pengadopsian gaya manajemen di sektor bisnis ke dalam sektor publik
7. Penekanan pada disiplin dan penghematan yang lebih besar dalam menggunakan sumber daya

2.3 Kinerja

Kinerja merupakan istilah yang sangat populer dalam sebuah organisasi. Istilah “kinerja” merupakan terjemahan dari *performance* yang sering diartikan oleh para cendekiawan sebagai “penampilan”, “unjuk rasa”, atau “prestasi” (Makmur:2). Menurut *The Sriban Bantam English Dictionary* terbitan Amerika Serikat dan Canada, tahun 1979 (dalam Dedi Rianto

Rahardi, 2010:1) "*to perform*" memiliki beberapa "*entries*" berikut: (1) *to do or carry out; executive*. (2) *to discharge or fulfill, as a vow*, (3) *to party, as a character in a play*, (4) *to tender by the voice or musical instrument*, (5) *to execute or complete on undertaking*, (6) *to act a part in a play*, (7) *to perform music*, (8) *to do what is expended of person or machine*.

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia dikemukakan arti kinerja sebagai "(1) sesuatu yang dicapai, (2) prestasi yang diperhatikan, (3) kemampuan kerja". Menurut Samsudin (2005:159) menyebutkan bahwa kinerja adalah tingkat pelaksanaan tugas yang dapat dicapai seseorang, unit atau divisi dengan menggunakan yang ada dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan. Secara garis besar kinerja merupakan sebuah kata yang diterjemahkan dari kata "*performance*" memiliki arti sebagai suatu capaian kerja individu atau kelompok.

Dalam bahasa Inggris istilah kinerja adalah *performance* yang merupakan kata benda. Salah satu entry-nya adalah "*thing done*" (sesuatu hasil yang telah dikerjakan). Jadi kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. (Dedi Rianto, 2010:1)

Menurut Mulyadi (2001:337) "Kinerja adalah keberhasilan personil, tim atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan". Sedangkan menurut TIM AKIP BPKP (2000:7), menjelaskan definisi kinerja merupakan

kondisi yang harus diketahui dan diinformasikan kepada pihak-pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi serta mengetahui dampak positif dan negatif suatu kebijakan operasional yang diambil. Secara garis besar kinerja merupakan keberhasilan individu atau kelompok dalam mencapai visi.

2.4 Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja (*performance measurement*) adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi atas: efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa; kualitas barang dan jasa (seberapa baik barang dan jasa diserahkan kepada pelanggan dan sampai seberapa jauh pelanggan terpuaskan); hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan; dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan (Robertson 2002 dalam Mahsun, 2006:25).

Sedangkan pengukuran kinerja menurut Mahmudi (2007:12) merupakan alat untuk menilai kesuksesan organisasi. Dalam konteks organisasi sektor publik, kesuksesan organisasi itu akan digunakan untuk mendapatkan legitimasi dan dukungan publik. Masyarakat akan menilai kesuksesan organisasi sektor publik melalui kemampuan organisasi dalam memberikan pelayanan publik yang relatif murah dan berkualitas. Menurut Mahsun (2006:34-35) pada organisasi sektor publik, pengukuran keberhasilannya lebih kompleks, karena hal-hal yang dapat diukur lebih beraneka ragam dan kadang-kadang bersifat abstrak sehingga pengukuran tidak dapat dilakukan hanya dengan menggunakan satu variabel saja.

Dengan kata lain tidaklah mudah melakukan pengukuran kinerja pada organisasi sektor publik terutama yang *pure non profit* seperti pemerintah, khusus untuk organisasi pemerintah, selama ini pengukuran keberhasilannya dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya sulit dilakukan secara obyektif. Selama ini pengukuran kinerja instansi pemerintah, lebih ditekankan pada kemampuan instansi tersebut dalam menyerap anggaran.

Suatu instansi akan dinyatakan berhasil jika dapat menyerap 100% anggaran pemerintah, meskipun hasil serta dampak yang dicapai dari pelaksanaan program tersebut masih berada jauh dibawah standar (ukuran mutu). Pengukuran kinerja pada organisasi sektor publik menjadi sulit dan kompleks. Suatu sistem pengukuran kinerja yang dapat memberikan informasi atas efektivitas dan efisiensi pencapaian kinerja suatu organisasi sektor publik sudah sangat mendesak untuk disusun.

Pengukuran kinerja bukanlah tujuan akhir melainkan merupakan alat agar dihasilkan manajemen yang lebih efisien dan terjadi peningkatan kinerja. Hasil dari pengukuran kinerja akan memberitahu kita apa yang telah terjadi bukan mengapa hal itu terjadi atau apa yang harus dilakukan. Suatu organisasi harus menggunakan pengukuran kinerja secara efektif agar dapat mengidentifikasi strategi dan perubahan yang operasional apa yang dibutuhkan serta proses yang diperlukan dalam organisasi tersebut.

Pengukuran kinerja menyediakan dasar bagi organisasi untuk menilai:

- a. Bagaimana kemajuan atas sasaran yang telah ditetapkan
- b. Membantu dalam mengenali area-area kekuatan dan kelemahan
- c. Menentukan tindakan yang tepat untuk meningkatkan kinerja

d. Menunjukkan bagaimana kegiatan mendukung tujuan organisasi

e. Membantu dalam membuat keputusan-keputusan dengan langkah inisiatif

f. Mengalokasi sumber daya

Meningkatkan kesadaran masyarakat terhadap penyelenggaraan administrasi publik memicu timbulnya gejolak yang berakar pada ketidakpuasan. Tuntutan yang semakin tinggi diajukan terhadap pertanggungjawaban yang diberikan oleh penyelenggara negara atas kepercayaan yang diamanatkan kepada mereka. Dengan kata lain, kinerja instansi pemerintah kini lebih banyak mendapat sorotan, karena masyarakat mulai mempertanyakan manfaat yang mereka peroleh atas pelayanan instansi pemerintah. Kondisi ini mendorong peningkatan kebutuhan adanya suatu pengukuran kinerja terhadap penyelenggara negara yang telah menerima amanat dari rakyat. Pengukuran tersebut akan melihat seberapa jauh kinerja yang telah dihasilkan dalam suatu periode tertentu dibandingkan dengan yang telah direncanakan.

Menurut Mardiasmo (2002:121) pengukuran kinerja sektor publik dilakukan untuk memenuhi tiga maksud meliputi:

a. Untuk membantu memperbaiki kinerja pemerintah, ukuran kerja dimaksudkan untuk dapat membantu pemerintah berfokus pada tujuan dan sasaran program unit kerja. Hal ini pada akhirnya akan meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi sektor publik dalam pemberian pelayanan publik.

b. Ukuran kinerja sektor publik digunakan untuk pengalokasian sumber daya dan pembuatan keputusan

c. Ukuran kinerja sektor publik dimaksudkan untuk mewujudkan pertanggungjawaban publik dan memperbaiki komunikasi kelembagaan.

Kinerja sektor publik bersifat multidimensional, sehingga tidak ada indikator tunggal yang dapat digunakan untuk menunjukkan kinerja secara komprehensif. Berbeda dengan sektor swasta, karena sifat output yang dihasilkan oleh sektor publik lebih banyak bersifat *intangibel output*, maka ukuran finansial saja tidak cukup untuk mengukur kinerja sektor publik. Oleh karena itu, perlu dikembangkan ukuran kinerja non-finansial.

Tugas utama pemerintah sebagai organisasi sektor publik terbesar adalah untuk menciptakan kesejahteraan masyarakat. Kesejahteraan masyarakat merupakan sebuah konsep yang sangat multikompleks. Kesejahteraan masyarakat tidak hanya berupa kesejahteraan fisik yang bersifat material saja, namun termasuk kesejahteraan non fisik yang lebih bersifat immaterial. Dalam suatu negara yang berbentuk kerajaan negara memiliki raja, namun dalam Negara yang berbentuk republik yang dimiliki negara adalah rakyat atau masyarakat. Oleh karena itu, rakyat atau masyarakat yang harus dilayani oleh negara. Negara berkewajiban untuk meningkatkan kesejahteraan dan kemakmuran masyarakatnya. (Mahmudi, 2007:7-8).

2.4.1. Elemen Pokok Pengukuran Kinerja

Menurut Mahsun (2006:6), terdapat empat elemen dalam pengukuran kinerja sektor publik, yaitu:

- a. Menetapkan tujuan, sasaran dan strategi organisasi. Tujuan yang dimaksud adalah pernyataan secara umum tentang apa yang ingin dicapai oleh suatu organisasi. Sedangkan sasaran merupakan pencapaian tujuan organisasi yang disertai dengan batasan waktu tertentu. Kemudian strategi adalah cara atau teknik yang digunakan suatu organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran tersebut.
- b. Merumuskan indikator dan ukuran kinerja. Indikator kinerja dapat berbentuk keberhasilan utama atau indikator kunci. Keberhasilan utama ini adalah dengan memperhatikan variabel-variabel kunci finansial maupun non finansial pada kondisi waktu tertentu. Kemudian indikator kunci merupakan sekumpulan indikator yang dapat dianggap sebagai ukuran kinerja kunci baik yang bersifat finansial maupun non finansial. Sedangkan ukuran kinerja mengacu pada penilaian kinerja secara langsung.
- c. Mengukur tingkat ketercapaian tujuan dan sasaran-sasaran organisasi. Mengukur tingkat ketercapaian tujuan, sasaran dan strategi adalah membandingkan hasil aktual dengan indikator dan ukuran kinerja yang telah ditetapkan. Dalam analisis ini dapat menghasilkan beberapa penyimpangan, yaitu penyimpangan positif, penyimpangan negatif dan penyimpangan nol.
- d. Evaluasi kinerja akan memberikan gambaran kepada penerima informasi mengenai nilai kinerja yang berhasil dicapai organisasi. Informasi pencapaian kinerja dapat dijadikan feedback, penilaian kemajuan

organisasi, dan meningkatkan peningkatan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas.

2.5 Anggaran Berbasis Kinerja

Penganggaran berbasis kinerja (*performance based budgeting*) di antaranya menjadi jawaban untuk digunakan sebagai alat pengukuran dan pertanggungjawaban kinerja pemerintah. Penerapan anggaran berbasis kinerja merupakan bagian tidak terpisahkan dalam pelaksanaan penyempurnaan manajemen keuangan, yang bertujuan untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas pelayanan publik serta efektivitas dari pelaksanaan kebijakan dan program.

Sistem penganggaran berbasis kinerja merupakan suatu sistem penyusunan anggaran yang menekankan pada hasil dan mengendalikan belanja. Sistem ini terutama berusaha untuk mengaitkan langsung antara keluaran (*output*) dengan hasil (*outcome*) yang disertai dengan penekanan terhadap efektivitas dan efisiensi anggaran yang dialokasikan. Penyusunan anggaran berbasis kinerja mendasarkan prosesnya pada perencanaan kinerja, yang terdiri dari program dan kegiatan yang akan dilaksanakan dan indikator kinerja yang ingin dicapai oleh suatu entitas pengguna anggaran (*budget entity*).

Anggaran berbasis kinerja (ABK) merupakan metode penganggaran bagi manajemen untuk mengaitkan setiap biaya yang dituangkan dalam kegiatan-kegiatan dengan manfaat yang dihasilkan. Manfaat tersebut dideskripsikan pada seperangkat tujuan dan sasaran yang dituangkan dalam target kinerja pada setiap unit kerja.

Menurut (Marc dan Jim, 2005) anggaran berbasis kinerja dapat diartikan sebagai prosedur atau mekanisme untuk memperkuat keterkaitan antara dana yang diberikan kepada instansi/lembaga pemerintah dengan outcome (hasil/dampak) dan/atau output (keluaran), melalui pengalokasian anggaran yang didasarkan pada informasi 'formal' tentang kinerja. Informasi kinerja 'formal' mencakup informasi mengenai ukuran kinerja (performance measure), ukuran biaya untuk masing-masing kelompok output dan outcome, dan penilaian atas efektivitas dan efisiensi belanja melalui berbagai alat analisis.

Sedangkan menurut Joyce and Sieg (2000) anggaran berbasis kinerja adalah *"a continuum that involves the availability and use of performance information at each of the various stages of the budget process-budget preparation, budget approval, budget execution, and audit and evaluation"*.

Anggaran berbasis kinerja yang efektif akan mengidentifikasi keterkaitan antara nilai uang dan hasil, serta dapat menjelaskan bagaimana keterkaitan tersebut dapat terjadi yang merupakan kunci pengelolaan program secara efektif. Jika terjadi perbedaan antara rencana dan realisasinya, dapat dilakukan evaluasi sumber-sumber input dan bagaimana keterkaitannya dengan output/outcome untuk menentukan efektivitas dan efisiensi pelaksanaan program.

2.6. Balanced Scorecard

Sejarah *Balanced Scorecard* dimulai dan diperkenalkan pada awal tahun 1990 di USA oleh David P Norton dan Robert S. Kaplan melalui suatu riset tentang "Pengukuran Kinerja dalam Organisasi Masa Depan". Istilah *Balanced Scorecard* terdiri dari 2 kata yaitu *Balanced* (seimbang) *scorecard*

(kartuskor). Kata berimbang (*balanced*) dapat diartikan dengan kinerja yang diukur secara berimbang dari 2 sisi yaitu sisi keuangan dan nonkeuangan, mencakup jangka pendek dan jangka panjang serta melibatkan bagian internal dan eksternal, sedangkan pengertian kartu skor (*scorecard*) adalah suatu kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja baik untuk kondisi sekarang maupun untuk perencanaan di masa yang akan datang. (F.Rangkuti 2014 : 3)

Balanced Scorecard (BSC) sudah berkembang dan mengalami evolusi dari hanya sekedar cara untuk melakukan kinerja. Kemudian disempurnakan menjadi metode yang dapat dipakai dalam sistem manajemen dalam membangun proses pembelajaran organisasi. Selanjutnya terus dikembangkan sehingga dapat dipakai sebagai alat untuk merumuskan strategi dan melakukan perubahan. Terakhir, *Balanced Scorecard* semakin populer karena telah diintegrasikan dengan berbagai metode strategi bisnis yang terbukti dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara signifikan.

Balanced Scorecard dinilai cocok untuk organisasi sektor publik karena *Balanced Scorecard* tidak hanya menekankan pada aspek kuantitatif finansial, tetapi juga aspek kualitatif dan non finansial. Hal tersebut sejalan dengan sektor publik yang menempatkan laba bukan sebagai ukuran kinerja utama, namun pelayanan yang cenderung bersifat kualitatif dan non keuangan. Meskipun konsep ini lahir di dunia bisnis, organisasi sektor publik juga dapat mengadopsi konsep *Balanced Scorecard*.

Pengadopsian gaya dan teknik manajemen sektor swasta ke dalam sektor publik adalah sejalan dengan konsep *New Public Management*.

Pengadopsian *Balanced scorecard* ke dalam organisasi sektor publik

bertujuan untuk meningkatkan kinerja organisasi sektor publik, karena kasus di beberapa perusahaan besar yang menerapkan *Balanced Scorecard* menunjukkan bahwa *Balanced Scorecard* merupakan alat manajemen yang *powerfully* untuk mendongkrak kinerja organisasi. Pengalaman sukses *Balanced Scorecard* tidak hanya dialami oleh perusahaan swasta, tetapi juga oleh beberapa pemerintah daerah, misalnya *City of Charlotte*, Amerika Serikat. (Mahmudi:131).

Balanced Scorecard dikembangkan oleh Robert S.Kaplan dan David P. Norton sebagai alat pengukuran kinerja yang digunakan untuk perusahaan-perusahaan bisnis komersial (Kaplan dan Norton, 1992). Namun pada perkembangannya BSC tidak hanya sekedar alat pengukuran kinerja, tetapi sebagai sistem manajemen strategik perusahaan yang digunakan untuk menerjemahkan misi, visi, tujuan dan strategi ke dalam sasaran strategik dan inisiatif strategik yang komprehensif, koheren dan terukur.

Menurut Suwardi Luwis dkk (2008) mendefinisikan:

“balanced scorecard adalah suatu alat manajemen kinerja (*performance management tool*) yang dapat membantu organisasi untuk menerjemahkan visi dan strategi ke dalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator finansial dan nonfinansial yang kesemuanya terjalin dalam suatu hubungan sebab akibat.”

Dalam *discussion paper* yang diterbitkan oleh 2GC (2001), sebuah perusahaan konsultan, disebutkan bahwa definisi *Balanced Scorecard* adalah:

“The balanced scorecard is an approach to performance measurement that combines traditional financial measures with non-financial measures to provide managers with richer and more relevant information about activities they are managing”.

Sedangkan menurut Mulyadi (2002:1) *balanced scorecard* adalah sebagai suatu sistem pengukuran kinerja perusahaan yang memadukan secara komprehensif ukuran dari aspek keuangan maupun non keuangan, digunakan untuk mengevaluasi kinerja jangka pendek maupun jangka panjang, baik yang bersifat intern maupun ekstern organisasi.

Berdasarkan beberapa definisi *Balanced Scorecard* menurut beberapa ahli dapat disimpulkan pengertian *Balanced Scorecard* secara sederhana merupakan sebagai alat ukur yang digunakan suatu perusahaan untuk mengukur kinerja baik dalam sisi keuangan dan non keuangan untuk melihat perkembangan dalam jangka pendek dan jangka panjang. Pengukuran *Balanced Scorecard* diadopsi ke dalam organisasi publik yang digunakan pula untuk mengukur kinerja suatu organisasi, tidak lagi hanya melihat dari sisi keuangan melainkan sisi non keuangan akan diukur.

2.7 Perspektif dalam *Balanced Scorecard*

Menurut Kaplan (1996:15) "*If can measure it you can manage it*", pendapat ini menjadi dasar pemikiran untuk melakukan pengukuran terhadap semua aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan baik aktivitas yang dapat diukur secara kualitatif maupun kuantitatif. Pengukuran terhadap keempat perspektif tersebut adalah:

a. Perspektif Finansial

BSC tetap menggunakan perspektif finansial karena ukuran finansial sangat penting dalam memberikan ringkasan konsekuensi tindakan ekonomis yang sudah diambil. Ukuran kinerja finansial memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan.

Tujuan finansial biasanya berhubungan dengan profitabilitas, yang diukur misalnya oleh laba operasi, *return on capital employed* (ROCE) atau yang paling baru, nilai tambah ekonomis (*economic value added*). Tujuan finansial lainnya mungkin berupa pertumbuhan penjualan yang cepat atau terciptanya arus kas.

b. Perspektif Pelanggan

Para manajer mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar di mana unit bisnis tersebut akan bersaing dan berbagai ukuran kinerja unit bisnis di dalam segmen sasaran. Perspektif ini biasanya terdiri atas beberapa ukuran utama atau ukuran generik keberhasilan perusahaan dari strategi yang dirumuskan dan dilaksanakan dengan baik. Ukuran utama tersebut terdiri atas kepuasan pelanggan, dan pangsa pasar di segmen sasaran.

Selain itu perspektif pelanggan seharusnya juga mencakup berbagai ukuran tertentu yang menjelaskan tentang proposisi nilai yang akan diberikan perusahaan kepada pelanggan segmen pasar sasaran. Faktor pendorong keberhasilan pelanggan inti di segmen pasar tertentu merupakan faktor yang penting, yang dapat mempengaruhi keputusan pelanggan untuk berpindah atau tetap loyal kepada pemasoknya.

Perspektif pelanggan memungkinkan para manajer unit bisnis untuk mengartikulasikan strategi yang berorientasi kepada pelanggan dan pasar yang akan memberikan keuntungan finansial masa depan yang lebih besar.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif proses bisnis internal, para eksekutif mengidentifikasi berbagai proses internal penting yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan. Proses ini memungkinkan unit bisnis untuk:

- a) Memberikan proposisi nilai yang akan menarik perhatian dan mempertahankan pelanggan dalam segmen pasar sasaran
- b) Memenuhi harapan keuntungan finansial yang tinggi para pemegang saham

Perspektif proses bisnis internal mengungkapkan dua perbedaan ukuran kinerja yang mendasar antara pendekatan tradisional dengan pendekatan BSC. Pendekatan tradisional berusaha memantau dan meningkatkan proses bisnis yang ada saat ini. Pendekatan ini mungkin melampaui ukuran kinerja finansial dalam hal pemanfaatan alat ukur yang berdasar kepada mutu dan waktu. Tetapi semua ukuran itu masih berfokus pada peningkatan proses bisnis saat ini. Sedangkan pendekatan scorecard pada umumnya akan mengidentifikasi berbagai proses baru yang harus dikuasai dengan baik oleh sebuah perusahaan agar dapat memenuhi berbagai tujuan pelanggan dan finansial. Tujuan proses bisnis internal BSC akan menyoroti berbagai proses penting yang mendukung keberhasilan strategi perusahaan tersebut, walaupun beberapa di antaranya mungkin merupakan proses yang saat ini sama sekali belum dilaksanakan.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan dalam menciptakan

pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang. Perspektif pelanggan dan proses bisnis internal mengidentifikasi faktor-faktor yang paling penting untuk mencapai sasaran pelanggan dan proses internal jangka panjang hanya dengan menggunakan teknologi dan kapabilitas yang dimiliki perusahaan saat ini. Demikian juga, persaingan global yang sengit menuntut agar perusahaan secara terus-menerus meningkatkan kapabilitas penyerahan nilai tambah kepada para pelanggan dan pemegang saham.

Tiga sumber utama pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan datang dari manusia, sistem dan prosedur perusahaan. Tujuan finansial, pelanggan dan proses bisnis internal di BSC biasanya akan memperlihatkan adanya kesenjangan antara kapabilitas sumber daya manusia, sistem dan prosedur saat ini dengan apa yang dibutuhkan untuk menghasilkan kinerja yang penuh dengan terobosan.

Empat perspektif dalam *Balanced Scorecard* memiliki hubungan yang saling berkaitan, terlihat pada gambar 2.1 sebagai berikut:



Berdasarkan gambar 2.1 terlihat aplikasi dari *Balanced Scorecard* pada pemerintahan atau organisasi nirlaba, dan akan dijadikan sebagai fokus penelitian pada penelitian ini berdasarkan empat perspektif dalam *balanced scorecard* yang terdiri dari:

- Perspektif Keuangan
- Perspektif Customer (Masyarakat)
- Perspektif Proses Internal Bisnis
- Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Balanced Scorecard menerjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam tujuan konkrit organisasi di sepanjang jalur 4 perspektif yang berbeda: finansial, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Untuk organisasi pemerintah BSC menyediakan jawaban atas empat pertanyaan yang mendasar melalui perspektif, yaitu:

- How do customers see us? (perspektif customers dan stakeholders menggantikan perspektif customers)
- How do we look to shateholders? (Perspektif finansial)
- Can we continue to improve and create value? (perspektif employee dan kapasitas organisasi menggantikan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan)
- What must we excel at? (perspektif proses bisnis internal)

Hubungan antar komponen-komponen dalam *Balanced Scorecard* adalah permintaan konsumen/kebutuhan masyarakat memicu organisasi untuk memberikan pelayanan untuk memenuhi kepuasan masyarakat. Misi, visi dan core values yang dimiliki organisasi membentuk budaya bagi

organisasi tersebut. Selanjutnya visi, misi dan core value tersebut dinyatakan dalam sasaran yang ingin dicapai dan kemudian sasaran tersebut diterjemahkan ke dalam strategi-strategi. Langkah berikutnya menterjemahkan strategi ke dalam tujuan, yang dibentuk dalam strategic map, yang kemudian untuk setiap tujuan ditetapkan ukuran yang ingin dicapai. Setelah ukuran ditetapkan maka proses selanjutnya adalah menetapkan target dan program yang harus dilakukan untuk mencapai misi organisasi. Identifikasi sumberdaya dan anggaran merupakan langkah penutup dalam membangun suatu balanced scorecard.

Proses membangun BSC akan menghasilkan suatu gambaran mengenai apa yang ingin dicapai, bagaimana cara mencapainya, target yang diinginkan dan program yang harus dijalankan. Secara ringkas hubungan antara komponen-komponen balance scorecard dapat dilihat pada tabel 2.1, sebagai berikut:

Tabel 2.1
 Hubungan Antar Komponen-Komponen dalam Balanced Scorecard

Perspektif	Tujuan	Ukuran	Target	Inisiatif
Customers & Stakeholders	Meningkatkan kepuasan konsumen	Tingkat kepuasan konsumen	Jumlah persen yang ditargetkan	Re-engineering proses penyerahan jasa
Finansial	Mengurangi biaya jasa	Biaya jasa yang diberikan	Jumlah persen yang ditargetkan	Value For MOney
Internal business process	Mengurangi waktu yang dibutuhkan untuk menyerahkan jasa	Waktu penyerahan jasa	Jumlah persen yang ditargetkan	Re-engineering proses penyerahan jasa
Employee dan Kapasitas Organisasi	Meningkatkan kemampuan pegawai	Jumlah training yang diikuti oleh pegawai	Jumlah persen yang ditargetkan	Mengadakan training atau seminar

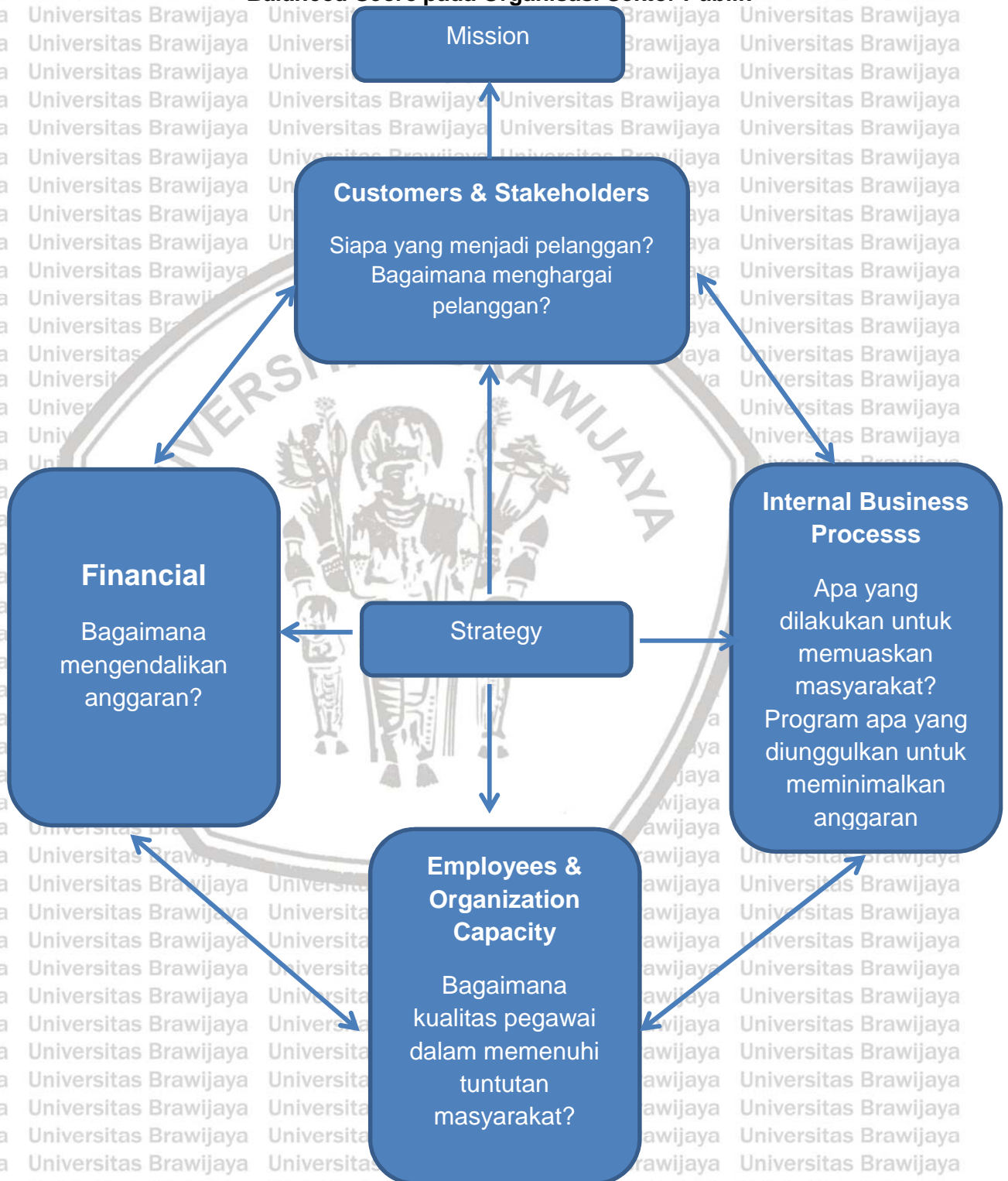
Sumber: Imelda, 2004:119

2.8 *Balanced Scorecard* Pada Organisasi Publik

Organisasi publik merupakan organisasi yang didirikan dengan tujuan memberikan pelayanan kepada masyarakat bukan mendapatkan keuntungan. Organisasi ini bisa berupa organisasi pemerintah dan organisasi non profit lainnya. Meskipun organisasi publik bukan bertujuan mencari profit, organisasi ini dapat mengukur efektivitas dan efisiensinya dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Untuk itu organisasi publik dapat menggunakan *balanced scorecard* dalam pengukuran kinerjanya.

Untuk dapat memenuhi kebutuhan organisasi publik yang berbeda dengan organisasi bisnis, maka sebelum digunakan ada beberapa perubahan yang dilakukan dalam konsep *balanced scorecard*. Perubahan yang terjadi antara lain: perubahan *framework* dimana yang menjadi driver dalam BSC untuk organisasi sektor publik adalah misi untuk melayani masyarakat, perubahan posisi antara perspektif finansial dan perspektif pelanggan, perspektif customers menjadi perspektif customers dan stakeholders, perubahan perspektif learning dan growth menjadi perspektif employees and organization capacity (Paul R. Niven, 2003). Adapun gambaran BSC yang digunakan dalam organisasi sektor publik terlihat pada gambar 2.2 sebagai berikut: (Sumber Paul R. Niven, 2003)

Gambar 2.2
Balanced Score pada Organisasi Sektor Publik



Pada gambar 2.2 yang menjadi fokus utama dalam organisasi publik adalah misi organisasi, secara umum misi suatu organisasi publik adalah melayani dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Dari misi tersebut diformulasikan strategi-strategi yang akan dilakukan untuk pencapaian misi tersebut. Strategi tersebut kemudian diterjemahkan ke dalam 4 perspektif, yaitu perspektif financial, perspektif internal business process dan perspektif employees & organization capacity.

Perspektif customers dan stakeholders menggambarkan pelayanan yang berkualitas kepada masyarakat. Perspektif financial mengidentifikasi pemberian pelayanan yang efisien. Perspektif internal business process menggambarkan proses-proses yang penting bagi organisasi untuk meningkatkan kualitas hidup masyarakat. Perspektif employees dan organization capacity menggambarkan kompetensi dan kemampuan semua anggota masyarakat.

2.9 Membangun Balanced Scorecard

Menurut Rohm (2003) sebelum balanced scorecard diimplementasikan, organisasi terlebih dahulu harus membangun atau menyusun balanced scorecard. Terdapat 6 tahapan dalam membangun suatu balanced scorecard yaitu: menilai fondasi organisasi, membangun strategi bisnis, membuat tujuan organisasi, membuat strategi map bagi strategi bisnis organisasi, pengukuran kinerja dan menyusun inisiatif.

a. Menilai Fondasi Organisasi

Langkah pertama organisasi untuk melakukan penilaian atas fondasi organisasi adalah membentuk tim yang akan merumuskan dan membangun *balanced scorecard*. Tim ini merumuskan visi dan misi

organisasi, termasuk didalamnya mengidentifikasi kebutuhan dan faktor-faktor yang mendukung organisasi untuk mencapai misinya. Tim ini mengembangkan rencana-rencana yang akan dilakukan, waktu yang dibutuhkan serta anggaran untuk menjalankannya.

Penilaian fondasi organisasi meliputi analisa kekuatan, kelemahan, kesempatan dan ancaman terdapat organisasi yang dapat dilakukan dengan menggunakan SWOT analisis. Organisasi juga dapat melakukan benchmarking terhadap organisasi lainnya. Dari penilaian fondasi ini organisasi mengetahui apa yang menjadi visi dan misi organisasi, kekuatan dan kelemahan, bahkan tindakan apasaja yang harus dilakukan oleh organisasi untuk memenuhi kebutuhan masyarakat.

b. Membangun Strategi Bisnis

Strategi merupakan pernyataan apa yang harus dilakukan organisasi untuk mencapai keberhasilan. Strategi ini didapatkan dari misi dan hasil penilaian fondasi organisasi. Strategi ini menyatakan tindakan apa saja yang harus dilakukan oleh organisasi untuk mencapai misi organisasi yang sesuai dengan kekuatan dan kelemahan organisasi.

Dalam kebanyakan organisasi yang pertama kali dibentuk adalah tujuan strategi utama organisasi, misalnya tujuan utama dari suatu organisasi publik adalah peningkatan kualitas pendidikan. Setelah tujuan strategi utama dibentuk selanjutnya di bentuk tujuan-tujuan strategis yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut, misalnya untuk mencapai peningkatan kualitas pendidikan maka tujuan-tujuan strategis yang perlu dilakukan antara lain peningkatan kualitas pendidik, menurunkan biaya pendidikan dan lainnya.

Dalam membentuk strategi, organisasi harus mempertimbangkan pendekatan apa saja yang bisa digunakan untuk menjalankan strategi tersebut, termasuk didalamnya apakah strategi tersebut bisa dijalankan, berapa banyak sumber daya yang dibutuhkan dan apakah strategi tersebut mendukung organisasi mencapai misinya.

c. Membuat Tujuan Organisasi

Tujuan organisasi menunjukkan bagaimana tindakan-tindakan yang harus dilakukan untuk melaksanakan strategi. Tujuan organisasi merupakan gambaran aktivitas-aktivitas yang harus dilakukan organisasi untuk mencapai strategi serta waktu yang dibutuhkan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Tujuan harus dinyatakan dalam bentuk yang spesifik, dapat diukur, dicapai, berorientasi pada hasil serta memiliki batas waktu pencapaian. (Gaspersz 2003).

Tujuan organisasi publik dinyatakan dalam empat perspektif customers dan stakeholders, perspektif finansial, perspektif internal business process dan perspektif employee dan organization capacity. Untuk masing-masing perspektif dirumuskan tujuan yang akan dilakukan untuk mencapai misi organisasi. Misalnya adalah strategi utama organisasi adalah meningkatkan kualitas pendidikan, strategi tersebut dapat dijabarkan ke dalam empat perspektif.

d. Membuat Strategic Map bagi Strategi Bisnis Organisasi

Kebanyakan organisasi mempunyai unit-unit yang mempunyai strategi dan tujuan sendiri-sendiri. Untuk dapat dijalankan secara efektif, maka strategi-strategi dan tujuan tersebut harus digabungkan dan dihubungkan secara bersama-sama. Untuk menggabungkan dan

menghubungkan strategi-strategi dan tujuan tersebut dibutuhkan yang namanya strategic map.

Strategic map dapat dibangun dengan menghubungkan strategi dan tujuan dari unit-unit dengan menggunakan hubungan sebab akibat. Dengan menggunakan hubungan sebab akibat organisasi dapat menghubungkan strategi dan tujuan ke dalam empat perspektif dalam scorecard. Hubungan diantara strategi-strategi tersebut digunakan untuk menunjukkan faktor-faktor yang mendukung kesuksesan organisasi dan sebaliknya.

e. Pengukuran Kinerja

Mengukur kinerja berarti memantau dan mengukur kemajuan yang sudah dicapai atas tujuan-tujuan strategis yang telah dicapai. Pengukuran kinerja ini bertujuan untuk meningkatkan kemajuan organisasi ke arah yang lebih baik. Untuk dapat mengukur kinerja, maka harus ditetapkan ukuran-ukuran yang sesuai untuk setiap tujuan-tujuan strategis.

Dalam setiap perspektif dinyatakan tujuan-tujuan strategis yang ingin dicapai, yang kemudian untuk setiap tujuan-tujuan strategis tersebut ditetapkan paling sedikit satu pengukuran kinerja. Untuk dapat menghasilkan pengukuran kinerja yang bermanfaat maka organisasi harus dapat mengidentifikasi hasil yang diinginkan dan proses yang dilakukan untuk mencapai outcome tersebut. Terdapat tiga model yang bisa digunakan untuk menentukan ukuran-ukuran kinerja, yaitu program logic model, causal analysis, dan process flow. (Rohm, 2003)

f. Menyusun Inisiatif

Inisiatif merupakan program-program yang harus dilakukan untuk memenuhi salah satu atau berbagai tujuan strategis. Sebelum menetapkan inisiatif, yang harus dilakukan adalah menentukan target. Target merupakan suatu tingkat kinerja yang diinginkan. Untuk setiap ukuran harus ditetapkan target yang ingin dicapai. Penetapan target ini bisa berdasarkan pengalaman masa lalu atau hasil benchmarking terhadap organisasi-organisasi yang unggul dalam bidangnya. Target-target tersebut biasanya ditetapkan untuk jangka waktu tiga sampai lima tahun.

Setelah target-target ditentukan maka selanjutnya ditetapkan program-program yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut. Setelah program-program yang ditetapkan maka program-program tersebut harus diuji terlebih dahulu, artinya program-program tersebut harus dinilai apakah program yang ditetapkan dapat memberikan dampak positif bagi organisasi atau sebaliknya, dengan menggunakan matriks keterkaitan hubungan program dengan setiap tujuan strategis.

2.10 Pelayanan Publik

Menurut Moenir, H. AS (2002), dalam bukunya yang berjudul Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia, pelayanan adalah proses pemenuhan kebutuhan melalui aktifitas orang lain secara langsung.

Melayani adalah membantu menyiapkan (mengurus) apa yang diperlukan sekarang. Fred Luthans sebagaimana yang dikutip oleh Moenir menyatakan bahwa manusia pada dasarnya memerlukan dua jenis layanan, yakni:

layanan fisik yang sifatnya pribadi manusia dan layanan administratif yang diberikan oleh orang lain selaku anggota organisasi atau organisasi Negara.

Pendapat lain mengenai pelayanan menurut Gronross dalam Ratminto dan Winarsih (2006:3):

”Pelayanan adalah suatu aktivitas atau serangkaian aktivitas yang bersifat tidak kasat mata (tidak dapat diraba) yang terjadi sebagai akibat adanya interaksi antara konsumen dengan karyawan atau hal-hal lain yang disediakan oleh perusahaan pemberi pelayanan yang dimaksudkan untuk pemberi pelayanan yang dimaksudkan untuk memecahkan permasalahan konsumen/pelanggan.”

Pelayanan berkaitan erat dengan masyarakat. Sehingga pelayanan lebih dikenal dengan istilah pelayanan publik. Publik berasal dari bahasa inggris Public yang berarti masyarakat umum dan Negara, kata publik dalam Bahasa Indonesia diartikan sebagai umum orang banyak dan ramai. Pelayanan publik menurut Sinambela (2006:5) adalah “pemuahan keinginan dan kebutuhan masyarakat oleh penyelenggara Negara”.

Pendapat lain mengenai pelayanan umum dikemukakan oleh Moenir (2006:26) adalah

“kegiatan yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang dengan blandasan faktor material, melalui sistem, produser dan metode tertentu dalam rangka usaha memenuhi kepentingan orang lain sesuai dengan bhaknya.”

Secara Teoritis, tujuan pelayanan publik pada dasarnya adalah memuaskan masyarakat untuk mencapai kepuasan itu dituntut kualitas pelayanan prima yang tercermin dari asas-asas pelayanan publik berdasarkan Surat Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (KepMen PAN) Nomor 63 Tahun 2003, dalam sinambela (2006:5) yaitu:

- a. Transparansi, yaitu bersifat terbuka, mudah dan dapat diakses oleh semua pihak yang membutuhkan dan disediakan secara memadai serta mudah dimengerti
- b. Akuntabilitas, yaitu dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan
- c. Kondisional, yaitu sesuai dengan kondisi dan kemampuan pemberi dan penerima pelayanan dengan tetap berpegang pada prinsip efisiensi dan efektivitas
- d. Partisipatif, yaitu mendorong peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan pelayanan publik dengan memperhatikan aspirasi, kebutuhan dan harapan masyarakat.
- e. Kesamaan hak, yaitu tidak diskriminatif dalam arti tidak membedakan suku, ras, agama, gender dan status ekonomi.
- f. Keseimbangan Hak dan Kewajiban: Pelayanan yang mempertimbangkan aspek keadilan antara pembeli dan penerima pelayanan

Menurut Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik guna mendukung terciptanya penyelenggaraan pelayanan publik yang prima dalam rangka memenuhi kebutuhan dasar dan hak sipil setiap warga Negara atas barang public, jasa publik, dan pelayanan administratif.

Menjelaskan bahwa penyelenggaraan pelayanan publik berasaskan:

1. Kepentingan umum
2. Kepastian hukum
3. Kesamaan hak
4. Keseimbangan hak dan kewajiban

5. Keprofesionalan
6. Partisipatif
7. Persamaan perlakuan/tidak diskriminatif
8. Keterbukaan
9. Akuntabilitas
10. Fasilitas dan perlakuan khusus bagi kelompok rentan
11. Ketepatan waktu; dan kecepatan, kemudahan, dan keterjangkauan

Pada pelaksanaannya terkadang apa yang terjadi tidak sesuai dengan apa yang diharapkan. Sedarmayanti (2009:254) mengungkapkan kondisi pelayanan publik yang didapatkan dari hasil beberapa penelitian sebagai berikut:

- a. Diskriminasi pelayanan: perbedaan perlakuan oleh penyedia pelayanan karena status sosial dan ekonomi pengguna
- b. Ketidakpastian pelayanan: ketidakpastian sistem prosedur, waktu, dan biaya pelayanan
- c. Tingkat kepuasan masyarakat terhadap pelayanan publik belum memuaskan
- d. Tidak ada sistem intensif: sistem intensif mampu mendorong pejabat birokrasi bekerja efisien dan profesional
- e. Kewenangan monopoli yang memiliki birokrasi pelayanan publik membuat birokrasi gagal mengembangkan budaya dan tradisi kompetensi, akibatnya birokrasi kehilangan dorongan dan insentif meningkatkan efisiensi dan kualitas pelayanan.

Telah ditetapkan standar, prinsip dan sebagainya sebagai patokan para birokrat dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya sebagai pelayan masyarakat. Para pelaku birokrasi seharusnya dapat mengayomi masyarakat agar dapat memahami sehingga tidak terjadi kesalahpahaman antara satu sama lain. Mekanisme dan prosedur yang panjang dan berbelit-belit pada birokrasi pemerintahan atas diatasi. Birokrasi yang berbelit-belit dapat diatasi dengan penerapan prinsip kerjasama (collaboration) dengan mewujudkan tim kerja yang professional, misalnya pelayanan melalui satu pintu (one door service) atau sistem administrasi satu atap (samsat) atau dengan debirokratisasi yaitu supaya menyederhanakan prosedur/mechanisme. (Surjadi, 2009:46).

2.11 Pendapatan Daerah

Pendapatan Daerah merupakan hal yang sangat penting dalam proses pembangunan daerah. Salah satu masalah yang cukup besar pascaotonomi daerah adalah ketergantungan pemerintah daerah terhadap dana perimbangan dari pemerintah pusat. Hal ini dikarenakan masih lemahnya kemampuan pemerintah daerah dalam mengelola potensi yang ada di daerah sehingga dapat meningkatkan pendapatan asli daerah.

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah, Pendapatan daerah adalah semua hak daerah yang diakui sebagai penambah nilai kekayaan bersih dalam periode tahun anggaran yang bersangkutan. Pendapatan yang terealisasi dan masuk kas daerah menjadi penerimaan, tetapi tidak semua penerimaan merupakan pendapatan, karena penerimaan yang berasal dari pembiayaan. Pendapatan daerah meliputi semua penerimaan uang melalui rekening kas umum daerah, yang menambah

ekuitas dana, merupakan hak daerah dalam satu tahun anggaran dan tidak perlu dibayar kembali oleh daerah.

Pendapatan daerah dirinci menurut urusan pemerintahan daerah, organisasi, kelompok, jenis, obyek dan rincian obyek pendapatan. Pendapatan dibagi menjadi tiga kelompok, yaitu pendapatan asli daerah, dana perimbangan dan lain-lain pendapatan daerah yang sah.

a) Pendapatan Asli Daerah

Pendapatan Asli Daerah (PAD) adalah pendapatan yang dipungut oleh daerah yang bersangkutan sesuai dengan Perda yang telah ditetapkan. Berdasarkan jenis pendapatan kelompok Pendapatan Asli Daerah (PAD) dibagi atas;

- 1) Hasil Pajak Daerah
- 2) Hasil Retribusi Daerah
- 3) Hasil Pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan
- 4) Lain-lain pendapatan asli daerah yang sah

Besar kecilnya PAD akan mempengaruhi otonomi daerah dalam melaksanakan kebijakannya, semakin besar PAD maka kemampuan daerah akan lebih besar dan ketergantungan dengan pemerintah atasan semakin berkurang. Jenis pajak daerah dan retribusi daerah, dirinci menurut obyek pendapatan sesuai dengan Undang-Undang tentang pajak daerah dan retribusi daerah.

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 tentang Pajak daerah dan retribusi daerah, jenis pajak kabupaten/kota terdiri atas:

i. Pajak Hotel

ii. Pajak Restoran

- iii. Pajak Hiburan
- iv. Pajak Reklame
- v. Pajak Penerangan Jalan
- vi. Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan
- vii. Pajak Parkir
- viii. Pajak Air Tanah
- ix. Pajak Sarang Burung Walet
- x. Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan, dan
- xi. Bea perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan

Sedangkan objek Retribusi yaitu:

i) Jasa Umum

Objek Retribusi Jasa Umum adalah pelayanan yang disediakan atau diberikan Pemerintah Daerah untuk tujuan kepentingan dan kemanfaatan umum serta dapat dinikmati oleh orang pribadi atau badan.

ii) Jasa Usaha

Objek retribusi jasa usaha adalah pelayanan yang disediakan oleh Pemerintah daerah dengan menganut prinsip komersial yang meliputi: pelayanan dengan menggunakan/memanfaatkan kekayaan daerah yang belum dimanfaatkan secara optimal dan pelayanan oleh pemerintah daerah sepanjang belum disediakan secara memadai oleh pihak swasta.

iii) Perizinan Terpadu

Objek retribusi perizinan terpadu adalah pelayanan perizinan tertentu oleh pemerintah daerah kepada orang pribadi atau badan yang dimaksudkan untuk pengaturan dan pengawasan atas kegiatan pemanfaatan ruang, penggunaan sumber daya alam, barang, prasarana, sarana atau fasilitas

tertentu guna melindungi kepentingan umum dan menjaga kelestarian lingkungan.

b) Dana Perimbangan

Kelompok pendapatan yang kedua adalah dana perimbangan. Dana perimbangan pada prinsipnya merupakan pendapatan yang berasal dari pemerintah pusat yang kemudian ditransfer ke daerah. Dana perimbangan ini mencakup:

a. Bagi hasil pajak dan bukan pajak

Jenis dana bagi hasil dirinci menurut objek pendapatan yang mencakup bagi hasil pajak dan bagi hasil bukan pajak adalah pendapatan pemerintah pusat yang kemudian dibagikan dengan pemerintah daerah, misalnya pajak bumi dan bangunan, bea perolehan hak atas tanah dan bangunan, pajak penghasilan orang pribadi dalam negeri.

b. Dana Alokasi Umum

Jenis dana alokasi umum (DAU) hanya terdiri atas objek pendapatan dana alokasi umum. Dana Alokasi Umum adalah pendapatan yang merupakan transfer langsung dari pemerintah pusat dengan menggunakan formula tertentu, seperti luas wilayah, jumlah penduduk miskin, PAD dan lain-lain.

c. Dana Alokasi Khusus

Jenis Dana Alokasi Khusus (DAK) dirinci menurut objek pendapatan menurut kegiatan yang ditetapkan oleh pemerintah. Dana Alokasi Khusus (DAK) diberikan kepada daerah tanpa formula tertentu dan khusus untuk kebutuhan tertentu, misalnya DAK untuk reboisasi, DAL infrastruktur, kesehatan, pendidikan dan lain-lain.

c) Lain-lain Pendapatan Daerah yang Sah

Selanjutnya pendapatan di luar PAD dan dana perimbangan adalah pendapatan lain-lain yang sah. Pendapatan ini misalnya dana kontijensi/dana darurat dan lain-lain. Kelompok lain-lain pendapatan daerah yang sah dibagi menurut jenis pendapatan yang mencakup:

- i) Hibah berasal dari pemerintah, pemerintah daerah lainnya, badan/lembaga/organisasi swasta dalam negeri, kelompok masyarakat/perorangan, dan lembaga luar negeri yang tidak mengikat
- ii) Dana darurat dari pemerintah dalam rangka penanggulangan korban/kerusakan akibat bencana alam
- iii) Dana bagi hasil pajak dari provinsi kepada kabupaten/kota
- iv) Dana penyesuaian dan dana otonomi khusus yang ditetapkan oleh pemerintah dan
- v) Bantuan keuangan dari provinsi atau dari pemerintah daerah lainnya.

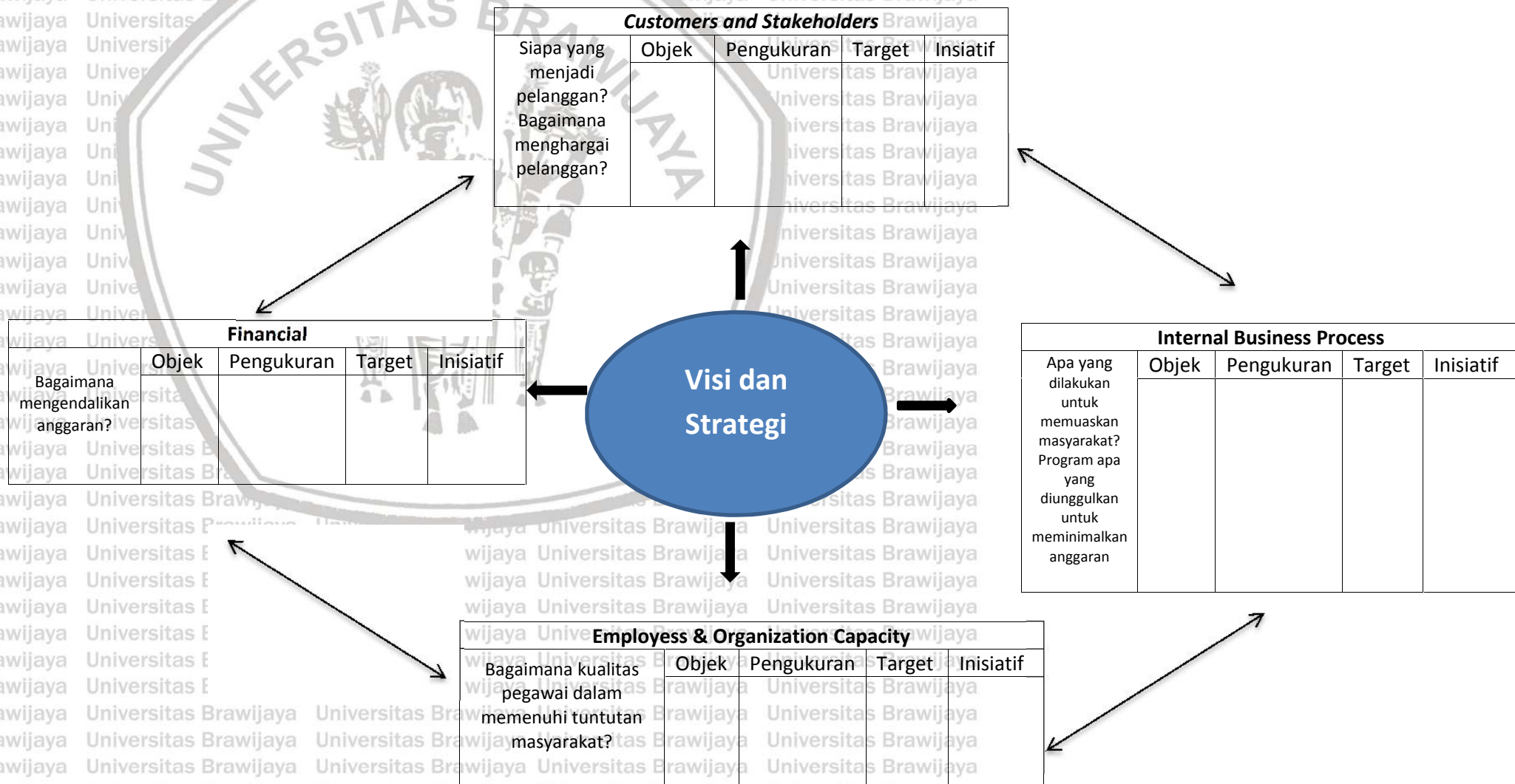
Hibah adalah penerimaan daerah yang berasal dari pemerintah negara asing, badan/lembaga asing, badan/lembaga internasional, pemerintah, badan/lembaga dalam negeri atau perorangan, baik dalam bentuk devisa, rupiah, maupun barang dan/atau jasa, termasuk tenaga ahli dan pelatihan yang tidak perlu dibayar kembali.

Pajak Daerah, hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan, lain-lain pendapatan asli daerah yang sah yang ditransfer langsung ke kas daerah, dana perimbangan dan lain-lain pendapatan daerah yang sah dianggarkan pada SKPD. Retribusi daerah, komisi, potongan, keuntungan

selisih nilai tukar rupiah, pendapatan dari penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan, hasil penjualan kekayaan daerah yang tidak dipisahkan dan hasil pemanfaatan atau pendayagunaan kekayaan daerah yang tidak dipisahkan yang dibawah penguasaan pengguna anggaran/pengguna barang dianggarkan pada SKPD.



Gambar 2.1
Balanced Scorecard For Government



Sumber: Robert S. Kaplan dan David P. Norton (1992:159)

BAB III

ANALISA SOCIAL SETTING PENELITIAN

3.1. Gambaran Umum Kondisi Daerah

3.1.1. Luas dan Batas Wilayah Administrasi

Kabupaten Sanggau merupakan salah satu daerah yang terletak di tengah-tengah dan berada pada bagian utara daerah Provinsi Kalimantan Barat, dengan luas wilayah 12.857,70 km² dan kepadatan penduduk rata-rata 33 jiwa per km². Dilihat dari letak geografisnya, Kabupaten Sanggau terletak di antara 10^o10' Lintang Utara – 00^o30' Lintang Selatan, serta di antara 109^o45' – 111^o11' Bujur Timur.

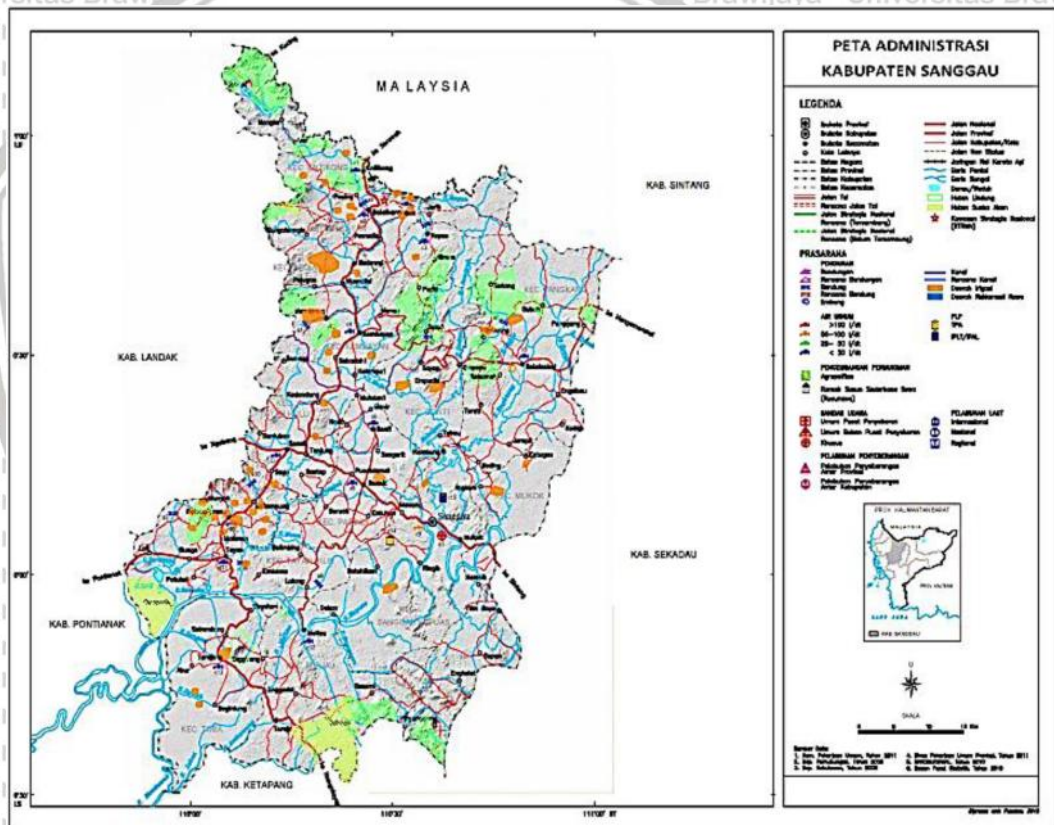
Secara geografis lokasi Kabupaten Sanggau sangat strategis, karena berada di tengah-tengah Provinsi Kalimantan Barat. Selain dilintasi oleh jalan darat yang menghubungkan kabupaten/kota yang ada di bagian barat dengan kabupaten yang ada di bagian timur Provinsi Kalimantan Barat, juga dilintasi jalan Trans-Kalimantan yang menghubungkan Provinsi Kalimantan Barat dengan Provinsi lain yang ada di pulau Kalimantan serta jalur darat yang menghubungkan Indonesia dengan Negara tetangga seperti Negara Malaysia Timur (Sarawak) dan Brunei Darussalam. Batas wilayah administratif Kabupaten Sanggau adalah:

- a. Sebelah utara dengan Sarawak, Malaysia Timur
- b. Sebelah Selatan dengan Kabupaten Ketapang dan Kabupaten Kubu Raya
- c. Sebelah Timur dengan Kabupaten Sintang dan Kabupaten Sekadau

d. Sebelah Barat dengan Kabupaten Landak dan Kabupaten Bengkayang

Secara administratif Berdasarkan Keputusan Bupati Sanggau Nomor 32 Tahun 2004, Kabupaten Sanggau terdiri dari 15 Kecamatan dengan 166 Desa dan 6 Kelurahan.

Gambar 3.1
Peta Administrasi Kabupaten Sanggau



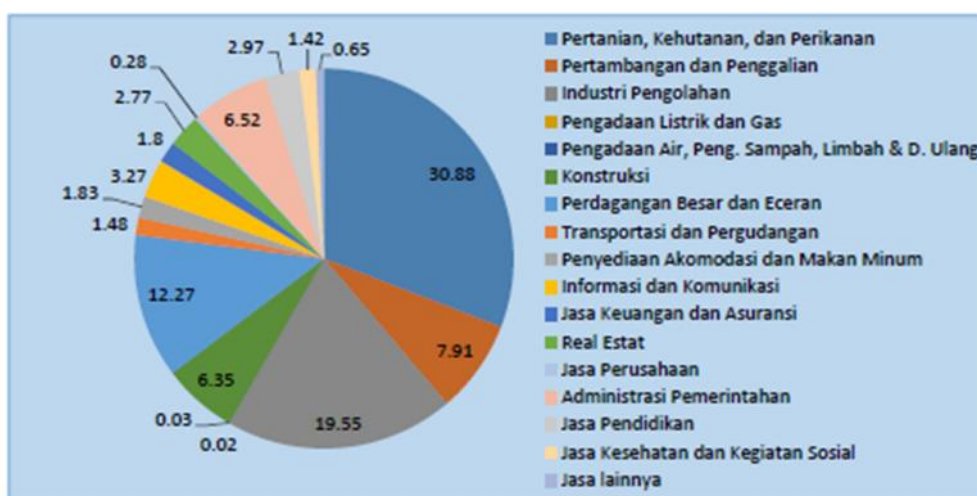
Sumber: LAKIP Kab. Sanggau Tahun 2016

Pada umumnya Kabupaten Sanggau merupakan daerah dataran tinggi yang berbukit dan berawa-rawa yang dialiri oleh beberapa sungai, diantaranya: Sungai Kapuas, Sungai Sekayam, Sungai Mengkiang, Sungai Kambang dan Sungai Tayan.

3.1.2. Kondisi Perekonomian

Perekonomian di Kabupaten Sanggau didominasi oleh sektor pertanian yakni sebesar 30,88 persen. Urutan kedua dan ketiga yang memberikan kontribusi terbesar adalah sektor industri pengolahan dan sektor perdagangan besar dan eceran, masing-masing sebesar 19,55 persen dan 12,27 persen. Kontribusi subsektor perekonomian terhadap ekonomi Kabupaten Sanggau dapat dilihat pada Tabel 3.2, di bawah ini:

Gambar 3.2
Persentase Peranan PDRB-ADHB
Kabupaten Sanggau Tahun 2016



Sumber: LAKIP Kab. Sanggau Tahun 2016

Berdasarkan hasil survei Angkatan Kerja Nasional 2015, lapangan usaha yang paling banyak digeluti masih pada sektor pertanian yang mencapai 73,49 persen, kemudian sektor perdangan, hotel dan restoran sebesar 9,80 persen.

Semakin membaiknya perekonomian Kabupaten Sanggau juga dapat dilihat dari perbandingan tingkat pertumbuhan ekonomi dengan tingkat pertumbuhan penduduk. Dari perbandingan tersebut diketahui bahwa secara real perekonomian di Kabupaten Sanggau mengalami peningkatan karena dengan laju pertumbuhan ekonomi sebesar 3,15 persen lebih besar daripada pertumbuhan penduduk yang mencapai 1,7 persen. Meningkatnya pertumbuhan ekonomi di Kabupaten Sanggau didukung oleh berkembangnya sektor-sektor ekonomi kabupaten andalan. Sektor pertanian/perkebunan sebagai sektor yang mengalami kontribusi terbesar sangat berpengaruh bagi pembangunan berkelanjutan di Kabupaten Sanggau.

3.1.3. Potensi

Kabupaten Sanggau merupakan salah satu kabupaten yang termasuk dalam wilayah KAPET KHATULISTIWA yaitu Kawasan Pengembangan Ekonomi Terpadu yang terdapat di Provinsi Kalimantan Barat, di mana Kabupaten Sanggau sebagai sentral KAPET. Alasan Kabupaten Sanggau menjadi sentral karena lokasinya yang berada strategis di tengah Kalimantan Barat dan memiliki akses langsung ke Malaysia dan Brunei Darussalam, melalui Pos Lintas Batas (PLB) Entikong.

Pertumbuhan ekonomi kabupaten Sanggau bersumber dari adanya perkebunan kelapa sawit seluas 648.600 hektar, perkebunan karet rakyat seluas 113.229 hektar dan kako seluas 1.194. Mengingat luasnya wilayah perkebunan yang ada menjadikan masyarakat Kabupaten Sanggau seharusnya memiliki tingkat perekonomian yang lebih baik. Pada sektor

kehutanan, Hutan Tanaman Industri (HTI) yang cukup dominan melalui pola HTI Trans dan HTI Umum dengan komoditas tanaman albasia, akasia mangium, karet dan tanaman penghidup lainnya. Luas lahan HTI yang dicadangkan yaitu 799.865 hektar dengan luas efektif 339.365 hektar.

Potensi lainnya yang dimiliki kabupaten Sanggau seperti Bauksit dan feldspar (bahan baku pembuatan marmer), minyak bumi, emas dan batubara. Cadangan bauksit sekitar 432 Juta Ton yang terdapat di Kecamatan Tayan Hilir dan Toba dan deposit Feldspar sekitar 1,7 ton yang terdapat di Kecamatan Bonti. Sekarang yang sudah mulai berkembang yaitu Lada dimana terdapat potensi yang cukup besar di wilayah perbatasan. Hal tersebut alangkah baiknya jika dijadikan pemerintah sebagai faktor pendukung untuk menambah angka pendapatan daerah.

Letak Kabupaten Sanggau yang sangat strategis berada di tengah provinsi Kalimantan Barat dan berbatasan langsung dengan negara tetangga, hal tersebut dapat dijadikan peluang oleh pemerintah untuk mengimpor produk lokal untuk dijadikan sumber pendapatan. Tidak hanya sebatas sumber daya alam saja yang menjadi potensi besar Kabupaten Sanggau, tetapi juga terdapat kesenian budaya yang menjadi daya tarik para turis lokal dan mancanegara. Seperti setiap tahunnya di adakan kegiatan Cap Go Meh (Tionghoa), Gawai Dayak (Dayak), Paradje (Melayu), Festival Wayang (Jawa), dan beberapa kegiatan kesenian lainnya yang sudah mulai menarik para wisatawan.

Tempat wisata alam dan budaya yang sangat menarik di Kabupaten Sanggau dapat pula dijadikan salah satu potensi, apabila dikelola oleh

pemerintah dengan baik. Mengingat letak yang sangat strategis dapat menjadi daya tarik para turis, sehingga dapat menambah angka pendapatan Kabupaten Sanggau. Apabila pemerintah dapat mengelola sumber daya dan potensi yang ada dapat menjadikan Kabupaten Sanggau memiliki angka Pendapatan Asli Daerah yang cukup tinggi dan mengurangi ketergantungan terhadap pemerintah pusat dan pemerintah provinsi.

3.2. Visi dan Misi Kabupaten Sanggau

a) Visi

Pemerintah Kabupaten Sanggau telah menetapkan visi daerah, yaitu:

“SANGGAU MAJU DAN TERDEPAN”

Pengertian maju dalam visi ini adalah sebuah keadaan yang menunjukkan meningkatnya berbagai indikator pendidikan, kesehatan, ekonomi dan sosial budaya dengan dukungan ketersediaan sarana prasarana pelayanan publik yang baik dan pemerintah daerah yang profesional, transparan, akuntabel dan demokratis. Sedangkan terdepan adalah sebuah komitmen bersama dimana dalam kurun waktu 5 (lima) tahun ke depan prioritas pembangunan telah diarahkan untuk melayani masyarakat dan membangun ibukota kabupaten, ibukota kecamatan dan desa sehingga diharapkan mampu mewujudkan partisipasi masyarakat dan aparaturnya pemerintah daerah Kabupaten Sanggau yang mempunyai harga diri dan martabat yang tinggi berdasarkan pada iman dan takwa.

b) Misi

Guna mewujudkan dan merealisasikan visi, Pemerintah Kabupaten Sanggau menetapkan 8 (delapan) misi, yaitu:

- 1) Meningkatkan kualitas hidup masyarakat melalui peningkatan aksesibilitas dan kualitas pelayanan pendidikan, kesehatan dan sosial
- 2) Meningkatkan ekonomi masyarakat yang berbasis pada pertanian, kehutanan, perkebunan, pertambangan, pariwisata, perdagangan dan industri yang berdaya saing dan berwawasan lingkungan dengan didukung oleh ketersediaan sarana dan prasarana yang memadai
- 3) Meningkatkan tata kelola pemerintahan daerah yang profesional, transparan, akuntabel dan demokratis serta berorientasi pada pelayanan publik
- 4) Meningkatkan ketentraman dan ketertiban melalui kepastian, perlindungan dan penegakan supremasi hukum
- 5) Mewujudkan pengelolaan sumber daya alam yang bertumpu pada kearifan lokal dan kelestarian lingkungan dengan tetap memperhatikan keselarasan dengan pembangunan nasional
- 6) Meningkatkan tata kehidupan sosial masyarakat yang harmonis, religius, berbudaya, demokratis, dan menjunjung tinggi nilai-nilai kearifan lokal
- 7) Meningkatkan percepatan pembangunan wilayah perbatasan yang bersinergi dengan Pemerintah Provinsi dan Pemerintah Pusat dan
- 8) Meningkatkan penataan infrastruktur ibukota kabupaten, infrastruktur ibukota kecamatan dan percepatan pembangunan wilayah pedesaan dengan bertumpu pada pemenuhan kebutuhan dasar masyarakat.

3.3. Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sanggau

a) Tupoksi Bapenda Kab. Sanggau

1) Tugas Pokok

Badan Pendapatan Daerah mempunyai tugas membantu Bupati melaksanakan fungsi penunjang urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah dibidang keuangan subbidang pendapatan.

2) Fungsi

Badan Pendapatan Daerah mempunyai fungsi:

- i) Perumusan kebijakan teknik dibidang perencanaan, pengembangan dan pengendalian pendapatan daerah, retribusi daerah dan pajak daerah
- ii) Pelaksanaan tugas dukungan teknis bidang perencanaan, pengembangan dan pengendalian pendapatan daerah, retribusi daerah dan pajak daerah
- iii) Pemantauan, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan tugas dan pajak daerah
- iv) Pembinaan teknis penyelenggaraan fungsi penunjang dibidang perencanaan, pengembangan dan pengendalian pendapatan daerah, retribusi daerah dan pajak daerah
- v) Pelaksanaan administrasi dilingkup pemerintahan dan
- vi) Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Bupati sesuai dengan tugas dan fungsinya.

b) Visi dan Misi Badan Pendapatan Daerah

Visi Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sanggau yaitu:

“Peningkatan Pendapatan Daerah Melalui Pelayanan Prima”



Sedangkan Misi Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sanggau yaitu:

- i. Mewujudkan masyarakat taat pajak dan retribusi daerah
 - ii. Mengembangkan sistem administrasi perpajakan yang akuntabel
 - iii. Melaksanakan intensifikasi dan ekstensifikasi pendapatan daerah
 - iv. Meningkatkan Aparatur Yang Profesional
- c) Strategi Badan Pendapatan Daerah

Faktor kunci keberhasilan memungkinkan Badan Pendapatan Daerah untuk mengembangkan suatu rencana strategik yang lebih mudah untuk mengkomunikasikan dan menerapkannya, yaitu:

- i) Meningkatkan kepedulian dan peran serta masyarakat untuk taat pajak
- ii) Memberikan punishment dan reward kepada wajib pajak
- iii) Melaksanakan Sistem Informasi Pendapatan Daerah (SIMAPADA) dan SIM PBB
- iv) Melakukan sosialisasi, monitoring dan evaluasi
- v) Meningkatkan kualitas sumber daya aparatur, melalui berbagai pendidikan dan pelatihan
- vi) Meningkatkan penyuluhan kepada masyarakat wajib pajak secara continue serta membuat solusi apabila ditemukan suatu permasalahan
- vii) Menegakkan sanksi hukum bagi petugas dan wajib yang melanggar peraturan perundang-undangan
- viii) Meningkatkan sistem penagihan yang mempermudah dan mempercepat wajib pajak dalam pembayaran, dengan memperbanyak tempat pembayaran dan penagihan

- ix) Meningkatkan kualitas dan kuantitas sarana dan prasarana
- d) Realisasi Kinerja Keuangan

Realisasi Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Kabupaten Sanggau dari Tahun 2014-2016 dapat diikhtisarkan seperti pada tabel sebagai berikut:

Tabel 3.1
Target dan Realisasi APBD
Tahun 2014-2016 (Triliyun)

No	Uraian	2014		2015		2016	
		Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)
1.	Pendapatan	1.138,019	1.145,515	1.291,870	1.227,830	1.439,630	1.325,818
2.	Belanja	1.194,856	1.069,821	1.417,749	1.055,361	1.731,105	1.465,480
3.	Surplus/defisit	(56,836)	75,693	(125,878)	172,469	(291,474)	(139,661)
4.	Penerimaan Pembiayaan	64,836	64,836	134,487	134,487	300,974	300,974
5.	Pengeluaran Pembiayaan	8,000	6,000	8,608	5,796	9,500	8,500
6.	Pembiayaan Netto	56,836	58,836	125,878	128,691	291,474	292,474
7.	SiLPA	0,00	134,530	0,00	301,160	0,00	152,812

(Sumber Lakip 2014-2016)

Realisasi Pendapatan Daerah Kabupaten Sanggau dari Tahun 2014-2016 mengalami peningkatan dari tahun ke tahun, adapun pendapatan berasal dari Pendapatan Asli Daerah (APBD), Dana Perimbangan dan Lain-lainnya Pendapatan Daerah Yang Sah. Terlihat pada realisasi belanja daerah mengalami penghematan belanja daerah dan adanya beberapa kegiatan yang sampai dengan akhir tahun anggaran belum selesai dilaksanakan.

- e) Kinerja Pendapatan Daerah

Pengelolaan pendapatan daerah harus mampu mengoptimalkan partisipasi masyarakat dalam meningkatkan penerimaan Pendapatan Asli

Daerah guna kelangsungan pembiayaan penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan dan pelayanan masyarakat. Indikator pencapaian target kinerja APBD untuk pendapatan daerah merupakan persentase realisasi pendapatan baik yang bersumber dari pendapatan asli daerah, dana perimbangan maupun pendapatan lain-lain yang sah dibandingkan dengan jumlah anggaran pendapatan yang telah ditetapkan dalam APBD.

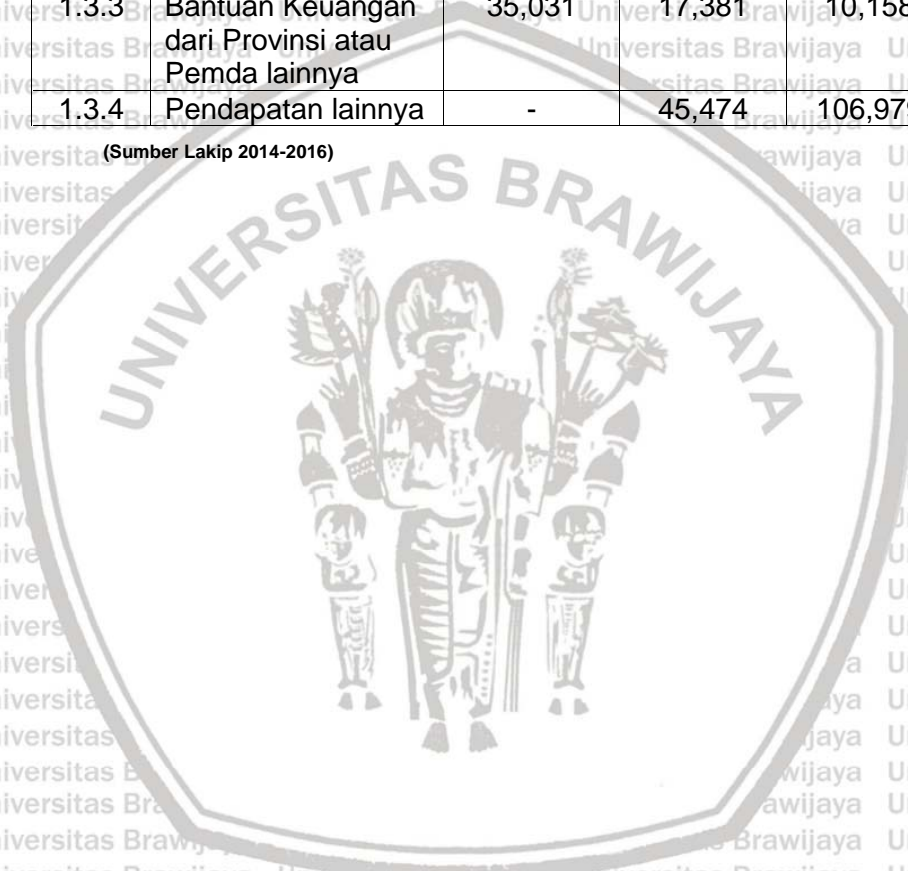
Target pendapatan daerah Kabupaten Sanggau pada tahun 2014 hingga tahun 2016 mengalami peningkatan, terlihat pada tabel 3.2 yang telah disajikan sebagai berikut, sebagaimana disertakan dalam bentuk masing-masing pendapatan:

Tabel 3.2
Realisasi Pendapatan Menurut Jenis-Jenis Pendapatan
Tahun 2014-2017 (Triliyun)

No	Uraian	Anggaran 2014	Anggaran 2015	Anggaran 2016	Anggaran 2017
1	Pendapatan	1.145,515	1.247,676	1.325,818	1.521,097
1.1	Pendapatan Asli Daerah	82,393	83,710	93,326	148,582
1.1.1	Pendapatan Pajak Daerah	24.672,458	28,350	28,385	29,784
1.1.2	Pendapatan Retribusi Daerah	21.801,933	6,058	4,457	5,263
1.1.3	Pendapatan Hasil Pengelolaan Kekayaan Daerah Yang Dipisahkan	5,126	5,335	5,872	5,766
1.1.4	Lain-lain Pendapatan Asli Daerah Yang Sah	30,792	0	54,611	107,769
1.2	Dana Perimbangan	912,438	921,335	1.057,557	1.181,375
1.2.1	Dana Bagi Hasil Pajak	41,948	39,859	46,557	25,362
1.2.2	Dana Bagi Hasil Bukan Pajak (Sumber Daya Alam)	33,085	35,731	11,541	16,654

1.2.3	DAU	740,610	760,206	831,737	824,217
1.2.4	DAK	96,794	85,539	167,720	315,140
1.3	Lain-Lain Pendapatan Yang Sah	150,683	242,629	174,934	191,139
1.3.1	Dana Bagi Hasil Pajak dari Provinsi dan Pemda lainnya	29,185	64,064	57,796	52,809
1.3.2	Dana Penyesuaian dan Otonomi Khusus	84,466	115,709	0	0
1.3.3	Bantuan Keuangan dari Provinsi atau Pemda lainnya	35,031	17,381	10,158	0
1.3.4	Pendapatan lainnya	-	45,474	106,979	138,330

(Sumber Lakip 2014-2016)





BAB IV

METODE PENELITIAN

4.1. Jenis Penelitian

Penelitian dengan judul “PENGUKURAN KINERJA PEMERINTAH DAERAH BERBASIS BALANCED SCORECARD” (Studi Pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sanggau)” adalah penelitian dekriptif yang bertujuan untuk menggambarkan fenomena yang terjadi di lapangan, seperti fenomena kinerja pemerintah yang terjadi di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sanggau yang diukur menggunakan empat perspektif dalam *Balanced Scorecard*. Menurut Tohardi (2012:20) penelitian deskriptif yaitu penelitian yang bertujuan untuk menggambarkan situasi tertentu, sikap, perilaku, pandangan, fenomena, proses yang berlangsung dalam masyarakat. Peneliti mengumpulkan fakta terkait kinerja pemerintah yang diukur menggunakan empat perspektif dalam *balanced scorecard*.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif di mana peneliti memahami fenomena yang terjadi terkait kinerja pemerintah daerah yang selanjutnya dideskriptifkan dengan menggunakan kata-kata dan kalimat. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian, misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dll. Secara holistic dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahas, pada konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode ilmiah.

Alasan menggunakan jenis penelitian deskriptif adalah peneliti dapat mengetahui informasi dari objek penelitian lebih mendalam dan lebih jelas tanpa diwakili oleh angka-angka dalam bentuk statistik. Digunakannya penelitian deskriptif dengan metode kualitatif dapat memberikan informasi membuat dekripsi dan gambaran secara sistematis, faktual dan akurat terkait dengan kinerja pemerintah daerah Kabupaten Sanggau khususnya pada Badan Pendapatan Daerah yang berfungsi sebagai instansi yang menangani bagian pendapatan, menggali potensi daerah sehingga meningkatkan pendapatan daerah. Di mana penelitian ini menggunakan empat perspektif dalam *balanced scorecard* yaitu perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

4.2. Sumber Data

Penelitian kualitatif yang menjadi instrumen atau alat penelitian adalah peneliti itu sendiri. Segala sesuatu yang dicari dari objek penelitian belum jelas dan pasti masalahnya, sumber datanya, hasil yang diharapkan semuanya belum jelas. Oleh karena itu, peneliti menetapkan fokus penelitian, memilih informan sebagai sumber data, melakukan pengumpulan data, menilai kualitas data, analisis data, menafsirkan data dan membuat kesimpulan atas penelitiannya. Sebagai tambahan untuk data pendukung digunakan pula kuisisioner yang telah dibuat oleh Badan Pendapatan Daerah Kab. Sanggau dan diberikan kepada responden yaitu pembayar pajak, sebagai data untuk mengukur perspektif pelanggan.

Sumber data mencakup obyek penelitian untuk memperoleh data yang relevan dan akurat. Adapun sumber data pada penelitian ini, yaitu:

a) Informan

Informan adalah orang yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar penelitian, harus mempunyai banyak pengalaman tentang latar penelitian. (Moleong 2011:132). Adapun informan yang dalam penelitian ini sebagai berikut:

- a. Kepala Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sanggau
- b. Kepala Bidang Pajak Daerah
- c. Kepala Bidang Perencanaan, Pengembangan dan Pengendalian Pendapatan Daerah
- d. Kepala Bidang Pengelolaan PBB dan BPHTB
- e. Kasubbag Umum dan Kepegawaian
- f. Kasubbag Perencanaan, Keuangan dan Akuntabilitas Kinerja
- g. Kasubbid Perencanaan Pendapatan Daerah
- h. Kasubbid Penagihan dan Keberatan
- i. Kasubbid Penetapan
- j. Petugas Pemungut Pajak dan Retribusi Daerah
- k. Wajib Pajak

b) Dokumen

Setelah menentukan informan sebagai narasumber dalam penelitian, maka peneliti memerlukan beberapa dokumen yang dapat membantu dalam proses analisa data. Menurut Sugiyono (2015:326) dokumen merupakan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang. Studi dokumen merupakan pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara dalam penelitian kualitatif.

Adapun dokumen yang digunakan berupa Laporan pertanggung jawaban Keuangan, LAKIP, RKPD, RPJMD, Renja dan Renstra Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sanggau.

4.3. Jenis Data

Jenis data menurut Sugiyono (2015:137) dibagi menjadi dua, yaitu

a) Data Primer

Sumber primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Data primer bersumber dari lokasi penelitian dan informan yang sudah ditentukan sebelumnya.

Dalam penelitian ini data primer diperoleh dari wawancara kepada informan yang sudah ditentukan sebelumnya seperti perangkat daerah yang bekerja di Badan Pendapatan Daerah, adapun data yang diberikan berupa informasi kinerja pemerintah daerah dalam meningkatkan pendapatan asli daerah dan lokasi penelitian dilaksanakan di Kabupaten Sanggau khususnya pada instansi Badan Pendapatan Daerah.

b) Data Sekunder

Sumber sekunder merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau melalui dokumen. Dalam penelitian ini data sekunder diperoleh dari dokumen Laporan Keuangan Kab. Sanggau, RPJMD, Renstra, Renja, Lakip.

4.4. Fokus Penelian

Penelitian ini meneliti objek penelitian dalam kurun waktu 4 tahun, yaitu tahun 2014 hingga tahun 2017. Data yang diambil berupa RPJMD,

Renstra, Renja, LAKIP dan Laporan Keuangan, di mana data-data tersebut dianalisis. Berdasarkan empat perspektif dalam *balanced scorecard* penelitian yang telah dilakukan tidak hanya pada sisi keuangan saja, tetapi non keuangan akan diukur. Di mana pada sisi keuangan dilihat capaian PAD yang dicapai pada tahun yang akan diteliti dan pada sisi non keuangan diukur apa yang akan terjadi dimasa mendatang dan resiko yang harus dihindari. Data RPJMD, Renstra, Renja dan LAKIP digunakan untuk melihat pencapaian dari program kegiatan yang telah direncanakan dan sudah direalisasikan.

Adapun fokus penelitian pada penelitian ini, yaitu:

1. Melihat penerapan *Balanced Scorecard* di Pendapatan Daerah Kabupaten Sanggau.
2. Melihat kinerja Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sanggau menggunakan metode *Balanced Scorecard*.

4.5. Lokasi dan Situs Penelitian

Lokasi penelitian adalah tempat dimana penelitian dilaksanakan.

Pemilihan lokasi penelitian merupakan perihal yang penting karena dengan menetapkan lokasi penelitian, tujuan dari penelitian sudah jelas dan mempermudah peneliti untuk melakukan penelitian. Lokasi penelitian pada penelitian ini dilaksanakan di Kabupaten Sanggau, Provinsi Kalimantan Barat.

Situs penelitian adalah tempat yang menjadi objek penelitian dan untuk memperoleh data dan informasi yang diperlukan berdasarkan keadaan yang sebenarnya. Situs penelitian ini yaitu Kantor Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sanggau Provinsi Kalimantan Barat, berkenaan Kabupaten Sanggau merupakan wilayah strategis karena berada di tengah Provinsi

Kalimantan Barat dan dilintasi jalan antar trans kalimantan serta merupakan jalur darat menuju negara tetangga Malaysia dan Brunei Darussalam.

Berdasarkan kondisi wilayah, Kabupaten Sanggau mempunyai potensi besar dalam menggali sumber pendapatan yang akan mendorong pertumbuhan ekonomi kabupaten tersebut. Badan Pendapatan Daerah merupakan instansi yang bertanggung jawab dalam mengupayakan peningkatan Pendapatan Asli Daerah di Kabupaten Sanggau.

4.6. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Pengumpulan data dapat dilakukan dalam berbagai setting, berbagai sumber dan berbagai cara. Pengumpulan data dapat menggunakan sumber primer dan sumber sekunder. Sumber primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data, dan sumber sekunder merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya melalui orang lain atau dokumen. (Sugiyono, 2015:225)

Penelitian kualitatif melakukan metode pengumpulan data sebagai berikut:

a. Wawancara

Esterberg dalam Sugiyono (2015) menyatakan definisi interview sebagai berikut "*a meeting of two persons to exchange information and idea through question and responses, resulting in communication and joint contruction of meaning about a particular topic*". Wawancara

merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu.

Wawancara merupakan cara mengumpulkan data dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan langsung kepada informan yang berwenang dalam suatu permasalahan. Pertanyaan-pertanyaan yang diajukan sudah disiapkan terlebih dahulu yang diarahkan kepada informasi-informasi untuk masalah yang diteliti. Adapun informan dalam penelitian ini sudah dipaparkan pada bagian 4.2.

Wawancara pada penelitian ini dilakukan pada jam kerja kantor yaitu lima (5) hari kerja dilaksanakan dalam waktu satu bulan. Frekuensi dan durasi waktu wawancara bersifat tentatif karena tergantung dari data yang diperlukan oleh peneliti apakah sudah tercapai semua. Pada saat wawancara peneliti mempunyai alat bantu yaitu buku catatan, instrumen penelitian dan alat perekam suara dan gambar yang berupa telepon genggam (Handphone) sebagai alat pendukung dalam melakukan wawancara.

b. Observasi

John W Creswell (2014:267) menyatakan observasi kualitatif merupakan observasi yang di dalamnya peneliti langsung turun ke lapangan untuk mengamati perilaku dan aktivitas individu-individu di lokasi penelitian. Dalam pengamatan ini, peneliti merekam/mencatat aktivitas-aktivitas dalam lokasi penelitian.

Jenis observasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah observasi partisipatif moderat. Dalam observasi ini peneliti terlibat dengan

kegiatan sehari-hari orang yang sedang diamati atau yang digunakan sebagai sumber data penelitian, dalam pengumpulan data ikut dalam beberapa kegiatan, tetapi tidak semuanya. (Sugiyono 2015:227)

Adapun yang menjadi objek observasi dalam penelitian ini yaitu kegiatan pemungutan pajak dan retribusi daerah, observasi dilakukan selama lima hari kerja dalam seminggu dengan kurun waktu satu bulan.

Pada saat melakukan observasi peneliti menggunakan alat bantu berupa buku catatan, alat perekam gambar dan suara berupa telepon genggam (Handphone).

c. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu dengan mengumpulkan bukti-bukti dan keterangan-keterangan seperti gambar, foto, Undang-Undang, Peraturan Pemerintah dan lain-lain (Tohardi:2012:9). Dokumentasi dalam penelitian ini dimaksudkan untuk mendukung hasil pengumpulan data dari observasi dan wawancara sehingga hasil penelitian dapat lebih kredibel dan dapat dipercaya.

Adapun dokumen yang diperlukan dalam penelitian ini berupa dokumen Laporan Keuangan, LAKIP, RPJMD, Renstra dan Renja.

4.7. Metode Analisis Data

Dalam penelitian kualitatif, data diperoleh dari berbagai sumber, dengan menggunakan teknik pengumpulan data yang bermacam-macam (triangulasi), dan dilakukan secara terus menerus sampai datanya jenuh.

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis deskriptif. Analisis deskriptif adalah kegiatan mengelompokkan, atau memisahkan komponen atau bagian yang relevan dari keseluruhan data,

kemudian menyimpulkannya sehingga hasilnya dapat ditafsirkan (Mudrajat K., 2003:172). Penelitian ini mengukur kinerja pemerintah daerah di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sanggau dengan menggunakan empat perspektif. Berikut ini teknik analisis data yang dilakukan pada masing-masing perspektif:

a) Perspektif *Customers*

Pada perspektif *customers* peneliti melakukan wawancara, observasi dan menggunakan dokumen hasil survei kepuasan masyarakat yang digunakan oleh Badan Pendapatan Daerah Kab. Sanggau sebagai faktor pendukung untuk memberikan informasi terhadap kepuasan masyarakat khususnya wajib pajak.

b) Perspektif Proses internal bisnis

Dilakukan wawancara dan observasi dalam melihat strategi yang digunakan oleh pemerintah dalam meningkatkan pendapatan asli daerah. Strategi sudah mampu menjadikan perbaikan proses dan pemberian nilai tambah pada proses birokrasi.

c) Perspektif *employess and oraganization capacity*

Pada perspektif yang ketiga dilihat bagaimana strategi mampu menjelaskan dengan investasi apa pada sistem, teknologi dan sumber daya manusia (pegawai) menjamin terselenggaranya layanan pemerintah daerah yang baik (*good governance*) dalam jangka panjang.

d) Perspektif *finansial*

Penilaian kinerja Perspektif *finansial* yaitu Teknik analisis data yang digunakan untuk menilai kinerja keuangan pada Badan pendapatan daerah Kabupaten Sanggau adalah dengan konsep *Value For money*

yaitu mengukur tingkat ekonomi, tingkat efisien dan tingkat efektifitas.

Teknik analisis yang digunakan untuk mengukur tingkat ekonomi adalah:

Rasio Ekonomi

$$= \frac{\text{Realisasi Belanja}}{\text{Anggaran Belanja}} \times 100\%$$

Sumber: Nugrahani, Tri Siwi, 2007

Kriteria ekonomis penilaian kinerja keuangan yang dinyatakan oleh Mahsun (2009:186) dapat dilihat pada Tabel 4.1

Tabel 4.1
Kriteria Rasio ekonomis

Tingkat Kinerja Ekonomis	Kriteria
Di atas 100%	Tidak Ekonomis
Sama Dengan 100%	Ekonomis Berimbang
Di bawah 100%	Ekonomis

Sumber: Mahsun, 2009

Penilaian rasio efisiensi dengan angka acuan tertentu dibandingkan di dua unit kerja. Pengukuran tingkat efisiensi menggambarkan perbandingan antara besarnya biaya yang dikeluarkan untuk memperoleh pendapatan dengan realisasi pendapatan yang diterima, formulasinya adalah:

$$= \frac{\text{Realisasi Biaya untuk memperoleh Pendapatan}}{\text{Realisasi Penerimaan Pendapatan Asli Daerah}} \times 100\%$$

Kriteria efisiensi penilaian kinerja keuangan dapat dilihat pada Tabel 4.2

Tabel 4.2
Kriteria Rasio Efisiensi

Tingkat Kinerja	Kriteria
Di atas 100%	Tidak Efisien
Sama Dengan 100%	Efisien
Di bawah 100%	Sangat Efisien

Penilaian efektivitas diukur berdasarkan seberapa jauh tingkat *output*, kebijakan dan prosedur organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Teknik analisis yang digunakan untuk mengukur tingkat efektivitas adalah rasio efektivitas. Rasio ini menggambarkan perbandingan antara realisasi pendapatan dengan targetnya (Halim, 2007), adapun formulasi pengukurannya adalah:

$$= \frac{\text{Realisasi Pendapatan}}{\text{Anggaran Pendapatan}} \times 100\%$$

Kriteria efektivitas kinerja keuangan dapat dilihat pada tabel 4.3

Tabel 4.3
Kriteria Rasio Efektivitas

Tingkat Kinerja Keuangan	Kriteria
Di atas 100%	Sangat Efektif
Sama Dengan 100%	Efektivitas berimbang
Di bawah 100%	Tidak Efektif

4.8. Keabsahan Data

Dalam penelitian kualitatif, untuk mendapatkan data yang valid dan reliabel yang diuji validitas dan reliabilitasnya adalah data penelitiannya. Validitas kualitatif merupakan upaya pemeriksaan terhadap akurasi hasil penelitian dengan menerapkan proses-proses tertentu, sedangkan reliabilitas kualitatif mengidentifikasi bahwa pendekatan yang digunakan peneliti konsisten jika diterapkan oleh peneliti-peneliti lain dan untuk proyek-proyek yang berbeda (Gibbs dalam John W. Cresweel 2014:285).

Temuan atau data dapat dinyatakan valid apabila tidak ada perbedaan antara yang dilaporkan peneliti dengan apa yang

sesungguhnya terjadi pada obyek yang diteliti. Uji keabsahan data dalam penelitian kualitatif meliputi uji kredibilitas. Data hasil penelitian diuji dengan dilakukan perpanjangan pengamatan, peningkatan ketekunan dalam penelitian, triangulasi, diskusi, analisis kasus negatif, menggunakan bahan referensi dan membercheck.

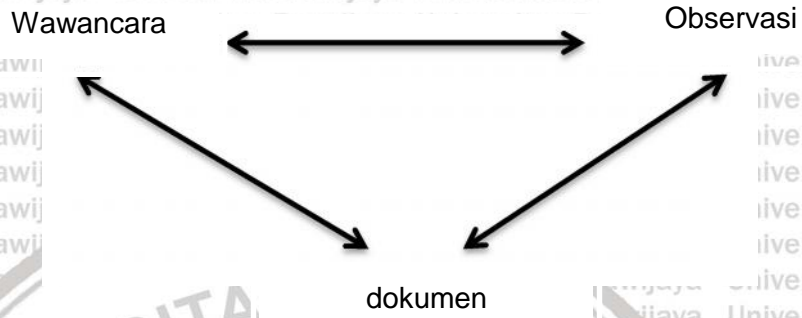
Pada penelitian ini menggunakan triangulasi, yaitu dalam pengujian kredibilitas diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara, dan berbagai waktu. Penelitian ini menggunakan triangulasi teknik dan sumber. Adapun triangulasi teknik untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Misalnya data diperoleh dengan wawancara, lalu dicek dengan observasi, dokumentasi atau kuesioner.

Sedangkan triangulasi sumber untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Data dari beberapa sumber dideskripsikan, dikategorikan, mana pandangan yang sama dan yang berbeda. Data yang telah dianalisis oleh peneliti sehingga menghasilkan suatu kesimpulan selanjutnya dimintakan kesepakatan (member check) kepada sumber data tersebut.

Adapun gambar triangulasi yang digunakan sebagai berikut:

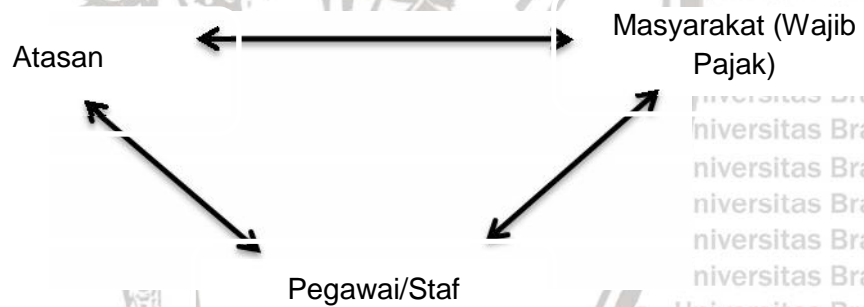
Gambar 4.1

Triangulasi Teknik



Gambar 4.2

Triangulasi Sumber



BAB V

HASIL DAN PEMBAHASAN

5.1. PENYAJIAN DATA

5.1.1. Penerapan *Balanced scorecard* di Badan Pendapatan Daerah

Suatu instansi pemerintahan diwajibkan untuk memiliki rencana kerja yang akan dilakukan setiap tahunnya. Rencana kerja tersebut menjadi suatu gambaran yang akan dicapai oleh suatu organisasi. Adapun rencana kerja yang dirumuskan oleh Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sanggau berupa Rencana Strategis (Renstra) Badan Pendapatan Daerah Tahun 2014-2019 yang merupakan dokumen perencanaan pembangunan jangka menengah dan menjadi tolok ukur Badan Pendapatan Daerah. Selanjutnya Badan Pendapatan Daerah merumuskan Rencana Kerja (Renja) setiap tahun anggaran untuk menjadi strategi yang akan dicapai setiap tahunnya.

Renja yang telah dirumuskan tersebut setiap tahunnya akan digunakan sebagai dasar pembuatan laporan kinerja tahunan (LKT) yang berupa laporan capaian kinerja selama satu tahun anggaran. LKT Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sanggau menekankan pada analisis ditataran hasil (outcome) daripada keluaran (output), dimaksudkan agar kinerja Bapenda yang telah dicapai dapat lebih terukur tingkat kemanfaatannya daripada sekedar keluaran kegiatan.

Pengukuran kinerja dilihat dari laporan kinerja tahunan yang dibuat dengan membandingkan rencana kerja yang telah dirumuskan sebelumnya.

Terdapat 9 (sembilan) sasaran strategis berdasarkan misi yang ada, sesuai dengan sasaran strategis yang hendak dicapai dengan perjanjian kerja

terdapat 6 (enam) sasaran strategis, 9 (sembilan) indikator kinerja utama dari tahun 2014-2019 dapat dilihat pada tabel 5.1.

Tabel 5.1.
Capaian Kinerja Utama
Badan Pendapatan Daerah Tahun 2014-2016

No	Sasaran Strategis	IKU	Realisasi Tahun			
			2014	2015	2016	2017
1	Tercapainya target PAD dari sektor pajak	Penerbitan Pajak Daerah	170.000	180.000	180.890	184.343
		Wajib Pajak	Wajib Pajak	Wajib Pajak	Wajib Pajak	
		Jumlah Penerimaan Pajak Daerah	24,67 Milyar	28,35 Milyar	28,38 Milyar	29,78 Milyar
		Jumlah Penerimaan Retribusi Daerah	21,80 Milyar	6,05 Milyar	4,46 Milyar	5,26 Milyar
		Jumlah Penerimaan Daerah	1,145 Triliyun	1,247 Triliyun	1,326 Triliyun	1,521 Triliyun
2	Meningkatnya Wajib Pajak Taat Pajak	Persentase Wajib Pajak yang Membayar Pajak Daerah	60%	70%	83,84%	71,96%
3	Tersedianya fasilitas pengelolaan keuangan pendapatan daerah	Sistem Manajemen Pajak Daerah (SIMAPADA) yang dikembangkan dan dipelihara	1 Aplikasi	1 Aplikasi	1 Aplikasi	1 Aplikasi
		Sistem Informasi Manajemen Objek Pajak (SISMIOP) PBB P-2 yang dikembangkan dan dipelihara	1 Aplikasi	1 Aplikasi	1 Aplikasi	1 Aplikasi
4	Terlaksananya Pengawasan, Koordinasi dan Pengendalian dibidang Pendapatan	Terlaksananya Pengawasan dan Pengendalian Terhadap Penerimaan Bagi Hasil Pajak dan Bukan Pajak	75,03 M	75,59 M	58,09 M	52,809 M
5	Menggali sumber wajib pajak baru	jumlah objek pajak daerah yang terdaftar	26.000 WP	27.000 WP	2.937 WP	4.651 WP
6	melaksanakan penyempurnakan landasan hukum pungutan	peraturan daerah (perda) dan peraturan bupati (perbup) pemungutan pendapatan daerah yang disusun	1 Perda dan 2 Perbup	1 Perda dan 3 Perbup	1 Perda dan 3 Perbup	3 Perbup

Sumber: LKT Bapenda Kab. Sanggau Tahun 2017

Berdasarkan tabel di atas, terlihat bahwa dari tahun ke tahun terjadi peningkatan penerbitan pajak daerah, yang semula pada Tahun 2014 jumlah wajib pajak sebesar 170.000 mengalami peningkatan sebanyak 10.000 wajib pajak menjadi 180.000 wajib pajak pada Tahun 2015 dan mengalami peningkatan di Tahun 2016 menjadi 180.890 dan pada Tahun 2017 meningkat lagi menjadi 184.434 dengan tambahan jumlah pajak 3.544. Terdapat hambatan dari faktor eksternal dan internal seperti masih kurangnya pemahaman dan kesadaran masyarakat untuk membayar pajak dan belum terlaksananya sistem perpajakan mulai dari data wajib pajak, pembayaran dan penyajian data wajib pajak.

Sasaran kedua yaitu peningkatan wajib pajak taat pajak dari Tahun 2014-2016 mengalami peningkatan dari 60% menjadi 70% dan 83,84% namun terjadi penurunan pada Tahun 2017 menjadi 71,96%. Hal ini dikarenakan adanya penerapan akrual basis terhadap penerbitan SKPD/SPPT yang menyebabkan SKPD yang diterbitkan meningkat namun tidak diikuti oleh jumlah wajib pajak yang membayar pajak. Fasilitas pengelolaan keuangan pendapatan daerah telah membuat sistem SIMAPADA dan SISMIOPI dari Tahun ke tahun hanya mengembangkan 1 sistem aplikasi dan belum berkembang kesistem online ke tempat pembayaran/Kas Daerah dari Bank yang ada di masing-masing kecamatan, karena belum adanya MOU antara Pemerintah Kabupaten Sanggau dengan Pihak Ketiga serta belum didukung dengan pembiayaannya. Untuk pengawasan dan pengendalian terhadap penerimaan bagi hasil pajak dan bukan pajak pada Tahun 2016 mengalami penurunan semula 75,59 Milyar menjadi 58,09 Milyar dan menurun kembali pada Tahun 2017 sebesar 5,28

Milyar dikarenakan tidak tercapainya target penerimaan P3 di Pemerintah Pusat sehingga bagi hasil yang disalurkan oleh Pemerintah Pusat Pada Tahun 2016 sebesar 58,09 Milyar dan pada Tahun 2017 sebesar 52,809 Milyar.

Jumlah objek pajak daerah yang terdaftar menunjukkan peningkatan dari tahun ke tahun dengan adanya peningkatan pembangunan dan peningkatan ekonomi masyarakat. Namun pada tahun 2016, terjadi penurunan pendaftaran wajib pajak baru yaitu 2.937 wajib pajak baru, hal ini dikarenakan pada tahun sebelumnya dilakukan optimalisasi wajib pajak baru yang mendaftar dari tahun-tahun sebelumnya, sedangkan pada Tahun 2016 dan 2017 merupakan capaian jumlah wajib pajak yang mendaftar hanya pada Tahun tersebut saja. Namun dengan target tahun 2016 sebanyak 3.000 wajib pajak baru, terealisasi tahun 2016 mencapai 97,90%. Pada Tahun 2017 mengalami peningkatan menjadi 4.651 wajib pajak baru, sehingga capaian tahun 2017 terdapat target di Tahun 2019 baru sebesar 13,40%.

Pemerintah Kabupaten Sanggau membuat peraturan daerah untuk menjadi dasar kekuatan dalam pengelolaan pendapatan, maka dirumuskan sasaran strategis melaksanakan penyempurnaan landasan hukum pungutan. Terlihat dari Laporan Kerja Tahunan bahwa penyusunan Peraturan Daerah dan Peraturan Bupati pemungutan Pendapatan Daerah disesuaikan dengan kondisi tahun bersangkutan, peraturan tersebut terus disempurnakan dan disesuaikan dengan perkembangan situasi dan kondisi di masyarakat. Terdapat beberapa hambatan seperti masih ada peraturan-peraturan yang tidak sesuai dengan kondisi di lapangan, namun pemerintah

selalu berupaya untuk menyiapkan regulasi sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Capaian indikator kinerja merupakan tingkat atau ukuran keberhasilan yang menggambarkan terwujudnya kinerja berdasarkan pengukuran kinerja. Capaian kinerja Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sanggau apabila diuraikan dari Tahun 2014 hingga Tahun 2017 sebagai berikut:

Tabel 5.2
Pencapaian Kinerja Badan Pendapatan Daerah Kab. Sanggau
Tahun 2014-2017

No	Sasaran Strategis	Tahun 2014 (%)	Tahun 2015 (%)	Tahun 2016 (%)	Tahun 2017 (%)	Capaian Rata-Rata (%)
1	Tercapainya target PAD dari sektor pajak	82,95	107	91,22	105,18	96,59
2	Meningkatnya Wajib Pajak Taat Pajak	60	117	111,79	86,69	95,37
3	Tersedianya fasilitas pengelolaan keuangan pendapatan daerah	100	100	100	100	100
4	Terlaksananya pengawasan, koordinasi dan pengendalian dibidang pendapatan	79,37	73	60,51	83,19	74,02
5	Menggali sumber wajib pajak baru	93,2	106	48,95	145,34	98,37
6	Melaksanakan penyempurnaan landasan hukum pungutan	68,55	100	66,67	75	77,55
	Nilai rata-rata	80,67	100,5	79,86	99,23	90,07

Berdasarkan pengukuran kinerja pada perspektif proses internal bisnis yang terdapat 6 sasaran strategis yang dilihat dari hasil laporan kinerja

tahunan dari Tahun 2014-2017 nilai rata-rata yang diperoleh 90,07 interpretasi tingkat kinerja pada Badan Pendapatan Daerah sudah tinggi.

5.1.2. Pengukuran Kinerja Badan Pendapatan Daerah Kabupaten

Sanggau dengan Pendekatan Balance Scorecard

Pengukuran kinerja menggunakan *Balanced scorecard* berupaya untuk menerjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam seperangkat ukuran yang menyeluruh, memberikan kerangka kerja bagi pengukuran dan sistem manajemen strategis. Visi dan strategi dapat dinyatakan dalam bentuk tujuan strategis, ukuran-ukuran dana target yang jelas, yang kemudian dikomunikasikan kepada setiap anggota organisasi yang telah dirancang menjadi suatu tolok ukur bagi organisasi untuk melihat pencapaian kinerja yang sudah dicapai.

Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sanggau telah mempunyai visi dan misi yang diuraikan dalam sasaran strategis dalam dokumen Rencana Strategi (Renstra) Tahun 2014-2019. Renstra merupakan dokumen perencanaan untuk periode 5 tahun ke depan yang menjadi acuan dalam bekerja. Renstra memuat penjabaran dari visi dan misi serta strategi yang hendak dicapai. Adapun visi, misi, sasaran strategi dan indikator kinerja utama Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sanggau dapat dilihat pada tabel 5.3. :

Tabel 5.3

Hubungan Antara Visi, Misi, Sasaran, Strategis dan Kebijakan

Visi : Peningkatan Pendapatan Daerah Melalui Pelayanan Prima		
Misi 1 : Mewujudkan Masyarakat Taat Pajak dan Retribusi Daerah		
Tujuan	Sasaran Strategis	Indikator Kinerja Utama
1. Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah Kab. Sanggau yang Optimal dari Sektor Pajak	1. Tercapainya Target pendapatan Daerah dari sektor pajak 2. Tercapainya peningkatan wajib Pajak taat pajak 3. Terlaksananya penyempurnaan landasan hukum pungutan	1. Penerbitan Pajak Daerah 2. Jumlah Penerimaan Pajak Daerah dan Retribusi Daerah 3. Jumlah Penerimaan Daerah 4. Presentase wajib pajak yang membayar pajak daerah 5. Peraturan daerah (Perda) dan Peraturan Bupati (Perbup) Pemungutan Pendapatan Daerah yang disusun
Misi 2 : Mengembangkan sistem administrasi perpajakan yang akuntabel		
1. Menciptakan Pengelolaan Keuangan daerah yang efisien dan efektif 2. Mewujudkan kapasitas keuangan daerah yang kuat dan mantap	1. Tersedianya fasilitas pengelolaan pendapatan keuangan daerah 2. Terlaksananya pengawasan, koordinasi dan pengendalian dibidang pendapatan	1. Sistem Manajemen Pajak Daerah (SIMAPADA) yang dikembangkan dan dipelihara 2. Sistem Informasi Manajemen Objek Pajak (SISMIOP) PBBP2 yang dikembangkan dan dipelihara 3. Terlaksananya pengawasan dan pengendalian terhadap penerimaan bagi hasil pajak dan bukan pajak
Misi 3 : Melaksanakan intensifikasi dan ekstensifikasi pendapatan daerah		
1. Meningkatkan pendapatan, pengawasan dan koordinasi 2. Meningkatkan potensi sumber-sumber pendapatan yang belum tergal	1. Terlaksananya penyempurnaan database potensi pendapatan 2. Tergalinya sumber wajib pajak baru	1. Jumlah objek pajak daerah yang terdaftar
Misi 4 : Meningkatkan aparatur yang profesional		
1. Terwujudnya peningkatan kemampuan aparatur dalam pengelolaan pajak daerah 2. Terpenuhinya operasional administrasi kepegawaian dan sarana prasarana aparatur	1. Terwujudnya peningkatan kemampuan aparatur dalam pengelolaan pajak daerah 2. Terpenuhinya operasional administrasi kepegawaian dan sarana prasarana aparatur	

Sumber : Renstra 2014-2016 (diolah)

Berdasarkan tabel hubungan antara visi, misi, tujuan, sasaran strategis dan indikator kinerja utama yang telah dirancang maka disusun perjanjian kinerja untuk melaksanakan program/kegiatan. Perjanjian kinerja menjadi sangat penting karena merupakan wahana proses yang akan memberikan perspektif mengenai apa yang diinginkan untuk dihasilkan. Perencanaan kinerja yang dilakukan instansi akan dapat berguna untuk menyusun prioritas kegiatan yang dibiayai dari sumber dana yang terbatas. Dengan perencanaan kinerja tersebut diharapkan fokus dalam mengarahkan dan mengelola program atau kegiatan instansi akan lebih baik, sehingga diharapkan tidak ada kegiatan instansi yang tidak terarah.

Analisis capaian kinerja merupakan uraian yang menjelaskan secara umum terhadap pencapaian sasaran strategis sesuai indikator kinerja utama yang telah ditetapkan. Evaluasi dan analisis capaian kinerja dari indikator kinerja utama masing-masing sasaran strategis dijelaskan sebagai berikut dengan menggunakan Metode *Balanced scorecard* yang memiliki Perspektif tersebut:

5.1.2.1. Perspektif Customers

Badan Pendapatan Daerah merupakan organisasi publik yang memberikan pelayanan publik khususnya pada sektor pendapatan daerah, maka Instansi tersebut harus mengetahui kebutuhan dan harapan yang diinginkan oleh wajib pajak. Ketika organisasi mengetahui apa yang menjadi keinginan dari wajib pajak maka organisasi tersebut akan mengevaluasi dengan meningkatkan kinerja dalam memberikan pelayanan. Customer yang dimaksud dalam perspektif tersebut adalah subjek pajak yaitu dari 11 pajak yang terdapat dalam perundang-undangan.

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah terdapat 11 Jenis Pajak yang menjadi sumber pendapatan daerah kabupaten/kota yaitu:

1. Pajak Hotel
2. Pajak Restoran
3. Pajak Hiburan
4. Pajak Reklame
5. Pajak Penerangan Jalan
6. Pajak Parkir
7. Pajak Air Tanah
8. Pajak Burung Walet
9. Bea Perolehan Hak Atas Tanah dan Bangunan
10. Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan
11. Pajak Bumi Bangunan (PBB) Perkotaan dan Desa

Sumber penerimaan di Badan Pendapatan Daerah Kab.Sanggau berasal dari subjek pajak. Sumber pajak dalam Peraturan Daerah Nomor 5 Tahun 2010 adalah orang pribadi atau badan yang dapat dikenakan pajak. Salah satu subjek pajak yang menjadi pendukung peningkatan penerimaan daerah adalah pajak hotel dan pajak restoran. Adapun rincian wajib pajak hotel adalah sebagai berikut:

Tabel 5.4
DAFTAR HOTEL MENURUT JUMLAH KAMAR

Kecamatan	Nama Hotel	Jumlah Kamar	Jumlah Tempat Tidur	
Meliau	Penginapan Sri Indah	15	15	
	Sri Wedari	11	12	
	Sinar Himalaya	18	22	
Kapuas	Hotel Carano	43	48	
	Hotel Narita	20	40	
	Hotel Sanggau Permai	31	45	
	Losmen Anggrek	22	22	
	Penginapan Rancak	10	10	
	Penginapan Sempurna	17	17	
	Hotel Merpati	20	40	
	Hotel Pantai Mutiara	24	28	
	Hotel Grand Narita	62	97	
	Hotel Meldy	27	55	
	Hotel Joko Tole	28	34	
	Hotel Shafira	39	69	
	Hotel Semboja	42	55	
Mukok	Hotel Mutiara	43	64	
	Hotel Gemilang	24	24	
	Hotel Emerald	74	75	
	Penginapan Amanda	10	10	
	Anda Ria	10	10	
	Jangkang	Losmen Minang Jaya	3	3
		Parindu	Losmen Rindu Permai	52
	Losmen Primadona		12	12
	Balai	Buana Inn	16	29
		Tayan Hulu	Hotel 22	31
Penginapan Green "FA"	8		8	
Penginapan Green "FA" 2	24		26	
Penginapan Tya	20		20	
Hotel Rindu Permai 2	40		57	
Kembayan	Cahaya Mandiri	12	14	
	Penginapan Camelia	12	13	
Sekayam	Balai Indah Hotel	40	56	
	Penginapan Prambanan	28	48	
	Hotel Puri Prambanan	26	39	
Entikong	Bintang Kiki Hotel	23	23	
	Penginapan Nadila	11	11	
	Hotel Libas	17	17	
	Penginapan Tini Jaya	16	16	
	Penginapan Borneo	10	10	
	Hotel Sinar Jelita	17	17	
	Penginapan Simas	9	9	
	Pondok Mega Periang	13	13	
	Penginapan Pangkaras	8	8	
	Hotel Lia	6	6	
Peningapan Abu Jaya	Peningapan Abu Jaya	10	16	
	Peningapan Usaha Jaya	8	8	

Sumber: BPS Kab. Sanggau

Berdasarkan Tabel 5.4 terdapat 48 jumlah hotel yang ada di Kabupaten Sanggau dari berbagai kecamatan. Seluruh hotel tersebut akan membayar pajak dengan cara *self assesment*, di mana pemilik pajak menghitung sendiri berapa jumlah pajak yang akan mereka bayarkan kepada kas daerah. Adapun cara penghitungannya akan dilihat dari berapa jumlah pengguna kamar dan besarnya persenan dalam penghitungan terdapat dalam peraturan daerah. Sebagai pendukung data tersebut dilakukan wawancara kepada Kasubbid Penetapan:

“Untuk pajak hotel mereka pakai sistem *self assesment*, pemilik hotel menghitung sendiri berapa jumlah yang akan disetorkan. Jadi mereka melihat berapa jumlah pengunjung yang menyewa kamar nanti dikalikan 10% dari pajak akan dibayarkan. Sudah ada dalam perda yang mengatur besarnya persentase yang akan dipungut.”

Dari hasil wawancara yang telah dilakukan dan data yang telah didapat, sumber penerimaan pajak hotel bersumber dari 48 jumlah hotel/penginapan lainnya yang terdapat di Kabupaten Sanggau. Adapun jumlah pajak kost-kostan yang akan dipungut, apabila jumlah kamar lebih dari 10 kamar.

Selain pajak hotel yang menggunakan sistem *self assesment* terdapat pajak restoran yang dihitung menggunakan sistem tersebut.

Restoran yang dimaksud berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 9 Tahun 2014 Tentang Pajak dan Retribusi daerah adalah Restoran adalah fasilitas penyediaan makanan atau minuman dengan dipungut bayaran yang mencakup juga Rumah Makan, Kafetaria, Kantin, Warung, Bar dan sejenisnya termasuk Jasa Boga/Katering. Besarnya tarif yang dikenakan kepada wajib pajak sebesar 10% dan dikenakan kepada restoran yang hasil

penjualannya lebih dari Rp 500.000 per bulan. Adapun jumlah restoran yang terdapat di Kabupaten Sanggau berdasarkan kecamatan sebagai berikut:

Tabel 5.5
Daftar Restoran di Kabupaten Sanggau

Kecamatan	Jumlah
Kapuas	166 Wajib Pajak
Parindu	59 Wajib Pajak
Tayan Hulu	60 Wajib Pajak
Balai	53 Wajib Pajak
Tayan Hilir	83 Wajib Pajak
Mukok	11 Wajib Pajak
Sekayam	48 Wajib Pajak
Bonti	9 Wajib Pajak
Kembayan	71 Wajib Pajak
Jangkang	14 Wajib Pajak
Meliau	40 Wajib Pajak
Entikong	118 Wajib Pajak
Total	732 Wajib Pajak

Sumber: Badan Pendapatan Daerah Kab. Sanggau Tahun 2018

Berdasarkan Tabel 5.5 dapat dilihat jumlah wajib pajak restoran adalah 732 Wajib Pajak. Jumlah wajib pajak tersebut yang telah didata sampai bulan April Tahun 2018. Pajak restoran yang diterima setiap tahunnya tidak dalam jumlah yang tinggi dikarenakan restoran yang ada di Kabupaten Sanggau masih dalam skala kecil dan didominasi oleh warung dan kafetaria. Di mana perhitungan pajak bersumber dari pendapatan restoran tersebut yang dihitung sendiri oleh pemiliknya langsung.

Setelah mengetahui siapa yang menjadi subjek pajak dan mengetahui jumlah Wajib Pajak yang terdapat di Kabupaten Sanggau, Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sanggau memiliki indeks ukuran untuk melihat tingkat kepuasan dari wajib pajak. Kepala Sub Bagian (Kasubbag) Umum dan Kepegawaian mengatakan bahwa Badan

Pendapatan Daerah Kab. Sanggau menyebarkan angket yang berisi pengukuran kinerja organisasi tersebut yang ditujukan kepada wajib pajak.

Setiap wajib pajak memiliki hak yang sama dalam mendapatkan pelayanan pada Badan Pendapatan Daerah Kab. Sanggau. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan kepada Kasubbag Umum dan Kepegawaian, mengatakan bahwa angket tersebut dibuat sesuai dengan edaran PERMENPANRB No. 16 Tahun 2014 tentang Pedoman Survei Kepuasan Masyarakat Terhadap Penyelenggaraan Publik. Adapun ruang lingkup survei kepuasan masyarakat, meliputi :

- 
- a. Persyaratan
 - b. Prosedur
 - c. Waktu Pelayanan
 - d. Biaya/Tarif
 - e. Produk Spesifikasi Jenis Pelayanan
 - f. Kompetensi Pelaksana
 - g. Perilaku Pelaksana
 - h. Maklumat Pelayanan
 - i. Penanganan Pengaduan, masukan dan saran

Adapun 9 (sembilan) ruang lingkup survei kepuasan masyarakat dirancang menjadi pertanyaan dalam bentuk kuisisioner. Contoh kuisisioner yang disebarakan dapat dilihat pada tabel 5.6.

Tabel 5.6

Kuisiener Pendapat Responden Tentang Pelayanan

<p>1. Bagaimana pendapat Saudara tentang kesesuaian pelayanan dengan jenis pelayanannya. a. Tidak sesuai. b. Kurang sesuai. c. Sesuai. d. Sangat sesuai.</p>	<p>P *) 1 2 3 4</p>	<p>6. Bagaimana pendapat Saudara tentang kompetensi/ kemampuan petugas dalam pelayanan. a. Tidak kompeten b. Kurang kompeten c. Kompeten d. Sangat kompeten</p>	<p>P*) 1 2 3 4</p>
<p>2. Bagaimana pemahaman Saudara tentang kemudahan prosedur pelayanan di unit ini. a. Tidak mudah. b. Kurang mudah. c. Mudah. d. Sangat mudah</p>	<p>1 2 3 4</p>	<p>7. Bagamana pendapat saudara terhadap perilaku petugas dalam pelayanan terkait kesopanan dan keramahan a. Tidak sopan dan ramah b. Kurang sopan dan ramah c. Sopan dan ramah d. Sangat sopan dan ramah</p>	<p>1 2 3 4</p>
<p>3. Bagaimana pendapat Saudara tentang kecepatan waktu dalam memberikan pelayanan. a. Tidak cepat. b. Kurang cepat. c. Cepat. d. Sangat cepat.</p>	<p>1 2 3 4</p>	<p>8. Bagaimana pendapat Saudara terhadap tersedianya Maklumat Pelayanan a. Tidak ada. b. Ada tetapi tidak diterapkan. c. Diterapkan tetapi kurang maksimal d. Diterapkan sepenuhnya.</p>	<p>1 2 3 4</p>
<p>4. Bagaimana pendapat Saudara tentang kewajaran biaya/tarif dalam pelayanan a. Sangat mahal b. Cukup mahal c. Murah d. Gratis</p>	<p>1 2 3 4</p>	<p>9. Bagaimana pendapat Saudara tentang penanganan pengaduan pengguna layanan a. Tidak ada. b. Ada tetapi tidak berfungsi c. Berfungsi kurang maksimal d. Dikelola dengan baik.</p>	<p>1 2 3 4</p>
<p>5. Bagaimana pendapat Saudara tentang kesesuaian produk pelayanan antara yang tercantum dalam standar pelayanan dengan hasil yang diberikan. a. Tidak sesuai b. Kurang sesuai c. Sesuai d. Sangat sesuai</p>	<p>1 2 3 4</p>		

Sumber : Data SKM Tahun 2017 Bapenda

Berdasarkan ruang lingkup tersebut dibuat 9 (sembilan) pertanyaan sesuai yang nantinya akan menjadi angket dan disebar. Proses penyebaran angket yang dilakukan dengan cara menyediakan angket pada pos-pos pelayanan sejumlah 150 angket yang nantinya akan diberikan kepada wajib pajak yang akan melakukan kewajiban. Penyebaran tersebut dilakukan setiap 2 (dua) kali dalam satu tahun anggaran, yaitu pada bulan Maret dan Juli setiap tahunnya. Dari hasil penyebaran angket menunjukkan bahwa indeks kepuasan masyarakat sudah mendapatkan nilai yang baik, namun masih memiliki saran dan masukan yang cukup banyak dari responden. Adapun hasil skor dari kuisisioner yang telah dibagikan, sebagai berikut:

Tabel 5.7
Hasil Responden Terhadap Kepuasan Pelayanan Tahun 2015

Unsur Pelayanan	Indeks Kepuasan Masyarakat				Jumlah Responden
	Tidak Sesuai	Kurang Sesuai	Sesuai	Sangat Sesuai	
Persyaratan	3	8	118	21	150
Prosedur	4	14	108	24	150
Waktu Pelayanan	2	26	99	23	150
Biaya/Tarif	6	25	80	39	150
Produk Spesifikasi Jenis Pelayanan	1	19	109	21	150
Kompetensi Pelaksana	1	8	109	32	150
Perilaku Pelaksana	1	14	102	33	150
Maklumat Pelayanan	2	6	70	72	150
Penanganan Pengaduan, masukan dan saran	6	10	59	75	150
Total Score	26	130	854	340	1350

Sumber: SKM Bapenda Tahun 2015

Tabel 5.8
Hasil Responden Terhadap Kepuasan Pelayanan
Semester I Tahun 2016

Unsur Pelayanan	Indeks Kepuasan Masyarakat				Jumlah Responden
	Tidak Sesuai	Kurang Sesuai	Sesuai	Sangat Sesuai	
Persyaratan	2	7	118	23	150
Prosedur	0	15	112	23	150
Waktu Pelayanan	0	23	112	15	150
Biaya/Tarif	1	10	28	111	150
Produk Spesifikasi Jenis Pelayanan	2	10	111	27	150
Kompetensi Pelaksana	0	8	122	20	150
Perilaku Pelaksana	0	3	108	39	150
Maklumat Pelayanan	4	4	46	96	150
Penanganan Pengaduan, masukan dan saran	2	6	47	95	150
Total Score	11	86	804	449	1350

Sumber: Data SKM Bapenda Tahun 2016

Tabel 5.9
Hasil Responden Terhadap Kepuasan Pelayanan
Semester II Tahun 2016

Unsur Pelayanan	Indeks Kepuasan Masyarakat				Jumlah Responden
	Tidak Sesuai	Kurang Sesuai	Sesuai	Sangat Sesuai	
Persyaratan	2	4	122	22	150
Prosedur	5	9	117	19	150
Waktu Pelayanan	2	21	113	14	150
Biaya/Tarif	0	9	29	112	150
Produk Spesifikasi Jenis Pelayanan	4	6	118	22	150
Kompetensi Pelaksana	1	10	116	23	150
Perilaku Pelaksana	2	2	114	32	150
Maklumat Pelayanan	6	1	46	97	150
Penanganan Pengaduan, masukan dan saran	3	4	40	103	150
Total Score	25	66	815	444	1350

Sumber: Data SKM Bapenda Tahun 2016

Tabel 5.10
Hasil Responden Terhadap Kepuasan Pelayanan
Tahun 2017

Unsur Pelayanan	Indeks Kepuasan Masyarakat				Jumlah Responden
	Tidak Sesuai	Kurang Sesuai	Sesuai	Sangat Sesuai	
Persyaratan	0	9	117	24	150
Prosedur	1	22	106	21	150
Waktu Pelayanan	4	37	98	11	150
Biaya/Tarif	2	30	59	59	150
Produk Spesifikasi Jenis Pelayanan	2	16	113	19	150
Kompetensi Pelaksana	1	20	114	15	150
Perilaku Pelaksana	0	8	120	22	150
Maklumat Pelayanan	13	8	70	59	150
Penanganan Pengaduan, masukan dan saran	5	14	64	67	150
Total Score	28	164	861	297	1350

Sumber : Data SKM Tahun 2017

Berdasarkan kuisioner yang telah disebarakan, maka pada Tahun 2015 IKM yang dicapai 77,793% masuk ke dalam mutu pelayanan baik, karena memiliki nilai diantara 62,51-81,25. Namun, dilihat pada kolom saran perbaikan masyarakat banyak memberikan masukan yang tidak sesuai dengan hasil mutu pelayanan. Terdapat responden yang meminta agar petugas pelayanan pajak agar tidak merokok pada saat pelayanan, data nama wajib pajak yang salah membuat kesulitan untuk menemukan, petugas yang tidak ada di tempat, dan terdapat wajib pajak yang meminta transparan dalam pelaporan pajak.

Hasil kuisioner pada Tahun 2016 semester 1 memiliki nilai 81,29 dengan mutu pelayanan sangat baik, untuk semester 2 memiliki nilai IKM

80,975 dengan mutu pelayanan baik. Terlihat pada tahun yang sama nilai IKM mengalami penurunan walaupun tidak signifikan. Pada tahun 2017 memiliki nilai IKM 76,29 dengan mutu pelayanan yang baik. Namun, mengalami penurunan dari tahun sebelumnya. Masukan yang disampaikan responden pada tahun 2017 adalah untuk meningkatkan lagi pelayanan yang ada terutama petugas piket harap dibuat jadwal agar wajib pajak yang datang dari daerah yang cukup jauh tidak terlalu lama menunggu.

Berdasarkan aduan yang dilakukan oleh koresponden, peneliti melakukan wawancara kepada Kasubbag umum dan kepegawaian perihal penetapan petugas dan waktu piket, adapun hasil kutipan wawancara sebagai berikut:

“Petugas sudah kita serahkan kepada bidang-bidang terkait untuk menyusun jadwal piket, untuk jam pelayanan sudah kita tetapkan pukul 07.30-12.00 WIB dilanjutkan istirahat dan mulai pelayanan kembali pukul 13.30-15.00 WIB semua kita sesuai kan dengan jam kerja kantor. Memang untuk istirahat kita tidak ada penjaga karena memang jam istirahat sudah ada. Jadi, kalau ada wajib pajak ya diharapkan menunggu hingga jam istirahat selesai. Tapi kadang ada juga petugas yang memang tidak istirahat, kebetulan piket dan ada dikantor jadi biasanya jam istirahat pun tetap kita berikan pelayanan.”

Peneliti juga melakukan wawancara kepada Kepala Bidang Pajak Daerah mengenai petugas piket, adapun kutipan wawancara sebagai berikut:

“Kita sudah atur jadwal piket untuk pembayaran pajak secara bergiliran, dicampur antara yang PNS dengan yang tenaga kontrak. Karena memang tugas tersebut di berikan kepada staf PNS untuk yang tenaga kontrak membantu saja. Untuk waktu pelayanan juga kita sesuai jam kerja, tetap ada jam istirahat. Kasian kalau mereka tidak istirahat. Kalau memang ada yang berurusan dari jauh baru datang ke kantor pas siang, mereka juga biasanya kalau punya kontak kita pasti hubungi langsung, terkadang ya ada yang mau menunggu ada juga yang memang maunya segera. Ya kita

fleksibel, pas ada petugas yang memang mau balik cepat ya langsung balik ke kantor.”

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan kepada 2 (dua) narasumber diketahui bahwa petugas pelayanan sudah diatur dan sesuai jam kerja. Apabila terdapat wajib pajak yang datang diwaktu siang hari jam istirahat, petugas memberikan pengertian kepada wajib pajak untuk dapat menunggu ataupun segera untuk kembali ke kantor untuk memberikan pelayanan. Karena tujuan utama Badan Pendapatan Daerah Kab. Sanggau memberikan pelayanan prima kepada wajib pajak.

Terdapat 9 (sembilan) aspek yang menjadi pengukuran dalam pemberian pelayanan kepada wajib pajak seperti waktu pelayanan merupakan salah satu aspek yang menjadi tolok ukur. Adapun aspek-aspek tersebut meliputi:

a. Persyaratan

Aspek yang pertama yaitu persyaratan, yang dimaksud adalah persyaratan administrasi yang diperlukan dalam proses pelayanan yang terdapat pada Badan Pendapatan Daerah Kab. Sanggau. Terlihat pada saat peneliti ke lapangan, ditemukan X-Banner dan brosur memuat persyaratan yang diperlukan, seperti Persyaratan Pajak-BPHTB dan Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan serta brosur yang disimpan pada ruangan pelayanan. Berdasarkan observasi langsung yang dilakukan oleh peneliti, pada aspek persyaratan terlihat Bapenda sudah melakukan upaya dalam penyampaian persyaratan.

Gambar 5.1

Banner dan Brosur Pajak Daerah



Banner Persyaratan Pajak BPHTB

Banner Persyaratan PBB-P2

Brosur Pajak

Pada gambar 5.1 terlihat bahwa Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sanggau sudah berupaya untuk memberikan informasi kepada masyarakat. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan kepada pegawai Badan Pendapatan Daerah juga mengatakan pihak pemerintah sudah berkoordinasi kepada kecamatan dan desa untuk memberikan informasi tentang mendaftar dan membayar pajak.

b. Prosedur

Berdasarkan hasil olah angket terlihat pada aspek prosedur wajib pajak sudah memahami dan merasakan kemudahan pada prosedur pelayanan yang ada di Bapenda, karena pada aspek persyaratan sudah terlihat upaya penyampaian yang baik sehingga wajib pajakpun dapat melengkapi berkas yang diperlukan dan memudahkan dalam prosedur pelayanan.

Hasil wawancara yang dilakukan kepada salah satu wajib pajak yang hendak membayar pajak:

“Saya lagi antri mau bayar PBB, tidak lama menunggu sih untuk prosedurnya saya sudah tahu karna sebelumnya pihak desa waktu membagikan PBB ke rumah sudah menjelaskan tata cara pembayarannya.”

Berdasarkan hasil wawancara tersebut terlihat bahwa pada kriteria prosedur mendapatkan respon positif dari wajib pajak, karena tidak ditemukan kendala dan kritikan dari masyarakat. Koordinasi dari pihak Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sanggau dan pihak kecamatan serta desa sudah baik karena memberikan informasi yang jelas kepada wajib pajak.

c. Waktu Pelayanan

Pada aspek waktu pelayanan apabila dilihat pada nilai angket terdapat nilai yang cukup baik, yaitu pelayanan yang cepat diberikan oleh petugas. Namun apabila dilihat pada kolom pengaduan cukup banyak keluhan masyarakat dalam kecepatan pelayanan. Keterlambatan dalam proses pelayanan disebabkan oleh sarana dan prasarana yang kurang memadai serta adanya petugas yang kurang menguasai dibidangnya.

Dilakukan wawancara kepada salah satu petugas pelayanan, dengan hasil wawancara sebagai berikut:

“Kami yang menjadi petugas pelayanan sebelumnya sudah diberikan penjelasan dari atasan gimana cara input data ataupun misalnya ada wajib pajak yang datang mau bayar pajak gitu kamipun dah dibekali. Cuma ya terkadang ada kayak bingung juga kami, apalagi kayak kami yang honor nikan ndak semua tau ngerti barang kayak gitu, istilahnya kami ni kayak bantu jak yang mudah mudah. Kalau dah bebelit belit kami serahkan ke yang PNSnya, nah mungkin tu juga jadi kendala lama kadang.”

Adapun tambahan pendapat dari petugas lainnya bahwa mereka melakukan sudah melakukan segala upaya dalam proses pelayanan, namun masih terdapat kendala pula apabila terjadi pemadaman listrik dan apabila terdapat kerusakan dari komputer ataupun alat bantu lainnya. Hal tersebut tidak dapat kita hindari karena sudah menjadi persoalan lumrah pada setiap instansi, namun terdapat keluhan pula terhadap wajib pajak. Terdapat wajib pajak yang tidak memahami prosedur tetapi meminta proses pelayanan yang cepat, membuat para petugas mengalami kesukaran.

Adapun prosedur serta waktu penerbitan dan penyampaian SKPD pajak sebagai berikut:

Gambar 5.2
SOP Penerbitan dan Penyampaian SKPD Pajak

No.	Kegiatan	Pelaksana					Mutu Baku			Ket.
		WP	Staf	Kepala Seksi Penetapan	Kepala Bidang Pajak Daerah	Kepala Badan Pendapatan Daerah	Kelengkapan	Waktu	Output	
1	Berkas Permohonan WP	Start								
2	Meneliti berkas permohonan WP						Persyaratan yang di ajukan WP	5 menit	Persyaratan yang di ajukan WP	
3	Menerbitkan/menandatangani Surat Ketetapan Pajak Daerah						Pemohonan persyaratan yang diteliti lengkap	5 menit	SKPD dicetak	
4	Mengoreksi dan memaraf Surat Ketetapan pajak Daerah, jika ada salah dikembalikan untuk diperbaiki						SKPD yang sdh dikoreksi	5 menit	nama WP untuk ditetapkan SKPD	
5	menandatangani SKPD yang sudah di koreksi dan diparaf oleh kepala seksi, jika ada yang kurang dikembalikan untuk dilengkapi						SKPD ditandatangani	10 menit	SKPD sudah ditandatangani	
6	Kepala Bidang menyerahkan SKPD yang sudah ditandatangani						SKPD yang sudah ditandatangani diserahkan kembali	5 menit	SKPD diterima kembali	
7	SKPD disampaikan kepada WP						SKPD disiapkan	10 menit	SKPD diinput	
8	WP menerima SKPD untuk melaksanakan pembayaran pajak	End					SKPD diserahkan ke WP	1 hari	SKPD diterima oleh WP	

Sumber: SOP BAPENDA Kab. Sanggau

Berdasarkan gambar 5.2 terlihat waktu yang tertera tidak terlalu lama, proses penerbitan dan penyampaian SKPD hanya satu hari saja.

Namun terjadi pula pengecualian, apabila pejabat sedang berada di luar kota atau dinas luar maka waktu penerbitan akan bertambah lama sampai menunggu pejabat yang berwenang untuk mengesahkan.

Secara keseluruhan waktu pelayanan yang terjadi pada Badan Pendapatan Daerah sudah sesuai target yang ada, apabila terjadi kendala masih bisa untuk diminimalisir. Pembekalan yang diberikan kepada petugas pun sudah dilakukan dengan maksimal agar, petugas memahami tugas dalam pelayanan.

d. Biaya / Tarif

Biaya/Tarif pelayanan khususnya pada pajak terlihat pada score angket yang disebarkan wajib pajak masih merasakan cukup mahal dalam biaya. Berdasarkan hasil wawancara kepada Kabid Pajak sebagai berikut:

“Kita mengatur biaya/tarif pajak sesuai dengan peraturan yang ada, tidak mengasal dalam proses pemberian biaya. Mungkin wajib pajak ada yang merasa kemahalan terkadang mereka kelalaian dalam membayar, contohnya untuk membayar PBB 5 tahun terakhir tidak membayar pada saat membutuhkan slip PBB barulah mereka bayar dan hasilnya ya jumlah yang besar. Mereka hanya melihat hasil akhirnya, tidak melihat kelalaian dari mereka sendiri.”

Terlihat dari hasil wawancara yang dilakukan bahwa penetapan biaya/tarif sudah sesuai dengan peraturan yang ada. Memiliki dasar hukum yang kuat sehingga masyarakat tidak dapat untuk melakukan komplain tanpa dasar.

Biaya/tarif dalam pajak sudah diatur dalam Peraturan Daerah Kabupaten Sanggau Nomor 5 Tahun 2010 tentang Pajak dan Retribusi Daerah dan mengalami perubahan menjadi Peraturan Daerah Kabupaten Sanggau Nomor 9 Tahun 2014. Berdasarkan perda tersebut, peneliti membuat ringkasan biaya/tarif yang dikenakan kepada wajib pajak sebagai berikut:

- i) Tarif Pajak Hotel ditetapkan sebesar 10% (sepuluh persen)
- ii) Khusus tarif pajak rumah kost ditetapkan 5% (lima persen)
- iii) Tarif pajak restoran ditetapkan sebesar 10% (sepuluh persen)
- iv) Tarif pajak untuk hiburan pertunjukan dan keramaian umum yang menggunakan sarana film bioskop film impor sebesar 30% (tiga puluh persen) dan film nasional sebesar 20% (dua puluh persen)
- v) Pertunjukan kesenian sebesar 10% (sepuluh persen)
- vi) Pertunjukan/pagelaran musik dan tari sebesar 10% (sepuluh persen)
- vii) Diskotik, disko bar, klab malam sebesar 35% (tiga puluh lima persen)
- viii) Karaoke sebesar 25% (dua puluh lima persen)
- ix) Permainan bilyard sebesar 15% (lima belas persen)
- x) Permainan ketangkasan dan sejenisnya serta mandi uap dan sejenisnya sebesar 20% (dua puluh persen)
- xi) Panti pijat dan pertandingan olahraga sebesar 10% (sepuluh persen)
- xii) Pajak reklame sebesar 10% (sepuluh persen)
- xiii) Tarif pajak penerangan jalan sebesar 10% (sepuluh persen)

- xiv) Penggunaan tenaga listrik dari sumber lain oleh industri, pertambangan minyak bumi dan gas alam sebesar 3% (tiga persen)
- xv) Penggunaan tenaga listrik yang dihasilkan sendiri ditetapkan sebesar 1,5% (satu setengah persen)
- xvi) Tarif pajak mineral bukan logam dan batuan sebesar 10% (sepuluh persen)
- xvii) Tarif pajak parkir sebesar 20% (dua puluh persen)
- xviii) Tarif pajak air tanah sebesar 15% (lima belas persen)
- xix) Tarif pajak sarang walet sebesar 10% (sepuluh persen)
- xx) Tarif PBB P2 besar NJOP sampai dengan 1Milyar sebesar 0,07% (nol koma nol tujuh persen) dan besar NJOP lebih dari 1 Milyar dikenakan sebesar 0,13% (nol koma tiga belas persen)
- xxi) Tarif BPHTB sebesar 5% (lima persen)

e. Produk Spesifikasi Jenis Pelayanan

Berdasarkan SKM pada Tahun 2015-2017 tergambaran wajib pajak menilai kesesuaian pelayanan antara yang tercantum dalam standar pelayanan dengan hasil yang diberikan sudah sesuai karena tidak terdapat keluhan dari masyarakat pada aspek tersebut. Didukung dengan adanya prosedur dan persyaratan yang jelas mendorong pemahaman wajib pajak terhadap administrasi menolong petugas dalam pemenuhan pelayanan yang baik. Namun, terdapat sedikit keluhan dari masyarakat terhadap komunikasi yang kurang antara petugas dan wajib pajak. Sehingga masyarakat merasakan kurang puas terhadap pelayanan yang diberikan karena kurang komunikasi sehingga masyarakat melihat ketidakramahan dari petugas.

Peneliti melakukan wawancara kepada wajib pajak yang akan melakukan pembuatan SPPT PBB baru, sebagai berikut:

“Saya mau buat SPPT PBB baru karna baru beli tanah dan rumah. Untuk persyaratan sudah jelas karna dari pemda sudah mencantumkan banner tentang persyaratan. Tapi saya kemarin taunya karna saya ke kantor dulu, ini yang kedua kalinya saya datang untuk melengkapi berkas karna kemarin ada yang kurang. Untuk pelayanan dari komunikasi mereka menyampaikan tidak bisa dipukul rata, karna ada yang ramah dan tidak ramah. Di hari pertama saya dilayani acuh tak acuh karna persyaratan saya kurang. Giliran sekarang udah lengkap mereka ya agak sedikit ramah mungkin karna merasa tidak perlu ribet menjelaskan lagi, udah langsung terima berkas langsung di proses.”

Berdasarkan hasil wawancara tersebut terlihat jelas untuk spesifikasi produk pelayanan sudah baik karena dibantu adanya banner dan brosur yang tersedia di kantor dan sudah sesuai dengan apa yang tertera dalam perundang-undangan. Namun tetap memiliki kekurangan dari cara komunikasi yang belum baik sehingga wajib pajak merasa kurang ramah.

f. Kompetensi Pelaksana

Kompetensi/kemampuan petugas dalam memberikan pelayanan mendapatkan score yang cukup tinggi setiap tahunnya dengan artian bahwa kemampuan petugas dalam kategori kompeten. Terlihat kompetensi petugas dari adanya kualitas yang dimiliki pegawai di Badan Pendapatan Daerah yang memiliki kemampuan akademik dan adanya pelatihan yang telah diikuti oleh pegawai tersebut. Jumlah sumber daya aparatur di Badan Pendapatan Daerah 67 orang terdiri dari 43 orang PNS dan 24 Orang tenaga kontrak. Terdapat pula kemampuan aparatur untuk menyelesaikan pengaduan dari wajib pajak yang mengatakan kurangnya ketelitian dari petugas mencatat nama dalam perihal PBB,

banyak kesalahan dalam pencatatan nama. Kurangnya ketelitian pula pada proses pembayaran pajak serta kurangnya perhatian dari petugas dalam memberikan penjelasan kepada wajib pajak.

g. Perilaku Pelaksana

Perilaku petugas dalam memberikan pelayanan terkait kesopanan dan keramahan mendapatkan nilai yang tinggi masuk ke dalam kategori ramah dan sopan. Terlihat pada saat peneliti terjun langsung ke lapangan mendapatkan pelayanan yang baik dimulai dari satpam hingga pegawai yang memiliki jabatan. Namun, ada pula beberapa oknum petugas yang masih bersikap arogan kepada wajib pajak. Terlihat pula pada kolom pengaduan, masih ada wajib pajak yang merasakan kurang puas terhadap perilaku petugas karena belum bisa bersikap ramah dan sopan. Terlihat dari wawancara yang dilakukan kepada wajib pajak yang akan melakukan keberatan pajak, sebagai berikut:

“Saya mau melakukan keberatan pajak, karena memang kesalahan dari saya juga sebelumnya tidak melaporkan waktu adanya perubahan usaha saya. Sekarang saya baru akan mengurus karena kemarin udah mendapat tagihan dan saya rasa itu tidak sesuai dengan hasil usaha yang saya dapat. Saya mau ketemu kepala bidang yang mengurusnya, tapi saya selalu disuruh ketemu bawahannya. Padahal saya mau langsung bernegosiasi dengan kepalanya karna yang ambil keputusan beliau. Tapi beliau selalu menghindar dan petugas yang saya temui juga kurang ramah, melayani pun seadanya tanpa memberikan pengertian atau penjelasan yang jelas ke kami.”

Berdasarkan hasil wawancara tersebut terlihat bahwa masih ada pegawai yang bersikap tidak ramah dan menghindar dari wajib pajak.

Hal tersebut dapat mengecewakan wajib pajak karena mereka sebagai objek langsung yang merasakan pelayanan. Hal tersebut pula didukung

dengan adanya keluhan dari wajib pajak di kolom keluhan yang terdapat pada kuisioner yang disebarakan.

h. Maklumat Pelayanan

Maklumat pelayanan merupakan pernyataan kesanggupan dan kewajiban pihak penyelenggara untuk dapat melaksanakan pelayanannya sesuai dengan standar tertentu, yang dimaksud pihak penyelenggara adalah pegawai Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sanggau. Sudah memiliki Standar Operasional Pelayanan, namun belum dilaksanakan dengan maksimal. Terlihat pada penilaian SKM, penelitian wajib pajak terhadap maklumat pelayanan adalah diterapnya proses pelayanan sesuai dengan SOP namun belum maksimal.

i. Penanganan Pengaduan, masukan dan Saran

Penanganan pengaduan yang dilakukan oleh petugas pada Badan Pendapatan Daerah sudah dilakukan dengan maksimal. Terlihat adanya tanggapan langsung untuk memperbaiki pengaduan dari hasil survei yang dilakukan. Terdapat layanan pengaduan dan kotak saran yang tersedia dibagian pelayanan. Berdasarkan SKM yang dibagikan kepada wajib pajak terdapat kolom yang digunakan untuk mengisi keluhan, masukan ataupun saran dari wajib pajak.

Masyarakat merasa cukup puas terhadap pelayanan yang diberikan, terlihat dari keseluruhan hasil SKM mendapatkan nilai cukup tinggi pada kategori baik dan memiliki beberapa masukan, kritik dan saran dari wajib pajak. Terdapat banyaknya masukan mengenai pelayanan yang kurang cepat dan kurangnya fasilitas yang ada di kantor, terlihat pada tabel 5.11:

Tabel 5.11
Pengaduan dan Saran dari Responden Tahun 2016

A.		SARAN PERBAIKAN DARI RESPONDEN :	
1.	Agar ditingkatkan kecepatan pelayanan :		
	Nomor Responden		
	004		Perbanyak petugas pelayanan dan tingkatkan kualitas pelayanan
	005		Tingkatkan lagi pelayanan yang berkualitas dan bermutu demi tercapai target yang akan dicapai
	006		Mohon ketelitiannya dalam memproses pembayaran PBB
	007		Agar lebih cepat lagi pelayanan yang sudah ada
	009		Mohon didalam pelayanan supaya sedikit cekatan dan agresif
	006		Mohon ketelitiannya dalam memproses pembayaran PBB
	016		Mohon data pembayaran pajak bumi dan bangunan yang telah dibayarkan oleh wajib pajak lebih transparan agar wajib pajak lebih jelas mengetahuinya
	018		Agar pada saat pelayanan tidak merokok
	034		Petugas pelayanan jangan sampai kosong kami dari kecamatan menunggu sampai berjam-jam, supaya petugas bergantian diloket pelayanan agar tidak kosong
	035		Lebih giat lagi dalam pelayanan
	037		Untuk kelancaran pelayanan supaya diadakan genset agar kalau mati lampu pelayanan bisa jalan terus
	043		Petugas dibuat jadwal biar pelayanan bisa tetap jalan meskipun pada jam istirahat
	045		Agar para petugas dapat memberikan penjelasan dengan baik kepada para wajib pajak
	046		Agar petugas bersikap ramah dan sopan kepada semua wajib pajak, sehingga didalam pengurusan terjadi keharmonisan dan keakraban antara petugas dan wajib pajak
	047		Tolong pelayanan diperbaiki, masih bingung dengan alur pelayanan disini
	048		Buat jadwal petugas, supaya kami yg mau bayar tidak menunggu lama karena petugas lagi istirahat, sementara kami datang dari jauh dan harus pulang lagi
	052		Perbanyak petugas pelayanan diloket
	056		Jadikan pelayanan yang prima
	070		Pelayanan berbelit-belit, orang pelayanan kurang agresif, jadi lama menunggunya. Jam pelayanan ndak jelas, siang suka kosong loket pelayanan. tolong diperbaiki.
	071		Agar lebih sinergis lagi peningkatan pelayanan
	072		Untuk yg pelayanan jangan ada jam istirahatnya, buat jadwal yang bertugas, supaya orang yang jauh datang tidak menunggu lama.
	073		Diharapkan para petugas untuk dapat memberikan pelayanan secara maksimal serta bersikap tenang, ramah dan sopan sehingga tercipta suasana yang kondusif.
	080		Sistem pelayanan lebih ditingkatkan lagi
	082		Petugas pelayanannya kurang
	088		Tingkatkan lagi pelayanan sehingga wajib pajak merasa nyaman
	092		Mendengar aspirasi dari orang/masyarakat kalau pelayanan bagus yang diutamakan adalah pendekatan
	098		Pelayanan dipercepat biar waktu kami tidak banyak terbuang dan permudah jangan dipersulit
	101		Memberi pemahaman kepada masyarakat untuk lebih mengerti, untuk membayar pajak
	105		Perlu adanya komunikasi yang intens dengan desa tentang data yang ada guna menjamin data yang valid

	111.	Pejabat penetapan harus orang yang berkompeteren
2.	Penataan kantor kurang baik dan petugas pelayanan / pegawai kurang ramah :	
	Nomor Responden	023 Plang nama kantor disesuaikan dan petunjuk arah pelayanan bagi wajib pajak
	050	Untuk petugas front office bagaimana dapat menjadikan pelanggan/ wajib pajak adalah raja, sehingga pelanggan /wajib pajak merasa senang dilayani.
		Bagikan senyum secara ikhlas kepada pelanggan/wajib pajak sehingga pelanggan/wajib pajak merasa senang dan nyaman
	051	Tingkatkan sarana, buat kantin agar kami bisa / gampang cari minum/makan.
	086	Sarana dan prasarana ditambah untuk mempercepat pelayanan/ komputer
	095	Perlu adanya kotak saran
	104	Pengadakan sarana komputer sesuai dengan jumlah petugas pelayanan untuk mempercepat proses pelayanan
	007	Ditambah kembali alat print dan komputer
B. TINDAK LANJUT HASIL SURVEI		
-	Melakukan Penataan Kantor	
	ruang pelayanan sudah ditambah serta dibuat loket-loket sehingga mempermudah pelayanan dan mereka yang dilayani juga merasa nyaman	
-	petunjuk arah pelayanan sudah ada	
-	Pembinaan Pegawai / Petugas Pelayanan	
	para petugas diberi pembinaan serta penjelasan agar mereka dapat memberi pelayanan dengan lebih baik serta memperdalam pengetahuannya tentang bidang yang dilayaninya dan akan tanggung jawabnya sebagai pelayan masyarakat.	
C. PERMASALAHAN / KENDALA DALAM PELAKSANAAN PELAYANAN		
-	Kurangnys SDM yang tersedia	
-	Kualitas SDM yang kurang menunjang pelaksanaan pelayanan	
-	Kurangnys fasilitas/sarana dan prasarana pelayanan	
-	alur pelayanan yang belum jelas bagi beberapa orang	
-	belum ada jadwal bagi para petugas pelayanan	
D. REKOMENDASI		
-	Penambahan Anggaran	
	untuk pengadaan sarana dan prasarana penunjang dalam pelayanan	
-	Penambahan Pegawai	
	khususnya untuk petugas pelayanan	
-	Peningkatan kualitas SDM yang ada dengan mengikuti diklat/bimtek	
	untuk menambah wawasan dan pengalaman pegawai maka dipandang perlu untuk diikuti dalam kegiatan	
	baik diklat ataupun bimtek yang sesuai dengan bidang yang ditangani masing-masing pegawai.	

Sumber : Data SKM Bapenda Tahun 2016

Tabel 5.12
Pengaduan dan Saran dari Responden Tahun 2017

SARAN PERBAIKAN DARI RESPONDEN :			
A.	1.	Agar ditingkatkan kecepatan pelayanan :	
		Nomor Responden	
		004	Tingkatkan dari yang tidak ada
		015	Kalau bisa bayar pajak lewat aplikasi (lewat HP)
		028	Tingkatkan pelayanan yang terbaik bagi masyarakat.
		033	Tingkatkan pelayanan yang lebih baik lagi
		043	Terus tingkatkan mutu pelayanan
		045	Harap ditingkatkan lebih baik lagi pelayanannya
		046	Pelayanan ditingkatkan lebih baik lagi
		047	Tolong ditingkatkan lagi pelayanannya
		048	Sudah baik, agar lebih ditingkatkan lagi
		050	Pelayanan di Kecamatan lambat sekali sehingga belum dapat di bagi.
		052	Pelayanan harap lebih cepat lagi, dan petugas perlu ditambah kayaknya.
		060	Tingkatkan pelayanan kepada masyarakat
		081	Ditingkatkan pelayanan lebih baik lagi
		093	Pelayanan lebih dimaksimalkan supaya lebih baik
		100	Perlu peningkatan pelayanan yang lebih baik lagi
		102	Tingkatkan lagi pelayanan yang telah ada
		104	Pelayanan harus cepat biar tidak bosan menunggu
		105	Kantor pelayanan harus mempunyai data yang lengkap, agar proses data pembayaran dapat diperiksa kembali jika ada kesalahan
		107	Tingkatkan kemampuan pelayanan meraih terbaik
		112	Nunggunya terlalu lama, pelayanan harus ditingkatkan
		116	Harus tepat waktu, walaupun tertunda waktu jangan lama-lama
		117	Percepat proses, pembuatan PBB tidak perlu pendamping seperti di Dispenda Sekadau
		121	Agar pelayanan yang diberikan dapat lebih ditingkatkan dan dimaksimalkan lagi.
		125	Lanjutkan, laksanakan kedepannya lebih baik
		127	Dimohon kepada petugas banyak bersosialisasi dengan masyarakat tentang pajak dan membayar pajak yang benar, banyak nama yang salah sasaran.
		135	Petugas dibuat piket, biar ada pelayanan meskipun dijam istirahat. Biar orang yang datang tidak lama menunggu
		143	Agar tetap mempertahankan eksistensi pelayanan yang sudah dilaksanakan dengan baik.
	2.	Penataan kantor kurang baik dan petugas pelayanan / pegawai kurang ramah :	
		Nomor Responden:	
		012	Tolong petugas pelayanan melayani dengan penuh senyum. Sudah baik tingkatkan lagi
		036	Perlu banyak sosialisasi agar masyarakat semakin sadar dalam membayar pajak
		041	Hari ini lebih baik dari kemarin, hari esok harus lebih baik dari hari ini.
		049	Untuk blangko PBB sebaiknya didrop di Kelurahan
		057	Untuk PBB perlu didata ulang, masih ada yang belum ada PBB di Kelurahan dan Desa.
		058	Mohon untuk diupayakan pengadaan genset agar pelayanan dapat berjalan baik
		059	ketika listrik PLN padam.
		066	Lebih teliti lagi.
		067	Kalau bisa jam istirahatnya jangan sampai di buatkan, jadi nggak terlalu lama menunggu bagi yang berkepentingan atau berurusan.
		069	Memaksimalkan sosialisasi supaya masyarakat bisa mengetahui langkah-langkah dalam melakukan proses bayar pajak.
		071	Banyak-banyak sosialisasi dilapangan dan ditunjang dana yang memadai untuk petugas
		076	Tolong SPT Disampaikan ke yang bersangkutan
		083	Sediakan genset biarantisipasi saat mati lampu biar pelayanan cepat diatasi / ditangani
		084	Diminta kepada instansi terkait untuk mengadakan pendataan ulang kepada wajib pajak, mengingat perubahan bangunan dan status kepemilikan rumah
		085	Mohon untuk petugas pelayanan agar dibuat jadwal piket atau gantian yang jaga, sehingga orang yang datang berurusan tetap bisa berurusan, tidak menunggu

		lama sampai petugasnya datang, karena ada yang datang dari desa yang jauh
	087	Diharapkan kepada petugas yang ada untuk lebih dan makin meningkatkan pelayanan sehingga para wajoib pajak merasa puas dan semakin sadar akan penting dan manfaat dari pajak itu sendiri
	088	Harus ada Standar Operasional Prosedur (SOP) yang jelas mendukung pelaksanaan pelayanan publik
	089	Kuota Pelayanan lebih ditingkatkan, semboyan pelayanan harus dipasang dan Standar Operasional Prosedur (SOP) Pelayanan dibuat dan dipasang
	091	Pada jam istirahat harus ada ganti sif/ loket jangan sampai kosong
	094	Sediakan genset, apabila padam lampu tidak mengganggu pelayanan
	096	Petugas verifikasi pada penetapan BPHTB harus diperjelas dasar hukumnya dan pelaksanaannya. Kalau perlu cek lapangan jangan asal kira-kira
	101	Pajak jangan tinggi-tinggi / mahal
	102	Tingkatkan lagi pelayanan yang telah ada
	104	Pelayanan harus cepat biar tidak bosan menunggu
	105	Pelayanan harus mempunyai data yang lengkap, agar proses data pembayaran dapat diperiksa kembali jika ada kesalahan.
	107	Tingkatkan kemampuan pelayanan meraih terbaik
	112	Nunggunya terlalu lama, pelayanan harus ditingkatkan
	116	Harus tepat waktu, walaupun tertunda waktu jangan lama-lama
	117	Percepat proses, pembuatan PBB tidak perlu penfdamping seperti di Dispenda Sekadau
	121	Agar pelayanan yang diberikan dapat lebih ditingkatkan dan dimaksimalkan lagi
	127	Dimohon kepada petugas banyak bersosialisasi dengan masyarakat tentang pajak dan membayar pajak yang benar, banyak nama yang salah sasaran
	150	Sudah bagus, tingkatkan lagi menjadi lebih bagus lagi
	137	NJOP mahal benar, jangan mahal-mahal
	141	Mengenai kecepatan waktu pelayanan, diharapkan adanya peningkatan kualitas sarana dan prasarana maupun SDM pendukung. Misalnya tersedianya jumlah pencetak STTS yang memadai agar tidak terjadi antrian panjang dan tersedianya genset untuk mengantisipasi pemadaman listrik
	144	Sistemnya lelet perlu diperbaiki lagi biar pelayanan lebih cekatan dan tidak menunggu terlalu lama
	145	Supaya lebih giat lagi dalam bekerja, tepat waktu disiplin
	146	Harap ditambah unit komputernya, tersedianya genset gara pada saat mati lampu pelayanan akan tetap berjalan.
	147	Kurang sarana/prasarana untuk mempercepat pelayanan, mohon ditambahkan agar pelayanan bisa cepat dilaksanakan dan memuaskan
	B.	TINDAK LANJUT HASIL SURVEI
	-	Melakukan Penataan Kantor
		ruang pelayanan sudah ditambah serta dibuat loket-loket sehingga mempermudah pelayanan dan mereka yang dilayani juga merasa nyaman
	-	Pengadaan Genset
	-	Pembinaan Pegawai / Petugas Pelayanan
		para petugas diberi pembinaan serta penjelasan agar mereka dapat memberi pelayanan dengan lebih baik serta memperdalam pengetahuannya tentang bidang yang dilayaninya dan akan tanggung jawabnya sebagai pelayan masyarakat.
	C.	PERMASALAHAN / KENDALA DALAM PELAKSANAAN PELAYANAN
	-	Kurangnya SDM yang tersedia
	-	Kualitas SDM yang kurang menunjang pelaksanaan pelayanan
	-	Kurangnya fasilitas/sarana dan prasarana pelayanan
	-	alur pelayanan yang belum jelas bagi beberapa orang
	-	belum ada jadwal bagi para petugas pelayanan
	-	Ketika listrik PLN padam pelayanan jadi tertunda, karena tidak ada genset.
	D.	REKOMENDASI
	-	Penambahan Anggaran
		untuk pengadaan sarana dan prasarana penunjang dalam pelayanan (genset)
	-	Penambahan Pegawai
		khususnya untuk petugas pelayanan
	-	Peningkatan kualitas SDM yang ada dengan mengikuti diklat/bimtek
		untuk menambah wawasan dan pengalaman pegawai maka dipandang perlu untuk diikuti dalam kegiatan baik diklat ataupun bimtek yang sesuai dengan bidang yang ditangani masing-masing pegawai.

Dari hasil SKM yang disebarakan, peneliti dapat menyimpulkan bahwa pelayanan yang diberikan sudah baik akan tetapi secara keseluruhan masih harus ditingkatkan lagi agar memenuhi harapan dari pengguna jasa seperti tempat pelayanan yang baik, kesiapan pegawai pada jam-jam pelayanan, tampilan pegawai dalam memberikan pelayanan, sikap pegawai dalam memberikan penjelasan kepada wajib pajak dan kecepatan dalam memberi pelayanan

5.1.2.2. Perspektif *Finansial*

Perspektif finansial merupakan suatu aspek utama dari organisasi sektor bisnis. Pada sektor bisnis menggunakan perspektif finansial untuk melihat capaian laba dari organisasi laba atau perusahaan tersebut. Berbeda pada organisasi sektor publik, mencari laba atau keuntungan bukan menjadi tujuan utama. Faktor finansial hanya menjadi salah satu perspektif yang mendukung dan berkaitan dengan perspektif lainnya.

Adapun analisis perspektif finansial melihat Realisasi terhadap anggaran Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sanggau, capaian Pendapatan Asli Daerah pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sanggau.

Analisis efisiensi antara output dan input menggambarkan tingkat efisiensi yang dilakukan oleh Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sanggau berdasarkan output per unit kegiatan yang dihasilkan oleh suatu input. Pengukuran tingkat efektifitas yang menggambarkan tingkat kesesuaian dengan hasil manfaat ataupun dampak terangkum dalam pengukuran pencapaian sasaran kegiatan Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sanggau.

Untuk melaksanakan kebijakan, program dan kegiatan dalam mencapai tujuan/sasaran Badan Pendapatan Daerah adalah masalah keuangan. Dari segi keuangan Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sanggau mendapatkan dana bantuan dari pemerintah pusat dan provinsi. Setiap rupiah yang digunakan dalam kegiatan atau program pemerintahan harus dapat dipertanggungjawabkan, karena dana yang terpakai merupakan sumber dari dana masyarakat berupa pajak dan tugas serta fungsi utama Badan Pendapatan Daerah adalah meningkatkan pendapatan daerah.

a. Analisis Realisasi Anggaran Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sanggau

Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sanggau sebagai organisasi perangkat daerah yang menggunakan dana Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah untuk menjalankan tugas pokok dan fungsinya. Dana APBD yang telah termuat dalam DIPA menjadi suatu anggaran yang akan digunakan untuk pelaksanaan program kegiatan guna meningkatkan pendapatan asli daerah, karena tugas dan fungsi Badan Pendapatan Daerah adalah meningkatkan pendapatan asli daerah.

Adapun rincian realisasi penerimaan daerah dari sektor pendapatan asli daerah (PAD) pada Tahun 2014-2017 sebagai berikut:





Realisasi pendapatan asli daerah setiap tahunnya mengalami peningkatan, terlihat pada tabel 5.13 jumlah peningkatan selalu bertambah. Adanya peningkatan pendapatan asli daerah sejalan dengan upaya-upaya yang telah dilakukan dalam rangka ekstensifikasi maupun intensifikasi sumber-sumber pendapatan daerah. Sumber penerimaan pajak daerah yang paling tinggi berasal dari pajak penerangan jalan dan yang paling kecil pajak hiburan. Adapun data target dan realisasi pendapatan dilihat dari jumlah peningkatan setiap tahunnya sebagai berikut:

Tabel 5.14
Realisasi Peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD)
Di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sanggau

TAHUN	TARGET	REALISASI		PENINGKATAN REALISASI	
		Rp.	%	Rp.	%
2012	39.453.145.721,63	45.206.202.006,93	114,58	9.825.721.081,89	27,77
2013	59.208.106.904,34	62.044.590.566,89	104,79	16.838.388.559,96	37,25
2014	76.122.440.091,86	81.402.834.015,88	106,94	19.358.243.448,99	31,20
2015	77.084.184.177,04	85.204.244.673,94	110,53	3.801.410.658,06	4,67
2016	85.929.679.700,00	93.554.227.696,96	108,87	8.349.983.023,02	9,80
2017	150.765.041.509,48	148.526.860.809,97	98,52	54.972.633.113,01	58,76

Sumber: Laporan Kinerja Tahunan Tahun 2017

Peningkatan Realisasi Pendapatan Asli Daerah Pada tahun 2017 meningkat sebesar Rp. 54.972.633.113,01 atau 58,76 % apabila dibandingkan dengan realisasi tahun sebelumnya. Adanya peningkatan PAD dibandingkan tahun 2016 sejalan dengan upaya-upaya yang telah dilakukan dalam rangka ekstensifikasi maupun intensifikasi sumber-sumber pendapatan daerah, seperti adanya penambahan potensi pajak

daerah baru dari Pajak Sarang Burung Walet sesuai dengan UU no 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Peraturan Daerah Kabupaten Sanggau No. 5 Tahun 2010 tentang Pajak dan Retribusi. Permasalahan yang dihadapi dalam menerapkan potensi PAD dari pajak sarang burung walet yaitu masih kurangnya kesadaran pengusaha walet untuk melaporkan usahanya tersebut. Oleh karena itu, salah satu solusi untuk mengejar pajak sarang burung walet yaitu dengan melakukan sosialisasi dan penyuluhan mengenai pajak walet di kecamatan-kecamatan dan mendukung pembentukan pengusaha walet untuk mengkoordinir usaha walet yang mulai berkembang di Kabupaten Sanggau.

Pengelolaan keuangan daerah juga dilihat dari bagaimana pemerintah dapat menggunakan dana yang ada untuk melaksanakan program dan kegiatan hingga dapat terlaksana sesuai dengan tujuan yang akan dicapai. Anggaran belanja daerah direncanakan guna melaksanakan program/kegiatan dari suatu organisasi, dana yang telah tersedia harus dapat digunakan dengan ekonomis, efisien dan efektif agar tidak melebihi target yang telah ditentukan dan mencapai tujuan yang diharapkan. Realisasi belanja daerah dapat dilihat pada tabel 5.15 :

**Tabel 5.15
Realisasi Belanja Daerah**

Tahun	Belanja Tidak langsung		%	Belanja Langsung		%
	Target	Realisasi		Target	Realisasi	
2014	6.563.816.701,00	4.620.831.344,00	70,40	5.887.465.934,00	4.780.968.379,00	81,21
2015	7.609.006.136,00	5.304.435.652,00	69,71	5.321.070.724,00	4.675.578.830,00	87,87
2016	5.890.718.618,00	4.983.355.014,00	84,60	6.540.130.877,00	6.038.799.924,00	92,33
2017	5.005.239.373,00	4.260.876.188,00	85,13	6.655.969.538,00	6.424.102.164,00	96,52

Sumber: Data Sekunder diolah

Realisasi belanja daerah untuk setiap tahunnya tidak pernah melebihi jumlah anggaran yang telah direncanakan. Terlihat pada tabel 5.15 persentase realisasi belanja kurang dari 100% yang artinya pemerintah telah menggunakan anggaran sebaik mungkin untuk dapat melaksanakan program dan kegiatannya. Adapun belanja langsung yang digunakan untuk melaksanakan program dan kegiatan untuk mencapai sasaran strategis yang direncanakan sudah digunakan dengan sebaik mungkin dan tidak melebihi anggaran yang telah direncanakan.

Realisasi pendapatan dan belanja pada Badan Pendapatan Daerah mengalami peningkatan baik dari sektor belanja daerah ataupun pendapatan daerah walaupun tidak signifikan. Penggunaan anggaran baik secara keseluruhan. Hal ini juga diakui oleh Kepala Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sanggau melalui wawancara, sebagai berikut:

“Penyerapan anggaran kita setiap tahunnya sudah baik, terlihat perbandingan dari dana yang dianggarkan dengan realisasinya. Setiap program yang kita buat sebisa mungkin kita sesuaikan dengan kebutuhan kita dan sesuai dengan anggaran yang ada. Pasti untuk belanja daerah kita selalu ingin lebih kecil, jika dilihat dari capaiannya pun sangat jauh dengan realisasi pendapatan, karena kita selalu berupaya untuk dapat menggunakan data dengan lebih efektif, efisien dan ekonomis.”

Berdasarkan hasil wawancara dan data yang telah didapatkan terlihat jelas serapan anggaran sudah maksimal, karena tidak adanya perbandingan yang sangat signifikan. Kegiatan atau program yang sudah dirancang dapat terlaksanakan sesuai dengan anggaran yang sudah tersedia.

b. Analisis Rasio Ekonomis

Mengukur tingkat kehematan dari pengeluaran-pengeluaran yang dilakukan organisasi sektor publik. Pengukuran tingkat ekonomi memerlukan data-data anggaran pengeluaran dan realisasinya. Berikut formula mengukur tingkat ekonomi:

$$\text{Rasio Ekonomis} = \frac{\text{Realisasi Belanja}}{\text{Anggaran Belanja}} \times 100\%$$

Tabel 5.16
Pengukuran Rasio Ekonomis

Tahun	Anggaran Belanja	Realisasi Belanja	Rasio Ekonomis
2014	12.451.282.635,00	9.401.799.723,00	75,50%
2015	12.930.076.860,75	9.981.674.482,00	77,19%
2016	12.430.849.495	11.022.154.938	88,66%
2017	11.661.208.911	10.684.978.352	91,62%

Kriteria ekonomis penilaian kinerja keuangan yang dinyatakan oleh Mahsun (2009:186) dapat dilihat pada Tabel 5.17

Tabel 5.17
Kriteria Rasio Ekonomis

Tingkat Kinerja Ekonomis	Kriteria
> 100%	Tidak Ekonomis
= 100%	Ekonomis Berimbang
< 100%	Ekonomis

Hasil analisis rasio ekonomis dari Tahun 2014 hingga Tahun 2017 mengalami peningkatan, tetapi sudah sesuai kriteria yaitu ekonomis.

Semua anggaran yang telah dianggarkan untuk belanja dan pelaksanaan program kegiatan di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sanggau sudah mencapai kriteria ekonomis karena hasil pengukuran semuanya kurang dari 100%. Realisasi belanja tidak melebihi jumlah pagu anggaran,

artinya Badan Pendapatan Daerah sudah dapat menggunakan anggaran dengan baik dan sesuai dengan penggunaannya.

c. Analisis Rasio Efisiensi

Analisis rasio efisiensi terkait dengan hubungan antara output dengan input atau dengan istilah lain output per unit input. Suatu organisasi, program atau kegiatan dikatakan efisien apabila mampu menghasilkan output tertentu dengan input serendah-rendahnya, atau dengan input tertentu mampu menghasilkan output sebesar-besarnya.

(Mahmudi, 2015:85) Penilaian rasio efisiensi menggambarkan perbandingan antara besarnya Target pendapatan dengan realisasi pendapatan yang diterima, formulasinya

$$\text{Rasio Efisiensi} = \frac{\text{Realisasi Biaya untuk Memperoleh Pendapatan}}{\text{Realisasi penerimaan Pendapatan Asli Daerah}} \times 100\%$$

Tabel 5.18
Pengukuran Rasio Efisiensi

Tahun	Biaya Perolehan Pendapatan	Realisasi Penerimaan Pendapatan	Rasio Efisiensi
2014	9.401.799.723	82.393.250.925	11,41%
2015	9.981.674.482	83.710.928.698	11,92%
2016	11.022.154.938	93.326.584.200	11,81%
2017	10.684.978.352	148.582.909.787	7,191%

Tabel 5.19
Kriteria Rasio Efisiensi

Tingkat Kinerja Efisiensi	Kriteria
> 100%	Tidak Efisien
= 100%	Efisien Berimbang
< 100%	Efisien

Berdasarkan hasil dari data yang telah dihitung pada Tahun 2014-2017 terlihat hasil rasio berada pada angka kurang dari 100% yang artinya tingkat kinerja Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sanggau sudah berada pada posisi efisien.

d. Analisis Rasio Efektivitas

Analisis rasio efektivitas merupakan ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam usaha mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Efektivitas merupakan perbandingan *outcome* dan *output*. *Outcome* merupakan dampak suatu program atau kegiatan terhadap masyarakat sedangkan *output* merupakan hasil yang dicapai dari suatu program aktivitas dan kebijakan. Untuk mengukur tingkat efektivitas dalam pengelolaan keuangan dengan melihat perbandingan anggaran pendapatan dengan realisasinya dan persentase tingkat pencapaiannya.

Berikut formula untuk mengukur tingkat efektivitas :

$$\text{Rasio Efektivitas} = \frac{\text{Realisasi Pendapatan}}{\text{Anggaran Pendapatan}} \times 100\%$$

Adapun perbandingan rasio efektivitas sebagai berikut:

Tabel 5.20
Pengukuran Rasio Efektifitas

Tahun	Realisasi Belanja	Realisasi Penerimaan PAD	Rasio Efektivitas
2014	1.145.515.208.678	1.138.019.505.150	100,65%
2015	1.247.676.355.321	1.291.870.964.684	96,58%
2016	1.325.818.216.698	1.439.630.663.762	92,09%
2017	1.521.097.883.937	1.576.477.454.803	96,49%

Tabel 5.21
Kriteria Rasio Efektivitas

Tingkat Kinerja Efektivitas	Kriteria
> 100%	Efektif
= 100%	Efektif Berimbang
< 100%	Tidak Efektif

Berdasarkan hasil perhitungan rasio efektivitas pada Tahun 2014-2017 yang masuk pada kriteria efektif hanya pada Tahun 2014 saja dengan jumlah rasio lebih dari 100% yaitu 100,65%. Namun pada Tahun 2015-2017 rasio berada di bawah 100% yang artinya tidak efektif. Hal ini dikarenakan jumlah pendapatan daerah yang diterima tidak mencapai rancangan yang telah ditetapkan.

5.1.2.3. Perspektif *Internal Process*

Perspektif proses internal digunakan untuk membangun keunggulan organisasi melalui perbaikan proses internal organisasi secara berkelanjutan. Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sanggau harus mampu mengidentifikasi proses kunci yang harus dikelola dengan baik agar terbangun keunggulan organisasi. Adapun strategi yang digunakan untuk mengukur perspektif proses internal sebagai berikut:

- a. Tercapainya target PAD dari sektor pajak (sasaran strategis pertama)

Salah satu sasaran dari Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sanggau yaitu meningkatnya penerimaan pajak daerah secara optimal serta penerimaan pendapatan bukan pajak daerah sesuai hak daerah, maka diperlukan peraturan tentang pajak agar dapat mengelola sumber daya yang dimiliki sehingga dapat dijadikan sumber pendapatan khususnya pajak, serta dapat mengelola tunggukan pajak.

Adapun hasil wawancara yang dilakukan kepada Kepala Bidang Pajak Daerah terkait penerimaan pajak daerah sebagai berikut:

“Untuk meningkatkan pajak daerah pemerintah membuat penetapan, misalnya pajak dari restoran, hiburan, reklame dan lain-lain sudah dimuat dalam peraturan bupati mengenai tarif yang akan dikenakan. Kita juga membuat pemungutan pajak self assement untuk hotel. Kita

juga ndak bisa membuat sendiri pajak apa yang akan kita ambil, karna semua sudah diatur dalam perundang-undangan tentang pajak.

Peneliti juga melakukan wawancara terhadap Kasubbid Perencanaan Pendapatan Daerah, mengenai perencanaan pendapatan terkait pajak daerah, adapun kutipan wawancara sebagai berikut:

“Ya kita melakukan perencanaan untuk pendapatan pasti berdasarkan perundang-undangan, ndak bisa mau asal asal saja untuk menggali sumber daya ditempat kita dan dijadikan sumber pendapatan khususnya pajak, kalau dilihat sebenarnya potensi kita sangat banyak, tetapi kembali lagi semua sudah diatur undang-undang dan yang pasti ditempat kita lebih besar diatur oleh pusat.”

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan terlihat bahwa Badan Pendapatan Daerah melakukan perencanaan pendapatan berdasarkan payung hukum yang berlaku. Usaha yang dilakukan pula dengan cara ekstensifikasi dengan cara penarikan pajak sarang burung walet karena di Kabupaten sanggau sangat potensial untuk menjadikan sarang burung walet sebagai suatu usaha. Pada Tahun 2017 terlihat sudah adanya penarikan pajak Sarang Burung walet yang pada tahun-tahun sebelumnya belum dilaksanakan.

Sasaran strategis pertama telah memiliki rencana dalam pencapaian peningkatan pendapatan daerah terlihat setiap tahunnya selalu dianggarkan bertambah dan realisasipun bertambah. Adapun perbandingan realisasi kinerja dari Tahun 2014-2016 mengenai pencapaian target PAD dari sektor pajak sebagai berikut:

Tabel 5.22
Perbandingan Realisasi Kinerja Dari Tahun 2014-2017
(Sasaran Strategi Pertama)

No	Sasaran Strategis	IKU	Realisasi				Target Akhir 2019
			2014	2015	2016	2017	
1.	Tercapainya target PAD dari sektor pajak	Penerbitan Pajak Daerah	170.000 WP	180.000 WP	180.890 WP	184.434 WP	243.000 WP
		Jumlah Penerimaan Pajak Daerah dan Retribusi Daerah	46,47 Milyar	34,42 Milyar	32,87 Milyar	35,047 Milyar	46,22 Milyar
		Jumlah Penerimaan Daerah	1,144 Trilyun	1,249 Trilyun	1,326 Trilyun	1,521 Trilyun	1,688 Trilyun

Sumber: Laporan Kinerja (diolah)

Berdasarkan tabel di atas terlihat bahwa dari tahun ke tahun terjadi peningkatan dari penerbitan pajak daerah dan penerimaan daerah, namun jumlah penerimaan pajak daerah dan retribusi daerah juga terjadi penurunan dari tahun 2014 hingga 2016. Pada tahun 2014 sebesar 46,42 Milyar mengalami penurunan pada Tahun 2015 menjadi 34,42 Milyar dan pada Tahun 2016 mengalami penurunan menjadi 32,87 Milyar. Pada Tahun 2017 mengalami peningkatan lagi sebesar 35,047 Milyar.

Realisasi penerimaan pajak daerah dan retribusi daerah mengalami siklus yang aman karena jumlah penerimaan tidak ada yang berbanding sangat signifikan. Apabila diurutkan penerimaan daerah dari sektor pajak dari yang tertinggi hingga yang terendah adalah pajak penerangan jalan, Bea Perolehan Hak Atas Tanah dan Bangunan (BPHTB), Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) Sektor Kota atau Desa, Pajak Restoran, Pajak Mineral, Pajak Reklame, Pajak Hotel, Pajak Air Tanah, Pajak Hiburan Dan Pajak

Sarang Burung Walet. Pada tahun 2017 Pajak Sarang Burung Walet menjadi sumber penerimaan pajak yang baru karena peraturan penarikan pajak tersebut baru diterbitkan.

Berdasarkan hasil laporan kinerja tahunan terlihat jumlah penerimaan daerah masih sangat bergantung dari dana pemerintah pusat dan provinsi, hal ini terlihat dari besarnya penerimaan sektor pajak dan retribusi daerah masih sangat rendah dan penerimaan dari dana perimbangan dengan jumlah yang sangat besar. Terlihat pada laporan tahunan dari Tahun 2014-2017 jumlah penerimaan pajak dan retribusi daerah mengalami penurunan, tetapi sektor penerimaan daerah setiap tahunnya mengalami kenaikan.

Terlihat beberapa hambatan yang menyebabkan penurunan seperti yang diutarakan oleh Kepala Bidang Pajak Daerah dalam wawancara, sebagai berikut:

“Terjadi penurunan penerimaan pajak dan retribusi daerah karena verifikasi hutang PBB-P2 belum diselesaikan penyerahan dari KPP Pratama, setelah itu sistem perpajakan dari data wajib pajak, pembayaran dan penyajian data wajib pajak juga belum terlaksana dan nilai objek pajak PBB-P2 belum disesuaikan dengan yang ada dilapangan. Akibatnya penurunan penerimaan pajak setiap tahunnya.”

Pernyataan yang diutarakan oleh Kepala Bidang Pajak Daerah didukung dengan data Laporan Kinerja Tahun 2016 terdapat permasalahan/hambatan yang terjadi yaitu belum terselesaikannya verifikasi hutang PBB-P2 yang diserahkan oleh KPP Pratama, belum terverifikasi secara keseluruhan objek PBB-P2 yang berkaitan dengan

kawasan, nilai objek pajak PBB-P2 yang belum sesuai di lapangan serta instansi pengelola pendapatan selain Bapenda seperti retribusi daerah masih ada yang belum mencapai target penerimaan pendapatannya yang mempengaruhi capaian penerimaan pendapatan asli daerah secara keseluruhan.

Hasil wawancara dan laporan kinerja yang diperoleh memperlihatkan bahwa penerimaan daerah dari sektor pajak dan retribusi mengalami penurunan karena PBB-P2 belum dapat dikelola dengan maksimal masih terdapat permasalahan karena data yang diterima dari KPP Pratama belum selesai untuk diverikasi serta nilai objek pajak belum disesuaikan dengan yang terdapat di lapangan. Namun terlihat berbanding terbalik dengan jumlah penerbitan pajak daerah yang setiap tahunnya mengalami peningkatan. Apabila diamati perbandingan penerbitan pajak daerah dengan jumlah penerimaan daerah dari sektor pajak dan retribusi seharusnya mengalami peningkatan.

Adapun salah satu permasalahan/hambatan yang terjadi pada sasaran strategis yang pertama adalah belum terverifikasi secara keseluruhan objek PBB-P2 yang berkaitan dengan kawasan (desa/dusun dalam kawasan hutan/HGU), belum terlaksananya sistem perpajakan mulai dari data wajib pajak, pembayaran dan penyajian data wajib pajak.

Potensi PAD belum dikelola secara maksimal serta nilai objek pajak PBB-P2 yang belum sesuai lapangan. Perihal tersebut didukung dengan pernyataan dari Kasubid Penangihan dan Keberatan dalam wawancara sebagai berikut:

“...untuk PBB dan BPHTB sebenarnya sangat besar jumlahnya, kalau saja sudah di data dengan baik, sudah disesuaikan dengan nilai objek pajak saya rasa PAD kita sangat tinggi. Tapi ya melihat kondisi yang ada, kekurangan petugas dan keterbatasan jadi ya hanya bisa menagih dari apa yang sudah terdata. Belum lagi data dari KPP Pratama belum terselesaikan, jadi ya banyak kendala sebenarnya baik dari intern dan ekstern.”

Hasil wawancara dan dari data yang diperoleh ditemukan solusi atau upaya penyelesaian yang akan dilakukan oleh Badan Pendapatan Daerah seperti: a) meningkatkan akurasi; b) verifikasi dan validasi data dengan kegiatan pemuktahiran data wajib pajak; c) koordinasi dengan SKPD lain dan para Camat yang desa/dusun termasuk dalam kawasan hutan dan hak guna usaha; d) meningkatkan keterampilan petugas melalui diklat perpajakan dan pengelolaan keuangan daerah; e) penagihan aktif tunggakan pajak daerah dan pajak bulan berjalan; dll. Adapun upaya tersebut dilakukan setiap tahunnya untuk meningkatkan pendapatan daerah.

b. Meningkatnya Wajib Pajak Taat Pajak (Sasaran Strategis Kedua)

Terlihat pula pada sasaran strategis kedua yaitu jumlah wajib pajak yang taat pajak mengalami peningkatan. Adapun perbandingan wajib pajak yang taat pajak dapat dilihat pada tabel 5.23 sebagai berikut:

TABEL 5.23
Perbandingan Wajib Pajak Taat Pajak Pada Sasaran Kedua

No	Sasaran Strategis	IKU	Realisasi				Target Akhir 2019
			2014	2015	2016	2017	
1	Meningkatnya Wajib Pajak Taat Pajak	Persentase wajib pajak yang membayar pajak daerah	60%	70%	83,84%	71,96%	85%

Sumber: Data Laporan Kinerja Tahun 2016 (diolah)

Berdasarkan tabel 5.23 menunjukkan persentase wajib pajak yang taat pajak untuk setiap tahunnya mengalami peningkatan, hal tersebut karena adanya kesadaran wajib pajak untuk membayar pajak demi pembangunan daerah Kabupaten Sanggau. Wajib pajak yang membayar pajak untuk setiap tahunnya bersumber dari semua jenis pajak walaupun tidak memiliki jumlah yang sama, untuk wajib pajak yang paling taat membayar pajak adalah wajib pajak PBB.

Adapun upaya yang dilakukan dengan pendekatan kepada wajib pajak melalui penyuluhan dan sosialisasi pajak sebagai upaya pembayaran pajak tepat waktu sesuai dengan yang telah ditentukan.

Hasil yang diperoleh dari wawancara mendukung data yang diambil dari laporan kinerja Tahun 2016, wawancara dilakukan dengan kepala bidang pajak daerah mengenai upaya yang dilakukan kepada wajib pajak agar taat pajak. Adapun hasil wawancara sebagai berikut:

“...kami selalu punya target untuk jumlah wajib pajak yang taat pajak tapi hasilnya semua tergantung sama wajib pajak, kita udah berupaya untuk sosialisasi pentingnya bayar pajak, tapi ya kadang hanya tinggal lalu. Masyarakat banyak yang mau bayar pajak juga karna mereka punya kepentingan, misalnya mau kredit kan butuh bukti PBB, jadi ya baru mereka mau bayar kalau yg dengan sendirinya sadar itu agak jarang.”

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat dilihat upaya yang dilakukan oleh Badan Pendapatan Daerah untuk meningkatkan jumlah wajib pajak yang taat pajak. Sosialisasi dan penyuluhan sudah diberikan kepada masyarakat dalam upaya pembayaran tepat pada waktu yang telah ditentukan. Adapun upaya selanjutnya yang diberikan berupa

pemberian penghargaan kepada wajib pajak teladan dan punishment (hukuman/sanksi) berupa denda kepada wajib pajak yang telat membayar pajak. Punishment yang diberikan kepada wajib pajak yang terlambat dalam pembayaran masih diberikan toleransi, seperti pembayaran fiskal yang sudah menunggak beberapa tahun untuk usaha yang besar, masih diberikan keringanan untuk menurunkan denda ataupun masih diberikan ruang untuk berdiskusi. Badan Pendapatan Daerah sampai saat ini belum pernah melakukan penutupan usaha masyarakat karena terlambat membayar pajak.

Upaya lainnya yang dilakukan oleh Badan Pendapatan Daerah adalah berupaya untuk melakukan penagihan kepada wajib pajak. Penagihan yang dilakukan masih bersifat kekeluargaan, di mana para petugas mendata seluruh wajib pajak yang tidak taat membayar pajak selanjutnya mendatangi wajib pajak tersebut untuk diinformasikan untuk membayar pajak dan diminta untuk mendatangi kantor Badan Pendapatan Daerah untuk melakukan transaksi atau melakukan negosiasi terhadap tagihan yang akan telah ditanggihkan.

Adapun pernyataan yang disampaikan oleh Kepala Bidang Pajak Daerah mengenai penagihan yang akan dilakukan oleh petugas, sebagai berikut:

“Salah satu upaya yang kami lakukan untuk memberikan kesadaran kepada wajib pajak adalah melakukan penagihan. Jadi petugas dari kami mendatangi setiap wajib pajak bukan hanya yang ada di Kota Sanggau saja, tetapi ke setiap kecamatan untuk melakukan penagihan langsung kepada wajib pajak. Jadi petugas mendatangi langsung ke rumah masing-masing wajib pajak untuk memberikan informasi tentang penunggakan pajak oleh wajib pajak dan meminta langsung untuk segera melakukan pembayaran di Badan Pendapatan Daerah.”

Pernyataan tersebut merupakan bukti bahwa Badan Pendapatan Daerah selalu berupaya untuk meningkatkan pendapatan daerah dengan cara mengurangi jumlah piutang daerah. Salah satu upaya yang dilakukan berupa penagihan langsung yang dilakukan oleh petugas untuk mendatangi para wajib pajak. Adapun jumlah petugas tidak banyak karena hanya menggunakan jasa pegawai yang terdapat di Kantor Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sanggau.

Petugas penagihan yang diberikan mandat untuk melakukan penagihan nantinya akan dibantu oleh para petugas yang terdapat di kecamatan ataupun desa. Hal tersebut juga sebagai upaya yang dilakukan oleh pemerintah kabupaten untuk melakukan koordinasi di tingkat kecamatan untuk memberikan kesadaran kepada masyarakat (wajib pajak) untuk dapat membayar pajak dengan tepat waktu.

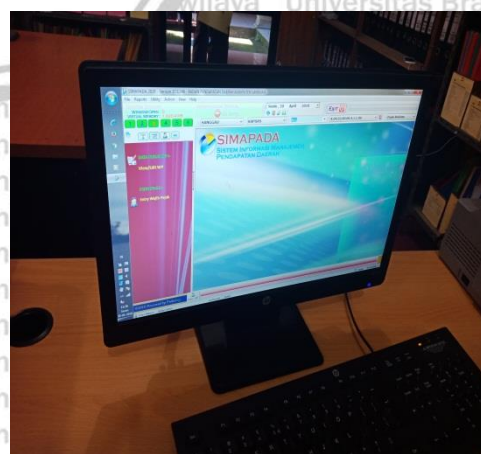
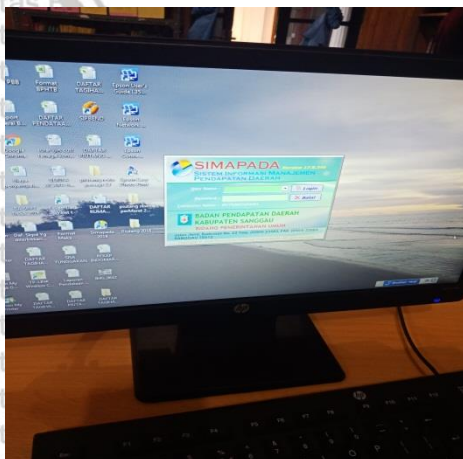
c. Tersedianya Fasilitas Pengelolaan Keuangan Pendapatan Daerah (Sasaran Strategis Ketiga)

Tersedianya fasilitas pengelolaan keuangan pendapatan daerah merupakan salah satu sasaran strategik yang digunakan untuk mewujudkan misi kedua yaitu; "Mengembangkan Sistem Administrasi Perpajakan Yang Akuntabel" Misi ini ingin menegaskan bahwa transparansi dan akuntabel dalam pengelolaan keuangan, khususnya pengelolaan pendapatan daerah dari pajak daerah merupakan hal yang sangat mendasar untuk dilaksanakan. Dengan pengelolaan pendapatan yang transparan dan akuntabel akan menghasilkan pelayanan yang prima dan berdampak pada penerimaan pendapatan pajak daerah yang optimal.

Dalam misi ini terkandung beberapa hal penting seperti, adanya aturan main dan sistem serta prosedur yang transparan dalam pengelolaan pajak daerah, adanya sistem yang akurat sehingga terhindar dari kemungkinan kesalahan pencatatan dan pembebanan dalam pengelolaan pajak daerah, adanya dukungan sarana dan prasarana yang memadai yang akan memberikan kemudahan bagi wajib pajak untuk melaksanakan kewajibannya, adanya tenaga yang profesional yang akan melayani wajib pajak dengan baik, serta berjalannya upaya penegakan hukum yang akan memberikan rasa keadilan bagi masyarakat.

Salah satu upaya yang dilakukan secara optimal adalah peningkatan pelayanan kepada masyarakat dengan menyediakan fasilitas pengelolaan keuangan pendapatan daerah. Indikator kinerja utama yaitu memiliki sistem manajemen pajak daerah (SIMAPADA) yang dikembangkan dan dipelihara serta Sistem Informasi manajemen Objek Pajak (SISMIOP) PBB P2 yang dikembangkan dan dipelihara. Seperti pada gambar 5. :

Gambar 5.3
Aplikasi SIMAPADA



Adapun upaya tersebut termuat dalam sasaran strategis ketiga yaitu tersedianya fasilitas pengelolaan keuangan pendapatan daerah, capaian realisasi kinerja dapat dilihat pada tabel 5.24 sebagai berikut:

TABEL 5.24
Perbandingan Realisasi Kinerja Pada Sasaran Strategis Ketiga

No	Sasaran Strategis	IKU	Realisasi				Target Akhir
			Tahun 2014	Tahun 2015	Tahun 2016	Tahun 2017	Tahun 2019
1	Tersedianya fasilitas pengelolaan keuangan pendapatan daerah	Sistem Manajemen Pajak Daerah (SIMAPADA) yang dikembangkan dan dipelihara	1 Aplikasi	1 Aplikasi	1 Aplikasi	1 Aplikasi	100%
		Sistem Informasi Manajemen Objek Pajak (SISMIOP)	1 Aplikasi	1 Aplikasi	1 Aplikasi	1 Aplikasi	100%

Sumber: Laporan Kinerja Tahun 2016 (diolah)

Berdasarkan tabel 5.24, terlihat bahwa pengembangan dan pemeliharaan sistem SIMAPADA dan SISMIOP dari tahun ke tahun hanya mengembangkan 1 sistem aplikasi dan belum berkembang ke sistem online ke tempat pembayaran / kas daerah dari Bank yang ada di masing-masing kecamatan, karena belum adanya MOU antara pemerintah Kabupaten Sanggau dengan Pihak Ketiga serta belum didukung dengan pembiayaannya. Adapun pernyataan tersebut didukung dengan pernyataan yang disampaikan oleh Kepala Bidang Pajak dalam wawancara yang dilakukan, sebagai berikut:

“Kami sudah mempunyai sistem untuk mempermudah manajemen pajak namanya SIMAPADA, sistem tersebut sudah terbentuk dari awal adanya Bapenda, sistem ini langsung terhubung dari data yang ada dibidang pajak langsung bisa terlihat oleh bagian keuangan, jadi apapun data yang berkaitan dengan wajib pajak langsung bisa dicari pada sistem tersebut dan langsung keluar, sistemnya hanya untuk intern saja.”

Sistem yang ada tersebut tidak hanya ada pada bidang pajak daerah saja, pada bidang pengelolaan PBB dan BPHTB juga memiliki sistem yang dinamakan SIM PBB yaitu Sistem Informasi Manajemen PBB, adapun hasil wawancara yang mendukung disampaikan oleh Kasubbid Penagihan dan Keberatan, sebagai berikut:

“.....Sistem tersebut dimulai dari pendataan apabila yang bersangkutan (wajib pajak) yang didata tersebut meminta untuk dikeluarkan PBB, maka kita tinggal mencari datanya disistem dan langsung diproses, jadi penetapan PBB sudah ada pada sistem tersebut dan masih offline.”

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan terlihat bahwa pencapaian tersedianya fasilitas pengelolaan keuangan pendapatan daerah sudah ada dan dirasakan sangat membantu, karena mempermudah petugas untuk mencari informasi tentang wajib pajak dan mempermudah untuk proses penagihan. Meskipun sistem tersebut masih offline tetapi membantu para petugas dalam upaya mempercepat proses penagihan karena data semua wajib pajak sudah ada pada sistem tersebut.

Tidak dipungkiri dengan adanya sistem yang sudah tersedia pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sanggau, masih memiliki hambatan ataupun permasalahan. Dari informasi yang didapatkan sistem tersebut masih kuno karena belum online, jadi hanya sekedar berupa sistem yang hanya menyajikan data saja dari hasil input manual, setelah

itu petugas harus memasukkan rumus untuk memproses pajak yang akan ditagihkan dan sistem tersebut hanya dapat digunakan oleh petugas yang hanya menangani bidangnya saja, apabila petugas tidak masuk maka akan terhambat proses pajak. Dari data yang didapat pada laporan kinerja Tahun 2016 terdapat 5 hambatan atau permasalahan yang ditemukan, yaitu:

- Sistem Manajemen Pajak Daerah (SIMAPADA) yang sudah digunakan sekarang ini masih terbatas serta daya kerjanya lamban, belum seperti yang diharapkan.
- Sistem komputerisasi yang digunakan masih belum sempurna/optimal
- Belum terlaksananya sistem history data pemuktahiran/perubahan yang menyimpan sejarah perubahan suatu NOP sehingga mengakibatkan kurang optimalnya data wajib pajak yang mengakibatkan laporan kurang efisien.
- Data yang diserahkan oleh KPP Pratama ke Pemkab Sanggau masih belum valid serta banyak NOP yang double dan Mr. X.

Data tersebut didukung pula oleh pernyataan yang disampaikan oleh Kepala Bidang Pajak mengenai hambatan yang ada pada sistem tersebut, dari hasil wawancara narasumber mengatakan sebagai berikut:

“.....sistem tersebut sudah kuno dan sebenarnya sudah tidak layak digunakan lagi, contohnya pada sekarang ini kita mau menginput data piutang dari wajib pajak. Nah, sistem tersebut belum bisa membaca padahal sudah dilakukan pengembangan, jadi kita harus mencari secara manual karena adanya selisih antara inputan SKP keluar dengan realisasi ada. Jadi ya harus mencari satu satu harus dihitung satu satu.”

Pernyataan tersebut didukung pula dengan pernyataan yang disampaikan oleh Kasubbid penagihan dan keberatan terkait kendala pada sistem tersebut. Adapun hasil wawancara sebagai berikut:

“Kalau ditanya ada hambatan apa tidak, ya jelas pasti ada hambatan contoh nya untuk PBB ini kita harus masukan manual jika ada pemutahiran atau perubahan suatu NOP, belum ada sistem khusus untuk menangani history data perubahan. Jadi ya bikin laporan kurang efisien.”

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan terlihat bahwa sistem yang sudah ada masih terlihat sangat sederhana dan membutuhkan pengembangan yang lebih akuntabel dan menuju sistem online. Adanya akurasi, verifikasi dan validasi data dengan kegiatan pemuktahiran data wajib pajak dapat membuat laporan lebih efisien.

Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sanggau mulai memberlakukan SPTPD (Surat Pemberitahuan Pajak Daerah) bagi pengusaha hotel dengan *self assesment* (menghitung pajak sendiri tentang jumlah kamar dan hunian hotel perbulannya) dimana pada tahun-tahun sebelumnya diberlakukan dengan sistem taksasi antara pengusaha hotel dengan pihak Pemerintah Daerah. Diberlakukannya SPTPD dengan *self assesment* membantu pihak hotel untuk menghitung pajak sendiri, karena setiap bulannya pemasukan hotel tidak menetap yang menyebabkan pihak hotel keberatan apabila dilakukan penetapan jumlah pajak yang harus dibayarkan.

Self assesment diberlakukan hanya untuk hotel ataupun restoran yang terdapat di kabupaten, apabila di kecamatan maka dilakukan pajak penetapan. Terdapat kekurangan dan kelebihan dari sistem *self assesment* dan sistem penetapan. Sistem penetapan pajak yang

diberlakukan sudah dipertimbangkan dengan kondisi yang terdapat di daerah masing-masing agar pajak yang dikenakan tidak memberatkan wajib pajak dan harus ditetapkan berlandaskan keadilan. Meskipun pemasukan setiap bulan dari wajib pajak tidak selalu sama, wajib pajak tetap harus membayar jumlah pajak sesuai yang ditentukan. Maka dari itu pemerintah menetapkan pajak yang dikenakan harus diperhitungkan dengan penuh keadilan. Sistem *self assesment* juga mengalami kendala apa bila tidak dilakukan pengawasan karena pihak hotel tidak mau merasa rugi dalam membayar pajak dan dilakukan kecurangan dalam laporan.

Pengawasan *self assesment* dilakukan oleh petugas yang ada di Badan Pendapatan Daerah dengan adanya kegiatan magang di hotel yang terdapat di Kabupaten Sanggau, upaya tersebut dilakukan untuk meminimalisir adanya manipulasi hasil laporan pajak dan membantu pihak hotel untuk melakukan perhitungan *self assesment*. Adapun pernyataan ini sesuai dengan hasil wawancara yang dilakukan terhadap Kepala Bidang Pajak Daerah sebagai berikut:

“...kalau untuk pengawasan tersebut dilakukan oleh bidang Perencanaan, pengembangan dan pengendalian pendapatan daerah dengan cara melakukan magang berkali-kali. Magang tersebut dilakukan dengan sistem dadakan kurang lebih dalam waktu seminggu di setiap bulannya. Ketika ada yang magang maka jumlah pajak yang disetorkan cukup besar, tetapi lepas dari magang terkadang jumlahnya menurun, walaupun ada perubahan peningkatan tapi jumlahnya tidak seperti ketika ada magang.”

Kepala Bidang Pajak menambahkan pula, pelaksanaan magang dilakukan selama satu bulan dan waktu bersifat tentatif. Setiap pelaksanaan magang tidak pernah diberitahukan terlebih dahulu, apabila

diberikan informasi maka pihak hotel biasanya sudah melakukan persiapan terlebih dahulu.

Berdasarkan hasil wawancara yang diperoleh *self assesment* yang diberlakukan di wilayah Kabupaten Sanggau merupakan suatu ujud yang dilakukan untuk memberikan keadilan kepada masyarakat khususnya para pemilik hotel, karena dengan berlakunya *self assesment* membantu para wajib pajak untuk menghitung sendiri pajak yang akan mereka bayar dan memberikan kesadaran kepada wajib pajak untuk membayar pajak karena sesuai dengan perhitungan sendiri.

d. Terlaksananya Pengawasan, Koordinasi dan Pengendalian dibidang Pendapatan (Sasaran Strategis Keempat)

Sasaran strategis yang keempat merupakan suatu upaya yang dilakukan pemerintah untuk meningkatkan pendapatan daerah baik dari pendapatan asli daerah, pendapatan transfer dan pendapatan lainnya yang sah. Adanya koordinasi kepada instansi yang berkaitan langsung dalam penarikan retribusi atau pajak daerah, hal ini merupakan suatu upaya yang dilakukan agar setiap instansi yang memiliki tupoksi untuk dapat membantu meningkatkan angka penerimaan pendapatan dengan cara membuat suatu program yang mendukung pendapatan daerah.

Contohnya koordinasi dilakukan kepada Dinas Pariwisata sebagai mana dinas tersebut memiliki wewenang untuk menarik retribusi dari tempat wisata, dinas pelayanan perizinan terpadu yang memiliki wewenang untuk menarik biaya perizinan atas usaha yang akan dibuka, dan terdapat OPD (Organisasi Perangkat Daerah) lainnya yang berkontribusi langsung dalam peningkatan jumlah pajak dan retribusi.

Perihal tersebut didukung oleh pernyataan yang disampaikan oleh Kasubbid Perencanaan Pendapatan Daerah mengenai upaya koordinasi dan pengawasan terhadap pendapatan daerah, adapun hasil wawancara sebagai berikut:

”...kami melakukan upaya koordinasi kepada dinas lainnya seperti Dinas Pariwisata, Dinas Perizinan, Dinas Air dan Mineral, dan ada beberapa yang lainnya. Jadi dinas tersebut membuat planning terhadap pencapaian dari baik retribusi maupun pajak yang akan dicapai, nanti dinas yang bersangkutan memberikan target dan realisasi dari pencapaiannya tersebut. Kita melakukan koordinasi seperti bagaimana upaya yang akan dilakukan, bagaimana melakukan target yang sesuai dengan kondisi daerah.”

Koordinasi yang dilakukan juga berupa sosialisasi yang diberikan kepada masyarakat berupa himbauan pentingnya untuk membayar pajak karena hasil pajak tersebut yang nantinya akan digunakan dalam pembangunan daerah. Selain sosialisasi yang dilakukan, pemerintah juga membuat reklame ataupun spanduk yang berisikan himbauan kepada masyarakat untuk membayar pajak dengan tepat waktu.

Pada sasaran keempat memiliki indikator kinerja utama yaitu melakukan pengawasan dan pengendalian terhadap penerimaan bagi hasil pajak dan bukan pajak yang diterima dari pemerintah pusat dan provinsi. Terdapat beberapa perusahaan yang ada di Kabupaten Sanggau seperti Perusahaan Kelapa Sawit, Perusahaan Karet Perusahaan Tambang dan perusahaan lainnya yang merupakan sumber pendapatan bagi hasil pajak dari sumber daya alam yang terdapat di Kabupaten Sanggau.

Adapun capaian kinerja pada sasaran keempat dapat dilihat pada tabel 5.25, sebagai berikut:

Tabel 5.25

**Perbandingan Realisasi Penerimaan Bagi Hasil Pajak dan Bukan Pajak
(Sasaran Strategi Keempat)**

No	Sasaran Strategis	IKU	Realisasi				Target Akhir 2019
			Tahun 2014	Tahun 2015	Tahun 2016	Tahun 2017	
1	Terlaksananya Pengawasan, koordinasi dan pengendalian dibidang pendapatan	Terlaksananya pengawasan dan pengendalian terhadap penerimaan bagi hasil pajak dan bukan pajak	75,03 M	75,59 M	58,09 M	52,809 M	111,36 M

Sumber: Laporan Kinerja (diolah)

Berdasarkan tabel di atas, terlihat bahwa Pengawasan dan Pengendalian Terhadap Penerimaan Bagi Hasil Pajak dan Bukan Pajak dari tahun ke tahun meningkat tetapi pada Tahun 2016 menurun sebesar 17,5 Milyar dikarenakan penerimaan dari Pemerintah Pusat hanya sebanyak 58,09 M. Penurunan tersebut terjadi karena tidak tercapainya target penerimaan P3 di Pemerintah Pusat sehingga dana bagi hasil yang disalurkan oleh Pemerintah Pusat pada Tahun 2016 sebesar 58.09 Milyar.

Adapun permasalahan yang menyebabkan penurunan dari penerimaan dana bagi hasil yaitu, tidak semua perusahaan yang telah melakukan pembayaran pajak dan melaporkan ke Badan Pendapatan Daerah sehingga menyulitkan dalam melakukan rekonsiliasi data serta

masih banyak wajib pajak yang tidak membayar pajak. Pihak Badan Pendapatan Daerah hanya bisa melakukan himbauan saja karena kewenangan penagihan merupakan tugas pemerintah pusat dan provinsi.

e. Menggali Sumber Wajib Pajak Baru (Sasaran Strategis Kelima)

Menggali sumber wajib pajak baru merupakan suatu perencanaan utama yang dilakukan oleh Badan Pendapatan Daerah karena dengan adanya perencanaan peningkatan sumber wajib pajak berarti suatu upaya untuk meningkatkan jumlah pendapatan daerah dari sektor pajak. Adapun perencanaan menggali sumber wajib pajak baru harus melihat situasi dan kondisi yang terdapat di daerah.

Usaha yang dilakukan setiap tahunnya adalah dengan cara adanya memberikan kesadaran kepada masyarakat untuk mendaftarkan usaha ataupun mendaftarkan pajak yang dimiliki. Selanjutnya melakukan koordinasi di setiap kecamatan untuk dapat menghimbau masyarakat untuk mengetahui jenis-jenis pajak apa saja, dan bagaimana cara untuk mendaftarkan pajak tersebut.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan terhadap Kepala Bidang Perencanaan, mengatakan:

“Setiap tahunnya pasti kita selalu punya target untuk penambahan jumlah wajib pajak, entah itu ada yang mendaftarkan usahanya atau seperti sekarang pajak PBB P2 sudah diserahkan ke kabupaten jadi ya pasti bertambah jumlah wajib pajak setiap tahunnya. Kita merencanakan untuk membuat target sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada di Kabupaten kita.”

Adapun capaian kinerja dalam menggali sumber wajib pajak baru dapat dilihat pada tabel 5.26, sebagai berikut:

Tabel 5.26

**Perbandingan Jumlah Objek Pajak Daerah Yang Terdaftar
(Sasaran Strategis Kelima)**

No	Sasaran Strategis	IKU	Realisasi				Target Akhir 2019
			Tahun 2014	Tahun 2015	Tahun 2016	Tahun 2017	
1	Menggali Sumber Wajib Pajak Baru	Jumlah Objek Pajak Daerah Yang Terdaftar	26.000 WP	27.000 WP	2.937 WP	4.651 WP	34.700 WP

Sumber: Laporan Kinerja (diolah)

Berdasarkan Tabel di atas, terlihat bahwa wajib pajak yang mendaftarkan pajaknya menunjukkan peningkatan dari tahun ke tahun dengan adanya peningkatan pembangunan dan peningkatan ekonomi masyarakat. Namun pada Tahun 2016, terjadi penurunan pendaftaran wajib pajak baru yaitu sebanyak 2.937 wajib pajak baru. Namun dengan target Tahun 2016 sebanyak 3000 wajib pajak baru, berarti realisasi tahun 2016 mencapai 97,90%.

Berdasarkan hasil wawancara dan capaian dari target wajib pajak baru, pemerintah Kabupaten Sanggau sudah bisa meningkatkan jumlah wajib pajak setiap tahunnya dengan jumlah yang selalu meningkat. Pencapaian setiap tahunnya selalu sesuai target yang telah ditentukan. Hal ini pun terjadi karena upaya yang dilakukan pemerintah menghimbau kepada masyarakat serta koordinasi yang baik dengan camat yang ada di kabupaten Sanggau. Namun, terlihat penurunan pada tahun 2016 jumlah wajib pajak menurun dari tahun sebelumnya, tetapi sudah mencapai target wajib pajak yang telah direncanakan pada tahun tersebut.

Adapun permasalahan yang ditemukan adalah banyaknya masyarakat yang tidak mengetahui jenis-jenis pajak daerah, masih rendahnya kesadaran wajib pajak untuk mendaftarkan pajaknya, serta kurangnya sosialisasi yang dilakukan oleh Badan Pendapatan Daerah kepada masyarakat mengenai pentingnya pembayaran pajak daerah terhadap pembangunan daerah.

Solusi yang dilakukan dengan cara meningkatkan akurasi, verifikasi dan validasi data dengan kegiatan pemuktahiran data wajib pajak, koordinasi dengan Organisasi Perangkat Daerah (OPD) lain dan para camat yang terdapat wilayah desa/dusun merupakan kawasan hutan dan Hak Guna Usaha (HGU), pendekatan kepada wajib pajak melalui penyuluhan dan sosialisai pajak daerah dalam upaya pembayaran pajak tepat waktu sesuai dengan yang telah ditentukans dan melaksanakan himbauan kepada wajib pajak dan wajib retribusi melalui media elektronik, media cetak dan media baliho dan media spanduk.

f. Melaksanakan Penyempurnaan Landasan Hukum Pemungutan (Sasaran Strategis Keenam)

Landasan hukum pemungutan merupakan suatu kekuatan hukum yang sah dalam pemungutan pajak. Setiap rupiah yang akan ditagihkan kepada masyarakat yang bersumber dari uang masyarakat harus disusun dan memiliki payung hukum yang kuat dan sah agar dana yang telah diterima memiliki kejelasan. Setiap tahunnya selalu memiliki target sebagai upaya untuk menyempurnakan landasan hukum dalam pemungutan pajak dan retribusi. Perencanaan landasan hukum yang akan dibuat harus berdasarkan kondisi pada tahun tersebut.

Adapun jumlah landasan hukum setiap tahunnya yang telah diterbitkan oleh Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sanggau dapat dilihat pada tabel 5.27, sebagai berikut:

Tabel 5.27
Perbandingan Penerbitan Landasan Hukum Pemungutan Pendapatan Daerah
(Sasaran Strategis Keenam)

No	Sasaran Strategis	IKU	Realisasi			Target Akhir 2019
			Tahun 2014	Tahun 2015	Tahun 2016	
1	Melaksanakan Penyempurnaan Landasan Hukum Pungutan	Perda dan Perbup Pemungutan Pendapatan Daerah yang disusun	1 Perda dan 2 Perbup	1 Perda dan 3 Perbup	1 Perda dan 3 Perup	1 Perda dan 4 Perbup

Sumber: Laporan Kinerja (diolah)

Berdasarkan tabel di atas, terlihat bahwa penyusunan peraturan daerah (perda) dan peraturan Bupati (Perbup) pemungutan Pendapatan Daerah disesuaikan dengan kondisi tahun bersangkutan, peraturan tersebut terus disempurnakan dan disesuaikan dengan pengembangan situasi dan kondisi di masyarakat. Adapun beberapa data perda dan perbup yang telah diterbitkan sebagai berikut:

- 1) Peraturan Daerah Kabupaten Sanggau Nomor 9 Tahun 2014 tentang perubahan atas peraturan daerah nomor 5 Tahun 2010 tentang pajak daerah.
- 2) Peraturan Daerah Kabupaten Sanggau Nomor 14 Tahun 2015 tentang retribusi perpanjangan izin mempekerjakan tenaga asing.

- 3) Peraturan Bupati Sanggau Nomor 35 Tahun 2015 Tentang tata cara pengajuan dan penyelesaian keberatan PBB-P2
- 4) Peraturan Bupati Sanggau Nomor 36 Tahun 2015 tentang petunjuk pelaksanaan pemungutan pajak sarang burung walet
- 5) Peraturan Daerah Kabupaten Sanggau Nomor 1 Tahun 2016 tentang perubahan atas Peraturan Daerah Nomor 4 Tahun 2012 tentang retribusi perizinan terpadu
- 6) Peraturan Daerah Kabupaten Sanggau Nomor 3 Tahun 2016 tentang perubahan atas Peraturan Daerah nomor 2 Tahun 2012 tentang retribusi jasa umum
- 7) Peraturan Bupati Sanggau Nomor 3 Tahun 2016 tentang perubahan atas peraturan bupati Nomor 15 Tahun 2013 tentang retribusi pengendalian menara telekomunikasi
- 8) Peraturan Bupati Sanggau Nomor 34 Tahun 2016 tentang standar perjalanan dinas dalam negeri atas beban Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) Kabupaten Sanggau
- 9) Peraturan Daerah Kabupaten Sanggau Nomor 4 Tahun 2017 tentang perubahan Atas Perda Nomor 2 Tahun 2012 tentang Retribusi Jasa Umum.

Adapun hambatan yang ditemui di lapangan adalah masih ada peraturan-peraturan yang tidak sesuai dengan kondisi sekarang, masih adanya perda yang belum disesuaikan besarnya tarif sesuai perkembangan, peraturan yang dibuat belum maksimal dilaksanakan di

lapangan. Upaya yang dilakukan adalah menyiapkan regulasi sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.

5.1.2.4. perspektif *Employess & Organization Capacity*

Perspektif ini menyajikan proses pengembangan infrastruktur dan sumberdaya manusia sebagai upaya peningkatan dan pengembangan dalam mencapai kualitas aparatur yang baik. Tolok ukur dari perspektif ini adalah pengembangan infrastruktur dan sumber daya manusia khususnya pegawai di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sanggau seperti mengikuti pelatihan, seminar serta bimtek.

Adapun misi yang mendukung perspektif *employess & organization capacity* yaitu misi keempat, Meningkatkan Aparatur yang Profesional. Tujuan dari misi keempat adalah terwujudnya peningkatan kemampuan aparatur dalam pengelolaan pajak daerah dan terpenuhinya operasional administrasi kepegawaian dan sarana prasarana aparatur. Sasaran strategis yang telah dirancang untuk mewujudkan misi tersebut adalah terwujudnya peningkatan kemampuan aparatur dalam pengelolaan pajak dan terpenuhinya operasional administrasi kepegawaian dan sarana prasarana aparatur.

Laporan kinerja Tahun 2014 memiliki strategi yang berbeda yaitu menyiapkan kemampuan profesional SDM Aparatur agar mampu memberikan pelayanan prima, melaksanakan pengelolaan administrasi perkantoran, meningkatkan dan mengadakan sarana dan prasarana aparatur, serta meningkatkan kemampuan SDM aparatur.

a. Terwujudnya Peningkatan Kemampuan Aparatur

Peningkatan kemampuan aparatur sebagai upaya untuk menyelenggarakan pemerintahan secara benar (good governance) dan bersih (clean governance) termasuk penyelenggaraan pelayanan publik yang memerlukan unsur-unsur mendasar antara lain adalah unsur profesional dari pelaku dan penyelenggara pemerintahan dan pelayanan publik. Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sanggau berupaya untuk mewujudkan peningkatan kemampuan aparatur dengan membuat program peningkatan disiplin aparatur dan peningkatan kapasitas sumberdaya aparatur.

Peningkatan disiplin aparatur salah satunya dengan menyediakan pakaian dinas pegawai beserta perlengkapannya, mengingat warna pakaian dinas di Badan Pendapatan Daerah berbeda dengan pakaian dinas yang lainnya. Adapun dana yang dianggarkan untuk pengadaan pakaian dinas sebesar Rp 21.027.500 dan pengerjaan ditargetkan dalam waktu 1 (satu) tahun. Hasil realisasi kinerja pada program ini tercapai 100% dengan realisasi anggaran sebesar Rp 15.355.000, terlihat adanya jumlah yang lebih kecil dari yang dianggarkan. Hasil data ini didapat dari laporan kinerja Tahun 2014 dan tidak didapatkan pada Tahun 2015 dan 2016. Hal ini dikarenakan pada Tahun tersebut tidak diadakan lagi program pengadaan pakaian dinas pegawai. Pernyataan tersebut didukung oleh pernyataan yang disampaikan langsung dalam wawancara yang dilakukan kepada Kasubbag Umum dan Kepegawaian yang menyampaikan sebagai berikut:

“Benar, pengadaan pakaian dinas hanya diprogramkan pada Tahun 2014 saja karena kalau kita adakan setiap tahun sama saja pemborosan. Pegawai di Kantor ini kan tidak semua yang akan mutasi, jadi katakanlah jumlah pegawai ada 20 orang yang tetap berada di Kantor dari Tahun 2014 sampai Tahun 2017 lah, kalau setiap tahun kita adakan bearti 20 orang tersebut selalu mendapatkan baju baru terus dan kita rasa itu tidak efektif.”

Berdasarkan hasil wawancara dan data yang didapat dari laporan kinerja saling mendukung. Program pengadaan disiplin pegawai pada Tahun berikutnya lebih ditekankan kepada jadwal piket atau petugas pelayanan serta jam masuk kerja lebih diperketatkan kembali salah satu yang diadakan dengan adanya absen *finger print* yang diberlakukan kepada semua pegawai. Hal ini diharapkan kepada semua pegawai untuk datang tepat waktu dan pulang dengan waktu yang telah ditentukan.

Seperti yang disampaikan kembali oleh Kasubbag Umum dan Kepegawaian, sebagai berikut:

“*Finger Print* sudah kita gunakan, ini upaya kita untuk meningkatkan disiplin pegawai. Karena untuk melakukan absensi kita tidak bisa untuk titip absen seperti absen manual, menggunakan *finger print* semua pegawai harus absen dengan jari masing-masing, melalui mesin tersebut juga akan terlihat apabila ada pegawai yang lambat datang ataupun pulang lebih awal. Untuk yang PNS apabila tidak melakukan absensi *finger print* maka akan dipotong untuk gaji KS, karena hal ini merupakan salah satu persyaratan untuk mendapatkan gaji KS. Sedangkan untuk yang tenaga honorer kita hanya memberikan teguran secara personal.”

Berdasarkan hasil wawancara tersebut terlihat Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sanggau selalu berupaya untuk meningkatkan kedisiplinan aparatur. Terdapat program lainnya yang dirancang sebagai upaya peningkatan kemampuan pegawai yaitu, program peningkatan kapasitas sumberdaya aparatur melalui pengadaan bimbingan teknis.

Adapun sumber daya manusia aparatur yang terdapat di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sanggau sampai akhir Tahun 2017 berjumlah 67 orang yang terdiri dari 43 orang PNS dan 24 orang Tenaga Kontrak. Adapun sumber daya manusia aparatur berdasarkan tingkat pendidikan sebagai berikut:

Tabel 5.28
SDM Aparatur Badan Pendapatan Daerah
Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No	Uraian	Tingkat Pendidikan						Jumlah
		S.2	S.1	Dipl	SMA	SMP	SD	
1	Kepala Badan Pendapatan Daerah	1						1
2	Sekretaris Badan	1						1
3	Kabid P4D	1						1
4	Kabid Pajak Daerah	1						1
5	Kabid Pengelolaan PBB dan BPHTB		1					1
6	Kasubid Perencanaan Pendapatan Daerah		1					1
7	Kasubid Pengembangan Pendapatan Daerah				1			1
8	Kasubid Pengendalian dan Evaluasi Pendapatan Daerah		1					1
9	Kasubid Pendaftaran dan Pendataan		1					1
10	Kasubid Penetapan		1					1
11	Kasubid Penagihan		1					1
12	Kasubid Pendataan, Penilaian dan Penetapan		1					1
13	Kasubid Pengelolaan Data dan Informasi		1					1
14	Kasubid Penagihan dan Keberatan	1						1
15	Kasubag Umum dan Kepegawaian		1					1
16	Kasubag Perencanaan, Keuangan, aset dan akuntabilitas Kinerja		1					1
17	Tenaga Fungsional	2	5	4	14	1	1	27
18	Tenaga Kontrak		7	2	15			24
	Jumlah	7	22	6	30	1	1	67

Sumber: Laporan Kinerja Tahunan Tahun 2017

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat tingkat pendidikan sumber daya aparatur di Badan Pendapatan Daerah sudah baik, karena jumlah pegawai yang telah menyelesaikan sekolah wajib 12 Tahun lebih banyak dibandingkan tingkat pendidikan SD dan SMP. Hal ini diharapkan dengan tingginya tingkat pendidikan dapat memberikan pelayanan yang maksimal, karena sudah didukung dengan adanya keahlian dibidang akademik. Jumlah pegawai yang cukup banyak dan tingkat pendidikan yang tinggi diharapkan dapat menguasai tugas dan fungsi masing-masing, sehingga proses pelayanan administrasi dapat terlaksana dengan baik.

Badan Pendapatan Daerah berupaya untuk meningkatkan kualitas sumber daya aparatur dalam rangka meningkatkan pelayanan dan profesionalisme aparatur melalui berbagai pendidikan dan pelatihan yang terkait dengan tugas pokok dan fungsi dinas. Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sanggau memberikan dan mengadakan kegiatan pendidikan dan pelatihan formal kepada pegawainya dengan dua cara yaitu internal dan eksternal seperti mengikuti salah satu atau beberapa aparatur pada pelatihan yang diadakan badan diklat di tingkat provinsi maupun ditingkat nasional seperti yang diselenggarakan oleh kementerian.

Adapun kegiatan pelatihan Tahun 2014 hingga Tahun 2016 sebagai berikut:

Tabel 5.29
Jumlah Kegiatan Pengembangan SDM

No	Nama Kegiatan	Penyelenggara	Waktu Pelaksana
1	Pelatihan Teknis Pendapatan dan Penilaian PBB-P2 bagi Pejabat/Pegawai Pemerintahan Daerah Tahun 2014	Kementerian Keuangan Republik Indonesia Direktorat Jenderal Pajak	18-23 Agustus 2014
2	Pemantapan Sistem Akuntansi Keuangan Daerah Menuju Laporan Berbasis Akrual Pada SKPD/Pemda Sesuai Permendagri No. 64 Tahun 2013 dan Standar Akuntansi Pemerintahan serta Penilaian Prestasi Kerja PNS dan Teknis Penyusunan SKP	Yayasan Purbaka Badan Kepegawaian Negara	5-6 September 2014
3	Implementasi Kebijakan / Perkada Dalam Penataan SDM sesuai UU No. 5 Tahun 2014 Tentang ASN Serta UU Otonomi Daerah Melalui Pelaksanaan PP No. 46 Tahun 2010	Pusat Pelatihan dan Kepegawaian dan Pengawasan Pemerintahan Dalam Negeri	19-20 Maret 2015
4	Implentasi Akuntansi Akrual Dalam Pengakuan, Pengukuran dan Penyajian Aset Tetap Sesuai Standar Akuntansi Pemerintah Daerah dan Pengelolaan Aset Daerah Sesuai PP No. 27 Tahun 2014 serta Penerapan SAP berbasis Akrual Berdasarkan Permendagri No. 64 Tahun 2013	Pusat Pelatihan dan Pengawasan Pemerintahan Dalam Negeri	3-5 Desember 2015
5	Diklat Teknis Penyusunan (SOP-AP) Pemerintahan Daerah berdasarkan PERMENPAN Reformasi Birokrasi No.35 Tahun 2012 dan Pelaksanaan Evaluasi Jabatan bagi SKPD/Pemda sesuai PERMEN PAN dan RB No. 34 Tahun 2011 dan PK BKN No. 21 Tahun 2011	Prodiklat/Dik-Pemda/2015	21-28 Mei 2016

Sumber: Hasil Pengolahan Peneliti

Berdasarkan tabel tersebut dapat disimpulkan bahwa kegiatan untuk pengembangan sumber daya manusia yang terdapat di Badan Pendapatan Daerah sudah ada, namun terdapat informasi lain yang

didapat dari hasil wawancara yang dilakukan terhadap Kasubbag Perencanaan, Keuangan dan Akuntabilitas Kinerja, menyampaikan:

“Saya pernah mengikuti kegiatan seperti bimtek atau pelatihan tersebut, tetapi tidak sering. Di kantor ini sangat sulit sekali untuk mengikuti kegiatan seperti itu, malah kita sendiri yang harus mencari informasi tentang kegiatannya. Jadi kalau pun ada mungkin hanya orang-orang tertentu saja dan bahkan orangnya itu itu saja yang dikirim untuk mengikutinya.”

Peneliti juga melakukan kembali wawancara kepada Kasubbag Umum dan Kepegawaian, adapun sebagai berikut:

“Pernah kita mengikuti kegiatan semacam pelatihan atau bimtek, ya lumayan sering diundang tetapi beberapa kali juga ada kegiatan yang tidak kita ikuti karena yang bersangkutan sesuai dengan bidangnya tidak bisa untuk menghadiri karena memang ada kerjaan yang harus diselesaikan.”

Berdasarkan hasil dari data sekunder dan primer melalui wawancara terdapat satu perbedaan informasi yang didapat. Namun secara garis besar dapat disimpulkan bahwa Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sanggau sudah berupaya untuk melakukan peningkatan kualitas SDM.

Pada Tahun 2014 bimbingan teknis ditargetkan untuk aparatur yang mengikuti bimbingan teknis sebesar 60% dengan anggaran sebesar Rp 138.4000.000. Realisasi yang didapatkan dari data Laporan Kinerja Tahun 2014, jumlah Aparatur Sipil Negeri yang mengikuti bimbingan teknis hanya mencapai 47,98% dengan menggunakan dana sebesar Rp 99.555.900. Pada Tahun 2015 anggaran program peningkatan sumber daya aparatur di anggarakan sebesar Rp 344.386.000 dan jumlah realisasi sebesar Rp 293.268.844 artinya dana yang terpakai 52,08%. Pada Tahun

2016 anggaran program peningkatan sumber daya manusia aparatur sebesar Rp 196.386.000 dan jumlah realisasi sebesar 179.551.800.

b. Terpenuhinya operasional administrasi kepegawaian dan sarana prasarana aparatur

Pada perspektif *employee & organization capacity* melihat bagaimana suatu organisasi untuk melakukan perbaikan dan peningkatan nilai dari masyarakat dan stakeholders, seperti pemenuhan operasional administrasi kepegawaian dan sarana prasarana aparatur merupakan salah satu aspek yang sangat penting dalam proses pelayanan, di mana proses pelayanan akan terbantu apabila sarana dan prasarana sangat memadai. Administrasi kepegawaian yang sudah lengkap dan tersusun rapi juga akan membantu proses pencarian data wajib pajak dan mempercepat proses pelayanan, karena data wajib pajak sudah lengkap.

Sarana dan prasarana yang terdapat di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sanggau sudah terlihat cukup lengkap karena masing masing pegawai sudah mendapatkan fasilitas komputer untuk membantu proses pelayanan, namun masih kekurangan printer dan beberapa sarana lainnya, seperti fasilitas internet, perangkat komunikasi (telepon dan faksimile), mesin genset dan kendaraan. Adapun sarana dan prasarana yang dimiliki oleh Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sanggau dapat dilihat pada Tabel 5.30 sebagai berikut:

Tabel 5.30
Daftar Inventaris Kantor

No	Sarana dan Prasarana	Jumlah
1	Kendaraan Dinas Roda 2	2
2	Kendaraan Dinas Roda 2	2
3	Komputer/Laptop	20 unit
4	Printer	10 unit
5	Faximile	1 Unit
6	Telepon	1 Unit
7	Genset	-
8	Fasilitas Internet	
9	Meja	50
	- Khusus Rapat	15
	- Untuk Pegawai	50
10	Kursi	150
	- Khusus Rapat	30
	- Untuk Pegawai	120

Sumber : Sub bagian umum dan kepegawaian Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sanggau

Kondisi sarana dan prasarana Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sanggau masih perlu ditingkatkan. Demikian juga sarana kerja pegawai, fasilitas pelayanan pajak yang perlu ditingkatkan karena sesuai dengan pengukuran standar kepuasan masyarakat, terdapat banyak masyarakat yang mengeluh terhadap fasilitas pelayanan yang kurang memadai.

Selain itu, peneliti juga melakukan wawancara kepada Kepala Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sanggau tentang kondisi sarana dan prasarana yang ada, adapun kutipan wawancara sebagai berikut:

“Sarana dan prasarana yang ada di kantor ini masih sangat kurang. Terutama tempat pelayanan terhadap wajib pajak juga masih belum bisa dikatakan baik, akan tetap saat ini kita selalu berupaya untuk

meningkatkan sarana dan prasarana dengan cara melengkapi dan menambah fasilitas.”

Dari hasil observasi dan wawancara tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kondisi sarana dan prasarana harus bisa ditingkatkan untuk kedepannya agar dapat menunjang kerja dan tugas untuk lebih memaksimalkan kepuasan masyarakat.

5.2. Analisa Data

Balanced scorecard adalah salah satu pendekatan atau metode pengukuran kinerja yang digunakan oleh pihak bisnis, namun perkembangan ini organisasi publik juga menggunakan metode *balanced scorecard* untuk mengukur kinerjanya, dengan beberapa perbedaan fokus dan tujuan dari sektor bisnis. Pada penelitian ini mendeskripsikan dan menganalisa kinerja aparatur berdasarkan visi, misi serta sasaran strategis yang sudah dirancang sebelumnya menjadi tolok ukur untuk dilihat kinerjanya. Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sanggau berupaya untuk memberikan pelayanan kepada wajib pajak.

Untuk menjabarkan visi dan misi pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sanggau yakni dengan meningkatkan apa yang telah dicapaidari target yang telah dibuat, di mana untuk mencapainya perlu adanya peran masyarakat (wajib pajak) dan aparatur yang kuat dan kompeten. Ketika aparatur kompeten dalam menghasilkan kinerja maka kepuasan masyarakatpun akan meningkat dan merasakan nilai positif dari pelayanan publik yang diberikan oleh Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sanggau. Berdasarkan uraian tersebut, untuk mendukung penelitian ini maka perlu adanya penyesuaiaan perspektif *balanced scorecard* sebagai metode pengukuran kinerja pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sanggau.

5.2.1. Penerapan *Balanced scorecard* di Badan Pendapatan Daerah

Pengukuran kinerja menggunakan pendekatan *balanced scorecard* adalah pengukuran kinerja berdasarkan aspek finansial dan nonfinansial yang dibagi dalam empat perspektif, yaitu perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses internal dan perspektif inovasi dan pembelajaran. Implementasi penggunaan *Balanced scorecard* adalah dengan mendefinisikan tujuan, sasaran, strategi dan program organisasi, merumuskan framework pengukuran setiap jenjang manajerial, mengintegrasikan pengukuran ke dalam sistem manajemen, dan monitoring sistem pengukuran kinerja. (Mahsun 2016:174)

Pemerintah daerah mempunyai pedoman untuk mengukur kinerja organisasi yang akan dijadikan sebagai dasar membuat laporan pertanggungjawaban kinerja. Adapun payung hukum yang digunakan adalah PERPRES Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah dan menggunakan PERMENPAN-RB Nomor 53 Tahun 2014 tentang petunjuk teknis perjanjian kinerja, pelaporan kinerja dan tata cara reuiu atas laporan kinerja instansi pemerintah. Dalam Peraturan tersebut termuat pengukuran kinerja dilakukan dengan membandingkan antara kinerja yang (seharusnya) terjadi dengan kinerja yang diharapkan. Pengukuran dan perbandingan kinerja dalam laporan kinerja harus cukup menggambarkan posisi kinerja instansi pemerintah.

Badan Pendapatan Daerah menggunakan kedua payung hukum tersebut sebagai pedoman penyusunan laporan dan dilengkapi dengan Peraturan Bupati Sanggau Nomor 24 Tahun 2015 tentang Penyusunan

Perjanjian Kinerja dan Pelaporan Kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Sanggau. Adapun laporan kinerja tahunan menekankan pada analisis di tataran hasil (outcome) daripada keluaran (output). Hal ini dimaksudkan agar kinerja Badan Pendapatan Daerah yang telah tercapai dapat lebih terukur tingkat kemanfaatannya, daripada sekedar keluaran kegiatan. Sehingga analisis lebih mengulas dan mendalami kapasitas makro organisai Badan Pendapatan Daerah dengan garis besar pada pencapaian sasaran-sasaran yang telah ditetapkan.

Berdasarkan uraian tersebut konsep *Balanced scorecard* dengan peraturan perundangan yang digunakan oleh Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sanggau sangat mendukung. Terletak pada pengukuran kinerja dilakukan dengan cara membandingkan apa yang seharusnya terjadi di lapangan dengan yang diharapkan dan melihat capaian dari input hingga ke outcome dan *Balanced scorecard* mengukur kinerja berdasarkan visi dan misi yang selanjutnya diukur menggunakan perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif internal proses dan perspektif employees dan organizations. *Balanced scorecard* lebih menitik beratkan pada kepuasan pelanggan yaitu wajib pajak.

Proses membangun *Balanced scorecard* akan menghasilkan suatu gambaran mengenai apa yang ingin dicapai, bagaimana cara mencapainya, target yang diinginkan dan program yang harus dijalankan. Komponen dalam *balanced scorecard* yaitu perspektif customer, perspektif finansial, perspektif internal proses dan perspektif employee and organization capacity digunakan untuk mengukur strategi yang sudah direncanakan oleh Badan Pendapatan Daerah dengan melihat tujuan dari

strategi, ukuran pencapaian dari strategi, target yang akan dicapai dan inisiatif yang diberikan untuk perbaikan.

Berdasarkan uraian tersebut Badan Pendapatan Daerah telah merumuskan 6 sasaran strategik yang hendak dicapai dengan 9 indikator kinerja utama sebagai ukuran pencapaian dan memiliki target dari Tahun 2014-2019 yang harus dicapai dan memiliki inisiatif yang disarankan untuk memperbaiki permasalahan pada tahun sebelumnya. Perihal tersebut merupakan metode yang digunakan oleh Badan Pendapatan Daerah dalam melaksanakan tugas pokok dan untuk mengukur kinerja. Terlihat bahwa Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sanggau telah menerapkan metode *Balanced scorecard* sesuai dengan yang teori yang dikemukakan oleh Robert Kaplan dan Norton.

5.2.2. Kinerja Badan Pendapatan Daerah dengan Pendekatan *Balanced scorecard*

1. Perspektif Customers & Stakeholders

Menurut Kaplan dan Norton perspektif customer dan stakeholders merupakan faktor utama yang menjadi pengendali pada ukuran scorecard organisasi publik. Pada perspektif ini, organisasi sektor publik berfokus memenuhi kepuasan masyarakat melalui penyediaan barang pelayanan publik yang berkualitas dengan harga yang terjangkau. Dalam rangka memenuhi kepuasan masyarakat organisasi sektor publik harus mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan masyarakat kemudian membuat ukuran-ukuran kepuasan tersebut.

Kepuasan masyarakat dalam pelayanan sektor publik mencakup empat faktor penting yaitu *time, quality, performance and service*. Selain itu organisasi harus dapat menyajikan nilai pelanggan yang unik untuk menarik dan mempertahankan stakeholders segmen yang ditargetkan untuk menciptakan loyalitas dan kepuasan pada stakeholders. Menurut Lupiyoadi dan Hamdani (2008:192) kepuasan merupakan tingkat perasaan di mana seseorang menyatakan hasil perbandingan atas kinerja produk/jasa yang diterima dan diharapkan. Untuk memenuhi harapan masyarakat khususnya wajib pajak, maka Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sanggau harus lebih meningkatkan pelayanan yang diberikan kepada wajib pajak agar bisa memenuhi harapannya.

Menurut Moenir, H.AS (2002), pelayanan adalah proses pemenuhan kebutuhan melalui aktifitas orang lain secara langsung. Melayani adalah membantu menyiapkan (mengurus) apa yang diperlukan. Manusia pada dasarnya memerlukan dua jenis pelayanan, yakni: pelayanan fisik yang sifatnya pribadi manusia dan pelayanan administratif yang diberikan oleh orang lain selaku anggota organisasi termasuk organisasi negara. Senada dengan yang dikatakan oleh Gasperz (1994), pelayanan merupakan salah satu alat pemuas kebutuhan manusia sebagaimana halnya dengan barang namun pelayanan memiliki karakteristik yang berbeda dengan barang. Salah satunya adalah outputnya yang tidak berbentuk sebagai suatu produk yang intangible, pelayanan memiliki dimensi yang bersifat tangible. Pelayanan umum adalah mendahulukan kepentingan umum, mempermudah urusan publik, mempersingkat waktu pelaksanaan urusan

publik dan memberikan kepuasan kepada publik. Senada dengan yang dikemukakan oleh Moenir, bahwa pelayanan publik adalah kegiatan yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang dengan landasan faktor material melalui sistem, prosedur dan metode tertentu dalam usaha memenuhi kepentingan orang lain sesuai dengan haknya.

Badan Pendapatan Daerah kabupaten Sanggau menjadi salah satu organisasi yang memberikan pelayanan administrasi kepada wajib pajak.

Dari uraian teori di atas tentang faktor penting dalam organisasi publik serta menyajikan nilai pelanggan dirasakan cukup ideal dalam perspektif *customers dan stakeholders* di mana sudah sesuai dengan hasil wawancara dan angket yang disebar oleh Badan pendapatan Daerah kepada masyarakat. Terlihat dari hasil angket yang dibagikan perhitungan Standart Kepuasan Masyarakat yang telah disajikan pada paparan penyajian data, nilai rata-rata dari setiap kompeten yang diukur sudah mencapai angka yang tinggi. Meskipun masih terdapat beberapa cacatan terhadap keluhan. Seperti waktu pelayanan yang lama dikarenakan kendala fasilitas yang kurang, aparatur yang tidak taat pada jam kerja, kedisiplinan dan penampilan dari pelayanan aparatur yang belum maksimal, fasilitas pelayanan yang kurang memadai serta sikap aparatur yang kurang ramah.

Pengukuran standar pelayanan yang dilaksanakan oleh Badan Pendapatan Daerah dilihat dari 9 (sembilan) indikator persyaratan, prosedur, waktu pelayanan, biaya/tarif, produk spesifikasi, jenis pelayanan, kompetensi pelaksana, perilaku pelaksana, maklumat

pelayanan serta penanganan dan pengaduan masukan dan saran. Dari hasil kuisioner yang telah dibagikan terlihat, sebagai berikut:

- i) Persyaratan, terdapat upaya yang dilakukan oleh aparaturnya untuk membuat banner dan koordinasi dengan pihak kecamatan untuk memberikan informasi kepada wajib pajak dalam proses pembayaran ataupun penerbitan pajak. Terlihat masyarakat yang akan melakukan kegiatan administrasi di Badan Pendapatan daerah sudah melengkapi persyaratan sesuai dengan persyaratan yang telah ditetapkan.
- ii) Prosedur, beberapa prosedur pelayanan mudah dipahami oleh beberapa orang yang mungkin sudah terbiasa untuk mengurus pembayaran pajak. Namun bagi beberapa orang alur pelayanan dirasakan kurang jelas, terlihat pula pada Badan pendapatan Daerah tidak diberikan informasi berupa papan ataupun banner proses prosedur dalam pelayanan.
- iii) Waktu Pelayanan, terdapat beberapa pendapat dari masyarakat yang tidak sabar dan ingin setiap petugas untuk tetap berada diruangan/loket pelayanan. Namun waktu pelayanan sudah ditentukan untuk jam pelayanan dari pukul 07.30-12.00, pukul 12.00-13.30 istirahat dan dilanjutkan lagi pelayanan pada pukul 13.30-15.00. Jangka waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan pelayanan seperti pembayaran pajak waktu pelayanan cukup namun untuk penerbitan NPWPD butuh waktu dalam satu hari, kecuali perihal pejabat tidak ada di tempat.

- iv) Biaya/Tarif, sudah sangat jelas karena sudah termuat dalam peraturan daerah dan penetapan biaya disesuaikan dengan kondisi perekonomian setempat.
- v) Produk Spesifikasi Jenis Pelayanan, sudah sesuai dengan pelayanan pada Badan Pendapatan Daerah
- vi) Kompetensi Pelaksana, kualitas SDM yang terlihat kurang kompeten dalam pelayanan. Terlihat pada pengaduan tertulis kualitas SDM yang kurang menunjang.
- vii) Perilaku pelaksana, beberapa petugas sudah terlihat ramah dan sopan
- viii) Maklumat Pelayanan, petugas sudah melakukan pelayanan dengan baik sesuai dengan apa yang harus diterapkan.
- ix) Penanganan Pengaduan, masukan dan saran, Aparatur Badan Pendapatan Daerah sudah terlihat sangat terbuka dan merespon apapun keluhan serta kritik yang diberikan masyarakat.

Secara keseluruhan hasil dari kuesioner dan wawancara yang telah dilakukan memperlihatkan bahwa pelayanan yang diberikan kepada masyarakat sudah masuk dalam kategori baik karena sudah memenuhi kebutuhan wajib pajak namun terdapat beberapa perbaikan ataupun hambatan yang harus ditangani. Penilaian tersebut juga sudah sesuai dengan indikator yang dikemukakan oleh Zaithalm kualitas pelayanan diukur dari lima dimensi, yaitu *Tangibel* (berwujud), *Assurance* (Jaminan), *Reliabiliti* (Kehandalan), *Empathy* (Empati), *Responsiveness* (Ketanggapan).

Kendala tersebut haruslah segera diperbaiki oleh Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sanggau untuk dapat menjaga kualitas pelayanan yang diberikan. Menurut Parasuraman (2002) dalam Tjiptono (2007) terdapat 5 hal penting yang harus diperhatikan dalam memberikan pelayanan yang baik salah satunya adalah *tangible* (bukti nyata) yang di mana penampilan fisik, peralatan dan personel haruslah baik dan maksimal dan juga selain *Tangible*, hal yang harus diperhatikan adalah *reliability*, yaitu kemampuan untuk melaksanakan pelayanan yang dijanjikan dengan tepat sesuai dengan jadwal yang ditentukan.

2. Perspektif Finansial

Perspektif keuangan menjelaskan apa yang diharapkan oleh penyedia sumber daya terhadap kinerja keuangan organisasi. Dalam sektor publik penyedia sumber daya *financial* yang utama adalah masyarakat sehingga organisasi harus berfokus pada sesuatu yang diharapkan oleh masyarakat. Masyarakat mengharapkan uang yang telah dibayarkan digunakan secara ekonomis, efisien dan efektif (*Value For Money*) serta memenuhi prinsip transparansi dan akuntabilitas publik. (Gasperz,2006).

Value For Money adalah suatu konsep untuk menilai kinerja suatu organisasi sektor publik yang tidak hanya ditinjau dari aspek keuangan saja, tetapi menggunakan aspek non keuangan untuk menilai tingkat keberhasilan suatu program kerja sektor publik. Menurut Mahmudi (2007) *value for money* mengandung arti sebagai penghargaan terhadap nilai

uang. Hal ini berarti setiap rupiah harus dihargai secara layak dan digunakan sebagaimana mestinya.

Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sanggau merupakan suatu instansi yang bergerak dibidang keuangan yaitu bagaimana untuk memperoleh pendapatan daerah dengan memanfaatkan potensi daerah yang ada. Meskipun bergerak dibidang keuangan tetapi bukan menjadi tujuan pokok, melainkan meningkatkan pendapatan yang nantinya digunakan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Proses peningkatan pendapatan dibutuhkan pula biaya atau dana dalam proses pelaksanaannya, dirancanglah dalam DPA Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sanggau. Dana yang telah dirancang harus dapat dipertanggung jawabkan setiap rupiahnya seperti yang dikatakan oleh Mahmudi, bagaimana menggunakan dana tersebut secara ekonomi, efisien dan efektif.

Berdasarkan uraian teori tersebut dari hasil perhitungan yang telah dilakukan menggunakan konsep *Value For Money*, dapat disimpulkan Badan pendapatan Daerah pada perspektif keuangan sudah mencapai rasio ekonomis dan efisien namun tidak efektif. Karena pada rasio efektivitas tidak tercapainya pendapatan yang sesuai rancangan.

3. Perspektif Internal Process

Perspektif proses internal pada organisasi bisnis dengan organisasi sektor publik pada dasarnya sama, yaitu untuk membangun keunggulan organisasi melalui perbaikan proses internal organisasi secara berkelanjutan. Dalam perspektif proses internal, organisasi

mengidentifikasi proses kunci yang harus dikelola dengan baik agar terbangun keunggulan organisasi. (Gasperz, 2006:209) Menurut Kaplan dan Norton (2000:83) dalam proses bisnis internal, manajer harus bisa mengidentifikasi proses internal yang penting dimana organisasi diharuskan melakukan dengan baik karena proses internal tersebut mempunyai nilai-nilai yang diinginkan konsumen. Menurut Rai (2008:17) salah satu tujuan pengukuran kinerja adalah menciptakan akuntabilitas publik, mengetahui tingkat pencapaian dan memperbaiki kinerja periode-periode berikutnya.

Menurut Reza (2014:139) dalam penelitiannya proses pelaksanaan pada perspektif ini sebenarnya adalah bagaimana menciptakan nilai-nilai yang baik kepada masyarakat melalui visi dan misi. Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sanggau sudah menguraikan sasaran strategis yang akan digunakan untuk mencapai visi dan misinya. Tercapainya target PAD dari sektor pajak, meningkatnya wajib pajak taat pajak, tersedianya fasilitas pengelolaan keuangan pendapatan, terlaksananya pengawasan, koordinasi dan pengendalian dibidang pendapatan, menggali sumber wajib pajak baru dan melaksanakan penyempurnaan landasan hukum pungutan.

Berdasarkan sasaran strategi yang telah direncanakan tersebut dapat digunakan untuk mengukur kinerja Badan Pendapatan Daerah dengan menggunakan perspektif internal proses, karena sasaran tersebut mengidentifikasi proses kunci yang harus dikelola dengan agar terbangun keunggulan organisasi. Dari hasil wawancara dan observasi yang telah dilakukan Kepala Dinas beserta jajaran sudah merencanakan program

unggulan untuk dapat meningkatkan visi dan misi organisasi. Terlihat pada sasaran pertama sudah tercapai target PAD dari sektor pajak.

Setiap tahunnya mengalami peningkatan dan mencapai dari target yang telah ditentukan. Namun terdapat kendala karena seharusnya jumlah pajak dapat lebih besar tetapi belum dapat terpenuhi kendala belum terselesaikannya verifikasi hutang PBB-P2 yang diterima dari KPP Pratama serta potensi PAD yang belum dikelola secara maksimal.

Sehingga pemerintah Kabupaten Sanggau khususnya Badan Pendapatan Daerah masih bergantung terhadap bantuan dana dari pemerintah pusat dan pemerintah provinsi.

Meningkatnya jumlah wajib pajak baru serta wajib pajak yang taat pajak merupakan suatu upaya untuk meningkatkan pendapatan asli daerah. Jumlah wajib pajak yang bertambah setiap tahunnya dan melebihi dari target yang telah ditentukan diharapkan tetap terus dapat mendukung bertambahnya jumlah pendapatan. Terlaksananya pengawasan, koordinasi dan pengendalian dibidang pendapatan seperti Bagi Hasil Pajak dan Bukan pajak yang mengalami peningkatan walaupun pada Tahun 2016 terjadi penurunan dari tahun sebelumnya.

Hal ini dikarenakan tidak tercapainya target penerimaan P3 di Pemerintah Pusat sehingga bagi hasil yang disalurkan oleh pemerintah pusat pada tahun 2016 menjadi berkurang.

Kendala lainnya seperti tidak semua perusahaan yang melakukan pembayaran pajak melaporkan ke Badan Pendapatan Daerah sehingga menyulitkan dalam melakukan rekonsiliasi data serta masih banyak wajib pajak yang tidak membayar pajak, dari pihak Kabupaten hanya dapat

melakukan himbauan saja karena kewenangan penagihan ada pada pemerintah provinsi dan pusat. Seperti pajak kendaraan pemerintah kabupaten hanya dapat melakukan himbauan dan razia sebagai bentuk teguran untuk melakukan pembayaran pajak. Apabila wajib pajak untuk taat membayar pajak maka jumlah pendapatan bagi hasil yang diterimapun akan bertambah.

Berdasarkan uraian tersebut dapat dilihat pada perspektif internal proses sudah dicapai oleh Badan Pendapatan Daerah dilihat dari sasaran strategis yang telah direncanakan dan ukuran dalam pencapaiannya sudah terlaksanakan semua. Untuk perspektif ini udah dicapai dengan ideal.

4. Perspektif *Employess & Organizations*

Perspektif *employess and organization* dalam *Balanced scorecard* memberikan suatu infrastruktur untuk organisasi pemerintah mencapai sasaran yang telah diidentifikasi melalui perspektif-perspektif lain. Perspektif ini memberi arah bagi misi organisasi tentang bagaimana organisasi dapat mempertahankan kemampuannya untuk selalu dapat mengadakan perubahan dan peningkatan. Tujuan dalam perspektif ini adalah menyediakan infrastruktur bagi perspektif finansial, pelanggan dan proses bisnis internal, agar tujuan dari perspektif tersebut tercapai.

Perspektif ini bertujuan meningkatkan kemampuan aparatur, meningkatkan kekuatan sistem informasi dan peningkatan dalam hal keselarasan dan motivasi Menurut Kaplan dan Norton (1996) ada tiga hal yang harus diperhatikan yang biasanya sesuai dengan kondisi organisasi

yang melibatkan *objective employess* yang biasa menarik beberapa ukuran lainnya dari ketiga ukuran inti, adapun ukuran tersebut yaitu:

kompetensi personal, kepuasan pekerja dan infrastruktur teknologi atau sarana.

Salah satu untuk kompetensi personal adalah berupa pelatihan, guna meningkatkan pengetahuan serta meningkatkan keterampilan dan sikap baik dari aparatur. Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sanggau sudah merancang pada misi keempat untuk meningkatkan aparatur yang profesional salah satunya dengan meningkatkan kemampuan aparatur dalam pengelolaan pajak melalui pendidikan dan pelatihan formal. Sudah banyak bimtek dan pelatihan yang diadakan namun masih banyak yang belum dapat mengikuti kegiatan tersebut. Hal tersebut sangat dikecewakan karena apabila semakin banyak aparatur yang terlibat maka akan semakin banyak perubahan dari pengetahuan serta pelayanan yang diberikan. Hal tersebut dikarenakan jumlah biaya dan waktu dalam pelaksanaan masih menjadi persoalan, mengakibatkan hanya beberapa saja aparatur yang dapat terlibat.

Kedisiplinan aparatur dalam waktu pun sangat dituntut dalam melaksanakan tugasnya karena disiplin adalah kunci kesuksesan. Badan Pendapatan Daerah sudah berupaya untuk memberikan bantuan seragam pakaian dinas untuk membantu aparatur dalam pelayanan serta membuat jadwal kantor dan petugas piket pelayanan agar aparatur dapat datang tepat waktu dan dapat memberikan pelayanan yang baik.

Tidak hanya dari segi sumber daya manusia, dari sumber daya lainnya juga dapat mendukung proses pelayanan seperti sarana dan prasarana yang memadai. Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sanggau mendapat keluhan dari sisi sarana dan prasarana karena memang sangat mempengaruhi apabila perihal tersebut tidak diperhatikan. Adanya juga keluhan dari beberapa aparatur yang merasakan kekurangan dari sarana seperti komputer dan internet serta adanya genset yang sangat dibutuhkan.

Badan Pendapatan Daerah kabupaten Sanggau harus meningkatkan kepuasan aparatur terlebih dahulu untuk dapat mempertahankan keberadaan aparatur tersebut agar selalu ingin bekerja. Menurut Wijaya (1997) dalam penelitiannya menjelaskan salah satu aspek yang harus diperhatikan dalam peningkatan hasil kinerja adalah kepuasan pegawai. Adapun cara untuk meningkatkan kualitas dan kepuasan aparatur dengan memberikan insentif yang cukup. (Gorda 2004:11)

Dengan demikian pada perspektif *employess & organizations* berdasarkan kompetensi personal dan kepuasan pekerja sudah maksimal terlihat dari tingkat pendidikan dan mengikut pelatihan ataupun seminar serta penyediaan pakaian dinas bagi seluruh pegawai. Namun pada aspek infrastruktur teknologi/sarana masih sangat kurang dan perlu adanya perbaikan.

Tabel 5.12

**Pendapatan Asli Daerah (PAD) di Badan Pendapatan Daerah
Kabupaten Sanggau Tahun 2014-2017**

Uraian	Tahun 2014		Tahun 2015		Tahun 2016		Tahun 2017	
	Target (Rp)	Realisasi (Rp)	Target (Rp)	Realisasi (Rp)	Target (Rp)	Realisasi (Rp)	Target (Rp)	Realisasi (Rp)
Pendapatan Asli Daerah	76.122.440.091,86	82.393.250.925,93	77.084.184.177,04	83.710.928.698,26	85.929.679.700,00	93.326.584.200,00	150.765.041.509,48	148.582.909.787,97
Pajak Daerah	23.682.948.659,00	24.672.458.784,36	24.015.398.320,00	28.350.994.077,20	27.875.322.660,00	28.385.368.086,00	29.260.256.000,00	29.784.029.818,52
Pajak Hotel	315.751.425,00	341.846.125,00	400.682.915,00	435.572.322,00	386.246.610,00	457.177.890,00	470.000.000,00	600.957.620,00
Pajak Restoran	874.104.202,00	843.561.266,00	1.084.330.900,00	1.533.043.814,00	1.161.032.820,00	1.813.668.347,00	1.530.000.000,00	2.010.680.642,00
Pajak Hiburan	10.000.000,00	11.479.950,00	11.727.700,00	7.641.500,00	12.319.750,00	13.458.000,00	20.500.000,00	18.723.775,00
Pajak Reklame	714.230.688,00	873.248.108,00	778.999.562,00	870.989.827,00	642.000.000,00	1.048.238.234,00	915.000.000,00	1.161.863.841,00
Pajak Penerangan Jalan	6.812.898.420,00	8.676.849.299,00	7.940.062.132,00	10.186.692.374,00	9.113.849.480,00	10.910.639.629,00	1.291.192.270,00	13.911.193.564,00
Pajak Air Bawah Tanah	19.999.980,00	18.090.000,00	21.000.000,00	10.173.600,00	22.000.000,00	14.017.050,00	15.000.000,00	18.220.223,00
Pajak Sarang Burung Walet	-	-	-	-	-	-	20.000.000,00	41.649.250,00
Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan	842.853.312,00	856.559.320,36	1.423.042.092,00	1.238.925.494,20	1.787.874.000,00	1.485.946.510,00	1.973.309.000,00	3.611.772.790,27
Pajak Bumi dan Bangunan Sektor Kota/Desa	1.763.660.632,00	3.634.155.947,00	3.621.105.588,00	3.687.360.706,00	3.750.000.000,00	3.482.446.615,00	4.257.000.000,00	3.540.672.317,00

Bea Perolehan Hak Atas Tanah dan Bangunan	12.329.450.000,00	9.081.552.441,00	8.734.447.431,00	10.380.594.440,00	11.000.000.000,00	9.159.775.811,00	7.000.000.000,00	4.868.295.796,25
Retribusi Daerah	20.348.351.373,00	21.801.933.296,14	5.449.296.336,00	6.058.960.150,00	4.619.135.200,00	445.739.550,00	6.196.911.650,00	5.263.037.902,00
Retribusi Jasa Umum	18.269.058.823,00	17.614.022.132,14	3.442.984.336,00	3.209.556.075,00	1.698.565.000,00	1.756.712.550,00	3.149.291.000,00	2.320.290.482,00
Retribusi Jasa Usaha	987.144.350,00	1.052.934.724,00	922.841.075,00	588.278.650,00	816.191.950,00	626.824.050,00	930.692.000,00	1.056.479.200,00
Retribusi Perizinan Tertentu	1.092.148.200,00	3.134.976.440,00	1.083.470.925,00	2.161.125.425,00	2.104.378.250,00	2.073.802.950,00	2.116.928.650,00	1.886.268.220,00
Hasil Pengelolaan Kekayaan Yang dipisahkan	5.126.401.064,86	5.126.401.064,00	5.335.828.361,04	535.828.361,04	5.859.728.692,00	5.872.397.495,00	5.766.826.637,00	5.766.826.637,00
Lain-lain Pendapatan Asli Daerah yang Sah	26.964.738.995,00	30.792.457.780,57	42.283.661.160,00	43.965.146.110,02	47.575.493.148,00	54.611.479.069,36	109.541.047.222,48	107.769.015.430,45

Sumber data: Data sekunder diolah

BAB VI

PENUTUP

6.1. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan analisa yang telah dilakukan oleh peneliti dan dilihat dari hasil kinerja secara keseluruhan dari Tahun 2014 hingga Tahun 2017 capaian kinerja Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sanggau diperoleh 90,07% dengan interpretasi kinerja tinggi.

Berdasarkan hasil analisis menggunakan metode Balanced Scorecard sebagai berikut:

1. Perspektif Customers

Pada perspektif customers & stakeholders, organisasi sektor publik berfokus memenuhi kepuasan masyarakat melalui penyediaan barang pelayanan publik. Adapun kepuasan masyarakat dalam pelayanan sektor publik telah diukur menggunakan kuisioner sesuai PERMENPAN-RB Nomor 16 Tahun 2014 terdapat 9 ruang lingkup survei kepuasan masyarakat. Ruang lingkup yang pertama yaitu persyaratan, Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sanggau sudah memberikan informasi yang jelas kepada masyarakat dengan cara membuat Banner dan Brosur persyaratan yang disebarakan. Kedua, Prosedur pelayanan terlihat dari hasil kuisioner dan wawancara semua sudah sesuai dengan prosedur yang ditetapkan, masyarakat sudah memahami dan merasa kemudahan pada prosedur pelayanan.

Ketiga, Waktu pelayanan dilihat dari kolom pengaduan terdapat banyak keluhan dari wajib pajak proses yang lama di karenakan sarana dan prasarana kurang memadai dan petugas yang kurang

menguasai bidangnya. Keempat, Biaya atau tarif yang terlihat dari hasil pengaduan masyarakat merasa cukup mahal namun pemerintah sudah memberikan solusi yaitu dengan cara melakukan keberatan terhadap biaya. Melakukan keberatan terhadap pajak harus melalui beberapa tahap serta prosedur. Kelima, Produk spesifikasi jenis pelayanan terlihat sudah sesuai dengan prosedur dan persyaratan yang telah ditetapkan. Keenam, kompetensi pelaksana sudah masuk pada kategori kompeten terlihat dari adanya pendidikan pegawai serta pelatihan yang telah diikuti pegawai. Ketujuh, perilaku pelayanan secara keseluruhan sudah dalam kategori sopan dan ramah namun terdapat beberapa oknum yang masih bersikap arogan dalam memberikan pelayanan. Kedelapan, maklumat pelayanan sudah memiliki standar operasional pelayanan namun belum maksimal. Kesembilan, penanganan pengaduan, masukan dan saran sudah direspon dengan baik dan sudah menyediakan ruang untuk memberikan pengaduan dan kotak saran.

2. Perspektif Finansial

Berdasarkan hasil analisa menggunakan *Value For Money* mengukur sektor keuangan dari sisi ekonomis, efisien dan efektivitas yang membandingkan antara anggaran dan realisasi pendapatan daerah pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sanggau, maka:

- i) Rasio Ekonomis mengukur tingkat kehematan dari pengeluaran-pengeluaran yang dilakukan organisasi sektor publik. Hasil analisa yang didapat Pada Tahun 2014 dengan rasio sebesar 75,50%, pada Tahun 2015 sebesar 77,19%,

pada Tahun 2016 sebesar 88,66% dan Pada Tahun 2018 sebesar 91,62% maka hasil analisis rasio ekonomis sudah sesuai kriteria yaitu ekonomis karena tingkat kinerja ekonomis kurang dari 100%.

ii) Rasio Efisiensi

Analisis rasio efisiensi terkait dengan hubungan antara output dengan input. Suatu organisasi dikatakan efisien apabila mampu menghasilkan output dengan input yang serendah-rendahnya. Pada rasio efisiensi menggunakan perbandingan antara realisasi biaya untuk memperoleh pendapatan dengan realisasi penerimaan pendapatan asli daerah. Hasil dari analisa yang dilakukan pada Tahun 2014-2017 tingkat kinerja efisiensi berada pada angka kurang dari 100% yang artinya tingkat kinerja Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sanggau sudah pada posisi efisiensi.

iii) Rasio Efektivitas

Analisis rasio efektivitas merupakan ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam usaha mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan, membandingkan outcome dan outcome. Analisa rasio efektivitas mengukur realisasi pendapatan dengan anggaran pendapatan pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sanggau. Hasil analisa yang didapat adalah Pada Tahun 2014 Rasio efektivitas mencapai angka 100,65% yang artinya kinerja Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sanggau sudah mencapai efektif berimbang. Tetapi, pada

Tahun 2015-2017 yang terjadi rasio efektivitas yang dicapai kurang dari 100% yang memiliki arti tingkat kinerja Badan

Pendapatan Daerah Kabupaten Sanggau tidak efektif.

3. Perspektif Proses internal bisnis

Perspektif proses internal bisnis pada organisasi publik mengidentifikasi proses kunci yang harus dikelola dengan baik agar terbangun keunggulan organisasi. Berdasarkan hasil penelitian dan wawancara yang telah dilakukan di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sanggau pada perspektif proses internal sudah dicapai dilihat dari sasaran strategis yang telah direncanakan dan ukuran dalam pencapaiannya sudah terlaksanakan semua.

4. Perspektif Employess & Organizations

Perspektif Employess & organizations memberikan arah bagi misi organisasi tentang bagaimana organisasi dapat mempertahankan kemampuannya untuk selalu dapat mengadakan perubahan dan peningkatan. Pada perspektif ini dapat dilihat dari 3 (tiga) aspek yaitu kompetensi pegawai, kepuasan pekerja dan infrastruktur teknologi/sarana. Berdasarkan hasil wawancara dan penelitian yang dilakukan dilapangan pada perspektif employess dan organizations aspek kompetensi pegawai sudah tercapai dilihat adanya tingkat pendidikan dan pelatihan yang diikuti oleh pegawai, kepuasan pegawai dengan disediakan pakaian dinas dan adanya insentif yang diberikan sudah terlaksana dengan baik. namun, pada aspek infrastruktur teknologi/sarana belum tercapai karena masih banyak sarana yang harus diperbaiki dan ditambah.

5. Kinerja Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sanggau

Berdasarkan uraian tersebut terdapat persamaan dan perbedaan dari konsep *Balanced Scorecard* dengan peraturan perundangan yang digunakan oleh Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sanggau. Pengukuran kinerja dilakukan dengan cara membandingkan apa yang seharusnya terjadi di lapangan dengan yang diharapkan dan melihat capaian dari input hingga ke outcome.

Balanced Scorecard mengukur kinerja berdasarkan visi dan misi yang selanjutnya diukur menggunakan perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif internal proses dan perspektif employees dan organizations. *Balanced scorecard* lebih menitikberatkan pada kepuasan pelanggan yaitu wajib pajak. Penelitian yang telah dilakukan mendukung teori yang dikemukakan oleh Kaplan bahwa penerapan *Balanced Scorecard* untuk mengukur kinerja organisasi sektor publik dapat digunakan.

6.2. SARAN

Adapun saran yang diberikan dari hasil analisa dan penelitian yang telah dilakukan adalah sebagai berikut;

1. Perspektif Customer, berdasarkan 9 ruang lingkup dalam pengukuran SKM terdapat beberapa yang menjadi perhatian yaitu waktu, biaya dan perilaku pelaksana. Meningkatkan proses pelayanan dengan memiliki sarana dan prasarana yang memadai, biaya yang dikenakan harus menyesuaikan dengan kondisi wajib pajak dan sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Memberikan pelatihan etika dalam memberikan pelayanan kepada wajib pajak.

2. Perspektif Finansial, tingkat penyerapan anggaran harus dilakukan dengan maksimal serta menyusun anggaran untuk setiap program ataupun kegiatan harus sesuai dengan kemampuan yang ada, agar pada semua rasio ekonomis, efisien dan efektivitas dapat tercapai.
3. Perspektif Internal Proses, program ataupun kegiatan yang dilakukan dalam upaya meningkatkan pelayanan kepada wajib pajak dan meningkatkan jumlah pendapatan asli daerah, pemerintah dapat melakukan study banding dengan daerah lainnya yang lebih maju dan pada sektor PAD lebih baik sehingga dapat melihat pelayanan dan upaya dari daerah lain untuk meningkatkan PAD.
4. Perspektif Employess & Organizations, untuk meningkatkan pengembangan sumber daya aparatur yang terdapat pada Badan Pendapatan Daerah Kab. Sanggau dengan mengikuti pelatihan dan seminar serta dapat diikuti oleh aparatur yang membidangi tugas dan tanggungjawabnya, memberikan fasilitas yang baik kepada para pegawai dan insentif kepada pegawai untuk meningkatkan semangat serta menambah fasilitas sarana dan prasarana dalam rangka memberikan pelayanan kepada wajib pajak.

DAFTAR PUSTAKA

- Anggarini, Yunita. Puranta, Hendra. 2010. *Anggaran Berbasis Kinerja: Penyusunan APBD Secara Komprehensif*. Yogyakarta: STIM YKPN.
- Astuti, Irtani Retno, dan Darsono. 2012. Pengaruh Faktor Keuangan dan Non Keuangan Terhadap Penerimaan Opini Audit Going Concern. *Jurnal Akuntansi Diponegoro*. Vol. 1, No. 2, Pg. 1-10.
- Creswell, John. W. 2009. *Research Design Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*.
- Dally, B Dadang. 2014. *Balanced Scorecard: Suatu Pendekatan dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya Offset.
- Damayanti, Theresia Woro. 2010. *Federation Des Experts Compatables Europeens: Sebuah Alternatif Penilaian Kinerja Organisasi Sektor Publik*. *Jurnal Eksplanasi*. 15(2): h:1-12.
- Denzin, Norman K & Yvonna S. Lincoln. 2009. *Handbook of Qualitative Research*. Yogyakarta: Perpustakaan Pelajar.
- Effendi Rizal. 2012. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik Dengan Menggunakan Balanced Scorecard (Studi Kasus Kanwil DJP Sumsel dan Kep. Babel)*. *Jurnal Ilmiah STIE MDP*. Vol. 1 No. 2 Pg. 67-73.
- Emzir. 2010. *Metode Penelitian Kualitatif Analisis Data*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Gunawan, Barbara. *Balanced Scorecard: Perspektif Baru Dalam Menilai Kinerja Organisasi*. *Jurnal Akuntansi dan Investasi*. Vol 1 No. 1 Hal: 41-51
- Halim, Abdul dan Muhammad Iqbal. 2012. *Pengelolaan Keuangan Daerah*. UPP STIM YKPN. Yogyakarta.
- Imelda R.H.N. 2004. *Implementasi Balanced Scorecard Pada Organisasi Publik*. *Jurnal Ekonomi Akuntansi, Fakultas Ekonomi*. Vol. 6, No. 2 Pg. 106-122.
- Kaplan, R.S dan D.P. Norton. 2000. *Balanced Scorecard : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi (Terjemahan)*. Jakarta: Erlangga.
- Kaplan, R.S and David P. Norton. 1996. *Translating Strategy Into Action The Balanced Scorecard*.
- Lakip Pemerintah Kabupaten Sanggau Tahun 2014-2016

Laporan Keuangan Pemerintah Kabupaten Sanggau Tahun Anggaran 2014-2016.

Limbu, Wanda Pramudani dan Eka Ardhani Sisdyani. 2016. *Evaluasi Kinerja Dinas Pendapatan Daerah Kota Denpasar Berbasis Balanced Scorecard*. Jurnal Akuntansi Universitas Udayana. Vo. 12 No. 3 Pg. 1682-1710.

Mahmudi. 2015. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.

-----2010. *Manajemen Keuangan Daerah*. Yogyakarta: PT. Gelora Aksara Pratama.

Mahsun, Muhammad. 2016. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: BPFPE.

Makhijani, Naresh & James Creelman. 2012. *Menciptakan Balanced Scorecard Untuk Organisasi Jasa Keuangan*. Jakarta: PT. Erlangga.

Mardiasmo. 2002. *Akuntansi Sektor Publik*. Andi. Yogyakarta.

Mukarom, Zaenal dan Muhibudin Wijaya Laksana. 2015. *Manajeme Pelayanan Publik*. Bandung: CV. Pustaka Setia.

Mulyadi. 2001. *Sistem Manajemen Strategik Berbasis Balanced Scorecard*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.

Mulyadi. 2007. *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced scorecard*. UPP STIM YKPN. Yogyakarta.

Mukhyi, Mohammad Abdul. 2009. *Pengukuran Kinerja Pemerintah Presiden Susilo Bambang Yudhoyono Periode 2004-2009 Dengan Pendekatan Balanced Scorecard*. Jurnal Ekonomi Bisnis. Vol. 14.

Narutomo, Teguh. 2012. *Penerapan Balanced scorecard Untuk Badan Penelitian dan Pengembangan Kementerian Dalam Negeri*. Jurnal Bina Praja. Vol. 4 No. 3 Pg. 189-200.

Niven. Paul R. 2002. *Balanced Scorecard Step By Step Maximing Performance and Maintaning Results*.

-----, 2003. *Balanced Scorecard Step By Step for Government and Nonprofit Agencies*.

Northcott, Deryl & Tuivaiti Ma'amora Taulapapa. 2011. *Using The Balanced scorecard To Manage Performance in Public Sector Organizations*. *International Journal of Public Sector Management*. Vol. 25, No. 3, Pg 166-191.

Octavyanti, Shelvy dan Akhmad Riduwan. 2014. *Analisis Kinerja Melalui Pendekatan Balanced Scorecard*. Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi. Vol. 3 No. 4.

Pramita, Yulinda Devi dan Lilik Andriyanti. 2010. *Determinasi Hubungan Pengetahuan Dewan Tentang Anggaran Dengan Pengawasan Dewan Pada Keuangan Daerah (APBD) Studi Empiris Pada DPRD Se-Karesideman Kedu*. Jurnal Simposium Nasional Akuntansi XIII Purwokerto. 13:h:39.

Rangkuti, Freddy. 2014. *SWOT Balanced Scorecar: Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif plus Cara Mengelola Kinerja dan Resiko*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Rumintjap, Marisa Lidya. *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja di RSUD Noongan*. Jurnal Ekonomi dan Bisnis. Vol 1 No. 3 September 2013. Hal. 841-850.

Septarini, Dina Fitri, Erni Dwita Silimbi. 2015. *Analisis Kinerja Aparatur Pemerintah Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada Aparatur Pemerintah di Kampung Yanggandur)*. Jurnal Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Musamus. Vol. VI, No. 2 Pg 73-90.

Simon, S.S., Shiny G.A. 2010. *Balanced Scorecard Study On Performance Management System With Special Reference To Keltron – A Case Study Approach*. *International Journal Of Marketing And Technology*.2(4):pp.218.

Siregar, Syofian. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif: Dilengkapi dengan Perbandingan Perhitungan Manual & SPSS*. Jakarta:Kencana.

Sugiyono. 2006. *Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif*. Jakarta: Alfabeta.

Surjadi. 2009. *Pengembangan Kinerja Pelayanan Publik*. Bandung: Refika Aditama.

Susetyo, Joko. 2014. *Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan Balanced Scorecard dan Intergated Performance Measurement System (IPMS)*. Vol. 7, No. 1, Pg 56-63.

Thoha, Miftah. 2008. *Ilmu Administrasi Publik Kontemporer*. Jakarta: Kencana.

Werimon, Simson, Imam Ghozali dan Mohammad Nazir. 2007. *Pengaruh Partisipasi Masyarakat dan Transparansi Kebijakan Publik Terhadap Hubungan Antara Pengetahuan Dewan Tentang Anggaran Dengan Pengawasan Keuangan Daerah (APBD)*. Jurnal Simposium Nasional Akuntansi X Makasar 2007. 10: h:2-3.